



การวางแผนธุรกิจในสไตลญี่ปุ่น

รศ.รับลอร์ เลิศในสัตย์

รองอธิการบดีฝ่ายบริการวิชาการ

รักษาการรองอธิการบดีฝ่ายรับสมัครนักศึกษา

และสื่อการรอบคอง สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

orbusiness@hotmail.com

การวางแผนธุรกิจเป็นเรื่องที่ขาดไม่ได้สำหรับบริษัทธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ไม่ว่าในประเทศใด ๆ แต่แต่ละประเทศอาจจะมีแนวทางหรือวิธีการวางแผนธุรกิจที่ต่างกัน แต่ว่าแผนธุรกิจที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้นั้น ไม่ใช่เป็นเรื่องที่ทำได้ง่ายนัก ลองมาดูว่าการวางแผนสไตลญี่ปุ่นนั้นเป็นอย่างไรบ้าง

การวางแผนธุรกิจนั้นมีทั้งแผนระยะสั้น แผนระยะกลาง และแผนระยะยาว ในที่นี้จะเน้นเฉพาะการวางแผนธุรกิจระยะกลาง โดยจะยกตัวอย่างของบริษัทขนมยักษ์ใหญ่ของญี่ปุ่น ชื่อย่อว่า C ประธานของบริษัทกล่าวไว้ว่า แผนธุรกิจระยะกลางนั้น หากเป็นเพียงการเสริมเติม (Top Up) จากปัจจุบันนั้นย่อมจะไม่ได้ผล **ประการแรก จะต้องมีความฝัน** แล้วคิดว่าควรจะทำอะไร อย่างไรที่ให้อะไรถึงฝันนั้น ซึ่งสิ่งที่จะสนับสนุนแผนธุรกิจในมุมมองย้อนกลับ นั่นคือการเสริมสร้างคนนั่นเอง

ลองมาดูว่าบริษัทของท่านวางแผนการเติบโตในอนาคตอย่างไร บางแห่งคิดว่า “ผลประกอบการในปัจจุบันนั้นเป็นเลิศ ถ้าเราทำอย่างนี้ต่อเนื่องไปก็คงจะดี” หรือบางแห่งว่า “ถ้าหากว่าเราทุ่มเทกำลังไปเพื่อเพิ่มผลประกอบการทุก ๆ ปี ในระยะกลาง ผลย่อมจะออกมาดีเช่นเดียวกัน” แต่คิดว่าบริษัทที่คิดทำเช่นนั้นจริง ๆ ก็คงมีไม่มากนัก บริษัทส่วนใหญ่ มักจะคิดว่า “จะวางแผน

ธุรกิจระยะกลางบนพื้นฐานของผลงานในปัจจุบัน ความสามารถในการแข่งขัน สภาพแวดล้อมตลาด การคาดคะเนเศรษฐกิจต่าง ๆ แล้วพยายามสร้างความเติบโตให้สำเร็จ”

การบริหารธุรกิจโดยการวางแผนธุรกิจระยะกลางนั้น มีความประณีตกว่า การบริหารโดย “การทำเหมือนเดิมไปเรื่อย ๆ” หรือ “ถ้าทุก ๆ ปี ทุ่มเทเต็มที่ก็น่าจะพอ” เมื่อลองคิดดูแล้วจุดเริ่มต้นมักจะ “ฐานของตัวเอง” ทั้งนั้น แต่การวางแผนธุรกิจระยะกลางที่มีความประณีตนั้น จะเริ่มต้นจาก “ปัจจุบัน” แล้วก้าวไปสู่อนาคต จะคล้ายกับ “การต่อเนื่องจากปัจจุบัน” หรือ “ทุ่มเททุกปี” สิ่งที่แตกต่างกันก็คือ การจัดทำโดยใช้ตัวเลขต่าง ๆ มาประกอบกันนั่นเอง

หากการบริหารเป็นแบบ “ทำเต็มที่ทุก ๆ ปี” ถ้าหากว่าสภาพตลาดหรือเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลงไป ภาพอนาคตที่จะทำให้อสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงนั้นย่อมเปลี่ยนแปลงไป แต่การวางแผนธุรกิจระยะกลางนี้ เป็นการก้าวไปสู่ภาพอนาคตอย่างมุ่งมั่นแน่นอน แต่อย่างไรก็ตามในความเป็นจริงหากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจผันผวน ย่อมทำให้เกิดการเคลื่อนจากแผนตั้งแต่ปีที่สองได้ ยิ่งเป็นปีที่สาม ยิ่งเคลื่อนมากขึ้น ก็จะทำให้ “พื้นฐาน” นั้นเปลี่ยนแปลง ทำให้จำเป็นต้องลดเป้าหมายอนาคตลงอย่างเลี่ยงไม่ได้ จะทำให้ตัวแผนเศรษฐกิจระยะกลางนั้น ถูกลิ้มไปได้

แนวทางที่น่าจะประสบความสำเร็จ คือ ไม่ใช่เริ่มต้นจาก “ปัจจุบัน” แต่เป็นการวางแผนโดยมองจาก “อนาคต” ประการแรก ต้องกำหนดไว้ว่า บริษัทของเรา C นี้ ในอนาคตจะเติบโตไปถึงแค่ไหน จากเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายนั้นได้ ในปัจจุบัน

จะต้องทำอะไร จะต้องปฏิรูปอะไรบ้าง นั่นคือการวางแผนที่เป็นไปตามความเป็นจริง

บริษัท C นี้ “แผนธุรกิจ” ที่วางไว้ ใน 7 ปีที่แล้ว ได้ตั้งเป้าหมายจนถึงปีก่อนนี้การที่วางแผนมีเป้าหมาย7ปีนั้นมีนัยสำคัญที่ว่า บริษัทโดยทั่วไปมักจะวางแผนระยะกลางที่ 5 ปี แต่บริษัทได้เพิ่ม “ความฝัน” อีก 2 ปี ซึ่งสมมติว่า วางแผนระยะกลางไว้ที่ 10 ปี จะทำให้มีลักษณะเป็นความฝันมากเกินไป ไกลจากความความเป็นจริงที่น่าจะเป็นไปได้ จึงได้วางแผน 7 ปี

ตอนตั้งเป้าหมายในปีที่ 7 นั้น ก็ได้พิจารณาว่า บริษัทมีกำลังมากน้อยเพียงใด จึงได้ตั้งเป้าหมายที่ 50,000 ล้านบาท (ตัวเลขสมมติ-ผู้เขียน) แต่ถ้าหากว่า ใช้วิธีการ Top Up ด้วยอัตราปกติแต่ละปี จะทำได้เพียง 20,000 ล้านบาทเท่านั้น ที่นี้ ส่วนต่าง นั่นก็คือ “สิ่งที่บริษัท C อยากได้” กับ “บริษัท C ที่เติบโตไปเรื่อย ๆ” “ส่วนต่างนี้จะเรียกว่า “White Space” ดังนั้น สิ่งที่ต้องพิจารณา คือ ทิศทาง ประเด็นปัญหา และแนวทางการแก้ไขประเด็นปัญหา เหล่านั้น นั่นเอง เส้นกราฟที่เป็นแนวราบเติบโตเล็กน้อยนั้นคือ แผนระยะกลางปกติ คือ การ Top Up ด้วยอัตราคงที่แต่ละปี ส่วนกราฟที่เป็นเส้นโค้งสูงขึ้นนั้นคือ เส้นแห่งความฝันที่จะบรรลุได้ด้วยแผนธุรกิจเชิงกลยุทธ์

เมื่อจัดระเบียบสิ่งที่ต้องทำ ก็คือ จะประกอบด้วยสามด้านด้วยกัน ด้านที่หนึ่งคือ สิ่งที่สำคัญบริษัทซึ่งได้ดำเนินการอยู่แล้ว ในปัจจุบัน ด้านที่สองคือ ถึงแม้เป็นสิ่งที่ดี แต่ก็ยังไม่ได้ดำเนินการ ด้านที่สามคือ สิ่งที่จะควรจะยกเลิกได้แล้ว นั่นก็คือ 1.สิ่งที่ทำต่อไป 2.สิ่งที่ต้องเริ่มต้นทันที 3.สิ่งที่ต้องเลิก ซึ่งในการกำหนดวิสัยทัศน์ระยะกลางนี้ จะต้องมีการจัดระเบียบงานทั้งหลายนี้ ในการที่จะปิดช่องว่าง White Space นี้จะต้องดำเนินกลยุทธ์ 5 อย่างด้วยกัน นั่นคือ 1.กลยุทธ์ต่างประเทศ 2.การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เชิงปฏิรูป 3.การขยายส่วนแบ่งตลาดในประเทศ 4.การร่วมมือกับบริษัทนำค้าของสหรัฐฯ ให้เข้มข้นยิ่งขึ้น 5.การทำสัญญา License กับความร่วมมือทุน (L&A) กับบริษัทเกี่ยวกับอาหาร 6.การก่อตั้งธุรกิจใหม่

หลังจากที่ได้วางยุทธศาสตร์แล้ว ก็ต้องมาพิจารณาว่า จะต้องทำอะไรเพื่อให้ยุทธศาสตร์แต่ละยุทธศาสตร์เกิดขึ้นได้จริง จะต้องปฏิรูปอะไร โดยวาง Business Plan ระยะสั้น ซึ่งในแผนที่ว่านี้ ก็จะต้องมีแผนที่จะขยายธุรกิจปัจจุบันออกไปอย่างไรด้วย

แน่นอน นอกจากสิ่งที่จะต้องทำในปัจจุบันมีความเป็นรูปธรรมแล้ว จะต้องสามารถบรรลุผลได้ในแผนระยะสั้นนั้น การร่วมทุนกับบริษัทต่างประเทศ เช่นบริษัทนำค้า ก็ดำเนินไปเรียบร้อยแล้ว ในปีนี้ยังได้ร่วมทุนกับบริษัทอาหารของจีนอีกด้วย รวมทั้งการขยายธุรกิจไปต่างประเทศได้ การพัฒนาธุรกิจใหม่นั้น มีตัวอย่างหนึ่งคือ

ร้านค้าปลีกที่บริหารเองชื่อ C-Plus จะมีการแสดงวิธีการผลิตขนมที่ขายให้เห็นจริง แล้วนำเสนอให้กับลูกค้าที่มาที่ร้าน บริษัทประกาศว่า ร้านที่ชื่อว่า C-Plus จะเป็นธุรกิจหลักของบริษัทในอนาคต นอกจากนี้ ก็เริ่มธุรกิจค้าส่งสินค้าอาหารที่ใช้ในการปรุงในร้าน ให้แก่ร้านสะดวกซื้อ ในขณะเดียวกันก็ผลิต Private Brand (แบรนด์ของร้านค้าปลีก) ให้แก่ร้านค้าปลีกทั้งหลาย เป็นต้น

แผนธุรกิจที่มุ่งไปสู่ “ความฝัน” นั้น มีทั้งกรรมการบริษัท พนักงานเข้าใหม่ พนักงานสตรีเข้ามาด้วย มีการจัดทำแผนใหม่ ๆ ปีละครั้ง จะเปลี่ยนแปลงแนวทางการดำเนินการอยู่เสมอ เพื่อบรรลุเป้าหมายยอดขายในอนาคต

สิ่งที่สำคัญที่สุดก็คือ การเปลี่ยนสภาพปัจจุบัน โดยคิดคำนึงถึงอนาคต แม้แต่การวางแผนระยะกลางแบบ Top Up ก็ตาม ก็จะมีการทบทวนแผนงานทุก ๆ เช่นกัน แต่ส่วนใหญ่แล้ว เมื่อทำซ้ำ ๆ กัน ก็จะทำให้ห่างจากเป้าหมายอนาคตออกไปเรื่อย ๆ ตัวแผนระยะกลางนั้น ก็จะกลายเป็นสิ่งที่ไร้ความหมายไปในที่สุด

จากแผนการมุ่งสู่การเติบโตของบริษัทนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดในการเติบโตของบริษัทนั้นก็คือ การเติบโตของบุคลากรนั่นเอง ต่อให้มีเป้าหมายที่สูงเพียงใดก็ตาม แต่หากว่าทุกคนไม่มีความมุ่งมั่นแล้ว ก็ไม่สามารถบรรลุได้ ถ้าบุคลากรไม่เติบโต แผนงานนั้นก็จะไม่สำเร็จอย่างแน่นอน

สิ่งที่จะทำให้พนักงาน และบริษัทมีความฝันร่วมกันนั้นก็คือ สิ่งที่บริษัทได้ดำเนินการ ที่เรียกว่า “Town Hall Meeting” นั่นคือประธานบริษัท และผู้บริหารระดับสูงจะไปเยี่ยมโรงงานหรือสาขาของบริษัทที่รวม 20 กว่าแห่งทั่วประเทศ นำเสนอพูดคุยถึงนโยบายหรือสภาพปัจจุบันของบริษัทนั่นเอง ปีละสองครั้ง อีกสิ่งหนึ่งคือ “สถาบันฝึกอบรม” โดยทีมงานจะเดินทางไปโรงงานหรือสาขาเดือนละครั้ง เพื่อให้ได้มีการเรียนรู้ พร้อมกับปรึกษาหารือกันว่า จะบรรลุส่วนต่างที่เรียกว่า White Space ได้อย่างไร ให้ทุกคนมีความฝัน มากกว่าเพียงแต่มองสภาพปัจจุบัน

