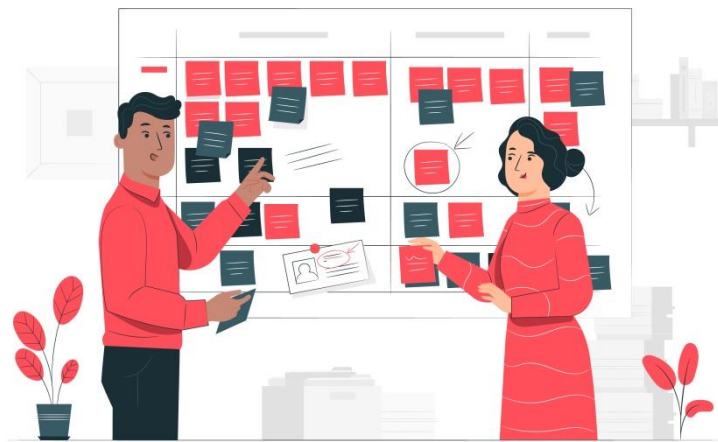


ใคร Fit กว่ากัน ?

ถ้าพูดถึงความ Fit ทุกคนคงนึกถึงความฟิตแอนด์เฟิร์มของร่างกายเป็นอันดับแรก แต่ถ้าในมุมมองนักกลยุทธ์หรือนักธุรกิจก็จะแปลความหมายว่า “สอดคล้อง” ซึ่งความสอดคล้องก็มีเยาะเย้ยแต่ว่าวันนี้ขอพูดถึงการบริหารจัดการองค์กรว่ามีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรที่คุณเจ้าของบริษัทเลือกหรือเปล่า คล้ายกับการดูแลสุขภาพตัวเองว่า Fit หรือเปล่า แต่เปลี่ยนมาเป็นตรวจสอบสุขภาพองค์กรว่ายัง Fit กับองค์กรหรือเปล่า เป็นการสอดส่องตัวเองให้สอดคล้องกลยุทธ์

เอาสั้น ๆ ง่าย ๆ กระชับ ๆ เลยนะคะ กลยุทธ์ระดับองค์กรที่ว่าก็คือ บริษัทเราจะเป็นผู้นำด้านไหนระหว่าง **Differentiation** กับ **Cost Leadership** โดยขั้นตอนการตรวจสอบว่าเรา Fit หรือไม่ Fit กับพื้ที่นั้นนั้นก็แสนจะง่ายดายเพียง 3 ขั้นตอนเท่านั้นค่ะ



1. **สภาพแวดล้อมภายในองค์กร** มี VMG : Vision Mission Goal) เป็นยังไง
2. **สภาพแวดล้อมทั่วไปภายนอกองค์กร** (PESTI : Political, Economical, Socio-cultural, Technological, International) และ**สภาพแวดล้อมการแข่งขัน** (FiveForce : Current Competitors, New entrant, Suppliers, Substitute, Buyers) ตอนนี้เข้าใจถึงไหนกันแล้ว
3. **วินิจฉัยความสัมพันธ์ระหว่างส่วนประกอบ Component ขององค์กร**
 - กลยุทธ์ขององค์กรเป็นอย่างไร เป็นผู้นำด้านต้นทุน ลูกค้ามีความต้องการที่คล้าย ๆ กัน หรือ ผู้นำด้านความแตกต่าง ลูกค้ามีความต้องการที่หลากหลาย
 - โครงสร้างองค์กรเป็นอย่างไร มีความยืดหยุ่น กระจายอำนาจ (Organic) หรือ ตามสายบังคับบัญชา (Mechanistic)
 - ระบบการวัดการประเมินขององค์กรเป็นอย่างไรตามแนวคิด BSC องค์กรนี้มีตัวชี้วัดด้านใดบ้าง
 - การจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นอย่างไร เกี่ยวกับการรับสมัคร การคัดเลือก การประเมินผล การให้รางวัล การพัฒนา
 - ประเภทหรือลักษณะเทคโนโลยีขององค์กรเป็นอย่างไร (Small batch, Large batch, Continuous)
 - วัฒนธรรมขององค์กรเป็นอย่างไร (Group culture, Developmental culture, Market culture, Bureaucratic culture)

Strategy	Structure	HRM	Technology	Measurement System	Culture
Differentiation	Organic	Diversity workplace	Small batch (Unit production)	BSC (Internal process + Learning & Growth) นวัตกรรมและความหลากหลาย	Developmental culture เน้นการปรับตัวเพื่อพัฒนา
Cost Leadership	Mechanistic	Homogeneous workforce	Large batch (Mass production)	BSC (Internal process + Learning & Growth) ใช้ทรัพยากรคุ้มค่า? พนักงานมีทักษะ สอดคล้องกับงาน?	Bureaucratic culture เน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ

เราวินิจฉัยองค์กรเราก็เพื่อที่จะได้รู้ว่าจะต้อง **Change** อะไรบ้าง โดยดูว่ากลยุทธ์ระดับองค์กรที่เราเลือกสอดคล้องกับ **Component** แต่ละข้อหรือไม่ เพราะอะไร ซึ่งพอเช็คครบทั้ง 6 องค์ประกอบแล้วทีนี้แหละจ้าพี่จ๋า จะรู้เลยว่าสิ่งที่เราฝัน กลยุทธ์ที่เราเลือก มันสัมพันธ์ไปทิศทางเดียวกันกับการดำเนินงานที่กำลังทำอยู่หรือไม่ และจะรู้ได้ทันทีว่าที่เราไม่ **Success** มันเป็นเพราะประเด็นไหน หรือเราพลาดตกหล่นหลงลืมเรื่องอะไรไป

อย่าลืมว่าเวลาเปลี่ยนคนยังเปลี่ยน เมื่อปัจจัยภายนอกเปลี่ยนไป ตัวเรา (ภายในองค์กร) ก็ต้องเปลี่ยน (เมื่อนั้น) เพราะเราไม่สามารถเปลี่ยนปัจจัยภายนอกได้ เราเปลี่ยนได้แค่ตัวเราเอง และอีกอย่างที่ยากผากถึงผู้ประกอบการเจ้าของธุรกิจอนาคตอิมหิมาหาเศรษฐกิจทุกคนก็คือ **No best practice** นะคะ ต้อง **Best fit** ค่ะ สิ่งที่องค์กรอื่นทำแล้วดี แต่พอมาเป็นองค์กรเรา สิ่ง Fit ดีที่สุดอาจจะเป็นอีกอย่างก็ได้

ลองทำกันดูกันนะคะ มันไม่ยากอย่างที่คิดเลย เพราะทุกข้อล้วนแต่เป็นสิ่งที่ธุรกิจทำอยู่แล้ว แค่ว่าจับมาหามาปะใส่มองเทียบตามตารางข้างบน แต่ที่สำคัญต้องวินิจฉัยตามความเป็นจริงไม่เข้าข้างองค์กรตัวเองเด็ดขาด หัวเรือที่หันไปทิศทางจะได้เบนทิศหันกลับตั้งหลักได้ถูกทาง ไม่ต้องเสียเวลาไปหลงเจอมารสมใหญ่อยู่ในมหาสมุทร คราวนี้ก็มาวัดกันที่ธุรกิจไหน Fit กว่า ปรับตัวได้เร็วกว่า วางแผนได้ดีกว่า ก็จะอยู่รอดลอยลำขึ้นฝั่ง (แห่งความสำเร็จ) ได้อย่างสบาย ๆ นอนตีฟุ้งซัน ๆ ได้ก่อนเพื่อน ...ผู้เขียนหวังว่าผู้อ่านจะเป็นคนต่อไปที่ประสบความสำเร็จในการประกอบธุรกิจนะคะ



นางสาวชโลธร เกาปัตตา
นักวิชาการอุตสาหกรรม
กลุ่มศึกษาและพัฒนาระบบส่งเสริมอุตสาหกรรม (โมเดล)
กองยุทธศาสตร์และแผนงาน กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม