

6 แนวคิดเชิงกลยุทธ์

หากคุณเป็นนักบริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จในยุคโลกาภิวัตน์ซึ่งมีการแข่งขันสูงเช่นในปัจจุบัน การเรียนรู้ในเรื่องสิ่งต่างๆที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่ง แต่การเรียนรู้สิ่งต่างๆรอบข้างนั้น ก็ยังไม่อาจที่จะทำให้ประสบความสำเร็จที่แท้จริง นักบริหารสมัยใหม่ที่จะประสบความสำเร็จสูงสุดได้ ควรจะต้องฝึกฝนตนเองให้มีทักษะความคิดที่เป็นเลิศด้วย ซึ่งแน่นอนว่า ทักษะความคิดที่ดีที่สุดสำหรับนักบริหาร ก็คงหนีไม่พ้น ความคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) เพื่อให้ตนเองเป็นนักคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinker) เพื่อจะได้ใช้ประกอบกับความรู้ที่มี เพื่อคิดหาทางแก้ไขปัญหา และ หาแนวทางที่ดีที่สุด สำหรับองค์กรต่อไป

แนวคิดเชิงกลยุทธ์ เริ่มจากแนวคิดที่นำมาใช้ในการศึกษาสงคราม และ ได้นำเข้ามาสู่วงการธุรกิจ ซึ่งจะเห็นว่า แนวคิดเชิงกลยุทธ์เหล่านี้ มีมาตั้งแต่อดีต ก่อนสมัย ชุนวู หรือ สามก๊ก เสียด้วยซ้ำ ทั้งนี้ ทางยุโรป และ อเมริกา ได้มีการศึกษาเพิ่มเติม และได้รวบรวมแนวคิดเชิงกลยุทธ์ไว้มากมาย หลากหลายรูปแบบ แต่ที่น่าสนใจและสามารถนำไปต่อยอดแนวความคิดได้หลากหลาย และเป็นรูปธรรม มีอยู่ 6 แนวคิดคือ

1. ความคิดในมุมมองขององค์รวม (Holistic Thinking) และ ความคิดในเชิงบริบท (Context Thinking)

ความคิดในมุมมองขององค์รวม หรือ Holistic Thinking และ ความคิดในเชิงบริบท (Context Thinking) นี้ เป็นแนวความคิดเพื่อตอบโจทย์ในเหตุการณ์ต่างๆ อย่างรอบคอบ หรือ หาแนวความคิดให้ครบ ให้ถ้วนถี่ เช่น การเดินทางมากรุงเทพฯแต่ละครั้ง ก็ต้องคิดไปถึงการเดินทางต่อไปของฝั่งตรงข้ามอีกหลายข้อว่าเขาจะเดินได้อย่างไรบ้าง และ เขากำลังต้องการทำอะไร หรือ แม้แต่การศึกษาสงครามที่ใช้กลยุทธ์ในการวางแผนการรบ อย่างปรัชญาแบบตะวันออก ตำราพิชัยสงคราม (The Art of War) ของชุนวู เมื่อกว่า 2000 ปีมาแล้ว ได้นำมาใช้อ้างอิงอย่างกว้างขวางในแวดวงธุรกิจ ทั้งนี้ เพราะ การทำธุรกิจก็เปรียบเสมือนการทำสงคราม เป็นการคิดเชิงกลยุทธ์ เพื่อเอาชนะคู่แข่งให้ได้

2. การปรับเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) และ การคิดล่วงหน้า (Forward Thinking)

"องค์กรที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลง ก็เปรียบเสมือนองค์กรที่กำลังจะตาย" คำกล่าวนี้ทำให้เห็นว่า การเปลี่ยนแปลงขององค์กรในเรื่องต่างๆ ทั้งในการทำงานหรือในเชิงธุรกิจ ต้องมีอยู่อย่างสม่ำเสมอ ทั้งนี้ ก็เพื่อที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นหรือ ป้องกันไม่ให้เกิดปัญหา หรือ แม้แต่การเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงต่างๆจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีแนวคิด การปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ในเชิงกลยุทธ์ (Paradigm Shift) และ การคิดล่วงหน้า (Forward Thinking) ว่าจะมีอะไรเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะเปลี่ยนแปลงปัจจุบันให้เหมาะกับอนาคต ทั้งนี้ การมีวิสัยทัศน์ (Vision Shift) ว่าเราต้องการที่จะอยู่ในตำแหน่งใดให้ถูกต้องเหมาะสม การดำเนินการจัดการ (management Shift) วางแผน กำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Shift) เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ จำเป็นต้องมีผู้นำที่มีศักยภาพทางด้านความคิดเชิงกลยุทธ์ เพื่อจัดทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เปลี่ยนแปลงองค์กรไปในทิศทางที่ถูกต้อง และ สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสมกับอนาคต (Corporate Culture Shift) ไปพร้อมๆกัน

3. การมีวิสัยทัศน์ (Vision) และ พันธกิจ (Mission)

องค์กรสมัยใหม่ (Modern Organization) เน้นหนักทางด้านกำหนดยุทธศาสตร์ วิสัยทัศน์ (Vision) และ พันธกิจ (Mission) ทั้งนี้ มีผู้บริหารน้อยคนนัก ที่จะเข้าใจคำสองคำนี้ได้อย่างถ่องแท้ และ การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรที่มาจากผู้บริหารที่ไม่มีองค์ความรู้ (Visionary Thinking) ก็จะไม่กำหนดวิสัยทัศน์ที่ไม่ตรงกับความเป็นจริง ดังนั้น ผู้บริหารที่จะมีวิสัยทัศน์ และสามารถกำหนดพันธกิจ ได้เหมาะสม จึงต้องมีความสามารถทางด้าน วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลง ทั้ง สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อองค์กร เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ และ สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อกำหนดพันธกิจ ให้เหมาะสมเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

4. การมีความคิดในเชิงบูรณาการ (Innovative Thinking) และ ความคิดนอกกรอบ (Creative Thinking)

นักบริหารที่เกี่ยวข้องกับการผลิต หรือ นวัตกรรม ย่อมใส่ใจและให้ความสำคัญต่อ Strategic Innovation หรือ นวัตกรรมทางกลยุทธ์มากขึ้น ทั้งนี้ เพราะ หลีกเลี่ยงไม่ได้กับการพัฒนาเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ในมุมมองเดียวกัน หากองค์กรทั่วไป มองว่า การสร้างให้ผู้บริหารของตนนั้น มีมุมมองในเชิงบูรณาการ และ การคิดนอกกรอบ ก็จะส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ดังเช่น องค์กรเก่าๆที่รอดมาจนถึงปัจจุบัน ส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับ คอมพิวเตอร์ในสมัย 10-15 ปีที่ผ่านมา แต่องค์กรที่ล้มหายตายจากไป ก็จะมีมุมมองว่าเป็นสิ่งฟุ่มเฟือย เสียเงินเปล่า เป็นต้น ทั้งนี้ การสร้างความคิดที่เรียกว่า Strategic Innovation Thinking จะเป็นการสร้างมุมมองในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวกับ เทคนิคการพัฒนาเพื่อให้แตกต่าง (Creative Thinking

& Innovation Thinking) รวมไปถึง การคิดแบบ Blue Ocean เพื่อหาหนทางในการตลาดแบบใหม่ๆ ที่ไม่แข่งขันกันมากเกินไป

5. การวางแผนทางเลือก (Scenario Planning) และ การบริหารความเสี่ยง (Risk Management)

เนื่องจาก ภาวะเศรษฐกิจมีความผันผวน ธุรกิจต่างๆจึงต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับความผันผวนที่เกิดขึ้น ทั้งจาก สังคม เศรษฐกิจ คู่แข่ง รวมทั้งความต้องการของลูกค้า การวางแผนขององค์กรต่างๆ จึงต้องพึ่งนักบริหารที่มีมุมมองแนวคิดในเชิงความเปลี่ยนแปลงในอนาคต (Future Thinking) และ จัดทำแผนทางเลือก (Scenario Planning) ที่หลากหลายเพื่อมารองรับกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในเหตุการณ์ต่างๆกัน ทั้งนี้ ภายใต้ภาวะความผันผวนของสภาพแวดล้อมปัจจุบัน การบริหารแผนงานต่างๆ จึงต้องเน้นการมองถึงอนาคตอยู่ตลอดเวลา (Future Thinking) และในเชิงการคิดเชิงกลยุทธ์นั้น ในการสร้างแผนทางเลือกต่างๆสำหรับอนาคต (Scenario Planning) จึงเป็นรูปแบบแนวคิดเชิงกลยุทธ์อีกแบบหนึ่ง ที่หลายๆ องค์กรชั้นนำได้หยิบเครื่องมือนี้มาใช้ประยุกต์ต่อ การสร้างแผนเพื่อตอบสนองกับ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันนั่นเอง ซึ่งเราจะได้เรียนรู้ถึง

- การคิดเชิงกลยุทธ์ในการมองอนาคต
- การสร้างทางเลือกเชิงกลยุทธ์จากวิธี Scenario
- เทคนิคการสร้างแผนกลยุทธ์ด้วยการสร้างภาพในอนาคต

6. Game Theory

Game Theory ของ John Nash เป็นวิธีคิดเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับรางวัลโนเบล ถึง 2 ครั้ง หลักการแนวคิดเชิงกลยุทธ์ ที่คำนึงถึง บุคคล ส่วนได้ ส่วนเสีย ผลกระทบอื่นๆ เพื่อมองให้เห็นถึงความเป็นจริง ในความต้องการ และ ความเป็นไป เช่น ความต้องการของลูกค้า การทำตัวเป็นลูกค้า ประเมินความต้องการของทั้งสองฝ่าย เพื่อที่จะหาจุดที่สามารถตกลงกันได้ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ นักบริหาร จำเป็นที่ต้องสร้างให้มากขึ้นในแนวความคิดของตนเองทั้งสิ้น เพื่อใช้ทั้งในการ วิเคราะห์ข้อมูล ประเมินสถานการณ์ ทั้งตัวเอง และ บุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะทราบว่า เราควรที่จะทำอย่างไรเพื่อให้ได้ผลประโยชน์สูงสุดกลับเข้ามา

ทฤษฎีเกม แบ่งออกเป็น 3 แบบ คือ

Zero Sum Game - มุมมองของความคิด มีคนได้ ก็มีคนเสีย หรือ มากที่สุดก็เสมอกัน เช่น การเล่นฟุตบอล จะมีทีมใดทีมหนึ่งที่จะชนะ เมื่อมีคนชนะ ก็จะมีคนแพ้ และที่สำคัญ ไม่มีใครที่อยากเป็นคนพ่ายแพ้ ดังนั้น ทุกคนจึงพยายามหลีกเลี่ยงความพ่ายแพ้ เพื่อให้เป็นฝ่ายชนะ ความหมายในดิคชันนารี ให้ความหมายของ Zero-sum game ไว้ว่า หมายถึง สถานการณ์ที่สองฝ่ายแข่งขันกันในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง เมื่อฝ่ายหนึ่งชนะ อีกฝ่ายก็จะสูญเสีย หรืออีกนัยหนึ่งเมื่อเราเป็นฝ่ายได้ อีกฝ่ายจะเป็นฝ่ายเสีย โดยสิ่งสำคัญคือจำนวน (เงินหรือผลประโยชน์) ที่ฝ่ายหนึ่งได้รับนั้นจะเทียบเท่ากับจำนวนที่อีกฝ่ายหนึ่งต้องสูญเสียไป (อาจจะไม่ผิดนักถ้าจะบอกว่าเป็นชัยชนะบนความสูญเสียของคนอื่น) ซึ่งมีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า Last man standing game นักบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดี จะพยายามหลีกเลี่ยง Zero Sum Game เพราะอาจจะส่งผลเสียในอนาคต ยกเว้น เขาเชื่อมั่นว่าตนเองจะเป็นฝ่ายชนะอย่างแน่นอน หรือ เขาไม่มีหนทางอื่นที่จะเลือกอีกแล้ว ถึงได้เข้าไปเล่นใน Zero Sum Game (Win - Lose)

Negative Sum Game - หากมีเกมใดที่จะเข้าไปแล้วทำให้ผู้เล่นเสียผลประโยชน์ หรือ ใครก็ตามเข้ามาในเกมนี้ ก็จะเสียหาย ผู้เล่นที่เข้าไปเล่นในเกมสั้นเหมือนคนบ้า ที่จะนำทั้งตัวเองและผู้เล่นอีกฝ่ายไปสู่การสูญเสีย ไม่มีใครได้ประโยชน์ ทุกคนเสียประโยชน์เท่ากัน เช่น การใช้สงครามราคา ที่ผู้ค้าแต่ละรายพยายามลดราคาลงให้ต่ำกว่าคู่แข่ง เพื่อหวังให้ยอดการจำหน่ายสูงขึ้น จนผู้ค้าในตลาดทั้งหมดต้องลดราคาลงตาม สถานการณ์แบบนี้ มีแต่สูญเสีย แข่งขันกัน ซึ่งถ้ามองในมุมของผู้ขาย ก็จะพบว่า ต่างฝ่ายต่างขายตัดราคา เพื่อพยายามยึดครองลูกค้าให้มากที่สุด แต่ไม่ได้คำนึงถึงกำไร-ขาดทุน จนบางครั้งขายขาดทุนไปจำนวนมาก เพื่อเอาชนะอีกฝ่าย และหากชนะ แต่ลูกค้าก็อยากที่จะได้ราคาถูกเช่นเดิม อาจจะหาคู่แข่งรายใหม่มาเป็นเพื่อนเล่นกับเราได้ ดังนั้น เกมที่เล่นแล้วมีแต่เสีย นักบริหารเชิงกลยุทธ์จะหลีกเลี่ยงเกมเหล่านี้ (Lose - Lose)

Positive Sum Game - เป็นเกมที่ผู้เล่นทุกคนได้ผลประโยชน์ จะมากหรือน้อยก็ยังได้ผลประโยชน์ ตัวอย่างเช่น ในสถานการณ์ราคาน้ำมัน ประเทศผู้ผลิตน้ำมันยอมที่จะฮั้วกำลังการผลิตไม่ให้เกินโควตาของแต่ละประเทศเพื่อควบคุมราคาน้ำมันในตลาดโลก มากกว่าที่จะเร่งกำลังการผลิตของตัวเองให้มากที่สุด เพราะการกระทำเช่นนั้น แม้ว่าตนเองจะขายน้ำมันได้มากขึ้น แต่ประเทศอื่นก็จะทำตามและส่งผลต่อราคาน้ำมันในตลาดโลกที่อาจจะลดลง ผู้ชนะในเกมนี้คือประเทศที่มีน้ำมันเหลืออยู่เป็นประเทศสุดท้ายที่อาจจะกลายเป็นประเทศที่ขายน้ำมันเป็นเจ้าสุดท้ายของโลก ดังนั้นทุกประเทศที่ผลิตน้ำมันจึงรวมหัวกันกำหนดโควตาเพื่อควบคุมราคาและยอมรับผลประโยชน์ที่แน่นอนแต่ไม่ได้มากที่สุดของแต่ละประเทศ เป็นต้น

นักบริหารเชิงกลยุทธ์ จะพยายามเล่นเกมนี้มากที่สุด เพื่อที่จะได้รับผลประโยชน์ร่วมกัน แบบ Win-Win แต่ทั้งนี้ คนที่ฉลาดกว่า และมองเห็นลู่ทางที่ดีกว่า ก็จะได้รับผลประโยชน์จากเกมนี้มากกว่าอยู่ดี

โดยอาจารย์ วิบูลย์ จุง : Wiboon Joong (wbj)