



ธุรกิจจะอยู่รอดได้อย่างไร



* ผู้ช่วยศาสตราจารย์เฉลิมพร อภิชนาพงศ์

การขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศไทยระหว่าง ๒๕๒๕-๒๕๓๐ อยู่ในระดับเฉลี่ยร้อยละ ๘.๔ ซึ่งตัวเลขนี้อยู่ในระดับแนวหน้าของประเทศต่าง ๆ ในโลกนี้ภาคเอกชนก็ได้รับผลประโยชน์จากการขยายตัวทางเศรษฐกิจของประเทศไทยมีการขยายการลงทุนเพิ่มขึ้นสืบเนื่องจากอุปสงค์ตลาดเพิ่มขึ้น แต่แล้วความเจริญเติบโตของตัวเลขดังกล่าวก็ได้กลายเป็นเศรษฐกิจฟองสบู่ ผลสุดท้ายแตกไปส่งผลให้เศรษฐกิจของประเทศถด

ถอยเมื่อกลางปี ๒๕๔๐ นโยบายทางเศรษฐกิจของประเทศก็อยู่ภายใต้การกำกับของกองทุนการเงินระหว่างประเทศ ผลจากการล่มสลายทางเศรษฐกิจทำให้ภาคธุรกิจเอกชนหลายสาขาอุตสาหกรรมต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด ต่างแสวงหากลยุทธ์์หลากหลายวิธีเช่นการลดต้นทุนการผลิต ลดหรือเลิกผลิตสินค้าที่ไม่ก่อให้เกิดกำไรตลอดจนถึงการเลิกจ้างหรือปิดกิจการในที่สุด และการกระทำดังกล่าวก็สะท้อนให้เศรษฐกิจของ

* รองคณบดี คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ : M.A. (Economics)

Middle Tennessee State University, U.S.A.

ประเทศมีปัญหาอีกเพราะการลดหรือเลิกว่าจ้างปัจจัยการผลิตก็หมายถึงรายได้ของประเทศจะชะลอตัวลง

ประเด็นที่ต้องพิจารณาก็คือภาคเอกชนจะต้องปรับตัวหรือมีเทคนิค กลยุทธ์อย่างไรจึงจะให้รอดพ้นจากภาวะวิกฤต บทความนี้ใครขอเสนอแนะกลยุทธ์บางอย่างที่หลายธุรกิจได้ดำเนินการและประสบความสำเร็จ ซึ่งบางกลยุทธ์ก็เป็นเรื่องพื้น ๆ ที่ทราบกันดีมาแล้ว แต่ประสงค์จะชี้ให้เห็นเป็นภาพต่อเนื่องในการเกิดของกลยุทธ์เหล่านี้ และถ้านำไปปฏิบัติอย่างจริงจังก็น่าจะทำให้ธุรกิจอยู่รอดและมีความมั่นคงตลอดไปซึ่งเป็นไปตามคำกล่าวที่ว่าใช้จุดวิกฤตให้เป็นโอกาส (crisis is opportunity) เป็นการสร้างและสะสมพลังให้แข็งแกร่ง พร้อมทั้งจะลุกขึ้นและก้าวไปอย่างรวดเร็วเมื่อโอกาสมาถึง เพราะเศรษฐกิจนั้นเมื่อถดถอยแล้วก็ต้องฟื้นตัวในเวลาหนึ่งซึ่งเป็นไปตามวัฏจักรเศรษฐกิจ กลยุทธ์เพื่อความอยู่รอดของธุรกิจมีดังนี้

การศึกษาดูงาน (Benchmarking)

กลยุทธ์นี้กล่าวได้ว่าเป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจหลายแห่งนำไปใช้ในการบริหารธุรกิจเป็นวิธีการแสวงหาในทางเปิดเผยและในวงกว้างโดยการศึกษาดูงานเพื่อคว้าบริษัทอื่น ๆ

มีวิธีการอะไรที่ดีกว่า ถูกกว่าบริษัทของเรา เมื่อเราทราบวิธีแล้วก็นำมาดัดแปลงใช้กับธุรกิจของเรา ตัวอย่างที่เกิดขึ้นและเห็นชัดเจนที่สุดของการศึกษาดูงานและเกิดผลสำเร็จต่อบริษัทที่ไปศึกษาดูงาน ก็คือ บริษัท XEROX ซึ่งเป็นผู้ผลิตเครื่องถ่ายเอกสารของประเทศสหรัฐอเมริกา ได้พบว่าเครื่องถ่ายเอกสารจากผู้ผลิตของประเทศญี่ปุ่นสามารถขายสินค้าในสหรัฐอเมริกาในราคาที่ถูกลงกว่าของตน จึงทำการวิเคราะห์ต้นทุนของแต่ละชิ้นส่วน แล้วคิดว่าเป็นไปไม่ได้ที่จะขายในราคาต่ำกว่าทุน แต่เมื่อคณะผู้ไปศึกษาดูงานยังผู้ผลิตในประเทศญี่ปุ่น ก็พบว่าต้นทุนการผลิตของประเทศญี่ปุ่นต่ำกว่าจริง เพราะมีการบริหารต้นทุนที่มีประสิทธิภาพกว่า ดังนั้น บริษัท XEROX จึงกลับมาพัฒนาวิธีการและกระบวนการผลิตของตน ทำให้ต้นทุนการผลิตต่ำลงได้

หลักสำคัญของการศึกษาดูงานไม่มีอะไรที่ยากเย็น การจะทำให้การศึกษาดูงานเกิดผลประโยชน์ได้นั้น มีหลักการดังนี้

๑) จะต้องทราบให้ได้ว่าอะไร คือ สิ่งที่เราต้องการจะไปศึกษาดูงาน และที่ใดซึ่งดีกว่าของเรา

๒) บุคคลที่จะไปดูงาน จะต้องเป็นผู้ที่มีอำนาจในการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

ได้และ

๓) บุคคลนั้นต้องมีความตั้งใจจริงอย่างแรงกล้าในการไปศึกษาดูงาน เพื่อหวังการเปลี่ยนแปลง ไม่ใช่อาศัยการไปศึกษาดูงานไปปฏิบัติภารกิจอย่างอื่นที่ไม่ใช่ภารกิจขององค์กร อาทิเช่น การไปท่องเที่ยวหรือเยี่ยมญาติ

การจัดการคุณภาพเบ็ดเสร็จ (Total Quality Management : TQM)

แนวคิดของการจัดการคุณภาพเบ็ดเสร็จ (TQM) เกี่ยวข้องกับคุณภาพสูงสุดและต้นทุนต่ำสุด ซึ่งเป็นการตอบคำถามว่า "เราจะทำอะไรต่อสิ่งนี้ จึงจะถูกกว่า เร็วกว่า ดีกว่า" จากคำถามดังกล่าวนี้เอง จะเห็นว่า TQM จะเกี่ยวข้องกับการทำงานเป็นทีมและการศึกษาดูงานด้วย โดย TQM จะเป็นการประยุกต์วิธีการปรับปรุงคุณภาพของทุกกระบวนการผลิตทุกชนิด ตั้งแต่การผลิตจนถึงการบริการลูกค้า การขายจนถึงการตลาด และแม้กระทั่งการจัดการทางการเงิน ตัวอย่างของบริษัทที่นำ TQM มาใช้และประสบความสำเร็จได้แก่ บริษัท Johnson & Johnson ได้กำหนดเป้าหมายแห่งคุณภาพ ๓ ประการ คือ ความพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction) การลดเวลาในการแนะนำผลิตภัณฑ์และลดต้นทุนการผลิต ผลของความสำเร็จจากยอด

ขาย ซึ่งได้เพิ่มขึ้นจาก ๒๕ ล้านเหรียญสหรัฐอเมริกาเป็น ๕๐ ล้านเหรียญสหรัฐอเมริกาภายใน ๑ ปี

ปัจจัยที่จะทำให้การจัดการคุณภาพเบ็ดเสร็จ ประสบกับผลสำเร็จ จะต้องประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

๑. ผู้บริหารระดับสูง (Corporate executive officer : CEO) จะต้องให้ความสำคัญอย่างจริงจัง และสนับสนุนอย่างเห็นชัดเจนทั้งคำพูดและการกระทำ

๒. แผนงานของการจัดการคุณภาพเบ็ดเสร็จ จะต้องแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่าลูกค้าได้รับประโยชน์และสร้างมูลค่าให้แก่ธุรกิจได้

๓. จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจนเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จ เช่น กลยุทธ์นี้จะต้องตั้งใจให้สอดคล้องกับคำถาม "เราจะทำอะไร เพื่อประสบผลสำเร็จ"

๔. แผนงานนี้ต้องชี้ชัดว่า ผลตอบแทนทางการเงินและสิ่งชดเชยอื่น ๆ จะกลับเข้ามาสู่ธุรกิจอย่างรวดเร็ว เพราะทุกคนต่างหวังให้เป็นเช่นนั้น เพื่อจะได้เป็นปัจจัยหนุนให้แผนงานนี้ดำเนินการต่อไป

๕. จะต้องระลึกเสมอว่า แผนงานของการจัดการคุณภาพเบ็ดเสร็จของแต่ละธุรกิจ ไม่สามารถลอกเลียนแบบมาได้หมด

เต็มร้อย แต่สามารถนำมาประยุกต์ให้สอดคล้องกับธุรกิจของตัวเองได้

การปรับรื้อระบบองค์กร (Reengineering)

ตั้งแต่ปี ค.ศ. ๑๙๙๐ เป็นต้นมา กระแสการปรับรื้อระบบองค์กร ได้ถูกกล่าวขานเป็นอย่างมาก สืบเนื่องมาจากการแข่งขันอยู่ในระดับสูง หลายธุรกิจพยายามรื้อโครงสร้างองค์กรใหม่ โดยมีคำถามว่า "ถ้าทุกสิ่งทั้งหมดที่มีอยู่นี้กลายเป็นของใหม่หมดเราจะจัดการอย่างไร" จากคำถามเหล่านี้จะสะท้อนให้เห็นว่าสภาพภายใต้ภาวะปัจจุบันอาจจะมีปัญหาต่อความอยู่รอดของธุรกิจและจำเป็นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลง มิฉะนั้น ธุรกิจของคุณอาจจะล่าช้าหรือหลุดออกจากวงโคจรของการแข่งขันได้ ดังนั้น การปรับรื้อระบบองค์กร จึงเป็นคำตอบของคำถามเหล่านี้ โดยการเปลี่ยนแปลงกระบวนการต่าง ๆ ในส่วนของธุรกิจอย่างถอนรากถอนโคน ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายในสิ่งที่ต้องการ เช่น ความเร็ว (speed) คุณภาพ (quality) การบริการ (service) และกำไร (profit) ซึ่งจะเห็นว่าวิธีการจะแตกต่างไปจากการควบคุมคุณภาพเบ็ดเสร็จ ที่มุ่งกันหาว่าควรจะทำอย่างไรก่อนภายใต้ภาวะการณ์ปัจจุบัน จึงถูกกว่า หรือดีกว่า

มีเหตุผลหลักสำคัญ ๒ ประการ

ที่ก่อให้เกิดการปรับรื้อระบบองค์กรก็คือ

๑. ความกลัว ธุรกิจต่าง ๆ จะมีความกลัวในคู่แข่งที่เข้ามาแข่งขัน โดยการนำผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีการค้นคว้าและวิจัยเป็นอย่างดี การนำบริการที่ดีกว่า ใหม่กว่า หรือการจัดการธุรกิจที่เป็นระบบที่ดีกว่า แล้วผลสุดท้าย ตนจะล่าช้าหรือต้องออกจากการแข่งขัน

๒. ความละโมภ เพราะคิดว่าถ้าธุรกิจทำการปรับรื้อระบบแล้ว ธุรกิจของตนเองจะสามารถนำหน้า ขจัดคู่แข่งได้ และสุดท้ายตนเองจะเป็นผู้ครองตลาดในธุรกิจประเภทนี้

ตัวอย่างการปรับรื้อระบบองค์กรที่เห็นชัดเจน ก็คือ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ที่ได้ปรับรูปแบบการให้บริการต่างๆ ที่ลูกค้าธนาคารจำเป็นจะต้องมาใช้บริการ อาทิเช่น ปรับปรุงเอกสารการฝากเงินประเภทต่าง ๆ ให้อยู่ในใบเดียว และลูกค้าไม่จำเป็นจะต้องหากระดาษสำเนาเพราะมีการสำเนาในตัว ทำให้ลูกค้าประหยัดเวลาในการกรอกเอกสาร การใช้พนักงานธนาคารน้อยลง โดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยงาน หรือแม้กระทั่งการออกแบบตกแต่งภายในสำนักงานให้ดูสวยงาม มีความทันสมัย แต่การดำเนินการวิธีเช่นนี้สอดคล้องกับวัฒนธรรมไทย คือ

ค่อยเป็นค่อยไป ซึ่งจะค่อยเปลี่ยนแปลงทีละ
 สาขานการ ไม่ใช่เป็นการกระทำเหมือนกับการ
 พลิกฝ่ามือ สาเหตุที่จะต้องมีการปรับ
 รั้ระบบองค์กร สืบเนื่องมาจากข้อตกลงทาง
 การค้าขององค์กรค้าโลก (World Trade
 Organization : WTO) ที่ประเทศสมาชิกจะ
 ต้องปฏิบัติตามได้ระบบเศรษฐกิจเสรี ซึ่งจะมี
 ธาราการต่างประเทศเข้ามาแข่งขันในจำนวนที่
 มากกว่าที่เป็นอยู่ ดังนั้น ถ้าตนเองไม่ดำเนิน
 การอะไรแล้ว ผลสุดท้ายส่วนแบ่งตลาดของ
 งานเองอาจจะถดถอยลงได้

องค์กรแห่งการเรียนรู้ (The Learning Organization)

แนวคิดนี้อาจจะเป็นเครื่องมือที่
 สำคัญในการจัดการธุรกิจ และจะเป็นที่นิยม
 ใช้กันมากในอีก ๑๐ ปีข้างหน้า ทั้งนี้เพราะ
 ปัจจุบันนี้ สังคมโลกกำลังอยู่ในยุคของ
 เทคโนโลยีข่าวสารข้อมูล และธุรกิจก็จะต้อง
 มีการแข่งขันตลอดเวลาทั้งในภูมิภาคและโลก
 ดังนั้น การเรียนรู้จึงถือเป็นหัวใจสำคัญยิ่งของ
 การพัฒนาองค์กร และการเรียนรู้นี้ ไม่จำเป็น
 จะต้องเกิดขึ้น โดยเฉพาะบุคคลใดบุคคลหนึ่ง
 แต่สามารถรวมไปถึงองค์กรธุรกิจได้ หลัก
 ของการเกิดจึงเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ โดย
 Peter Senge ซึ่งเป็นผู้นำทางความคิดและจิต
 วิทยาณ ได้ระบุว่าประกอบด้วยหลัก ๕

ประการคือ

๑. ยอมรับการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง
 หมายความว่า ยินดีที่จะละวางวิธีการคิดแบบ
 เก่าและหันมายอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ
 อย่างเต็มใจทั้งจิตและวิญญาณ

๒. รู้จักตนเอง โดยอาศัยการเรียนรู้
 ทำให้รู้ว่าตนเอง มีความสมบูรณ์ด้านใดบ้าง
 ขาดตกบกพร่องทางด้านใดบ้าง ซึ่งสามารถ
 ทำให้ได้โดยการยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
 มากกว่าจะให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามในสิ่งที่เร
 บอก

๓. คิดเป็นระบบ หมายความว่า ตน
 เองจะต้องมีความเข้าใจทั้งระบบส่วนย่อย
 (Micro) และส่วนรวม (Macro) เหมือนกับว่า
 เมื่อศึกษาเข้าใจอย่างชัดเจนในต้นไม้หนึ่งต้น
 แล้ว จะต้องศึกษาและเข้าใจถึงป่าไม้ด้วย
 ดังนั้น การคิดเป็นระบบจะต้องศึกษาให้เข้าใจ
 อย่างถ่องแท้ ว่าหน้าที่ของตนเองมีอะไรบ้าง
 และหน้าที่นี้จะกระทบถึงส่วนหรือฝ่ายอื่น ๆ
 ของธุรกิจอย่างไร และภาพรวมของธุรกิจจะ
 เป็นอย่างไร ทั้งนี้เพราะทุกส่วนจะต้องมีความ
 เกี่ยวข้องกันอยู่เสมอ

๔. แลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ในสังคม
 แห่งการเรียนรู้ ถ้าแต่ละคนในองค์กรมีวิสัย
 ทัศน์แล้วไม่นำออกไปแลกเปลี่ยนความคิด
 เห็นของตนเองในระหว่างองค์กรก็อาจจะทำ

ให้ผลสำเร็จของธุรกิจไม่ถึงจุดเหมาะสม (Optimal) ก็ได้ การแลกเปลี่ยนวิสัยทัศน์ อาจทำได้ในทุกรูปแบบของการจัดสัมมนา การประชุม

๕. เรียนรู้เป็นทีม ซึ่งหมายความว่า จะทำอะไรจึงจะให้ทุกคนที่เป็นลูกจ้างขององค์กร สามารถนำกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ที่รับรู้มาแล้ว มาปฏิบัติรวมกันเป็นทีม เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้

สรุป ธุรกิจจะอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงในระยะยาวจะต้องอาศัยการจัดการที่ดี ซึ่งได้กล่าวมาแล้ว ดังเช่น การศึกษาดูงาน การจัดการคุณภาพเบ็ดเสร็จ การปรับรื้อระบบองค์กร การจัดองค์กรการเรียนรู้

ซึ่งไม่ใช่หมายความว่าธุรกิจจะใช้วิธีการเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง เฉพาะธุรกิจควรจะต้องมีความยืดหยุ่นและคล่องตัว ต่อการตัดสินใจในการเลือกที่เห็นว่าเหมาะสม และก็ไม่ใช่ว่าหมายความว่าจัดการทั้งหมดมีเพียง ๔ ประการ เพียงแต่ว่าหัวข้อเหล่านี้เป็นที่นิยมใช้กันมากในธุรกิจ

การตัดสินใจของธุรกิจ เป้าหมายสำคัญอยู่ที่สร้างกำไรสูงสุดและให้ธุรกิจมีมูลค่าสูงสุดในระยะยาว ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่ดี ทราบข้อมูลต่าง ๆ และรู้จักใช้ข้อมูลมาตัดสินใจให้ถูกต้องตรงเวลากับปัญหาที่เกิดขึ้น ก็คือ นักธุรกิจที่จะทำองค์กรของตนให้ก้าวหน้าตลอดไป □□