



# การลดต้นทุน ไม่ใช่คำตอบสุดท้าย

รับสรรค์ เลิศไบลัตซ์

คณบดีคณะบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น  
orbusiness@hotmail.com

**แนวคิด** ของ ฮาราดะ เอโก ประธานและ CEO นักปฏิรูปของ Japan McDonald ที่ประสบความสำเร็จ จุดให้ผลการประกอบการฟื้นตัวเป็นรูปตัว V สวนกระแสเศรษฐกิจ ด้วยกลยุทธ์การรุกอย่างจริงจัง ในปี 2004 ผลประกอบการของ Japan McDonald ตกมาอย่างต่อเนื่อง 7 ปีติดต่อกัน แต่หลังจากที่เข้าบริหารกิจการผลประกอบการเพิ่มขึ้นต่อเนื่อง 7 ปีติดต่อกันเช่นกันและในปี 2011 ทำสถิติยอดขายสูงสุดเป็นประวัติการณ์

ประธานฮาราดะ กล่าวอย่างติดตลกว่า “**มันคงบังเอิญมั้ง**” แต่ภายใต้กระแสการเน้นเรื่องสุขภาพและหันหลังให้อาหารแคลอรีสูงอย่างแฮมเบอร์เกอร์ก็ตาม กลยุทธ์แรก คือ การวางจำหน่าย เมก้าแมคพร้อมกับการใช้ “ระบบราคาตามท้องถิ่น” (ราคาในเมืองจะแตกต่างกับราคาในท้องถิ่นชนบท เพราะการลงทุนนั้นต่างกัน) แต่ก่อนที่จะตัดสินใจก็ต้องมีการรวบรวมข้อมูลอย่างจริงจังเสียก่อน เพื่อให้แน่ใจ

ว่าไม่ผิดพลาด ตัวเองจบทางด้านวิศวกรรมศาสตร์ จึงมีความชอบในเรื่องของตัวเลขอย่างมาก ตัวเลขนั้น ดูเหมือนไม่มีชีวิตแต่มี “ความหมายที่มีชีวิต” ซ่อนเร้นอยู่

ต่อไป คือ การเน้น “ความเป็นแม่ค” ตัวเลขที่แสดงให้เห็นก็คือ เมื่อเปรียบเทียบกับยอดขายเฉลี่ยต่อร้านที่สูงขึ้น อัตราการลาออกของพนักงาน (รวมพนักงานชั่วคราว หรือนักศึกษาทำงานพิเศษ) นั้น ลดต่ำลง เป็นตัวแปรที่ผกผันกัน ปกติแล้วมักจะไม่มีใครนำมาเชื่อมโยงกัน แต่เมื่อเชื่อมโยงกันแล้ว ก็จะมีอะไรบางอย่างที่ “ควรจะทำ” อีกกลยุทธ์หนึ่งที่ประธานฮาราดะกล่าวกับพนักงานทุกคนว่า ให้คิดแต่เรื่อง QSC (Quality, Service and Cleanliness) ซึ่งจะคล้ายคลึงกับ 5ส ในสายงานการผลิต แต่สิ่งนี้เป็นพื้นฐานสำคัญในบรรดาพื้นฐานต่างๆ ของธุรกิจร้านอาหารและยังเป็นปรัชญาสำคัญของผู้ก่อตั้ง McDonald อีกด้วย

# YES! NO!

คำว่า Quality หมายถึง ใช้อัตถุติบอาหารที่มีคุณภาพดี ใช้วิธีการปรุงที่เหมาะสม เพื่อนำเสนอเมนูที่อร่อยและจะต้องสามารถนำเสนอเมนูที่มีคุณภาพที่อยู่ในสภาพที่ดีที่สุดอยู่เสมอ

**การบริการ** หมายถึง จะต้องให้การดูแลให้ลูกค้าสามารถอยู่ในร้านอย่างมีความสุขตลอดเวลาที่อยู่ในร้านและนำเสนออาหารให้ได้จังหวะที่เหมาะสม ให้การบริการลูกค้าอย่างไม่ขาดไม่เกิน พร้อมกับให้การดูแลลูกค้าคนอื่นด้วย

**ส่วน Cleanliness** หมายถึง ร้านค้า รวมทั้งการปฏิบัติการจะต้องเน้นการมีความสะอาด อนามัยของอาหาร ในขณะเดียวกันไม่ว่าภายใน หรือภายนอกร้าน ต้องจัดดูอย่างจริงจังให้อยู่ในสภาพที่ดีที่สุด

โดยทั่วไปแล้ว บริษัทธุรกิจมักจะมี “ความเป็นตัวของตัวเอง” แล้วทำให้ธุรกิจตกต่ำลงได้ จึงจำเป็นต้องดึงเอา “ความเป็นตัวของตัวเอง” กลับมาให้ได้ถึงแม้ตามกระแสแล้ว ผู้บริโภคอาจจะเน้นการรักษาสุขภาพมากขึ้น แต่ไม่ได้หมายความว่า “จะเบื่อหน่ายแฮมเบอร์เกอร์” จึงต้องดึงเอา “ความเป็นแมค” กลับมาให้ได้ไม่ควรจะรีบตามกระแสมากนัก เป็นต้นว่า เมื่อผู้บริโภคเน้นเรื่องสุขภาพก็รีบทำสลัดหรืออาหารเพื่อสุขภาพออกมานำเสนอ หรือคิดว่าคนญี่ปุ่นเบื่อแฮมเบอร์เกอร์แล้ว ก็รีบเอาข้าวปั้น หรือข้าวแกงกะหรือออกมาขาย หรือเมื่อเด็กน้อยลงคนแก่มากขึ้นก็รีบเอาเมนูสำหรับคนสูงวัยมานำเสนอ นี่ล้วนแล้วแต่เป็นการหลีกเลี่ยงจาก “ความเป็นตัวของตัวเอง” ทั้งนี้ สิ่งที่เราเรียกว่า “ความเป็นแมค” ก็คือเป็น American taste และ High volume มีรูปแบบร้านที่ functional และสะอาด มีบริการที่ Speedy และอบอุ่น

QSC นั้นไม่ใช่ QSC เฉยๆ แต่ต้องมีคะแนนเปรียบเทียบกับคู่แข่งด้วย คะแนน QSC เปรียบเทียบคู่แข่งนั้น จะสัมพันธ์กับ “จำนวนลูกค้า” หมายความว่า ถ้าอาหารอร่อย สะอาด บริการคุณภาพดี ก็จะต้องให้ลูกค้าเพิ่มขึ้น จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นนั้น ก็มาจากการเพิ่ม

คะแนน QSC นั้นเอง ในขณะที่เดียวกันก็จะผูกพันกับอัตราการลาออกจากงาน ถ้าพนักงานลาออกน้อย ก็ทำให้พนักงานที่มีศักยภาพสูงทำงานอยู่ ก็ทำให้คะแนน QSC สูงขึ้นจำนวนลูกค้า คือ องค์ประกอบที่สำคัญของร้านอาหาร เพราะยอดขายมาจากจำนวนลูกค้า คุณ ค่าใช้จ่ายต่อหัว สมมติว่ามีจำนวนลูกค้า 1,500 ล้านคน หากเพิ่มหน่วยต่อหัวเพียง 1 เยน ก็จะมีรายได้เพิ่มขึ้นถึง 1,500 ล้านเยนเลยทีเดียว ในขณะเดียวกัน เพื่อให้พนักงานไม่ลาออกก็ต้องทำให้สถานที่ทำงานนั้นเกิด Employee satisfaction (ES) ซึ่งมีความสำคัญไม่น้อยกว่า Customer satisfaction เพราะจากข้อมูลที่มีพิสูจน์ให้เห็นว่า ระดับของ ES ที่สูงขึ้น จะทำให้ยอดขายสูงตามขึ้นด้วย

การที่จะทำให้ QSC นั้นเพิ่มสูงขึ้น ก็ต้องมีสโลแกนที่ว่า Back to the basic with innovative manner นี้ไม่เพียงกลับไปสู่ basic หรือจุดเริ่มต้นเท่านั้น แต่ต้องมีวิธีการที่ Innovative อีกด้วย นั่นคือการใช้ระบบที่เรียกว่า Made for you หรือเป็นระบบครัวที่เมื่อได้รับออเดอร์แล้ว สามารถมอบสินค้าให้ในขณะที่ยังใหม่อยู่ด้วยความรวดเร็วและแน่นอน หรือกำหนดไว้ว่า เมื่อสั่งแฮมเบอร์เกอร์ จะต้องเสร็จภายใน 50 วินาที ซึ่งแน่นอน ระบบนี้จะทำได้ต้องใช้การลงทุนด้วย แนวคิดจึงไม่ใช่เป็น “การต้องลดต้นทุนให้ต่ำลง” แต่เป็นการพยายามให้มีไอเดียความคิดที่ว่า “ใช้เงินแล้วจะได้อะไรใหม่ออกมาหรือไม่” แล้วต้องคิดด้วยว่า จะเอาเงินลงทุนมาจากไหน

แน่นอน จะต้องมีการ Restructuring เพื่อจัดสรร หรือวางตำแหน่งทรัพยากรทางการบริหาร การที่จะลดจำนวนพนักงานลง หรือเรื่องการลดต้นทุนลงนั้น เป็นเรื่องที่ย่างกันไป เพราะหากมัดแต่ลดต้นทุนที่จำเป็นต้องใช้เพื่อ “การขาย” ก็เท่ากับเป็นการฆ่าตัวตายเท่านั้น ดังนั้น จะให้พูดแล้ว การบริหาร ก็คือ การคิดว่าจะใช้เงินอย่างไรนั่นเอง 