

## Benchmarking :

### ทางเลือกใหม่ของการปรับปรุงองค์การธุรกิจ (7)

บุคคลต่อมาก็คือลูกค้า ทีม Benchmarking อาจจะสัมภาษณ์ลูกค้าของบริษัทเป้าหมาย หากรู้ว่าใครเป็นลูกค้าของบริษัทเหล่านั้น เมื่อเราออกไปซักถามสัมภาษณ์ เรามักจะพบว่าบุคคลเหล่านี้สามารถให้ข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของรูปแบบและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่าย แนวทางและรูปแบบของการโฆษณา คุณภาพของบรรจุภัณฑ์ การส่งเสริมทางการตลาด การให้บริการก่อนและหลังการขาย คุณภาพการบริการของพนักงาน เงื่อนไขการรับประกันผลิตภัณฑ์ เงื่อนไขการแลกเปลี่ยน-คืนสินค้า ฯลฯ

ลูกค้ามักจะยินดีให้ข้อมูลกับเรา หากเขาคิดว่าสิ่งที่เขาบอกเรา แล้วจะช่วยให้เขาได้รับประโยชน์ด้วย อย่างไรก็ตามทีม Benchmarking ก็ต้องตระหนักไว้ว่าการทำอะไรกระโดดกระตากับลูกค้ามากนัก ชาวคราวการทำ Benchmarking ของเรา จะรู้เข้าหาคู่แข่งขันรายนั้นได้ และจะทำให้เกิดผลเสียขึ้นได้เช่นกัน

โดยทั่วไปธุรกิจจึงมักจะใช้บุคคลที่สาม ซึ่งได้แก่ บริษัทวิจัยตลาด หรือบริษัทโฆษณาที่ธุรกิจที่จะทำ Benchmarking ติดต่อบริษัทที่รับหน้าที่เป็นผู้เก็บข้อมูลหรือสัมภาษณ์ลูกค้าแทนตัวเขาเอง ทั้งนี้ เพื่อมิให้คู่แข่ง หรือคนอื่น ๆ ในวงการรู้ความเคลื่อนไหวของตัวเอง นี่ก็เป็นอีกวิธีหนึ่ง

นักวิชาการ นักวิเคราะห์ หรือผู้เชี่ยวชาญในวงการธุรกิจนั้น เป็นบุคคลอีกกลุ่มหนึ่งที่ทีม Benchmarking อาจจะไปขอข้อมูลของบริษัทเป้าหมายได้ เพราะบุคคลเหล่านี้มักจะเป็นผู้ที่ได้ศึกษารายละเอียดของบริษัทเป้าหมายมาเป็นอย่างดี รวมทั้งได้ศึกษาธุรกิจของคนอื่น ๆ ที่อยู่ในวงการเดียวกัน

ดังนั้น เขาเหล่านี้อาจจะวิเคราะห์ชี้ความแตกต่างหรือเปรียบเทียบให้ทีม Benchmarking ของเราได้เห็นภาพรวม และภาพย่อยของแต่ละบริษัทได้ดีเช่นเดียวกัน และถือว่าเป็นแหล่งข้อมูลภายนอกที่มีระดับของความน่าเชื่อถือสูงทีเดียว

บุคคลต่อมา ได้แก่ ผู้ที่เป็นตัวแทนจำหน่ายสินค้า หรือพวกนายหน้า บุคคลเหล่านี้จะมีข้อมูลเฉพาะในด้านที่ตนมีความคุ้นเคย เช่น การจัดจำหน่าย การจ่ายผลตอบแทน ส่วนลดทางการค้า ส่วนต่างของราคา (Margin) จุดอ่อน-จุดแข็งของผลิตภัณฑ์ ความต้องการของลูกค้าในแต่ละภูมิภาค ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ

วิธีการที่จะถามบุคคลเหล่านี้ คือใช้บุคคลที่สามทำหน้าที่หาข้อมูลข่าวสารให้กับเรา เหมือนกับกรณีการสอบถามจากลูกค้าเช่นเดียวกัน

บุคคลต่อมา ได้แก่ ผู้จำหน่ายวัตถุดิบเพื่อการผลิตให้กับธุรกิจของเรา หรือพวกซัพพลายเออร์ トラบใดที่เขายังทำธุรกิจกับเราอยู่ การขอข้อมูลของคู่แข่งนั้นก็มักที่จะได้รับความร่วมมือด้วยดี ข้อสำคัญคือความลึกซึ้งหรือความละเอียดของข้อมูลก็เป็นอีกเรื่องหนึ่ง ซึ่งจะขึ้นอยู่กับความรู้ของผู้จัดส่งสินค้า และระยะเวลาที่เขาทำธุรกิจร่วมกับคู่แข่งนั้น เราก็อาจจะสืบข้อมูลจากเขาได้

อย่างไรก็ตาม ควรจะต้องพยายามพิสูจน์ข้อเท็จจริงของข้อมูลที่ได้มาเสียก่อน เพราะอาจจะรับข้อมูลที่ผิด ๆ มา ส่วนจะพิสูจน์กันด้วยวิธีใดนั้น คงจะต้องถามจากหลาย ๆ แหล่งมาประมวลกัน

บุคคลต่อไปได้แก่ คนที่เคยเป็นพนักงานของบริษัทเป้าหมายของเรา คนเหล่านี้สามารถให้ข้อมูลได้ใกล้เคียงกับสถานการณ์ที่เป็นจริงมากที่สุด โดยเฉพาะหากเราได้คนที่เพิ่งจะลาออกจากบริษัทเป้าหมาย และเป็นคนที่เคยทำงานมานานพอสมควร ก็ย่อมเป็นหลักประกันได้ในระดับหนึ่งว่าจะมีองค์ความรู้ที่ทันสมัย

ทีม Benchmarking คงต้องใช้ศิลปะในการสอบถามรายละเอียดให้ได้มากที่สุด หากเราสามารถใช้บุคคลที่สามในการสัมภาษณ์หรือเก็บข้อมูลจากคนเหล่านี้ ก็ควรทำเพราะเขาอาจกลับไปเล่าเรื่องการเก็บข้อมูลของเราให้เพื่อคู่แข่ง ๆ ที่ยังคงทำงานอยู่ในบริษัทเป้าหมายอยู่ เดียวเรื่องที่ลับก็จะไม่ลับเสีย ดังนั้น คงจะต้องลงทุนจ้างวานให้คนอื่นมาทำแทนเราจะดีกว่า

นอกจากนี้ พนักงานปัจจุบันของบริษัทเป้าหมายของเราก็เป็นอีกคนหนึ่งที่จะให้ข้อมูลที่ตรงและทันสมัยที่สุด ข้อสำคัญเขาจะต้องเป็นคนที่อยู่ในสายงานที่เรากำลังทำ Benchmarking ด้วยการสอบถามก็ควรใช้บุคคลอื่นเก็บข้อมูลแทนเรา แม้ว่าเขาจะเป็นคนที่เรารู้จักคุ้นเคยกันก็ตาม ดังเหตุผลที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น

ในประเทศของเรา มักจะใช้หนทางลัดกว่านี้คือ ทุ่มเงินซื้อตัวคีย์แมนที่เป็นพนักงานของบริษัทเป้าหมายมารับตำแหน่งในธุรกิจของเราเสียเลย เพื่อจะได้ซักถามหรือใช้ความรู้ต่าง ๆ อย่างเต็มที่ เพราะเมื่อกลายเป็นพนักงานของเราแล้ว โอกาสที่จะหลีกเลี่ยงหรือไม่ยอมบอกข้อมูลย่อมเกิดขึ้นได้น้อยและที่สำคัญคือเราสามารถนำมาปฏิบัติได้เสีย

อีกวิธีหนึ่งที่ไม่เกี่ยวกับตัวบุคคลก็คือ การนำทีม Benchmarking ไปเยี่ยมชมกิจการของบริษัทเป้าหมาย เรื่องนี้บางทีบริษัทตอบยินดีและเต็มใจที่จะให้ทีมงานของเราไปทำ Benchmarking เพราะได้ตกลงกันไว้ล่วงหน้าแล้ว วิธีนี้เราอาจจะรู้อะไร ก็ขึ้นอยู่กับการซักถาม และขึ้นกับการให้ความร่วมมือของบริษัทเป้าหมาย หากทั้งสองฝ่ายยินดีให้ข้อมูลกันแล้ว ก็ถือว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุด เพราะสืบปากว่ายังไม่เท่าตาเห็น

อย่างไรก็ตาม ไม่ได้หมายความว่า การทำ Benchmarking จะต้องใช้เพียงวิธีเดียว แต่ควรใช้หลาย ๆ วิธี หลาย ๆ บุคคล เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วน จึงจะว่าเป็นวิธีดำเนินงานที่ดีที่สุด

นอกจากวิธีการและตัวบุคคลที่เราจะถือได้ว่าเป็นแหล่งของข้อมูลในขั้นของการลงมือปฏิบัติการ Benchmarking แล้ว วิธีการอื่น ๆ อาทิ การจัดให้มีการประชุมสัมมนาเพื่อแลกเปลี่ยนความรู้ ในหมู่บริษัทที่อยู่ในสาขาอาชีพเดียวกัน ก็เป็นอีกหนทางหนึ่งที่จะทำให้เราได้รับข้อมูลมาใช้ในการ ปรับปรุงองค์การของเรา แต่วิธีนี้มักจะมีข้อถกเถียงว่า ข้อมูลที่นำมาแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันเป็น ข้อมูลผิวเผิน ไม่ละเอียด ไม่บอกถึงวิธีการดำเนินงานทางธุรกิจอย่างแท้จริง ฯลฯ ทำให้การประชุม เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลลดคุณค่าลงไป

ทั้งหมดนี้คือ แหล่งข้อมูลและขั้นตอนในการลงมือปฏิบัติการเพื่อเก็บข้อมูลที่จะใช้ ปรับปรุงองค์การธุรกิจของเรา ภายใต้แนวคิดของ Benchmarking เมื่อได้ข้อมูลกลับมาแล้ว ขั้นตอน ไปถึงก็คือการวิเคราะห์และหาข้อสรุปและแนวทางที่น่าจะปรับปรุงองค์การธุรกิจของเรา

กรุงเทพธุรกิจ : 3 มีนาคม 2539

## Benchmarking :

### ทางเลือกใหม่ของการปรับปรุงองค์การธุรกิจ (8)

หลังจากที่ทีมงาน Benchmarking กลับมาแล้วขั้นต่อไปคือ การนำรายละเอียดที่รวบรวมมาได้ ตลอดจนประสบการณ์ที่ได้พบเห็นมาปรึกษาหารือกับผู้ที่เกี่ยวข้องหรือหน่วยงานที่จะนำวิธีการดังกล่าวไปปรับปรุงแก้ไขการทำงาน ทั้งนี้โดยเปิดโอกาสให้ผู้อื่นเข้ามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติม แต่มีได้หมายความว่า จะใช้ความคิดเห็นของคนเหล่านี้เป็นหลักที่ถูกแล้ว ต้องนำสิ่งที่ได้จาก Benchmarking มาเป็นตัวตั้งเป็นหลักไว้ แล้วจึงให้คนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องมาช่วยเสริมให้ดีขึ้น มิฉะนั้นการทำ Benchmarking ก็จะไม่มีความหมาย

การประยุกต์สิ่งที่ได้มาให้เข้ากับสภาพองค์การของเรา นั้น จะต้องปรับให้เข้ากับสภาพต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการทำให้สอดคล้องกับกำลังคน กำลังงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ รวมทั้งเครื่องมือเครื่องจักร สภาพการจัดการภายในองค์การ และวัฒนธรรมองค์การของตน ซึ่งไม่ใช่สิ่งที่ง่ายเลย

แต่เมื่อคิดว่าจะทำให้ทุกอย่างดีขึ้นกว่าเดิม ปรับก็ต้องปรับ แก้ไขก็ต้องแก้ไข คงจะยอมแพ้ง่าย ๆ ไม่ได้ โดยเฉพาะเมื่อได้ดำเนินการมาตั้งแต่ต้นจนถึงจุดนี้แล้ว ดังนั้นสิ่งที่เราได้เตรียมการ วางแผนไว้ตั้งแต่แรก โดยเฉพาะการมองตัวเองให้รู้ถึงสภาพของตัวเองเสียก่อน จะช่วยบรรเทาความวิตกกังวลได้ และเท่ากับเป็นการเตรียมความพร้อมไว้สำหรับสิ่งที่จะยอมรับ การนำสิ่งที่แปลก ๆ ใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในองค์การ ในขั้นนี้ความยากง่ายอยู่ที่การปรับสิ่งที่ได้มาให้สอดคล้องกับสิ่งที่เรามีอยู่

หากผ่านขั้นตอนนี้ได้ไปแล้ว ขั้นต่อไปก็คือ การวางแผนเกี่ยวกับการวัดและประเมินผลการปฏิบัติงาน ต้องพิจารณาดูว่าเราจะมีหลักมีกฎเกณฑ์ที่จะประเมินผลอย่างไร จึงจะทำให้ทราบว่า Benchmarking นี้ ประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด และมีอะไรที่จะต้องปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นอีก

เรื่องของการประเมินผลก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ต้องเตรียมการไว้เช่นกัน อาทิ หากเราจะประเมินผลทางด้านการเงินขององค์การ เราจะดูจากอะไร ตัวเลขอะไรที่เราจะต้องคอยเฝ้ามอง สัดส่วนตัวใดที่เราจะต้องศึกษาเป็นพิเศษเหล่านี้ เป็นต้น

เมื่อผ่านจุดนี้ได้ ก็เรียกกระบวนการทำ Benchmarking นั้น เสร็จสิ้นแล้วแต่ต้องไม่ลืมว่าอาจมีการแก้ไขอีก แม้จะผ่านขั้นตอนของการนำมาใช้แล้วก็ตาม นั่นก็คือ เมื่อมีการประเมินผลและผลที่ได้รับไม่ได้เป็นดังใจนึก เราก็ต้องหาหนทางปรับตัวให้ดีขึ้นให้ได้

หรือบางครั้งอาจจะต้องเริ่ม Benchmarking กันใหม่อีก แต่คราวนี้คงจะดีขึ้นกว่าการกระทำในครั้งแรก ๆ ที่เราเองยังมีติดด้านอยู่ จุดสำคัญต้องอย่าลืมว่ากระบวนการทำ Benchmarking นั้นเป็นการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) ไม่ใช่เป็นการกระทำที่ทำแล้วหยุดไปเลยทีเดียว

โดยสรุปความสำเร็จในการทำ Benchmarking นั้นขึ้นอยู่กับ

- การเตรียมการอย่างพร้อมเพรียงก่อนที่จะดำเนินการทำ Benchmarking หากเรามีการเตรียมการที่ดี มีการวางแผนที่รอบคอบ ชัดเจนแล้ว ก็จะทำให้ Benchmarking ประสบความสำเร็จ โดยเฉพาะในช่วงของการเริ่มต้น

- การหาลูกทีม Benchmarking ที่เหมาะสม เป็นปัจจัยสำคัญอีกจุดหนึ่งที่จะทำหน้าที่ในการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูล และนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังนั้น ลูกทีมที่มีประสิทธิภาพและมีความสามารถย่อมทำให้การทำ Benchmarking ได้รับผลดีไปด้วย

- การรู้สภาพของตนเอง รู้จักข้อดี ข้อเสีย ข้อจำกัดของตนเอง จะมีส่วนช่วยให้เห็นภาพขององค์กรได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ยังช่วยให้การเก็บข้อมูลถูกต้องแม่นยำและช่วยให้การปรับใช้สามารถกระทำได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ

- การนำมาปรับใช้ เป็นจุดสำคัญที่ต้องคำนึงถึง โดยเฉพาะนำมาปรับใช้ให้สอดคล้องกับสภาพ และสิ่งแวดล้อมขององค์กร ดังที่ได้กล่าวมาในตอนต้นของบทความฉบับนี้แล้วการนำมาปรับใช้จะต้องสอดคล้องกับกระบวนการทางธุรกิจของเรา จึงจะทำให้ Benchmarking ประสบความสำเร็จได้

- การฝึกอบรม หรือการถ่ายทอดความรู้ ข้อมูล ข่าวสารต่าง ๆ ให้แก่ บุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดความเข้าใจในระบบใหม่ ตลอดจนเข้าใจในรายละเอียดต่าง ๆ ที่เราไปเก็บรวบรวมมาได้ เป็นสิ่งที่จะทำให้เกิดความเข้าใจอย่างชัดเจน และเชื่อมโยงสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง บางครั้งเราพบว่าเมื่อขาดการถ่ายทอดความรู้ การฝึกอบรม หรือการติดต่อสื่อสารที่ดีจะเรียนรู้สิ่งใหม่จะทำได้ อย่างลำบาก ทำให้การสื่อสารไม่ชัดเจน ยิ่งไปกว่านั้นอาจจะก่อให้เกิดความเข้าใจผิดและมักจะนำไปสู่ความล้มเหลวของกระบวนการทำ Benchmarking ทั้งหมดเสียก็ได้

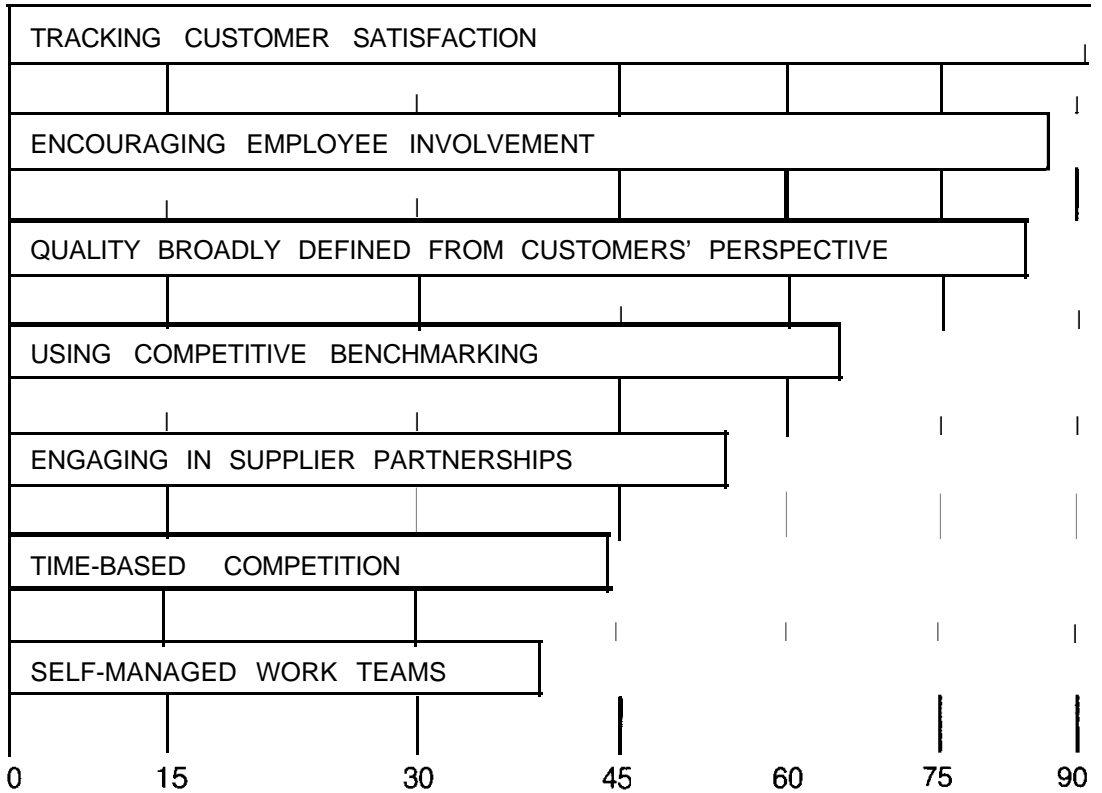
- ปัจจัยสุดท้ายที่จะส่งผลให้ Benchmarking ประสบความสำเร็จหรือไม่คือ ความมุ่งมั่นของบุคลากรภายในองค์กรที่จะแก้ไขปรับปรุงให้องค์กรของตนดีขึ้น ซึ่งหมายรวมถึงความมุ่งมั่นของผู้บริหารระดับสูง เรื่อยมาจนพนักงานทุกคนที่เกี่ยวข้องในองค์กร

ทุกฝ่ายต้องเต็มใจที่จะกระทำให้เกิดความสำเร็จโดยไม่ย่อท้อ แม้จะเผชิญปัญหามากมายเท่าใดก็ไม่ยอมแพ้ง่าย ๆ เพราะตราบไต่ที่เรายึดมั่น และพร้อมที่จะแก้ไขปรับปรุงองค์กรของเราอยู่ตลอดเวลา ความสำเร็จย่อมมาถึงในที่สุด

ก่อนปิดท้ายเรื่องราวของ Benchmarking ขอนำเสนอแผนภูมิแสดงผลการสำรวจบริษัทต่าง ๆ 250 บริษัทในสหรัฐอเมริกาที่เขานำแนวทางการบริหารงานเชิงคุณภาพเบ็ดเสร็จ หรือ Total Quality Management (TQM) มาใช้ และได้นำวิธี Benchmarking มาใช้ในการปรับปรุงองค์กร พบว่ามีประมาณร้อยละ 60 ของบริษัทเหล่านี้เลยทีเดียวนี่ ดังรูปต่อไปนี้

**Survey Results Indicating Widespread Use of Various Total Quality Management (TQM) and Core Process Reengineering (CPR) Related Practices**

Share of companies using :



*Percent of 250 Companies Surveyed*

**Source** : Keith H.Hammonds and Gail DeGeorge, "Where Did They Go Wrong?", Business Week (Special Quality Issue, 1991), 34-38

กรุงเทพธุรกิจ : 10 มีนาคม 2539

# เคล็ดลับการเปรียบเทียบประยุคต์เพื่อความเป็นเลิศ (Benchmarking)

เคล็ดลับสำหรับผู้ที่จะนำการเปรียบเทียบประยุคต์เพื่อความเป็นเลิศ (Benchmarking) มาใช้เพื่อพัฒนาองค์กรและการทำงานของท่านมีดังนี้

## กำหนดเรื่องที่จะไปศึกษาให้ชัดเจน

**ประการที่หนึ่ง** เวลาที่จะดำเนินการเปรียบเทียบประยุคต์เพื่อความเป็นเลิศนั้น จะต้องพยายามกำหนดทิศทางหรือประเด็นที่เราต้องการจะปรับปรุงลงไปให้เฉพาะเจาะจง อย่าให้เป็นเรื่องที่กว้าง แต่เป็นเรื่องที่ชี้ชัดลงไป เช่น การปรับปรุงในส่วนของเจ้าหน้าที่การค้า การให้บริการหลังการขาย เป็นต้น ทั้งนี้จะต้องศึกษาข้อมูลของเราเองอย่างละเอียดทุกแง่มุม จากนั้นจึงเลือกบริษัทที่เราจะเข้าไปศึกษา ซึ่งแน่นอนว่า บริษัทเหล่านั้นจะต้องมีความเป็นเลิศในเรื่องที่เราสนใจจะศึกษาด้วย

## ใช้คนกลุ่มเล็กดูงานในช่วงเวลาที่จำกัด

**ประการที่สอง** ต้องส่งคนที่ต้องการปรับปรุงในส่วนงานของเขาไปทำ Benchmarking ไม่ใช่ส่งผู้บริหาร หรือพนักงานคนอื่นที่ไม่ได้ทำไปศึกษา เพราะการจะมาถ่ายถอดด้วยคำพูดไม่ดีเท่ากับการเปิดโอกาสให้คนที่เขาจะทำไปเห็นด้วยตาของตนเองจะดีกว่า และอย่าลืมว่าเวลาที่ใช้ในการศึกษาดูงาน ไม่ควรจะนานเกินไป

พยายามจัดกลุ่มให้มีขนาดเล็ก เพราะยังใช้เวลานานมากขึ้นเท่าไร และมีจำนวนคนเข้าไปศึกษามากขึ้นเท่าไร ก็จะเป็นการเพิ่มปัญหามากกว่าที่จะลดปัญหา เข้าทำนอง “คนมากก็มากเรื่อง”

## เตรียมตัวให้พร้อมทั้งถามและตอบ

**ประการที่สาม** ให้เตรียมตัวพร้อมที่จะถามคำถามและตอบคำถาม เมื่อเวลาไปศึกษายังบริษัทที่เขาเป็นเลิศอยู่นั้น อย่าหวังแต่จะไปถามเขาเพียงอย่างเดียว ต้องพร้อมที่จะให้ข้อมูลเขาเหมือนกัน หากเขามีคำถามมาในเรื่องของบริษัทเรา เราก็ต้องพร้อมที่จะให้ข้อมูลเขาเช่นกัน

เพราะจริง ๆ แล้ว การดำเนินการเปรียบเทียบประยุคต์เพื่อความเป็นเลิศนั้น ก็คือการแลกเปลี่ยนข่าวสารซึ่งกันและกัน ระหว่างองค์กรธุรกิจหนึ่งกับอีกองค์กรธุรกิจหนึ่ง มิใช่มองเฉพาะผลประโยชน์ที่บริษัทตนจะได้รับแต่เพียงฝ่ายเดียว

## อย่าไปรวมหัวเจรจาผูกขาดตลาด

**ประการที่สี่** พยายามหลีกเลี่ยงปัญหาหรือข้อขัดแย้งต่าง ๆ ในด้านกฎหมาย โดยเฉพาะเวลาที่ไปศึกษางานจากคนอื่นเขา อย่าให้การศึกษาเปรียบเทียบ เป็นเสมือนการไปรวมหัวกันเจรจาเพื่อการผูกขาดตลาด หรือกลายเป็นการกำหนดราคาร่วมกัน (ฮั้วราคา)

เพราะการพบปะกันในการทำงานเช่นนี้ในต่างประเทศ โดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกา เป็นวิธีการที่ผิดกฎหมายอย่างหนึ่งที่ต้องพึงระมัดระวัง แม้ว่าเรื่องนี้ในบ้านเมืองเรายังไม่เข้มงวดนักก็ตาม แต่พยายามอย่าให้การดำเนินการเปรียบประยুক্তเพื่อความเป็นเลิศ ถูกสังคมนตรีมองได้ว่าเป็นการสมคบคิดกันเอาเปรียบผู้บริโภคแล้วกัน ดังนั้น ควรที่จะหาหนทางที่เหมาะสมไว้ด้วย ในกรณีที่มีการตั้งข้อสงสัยจากสาธารณชนขึ้น

## มีจรรยาบรรณรักษาความลับ

**ประการที่ห้า** ต้องรักษาจรรยาบรรณและมารยาทในการปกปิดความลับของบริษัทที่เราไปศึกษา เพราะโดยปกติแล้ว หากเขายินดีจะให้ข้อมูลกับเรา เราก็ควรจะปกปิดความลับของเขาไว้อย่างสุดความสามารถด้วยเช่นกัน มิฉะนั้นวันหน้าวันหลังก็อย่าคิดว่าจะไปขอข้อมูลเพื่อไปเปรียบประยুক্তเพื่อความเป็นเลิศจากบริษัทใครอีกเลย

ข้อเสนอแนะทั้งห้าประการนี้ ผู้ที่ดำเนินการเปรียบประยুক্তเพื่อความเป็นเลิศในประเทศสหรัฐ โดยเฉพาะในสถาบันชื่อ The Strategic Planning Institute Council on Benchmarking เขาได้กำหนดไว้ หากท่านจะนำไปพิจารณาและนำไปใช้บ้าง ก็จะได้ผลดีเป็นอย่างยิ่ง

กรุงเทพธุรกิจ : 5 พฤษภาคม 2539



# การบริหารเพื่อความคิดที่สร้างสรรค์ (Creative Thinking)

แนวความคิดในการบริหารงานยุคใหม่ได้ให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ภายในองค์กรอย่างมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งการมองเห็นงานภายในองค์กรไปในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม และยึดพื้นฐานที่ว่า อันที่จริงแล้ว มนุษย์ทุกคนมีความสามารถในการสร้างสรรค์สิ่งที่ดี ๆ อีกมาก แต่ที่ได้นำมาใช้ในการทำงานแต่ละวัน ๆ นั้น เป็นเพียงความคิดสร้างสรรค์ส่วนน้อยเท่านั้น

ดังนั้น ภาระหน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารสมัยใหม่ก็คือ ทำอย่างไรจึงจะจูงใจ ผลักดัน และ “ดึง” ความสามารถที่สร้างสรรค์ของมนุษย์ หรือผู้ใต้บังคับบัญชาออกมาให้ได้ การบริหารเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์คือ การนำสิ่งนี้ออกมาเป็นประโยชน์กับทุก ๆ คน

Creative Thinking หรือการคิดเพื่อสร้างสรรค์นั้นเป็นกระบวนการในการเสาะแสวงหาความคิดต่าง ๆ ที่จะนำมาช่วยในงานด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะการแก้ไขปัญหาที่ฝ่ายบริหารกำลังเผชิญอยู่

การบริหารเพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์นี้ ควรเริ่มต้นที่ผู้บริหาร เพราะผู้บริหารเองก็เป็นหนึ่งที่มีความคิดสร้างสรรค์อยู่เช่นเดียวกัน วิธีการที่ท่านจะดึงความคิดสร้างสรรค์ในตัวของท่านออกมานั้น อาจใช้วิธีง่าย ๆ ดังต่อไปนี้

## อ่านทุกอย่างที่ขวางหน้า

การอ่านหนังสือ พยายามฝึกตนเองให้เป็นคนช่างอ่าน อ่านให้หมดไม่ว่าจะเป็นหนังสืออะไรที่ขวางหน้าท่าน หนังสือพิมพ์ นิตยสาร หรือหนังสือเกี่ยวกับวิชาการต่าง ๆ พยายามหาโอกาสในการอ่านให้เกิดขึ้นอยู่เสมอ พยายามจัดให้มีเวลาในการอ่านมากที่สุด ไม่ว่าในขณะที่เดินทาง เวลารอคอยใคร หรือแม้แต่ในขณะที่เข้าห้องน้ำห้องส้วม

การอ่านจะทำให้ได้รับข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ซึ่งจะจุดประกายความคิดและสร้างสรรค์สิ่งที่ท่าน รายละเอียดข่าวสารที่ได้จากการอ่านนั้น อาจจะไป “ปิ้ง” กับสิ่งที่ท่านกำลังนึกกำลังคิดอยู่พอดีก็เป็นได้ เราก็จะได้ความคิดขึ้นมาทันที ดังนั้น การอ่านจึงนับว่าเป็นประโยชน์ และเป็นวิถีทางในการหาความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างหนึ่ง

## ถามโดยไม่ต้องเกรง

การถามก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่เราจะทำให้เราเกิดความคิดสร้างสรรค์ โดยเราจะต้องถามบุคคลที่เราคิดว่าเกี่ยวข้องและพอจะรู้เรื่องที่เราต้องการจะทราบความคิดที่ดีที่สุด เช่นถามพนักงานฝ่ายผลิต เจ้าหน้าที่ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด ฝ่ายโฆษณา หรือถามผู้รู้ต่าง ๆ เหล่านี้เป็นต้น การถามจะทำให้ได้ข้อคิดเห็น และข้อมูลต่าง ๆ ซึ่งเราสามารถนำมาใช้ในการสร้างสรรค์ของเราได้

## ฟังให้หลากหลาย

ต่อไปก็คือการฟังพยายามฝึกหัดตนเองให้เป็นผู้ฟังที่ดีและพยายามฟังเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะหากมีคนมาพูดมาคุยให้ฟัง ซึ่งอาจจะเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เรากำลังคิด กำลังจะทำอยู่ การฟังนั้นเราอาจจะอยู่ฟังในสถานที่ต่าง ๆ เช่น ร้านอาหารภายในสำนักงาน ศูนย์การค้า หรือตามร้านค้าต่าง ๆ ก็เป็นได้ การฟังจะเป็นการเก็บข้อมูลอีกแนวทางหนึ่ง ที่จะทำความคิดสร้างสรรค์เกิดขึ้นได้ โดยอาศัยพื้นฐานดังกล่าวมาผนวกหรือประยุกต์ใช้

## ลงมือทำจริง

หนทางสุดท้ายในการฝึกตนเองให้มีความคิดสร้างสรรค์ คือ การลงมือทำด้วยตนเองเสียเอง วิธีนี้อาจเป็นไปได้ในลักษณะของการลองผิดลองถูกก็ได้ แต่บางครั้งความคิดสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อเรามีประสบการณ์ในการลงมือทำมาก่อน ดังนั้นสิ่งที่ว่า “ผิดเป็นครู” จึงนำมาใช้ได้ในเรื่องนี้เช่นเดียวกัน

ทั้งหมดที่กล่าวนี้เป็นสิ่งที่เราเองอาจมองข้ามความสำคัญไปก็ได้ และไม่ใช่ว่าสิ่งที่ยากในการที่จะสร้างความคิดสร้างสรรค์ให้เกิดขึ้นกับตัวเรา สำหรับการสร้างความคิดสร้างสรรค์ในลักษณะเป็นกลุ่มหรือเป็นทีม โดยเฉพาะให้เกิดขึ้นกับพนักงานภายในองค์กรของเราสามารถทำได้หลายวิธีทางด้วยกัน แต่หนทางที่มักจะถูกนำมาใช้กันอยู่เสมอ คือ การระดมความคิดหรือการระดมสมอง (Brainstorming)

โดยหลักของการระดมสมอง เพื่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์นั้น ยึดหลักที่ว่าความคิดที่มาจากหลายหัวย่อมดีกว่าหัวเดียว ถือว่าความคิดที่เกิดขึ้นเป็นความคิดที่มีพลังเพราะมีความหลากหลาย และที่สำคัญคือ ได้ผ่านการถกเถียงมาพอสมควร โดยได้มีการเสริมแต่งปรับปรุงกันจนเข้าที่แล้ว ดังนั้น จึงเรียกได้ว่า เป็นความคิดสร้างสรรค์ที่ค่อนข้างจะสมบูรณ์แบบสำเร็จมาแล้ว สามารถนำมาประยุกต์ใช้ประโยชน์ได้อย่างเต็มที่

วิธีการระดมสมองนั้น มักจะทำกับกลุ่มคนประมาณ 6-12 คน การมีสมาชิกของกลุ่มมากกว่านี้ จะทำให้โอกาสที่แต่ละคนได้แสดงความคิดเห็นออกมาลดน้อยลง การแสดงความคิดเห็น

กระทำไม่ได้เต็มที่ ทั้งนี้จะให้กลุ่มคนเหล่านี้มาประชุมและช่วยกันออกความคิดสร้างสรรค์ในเรื่องที่กำลังถกกันอยู่

หลักการของการระดมสมองนั้น ผู้รู้ได้กล่าวไว้ว่ามีอยู่ 4 ขั้นตอนด้วยกันคือ

### **ชะลอการตัดสินใจ**

ในขั้นแรกปล่อยให้สมาชิกที่ประชุมแต่ละคนแสดงความคิดเห็นอย่างเต็มที่ ใครอยากเสนอความคิดอะไรก็เสนอขึ้นมา โดยไม่มีการตัดสินว่าความคิดใครดี หรือไม่ดีอย่างไร ในขั้นนี้ขอให้แสดงความคิดเห็นออกมา ส่วนการตัดสินว่าจะเลือกความคิดใครดี ไม่เลือกความคิดใครดีนั้น จะไม่ตัดสินอย่างเด็ดขาดในขั้นนี้ ในขั้นนี้เรียกได้ว่าผู้บริหารจะต้องชะลอการตัดสินใจเอาไว้ภายหลังรอให้ความคิดต่าง ๆ ออกมาเสียก่อน

### **มุ่งที่ปริมาณ**

หลังจากนั้น หลักการขั้นที่สองของการระดมสมองคือ พยายามให้ความคิดที่แสดงออกมามีปริมาณหรือมีจำนวนมากที่สุดเท่าที่จะกระทำได้ ดังนั้น บทบาทของผู้บริหารจึงจะต้องโน้มน้าวจิตใจให้สมาชิกในกลุ่มแสดงความคิดเห็นออกมาให้มากที่สุด

ตัวอย่างในการโฆษณา เวลาเขาจะสร้างงานโฆษณาออกมาแต่ละครั้งนั้นเคยมีผู้เก็บสถิติเอาไว้ว่า ภายในเวลา 15-20 นาที เราอาจจะได้ความคิดสร้างสรรค์มีจำนวนถึง 80-100 ความคิดที่มีความหลากหลายแตกต่างกันได้ ดังนั้น ในขั้นที่สองนี้ให้คำนึงถึงเรื่องปริมาณของความคิดสร้างสรรค์เป็นสิ่งสำคัญ ยิ่งมีมากยิ่งดี

### **เปิดใจกว้างกับความคิด**

หลักการที่สามคือ ผู้บริหารต้องพยายามทำให้สมาชิกในกลุ่มมีทัศนคติที่ว่า การมาพบปะระดมสมองกันนี้ เป็นลักษณะของการมาช่วยกันสร้าง ช่วยกันคิด ช่วยกันทำ และไม่ต้องจริงจังกับความคิดที่คนนั้นคนนั้นแสดงออกมากจนเกินไป ไม่ว่าใครจะมีความคิดที่บางครั้งดูแล้วจะเป็นความคิดที่ทื่อ ๆ หรือสุดเขย จะใช้ได้หรือใช้ไม่ได้ก็ไม่ต้องว่ากัน เพราะบางครั้งเจ้าความคิดที่หลายคนมองดูว่าไม่เข้าท่า กลับกลายเป็นความคิดที่ดีที่สุด

หากเราย้อนกลับไปดูสิ่งประดิษฐ์ที่เกิดขึ้นในโลกนี้ที่มาจากความคิดสร้างสรรค์ของมนุษย์ เราจะพบว่า บางครั้งค่อนข้างจะมีธรรมชาติ หรือผิดไปจากปกติ ซึ่งบางคนมองแล้วไม่น่าเป็นไปได้ แต่ก็เป็นไปได้ ตัวอย่างเช่น วิทยุประเภทตัว หรือ Walkman ใครเล่าจะคิดว่าจะได้รับความนิยมมากและยาวนาน จนกระทั่งถึงทุกวันนี้ เพราะพฤติกรรมมารับฟังวิทยุที่ผ่าน ๆ มาของวัยรุ่น

เราจะเห็นว่าเวลาฟังวิทยุก็จะเปิดกันดัง ๆ ฟังกันทีละหลาย ๆ คน เป็นกลุ่ม ๆ แล้วจะมีใครสักกี่คนที่  
ที่จะคิดว่าฟังคนเดียวได้ยินเฉพาะตนเอง จะเป็นความคิดที่ขายได้เหมือนกันปัจจุบันนี้ แต่นั่นแหละ  
ความคิดสร้างสรรค์ บางครั้งก็เกิดขึ้นได้ตรงกันข้ามกับความความคาดหมายของคนทั่ว ๆ ไป  
ดังนั้น ในขั้นที่สามนี้ ผู้บริหารมีหน้าที่ที่จะต้องพยายามสร้างทัศนคติการยอมรับความคิดเห็น  
ต่าง ๆ ให้เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ดีที่สุดในที่สุด

### เสริมแต่งความคิด

คราวนี้มาถึงขั้นที่สี่ ซึ่งเป็นขั้นสุดท้ายของการระดมความคิดก็คือ การนำความคิดเห็น  
ที่ได้มาเสริมแต่งปรับปรุง หรือหักมุม (มองในมุมตรงกันข้ามกับที่เสนอแนวออกมา) โดยให้สมาชิก  
แต่ละคนออกความคิดเห็นช่วยแก้ไข ปรับปรุงให้เป็นความคิดสร้างสรรค์ที่ “ดีที่สุดในสายตา  
ของกลุ่ม

หลังจากนั้นควรมีการจดบันทึกหรือเก็บรายละเอียดของความคิดเห็นดังกล่าวไว้เพื่อ  
เตรียมตัวที่จะนำออกมาใช้ในการทำงานต่อไป ในขั้นนี้ผู้บริหารจะต้องไม่ให้นักงาเกิดความรู้สึกที่ว่า  
ความคิดเห็นของตนไม่ได้รับการยอมรับ “เสียหน้า” หรือตนกลายเป็น “ผู้แพ้” ไปแล้วอย่างเด็ดขาด  
เพราะเมื่อไรก็ตามเกิดความคิดดังกล่าวขึ้นในความรู้สึกของผู้ร่วมกลุ่มก็จะเป็นลางร้ายที่แสดงให้เห็นว่า  
การทำงานเป็นทีมเพื่อระดมสมองในครั้งต่อไปจะล้มเหลว เรื่องนี้นับเป็นเรื่องค่อนข้างยากสำหรับ  
ผู้บริหารที่จะต้องพยายามควบคุมไม่ให้เกิดความรู้สึกดังกล่าวขึ้นอย่างสิ้นเชิง เมื่อครบถ้วนแล้วก็  
เป็นอันว่าเสร็จสิ้นกระบวนการระดมความคิดหรือการระดมสมอง

หลังจากจบการระดมความคิดสร้างสรรค์แล้ว ก็เป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องนำเอา  
ความคิดต่าง ๆ มาเลือกเฉพาะความคิดสร้างสรรค์ที่ดีที่สุดมาใช้ โดยได้มาจากการประเมินของตนเอง  
หรือของผู้บริหารคนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ทั้งนี้จะต้องพยายามหลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ในทางเสียหาย อย่าพยายามทำให้เห็น  
ว่าความคิดนั้นเป็นความคิดที่โง่ เชย อะไร ๆ ทำนองนี้ เพราะหากสิ่งนี้รู้ไปถึงผู้ที่ออกความคิดเห็น  
มาจะทำให้เขาหมดกำลังใจ และเป็นการบั่นทอนความตั้งใจในการสร้างสรรค์ในครั้งต่อไป  
ผู้บริหารจะเลือกความคิดใดไปใช้เป็นเรื่องที่จะกระทำได้ และควรกระทำในลักษณะที่ทำให้เกิด  
ความรู้สึกที่ดี ๆ แก่ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง จึงจะเรียกว่าเป็นการบริหารงานเพื่อให้เกิดการสร้างสรรค์ที่  
ดีอย่างแท้จริง

กรุงเทพธุรกิจ : 14 สิงหาคม 2536

# บทเรียนที่ได้รับจากการปรับลดขนาดองค์กร (Downsizing) (1)

การปรับลดขนาดองค์กรให้เล็กลงเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากขึ้น เป็นแนวคิดการจัดการสมัยใหม่ที่นักธุรกิจสมัยนี้เรียกขานกันว่า Downsizing กล่าวได้ว่าแนวความคิดนี้เป็นกระแสความเปลี่ยนแปลงอีกกระแสหนึ่งในสังคมธุรกิจยุคโลกาภิวัตน์

ที่จริงแล้วกระแสของการปรับลดขนาดองค์กร ซึ่งรวมถึงตัวบุคลากรให้เล็กลงนี้มีมานานพอสมควร เริ่มตั้งแต่ทศวรรษ 1980 เป็นต้นมา ในสหรัฐอเมริกาไม่ว่าจะเป็นบริษัทใหญ่ ๆ ที่เป็นที่ยุติกันดี อาทิ International Business Machines หรือ IBM บริษัท Eastman Kodak, ธนาคาร Citicorp, บริษัท Goodyear, บริษัท Digital Equipment (คู่แข่งชั้นของ IBM) บริษัทน้ำมันที่มีชื่อเสียง อาทิ Exxon, Chevron, Amoco หรือแม้แต่บริษัทในวงการสื่อมวลชน เช่น CBS และ ABC รวมทั้งบริษัทยักษ์ใหญ่เช่น American Telephone & Telegraph ต่างก็นำกลยุทธ์การปรับลดขนาดองค์กรมาใช้กันอย่างแพร่หลาย เพื่อแก้ไขปัญหาและเหตุการณ์ที่ไม่พึงปรารถนาทางธุรกิจที่องค์กรของตนประสบอยู่

ผลจากการนำกลยุทธ์เช่นนี้มาใช้พบว่า มีทั้งผลดีและผลเสีย ดังนั้น จึงน่าสนใจว่า เขาได้รับบทเรียนอะไรกันบ้างจากการปรับลดขนาดองค์กร รวมถึงการปรับลดขนาดองค์กรนี้ มีผลกระทบมากน้อยเพียงไร ต่อพนักงานหรือทรัพยากรมนุษย์ที่ทำงานในองค์กร

การปรับลดขนาดองค์กร (Downsizing) หมายถึง มาตรการหรือแผนการที่จัดทำขึ้นเพื่อจำกัดตำแหน่งหรืองานต่าง ๆ (Downsizing refers to the planned elimination of positions or jobs)

ดังนั้น การปรับลดขนาดองค์กรนี้ จึงไม่ได้หมายความว่าจะเป็นการลดคนงานหรือพนักงานลงไปเท่านั้น แต่รวมถึงการลดงานต่าง ๆ และการตัดหน้าที่การปฏิบัติงานบางอย่างออกไปด้วย ในการลดขนาดองค์กรให้เล็กลงนี้ ทางธุรกิจอาจจำเป็นต้องซื้อเครื่องมือเครื่องใช้มาทดแทนพนักงานที่ถูกตัดออกไป หรือจัดหามาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานให้ดีขึ้น ซึ่งมักจะหนีไม่พ้นพวกเครื่องมือเครื่องจักรที่ทดแทนแรงงานคน และเครื่องมือคอมพิวเตอร์

อย่างไรก็ดี การปรับลดขนาดองค์กรก็ไม่ได้หมายความว่ารวมไปถึงการปลด การไล่พนักงานเนื่องมาจากสาเหตุใดสาเหตุหนึ่งเช่น ผิดวินัย, เกียจคร้าน, มาทำงานสาย, การเกษียณอายุตามปกติและการลาออก

แต่การปรับลดขนาดมักจะใช้วิธีลดพนักงานลง โดยให้พนักงานเกษียณอายุด้วยความสมัครใจ (Voluntary Retirement) ก่อนกำหนดการเกษียณอายุจริง ๆ วิธีนี้มักจะนำรูปแบบของการให้เกษียณได้ก่อนกำหนด โดยได้รับเงินบำนาญด้วย ผลลัพธ์ของการปรับลดขนาดองค์กรก็คือพนักงานส่วนหนึ่งจะต้องถูกออกและจะต้องก้าวออกไปจากประตูของบริษัทอยู่ดี

ทำไมต้องมีการปรับลดขนาดองค์กร? คำตอบที่ได้รับก็คือ ธุรกิจกำลังอยู่ในสภาวะการณ์ที่คับขัน หากไม่มีการดำเนินการบางอย่างเพื่อลดต้นทุนธุรกิจจะอยู่ไม่ได้ สภาวะวิกฤต ดังกล่าวคือ สภาวะธุรกิจที่มีต้นทุนสูง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของค่าจ้างแรงงาน ต้นทุนวัตถุดิบ ต้นทุนการผลิต หรือธุรกิจมีหนี้สิน ไม่มีเงินสดเพื่อใช้จ่ายหมุนเวียนอย่างเพียงพอ หรือเกิดการสูญเสียส่วนแบ่งการตลาด (Market share) ไปให้แก่คู่แข่งอื่น สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ ย่อมมีผลกระทบต่อกำไรที่บริษัทจะพึงมีพึงได้ ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องมีการปรับลดขนาด ตัดตำแหน่ง ตัดพนักงาน และตัดงานบางส่วนออกไป เพื่อความอยู่รอดของตน

ในสหรัฐอเมริกา ตัวเลขของการปรับลดขนาดองค์กรทำให้พนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ ต้องถูกตัดไปนั้นมีมากพอสมควร อาทิ ธุรกิจโรงแรมในเครือของ Marriot Corporation เฉพาะที่สำนักงานใหญ่ มีการตัดตำแหน่งงานออกไปถึง 2,500 ตำแหน่ง นอกเหนือจากการล้มเลิกบางโครงการ เช่น โครงการการสร้างโรงแรมแห่งใหม่ ๆ บริษัท ไอบีเอ็ม จำกัด ลดจำนวนพนักงานของตนออกไปประมาณ 40,000 คน เมื่อปลายปี ค.ศ. 1992 บริษัท Xerox ได้ตัดพนักงานจำนวน 2,500 คนในแผนก Document-Processing ออกไปในปี ค.ศ. 1993 เช่นเดียวกัน พนักงานระดับบริหารของหน่วยงานไปรษณีย์จำนวน 30,000 คน จากจำนวนผู้ที่ดำรงตำแหน่งระดับบริหารทั้งหมด 130,000 คนต้องออกจากงาน และคาดกันว่าในปี ค.ศ. 1995 หรือปี 2538 นี้ บริษัทผู้ผลิตรถยนต์รายใหญ่ เช่น General Motor จะตัดคนงานออกประมาณ 75,000 คน

จากการสำรวจพบว่าประมาณ 85% ของบริษัทชั้นนำ 1,000 บริษัทของประเทศสหรัฐที่ได้รับการจัดอันดับโดยนิตยสารฟอร์จูนนั้น ได้ใช้กลยุทธ์ปรับลดขนาดองค์กรของตนลงนับตั้งแต่ ปี ค.ศ. 1987 เป็นต้นมา ซึ่งจะว่าไปแล้วมีผลทำให้คนว่างงานมากกว่า 5 ล้านตำแหน่งทั่วประเทศ และถ้าจะดูกันให้ลึกลงไปกว่านี้ จะพบว่าในปี ค.ศ. 1990 เพียงปีเดียว มีการปรับลดขนาดองค์กรเกิดขึ้นมากกว่า 50% เมื่อเทียบกับปีอื่น ๆ ผลของการกระทำในลักษณะนี้ ทำให้ทั่วประเทศมีคนออกจากงานประจำถึง 5.6 ล้านคน ภายในช่วงปีระหว่าง ค.ศ. 1987-1991 ซึ่งเป็นระยะเพียง 4 ปีเท่านั้น ตัวเลขเหล่านี้ถือว่าเป็นประวัติการณ์ที่เกิดขึ้นในสหรัฐอเมริกาเลยทีเดียว

คราวนี้ลองหันมามองถึงประโยชน์ที่ธุรกิจจะได้รับจากการดำเนินงานในลักษณะนี้ พบว่ามีอยู่ 2 มุมมอง