

วิจารณ์และแนะนำหนังสือ

Paul Shrivastava. 1994. **Strategic Management: Concepts and Practices.** Cincinnati, Ohio: International Thomson Publishing. (1)Text = 998 pages. (2) Instructor's Manual = 278 pages.

๑. ข้อมูลเกี่ยวกับหนังสือ

หนังสือ "Strategic Management: Concepts and Practices" เล่มนี้ เขียนโดย Paul Shrivastava จัดพิมพ์ครั้งที่ ๑ โดยสำนักพิมพ์ International Thomson Publishing เมือง Cincinnati มลรัฐ Ohio สหรัฐอเมริกา

๒. ประเภทหนังสือ

เป็นหนังสือประเภทตำรา (text) ประกอบด้วยเอกสาร 2 ส่วน คือ (๑) ส่วนที่เป็นตำรา มีความยาว 998 หน้า (๒) ส่วนที่เป็นคู่มือการสอน มีความยาว 278 หน้า

๓. เนื้อหาของหนังสือ

สาขาวิชาการบริการเชิงกลยุทธ์มีการพัฒนาเติบโตอย่างรวดเร็วในช่วงสามทศวรรษที่ผ่านมา ในแต่ละทศวรรษ เราจะพบเห็นบริษัทจำนวนมากที่ประสบกับปัญหาเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างหลากหลาย ปัญหาหลายรูปแบบและเราได้พบเห็นการพัฒนาการของแนวความคิดและทฤษฎีใหม่ ๆ ที่มีการวิวัฒนาการอย่างต่อเนื่อง

ในช่วงทศวรรษ 1960 มีตำราในสาขาวิชาการบริการเชิงกลยุทธ์ไม่มากนัก มีหลักฐานระบุว่า มีตำราทางด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์เพียงเล่มหรือสองเล่มเท่านั้น และตำราเหล่านี้ล้วนอาศัยกรณีศึกษาของฮาร์วาร์ด และยังคงใช้ตัวแบบวิเคราะห์ (SWOT model of analysis) แบบง่าย ๆ คือ การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ครั้นในทศวรรษ 1970 ได้พบว่า มีตำราเกี่ยวกับสาขาวิชาด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์เพิ่มขึ้นอีกหลายเล่ม ในจำนวนหนังสือใหม่ ๆ อีกหลายเล่มที่มีจำนวนเพิ่มขึ้นเหล่านี้ พบว่าได้มีการขยาย

กรอบแนวความคิดและตัวแบบ SWOT และได้มีการทดลองใช้กรอบการอธิบายใหม่ ๆ ซึ่งช่วยให้การศึกษาวិชาด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ดูมีชีวิตชีวาเพิ่มขึ้น ครั้นต่อมาในทศวรรษ 1980 ได้มีตำราด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ใหม่ ๆ เกิดขึ้นอีกหลายสิบเล่ม ในจำนวนหนังสือเหล่านี้ บางเล่มได้มีการปรับปรุงขัดเกลาวิธีการวิเคราะห์ตัวแบบ SWOT ให้น่าสนใจและเข้าใจง่ายยิ่งขึ้น ในช่วงทศวรรษ 1980 นี้เอง นักวิชาการด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้นำเสนอตัวแบบการวางแผนกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นบรรทัดฐานของนักวิเคราะห์กลยุทธ์ (normative strategic planning models) นอกจากนี้ นักวิชาการกลุ่มนี้ยังได้ทำการสรุปผลงานวิจัยด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีการดำเนินการในช่วงทศวรรษดังกล่าวเพื่อความสะดวกต่อผู้ที่สนใจจะมองดูภาพรวมของแนวความคิดด้านการบริหารกลยุทธ์ที่มีการนำเสนอกันในช่วงเวลาดังกล่าว แม้ว่าผลงานด้านการบริหารกลยุทธ์ในช่วงทศวรรษ 1980 จะดูก้าวหน้าเป็นอย่างมาก แต่ตำราที่มีใช้กันอยู่ก็ยังคงไม่เพียงพอสำหรับการเรียนการสอนในช่วงทศวรรษ 1990 และในช่วงศตวรรษที่ 21 ที่กำลังมาเยือนนี้

เหตุที่ในช่วงทศวรรษ 1990 มีความต้องการตำรับตำราทางด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่มีการนำเสนอมุมมองหลากหลาย ก็เพราะว่าสภาพแวดล้อมทางธุรกิจของทศวรรษที่กำลังจะมาเยือนมีความแตกต่างจากอดีตมาก จนกระทั่งเราสามารถกล่าวได้ว่าทศวรรษนี้คือ ทศวรรษของการเปลี่ยนแปลงและทศวรรษของความยุ่งเหยิง เพราะเป็นผลกระทบจากการปรับ โครงสร้างทางด้านนิเวศวิทยาและการปรับโครงสร้างทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลง และความยุ่งเหยิงนี้ไม่เพียงจะเป็นการเปลี่ยนแปลงและความยุ่งเหยิงที่เคลื่อนตัวอย่างรวดเร็วจับใจเท่านั้น หากแต่ยังมีลักษณะของความซับซ้อน และยากต่อการพยากรณ์อยู่ด้วย ที่สำคัญยิ่งก็คือ มีลักษณะของการเปลี่ยนแปลงไปสู่ทิศทางตรงกันข้าม และนำไปสู่ภาวะวิกฤต การรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ บริษัทห้างร้านและองค์กรต่าง ๆ จำเป็นต้องทบทวนหลักการพื้นฐานทางด้านกลยุทธ์ ทางด้านโครงสร้าง และทางด้านการดำเนินงาน

เศรษฐกิจโลกมีทั้งลักษณะของการแตกแยก (fragmenting) และการรวมตัว (integrating) ในเวลาพร้อม ๆ กันไป ตัวอย่างในเรื่องนี้ก็คือ การแตกแยกของกลุ่มโซเวียต และการรวมตัวกันใหม่อีกครั้งหนึ่งของเศรษฐกิจโลกาภิวัตน์ (global economy) และสาเหตุดังกล่าวนี้เองที่ทำให้ทุกประเทศทั่วโลกจำเป็นต้องเร่งศึกษาวิธีการใช้ กลยุทธ์ในการแข่งขันทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศ การสิ้นสุดลงของสนธิสัญญาทางเศรษฐกิจและทางการเมืองแบบเดิม การสิ้นสุดของรูปแบบการตลาดแบบเดิม และการสิ้นสุดของกลไกทางการค้าการแลกเปลี่ยนเงินตราแบบเดิมมีส่วนก่อให้เกิดความไม่แน่นอนขึ้นกับการทำธุรกิจ

ในขณะเดียวกันก็มีการรวมกลุ่มพลังทางด้านเศรษฐกิจโลก ตัวอย่างเช่น เศรษฐกิจของยุโรปได้รวมตัวกันเป็นระบบเศรษฐกิจตลาดรวมชนิดมีเพียงตลาดเดียว (a single Common Market) ขอตกลงเขตการค้าเสรีอเมริกาเหนือ (the North American Free Trade Agreement or NAFTA) มีส่วนช่วยสร้างให้เกิดตลาดเปิดที่ใหญ่ที่สุดของโลก เศรษฐกิจของประเทศรอบมหาสมุทรแปซิฟิก (Pacific Rim economies) กำลังเกิดขึ้นและกำลังกลายเป็นคู่แข่งระดับโลกที่น่ากลัว สนธิสัญญาเศรษฐกิจภูมิภาคใหม่หลายฉบับกำลังมีการร่างและลงนามกันทั่วโลก การเปลี่ยนแปลงทาง

นิเวศวิทยา กำลังบีบบังคับให้นักธุรกิจต้องคิดใคร่ครวญเรื่องราวเกี่ยวกับอนาคตในหลายวิธีการที่แตกต่างจากวิธีคิดที่เคยคิดกันในอดีต ยุคปัจจุบันทรัพยากรธรรมชาติเริ่มมีจำกัดและกำลังจะหมดสิ้นไป วิกฤตการณ์ทางนิเวศวิทยา กำลังอยู่ในขั้นอันตราย ผู้บริโภคในยุคนี้ต้องการใช้สินค้าที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อมและช่วยลดจำนวนขยะ ความใส่ใจต่อการปกป้องคุ้มครองสิ่งแวดล้อมมีส่วนโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจทุก ๆ ด้าน การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจมีผลโดยตรงต่อการบังคับให้บริษัทต่าง ๆ ต้องเผชิญหน้ากับวิกฤตการณ์ต่าง ๆ และมีผลต่อการปรับโครงสร้างของการดำเนินธุรกิจ

การบริหารกลยุทธ์ในทศวรรษนี้ ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อการเปลี่ยนแปลงในเรื่องเหล่านี้คือการเปลี่ยนแปลงทางสังคม ทางการเมือง ทางวัฒนธรรม จากความเข้าใจในเรื่องความรับผิดชอบต่อผู้บริหารดังกล่าวแล้วนี้แหละที่ผู้เขียนตำราเล่มนี้ได้พยายามชี้แนะไว้

หนังสือเล่มนี้ทำหน้าที่ตรวจสอบดูว่าบริษัทต่าง ๆ สามารถแก้ปัญหาและสามารถสร้างความเจริญรุ่งเรืองให้แก่ธุรกิจของตนได้อย่างไรในโลกสมัยใหม่นี้ ข้อเสนอที่ท้าทายตามที่คุณเขียนได้เสนอไว้ก็เพื่อให้ผู้อ่านได้ใช้ความพยายามเพื่อทำให้บรรลุถึงให้ได้ หนังสือเล่มนี้จึงนับได้ว่ามีส่วนอย่างสำคัญในอันที่จะช่วยให้เกิดความสมดุลขึ้นกับโลกในยุคนี้และในยุคอนาคตอันใกล้ โดยอาศัยข้อค้นพบเกี่ยวกับการบริหารกลยุทธ์เท่าที่มีมาในอดีตจวบจนกระทั่งถึงปัจจุบัน ผู้เขียนได้คงแนวความคิดหลักจากผลงานวิจัยในอดีตและการประยุกต์ใช้อดีตเอาไว้ แต่ในขณะที่เดียวกันก็พยายามแทรกข้อค้นพบใหม่ ๆ แนวความคิดใหม่ และกรณีศึกษาใหม่ ๆ เพื่อสะท้อนให้เห็นระบบเศรษฐกิจที่กำลังเปลี่ยนแปลงไป และระเบียบทางนิเวศวิทยาที่กำลังเปลี่ยนแปลงไปเช่นกัน

หนังสือเล่มนี้ผู้เขียนจัดระบบเนื้อหาแบบยืดหยุ่นเพื่อให้บริษัทต่าง ๆ ในยุคทศวรรษ 1990 นี้สามารถปรับตัวแบบยืดหยุ่นได้ รวมไปถึงผู้บรรยายวิชาการบริหารกลยุทธ์ด้วย ดังนั้นหนังสือเล่มนี้จึงจัดระบบเนื้อหาหลักไว้ 4 ภาค ได้แก่

(๑) ภาคตำรา ระหว่างหน้า 1 ถึง 240

(๒) ภาคกรณีศึกษา ระหว่างหน้า 241 ถึง 721

(๓) ภาคเอกสารตัวอย่างนโยบายของบริษัท ระหว่างหน้า 727 ถึง 838 และ

(๔) ภาคบทความที่คัดเลือกและรวบรวมไว้เพื่อใช้สำหรับอ่านประกอบ ระหว่างหน้า 839 ถึง 981

ในภาคตำราหรือเนื้อหาหลัก (บทที่ ๑ ถึง บทที่ ๑๑) จะพูดถึงเกี่ยวกับแนวความคิดแบบเดิมเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปใช้ ในภาคนี้ยังได้ให้กรอบแนวความคิดใหม่ ๆ สำหรับตรวจสอบการบริหารกลยุทธ์ระดับโลก วิกฤตทางนิเวศวิทยา และการบริหารภาวะวิกฤต

ในภาคกรณีศึกษาได้อธิบายแนวความคิดต่าง ๆ และให้ข้อมูลเบื้องต้นเพื่อใช้สำหรับการอภิปรายของนักศึกษาในชั้นเรียนหรือของพนักงานบริษัทในห้องประชุมของคณะกรรมการกำหนดกลยุทธ์หรือนำกลยุทธ์ไปใช้ของบริษัท มีตัวอย่างกรณีศึกษาอันเป็นที่ทราบกันดีหลายตัวอย่าง นอกจากนี้ยังมีตัวอย่างกรณีศึกษาใหม่ ๆ ที่เขียนขึ้นเป็นการเฉพาะสำหรับหนังสือเล่มนี้

กรณีศึกษาที่เลือกนำมาใช้ในหนังสือเล่มนี้มีการนำเสนออย่างมีสัดส่วนระหว่างกรณีของอเมริกัน กรณีของยุโรปตะวันตก กรณีของญี่ปุ่น และกรณีของบริษัทในบริษัทในยุโรปตะวันออก กรณีศึกษาจะครอบคลุมอุตสาหกรรมหลายประเภท บริษัทหลายขนาด กลุ่มเทคโนโลยีหลากหลายกลุ่ม และสถานการณ์กลยุทธ์ที่แตกต่างหลายสถานการณ์ นอกจากนี้มีข้อสังเกตพิเศษในทางอุตสาหกรรม ๓ อุตสาหกรรม ได้แก่ อุตสาหกรรมสายการบิน โรงพยาบาล และอุตสาหกรรมยางรถยนต์ ข้อสังเกตพิเศษเหล่านี้สามารถนำไปรวมกลุ่มกับกรณีศึกษาของบริษัทภายในอุตสาหกรรมต่าง ๆ เพื่อศึกษาถึงลำดับก่อนหลังของการวิเคราะห์ทางอุตสาหกรรม ซึ่งติดตามมาโดยการวิเคราะห์บริษัท

เอกสารที่เกี่ยวกับการกำหนดนโยบายของบริษัทได้มาจากบริษัทต่าง ๆ ตามความเป็นจริง และได้มีการเพิ่มความเป็นจริงและความสามารถในการใช้งานได้จริงใส่ไว้ในหนังสือเล่มนี้ด้วย สามารถกล่าวได้ว่าวิธีการนำเสนอในลักษณะนี้เป็นวิธีการของตำราประเภทกลยุทธ์/นโยบายที่ได้รวบรวมเอาบริษัทที่มีอยู่จริงและเอกสารเกี่ยวกับนโยบายของบริษัทที่ใช้งานจริงมาใส่ไว้ในหนังสือด้วย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ นักศึกษาได้มีโอกาสศึกษาจากนโยบายและแผนกลยุทธ์ที่ใช้งานจริงว่ามีลักษณะเป็นเช่นไร และได้ให้โอกาสแก่นักศึกษาได้ทำความเข้าใจ ภูมิวิวิจารณ์ และวิธีปรับปรุงกลยุทธ์และนโยบายในปัจจุบัน ผู้เขียนตำราเล่มนี้มีประสบการณ์และได้เคยทดลองใช้เอกสารนโยบายเหล่านี้มาก่อนเป็นเวลาหลายปี โดยใช้เอกสารเหล่านี้เพื่ออธิบายกลยุทธ์และเพื่อเปรียบเทียบกลยุทธ์/นโยบายของบริษัทต่าง ๆ ที่มีลักษณะแตกต่างกันออกไป ตัวอย่างที่ให้ไว้ในหนังสือเล่มนี้แทบทุกตัวอย่าง นักศึกษาจะพบว่ามีความน่าสนใจ ความที่คัดลอกมาจากข้อเขียนของนักเขียนด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์อื่น ๆ ที่ถือว่าเป็นผลงานคลาสสิกในสาขาวิชาการบริหารเชิงกลยุทธ์และครอบคลุมสาขาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องของหลายสาขา จะช่วยให้นักศึกษาหรือผู้อ่านหนังสือเล่มนี้สามารถทราบรายละเอียดของแต่ละหัวข้อได้ละเอียดและลึกซึ้งยิ่งขึ้น

สำหรับผู้ที่ใช้นี้หนังสือเล่มนี้เป็นตำราสำหรับใช้สอนนักศึกษาระดับปริญญาตรีสามารถใช้ประเด็นหลักสี่ประเด็นของหนังสือเล่มนี้ ซึ่งได้แก่ ข้อเขียนส่วนที่เป็นเนื้อหา (text) กรณีศึกษา (case studies) เอกสารข้อความเกี่ยวกับนโยบายของบริษัทต่าง ๆ (policy documents) และข้อความที่คัดลอกมาจากตำราคลาสสิก (reading) เพื่อใช้ในการกำหนดเนื้อหาของหลักสูตรการเรียนการสอนในสาขานโยบายธุรกิจ และการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้หลากหลายออกไป ซึ่งสามารถกำหนดให้มีความหลากหลายในด้านความซับซ้อน ความตื้นลึก และจุดที่ต้องการเน้น

หนังสือเล่มนี้สามารถใช้เป็นหลักสูตรพิเศษทางด้านการวางแผนกลยุทธ์และกลยุทธ์ของบริษัท โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อผู้สอนต้องการเน้นในเรื่องประเด็นทางด้านการศึกษาดังพฤติกรรมในชุมชน ความเกี่ยวข้องของวิชาการบริหารเชิงกลยุทธ์กับประเด็นทางด้านการศึกษาพฤติกรรมในชุมชนได้แสดงรายละเอียดไว้ในบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม (environmental analysis) การวิเคราะห์โครงสร้างทางอุตสาหกรรม (industry structure analysis, strategy formulation, strategy implementation) การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) และการบริหารภาวะวิกฤตเชิงกลยุทธ์

(strategic crisis management)

สำหรับคู่มือของผู้สอนจะมีเอกสารประกอบการสอนเพิ่มเติมให้ ซึ่งประกอบด้วยเนื้อหาใน ส่วนของตัวอย่างการสอน ตัวอย่างแผ่นใส ตัวอย่างข้อสอบ แบบฝึกหัดในชั้นเรียน และข้อเสนอแนะ ในการใช้วีดีโอประกอบการสอน

๔. จุดเด่นและจุดด้อยของหนังสือ

สาขาวิชาการบริหารเชิงกลยุทธ์มีการพัฒนาเติบโตอย่างรวดเร็วในช่วงสามทศวรรษที่ผ่านมา คำรับตำราในสาขาวิชานี้ก็มีการพิมพ์เผยแพร่มากมายหลายสำนวน และจากหลายสำนักพิมพ์ มี ทั้งที่เป็นหนังสือที่มุ่งตลาดผู้อ่านที่เป็นนักธุรกิจหรือผู้บริหารทั่ว ๆ ไป และหนังสือที่นำเสนอในรูปแบบ ของตำราเพื่อใช้เป็นเอกสารประกอบการเรียนการสอนทั้งในมหาวิทยาลัย และสำหรับหลักสูตร การฝึกอบรมสัมมนาตามศูนย์ฝึกอบรมของบริษัทและตามโรงแรมทั่ว ๆ ไป

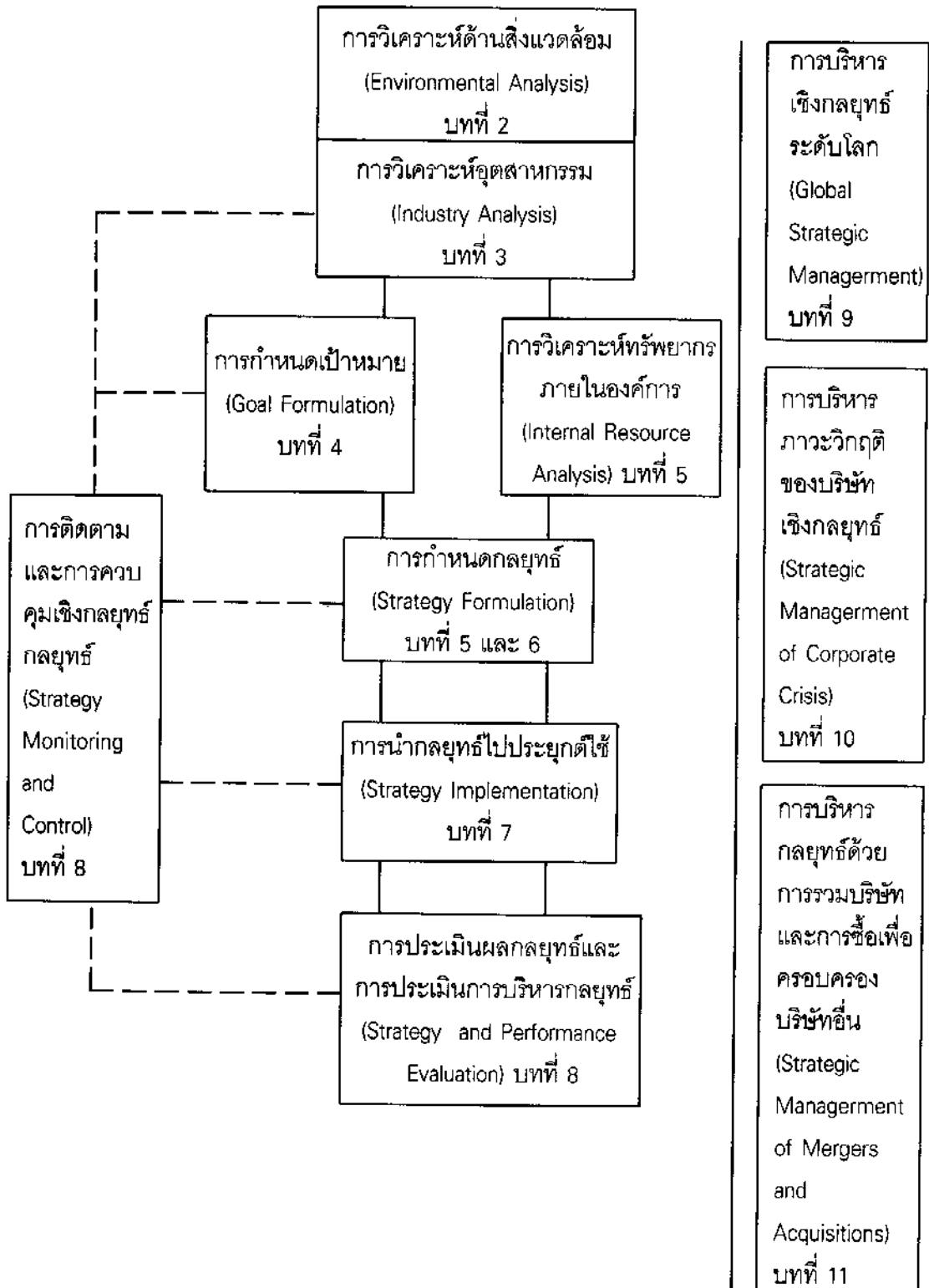
เมื่อพิจารณาในแง่จุดเด่นและจุดด้อยของหนังสือเล่มนี้ ผู้วิจารณ์ขอเสนอข้อคิดเห็นโดยแยก ประเด็นการนำเสนอ ดังนี้

๔.๑ จุดเด่นของหนังสือเล่มนี้

ประการแรก หากมุ่งเพื่อนำไปใช้ประกอบการเรียนการสอนในระดับปริญญาจะมีความ เหมาะสมมาก ทั้งนี้เพราะผู้เขียนได้จัดเตรียมไว้ให้ทั้งตัวตำรา และเอกสารประกอบเพิ่มเติม สำหรับผู้สอน (instructor's manual)

ประการที่สอง วิธีการนำเสนอ ผู้เขียนได้กำหนดกรอบแนวความคิด (conceptual frame- work) และตัวแบบสำหรับการนำเสนอ (model for presentation) ที่ชัดเจน กล่าวคือ ผู้เขียนได้วาง กรอบแนวความคิดและตัวแบบการนำเสนอของหนังสือเล่มนี้ไว้พอสรุปได้ดังนี้

กระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์และขอบเขตของหนังสือ



ประการที่สาม มีตัวอย่างกรณีศึกษาจากสถานการณ์จริงของบริษัทต่าง ๆ เพื่อใช้เป็นตัวอย่างกรณีศึกษามากมาย การเขียนตำราในลักษณะเช่นนี้ค่อนข้างยาก เนื่องจากผู้เขียนจะต้องขออนุญาตบริษัทต่าง ๆ ที่ปรากฏชื่อในหนังสือเพื่อนำข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับบริษัทนั้นมาเปิดเผยไว้ในหนังสือเล่มนี้ จึงนับได้ว่าผู้เขียนมีความสามารถในการติดต่อกับบริษัทมากมาย

ประการที่สี่ การเริ่มต้นในแต่ละบท ผู้เขียนได้นำเสนอโครงสร้างเนื้อหาของบทนั้น ๆ เอาไว้ด้วย เพื่อป้องกันความสับสนของผู้อ่าน ตัวอย่างเช่น

ขอบเขตของเนื้อหาของบทที่ 1 บทนำสู่การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Chapter 1, Introduction to Strategic Management)

- 1.1 แนวความคิดเกี่ยวกับองค์การ สิ่งแวดล้อม และกลยุทธ์
(A Perspective on Organization, Environments, and Strategies)
- 1.2 ภารกิจและความรับผิดชอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์
(Strategic Management Tasks and Responsibilities)
 - ภารกิจของการบริหารเชิงกลยุทธ์
(Strategic Management Tasks)
 - ความรับผิดชอบในการบริหารเชิงกลยุทธ์
(Strategic Management Responsibilities)
- 1.3 ระดับต่าง ๆ ของกลยุทธ์ในบริษัท
(Levels of Strategy in the Firm)
- 1.4 ความจำเป็นที่ต้องมีกลยุทธ์โดยอาศัยการพิจารณาจากการวิวัฒนาการของบริษัท
(The Need for Strategies for Firm Evolution)
 - ประโยชน์ของกลยุทธ์
(Advantages of Strategies)
 - การวิวัฒนาการด้านกลยุทธ์ของบริษัท
(The Strategic Evolution of Firms)
- 1.5 การวิวัฒนาการและการลงทุนของบริษัท
(Evolution and Entrepreneurship)

ประการที่ห้า ตอนจบของแต่ละบท ผู้เขียนได้เสนอหนังสือที่ผู้อ่านควรอ่านเพิ่มเติม (readings) กรณีศึกษา (cases) และเอกสารนโยบายของบริษัท (policy documents)

จากตัวอย่างของบทที่ 1 ผู้เขียนได้นำเสนอหนังสือที่ผู้อ่านควรอ่านเพิ่มเติม (readings) กรณีศึกษา (cases) และเอกสารนโยบายของบริษัท (policy documents) ไว้ดังนี้

หนังสืออ่านประกอบเพิ่มเติม (readings)

*Ansoff, H.I. "The changing shape of the strategic problem". In D. Schendel and C.W. Hofer (Eds), *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Boston: Little Brown and Co., 1979.

กรณีศึกษา (Cases)

* Acme Leasing Company

* Beverly Enterprises, Inc.

Mud Island, Inc.

* Turner Broadcasting System Inc.

Policy Documents

* Crain's New York Business - The Vision

Chateau Ste. Michelle Strategic Plan

* Indicate particularly appropriate assignments

๔.๒ จุดด้อยของหนังสือเล่มนี้

ประการแรก วิธีการอ้างอิงภายในหนังสือเล่มนี้ ไม่เอื้ออำนวยประโยชน์ต่อผู้อ่านที่ต้องการค้นคว้าเพิ่มเติม หรือผู้อ่านที่เป็นนักวิจัย เพราะผู้เขียนใช้วิธีรวบรวมบรรณานุกรมซึ่งผู้เขียนใช้คำ References ไว้ที่หน้า 236 ถึง 240 ซึ่งแสดงให้เห็นว่า เนื้อหาส่วนที่เป็นผลงานของผู้เขียนจริง ๆ มีเพียงประมาณ 240 หน้า นอกนั้นเป็นเนื้อหาของกรณีศึกษา (cases) ตั้งแต่หน้า 241 ถึง 726 เอกสารนโยบายของบริษัท (policy documents) ตั้งแต่หน้า 727 ถึง 838 และหนังสืออ่านประกอบ (readings) ตั้งแต่หน้า 839 ถึง 981

การอ้างอิงข้อความบางข้อความมีอยู่บ้างประปราย แต่ผู้เขียนนิยมระบุเฉพาะชื่อผู้เขียนและปีที่พิมพ์หนังสือเล่มนั้น ไม่ได้ระบุเลขหน้าของหนังสือที่อ้างอิง ทำให้ไม่สามารถสืบค้นต่อได้ ทั้งนี้ อาจเป็นเพราะ วิธีการเขียน ผู้เขียนนิยมใช้วิธีสรุปความ (paraphrase) ไม่นิยมการลอกข้อความ (quotations) แต่ควรที่จะอ้างเลขหน้าหนังสือเพื่อช่วยนักวิจัยในการสืบค้นต่อ ลักษณะหนังสือเล่มนี้ จึงกระเด็นไปทางตำรา มากกว่างานวิจัยค้นคว้า

ประการที่สอง ขาดบทสรุป ผู้เขียนไม่ได้เขียนบทสรุปเพื่อเป็นการย่อเนื้อหาที่เป็นประเด็นหลัก (Summary) มาไว้ด้วยกันในบทสุดท้ายของหนังสือ และไม่มีเนื้อหาการสรุปทัศนคติ ในส่วนของผู้เขียนเองต่อมุมมองการเรียนการสอนวิชาการบริหารกลยุทธ์และอนาคตของวิชานี้ เพื่อแสดงทัศนคติส่วนตัวของผู้เขียนไว้ในที่เดียวกันในบทสุดท้าย (Conclusions) และขาดการเขียนข้อเสนอแนะในลักษณะชี้แนะผู้อ่านหรือแนะนำผู้อ่าน (Suggestions) หรือนำเสนอเพื่อให้ผู้อ่านประกอบการพิจารณา (Recommendations)

จุดด้อยประการที่สองนี้ เป็นที่น่าเสียดาย เพราะจะมีส่วนช่วยต่อการพัฒนาความรู้ในสาขาวิชานี้มากเพราะเป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่า บทสรุปคือบทที่ผู้เขียนต้องการบอกผู้อ่านหนังสือของเขาว่า หลังจากอ่านหนังสือจบแล้ว ผู้อ่านควรทำอะไรต่อไป ตัวอย่างเช่น ผู้เขียนอาจมีบางจุดบางประเด็นที่ยังไม่ได้เขียนและไม่ได้รวบรวมไว้ในหนังสือของตน อาจฝากให้ผู้อ่านที่สนใจไปศึกษาเพิ่มเติมไปทำวิจัยเพิ่มเติม หรืออาจทิ้งท้ายว่า ผู้เขียนเองจะศึกษาเพิ่มเติมในประเด็นได้อีกต่อไป ดังนี้ เป็นต้น

ประการที่สาม เนื้อหาที่เขียนยังไม่ได้สะท้อนให้เห็นว่าผู้เขียนได้เขียนหนังสือเล่มนี้จากการสะสมประสบการณ์ที่ยาวนาน มองปัญหาอย่างรอบคอบ เขียนหนังสือโดยพิจารณาแหล่งข้อมูลที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบและรอบด้าน ดังจะเห็นได้ว่า ผู้เขียนละเอียดแนวความคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ของตะวันตกหรือของเอเชีย โดยเฉพาะการบริหารเชิงกลยุทธ์ของซุนวู (Sun Tzu) ซึ่งเป็นความผิดพลาดอย่างยิ่ง เพราะในเนื้อหาเกี่ยวกับการบริหารกลยุทธ์ในหนังสือเล่มอื่น ๆ ส่วนใหญ่มักจะไม่ละเอียดที่จะกล่าวถึงซุนวู ซึ่งน่าเสียดาย เพราะจากการที่ผู้วิจารณ์ได้สืบค้นประวัติผลงานทางวิชาการของผู้เขียนในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ ก็นับได้ว่า ผู้เขียนได้นำเสนอผลงานด้านนี้ไว้หลายเล่มแล้ว ตัวอย่างเช่น

Shrivastava, Paul. 1987. *Bhopal: Anatomy of Crisis*. Cambridge, Mass.: Ballinger Publishing.

Shrivastava, Paul, 1987. Rigor and practical usefulness of research in strategic management. *Strategic Management Journal* 8(1): 77-92.

Shrivastava, Paul, and J.H. Grant. 1985. Empirically derived models of strategic decision-making processes. *Strategic Management Journal* 6: 97-113.

Shrivastava, Paul and I.I. Mitroff. 1987. Strategic management of corporate crises. *Columbia Journal of World Business* 22(1): 5-11.

Shrivastava, Paul, and Sidney Nachman. 1989. Strategic leadership patterns. *Strategic Management Journal* 10 (Summer): 51-66.

ประการที่สี่ ผู้เขียนยังไม่ค่อยได้เน้นประเด็นความเชื่อมโยงหรือความสัมพันธ์ระหว่างทำความเข้าใจกับตัวแบบต่าง ๆ ของกลยุทธ์ (models for strategies) และตัวอย่างการใช้ตัวแบบเหล่านั้น ผู้อ่านที่ไม่มีพื้นฐานความรู้ด้านการบริหารกลยุทธ์อาจสับสนในเรื่องนี้ เพราะผู้เขียนไม่ได้นำเสนอตัวแบบและตัวอย่างของการใช้ตัวแบบที่ชัดเจนเพียงพอและจัดไว้เป็นหมวดหมู่ที่เห็นได้ชัดเจน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าผู้เขียนได้ยึดตัวแบบหลักของหนังสือเล่มนี้ตามแผนภูมิ “กระบวนการการบริหารกลยุทธ์และขอบเขตเนื้อหาของหนังสือ” แล้ว เมื่อพิจารณาในประเด็นนี้เป็นที่น่าเสียดายว่าผู้เขียนน่าจะมีการนำเสนอตัวแบบและตัวอย่างการใช้ตัวแบบโดยสรุปไว้ในบทที่ 7 การนำกลยุทธ์

ไปประยุกต์ใช้ (strategy implementation) แต่ผู้เขียนก็ไม่ได้ทำเช่นนั้น มิฉะนั้นแล้วผู้อ่านหนังสือเล่มนี้จะสามารถทำความเข้าใจเรื่องราวการบริหารกลยุทธ์ได้ง่ายยิ่งขึ้น

๕. ข้อสรุปและข้อเสนอแนะ

หนังสือเล่มนี้ผู้เขียนเขียนขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อใช้สำหรับการเรียนการสอน ดังจะเห็นได้ว่าผู้เขียนได้พยายามนำเสนอกรอบแนวความคิดสำหรับการใช้หนังสือเล่มนี้ไว้อย่างชัดเจนว่าบทไหนพูดถึงเกี่ยวกับเรื่องอะไร นอกจากนี้ผู้เขียนยังได้รวบรวมตัวอย่างกรณีศึกษา ตัวอย่างเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการบริการกลยุทธ์ที่เป็นจริงของบริษัทต่างๆ มาไว้ด้วยกัน และผู้เขียนยังได้จัดพิมพ์เอกสารคู่มือสำหรับผู้สอนไว้ต่างหาก ซึ่งทั้งหมดแสดงให้เห็นว่า ผู้เขียนมีจุดมุ่งหมายเพื่อเขียนให้นักศึกษาและอาจารย์อ่าน

ดังนั้น หนังสือเล่มนี้จึงเหมาะสำหรับใช้ในการเรียนการสอนในระดับปริญญา หรือใช้เป็นคู่มือประกอบการบรรยายของวิทยากรหลักสูตรฝึกอบรมและสัมมนา สำหรับผู้ที่ยังไม่เคยศึกษาด้านการบริหารกลยุทธ์มาก่อน ควรทำความเข้าใจโครงสร้างหลักของหนังสือเล่มนี้ให้ดีเสียก่อน โดยพยายามทำความเข้าใจขอบเขตของบทในแต่ละบท เพื่อจะได้ไม่หลงประเด็น

ผู้วิจารณ์และแนะนำหนังสือเล่มนี้ขอเสนอว่า ในการอ่านเนื้อหาในหนังสือใด ๆ โดยเฉพาะ การอ่าน เนื้อหาของหนังสือที่เรายังไม่คุ้นเคย ขั้นตอนแรก ผู้อ่านควรหาอ่านบทความเกี่ยวกับเรื่องนั้นจากสารานุกรมหรือ encyclopedia เพื่อทำความเข้าใจกรอบแนวความคิดหรือภาพกว้าง ๆ ของเนื้อหาวิชานั้นเสียก่อน จากนั้นจึงค่อยอ่านหนังสือที่ให้รายละเอียดที่ลึกซึ้งยิ่งขึ้นไปอีก นอกจากนี้ การอ่านหนังสือไม่ควรอ่านเพียงเล่มเดียว ควรอ่านหนังสือหลายๆ เล่ม เพื่อเทียบเคียง หากเป็นไปได้ อ่านเพื่อเทียบเคียงในแต่ละประเด็นย่อยของเนื้อหานั้น ๆ จากผู้เขียนอย่างน้อยสองสามคน การอ่านหนังสือเล่มเดียวอาจทำให้ผู้อ่านเข้าใจคลาดเคลื่อนได้ ซึ่งถ้าเข้าใจเรื่องใดเรื่องหนึ่งผิดพลาดไปแล้ว นั้นย่อมหมายความว่าผู้อ่านจะกำลังผิด ๆ นั้นไปตลอดชีวิต ด้วยเหตุนี้เองจึงมีคำพังเพยกล่าวไว้ว่า “จงอย่าเถียงกับคนอ่านหนังสือเล่มเดียว”

วัฒนา พัฒนพงศ์ *

* นักวิจัยประจำสำนักวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์