



Book Review

ดร.มนู ลีนะวงศ์

เรื่อง: **Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters**
ผู้เขียน: **Richard P. Rumelt**
สำนักพิมพ์: **Profile Books LTD**
ปีที่พิมพ์: **2012**



หนังสือ Good Strategy Bad Strategy: The Difference and Why It Matters เขียนโดย Richard P. Rumelt มีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างระหว่างกลยุทธ์ที่ดีและกลยุทธ์ที่ไม่ดี และแสดงถึงประสิทธิผลของกลยุทธ์ที่ดี รวมถึงวิธีการสร้างกลยุทธ์ที่ดี และวิธีการฝึกคิดแบบนักกลยุทธ์ หนังสือมีการเขียนถึงแนวความคิดพร้อมกับมีตัวอย่างประกอบ ซึ่งตัวอย่างมีความหลากหลาย โดยเป็นองค์กรทั้งภาครัฐ และเอกชน และกิจการทั้งขนาดเล็ก และขนาดใหญ่ที่เป็นบริษัทข้ามชาติ

ผู้เขียนเป็นผู้เชี่ยวชาญทางด้านกลยุทธ์ที่มีชื่อเสียง โดยมีประสบการณ์ในการเป็นที่ปรึกษาทั้งองค์กรภาครัฐ และเอกชน รวมถึงได้รับการยอมรับในแวดวงการศึกษา โดยเคยดำรงตำแหน่งเป็นคณบดีของ Anderson School of Management, University of California, Los Angeles (UCLA)

หนังสือได้มีการแบ่งเนื้อหาเป็น 3 ส่วน ส่วนแรก คือ Good and Bad Strategy ซึ่งมุ่งเน้นให้เห็นความแตกต่างของกลยุทธ์ที่ดี และกลยุทธ์ที่ไม่ดี โดยเป็นเนื้อหาตั้งแต่บทที่ 1-5 ส่วนที่ 2 คือ Sources of Power ผู้เขียนได้เขียนวิธีในการสร้างพลังเพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดกลยุทธ์ที่ดี โดยเป็นเนื้อหาตั้งแต่บทที่ 6-15 ส่วนที่ 3 คือ Thinking like a strategist โดยผู้เขียนเปรียบเทียบแนวคิดของนักกลยุทธ์เป็นเสมือนนักวิทยาศาสตร์ และแนะนำเทคนิคในการคิดแบบนักกลยุทธ์ โดยเป็นเนื้อหาตั้งแต่บทที่ 16-18

ส่วนที่ 1 Good and Bad Strategy ผู้เขียนได้กล่าวว่ากลยุทธ์ที่ดี นอกจากที่ทราบโดยทั่วกันว่าจะเป็นการใช้จุดแข็งที่องค์กรมีในสถานการณ์ต่างๆ แต่สิ่งที่องค์กรมักไม่ได้ทำ คือ การทำให้กลยุทธ์ต่างๆ แต่ละกลยุทธ์มีความเชื่อมโยงกัน และกลายเป็นความแข็งแกร่งที่ยากจะเทียบเคียง และลอกเลียนแบบได้ โดยกลยุทธ์ที่ดีจะต้องมีกิจกรรมการดำเนินงานที่สอดคล้องกับนโยบายและทรัพยากรขององค์กร นอกจากนั้น การมีมุมมองที่แตกต่าง

ในสถานการณ์ต่าง ๆ จะทำให้ค้นพบจุดแข็งที่สำคัญที่พลิกผันสถานการณ์ และค้นพบจุดอ่อนของคู่แข่ง ทั้งนี้ แกนแท้ของกลยุทธ์ที่ดี จะต้องประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือ การวินิจฉัยหรือการวิเคราะห์ปัญหาการกำหนดนโยบายสำหรับการจัดการกับปัญหา และขั้นตอนการดำเนินงานแก้ไขปัญหาลงซึ่งสอดคล้องกันเพื่อให้บรรลุตามนโยบายที่กำหนด

ในทางตรงกันข้าม กลยุทธ์ที่ไม่ดี คือ กลยุทธ์ซึ่งเป็นการพูดพร่ำเพ้อโดยใช้คำพูดที่สวยงาม แต่แท้จริงแล้วไม่มีใจความสำคัญ ไม่มีการวางแผน และไม่สามารนำมาใช้ประโยชน์ หรือเป็นกลยุทธ์ที่ไม่ได้แก้ปัญหที่แท้จริงขององค์กร หรือแก้ปัญหที่ไม่ตรงจุด รวมถึงการเข้าใจผิดหลงคิดว่าเป้าหมายคือกลยุทธ์ ซึ่งเป้าหมายไม่มีการกำหนดวิธีการแนวทางในการปฏิบัติให้ไปถึงเป้าหมาย ทั้งนี้ ผู้เขียนได้กล่าวถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ที่ไม่ดี ได้แก่ การรวมเป้าหมายย่อยของขั้นตอนต่างๆ มากำหนดเป็นวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ ซึ่งเป้าหมายย่อยบางครั้ง ไม่สอดคล้องกัน และไม่มีการจัดลำดับความสำคัญซึ่งวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ ควรเป็นเป้าหมายสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ นอกจากนั้น วัตถุประสงค์ที่เลื่อนลอยไม่สามารถวัดผลได้ชัดเจน ก็เป็นวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ที่ไม่มีประโยชน์ ทั้งนี้ ผู้เขียนได้กล่าวว่า กลยุทธ์ที่ไม่ดี เกิดจากผู้นำขาดความสามารถหรือขาดทักษะในการตัดสินใจได้อย่างแม่นยำ การจัดทำกลยุทธ์แบบกรอกลงตามแบบฟอร์มซึ่งผู้จัดทำขาดความเข้าใจ และความเชื่อมโยง นอกจากนั้น ความคิดที่เชื่อว่าทุกสิ่งสามารถสำเร็จได้ถ้าทุ่มเท แต่หากปราศจากซึ่งแนวทางในการดำเนินการ ในที่สุดก็เป็นความพยายามที่ไม่เห็นผลได้อย่างเต็มที่

ส่วนที่ 2 Sources of Power ผู้เขียนได้กล่าวถึงวิธีการสร้างพลังเพื่อเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดกลยุทธ์ที่ดี 9 ประเด็นหลัก ได้แก่ การระดมพลังไปสู่จุดพลิกผัน การตั้งวัตถุประสงค์ระยะสั้น ระบบที่เชื่อมโยงกันเป็นลูกโซ่ การออกแบบ การมุ่งเน้น การเติบโตที่มั่นคง การใช้ข้อได้เปรียบ ในการแข่งขัน การปรับเปลี่ยนที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง การเอาชนะความเฉื่อยและความไม่เอาจริงเอาจัง

1) การระดมพลังไปสู่จุดพลิกผัน จะทำให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งก่อให้เกิดผลลัพธ์และผลกระทบที่มีนัยสำคัญที่เป็นจุดเปลี่ยนสถานการณ์ให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้นำจะต้องมีการคาดการณ์อนาคตที่ดี การเข้าใจในจุดเปลี่ยนสถานการณ์ และการมุ่งเน้นพลังไปที่จุดเปลี่ยนนั้นให้ประสบความสำเร็จ

2) การตั้งวัตถุประสงค์ระยะสั้น ทำให้องค์กรสามารถเติบโตไปในลำดับต่างๆ ซึ่งถือเป็นการนำทิศทางองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ ทั้งนี้ วัตถุประสงค์ระยะสั้น จะเป็นการขจัดความคลุมเครือหรือไม่แน่นอนในการดำเนินงานไปที่ละขั้น และนำไปสู่เป้าหมายในขั้นถัดไป

3) ระบบที่เชื่อมโยงกันเป็นลูกโซ่ ผู้เขียนได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพหรือความสำเร็จขององค์กรโดยภาพรวม ถูกจำกัดโดยขั้นตอนที่เป็นส่วนหนึ่งของระบบที่เป็น

จุดอ่อน การปรับปรุงส่วนอื่นที่ไม่ใช่จุดอ่อนในระบบ ก็ไม่สามารถทำให้ภาพรวมนั้นแข็งแกร่งขึ้นได้ ดังนั้น การแก้ไขปัญหาต่างๆ ควรมีการดำเนินการโดยจัดลำดับความสำคัญที่ถูกต้อง เพื่อให้ได้ประสิทธิภาพสูงสุด

4) การออกแบบ กลยุทธ์ที่ดีจะต้องมีการออกแบบให้เหมาะสมกับสถานการณ์และความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า ดังนั้น การออกแบบกลยุทธ์ จะต้องมีการไตร่ตรองล่วงหน้า คือ มีการวางแผน เตรียมความพร้อมมาก่อน และมีการคาดหมายล่วงหน้า คือ คาดคะเนล่วงหน้าว่าเหตุการณ์จะเป็นอย่างไร และมีการออกแบบให้สอดคล้องกับที่มีการคาดหมาย

5) การมุ่งเน้น องค์กรควรมีการมุ่งเน้นทรัพยากร การดำเนินงาน และมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้าที่เป็นเป้าหมายของตนอย่างชัดเจน เพื่อให้เกิดเป็นกลยุทธ์ที่สร้างความแข็งแกร่ง

6) การเติบโตที่มั่นคง เป็นผลลัพธ์จากการมีความต้องการในสินค้า หรือบริการที่สูงขึ้น ซึ่งเกิดจากของความคิดสร้างสรรค์ นวัตกรรม ความเฉลียวฉลาด และ ความมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้ การเติบโตจากการควบรวมกิจการ จะต้องมีการวิเคราะห์ให้ดี เพราะอาจทำให้จุดแข็งเดิมที่องค์กรมีหายไปหรือลดลง หรืออาจมีต้นทุนที่สูงขึ้นจากการซื้อกิจการมาในราคาสูงกว่าที่ควร

7) การใช้ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นจุดแข็งซึ่งสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง แล้วใช้ประโยชน์จากข้อแตกต่างมาแข่งกันกับคู่แข่ง รวมทั้งใช้จุดอ่อนของคู่แข่งในการทำให้เราได้เปรียบ โดยจะต้องกระตุ้นความสนใจ และความต้องการผลิตภัณฑ์ของลูกค้าที่เกิดจากข้อได้เปรียบในการแข่งขันของเรา และหาทางป้องกันไม่ให้ข้อได้เปรียบนั้น ถูกลอกเลียนแบบ และพยายามให้ข้อได้เปรียบมีขอบเขตในสินค้าและบริการที่มากขึ้น

8) การปรับเปลี่ยนที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ผู้เขียนได้กล่าวว่า นักกลยุทธ์จะต้องสามารถรับรู้ได้ถึงคลื่นของการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรมของตน รวมถึงการเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม จึงจะสามารถสร้างกลยุทธ์ที่ดีและได้ประโยชน์จากการปรับเปลี่ยนนั้น ทั้งนี้ ได้กล่าวถึงสิ่งที่เป็นข้อสังเกตว่าจะมีการปรับเปลี่ยนในอุตสาหกรรม คือ การที่กิจการอุตสาหกรรมมีต้นทุนคงที่สูงขึ้น ซึ่งจะทำให้ผู้ประกอบการขนาดเล็กไม่สามารถแข่งขันได้ และเกิดการควบรวมกิจการ การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบของรัฐบาล การพยากรณ์ จากคู่แข่งในอุตสาหกรรมเกิดความคาดเคลื่อน ซึ่งแสดงให้เห็นแนวโน้มที่ใกล้เคียงความจริงมากขึ้น และความมีประสิทธิภาพในเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมที่มีเพิ่มขึ้น ซึ่งอาจจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ

9) การเอาชนะความเฉื่อยและความไม่เอาจริงเอาจัง ความเฉื่อย คือ การที่ไม่กล้าเปลี่ยนแปลงและปรับตัวให้กับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งมีสาเหตุจากการทำอะไรเดิมๆ หรือเคยประสบความสำเร็จจากสิ่งนั้นๆ มาก่อน หรือเกิดจากวัฒนธรรมขององค์กรที่มีอยู่

นอกจากนั้น ความไม่เอาจริงเอาจัง หมายถึง ความไม่แน่นอน ความไม่เป็นระบบ ระเบียบในการดำเนินงาน ซึ่งกลยุทธ์ที่ดีต้องจัดการประเด็นเหล่านี้ด้วย

ส่วนที่ 3 Thinking like a Strategist ผู้เขียนได้กล่าวถึงวิธีการคิดแบบนักกลยุทธ์ โดยเปรียบเทียบกลยุทธ์เสมือนกับการทดลองทางวิทยาศาสตร์ คือ มีการกำหนดกลยุทธ์ซึ่งคือสมมติฐาน หลังจากนั้นมีการทดสอบสมมติฐาน ซึ่งก็คือการดำเนินการตามกลยุทธ์ว่าสำเร็จหรือไม่ นักกลยุทธ์จะสร้างฐานความรู้ของธุรกิจจากการทดลองดังกล่าว และปรับกลยุทธ์ในครั้งต่อไป ให้ดียิ่ง ๆ ขึ้น นอกจากนี้ ผู้เขียนได้ย้าให้ผู้อ่านได้พิจารณาถึงความคิดของตนเอง โดยให้คิดว่าชีวิตอะไรในการได้มาซึ่งกลยุทธ์นั้น และเพราะอะไรถึงเลือกกลยุทธ์นั้น ทั้งนี้ ในการพิจารณาถึงกลยุทธ์ ต้องมีการทบทวนความคิดของตนเองเพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่ดีที่สุด ทั้งนี้ ผู้เขียนแนะนำเทคนิคดังนี้คือ

1) การพิจารณาถึงแก่นสำคัญของกลยุทธ์ว่าครบถ้วนและสมบูรณ์ในแต่ละขั้นตอนหรือไม่ ขั้นตอนต่างๆ ได้แก่ การวินิจฉัยถึงปัญหา การกำหนดนโยบาย การแก้ไข และการกำหนดการดำเนินงานที่สอดคล้อง

2) การพิจารณาผลสัมฤทธิ์ของกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อแก้ปัญหา โดยถามคำถามว่า “ทำไม” ถึงกำหนดกลยุทธ์ดังกล่าว แทนที่จะถามว่า จะกำหนดกลยุทธ์ “อะไร” และกลยุทธ์ดังกล่าวจะแก้ไขปัญหาได้หรือไม่อุปสรรคอะไร

3) การสร้างทางเลือกใหม่ๆ โดยการสร้างที่ปรึกษาเสมือนจริงขึ้นในความคิดว่า ถ้าเกิดสถานการณ์แบบนี้ขึ้น ที่ปรึกษาแต่ละท่านจะแก้ปัญหาอย่างไร ทั้งนี้ ผู้เขียนเสนอให้ผู้อ่านฝึกฝนการตัดสินใจ ให้มีเหตุผล และเฉียบคม โดยก่อนการประชุมในเรื่องต่างๆ ให้ตัดสินใจเลือกทางเลือกหรือแนวทางแก้ปัญหาไว้ล่วงหน้า หลังการประชุมลองเปรียบเทียบผลจากการประชุมกับความคิดของผู้อ่านว่าใกล้เคียง หรือแตกต่างกันอย่างไร

นอกจากนั้น ผู้เขียนเน้นย้ำว่ากลยุทธ์ที่ดีเกิดจากการประเมินสถานการณ์อย่างระมัดระวังของนักกลยุทธ์ ไม่ได้เกิดจากการเชื่อตามกระแสหรือผู้อื่น โดยผู้เขียนได้กล่าวถึง 5 เหตุผลที่คนมักตัดสินใจผิดพลาด ประกอบด้วย การที่รู้สึกว่าเป็นเรื่องเทคนิคหรือยากเกินกว่าตนจะเข้าใจ การเห็นว่าสถานการณ์ปัจจุบันราบรื่นและคิดว่าทุกอย่างจะราบรื่นเช่นเดิม การเสียงที่มากไป การทำตามผู้อื่นโดยขาดการวิเคราะห์ การมือคดหรือมีเหตุผลเข้าข้างตัวเอง

ผู้อ่านหนังสือเล่มนี้ จะได้รับประโยชน์เป็นอย่างมาก ในการกำหนดและพิจารณาความเหมาะสมของกลยุทธ์ โดยผู้เขียนสามารถสื่อสารได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากการเขียนเป็นลักษณะการใช้ตัวอย่างของบริษัทเอกชน และหน่วยงานราชการเป็นตัวนำเรื่องในการอธิบายประเด็นต่างๆ ซึ่งทำให้ผู้อ่านสามารถเข้าใจในประเด็นต่างๆ ที่ผู้เขียนต้องการจะสื่อได้อย่างชัดเจน นอกจากนี้ ยังทำให้หนังสือน่าติดตาม และเป็นการสร้างเสริมประสบการณ์ของผู้อ่านในเวลาเดียวกัน