

## บทวิเคราะห์หนังสือ

### ขับเคลื่อนกลยุทธ์: การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ

วิมล เมฆสวัสดิ์

เรื่องของกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญในการบริหารจัดการองค์กรในปัจจุบัน มีทฤษฎีและคำแนะนำที่จำเป็นต่อการวางแผนและการกำหนดกลยุทธ์จำนวนมากที่สามารถหาอ่านได้ในวรรณกรรมเกี่ยวกับการจัดการ รวมถึงตัวแบบและเทคนิคต่าง ๆ ที่ผู้จัดการหรือผู้บริหารส่วนใหญ่ก็รู้จักและเข้าใจ วิธีการใช้งานตัวแบบและเทคนิคการวางแผนเหล่านี้กันแล้ว

อย่างไรก็ตาม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติก็ไม่ใช่จะประสบความสำเร็จเสมอไป การขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้เป็นรูปธรรมเป็นสิ่งที่ยากกว่าการสร้างหรือกำหนดกลยุทธ์ แผนงานที่ดี ๆ ต้องสะดุดลงหรือหายไปก็เพราะขาดเทคนิควิธีในการนำไปปฏิบัติ จุดเน้นของหนังสือเล่มนี้จึงอยู่ที่ความรู้ ทักษะ และขีดความสามารถในการปฏิบัติการซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการใช้ขับเคลื่อนกลยุทธ์ และนั่นก็คือสิ่งที่ผู้นำต้องเรียนรู้ รวมถึงการหยั่งรู้ถึงความต้องการซึ่งเป็นปัจจัยที่จำเป็นต่อความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ของผู้นำองค์กร นอกจากนั้นการมองแบบองค์รวม ที่ให้ภาพรวมของกระบวนการดำเนินกลยุทธ์หรือการตัดสินใจของแนวทางดำเนินกลยุทธ์ดังกล่าวด้วย ดังที่ว่า

.....”ในการดำเนินกลยุทธ์มีขั้นตอนต่าง ๆ เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง และมีหลากหลายปัจจัยเป็นตัวเล่น รวมถึงปัจจัยที่ไม่ได้คาดคะเนไว้ อัตราดอกเบี้ย

อาจเปลี่ยนแปลง การดำเนินงานของกลุ่มไม่เป็นไปตามที่คาดการณ์ไว้ ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปและบุคลากรที่สำคัญลาออกไป ผลลัพธ์นั้นพลายจากการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และวิธีดำเนินการ จึงไม่สามารถระบุได้ง่ายนักเนื่องจาก”สิ่งรบกวน”หรือเหตุการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ สิ่งเหล่านี้เพิ่มความยุ่งยากมากขึ้นให้การดำเนินกลยุทธ์...”

ความทุ่มเทในการดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยการจัดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ หนังสือเล่มนี้จึงกล่าวถึงอำนาจอิทธิพล และแรงดันที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงโดยเน้นที่ประเด็นปัญหาในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการดำเนินงานจริง เช่น ควรจะรีบเร่งดำเนินการเปลี่ยนแปลงให้สำเร็จลุล่วงอย่างรวดเร็วหรือว่าควรจะทำอย่างมีแผนการ เป็นขั้นตอนและมีการไต่ตรองอย่างละเอียดรอบคอบ ผู้เขียนให้ความสำคัญกับแง่มุมต่างๆของการปรับ เปลี่ยนวัฒนธรรมและการจัดโครงสร้างอำนาจขององค์กร รวมถึงวิธีการใช้วัฒนธรรมองค์กรใหม่และโครงสร้างอำนาจเพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้เป็นรูปธรรมด้วย

การประยุกต์ใช้องค์ความรู้ ในบทนี้เป็นการอธิบายวิธีในการประยุกต์หลักตรรกะ ความรู้ความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง และประสบการณ์การดำเนินกลยุทธ์จริงที่ได้เรียนรู้มาไปใช้กับปัญหาใหม่ที่เกิดขึ้นอย่างแพร่หลายในโลกธุรกิจ นั่นคือการขับเคลื่อนกล

ยุทธการรวบรวมและเข้าถือสิทธิ์ในกิจการอย่างเป็นรูปธรรม ในบทสุดท้ายของหนังสือเล่มนี้จะบอกถึงเหตุผลว่าทำไมจึงเลือกใช้การควบรวมกิจการเป็นกรณีศึกษา และให้แนวทางและคำแนะนำในกรณีที่ต้องขับเคลื่อนกลยุทธ์เพื่อให้ความพยายามควบรวมกิจการประสบผลสำเร็จ

กล่าวได้ว่าหนังสือเล่มนี้มีเนื้อหาครอบคลุมปัจจัยและการตัดสินใจเลือกดำเนินการที่สำคัญ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการดำเนินการกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ยังนำเสนอแนวทางบูรณาการแบบครบวงจรที่พัฒนาขึ้นจากข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อใช้ขับเคลื่อนกลยุทธ์ให้เป็นรูปธรรม และยังสามารถขยายเนื้อหาออกไปให้ครอบคลุมถึงการจัดการเปลี่ยนแปลงซึ่งเป็นจุดเน้นที่มีมากกว่าด้วย

หนังสือเล่มนี้เขียนขึ้นจากการรวบรวมข้อมูลประสบการณ์ของผู้จัดการจำนวนมากซึ่งต้องนำกลยุทธ์ไปใช้ปฏิบัติ และจากแหล่งข้อมูลที่หลากหลาย

ครอบคลุมประเด็นปัญหาที่เกี่ยวกับการดำเนินกลยุทธ์อย่างไม่ขาดตกบกพร่อง เป็นประสบการณ์ที่สั่งสมจากการปฏิบัติจริง รวมทั้งปัญหาที่พบระหว่างการปฏิบัติงาน และการแก้ปัญหาที่สำเร็จลุล่วงร่วมกับการใช้ประสบการณ์การทำงานเป็นระยะเวลาอันยาวนานของผู้เขียนเอง

ผู้เขียนเป็นศาสตราจารย์สาขาการจัดการประจำวิทยาลัยธุรกิจวอร์ตัน (Wharton) แห่งมหาวิทยาลัยเพนซิลเวเนีย โดยสอนมาตั้งแต่ปี ค.ศ. 1976 นอกจากสอนหนังสือแล้ว เขายังมีงานด้านที่ปรึกษาและงานด้านวิชาการที่มุ่งเน้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวมทั้งการกำหนดกลยุทธ์และการออกแบบองค์การแก่องค์กรธุรกิจระดับโลกทั้งในประเทศและต่างประเทศ งานวิจัยล่าสุดของ ดร. เรบินีเอกเกี่ยวข้องกับการดำเนินกลยุทธ์และการออกแบบองค์การ

