

**สมชาย ศุภธาดา**

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำภาควิชาการบัญชี

คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์



ชื่อหนังสือ : **Fit for Growth: A Guide to Cost Cutting, Restructuring, and Renewal**

ผู้เขียน : **Vinay Couto, John Plansky, and Deniz Caglar**

ผู้จัดพิมพ์ : **John Wiley & Sons, Inc. (2017)**

ISBN: **978-1-119-26853-6**

ปี พ.ศ. 2562 และ 2563 คาดว่าจะเป็นปีที่ธุรกิจต่างต้องจับตามองการเติบโตของเศรษฐกิจโลกอย่างใจจดใจจ่อ ทั้งนี้เริ่มปรากฏให้เห็นข่าวการลดพนักงานและมาตรการลดต้นทุนของธุรกิจต่าง ๆ ตามมาเป็นระยะ บทวิจารณ์หนังสือฉบับนี้ขอแนะนำหนังสือเล่มหนึ่งที่น่าจะเหมาะกับสถานการณ์ในปัจจุบันเป็นอย่างดี

ผู้เขียนทั้งสามท่านทำงานที่ PricewaterhouseCoopers Advisory Services มีประสบการณ์รวมกันกว่า 70 ปีทางด้าน การให้คำปรึกษาในหลากหลายอุตสาหกรรมเพื่อแก้ปัญหาและสร้างโอกาสแก่ธุรกิจต่าง ๆ เนื้อหาจึงเหมาะกับผู้บริหารระดับอาวุโสและผู้บริหารระดับกลางในการปรับโครงสร้างองค์กรและโครงสร้างต้นทุนให้เข้ากับกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง

หนังสือเล่มนี้มีทั้งหมดสามส่วน ส่วนแรกเป็นการแนะนำให้เห็นภาพรวมโดยพยายามเชื่อมโยงกลยุทธ์ขององค์กรกับการลดต้นทุนและการปรับโครงสร้างองค์กร มีการยกตัวอย่างบริษัทเช่น IKEA เพื่อแสดงให้เห็นการประยุกต์หลักการและแก่นแนวคิดของหนังสือ ในท้ายบทที่สามของส่วนแรกมีการเปรียบเทียบ

**Somchai Suphatada**

*Assistant Professor of Department of Accounting,  
Thammasat Business School, Thammasat University*

ให้เห็นว่าการลดต้นทุนแบบเดิมและการลดต้นทุนเพื่อความเติบโตต่างกันอย่างไร ทั้งในด้านปรัชญา กระบวนการ ความเชื่อมโยง การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการสร้างความยั่งยืนระยะยาว

ส่วนที่สองของหนังสือเข้าสู่รายละเอียดของแนวทางที่ได้ผ่านการทดลอง และพิสูจน์แล้วว่าการลดต้นทุนเชิงกลยุทธ์ควรเป็นเช่นไร ในส่วนนี้มีการยกกรณีศึกษาและแนวปฏิบัติที่ดีโดยอภิปรายถึง “Levers” ของการบริหารต้นทุน 9 ประการ คำว่า Lever ที่กล่าวถึงในหนังสือเล่มนี้เปรียบคล้ายคันโยกที่ใช้ในการลดต้นทุน ซึ่งประกอบด้วย 1) การจัดการ Business Portfolio 2) การเริ่มจากฐานศูนย์ 3) การปรับโมเดลการดำเนินงาน 4) Outsourcing 5) การสร้างสิ่งที่ดีที่สุด [Footprint Optimization] 6) กระบวนการที่เป็นเลิศ 7) การจัดสายการบังคับบัญชาใหม่ 8) การบริหารห่วงโซ่อุปทานเชิงกลยุทธ์ และ 9) การทำให้เป็นดิจิทัล ท่านที่ติดตามความก้าวหน้าทางโลกยุค Digital อาจรู้สึกผิดหวังเล็กน้อยเพราะในบทที่ 13 ว่าด้วยเรื่องนี้เขียนลักษณะกระชับและอาจไม่ได้ให้รายละเอียดในเชิงปฏิบัติการมากนัก

ในส่วนที่สามส่วนสุดท้ายมีด้วยกัน 4 บท เป็นการสรุปวิธีการจัดการ การปรับรีดต้นทุนในช่วงเปลี่ยนผ่านเพื่อก้าวไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน ทำอย่างไรให้สิ่งที่แนวทางซึ่งกล่าวไว้ในส่วนที่สองสามารถยืนหยัดและสร้างองค์กรให้เติบโตไปได้โดยไม่สะดุด สิ่งสำคัญคือ การเคลื่อนไหว (Mobilizing) การปรับขนาด (Scaling) และการทำให้ยั่งยืน (Sustaining) ซึ่งผู้อ่านต้องไปติดตามอ่านกันเอง นะครับว่าเป็นอย่างไร

ส่วนตัวเองชอบบทที่ 15 และ 16 ในส่วนที่สาม เพราะผู้เขียนหนังสือ ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารงานบุคคล โดยคำนึงถึงความสำคัญของทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากทุกการเปลี่ยนแปลงย่อมส่งผลต่อขวัญกำลังใจของพนักงาน อาจเผชิญแรงต้าน ทำอย่างไรให้บุคลากรทุกส่วนเห็นด้วย เต็มใจที่จะขับเคลื่อนองค์กรไปพร้อมกันคือ องค์กรประกอบแห่งความสำเร็จและเป็นความท้าทายอย่างยิ่งของผู้บริหารระดับสูงในยุคปัจจุบัน

**JAP**