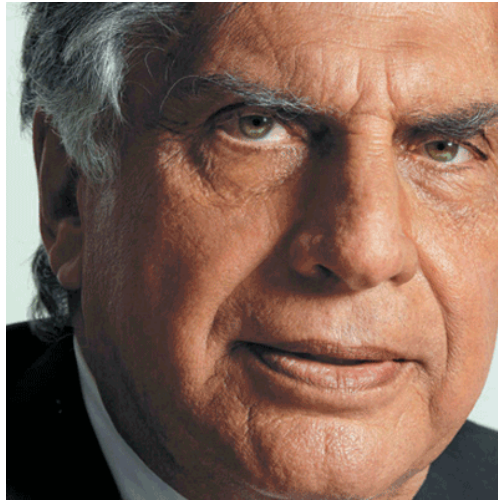


ราชันย์คนสุดท้าย

เขียนโดย พีท เอ็นจาร์โด, บิสสิเนสวีค นิวยอร์ก

ราตัน ทาทา นักธุรกิจแห่งอินเดียต้องการปฏิรูปให้เครือบริษัทที่เคยแข็งแกร่งกลายเป็นผู้ทรงอิทธิพลระดับโลก แต่บริษัทแห่งนี้จะอยู่รอดหรือไม่เมื่อก้าวลงจากบัลลังก์



ในบรรดาผู้ทรงอิทธิพลทางธุรกิจเอเชีย ราตัน เอ็น ทาทา โดดเด่นที่สุดในเรื่องความอ่อนน้อมถ่อมตัว เขาเป็นประธานทาทากรู๊ปซึ่งเป็นกลุ่มบริษัทที่ใหญ่ที่สุดในอินเดีย มีธุรกิจหลากหลายตั้งแต่ธุรกิจซอฟต์แวร์ รถยนต์และเหล็กกล้า ไปจนถึงบริการเครือข่ายโทรศัพท์ ซา และนาฬิกาข้อมือ แต่เขาเลือกไปทำงานด้วยการขับรถบรรทุกขึ้นจากอนทาทา อินเดียใก้ มา รี่นาราคา 12,500 เหรียญด้วยตนเอง อีกทั้งยังชอบที่จะใช้เวลาช่วงสุดสัปดาห์อย่างสันโดษกับสุนัขที่เลี้ยงไว้ 2 ตัวในบ้านริม ชายหาดที่เขาออกแบบด้วยตนเอง และเนื่องจากเป็นคนที่ไม่ชอบการประจบสอพลอ เขาจึงไปไหนมาไหนตามลำพัง แม้กระทั่งเวลาเดินทางไปติดต่อธุรกิจ เพราะต้องการหลบเลี่ยงกลุ่มผู้ติดตามที่มักจะคอยตามมาเอาใจประมุขของบริษัทอย่าง เขาอยู่ตลอดเวลา

ราตันในวัย 69 มีลักษณะนิสัยที่ใจกล้าบ้าบิ่นอยู่ด้วย เขาเป็นนักบินไฟแรงที่มักจะขับเครื่องบินบิสสิเนสเจ็ตฟัลคอน 2000 ของตนไปทั่วอินเดีย เมื่อเดือนกุมภาพันธ์ที่ผ่านมา เขาได้สร้างความตื่นตะลึงให้กับผู้ร่วมงานแสดงการบินแอร์ อินเดีย 2007 ด้วยการเป็นนักบินร่วมบังคับเครื่องบินรบลอคฮีตเอฟ-16 และเครื่องบินอ็องเอฟ-18 ในการแสดงโชว์

เขาใช้อุปนิสัยด้านที่กล้าหาญนี้ในการเจรจาธุรกิจด้วย ในช่วง 4 ปีที่ผ่านมา ราตันเริ่มดำเนินการลงทุนอย่างหนัก เพื่อให้ผู้เล่นในระดับภูมิภาคที่เคยแข็งแกร่งกลายเป็นยักษ์ใหญ่ในเวทีโลก ตั้งแต่ปี 2003 ทาทาได้เข้าซื้อแผนกผลิตภัณฑ์บรรจุภัณฑ์ของบริษัทแคว มอเตอร์สของเกาหลีใต้ ซื้อหุ้นในเหมืองถ่านหินที่ใหญ่ที่สุดในอินโดนีเซียแห่งหนึ่ง รวมทั้งเข้าซื้อหุ้นในโรงหล่อเหล็กกล้าในสิงคโปร์ ไทย และเวียดนาม บริษัทเทคโนโลยีโรงแรมทันสมัยมากมายอย่างเช่น โรงแรมปีแอร์ใน นิวยอร์ก โรงแรมริทซ์-คาร์ลตันในบอสตัน และโรงแรมแคมเดน เพลสในซานฟรานซิสโก การซื้อธุรกิจเคเบิลสื่อสารใต้น้ำของ

บริษัทไทโก้ อินเทอร์เน็ตชั่นแนลด้วยเงิน 130 ล้านเหรียญในปี 2004 นับว่าเป็นการซื้อมาในราคาถูกมาก แต่มันส่งผลให้ทาฮา กลายเป็นผู้ให้บริการโทรศัพท์ทางไกลข้ามประเทศที่ใหญ่ที่สุดในโลก นอกจากนี้หลังจากที่ได้เข้าซื้อกิจการอินแคท อินเทอร์เน็ตชั่นแนล บริษัทวิศวกรรมจากสหราชอาณาจักรด้วยมูลค่า 91 ล้านเหรียญ ทำให้ปัจจุบันบริษัท ทาฮา เทคโนโลยีส์กลายเป็น ทรัพย์หลายเออร์หลักสำหรับการออกแบบอุตสาหกรรมแบบเอาต์ซอร์สให้แก่บริษัทรถยนต์และเครื่องบินในสหรัฐฯ โดยมีวิศวกร อยู่ในสังกัด 3,300 คนทั้งในอินเดีย สหรัฐฯ และยุโรป

การซื้อขายครั้งสำคัญที่สุดของบริษัท คือ การที่ทาฮา สตีลเทคโอเวอร์คอร์ด กรุ๊ป บริษัทเหล็กกล้ายักษ์ใหญ่ สัญชาติอังกฤษ-เนเธอร์แลนด์ด้วยเงิน 1.3 หมื่นล้านเหรียญเมื่อเดือนเมษายนที่ผ่านมา ซึ่งหากย้อนไปเพียง 2-3 ปีก่อน เป้าหมายในการเทคโอเวอร์ครั้งนี้เป็นสิ่งที่แทบจะเป็นไปไม่ได้เลยทีเดียว การเทคโอเวอร์ในครั้งนี้เพียงครั้งเดียวช่วยให้ทาฮา สตีลขยายตัวขึ้นอย่างมากในด้านจำนวนผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป อีกทั้งยังช่วยยี่ดูฐานลูกค้าของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ทั้งในสหรัฐฯ และยุโรป ทั้งยังช่วยเพิ่มกำลังการผลิตขึ้นอีกถึง 5 เท่าจากโรงหล่อที่เพิ่มขึ้นมาในเพนซิลวาเนียและโอไฮโอ

กลยุทธ์ดังกล่าวช่วยให้ทาฮาสามารถทะยานขึ้นไปโดดเด่นในวงการผู้ผลิตรถยนต์ระดับโลกได้ ขณะเดียวกันมีข่าวว่าบริษัทกำลังเสนอซื้อจากัวร์ คาร์สและแลนด์ โรเวอร์ที่ฟอร์ด มอเตอร์ โค ต้องการขาย แต่เหนือสิ่งอื่นใด ในช่วง 5 ปี ข้างหน้ากลุ่มบริษัททาฮาวางแผนที่จะลงทุนในอินเดียด้วยเงิน 2.8 หมื่นล้านเหรียญในอุตสาหกรรมเหล็กกล้า ยานยนต์ โทรคมนาคม พลังงาน เคมีภัณฑ์ และอุตสาหกรรมอื่นๆ “เราปรับความคิดในเรื่องการเติบโตของบริษัทกันใหม่” ราตันกล่าว ในระหว่างการดื่มชาในบอมเบย์เฮ้าส์ ซึ่งเป็นสำนักงานใหญ่ของบริษัทมาตั้งแต่ปี 1926 บอมเบย์เฮ้าส์ที่ปูพื้นด้วยหินอ่อน อย่างดี พร้อมเรียงรายด้วยงานศิลปะอินเดียยุคโมเดิร์นคอลเล็กชั่นใหญ่แห่งนี้เป็นดังโอเอซิสอันสงบสุขที่พนักงานทุกคนจะได้ ทำงานพร้อมรับประทานไอศกรีมวนิลาในเวลาบ่ายสามโมงของทุกวัน “เราต้องตั้งบังคับ ทั้งล่อหลอกพนักงานให้ทำงานเพื่อ บริษัทให้ได้ดีเช่นนี้”



กาวใจ

มาตรการทั้งไม่อ่อนและไม่แข็งนี้ใช้ได้ผลดีมาก มูลค่าตลาดของบริษัทในเครือทาฮา 18 แห่งที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์เพิ่มขึ้นเป็น 6.2 หมื่นล้านเหรียญจาก 1.2 หมื่นล้านเหรียญในปี 2003 ยอดขายและกำไรของกลุ่มเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่า มาอยู่ที่ 2.9 หมื่นล้านเหรียญและ 2.8 พันล้านเหรียญตามลำดับ บริษัทใหญ่ 3 แห่งในเครือทาฮานั้นคือ ทาฮา สตีล ทาฮา มอเตอร์ส และทาฮา คอนซัลแทนซี เซอร์วิส ซึ่งทำยอดขายคิดเป็น 75% ของกลุ่มก็ทำยอดขายได้ดีที่สุดในประวัติการณ์ ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา ในเดือนพฤษภาคมที่ผ่านมา บริษัท ทาฮา ที่ ทำกำไรสุทธิ 523 ล้านเหรียญหลังจากโคคา-โคล่า โค จ่ายเงิน 1.2 พันล้านเหรียญเพื่อซื้อหุ้น 30% ของทาฮา ที่ในบริษัท เอนเนอร์จี แบรินดส์ อิงค์ ผู้ผลิตน้ำผสมวิตามินกลาโซ ซึ่ง

นับว่าไม่เลวเลยกับการลงทุนซื้อบริษัทนี้มาเมื่อเพียง 9 เดือนก่อน “นี่คือบริษัทที่ทางการได้รับการปฏิรูปใหม่” ราชีพ คุปตะ กรรมการผู้จัดการ บริษัทเพื่อการลงทุนในกองทุนเอกชน คาร์โลส แอดไวเซอร์ พาร์ทเนอร์สกล่าว

ความพยายามที่จะขยายอาณาจักรไปสู่ระดับสากลเริ่มขึ้นเมื่อ 4 ปีที่แล้ว หลังจากผ่านช่วง 10 ปีแรกอันยากลำบาก ในฐานะประธานบริษัทมาได้ ราตีตั้งคณะกรรมการพิจารณาเพื่อวางนโยบายให้บริษัท รวมทั้งศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของอินเดียกับจีนด้วย เขาตกตะลึงกับความบ้าบิ่นถึงขีดสุดของโครงการต่างๆ ของจีน “ไม่ว่าจีนจะสร้างท่าเรือหรือทางหลวง คนจีนมักจะทำให้ใหญ่ไว้ก่อน ใหญ่ขนาดที่จะทำให้พวกขี้สงฆ์ออกมาเลยเถิดว่า “ให้ตายสิ นี่มันเกินไปแล้ว” ราตีกล่าวว่า “แต่เรื่องอย่างนี้แหละที่คนจีนถนัด” เขาจึงสรุปว่าอินเดียก็ควรจะคิดการณ์ใหญ่เช่นกัน รวมทั้งทาทา กรุ๊ปด้วย ราตีจึงคิดว่าด้วยการยกระดับศักยภาพที่มีอยู่มากมายของอินเดีย บริษัทจะสามารถขยายตัวอย่างรวดเร็วเพื่อกลายเป็นผู้ทรงอิทธิพลระดับโลกได้

ทาทาดูเหมือนจะเป็นบริษัทที่สำคัญที่สุดในหมู่บรรษัทข้ามชาติที่เติบโตอย่างรวดเร็วจากประเทศกำลังพัฒนาใหญ่ๆ อย่างจีน บราซิล และรัสเซีย บริษัทใหญ่ซึ่งเป็นที่รู้จักกันดีเหล่านี้สามารถเข้าถึงแหล่งแรงงานราคาถูก ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยีและแหล่งทรัพยากรได้ ขณะที่เริ่มแตกเนื้อหนุ่มในตลาดที่เติบโตเร็วที่สุดของโลก ด้วยเงินทุนที่มีอยู่ล้นมือและความมั่นใจเต็มเปี่ยม บริษัทเหล่านี้จึงเริ่มแนะนำรูปแบบธุรกิจแบบใหม่ที่ถือเป็นนวัตกรรมไปยังประเทศที่มีการดำเนินงานที่ท้าทายมากที่สุดในโลก

อย่างไรก็ดี การสร้างองค์กรที่มีวิสัยทัศน์สอดคล้องกันและมีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมหลากหลายในตลาดหลายรูปแบบนับเป็นงานที่น่าหวาดหวั่นไม่น้อย ยักษ์ใหญ่หลายรายในเอเชียเกิดขึ้นอย่างยิ่งใหญ่และประสบความสำเร็จอย่างมากในช่วงเศรษฐกิจขาขึ้นทั้งบริษัทแดงของเกาหลี เคอิจิโร โทโยดะของญี่ปุ่น และกลุ่มบริษัทชาลิม กรุ๊ปของอินโดนีเซีย บริษัทเหล่านี้ส่วนใหญ่ทำยที่สุดก็ต้องแตกแยกกันไป บททดสอบครั้งสำคัญของทาทาจะเกิดขึ้นเมื่อเศรษฐกิจที่เฟื่องฟูของอินเดียสิ้นสุดลง เพราะเมื่อถึงเวลานั้น บริษัทจะต้องต่อสู้เพื่อแย่งชิงพนักงานฝีมือดีและส่วนแบ่งการตลาดมาจากคู่แข่งชาวอินเดียเองที่รุกรานมากขึ้นเรื่อยๆ รวมทั้งบรรษัทข้ามชาติกระเปาะหนักที่เริ่มแข่งขันกันอย่างรุนแรง แต่กลุ่มบริษัททาทาไม่เหมือนเคอิจิโร โทโยดะ “บริษัทแสดงให้เห็นแล้วว่าสามารถผ่านพ้นวิกฤติมาได้และมีการปรับโครงสร้างอยู่เสมอ” ทารุณ ชันนะ ศาสตราจารย์จากวิทยาลัยธุรกิจฮาร์วาร์ด ผู้ได้ศึกษาเคอิจิโร โทโยดะมาอย่างใกล้ชิดกว่าสิบปีกล่าว

ศูนย์กลางกลุ่มบริษัททาทาคือตัวราตีนั่นเอง เขาจบการศึกษาด้านสถาปัตยกรรมศาสตร์จากมหาวิทยาลัยคอร์เนลล์เมื่อปี 1962 ราตีถือเป็นหัวหน้าด้านการต่อรองธุรกิจ ผู้สร้างวิสัยทัศน์ และเป็นกาวเชื่อมใจของทุกคนไว้ด้วยกัน เขาเข้ามาทำงานให้บริษัทหลังจากจบมหาวิทยาลัยและก้าวหน้าขึ้นมาเป็นลำดับ เขาได้เข้ามาเป็นประธานบริษัทเมื่อ 16 ปีก่อน หลังการเสียชีวิตของเจ อาร์ ดี ทาทา คุณลุงผู้ชอบเข้าสังคมของเขา พร้อมกับที่ประเทศอินเดียเริ่มยกเลิกการควบคุมการค้าเงินธุรกิจแบบสังคมนิยมที่มีมานาน นับจากนั้นราตีเป็นผู้ดูแลการลดจำนวนพนักงานลงจำนวนมาก ทำให้บริษัทเข้ามาเป็นผู้ผลิตรถยนต์และเริ่มดำเนินธุรกิจโทรคมนาคมแม้จะมีความเสี่ยงสูง พร้อมปฏิรูปอาณาจักรที่เคยมีทัศนคติคับแคบและมีวัฒนธรรมการจัดการองค์กรที่เฉื่อยชา ปัจจุบัน ราตีต้องการแสดงให้เห็นว่ากลุ่มบริษัททาทามีความสามารถในการแข่งขันในโลกตะวันตกอันร่ำรวยและตลาดในประเทศกำลังพัฒนาที่แม้จะคาดเดายากแต่ก็มีอนาคตไกล ยิ่งไปกว่านั้น เขายังต้องการวางรากฐานอันมั่นคงให้กับกลุ่มบริษัทของตนบนเส้นทางสู่ความสำเร็จก่อนที่เขาจะวางมือ

นักธุรกิจผู้ร่ำรวยผู้ทรงอิทธิพลมากผู้นี้ยังไม่ได้เลือกผู้สืบทอดที่จะเข้ามาดูแลบริษัทต่อจากเขา และยังไม่ได้วางแผนที่จะลงจากบัลลังก์ ขณะที่เขากำลังจะมีอายุครบ 70 ปีในเดือนธันวาคมที่จะถึงนี้ เขายังสามารถจับมือทักทายได้แบบแน่นเพื่อนร่วมงานต่างก็ทิ้งกับความแตกฉานด้านตัวเลขและรายละเอียดเล็กน้อยทางเทคนิคของบริษัทในเครือทาทาต่างๆ ของเขา และการที่เขาไม่สามารถแต่งตั้งผู้สืบทอดได้เป็นเรื่องน่ากังวลใจอย่างยิ่ง บางคนถึงกับตั้งคำถามว่าการวางมือของราตันจะทำให้เกิดการแตกแยกของกลุ่มทาทาได้หรือไม่ “ใครจะเข้ามาเป็นกาวที่คอยประสานทุกคนไว้” คนวงในเก่าแก่คนหนึ่งของบริษัทกังวลว่า “แม้แต่ตำแหน่งผู้นำศูนย์รวมของทุกคนก็ยังไม่แน่ว่าจะมีหรือไม่”

ราตันอาจเป็นคนในตระกูลคนสุดท้ายที่ได้ดูแลกลุ่มบริษัททาทา แผนผังวงศ์ตระกูลที่แสดงอยู่ที่พิพิธภัณฑ์ของบริษัทซึ่งแสดงเชื้อสายบรรพบุรุษย้อนกลับไปได้ถึงรุ่นนักบวชในลัทธินิโวลี ซึ่งเป็นชนกลุ่มน้อยในอินเดียที่สืบเชื้อสายมาจากชาวเปอร์เซีย แผนผังดังกล่าวมาสิ้นสุดลงที่ราตันผู้นี้ยังไม่ได้แต่งงานและไม่มีบุตร และเหล่าลูกพี่ลูกน้องของเขา น้องชายของราตันที่ชื่อจิมมีและน้องสาวต่างแม่อีกสามคนของเขาก็ไม่เข้ามายุ่งเกี่ยวกับกิจการของบริษัท โนเอลผู้รักสันโดษซึ่งเป็นน้องชายต่างแม่อีกคนหนึ่งของเขาเป็นผู้ดูแลเครือข่ายบริษัทค้าปลีกในเครือทาทา แต่ก็ยังไม่แนช้ว่าเขาจะมีคุณสมบัติที่จะเป็นผู้สืบทอดหรือไม่ การหาผู้สืบทอด “ถือเป็นปัญหา” ราตันเข้าใจดี “ผมเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ มากกว่าที่ผมคิดว่าผมควรจะยุ่ง”

หากราตัน ทาทาจะก้าวลงจากบัลลังก์จริง เขาจะทำให้เกิดช่วงรอยต่อขนาดใหญ่ แม้เขาและสมาชิกครอบครัวคนอื่น ๆ จะถือหุ้นเพียง 3% ในบริษัททาทา ซันส์ บริษัทโฮลดิ้งซึ่งมีหุ้นในการบริหารกิจการบริษัทในเครือธุรกิจ แต่ตัวทาทาเองกลับเป็นประธานบริหารบริษัทหลักๆ ทั้งทาทา มอเตอร์สและทาทา สตีล เขาข้องเกี่ยวกับวงกว้างไกลขึ้นกับการเจรจาธุรกิจใหญ่ๆ ทั้งหมดของบริษัทและเป็นผู้ผลักดันให้มีการเข้าซื้อกิจการเช่นการเข้าซื้อบริษัทคอร์รัปชัน การลงทุนในรถยนต์นั่งส่วนบุคคลและโทรคมนาคมก็เป็นโครงการที่เขาปลุกปั้นมาด้วยมือ ทั้งยังมีบทบาทสำคัญในการพุ่มพักธุรกิจใหม่ๆ และพัฒนาไอเดียที่รวบรวมมาได้จากการเดินทางไปยังที่ต่างๆ แล้วส่งต่อไปให้ผู้บริหารนำไปดำเนินการต่อ

ราตันยังมีภาระที่สำคัญมากอีกอย่างหนึ่ง ขณะที่เขาเองชอบพอกับพวกนักกฎหมายและวาณิชธนกรทั้งหลาย แต่เขาเองก็ยังไม่หลงลืมประเทศกำลังพัฒนา เขาเป็นผู้สนับสนุนภารกิจด้านการรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทอย่างแข็งขัน ซึ่งถือเป็นภารกิจของบริษัทมาตั้งแต่เริ่มก่อตั้งในยุคปี 1870 โดยปู่ทวดของเขา ชังเสกชิ ทาทา ผู้เป็นทั้งนักอุตสาหกรรมหัวก้าวหน้า ผู้ใจบุญ และผู้ที่มีแนวคิดชาตินิยมรุนแรง ชังเสกชิได้เดินทางไปยังสหรัฐฯ กับปราชญ์คนหนึ่งเพื่อพบกับนักธุรกิจผู้มีอิทธิพลในสมัยนั้น แล้วจึงกลับมาเปิดโรงงานทอผ้าแห่งแรกในอินเดียขึ้น โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อไม่ให้ชาวอินเดียพึ่งพิงทางอุตสาหกรรมกับสหราชอาณาจักรมากเกินไป นับแต่นั้นโรงงานแห่งนี้ได้กลายเป็นโรงงานที่ทอดยาวส่วนใหญ่ของชมพูทวีปและเป็นผู้นำผ้าทอราคาสูงลงเรือส่งกลับไปยังประเทศอาณานิคมต่างๆ บริษัททาทาให้สวัสดิการ เช่น ค่าเลี้ยงดูบุตรและเงินบำนาญแก่ลูกจ้างของบริษัทก่อนชาวตะวันตกเสียอีก ต่อมา ลูกชายคนหนึ่งของชังเสกชิก็ช่วยให้เงินทุนกับมหาตมะ คานธี ในวัยหนุ่มเมื่อท่านกำลังเรียกร้องสิทธิให้แก่ผู้อพยพชาวอินเดียขณะอาศัยอยู่ในแอฟริกาใต้ด้วย

จนถึงปัจจุบัน ทาทา ก็ยังเสียสละเพื่อสังคมไม่เสื่อมคลาย กองทุนการกุศลต่างๆ คิดเป็นถึง 66% ของหุ้นในบริษัทแม่ทาทา ซันส์ และบริษัทในเครือหลายแห่งก็สนับสนุนทุนแก่โครงการต่อสู้กับความยากจนในระดับรากหญ้าซึ่งไม่ได้ใกล้เคียงกับธุรกิจหลักๆ ของบริษัทเลย เมื่อถามประธานบริษัทแห่งนี้ถึงความท้าทายที่สุดสำหรับบริษัท เขาตอบกลับมามีอย่างรวดเร็วกว่าสิ่งสองสิ่งคือ “การรักษาคนเก่งๆ ไว้และการรักษาระบบค่านิยมของเราไว้ขณะที่เราขยายตัวและมีความหลากหลายมากขึ้น เราต้องเพิ่มศักยภาพในการจัดการแต่ต้องรักษามาตรฐานจริยธรรมเดียวกันไว้”

ราตันยอมรับว่ากลุ่มบริษัททาทาในวันนี้ไม่มีเป้าหมายชัดเจนเท่าที่เขานึกย้อนไปในปี 1991 เมื่อเขาปฏิญาณว่าจะ สลับบริษัทในเครือที่มีอยู่มากมายออกให้เหลือเพียง 10 กว่าบริษัทเท่านั้น เขาทิ้งบริษัทที่ทำกำไรน้อยอย่าง ธุรกิจ เครื่องสำอาง สี และซีเมนต์ และก้าวสู่ธุรกิจค้าปลีก โทรคมนาคม เทคโนโลยีการเกษตรและอื่นๆ ปัจจุบัน ทาทา ครอบคลุมด้วยบริษัทเกือบ 100 บริษัทและมีสาขากว่า 300 แห่งในธุรกิจกว่า 40 ประเภท การลดขนาดของกลุ่มลง “เป็นสิ่งหนึ่ง ที่ผมตั้งเป้าหมายไว้ว่าจะทำแต่ก็ทำไม่สำเร็จ” ทาทายอมรับ

“ผมจะไม่มีทางขยับไปไหนเด็ดขาด”

ทาทาบริหารงานเช่นนี้เพราะหวังว่าโครงสร้างแบบแหกคอกของทาทา กรุ๊ป จะให้ความคล่องตัวเต็มที่กับแต่ละ บริษัทในเครือเพื่อต้อนรับโอกาสใหม่ๆ หรือตอบโต้การคุกคามต่างๆ ได้ทันท่วงที “องค์กรนี้จัดการได้ง่ายกว่าเครือบริษัทแบบ ตะวันตกมาก” อลัน โรสลิง ชาวอังกฤษผู้เป็นหัวหน้าฝ่ายขยายเครือข่ายนานาชาติให้ทาทากล่าว “ไม่มีการวางกลยุทธ์กลาง ของบริษัท เราไม่มีงบการเงินรวมของบริษัทด้วยซ้ำ” กลุ่มบริษัททาทารวมตัวกันได้ด้วยพนักงานกลุ่มเล็กๆ ของทาทา ชันส์ และบริษัทโฮลดิ้งอีกบริษัทหนึ่งคือทาทา อินดัสตรีส์ ทั้งสองบริษัทมีฐานเป็นประธานและเป็นผู้วางวิสัยทัศน์ด้านนโยบาย ควบคุมความเป็นแบรนด์ทาทา และยื่นมือเข้าช่วยในการดำเนินการใหญ่ๆ และทาทา ชันส์สามารถระดมเงินสดเพื่อเริ่มธุรกิจ ใหม่ๆ หรือช่วยจัดหาทุนในการจัดซื้อต่างๆ อย่างเช่นการซื้อบริษัทคอร์สได้ด้วย ในปี 2004 บริษัทหาเงิน 1.3 พันล้านโดยการ ขายหุ้น 10% ของบริษัททาทา คอนซัลแทนซี เซอร์วิสให้แก่สาธารณชน

สำนักงานบอมเบย์เฮาส์มีอิทธิพลกับสำนักงานประจำเครือบริษัทหรือกรุ๊ป คอร์ปอเรท ออฟฟิศด้วยเช่นกัน สำนักงานดังกล่าวตั้งขึ้นโดยราตัน ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารระดับอาวุโส 9 คนที่เป็นผู้บริหารของบริษัทในเครือทาทา ทำหน้าที่เป็น “สจ๊วต” คอยให้คำปรึกษาผู้จัดการของบริษัทและช่วยส่งเสริมสำนักนี้กับมิตรชอบของธุรกิจต่อสังคม เช่น อาร์ เค กฤษณะ กุมาร อดีตประธานบริษัททาทา ทีและเครือโรงแรมอินเดียไฮเทคที่ช่วยฟุ่มฟักให้เกิดโรงแรมจินเจอร์ ไฮเทค เครือ โรงแรมราคาถูกแห่งใหม่ที่ให้บริการอินเทอร์เน็ตฟรีและเคเบิลทีวีในราคาเพียงประมาณ 25 เหรียญในใจกลางย่านธุรกิจที่ค่า ครองชีพสูงที่สุดในอินเดีย ซึ่งราคา 25 เหรียญคิดเป็น 1 ใน 10 ของค่าบริการที่โรงแรมธุรกิจส่วนใหญ่เรียกเก็บจากลูกค้า อาร์ โคपालะกฤษณะผู้ปลดเกษียณจากยูนิลีเวอร์สาขาอินเดียในปี 1998 เข้ามาเป็นประธานบริษัทวิจัยยาแห่งใหม่ของทาทาและ เป็นที่ปรึกษาของบริษัทผลิตปุ๋ยทาทา เคมิคอลส์ เพื่อทำตามกลยุทธ์ใหม่ที่ตั้งเป้าไว้สูงว่าจะขายทุกอย่างตั้งแต่เมล็ดพืชไป จนถึงบริการประกันราคาถูกโดยการสร้างเครือข่ายร้านค้าและทำงานกับเกษตรกรรายกจนเพื่อเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร บอมเบย์เฮาส์ “เป็นผู้ให้คำปรึกษาและสร้างทัศนคติ” สาทิศ ประธาน หัวหน้าศูนย์ฝึกการจัดการเครือข่ายของทาทา กรุ๊ปใน เมืองปูเน่กล่าว “เราช่วยเหลือบริษัทต่างๆ โดยไม่เข้าไปก้าวก่าย”

อย่างไรก็ดี เห็นได้ชัดว่าหัวหน้าสจ๊วตของกรุ๊ป คอร์ปอเรท ออฟฟิศคือราตัน ทาทานั่นเอง เขาเป็นผู้เจรจาธุรกิจครั้ง สำคัญๆ และใส่ใจกับรายละเอียดของธุรกิจยานยนต์ โทรคมนาคมและเหล็กกล้าอย่างมาก “เขามีหัวทางด้านเทคโนโลยีมาก จริงๆ” บี มุธุรามัน กรรมการบริหารทาทา สตีล กล่าว นอกจากนี้ราตันยังเป็นคนไม่กลัวการต่อสู้ด้วย ระหว่างการประท้วง หยุดงานที่โรงงานของทาทา มอเตอร์สในเมืองปูเน่ สมาชิกสหภาพแรงงานในสภาพพร้อมรบรุมประท้วงเหล่าผู้จัดการของ ทาทาและเข้ายึดส่วนหนึ่งของเมืองเอาไว้ “ถ้าจะเอาปืนมาจ่อหัวผมละก็” ราตันประกาศ “ถ้าไม่เอาออกไปก็เหนียวไถ่ได้เลย เพราะผมจะไม่มีทางขยับไปไหนเด็ดขาด” ราตันเซ็นข้อตกลงกับสหภาพดังกล่าวและสลายการชุมนุมหลังจากเกิดการปะทะ กันระหว่างตำรวจและกลุ่มผู้ประท้วง “แม้เขาอาจจะดูไม่ใช่คนแบบนั้น” มุธุรามันกล่าว “แต่เขาถือเป็นคนที่ยิ่งแกร่งที่สุดคน หนึ่งที่ผมเคยรู้จัก” การปฏิรูปทาทา สตีลแสดงให้เห็นอิทธิพลของราตันด้วยเช่นกัน ในช่วงต้นยุคปี 90 เมื่ออินเดียเริ่มเปิดบ้าน

เพื่อแข่งขันในตลาดโลก บริษัทอายุ 100 ปีแห่งนี้ได้เติบโตไปด้วยโรงงานอันคร่ำครึ พนักงานที่มีปริมาณมากเกินความจำเป็น และ “ไม่มีทิศทางในการทำการตลาด...เราเป็นตัวอย่งที่ดีมากสำหรับบริษัทที่ใกล้เจ๊งเต็มที่” มุรุมานั่นจนถึงช่วงนั้น เมื่อเวลาผ่านไป ทาทาได้ลดจำนวนพนักงานจาก 78,000 คนเหลือ 38,000 คน และใช้เงิน 2.5 พันล้านเหรียญในการทำให้บริษัททันสมัยขึ้น สิบปีต่อมา ทาทา สตีลกลายเป็นบริษัทผู้ผลิตเหล็กที่มีประสิทธิภาพและทำกำไรมากที่สุดแห่งหนึ่งของโลกและเริ่มได้ชื่อกิจการคู่แข่ง “ราตันถือเป็นหัวหน้าทีม” ในการเจรจาซื้อคอร์ส มุรุมานั่นกล่าว “ผมกังวลเรื่องปริมาณเงินลงทุนที่มากมาย แต่เขาก็ค่อยๆ สร้างความเชื่อมั่นให้ผม” กลยุทธ์คือ ทาทาเป็นบริษัทผู้ผลิตเหล็กกล้าเพียงไม่กี่แห่งของโลกที่มีแหล่งถ่านหินและเหล็กที่อุดมสมบูรณ์เป็นของตัวเอง จึงสามารถผลิตเหล็กขึ้นต้นด้วยต้นทุนต่ำในอินเดีย หลังจากนั้นค่อยส่งลงเรือไปยังโรงหล่อเหล็กชั้นดีของคอร์สในประเทศตะวันตกเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปต่างๆ ได้

ทาทา สตีล ให้ความสำคัญกับความท้าทายในการปรับสมดุลวิถีทางแบบเก่ากับโลกแห่งความจริงของเศรษฐกิจยุคใหม่ เมืองซัมเซทปุระซึ่งเป็นที่ตั้งของฐานการผลิตใหญ่ของบริษัทในอินเดียตอนเหนือ มีสภาพคล้ายย้อนเวลาไปอยู่ในยุคอุตสาหกรรมที่ใช้การปกครองแบบพ่อปกครองลูก เพราะเป็นเมืองที่มีป่าไม้มรณะที่มีสิ่งก่อสร้างแบบบ้านผู้ดีในยุคอาณานิคม และมีถนนหลวงที่ตัดผ่านป่าตั้งแต่ปี 1908 ทาทาใช้เงินกว่า 40 ล้านเหรียญต่อปีในการให้ความช่วยเหลือและให้การศึกษแก่ชาวเมือง แม้ว่าบริษัทจะจ้างชาวเมืองนี้เพียง 20,000 คนจากจำนวนประชากรทั้งหมด 700,000 คน และในโครงการลดจำนวนพนักงานของบริษัท พนักงานที่ตกค้างจะปลดเกษียณก่อนกำหนดจะได้รับเงินค่าจ้างเต็มจำนวนจนกว่าจะอายุ 60 ปี พร้อมได้สิทธิรักษาพยาบาลตลอดชีพด้วย

บริษัทยังใช้เงินหลายล้านเหรียญต่อปีเป็นทุนให้โครงการด้านการศึกษา สุขภาพ และการพัฒนาด้านการเกษตรใน 800 หมู่บ้านใกล้เคียง เช่น ในหมู่บ้านสิริมา คูธระ เมืองหน้าด่านทางไกลที่มีแต่บ้านที่สร้างจากหินทาด้วยปูนขาวมุงหลังคาจาก ซึ่งก่อนหน้านั้น 32 ครอบครัวในหมู่บ้านยังชีพด้วยการปลูกพืชชนิดเดียวคือข้าวเกรดต่ำและหาเงินวันละ 1 เหรียญจากการเก็บกิ่งไม้จากภูเขาใกล้เคียงไปขาย แต่เมื่อสองปีที่แล้วด้วยเงินทุนจากทาทา หมู่บ้านก็มีระบบชลประทานเป็นของตัวเองซึ่งช่วยให้ชาวบ้านทำการเพาะปลูกข้าวและพืชผักอื่นๆ ได้ พื้นที่ตรงไหนขาดน้ำก็ขุดบ่อด้วยต้นกล้ามะฮอกกานีและต้นสักเป็นพันธุ์ ต้นที่ปลูกไว้เพื่อหารายได้ในอนาคต และอุดมไปด้วยพุ่มต้นสนูดาหรือสลอดปาที่เมล็ดสามารถนำไปใช้ผลิตเชื้อเพลิงชีวภาพได้ เด็กๆ ในหมู่บ้านส่วนใหญ่ได้รับการศึกษาในโรงเรียนที่ได้รับการตกแต่งใหม่ หมู่บ้านมีโทรทัศน์ 3 เครื่องซึ่งใช้ไฟจากเครื่องผลิตพลังงานแสงอาทิตย์ของทาทา ซึ่งสามารถผลิตกระแสไฟได้มากพอจะเหลือมาใช้กับหลอดไฟและนาฬิกาในหมู่บ้านด้วย

ความใจดีของทาทาเช่นนี้กำลังถูกทดสอบเมื่อตอนนี้บริษัทต้องดูแลคอร์ส กรู๊ปที่กำลังย่ำแย่ การซื้อคอร์สทำให้ผู้ผลิตเหล็กกล้าจากแดนภารตะต้องติดลบอยู่ถึง 7.4 พันล้านเหรียญ และการต้องรวมต้นทุนการดำเนินงานอันสูงลิ่วของคอร์สยิ่งทำให้สัดส่วนกำไรของบริษัทลดลง คำถามสำคัญข้อหนึ่งคือ จะทำอย่างไรกับโรงหล่อเหล็กของคอร์สที่เมืองพอร์ตทัลบอตในเวลส์ซึ่งมีพนักงานทั้งหมด 3,000 คน ทาทาประกาศจะดำเนินการทุกอย่างตามที่ทางคอร์สได้วางแผนไว้กับโรงหล่อแห่งนี้ แต่สภาพแรงงานซึ่งเป็นตัวแทนพนักงานส่วนใหญ่ของคอร์สต้องการให้ทาทา สตีลลงเงินเพิ่มเติมอีก 600 ล้านเหรียญให้แก่โรงงานในพอร์ตทัลบอต เพื่อสร้างความเชื่อมั่นว่าโรงงานจะยังมีความสามารถในการแข่งขันและจะไม่มี การปลดพนักงาน คณะผู้แทนซึ่งประกอบไปด้วยตัวแทนพนักงานคอร์ส 20 คนได้เดินทางไปยังโรงงานฐานของบริษัทในซัมเซทปุระเพื่อพบกับเจ้าของคนใหม่ของโรงหล่อ แต่ผู้บริหารของทาทาปฏิเสธที่จะให้คำมั่นอะไร “เราประทับใจมากกับแรงงานและการ

รับผิดชอบต่อสังคมของบริษัท” ไมเคิล ลีฮี หัวหน้ากลุ่มผู้แทนกล่าว “แต่เขายังตอบไม่ได้ว่าจะปรับหลักการเช่นนั้นให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของสังคมอังกฤษหรือยุโรปได้อย่างไร”

การเสนอซื้อจากัวร์และแลนด์ โรเวอร์อาจนำความท้าทายมาให้บริษัทมากยิ่งขึ้นไปอีก บริษัททั้งสองซึ่งเป็นของฟอร์ดอาจช่วยให้ทาทามีแบรนด์ที่หรูหราขึ้นและช่วยพัฒนาการผลิตรถเอสยูวีของบริษัทได้มาก แต่กว่าจะฟื้นฟูสัญลักณ์อันหรูหราของจากัวร์กลับมาได้คงต้องพัฒนากันอย่างหนัก เพราะก่อนหน้านี้ความหรูหราของสัญลักณ์นี้ถูกทำลายลงไปเมื่อจากัวร์ใช้พื้นฐานการออกแบบเดียวกับฟอร์ด ผู้บริหารของทาทาซึ่งยังไม่ยืนยันว่าบริษัทสนใจจะซื้อทั้งสองแบรนด์ยังไม่ตั้งเป้าหมายสูงในตลาดรถยนต์ของสหรัฐฯ ด้วยเหตุผลว่าต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงในการเข้าไปในตลาดนี้และบริษัทยังมีพันธะต่อประเทศเกิดใหม่ ความพยายามที่จะขยายรถยนต์ขนาดเล็กภายใต้แบรนด์โรเวอร์ในอังกฤษมีระยะเพียง 2 ปีท่ามกลางการร้องเรียนด้านคุณภาพ ทาทา มอเตอร์สซึ่งเคยผลิตแต่รถบรรทุกสร้างความสำเร็จให้พวกเขาขงส่งด้วยความสำเร็จของรถอินดีก้า รถยนต์นั่งราคาพอซื้อหาได้ซึ่งพัฒนาจากภาพร่างและผลิตขายจริงในยุคปี 1990 ปัจจุบัน อินดีก้าเป็นรถยนต์อันดับสองของอินเดียซึ่งขายดีในแอฟริกาใต้ สเปน และอิตาลี ในอนาคต ทาทาจะเริ่มส่งออกรถยนต์นั่งและรถบรรทุกโดยการร่วมทุนกับเปียตและกำลังดูแลโครงการแบบเดียวกันในแอฟริกาใต้อยู่ด้วย บริษัทผลิตรถยอติออกมาอีกหนึ่งรุ่นในปี 2006 ชื่อรุ่นเอช ซึ่งเป็นรถกระบะราคาประหยัดที่ราคาไม่ถึง 6,000 เหรียญ ซึ่งทาทาได้เพิ่มยอดผลิตรถกระบะเล็กรุ่นนี้จาก 75,000 คันเป็น 250,000 คันแล้ว

ก้าวสะดุดที่ไม่อาจเลี่ยง

อย่างไรก็ดี ความต้องการสูงสุดของราตันคือการสร้างรถยนต์ราคา “1 लाख” (1 लाखคือหนึ่งแสนรูปี ซึ่งคิดเป็นเงินประมาณ 2,500 เหรียญ) ตั้งแต่ช่วงกลางยุคปี 90 ราตันมีความประสงค์ที่จะสร้างรถยนต์ที่ทนทานแต่ราคาถูกมาก ๆ เป็นโครงการที่เขาเชื่อว่า จะพลิกหน้าประวัติศาสตร์วงการยานยนต์และช่วยให้อินเดียกลายเป็นมหาอำนาจทางเศรษฐกิจ ราตันดูแลโครงการนี้ด้วยตนเองและเดินทางไปศูนย์พัฒนาของทาทา มอเตอร์ส ในเมืองปูเนออยู่บ่อยครั้งเพื่อตรวจสอบความก้าวหน้า โดยแต่เดิมเขาคิดจะสร้างยานพาหนะชนิดใหม่ที่ทำจากพลาสติกซึ่งไม่มีความใกล้เคียงกับสิ่งที่เราเรียกว่ารถยนต์ในปัจจุบัน เขายอมรับว่ารถยนต์ต้นแบบทรงรูปร่างไปเรื่อย ๆ ที่จะเปิดตัวในต้นปี 2008 นี้ยังไม่ได้มาตรฐานรถอันสูงส่งที่เขาตั้งเป้าไว้ เพราะรถยังทำจากเหล็กและยังรูปร่างเหมือนรถยนต์อยู่ และเพื่อลดราคารถคันนี้ให้ได้ต่ำถึง 2,500 เหรียญวิศวกรจึงลดขนาดตัวรถและตัดสิ่งประดับหรูหราต่างๆ อย่างเบาะนั่งที่ปรับระดับได้และวิทยุติดรถยนต์ออก “เป็นรถที่ไม่ได้ใช้นวัตกรรมใหม่อะไรนัก” ราตันกล่าว “เรายังไม่ได้สร้างสิ่งใหม่ๆ ให้ธุรกิจนี้เลย”

ทาทามีความใฝ่ฝันที่จะสร้างรูปแบบใหม่ๆ กับการผลิตไฟฟ้าพลังงานแสงอาทิตย์เช่นเดียวกัน บริษัท ทาทา บีพี โซลาร์ จำกัด ที่เกิดจากการร่วมทุน 260 ล้านเหรียญกับบีพี บริษัทพลังงานยักษ์ใหญ่จากอังกฤษ เป็นผู้ให้บริการไฟฟ้าในอาคารในประเทศเยอรมนีด้วยระบบไฟฟ้าพลังแสงอาทิตย์บนหลังคาตึก แต่ในประเทศกำลังพัฒนา บริษัทเห็นโอกาสของตลาดขนาดใหญ่ในการนำไฟฟ้าไปสู่หมู่บ้านที่ไฟฟ้ายังเข้าไม่ถึง โดยบริษัทได้แนะนำปั้มน้ำและตู้เย็นพลังงานแสงอาทิตย์ราคาถูก รวมทั้งตะเกียงราคา 30 เหรียญที่ให้แสงสว่างได้นาน 2 ชั่วโมงหากชาร์จไฟไว้ 1 วัน และได้ติดตั้งระบบราคา 300 เหรียญไปแล้วใน 50,000 หลังคาเรือนโดยสามารถให้กระแสไฟฟ้าแก่หลอดไฟ 2 ดวง กระทะไฟฟ้า พัดลม และโทรทัศน์ 14 นิ้วอีกหนึ่งเครื่อง “นี่เป็นเพียงจุดเริ่มต้นเล็กๆ เท่านั้น” เค สุพราแมนยา ซีอีโอของทาทา บีพี โซลาร์กล่าว “เราต้องเผยแพร่ให้กับคนอื่นอีกหลายล้านคน”

แทบไม่ต้องสงสัยเลยว่าโอกาสของทาทาทั้งในอินเดียและในต่างประเทศจะติดขัดหรือไม่ แต่มันอยู่ที่ว่าทาทาจะประสบความสำเร็จในตลาดทุกแห่งพร้อมๆ กันได้หรือไม่ วิฤติจะเกิดขึ้นแน่เมื่อเศรษฐกิจของอินเดียเริ่มชะลอตัวลงซึ่งมันจะทำให้บริษัทสาขาของทาทาจะต้องสะดุด สำหรับผู้จัดการที่จะเข้ามาบริหารในอนาคตเมื่อเกิดสภาพติดขัดเช่นนั้นจะเห็นภาระหนักที่บริษัทต้องจ่ายในซัพเพซและโครงการพัฒนาชนบทต่างๆ เป็นเป้าหมายอันเฝ้าระวังในการลดรายจ่ายของบริษัท บริษัทในเครือทาทาอาจไม่สนใจสินค้าแมสราคาถูกที่ไม่มีประธานกลุ่มสนับสนุนอย่างแข็งขันอีกต่อไป และกลุ่มอาจต้องพิจารณาบริษัทต่างๆ ให้ถึถ้วนขึ้นเพื่อแยกบริษัทนั้นออกไป

อย่างไรก็ตามในอนาคตอันใกล้ เรื่องเหล่านี้อาจไม่ใช่สิ่งสำคัญสักเท่าใดนัก แม้ทาทาจะปฏิเสธว่าเธอ “จะไม่ทำเช่นนี้ไปตลอดกาล” โดยเขากล่าวว่าจะอยู่ในตำแหน่งต่อไปอีกอย่างน้อยสองปีหลังจากที่เลือกผู้สืบทอดได้แล้ว ดังนั้นเขาคงดูเหมือนว่าจะต้องทำภาระสุดท้ายที่สำคัญที่สุด คือ การสร้างเครือข่ายบริษัทให้สามารถผงาดได้ในตลาดที่มีการแข่งขันสูงทั่วโลกในศตวรรษที่ 21 ขณะเดียวกันยังต้องรักษาค่านิยมแบบดั้งเดิมเอาไว้ให้ได้ ก่อนที่ราชนย์ที่ซื่อสัตย์ ทาทาจะก้าวลงจากบัลลังก์

ร่วมกับนันทินี ลักษณะมันในมุมไป

© 2007 by The McGraw-Hill Companies Inc. All rights reserved.

http://www.businessweek.co.th/index.php?option=com_content&task=view&id=314&Itemid=61