

สรุปประเด็นการบรรยาย

เรื่อง “การจัดวางยุทธศาสตร์เชิงธุรกิจ ยุทธศาสตร์องค์กร และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ”

โดย Prof. H. Kurt Christensen

วันที่ 9 – 10 กันยายน 2546

วัตถุประสงค์ของการบรรยายในวันนี้

เพื่อให้เกิดความเข้าใจในแนวคิดเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการกำหนดยุทธศาสตร์การบริหารของแต่ละจังหวัด

ก. การจัดวางยุทธศาสตร์เชิงธุรกิจ

1. Strategy Module

1.1 ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง วิธีการที่ผู้นำจะนำธุรกิจจากปัจจุบันไปสู่อนาคตที่คาดหวังว่าจะเป็น

1.2 ยุทธศาสตร์ (Strategy)

- การจัดวางยุทธศาสตร์เชิงธุรกิจ (Formulating Business Strategy) หมายถึง สิ่งที่หน่วยธุรกิจต้องการจะเป็นในอนาคต เป็นการวางแผนองค์กรเพื่อให้องค์กรมีบทบาทที่เหมาะสมกับโลกในอนาคต
- ยุทธศาสตร์องค์กร (Corporate Strategy) หมายถึง หน่วยงานที่มีธุรกิจหลายอย่าง เช่น บริษัท Microsoft, Time Magazine ภาครัฐที่มีหลายภารกิจ
- การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Implementation) หมายถึง โครงสร้าง กระบวนการ วัฒนธรรม และคน/ภาวะผู้นำ ที่จำเป็นต้องมีเพื่อให้บรรลุยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้

2. ยุทธศาสตร์ คือ การตัดสินใจเพื่อกำหนดรูปแบบและทิศทางของธุรกิจหรือหน่วยงาน

3. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์

- ยุทธศาสตร์ (Strategy) คือ สิ่งที่คุณจะทำหรือตั้งใจที่จะทำ
- การคิดเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Thinking) หมายถึง แนวทางการมองโลก และหาความเชื่อมโยงระหว่างยุทธศาสตร์เชิงธุรกิจกับตำแหน่งทางธุรกิจ
- แผนยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) หมายถึง กระบวนการในการจัดวางยุทธศาสตร์ และการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ

- การบริหารเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการบริหารที่ ถูกออกแบบเพื่อนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร

4. Gen. Dwight Eisenhower ได้พูดไว้ว่า “Plan is nothing, but planning is everything.”

5. ประโยชน์ของการคิดเชิงกลยุทธ์

- ช่วยให้มีกรอบแนวคิดเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมหรือการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น
- มุ่งเน้นประเด็นสำคัญและความท้าทายที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่
- ช่วยให้มีการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงภายนอกในเรื่องต่างๆ ได้เร็วขึ้น
- ช่วยให้เกิดการจัดลำดับประเด็นสำคัญที่ต้องการสื่อสารทั่วทั้งองค์กร รวมถึงการสื่อสาร กับองค์กรอื่นๆ
- ช่วยให้ผู้ได้บังคับบัญชามองเห็นภาพความเชื่อมโยงว่าสิ่งที่เขากำลังทำนั้น มีความสัมพันธ์กับ วัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างไร

6. ทำไมต้องให้อาจารย์ด้านบริหารธุรกิจมาสอนในวิชานี้ ทำไมไม่ให้อาจารย์ด้านบริหารภาครัฐสอน

- ทุกคนมีความรู้เรื่องนี้คืออยู่แล้ว เนื้อหาวิชาของทั้งสองสาขามีความเกี่ยวเนื่องกัน ในส่วนที่ วิชาการบริหารภาครัฐไม่มีคือ 1) การเป็นผู้ประกอบการ 2) การปฏิบัติงานแบบเครือข่าย และ 3) ความพึงพอใจของประชาชนและผู้รับบริการ

7. แนวคิดในการจัดวางยุทธศาสตร์ของภาคเอกชนและภาครัฐมีความแตกต่างกัน เนื่องจากการจัดวาง ยุทธศาสตร์ของภาครัฐจะไม่ค่อยได้รับข้อสรุปที่เห็นพ้องต้องกัน ภาครัฐประกอบด้วยตัวแทนของกลุ่ม คนที่หลากหลายและไม่มีการวัดผลงานในภาพรวมอย่างชัดเจน

8. การจัดวางยุทธศาสตร์เชิงธุรกิจ ควรต้องประกอบด้วย

8.1 วัตถุประสงค์ (Purpose) จะอธิบายว่าทำไมจึงเกิดองค์กรขึ้น

- วิสัยทัศน์ คือ คำอธิบายให้เห็นภาพสิ่งที่เราจะดำเนินในอนาคต
- เป้าหมาย (Goal) จะบ่งชี้ตำแหน่ง (Position) หรือผลสัมฤทธิ์ (Results) ที่องค์กร ต้องการให้เกิดขึ้น

○ ประเภทของเป้าหมาย

- เป้าหมายทางเศรษฐกิจ (Economic Performance Goals) เช่น กำไรสุทธิ
- ตำแหน่งทางการตลาด (Marketing Position) เช่น ส่วนแบ่งทางการตลาด และการจัดอันดับ เช่น เป็นตลาดระดับโลกหรือระดับภูมิภาค
- ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)

- ตำแหน่งทางเศรษฐกิจ (Antecedents to economic position) เช่น ความพึงพอใจของลูกค้าและคุณภาพของผลิตภัณฑ์

8.2 ขอบข่าย หมายถึง ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่องค์กรจะนำเข้าสู่ตลาดเพื่อการแข่งขัน

8.3 ยุทธศาสตร์ในเชิงความสามารถในการแข่งขัน

องค์ประกอบของยุทธศาสตร์ในเชิงความสามารถในการแข่งขัน

- ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง ปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าซื้อผลิตภัณฑ์
- ความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการ
- ทรัพยากร มี 5 ประเภท คือ
 - 1) แหล่งทุน (Funds)
 - 2) คน (People)
 - 3) สินทรัพย์ทางกายภาพ (Physical Assets) เช่น โรงงาน เครื่องจักร ซอฟต์แวร์
 - 4) ภาพลักษณ์ (Reputation) หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับองค์กรจากภายนอก ซึ่งอาจสะท้อนจากยี่ห้อ หรือชื่อองค์กร
 - 5) ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property) ซึ่งรวมไปถึงความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และด้านอื่นๆ ด้วย

9. การจัดวางยุทธศาสตร์ภาครัฐ

องค์ประกอบสำคัญ

- 1) วิสัยทัศน์
- 2) การวิเคราะห์ข้อกำหนดที่ชัดเจน (Mandates Analysis)
- 3) การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder Analysis)
- 4) จุดเน้น (Focus)
- 5) ประเด็นสำคัญ (Critical Issues)

10. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของรัฐบาลมีมากมายและหลากหลาย ได้แก่

- | | |
|--------------------------------|---------------------|
| - พรรคการเมือง | - สหภาพ |
| - พนักงาน เจ้าหน้าที่ของรัฐบาล | - คู่แข่งขัน |
| - เจ้าหน้าที่ทางการเงิน | - ผู้ให้บริการ |
| - ประชาชนในรุ่นต่อไป | - นายจ้าง |
| - กลุ่มผลประโยชน์ | - สื่อมวลชน |
| - ผู้เสียภาษี | - รัฐบาลท้องถิ่น |
| - ผู้รับบริการ | - ผู้บริหารในองค์กร |

11. ผู้ว่าราชการจังหวัดควรต้องเรียนรู้เรื่องการแข่งขันในตลาดโลก เพราะอาจมีผลมาถึงภาคประชาชนในท้องถิ่นด้วย เช่น OTOP เป็นต้น ดังนั้น เราต้องเรียนรู้ธุรกิจของโลกว่าจะมาสัมพันธ์กับงานในจังหวัดได้อย่างไร ต้องรู้กฎระเบียบของธุรกิจ รู้การบริหารธุรกิจ ว่าทำเพื่ออะไร รู้ความต้องการของลูกค้าและสร้างความกลมกลืน (Harmony) ทางธุรกิจ ทั้งนี้ ภาครัฐและภาคเอกชนต้องเข้าใจ เรียนรู้ซึ่งกันและกัน

12. การเปรียบเทียบของค์ประกอบสำคัญในการจัดวางยุทธศาสตร์ระหว่างภาครัฐและภาคเอกชน

ภาคเอกชน	ภาครัฐ
<ul style="list-style-type: none"> ● วิสัยทัศน์และเป้าหมาย ● ขอบข่าย ● ยุทธศาสตร์/ความสามารถในการแข่งขัน <ul style="list-style-type: none"> - ความได้เปรียบทางการแข่งขัน - ความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการ - ทรัพยากร 	<ul style="list-style-type: none"> ● วิสัยทัศน์ ● การวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ● การวิเคราะห์ข้อกำหนดที่ชัดเจน ● เป้าหมาย ● การกำหนดประเด็นสำคัญทางยุทธศาสตร์ ● ทางเลือก (รวมถึงทรัพยากรและขีดความสามารถที่จำเป็น) ● เลือกทางเลือก

หมายเหตุ การจัดวางยุทธศาสตร์ของภาครัฐจะมีความยุ่งยาก ซับซ้อน และต้องละเอียดรอบคอบมากกว่าภาคเอกชน เพราะต้องสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนทุกคนในประเทศ ในขณะที่ภาคเอกชนจะเน้นที่ CEO ขององค์กร

13. การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง (SWOT Analysis)

ข้อแนะนำในการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง

- 1) การจำแนกจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรออกเป็น 3 แบบ ได้แก่ จุดแข็ง จุดอ่อน หรือไม่ใช่ทั้งสองอย่าง หรือเป็นทั้งสองอย่าง
- 2) เป็นไปได้ยากที่องค์กรจะมีทั้งจุดอ่อนและจุดแข็ง หรือไม่มีทั้งจุดอ่อนและจุดแข็ง มากกว่า 2 ใน 3
- 3) ตรวจสอบความเป็นไปได้ที่จะมีองค์กรอื่น ๆ ที่จะเข้าร่วมเป็นพันธมิตรทางยุทธศาสตร์

14. ถ้อยแถลงทางพันธกิจ (Mission Statement) อาจไม่จำเป็นเพราะได้ผ่านกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์มาแล้ว มีความครอบคลุมทุกประการแล้ว อย่างไรก็ตาม ถ้อยแถลงทางพันธกิจจะมีประโยชน์ในการใช้เป็นเครื่องมือสำหรับการสื่อสาร

15. จากนั้นมีการแบ่งผู้เข้าประชุมออกเป็นกลุ่มย่อยเพื่อวิเคราะห์ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของจังหวัด ซึ่งมีประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ให้ระบุผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) ที่มีบทบาทในการพัฒนาจังหวัดอย่างน้อย 3 กลุ่ม
- 2) เกณฑ์ที่ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ใช้ประเมินผลงานของจังหวัด
- 3) หากใช้เกณฑ์การประเมินผลตามข้อ 2 ท่านเห็นว่าจังหวัดของท่านมีผลงานเป็นอย่างไร และถ้าผลงานไม่ดีท่านมีวิธีแก้ไขอย่างไร

(สำหรับสรุปความเห็นของที่ประชุมกลุ่มย่อย ปรากฏตามเอกสารแนบ 1)

ข. การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Analyzing Industries)

1. การจะตั้งองค์กรขึ้นมาควรจะอยู่ในอุตสาหกรรมที่ดึงดูดใจ โครงสร้างของอุตสาหกรรมมีความสำคัญต่อผลกำไรขององค์กร ตัวอย่างเช่น อุตสาหกรรมเวชภัณฑ์ ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่น่าดึงดูดใจเนื่องจากคุ้มกับการลงทุนในระยะยาว เพราะมีการคุ้มครองสิทธิบัตรสุทธยาประมาณ 17 ปี กฎหมายมีการควบคุมการแข่งขัน ค่าใช้จ่ายด้านการตลาดคงที่ รวมถึงมีกลุ่มเป้าหมายที่มากมาย เช่น นายแพทย์ คนไข้ ฯลฯ

อีกตัวอย่างหนึ่งคือ อุตสาหกรรมการบิน เป็นอุตสาหกรรมที่ได้กำไรน้อยจึงไม่น่าดึงดูดใจเนื่องจากไม่สามารถจำแนกความแตกต่างของการบริการจากคู่แข่งได้อย่างชัดเจน ค่าใช้จ่ายคงที่สูงในขณะที่การตั้งราคาในแต่ละเที่ยวบินทำได้ต่ำ รวมถึงนักบินมีค่าตอบแทนที่สูงประมาณ 6.5 ล้านบาทต่อปี ดังนั้นกำไรที่ได้มักต้องจ่ายเป็นเงินเดือนให้นักบิน และจ่ายเงินปันผลให้กับผู้ถือหุ้น

2. Forces Governing Competition in an Industry ของ Michael E. Porter (Five Forces Model) แรงผลักดันในการแข่งขันในอุตสาหกรรม

- 1) การเข้าสู่อุตสาหกรรม และการออกจากอุตสาหกรรมมีความยากง่ายแค่ไหนอย่างไร
- 2) Suppliers มีอำนาจในการต่อรองหรือไม่
- 3) ความสามารถ ความได้เปรียบของบริษัทในอุตสาหกรรม
- 4) ลูกค้า มีอำนาจในการต่อรองสูงกว่าหรือไม่
- 5) มีสินค้าอื่นทดแทนได้หรือไม่

3. กลุ่มยุทธศาสตร์ (Strategic Group) หมายถึง กลุ่มขององค์กรในอุตสาหกรรมที่ดำเนินการโดยมียุทธศาสตร์ที่คล้ายคลึงกัน เช่น โค้กกับเป๊ปซี่ โดยการเลือกกลุ่มยุทธศาสตร์จะสำคัญกว่าการเลือกอุตสาหกรรม ส่วนใหญ่ผลกำไรของบริษัทเกือบ 60% เป็นผลมาจากอุตสาหกรรมและกลุ่มยุทธศาสตร์ที่องค์กรเป็นสมาชิกอยู่

4. สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการทำกำไรของบริษัท จะขึ้นอยู่กับลักษณะและตำแหน่งทางธุรกิจ โครงสร้างของธุรกิจ กลุ่มยุทธศาสตร์ ทรัพยากร และความสามารถของธุรกิจ

5. ในกลุ่มยุทธศาสตร์ ยุทธศาสตร์บริษัท (Corporate Strategy) หมายถึง บริษัทที่มีธุรกิจหลายอย่าง ประเด็นสำคัญคือ ธุรกิจใดจะนำเข้ามาในบริษัท และควรจะเปลี่ยนยุทธศาสตร์ของบริษัทใหม่หรือไม่

6. เหตุผล 4 ประการที่บริษัทส่วนใหญ่ใช้อ้างเพื่อผนวกกิจการ

- 1) บริษัทเรามีผลประโยชน์การต่ำ จึงต้องหาบริษัทอื่นมาช่วย
- 2) ธุรกิจเรามีเงินสดกองอยู่มากมาย แล้วจะทิ้งไว้ทำไม เมื่อมีเงินก็ซื้อ ไม่มีเหตุผลทางธุรกิจเท่าใดนัก
- 3) สภาพแวดล้อม และ โอกาสทางธุรกิจ
- 4) เพื่อลดภาวะเสี่ยงทางการเงิน

นอกจากเหตุผลดังกล่าวแล้ว การผนวกกิจการยังขึ้นกับตัว CEO เอง เช่น ต้องการสร้างชื่อเสียงหรือต้องการค่าตอบแทนสูงขึ้น หรือต้องทำตามคนอื่นเพื่อไม่ให้เสียหน้า

เหตุผลที่ดีคือ การหาโอกาสที่จะผนึกและรวมพลัง (Synergy) ต่างๆ เช่น ตลาดทุน ตลาดแรงงาน ตลาดวัตถุดิบ ฯลฯ

7. กรอบเหตุผล/ปัจจัย 5 ประการ ที่จะนำไปปฏิบัติเพื่อประเมินผลการดำเนินธุรกิจ

- 1) การนำเอาทรัพยากรไปใช้ให้เกิดมูลค่าเพิ่ม
- 2) ทำธุรกิจที่น่าพอใจให้เกิดคุณค่า ให้เกิดการสร้างพลัง
- 3) สร้างขีดความสามารถที่เป็นหลักสำคัญจริงๆ โดยต้องสร้างความแตกต่างทางการตลาด
- 4) ลูกค้านึกอย่างไรกับสินค้า
- 5) คู่แข่งเลียนแบบได้ยาก

8. Related Diversified Corporation คือ การผนึกกำลังของธุรกิจอื่นๆ ที่นอกเหนือจากธุรกิจหลักที่ทำอยู่ เช่น บริษัท 3M, P&G, Unilever, Procter and Gamble

9. Conglomerate เช่น บริษัท ซี พี ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการผนึกกำลังด้านการเงินและการบริหารจัดการ การบริหารกลางไม่ค่อยมี ไม่มีข้อมูลรายละเอียดของกิจการต่างๆ 1 มีวิธีการบริหารแบบ turnaround skill ซื้อบริษัทมาแล้วเอาคนเก่งๆ ใส่อเข้าไป

ถ้าเลือกบริษัทที่มีความสามารถในการตลาดไม่ดี อาจเลิกกิจการ ก็ตงงาน

Conglomerate ทั่วไป หากคิดว่าคุณสามารถสร้างประโยชน์ให้บริษัทได้ โดยทั่วไปบริษัทใหญ่จะเปิดโอกาสมากกว่า และ conglomerate จะมีโอกาสให้ศึกษา มอบโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ หมุนเวียนไปทำงานต่างๆ ทั้งนี้ ต้องขึ้นอยู่กับว่าคุณสร้างคุณค่าให้บริษัทมากแค่ไหน คำถามคือ conglomerate ใหญ่ๆ จะแย่งคนฉลาดๆ ไป เพราะบริษัทเล็กๆ ทำไม่ได้ ในแง่ของข้อมูลสารสนเทศ (information technology) จะมี conglomerate กระจายไปทั่ว ในประเทศที่พัฒนาแล้วจะมีโอกาสมาก บริษัทข้ามชาติ (Multi National Corporation) ยังต้องการคนเก่ง ๆ แต่ก็ถูกซื้อตัวไปมาก ตลาดสำหรับผู้เฉลียวฉลาดด้านการตลาดมีมาก ในอเมริกาบางบริษัทอาจเลือกให้ทำงานไปอีกระยะหนึ่งแล้วหางานใหม่ได้ค่อยไป ไม่มีอีกแล้ว มี venture capital ที่จะออกทุนให้คนที่มีความคิดดีๆ เริ่มกิจการของตนเอง อาจไม่ใหญ่นัก แต่คุณไม่ต้องพึ่งบริษัทใหญ่ๆ เพราะ venture capital พร้อมจะเสี่ยงที่จะออกทุนให้ ดังนั้น หากใหญ่ในบริษัทใหญ่และมีความคิดดีแต่เสนอแล้วไม่ผ่าน ก็ออกมาทำงาน มีคนสนับสนุน

อนาคต conglomerate จะเป็นอย่างไรต้องจับตามดู ธนาคารโลกมีมาตรการต่างๆ ที่จะใช้เพื่อเป็นเครื่องมือวัด เหตุการณ์ต่างๆ ในประเทศมีการเปลี่ยนแปลงมาก นโยบายรัฐบาลสนับสนุน และจะทำให้มี contract law บังคับใช้ ดังนั้น ตลาดการเงินมีโอกาสมาก และจะมีการเสนอเงินทุนให้

10. มีการแบ่งผู้เข้าประชุมออกเป็นกลุ่มย่อยเพื่ออภิปรายประเด็นต่างๆ 4 ข้อ ดังนี้

- 1) หากท่านจบการศึกษาเกียรตินิยมในสาขาธุรกิจ และมีงานเสนอให้เลือก 3 งาน ได้แก่ งานในบริษัทเล็กๆ ในประเทศไทย งานบริษัท ซี พี และงานในบริษัทข้ามชาติ ท่านจะเลือกทำงานที่ใด เพราะเหตุใด
- 2) ท่านคิดว่าบริษัท ซี พี มีการ Conglomerate ในระดับใด (ระดับ 0 หมายถึง มีการ Conglomerate อย่างสมบูรณ์ และระดับ 10 เป็น related diversified อย่างสมบูรณ์)
- 3) ท่านคิดว่าบริษัท ซี พี ในอีก 20 ปีข้างหน้า จะสามารถรักษาตำแหน่งและความสำเร็จไว้ได้หรือไม่ อย่างไร ถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลงในขอบข่ายและการบริหาร
- 4) ท่านคิดว่าหากบริษัท ซี พี ไม่มีการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในขอบข่ายและวิธีการบริหารจัดการ จะมีโอกาสล้มละลายหรือไม่ ในอีก 20 ปีข้างหน้า

(สำหรับสรุปความเห็นของที่ประชุมกลุ่มย่อย ปรากฏตามเอกสารแนบ 2)

ค. การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ (Implementation Strategy)

1. จากการศึกษาพบว่า ไม่มีรูปแบบของโครงสร้างองค์กรใดที่สมบูรณ์แบบ แต่องค์ประกอบสำคัญ คือ ยุทธศาสตร์ที่จะเป็นตัวกำหนด หากยุทธศาสตร์เปลี่ยนแปลงไป โครงสร้างและองค์ประกอบต่างๆ จะเปลี่ยนแปลงไปด้วย

2. องค์ประกอบการจัดองค์กร

- | | |
|--------------------------|-------------------------------------|
| 1) โครงสร้าง (Structure) | 3) วัฒนธรรม (Culture) |
| 2) กระบวนการ (Processes) | 4) ภาวะผู้นำ/คน (Leadership/People) |

3. โครงสร้าง (Structure) ประกอบด้วย การแบ่งงาน (Division) และการประสานงาน (Coordination) เป็นสิ่งสำคัญ

- การแบ่งงาน (Division) อาจพิจารณาจาก 1) ภาระหน้าที่ (Function) 2) ประเภทของธุรกิจ (Business) 3) ภูมิประเทศ (Geography) 4) เทคโนโลยี/vertical stage 5) ประเภทของลูกค้า (Customer type) 6) เครือข่าย (Matrix)

- การประสานงาน (Coordination) อาจพิจารณาจาก 1) ผู้จัดการโครงการ/ผู้จัดการสินค้า 2) คณะกรรมการ/ Cross-functional team 3) งาน (Task force) 4) เครือข่าย (Matrix) 5) สายการบังคับบัญชา (Hierarchy) 6) แผน (Plans) 7) สิ่งจูงใจ (Incentives)

4. ปัญหาเกี่ยวกับโครงสร้าง (Structure) ก็คือ การประสานงานระหว่างหน่วยงาน ซึ่งการจัดตั้ง Cross-functional team จะช่วยแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ โดยเฉพาะกรณีที่มีความจำเป็นที่ต้องการผู้เชี่ยวชาญในภารกิจอื่นๆ ที่ไม่ใช่ภารกิจของตนเองมาช่วยเสริมการทำงาน

5. Cross-functional team จะมีประสิทธิภาพมากหากสามารถบริหารจัดการได้ดี และก็เป็นความท้าทายที่จะสร้างทีมนี้ขึ้นมา ปัญหาไม่ได้เกิดภายในภาระหน้าที่แต่เกิดขึ้นระหว่างภาระหน้าที่ ทั้งนี้ ต้องให้คนในองค์กรได้รับรู้ข้อมูลข่าวสารทั่วกัน เพื่อสร้างแรงจูงใจให้เข้ามาร่วมมือทำงานกัน รวมทั้ง ต้องมีการสื่อสารและการประสานงานที่ดี จะสามารถทำให้การทำงานงานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น

6. Functional Structure

- ข้อดี คือ ลดความซ้ำซ้อน
- ข้อเสีย คือ การประสานงานยาก มีเป้าหมายเฉพาะตัว มีการ diversify ยากที่จะมานั่งทำงานร่วมกัน การรับรู้เป้าหมายขององค์กรอื่นจะยากมาก

7. กระบวนการ (Processes) กระบวนการในการทำงาน ทิศทาง ความถี่ของงานที่จะเชื่อมโยงงานต่างๆ ในองค์กร มีกระบวนการ 5 ประการในการจัดองค์กร

- 1) การวางแผนยุทธศาสตร์ (Strategic planning) ต้องมีแผนยุทธศาสตร์ที่ต้องได้รับการยอมรับ และแผนต่างๆ ทำในระยะเวลาที่ควรทำ และมีการติดตามประเมินผลซึ่งถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุด
- 2) แผนปฏิบัติการ งบประมาณ และการติดตามผล (Operating plans, budgets and controls)
- 3) การประเมินผลการทำงาน/ค่าตอบแทน (Performance evaluation/ compensation)
- 4) นวัตกรรมและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Innovation and product development)
- 5) การปฏิบัติการตามแผนการดำเนินการ (Operating work flows)

8. Production Division Structure เป็นโครงสร้างที่แบ่งงานตาม product เป็นการดึงคนหลายสาขาที่เรา อาจไม่มีอำนาจบังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมและช่วยเหลือทำงาน

9. วัฒนธรรมขององค์กร (Culture) เป็นลักษณะเสริมให้โครงสร้างมั่นคงขึ้น ต้องใช้เวลาในการสร้าง ขึ้นมาไม่ได้เกิดขึ้นในชั่วข้ามคืน การเปลี่ยนวัฒนธรรมต้องเปลี่ยนโครงสร้าง เปลี่ยนกระบวนการ บางหน่วยงานอาจใช้ความเชื่อและค่านิยมในองค์กรเป็นข้ออ้าง จะผลักดันงานออกไปได้อย่างไร

10. ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้นำต้องพยายามฝังวิสัยทัศน์ให้เกิดเป็นวิสัยทัศน์ร่วม มีเจตนาธรรมร่วมกัน ที่จะทำให้บรรลุ

11. การจัดองค์กรที่เหมาะสมควรคำนึงถึงสถานการณ์แวดล้อมต่างๆ ทั้งสถานการณ์ที่คงที่ (Stable Condition) และสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน (Changing Condition)

12. การเปรียบเทียบผลของสถานการณ์ที่มีต่อองค์กร

สถานการณ์คงที่	สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน
<ul style="list-style-type: none"> - งานเปลี่ยนแปลงไม่มาก - มีการรับผิดชอบชัดเจน - มีการบังคับบัญชาที่ชัดเจน 	<ul style="list-style-type: none"> - โครงสร้างไม่เปลี่ยนมาก - เครือข่ายข้อมูลข่าวสารมีการเปลี่ยนแปลงมาก - สามารถสื่อสารได้เป็นอย่างดี - มีคำริใหม่ รวดเร็วในการดำเนินการ - มีความชัดเจน - มีบารมีที่จะดึงคนเข้ามาช่วย - ให้คนอื่นอยากเข้ามามีส่วนร่วม

13. จากนั้นได้ให้ที่ประชุมอภิปรายกรณีศึกษาเกี่ยวกับความคล้ายคลึงกันในภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงของ Taco Bell (John Martin) และ ๗พณฯ นายกรัฐมนตรี ซึ่งสรุปได้ดังนี้

- มีความปรารถนาที่จะทำสิ่งที่ดีขึ้น
- คิดนอกกรอบ
- ไม่พอใจกับผลงานที่เป็นอยู่ขณะนี้
- Anticipating change
- เรียนรู้ตลอดเวลา
- ปรารถนาที่จะปลุกให้คนตื่นขึ้นมา (wake up call)
- แสดงให้เห็นว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล เป็นตัวอย่างได้
- เป็นผู้นำในองค์กรที่ใช้ศักยภาพเต็มความสามารถ
- ใช้เทคโนโลยีใหม่
- มุ่งสนองตอบความต้องการของลูกค้า
- ความกล้าหาญ
- พยายามเปลี่ยนเกม
- เอาวิทยาการความรู้มาใช้
- เป็นผู้ที่มีมาจากภายนอก (Outsider) ทำให้มีมุมมองที่แตกต่างไป
- ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างเร็วมาก และเมื่อเดินหน้าแล้ว ไม่ถอยหลัง
- มีทักษะในการฟื้นฟู
- ไม่สามารถทนรับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันได้ ผลงานในอดีต เป็นสิ่งที่ยอมรับไม่ได้ ดังนั้นองค์กรและกลยุทธ์ต้องสอดคล้องกันถ้าคุณต้องการบริหารการเปลี่ยนแปลง

14. วิทยาการได้อธิบายถึงกรณีศึกษา Taco Bell 1983-1991 สรุปเป็นดังนี้

1) Taco Bell คือธุรกิจอาหารเม็กซิกันประเภทจานด่วน กรณีศึกษานี้เป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กรที่มีการเชื่อมโยงแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรกับแผนปฏิบัติการ

2) เป้าหมายของ Taco Bell : “mediocre performance is no longer acceptable”

3) ขอบเขตของธุรกิจ : “From Mexican Restaurant to Mexican Fast Food”

4) ความได้เปรียบในการแข่งขันของ Taco Bell

- วัดความคุ้มค่าจากสมการ $value = F A C T / Price$

F = Fast รวดเร็ว

A = Accurate ที่เที่ยงตรง

C = Clean สะอาด

T = Temperature อุณหภูมิ

Price = ราคา

- การส่งมอบอาหาร ในการจัดเตรียมอาหารมีการ outsource (ภัตตาคาร คือแหล่ง
อุ้มนอาหารที่ปรุ่่งสำเร็จรูปและพร้อมเสิร์ฟให้ร้อนเท่านั้น เป็นเรื่อง economy of scale)

- ลดจำนวนและบทบาทของผู้จัดการ ขอบข่ายการบังคับบัญชาลดลง ทุกคนสามารถ
ทำงานได้ด้วยตนเอง คน 1 คน จะดูแลคนในจำนวนที่มากขึ้น การเสียเวลาแก่การคุมคนจะลดน้อยลง
เหลือประมาณ 6 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เพิ่มความรับผิดชอบของผู้จัดการ เพิ่มจำนวนคนใต้การดูแล จาก
6.5 เป็น 12 เท่ากับจำนวนงานที่ต้องทำเพิ่มขึ้นเป็น 2 เท่าต่อสัปดาห์ แต่ละคนจะต้องดูแลร้านมากขึ้น
และรับผิดชอบต่อผลการประกอบการ สามารถประหยัดค่าจ้างได้เดือนละมากกว่า 50000 เหรียญ

- นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการบริหารจัดการ ได้ข้อมูลที่เป็น real time มิใช่เป็นข้อมูล
ตามลำดับขั้น นำเครื่องทำความร้อนเข้ามาในร้านอาหาร ผู้จัดการร้านสามารถลดปริมาณงานบริหาร
ประจำวันลงโดยใช้เทคโนโลยีมาช่วย

- มี profile การฝึกอบรมที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล
- ทำให้อั้่งค์กรขนาดเล็ก
- มีระบบข้อมูลข่าวสารที่ดี
- ปรับค่าตอบแทนให้เป็นไปตามราคาตลาด
- เข้าใจลักษณะของลูกค้า เพราะลูกค้าจะสามารถเข้ามานั่งในร้านอาหารได้ด้วย มิใช่
แค่เพียง driving window มีการปรับเปลี่ยนเมนูให้น่าสนใจ ทำในสิ่งที่ย่าง และสะดวกแก่ลูกค้า สิ่ง
ที่ย่างจะไม่ทำ (low hanging fruit)

- สร้างความน่าเชื่อถือแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
- มีคนที่ได้แต่พูดว่าจะเปลี่ยนแปลง แต่ไม่ลงมือปฏิบัติจริง แต่ที่นี้เขาจะทำโดยเริ่มจาก
เรื่องง่าย ๆ ก่อน

- ขยายขนาดร้าน เป็น 250 ร้านต่อปี และเน้นตอบสนองความต้องการของผู้มีส่วนได้
ส่วนเสียในทุกระดับทั้งเบื้องบน และเบื้องล่าง ให้มีความพึงพอใจ โดย

- ทำให้อั้่งที่อยู่ระดับเหนือกว่า พึงพอใจ
- เลือ่กขายอาหาร Mexican ในจุดที่ยังไม่มีร้านแบบนี้ มุ่งเน้นลูกค้าในพื้นที่ที่
ยังไม่มีอาหารแบบ Mexican

- ดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไป

- สร้างประวัติของการทำงานที่ดี เพื่อให้คนมองข้ามความผิดพลาดเล็กน้อย ๆ

5) สรุปบทเรียนจาก Taco Bell

- สอดคล้องเชื่อม โยงในทุกระดับ
- ใช้กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง ให้เกิดการยอมรับ
- ต้องเริ่มต้นดำเนินการ เมื่อเริ่มแล้ว เรื่องอื่น ๆ จะเป็นไปอย่างต่อเนื่องเป็นลำดับ
- มีการเร่งกระบวนการให้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง

16. จากนั้นได้แบ่งผู้เข้าประชุมเป็นกลุ่มย่อยเพื่อให้อภิปรายเกี่ยวกับกรณีศึกษา WSSC
(สรุปความเห็นของที่ประชุมกลุ่มย่อยปรากฏตามเอกสารแนบ 3)

ง. *Balanced Scorecard*

1. วัตถุประสงค์

- 1) เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จในการแปลงกลยุทธ์ ลงสู่การปฏิบัติ
- 2) เพื่อให้ได้เห็นภาพรวมองค์กร โดยมีมุมมอง 4 ด้าน
 - 2.1 การเงิน (Financial) การหารายได้
 - 2.2 องค์กรประกอบภายใน (Internal) ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลภายในองค์กร
 - 2.3 การเรียนรู้ตลอดเวลา การสร้างการเติบโต (Learning and Growth)
 - 2.4 ลูกค้า ผู้ใช้บริการ คุณภาพในการให้บริการ (Customer)

2. วิธีการของ Balanced Scorecard

- 1) กำหนดประเภทของอุตสาหกรรม และบทบาทขององค์กร
- 2) กำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ขององค์กร
- 3) กำหนดรายละเอียดในแต่ละมุมมอง
- 4) จำแนกรายละเอียดสำคัญจากวิสัยทัศน์ ออกมาไว้ในแต่ละด้านของ Balanced Scorecard
- 5) กำหนดปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ
- 6) กำหนดตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน
- 7) วิเคราะห์ วัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อให้แน่ใจว่ายังคงเป็นภาพสมดุลอยู่
- 8) จัดทำ scorecard ขององค์กร ในระดับบริหาร และขอรับความเห็นชอบก่อนการดำเนินการจริง
- 9) จัดทำ Scorecard ให้ทั่วทั้งองค์กร จนถึงระดับปฏิบัติการ
- 10) กำหนดเป้าประสงค์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว สำหรับทุกเรื่องของการวัด
- 11) กำหนดแผนปฏิบัติการเพื่อการบรรลุเป้าประสงค์ และกลยุทธ์ที่ตั้งไว้
- 12) ทบทวนอย่างต่อเนื่อง และผลักดันให้เป็นเสมือนภารกิจประจำวันของผู้ปฏิบัติงาน

3. ข้อพึงระวัง

ในการกำหนดรายละเอียด Scorecard ควรกำหนดให้สอดคล้องกับแต่ละองค์กร
