

4. การตัดสินใจที่รวดเร็วขึ้น

รูปแบบการดำเนินธุรกิจแบบดั้งเดิม

บริษัทญี่ปุ่นมักได้รับคำวิพากษ์วิจารณ์อยู่บ่อยๆ ในเรื่องของการตัดสินใจที่เชื่องช้าทั้งนี้เพราะโครงสร้างการบริหารที่ไม่มีการยืดหยุ่นและซับซ้อนจึงทำให้ผู้จัดการระดับแนวหน้า ไม่ได้รับอำนาจในการตัดสินใจที่เพียงพอ การส่งเวียนข้อเสนอ (Ringi) ต่างๆ ภายในบริษัท เพื่อขออนุมัติจากทุกแผนกที่เกี่ยวข้องนับเป็นตัวอย่างที่เห็นได้ชัด เมื่อพนักงานคนหนึ่งทำข้อเสนอสำหรับแผนงานที่สำคัญ ข้อคิดเห็นนี้จะต้องผ่านกระบวนการตรวจสอบจากระดับล่างสู่ระดับบนเพื่อขออนุมัติจากผู้อาวุโสระดับต่างๆ ก่อนนำมาใช้เป็นนโยบายบริษัทอย่างเป็นทางการ ระบบนี้จึงเป็นอุปสรรคต่อการตัดสินใจที่รวดเร็วและทำให้บริษัทญี่ปุ่นส่วนใหญ่ไม่สามารถทำธุรกิจแบบเดียวกับที่บริษัทต่างชาติทำอยู่ได้

แนวโน้มในปัจจุบัน

ท่ามกลางธุรกิจแบบโลกาภิวัตน์และการแข่งขันที่รุนแรงในญี่ปุ่น หลายองค์กรกำลังปรับโครงสร้างการบริหารเพื่อเร่งให้เกิดการตัดสินใจที่รวดเร็วขึ้นซึ่งนับเป็นกลยุทธ์สำคัญเพื่อการอยู่รอด จากผลการสำรวจของผู้จัดการระดับอาวุโสใน 55 องค์กรใหญ่ของญี่ปุ่นซึ่งดำเนินการโดยหนังสือพิมพ์ Nikkei Sangyo (The Nikkei Business Daily) ในเดือนตุลาคม 2539 85% กล่าวว่า การปรับโครงสร้างองค์กรเป็นวิธีการที่นำไปสู่การตัดสินใจที่รวดเร็วขึ้น โดยแนวทางปฏิบัตินี้ยังคงดำเนินอยู่เป็นเวลาหลายปีเพื่อนำไปสู่ความพยายามต่างๆ ที่จะปรับโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่ของญี่ปุ่นให้มีประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

มีการใช้ “หน่วยธุรกิจที่แยกออกมา (spin-off)” มากขึ้น

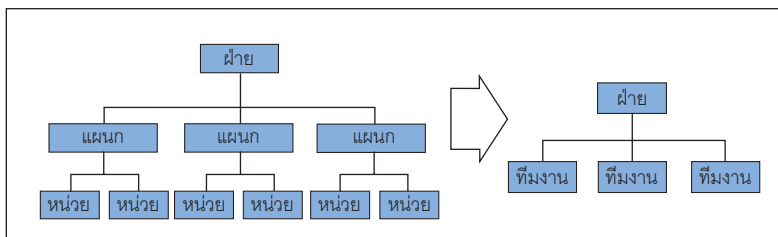
วิธีหนึ่งของการปรับโครงสร้างองค์กรคือการแยกฝ่ายต่างๆ มาจัดตั้งเป็นบริษัทอิสระ หรือ จัดเป็นหน่วยเอกเทศอย่างแท้จริงภายในบริษัทเดิม ทั้งนี้เพื่อรวบรัดกระบวนการตัดสินใจขององค์กรให้เร็วขึ้นโดยให้อำนาจการตัดสินใจมากขึ้นแก่หน่วยย่อยขององค์กร นอกจากนี้แต่ละหน่วยอิสระนี้ถูกจัดตั้งให้เป็น Profit Center เพื่อทำกำไรและรับผิดชอบการทำงานบุคคลของตนเอง ดังนั้นหน่วยธุรกิจนี้จะต้องรับผิดชอบต่อผลประกอบการของตัวเองด้วย การแก้ไขประมวลกฎหมายพาณิชย์ในปี 2544 ช่วยทำให้ขั้นตอนการดำเนินการทางกฎหมายในการแบ่งแยกหน่วยธุรกิจต่างๆ เป็นไปอย่างง่ายดายขึ้นและมีแนวโน้มว่าการนำเอาหน่วยธุรกิจแยกออกมดังกล่าวจะเพิ่มมากขึ้นในอนาคต

การปรับลดโครงสร้างในแนวตั้งให้น้อยลง

มีบริษัทจำนวนมากกำลังลดโครงสร้างองค์กรในแนวตั้งเพื่อลดขั้นตอนที่ซับซ้อนเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจ จากผลสำรวจของ Institute of Labor Administration ในต้นปี 2538 หนึ่งในสี่ของบริษัทญี่ปุ่นได้ทำการปรับลดโครงสร้างในแนวตั้งให้น้อยลง หลายปีต่อมา บริษัทญี่ปุ่นก็ยังคงพยายามลดโครงสร้างองค์กรที่สลับซับซ้อนเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพที่สูงขึ้น

บางบริษัทยังได้ลดโครงสร้างองค์กรในระดับผู้บริหารด้วย เช่น บริษัท Asahi Breweries ได้ลดจำนวนผู้บริหารจาก 40 คนให้เหลือเพียง 9 คน (รวมทั้งกรรมการจากภายนอกอีก 2 คน) การประชุมประจำสัปดาห์ของผู้บริหารภายในบริษัทเพียง 7 คนจึงช่วยให้กระบวนการตัดสินใจในธุรกิจที่สำคัญของบริษัทรวดเร็วขึ้น

การปรับลดโครงสร้างในแนวตั้งให้น้อยลง



การบริหารงานโดยใช้ เทคโนโลยีสารสนเทศ (IT)

ในความพยายามเพื่อเร่งกระบวนการตัดสินใจ บริษัทญี่ปุ่นได้นำเอาวิธีการบริหารงานโดยใช้ IT แม้ว่าความพยายามต่างๆ ในช่วงแรกได้มุ่งเน้นไปที่ด้านต่างๆ เช่น การนำเอาคอมพิวเตอร์มาใช้ การใช้อินเทอร์เน็ต การจัดระบบเอกสารภายในให้เป็นแบบดิจิทัล การสร้างเว็บไซต์ขององค์กร ในปัจจุบันนี้ IT ได้กลายเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานหลักๆ เช่น การตลาด ลอจิสติก และการวางแผน นับจากปี 2545 ประมวลกฎหมายพาณิชย์ที่เปลี่ยนไปได้ทำให้บริษัทส่วนใหญ่ใช้อินเทอร์เน็ตไม่เพียงเพื่อแจ้งให้ผู้ถือหุ้นทราบถึงวาระการประชุมต่างๆ อย่างเป็นทางการแต่ยังเพื่อรับแจ้งการลงคะแนนเสียงในเรื่องสำคัญๆ มีการคาดการณ์ว่าในอนาคต การประยุกต์ใช้ IT ในการบริหารงานขององค์กรญี่ปุ่นจะเกิดความล้าสมัยและมีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น



การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้มีความหมายต่อคุณอย่างไร

- ธุรกิจที่ดำเนินการอย่างจับใจมากขึ้นกับบริษัทในปัจจุบัน
- หน่วยธุรกิจที่แยกออกมาใหม่ช่วยเสริมสร้างความคล่องตัวของธุรกิจ

กรณีศึกษา

การตัดสินใจที่รวดเร็วขึ้นนำไปสู่การเป็นหุ้นส่วนธุรกิจกับบริษัทต่างชาติที่เพิ่มขึ้น

Toshiba

Toshiba Corporation เคยเป็นบริษัทแรกของญี่ปุ่นที่เล็งเห็นถึงการปรับโครงสร้างขององค์กรในอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ในเดือนเมษายน 2542 Toshiba ได้ทำการปรับโครงสร้างองค์กรอย่างจริงจังโดยจัดตั้ง Profit Centers อีสิระ 10 หน่วยภายในบริษัท โดยแต่ละหน่วยได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการบริหารธุรกิจเองและได้รับอำนาจเต็มที่ในการตัดสินใจเรื่องสำคัญต่างๆ เช่น การเป็นหุ้นส่วนธุรกิจกับบริษัทอื่นๆ ที่ไม่อยู่ในเครือเดียวกัน

โครงสร้างใหม่นี้ทำให้ Toshiba สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็วและให้ผลลัพธ์ที่น่าพึงพอใจ ตัวอย่างเช่น หน่วยธุรกิจเครื่องปรับอากาศของ Toshiba ได้ร่วมลงทุนกับบริษัท Carrier Corporation ของสหรัฐอเมริกา ในการจัดตั้งบริษัท Toshiba Carrier Corporation นับเป็นการผนึกกำลังระหว่างความชำนาญในการผลิตเครื่องปรับอากาศขนาดเล็กของ Toshiba กับความรู้ความชำนาญในการผลิตเครื่องปรับอากาศขนาดใหญ่และอุปกรณ์เครื่องทำความเย็นของ Carrier นอกจากนี้การเป็นหุ้นส่วนธุรกิจช่วยเสริมสร้างเครือข่ายในต่างประเทศของกันและกัน จากความสำเร็จของ Toshiba Carrier หน่วย Profit Center ของธุรกิจเครื่องใช้ไฟฟ้าในกลุ่มบริษัท Toshiba สามารถบันทึกสถิติของผลประกอบการที่ทำกำไรได้ครั้งแรกในรอบแปดปีในเดือนมีนาคม 2543 อีกตัวอย่างหนึ่งคือ Profit Center ของหน่วยอุปกรณ์สำหรับการควบคุม ซึ่งได้จัดตั้งธุรกิจร่วมกับ General Electric โดยรวมฝ่ายขายและวิศวกรรมของทั้งสองบริษัทเข้าด้วยกันเพื่อใช้ทรัพยากรต่างๆ ร่วมกันแล้วยังเพิ่มความสามารถในการให้บริการลูกค้าด้วย นอกจากนี้หน่วยธุรกิจสินค้าสีขาว (ตู้เย็น เครื่องซักผ้า และอื่นๆ) ของบริษัทนอกเครือยังได้ผนึกกำลังกับบริษัท AB Electrolux เพื่อขายสินค้าของบริษัทสวีเดนในญี่ปุ่น

แม้ว่าการเป็นหุ้นส่วนธุรกิจหลายประเภทจะต้องได้รับการอนุมัติจากสำนักงานใหญ่ การถ่ายโอนอำนาจไปยัง Profit Centers ยังมีส่วนอย่างยิ่งที่ทำให้การตัดสินใจฉับไวขึ้น นอกจากนี้ยังมีตัวอย่างของ Profit Centers อีกมากมายที่ร่วมลงทุนเป็นหุ้นส่วนธุรกิจที่เป็นอิสระอย่างแท้จริง