

การประชุมที่ยืดยาว ในยุคการเปลี่ยนแปลงที่คาดคะเนไม่ได้ (1)

พ.ศ.รับลอร์ค เลิศโนลต์ซ์
คณบดีบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

“ไม่ว่าเรื่องอะไรที่ใช้เวลาดำเนินการ 10 วินาที” นั่นคือการตัดสินใจในสไตล์ของ CEO บริษัทที่กำลังรุ่งเรืองในระดับโลก อย่าง Euron Mask ที่พัฒนารถยนต์ไฟฟ้า Tesla Motor และบริษัทธุรกิจอวกาศ Space X ในปี 2016 Tesla มียอดขาย รถยนต์ไฟฟ้า Model 3 ถึง 4 แสนคัน ในเวลาเพียง 2 สัปดาห์ ในปลายปีที่แล้ว Space X ประสบความสำเร็จในการส่งจรวดขึ้นลงในแนวดิ่ง เพื่อประหยัดพลังงานได้ นอกจากนี้ บริษัทยังใช้การตัดสินใจที่รวดเร็ว ในการพัฒนาระบบจราจรใหม่ที่เรียกว่า Hyper loop รวมทั้งการพัฒนาแบตเตอรี่ใช้ในบ้านโดยประยุกต์ใช้แบตเตอรี่สำหรับรถยนต์ ความจริงแล้ว บริษัทไม่ได้พัฒนาเทคโนโลยีใหม่เลย เพราะว่า ระบบแบตเตอรี่รถยนต์นั้น ซาร์ป พัฒนามาแล้วเมื่อ 5 ปีก่อน เพียงแต่เอามารวมเข้าด้วยกันกลายเป็น New Business เกิดขึ้น บริษัทญี่ปุ่นไม่สามารถตามความเร็วในการตัดสินใจของ Mask ได้

เหตุผลนั้นง่ายมาก บริษัทขนาดใหญ่ของญี่ปุ่นจำนวนมากไม่ฝ่ายบริหาร หรือที่หน่วยงาน ใช้เวลาในการตัดสินใจที่มากเกินไป บริษัทที่ปรึกษาสหรัฐอเมริกาได้สำรวจแล้วปรากฏว่า ทั้งบริษัทใช้เวลาในการตัดสินใจรวมปีละไม่ต่ำกว่า 3 แสนชั่วโมง และถ้าเป็นบริษัททั่วไป จะต้องไม่น้อยกว่า 3 แสนชั่วโมงอย่างแน่นอน ในขณะที่เดียวกัน ยังได้ข้อมูลใหม่ว่า ประสิทธิภาพการผลิตของบริษัทญี่ปุ่นนั้น อยู่ในอันดับที่ 21 ในจำนวน 34 ประเทศ มีอันดับต่ำสุดในประเทศพัฒนาใหญ่ๆ 7 ประเทศ สรุปได้ว่า เบื้องหลังของประสิทธิภาพการผลิตที่ต่ำ เช่นนั้น มาจากการใช้เวลาในการประชุมมากเกินไปนั่นเอง ถ้าเทียบ

เวลาการประชุมแล้ว Google หรือ Excellent company ของโลก เริ่มลดเวลาการประชุมให้น้อยลงไปเรื่อยๆ บริษัทใช้เวลาในการประชุมโดยประชุมทีมพนักงานทั้งหมด เพียงไตรมาสละ 2 ครั้งเท่านั้น เพื่อประกาศวิสัยทัศน์ และทบทวนเท่านั้น จากนั้นก็เป็นการประชุมกลุ่มย่อยหรือการแจ้งโดยใช้อีเมล การที่จะทำเช่นนั้นได้ นั้นหมายความว่าระดับบริหารนั้น ความรับผิดชอบ และอำนาจมีความชัดเจน สามารถตัดสินใจได้ทันที บริษัทอย่าง Intel ที่ได้มีการ Restructure ลดคนถึง 1.2 หมื่นคนในปีก่อนนั้น ก็เป็นบริษัทที่ไม่มีการประชุม ผู้ที่อยากประชุมต้องเสนอเรื่องเพื่อขออนุญาตประชุม บริษัทต้องมีการตัดสินใจที่รวดเร็ว เพื่อปรับธุรกิจจากเดิมที่ครองตลาด PC ซึ่งตลาดเริ่มตกต่ำลง หันไปสู่อุตสาหกรรมในด้าน Data center หรือ IoT (Internet of Things)

อย่างไรก็ตาม ถึงแม้ว่าจะมีประโยชน์ในการลดเวลาการประชุมก็ตาม ก็ยังมีข้อสงสัยว่ามีความเสี่ยงเพราะไม่สามารถพิจารณาได้อย่างรอบครอบ แต่ผู้เชี่ยวชาญส่วนใหญ่ให้ความเห็นว่า “ในยุคสมัยนี้นั้น ถึงแม้จะใช้เวลาในการตัดสินใจมากก็ตาม แต่ก็ไม่มี ความหมายอะไร เพราะว่า ในปัจจุบันเป็นยุคสมัยที่ไม่รู้ว่าจะมีอะไรเกิดขึ้น ซึ่งบริษัทที่พัฒนาแล้ว เริ่มรู้สึกตัวกันบ้างแล้ว ยุคที่ว่าเป็น เรียกว่า VUCA (ตัวย่อของ Volatility - การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว) Uncertainty - ความไม่แน่นอน Complexity - ความไม่แน่นอน Ambiguity - ความคลุมเครือ) ซึ่งเป็นคำศัพท์ทางทหารที่เกิดขึ้นในสหรัฐอเมริกาในช่วงปี 1990 เริ่มใช้กันมากเมื่อเข้าช่วงปี 2010 ที่มี



สภาพแวดล้อมทางการบริหารที่ไม่สามารถวิเคราะห์ได้ ซึ่งอธิบายเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นไม่ว่า การก่อการร้ายหรือการรั่วไหลของข้อมูลต่างๆ

แต่ก่อนนั้น ก่อนที่จะเข้าสู่ยุคแห่งความไม่แน่นอนนี้ บริษัทยิ่งให้เวลาในการพิจารณาตัดสินใจมากเท่าไร ยิ่งมีความสำเร็จในอัตราที่สูงเท่านั้น ยิ่งพิจารณามากเท่าไร ก็สามารถครอบคลุมความเสี่ยงในอนาคตได้เท่านั้น ตัวอย่างเหล่านี้ เห็นได้อย่างชัดเจนคือ ชาร์ป ที่ได้เติบโตขึ้นมาด้วยแนวคิดดังกล่าว แต่ในบริษัทนี้ได้ตัดสินใจเข้าสู่ได้ร่วมของ บริษัท Hon Hai บริษัทอิเล็กทรอนิกส์ของไต้หวันในปีที่แล้ว สาเหตุก็มาจาก การลงทุนด้านโครงสร้างอย่างบ้าบิ่น หากหันกลับไปมองประวัติศาสตร์แล้ว ชาร์ปในอดีตนั้นมีการลงทุน “ที่ไร้เหตุผล” อย่างมาก บริษัทมีภาพลักษณ์การทำธุรกิจ ผลิตภัณฑ์แบบ Popular Product โดยใช้แนวทาง กำไรน้อยขายมาก ซึ่งเกิดขึ้นในช่วงปี 1980 อันเกิดมาจากการพัฒนาสินค้าอย่าง “ไร้เหตุผล” เป็นต้นว่า พัฒนาสินค้าที่บริษัทอื่นขายไม่ได้เลย เช่น ตู้เย็นที่มีไมโครเวฟที่ไม่เป็นที่นิยมเลย คือพยายามทำสินค้าอะไรก็ได้ที่บริษัทอื่นไม่มี แต่ก็ประสบความสำเร็จหลายอย่างเช่นกัน เช่น “Crystal View Cam” ที่รวมกล้องกับ VTR เข้าด้วยกัน รวมทั้งเทอร์มินัลข้อมูลมือถืออย่าง “The Urs” สิ่งที่สามารถสนับสนุนการพัฒนาสินค้าอย่างไม่เกรงกลัวใครนั้น ก็คือ Risk hedge หรือความสามารถในการรับความเสี่ยงนั่นเอง บริษัทใช้เวลาประชุมของผู้บริหารระดับสูง โดยใช้เวลากว่า 6 ชั่วโมงเลยทีเดียว เพื่อการพิจารณาความเป็นไปได้ของตลาด

ในยุคแห่งความไม่เสถียรภาพนั้น มีกลไกที่สามารถคาดคะเนความเสี่ยงได้ ตัวอย่างเช่น Crystal View Cam นั้น หลังจากพัฒนาได้ไม่นาน ตลาดของกล้องที่รวมกับ VTR นั้น เริ่มตกลง แต่สำหรับชาร์ป เน้นผู้ใช้ VTR เป็นกลุ่มวัย 30 ปี ที่มีลูก ซึ่งทำให้สินค้าเดิมที่มีอยู่ในตลาดเริ่มต้องมีการเปลี่ยนแปลง ทำให้ชาร์ปได้โอกาสพัฒนาสินค้าใหม่นั้นประสบความสำเร็จ แต่หลังจากเข้าปี 2000 ต้องประสบกับอุปสรรคของธุรกิจ Crystal อย่างมาก เพราะว่าการกลยุทธ์ที่สามารถคาดคะเนความเสี่ยงนั้น เริ่มมีการเปลี่ยนแปลง เพราะว่ามีสิ่งต่างๆ เกิดขึ้นต่อเนื่องมากกว่าที่ได้คาดคะเนเอาไว้มาก Crystal panel เข้าสู่ยุคตกต่ำอย่างรวดเร็ว ในขณะที่การรูดอย่างรวดเร็ว และแรงของเงิน และเกาหลี เกินกว่าที่ธุรกิจจะต้านทานได้ ดังนั้น ต่อให้มีการประชุมนานเพียงใด ก็ไม่สามารถคาดคะเนได้ ถึงแม้ว่าจะใช้วิธีการ Simulation อย่างจริงจังก็ตาม ก็ยังมีสิ่งที่เกินคาดคะเนเกิดขึ้น ชาร์ปหรือบริษัทญี่ปุ่นจะต้องทำอะไรต่อไป ผู้เชี่ยวชาญได้ให้ความเห็นไว้ 2 ข้อว่า 1. เมื่อเกิดโศกภัยขึ้น ถ้าเห็นว่าน่าจะทำได้ ก็ให้ทำทันที ถ้าไม่มีก็ให้ถอนตัวทันทีหรือเรียกว่า การบริหารที่ตัดสินใจแบบทันที 2. ถ้าไม่สามารถถอนตัวได้ทันที (แบบสั่งเข้าเย็นเปลี่ยน) ก็ไม่ควรทำอย่างยิ่ง (อ่านต่อตอนที่ 2 ตัวอย่างบริษัทที่ประสบความสำเร็จ)