

คอลัมน์ คิดเป็นเห็นต่าง: บทบาทที่เสริมกันของคณะผู้บริหาร - โพสต์ทูเดย์ ฉบับวันที่ 26 กันยายน พ.ศ. 2559

ธนกร พรรตตานุกุล หัวหน้าผู้เชี่ยวชาญการวิจัยสมาคมส่งเสริมสถาบันกรรมการบริษัทไทย (IOD)

ในโลกปัจจุบัน การดำเนินธุรกิจมีความซับซ้อนมากขึ้นอย่างเห็นได้ชัด อันเป็นผลมาจากปัจจัยแวดล้อมรอบตัวที่คอยเข้ามาสร้างความท้าทายให้กับองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ไม่ว่าจะเป็น ภาวะเศรษฐกิจที่ตกต่ำ ราคาน้ำมันหรืออัตราแลกเปลี่ยนที่มีความผันผวนอยู่ตลอดเวลา ภาวะการแข่งขันจากคู่แข่งรายใหม่ สภาวะความไม่มั่นคงทางการเมือง ไปจนถึงการเข้ามาแทนที่ของเทคโนโลยีที่มีวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่อง สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วเป็นปัจจัยที่ทุกองค์กรต่างต้องนำเข้ามาพิจารณาประกอบการดำเนินธุรกิจอยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะเมื่อมีการวางหรือกำหนดทิศทางองค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรยังคงสามารถรักษาตำแหน่งทางการตลาดได้อยู่ หรือเพื่อให้องค์กรได้ก้าวขึ้นสู่ความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม

อย่างไรก็ตาม การที่จะทำให้ได้เช่นนั้นไม่ใช่เรื่องที่ย่างยาก เพราะแม้แต่องค์กรที่มีขนาดใหญ่ มีทรัพยากรรองรับการลงทุนเพื่อสร้าง การเติบโตก็ยังเคยพลาดมาแล้ว ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเร็วๆ นี้คงเป็นบริษัทค้าปลีกยักษ์ใหญ่ในอังกฤษอย่าง Tesco ที่ต้องประสบกับภาวะขาดทุนอย่างหนัก อันมีสาเหตุมาจากการที่ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป โดยหันไปมุ่งเน้นจับจ่ายใช้สอยหรือเลือกซื้อสินค้าและบริการจากร้านค้าประหยัดแทน หรือที่เรียกว่า Discount Store จากการปรับตัวที่ไม่ทันการณ์และจากการเติบโตของร้านค้าแบบประหยัดนี้ ได้ส่งผลให้ Tesco ต้องเจอกับสภาวะการแข่งขันอย่างหนัก จนนำมาสู่การเปิดเผยผลขาดทุนของบริษัทต่อสาธารณชนในเวลาต่อมา

อีกหนึ่งตัวอย่างของบริษัทที่ไม่สามารถปรับตัวกับความท้าทาย ที่เกิดขึ้นได้ จนเป็นเหตุให้บริษัทต้องเผชิญกับความไม่แน่นอน ก็คือ "Research in Motion" (RIM) ซึ่งปัจจุบันได้เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท "BlackBerry" นั่นก็คือบริษัทผลิตมือถือยักษ์ใหญ่สัญชาติ แคนาดา เจ้าของผลิตภัณฑ์ที่มีชื่อเดียวกับบริษัทนั่นเอง BlackBerry ถือว่าเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ได้รับความนิยมอย่างมากในช่วงต้นปี 2000 โดยเริ่มต้นเป็นที่รู้จักและนำมาใช้กันท่ามกลางนักธุรกิจ นักกฎหมาย และผู้เชี่ยวชาญต่างๆ ทั้งนี้ เป็นเพราะโปรแกรมและฟังก์ชันต่างๆ ภายในตัวเครื่องถูกออกแบบมาให้สอดคล้องกับความต้องการของกลุ่มคนดังกล่าว ไม่ว่าจะเป็น การมีแป้นพิมพ์ที่เหมือนกับคอมพิวเตอร์ ระบบ BlackBerry Messenger (BBM) ที่มีไว้ใช้ในการติดต่อสื่อสารกันระหว่างผู้ใช้ BlackBerry หรือระบบ Email ที่สามารถรับและส่งได้แบบ Real Time และที่สำคัญคือระบบความปลอดภัยทางด้านข้อมูลที่สูง สิ่งเหล่านี้จึงทำให้ BlackBerry ประสบผลสำเร็จและได้รับความนิยมได้ไม่

ยากนัก จนทำให้บริษัทตัดสินใจที่จะขยายฐานลูกค้าจากกลุ่มที่เป็น Business Market ไปสู่ Consumer Market ซึ่งเป็นฐานตลาดที่มีขนาดใหญ่ขึ้น

อย่างไรก็ตาม ต่อมาในปี 2007 BlackBerry ต้องเผชิญกับความท้าทายที่น่าพา BlackBerry มาสู่จุดต่ำสุด นั่นคือ สภาวะการแข่งขันที่รุนแรงจากตลาด Consumer Market เทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ตลอดจนการเข้ามาของคู่แข่ง รายใหม่ที่ได้สร้างพฤติกรรมใหม่ให้กับผู้บริโภคอย่าง Apple ในช่วงนั้น BlackBerry ไม่สามารถปรับตัวได้ทัน อันมีสาเหตุหลัก มาจากความภาคภูมิใจในสิ่งที่ตนเคยทำมา กล่าวคือบริษัทยังเชื่อว่า การมีแป้นพิมพ์บนตัวเครื่องยังเป็นที่ต้องการของตลาดอยู่ แต่ BlackBerry อาจลืมไปว่าตลาดที่พุ่งถึงอยู่นั้นไม่ใช่ Business Market อีกต่อไป แต่เป็น Consumer Market ที่ต้องการวิวัฒนาการใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้ ระบบหรือโปรแกรมที่ BlackBerry เคยมีและได้สร้างความโดดเด่นให้กับบริษัท ในปัจจุบันนี้ก็ได้กลับกลายเป็น สิ่งที่ใครๆ ต่างก็สามารถทำได้ จากปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จึงส่งผลให้ BlackBerry ต้องประสบกับปัญหาทางการเงินอย่างหนัก จนนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในตัวผู้นำในเวลาต่อมา ซึ่งไม่ได้หมายความว่า เจาะ CEO เท่านั้น แต่ยังหมายความรวมถึงคณะกรรมการของ BlackBerry ด้วยเช่นกัน

จากตัวอย่างคงสะท้อนให้เห็นว่าการทำหน้าที่ของกรรมการในโลกธุรกิจปัจจุบันมีความท้าทายอยู่มาก กรรมการจะต้องทำอะไรเพื่อให้มั่นใจว่าตนเองได้กำกับดูแลองค์กรอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ คำตอบคงหนีไม่พ้นจากการที่คณะกรรมการจะต้องทำงานร่วมกับ ผู้บริหารขององค์กรอย่างใกล้ชิดมากขึ้น

ผู้บริหารขององค์กรถือเป็นกลุ่มคนที่สามารถป้อนข้อมูลให้กับคณะกรรมการได้มากที่สุด เพราะผู้บริหารนั้นมีความรับผิดชอบต่อการดำเนินงานในแต่ละวันขององค์กร ย่อมต้องเข้าใจถึงทิศทางและสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ แต่กรรมการหลายคนอาจตั้งคำถามกับตัวเองว่า การที่กรรมการเข้าไปสอบถามข้อมูลหรือทำงานกับผู้บริหารเพิ่มมากขึ้นจะถือว่าการเข้าไปล้วงลูกหรือยุ่งเกี่ยวกับการบริหารงานองค์กรซึ่งเป็นหน้าที่ของฝ่ายบริหารหรือไม่ เป็นเหตุให้กรรมการหลายคนยังไม่ค่อยมั่นใจว่าจะต้องทำหน้าที่ในการกำกับดูแลองค์กรอย่างไร

(อ่านต่อฉบับหน้า)