

การบรรยาย วิชา 806510 หลักคิดและการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารเชิงกลยุทธ์ รุ่นที่ 3
คณะวิทยาการจัดการและสารสนเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร จังหวัดพิษณุโลก
โดย ดร. บุญเกียรติ โชควัฒนา และคณะ
วันที่ 12 ธันวาคม 2552 (ครั้งที่ 3)

การคิดเป็นระบบ (Systematic Thinking)

คือ การคิดให้ได้หลาย ๆ เรื่อง โดยยังไม่ลงลึกตั้งแต่เมื่อเริ่มคิดได้ จากนั้นให้นำแต่ละเรื่อง มาพิจารณาว่าเรื่องไหนบ้างที่น่าจะส่งผลต่อความสำเร็จได้ง่ายกว่า หรือใช้งบประมาณที่เหมาะสม หรือใช้เวลาสั้นกว่า และสรุปว่าเรื่องใด หรือหลาย ๆ เรื่องใด ที่จะนำมาปฏิบัติโดยมีขั้นตอนและรายละเอียดเพื่อให้ส่งผลให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไปได้

พฤติกรรมของคนทั่วไป คิดอะไรได้อย่างหนึ่งก็จะคิดลงลึกไปเลย นอกจากนี้เรายังได้รับการสั่งสอนมาให้คิดให้ละเอียด ต้องมีข้อมูลให้ครบถ้วน คนเราพอเน้นเรื่องข้อมูลก็จะไม่ค่อยได้ใช้ความคิด ใช้เวลาทั้งหมดไปกับการหาข้อมูล ดร.บุญเกียรติ จึงพยายามฝึกให้นิสิตตั้งคำถามแล้วตอบตัวเอง ซึ่งเรียกว่า Zero base Thinking ตามที่ได้กล่าวผ่านมาแล้ว

ซึ่งในแต่ละเรื่องที่เราคิด ก็จะมีคำตอบหลาย ๆ คำตอบ หรือมีหลาย ๆ Idea แล้วเราจึงค่อยพิจารณาในแต่ละคำตอบ หรือ Idea ที่เราคิดได้ว่า อันไหนมีนัยที่จะส่งผลได้ดีที่สุด เร็วที่สุด ถูกที่สุด คุ่มค่าที่สุด ได้ผลมากที่สุด ฯลฯ เสร็จแล้วเราจึงค่อยคิดลงลึกในแต่ละคำตอบ หรือ Idea นั้น ๆ แต่คนทั่วไปกลับไม่ได้ทำเช่นนี้ ทำอะไรจึงมักเจอแต่ทางตัน

คิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking)

คือ การคิดที่ไม่ตรงไปตรงมา คิดแบบมีชั้นเชิง เพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น การแข่งขันกีฬา การทำสงคราม หรือในการทำธุรกิจ เป็นต้น

หรือก็คือ แผนการคิดที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่น พลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งเพื่อเอาชนะคู่แข่งหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่าง ๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

คำว่า "กลยุทธ์" ประกอบด้วยคำว่า กล และ ยุทธ คำว่า "กล" คือการทำอะไรที่ไม่ตรง มีเล่ห์เหลี่ยม มีอุบาย ส่วน "ยุทธ" ก็เป็นการสู้รบ บางคนพอได้ยินคำนี้สมองก็จะปิด ไม่ชอบเพราะรู้สึกคำนี้เป็นลบ ซึ่งก็มีอีกคำหนึ่งที่มีความหมายใกล้เคียงกัน สามารถใช้แทนกันได้ ก็คือคำว่า "กุศโลบาย"

คำว่า "กุศโลบาย" กับคำว่า "กลยุทธ์" จะคล้ายกัน กุศโลบายประกอบด้วยคำว่า กุศล และอุบาย คำว่าอุบายก็เหมือนกับคำว่ากลเหมือนกัน พระพุทธเจ้าก็ทรงใช้คำว่ากุศโลบาย ดังนั้นใครจะเปลี่ยนมาใช้คำว่า "กุศโลบาย" แทนก็ได้เช่นกัน

ปรกติในการทำศึกสงครามต้องมีกลยุทธ์ อยางเวลาที่ต้องสู้กับข้าศึกที่มีกำลังมากกว่าเราก็ต้องใช้ความคิด ไปสู้กับเขาตรง ๆ คงแพ้กกลับมา

เมมาเซตง (เมมาเจอตง) ต่อสู้กับเจียงไคเช็คซึ่งมีกำลังทหารมากกว่าเป็น 10 เท่า เมมาเซตงจึงต้องคิดจนสามารถวางกลยุทธ์ 10 รุม 1 ทั้งที่ตนเองมีกำลังทหารน้อยกว่า วิธีการของกลยุทธ์นี้คือล่อข้าศึกจำนวนให้แยกออกมา สมมติ 100 คน แล้วจัดทหารที่มีจำนวนมากกว่าอาจจะสัก 1,000 คนไปรุมเขา หรือก็คือเอาคนเยอะไปรุมคนน้อยนั่นเอง นี่ก็คือการคิดเชิงกลยุทธ์

ตอนที่สมเด็จพระนเรศวรตีเมืองคัง มีการยกทัพไปตีถึง 3 ทัพ ทัพของสมเด็จพระนเรศวรเล็กที่สุด ทัพอื่น ๆ เข้าไปตีเมืองคังตรง ๆ ผลสุดท้ายก็ต้องถอยทัพกลับมา แต่สมเด็จพระนเรศวร ทรงใช้สติปัญญาใช้กลยุทธ์ "เข้าประตูล้าง" ทรงหาจุดอ่อนของเมืองคังแล้วตีไปที่จุดอ่อนนั้นจึงตีเมืองคังได้ในที่สุด เป็นการชนะศึกแบบมีกลยุทธ์

ในสมัยโบราณอังกฤษกับฝรั่งเศสต่อสู้กัน ตอนนั้นอังกฤษไม่มีอาวุธอะไรเลย จะมีก็แต่เครื่องมือในการทำงาน เช่น สามง่าม เท่านั้น แต่ฝรั่งเศสมีทั้งชุดเกราะ ดาบ และยังมีม้าศึกอีกด้วย ถ้าเปรียบเทียบกันแล้วฝรั่งเศสน่าจะชนะได้อย่างสบาย ๆ แต่ในการสู้รบครั้งนั้น อังกฤษได้ใช้คิดกลยุทธ์จนเป็นฝ่ายที่ชนะได้ เพราะทุกอย่างในจุดอ่อนก็มีจุดเด่น และในจุดเด่นก็มีจุดอ่อน จุดเด่นของฝรั่งเศสคือมีชุดเกราะ มีดาบ อุปกรณ์เหล่านี้เองก็ทำให้เกิดจุดอ่อนคือ อัยอ้ายไม่คล่องตัว ส่วนอังกฤษที่ไม่มีอาวุธอะไรเลยซึ่งเป็นจุดอ่อน แต่สิ่งนี้ก็ทำให้อังกฤษคล่องแคล่วว่องไว

ดังนั้นเวลาสู้รบกัน อังกฤษจึงล่อให้ฝรั่งเศสเข้ามาในชัยภูมิที่เป็นที่ลุ่มแฉะแฉะหรืออาจจะเป็นที่ที่เป็นดินโคลน พอฝรั่งเศสตามเข้ามา ก็จะติดโคลนเคลื่อนไหวไม่สะดวกเพราะน้ำหนักตัวมาก หรือแม้แต่จะมีม้า ขาของม้าที่เล็กก็จะจมโคลนเคลื่อนไหวไม่ได้เช่นกัน อังกฤษจึงชนะศึกในครั้งนั้น

ตัวอย่างเหล่านี้ล้วนแต่เป็นกลยุทธ์ทั้งสิ้น ในการคิดเชิงกลยุทธ์นี้ จะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อ

1. มีคู่แข่ง
2. คิดที่อยากเอาชนะคู่แข่ง
3. คิดบวก ว่าเราคิดเชิงกลยุทธ์ได้ และคิดว่าเราชนะได้

สมมติเรามีคู่แข่งที่ดีกว่า เตนกว่า แข็งแรงกว่าเรา เราต้องหาจุดอ่อนของคู่แข่งให้พบ แล้วนำจุดอ่อนนี้มาพัฒนาให้เป็นจุดเด่นของเรา อย่างฝรั่งเศสน้ำหนักมาก อัยอ้าย อังกฤษก็ต้องทำให้ตัวเองคล่องแคล่ว ว่องไว มีความคล่องตัว ส่วนจุดเด่นของเรา เราก็ต้องพัฒนาให้โดดเด่นยิ่งขึ้นไปอีก ประการสุดท้ายเราต้องจัดการกับจุดอ่อนของเรา โดยพัฒนา จุดอ่อนของเราให้ลดน้อยลงไปให้ได้มากที่สุด ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้

1. หาจุดอ่อนของคู่แข่ง จุดเด่นของเรา และจุดอ่อนของเรา
2. ทำจุดอ่อนของคู่แข่ง ให้เป็นจุดเด่นของเรา
3. ลดจุดอ่อนของเราให้น้อยลง
4. ชูจุดเด่นของเราให้เด่นขึ้น

เหล่านี้คือการต่อสู้แบบมีกลยุทธ์ซึ่งเราสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้กับทุกเรื่อง

Three Prong Strategy

Three Prong Strategy นี้ก็เป็นการคิดเชิงกลยุทธ์อีกแบบหนึ่ง เป็นการคิดเพื่อที่จะจัดการกับปัญหาหรืออุปสรรค โดยไม่คิดทำทีละเรื่อง แต่ทำพร้อม ๆ กันอย่างน้อย 3 เรื่อง เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้เร็วขึ้น โดยที่ทั้ง 3 เรื่องนี้มีส่วนเสริมและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

บางคนเวลาทำอะไร จะทำทีละอย่าง สมมติต้องการจะเพิ่มยอดขาย ก็จะไม่ดูเรื่องอื่นเลย จะดูแต่เรื่องยอดขายเท่านั้น คนส่วนใหญ่ก็จะเคยชินกับการทำทีละอย่างแบบนี้ แต่ถ้าเราทำ 3 อย่างพร้อม ๆ กัน โดยทั้ง 3 อย่างนี้เกื้อกูล สนับสนุนซึ่งกันและกัน สอดคล้องกัน (Synergy) ก็จะทำให้การทำงาน หรือการแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ผลเร็วขึ้น ส่งผลเร็วขึ้น

อย่างในการขายเราสามารถทำเรื่อง เพิ่มยอดขาย ลดต้นทุน ลดค่าใช้จ่าย ไปพร้อมกัน ซึ่งจะทำให้เรามีกำไรที่มากขึ้น เร็วขึ้น