

บทเรียนที่ 1

รูปแบบผลกำไรของทหารแก้ปัญหาให้สุกแล้ว

จ้าวและสติฟนั่งอยู่ที่โต๊ะประชุมขนาดเล็กตรงมุมของห้องทำงานของจ้าวนั่นเอง จ้าวหยิบสมุดฉีกแผ่นสีเหลืองมาจากโต๊ะทำงานแล้ววางไว้ตรงกลางของโต๊ะประชุม เขียนหมายเลข 1 ไว้ตรงมุมบนขวาของกระดาษฉีกแผ่นแรก “สมุดฉีกเล่มนี้มี 40 แผ่น” เขาบอกแก่สติฟ “เมื่อเราจบทุกบทเรียนมันจะเหลือเพียง 2 แผ่น”

จ้าวหยิบปากกาด้ามเงินแท้ออกจากกระเป๋าเสื้อนอกขึ้นมา ลากเส้นตรง 3 เส้น พร้อมกับเลขศูนย์กำกับอยู่ดังภาพ



จ้าวหันเอาน้ำกระดาษไปทางสติฟให้เขามอง

“หลายปีมานี้ ผมเพียรค้นคว้าอยู่กับความสามารถในการสร้างผลกำไร และศึกษาหลายๆ บริษัทดูว่าพวกเขามีหนทางสู่ความสำเร็จได้

อย่างไรบ้าง ทุกๆ หนึ่งพันบริษัท ไม่มีบริษัทใดที่ทำเหมือนกันเลย ดังนั้น การเข้าใจรายละเอียดของความแตกต่างที่เฉพาะออกไปของแต่ละบริษัท จึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง ข้อสรุปกว้างๆ ที่ถูกมองว่าน่าเชื่อถือนั้นไม่เพียงพอ เพราะทุกกิจการมีประเด็นพิเศษของมัน สิ่งที่เราควรจะเรียนรู้ก็คือ แนวคิดพื้นฐานที่สามารถนำไปใช้ทำความเข้าใจกรณีเฉพาะต่างๆ เหล่านั้น ตลอดชีวิตการทำงาน 30 ปีที่ผ่านมา ผมพบแนวคิดหลักๆ อยู่หลายเรื่องทีเดียว”

“ในระยะเวลาหลายเดือนข้างหน้า เราจะมารู้จัก 23 วิธีคิดที่เป็นพื้นฐานซึ่งแต่ละบริษัทเขาใช้สร้างผลกำไร ผมขอเรียกมันว่า รูปแบบผลกำไร (Profit Models) จริงๆ มันก็ไม่ได้มีอะไรพิเศษเกี่ยวกับตัวเลข 23 ดอกนะ เราอาจคุยกันถึง 24 หรือ 30 รูปแบบก็ได้ แต่สำหรับผมแล้ว 23 วิธีคิดที่มีความน่าสนใจอยู่มาก และมีความสำคัญบางอย่างในตัวเอง หนึ่งในนั้น ผมเรียกมันว่า ‘รูปแบบผลกำไรของการแก้ปัญหาให้ลูกค้า’ “

“มันเป็นอย่างไรครับ” สตีฟถาม

จ้าวกำลังจะให้คำตอบ แต่ที่ละน้อยๆ “รอประเดี๋ยวก่อน” เขาหยุดอยู่ ครู่หนึ่งก่อนจะพูดต่อไป “ผมขอยกตัวอย่างเกี่ยวกับบริษัท Factset ซึ่งเปิดดำเนินธุรกิจด้านข้อมูล ให้บริการแก่ผู้จัดการกองทุนรวม”

“เรื่องเริ่มในปี 1989 ในตอนนั้นเป็นยุคที่ธุรกิจด้านวิเคราะห์เชิงเศรษฐกิจศาสตร์กำลังเฟื่องฟู ผมทำงานอยู่ในบริษัทพัฒนาซอฟต์แวร์แห่งหนึ่ง ซึ่งหันมาเอาจริงเอาจังด้านข้อมูล กลุ่มหุ้นส่วนของบริษัทนี้เป็นนักลงทุนที่บ้าบิ่น ได้ร่วมกันเข้าซื้อกิจการ Data House บริษัทเล็กๆ ที่ทำธุรกิจด้านบริการข้อมูลทางการเงิน ซึ่งรวมถึงผลประกอบการของธุรกิจ และแนวโน้มทางเศรษฐกิจ ให้กับผู้จัดการกองทุนรวม พวกวาณิชธนกิจ (Investment Banker) ห้องสมุดของบริษัทต่างๆ ธนาคารพาณิชย์ และ บริษัทที่ปรึกษาการบริหาร ด้วย นับว่าเป็นกลยุทธ์ที่ดูสมเหตุสมผลอยู่บ้าง ซึ่งเห็นได้ชัดว่ามุ่งเน้นการสร้างผลกำไรที่รวดเร็วและต่อเนื่อง”

“แต่น่าเสียดาย การบริหารกลยุทธ์ดังกล่าวไม่ได้เป็นไปตามที่

คาดการณ์ไว้ รายได้มีอัตราเติบโต 30% ติดต่อกัน 2 ปี แต่หลังจากนั้นก็ลดลงเรื่อยๆ ลูกค้าทยอยกันหายหน้าไป ถ้าใครเริ่มโตช้าลงอย่างรวดเร็วจนในที่สุดผลกำไรกลายเป็น 'ศูนย์' พร้อมกับเกิดความแตกแยกให้หมู่ผู้บริหารกันเอง ทำให้บรรยากาศภายในบริษัทเกิดโกลาหลกันไปโดยไม่มีเรื่อง ทุกคนไม่รู้ว่าจะทำอะไรต่อไป นอกจากการโต้เถียงกันเรื่อยไปโดยหาข้อสรุปใดๆ ไม่ได้"

"การทำงานในบริษัทนี้ ผมมักเกิดความรู้สึกกระวนกระวายใจเสมอ เพราะมีแต่ความขัดแย้งอยู่ในทุกๆ จุด ผมเกลียดความขัดแย้ง มีอยู่ครั้งหนึ่ง ผมนำการประชุมระดมสมองระหว่างผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ปรากฏว่า ที่ประชุมแตกแยกออกเป็น 3 พวก แต่ละพวกจะพยายามเอาชนะคะคานากับอีกฝ่ายโดยไม่สนใจเหตุผลใดๆ ทั้งสิ้น ทุกครั้งที่ต่างฝ่ายจะแสดงความเห็นและวิพากษ์วิจารณ์ ก็จะหันมาที่ผมเพียงคนเดียว พวกเขาเล็งที่จะคุยกันแบบตรงไปตรงมา สตีฟ คุณเคยตกอยู่ในสถานการณ์แบบนี้ไหม"

สตีฟสะดุ้ง เพราะจำได้ว่าที่ประชุมงบประมาณเมื่อวันอังคารที่ผ่านมาไป เขาก็เพิ่งจะเผชิญหน้ากับเหตุการณ์ทำนองนั้น "แค่เพียงครั้งเดียวก็พอแล้วครับ" เขาตอบ

"เสียใจด้วยนะที่เจอกับเรื่องแบบนี้ ผมเบื่อหน่ายการประชุมในลักษณะนี้ไม่เอาอีกแล้ว"

"และแล้วในการประชุมวางแผนกลยุทธ์ครั้งหนึ่ง ผู้จัดการฝ่ายการตลาดเสนอความคิดเห็นที่สะดุดใจผมมาก เธอกล่าวขึ้นมาว่า 'ฉันอยากจริงจังๆ ว่าบริการต่างๆ ของ Factset เราชนะเราในธุรกิจสารสนเทศได้อย่างไร พวกเขาทำอะไรที่แตกต่างจากที่เราทำ ทำไมการบริหารธุรกิจมูลค่า 24 ล้านดอลลาร์ของเขาจึงใช้พนักงาน 36 คนเท่านั้น ขณะที่พวกเราใช้พนักงาน 400 คนสำหรับธุรกิจมูลค่า 40 ล้านดอลลาร์'"

"ผมลุกขึ้นนั่งตัวตรงในทันใดนั้นเอง 'ว้าว!' ผมคิด 'ทำไมผลลัพธ์จึงแตกต่างกันอย่างมากขนาดนั้น' ผมเข้าใจว่า หากเราตอบคำถามแก่ผู้จัดการผู้นี้ได้ เราก็จะได้รู้ถึงต้นตอของปัญหาที่ Data House กำลังเผชิญอยู่