ชั้นเชิงการบริหารแนวรุก

*ชนะใจ เดชวิทยาพร

เวลาที่ผ่านไปในแต่ละวินาทีมีค่ามหาศาลและไม่สามารถเรียกคืนกลับมาได้สำหรับผู้บริหารระดับสูงทุกท่านจึงพยายามเสาะแสวงหากลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อมาประยุกต์ใช้กับการดำเนินธุรกิจของตนให้ประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้ ความสำเร็จของ ธุรกิจอาจจะพิจารณาจากผลกำไรที่เพิ่มขึ้น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น สินทรัพย์ที่เพิ่มขึ้นและปัจจัยอื่น ๆ อย่างใดอย่างหนึ่งหรือทุกอย่างรวมกัน ผู้บริหารทุกท่านคงไม่ปฏิเสธในการบริหารงานนั้นท่านต้องเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ บริหารงานให้ธุรกิจเจริญเติบโตขึ้นทุกวัน

ในภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง ผู้บริหารท่านใดที่ไม่ได้พัฒนา ปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานให้เหมาะสม สอดคล้องกับภาวะการณ์ที่แปรเปลี่ยนไป แม้เหมือนหยุดอยู่กับที่ แต่ในความเป็นจริงสถานการณ์อาจตกอยู่ในสภาวะถอยหลัง ผู้บริหารท่านใดพัฒนาปรับปรุงรูปแบบ การบริหารงานให้เหมาะสม สอดคล้องกับภาวะการณ์ ที่แปรเปลี่ยนไปในปัจจุบันแต่ไม่ได้เตรียมไว้เพื่ออนาคตแม้เหมือนกำลังก้าวนำหน้าแต่ในความเป็นจริงกำลังหยุดอยู่กับที่ ดังนั้นผู้บริหารผู้ซึ่งประสบความสำเร็จต้องศึกษาข้อมูลจากอดีตเพื่อทราบข้อผิดพลาดที่ควรแก้ไขและข้อดีที่ควรพัฒนาต่อไป วางแผน

* หัวหน้าภาควิชาการเงิน คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ : พบ.ม. (การจัดการด้านการเงิน) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

การปฏิบัติงานในปัจจุบันให้สอดคล้องและรับกับการคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ผู้เขียนขอเสนอแนะวัตถุประสงค์การบริหารแนวรุกดังมีหัวข้อหลักดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์การบริหารแนวรุก

1. เพื่อการได้เปรียบในการแข่งขัน เกมส์การแข่งขันทางธุรกิจทำให้ธุรกิจมีการพัฒนา แต่ฝีมือในการแข่งขันที่ไม่เท่าเทียมกันทำให้มีผู้ได้เปรียบและผู้เสียเปรียบ สิ่งที่น่าสนใจไม่ใช่อยู่ที่ว่าใครเป็นผู้ได้เปรียบแต่อยู่ที่ว่าทำอย่างไรจึงเป็นผู้ได้เปรียบ ถ้าศึกษากันอย่างกว้าง ๆ ผู้ได้เปรียบจะต้องมีการวางแผนงานอย่างดี โดยมีทั้งแผนงานระยะสั้นและแผนงานระยะยาวที่สามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขให้สอดคล้องกับภาวะเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป แผนงานดี ๆ ก็ถือว่ามีชัยไปกว่าครึ่ง แต่จะสมบูรณ์ได้ขึ้นกับผู้ปฏิบัติ คือบุคลากรในธุรกิจว่ามีการเตรียมพร้อมรับกับแผนงานที่วางไว้หรือไม่ เข้าใจและยอมรับการปฏิบัติตามแผนงานด้วยความเต็มใจและทุ่มเทความสามารถทั้งหมดที่มีอยู่เพื่อองค์การ โดยมีความเชื่อว่าบุคลากรทุกคนมีส่วนในความสำเร็จขององค์การ และเมื่อองค์การประสบความสำเร็จมีการเจริญเติบโตขึ้น ผลที่ได้รับนั้นจะคืนกลับสู่บุคลากรทุกคนเพื่อเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยไม่พบกับเหตุการณ์ที่กล่าวว่าแผนงานทุกอย่างดีหมดแต่ไม่สามารถปฏิบัติได้ เนื่องจากขาดความพร้อมด้านบุคลากร

2. เพื่อลดต้นทุนในการผลิต ผู้บริหารทุกท่านต่างก็ต้องการให้การผลิตสินค้าของบริษัทรักษาคุณภาพไว้ในระดับเดิมด้วยต้นทุนที่ลดต่ำลง หรือคุณภาพในระดับสูงขึ้นแต่ต้นทุนคงเดิม ซึ่งทั้งหมดต้องอาศัยการบริหารการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น การนำระบบทันเวลาพอดี (Just-in-time) มาใช้ คืออุปกรณ์ชิ้นส่วนต่าง ๆ ที่ต้องการใช้จะต้องมาถึงจุดที่จะใช้ให้พอดีกับเวลาที่ต้องการใช้ คือจะต้องไม่มาก่อนหรือมาหลังจากเวลาที่ต้องการ ซึ่งเป็นระบบที่ได้รับการยอมรับว่าทำให้ประสิทธิภาพในการผลิตสูงมาก นอกจากนี้ต้องมีการค้นคว้าวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มยอดขาย ทำให้ต้องผลิตจำนวนมาก จึงเกิดการประหยัดเนื่องจากขนาดของการผลิต

3. เพื่อยอดขายที่เพิ่มขึ้น กรณีที่ยอดขายเพิ่มขึ้นจะเป็นผลให้กำไรของบริษัทเพิ่มขึ้นถ้าไม่มีเหตุการณ์ผิดปกติมาแทรก กำไรที่สูงขึ้นจึงเป็นสิ่งที่ปรารถนาของทุกธุรกิจ เพราะใช้เป็นเครื่องมือวัดความสามารถในการบริหารได้ชนิดหนึ่ง การใช้กำไรปีต่อปีมาเป็นเครื่องชี้มักไม่ถูกต้องนัก เพราะผู้บริหารบางท่านบริหารเพื่อกำไรในช่วงที่รับตำแหน่ง แต่ไม่ได้เตรียมไว้สำหรับอนาคตที่ผู้อื่นมารับตำแหน่งแทน จึงควรพิจารณาจากปัจจัยหลาย ๆ อย่างประกอบกัน

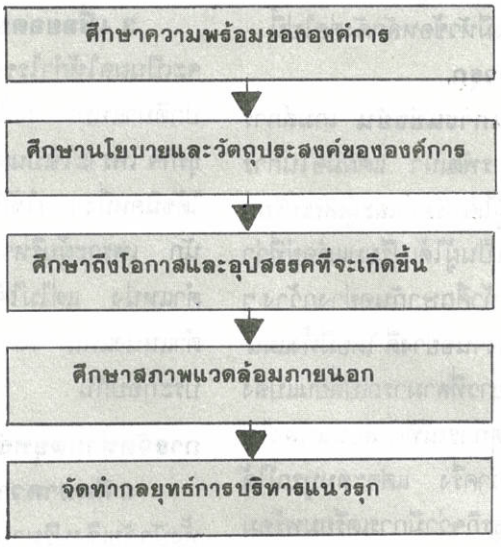
การจัดทำกลยุทธ์การบริหารแนวรุก ควรที่จะ

1. ศึกษาความพร้อมขององค์การ โดยศึกษาทั้งปัจจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อทราบความสามารถที่มีอยู่ โดยประเมินตามความเป็นจริง ระวังการบิดเบือนเนื่องจากการปิดบังซ่อนเร้นเพื่อให้หลงเข้าใจผิด

2. ศึกษานโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยกลยุทธ์การบริหารแนวรุกต้องสอดคล้องสัมพันธ์กับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. ศึกษาถึงโอกาสและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น ศึกษาถึงโอกาสเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ศึกษาถึงอุปสรรคเพื่อเตรียมรับและป้องกัน แต่ละธุรกิจจะมีโอกาสที่ต่างกันขึ้นกับว่าใครสามารถที่จะทราบและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้มากที่สุด แต่ละธุรกิจก็มีอุปสรรคที่ต่างกัน ขึ้นกับว่าใครสามารถทำให้อุปสรรคนั้นส่งผลกระทบน้อยที่สุด การมีอุปสรรคเกิดขึ้นทำให้สามารถวัดความสามารถของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

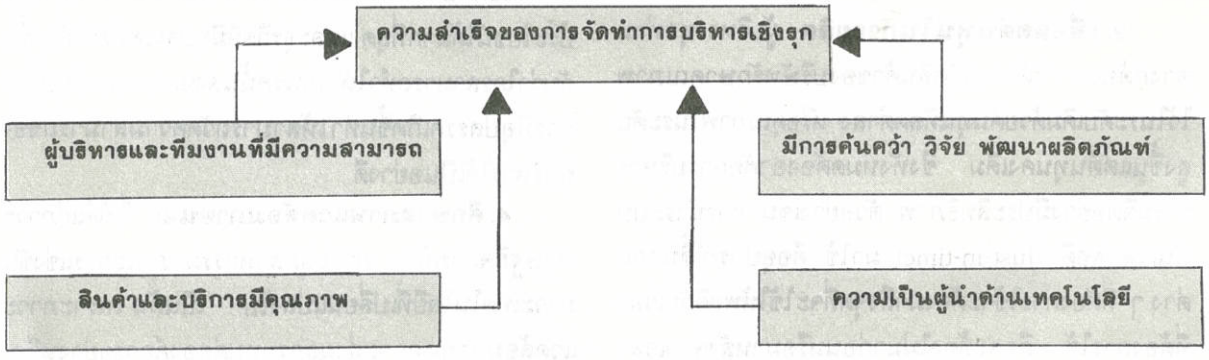
4. ศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งได้แก่ภาวะเศรษฐกิจการเมือง ภาวะอุตสาหกรรม ภาวะการแข่งขัน ภาวะเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น เพราะภาวะแวดล้อมภายนอกจะส่งผลกระทบต่อองค์การอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้



ตารางที่ 1 แสดงการศึกษาหาข้อมูลด้านต่าง ๆ ก่อนที่จะจัดทำกลยุทธ์การบริหารแนวรุก

การบริหารแนวรุกจะประสบความสำเร็จได้ เมื่อมีองค์ประกอบดังนี้

1. ผู้บริหารและทีมงานที่มีความสามารถ มีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง
2. สินค้าและบริการมีคุณภาพ จึงสามารถแข่งขันในตลาดได้
3. มีความสามารถในการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี
4. มีการค้นคว้า วิจัย พัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่เสมอ



ตารางที่ 2 แสดงองค์ประกอบของการจัดทำการบริหาร แนวรุกเพื่อให้ประสบความสำเร็จ

นอกจากนี้ผู้บริหารต้องมีความตั้งใจในการมุ่งแสวงหาตลาดใหม่เพื่อขยายธุรกิจหรือเพิ่มผลิตภัณฑ์สำหรับตลาดอื่น ๆ มีการประเมินผลและควบคุมการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

กลยุทธ์การบริหารแนวรุก ได้รับการศึกษาค้นคว้ากันมาอย่างต่อเนื่อง มีตำราวิชาการจากผู้ทรงคุณวุฒิไว้ศึกษามากมาย แต่ผู้นำไปใช้ทำไมจึงประสบความสำเร็จไม่เท่าเทียมกัน ถ้ามาวิเคราะห์กันอย่างง่าย ๆ ก็จะตอบว่าผู้บริหารเหล่านั้นมีชั้นเชิงที่ต่างกัน ชั้นเชิงการบริหารต้องอาศัยประสบการณ์ที่สั่งสมมา อาศัยการมีใจรักที่จะเรียนรู้จากข้อผิดพลาดและพยายามหาแนวทางแก้ไข พบว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากสามารถอ่านเกมส์การแข่งขันได้อย่างทะลุปรุโปร่ง เตรียมรับและเตรียมรุกได้ทันและสอดคล้องกับสถานการณ์ในเวลานั้น

ทฤษฎีจึงให้แนวคิด แต่การนำไปปฏิบัติจริงต้องมีการประยุกต์ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์การ เพราะแต่ละองค์การมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตามทฤษฎีที่ได้รับการค้นคว้า วิจัยขึ้นมานั้น จะส่งผลสำเร็จมากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับผู้นำไปใช้เป็นสำคัญ และทฤษฎีต่าง ๆ มีการพัฒนาอยู่เสมอ จึงต้องศึกษาค้นคว้าตลอดไปไม่มีสิ้นสุด ตราบใดที่ธุรกิจยังอยู่ในภาวะการแข่งขัน ผู้บริหารนั้นจึงหยุดนิ่งไม่ได้

สรุป

การบริหารแนวรุกมีความจำเป็นมากในภาวะการแข่งขันเพื่อให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน ลดต้นทุนในการผลิต เพิ่มยอดขายและกำไรให้สูงขึ้น โดยการจัดทำกลยุทธ์การบริหารแนวรุกต้องศึกษาความพร้อมขององค์การ นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ โอกาสและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นขององค์การ ซึ่งทั้งหมดเป็นการรู้เรา นอกจากนี้ต้องมีการรู้เขา คือศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกเมื่อรู้เราและรู้เขา การบริหารก็จะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ต้องประกอบไปด้วยผู้บริหารและทีมงานที่มีความสามารถ สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ มีความสามารถเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี และมีการค้นคว้า วิจัย พัฒนาผลิตภัณฑ์ ส่วนการที่จะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับชั้นเชิงในการบริหารของแต่ละธุรกิจซึ่งต้องอาศัยการสั่งสมประสบการณ์ ความสามารถ และการมองอนาคตได้ชัดเจนถูกต้องเพียงใดเป็นสำคัญ □■

บรรณานุกรม

ธงชัย สันติวงษ์ **การวางแผนเชิงกลยุทธ์** กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช 2532.

สมยศ นาวีการ **การบริหารเชิงกลยุทธ์** กรุงเทพมหานคร บรรณกิจ 2531.

Byars, Lloyd L. **Strategic Management. 2nd.ed.** NewYork, NY; Harper & Row, 1987.

Certo, Samuel C. **Strategic Management : Concepts and** Application 5th.ed. New York, NY; Random House, 1988

Pitts, Robert A. and Snow, Charles C **Strategics for competitive Success.** New York, NY; John Willey & Sonsg 1986