กรุงเทพธุรกิจ
Krungthep Turakij
Circulation: 145,530
Ad Rate: 1,500

Section: การเงิน-ลงทุน/HR&Management
วันที่: จันทร์ 22 กันยายน 2557
ปีที่: 27 **ฉบับที่:** 9496 **หน้า:** 27(ซ้าย)
Col.Inch: 100.01 **Ad Value:** 150,015 **PRValue (x3):** 450,045 **คลิป:** สี่สี
คอลัมน์: People Sustainability: ทำไมควบรวมกิจการแล้วลงเอยแบบแตกแยก?

ทำไมควบรวมกิจการแล้วลงเอยแบบแตกแยก?

People Sustainability

รศ.ดร.ศิริยุพา รุ่งเริงสุข
siryupa.roongrerngsuke@sasin.edu

สัปดาห์นี้เริ่มคอลัมน์ด้วยการตั้งคำถามแบบตรงไปตรงมา ไม่อ้อมค้อมนะคะ ใครจะว่าหัวข้อมันแรงจังก็ขอยอมรับค่ะ เพราะนี่เป็นคำถามที่เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอในวงการธุรกิจมากว่า 20 ปีแล้ว และยังจะเป็นคำถามที่เกิดมากขึ้นเรื่อยๆ แน่นอน

เพราะเมื่อดูแนวโน้มทิศทางธุรกิจทั่วโลกและในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิคแล้ว เราจะเห็นว่าสำนักสำรวจความคิดเห็น CEO ทั่วโลกจะชี้ไปในทิศทางเดียวกันว่า หนึ่งในกลยุทธ์ที่องค์กรทั้งหลายนิยมใช้ในการขยายอาณาจักรธุรกิจก็คือ **การซื้อกิจการเพื่อทำการควบรวมธุรกิจ** (Merger and Acquisition หรือที่เรียกย่อๆ ว่า M & A) เพราะมันเร็วกว่าและง่ายกว่า มันช้าเกินไปสำหรับการเริ่มต้นลงทุนเปิดบริษัทใหม่ มันไม่ทันการที่จะเริ่มนับหนึ่งเพื่อเรียนรู้หรือสร้างความเชี่ยวชาญเฉพาะธุรกิจ เพื่อเริ่มสร้างฐานลูกค้า และเพื่อเริ่มคัดสรรจัดจ้างพนักงานคนเก่ง บรรษัทขนาดใหญ่จึงใช้วิธีเล็งหาบริษัทอื่นที่มีศักยภาพในการดำเนินธุรกิจที่ตนสนใจจะลงทุน

จากนั้นก็เข้าเจรจาเพื่อขอซื้อกิจการ หรือไม่ก็บริษัทเล็กที่ขาดเงินทุนก็ต้องมองหาบริษัทที่มีทุนมากกว่ามาร่วมเป็นหุ้นส่วนกัน หรือมาซื้อกิจการ ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายใดขอซื้อหรือขอขาย เราก็ได้เห็นองค์กรทั้งไทยและเทศใช้วิธี M & A มานานแล้ว โดยมีทั้งกรณีที่ควบรวมแล้วไปได้สวย กับที่ควบรวมแล้วแตกแยกก็มีมากเช่นกัน

จากการสำรวจสถิติความสำเร็จและล้มเหลวของ M & A ตั้งแต่ปี 2000 จวบจนปัจจุบันที่จัดทำโดย KPMG หนึ่งใน 4 บริษัทตรวจสอบบัญชีที่ใหญ่ที่สุดในโลก พบว่า ประมาณ 40 – 50% ของการควบรวมกิจการทั่วโลกประสบความล้มเหลว โดยสาเหตุสำคัญมาจากการที่ผู้บริหารไม่สามารถผสานวัฒนธรรมการทำงานขององค์กรที่ทำการควบรวมกิจการด้วยกันได้

ทั้งนี้**เจนนิเฟอร์ เวอร์จิลิ** (Jennifer Vergilii) นักกฎหมายของสำนักกฎหมายคัลฟี ฮัลเตอร์ และกริสโวลด์ (Calfee, Halter and Griswold) แห่งเมืองคลีฟแลนด์ ผู้ชำชองกับการให้คำปรึกษาเรื่องการควบรวมกิจการก็แสดงความเห็นในทำนองเดียวกันว่า "มีอัตราของการควบรวมกิจการที่ล้มเหลวที่น่าห่วง และเหตุผลก็คือคุณไม่สามารถผสานวัฒนธรรมของบริษัททั้งสองให้เข้ากันให้ได้"

การที่วัฒนธรรมขององค์กรไม่สามารถผสมผสาน (mesh) เข้ากันได้ แต่กลับขัดแย้งแตกร้าว (clash) ไปกันคนละทางแบบทางใครทางมัน ไม่มีทางของเราเช่นนี้ เป็นเรื่องที่ผู้บริหารต้องใส่ใจหาหนทางป้องกันปัญหาให้ดีก่อนที่จะตัดสินใจควบรวมกิจการ ไม่ใช่มุ่งมองแต่ตัวเลขเงินลงทุน มองฐานลูกค้าที่เพิ่มขึ้นจากการรวมบริษัท หรือมองแต่องค์ความรู้ทางเทคโนโลยีตลอดจนพนักงานฝีมือดีๆ ที่จะได้จากการควบรวมกิจการ แต่ลืมมองไปว่าวัฒนธรรมการทำงานของบริษัททั้งสอง (หรือมากกว่านั้น) มีความแตกต่างกันมากจนอาจเป็นอุปสรรคในการทำงานเป็นทีมเดียวกันหรือไม่

คำว่า **"วัฒนธรรมองค์กร"** (Organization culture) นั้นมีความหมายทั้งกว้างและลึก มันหมายความถึงความเชื่อ ค่านิยม บรรทัดฐานขององค์กรหนึ่งๆ ที่สะท้อนผ่านภาวะผู้นำ นโยบายในการทำงาน วิธีบริหาร วิธีในการสื่อสาร มาตรฐานการประเมินผล การให้รางวัล ตลอดจนมาตรฐานของจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ถ้าองค์กรที่โคจรมาควบรวมกิจการกันมีทีมบริหารและพนักงานที่ได้รับการอบรมหล่อหลอมด้วยวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน คงจินตนาการได้ไม่ยากนะคะว่าหากไม่มีการตกลงกันก่อนว่าจะบริหารกิจการที่เกิดจากการควบรวมด้วยวัฒนธรรมค่านิยมแบบใด คงต้องมีเรื่องขัดแย้งแตกแยกกันได้ง่ายๆ หรืออย่างเบาะๆ ก็คงต้องเจอกับสภาพความสับสนของพนักงานในการทำงานนานพอสมควรจนกว่าจะลงตัว

ซึ่งในระหว่างที่ "ยังไม่ลงตัว" ความวุ่นวายสับสนย่อมส่งผลให้ผลประกอบการขององค์กรลดลง และทำให้ความน่าเชื่อถือของธุรกิจในสายตาของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ทั้งหลายลดลงไปด้วย ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียก็คือ บอร์ดผู้บริหาร ผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน ผู้ส่งวัตถุดิบ ผู้ผลิต ผู้จัดจำหน่าย เป็นต้น ทั้งนี้ยังไม่รวมสาธารณชนและสื่อมวลชนนะคะ

3 ขั้นตอนการควบรวมกิจการให้สำเร็จ

ผู้เชี่ยวชาญเรื่องการควบรวมกิจการอย่างเช่น ชัค มอร์ริตต์ จากเมอร์เซอร์ (Mercer) ลอว์รีนา โคลอมโบ (Lawrena Colombo) จากไพรซ์วอเตอร์เฮาส์คูเปอร์ส (PricewaterhouseCoopers) และแมรี่ ซิอานี่ (Mary Cianni) จาก ทาวเออร์ส วัตสัน (Towers Watson) มีข้อแนะนำที่ตรงกันว่าการดำเนินการควบรวมกิจการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลประกอบด้วย 3 ขั้นตอนสำคัญคือ

– ขั้นตอนก่อนการควบรวม (Pre-merger) เป็นการเริ่มต้นเตรียมการที่สำคัญที่สุด (แต่หลายองค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญในเรื่องนี้) ที่ช่วยป้องกันความผิดพลาดล้มเหลวตั้งแต่ต้นมือ ขั้นตอนนี้คือช่วงเวลาที่ทีมงานรับผิดชอบเรื่องการควบรวมกิจการต้องทำการศึกษาข้อมูลเพื่อวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กรของบริษัทเป้าหมายในแง่จุดเด่น จุดอ่อน จุดต่าง และจุดเหมือน อย่างละเอียดถี่ถ้วน ประมาณเหมือนศึกษาคู่หมายที่อยากแต่งงานด้วยยังไงยังงั้นเลย

iQNewsClip www.iqnewsclip.com
บริษัท อินโฟเควสท์ จำกัด 888/178 อาคารมหาทุนพลาซ่า ชั้น 17 ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330
โทร 0-2253-5000, 0-2651-4700 แฟกซ์ 0-2253-5001, 0-2651-4701 อีเมล์: help@iqnewsclip.com

กรุงเทพธุรกิจ
Krungthep Turakij
Circulation: 145,530
Ad Rate: 1,500

Section: การเงิน-ลงทุน/HR&Management
วันที่: จันทร์ 22 กันยายน 2557
ปีที่: 27 ฉบับที่: 9496 หน้า: 27(ซ้าย)
Col.Inch: 100.01 Ad Value: 150,015 PRValue (x3): 450,045 คลิป: สี่สี
คอลัมน์: People Sustainability: ทำไมควบรวมกิจการแล้วลงเอยแบบแตกแยก?

และถ้าพบเรื่องที่แตกต่างกันมากแบบสุดโต่งหลายเรื่องเกินไปจะได้พิจารณาความเป็นไปได้ว่าสมควรจะควบรวมกิจการกันหรือไม่

ทางฝ่ายที่ดูแลเรื่องการเงิน กฎหมาย การตลาด ก็จงทำหน้าที่ของเขาไป ส่วนที่ดูด้านคนซึ่งเป็นเรื่องที่น่าปวดศีรษะที่สุดก็ต้องล้วงลึกเจาะลึกกันเพื่อระบุจำนวนตัวเลขพนักงานที่มีความสามารถที่ควรรักษาไว้ (เพราะมีความเป็นไปได้สูงที่จะมีการลดขนาดองค์กรหลังการควบรวมกิจการเพื่อประสิทธิภาพสูงสุด) อย่ารอจนประกาศควบรวมกิจการแล้วค่อยมองหาว่าจะเก็บพนักงานคนไหนเอาไว้ดี เพราะโดยมากพนักงานคนเก่งเขาก็จะหูไวตาไวรีบหางานใหม่เตรียมไว้แล้ว เขาไม่รอให้ทีมผู้บริหารใหม่มาตัดสินชะตากรรมของเขาว่าจะออกหัวหรือก้อย

ดังนั้นทีม HR ต้องทำงานล่วงหน้ารีบสรรหาคนเก่งเพื่อทาบทามเสนอแพ็คเกจดีๆ ให้เขาอยู่ทำงานให้กับเราเสียก่อน และเมื่อมองหาคนเก่งเสร็จแล้วก็ต้องเตรียมแพ็คเกจที่จะมอบให้กับพนักงานส่วนที่ต้องจากบริษัทเอาไว้ด้วยเลยล่วงหน้า เพราะเมื่อประกาศควบรวมกิจการแล้วจะได้ดำเนินการประกาศนโยบายย้าย โอน หรือปลดพนักงานได้อย่างรวดเร็วเรียบร้อย เรื่องแบบนี้ต้องเร็วค่ะ เพราะยิ่งช้าก็ยิ่งทำให้มีข่าวลือกระพือมากมายทำลายขวัญกำลังใจของพนักงานที่ยังอยู่ และยังเป็นการลดเรื่องต่อต้านใหญ่โตที่อาจเกิดจากพนักงานที่เสียประโยชน์อีกด้วย

– ขั้นตอนระหว่างการบูรณาการเพื่อควบรวม (Integration) ช่วงเวลานี้คือช่วงที่ทีม HR จะคัดเลือกวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นจุดเด่นของทั้งสองบริษัท เช่น สไตล์ภาวะผู้นำ การสื่อสาร ระบบการประเมินผล หรือการจูงใจสร้างความผูกพัน (Employee engagement) เพื่อนำเสนอต่อทีมผู้บริหารระดับสูงในการตัดสินใจกำหนดวัฒนธรรม นโยบายและแนวทางการบริหารองค์กรและส่วนงานต่างๆ ของบริษัทหลังการควบรวมให้ชัดเจน

อย่าคิดว่าบริษัทที่มีเงินทุนมากกว่าหรือที่ถือหุ้นมากกว่า จะต้องมีวัฒนธรรมและวิธีบริหารที่ดีกว่าในทุกกรณี อย่ายืนยันที่จะนำนโยบายของบริษัทใดบริษัทหนึ่งมาใช้หลังการควบรวม ทางที่สวยกว่าและน่าจะได้รับการยอมรับมากกว่าคือ การที่ทีมบริหารแสดงความประสงค์ที่จะพิจารณาผสมผสานจุดดีของทั้งสองบริษัทพร้อมทั้งอธิบายเหตุผลให้พนักงานได้รับทราบว่าเหตุใดแนวทางใดแนวทางหนึ่ง จึงได้รับการพิจารณาให้เป็นแนวทางการทำงานของบริษัทหลังการควบรวมกิจการ พนักงานของทุกบริษัทที่เกี่ยวข้องจะได้เข้าใจ เขาจะได้ไม่รู้สึกน้อยเนื้อต่ำใจว่ามาจากบริษัทที่เป็นเบี้ยล่าง ทั้งนี้การเตรียมการที่ดีจากขั้นตอนแรกจะส่งผลให้การทำงานในขั้นตอนนี้ดำเนินไปได้รวดเร็วเพราะมีข้อมูลที่แน่นพอ

สำหรับขั้นตอนที่สามต้องขอยกไปคุยต่อในคราวหน้าค่ะเพราะเนื้อที่ไม่พอเสียแล้ว นอกจากนี้ดิฉันยังจะมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับการควบรวมกิจการข้ามชาติ ข้ามวัฒนธรรมด้วย เพราะการควบรวมกิจการข้ามชาติยังจะมีความแตกต่างเรื่องวัฒนธรรมประจำชาติเข้ามาเป็นตัวแปรสำคัญนอกเหนือไปจากวัฒนธรรมองค์กรอีกด้วย

พบกันคราวหน้านะคะ

> **40 – 50% ของการควบรวมกิจการทั่วโลกประสบความล้มเหลวจากการที่ผู้บริหารไม่สามารถผสานวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร ที่ทำการควบรวมกิจการด้วยกันได้**

iQNewsClip www.iqnewsclip.com
บริษัท อินโฟเควสท์ จำกัด 888/178 อาคารมหาทุนพลาซ่า ชั้น 17 ถนนเพลินจิต แขวงลุมพินี เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330
โทร 0-2253-5000, 0-2651-4700 แฟกซ์ 0-2253-5001, 0-2651-4701 อีเมล์: help@iqnewsclip.com