กลยุทธ์การบริหารธุรกิจแห่งทศวรรษ...

แนวคิดจากประสบการณ์

*รุ่งนภา อิทธิพงษ์***

บทความนี้ถอดจากเทปบันทึกการอภิปรายในการสัมมนาพิเศษ ซึ่งบรรยายโดย นายสนั่น อังอุบลกุล กรรมการผู้จัดการ บริษัท ศรีไทยซุปเปอร์แวร์ จำกัด เนื่องในโอกาสครบรอบ 30 ปี ศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย ในวันที่ 12 พ.ย. 35 ณ โรงแรมสยามซิตี้ กทม.

บริษัท ศรีไทยซุปเปอร์แวร์ ก่อตั้งขึ้นในปี 1964 โดย คุณสุมิตร เลิศสุมิตรกุล ซึ่งเป็นประธาน บริษัทปัจจุบัน เป็นผู้ก่อตั้งขึ้นมา ในปี 1971-1972 คุณสนั่นจึงได้เข้าร่วมบริหารงานในบริษัท

มีเหตุการณ์หลัง 14 ตุลาคม ที่คนงานหยุดงานสไตร์ค์ ประกอบกับราคาเม็ดพลาสติกสูงขึ้นหลายร้อยเท่า จึงทำการปิดโรงงาน และเพื่อทำการผลิตพลาสติกที่มีคุณภาพ จึงได้ซื้อเทคโนโลยีมาจากประเทศสวิตเซอร์แลนด์ ทำการผลิตเมลามีน ขณะนั้นมีคู่แข่งเมลามีนอยู่รายเดียว คือมาลาพลาสติก ซึ่งผลิตพลาสติกเพียงสีเดียว แต่ศรีไทยทำการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ ชนิดที่มีลวดลายและมี 2 สี **ปัญหาเกิดขึ้น คือ สินค้าดีเกินไป ขายไม่ได้ จึงพบวิธีขายแบบ ทัฟเปอร์แวร์ ที่ใช้ Direct Sales ใช้พิธีกรจัดปาร์ตี้และขายสินค้า ซึ่งได้ผลดีมาก นอกจากนี้ก็พยายามหาตัวสินค้าอื่นที่ไม่มีใน**

*จากวารสารเพิ่มผลผลิต ปีที่ 32 ฉบับที่ 2 เดือนมีนาคม-เมษายน 2536

**เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม 4 งานโครงการพัฒนาเจ้าหน้าที่เพื่อส่งเสริมอุตสาหกรรม กองเพิ่มผลผลิตอุตสาหกรรม

ตลาด คือลังพลาสติกที่ใช้บรรจุน้ำอัดลมมาทดแทนลังไม้ โดยซื้อเทคโนโลยีจากต่างประเทศ

ในช่วงที่เศรษฐกิจถดถอย และรัฐบาลกำหนดเพดานการปล่อยสินเชื่อของธนาคาร *การบริหารเงินในช่วงนี้จะต้องมีการปรับกลยุทธ์ทางการเงินให้บริษัทมีเงินสด ป้องกันหนี้สูญโดยการเลือกลูกค้า* ขณะเดียวกันขอผู้เชี่ยวชาญจากประเทศญี่ปุ่น โดยทุน AOTS ซึ่งบริษัทจะเสียค่าใช้จ่ายเพียง 25% และส่งพนักงานไปฝึกอบรมในต่างประเทศ พร้อมกันบริษัทได้ขยายโรงงาน เพื่อเตรียมรองรับเศรษฐกิจที่จะฟื้นตัวในอนาคต เนื่องจากขณะนั้นค่าก่อสร้างถูกและเครื่องจักรมีราคาต่ำจากสภาวะเศรษฐกิจถดถอย ต่อมาเศรษฐกิจดีมาก ทำให้บริษัทรับโอกาสอันดีสามารถสนองคำสั่งซื้อได้เต็มที่ เพราะจากการได้เตรียมกำลังการผลิตไว้แล้วนั่นเอง

บริษัทศรีไทย มีนักลงทุนจากต่างประเทศ มาขอร่วมลงทุน จึงเกิดเป็นบริษัทในเครือขึ้นอีกหลายแหล่ง เนื่องจากการเติบโตทางเศรษฐกิจของไทยที่ผ่านมาอยู่ในเกณฑ์ดีมาก และมีค่าแรงถูก แต่ปัจจุบัน ประเทศไทยเริ่มประสบปัญหาขึ้นแล้ว จากราคาที่ดินที่เพิ่มสูงขึ้นมาก ค่าแรงเพิ่มเช่นกัน ตลอดจนปัญหาโครงสร้างพื้นฐานทางสาธารณูปโภค ปัญหาการขาดแคลนด้านบุคลากรเฉพาะด้าน นอกจากนี้ในอนาคตจะได้รับผลกระทบจากการรวมตัวกันเป็นเขตการค้าเสรีของกลุ่มประเทศต่าง ๆ ด้วย สิ่งที่ประเทศไทยควรทำคือการผลักดันเรื่องเขตการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) และขยายการลงทุนไปสู่ภูมิภาคตลอดจนประเทศอื่น ๆ เช่น ประเทศจีน เวียดนาม หรืออินโดจีน เป็นการได้ลงทุนผลิตในประเทศที่มีปัจจัยการผลิตที่ถูกกว่า

ขอสรุปว่าการเป็นผู้นำทางธุรกิจคนนั้นสำคัญที่สุด ฉะนั้นผู้บริหารที่ดีควรมีลักษณะดังนี้

1. Far sight vision จะต้องสามารถพยากรณ์ได้มองการณ์ไกล

2. Work hard and Work smart

ยกตัวอย่างคนญี่ปุ่น จะทำงานหนักมากจนประสบความสำเร็จในที่สุด

3. ต้องพัฒนาตัวเองตลอดเวลา *การคิดว่าวันนี้ดีแล้วไม่พอ ต้องคิดว่าอดีตคือบทเรียน ทำวันพรุ่งนี้ให้ดีกว่าวันนี้*

4. Know problem with your family

เรื่องนี้เป็นปัญหาที่พูดกันว่าคนรุ่นที่ 1 เป็นคนสร้างธุรกิจ คนรุ่นที่ 2 เป็นคนรักษาธุรกิจ คนรุ่นที่ 3 เป็นคนทำลายธุรกิจ **ฉะนั้นจึงควรสามารถที่จะปรับการบริหารงานแบบครอบครัวมาเป็นแบบมืออาชีพ หรือการบริหารธุรกิจระบบครอบครัว แต่มืออาชีพจะดีที่สุด**

5. Human relations ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

6. Good health มีสุขภาพที่ดีเป็นสิ่งสำคัญสุด

7. trust ต้องพยายามให้เกิดความไว้วางใจ เกิดศรัทธา

8. ต้องสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาและพัฒนาคน

9. ทำให้บริษัทครองความเป็นเลิศ คือการทำให้บริษัทมียอดขายสูงขึ้นและมีกำไรเพิ่มขึ้นตลอดเวลา และให้ธุรกิจมีความยั่งยืนตลอดไป

หลังจากการอภิปราย มีผู้สนใจซักถามปัญหานายสนั่นฯ รวม 3 ประเด็น คือ

1. บุคลากรทางด้านพลาสติกมีน้อย สถาบันที่ผลิตบุคลากรด้านนี้มีหนึ่งหรือสองแห่ง ท่านบริหารอย่างไร ไม่ให้บุคลากรหนีไปอยู่ที่อื่น

2. ในปีนี้ธุรกิจภายในหรือต่างประเทศทรุดลง ท่านทำอย่างไรจึงจะมียอดขายและยอดกำไรสูงขึ้น

3. ธุรกิจครอบครัวมีส่วนดี และส่วนเสียอย่างไรบ้าง

ซึ่งได้รับคำตอบดังนี้

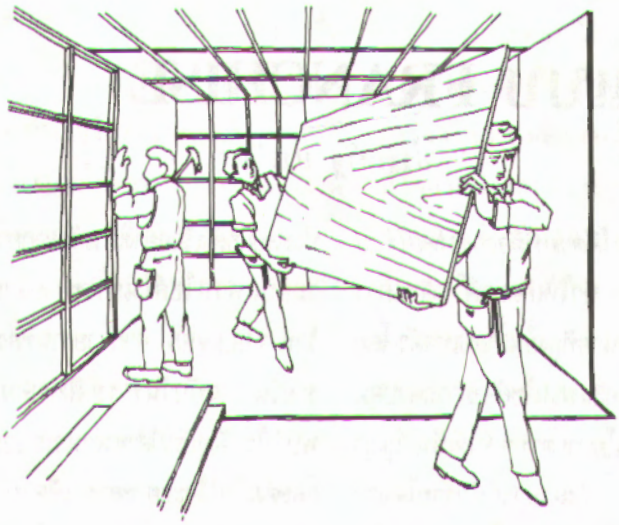
1. การรักษาบุคลากรของเรา เป็นสิ่งสำคัญ *ความผูกพันระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาสำคัญมาก บางครั้งอาจจะให้เงินเดือนน้อยกว่าคู่แข่ง แต่ต้องสร้างความศรัทธา ความจริงใจ เขาก็จะไม่ไปที่อื่น*

2. เศรษฐกิจในและต่างประเทศไม่ดี แต่บริษัทยังทำกำไรได้ เพราะว่าโชคดีในเรื่องของวัตถุดิบ ซึ่งเป็นเม็ดพลาสติก ในช่วง 2 ปีมี surplus มากทั่วโลก ทำให้มีการ dump ราคา ต้นทุน

เม็ดพลาสติก ประมาณ 70% ของราคา นอกจากนี้ บริษัททำ cost down ตลอดเวลา และ 5 ส. ด้วยเช่นกัน

3. การบริหารงานแบบครอบครัว โดยที่เป็นแบบในลักษณะมืออาชีพ หมายความว่า เป็นสิ่งที่ดีถ้าครอบครัวแบบ one man show ข้อมูลทุกอย่างเก็บไว้ที่คนเดียว เนื่องจากกลัวสรรพากร ภาษี จะเป็นอันตราย และสิ่งที่เกิดขึ้นในครอบครัวนั้นคือ พี่น้อง แย่งผลกำไรซึ่งกันและกัน ไม่มีระบบการควบคุมเป็นสิ่งอันตรายเช่นกัน ถ้าสามารถเอาครอบครัวมาบริหารแบบมืออาชีพ คือมีข้อมูลทุกอย่าง มีประมาณการต่าง ๆ จะดีที่สุด คือนำลูกหลานที่มีความรู้เข้ามาบริหารงานแบบมืออาชีพ

ผู้ผลิตแห่งแรกในประเทศไทย
ที่ได้รับเครื่องหมาย ... มาตรฐาน



• แผ่นไม้อัด PLYWOOD มอก.178 - 2519
• ประตูไม้แผ่นเรียบ FLUSH DOOR มอก.192 - 2519
• และแผ่นใยไม้อัดแข็ง HARDBOARD มอก.180 - 2519

ไม้อัดไทย บางนา

บริษัท ไม้อัดไทย จำกัด
ถนาคาร 6 ซอยตำเนิน กรุงเทพฯ 10200 โทร. 224-0034
ผู้ผลิตและจำหน่าย