



Winston Churchill



Peter Drucker



Mahatma Gandhi



Leonardo da Vinci



Michael E. Porter



Warren Buffett



Xenophon



Abraham Maslow



Igor Ansoff

Editor 's note

นวัตกรรมความรู้ หรือสิ่งประดิษฐ์ที่มนุษย์เพียรสรรสร้าง ล้วนเพื่อตอบสนองการเพิ่มพูนความสุขสมบูรณ์ให้กับชีวิตและความสมบูรณ์ในแต่ละวัน อย่าง ณ นาทีนี้ที่ท่านผู้อ่านกำลังผ่านตากับบทบรรณาธิการที่นำเสนอผ่านหนังสืออิเล็กทรอนิกส์ หรือ e-book ที่เลิฟการอ่าน ณ วันนี้ อย่างมีสีสัน และทันสมัย สะดวกสบายทั้งการซื้อหา - จัดเก็บ - ค้นหา และ เต็มไปด้วยมิติแห่งการบริโภค

แต่นั่นก็เป็นเพียง “สื่อ” หรือ เครื่องมือในการนำส่ง “องค์ความรู้” อันเป็นคุณค่าที่แท้จริง

MBA magazine Special edition ฉบับ 9 Gurus on Management เล่มนี้ เป็นการ คัดสรร “ปรมาจารย์ นักคิด นักปราชญ์ นักบริหาร” จำนวน 9 ท่านที่ MBA เคยนำเสนอขึ้นปก ในช่วง 13 ปีที่ผ่านมา แม้เวลาจะผ่านไป แต่ไอเดีย และ แนวคิดของท่านเหล่านั้น ยังคง classic value ต่อโลกนี้ อย่างไม่รู้ลืม

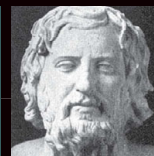
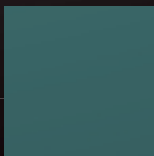
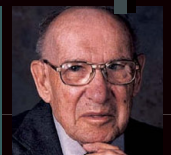
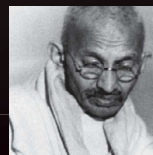
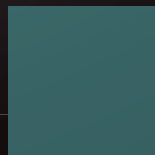
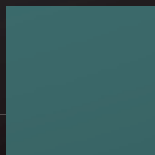
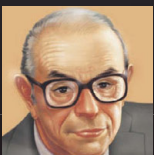
หวังใจว่า 9 Gurus On Management ฉบับสะสม ใน Digital form เล่มนี้ จะเป็น 1 ใน classic e-book บน Shelf ของท่าน

ณัฐริชญ์





Chapter 1	Igor Ansoff
Chapter 2	Warren Buffett
Chapter 3	Michael E. Porter
Chapter 4	Winston Churchill
Chapter 5	Leonardo da Vinci
Chapter 6	Abraham Maslow
Chapter 7	Mahatma Gandhi
Chapter 8	Xenophon
Chapter 9	Peter Drucker



เรื่อง : พิทยศีล จิตรแก้ว

ภาพประกอบ : ศิลปวัตร วิชาลศักดิ์



Igor Ansoff

กับองค์กรสนองโลก

นานมาแล้ว เมื่อ **Michael E. Porter** กูรูกลยุทธ์ชื่อดังแห่งยุค ยังเป็นนักเรียนอยู่นั้น **Igor Ansoff** นักคิดเชิงกลยุทธ์ยุคแรกๆ ได้เสนอผลงานในเชิง Corporate Strategy และ Strategic Management ต่อแวดวงวิชาการและผู้บริหารระดับสูงแล้ว ขณะที่เวลานั้น Harvard Business School โรงเรียนบริหารธุรกิจเบอร์หนึ่งของโลก ยังคงเรียกวิชา Business Strategy ว่า Business Policy อยู่เลย

ขณะนั้น เขาเริ่มบุกเบิกใช้คำ “**เชิงกลยุทธ์**” จำนวนมาก ที่ยังใช้อยู่ในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็น Strategic Thrust, Strategic Choice, Strategic Management, Strategic Intensity, Corporate Strategy, Strategic Capability, Strategic Trap, และ Strategic Leadership เป็นต้น

เขาเริ่มศึกษาความเข้มข้นของการแข่งขันในเชิงการตลาดของอุตสาหกรรม โดยโยงเข้ากับแนวคิดเรื่องโครงสร้างอุตสาหกรรม และแรงดันของผู้ซื้อ ซึ่ง Porter มาจับที่หลัง และทำให้ลึกซึ้ง ครอบคลุมยิ่งขึ้น ในโมเดล “**พลังผลักดันทั้งห้า**” หรือ **Five Competitive Forces** ซึ่งเป็นพื้นฐานไปสู่หนังสือ **Competitive Strategy** อันยิ่งใหญ่ตลอดกาลของเขา

งานเขียนของ **Ansoff** นั้นอ่านยาก เต็มไปด้วยแผนผัง โมเดล ศัพท์แสง และเครื่องมือการวิเคราะห์เชิงคณิตศาสตร์ จนเขาถูกวิพากษ์วิจารณ์ในเรื่องดังกล่าวมากอยู่ แต่ข้อเขียนของเขาก็เต็มไปด้วยตรรกแบบวิทยาศาสตร์ สมเหตุสมผล จัดเป็นกลุ่มๆ และแบ่งออกเป็นหมวดหมู่ เรียงจากน้อยไปหามาก 1 2 3 4 5.... หรือ ก ข คง จ ฉ.....

นั่นอาจเป็นเพราะว่า เขามีพื้นฐานมาอย่างแน่นหนาทางคณิตศาสตร์และวิทยาศาสตร์ จนยากจะขจัดออกไปให้หมดเมื่อเขากลับมาเอาดีในเชิงกลยุทธ์ธุรกิจ

อันที่จริง Igor Ansoff เป็นชาวรัสเซียเชื้อสายยิว เกิดที่ลดาดีวอสต็อกเมื่อปี พ.ศ. 2462 และอพยพมาอยู่สหรัฐฯ แต่ยั้งเด็ก เขาเรียนจบปริญญาตรีและปริญญาโททางด้านวิศวกรรมศาสตร์จาก Stevens Institute of Technology และสำเร็จปริญญาเอกทางด้านคณิตศาสตร์จาก Brown โดยเขาเริ่มหันมาเอาดีทางกลยุทธ์ธุรกิจหลังจากมาสอนที่ UCLA

เกียรติประวัติทางวิชาการเขามีมาก **MBA** เห็นว่ายังไม่เคยมีการเผยแพร่งานของเขาในภาคภาษาไทยอย่างจริงจัง จึงได้เลือกสรรข้อเขียนชิ้นสำคัญของเขามาจัดทำขึ้นในภาคภาษาไทย โดยคัดเอาแต่แก่นสาร

ความคิดมาตีพิมพ์ ให้สั้นและง่ายแก่การอ่าน กระนั้นก็ดูเหมือนจะยังอ่านยากอยู่บ้าง เพราะศัพท์แสงและวิธีวิเคราะห์ของเขาที่ออกจะติดในเชิงวิทยาศาสตร์มากอยู่

แต่สำหรับนักอ่านที่มีฉันทะแรงกล้า เราเชื่อว่าเมื่ออ่านจบแล้ว คงจะได้ประโยชน์ในเชิงวิธีคิด วิธีวิเคราะห์ ไม่น้อย เหมาะกับการนำไปอ่านสถานการณ์ธุรกิจ และวางกลยุทธ์ธุรกิจสำหรับท่านที่เป็นผู้ประกอบการหรือผู้นำองค์กร

ข้อเขียนเรื่อง “**องค์กรสนองโลก**” (Environment Serving Organization หรือ ESO) นี้ เหมาะทั้งสำหรับ นักบริหารธุรกิจ นักบริหารรัฐกิจ และนักบริหารในองค์กรพัฒนาเอกชน



Strategic ESO

องค์กรสำคัญในสังคมอุตสาหกรรมสมัยใหม่คือ องค์กรที่ทำหน้าที่ผลิตสินค้าหรือบริการให้กับสังคม ซึ่งแบ่งกว้างๆ ได้สองประเภทคือ องค์กรแสวงหากำไร ซึ่งโดยปกติจะถูกมองว่าเป็นองค์กรที่พยายามทำทุกอย่างเพื่อให้ได้กำไรสูงสุด และองค์กรไม่แสวงหากำไร ซึ่งถูกมองว่าเป็นองค์กรมหาชนที่ทำงานในลักษณะราชการหรือไม่ก็องค์กรพัฒนาเอกชน แต่ปัจจุบันเส้นแบ่งนี้ไม่ชัดเจน เพราะองค์กรแสวงหากำไรก็ถูกกดดันให้รับผิดชอบต่อสังคมมากขึ้น ในขณะที่องค์กรไม่แสวงหากำไรถูกบังคับให้ยึดเอา **“ประสิทธิภาพ”** เป็นเป้าหมายเฉกเช่นองค์กรเพื่อแสวงหากำไรมากขึ้น

ในบทความนี้ เราจะเรียกองค์กรทั้งหมดรวมกันว่าเป็น **“องค์กรที่สนองต่อสภาพแวดล้อม” (environment serving organization: ESO)** ซึ่งหน้าที่โดยรวมคือการผลิตสินค้าและบริการ หรือให้บริการกับสังคม ในนิยามนี้จะรวมถึงธุรกิจ โรงพยาบาล มหาวิทยาลัย ธุรกิจของรัฐเช่นการไปรษณีย์หน่วยราชการ และองค์กรพัฒนาเอกชนทั้งหลาย แต่ไม่รวมถึงองค์กรที่ไม่ได้ผลิตสินค้าหรือบริการสำหรับบุคคลทั่วไป เช่นกลุ่มเพื่อน เป็นต้น

ESO จะเป็นองค์กรที่ต้องใช้ทรัพยากรในการผลิต หากไม่ได้รับทรัพยากรเพิ่มเติม

องค์กรก็ย่อมจะต้องหยุดตัวเองในที่สุด หรือที่เรียกว่า **“ล้มละลาย”** ทรัพยากรใหม่มาได้สองทางคือ **“การปฏิบัติการเชิงพาณิชย์”** ซึ่งก็คือการขายสินค้าและบริการให้กับสังคมกับ **“การได้รับการอุดหนุน”** คือการที่องค์กรภายนอกให้ทรัพยากรโดยไม่หวังผลตอบแทน

หาก **ESO** ต้องเผชิญกับภาวะที่กำลังจะสูญสิ้น องค์กรจะใช้พลังงานทั้งหมดเพื่อหาวิธีอยู่รอด โดย **ESO** จะปรับเปลี่ยนความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อมที่หลากหลายเพื่อแสวงหา Position ที่ดีที่สุด ทรงประสิทธิภาพที่สุด ที่ตัวเองจะอยู่รอดได้ (survival drive)

งานของ ESO

1. งานเชิงประกอบการ คือการสร้างสินค้าใหม่ สร้างนวัตกรรม เลิกผลิตสินค้าตกทุน แสวงหาลูกค้า คิดค้นวิธีการขายสินค้า และการสร้างตลาด

2. งานเชิงปฏิบัติการ คือกระบวนการเปลี่ยนวัตถุดิบให้เป็นสินค้า

3. การตลาด คือกระบวนการขายสินค้าและส่งมอบสินค้า

การวางความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมเช่นนี้ใช้ได้กับ **“การรับการอุดหนุน”** ขององค์กรไม่แสวงหากำไรด้วยเช่นกัน เพราะผู้รับ



การอุดหนุนก็ต้องพยายามสร้างโครงการที่ คาดว่าผู้ให้ทุนจะสนใจ และต้องทำการแข่งขัน กับผู้เสนอคนอื่นเช่นกัน เช่นเดียวกับองค์กร ทางการเมือง (หรือพรรคการเมือง) ด้วย

รายรับของ ESO มาจากสองส่วนคือ ด้านการพาณิชย์และการอุดหนุน ยิ่งมีการ อุดหนุนมาก องค์กรจะพึ่งพารายได้ด้านการ พาณิชนัยน้อยลง ประสิทธิภาพของการพาณิชย์ จะขึ้นกับสองปัจจัยคือ การที่สินค้าหรือบริการ ขององค์กรตอบสนองต่อความต้องการของ ผู้บริโภคได้ดีเท่าไร และประสิทธิภาพในการ ใช้ทรัพยากรขององค์กร

ในเชิงเศรษฐศาสตร์ “ตลาดแข่งขัน สมบูรณ์” จะทำให้ผู้บริโภคได้รับประโยชน์ สูงสุด แต่ในความเป็นจริงหลายองค์กรเลือก จะผลักดันให้ผู้บริโภคซื้อสินค้าของตน ส่วน องค์กรไม่แสวงหากำไรส่วนใหญ่ไม่สนใจ ปัจจัยทั้งสอง ดังนั้น ในบทความนี้เราจึงต้อง

ตั้งสมมติฐานให้กว้างขึ้นคือ หนึ่งองค์กร ต่างๆ ไม่จำเป็นจะต้องแสวงหาประสิทธิภาพ ทางเศรษฐกิจที่สูงสุด สององค์กรต่างๆ จะ คำนึงถึงประโยชน์ของผู้บริโภคครบเท่าที่มัน สอดคล้องกับผลทางเศรษฐกิจของตนเท่านั้น กล่าวคือองค์กรเหล่านี้จะ “เห็นแก่ตัว”

เราจะใช้ ROI (Return of Invest-ment) เป็นเครื่องเปรียบเทียบประสิทธิภาพ การใช้ทรัพยากรของ ESO โดยมีสูตรคณิต-ศาสตร์แบบง่าย ๆ คือ

$ROI = (\text{รายรับจากการพาณิชย์} - \text{ต้นทุนที่เกิด}) / \text{ทรัพยากรที่ใช้}$

ภายในองค์กร ESO จะมีกลุ่มงาน สองระดับ กลุ่มหนึ่งคือผู้จัดการหรือผู้ประสาน งาน ซึ่งมีหน้าที่วางโครงสร้างและควบคุม พฤติกรรมขององค์กร โดยใช้เครื่องมือสอง อย่างคือ บุคลิกความเป็นผู้นำ กับโครงสร้าง



ความเข้มข้นของกลยุทธ์ (Strategic Intensity)

และระบบ กลุ่มที่สองคือคนงานซึ่งทำหน้าที่ด้านการหาทรัพยากร แปลงทรัพยากร และกระจายสินค้า ในบทความนี้จะตั้งสมมติฐานว่า ความคิดของบุคคลจะส่งผลต่อพฤติกรรมตามสภาวะและความสัมพันธ์เชิงอำนาจและพลวัตของอำนาจนั้นๆ

แนวคิดหลักในเชิงทฤษฎีคือ ผลลัพธ์เชิงพาณิชย์ของ ESO จะเกิดจากองค์ประกอบต่างๆ กัน ได้แก่ เรียงตัวของปัจจัยภายนอกซึ่งเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา กับ **Strategic Thrust** ของ ESO และปัจจัยภายในอีกสามประการ คือวัฒนธรรมยุทธ (strategic culture) ความสามารถในการจัดการ และความสามารถด้านโลจิสติกส์ นอกจากนี้ยังมีปัจจัยด้านทรัพยากรคืองบประมาณ (strategic budget) ซึ่งจะมีระดับขั้นต่ำที่จำเป็นคือระดับ critical mass (ระดับสำคัญยิ่งยวด) ซึ่งหากองค์กรจัดสรรงบประมาณต่ำกว่านี้แล้วจะหวังผลไม่ได้ นอกจากนี้ยังมีแรงกระตุ้นหรือแรงจูงใจส่วนบุคคล อีกด้วย

พลวัตตลาด ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอกกับพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ (strategic thrust) อันส่งผลต่อผลลัพธ์เชิงเศรษฐกิจ จะมีแนวโน้มที่สำคัญสี่ประการคือ

1. การเปลี่ยนแปลงจะมีความเป็นเอกเทศมากขึ้น และเกี่ยวข้องกับอดีตน้อยลง
2. สภาพแวดล้อมจะมีความเข้มข้นมากขึ้น ทำให้ต้องใช้ทรัพยากรมากขึ้น
3. การเปลี่ยนแปลงจะรวดเร็วขึ้น
4. สภาพแวดล้อมจะซับซ้อนยิ่งขึ้น

โดยปกติ ESO จะเป็นกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือการขายสินค้าหรือบริการให้ลูกค้ากลุ่มเดียวกัน การซื้อสินค้าจากแหล่งเดียวกัน การรับเงินอุดหนุนจากกลุ่มเดียวกัน และการมีวิทยาการที่เหมือนกัน

ความเข้มข้นในที่นี้หมายถึงพลังงานที่กลุ่มต้องใช้ในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น หรืออาจกล่าวได้ว่าความเข้มข้นของกลยุทธ์นั้นวัดได้จากงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ของ ESO ที่เกี่ยวข้อง โดยงบประมาณจะแบ่งได้เป็นสองส่วนคือ งบประมาณการตลาด และงบประมาณดำเนินงาน (รวมถึงงบประมาณวิจัยและพัฒนา)

ปัจจัยที่กำหนดงบประมาณการตลาดได้แก่

1. อัตราส่วนระหว่างอุปสงค์กับอุปทาน หากอัตรานี้อยู่ในระดับที่ต่ำ (คือมีความต้องการมากกว่ากำลังการผลิตทั้งหมดของอุตสาหกรรม) การแข่งขันจะเข้มข้น และกิจกรรมทางการตลาดจะหนาแน่น ไม่ว่าโครงสร้างอุตสาหกรรมจะเป็นเช่นใด
2. แนวโน้มความเข้มข้นในการปกป้องตลาดของ “เจ้าอุตสาหกรรม” (industry leaders) ที่จะตอบสนองต่อการแข่งขันหรือผู้บุกรุกหน้าใหม่



3. ปัจจัยด้านกฎหมาย ซึ่งจะส่งผลต่อต้นทุนการตลาด เช่นการห้ามโฆษณาสินค้าบางอย่าง เป็นต้น

4. แรงกดดันจากผู้ซื้อ และแรงต้านในการซื้อ เพราะหาแรงต้านจากผู้ซื้อที่สูงงบการตลาดก็ต้องมากด้วย แม้การแข่งขันในอุตสาหกรรมจะต่ำก็ตามที่

การศึกษาความเข้มข้นของตลาดนั้น เราควรจะขยายแนวคิดด้านการแข่งขันโดยยกระดับเป็นแนวคิดด้านแรงต้านของสภาพแวดล้อม ซึ่งคือแรงกดดันทั้งมวลขององค์กรอื่นๆ ในอุตสาหกรรมและของปัจจัยภายนอก ซึ่งจะส่งผลให้ต้องมีการเพิ่มงบประมาณ

ส่วนปัจจัยที่กำหนดงบประมาณดำเนินการดำเนินงานคือ

1. อัตราความเปลี่ยนแปลงเชิงนวัตกรรม ทั้งที่เกิดภายในอุตสาหกรรมเอง และมาจากนอกอุตสาหกรรม
2. ความอึดตัวของอุปสงค์
3. อัตราการตอบโต้จาก “**เจ้าอุตสาหกรรม**” ต่อตีกีรของการแข่งขัน
4. กฎหมาย
5. ความต้องการนวัตกรรมของลูกค้า

แรงกดดันด้านนวัตกรรมคือ ผลรวมของแรงกดดันในอุตสาหกรรม ที่ทำให้องค์กรต้องเพิ่มงบประมาณเพื่อทำให้สินค้าขายได้

กล่าวโดยสรุปคือ งบประมาณด้านการตลาดจะต้องสอดคล้องกับแรงต้านด้านสภาพแวดล้อม ส่วนงบประมาณด้านการดำเนินงานจะขึ้นกับแรงกดดันด้านนวัตกรรมเป็นหลัก

แรงต้านจากสภาพแวดล้อมใช้อธิบายการจัดสรรงบประมาณขององค์กรธุรกิจได้ แต่ไม่สามารถใช้อธิบายการจัดสรรงบประมาณขององค์กรที่ไม่มีจุดหมายในการ

แสวงหากำไร ซึ่งปัจจัยที่จะใช้อธิบายได้ดีคือลักษณะกิจกรรมทางพาณิชย์ขององค์กรทั้งสองแบบ องค์กรธุรกิจจะดำเนินงานพาณิชย์นั้นต้องพึ่งพาตลาดโดยสมบูรณ์ โดยเงินทุนจะมาจากสองแหล่งคือการลงทุนของผู้ถือหุ้น และเงินกู้จากสถาบันการเงิน องค์กรไม่แสวงหากำไรนั้นจะมีรายรับส่วนใหญ่จากการอุดหนุนในรูปแบบต่างๆ โดยรายได้จากการพาณิชย์จะมีเพียงเล็กน้อย องค์กรธุรกิจนั้นจะต้องวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อให้เกิดผลกำไร และประสิทธิภาพ ขณะที่องค์กรไม่แสวงหากำไรจะไม่ได้รับการสนับสนุนให้วางแผนเช่นนั้น แต่ก็มีสองวิธีที่จะทำให้องค์กรเหล่านี้คิดวางแผนในเชิงกลยุทธ์มากขึ้นได้แก่ การเพิ่มการพึ่งพากิจกรรมเชิงพาณิชย์ และการเพิ่มเงินอุดหนุนที่ขึ้นกับผลการดำเนินการเชิงพาณิชย์

งบประมาณที่ ESO จัดสรรกับกิจกรรมเชิงกลยุทธ์จะสัมพันธ์กับรายรับจากกิจกรรมเชิงพาณิชย์ และบางส่วนจะขึ้นกับรายรับจากเงินอุดหนุน

อัตราที่มีนัยสำคัญ (critical mass)

อัตราที่มีนัยคือระดับงบประมาณที่ทำให้ ESO สามารถคืนทุนในสภาพแวดล้อมเชิงพาณิชย์ได้

มีสองปัจจัยที่กำหนดอัตราดังกล่าว ปัจจัยแรกคือการลงทุนขั้นต้นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และพัฒนาตลาด สำหรับองค์กรธุรกิจนั้นมักวัดกันที่ส่วนแบ่งตลาดขั้นต่ำ หรือปัจจัยเริ่มต้น (start-up) ปัจจัยที่สองคืองบประมาณที่ต้องใช้เพื่อรักษาระดับส่วนแบ่งตลาดดังกล่าว หรือปัจจัยคงสภาพ (sustaining)



Predictability & Strategic Implications

ปัจจัยเริ่มต้นจะเป็นค่าใช้จ่ายด้านการบริหารงานและเกี่ยวกับงบประมาณเชิงยุทธศาสตร์ โดยแบ่งได้เป็นสามส่วนคือ อัตราส่วนที่น้อยด้านการบริหารงาน ซึ่งได้แก่ค่าใช้จ่ายที่ทำให้ ESO ดำเนินการได้ภายใต้สภาพแวดล้อมปัจจุบัน อัตราส่วนที่น้อยด้านการตลาด คือ รายจ่ายที่ทำให้มียอดขายพอจะเท่าทุนได้ และอัตราส่วนที่น้อยด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งคือการรักษาต้นทุนการผลิตให้ต่ำเพียงพอต่อการแข่งขัน

ในระดับอัตราที่น้อย จะทำให้องค์กรดำเนินการในระดับเท่าทุน และยิ่งอัตรานี้มากขึ้นองค์กรก็ยังมีอัตรากำไรต่อตลาดมากขึ้น แต่หากอัตราเพิ่มขึ้นจนถึงระดับหนึ่งผลที่เพิ่มจะได้น้อยกว่าทรัพยากรที่ลงทุนไป และประสิทธิภาพจะลดลง

องค์กรแสวงหากำไรนั้นต้องมียงบประมาณด้านการบริหารและการตลาดและการปฏิบัติการขั้นต่ำ เพื่อให้องค์กรอยู่รอดได้ หากจัดงบประมาณน้อยกว่าระดับ Critical Mass องค์กรนั้นจะไม่สามารถทำอะไรในอุตสาหกรรมได้

การจัดงบประมาณจะมีอัตราที่จะให้ผลตอบแทนสูงสุด โดยการจัดสรรงบประมาณในสามอัตราส่วนที่กล่าวมาแล้ว ในแต่ละอุตสาหกรรมย่อมจะมีอัตรานี้ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง แต่องค์กรส่วนใหญ่จะไม่ได้วางงบประมาณให้เกิดผลสูงสุด หากมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมซึ่งทำให้จุดดังกล่าวเปลี่ยนไป องค์กรส่วนใหญ่จะปรับงบประมาณช้ากว่าการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

ดังที่เรากล่าวไว้แล้วว่าปัจจัยหลายประการที่เกี่ยวข้องกับความไม่เสถียรด้านสภาพแวดล้อม ปัจจัยหนึ่งคือความแน่นอนของอนาคต เราอาจกล่าวได้ว่านับตั้งแต่ศตวรรษที่ 20 เป็นต้นมา การเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมนั้นคาดการณ์ได้ยากขึ้น

ความซับซ้อนของการเปลี่ยนแปลง (novelty)

คือความยากลำบากขององค์กรในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง โดยเวลาที่จะใช้ในการรับมือแบ่งเป็นสองส่วนคือ เวลาในการเตรียมการและเวลาในการลงมือเปลี่ยนแปลง หากการเปลี่ยนแปลงนี้เคยเกิดขึ้นมาก่อน องค์กรย่อมสามารถรับมือได้ง่าย มีคำแนะนำว่าองค์กรควรรอให้ข้อมูลที่สำคัญปรากฏชัดเจนก่อนจึงเริ่มวางแผนรับมือ แต่หากมีปัจจัยอื่นๆ ที่ไม่คงที่แล้ว การวางแผนและลงมือจะต้องอยู่ในกรอบเวลาก่อนที่การ

เปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบ บางครั้งองค์กรจึงต้องรีบลงมือให้เร็วที่สุด

ในช่วงศตวรรษที่ 20 นั้นองค์กรได้มีการพัฒนาความสามารถในการรับมือการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทำให้เงื่อนไขด้านเวลาที่มีต่อการรับมือการเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น อย่างไรก็ตามระดับของความไม่เสถียรนี้ก็เพิ่มขึ้นในทุกอุตสาหกรรม

วิวัฒนาการเชิงปัญญาขององค์กร

องค์กรนั้นรู้จักจะเรียนรู้จากประสบการณ์และพัฒนาตนเอง แต่ระดับการเรียนรู้ก็ไม่เท่ากัน และในศตวรรษที่ 20 ที่ผ่านมา องค์กรก็รู้จักพัฒนาวิธีการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ได้มีผลมาจากประสบการณ์ในอดีต และในช่วงครึ่งหลังของศตวรรษที่แล้วนี้เอง ที่องค์กรรู้จักจะคาดการณ์ถึงการสร้างความสามารถในการรับมือใหม่ๆ



ระดับความไม่เสถียร

ระดับความไม่เสถียรนั้นมีหลายแบบ ได้แก่

1. ความไม่เสถียรที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง
2. ความไม่เสถียรที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
3. ความไม่เสถียรที่มีการเปลี่ยนแปลงทีละเล็กทีละน้อย

แรงผลักดันเชิงกลยุทธ์

แรงผลักดันด้านกลยุทธ์คือลักษณะพื้นฐาน หรือรูปแบบกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีสองด้านสำคัญคือด้านการบริหาร ที่มีความหลากหลายของสินค้าเป็นตัวกำหนด และด้านการตลาดซึ่งดูที่ระดับความเข้มข้นของการตลาด

ในสภาพความไม่เสถียรที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงมาก แรงผลักดันเชิงกลยุทธ์ขององค์กรส่วนใหญ่จะสอดคล้องกับภาวะความไม่เสถียร และประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจสูงสุดจะเกิดขึ้นกับองค์กรที่มีการสร้างแรงผลักดันเหนือระดับความไม่เสถียรในปัจจุบัน และแรงผลักดันนี้จะเป็นอัตราส่วนผกผันตามความใกล้เคียงของระดับสูงสุด

เงื่อนไขของธุรกิจจะเป็นตัวกำหนดประสิทธิภาพของ ESO ในธุรกิจนั้นๆ โดยธุรกิจอาจไม่มีกำไรเนื่องจากระดับของอุปสงค์มวลรวมไม่เพียงพอให้สร้างกำไรได้ หรือเพราะมีข้อกำหนดบางอย่างอยู่ (เช่นบริการสาธารณะ) แม้บางอุตสาหกรรมจะสามารถทำกำไรได้ในภาวะแข่งขันปกติ แต่ก็ยังมีข้อจำกัดบางอย่างที่ทำให้ไม่สามารถสร้างกำไรได้ ซึ่งข้อจำกัดเรียกว่า “กีดกันทางกลยุทธ์”

ศักยภาพเชิงกลยุทธ์

บางครั้ง มุมมองขององค์กรก็ถูกกำหนดโดย

1. มุมมองในแง่ข้อมูล ซึ่งแสดงระดับความซับซ้อนและการครอบคลุมอนาคต
2. มุมมองด้านการกระทำ ซึ่งแสดงความเกี่ยวข้องระหว่างการทำขององค์กรในปัจจุบัน กับประสบการณ์ในอดีต

ด้านข้อมูลนั้นเราสามารถพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

1. องค์กรส่วนมากจะใช้ข้อมูลจากอดีตตั้งเป็นมาตรฐาน สิ่งที่แปลกแยกจะถือว่าเป็นข้อมูลที่ผิดพลาด ไม่ใช่การเปลี่ยนแปลง
2. บางองค์กรจะพยายามหาข้อมูลที่ทันสมัย แต่ยังให้ความสำคัญกับรูปแบบมาตรฐานของข้อมูล
3. อีกกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะในภาคธุรกิจ จะเน้นการคาดการณ์อนาคต โดยมองหารูปแบบในอนาคต ภายใต้สมมติฐานว่าอนาคตจะเป็นเหมือนกับรูปแบบในอดีต
4. องค์กรกลุ่มน้อยนั้นไม่คิดว่าอนาคตจะคล้ายอดีต และจะมองหาแนวโน้มที่จะเปลี่ยนอนาคตและรูปแบบของความแตกต่างที่คาดว่าจะเกิดขึ้น
5. อีกกลุ่มย่อยคือกลุ่มที่มองหา สิ่งที่เป็นไปได้ มากกว่าสิ่งที่จะเป็น

ส่วนมุมมองด้านการกระทำก็มีลักษณะคล้ายกันคือ

1. กลุ่มที่มีย้อนไปข้างหลังจะมองหาสิ่งที่เคยสำเร็จในอดีต และหลีกเลี่ยงสิ่งที่ต่างออกไป

2. กลุ่มที่อยู่กับปัจจุบันและพร้อมจะเปลี่ยน トラบเท่าที่การเปลี่ยนไม่ได้แตกต่างจากอดีตมากนัก

3. กลุ่มที่มองไปยังอนาคต โดยใช้รูปแบบจากอดีตเป็นเครื่องวัด

4. กลุ่มที่มองหาโอกาสที่ยังไม่คุ้นเคย

5. กลุ่มที่สร้างการกระทำ หรือลงมือสร้างอนาคต ซึ่งคือการหาลูกค้าและตลาดใหม่

ดังนั้น องค์กรที่จะสำเร็จ ต้องมีมุมมองที่เปิดกว้าง โดยปัจจัยที่จะกำหนดการเปิดกว้างคือ วัฒนธรรมเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร และศักยภาพเชิงกลยุทธ์

ศักยภาพเชิงกลยุทธ์

ในองค์กรขนาดเล็กนั้น มีเพียงไม่กี่คนที่จะมีผลต่อการตัดสินใจ และเมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้น ทักษะของกลุ่มก็จะมีพัฒนา ซึ่งทักษะเหล่านี้คือความสามารถขององค์กร

ศักยภาพนี้สามารถแบ่งได้เป็น ศักยภาพด้านการปฏิบัติงานซึ่งได้แก่ความสามารถในการทำงานตามหน้าที่ และศักยภาพด้านการจัดการทั่วไป

ศักยภาพด้านการจัดการทั่วไป ได้แก่ ทักษะที่องค์กรสามารถนำมาใช้เป็นกลยุทธ์ได้ ตลอดจนวิธีการแก้ปัญหา ความสามารถในการชี้แนะทักษะให้พนักงานแต่ละคน ความรู้ของแต่ละบุคคล และพลวัตของกลุ่ม โดยวิธีการแก้ปัญหาจะขึ้นกับกระบวนการเริ่มต้น วิธีการวิเคราะห์ และการมองหาทางเลือก เพื่อหาโอกาสใหม่ๆ

วิธีการที่แตกต่างนั้นจะเห็นได้ตั้งแต่ช่วงการวิเคราะห์ โดยจะทำการใช้ตัวเลือกแต่ละข้อไปเรื่อยๆ จนกว่าจะได้คำตอบที่สำเร็จ ระบบตอบสนองจะมองหาข้อผิดพลาดจากการวิเคราะห์โดยเป็นระบบ ส่วนการคาดการณ์จะเป็นการพยายามคาดเดาปัญหา และเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

องค์ประกอบต่อมาของศักยภาพในการจัดการทั่วไปคือลักษณะผู้นำที่ใช้ในการแก้ปัญหา และข้อมูลที่มีสำหรับการจัดการ

วิธีการจัดการงานมักจะใช้การออกแบบงาน อำนาจ และความรับผิดชอบ ที่เรียกโดยทั่วไปว่าโครงสร้างองค์กร ซึ่งจะรองรับตรรกะสองประการ ได้แก่ตรรกะด้านการจัดการ และตรรกะด้านการโลจิสติกส์ โดยโครงสร้างองค์กรจะไม่ค่อยมีความเกี่ยวเนื่องกับความสามารถของผู้บริหารนัก องค์กรยังมีระบบสำหรับแก้ไขปัญหามบนพื้นฐานของความสามารถผู้บริหารอีกด้วย

ความสามารถด้านกลยุทธ์นั้นจะเป็นส่วนประกอบระหว่างความสามารถในการแข่งขันต่างๆ ที่จะช่วยสนับสนุนความสามารถด้านกลยุทธ์นั้นๆ

ศักยภาพด้านโลจิสติกส์

เราจะเห็นว่าความสามารถของผู้บริหารจะขึ้นกับความสามารถด้านกลยุทธ์ขององค์กรเพราะ ความสามารถแต่ละด้านจะเกิดจากการปรับแต่งที่ต่างกันไป และความสามารถเดียวกันสามารถจะนำไปใช้กับอุตสาหกรรมใดก็ได้

ศักยภาพด้านการขนส่งนั้นจะขึ้นกับเทคโนโลยี ซึ่งเป็นของเฉพาะในแต่ละองค์กร แต่ก็ยังถือว่าเป็นความสามารถเชิงกลยุทธ์ได้เช่นกัน โดยความสามารถนี้จะขึ้นอยู่กับ การปรับแต่งเครื่องมือ และวิทยาการที่องค์กรมีในการตอบสนองความต้องการของตลาด

ความสามารถด้านการจัดการและการขนส่งจะเป็นสิ่งกำหนดคุณภาพของกลยุทธ์ ซึ่งเราจะต้องหาวิธีในการวัดปริมาณของงาน แต่เดิมเชื่อกันว่านักบริหารที่ดีจะต้องกระจายงานให้มากที่สุด และใช้คนในระดับบริหารให้น้อยที่สุด แต่ปัจจุบันนั้นมีความจำเป็นต้องใช้นักบริหารเชิงกลยุทธ์มากขึ้น การวัดปริมาณสำหรับแผนกวิจัยนั้นจะเป็นเรื่องยาก ขณะที่

ฝ่ายการตลาดนั้นจะถูกประเมินได้ง่ายจาก ยอดขายและส่วนแบ่งตลาด ส่วนการวัดความสามารถด้านการขนส่งจะอยู่ในด้านการดำเนินงาน

ศักยภาพขององค์กรนั้นจะต้องช่วยสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรโดยขึ้นกับระดับของความสามารถเชิงกลยุทธ์และงบประมาณ

พลวัตของศักยภาพเชิงกลยุทธ์

ศักยภาพเชิงกลยุทธ์คือการวัดประสิทธิภาพขององค์กรในการสนับสนุนกิจกรรมเฉพาะ ซึ่งประเมินโดย ความสามารถของฝ่ายบริหาร ความสามารถในการขนส่ง ขอบเขต และคุณภาพของวิทยาการขององค์กร

ศักยภาพนี้จะอยู่ในระดับสูงสุดเมื่อองค์ประกอบทั้งหมดสนับสนุนกลยุทธ์ และอยู่ในงบประมาณที่เหมาะสม แต่องค์กรส่วนใหญ่มักทำไม่ได้ ซึ่งอาจเกิดจากหลายสาเหตุ โดยสิ่งสำคัญประการหนึ่งคือการที่องค์กรไม่ปรับตัวตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป แต่เป้าหมายควรจะอยู่ที่การปรับลดช่องว่างระหว่างความเปลี่ยนแปลง กับการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตน

เมื่อองค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างดีแล้ว ก็จะทำให้ประสิทธิภาพสูงสุด โดยสะท้อนออกมาที่ ROI โดยที่ประสิทธิภาพทางเศรษฐกิจขององค์กรนั้นจะขึ้นกับปัจจัยต่อไปนี้

1. ความเท่าเทียมกันระหว่างความไม่เสถียรของสภาพแวดล้อมกับระดับกลยุทธ์
2. ความเท่าเทียมกันระหว่างระดับกลยุทธ์กับศักยภาพเชิงกลยุทธ์
3. งบประมาณด้านกลยุทธ์
4. ข้อจำกัดด้านสังคมและการเมืองต่อพฤติกรรมองค์กร
5. การใช้งบประมาณให้มีประสิทธิภาพ

องค์กรส่วนใหญ่มักจะไม่ใช่กลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพที่สุด และไม่สนับสนุนกลยุทธ์ดังกล่าวด้วยศักยภาพที่ดีที่สุด



อำนาจ

อำนาจคือความสามารถในการสร้างผลกระทบต่อพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

อำนาจนั้นเกิดจากหลายแหล่ง สองประการแรกคือปัจจัยภายนอกได้แก่กฎหมายและแรงกดดันทางสังคม ปัจจัยที่สามคือทรัพยากรและความรู้ ปัจจัยที่สี่และห้าคือการพยายามทำงานหรือไม่ทำงาน และการให้รางวัลและลงโทษ

บารมีซึ่งเป็นปัจจัยด้านอำนาจดั้งเดิมนั้นจะเป็นลักษณะเฉพาะตัวที่ทำให้บุคคลสามารถโน้มน้าวองค์กรให้ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมได้

การใช้อำนาจจะขึ้นกับการกระจายอำนาจ โดยมีโครงสร้างสำคัญสามแบบคือแบบเผด็จอำนาจ ที่จำกัดปัจจัยภายในให้ขึ้นกับฝ่ายบริหารทั้งหมด แบบไม่รวบอำนาจซึ่งศูนย์กลางจะให้อำนาจบางส่วนกับผู้บริหารระดับกลางและผู้เชี่ยวชาญพิเศษ และแบบกระจายอำนาจ ซึ่งจะให้อำนาจมากกับผู้บริหารระดับกลาง และปัจจัยภายนอกยังจะมีบทบาทในการกำหนดอำนาจด้วย

ส่วนกระบวนการของอำนาจจะมีสามส่วนด้วยกันคือ กระบวนการบังคับใช้ ซึ่งเป็นกระบวนการที่กลุ่มที่มีบทบาทหลักจะเป็นกลุ่มที่ตัดสินใจ กระบวนการที่สองคือกระบวนการประชามติ ซึ่งกระบวนการนี้ศูนย์อำนาจต่างๆ จะมีแนวคิดเดียวกัน แต่มีวิธีที่จะทำงานต่างกัน กระบวนการที่สามคือการต่อรอง ซึ่งจะเกิดขึ้นเมื่อศูนย์อำนาจมีมุมมองของวัตถุประสงค์ที่ต่างกัน โครงสร้างอำนาจจะจำกัดขอบเขตของกระบวนการ ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ด้วย โดยโครงสร้างแบบบังคับจะทำให้การตัดสินใจที่เร็วและเด็ดขาดกว่า กระบวนการประชามติซึ่งจะได้ทางเลือกที่มากกว่า ส่วนกระบวนการต่อรองนั้นจะใช้เวลานาน และอาจได้แผน



กลยุทธ์ที่ไม่ต่อเนื่องโดยมีการเปลี่ยนตามการต่อรอง

ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic choices) จะเกิดจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มและบุคคลที่มีความต้องการ และอำนาจที่ต่างกัน กลไกของทางเลือกจะขึ้นกับโครงสร้างอำนาจ และความต้องการดังกล่าว หากอำนาจรวมศูนย์มาก ทางเลือกจะขึ้นกับกลุ่มที่มีอำนาจ หากอำนาจถูกกระจาย ทางเลือกจะเป็นสมดุลระหว่างการตีความวัตถุประสงค์ขององค์กรจากกลุ่มต่างๆ หากอำนาจนั้นอยู่ที่กลุ่มบริหารระดับกลางและผู้เชี่ยวชาญ ทางเลือกจะเกิดจากการต่อรอง

หากเกิดวิกฤต องค์กรมักให้อำนาจกับกลุ่มที่เห็นว่าจะทำให้องค์กรไปรอด ซึ่งคือการสร้างกระบวนการบังคับแบบชั่วคราว



แรงจูงใจ และวัฒนธรรมองค์กร

โดยปกติภาคธุรกิจจะมีแรงกระตุ้นในการเอาตัวรอดมากกว่าภาคไม่แสวงหากำไร รวมทั้งมีการวัดความสำเร็จที่ต่างไป โดยปกติองค์กรไม่แสวงหากำไรจะไม่มีเป้าหมายมากกว่าการอยู่รอด

แรงกระตุ้นขององค์กรนั้นมีสองมิติ คือมิติของความสำเร็จที่วัดได้ หรือวัตถุประสงค์ กับมิติของระดับการปฏิบัติการที่องค์กรต้องการ หรือเป้าหมาย เป็นที่ยอมรับแล้วว่า หากมีการเขียนเป้าหมายที่ชัดเจน ผลปฏิบัติการขององค์กรจะดีขึ้น

เราอาจกล่าวได้ว่าพฤติกรรมขององค์กรนั้นจะค่อนข้างคงที่ในแง่กลยุทธ์ トラบเท่าที่ปัจจัยภายนอกไม่เปลี่ยนแปลง และการเปลี่ยนแปลงจะเกิดเมื่อปัจจัยภายนอกเปลี่ยน ส่วนการปฏิบัติงานจะคงที่ตามเท่าที่กิจกรรม

กับภายนอกเป็นกิจกรรมที่ทำซ้ำเป็นประจำ ส่วนระดับแรงกระตุ้นด้านการปฏิบัติงาน คือระดับที่องค์กรต้องรักษาไว้เพื่อไม่ให้เปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงาน ส่วนระดับแรงกระตุ้นเชิงกลยุทธ์ คือระดับที่องค์กรต้องรักษาเพื่อไม่ให้เปลี่ยนกลยุทธ์ โดยมีพฤติกรรมดังนี้

1. องค์กรไม่แสวงหากำไรส่วนมากจะมีระดับแรงกระตุ้นที่คงที่และเป็นลบ ไม่มีการตั้งเป้าหมาย งานจะเป็นงานทำซ้ำ และองค์กรที่ไม่พึ่งพาตลาดมักเกิดวิกฤติได้ง่าย และมีระดับแรงกระตุ้นต่ำกว่าระดับที่จำเป็นในการเอาตัวรอด

2. องค์กรไม่แสวงกำไรที่ต้องพึ่งพาตลาดสูง และธุรกิจที่ดำเนินงานมานาน โดยเฉพาะที่เกือบเป็นผู้ผูกขาด จะมีลักษณะเชิงรุกมากกว่า ผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่าผลใน

ประวัติศาสตร์จะทำให้เกิดแผนงานแก้ไข แต่ผลการดำเนินงานต้องเป็นลบเสียก่อนจึงจะเกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์

3. หลายบริษัทนั้นมีการมองหาเป้าหมาย โดยจะมีการคาดคะเนผลการดำเนินงานในอนาคต และจะเปลี่ยนแปลงการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ส่วนกลยุทธ์จะเปลี่ยนแปลงต่อเมื่อการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ

4. บริษัทอเมริกันส่วนใหญ่จะมองหาเป้าหมายทั้งในด้านการปฏิบัติการและกลยุทธ์ ซึ่งบริษัทเหล่านี้จะเป็นผู้สร้างนวัตกรรม และมีลักษณะการทำงานจากล่างสู่บน

5. มีบริษัทจำนวนหนึ่งพยายามจะสร้างผลเชิงเศรษฐกิจให้สูงสุด โดยการดำเนินงานให้ได้ผลมากที่สุด กลุ่มนี้มักเป็นผู้เปลี่ยนแปลงและผู้นำในอุตสาหกรรม

6. มีบางบริษัทที่เน้นด้านกลยุทธ์อย่างเดียว โดยไม่เน้นด้านการปฏิบัติงาน ส่วนใหญ่จะเป็นกลุ่มธุรกิจที่เน้นการขยายงานผ่านการควบรวมกิจการ แต่กลุ่มนี้มักจะล้มเมื่อมีการขยายงานมากเกินไป ขณะที่ผลการดำเนินการติดลบ

องค์กรส่วนใหญ่จะดำเนินการให้เหนือระดับการอยู่รอด และพฤติกรรมเชิงรุกนั้นไม่จำกัดเฉพาะองค์กรที่มีเป้าหมายแน่ชัดเท่านั้น และการมีเป้าหมายแน่ชัดไม่ได้มีผลต่อพฤติกรรม เว้นแต่เป้าหมายได้กำหนดการควบคุมการดำเนินงานไว้ด้วย

แรงกระตุ้นนั้นจะมีเสถียรภาพภายใต้เงื่อนไขต่อไปนี้

1. ลักษณะของแรงกระตุ้นที่สืบทอดมา
2. ความเข้มข้นของพฤติกรรมจะไม่คงทนเท่ากับลักษณะของพฤติกรรมนั้น
3. ระดับแรงกระตุ้น (เป้าหมาย) จะเป็นลักษณะที่เปลี่ยนแปลงได้ง่าย

โดยลักษณะที่สืบทอดมาจะถูกกำหนดโดย 1. แรงกระตุ้นดั้งเดิม 2. ลักษณะทางกฎหมาย 3. มุมมองของสังคมต่อบทบาทและประโยชน์ขององค์กร

ผู้บริหารจะมีผลต่อแรงกระตุ้น โดยระบบจะทำการสืบทอดพฤติกรรมดั้งเดิม ส่วนระบบใหม่จะทำให้ระดับความเข้มข้นและแรงกระตุ้นต้องปรับตัวเข้ากับระบบใหม่

วัฒนธรรมและแรงกระตุ้นเชิงพฤติกรรม

วัฒนธรรมเชิงยุทธ์คือค่านิยมและบรรทัดฐานของกลุ่มสังคม ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมเชิงยุทธ์ โดยวัฒนธรรมจะประกอบด้วย 6 องค์ประกอบคือ เวลา ทางเลือก จุดสนใจขององค์กร ปัจจัยในการเปลี่ยนแปลง การไม่ยึดติดกับอดีต และปัจจัยความเสี่ยง

แรงกระตุ้นมีสองแบบด้วยกันคือแรงกระตุ้นด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นสำหรับกิจกรรมทั่วไป และด้านพฤติกรรม ซึ่งเป็นแรงกระตุ้นสำหรับกลยุทธ์เฉพาะ แรงกระตุ้นด้านพฤติกรรมนี้จะเป็นตัวกำหนดวัฒนธรรมเชิงกลยุทธ์ และความสามารถเชิงกลยุทธ์จะเป็นตัวสะท้อนแรงกระตุ้นของวัฒนธรรมหลักในองค์กร หรือเป็นผลระหว่างการประนีประนอมของหลายวัฒนธรรม

ความเป็นผู้นำทางกลยุทธ์

ความเป็นผู้นำทางกลยุทธ์ คือ อิทธิพลต่อพฤติกรรมขององค์กรที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ และการอยู่รอดขององค์กร โดยหน้าที่นี้จะขึ้นกับสองกลุ่มคือ ผู้ถือหุ้นซึ่งจะบ่งชี้ความต้องการ และผู้บริหารซึ่งจะตอบสนองต่อความต้องการนั้น แต่ในปัจจุบันผู้เชี่ยวชาญพิเศษ และรัฐบาลจะมีอิทธิพลต่อความเป็นผู้นำทางกลยุทธ์ด้วย

สำหรับองค์กรที่ไม่แสวงหากำไรนั้นมักไม่มีเรื่องความเป็นผู้นำด้านกลยุทธ์อยู่ในหัวของผู้บริหาร เนื่องจากองค์กรเหล่านี้ถูกตั้งขึ้นมาด้วยจุดประสงค์จำกัด และไม่พึ่งพาตลาดมาก แต่สถานการณ์ก็กำลังเปลี่ยนไป

ความเป็นผู้นำทางกลยุทธ์นี้จะเป็นการสร้างแรงกระตุ้นและการทำงานจากวิสัยทัศน์ โดยสามารถแบ่งย่อยได้เป็นสามอย่างคือ

1. ลักษณะผู้นำ คือการตั้งเป้าหมายองค์กรและบรรทัดฐานในการประเมินความสำเร็จ ประกอบด้วย การค้นหาองค์ประกอบหลักของความสำเร็จ การประเมินพฤติกรรมของแต่ละองค์ประกอบ การประเมินอิสระและข้อจำกัดของผลิตภัณฑ์ ตลอดจนการประเมินและการออกแบบระบบอำนาจ

2. การเป็นผู้นำในการตัดสินใจ คือการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การประเมินแรงกระตุ้น เลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม และเลือกยุทธวิธีเฉพาะสำหรับผลิตภัณฑ์และตลาด

3. การเป็นผู้นำด้านการปฏิบัติ คือการทำให้องค์กรได้ทำงานในกรอบยุทธศาสตร์ได้แก่ การสร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อหนุนกลยุทธ์ การให้ผู้บริหารมุ่งไปสู่การตัดสินใจ และการเป็นผู้นำทางกลยุทธ์ การผลักดันให้พนักงานทำงานตามที่ตัดสินใจ และการประสานงานด้านการปรับใช้กลยุทธ์

โดยดั้งเดิมนั้น หน้าที่ของธุรกิจคือการทำการกำไรสูงสุด ส่วนองค์กรไม่แสวงหากำไรก็ทำเพื่อประโยชน์ของสังคม แต่ปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประการสำคัญหนึ่งคือคำถามเกี่ยวกับความจำเป็นและเหตุผลในการคงอยู่ขององค์กร ประเด็นสำคัญในปัจจุบันคือใครจะเป็นผู้นำในการกำหนดบทบาทขององค์กรใหม่ แรงกดดันสำคัญมาจากประชาชนและรัฐบาล และบทบาทหน้าที่ขององค์กรต้องขยายมากขึ้น ให้ครอบคลุมประเด็นทางสังคมด้วย ผู้นำจึงต้องมีความเข้าใจประเด็นในวงกว้าง และจะเป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารในการสร้างเหตุผลในการดำรงอยู่ขององค์กร

ทางเลือกเชิงกลยุทธ์

มีแรงผลักดันซึ่งจะมีผลต่อการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ และมีผลต่อการเลือกกลยุทธ์ได้แก่

1. แรงกระตุ้นในการทำงานของบุคคลหรือกลุ่ม

2. แรงกระตุ้นทางวัฒนธรรม ซึ่งจะมีผลในเชิงรุกหรือตอบสนองนั้นจะขึ้นกับ

แรงผลักดันต่อความสำเร็จ โครงสร้างอำนาจและการบริหารเชิงกลยุทธ์

แรงผลักดันโดยรวมนี้เรียกว่า ศักยภาพที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ ซึ่งจะมีผลต่อวิธีการและผลลัพธ์ของแต่ละทางเลือก

ข้อมูลของผลการดำเนินการในขนาดมาจากสองแหล่งคือสภาพแวดล้อมและประวัติการดำเนินงาน โดยคำนึงถึงสองปัจจัยคือการคาดคะเนเหตุการณ์ได้ และความเป็นเอกเทศจากเหตุการณ์ก่อนหน้านี้ นอกจากประวัติตั้งเดิมแล้ว องค์กรยังสามารถมองหารูปแบบการเปลี่ยนแปลงด้วย

โดยรูปแบบได้แสดงว่า ความไม่เสถียรในอนาคตจะรุนแรงกว่าในอดีต เหตุการณ์ใหม่จะมีมากขึ้น มีผลรวดเร็วขึ้น และเป็นอิสระจากอดีตมากขึ้น

บางองค์กรจะไม่ได้บันทึกประวัติหรือตรวจสอบสภาพแวดล้อม กลุ่มนี้จะไม่สนใจอิทธิพลจากสภาพแวดล้อม เว้นแต่สิ่งที่มีผลกับการดำรงอยู่ กลุ่มนี้จะไม่มีความคาดหวังกับอนาคต อีกกลุ่มซึ่งเป็นส่วนใหญ่มักจะไม่มองสภาพแวดล้อมแต่มีความเข้าใจประวัติในระดับหนึ่ง กลุ่มที่สามซึ่งมักเป็นองค์กรธุรกิจจะมีความเข้าใจประวัติศาสตร์และสภาพแวดล้อม ผู้มีอำนาจตัดสินใจจะใช้ข้อมูลในการตั้งความคาดหวังอนาคตขององค์กร ขณะที่ทางเลือกจะเป็นเครื่องมือสำหรับการคาดการณ์ในอนาคต

ในการคาดการณ์อนาคตนี้จะมีตัวกรองที่จะทำให้ข้อมูลบางอย่างไม่ถึงผู้มีอำนาจตัดสินใจ ประกอบด้วย ตัวกรองด้านการกลั่นกรอง ซึ่งคือตัวกรองที่ใช้ในการเลือกและแปลความหมายข้อมูล ตัวกรองด้านการคาดการณ์สภาพแวดล้อม คือตัวกรองที่จะตัดสินที่อยู่นอกขอบเขตขององค์กร และส่วนที่สามคือตัวกรองด้านความสามารถในการจัดการ และหลังจากข้อมูลถึงผู้มีอำนาจตัดสินใจแล้ว จะมีตัวกรองด้านมุมมองเข้ามาเกี่ยวข้องอีก

การคาดหวังผลปฏิบัติงานขององค์กร จะถูกกำหนดโดยความแข็งแกร่งของผู้บริหาร และแรงกระตุ้นมักจะอยู่เหนือหรือ



พฤติกรรมกรรมการเปลี่ยนแปลง ความล่าช้าต่อการตอบสนองต่อความ เปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

ต่ำกว่าการคาดหวังได้ ขึ้นกับปัจจัยสี่ประการ คือ ความเข้มข้นของความคาดหวังที่ผู้บริหารต้องทำ ระดับการพึ่งพาตลาดขององค์กร ลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร และอำนาจของผู้บริหาร

ในระดับที่ต่ำที่สุดผู้บริหารจะถูกคาดหวังให้หารายได้เพียงพอต่อการอยู่รอดขององค์กร นอกจากนั้นยังจะพยายามเติมช่องว่างระหว่างความคาดหวังกับการอยู่รอด ซึ่งจะขึ้นกับความคาดหวังในบทบาทของผู้บริหาร แรงกระตุ้นส่วนตัว และอำนาจ

ส่วนองค์กรนั้น แรงกระตุ้นจะเป็นผลมาจากปฏิสัมพันธ์ของอิทธิพลทางการเมืองและความเป็นผู้นำด้านกลยุทธ์ ซึ่งจะขึ้นอยู่กับแรงกระตุ้นของผู้บริหาร แรงกระตุ้นของผู้มีส่วนได้เสียที่มีอำนาจ (Stakeholders) และพฤติกรรมด้านแรงกระตุ้นในอดีต

การเลือกกลยุทธ์

ในแต่ละองค์กรจะมีกลยุทธ์ที่ถูกเลือกโดยผู้นำว่า จะเหมาะสมกับแรงกระตุ้นด้านการปฏิบัติงานที่สุด เรียกว่ากลยุทธ์ที่ผู้บริหารชื่นชม ซึ่งการเลือกกลยุทธ์จะขึ้นกับปัจจัยดังนี้

1. ระดับแรงกระตุ้น ที่ผู้บริหารต้องการ
2. มุมมองเกี่ยวกับความไม่เสถียรของสภาพแวดล้อม ที่ผู้บริหารมี
3. มุมมองของผู้บริหารว่ากลยุทธ์ใดจะเหมาะสมที่สุดกับแรงกระตุ้นดังกล่าว
4. การประเมินความเหมาะสมของแต่ละกลยุทธ์
5. แรงผลักดันของผู้บริหาร
6. อำนาจของผู้บริหาร
7. ข้อจำกัดภายนอกที่มีผลต่อกลยุทธ์

เมื่อผู้บริหารได้เข้าใจสภาพว่าผลการปฏิบัติงานต่ำกว่าระดับที่ตั้งไว้ ก็ยังมีโอกาสที่จะเกิดช่องว่างก่อนการตอบสนองจากสาเหตุต่างๆ ข้อหนึ่งคือความล่าช้าในการตรวจสอบข้อมูล ต่อมาคือความล่าช้าจากภาวะการเมืองในองค์กร และความล่าช้าจากวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเมื่อผลการดำเนินงานนั้นต่ำกว่าที่คาดหวัง ย่อมจะมีช่วงเวลาที่จะต้องถกเถียงต่อรอง และประเมิน จนกว่าจะได้รับแนวทางที่ยอมรับร่วมกันจึงมีการเปลี่ยนแปลง

โดยปกติองค์กรใช้วิธีการตัดค่าใช้จ่ายหรือใช้การลดราคาสินค้าหรือวิธีใดๆ ทำให้อุปสงค์เพิ่มขึ้น ซึ่งวิธีนี้จะได้ผลหากผลการดำเนินงานที่ไม่ดีเกิดจากการปฏิบัติงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ แต่หากปัญหาเกิดจากสาเหตุอื่น องค์กรก็ย่อมหาทางแก้ไขไม่ได้ จนทำให้ต้องมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารและหาแนวทางใหม่ แต่การเปลี่ยนแปลงก็อาจแก้ปัญหาไม่ได้หาก

1. องค์กรเปลี่ยนกลยุทธ์สายเกินไปกว่าจะรับมือภาวะการเปลี่ยนแปลง

2. องค์กรเปลี่ยนกลยุทธ์สายเกินไปกว่าจะปรับใช้กับวัฒนธรรม และความสามารถขององค์กร

3. องค์กรมีทรัพยากรไม่พอจะใช้ในการเปลี่ยนแปลง

4. การเปลี่ยนแปลงทำให้เกิดกับดักทางกลยุทธ์

กล่าวโดยสรุป องค์กรที่ปฏิเสธการเปลี่ยนแปลงนั้นจะยอมเปลี่ยนแปลงต่อเมื่อผลการดำเนินงานนั้นต่ำกว่าระดับที่ตั้งใจไว้ และมักจะเริ่มตอบสนองด้วยวิธีการเดิมๆ และเมื่อวิธีการแรกไม่ได้ผล ย่อมมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร

อุปสรรคเชิงกลยุทธ์

องค์กรจะต้องตอบสนองกับวิกฤตต่อเมื่อจวนตัว และเวลาที่จะใช้ในการตอบสนองนั้นไม่เพียงพอกับวิธีการแบบธรรมดา โดยองค์กรจะต้องเผชิญกับการ “คาดไม่ถึงทางกลยุทธ์” ซึ่งเป็นเหตุการณ์ที่



1. เกิดโดยไม่มีใครรู้ หมายถึงเหตุการณ์ถูกตัวกรองขององค์กรมองว่าไม่เกี่ยวข้อง
2. เกิดกะทันหัน และเกิดในระดับผิวเผิน
3. มีผลต่อการทำงานขององค์กรโดยนัย
4. เกิดอย่างรวดเร็ว ทำให้ไม่มีเวลาทดลอง

แรงปฏิเสธรทางสังคม

แรงปฏิเสธรทางสังคมคือแรงด้านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเกิดขึ้นในองค์กรเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ องค์กรประกอบของแรงปฏิเสธรนี้มีทางด้านระบบ วัฒนธรรม และการเมืองซึ่งการเปลี่ยนแปลงนี้จะอยู่ในรูปแบบของความล่าช้า ความไม่มีประสิทธิภาพ และการพยายามยกเลิกการเปลี่ยนแปลง โดยแรงปฏิเสธรนี้จะเป็นสัดส่วนต่อความซับซ้อนขององค์กร และผลกระทบต่อนำนาจของผู้บริหาร และยังเป็นสัดส่วนกลับต่อการยอมรับกลยุทธ์ใหม่ขององค์กร การยอมรับการเปลี่ยนแปลงจะเป็นสัดส่วนต่อความเร่งด่วนของวิกฤต กล่าวคือยิ่งด่วนก็ยิ่งมีแรงปฏิเสธรต่ำ ส่วนเวลาที่ใช้จะเป็นอัตราส่วนต่อแรงปฏิเสธรทางสังคม และการเปลี่ยนแปลงของกลยุทธ์

การเปลี่ยนแปลงอย่างช้าๆ

การเปลี่ยนแปลงอย่างช้าๆนั้นจะเป็นการเปลี่ยนกลยุทธ์ที่เป็นไปอย่างช้าๆ โดยไม่มีตัวชี้หน้า โดยจะเกิดจากเงื่อนไขต่อไปนี้

1. แรงกดดันที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงนั้นหายไปเร็วกว่าที่คาด
2. อำนาจเปลี่ยนแปลงไปสู่กลุ่มหนึ่ง ทำให้วัฒนธรรมกลุ่มมีน้ำหนัก แต่ไม่ได้ให้อำนาจเบ็ดเสร็จ
3. การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างผู้บริหารหรือระบบทำให้วัฒนธรรมเปลี่ยนแบบค่อยเป็นค่อยไป
4. การเปลี่ยนแปลงมักจะเกิดในองค์กรที่มีการกระจายอำนาจ

โมเดลของพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลง

รูปแบบการเปลี่ยนแปลง

1. พฤติกรรมด้านงบประมาณ ซึ่งองค์กรจะจำกัดการเปลี่ยนแปลง
2. พฤติกรรมด้านการปรับกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงการเปลี่ยนแปลงแบบรวดเร็วและแบบค่อยเป็นค่อยไป ทั้งในด้านสินค้า ตลาด วิทยาการ หรือความสามารถในการบริหาร หรือการจัดส่ง โดยการเปลี่ยนแปลงนี้จะเป็นไปตามวัฒนธรรมองค์กร
3. พฤติกรรมด้านกลยุทธ์ที่ไม่ต่อเนื่อง คือการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่ขัดกับลักษณะโดยปกติขององค์กร

การเปลี่ยนแปลงอย่างช้าๆนั้นจะทำให้กลยุทธ์โดยรวมยังอยู่ในภาวะสมดุล แต่หากการเปลี่ยนแปลงเกิดอย่างรวดเร็วย่อมทำให้กลยุทธ์เกิดความไม่สมดุลในสองลักษณะ คือ ประสิทธิภาพของกลยุทธ์ลดลง และการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้นเกิดความไม่สมดุล และไม่มีประสิทธิภาพ กล่าวโดยสรุปการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์จะได้ผลดีและมีความสมดุล เมื่อกลยุทธ์ใหม่มีความเข้ากันได้กับกลยุทธ์เดิม

การที่กลยุทธ์ใหม่จะเกิดขึ้นได้ ย่อมต้องมีจุดเปลี่ยน ซึ่งอาจประกอบด้วย การเกิดวิกฤต การเปลี่ยนแปลงของเสถียรภาพเชิงสิ่งแวดล้อม และระบบใหม่ที่ทำให้มุมมองต่อสภาพแวดล้อมขององค์กรเปลี่ยนไป สำหรับองค์กรที่พร้อมเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนจะเป็นผลมาจากความไม่พอใจในผลลัพธ์ของกลยุทธ์ปัจจุบัน ส่วนองค์กรที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเปลี่ยนเนื่องจากความกลัว

ที่จะเกิดวิกฤตขึ้น จุดเปลี่ยนเกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีความรู้สึกว่าจะเกิดวิกฤตขึ้น หรือเมื่อผู้มีอำนาจในองค์กรเห็นว่ามีคามจำเป็น

แต่การเปลี่ยนแปลงก็มีข้อควรระวังคือ

1. องค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม จนกว่าจะเกิดสภาวะดังต่อไปนี้ คือ เกิดวัฒนธรรมหลักในการปฏิเสธการเปลี่ยนแปลง อำนาจถูกกระจาย หรือมีผู้นำทางกลยุทธ์ที่อ่อนแอ
2. องค์กรจะมีรูปแบบการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปเป็นขั้นๆ เริ่มจากการเปลี่ยนแปลงด้านงบประมาณ สู่การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ แล้วก็จะเกิดความไม่ต่อเนื่องทางกลยุทธ์ คือจากการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์สู่ความไม่ต่อเนื่องทางกลยุทธ์
3. โดยปกติการเปลี่ยนไปสู่พฤติกรรมที่ไม่ต่อเนื่อง จะเกิดจากการเปลี่ยนอำนาจบริหารก่อน

4. พฤติกรรมไม่ต่อเนื่องอาจเกิดจากผู้นำที่มองหาความเปลี่ยนแปลงในความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อม ความผิดพลาดขององค์กรในการแก้ไขสถานการณ์ทางลบ ด้วยวิธีทางงบประมาณ หรือผู้บริหารที่พยายามใช้วัฒนธรรมใหม่กับองค์กร

5. พฤติกรรมไม่ต่อเนื่องจะสำเร็จเมื่อ ความไม่เสถียรทางสภาพแวดล้อมไม่ก่อให้เกิดกับดักเชิงกลยุทธ์ องค์กรมีทรัพยากรพอจะลงทุนในการเปลี่ยนแปลง และองค์กรสามารถถ่วงน้ำหนักของความสามารถได้ทันก่อนที่ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมจะเกิดขึ้น และสร้างความเสียหายให้กับองค์กร 



Warren Buffett

Philanthropist Billionaire

วอร์เรน บัฟเฟตต์ มีฉายาสารพัด นิตยสาร *Vanity Fair* เรียกเขาว่า **Forest Gump of finance** สื่อหลายฉบับนิยมเรียกว่า “**ปราชญ์แห่งโอมาฮา**” (**The Sage Of Omaha**) บ้างว่า “**มหัศจรรย์แห่งโอมาฮา**” (**Oracle of Omaha**), นักบุญวอร์เรน (**St. Warren**), ราชาอัญมณี (**King of Bling--** เนื่องจากเป็นเจ้าของธุรกิจเพชรพลอยใหญ่อันดับสองในอเมริกา)

Gillette



Dairy Queen

NETJETS

ทางการศึกษา การแพทย์ ในยามที่เขาขยับตัวแสดงโวหารหรือวิพากษ์วิจารณ์อะไรไม่ว่าจะเป็นภาษีอสังหาริมทรัพย์ ราคาข้าวโพด ผู้คนตั้งแต่เด็กลงทุนที่อยากรวยไปถึงคนระดับนโยบายต่างสดับฟัง

ผู้เผ่าวัย 77 อย่างบัฟเฟตต์ ประสบความสำเร็จในฐานะเศรษฐีที่รวยอันดับหนึ่งของโลก ด้วยมูลค่าสินทรัพย์ 62,000 ล้านดอลลาร์ (จากการจัดอันดับของนิตยสาร *Forbes* 2007) และยังสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ในฐานะคนใจบุญที่บริจาคเงินจำนวนมหาศาลให้กับมูลนิธิของสหายต่างวัย บิลล์ เกตส์ – **Bill and Melinda Gates Foundation** เพื่อทำประโยชน์

เรื่องราวความสำเร็จของเขามีแต่คนอยากรู้ยากเห็น ทุกคนอยากฟังในสิ่งที่เขาสอน บนชั้นในร้านหนังสือ เราจะเห็นรายชื่อหนังสือที่เกี่ยวกับ Warren Buffett ร่วมๆ 20 รายการ มีตั้งแต่พยายามจับภาพบุคลิกของเขา สไตล์การลงทุน ความฉลาดในการลงทุน เก็บคำสอน คำคมของเขา ไปจนถึงยกย่องปรัชญาการใช้ชีวิตและการลงทุนของบัฟเฟตต์ว่าเป็นแบบเต๋า