



Learn Master Strategy with

STRATEGIC
ศูนย์พัฒนาทางเกษตรอินทรีย์



ชัยรัตน์ คงศุภมานนท์

รองประธานกรรมการ บริษัท กรีนเดย์ โกลบอล จำกัด

ผู้ผลิตขนมขบเคี้ยวด้วยวิธีการทอดสุญญากาศ (vacuum fired) ที่เจาะ
กลุ่มลูกค้าดูแลสุขภาพ

กรีนเดย์

ให้โอกาสพนักงาน สร้างโอกาสให้องค์กร

"กรีนเดย์" สเน็กพันธุ์ใหม่ที่เพิ่งแจ้งเกิดในตลาดไม่นาน แต่ด้วยผลิตภัณฑ์ที่เน้นเจาะกลุ่มลูกค้า Healthy ท่ามกลางกระแสคนรักสุขภาพที่กำลังมาแรง จึงไม่ใช่เรื่องแปลกที่ยอดขายจะพุ่งกระฉูดสวนกระแสเศรษฐกิจ จนกลายเป็นจุดเปลี่ยนครั้งสำคัญขององค์กร

ต้องยอมรับว่า "กรีนเดย์" ไม่ได้ตีบทแตกเฉพาะเรื่องการทำธุรกิจเอสเอ็มอีให้รุ่งโรจน์เท่านั้นแต่มียุทธวิธีในการต่อยอดคนวัตกรรมคนในองค์กรที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับธุรกิจน้องใหม่ได้อย่างน่าทึ่ง

ที่โดดเด่นและเห็นเป็นรูปธรรม คือ การนำวิธีการทอดสุญญากาศ (vacuum fired) ที่ลงทุนค่าคุณประโยชน์ของอาหารพร้อมลดปริมาณน้ำมันในขนมน้อยกว่าสเน็กทั่วไปถึง 15 เท่า มาใช้กับผัก ผลไม้ไทยๆ เพราะวิธีการนี้ไม่เพียงแต่สร้างความตื่นตาตื่นใจให้กับลูกค้า แต่ยังสะท้อนให้เห็นถึงศักยภาพของคนในองค์กรนี้ในระดับที่ไม่ธรรมดาทีเดียว

"คุณชัยรัตน์ คงศุภมานนท์" รองประธานกรรมการ บริษัท กรีนเดย์ โกลบอล จำกัด ในฐานะคนรุ่นใหม่ที่มีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการองค์กรที่น่าสนใจคนหนึ่ง บอกว่า การทำธุรกิจในยุคที่มีการแข่งขันสูง การแสวงหาองค์ความรู้ใหม่เป็นเรื่องจำเป็นอย่างยิ่งซึ่งต้องทำควบคู่ไปกับการมองหาตลาดใหม่

"กรีนเดย์" ได้เปรียบตรงที่มีทุนเดิมจากการทำธุรกิจส่งออกผักและผลไม้สดของครอบครัว และมีทีมผู้บริหารรุ่นใหม่เข้ามาช่วยบริหารจัดการ เมื่อตลาดผักและผลไม้สดเริ่มอิ่มตัว ประกอบกับกระแสผลิตภัณฑ์ Healthy มาแรงมาก จึงได้ไปศึกษางานวิจัยต่างๆ ทั้งของญี่ปุ่น อเมริกา เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ มีการจัดตั้งทีมงาน



ขึ้นมาศึกษาข้อมูล ศึกษาข้อดีข้อเสียของกระบวนการผลิตอย่างจริงจัง จากนั้นส่งไม้ต่อให้ทีมการตลาดช่วยเซอร์เวย์กระแสตอบรับว่าดีแค่ไหน

เมื่อมองเห็นความเป็นไปนักบริหารรุ่นใหม่อย่าง คุณชัชวรัตน์ก็ไม่รีรอ ลงทุนซื้อเครื่องจักรตัวใหม่พร้อมทีมช่างพนักงานสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้า โดยคุณชัชวรัตน์ เสนอมุมมองที่น่าสนใจว่า "เราจะไม่คิดจากตัวเอง แต่จะคิดจากข้างนอกเข้ามา หลังจากทำวิจัยก็จะเซอร์เวย์ตลาดว่าผลิตภัณฑ์ชิ้นไหนที่ลูกค้าชอบบ้าง ในช่วงแรกจึงเริ่มจากสินค้าพื้นๆ เช่น กล้วย สับปะรด ขนุน แล้วพัฒนามาเป็นกระเจี๊ยบ บล็อกเคอร์รี่ ซึ่งต่อไปก็จะมีผักผลไม้ชนิดอื่นๆ ตามมาอีกมากมาย"

ผลิตภัณฑ์ต่างๆ เหล่านี้ คุณชัชวรัตน์บอกว่า เป็นผลผลิตจากความคิดที่ตกผลึกของพนักงานทั้งสิ้น เพราะที่นี่จะให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน

พนักงานทุกคนมีสิทธิ์ออกเสียงแสดงความคิดเห็น ทุกครั้งที่บริษัทจะออกผลิตภัณฑ์ใหม่ จะให้ทีมงานทุกคนเป็นผู้เสนอว่าอยากได้ผลิตภัณฑ์ใหม่อะไรบ้าง 1 คนต่อ 1 เสียง ซึ่งแต่ละแผนกก็ต้องไประดมความคิดเห็นในแผนกของตัวเองมาแล้วนำเสนอต่อที่ประชุม ซึ่งกรีนเคย์จะจัดให้มีการประชุมทีมงานทุก 3 เดือน จากนั้นทีมวิจัยมีหน้าที่ไปทดลองผลิต แล้วฝ่ายการตลาดมีหน้าที่ไปเซอร์เวย์ความต้องการของลูกค้า

เมื่อถามความมั่นใจในการเปิดตลาดสินค้าใหม่ๆ คุณชัชวรัตน์บอกด้วยน้ำเสียงหนักแน่นว่า ผลิตภัณฑ์ทุกอย่างเราไม่ได้คิดกันเอง แต่เราทุกคนช่วยกันคิด แล้วมีการทำวิจัยเซอร์เวย์ตลาด คัดเลือกดาวเด่นช่วงแรกอาจจะมีส่วน 5 ตัว แต่พอถึงช่วงนำเสนอขายจริงๆ อาจจะเหลือสินค้าเพียงตัวเดียวนำไปให้ลูกค้าได้ชิม เพราะผลิตภัณฑ์บางอย่างทีมงานเชื่อว่าน่าจะขายดี แต่พอไปถึงมือผู้บริโภค ลูกค้าอาจไม่แฮปปี้ก็เป็นได้

การสร้างองค์กรให้มีการคิดสร้างสรรค์และพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ นำเสนอต่อผู้บริหารตลอดเวลา ต้องยอมรับว่าไม่ใช่เรื่องง่าย แต่สิ่งที่ยากกว่านั้นคือขั้นตอนการนำสินค้าใหม่ออกสู่ตลาด ซึ่งโดยส่วนตัวคุณชัชวรัตน์แล้วที่ไม่นิยมใช้การตลาดแบบหิวโหเหมือนผลิตภัณฑ์อื่นๆ เขาจึงเลือกที่จะเทรนนิ่งพนักงานให้มีความรู้ความเข้าใจในตัวผลิตภัณฑ์อย่างท่องแท้ ก่อนที่ทุกคนจะออกไปถ่ายทอดความโดดเด่นของสินค้ากรีนเคย์ให้ลูกค้าเข้าใจถึงคุณประโยชน์และความคุ้มค่าในการที่เขาจะควักสตางค์จ่าย

ดังนั้นในการออกบูธแนะนำผลิตภัณฑ์ทุกครั้งทีมขายของกรีนเคย์ที่ต้องเผชิญหน้ากับลูกค้าโดยตรง นอกจากจะเชิญชวนให้ลูกค้าซื้อสินค้าแล้วยังต้องตอบข้อสงสัยของลูกค้าได้ทุกคำถาม ไม่ว่าจะเป็นการรับประกันกระเจี๊ยบแล้วมีประโยชน์อย่างไรกับร่างกาย? การทอดสุญญากาศดีกว่าการทอดทั่วไปอย่างไร? หรืออีกมากมายหลากหลายคำถาม ด้วยเหตุนี้ที่กรีนเคย์จึงต้องมีการพัฒนาทักษะบุคลากรอย่างต่อเนื่อง



พนักงานระดับแมนเนเจอร์ คุณซัจริตน์จะบังคับเลยว่าในแต่ละปีจะต้องไปงานสัมมนาอย่างน้อย 2 ครั้ง ในส่วนพนักงานอื่นๆ ที่ประจำอยู่ฝ่ายต่างๆ ก็จะทำให้เขียนขึ้นมาว่าอยากพัฒนาตัวเองในเรื่องอะไรบ้างที่สอดคล้องกับงานในแผนก

เมื่อถามถึงกลยุทธ์การบริหารคน 2 รุ่นในองค์กร คุณซัจริตน์บอกว่าที่นี้จะอยู่กันเหมือนครอบครัวเดียวกัน คนรุ่นเก่ามีประสบการณ์เยอะก็ต้องให้ความเคารพ ให้เกียรติ ส่วนคนใหม่ๆ จะมีไอเดียใหม่ๆ ที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ ดังนั้นทุกคนต้องเคารพซึ่งกันและกัน เขายินดีรับฟังทุกเสียงของพนักงาน ดังนั้นในทุกการประชุมจึงถามพนักงานเสมอว่า "มีใครที่เห็นโอกาสใหม่ๆ อะไรบ้าง" ซึ่งคำถามนี้เป็นที่ทุกคนจะได้ยินประจำทุกครั้งที่เข้าประชุม ทำให้ทุกคนต้องทำการบ้านและเตรียมเสนอโอกาสใหม่ๆ ให้กับเพื่อนๆ ได้ช่วยกันมองและแสดงความคิดเห็น

คุณซัจริตน์เล่าว่า ในยุคคุณพ่อ พนักงาน 100 คนอาจจะมีหัวหน้างานเพียงแค่ 2 คนเท่านั้นแต่การทำงานในยุคปัจจุบันใช้หลักการบริหารจัดการเช่นวันวานไม่ได้ จึงได้มีการแบ่งงานออกเป็นแผนก ๆ ละ 10 คนบ้าง 15 คนบ้าง แล้วแต่งตั้งหัวหน้างานมาคอยดูแล เป็นการกระจายอำนาจและเปิดโอกาสให้พนักงานเติบโตไปพร้อมกับองค์กร พนักงานในระดับหัวหน้าก็จะเติบโตเป็นผู้จัดการ ผู้จัดการก็เติบโตเป็นผู้บริหาร

เมื่อเส้นทางเติบโตชัดเจนทุกคนก็พร้อมที่จะไขว่คว้าศักยภาพของตัวเอง และยิ่งผู้บริหารมีแนวคิดเปิดช่องให้พนักงานทุกคนมีโอกาสเป็นเจ้าของบริษัท ยิ่งเพิ่มความรักความทุ่มเทในการทำงานของพนักงานมากยิ่งขึ้น

คุณซัจริตน์คุยให้ฟังอีกว่า พนักงานที่นี้ทำงานกันมานาน จึงไม่ต้องรอเข้าตลาดหุ้นแล้วค่อยแบ่งเปอร์เซ็นต์ให้กับคนทำงาน แต่เรามีแนวคิดในการจัดสรรหุ้นของบริษัท อาจจะเป็น 5 เปอร์เซ็นต์ตั้งเป็นสหกรณ์แล้วให้พนักงานเข้ามาบริหารจัดการว่าจะแบ่งกันอย่างไร อายุงานกี่ปีได้กี่เปอร์เซ็นต์ ทุกคนก็จะมีโอกาสได้เป็นเจ้าของบริษัท มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ดังนั้นไม่ว่าองค์กรจะเดินผ่านพายุก็ลูก พนักงานทุกคนก็พร้อมจะกอดคอไปด้วยกัน และในวันที่พนักงานมีความรู้สึกที่ตัวเองคือผู้ประกอบการ คือเจ้าของธุรกิจนี้แหละ พวกเขาจะอยากพัฒนาตัวเองโดยผู้บริหารไม่ต้องลงไปบอกว่าใครจะต้องพัฒนาเรื่องไหนอย่างไร

นี่คือกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลที่แยบยลของนักบริหารรุ่นใหม่อย่าง "ซัจริตน์ คงสุภมานนท์" ที่ได้ทั้งพลังกายและพลังใจของพนักงานมาต่อยอดธุรกิจให้เติบโตและอยู่ได้อย่างยั่งยืนในโลกของการแข่งขันเสรี

.....