

การเปลี่ยนแปลงครั้งยิ่งใหญ่ของบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนโลหะที่มีประวัติยาวนาน เริ่มต้นจากความยากลำบาก! แต่มีกลยุทธ์การบริหารจัดการองค์กรในช่วงวิกฤต จนประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

โดย คุณโมโตฮิโระ ยาจิ ประธานกรรมการผู้จัดการ บริษัท SANSIN SEISAKUSHO



หมายเหตุ: ข้อมูลในหน้านี้เป็นข้อมูล ณ เดือนพฤศจิกายน พ.ศ. 2567

การสืบทอดกิจการและการรับมือกับความท้าทายทางธุรกิจไม่ใช่เรื่องง่าย คุณโมโตฮิโระ ยาจิ ประธานกรรมการผู้จัดการของบริษัท SANSIN SEISAKUSHO ผู้ผลิตชิ้นส่วนโลหะที่มีประวัติยาวนาน ต้องเผชิญกับความยากลำบากมากมายเมื่อเข้ารับตำแหน่ง แต่ด้วยความพยายามในการเผชิญหน้าและแก้ไขปัญหาต่างๆ เขาสามารถนำพาบริษัทให้เติบโตอย่างรวดเร็วได้

อะไรคือสิ่งที่ทำให้เขาก้าวผ่านความยากลำบากนี้ไปได้? เราจะพาคุณไปสำรวจความสามารถในการบริหาร วิสัยทัศน์ และบุคลิกภาพของคุณยาจิ

บริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนโลหะที่มีประวัติยาวนานในสองประเทศ คือญี่ปุ่นและไทย

– ช่วยเล่าถึงธุรกิจของบริษัทให้ฟังหน่อยได้ไหมครับ?

โมโตฮิโระ ยาจิ:

บริษัทของเราดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตชิ้นส่วนโลหะด้วยกระบวนการปั๊มขึ้นรูป (Stamping) สำหรับการผลิตจำนวนมาก และกระบวนการแปรรูปโลหะแผ่น (Sheet Metal) สำหรับการผลิตในปริมาณน้อยแต่หลากหลายรูปแบบ ทางเทคนิค เราสามารถรองรับการผลิตแบบครบวงจร ตั้งแต่การตัดโลหะด้วยแม่พิมพ์ปั๊ม และเครื่องเลเซอร์ การพับ การเชื่อม การพ่นสี ไปจนถึงการประกอบชิ้นงานสำเร็จรูป

บริษัทก่อตั้งขึ้นในปี ค.ศ. 1945 โดยมีสำนักงานใหญ่ตั้งอยู่ที่จังหวัดไซตามะ และโรงงานในจังหวัดนิงาตะในญี่ปุ่น นอกจากนี้ เรายังมีบริษัทในเครือในประเทศไทย ซึ่งขยายธุรกิจไปยังลูกค้าชาวญี่ปุ่นเป็นหลัก

ยอมรับชะตากรรมในฐานะ “ทายาทผู้สืบทอด” และทุ่มเทเพื่อการบริหารงานบริษัท

– ช่วยเล่าเกี่ยวกับประวัติส่วนตัวของคุณหน่อยได้ไหมครับ?

โมโตฮิโระ ยาจิ:

ตั้งแต่เด็ก บ้านของผมมีพนักงานเข้ามาเยี่ยมเยียนอยู่บ่อยครั้ง และพวกเขาเรียกผมว่า “ว่าที่ประธานคนต่อไป” ทำให้ผมเริ่มคิดโดยธรรมชาติว่า “สักวันหนึ่งผมคงต้องสืบทอดบริษัท” และพยายามวางแผนชีวิตโดยมีเป้าหมายดังกล่าว

อย่างไรก็ตาม ผมก็ต้องการใช้ชีวิตในแบบของตัวเองด้วย หลังจากจบมหาวิทยาลัย ผมจึงเลือกไปเรียนต่อที่ซีแอตเทิลเป็นเวลา 1 ปี เพื่อเปิดมุมมองให้กว้างขึ้น

ผมเข้ามาทำงานในบริษัทครั้งแรกในปี ค.ศ. 1991 และในปี ค.ศ. 2003 ผมได้เดินทางไปประเทศไทย หลังจากนั้น ในปี ค.ศ. 2009 ผมก็ได้รับตำแหน่งประธานบริษัทแทนบิดาของผม

- คุณดำเนินงานอย่างไรบ้างในบริษัทที่ประเทศไทย ในช่วงนั้น?

โมโตฮิโระ ยาจิ:

ผมมุ่งมั่นฟื้นฟูสถานการณ์ทางการเงินของบริษัทที่เกือบล้มละลาย

ในช่วงที่ผมเข้ามารับตำแหน่ง บริษัทในประเทศไทยประสบภาวะขาดทุนต่อเนื่องเป็นเวลา 7 ปี และต้องเผชิญกับความเสี่ยงที่จะต้องปิดโรงงานหรือถอนตัวออกจากตลาด ในฐานะที่ผมมีประสบการณ์เรียนต่างประเทศ ผมจึงได้รับมอบหมายให้มาปฏิบัติภารกิจนี้

สิ่งที่ยากที่สุดในช่วงแรกคือความแตกต่างทางภาษาและวัฒนธรรม ซึ่งทำให้การสื่อสารเกิดความไม่เข้าใจกัน ผมจึงตัดสินใจเรียนรู้ภาษาไทยเพื่อสร้างความเข้าใจกับพนักงาน และเมื่อการสื่อสารดีขึ้น งานก็เริ่มดำเนินไปอย่างราบรื่นมากขึ้น

อีกหนึ่งปัญหาใหญ่คือเรื่องคุณภาพของสินค้า ซึ่งเคยถูกลูกค้ารายใหญ่ตำหนิว่า "เป็นอันดับท้ายในบรรดาผู้ค้า" ผมจึงเริ่มจัดประชุมประจำวันเพื่อรับฟังปัญหาและดำเนินการแก้ไขอย่างจริงจัง

ผลลัพธ์คือคุณภาพสินค้าเริ่มดีขึ้นเรื่อยๆ และในเวลา 3 ปี เราได้รับรางวัล Best Supplier จากลูกค้ารายใหญ่ อีกทั้งยังสามารถปลดหนี้มูลค่า 600 ล้านบาทได้สำเร็จ ทำให้สามารถฟื้นฟูบริษัทในประเทศไทยได้อย่างสมบูรณ์

ผสมผสานระบบที่ละเอียดอ่อนไว้ในทุกส่วน กระตุ้นการเติบโตขององค์กร



- ช่วยเล่าถึงสิ่งที่คุณให้ความสำคัญเพื่อให้การบริหารงานของบริษัทมีประสิทธิภาพ

โมโตฮิโระ ยาจิ:

เราได้พัฒนาระบบการประชุมแบบ 4 ระดับเพื่อช่วยในการมองภาพรวมของสถานการณ์การบริหารอย่างเป็นกลาง ระบบนี้ประกอบด้วยการประชุม 4 ระดับ ได้แก่

1. "Daily" เพื่อรวบรวมปัญหาประจำวัน
2. "Weekly" เพื่อทบทวนความคืบหน้าและคุณภาพประจำสัปดาห์
3. "Monthly" เพื่อสรุปคุณภาพและการส่งมอบในแต่ละเดือน
4. "Quarterly" เพื่อประเมินความสำเร็จของแผนการบริหารระยะกลาง

การดำเนินการอย่างต่อเนื่องทำให้เราสามารถเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบันของบริษัทและบริหารจัดการได้อย่างครอบคลุม ส่งผลให้ผลกำไรเติบโตอย่างต่อเนื่อง ตั้งแต่เริ่มใช้ระบบนี้

- แนวคิดสำคัญที่คุณยึดถือในการบริหารบริษัทคืออะไร?

โมโตฮิโระ ยาจิ:

ผมให้ความสำคัญกับการบริหารแบบ "สมดุล" ซึ่งผสมผสานข้อดีของการบริหารแบบ Bottom-Up และ Top-Down เข้าด้วยกัน

เพื่อให้องค์กรเติบโตไปพร้อมกับความเป็นหนึ่งเดียวกัน การบริหารแบบ Bottom-Up ช่วยให้เราสามารถรู้ปัญหาและรับฟังความคิดเห็นจากทีมงาน ขณะเดียวกัน การบริหารแบบ Top-Down จะช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สดใสและเปิดกว้าง

บทบาทของผู้นำมีความสำคัญมาก หากผู้นำมีทัศนคติเชิงบวกและสร้างบรรยากาศที่ดี สิ่งเหล่านี้จะกระจายไปยังหัวหน้างานฝ่ายต่างๆ และพนักงานทั้งองค์กร

ในบริษัทของเรา เราได้พัฒนาระบบการบริหารทีมโรงงาน และจัดทำ “ระบบ KAIZEN” โดยมีแรงจูงใจสำหรับข้อเสนอที่ช่วยพัฒนาองค์กร

“การบริหารแบบมีส่วนร่วมของทุกคน” เพื่อสร้างองค์กรที่มีความสนุกและมีความฝันร่วมกัน

– ในอนาคต คุณอยากมุ่งเน้นเรื่องอะไรเป็นพิเศษ?

โมโตฮิโระ ยาจิ:

สิ่งแรกที่ต้องเร่งดำเนินการคือการปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของยุคสมัยที่ผ่านมา บริษัทของเราเคยล้มเหลวเนื่องจากไม่สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของตลาดได้ ผมจึงมุ่งมั่นที่จะมองหาธุรกิจที่มีศักยภาพในอนาคต และเน้นในด้านดิจิทัลและสิ่งแวดล้อม

การผลิตแบบจำนวนน้อยแต่หลากหลาย (Sheet metal parts) ยังคงเป็นอีกหนึ่งเป้าหมายสำคัญ แม้ว่าความต้องการในแต่ละชิ้นจะน้อย แต่เมื่อรวมกันก็สามารถสร้างรายได้มหาศาล สำหรับตลาดในประเทศไทย ยอดขายในตอนนี้เพิ่มขึ้นเกือบ 10 เท่าในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา เราจึงต้องการขยายการเติบโตในส่วนนี้ทั้งในไทยและญี่ปุ่น

นอกจากนี้ เป้าหมายสำคัญของเราคือการสร้างผลิตภัณฑ์ต้นแบบของตัวเอง ซึ่งเป็นความฝันของผู้ผลิต เรามีทั้งความเชี่ยวชาญด้านการผลิตและอุปกรณ์พร้อมเราพร้อมเดินหน้าเพื่อสร้างมูลค่าเฉพาะตัวที่เป็นเอกลักษณ์ของเรา

– คุณมีข้อความใฝ่ฝันถึงผู้อ่านบทความนี้บ้าง?

โมโตฮิโระ ยาจิ:

ชีวิตคนเรามีเพียงครั้งเดียว ดังนั้นหากจะทำงาน ก็ควรทำให้สนุก ผมเชื่อว่าการฝันทำสิ่งที่น่าเบื่อไม่ใช่สิ่งที่ควรทำ แต่หากสิ่งนั้นมีคุณค่า ก็ควรปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานให้สนุกขึ้น

งานที่ทำให้พนักงานรู้สึกสนุกและมองเห็นการเติบโตของตัวเอง จะช่วยเพิ่มคุณค่าขององค์กร ผมจึงตั้งเป้าหมายสร้างบริษัทที่พนักงานทุกคนสามารถมีส่วนร่วมและทำงานได้อย่างมีความสุข

หากใครสนใจในอุตสาหกรรมการผลิต เราขอต้อนรับทุกคนเข้าสู่บริษัทของเรา

บทส่งท้ายจากบรรณาธิการ

การแก้ไขปัญหาด้านการบริหารผ่าน “ระบบ” ไม่เพียงช่วยแก้ปัญหาในระยะสั้น แต่ยังสามารถนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงในตัวบริษัทเอง แม้ว่าจะเป็นความท้าทายที่ยาก แต่ผลลัพธ์นั้นยิ่งใหญ่ การพัฒนาที่ไม่หยุดยั้งของคุณจะทำให้บริษัท SANSIN SEISAKUSHO ไปได้ไกลแค่ไหน เราคงต้องติดตามต่อไป



โมโตฮิโระ ยาจิ

เกิดปี ค.ศ. 1968 ที่กรุงโตเกียว จบการศึกษาจากคณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยโซเฟียในปี ค.ศ. 1990 เข้าทำงานที่บริษัท SANSIN SEISAKUSHO ในปี ค.ศ. 1991 และได้รับตำแหน่งประธานกรรมการผู้จัดการของ Sanshin High Technology (ประเทศไทย) ในปี ค.ศ. 2003 ก่อนจะขึ้นดำรงตำแหน่งประธานกรรมการผู้จัดการของ SANSIN SEISAKUSHO ในปี ค.ศ. 2009