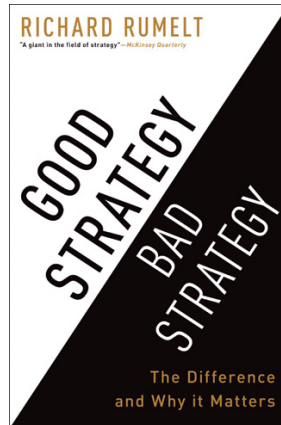


Good Strategy, Bad Strategy

by Richard Rumelt

ดร.เกียรติอนันต์ ล้วนแก้ว



ถ้าคุณยังคิดว่าการวางกลยุทธ์เป็นเรื่องง่าย การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริงเป็นเรื่องยาก คุณควรอ่านหนังสือชื่อ *Good Strategy, Bad Strategy* เขียนโดยศาสตราจารย์ Richard Rumelt นักวิชาการด้านกลยุทธ์จาก Anderson School of Management ของ UCLA เขาได้รับการยกย่องจากนิตยสาร McKinsey Quarterly ว่าเป็น “ผู้วางกลยุทธ์ให้กับนักกลยุทธ์”

ความน่าสนใจของหนังสือเล่มนี้ คือ การยกเอากรณีศึกษาที่หลากหลายและน่าสนใจมาใช้ในการนำเสนอประเด็นเพื่อชี้ให้เห็นถึงองค์ประกอบของกลยุทธ์ที่ดีและกลยุทธ์ที่ไม่ดี ไม่ว่าจะเป็นการต่อสู้ระหว่างเดวิดและโกไลแอธ ความสำเร็จของวอลมาร์ตและการผงาดขึ้นมาของแอปเปิล เมื่อนำตัวอย่างเหล่านี้มารวมกับแนวทางการเขียนที่อ่านง่าย ทำให้หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือที่อ่านสนุก ทุกคนสามารถเข้าถึงได้ แม้จะไม่ได้มีปริญญาด้านบริหารธุรกิจหรือเป็นเจ้าของกิจการขนาดใหญ่

ผู้เขียนเสนอว่าที่มาของกลยุทธ์ไม่ดีเกิดจากสาเหตุ 4 ประการด้วยกัน ได้แก่

การพุดพำเพื่อ (Fluff) โดยใช้คำพุดที่สวยหรู แต่ขาดใจความที่ชัดเจน จึงทำให้ไม่สามารถเข้าถึงประเด็นปัญหาได้และไม่สามารถสื่อความหมายที่แท้จริงของเนื้อหาไปสู่ผู้อื่นได้ตามที่ต้องการ

การมองไม่เห็นปัญหาที่แท้จริง (Failure to face the challenge) เนื่องจากยังไม่เปิดกว้างทางความคิดเพียงเพราะ หรือเป็นเพราะไม่สามารถยอมรับความจริงว่ามีปัญหาเกิดขึ้นเมื่อมองไม่เป็นปัญหาตามที่แท้จริง ก็จะไม่รู้ว่ามีอุปสรรคใดบ้างที่ต้องเอาชนะให้ได้ จึงไม่สามารถกำหนดกลยุทธ์ที่ดีเพื่อใช้ในการแก้ปัญหาได้

การหลงคิดว่าเป้าหมายคือกลยุทธ์ (Mistaking goals for strategy) ความเข้าใจผิดที่เกิดขึ้นอยู่เสมอคือการคิดว่าสิ่งที่ต้องการ (Desire) เป็นกลยุทธ์ เช่น ต้องการจะให้บริการให้เหนือกว่าความคาดหวังของลูกค้า กลยุทธ์ที่ดีจะต้องระบุได้ชัดเจนว่าต้องการจะทำอะไรให้สำเร็จ เช่น ลดเวลาที่จะใช้ในการส่งสินค้าลงครึ่งหนึ่ง

กำหนดวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ไม่ดี (Bad strategic objectives) หากวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้นมาไม่สามารถทำให้เกิดขึ้นได้จริงก็ไม่มีประโยชน์ หน้าที่ของผู้นำปัญหาที่เกิดขึ้นให้มีความรุนแรงมากกว่าเดิม วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ที่ดี ต้องชัดเจน เข้าใจง่าย และสามารถปฏิบัติได้จริงภายใต้ข้อจำกัดด้านเวลา ทรัพยากร และความรู้ความสามารถที่มีอยู่

ทุกปัญหาที่องค์กรเผชิญ มักจะมีประเด็นสำคัญอยู่เพียงสองถึงสามเรื่อง หน้าที่ของผู้นำคือการค้นหาประเด็นเหล่านี้ให้เจอ แล้วทุ่มเทความสนใจและทรัพยากรทั้งหมดที่มีอยู่ไปกับ

การจัดการประเด็นเหล่านี้ การทำเช่นนี้ จะทำให้ปัญหาที่ดูเหมือนจะสลับซับซ้อน กลายเป็นเรื่องที่เข้าใจได้ง่าย

ในมุมมองของผู้เขียน กลยุทธ์ที่ดีประกอบไปด้วยสามส่วนด้วยกัน ส่วนแรก คือ การวิเคราะห์ปัญหาอย่างชัดเจน ส่วนที่สอง คือ การรู้ถึงทางเลือกต่างๆ ในการแก้ปัญหาที่มีอยู่ และส่วนสุดท้าย คือ การเลือกแนวทางการปฏิบัติที่สอดคล้องกันกับทางเลือกที่คิดว่าจะเป็นหนทางที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา

ตัวอย่างที่น่าสนใจซึ่งผู้เขียนยกขึ้นมาใช้เป็นกรณีศึกษาระหว่างเดวิดเด็กเกิ้ลและอิชราเอลและโกโลแอธนักบร่ำยังก์ของกองทัพกองทัพลิลลิสนิน

เดวิดรู้ว่า หากสู้กับโกโลแอธด้วยการดวลดาบ ทำให้ตนเองเสียเปรียบ หากจะต้องสู้ เขาก็ขอวิธีที่เขาได้เปรียบที่สุด กลยุทธ์ของเดวิดคือ ต้องล้มโกโลแอธ ซึ่งมีจุดอ่อนอยู่ที่ใบหน้า โดยไม่ต้องเข้าประชิดตัวได้ นั่นหมายความว่า เขาต้องโจมตีระยะไกล และมีโอกาสเพียงครั้งเดียว ในช่วงเวลาสั้นๆ เพราะโกโลแอธเป็นนักรบที่มีประสบการณ์ ถ้าการโจมตีครั้งแรกผิดพลาด หรือโจมตีซ้ำเกินไปย่อมจะถูกมองออก และสามารถป้องกันตัวเองได้ ถ้าเป็นเช่นนั้น เดวิดก็มีแต่ตายกับตาย

เดวิดประเมินแล้วว่า พลกำลังเป็นจุดอ่อนของตนเอง ส่วนความได้เปรียบอยู่ที่ความเร็ว ความคล่องตัว และความสามารถในการใช้เครื่องเหวี่ยงก้อนหิน เขาเลือกจึงเลือกทิ้งชุดเกราะและโล่ เพราะจะทำให้เขาช้าลงตกเป็นเป้าโจมตีได้ง่าย ด้วยพลกำลังของโกโลแอธ หากเขาโดนโจมตี ชุดเกราะกับโล่ก็ไม่สามารถป้องกันตัวเขาได้อยู่แล้ว การใส่เสื้อผ้าชุดเดิมที่คุ้นเคยและคล่องตัว จะช่วยให้

เข้าใช้ประโยชน์จากความคล่องตัวและความเร็ว ซึ่งเป็นจุดเด่นของเขาได้ดีกว่า

เขาเลือกใช้เครื่องเหวี่ยงก้อนหินแทนดาบ เพราะการใช้ดาบต้องเข้าประชิดตัว นั่นหมายถึง เขาจะต้องผ่านด่านหอกยาวสามเมตรของโกไลแอธให้ได้ก่อน แต่ถึงจะผ่านไปได้ ก็ไม่สามารถโจมตีส่วนใบหน้าซึ่งเป็นจุดอ่อนอยู่ดี เครื่องเหวี่ยงก้อนหิน คือ อาวุธที่เขาชำนาญที่สุดและสามารถโจมตีในระยะไกลได้

เขาเลือกวิ่งเข้าหาคู่ต่อสู้ นอกจากจะ ช่วยเพิ่มพลังของการโจมตีแล้ว ยังทำให้ คู่ต่อสู้สับสน ไม่ทันระวังตัว เพราะโดยปกติแล้ว ในการดวลกัน ทั้งสองฝ่ายจะ เดินเข้าไปหากัน การไม่ทำตามธรรมเนียมการประลองนี้ ย่อมเป็นเรื่องเกินความคาดหมายของทหารมีอาชีพอย่างโกไลแอธ เดวิดต้องการจะใช้ช่วงเวลา ที่โกไลแอธกำลังสับสน เพื่อหาจังหวะโจมตี

ประโยชน์อีกอย่างหนึ่งของการวิ่งเข้าไปหา เกิดจากการที่เขาไม่มั่นใจว่า หลังจาก โดนก้อนหินเข้าไปแล้ว โกไลแอธจะยืนขึ้นมาได้เร็วแค่ไหน การวิ่งเข้าไปหา จะช่วยให้เขามี โอกาสโจมตีซ้ำก่อนที่โกไลแอธจะตั้งตัวทัน

เมื่อถือเวลาประลอง โกไลแอธมัวแต่ตะลึง กับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น เลยโดนก้อนหินกระแทก เข้าที่หน้าผากอย่างจัง จนล้มลง ก่อนที่จะลุก ขึ้นมาได้ เดวิดก็เข้าถึงตัว ดึงดาบของโกไลแอธ ออกมาจากฝัก แล้วตัดศีรษะของโกไลแอธได้ สำเร็จ

ชัยชนะเหนือความคาดหมายนี้ทำให้ กองทัพฟิลิสตินเสียขวัญ ล่าถอยกันอย่างไม่เป็น กระบวน ทหารอิสราเอลฉวยโอกาสนี้ ตามไป โจมตีซ้ำเติม สามารถสร้างความเสียหายอย่าง ใหญ่หลวง สามารถยึดอาวุธ และเสบียงได้เป็น จำนวนมาก

ด้วยชื่อเสียงและทรัพยากรที่เพิ่มขึ้นหลังจาก การศึกครั้งนี้ ทำให้ศัตรูของอิสราเอลเข็ด ขยาดไม่ค่อยกล้าจะมาต่อแยกับอิสราเอลเหมือน เมื่อก่อน เพราะกลัวว่าจะเกิดเหตุการณ์ “เดวิด และโกไลแอธ” ซ้ำขึ้นอีก

บทเรียนจากตัวอย่างนี้ คือ หาก กลยุทธ์ที่ดีช่วยให้เดวิดล้มยักษ์อย่างโกไลแอธ ได้ กลยุทธ์ที่ดีก็สามารถช่วยให้ผู้นำองค์กร ประสบความสำเร็จในพหุองค์การก้าวไปข้างหน้า ได้เช่นกัน