

Book on Top



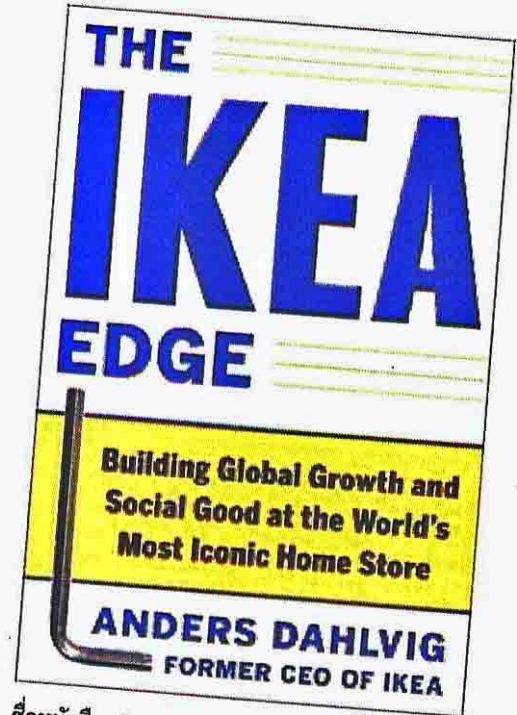
• นิตธิธรรณ ศุวรรณศาสน์
nitithorn@hotmail.com

พมหยิบหนังสือ The IKEA Edge ขึ้นมาอ่านเพราะอยากรู้เกี่ยวกับบริษัทขายเฟอร์นิเจอร์ที่เพิ่งได้ยื่นเข้ามาเปิดธุรกิจในเมืองไทยเรา หนังสือเล่มนี้เขียนโดย Anders Dahlvig อดีต CEO ของ Ikea ในช่วง 1999-2009 หนังสือหนาเพียง 191 หน้าแถมตัวหนังสือใหญ่ ถือเป็นหนังสือที่เนื้อหารวดรัด ภาษาอ่านง่ายถึงง่ายที่สุด รูปแบบการเขียนไม่มีพรรณนาความ, ไม่ใช้การเล่าเรื่อง ตลอด 20 บทรวมบทสรุปทุกบทมีแต่เนื้อไม่มีน้ำบางบทโดยเฉพาะบทหลังๆ มีเนื้อหาบทละ 2-3 หน้าเท่านั้น

อ่าน The IKEA Edge แล้วรู้อะไรบ้าง ประการแรกผมรู้ว่าบริษัทนี้เสียอยู่ร่วมครึ่งทศวรรษแล้ว เป็นบริษัทครอบครัวที่อยู่ภายใต้การดูแลของ Ingvar Kamprad ผู้ก่อตั้งจนปัจจุบันมี CEO มาแล้ว 3 คนทั้งหมดถูกโปรโมทจากคนในทั้งสิ้น จากบางส่วนของ vision statement โดย Kamprad บอกว่า "...too many new and beautiful designed products can be afforded by only a small group of better-off people. Ikae's aim is to change this situation." (หน้า 7)

ถัดมาผมรู้ว่าบริษัทนี้ขายเฟอร์นิเจอร์โดยมุ่งที่ midprice market (หน้า 132 ในบริบทเรื่องตลาดยุโรป) และมีเอกลักษณ์ที่ตีไซน่เรียบง่ายแบบสวีดิช สินค้ามีหลากหลายแต่กลุ่มเด่นๆ คือ ห้องนอนและห้องครัว เรื่องการทำราคา ดูจะเป็นแกนสำคัญ ซึ่งผู้เขียนบอกว่า ต้องคุมการจัดซื้อให้ดี จุดเปลี่ยนสำคัญในการซื้อของที่ราคาถูกคือ supplier ในโปแลนด์ยุคคอมมิวนิสต์ และในเอเชียในยุคหลังคอมมิวนิสต์ ในยุคถัดๆ มา Ikea ให้ความสำคัญกับ Supply Chain มากขึ้นเรื่อยๆ และมองเป็นระบบมากขึ้น ใช้ IT มาช่วยมากขึ้น สินค้าคงคลังไม่สูง การ

ความคิด
สำคัญกว่า
ตำแหน่ง
ซึ่งสอดคล้อง
กับการสอน
ที่กระตุ้นให้
เด็กกล้า
ตั้งคำถาม



ชื่อหนังสือ : The IKEA Edge: Building Global Growth and Social Good at the World's Most Iconic Home Store
ชื่อผู้แต่ง : Anders Dahlvig
จัดจำหน่าย : Asia Books

The IKEA Edge

จัดส่งที่รวดเร็วและได้ปริมาณมากต่อเที่ยว (package สินค้าที่แบนไม่กินพื้นที่) ส่วนคือสิ่งที่ลดต้นทุนทั้งสิ้น ผู้เขียนบอกว่า Ikea ทำราคาต่ำกว่าตลาดได้ 20% โดยเฉลี่ย

การที่สินค้าเป็นแบบให้ลูกค้าประกอบเองได้ และการให้ลูกค้าจัดการเรื่องการสั่งซื้อเองก็เป็นสิ่งที่ลดต้นทุนเช่นกัน ผู้เขียนเรียกว่า Customer Involvement และบอกว่า "if you want more service from Ikea, you have to pay more. Correspondingly, if you're willing to do more, you will ultimately pay a lower price." (หน้า 12) ตรงไปตรงมาดีครับ

มาในแง่ของการตลาด Ikea ไม่ได้ขยายตัวเร็วนักเพราะ "...earn your money before you spend it" (หน้า 59) ไม่ว่านั้นจะแปลว่าทำไมไม่กู้ยืมเลยหรือกู้น้อย ก็ถือว่าฟังดูไม่คุ้มนักสำหรับธุรกิจที่มีชื่อเสียงนานาชาติ ส่วนการสื่อสารกับลูกค้านั้น Dahlvig บอกว่า

เน้นที่ประสบการณ์ในร้านค้า, การส่ง catalog สินค้า และ web มากกว่า Above the line อย่างโฆษณาทีวีและสื่อสิ่งพิมพ์ ส่วนการขายตลาดไปยังต่างประเทศนั้นขยายไปยังยุโรป อเมริกาและเอเชีย ตามลำดับ ในช่วงที่เขียนหนังสือคือปี 2010 นั้นตลาดใหญ่ที่สุดคือเยอรมนี ในสหรัฐอเมริกานั้นมี market share เป็นอันดับสอง ผู้เขียนมองว่าคู่แข่งสำคัญคือตัวเองครับ

เขาว่า "Competitors so far have shown little sign of innovation, and people will, I assume, need home furnishings in the future. No, the big threat is from within." (หน้า 112) ขยายความคือ Ikea กำลังแข่งกับตัวเองในการจัดการระบบภายใน แค่นั้นยังไม่พอผู้เขียนยังย้ำอีกว่า "I don't feel Ikea has ever been seriously challenged in the European markets..." (หน้า 132) และ "I think Ikea

needs a real challenge from a global competitor in order to better itself. As we all know, lack of competition can be a powerful sleeping pill" (หน้า 133) ถ้าข้อความข้างบนฟังดูมันอกมันใจในตนเองมากไป บางทีเราอาจต้องมาดูวัฒนธรรมองค์กร Ikea ดูบ้างว่าเป็นเช่นนั้นหรือไม่ ผู้เขียนบอกว่าองค์กรมีบุคลิกแบบสวีดิช คือ "ถ่อมตัว" และ "...focus on what doesnt work rather than celebrating success." (หน้า 21) แปลง่าย ๆ คือ "พูดน้อย ต่อยหนัก" แถมยังเน้นความเท่าเทียม ผู้บริหารกับพนักงานแต่งตัวเหมือนกัน และเดินทางด้วยเที่ยวบิน class เดียวกัน (หน้า 19) ที่น่าสนใจอีกประการคือ Dahlvig บอกว่า ความคิดสำคัญกว่าตำแหน่งซึ่งสอดคล้องกับการสอนแบบสวีดิชที่กระตุ้นให้เด็กกล้าตั้งคำถาม (ท้าทาย) ครูหรือพ่อแม่ ซึ่งในองค์กรนั้นความคิดของผู้ใหญ่จึงไม่ได้เป็นใหญ่เสมอไป แต่ที่ผมเห็นว่าเด่นที่สุดคือข้อความที่ว่า "Managers with bad results and good values should be given a second chance. Managers with good results and bad values should be asked to leave." (หน้า 28) ผู้เขียนบอก

ว่า Company culture คือสิ่งที่หลอมคนในองค์กร และ values ที่พูดถึงก็คือคุณสมบัติที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมของ Ikea ตามที่ได้กล่าวมา ประโยคสุดท้ายนี้สรุปได้ชัดเจนที่สุดครับ (ถ้าปฏิบัติจริงตามนั้น) สุดท้ายในแง่ของ Social responsibility ที่ยึดกันหนักหนา ผู้เขียนโยงว่า ในเมื่อ Ikea ขายของราคาไม่แพง ต้นทุนจึงต้องไม่สูง นั่นก็หมายถึงการใช้ทรัพยากรน้อย เขาบอกว่าส่วนประกอบหลายอย่างก็ไม่ได้ใช้ไม้พูดง่าย ๆ ว่าใช้เท่าที่จำเป็นและพยายามจะไม่ใช้ไม้จากป่าที่ได้รับอนุญาตเท่านั้น อีกเรื่องที่น่าสนใจคือแรงงานเด็กซึ่งผู้เขียนบอกว่าเคยเป็นประเด็นจากการที่ Ikea ซื้อของจาก supplier บางประเทศในเอเชีย เขาบอกว่าที่ Ikea จึงรวมเอาสิ่งเหล่านี้กำหนดเป็นสเปคของสิ่งที่รับจาก supplier และสนับสนุนโครงการเพื่อสิ่งแวดล้อมและคุณภาพชีวิต ด้วยเนื้อที่อันจำกัดผมจึงไม่ขอสรุปอะไรแต่จะเรียนว่า เนื้อหาในส่วนการเปิดตลาดต่างประเทศก็น่าสนใจ อุปสรรคในอังกฤษคืออะไร เคยพลาดในอเมริกาอย่างไร ยังมีประเทศใดที่ Ikea จะไปบุกอีก สนใจสามารถอ่านได้ในหนังสือเล่มนี้ครับ