

การรื้อปรับองค์กร (Reengineering): มุมมองทางเศรษฐศาสตร์

สุจิตรา ชำนิวิทย์กรณ์ *

บทนำ

กระแสโลกาภิวัตน์ที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลาในโลกยุคปัจจุบัน จนกลายเป็นส่วนหนึ่งของการประกอบกิจกรรมต่างๆ โดยกลุ่มบุคคลและกลุ่มธุรกิจมากมายทั้งหลายนั้น เป็นผลสืบเนื่องมาจากการขยายตัวด้านการค้าและการลงทุนทั่วทุกมุมโลกที่ได้รับการเกื้อหนุนจากการพัฒนาและความก้าวหน้าด้านการสื่อสาร ข้อมูลข่าวสาร และการคมนาคมขนส่ง อีกทั้งประชาชนทั่วโลกมีฐานะ ความรู้ และความเป็นอยู่ที่ดีกว่าเดิม ทำให้มีการจับจ่ายใช้สอยข้าวของ สินค้าและบริการมากขึ้น บ่อยขึ้น และกว้างขวางแพร่หลายกว่าในอดีต ดังนั้น การดำเนินธุรกรรมข้ามชาติระหว่างผู้ซื้อและผู้ขายจึงมีความเป็นไปได้สูง กลายเป็นธุรกรรมไร้พรมแดนดังที่เห็นกันอยู่ในขณะนี้ หากมีเหตุการณ์อะไรเกิดขึ้นในประเทศหนึ่ง เช่น การปรับอัตราดอกเบี้ยในประเทศ ย่อมส่งผลกระทบต่อไปยังประเทศต่างๆ เป็นทอดๆ ไป ซึ่งผู้ที่ได้รับผลกระทบเหล่านี้ก็คือ กิจกรรมธุรกิจทั้งหลายตลอดจนพลเมืองที่อาศัยอยู่ในประเทศเหล่านั้น จะเห็นได้ว่าธุรกรรมไร้พรมแดนนี้มีส่วนที่ดีและส่วนที่ยากปะปนกันอยู่ ส่วนที่ดีคือ ผู้ขายหรือกลุ่มธุรกิจมีฐานลูกค้าที่ขยายใหญ่ขึ้น จากเดิมที่ฐานลูกค้าจำกัดอยู่เฉพาะลูกค้าในท้องถิ่น ก็ขยับมาเป็นลูกค้าทั้งในและนอกภูมิภาค ลู่ทางการค้าขอมติขึ้นหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่ามีโอกาสที่จะค้าขายมากขึ้น แต่ในเวลาเดียวกันธุรกรรมไร้พรมแดนทำให้ผู้ขายท้องถิ่นเผชิญกับความยากลำบากในการต่อสู้แข่งขันกับผู้ขายอื่น ๆ ที่อาจมีฝีมือหรือกลยุทธ์ทางการค้าและการขายที่เหนือกว่าทำให้แย่งชิงส่วนแบ่งตลาดที่ขยายใหญ่ขึ้นไปก่อน หรืออาจชิงส่วนแบ่งไปได้มากกว่า เป็นที่เห็นชัดเจนและแน่นอนว่าใครที่มีผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ ๆ ที่เป็นที่ถูกอกถูกใจของผู้บริโภคต้องตลาดก่อนจะได้เปรียบ ยิ่งถ้าเป็นสิ่งที่ประชาชนทั่วโลกหรือทั่วภูมิภาคแสวงหาแล้วละก็ รายได้และกำไรมูลค่ามหาศาลจะตกอยู่ในมือของธุรกิจที่ผลิตและนำมาขายก่อนใครอื่น เมื่อเป็นเช่นนี้ การแข่งขันในโลกธุรกิจไร้พรมแดนจึงเป็นเชิงรุกและรุนแรง ธุรกิจต้องตื่นตัวและเตรียมพร้อมอยู่ตลอดเวลา เพื่อเตรียมรับมือกับคู่แข่ง แม้แต่ความเคลื่อนไหวหรือการเปลี่ยนแปลงใดๆ ของผู้บริโภคที่เกิดขึ้น ธุรกิจต้องสนองตอบได้อย่างรวดเร็วและฉับไว หากไม่ผู้อื่นจะได้รับประโยชน์ไป

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

นับได้ว่ากระแสโลกาภิวัตน์เป็นพลวัตร์ แต่ละวันจะมีการเปลี่ยนแปลง ในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเกิดขึ้น ความสามารถที่จะรับรู้หรือจับได้ว่ามีอะไรที่เปลี่ยนไปและอย่างไร เป็นทักษะที่สำคัญยิ่งตามที่ศาสตราจารย์ Theodore Schultz แห่งมหาวิทยาลัยชิคาโก ได้เขียนบทความชื่อ “The Ability to Deal with General Equilibria” ลงในวารสารเมื่อปี ค.ศ. 1975 ว่าในโลกพลวัตร์นั้นมันมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งที่คนเราต้องมีทักษะที่จะรับรู้เรื่องราวความเคลื่อนไหวตลอดจนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ทักษะนี้ ศาสตราจารย์ Schultz เรียกว่า allocative skill ในที่นี้ขอแปลว่า “ทักษะรอบรู้” เมื่อมีทักษะนี้แล้วขั้นต่อมาคือ มาประเมินกันดูว่าควรที่จะปรับตัวดีหรือไม่ โดยมีเกณฑ์ว่าถ้าปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้ว จะได้รับประโยชน์มากกว่าการอยู่เฉยๆ เหมือนเดิมก็สมควรที่จะปรับตัวตามการเปลี่ยนแปลงนั้น หากไม่แล้วค่าเสียโอกาสของการอยู่นิ่งเฉยจะสูงกว่าการปรับตัวเสียอีก ผู้ประกอบการก็เป็นผู้ที่มีทักษะรอบรู้เช่นเดียวกับผู้ที่มีความรู้และการศึกษา เพราะการประกอบกิจการใดหากสามารถรับรู้และประเมินการเปลี่ยนแปลงทั้งหลายได้ ผลตอบแทนที่จะได้รับก็คือความสำเร็จทางธุรกิจซึ่งวัดจากรายรับ กำไร และส่วนแบ่งตลาดที่ได้มา ความสำเร็จของผู้ประกอบการภายใต้สภาวะพลวัตร์ จึงขึ้นอยู่กับปัจจัยหลักเพียงปัจจัยเดียวคือ ทักษะรอบรู้การตัดสินใจที่ตามมาไม่ว่าจะออกมาในรูปของการปรับตัวหรือการอยู่เฉยไม่ปรับตัวก็ตาม ล้วนแล้วแต่เป็นผลต่อเนื่องมาจากการใช้ทักษะรอบรู้ทั้งสิ้น

เมื่อหยิบยกรูปแบบและแนวทางการดำเนินธุรกิจของกิจการต่างๆ ในประเทศไทยและต่างประเทศที่เป็นอยู่ในขณะนี้มาพิจารณา พบว่ากิจการเหล่านี้ตื่นตัวและติดตามความเคลื่อนไหวที่เกิดขึ้นรอบโลกอย่างใกล้ชิด แสดงว่าผู้ประกอบการทั้งหลายทั่วทุกแห่งในโลกนี้นั้นมีทักษะ รอบรู้ และกำลังใช้ทักษะนี้เพื่อทำประโยชน์ต่างๆ ให้แก่กิจการของตน นั่นก็หมายความว่ากิจการใดที่เลื่อยหรือไม่ยอมให้ทักษะรอบรู้ท่ามกลางสภาวะพลวัตร์ในโลกปัจจุบัน คงจะไปไม่รอดหรืออาจอยู่ลำบากมากกว่าเดิม เพราะคนอื่นรับรู้เรื่องราวความเคลื่อนไหวในแวดวงธุรกิจ การเมือง และสังคม แล้วประเมินข้อดีและข้อเสียของยุทธวิธีการตั้งรับต่อสิ่งที่เกิดขึ้นไปเสียก่อนแล้ว ในทำนองเดียวกัน ผู้ประกอบการคนใดที่รับรู้และมียุทธวิธีที่เหมาะสมก่อนใครเพื่อน จะได้รับประโยชน์มากกว่าคนอื่น เนื่องจากผู้ที่คิดและทำก่อนใครเปรียบเสมือนเป็นผู้ผูกขาดแต่เพียงผู้เดียวในตลาด การมีอำนาจผูกขาดที่สมบูรณ์จึงเปิดโอกาสให้กอบโกยกำไรอย่างเต็มที่และเต็มเม็ดเต็มหน่วย ด้วยแรงจูงใจอันนี้ทำให้แวดวงธุรกิจมีการวางแผน และเตรียมพร้อมอยู่เสมอ เมื่อสบโอกาสที่ดีและเหมาะสมก็แข่งขันที่จะเป็นคนแรกสุดที่จะได้รับประโยชน์จากโอกาสนั้น พุดง่าย ๆ ก็คือเมื่อโลกไม่อยู่เฉยธุรกิจทั้งหลายทั้งปวงก็อยู่เฉยไม่ได้ การตามติดสถานการณ์เป็นสิ่งจำเป็น เช่น นักธุรกิจชาวญี่ปุ่นที่ให้ความใส่ใจและความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลง และแนวโน้มที่อาจเกิดขึ้นได้ในตลาดสินค้าอุปโภคบริโภค และตลาดค้าขั้นกลางอยู่ตลอดเวลาและไม่ให้ตลาดสลายตา ความสำเร็จทางธุรกิจจึงเกิดขึ้นอยู่เสมอ จากความสำเร็จนี้ได้ปรากฏออกสู่สายตาชาวโลก เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ชาติอื่นที่อยากประสบความสำเร็จเหมือนกับญี่ปุ่นได้รับ ซึ่งจะออกมาในรูปแบบขององค์กรที่มีความยืดหยุ่นพอที่จะรองรับและปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนานับประการที่เกิดขึ้นอย่างกว้างขวางทั่วทุกภูมิภาค

และอนุภูมิภาคของโลก

หากธุรกิจหรือองค์กรใดคือแห่งไม่ยอมปรับตัวตามดังเช่นนักธุรกิจอเมริกัน คงต้องเผชิญหน้ากับความยากลำบากที่จะตามมาอย่างแน่นอน เห็นได้จากยอดขายรายไตรมาสตกลง แกรมรายได้และกำไรก็ลดลงด้วย ยิ่งเวลาผ่านไปนานเท่าใดความเสียหายก็ทับถมมากขึ้น ๆ ความสามารถที่จะแข่งขันและส่งออกเพื่อขายในตลาดโลกลดน้อยถอยลง ซึ่งสหรัฐอเมริกาได้สูญเสียสิ่งเหล่านี้ให้กับประเทศอุตสาหกรรมใหม่ในทวีปเอเชีย ได้แก่ เกาหลีใต้ ไต้หวัน ฮองกง และสิงคโปร์ จึงนับได้ว่าการเสียโอกาสของการไม่ปรับตัวมีราคาแพงมหาศาลมากสำหรับธุรกิจอเมริกัน แต่ในเวลาเดียวกันได้ทำให้ธุรกิจเหล่านี้ซบเซาซึ่งแก้ไขแล้วเมื่อเวลาของการปรับตัวมาถึงจะมีวิธีอยู่ไม่ได้อีกต่อไปแล้ว ดังนั้นเพื่อชดเชยโอกาสที่สูญเสียไปจากการกระทำในอดีต และเพื่อเพิ่มพูนโอกาสของการได้ส่วนแบ่งผลประโยชน์ที่คาดว่าจะมีอยู่อีกมากมายในอนาคตอันใกล้และไกลของโลกพลวัต ธุรกิจทั้งหลายในสหรัฐอเมริกาจึงดำเนินการหรือปรับองค์การกันขนานใหญ่ การปรับนี้เป็นการถอนรากถอนโคนกระบวนการทำงานเลยทีเดียว ซึ่งได้รับการขนานนามเป็นภาษาอังกฤษว่า Reengineering นั่นเอง

บทวิเคราะห์การปรับองค์การ (Reengineering)

ถ้าจะว่ากันไปแล้ว การปรับองค์การในด้านต่าง ๆ เริ่มตั้งแต่โครงสร้าง ลักษณะวิธีปฏิบัติงาน กระบวนการผลิตสินค้า วัฒนธรรม องค์การ ไปจนถึงตัวสินค้านั้น ไม่ใช่เรื่องแปลกใหม่แต่อย่างใด สภาพะโลกาภิวัตน์ได้บีบบังคับให้กลุ่มธุรกิจต้องตื่นตัว และหาทางปรับเปลี่ยนได้ทัน่วงที่อยู่ตลอดเวลา ทว่าองค์การทั้งหลายในสหรัฐอเมริกาได้ปล่อยเวลาให้ล่วงเลยไปโดยเปล่าประโยชน์ ปล่อยให้ญี่ปุ่นและประเทศอุตสาหกรรมใหม่ก้าวล้ำหน้าไปอย่างน่าเสียดาย เมื่อรู้ว่าตัวเพลิงพล้ำไปมากแล้วซึนรออีกต่อไปก็คงสูญเสียยับเยิน กิจกรรมหลายแห่งในสหรัฐอเมริกาจึงแสวงหาวิธีการดำเนินธุรกิจแบบใหม่ถอดด้ามชนิดที่รื้อทิ้งแนวความคิดและการทำงานแบบเดิม เพราะการยึดติดกับของเดิมก่อให้เกิดความเสียหายอย่างมากมายกับประเทศชาติ การทำอะไรในแนวใหม่ยอมให้ผลตอบแทนที่ดีกว่า การปรับองค์การจึงเข้ามามีบทบาทที่สำคัญในองค์การ

เจ้าของความคิดการปรับองค์การ คือ ดร.ไมเคิล แฮมเมอร์ และนายเจมส์ แชมป์ปี ซึ่งได้ร่วมกันเขียนหนังสือชื่อ “Reengineering the Corporation” ขึ้นในปี ค.ศ. 1993 (หรือ พ.ศ. 2536) สารสำคัญของหนังสือเล่มนี้สามารถเขียนสรุปได้ดังต่อไปนี้ คือ

1. วิฤตการณ์

ได้เกิดวิฤตการณ์ในองค์การขึ้นที่สหรัฐอเมริกา ต้นสายปลายเหตุอยู่ตรงที่ว่าองค์การต่าง ๆ พัฒนาการจากแนวความคิดของนักเศรษฐศาสตร์ชาวอังกฤษ นามว่า ฮาดีม สมิธ ที่ว่าไว้เมื่อ 200 กว่าปีมาแล้วว่า องค์การต้องแบ่งงานกันทำ แต่ละคนต่างทำงานที่ตัวเองมีความเชี่ยวชาญ องค์การจึงแบ่งออกเป็นสองฝ่าย เป็นแผนก เป็นส่วน พนักงานแต่ละคนทำงานเฉพาะอย่างตาม

ที่ตนถนัดและได้รับมอบหมาย ยกตัวอย่างเช่น พนักงานขาย เจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด พนักงานรับโทรศัพท์ เจ้าหน้าที่วิเคราะห์หลักทรัพย์ เป็นต้น หากองค์การขาดการประสานงานที่ดีระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ และหากผู้ปฏิบัติงานไม่ใส่ใจว่าเพื่อนร่วมงานทั้งที่ประจำอยู่หน่วยงานเดียวกันและคนละหน่วยงานนั้นทำอะไรกันอยู่องค์การนั้นจะประสบปัญหาเมื่อมีเหตุการณ์ที่ต้องแก้ไข

สมมติว่ามีลูกค้ารายหนึ่ง สั่งซื้อเครื่องคิดเลขยี่ห้อหนึ่งเป็นจำนวน 5,000 เครื่อง จากบริษัทตัวแทนจำหน่าย และได้ชำระเงินเต็มจำนวนให้แก่บริษัทในวันที่สั่งซื้อ แต่ลูกค้ายังไม่ได้รับสินค้าตามที่บริษัทรับปากไว้ว่าจะทำการส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าภายในเวลา 7 วันเมื่อลูกค้าโทรศัพท์มาทวงสินค้าที่ฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ ฝ่ายนี้จะโอนสายให้ลูกค้าคุยกับฝ่ายขาย ฝ่ายขายจะโอนต่อไปฝ่ายบัญชี ฝ่ายบัญชีจะโอนไปฝ่ายจัดส่ง การโอนเป็นทอด ๆ ต่อกันไปนี้ แสดงให้เห็นว่าโครงสร้างและลักษณะการทำงานตามแบบอย่างของอาดัม สมิธ ที่แต่ละหน่วยงานมักจะไม่ค่อยยุ่งเกี่ยวกับต่างคนต่างงานเฉพาะส่วนที่ตนรับผิดชอบอยู่เท่านั้น ดังนั้น เมื่อลูกค้าติดต่อเข้ามาถึงบริษัทเมื่อเจ้าหน้าที่คิดว่าเรื่องอย่างนี้ไม่ใช่งานที่ตนรับผิดชอบอยู่ หรือไม่ใช่งานของตน การโยนเรื่องจากฝ่ายนี้ไปฝ่ายนั้น ไปฝ่ายโน้น จึงเกิดขึ้นจนเป็นเรื่องธรรมดาไป

การกระทำเช่นนี้สร้างความยุ่งยากแก่ทั้งสองฝ่าย คือ ตัวบริษัทและลูกค้า แคมในระหว่างการติดต่อกันไปมานั้น ยังอาจเกิดความสับสนและข้อผิดพลาดได้ง่าย แทนที่ปัญหาจะได้รับการแก้ไขอย่างทันท่วงทีกลับคาราคาซังอยู่ ทำให้ลูกค้าหมดความเชื่อถือในบริษัทไปเอะเมื่อพิจารณาในอีกแง่มุมหนึ่ง หากบริษัทอยากผลักดันให้มีสินค้าใหม่ ๆ ออกสู่ท้องตลาดเป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่องตามความต้องการของลูกค้าที่แปรเปลี่ยนตามกระแสโลกาภิวัตน์แล้วนั้น โครงสร้างที่เป็นอยู่นี้จะเป็อุปสรรคขัดขวางแผนการของบริษัทอย่างมาก เพราะโครงสร้างแบบนี้ค่อนข้างตายตัว แทบจะไม่มีคามยืดหยุ่นเลยสร้างความล่าช้าขึ้น กว่าที่จะวางขายสินค้าใหม่ ๆ คู่แข่งคงแย่งตัดหน้า ขายให้แก่ลูกค้าไปก่อนแล้วเนื่องจากคู่แข่งมีการยืดหยุ่นในโครงสร้างและการทำงานมากกว่า ในที่นี้คงหมายถึงบริษัทที่ดำเนินการโดยชาวญี่ปุ่น

2. การรื้อปรับองค์การ

เมื่อวิกฤตการณ์เกิดขึ้นแล้ว อันเป็นผลมาจากโครงสร้างองค์การที่ตายตัวไม่ยืดหยุ่น ธุรกิจได้รับความเสียหายมาก และเสียให้กับบริษัทต่างชาติ ความเจ็บปวดที่ได้รับเป็นเสมือนยากระตุ้นให้ธุรกิจอเมริกันลุกขึ้นมาสู้เมื่อธุรกิจอเมริกันได้ทบทวนและประเมินกระบวนการทางธุรกิจที่ใช้อยู่อย่างจริงจัง ๆ จัง ๆ และตรงไปตรงมาแล้วจึงปรากฏชัดแจ้งว่าที่ตัวปัญหาหลักคือกระบวนการนี้เองเท่าที่ผ่านมาในอดีต ธุรกิจแบ่งซอยกระบวนการออกเป็นเลี้ยว เป็นส่วน และเป็นขั้นเป็นตอนการปรับกระบวนการอย่างละนิดละหน่อยจะไม่ช่วยสะสางปัญหาเลยแม้แต่น้อย การพลิกใจมจากหน้ามือเป็นหลังมือเท่านั้นที่เป็นทางออกของวิกฤตการณ์นี้ ด้วยเหตุผลง่าย ๆ ว่าของเดิมที่เคยยึดถือปฏิบัติมามันล้าสมัยไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอันฉับไว ในยุคสมัยโลกาภิวัตน์

นี้เสียแล้ว ธุรกิจจำเป็นต้องหาของใหม่มาใช้แทนอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ มันคือการรีอับรองค้การนั้นเอง

การรีอับรองค้การเป็นแนวการทำธุรกิจที่แตกต่างไปจากที่เคยทำมาในอดีต กรอบความคิดต้องเป็นกรอบใหม่โดยสิ้นเชิง ซึ่งพุ่งตรงไปที่สิ่งเดียวเท่านั้น คือ หาแนวการทำธุรกิจที่ทำให้สินค้าและบริการเป็นที่พอใจของลูกค้า สินค้าต้องมีคุณภาพดีเหมาะสมกับราคา อีกทั้งบริการรวดเร็วทันใจ และถูกต้องครบถ้วน ธุรกิจจะทำได้และอยู่รอด ต้องมีประสิทธิภาพที่สมบูรณ์แบบกระบวนการขั้นตอนทุกขั้นตั้งแต่ต้นจนจบเต็มไปดด้วยประสิทธิภาพไม่มีอะไรขาดตกบกพร่อง ธุรกิจจะได้รับประสิทธิภาพแบบนี้มาก็ต่อเมื่อธุรกิจลงมือจัดแบ่งงานใหม่หมด ให้ได้เรียงต่อเนื่องกันมาเรื่อย ๆ และไปสิ้นสุดลงเมื่อสินค้าตกอยู่ในมือลูกค้าเรียบร้อยแล้ว การแบ่งงานใหม่นี้เป็นการยุบรวมงานหลายๆอย่างเข้าเป็นงานเดียว ทำให้การทำงานง่ายขึ้น และใช้พนักงานน้อยลง พนักงานแต่ละคนเหล่านี้ต่างมีอำนาจในการตัดสินใจง่ายขึ้นและดีขึ้น บริษัทจึงนำเอาระบบข้อมูลสารสนเทศมาให้พนักงานใช้ในเวลาเดียวกัน ผู้บริหารระดับสูงในบริษัทสามารถใช้ระบบสารสนเทศตรวจสอบความถูกต้องในการทำงานของพนักงานเหล่านั้นได้อีกด้วย

เมื่อบริษัทให้อำนาจการตัดสินใจแก่พนักงานมากขึ้น และยังได้นำเอาคอมพิวเตอร์มาช่วยทำให้ประสิทธิภาพของการทำงานดีขึ้น แสดงว่าคนที่ทำงานลักษณะนี้ได้ต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะตัดสินใจและรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้นตามมาในภายหลัง ความรู้และความสามารถที่ได้รับจากการเรียนหนังสือเป็นสิ่งสำคัญ แต่นั่นก็ยังไม่เพียงพอกับการทำงานที่ต้องอาศัยการตัดสินใจเป็นประจำ ซึ่งอาจเป็นการตัดสินใจตามลำพังหรือตัดสินใจเป็นกลุ่มร่วมกับผู้อื่นได้ การฝึกอบรมในงานเพื่อให้พนักงานเข้าใจงานสนใจงาน สนุกสนานไปกับงานและสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดีเป็นสิ่งจำเป็นมาก โดยบริษัทต้องลงทุนกับการฝึกอบรมเหล่านี้อย่างต่อเนื่องและจริงจัง ทั้งนี้ ผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุนนี้คือพนักงานบริษัทที่มีความรอบรู้ในงานส่งผลให้การปฏิบัติงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ไม่ว่าโลกจะเปลี่ยนไปเช่นใดหรือเมื่อใด พนักงานเหล่านี้จะสามารถปรับตัวให้สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นได้เสมอ หากได้กระทบกระเทือนต่อความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจของบริษัทแต่อย่างใด ในทางตรงกันข้ามคุณค่าในตัวพนักงานเหล่านี้ที่ได้จากความรู้ที่ผสมผสานเข้ากับการฝึกอบรมในงาน กลับทำให้บริษัทแข่งขันกับบริษัทคู่แข่งได้อย่างเหนียวแน่นและไม่เพลี่ยงพล้ำแก่คู่ต่อสู้โดยง่าย ดังนั้น จะเห็นได้ว่าหัวใจสำคัญของการรีอับรองค้การคือคนนั่นเอง เพราะถ้าหากผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้านายผลัดกันเรื่องการรีอับรองค้การเต็มที่แล้วแต่บุคลากรหรือลูกน้องไม่ให้ความร่วมมือ ไม่ว่าจะด้วยเหตุผล หรือข้ออ้างใดก็ตาม การรีอับรองค้การคงไม่ประสบความสำเร็จเป็นแน่ การเตรียมความพร้อมคนให้รับและยินยอมการรีอับรองค้การ จึงเป็นเสมือนปรากฏการณ์ใหม่ที่ธุรกิจต้องฝ่าให้ได้และภายใน เวลาอันรวดเร็ว ซึ่งถ้าผ่านปรากฏการณ์นี้แล้ว หนทางสู่ความสำเร็จก็อยู่ใกล้แค่เอื้อม

เมื่อตลาดเงินในประเทศไทยมีแนวโน้มที่จะต้องเปิดเสรีมากขึ้นเรื่อยๆ และเปิดเต็มที่ในท้ายที่สุด เพื่อให้เป็นไปตามข้อตกลงแกตต์รอบอุรุกวัย สถาบันการเงินในประเทศที่มีอำนาจผูกขาดและ

ยึดครองตลาดในประเทศมาเป็นเวลากว่า 30 ปี ย่อมต้องเผชิญกับการแข่งขันจากคู่แข่งต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกาซึ่งมีการแข่งขันในตลาดเงินรุนแรงมาก ชนิดที่ว่าใครไม่เก่งจริงก็ต้องเลิกกิจการไปเลย โดยไม่มีใครห้ามแม้แต่รัฐบาลกลางเอง กิจการที่จะอยู่รอดได้ต้องมีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์จากการดำเนินธุรกิจโดยใช้ต้นทุนต่ำกว่ากิจการอื่น ทำให้สามารถเรียกเก็บอัตราดอกเบี้ยและค่าธรรมเนียมต่าง ๆ จากลูกค้าได้ถูกลง เป็นการดึงดูดลูกค้าทั้งใหม่และเก่าได้เป็นอย่างดี เหตุการณ์เช่นนี้เป็นสิ่งที่คุณบัณฑิต ล่ำซำ กรรมการผู้จัดการ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) เล็งเห็นและตระหนักดีว่า ธนาคารไทยไม่ดำเนินการใด ๆ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและลดต้นทุน หนทางข้างหน้าในอนาคตอันใกล้คงจะมีดমন ทางสว่างข้างหน้าคงอยู่ไกลสุดเอื้อม ธนาคารกสิกรไทยภายใต้การนำของคุณบัณฑิต จึงตัดสินใจที่จะละทิ้งแนวการทำธุรกิจธนาคารตามแบบอย่างเดิมที่เคยทำมา และหันมาคิดหาและพัฒนาแนวการทำธุรกิจในอีกแนวหนึ่งที่แตกต่างกันออกไป นับว่าเป็นการเริ่มต้นใหม่ที่ผุดแผกไปจากของเดิมโดยสิ้นเชิง ไม่หลงเหลือเค้าเดิมไว้เลย

ในขั้นแรกของการปรับเปลี่ยนกระบวนการของธนาคารกสิกรไทยที่ได้รับการผลักดันและสนับสนุนอย่างเต็มที่จากกรรมการผู้จัดการ ประกอบไปด้วยกระบวนการต่าง ๆ ดังนี้¹

- ก. การให้บริการที่สาขา
- ข. การให้บริการที่ศูนย์ธุรกิจต่างประเทศ
- ค. การขอสินเชื่อ
- ง. การแก้ไขหนี้
- จ. การโอนเงินและการชำระเงิน

ทั้งนี้ ธนาคารได้ใช้หลักการคัดเลือกกระบวนการเพื่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการว่าต้องเป็นกระบวนการที่ติดต่อและให้บริการโดยตรงแก่ลูกค้า ผลที่จะตามมาเมื่อทำการปรับเปลี่ยนกระบวนการแล้วก็คือ บริการที่มีคุณภาพ รวดเร็ว ชับไว ส่งผลดีต่อการใช้บริการของลูกค้า เป็นการเพิ่มรายได้ให้แก่ธนาคาร และสร้างฐานลูกค้าธนาคารให้แข็งแกร่งและแน่นหนาขึ้น ในเวลาเดียวกัน การปรับเปลี่ยนกระบวนการทำให้ต้นทุนต่อหน่วยของการให้บริการลดลงและต่ำกว่าต้นทุนของธนาคารคู่แข่งในระยะยาว โอกาสที่ธนาคารกสิกรไทยจะอยู่รอด และยืนหยัดอยู่ในอุตสาหกรรมนี้ได้เหนียวแน่นนั้น จึงมีความเป็นไปได้และความแน่นอนสูงมาก

¹ นิวัฒน์ ยงค์โพบลย์ (2537), "การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย ช่วงปี 2525-2536" ภาคนิพนธ์ คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ หน้า 91-94.

การรื้อปรับกระบวนการของธนาคารกสิกรไทยย่อมต้องมีขั้นตอนการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงาน ยกตัวอย่างเช่น กระบวนการในการให้บริการที่สาขาแบ่งออกเป็นด้านต่าง ๆ รวม 5 ด้านคือ (1) ด้านการตลาดและสินเชื่อ (2) ด้านบริการลูกค้า (3) ด้านปฏิบัติงาน (4) ด้านการบัญชีและควบคุมภายใน (5) ด้านการติดตามหนี้ กระบวนการ 2 ด้านหลังรวมกันเป็นด้านออฟฟิศส่วนหน้า หรือด้านที่ต้องพบลูกค้า และกระบวนการ 3 ด้านหลังรวมกันเป็นด้านออฟฟิศส่วนหลัง หรือด้านสนับสนุนที่ไม่ต้องพบลูกค้า แต่ไม่ว่าพนักงานจะพบหรือไม่พบลูกค้าก็ตาม สิ่งที่สำคัญยิ่งไปกว่านั้นคือ พนักงานมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงความจำเป็นของการรื้อปรับกระบวนการหรือไม่ และพนักงานเหล่านี้ร่วมมือร่วมใจเพื่อการนี้มากน้อยเพียงใด เห็นได้ชัดว่าบุคลากรเป็นตัวแปรสำคัญที่ชี้ขาดลงไปว่าองค์กรจะดำเนินการรื้อปรับกระบวนการได้หรือไม่ หากมีการต่อต้านแม้เพียงเล็กน้อย การรื้อปรับกระบวนการก็ต้องเผชิญกับอุปสรรคตั้งแต่เริ่มต้น คงเป็นการยากที่การรื้อปรับนี้จะประสบความสำเร็จในที่สุด สำหรับกรณีของธนาคารกสิกรไทยนั้น คุณบัณฑิต ตรีชนิกในเรื่องนี้ตีว่า “หากไม่สามารถทำให้ผู้ร่วมงานเข้าใจในเป้าหมาย และสิ่งที่จะได้รับอย่างชัดเจน ผลที่ตามมานอกจากจะไม่ได้ได้รับความร่วมมือร่วมใจแล้ว ยังจะถูกต่อต้านอีกด้วย ... ดังนั้น การชี้แจงและทำความเข้าใจย่อมมีความสำคัญมากที่สุด”²

ถ้าทำความเข้าใจในหมู่บุคลากรแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็เป็นการลงมือรื้อปรับกระบวนการโดยเร็วที่สุด เหตุที่ต้องดำเนินการอย่างรวดเร็วเป็นเพราะว่าการรื้อปรับนี้เป็นการพลิกโฉมกระบวนการทำงานขนานใหญ่ จนจำกระบวนการเดิมที่เคยทำมาไม่ได้เลย โดยปกติทั่วไปแล้วนั้น ธรรมชาติมนุษย์เรานั้นไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงเท่าไรนัก อะไรที่เคยทำดีอยู่แล้วก็พอใจและสบายใจที่จะทำต่อไปเรื่อย ๆ จะหวั่นไหวและต่อต้านเมื่อรู้ว่าจะมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น หากกระแสต่อต้านมีการเปลี่ยนแปลงที่ควรจะต้องยอมสลายไป ฉันทัดฉันนั้นการเปลี่ยนแปลงอย่างใหญ่หลวง ดังเช่นการรื้อปรับกระบวนการนี้จึงต้องเร่งรีบดำเนินการอย่างทันทั่วถึง โดยไม่ปล่อยให้ใครตั้งตัวติดเพื่อสร้างกระแสต่อต้านได้ มิฉะนั้นแล้ว โครงการรื้อปรับกระบวนการ ย่อมพังทลายลงมาอย่างสิ้นเชิง

บทสรุป

การเปลี่ยนแปลงอันมีนัยสำคัญต่อแนวการทำธุรกิจในโลกยุคโลกาภิวัตน์ ได้แก่ (1) ผู้บริโภคมีระดับการศึกษาและรายได้ที่สูงขึ้นกว่าในอดีต ทำให้มีการตื่นตัวในการที่จะรับรู้ข่าวสาร เพื่อช่วยในการค้นหาและเลือกซื้อสินค้าและบริการที่ดีและมีคุณภาพตามรสนิยมของผู้บริโภคในปัจจุบัน ซึ่งความก้าวหน้าทางการสื่อสารและระบบโทรคมนาคม ทำให้ผู้บริโภคทั่วทุกมุมโลกมีรสนิยมและความต้องการที่คล้ายคลึงกัน (2) ผู้ผลิตทั่วทุกมุมโลกแข่งขันกันอย่างรุนแรงในการค้นคว้าและพัฒนา

² สมชัย จิว (2537). “ยกเครื่องแบงก์กสิกรไทย กรณีศึกษา Reengineering ของไทย” วารสารคู่แข่ง ฉบับ BUSINESS USER NO.19 หน้า 19-20.

ผลิตภัณฑ์และบริการใหม่ๆ ออกมาสู่ท้องตลาดให้มากที่สุดและเร็วที่สุด เพราะกลุ่มลูกค้ามีอยู่ทั่วโลก หากผลิตและขายอะไรได้สักอย่างหนึ่ง ความสำเร็จทางยอดขาย ส่วนแบ่งตลาด และกำไร เป็นสิ่งที่แน่นอน และมั่นใจได้ เช่น ผลิตภัณฑ์น้ำอัดลมยี่ห้อ “โค้ก” ที่ชาวโลกรู้จักเป็นอย่างดี และพอใจในรสชาติ ไม่ว่าจะเดินทางไปแห่งหนตำบลใด ทุกคนสามารถหาซื้อโค้กมาดื่มได้

การรื้อปรับกระบวนการถือได้ว่าเป็นยุทธวิธีที่ธุรกิจในปัจจุบันนำมาใช้เพื่อตอบโต้และต่อกรกับกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาในขณะนี้ แนวการทำธุรกิจแบบเดิมใช้ไม่ได้ในปัจจุบัน เพราะสภาพสังคมในอดีตเป็นสังคมที่ค่อนข้างเรียบง่าย ไม่มีการเปลี่ยนแปลงอะไรให้เห็นมากนัก แต่หากเกิดขึ้นก็เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปเท่านั้น ซึ่งแตกต่างเป็นอันมากกับสังคมปัจจุบันที่ถือว่าการเปลี่ยนแปลงเป็นของคู่กันกับวิถีชีวิตสมัยนี้ ดังนั้น ธุรกิจที่ต้องการอยู่รอดจึงจำเป็นต้องปรับตัวและหาแนวการทำธุรกิจใหม่ๆ ให้สอดคล้องกับสภาพปัจจุบันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การรื้อปรับกระบวนการเป็นทางออกทางหนึ่งของธุรกิจ ซึ่งจะรื้อปรับได้หรือไม่นั้นก็ขึ้นอยู่กับคนเป็นประการสำคัญ ถ้าบุคลากรทุกระดับชั้นในองค์กรเข้าใจถึงความจำเป็นและความสำคัญของการรื้อปรับกระบวนการ ทุกอย่างจะเป็นไปอย่างราบรื่นด้วยดี องค์กรเองคงจะไม่แค่อยู่รอดเท่านั้น องค์กรคงจะมีความเจริญก้าวหน้าและสามารถพัฒนากิจการออกไปได้มาก และยังสามารถแข่งขันกับนานาธุรกิจในโลกได้เป็นอย่างดีอีกด้วย

บรรณานุกรม

- นิวัฒน์ ยงค์โพบูลย์. “การวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของ บมจ.ธนาคารกสิกรไทย ช่วงปี 2525-2536” ภาคนิพนธ์ คณะพัฒนาการเศรษฐกิจ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2537.
- สมชัย จิว. “ยกเครื่องแบงก์กสิกรไทย กรณีศึกษา Reengineering ของไทย” *วารสารคู่แข่ง ฉบับ BUSINESS USER*, NO.19 หน้า 13-20, 2537.
- Champy, J. and Hammer, M. *Reengineering the Corporation: A Manifesto for Business Revolution*. New York: Harper Collins, 1993.
- Meckstroth, D.J. “Reengineering U.S. Manufacturing: Implications of Structural Changes in the U.S. Economy.” *Business Economics*, July 1994, pp. 43-49.
- Schultz, T.W. “The Value of the Ability to Deal with Disequilibria”, *Journal of Economic Literature*, September 1975, pp. 827-846.