

พอเพียงเพื่อยั่งยืน

หน้าต่างความคิด



● เกียรติอนันต์ ล้วนแก้ว

ผู้ช่วยรองอธิการบดีฝ่ายวิจัย
ม.ธุรกิจบัณฑิตย์

การศึกษาเกี่ยวกับอายุขัยของบริษัททั่วโลกพบว่า บริษัทน้อยใหญ่เกิดขึ้นและล้มหายตายจากอยู่ตลอดเวลา แม้แต่บริษัทที่ติดอันดับ 500 บริษัทที่ใหญ่ที่สุดของนิตยสารฟอร์จูน ส่วนมากอยู่ได้เพียงสี่สิบถึงห้าสิบปี ถ้าไม่ปิดกิจการหรือก็ถูกบริษัทอื่นกลืนไป สำหรับบริษัทเกิดใหม่มีช่วงชีวิตโดยเฉลี่ยประมาณสิบสองปีเท่านั้น

แต่เชื่อว่าทุกรายต้องเผชิญชะตากรรมเดียวกัน มีบริษัทอีกกลุ่มหนึ่งในทวีปยุโรปและอเมริกาซึ่งสามารถยืนหยัดผ่านร้อนผ่านหนาวมานับร้อยปี บางแห่งก่อตั้งขึ้นมาในยุคที่อควินใส่เสื้อเกราะถือทวนซึ่งมียังบุกตะลุยไปทั่วแผ่นดินยุโรป และมีบริษัทจำนวนไม่น้อยเกิดขึ้นก่อนสมัยกรุงรัตนโกสินทร์ของเราเสียอีก

บริษัทเหล่านี้มีขนาดเล็กใหญ่ต่างกัน ทำธุรกิจหลากหลายประเภท ตั้งแต่ธุรกิจเล็กๆ ของครอบครัวที่สืบทอดกันมาหลายชั่วอายุคนจนถึงบริษัทขนาดใหญ่มีเครือข่ายในหลายประเทศทั่วโลก แสดงให้เห็นว่าขนาดไม่ใช่ปัจจัยชี้ขาดว่าใครจะอยู่ใครจะไป

แล้วบริษัทเหล่านี้มีอายุยืนนับร้อยปีได้อย่างไร? จากการศึกษาพบว่า บริษัทแทบทั้งหมดมีลักษณะสำคัญเหมือนกันสี่ประการ

ประการแรก พวกเขารู้จักปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมรอบตัว ไม่ยึดติดกับสิ่งที่เคยรู้ก็ยึดเหนี่ยวให้สอดคล้องกับสถานการณ์สามารถใช้ประโยชน์จากข้อมูลที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อการตัดสินใจ

ผู้บริหารของบริษัทมีมุมมองต่อความล้มพันธ์ระหว่างบริษัทกับสภาพแวดล้อมรอบตัวที่น่าสนใจ พวกเขาเชื่อว่าธุรกิจเป็นส่วนหนึ่งของสังคม เหมือนกับที่มนุษย์เราเป็นส่วนหนึ่งของระบบนิเวศน์ ต้องถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน และเข้าใจดีว่าการปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงคือกุญแจสำคัญของการอยู่รอด แทบทุกคนยอมรับความจริงว่า ไม่มีใครสามารถปรับสภาพแวดล้อมให้เป็นไปตามที่ต้องการสิ่งที่ทำได้คือ ต้องรู้จักเปิดกว้าง มองการเปลี่ยนแปลงอย่างที่มีนัยเป็น มิใช่อย่างที่ต้องการให้เป็น ซึ่งช่วยให้มองทุกอย่างได้อย่างเป็นกลาง สามารถวางแนวทางการปรับตัวได้อย่างเหมาะสมทันห้วงที่

ประการที่สอง บริษัทเหล่านี้มีจุดยืนชัดเจน พนักงานของบริษัททุกคนรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของบริษัท ถึงแม้บริษัทจะเติบโตและให้กำเนิดบริษัทลูกมากมายก็ไม่ได้ทำให้พนักงานในบริษัทรู้สึกแปลกแยกเลย สำหรับพวกเขา บริษัทไม่ได้เป็นเพียงที่ทำงาน แต่เป็นชุมชน ทุกคนมีอิสระในการ

แสดงความสามารถภายใต้กติกาที่กำหนดไว้อย่างยุติธรรม

สมาชิกของชุมชนมีโอกาสก้าวหน้าตามสายงานของตนเอง ทายาททางธุรกิจที่เป็น “ลูกหม้อ” ของบริษัทรุ่นแล้วรุ่นเล่ามีโอกาสได้เติบโตไปพร้อมกับบริษัท ผู้ที่ก้าวหน้ามาตามลำดับขั้นย่อมเข้าใจธรรมชาติของบริษัทเป็นอย่างดี รู้ถึงจุดอ่อนจุดแข็งของบริษัทอย่างลึกซึ้ง และพวกเขาตระหนักดีว่ามีได้เป็นผู้บริหารเท่านั้น แต่ยังเป็นผู้ทำหน้าที่ดูแลให้ชุมชนดำรงอยู่และเติบโตต่อไปอีกด้วย

บริษัทสมัยใหม่หลายแห่งหวังจะโตทางลัดด้วยการจ้างมืออาชีพจากภายนอกเข้ามาบริหาร ครอบงำที่ทำงานได้ตามเป้าก็ต่อสัญญาไปเรื่อยๆ เมื่อใดทำงานไม่ได้ตามเป้าก็เปลี่ยนใหม่ ส่วนลูกน้องซึ่งเป็นพนักงานประจำทำงานสายตัวแทบขาดน้อยคนนักจะมีโอกาสก้าวหน้าไปตามสายงานของตน วันหนึ่งต้องคอยรับใช้เจ้านายคนหนึ่ง พุ่งเป้ามาต้องรับใช้เจ้านายคนใหม่เมื่อเจ้านายเปลี่ยน นโยบายก็เปลี่ยนสุดท้ายบริษัทเลยหายจูดยืนให้กับตัวเองไม่ได้ เมื่อขาดจุดยืนเสียแล้ว อะไรเล่าจะเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวให้ทุกคนอยู่ร่วมกัน? ความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของบริษัทจึงยากจะเกิดขึ้น ขาดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวในการทำงาน

ประการที่สาม บริษัทเหล่านี้ไม่รวบอำนาจการตัดสินใจไว้กับผู้บริหารระดับสูงตลอดเวลา ผู้บริหารไม่ได้เป็นคนชี้ว่าสั่งการเพียงอย่างเดียว พวกเขายังเป็นผู้ให้คำปรึกษาและขอรับคำปรึกษาจากสมาชิกคนอื่นของบริษัทด้วย พวกเขาให้อิสระในการแสดงความคิดเห็น ทดลองสิ่งใหม่ ยอมรับความเสี่ยงจากการทดลองเหล่านั้น



ธุรกิจเล็กๆ จนถึงบริษัท ขนาดใหญ่มีเครือข่าย ทั่วโลก แสดงให้เห็นว่า ขนาดไม่ใช่ปัจจัยชี้ขาดว่า ใครจะอยู่ใครจะไป



และพร้อมจะร่วมทุกข์ร่วมสุขไปกับทุกคน เพราะรู้ว่า การลองผิดลองถูกนี้ แท้จริงแล้ว เป็นการเปิดโอกาสให้บริษัทได้เกิดใหม่ ครั้งแล้วครั้งเล่า

ประการสุดท้าย บริษัทเหล่านี้รู้จักประมาณตน ไม่ถูกยั่วยวนด้วยผลตอบแทนระยะสั้น การเติบโตของบริษัทเกิดขึ้นอย่างค่อยเป็นค่อยไป โดยใช้ผลกำไรที่เก็บเล็กผสมน้อยมาลงทุน อัตราการเติบโตมิใช่เรื่องคอขาดบาดตาย บางครั้ง แม้มีโอกาสทางการตลาดที่ดี หากเกินกำลังของตน บริษัทก็จะทำเท่าที่ทำได้เท่านั้น ไม่ทรมานทุบายทำอะไรจนเกินตัว มีไม่บ่อยนักที่บริษัทเหล่านี้จะพึ่งพาเงินทุนจากภายนอก เพราะพวกเขาทราบดีว่า การทำเช่นนั้นจะทำให้ขาดอิสระในการตัดสินใจ ความยืดหยุ่นคล่องตัวที่เคยมีย่อมลดน้อยถอยลงไป

กลยุทธ์แบบ “พอเพียงเพื่อยั่งยืน” นี้ ดูเหมือนจะค้านกับสิ่งที่เขียนไว้ในตำราด้านการบริหารธุรกิจสมัยใหม่ ซึ่งเน้นการขยายตัวอย่างรวดเร็ว ช่วงชิงโอกาสทางการตลาดให้ได้มากที่สุด หากเห็นโอกาสอยู่ตรงหน้าก็ไม่ควรปล่อยให้หลุดมือไป แนวคิดแบบนี้ส่งเสริมให้เกิดการกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงินหรือไม่ก็ขยายกิจการด้วยการเชิญคนอื่นมาร่วมลงทุน โดยลืมไปว่า การยืมเงินคนอื่นมาคนเป็นเจ้าของของเราพูดอะไรเราก็ต้องฟังอะไรที่เคยทำได้ก็อาจทำไม่ได้ แถมยังต้องมาคอยกังวลกับการหาเงินมาใช้หนี้ อีก

ถ้ามีคนมาร่วมลงทุน หุ่นส่วนคนใหม่ย่อมต้องการผลตอบแทนจากการลงทุน ยิ่งได้ผลตอบแทนสูง ได้ผลตอบแทนเร็ว ก็ยิ่งดี แต่ถ้าวางใจคิดไม่ตรงกัน อาจเกิดปัญหาเกี่ยวกับทิศทางการบริหารบริษัท ขนาดคนในยังแตกคอกันเอง แล้วจะหวังให้บริษัทไปรอดได้อย่างไร?

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันนี้การแข่งขันมีความรุนแรงขึ้น การโตช้าเกินกว่าคู่แข่งก็เป็นทางตายของบริษัทได้เหมือนกัน การพึ่งพิงแหล่งทุนภายนอก การกู้ยืมเงินจากสถาบันการเงิน หรือแม้กระทั่งการหาผู้ร่วมทุน จึงเป็นสิ่งจำเป็น แต่สิ่งที่ต้องไม่ลืมก็คือ เม็ดเงินที่ได้จากการพึ่งพาเหล่านี้ต้องถูกใช้ไปในทางที่เกิดประโยชน์สูงสุดต่อบริษัทในระยะยาว

จริงๆอยู่ หลายคนมองว่าการโตแบบค่อยเป็นค่อยไปเป็นแนวคิดของพวกเขาหัวโบราณ แต่อย่าลืมว่า แนวคิดนี้ได้พิสูจน์ตัวมันเองแล้วว่าช่วยให้บริษัทนับร้อยอยู่ยงคงกระพันมาได้เป็นศตวรรษ มองในทางกลับกัน บริษัทสมัยใหม่ซึ่งใช้แนวคิดการบริหารธุรกิจแบบทำอะไรเกินตัวกลับมีอายุขัยเพียงห้าสิบปีเท่านั้น แค่นี้ก็น่าจะรู้แล้วว่า ใครกันแน่ที่เป็นของจริง

การมุ่งหวังผลกำไรไม่ใช่เรื่องแปลก คนทำธุรกิจต่างมุ่งหวังจะได้ผลกำไรเป็นค่าตอบแทนน้ำพักน้ำแรงของตนทั้งนั้น สิ่งสำคัญคือ ต้องรู้เท่าทันธุรกิจ มิให้ธุรกิจกลืนตัวตนของเรา ความพอเพียง การรู้จักประมาณตน ตั้งอยู่ในความพอเพียง อาจช่วยให้เราเห็นอะไรในชีวิตได้ชัดเจนขึ้น การสร้างธุรกิจที่ใหญ่โตไม่ได้เป็นหลักประกันว่าธุรกิจจะยั่งยืน และที่สำคัญ หากมัวแต่หวังกำไรทางธุรกิจจนลืมตัว เราอาจพลาดโอกาสหากำไรชีวิตของตัวเอง มานั่งเสียดายที่หลังก็สายเกินไปเสียแล้ว