

ส่วนที่ 4

การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Implementation)

บทที่ 10

การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติการ และการค้นหาส่วนผสมที่ลงตัว (Translating Strategy in Action and Achieving Integration)

กิจการที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญกับการวางแผนเพื่อปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์พอๆ กับการให้ความสำคัญในการสร้างกลยุทธ์ ยิ่งไปกว่านั้นภารกิจหลักที่ได้กำหนดไว้แล้วจะต้องถูกแปลงมาเป็นกิจกรรมที่เฉพาะเจาะจงเพื่อให้ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมที่สามารถวัดได้ มองเห็นได้ จับต้องได้หรือรับรู้ได้อย่างแท้จริง ในทำนองเดียวกัน ผู้บริหารจะต้องมีความมั่นใจและเชื่อมั่นว่ากิจกรรมที่หลากหลายภายในองค์กรจะสามารถรวมพลังผสมผสานศักยภาพที่แต่ละฝ่ายมีอยู่เข้าด้วยกัน เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันแก่กิจการได้ในระยะยาว

สำหรับในบทนี้จะกล่าวถึงประเด็นหลักๆ ที่สำคัญ 3 ส่วนคือ

ส่วนที่หนึ่ง เน้นถึงความจำเป็นของการเชื่อมโยงและประสานความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างองค์ประกอบต่างๆ ส่วนภายในองค์กร

ส่วนที่สอง กล่าวถึงวิธีการต่างๆ ในการแปลงความมุ่งหวังอย่างกว้างๆ และภารกิจหลักขององค์กรให้เป็นกิจกรรมเฉพาะที่ง่ายต่อความเข้าใจและสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องทิศทาง ซึ่งรวมไปถึงการกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นที่เหมาะสม เช่นเดียวกับการใช้นโยบายที่เหมาะสม

ส่วนสุดท้าย กล่าวถึงการประสานงานและการประสานความสัมพันธ์ระหว่าง

◎ ฝ่ายต่างๆ ภายในองค์กร (Functional Areas)

◎ หน่วยธุรกิจต่างๆ (Business Units)

◎ หน่วยงานที่อยู่ต่างพื้นที่ (Geographical Areas)

ในการประสานความสัมพันธ์และความร่วมมือกันของฝ่ายต่างๆ จะก่อให้เกิดความสามารถหลัก (Core Competencies) ขององค์กรที่มีศักยภาพเพื่อความอยู่รอด ความเจริญเติบโต และสามารถก้าวสู่การแข่งขันในเวทีการค้าสากลได้ในโอกาสต่อไป

ขอบข่ายเพื่อความเข้าใจในภาคปฏิบัติ (A framework for Understanding Implementation Issues)

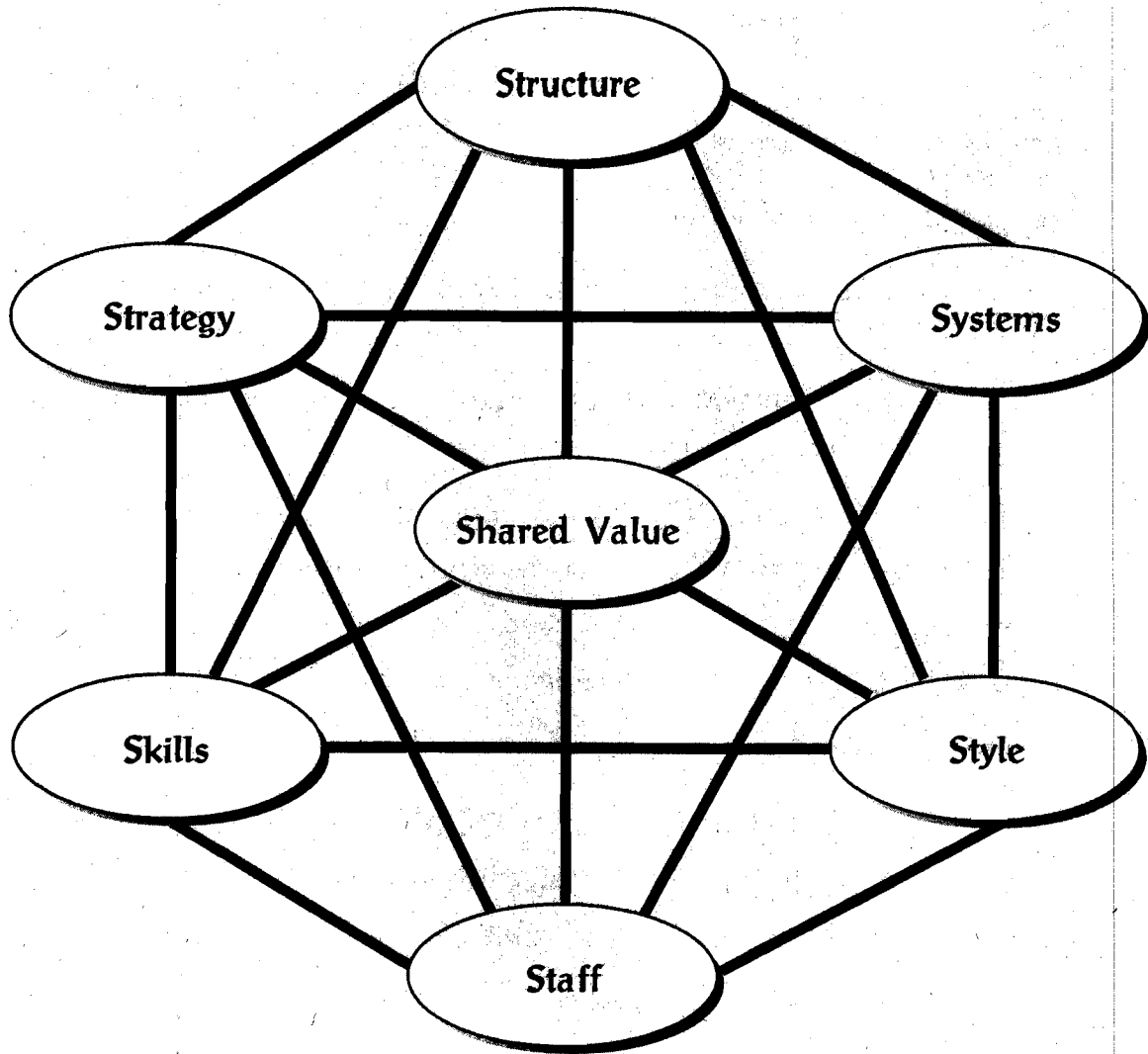
การทำศึกสงครามในสมัยโบราณนั้น แม่ทัพและที่ปรึกษา (กุนซือ) จะวางแผนเพื่อบุกทะลวงโจมตีข้าศึกไว้ดีเยี่ยมอย่างไรก็ดูจะไร้ค่าหากลิ้มนึกถึงหรือมองข้ามความจริงที่ว่า แผนนั้นฝ่ายเสริมกำลังบำรุง (Logistics) ไม่สามารถที่จะส่งอาวุธและเสบียงอาหารให้แก่ทหารแนวหน้าได้ ในที่สุดความปราชัยย่อมเกิดขึ้นเมื่อทหารขาดอาวุธและเสบียงอาหาร ในโลกของธุรกิจก็เช่นเดียวกัน มีกลยุทธ์มากมายเมื่อนำมาใช้แล้วต้องประสบความล้มเหลวทั้งนี้ก็เพราะว่ากลยุทธ์ที่ได้คัดเลือกมาแล้วนั้น ขาดความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับองค์ประกอบหลักที่สำคัญหลายประการเช่น โครงสร้างองค์กร ระบบการให้รางวัลขององค์กรและขีดความสามารถขององค์กร เป็นต้น

ในปี ค.ศ. 1977 Mckinsey ซึ่งเป็นบริษัทที่ให้คำปรึกษาทางธุรกิจที่มีชื่อเสียง ได้ตั้งคณะทำงานขึ้นมาทำการศึกษาวิจัยและตรวจสอบว่าองค์กรทางธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานนั้นมีวิธีการที่จะนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้แล้วมาปฏิบัติอย่างไร นอกจากนั้นยังได้ไปศึกษาดูงานและเยี่ยมชมสถาบันการศึกษาที่ได้เปิดสอนทางธุรกิจหลายแห่งทั้งในยุโรปและอเมริกา และเยี่ยมชมบริษัทที่ประสบผลสำเร็จจำนวนมาก คณะทำงานได้พูดคุยและถกประเด็นปัญหาต่างๆ กับผู้บริหารที่มีทักษะและมีประสบการณ์จากทั่วโลก ผลจากการศึกษาค้นคว้าดังกล่าว Mckinsey ได้สร้างรูปแบบการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ขึ้นมาเรียกว่า "7-S Framework"

สมมุติฐานที่สำคัญของ 7-S Framework ก็คือว่า ผู้บริหารที่มุ่งความสำเร็จในการดำเนินงานจะต้องตระหนักว่า การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ที่จะบรรลุผลที่มุ่งหวังได้จะต้องอาศัยความสัมพันธ์เชื่อมโยงต่อกันขององค์ประกอบหลักหลายประการ ในที่นี้หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่าง S แต่ละตัวใน 7-S Framework ซึ่งได้แก่

๑ Structure (โครงสร้าง)

- ◎ Strategy (กลยุทธ์)
- ◎ Systems (ระบบ)
- ◎ Style (รูปแบบการบริหารงาน)
- ◎ Staff (คณะทำงาน)
- ◎ Skills (ทักษะหรือความเชี่ยวชาญ)
- ◎ Shared-Value (ค่านิยมร่วม)



รูปที่ 10.1 The Mckinsey 7-S Framework

□ โครงสร้าง (Structure)

หมายถึงแผนภูมิองค์การและข้อมูลที่เกี่ยวข้องซึ่งแสดงให้เห็นอย่างชัดเจนว่า

- ใครต้องรายงานต่อใคร
- มีการแบ่งงานหรือมีการรวมแผนกงานอย่างไร
- ความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบเป็นอย่างไรซึ่งรวมไปถึงรูปแบบการรวมและการกระจายอำนาจ

□ กลยุทธ์ (Strategy)

หมายถึงรูปแบบหรือชุดของการปฏิบัติการที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการได้เปรียบเชิงการแข่งขันในระยะยาว

□ ระบบ (System)

หมายถึงกระบวนการต่างๆ ที่แสดงให้เห็นว่าองค์การดำเนินกิจกรรมภายในอย่างไร เช่น

- ระบบข้อมูลข่าวสารภายในองค์การ (MIS : Management Information Systems)
- ระบบการจัดทำงบประมาณลงทุน (Capital Budgeting Systems)
- ระบบการผลิตสินค้าหรือบริการ (Manufacturing Processes)
- ระบบควบคุมคุณภาพ (Quality Control Systems)
- ระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement Systems)

□ รูปแบบการบริหารงาน (Style)

หมายถึงสิ่งที่ผู้บริหารพิจารณาให้ความสำคัญกับการบริหารงานโดยการทุ่มเทกำลังกาย กำลังสติปัญญาและเสียสละเวลาเพื่อแสดงพฤติกรรมการทำงานที่เป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมที่แสดงมีความสำคัญมากกว่าการพูด

□ คณะทำงาน (Staff)

หมายถึงกิจกรรมที่องค์การทางธุรกิจกระทำขึ้นเพื่อให้มีอิทธิพลต่อกระบวนการพัฒนาผู้บริหารและการปรับเปลี่ยนค่านิยมพื้นฐานของทีมบริหารงานให้เป็นไปในทิศทางที่พึงประสงค์อันจะเอื้อต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ

□ ทักษะหรือความเชี่ยวชาญ (Skills)

หมายถึงลักษณะที่โดดเด่นหรือความสามารถหลัก (Core Competencies) ที่องค์กรธุรกิจนั้นมีอยู่ เช่น

- ◎ ความสามารถทางการผลิต
- ◎ ความสามารถทางการขาย
- ◎ ความสามารถทางการบริหารผลิตภัณฑ์
- ◎ ความสามารถทางการเป็นผู้นำในการพัฒนาเทคโนโลยี
- ◎ ความสามารถทางการประดิษฐ์ คิดค้นและสร้างสิ่งใหม่ที่ดีกว่าให้เกิดขึ้น (Innovations) เป็นต้น

□ ค่านิยมร่วม (Shared-Value)

หมายถึงคุณค่าร่วมหรือค่านิยมร่วมที่บุคลากรทั้งองค์กรยึดถือร่วมกัน อาจเป็นเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่องค์กรต้องการบรรลุ ค่านิยมร่วมนี้อาจแสดงออกในรูปของปรัชญาการบริหารงานขององค์กรนั้นๆ ก็ได้เช่น Slogan ของหน่วยงานต่างๆ เป็นต้น

ใน 7-S Framework แสดงให้เห็นถึงแนวคิดที่สำคัญ 4 ประการ คือ

- 1) องค์กรประกอบที่หลากหลายจะมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงหรือรูปแบบการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
- 2) ความสำเร็จในการปฏิบัติงานมักเกิดจากการผสมผสานความสามารถของหลายๆฝ่ายเข้าด้วยกัน ไม่ใช่การพัฒนาเพียงจุดใดจุดหนึ่งเพียงจุดเดียว
- 3) แผนที่วางไว้อย่างดีเยี่ยมมักประสบความล้มเหลวหากละเลยความสำคัญขององค์กรประกอบอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเมื่อนำมาลงมือปฏิบัติจริง
- 4) ไม่มีองค์ประกอบตัวใดสำคัญที่สุด เพียงแต่ในบางจังหวะเวลาอาจหันมามุ่งเน้นที่ S ตัวใดตัวหนึ่งเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมเวลานั้น

ยุทธวิธีสำหรับการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Tactical Aspects of Strategy Implementation)

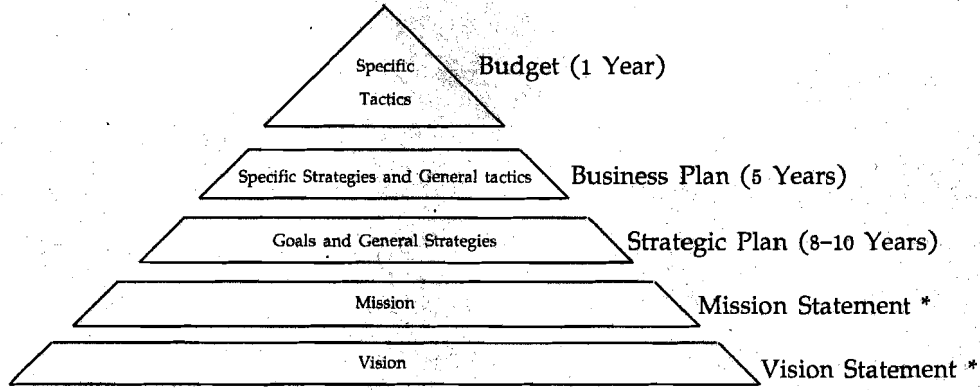
ในบทนี้จะกล่าวถึงวิธีการที่องค์กรนำเอาวัตถุประสงค์อย่างกว้างๆ มาแปลงให้เป็นกิจกรรมเฉพาะที่ง่ายต่อการนำไปปฏิบัติและสอดคล้องกับกิจกรรมอื่นๆ ภายในองค์กร จากนั้นจึงจะกล่าวถึงลักษณะของวัตถุประสงค์ระยะสั้น (Short-term Objectives) และหลักเกณฑ์ในการกำหนดวัตถุประสงค์ดังกล่าว สุดท้ายจะเป็นการกล่าวถึงบทบาทของนโยบาย (Policies) ต่างๆ และวิธีปฏิบัติงาน (Procedures) ในขั้นตอนของการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์

การนำเอาภารกิจที่กำหนดไว้มาปฏิบัติจริง (Translating a Firm's Mission into Actions)

แม้ว่าการลงมือปฏิบัติงานจริงจะมีความแตกต่างกันไปตามลักษณะงานและประเภทธุรกิจก็ตาม แต่ประเด็นหลักที่คล้ายคลึงกันอาจสังเกตเห็นได้จากการมองภาพรวมของกระบวนการวางแผนที่ใช้เป็นแนวทางปฏิบัติในระดับต่างๆ ขององค์กรนั้นๆ

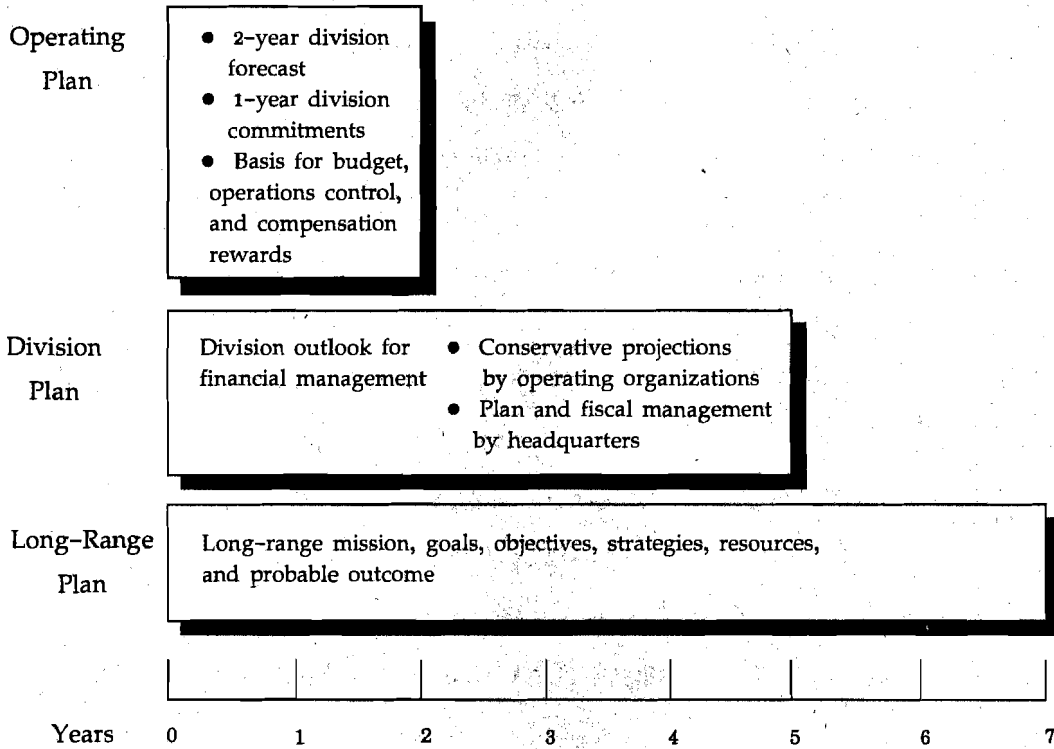
หากมองถึงกระบวนการที่มีการเคลื่อนย้ายถ่ายเทหรือมีการเปลี่ยนแปลงภารกิจหลักที่ได้กำหนดไว้แล้ว (Mission Statement) ไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์และแผนปฏิบัติการ นั้นหมายความว่า ผู้บริหารได้กำหนดกรอบแห่งการปฏิบัติงานให้แคบเข้าไปอีกซึ่งเป็นการเจาะจงว่าควรทำอะไร ? อย่างไร ? ความเฉพาะเจาะจงของแผนปฏิบัติการ (Action Plans) นี้มีความสำคัญสูงมากต่อการปฏิบัติการตามกลยุทธ์ที่ได้เลือกสรรแล้ว นอกจากจะคิดถึงเรื่องความเฉพาะเจาะจงของแผนปฏิบัติการแล้ว ผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงทรัพยากรด้านต่างๆ ที่จำเป็นต้องนำมาใช้เพื่อการปฏิบัติการตามกลยุทธ์นั้นด้วย และในขณะเดียวกันผู้บริหารจะต้องไม่ลืมว่า นอกจากแผนปฏิบัติการดังกล่าวแล้วยังมีสิ่งอื่นใดที่มีความจำเป็นจะต้องนำมาปฏิบัติพร้อมกันไปเพื่อเป็นการสนับสนุนให้แผนปฏิบัติการบรรลุผลตามที่คาดหวัง

Ford Motor Company



* Ford's "Vision Statement" applies to entire company; the various "Mission Statement" apply to each major business.

Boeing Company



รูปที่ 10.2 Examples of Overall Planning Process

แผนปฏิบัติการ (Action Plans) จะต้องมีการกำหนดหรือระบุอย่างชัดเจนว่าแผนนั้นจะเสร็จสิ้นสมบูรณ์ภายในระยะเวลาเท่าใด กิจกรรมหลักๆ จะต้องกำหนดระยะเวลาเสร็จสิ้นที่ชัดเจนพร้อมระบุปริมาณทรัพยากรด้านต่างๆ ที่ต้องการใช้เพื่อการปฏิบัติการตามแผนนั้นๆ สิ่งสำคัญประการสุดท้ายสำหรับการปฏิบัติการตามแผนก็คือผู้บริหารแต่ละคนจะต้องรับผิดชอบอย่างเต็มที่ต่อแผนที่ตนได้รับมอบหมาย หากผู้บริหารแสดงความรับผิดชอบอย่างเต็มที่แล้วจะส่งผลให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญและกำลังใจ ถูกกระตุ้นให้เกิดความสำนึกต่อความรับผิดชอบ ความทุ่มเท เสียสละทั้งกำลังกายและสติปัญญามุ่งมั่นปฏิบัติงานให้แผนงานเสร็จสิ้นตามเวลาที่ได้กำหนดไว้

แม้ว่าแผนปฏิบัติการ (Action Plans) จะมีความเจาะจงหรือมีความเฉพาะตัว (Specific) สูง แต่ภายในการดำเนินงานตามแผนนั้นยังเปิดให้ผู้บริหารได้มีโอกาสคัดเลือกและปรับปรุงกิจกรรมต่างๆ ตามดุลยพินิจของตนเพื่อให้ได้ผลลัพธ์จากการดำเนินงานตามที่คาดหวัง ขอยกตัวอย่างเช่นแผนปฏิบัติการด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ผู้บริหารที่รับผิดชอบในส่วนนั้นจะมีอิสระหรือมีความยืดหยุ่นสูงมากในการตัดสินใจที่จะเลือก

- ◎ วัตถุดิบหรือชิ้นส่วนประกอบ (Raw Materials or Spare-parts)
- ◎ การออกแบบตัวผลิตภัณฑ์ (Product Design)
- ◎ ลักษณะเฉพาะของตัวผลิตภัณฑ์ (Specification)
- ◎ การรับประกันตัวสินค้า (Warranty Terms)
- ◎ อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

อย่างไรก็ตาม ความมีอิสระในการตัดสินใจของผู้บริหาร ณ จุดนี้จะต้องดำเนินการตามเงื่อนไขกว้างๆ ขององค์กร ทั้งนี้ต้องอยู่ภายใต้ขีดจำกัดของ

- ◎ งบประมาณการดำเนินงาน (Operating Budget)
- ◎ ต้นทุนการผลิต (Manufacturing Costs)

การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้น (Developing Meaningful Short-term Objectives)

วัตถุประสงค์ระยะสั้นที่บุคลากรภายในองค์กรเข้าใจความหมายร่วมกันมีความสำคัญสูงมากต่อการกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการนำกลยุทธ์มาใช้

วัตถุประสงค์ระยะสั้นอาจสังเกตเห็นได้จากการมองที่พื้นฐาน กรอบหรือขอบข่ายของวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กรนั้นๆ วัตถุประสงค์ระยะสั้นที่มีประสิทธิภาพมีลักษณะดังนี้

- 1) มีความเฉพาะเจาะจงและสามารถวัดได้ (Specific and Measurable)
- 2) มีกำหนดเวลาในการเสร็จสิ้นที่แน่นอน (Specific Time Horizon)
- 3) มีความท้าทาย แต่เป็นไปได้ (Challenging but Achievable)

หากดูผิวเผินแล้ว วัตถุประสงค์ระยะสั้นมีความชัดเจนและเฉพาะเจาะจงคล้ายลักษณะของเป้าหมาย (Goals) เช่นในเรื่องความท้าทาย (Challenging) จะต้องมีความท้าทายที่ไม่สูงเกินไปและไม่ต่ำเกินไป แต่อยู่ในระดับพอดีที่มีผลกระทบให้ผู้บริหารเกิดความสนใจและพร้อมที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงาน (Do your best) ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงที่ยากและท้าทาย แต่สามารถที่จะบรรลุได้

วัตถุประสงค์ระยะสั้นนั้นจะต้องมีทิศทางที่ชัดเจน แต่ต้องเว้นช่องว่างให้มีความยืดหยุ่นเพื่อให้ผู้บริหารสามารถเลือกกำหนดกิจกรรมที่จะทำให้วัตถุประสงค์นั้นเป็นจริงในทางปฏิบัติและมีอิสระในการวิเคราะห์และคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญๆ ซึ่งจะเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก การเปลี่ยนแปลงที่กล่าวถึงนี้อาจหมายถึงความรวมไปถึง

- ◎ การที่คู่แข่งชั้นนำเสนอสินค้าทดแทนเข้าสู่ตลาด
- ◎ การเปลี่ยนแปลงรสนิยมของผู้บริโภค
- ◎ การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง
- ◎ การเปลี่ยนแปลงของภาพรวมทางเศรษฐกิจ
- ◎ กฎ ระเบียบ ข้อบังคับและเงื่อนไขอื่นๆ ที่ออกใหม่ซึ่งจะมีผลกระทบต่อการทำงานของกิจการทั้งในทางบวกและทางลบ

ส่วนการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรอาจมีเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดคิดมาก่อนเกิดขึ้น เช่น

- ◎ การตายหรือการลาออกของผู้บริหารคนสำคัญ (Key Executives)
- ◎ การนัดหยุดงานที่เกิดขึ้นโดยไม่มีสัญญาณบ่งบอกมาก่อน
- ◎ ความขัดข้องทางเทคนิคที่เกิดขึ้นกับกระบวนการผลิตที่เป็นลักษณะอุบัติเหตุ

เมื่อการเปลี่ยนแปลงลักษณะเช่นนี้เกิดขึ้นย่อมหมายถึงว่าผู้บริหารจะต้องทำการปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

การเปลี่ยนแปลงหรือพฤติกรรมบางอย่างของคู่แข่งชั้นอาจมีผลกระทบต่อโครงสร้างโดยรวมของอุตสาหกรรมนั้นๆ ในระยะยาวได้ เช่นในช่วงทศวรรษที่ 1980 Wal-Mart ได้ก้าวเข้ามามีชื่อเสียงในวงการธุรกิจหรืออุตสาหกรรมค้าปลีก ความสำเร็จของ Wal-Mart ครั้งนั้นมีผลกระทบต่อโครงสร้างอุตสาหกรรมค้าปลีกอย่างมาก ทั้งนี้เพราะคู่แข่งชั้นรายสำคัญเช่น Sears จะต้องทำการทบทวนและประเมินกลยุทธ์ของตนเองใหม่หรือทำการปรับเปลี่ยนให้เหมาะสม

วัตถุประสงค์ระยะสั้น (Short-term Objectives) จะเป็นตัวกำหนด เป็นประโยชน์ต่อแผนเชิงกลยุทธ์โดยรวมและเป็นตัวที่ทำให้กลยุทธ์ขององค์การและวัตถุประสงค์ระยะยาวมีความสอดคล้องและประสานสัมพันธ์กัน ดังนั้นวัตถุประสงค์ระยะสั้นจึงเป็นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จของแผนเชิงกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ระยะยาว

บทบาทของนโยบายในการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Role of Policies in Strategy Implementation)

ในโลกแห่งความเป็นจริง องค์การจะต้องเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ มากมายที่เกิดขึ้น และแต่ละสถานการณ์ก็มักมีรูปแบบเฉพาะตัว ส่วนการบริหารงานประจำภายในองค์การนั้น ผู้บริหารอาจกำหนดนโยบาย กฎ ระเบียบข้อบังคับและวิธีปฏิบัติงานขึ้นมาเพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ

□ กฎ (Rules)

หมายถึงสภาวะแห่งการกำหนดความหมายว่าสิ่งนี้ควรทำ สิ่งนั้นไม่ควรทำสำหรับสถานการณ์เฉพาะนั้นๆ เช่นการปฏิบัติตามกฎจราจรโดยการหยุดรถเมื่อเห็นสัญญาณไฟแดงหรือการข้ามถนนเมื่อมีสัญญาณบอกให้ข้ามเป็นต้น

□ วิธีปฏิบัติ (Procedures)

หมายถึงขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติงานที่มีการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังไว้แล้ว (Priority) เพื่อให้การดำเนินงานตลอดกระบวนการสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

□ นโยบาย (Policies)

โดยทั่วไปมักหมายถึงแนวทางที่บ่งชี้อย่างชัดเจนถึงข้อจำกัดหรือเงื่อนไข (Limits or Constraints) ที่องค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างไร เช่น นโยบายของรัฐบาล นโยบายของพรรคการเมืองหรือนโยบายของประเทศไทย เป็นต้น ทั้งนี้ในการกำหนดนโยบายใดๆ ขึ้นมา ผู้กำหนดจะต้องมีวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจนแล้วว่า จะกำหนดขึ้นเพื่ออะไร

วัตถุประสงค์ระยะสั้น (Short-term Objectives) ก็เป็นตัวอย่างหนึ่งที่ชี้ให้เห็นว่า ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อให้บุคลากรทั้งองค์กรทุ่มเทและเสียสละเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ส่วนนโยบายต่างๆ ขององค์กรก็เช่นเดียวกันคือผู้บริหารกำหนดขึ้นมาเพื่อสนับสนุนและส่งเสริมให้วัตถุประสงค์ระยะยาว (Long-term Objectives) มีความชัดเจนและใกล้เคียงความจริงตามที่คาดหวังมากยิ่งขึ้น

โดยทั่วไปนโยบายมีความเฉพาะเจาะจงมากและมีความยืดหยุ่นน้อย ที่เป็นเช่นนี้ก็เพราะว่าผู้บริหารมุ่งหวังที่จะให้สิ่งต่างๆ เป็นไปตามนโยบายที่ได้กำหนดไว้ ไม่ต้องการให้มีความเปลี่ยนแปลง ไม่ต้องการให้เกิดความเสี่ยง ต้องการให้งานประจำสามารถดำเนินไปตามแผนอย่างเหมาะสม นอกจากนี้นโยบายยังมุ่งส่งเสริมความสามัคคีกลมเกลียว ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของคนทั้งองค์กรอีกด้วย

นโยบายถูกนำมาใช้ในหลายๆ สถานการณ์รวมถึงเรื่อง

◎ การกำหนดแนวทางเพื่อการปฏิบัติงานภายในองค์กร

◎ การกระตุ้นให้เกิดการตื่นตัวในเรื่องความเสมอภาค

◆ ทางโอกาส (Opportunities)

◆ สุขภาพอนามัยและความปลอดภัยจากการประกอบอาชีพ
(Occupational Health and Safety)

◆ การละเมิดทางเพศ (Sexual Harassment)

◆ การคุ้มครองสภาพแวดล้อม (Protection of the Environment)

◎ การแสดงซึ่งแนวปฏิบัติทางสังคม (Social Custom)

ในเรื่องการบริหารเชิงกลยุทธ์ นโยบายเป็นสิ่งแสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจทางธุรกิจที่เกี่ยวกับงานประจำซึ่งมีผลกระทบต่อความสำเร็จโดยรวมขององค์กร มีการตัดสินใจเกี่ยวกับงานประจำหลายอย่างที่มีประสิทธิภาพทำให้กิจกรรมภายในองค์กรดำเนินไปอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์เช่น ในเรื่อง

- ◎ การกำหนดเงื่อนไขการให้เครดิตแก่ลูกค้าเฉพาะผู้ที่มีรายได้ขั้นต่ำอยู่ในระดับที่องค์กรกำหนด
- ◎ การกำหนดวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปีของพนักงาน
- ◎ การกำหนดช่วงระยะเวลาฝึกงานเป็นเวลา 90 วันสำหรับพนักงานใหม่
- ◎ การกำหนดวิธีการปฏิบัติ (Procedure) สำหรับการรับคืน การเปลี่ยนหรือการขอมสินค้าของกิจการ เป็นต้น

ส่วนผสมที่ลงตัว : สิ่งท้าทายหลักในการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Achieving Integration : A Key Challenge in Strategy Implementation)

เมื่อองค์กรมีความซับซ้อนมากขึ้น ผู้บริหารก็ย่อมมีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้าง ระบบและกลไกต่างๆ ภายในองค์กรให้เกิดความสอดคล้องและประสานกัน ฝ่ายงานและหน่วยธุรกิจต่างๆ จะมีความเกี่ยวข้องกันมากขึ้นเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับระดับของการพึ่งพากันในเรื่องงาน เมื่อเราตระหนักถึงการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน และการประสานความร่วมมือเพื่อประสิทธิภาพของงานแล้วจะเห็นว่า การผสมผสานความสามารถของฝ่ายต่างๆ เข้าด้วยกันเพื่อค้นหาส่วนผสมที่ลงตัวนั้นเป็นสิ่งสำคัญมากในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันระยะยาวให้เกิดขึ้นกับองค์กร

องค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันได้แก่

- ◎ ความร่วมมือกันของฝ่ายต่างๆ ภายในองค์กรเดียวกัน
- ◎ ความร่วมมือกันของหน่วยธุรกิจที่มีความแตกต่างกัน
- ◎ การผสมผสานการดำเนินการระดับนานาชาติขององค์กร

ความสัมพันธ์ต่อกันขององค์ประกอบทั้ง 3 ประการและวิธีการบริหารประสิทธิภาพเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันจะได้กล่าวถึงในลำดับต่อไป

ความร่วมมือของฝ่ายต่างๆ ในองค์กรเดียวกัน (Cross-Functional Coordination)

ภายในองค์กรต่างๆ มักมีการแบ่งงานตามความชำนาญเฉพาะด้าน (Specification) ผลดีของการแบ่งงานตามหน้าที่ที่แต่ละฝ่ายมีความถนัดก็คือมีความชัดเจนในขอบข่ายงาน ชัดเจนในหน้าที่และความรับผิดชอบ แต่แต่ละฝ่ายไม่มีการทำงานซ้ำซ้อนกัน ในการแบ่งแยกกันอย่างเด็ดขาดและชัดเจนดังกล่าวมานี้แม้จะมีผลดี แต่บางครั้งก็อาจก่อปัญหาให้แก่องค์กรโดยไม่ตั้งใจได้เหมือนกัน มีตัวอย่างในหลายองค์กรที่บทบาทการตัดสินใจในบางเรื่องเช่น การจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation) แทนที่จะเป็นการตอบสนองความต้องการของทั้งองค์กรก็กลับเป็นการตอบสนองต่อความต้องการของเพียงบางฝ่ายเท่านั้น

มีเหตุผลหลายประการที่ฝ่ายต่างๆ ได้ยึดตัวเองเป็นหลักโดยคิดว่าฝ่ายของตนมีความสำคัญกว่าฝ่ายอื่นๆ ซึ่งนำไปสู่การมองข้ามความสำคัญของฝ่ายอื่นจนทำให้เกิดทัศนคติชนิดเข้าปะทะ กันเอง ("We versus Them" Attitude) ดังนั้นสมาชิกของแต่ละฝ่ายงานจึงมีความรู้สึกว่าการแข่งขันกับองค์กรภายนอกนั้นไม่น่าหนักใจเท่าไร แต่การแข่งขันกันเองระหว่างฝ่ายต่างๆ ภายในองค์กรเดียวกันนี้กลายเป็นปัญหาใหญ่ หากปล่อยให้ปัญหานี้ก่อตัวขึ้นและลุกลามต่อไปอาจนำความเสียหายอันยิ่งใหญ่มาสู่องค์กรได้ ความสามัคคีระหว่างฝ่ายต่างๆ ย่อมนำมาซึ่งพลังอันยิ่งใหญ่ (Synergy) อันจะก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในหลายๆ ด้านและในระยะยาว ความรัก ความสามัคคีเป็นสิ่งที่ทุกองค์กรอยากให้เกิดขึ้น แต่ความขัดแย้งชนิดที่จะนำความเสียหายมาให้กลายเป็นสิ่งที่องค์กรไม่พึงประสงค์ ต่อไปนี้เป็นตัวอย่างของความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในชีวิตจริง ซึ่งจะชี้ให้เห็นถึงชนิดของความขัดแย้งที่มักเกิดขึ้นบ่อยๆ ในองค์กรธุรกิจ

□ ฝ่ายขายกับฝ่ายจัดส่งสินค้า (Sales versus Logistics)

ฝ่ายจัดส่งสินค้าของหลายกิจการได้ค้นพบว่า ปัจจุบันแม้ว่าการจัดส่งสินค้าให้ถึงมือลูกค้าจะรวดเร็วขึ้นและใช้เวลาน้อยกว่าในอดีต แต่การถูกตำหนิ ท้วงติง การร้องเรียนหรือต่อว่าต่อขานจากลูกค้า (Customer Complaints) ยังไม่ลดจำนวนลงไปเลย หากเราจะพิจารณาถึงข้อมูลบางส่วนจะเห็นว่าแม้จะมีการปรับปรุงประสิทธิภาพของการส่งมอบให้มีศักยภาพสูงขึ้นแล้วก็ตาม แต่พนักงานขายได้ให้สัญญาเรื่องการส่งมอบกับลูกค้าโดย

การกล่าวถึงประสิทธิภาพ ศักยภาพ ความสะดวกสบายและความรวดเร็วไว้เกินความเป็นจริงอันเป็นผลทำให้พนักงานขายได้รับการสั่งซื้อจากลูกค้าเพิ่มมากขึ้น ในทางกลับกัน ฝ่ายจัดส่งสินค้าก็ไม่สามารถกระทำได้ตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น ผลที่ตามมาก็คือมีความขัดแย้งเกิดขึ้นระหว่างฝ่ายขายกับฝ่ายจัดส่งสินค้า

□ ฝ่ายวิจัยและพัฒนา กับ ฝ่ายผลิต (R&D versus Manufacturing)

มีบ่อยครั้งที่ฝ่ายวิจัยและพัฒนาทำการออกแบบผลิตภัณฑ์ตัวใหม่โดยไม่คำนึงถึงความเป็นไปได้ในกระบวนการผลิตจริง เมื่อเป็นเช่นนี้จึงมักจะส่งผลให้เกิดความขัดแย้งขึ้นในเรื่องความคิดระหว่างสองฝ่ายและนำไปสู่การปะทะกันในการใช้ความพยายามเพื่ออธิบายเหตุผลของแต่ละฝ่าย จนในที่สุดกลายเป็นการปะทะชนิดใช้ความพยายามเพื่อเอาชนะกันเอง ความพยายามทั้งหมดแทนที่จะทำเพื่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของผลงาน ก็ถูกเฉลี่ยมาใช้เพื่อการนี้ หรือบางครั้งทำให้สมาชิกของแต่ละฝ่ายงานมองข้ามประสิทธิภาพของงานไป

□ ฝ่ายการตลาด กับ ฝ่ายควบคุมคุณภาพ (Marketing versus Quality Control)

การรณรงค์เพื่อส่งเสริมการตลาดในบางฤดูกาลของฝ่ายการตลาด ความต้องการสินค้าจำนวนมากเพื่อนำเสนอต่อตลาด ในบางจังหวะเวลาอาจทำให้ฝ่ายควบคุมคุณภาพทำงานได้ไม่ดีเท่าที่ควรซึ่งจะส่งผลให้มีสินค้าที่ด้อยคุณภาพหลงปนมาเพราะความรีบร้อน การรณรงค์ตามโปรแกรมดังกล่าวอาจทำให้ยอดขายเพิ่มสูงขึ้นได้จริง แต่ก็เป็นความเสี่ยงอย่างมากต่อการเสียชื่อเสียงและการเสียภาพพจน์ที่ดีของกิจการ

ในบางกรณีฝ่ายงานแต่ละฝ่ายอาจคิดว่าตนเองมีความสำคัญมากกว่าฝ่ายอื่นๆ ในการกำหนดคุณภาพของผลงาน แต่ในความเป็นจริงแล้วไม่มีฝ่ายใดหรือแผนกใดสามารถทำให้ผลงานโดยรวมของทั้งองค์กรดีขึ้นได้ด้วยการทำงานตามลำพัง ดังนั้นแต่ละฝ่ายควรคิดว่าตนเองเป็นเพียงส่วนหนึ่งของทีมงานซึ่งมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบร่วมกันในการสร้างคุณค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้า การตั้งทีมงานเพื่อการทำงานร่วมกัน (Cross-Functional Teams) ให้คำปรึกษาหารือ ให้คำแนะนำและช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการแก้ไขปัญหา และการพัฒนาไปสู่สิ่งที่ดีกว่าเป็นวิธีการหนึ่งที่จะช่วยแก้ปัญหาเรื่องการแบ่งแยกและการเผชิญหน้าอันจะก่อให้เกิดความขัดแย้งชนิดที่ต้องมีการปะทะกันเองภายในองค์กร

เดียวกัน ความร่วมมือและการประสานงานกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ภายในองค์กรเดียวกัน จะทำให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน 3 ประการอันได้แก่

- ◎ การสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation)
- ◎ การทำให้ต้นทุนโดยรวมลดลง (Overall Low Cost)
- ◎ การตอบสนองที่รวดเร็ว (Quick Response)

กิจกรรมร่วมระหว่างหน่วยธุรกิจที่ต่างกัน (Integrating Activities Across Business Units)

ในองค์กรธุรกิจที่มีขนาดใหญ่มักมีหน่วยธุรกิจหลายประเภทที่ผู้บริหารเปิดดำเนินการเพื่อขยายกิจการไปสู่ความหลากหลาย ในความหลากหลายนี้หากผู้บริหารประสงค์จะให้ผลการดำเนินงานโดยรวมขององค์กรบรรลุผลตามที่มุ่งหวังจำเป็นต้องมีการผสมผสานความสามารถ ความร่วมมือร่วมใจของทุกหน่วยธุรกิจภายในองค์กรเดียวกันเข้าด้วยกัน ในการรวมสิ่งต่างๆ ดังกล่าวเข้าด้วยกันจะก่อให้เกิดพลังแห่งความสามัคคีที่เรียกว่า Synergy ตามหลักการแห่ง Synergy นี้เกิดขึ้นบนพื้นฐานแห่งแนวคิดที่ว่า การรวมกันทำงานย่อมก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ยิ่งใหญ่กว่าการทำงานตามลำพัง ในเรื่องการบริหารงานภายในองค์กร Synergy อาจมีที่มาจาก 2 แหล่งด้วยกันคือ

1) การใช้ประโยชน์จากสาธารณูปโภคร่วมกันในเรื่องต่างๆ เช่น

- ◎ สิ่งอำนวยความสะดวกด้านการผลิต (Production Facilities)
- ◎ โปรแกรมการตลาด (Marketing Programs)
- ◎ การบัญชี (Accounting)
- ◎ กฎหมาย (Legal) เป็นต้น

2) การใช้ประโยชน์จากความสามารถหลักร่วมกันในเรื่องต่างๆ เช่น

- ◎ ทักษะทางการตลาด (Marketing Skills)
- ◎ เทคนิคการผลิต (Production Techniques)
- ◎ กระบวนการวิจัยและเทคโนโลยีผลิตภัณฑ์ (R&D Process and Product Technologies) เป็นต้น

การผสมผสานการดำเนินงานระดับนานาชาติขององค์กร (Integrating a Firm's International Operations)

มุมมองการบริหารในแนวกว้างเกี่ยวกับกลยุทธ์แห่งความสำเร็จของบริษัทข้ามชาติ (Multinational Corporations) เป็นเรื่องการรวมผลประโยชน์ของทั้งสองด้านคือด้านมุมมองภายในประเทศและมุมมองระดับโลก (Multidomestic and Global Perspective) เข้าด้วยกัน

Peter F. Drucker ปราชญ์ทางการบริหารชี้ให้เห็นว่า หลายๆ องค์กรมักประสบกับความยุ่งยากในการรวมหรือผสมผสานวิธีการดำเนินการทางธุรกิจภายในประเทศเข้าด้วยกันกับการดำเนินการในระดับสากลและมีนักวิชาการท่านอื่นอีกหลายๆ ท่านที่มีความเห็นเช่นเดียวกันกับ Drucker มีผลงานวิจัยเรื่องหนึ่งที่ทำการศึกษาอย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับปัญหาในการดำเนินงานของบริษัทข้ามชาติ พบว่า

- 1) ผู้บริหารของบริษัทข้ามชาติส่วนใหญ่ได้ละเลยที่จะพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในการรวมวิธีการดำเนินงานภายในประเทศเข้ากับวิธีการดำเนินงานระดับสากล
- 2) ผู้บริหารส่วนใหญ่มองว่าวิธีการดำเนินงานและผลประโยชน์ภายในประเทศกับระดับสากลจะต้องแยกกัน

ส่วนผลงานวิจัยอีกฉบับหนึ่งก็ได้บ่งชี้ถึงปัญหาในการดำเนินงานของบริษัทข้ามชาติว่ามาจากการที่องค์กรนั้นๆ จะต้องรับกับแรงกดดันจากทั้งภายในประเทศและจากระดับนานาชาติ

อาจกล่าวได้ว่าผลงานวิจัยทั้งสองฉบับที่ได้กล่าวถึง สามารถที่จะสรุปได้สั้นๆ ว่า

- ◎ บริษัทข้ามชาติมีความยืดหยุ่นน้อยในเรื่องโครงสร้างและระบบการปฏิบัติงาน
- ◎ มีการเปลี่ยนแปลงและมีความผันผวนหลายประการที่บริษัทข้ามชาติจะต้องเผชิญซึ่งบางครั้งมีผลทำให้การกำหนดทิศทางองค์กรที่ได้ทำไว้ไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป

มีบริษัทข้ามชาติหลายบริษัทที่ไม่ค่อยประสบผลสำเร็จเท่าที่ควรจะเป็น ทั้งนี้อาจเนื่องด้วยเหตุผลหลายประการที่ได้กล่าวมาแล้ว ในภาคปฏิบัติ การดำเนินการทางธุรกิจไม่มีคำตอบที่ตายตัว ไม่มีทฤษฎีใดที่เหมาะสมและใช้ได้กับทุกสถานการณ์ วิธีการแก้ไข

ปัญหาอาจใช้ได้ผลดีและเหมาะสมกับบริษัทหนึ่ง แต่หากนำมาใช้กับอีกบริษัทหนึ่งอาจ
ประสบความล้มเหลวก็ได้ ทั้งนี้ปัจจัยต่างๆ ที่เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลอาจเป็นความ
แตกต่างกันในเรื่อง

- ◎ ชีตความสามารถ (Capabilities)
- ◎ ประวัติศาสตร์ (Histories)
- ◎ ชื่อเสียงของกิจการ (Reputations)
- ◎ ทรัพยากร (Resources)
- ◎ วัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)