



การประชุมที่ยืดเยื้อ

ในยุคการเปลี่ยนแปลงที่คาดคะเนไม่ได้ (จบ)

“การตัดสินใจที่ฉับไว”

ผศ.รับสรณ์ เลิศโนสัถย์

คณบดีบริหารธุรกิจ สถาบันเทคโนโลยีไทย-ญี่ปุ่น

ในยุคการบริการที่ต้องมีการตัดสินใจที่ฉับไว โดยไม่ต้องมีการประชุมนั้น จะต้องมีกระบวนการตัดสินใจที่แตกต่างจากที่เคยมีมาก่อน สิ่งที่สำคัญที่สนับสนุนผู้ตัดสินใจนั้นก็คือ ถึงแม้ว่าผลลัพธ์จะไม่ได้ตามเป้าหมาย ก็จะไม่เกิดความไม่พอใจในบริษัท นี่คือระบบที่สำคัญ และจำเป็นสำหรับบริษัทยุคใหม่ที่ต้องการดำรงอยู่ในยุคสมัยที่ไม่มีความแน่นอน

ตัวอย่างแรก ของการตัดสินใจที่ฉับไว คือ การใช้ประโยชน์ AI (Artificial Intelligence-ปัญญาประดิษฐ์) เริ่มต้นจาก การนำเอาจอขนาดยักษ์ มาตั้งต่อหน้ากรรมการบริหาร นำเสนอนโยบายการบริหาร ในอนาคต CEO ตัวจริง ก็คือ AI นำเสนอสถานการณ์ทางการตลาด หรือ ต่างประเทศ หรือสภาพดินฟ้าอากาศ ต่างๆ มาแปรเป็นข้อมูล แล้วเสนอข้อสรุป มีการตัดสินใจไม่ว่า การเข้าซื้อบริษัทหรือการดำเนินธุรกิจใหม่ หรือถอนตัวจากธุรกิจ ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นปัญหาที่ยากๆ ทั้งนั้น ก็สามารถตัดสินใจได้ กล่าวกันว่าในปี 2045 ถ้าหากว่า AI มี Singularity ที่สูงกว่าสมองของมนุษย์ แล้ว บริษัททั้งหมดก็อาจจะเปลี่ยนไปสู่การบริหารธุรกิจแบบอนาคตดังกล่าว นั่นคือ ไม่เพียงแต่การตัดสินใจทางการบริหารเท่านั้น แต่กลไกหลายๆ อย่างของระดับบริหาร จะถูกแทนที่ด้วย AI นั้นคงเกิดขึ้นไม่ช้านี้ ขณะนี้ IFTF (Institute For The Future) กำลังพัฒนาซอฟต์แวร์ที่ทำให้งานการบริหารธุรกิจ ดำเนินได้ด้วยระบบอัตโนมัติที่เรียกว่า iCEO

AI สามารถตัดสินใจได้ว่า ควรลงทุนในต่างประเทศหรือไม่ ในญี่ปุ่นเอง Hitachi ได้เริ่มวิจัย “AI for Management” ตั้งแต่ปี 2013 แล้ว ถ้าหากว่าใส่คำถามเข้าไปใน AI system ว่า “ควรที่จะเข้าสู่ตลาด ASEAN” หรือไม่ก็จะได้คำตอบในเวลาอันรวดเร็วว่า “เราควรจะเข้าไป” พร้อมทั้งอธิบายเหตุผล และหลักฐานที่สำคัญ นั่นเป็นตัวอย่าง demo ของ Hitachi ที่ได้พัฒนา AI เมื่อหลังคำตอบนั้น เมื่อเรา input หัวข้อเข้าไปแล้ว ก็จะใช้ net ในการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องจำนวนกว่า 10 ล้านข้อมูล โดยอัตโนมัติ ในการนี้ได้ใช้กลไก 2 อย่าง “พจนานุกรมระบบคุณค่า (Value system dictionary) และ Correlation Database ที่พัฒนาขึ้นด้วยตัวเอง สามารถตอบปัญหาประสบ



ความสำเร็จในระดับที่สูง เวลาที่ใช้ตั้งแต่ input ประเด็นปัญหา จนกระทั่งได้คำตอบเพียง 80 วินาทีเท่านั้น ถ้าเปรียบเทียบกับเวลาที่ต้องใช้ในการประชุมการบริหารของบริษัทญี่ปุ่นแล้ว เทียบกันไม่ได้เลย

AI system ที่ประกอบด้วย server จำนวน 25 เครื่อง ปัจจุบันใช้ภาษาญี่ปุ่นเท่านั้น ในปีหน้าคงจะใช้เป็นภาษาญี่ปุ่นได้ อย่างไรก็ตามก็ตามการบริหารโดยวิธีการตัดสินใจฉบับไว้ที่ไม่ต้องมีการประชุมแบบตัดสินใจเข้า เปลี่ยนเย็นได้นั้น ไม่ใช่เป็นเรื่องที่ทำได้ง่ายเลย หากว่าไม่ใช่ผู้บริหารที่ชอบความเสี่ยง แน่ช่นไม่ว่าการตัดสินใจทางการบริหาร หรือการบริหารงานพนักงาน ผู้ตัดสินใจนั้นจะต้องได้รับความกดดันไม่น้อยเลย ในการประชุมนั้น เป็นการฟังความเห็นของบุคคลที่ 3 เป็นการกระจายความรับผิดชอบออกไป หากไม่มีโอกาสเช่นนั้น การตัดสินใจก็อาจจะยิ่งเข้าไปได้นอกจากนี้ การตัดสินใจที่ฉบับไว้ หากว่าได้ผลตามที่ตัดสินใจดีไป ถ้าหากว่าไม่ได้ก็ย่อมจะมีเสียงตามมาว่า “ตัดสินใจไวไป ก็เป็นอย่างนี้” ดังนั้น จึงมีข้อเสนอว่า ในบริษัทที่ไม่มีผู้บริหาร (เจ้าของกิจการ) ที่ชอบความเสี่ยง เป็นบริษัทธรรมดาๆ แล้ว ในการดำเนินการ “ตัดสินใจฉบับไว้ โดยไม่มีการประชุม” นั้น จะต้องมีความเสี่ยงสำคัญ 2 ประการคือ 1. ไม่ใช่ให้ผู้ตัดสินใจ (decision making people) เป็นผู้กำหนด แต่ต้องมีระบบ “อะไรบางอย่าง” ทำหน้าที่ในการตัดสินใจ 2. ไม่ใช่การตัดสินใจที่รวดเร็วเท่านั้น แต่ต้องมีวิธีการตัดสินใจที่ถึงแม้ว่าผลลัพธ์ที่ได้จะตรงกันข้าม ก็ไม่เกิดความพอใจภายในบริษัท

การตัดสินใจ โดยการใช้อินเทอร์เน็ต นั้น นอกจากจะรวดเร็วแล้ว ยังสามารถทำให้เงื่อนไข 2 ประการดังกล่าว เกิดขึ้นได้ด้วย เพราะว่า เป็น “การตัดสินใจที่ได้กำจัดปัจจัยต่างๆ ที่ทำให้การตัดสินใจผิดพลาด เช่น อคติ หรือความเชื่อออกไปให้หมด” สามารถทำให้ผู้ตัดสินใจ มีความสบายใจในการตัดสินใจ เพราะผลลัพธ์ถึงแม้จะตรงกันข้าม แต่ก็ไม่มีใครว่าอะไร

Panasonic กลับมาสู่การตัดสินใจที่ฉบับไว้ ผู้ก่อตั้ง Panasonic คือ Matsushita Konosuke เป็นผู้บริหารที่ใช้สโลแกน “ตัดสินใจที่ฉบับไว้” ได้ดำเนินการเอาระบบ Business unit ที่ยังไม่มีใครรู้จัก

เข้ามาใช้ในปี 1933 สามารถทำให้การบริหารเกิดความรวดเร็วขึ้นได้ แต่เมื่อเกิดสถานการณ์ฟองสบู่แตก ก็ต้องประสบกับ “โรคบริษัทขนาดใหญ่” ที่ได้จากการนำเอาระบบ Business domain เข้ามาใช้ ทำให้ต้องมีโครงสร้างการตัดสินใจที่มีหลายชั้น ดังนั้น ในการดำเนินการมาตรการสักอย่างหนึ่ง จะต้องได้รับการยอมรับจากคนจำนวนมาก ปัจจุบันในปี 2013 ประธานบริษัท ได้ฟื้นฟูระบบ Business unit ขึ้นมาใหม่ ซึ่งในการฟื้นฟูสภาพธุรกิจได้นั้น จะต้องกลับไปสู่ “บริษัทที่ตัดสินใจฉบับไว้” เหมือนในสมัยเริ่มต้นทำการผลิตผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เคยมีอยู่ 90 ชนิด ให้เหลือเพียง 50 ชนิด Business domain ลดลงจาก 9 เหลือ 4 เท่านั้น โครงสร้างหลายชั้น ก็ปรับเป็นแบบง่ายๆ จำนวนคนที่ต้องให้ความเห็นชอบก็ลดลงตามความจำเป็น ปัจจุบันก็พยายามทดลองการตัดสินใจให้มีความรวดเร็วมากยิ่งขึ้นอยู่ที่ผ่านมา ตัวอย่าง เช่น การซื้อธุรกิจ Hathmann ของอเมริกา ผู้ผลิตตู้เย็นในอุตสาหกรรมด้วยเงิน 1,545 ล้านดอลลาร์ หรือการก่อสร้างโรงงานแบตเตอรี่สำหรับรถยนต์ไฟฟ้า ที่ร่วมทุนกับ Tesla Motor ของอเมริกา ก็ล้วนแต่ใช้ Frame work ที่เรียกว่า “Decision Management” ที่อยู่เบื้องหลังของการตัดสินใจ

ในยุคใหม่ Decision Management ในการตัดสินใจนั้น จะต้องทำให้ปัจจัยต่างๆ เช่น ความเสี่ยง ความกังวล สามารถมองเห็นได้เชิงปริมาณ ที่ทำให้สามารถตัดสินใจขั้นสุดท้ายได้อย่างมีความมั่นใจเป็น Frame work ที่นำเสนอโดย ศาสตราจารย์ Stanford University ของสหรัฐอเมริกา DM ที่ว่านี้ไม่ได้ใช้เฉพาะในการลงทุนขนาดใหญ่เท่านั้น ยังใช้ได้สำหรับการวิเคราะห์ความเสี่ยง เช่น การจัดลำดับการออกสินค้าใหม่หรือการพิจารณาว่า ควรจะถอนตัวออกจากธุรกิจหรือไม่ในอนาคตใช้ AI ในกระบวนการวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงต่างๆ โดยไม่ต้องใส่ อคติของมนุษย์เข้าไป ทำให้สามารถวิเคราะห์ความเสี่ยงอย่างเป็นภาวะวิสัยได้มากยิ่งขึ้น

TPA news