

การจัดการ เชิงกลยุทธ์

Strategic Management

ฉบับปรับปรุงใหม่

- กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
- การปรับตัวของผู้บริหารเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง
- การวางแผนเชิงกลยุทธ์
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรและภายนอกองค์กร ในการแข่งขันและตามหน้าที่ทางธุรกิจ
- การบริหารในสภาวะวิกฤต
- ธุรกิจและการจัดการระหว่างประเทศ

พศ.ดร. ณัฐพันธุ์ เสงวนันท์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่)

โดย ผศ.ดร. ญัฐพันธ์ เขจรนันท์

สงวนลิขสิทธิ์ตามกฎหมาย โดย ดร. ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ © พ.ศ. 2552

ห้ามคัดลอก ลอกเลียน ดัดแปลง ทำซ้ำ จัดพิมพ์ หรือกระทำการอื่นใด โดยวิธีการใดๆ ในรูปแบบใดๆ ไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้ เพื่อเผยแพร่ในสื่อทุกประเภท หรือเพื่อวัตถุประสงค์ใดๆ นอกจากจะได้รับอนุญาต

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

ญัฐพันธ์ เขจรนันท์.

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่). --กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2552.

392 หน้า.

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. 2. การจัดการธุรกิจ.

I. ชื่อเรื่อง.

658.4012

Barcode (e-book) : 9786160846320

ผลิตและจัดจำหน่ายโดย



บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)
SE-EDUCATION PUBLIC COMPANY LIMITED

เลขที่ 1858/87-90 ถนนเทพรัตน แขวงบางนาใต้ เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260
โทรศัพท์ 0-2826-8000

หากมีคำแนะนำหรือติชม สามารถติดต่อได้ที่ comment@se-ed.com

คำนำ

ทฤษฎีวิวัฒนาการ (Theory of Evaluation) ของ Charles Dawin ที่เสนอแนวความคิดว่า ผู้ที่เข้มแข็งและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมย่อมมีโอกาสอยู่รอด และสามารถดำรงรักษาเผ่าพันธุ์ต่อไป จากแนวคิดนี้ไม่ได้กล่าวเกินเลยไปและสามารถนำไปประยุกต์ได้กับการดำรงอยู่และพัฒนาการของธุรกิจ โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รุนแรง และไม่สามารถกำหนดทิศทางได้เช่นในอดีต หลายครั้งที่สถานการณ์ทางธุรกิจพลิกผันจากความสำเร็จเป็นความล้มเหลวเพียงข้ามคืน หรือระบบธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างถอนรากถอนโคนอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรธุรกิจต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง โดยธุรกิจที่สามารถดำรงอยู่ได้ในอนาคตไม่เพียงแต่สามารถปฏิบัติงานแบบวันต่อวันอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ต้องมีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงด้วย

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) จึงเป็นศาสตร์และศิลป์ที่สำคัญที่ทั้งเจ้าของธุรกิจ ผู้บริหาร และบุคคลที่ต้องการจะประสบความสำเร็จทางธุรกิจ ควรต้องศึกษาและทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เพื่อที่จะประยุกต์ความรู้ ทักษะ และความเข้าใจในการกำหนดทิศทางและนำธุรกิจให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หนังสือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ เล่มนี้ ผู้เขียนตั้งใจเรียบเรียงขึ้นจากประสบการณ์ในการสอน การฝึกอบรม และการเป็นที่ปรึกษาของการบริหารงานให้กับองค์กรธุรกิจต่างๆ โดยศึกษา รวบรวมข้อมูล และปรับปรุงเนื้อหาให้มีความทันสมัยให้เหมาะสำหรับยุคปัจจุบัน เพื่อให้หนังสือมีความสมบูรณ์และสามารถเผยแพร่ให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อ่านทุกท่าน

สุดท้ายผู้เขียนขอแสดงความเคารพแก่ครูอาจารย์ และผู้ถ่ายทอดความรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเฉพาะคณาจารย์คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่มีส่วนสนับสนุนทั้งโดยตรงและโดยอ้อมที่ทำให้การสร้างผลงานเล่มนี้สำเร็จขึ้นมาได้ ตลอดจนองค์การภาครัฐและภาคเอกชนที่ให้ข้อมูลในการเขียนหนังสือ และข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการเรียบเรียงครั้งนี้ ผู้เขียนยินดีจะรับฟัง เพื่อทำการแก้ไขให้เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน และการพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารธุรกิจต่อไป

ผศ. ดร. ณัฐพันธ์ เขจรันันท์

สารบัญ

บทที่ 1 การจัดการเชิงกลยุทธ์ 11

| | |
|---|----|
| กลยุทธ์ | 13 |
| การจัดการเชิงกลยุทธ์ | 16 |
| ความสำคัญของการจัดการกลยุทธ์ | 19 |
| กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ | 22 |
| ระดับของกลยุทธ์ธุรกิจ | 24 |
| พัฒนาการของการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ | 26 |
| การใช้กรณีศึกษาในการเรียน | 30 |
| สรุป | 32 |
| คำถามท้ายบท | 34 |

บทที่ 2 หลักการพื้นฐานการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 35

| | |
|---|----|
| สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ | 37 |
| สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ | 38 |
| สภาพแวดล้อมภายในองค์การ | 43 |
| การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม | 45 |
| แนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม | 48 |
| การตรวจสอบสภาพแวดล้อม | 55 |
| การพยากรณ์สภาพแวดล้อม | 58 |
| การประเมินกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม | 61 |
| สรุป | 63 |
| คำถามท้ายบท | 65 |

| | |
|--|-----|
| กลยุทธ์องค์การ โครงสร้าง และการแข่งขัน | 132 |
| แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ | 134 |
| การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ | 135 |
| การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม | 138 |
| อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ | 141 |
| การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน | 142 |
| อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ | 144 |
| การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า | 146 |
| สรุป | 153 |
| คำถามท้ายบท | 155 |

บทที่ 6 Benchmarking การเทียบเคียงแข่งดี เพื่อความเป็นเลิศของกิจการ 157

| | |
|------------------------------------|-----|
| จุดเริ่มต้นของเบนช์มาร์ก | 159 |
| ปัจจัยสำคัญของเบนช์มาร์ก | 160 |
| เหตุผลในการทำเบนช์มาร์ก | 162 |
| ประเภทของการเบนช์มาร์ก | 163 |
| กระบวนการทำเบนช์มาร์ก | 165 |
| ปัจจัยความสำเร็จของการทำเบนช์มาร์ก | 168 |
| สรุป | 169 |
| คำถามท้ายบท | 171 |

บทที่ 7 การกำหนดกลยุทธ์ 173

| | |
|--------------------------------------|-----|
| จุดมุ่งหมายขององค์การ | 174 |
| การกำหนดพันธกิจ | 178 |
| การกำหนดเป้าหมายและ/หรือวัตถุประสงค์ | 181 |
| ระดับของกลยุทธ์ธุรกิจ | 183 |
| กลยุทธ์ระดับองค์การ | 186 |
| กลยุทธ์ระดับธุรกิจ | 192 |
| กลยุทธ์ระดับหน้าที่ | 194 |
| ปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์ | 197 |
| การประเมินกลยุทธ์ | 198 |
| สรุป | 199 |
| คำถามท้ายบท | 202 |

บทที่ 8 กลยุทธ์เพื่ออนาคตสำหรับองค์การในโลกสมัยใหม่ 203

| | |
|---|-----|
| กลยุทธ์ Blue Ocean | 205 |
| การขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ | 207 |
| นวัตกรรมเชิงคุณค่า : หลักสำคัญของกลยุทธ์ Blue Ocean | 208 |
| เครื่องมือวิเคราะห์ : ผืนผ้าใบเชิงกลยุทธ์ | 209 |
| กรอบการดำเนินงาน 4 ประการ | 211 |
| หลักการที่ 1 การสร้างขอบเขตทางการตลาดใหม่ | 213 |
| หลักการที่ 2 เน้นภาพใหญ่ไม่ใช่ตัวเลข | 218 |
| หลักการที่ 3 ก้าวพ้นความต้องการที่มีอยู่เดิมแล้ว | 220 |
| หลักการที่ 4 กำหนดลำดับกลยุทธ์ให้ถูกต้อง | 222 |
| หลักการปฏิบัติของกลยุทธ์ Blue Ocean | 224 |
| สรุป | 228 |
| คำถามท้ายบท | 230 |

บทที่ 9 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 231

| | |
|---|-----|
| การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ | 232 |
| กรอบแนวคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ | 237 |
| บทบาทของโครงสร้างองค์การ | 239 |
| บทบาทของวัฒนธรรมองค์การ | 243 |
| ทักษะของผู้ที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ | 247 |
| สิ่งที่ต้องกระทำในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ | 249 |
| หลักการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ | 251 |
| สรุป | 253 |
| คำถามท้ายบท | 255 |

บทที่ 10 การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ 257

| | |
|-----------------------------------|-----|
| การเปลี่ยนแปลง | 258 |
| วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง | 261 |
| กระบวนการเปลี่ยนแปลง | 262 |
| รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง | 264 |
| แรงต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง | 265 |
| สาเหตุของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง | 267 |

| | |
|--|-----|
| ลักษณะของการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง | 269 |
| การบริหารการเปลี่ยนแปลง | 270 |
| หัวหน้าคณะผู้บริหาร และกรรมการบริษัทกับการบริหารการเปลี่ยนแปลง | 272 |
| การบริหารในภาวะวิกฤต | 273 |
| สรุป | 275 |
| คำถามท้ายบท | 277 |

บทที่ 11 การควบคุมกลยุทธ์ **279**

| | |
|-------------------------------------|-----|
| การควบคุมกลยุทธ์ | 280 |
| กระบวนการควบคุมกลยุทธ์ | 284 |
| การกำหนดมาตรฐาน | 286 |
| การตรวจสอบกลยุทธ์ | 288 |
| เทคนิคการตรวจสอบกลยุทธ์ | 291 |
| แบบจำลอง Balanced Scorecard | 293 |
| แนวคิดของห้องปฏิบัติการทางการจัดการ | 295 |
| ผู้บริหารกับการควบคุมกลยุทธ์ | 296 |
| สรุป | 299 |
| คำถามท้ายบท | 300 |

บทที่ 12 การควบคุมดุลยภาพในการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรด้วย Balanced Scorecard **301**

| | |
|----------------------------------|-----|
| Balanced Scorecard | 303 |
| ส่วนประกอบในแต่ละมุมมองของ BSC | 305 |
| กระบวนการในการทำ BSC | 307 |
| การเชื่อมโยงมุมมองทั้ง 4 ของ BSC | 309 |
| การจัดทำแผนที่กลยุทธ์ | 311 |
| การจัดทำแผนปฏิบัติการ | 313 |
| BSC กลยุทธ์ขององค์กร | 314 |
| ระดับของ BSC | 316 |
| ประโยชน์ของ BSC | 318 |
| ความล้มเหลวในการประยุกต์ BSC | 320 |
| สรุป | 323 |
| คำถามท้ายบท | 325 |

การจัดการเชิงกลยุทธ์



1

จุดประสงค์

- * กลยุทธ์
- * การจัดการเชิงกลยุทธ์
- * ความสำคัญของการจัดการกลยุทธ์
- * กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
- * ระดับของกลยุทธ์ธุรกิจ
- * พัฒนาการของการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์
- * การใช้กรณีศึกษาในการเรียน

ถ้า หากเราจะกล่าวว่า “ปัจจุบันไม่มีกิจกรรมทางการจัดการใดที่จะทำลายผู้บริหารระดับสูงเท่ากับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)” ก็คงไม่เกินความจริง โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการประกอบธุรกิจ (Business Environment) เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีความสลับซับซ้อน สัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน และมีทิศทางที่ไม่แน่นอน ทำให้ผู้บริหารในฐานะผู้นำของหน่วยงานต้องมีข้อมูลและความเข้าใจต่อพลวัตที่เกิดขึ้น สามารถประเมินผลกระทบเพื่อกำหนดเป้าหมายทิศทางและนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารที่ขาดหลักการและความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจ ย่อมทำได้แค่เพียงบริหารงานแบบวันต่อวัน และพยายามรักษาธุรกิจให้ดำเนินไปโดยไม่เปลี่ยนแปลงอะไรมาก ใช้ความรู้และประสบการณ์เดิมๆ ในการทำงานและแก้ไขปัญหาต่างๆ ตามความเคยชิน แต่ถ้าสถานการณ์ทางธุรกิจพลิกผันอย่างรุนแรง แตกต่างจากที่เคยเป็นมาในอดีตมาก เขาก็อาจตัดสินใจอย่างผิดพลาด ล้าช้า หรือไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงของธุรกิจ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความสูญเสียแก่องค์กรหรือระบบของธุรกิจที่เกี่ยวข้องจนยากจะแก้ไขให้กลับมาเป็นปกติเช่นเดิม

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารงานแบบองค์รวมที่จะแตกต่างจากการบริหารงานตามหน้าที่พื้นฐานทั่วไป ที่ยึดถือปฏิบัติต่อเนื่องกันมามากมายในองค์กร โดยที่เสน่ห์และความท้าทายของการจัดการเชิงกลยุทธ์จะอยู่ที่การศึกษา วิเคราะห์ และประเมินสถานการณ์เพื่อการวางแผนและขับเคลื่อนกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมาย โดยที่ผู้บริหารจะต้องรวบรวมข้อมูล ศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมต่างๆ อย่างละเอียด รอบคอบ และมีหลักการ โดยผู้บริหารจะต้องสามารถนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่สั่งสมไว้ ประกอบกับความฉลาด ไหวพริบ และความสุขุมลุ่มลึกของตนมาประยุกต์ เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาตัดสินใจสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับสะสางปัญหา หรือเลือกดำเนินการในโอกาสที่เกิดขึ้นทางธุรกิจ นอกจากนี้กำหนดแผนกลยุทธ์อย่างชาญฉลาดแล้ว ผู้บริหารยังต้องวางแผนทางในการดำเนินงานและการควบคุมการใช้กลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้อย่างราบรื่นหรือมีอุปสรรคน้อยที่สุด ตลอดจนต้องติดตาม ตรวจสอบ วิเคราะห์ และกำหนดแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเหมาะสมกับสภาพการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

หนังสือเล่มนี้ไม่ได้ถูกเขียนขึ้นเพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษาในวิชา การจัดการเชิงกลยุทธ์ นโยบายธุรกิจ หรือกลยุทธ์ธุรกิจเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ผู้เขียนให้ความสำคัญในการสร้างความเข้าใจและวางแผนความคิดที่สำคัญเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจ

สำหรับผู้ที่มีสนใจ เพื่อให้สามารถนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่ได้รับไปประยุกต์ในการสร้าง การพัฒนา และการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการดำเนินงานของแต่ละองค์การ ไม่ว่าจะเป็นองค์การในภาครัฐหรือเอกชน หน่วยงานขนาดเล็ก องค์การขนาดกลาง หรือบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ องค์การที่ดำเนินการในสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างเสถียรหรือองค์การที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่แปรปรวนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนองค์การที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง หรือธุรกิจที่มีอายุยืนนานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในบทนี้จะพูดถึงภาพรวมของการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยกล่าวถึงความหมาย ความสำคัญ แบบจำลอง และแนวความคิดเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันก่อนที่จะเริ่มศึกษาในหัวข้ออื่นต่อไป

กลยุทธ์

ผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้นำ (Leader) และผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) ในอนาคตขององค์การที่เผชิญกับความท้าทายของสภาพแวดล้อมในด้านต่างๆ อยู่ตลอดเวลา จะสามารถนำพาหน่วยงานของเขาให้ผ่านกระแสพลวัตของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หลากหลายและอาจจะแตกต่างกันมาก ซึ่งบางครั้งส่งผลทำให้เกิดปัญหาในลักษณะที่กำกวม มีข้อมูลไม่สมบูรณ์ มีความไม่แน่นอน มีโครงสร้างไม่ชัดเจน ตลอดจนต้องตอบสนองต่อโอกาสหรือปัญหาขององค์การภายใต้ข้อจำกัด และแรงกดดันของสถานการณ์และระยะเวลา โดยที่การตัดสินใจที่เกิดขึ้นของแต่ละปัญหาก็ต้องอาศัยวิจยารณญาณในการประมวล การพิจารณา การวิเคราะห์ และการคาดคะเนที่รอบคอบ โดยการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงจะมีผลกระทบโดยตรงต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์การ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกิจกรรมสำคัญที่ผู้บริหารต้องสนับสนุนและปฏิบัติ เพื่อให้ธุรกิจของตนอยู่รอดและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนได้ในอนาคต

นอกจากนี้การแข่งขันที่รุนแรงของธุรกิจและสถานการณ์ที่แปรปรวนในหลายๆ อุตสาหกรรมส่งผลให้บุคลากรในระดับต่างๆ ควรต้องมีความเข้าใจทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Direction) ขององค์การ เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานตอบสนองความต้องการของฝ่ายบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ดังคำกล่าวของ เสนาะ ดีเยวาร์ (2546) ที่ว่า “องค์การธุรกิจที่เป็นอุตสาหกรรมใดๆ ก็ตาม ผู้บริหารและพนักงานขององค์การนั้นต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปใช้ได้อย่างถูกต้องและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป”

แต่เนื่องจากการจัดงานเชิงกลยุทธ์เป็นวิชาที่มีความละเอียดอ่อน ต้องการความรู้และความเข้าใจที่มีพื้นฐานหลากหลายทั้งจากประสบการณ์และสาขาวิชาต่างๆ ดังนั้นก่อนที่จะมีการศึกษาถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้อ่านควรทำความเข้าใจกับคำว่ากลยุทธ์ (Strategy) เสียก่อน เนื่องจากศัพท์คำนี้เริ่มต้นและถูกนำไปใช้ในทางทหาร โดยคำว่า Strategy มาจากรากศัพท์ภาษากรีกว่า Strategia ซึ่งมีความหมายว่าศาสตร์และศิลป์ในการบังคับบัญชากองทัพหรือความเป็นแม่ทัพ (Generalship) ซึ่งเป็นศัพท์ทางการทหาร เนื่องจากตลอดช่วงเวลาของการพัฒนาอารยธรรมมนุษย์นั้น เราต่างต้องต่อสู้แย่งชิงทรัพยากรสำคัญในการดำรงชีพและการรักษาเผ่าพันธุ์ มนุษย์จึงต้องเรียนรู้และพัฒนาวิชาการในการต่อสู้ทำสงครามระหว่างกัน ซึ่งปัจจุบันการดำเนินธุรกิจไม่ได้ต่างจากสงคราม ที่ผู้บริหารระดับสูงเปรียบเสมือนแม่ทัพที่ต้องเข้าใจสถานการณ์สงครามและข้อมูลต่างๆ ของศัตรู และสามารถวางแผนและนำกองทัพเพื่อให้ได้ชัยชนะในการรบแต่ละครั้ง (Leslie W. Rue and Lloyd L. Byars, 1995) การแข่งขันทางธุรกิจสมัยใหม่จึงนำหลักการรบในสงครามมาประยุกต์และศึกษากัน จึงเกิดเป็นวิชาด้านกลยุทธ์และการแข่งขันทางธุรกิจขึ้น ขณะเดียวกัน ก็มีการพัฒนาให้กลยุทธ์ของธุรกิจมีความแตกต่างไปจากมิติของการสู้รบอยู่อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจน จึงสมควรต้องศึกษาความหมายของคำว่ากลยุทธ์ (Strategy) ที่มีผู้นิยามไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

Carl Von Clausewitz นักทฤษฎีด้านยุทธการแห่งศตวรรษที่ 19 ได้อธิบายถึงกลยุทธ์ไว้ว่า “กลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการศึกสงคราม และการกำหนดรูปแบบการต่อสู้ในแต่ละสมรภูมิ ซึ่งจะต้องตัดสินใจว่าจะเข้ายึดสมรภูมิแต่ละแห่งด้วยวิธีใด”

Edward Mead Earle (1943) เป็นอีกผู้หนึ่งที่อธิบายกลยุทธ์ไว้ว่า “เป็นศิลปะในการควบคุมและใช้ประโยชน์ทรัพยากรของชาติ หรืออาณานิคมต่างๆ รวมถึงกองทัพ เพื่อสร้างและเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากกระบวนการแปรสภาพของทรัพยากรเหล่านั้นอย่างยั่งยืน”

Kenneth Andrews (1971) ได้นิยามกลยุทธ์ไว้ว่า “กลยุทธ์เป็นสิ่งที่ธุรกิจสามารถสร้างขึ้นได้ และเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นต่อธุรกิจ”

George Steiner (1979) มองว่า “กลยุทธ์คือ สิ่งที่ทำเพื่อโต้ตอบ หรือตอบสนองต่อการปรับตัวหรือเคลื่อนไหวของคู่แข่ง”

Michael E. Porter (1980) ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ให้คำจำกัดความของกลยุทธ์ได้ชัดเจนยิ่งขึ้นว่าเป็น “หลักการพื้นฐานทั่วไปในการแข่งขันของธุรกิจ”

David R. Hampton (1986) กล่าวว่า “กลยุทธ์หมายถึง แผนรวม แผนสรุป หรือแผนบูรณาการผสมผสาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับความได้เปรียบของธุรกิจในการทำทายต่อสภาพแวดล้อม และเป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ไว้วางไว้”

Bruce Henderson (1989) ที่ปรึกษาที่มีชื่อเสียงแห่ง Boston Consulting Group (BCG) ได้นิยามกลยุทธ์ว่า “กลยุทธ์เป็นการค้นหาอย่างไตร่ตรองและรอบคอบ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการที่สามารถนำไปพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสามารถให้แก่ธุรกิจ”

James B. Quinn ให้ความหมายไว้ว่า “กลยุทธ์คือ รูปแบบหรือแผนการที่รวมเอาเป้าหมายหลัก นโยบายหลัก และลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์การเข้าไว้ด้วยกัน”

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ปี พ.ศ. 2525 ให้คำจำกัดความว่า “กลยุทธ์หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยมหรือวิธีการต่อสู้ที่ต้องใช้อุบายต่างๆ ซึ่งเป็นความหมายที่เกี่ยวข้องกับการสงครามหรือการต่อสู้ที่ต้องใช้ความคิดและชั้นเชิง”

สมยศ นาวิการ (2539) ให้ความหมายไว้ว่า “กลยุทธ์คือ แผนงานระยะยาวขององค์การที่ถูกกำหนดขึ้นมา เพื่อการบรรลุภารกิจและเป้าหมายขององค์การ กลยุทธ์จะต้องใช้ข้อได้เปรียบจากการแข่งขันให้มากที่สุด และข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันน้อยที่สุด”

ธงชัย สันติวงศ์ (2539) กล่าวว่า “กลยุทธ์หมายถึง เป้าหมายต่างๆ และวัตถุประสงค์พื้นฐานทั้งหลายขององค์การ รวมทั้งแผนงานหลักต่างๆ ที่ซึ่งได้มีการจัดทำขึ้นมา เพื่อจะนำมาปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่างๆ ดังกล่าว ตลอดจนแบบวิธีการที่สำคัญเกี่ยวกับการแบ่งสรรทรัพยากรทั้งหลายที่นำมาใช้ เพื่อทำให้องค์การปรับตัวสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม”

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2540) กล่าวว่า “กลยุทธ์หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของสมมติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต”

เสนาะ ดีเยาว์ (2546) กล่าวว่า “กลยุทธ์หมายถึง แผนรวม (Comprehensive Plan) ของการดำเนินงานที่กำหนดทิศทางของการกระทำแนวทางการจัดสรรทรัพยากร เพื่อบรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์การ”

กิงพร ทองใบ (2549) กล่าวว่า “กลยุทธ์หมายถึง วิธีการที่องค์การเลือก เพื่อจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่องค์การกำหนดไว้

จากการศึกษาทำให้ผู้เขียนสามารถกำหนดความหมายของกลยุทธ์ในเชิงของธุรกิจได้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบหรือแผนการที่มุ่งสร้างองค์การให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง จากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ โดยการมุ่งเน้นไปที่แผนการในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า กลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดขอบเขตของวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การ ซึ่งกลยุทธ์ที่ดีที่มีการนำไปปฏิบัติได้อย่างเชี่ยวชาญนั้น จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและทิศทาง โดยพนักงานทุกระดับสามารถรับรู้และเข้าใจได้ ทั้งนี้เพื่อที่จะแปลงเป้าหมายและทิศทางดังกล่าวนี้ไปสู่การลงมือปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่ต้องการต่อนั่นเอง

การจัดการเชิงกลยุทธ์

ในสถานการณ์ปัจจุบัน ที่การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการประกอบธุรกิจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รุนแรง และมีทิศทางที่ไม่แน่นอน ทำให้การจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ทวีความสำคัญต่อการดำรงอยู่และการเจริญเติบโตของธุรกิจ ซึ่งธุรกิจจะสามารถดำรงอยู่ได้ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถและความเข้าใจ ทำการปรับตัวและฉกฉวยโอกาสที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารในฐานะผู้นำจะต้องสามารถกำหนดทิศทางและนำพาองค์การไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นงานสำคัญของผู้บริหารในทุกๆ องค์การ โดยคำว่า *การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)* ได้มีผู้ให้ความหมายอย่างหลากหลาย ดังนี้

Glueck (1984) ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า “หมายถึงแนวทางหรือแผนการดำเนินงานทั้งหมดขององค์การที่ถูกกำหนดขึ้น โดยมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้กำหนดไว้”

ธงชัย สันติวงษ์ (2532) ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า “เป็นการปรับปรุงโดยสนใจพิจารณาถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย และแผนงานต่างๆ ที่ได้มีการคิดออกมาอย่างดี และได้จัดระเบียบเป็นเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานของทั้งองค์การ ตามกลยุทธ์ของแผนงานทั้งหลายที่ดำเนินการเป็นขั้นๆ เป็นลำดับก่อนหลัง”

สมยศ นาวิการ (2539) กล่าวว่า “การจัดการเชิงกลยุทธ์จะมุ่งที่การตรวจสอบ และการประเมินจุดแข็งจุดอ่อนภายใน และสภาพแวดล้อมภายในขององค์การ โดยการมุ่งใช้ทรัพยากรขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ”

เสนาะ ดิเียว (2546) กล่าวว่า “การจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึง การตัดสินใจและดำเนินการเพื่อให้ได้ผลตามที่องค์การกำหนดไว้ ซึ่งเน้นกระบวนการตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ การนำเอากลยุทธ์ไปใช้ และประเมินผลกลยุทธ์”

พัคตร์ผจ วัฒนสินธุ์ (2541) กล่าวว่า “การจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึง การจัดการที่เน้นถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการภายใน ซึ่งต้องเตรียมแผนการดำเนินการให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป หรือตอบโต้ภาวะการแข่งขันได้อย่างรวดเร็ว และมีการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม” โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะต้องคำนึงถึงปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ลักษณะธุรกิจที่ดำเนินอยู่ (What business are you in?) ปัจจุบันธุรกิจกำลังทำอะไร อยู่ในอุตสาหกรรมใด และมีสถานะโดยรวมอย่างไร

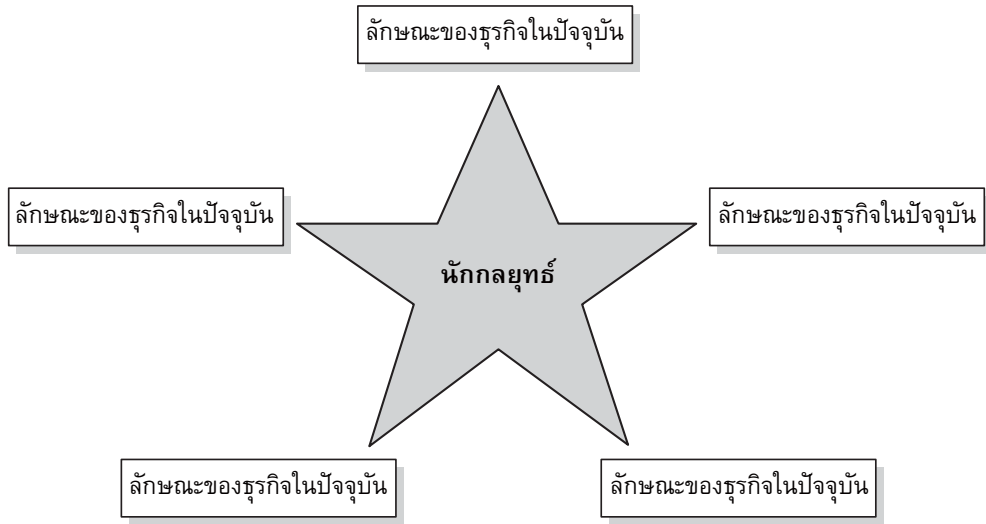
2. ลักษณะธุรกิจในอนาคต (Where do you want to go?) ความต้องการในอนาคตของธุรกิจ โดยพิจารณาทั้งเป้าหมายระยะยาวและระยะกลาง ประกอบกับความเป็นไปได้ในการบรรลุเป้าหมายนั้น

3. สภาพแวดล้อม (Environment) สถานะและคุณสมบัติของสภาพแวดล้อมซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน การแข่งขัน และการดำรงอยู่ของธุรกิจ

4. การจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation) ปกติทุกองค์การต่างมีทรัพยากรในปริมาณที่จำกัดและแตกต่างกัน จึงต้องมีการกำหนดลำดับ ความจำเป็น และความสำคัญในการใช้งาน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

5. การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective Achievement) การจัดการเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับเป้าหมายระดับต่างๆ ขององค์การ โดยเฉพาะการบรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดขององค์การ

เราอาจกล่าวได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์การเพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์การสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์มีเป้าหมายสำคัญ 2 ประการคือ



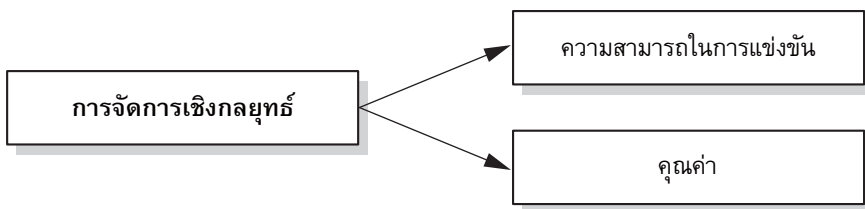
รูปที่ 1.1 ปัจจัยที่นักกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงในการจัดการเชิงกลยุทธ์

1. สร้างและดำรงความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Capacity)

เราจะเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวอยู่เสมอ การกำหนดและการดำเนินกลยุทธ์จะช่วยให้ธุรกิจมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง

2. สร้างคุณค่า (Create Value) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างคุณค่า (Value) แก่

เจ้าของหรือผู้ถือหุ้น (Shareholder) ตลอดจนสร้างความพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ของธุรกิจ เช่น พนักงาน ผู้ขายวัตถุดิบ และลูกค้า เป็นต้น



รูปที่ 1.2 เป้าหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ปัจจุบันกลยุทธ์ไม่ได้ถูกจำกัดขอบเขตว่าเป็นงานของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น หลายองค์กรได้จัดตั้งหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจขึ้น โดยมีบุคคลที่มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับฝ่ายบริหาร โดยปกติผู้จัดการด้านกลยุทธ์ (Strategic Manager) ต้องประเมินศักยภาพขององค์กรและเปรียบเทียบกับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อกำหนดอนาคตและแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสม โดยเฉพาะสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างมากมายและรวดเร็ว จึงนับได้ว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสของพลวัตที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมและไม่หยุดยั้ง เพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบในการดำรงอยู่ขององค์กรต่อไป

ความสำคัญของการจัดการกลยุทธ์

ถ้าเราสังเกตข่าวสารสำคัญในรายการโทรทัศน์ วิทยุ และวารสารที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นภายในหรือต่างประเทศ จะพบว่าเนื้อความในข่าวจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและผลกระทบที่จะพึงมีต่อการดำเนินงานของธุรกิจในอนาคต เช่น การส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรม ดัชนีทางเศรษฐกิจ หรือการเปิดเสรีทางการค้า เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ได้สะท้อนถึงความสำคัญของการศึกษากลยุทธ์ธุรกิจ โดยเฉพาะการประกอบธุรกิจในโลกปัจจุบันที่เกิดการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ อย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ตลอดจนกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น ผู้ขายวัตถุดิบ ลูกค้า และคู่แข่ง เป็นต้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรในด้านต่างๆ เช่น การตลาด การเงิน การผลิต และการบริการ แม้กระทั่งการดำเนินกิจการภายในองค์กรก็ล้วนแต่ได้รับผลกระทบด้วยกันทั้งสิ้น

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้สร้างแรงกดดันให้กับองค์กร ทั้งในด้านระยะเวลาของการตอบสนองที่หดสั้นลง ตลอดจนความสลับซับซ้อนที่เพิ่มขึ้นของกระบวนการทางธุรกิจ ส่งผลให้ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจในโอกาสหรือปัญหาที่เผชิญอยู่ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีต่อองค์กรอย่างเหมาะสม

การที่บุคคลโดยเฉพาะผู้ที่สนใจศึกษาในสาขาวิชาบริหารธุรกิจ สามารถนำความรู้ ทักษะ และความชำนาญในสาขาวิชาต่างๆ ที่เรียนมาไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ จำเป็นจะต้องมีความเข้าใจในกลยุทธ์เป็นอย่างดี โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถบูรณาการความรู้และประสบการณ์ทางธุรกิจเข้าด้วยกัน

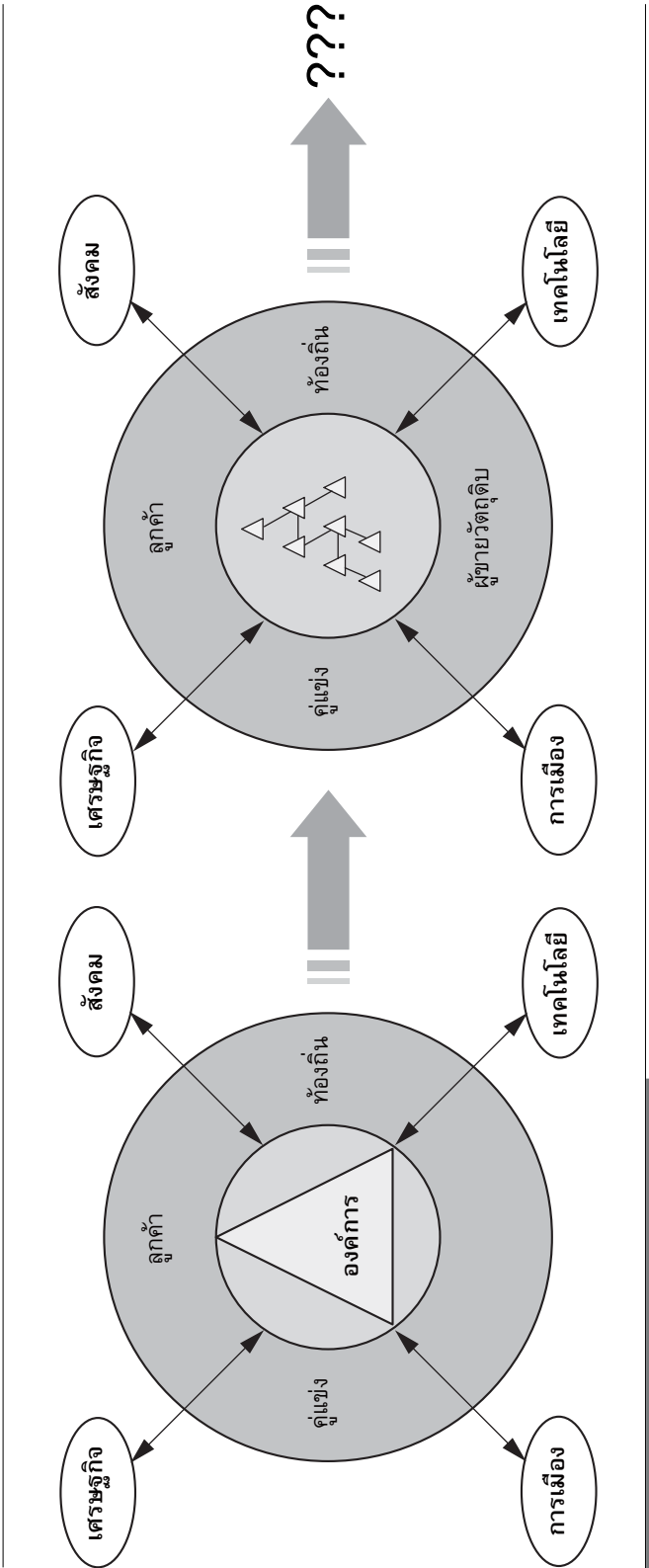
เพื่อให้เข้าใจศักยภาพของธุรกิจอย่างเต็มที่ ซึ่งจะช่วยให้บุคคลมีความเป็นนักบริหารที่สมบูรณ์ นอกจากนี้หลักการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจ ให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์มีประโยชน์ต่อองค์กร 4 ประการดังต่อไปนี้

1. กำหนดทิศทางขององค์กร (Set Direction) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

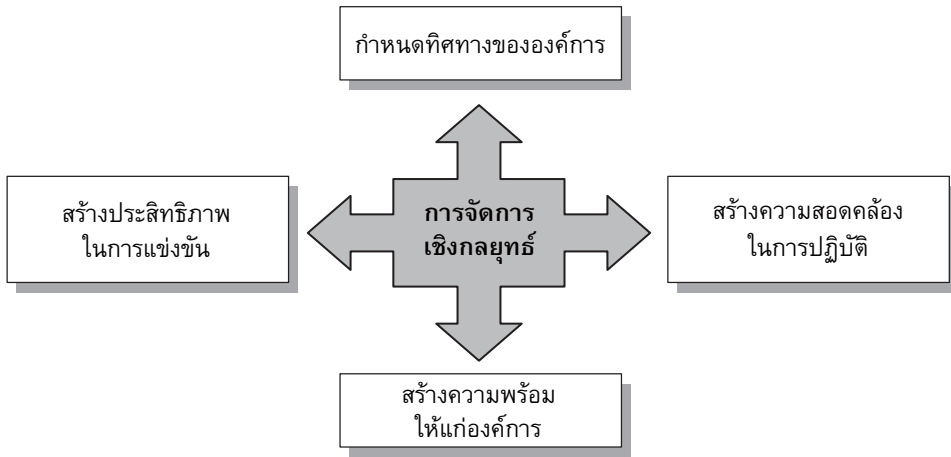
2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) การจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร ในฐานะเป็นระบบที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่างๆ รวมเข้าด้วยกัน แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร (Provide Readiness) การศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่างๆ และสมาชิกขององค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น

4. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพแก่สมาชิก ตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจและแนวทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง ประการสำคัญ การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวม ความต้องการขององค์กร และความสามารถในปัจจุบันขององค์กร จึงทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจดำเนินงานอย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ



รูปที่ 1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อการ



รูปที่ 1.4 ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ปัจจุบันการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ทวีความสำคัญต่อการดำรงอยู่และการเจริญเติบโตของธุรกิจ ซึ่งธุรกิจที่จะสามารถดำรงอยู่ได้ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการทำความเข้าใจทำการปรับตัว และฉกฉวยโอกาสที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสม ดังคำกล่าวของสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2540) ในหนังสือเรื่อง “กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ” ที่ว่า “ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม อาจกล่าวได้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์กลายเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจสมัยใหม่ โดยเฉพาะธุรกิจไทยที่กำลังเผชิญการทำลายจากการแข่งขันที่ไร้พรมแดน” ดังนั้นผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จในการแข่งขันสำหรับอนาคต ไม่เพียงแต่จะต้องเป็นผู้จัดการที่ดีแต่จะต้องเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) ที่เก่ง เพื่อที่จะนำพาองค์กรของตนไปสู่เป้าหมายอย่างราบรื่น และคงรักษาความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

จะเห็นได้ว่าการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง เช่น การขยายกำลังการผลิต การผลิตสินค้าชนิดใหม่ การเปลี่ยนโครงสร้างธุรกิจ การเพิ่มหรือลดทุน หรือการถอนตัวออกจากการแข่งขันต่างเป็นการตัดสินใจที่มีผลต่อการดำเนินงานและอนาคตขององค์กร ซึ่งเรียกรับการตัดสินใจลักษณะนี้ว่า “การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision)” โดยที่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

จะเป็นพื้นฐานสำคัญของ “กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)” ซึ่งมีส่วนประกอบสำคัญดังต่อไปนี้

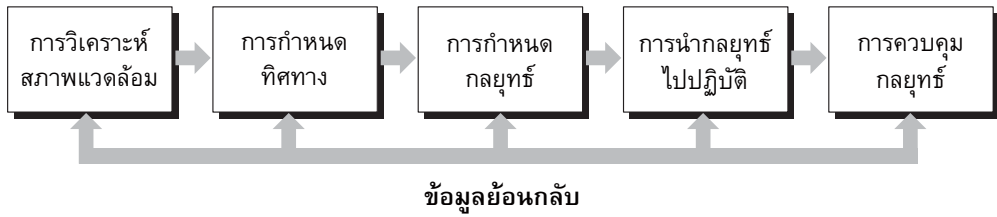
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ (Strategist) จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) องค์กร โดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strength), จุดอ่อน (Weakness), โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)” ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวยหรือขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรอย่างไรบ้าง

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผลเพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมาย (Mission and Goal Establishment) ขององค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึงการนำทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ มาพัฒนา เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์กร โดยมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นภายในองค์กร ตั้งแต่กลยุทธ์องค์กร กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่ ซึ่งจะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึงการนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) หมายถึงการติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำหนดอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์กรจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนทำการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป



รูปที่ 1.5 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ถ้าผู้อ่านทำการศึกษาต่อไปจะพบว่า หนังสือเล่มนี้จะอธิบายกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์แต่ละขั้นตอนอย่างละเอียดโดยแยกศึกษาเป็นส่วนๆ และเรียงลำดับ เพื่อให้เกิดความสะดวกต่อผู้เรียนในการทำความเข้าใจ แต่อย่างไรก็ดี ขอให้ผู้อ่านเข้าใจว่าในความเป็นจริงแต่ละขั้นตอนของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องและสอดคล้องกัน โดยการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนหนึ่งจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อขั้นตอนอื่นๆ ในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนมีผลกระทบต่อกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร

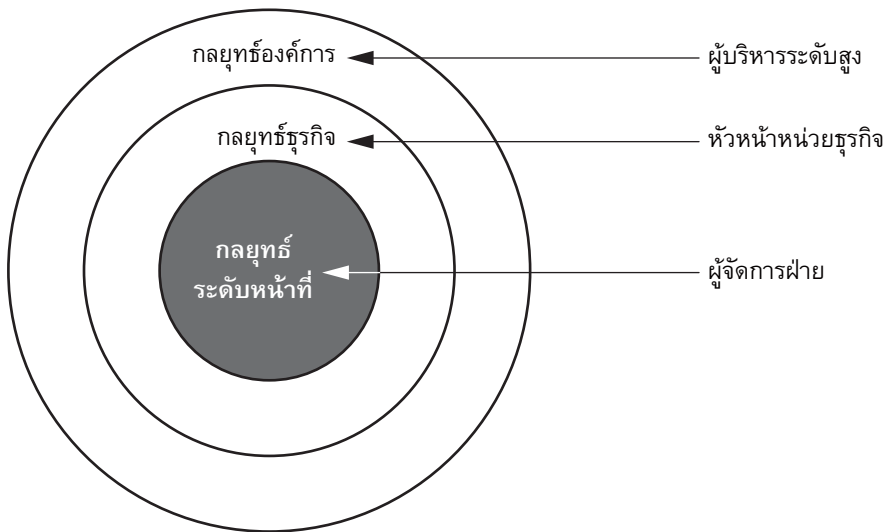
ระดับของกลยุทธ์ธุรกิจ

จะเห็นว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ไม่ได้จำกัดอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่จะดำเนินงานครอบคลุมไปทั่วทั้งองค์กร เพื่อให้องค์ประกอบทุกส่วนของธุรกิจดำเนินงานอย่างส่งเสริมและสอดคล้องกันโดยมีเป้าหมายของธุรกิจเป็นสำคัญ โดยที่ผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ ซึ่งสามารถจำแนกการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจออกเป็น 3 ระดับดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategy) ถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เช่น กรรมการผู้จัดการ (Managing Director), ประธานกรรมการ (President) หรือหัวหน้าคณะผู้บริหาร (Chief Executive Officer; CEO) เป็นต้น ร่วมกับคณะผู้บริหารและที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์ขององค์กร โดยคาดการณ์สถานการณ์และความต้องการในอนาคต เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์กร โดยกลยุทธ์องค์กรจะเป็นกลยุทธ์หลักของธุรกิจที่เป็นแม่แบบและแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนในระดับอื่นๆ

2. กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy) ถูกกำหนดโดยผู้จัดการหรือผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าหน่วยธุรกิจ (Business Unit) หรือ BU ที่มีอิสระและความรับผิดชอบในการดำเนินงานของตนเอง โดยพยายามสร้างศักยภาพและความได้เปรียบในการดำเนินงานให้แก่หน่วยธุรกิจ ปกติกลยุทธ์ระดับธุรกิจมักจะเกี่ยวข้องกับการแข่งขัน จนในบางครั้งถูกเรียกว่า “กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)”

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Strategy) ถูกกำหนดโดยผู้จัดการในแต่ละหน้าที่ทางธุรกิจ เช่น การผลิต การเงิน การตลาด และการบริหารบุคคล โดยมุ่งที่ใช้ทรัพยากรของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ



รูปที่ 1.6 ระดับของกลยุทธ์ทางธุรกิจ

จะเห็นว่า ไม่เพียงแต่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความเข้าใจในหลักการของการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างลึกซึ้ง จนสามารถนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ออกมาประยุกต์ได้อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ ผู้จัดการระดับกลาง หัวหน้างาน และพนักงานทั่วไปก็ควรที่จะมีความเข้าใจและคุ้นเคยกับกลยุทธ์ธุรกิจในระดับหนึ่ง โดยเฉพาะผู้จัดการและหัวหน้างานในระดับต่างๆ ที่ต้องเกี่ยวข้องกับการนำกลยุทธ์มาสร้างให้เป็นรูปธรรม เพราะนอกเหนือจาก

ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์ ธุรกิจจะช่วยให้บุคคลมีความเข้าใจร่วมกันถึงแนวทางปฏิบัติขององค์กร ส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับปรัชญาธุรกิจและนโยบายของหน่วยงาน นอกจากนี้บุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจในกลยุทธ์ธุรกิจ ยังสามารถนำความรู้ที่มีไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงานของตน ทำให้มีผลงานที่ดีและก้าวหน้าในหน้าที่การงานต่อไป

พัฒนาการของการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์

ถ้าผู้อ่านสังเกตรายชื่อหนังสือในท้องตลาดจะพบว่า คำว่า “กลยุทธ์” เป็นศัพท์คำหนึ่งที่ได้ได้รับความนิยมในการนำไปใช้ประกอบเป็นชื่อหนังสืออย่างกว้างขวาง ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ธุรกิจ กลยุทธ์ผู้นำ กลยุทธ์ทางการเมือง กลยุทธ์การสงคราม กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง กลยุทธ์การพูด กลยุทธ์การใช้ชีวิตคู่ แม้กระทั่งกลยุทธ์การเลี้ยงทารก ความหลากหลายนี้เป็นเครื่องสะท้อนให้เห็นว่า ปกติบุคคลทั่วไปในสังคมจะมีความสนใจและพยายามที่จะเสาะหาแนวทางในการดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความสนใจที่กล่าวมาเป็นแรงจูงใจให้มนุษย์พยายามที่จะสังเกต ศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลของกระบวนการในการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละสถานการณ์ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางสำหรับการประยุกต์กับสถานการณ์อื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต

การศึกษาด้านกลยุทธ์ในความหมายของการบริหารงาน ได้รับความสนใจจากทั้งประเทศในแถบตะวันออกและแถบตะวันตกมานานแล้ว ดังจะเห็นได้จากข้อเขียนที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ทางการเมืองการปกครอง และกลยุทธ์การศึกษาสงคราม เช่น *Machiavelli* (เจ้าผู้ครองนคร) แห่งอิตาลี ตำราพิชัยสงครามของซุนวู (*Sun Tzu*) หรือพงศาวดารจีนเรื่อง *สามก๊ก* เป็นต้น

การศึกษากลยุทธ์ธุรกิจในปัจจุบันสามารถนับได้ว่าเริ่มต้นจากการศึกษาแนวความคิดด้านการจัดการใหม่ ซึ่งเริ่มขึ้นในช่วงต่อของศตวรรษที่ 19 และ 20 ในสหรัฐ และยุโรปตะวันตก ซึ่งในช่วงขณะนั้นผู้บริหาร นักอุตสาหกรรม และนักวิชาการ ต่างให้ความสนใจในการศึกษาถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและเครื่องจักรให้สูงขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถผลิตสินค้าในปริมาณมาก โดยใช้ต้นทุนที่ต่ำหรือการประหยัดโดยขนาด (*Economy of Scale*) ส่งผลให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างเต็มที่ โดยที่แนวความคิดต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสมัยนั้นถูกนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กร ทำให้กิจการอุตสาหกรรมในสหรัฐ พัฒนา

ขึ้นเป็นลำดับ เป็นที่ยอมรับว่าแนวความคิดด้านการจัดการธุรกิจสมัยปัจจุบันได้รับการวางรากฐานจากสหรัฐฯ ดังจะเห็นได้จากประวัติศาสตร์ศึกษาด้านการบริหารธุรกิจสมัยใหม่ที่มีมักจะกล่าวอ้างถึงแนวความคิด สมมติฐาน และทฤษฎีของอเมริกันเป็นหลัก แม้กระทั่งในปัจจุบันที่ปัจจัยแวดล้อมได้เปลี่ยนไป หลายประเทศได้เริ่มเข้ามามีบทบาทต่อแนวความคิดทางด้านการบริหารธุรกิจมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นประเทศในแถบยุโรป ญี่ปุ่น หรือจีน แต่ก็ต้องยอมรับกันว่าการบริหารงานที่เป็นระบบ (System Approach) โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์แบบอเมริกัน (American Style Management) ก็ยังคงเป็นกระแสความคิดหลักของการบริการธุรกิจอยู่

การศึกษาวิชากลยุทธ์และนโยบายธุรกิจเริ่มขึ้นในทศวรรษที่ 1910 ที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ในชื่อของวิชา “นโยบายธุรกิจ (Business Policy)” ซึ่งเป็นวิชาเลือกของนักศึกษาสาขาวิชาบริหารธุรกิจ โดยวิชานี้ได้รับความสนใจและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะจากความทุ่มเทของ Arch W. Shaw จนกลายเป็นวิชาบังคับที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ในปี 1920

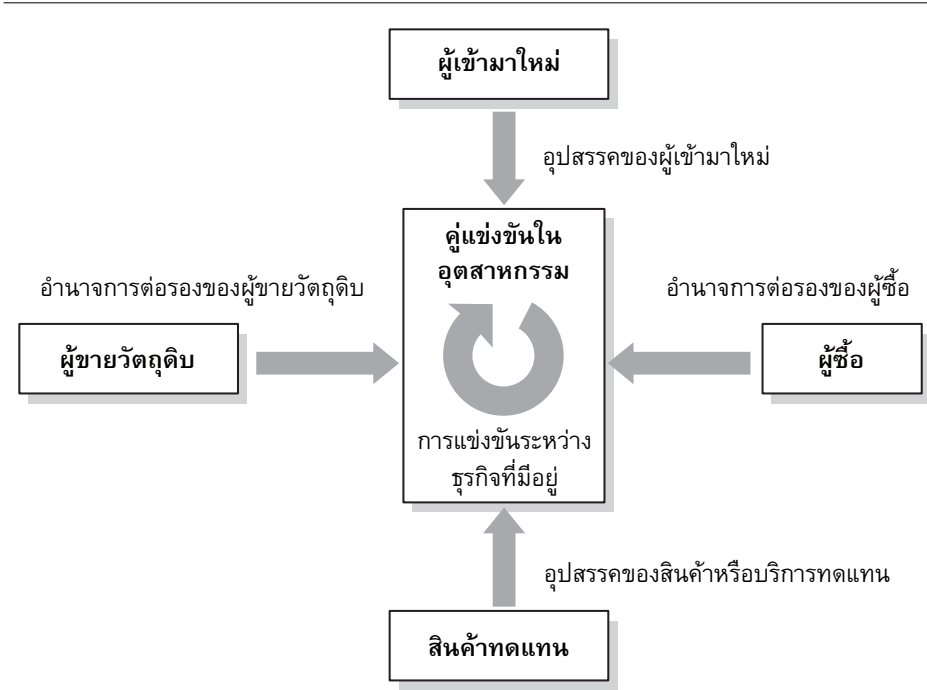
การศึกษากลยุทธ์ธุรกิจเริ่มได้รับความสนใจอย่างจริงจังจากมหาวิทยาลัยต่างๆ ในสหรัฐฯ ในช่วงทศวรรษที่ 1950 และ 1960 โดยแรงกระตุ้นจากผลการศึกษาในสหรัฐฯ ของ Gordon และ Sowell ซึ่งได้รับทุนสนับสนุนจากมูลนิธิ Ford และบริษัท Carnegie โดยที่ผลการวิจัยสรุปว่า การศึกษาด้านบริหารธุรกิจในระดับมหาวิทยาลัย ควรที่จะได้มีการเรียนการสอนวิชาที่รวบรวมความรู้และความเข้าใจในสาขาวิชาต่างๆ ตั้งแต่การบัญชี การเงิน การตลาด การจัดการ และเศรษฐศาสตร์เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับนักศึกษาที่จะสำเร็จการศึกษา สามารถนำความรู้ที่เรียนมาตลอดทั้งหลักสูตรมาประยุกต์ร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการปฏิบัติงานจริงในภาคธุรกิจที่บุคคลต้องสามารถบูรณาการความรู้ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ ในเวลาต่อมาคณะบริหารธุรกิจ (Business School) ของสถาบันต่างๆ ในสหรัฐฯ ก็ได้นำข้อเสนอแนะของ Gordon และ Sowell มาพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนขึ้น โดยมีผู้เริ่มเขียนหนังสือและพัฒนาการสอนเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจ ตัวอย่างเช่น *Strategy and Structure* (1962) ของ Chandler และ *Corporate Strategy* (1965) ของ Igor Ansoff เป็นต้น

การสอนวิชานโยบายธุรกิจในระยะแรกมีแนวความคิดของการประมวลความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจในสาขาต่างๆ ที่ได้เรียนมาตลอดหลักสูตร เพื่อนำมาประยุกต์เป็นแนวทางให้ผู้เรียนสามารถกำหนดทิศทางหรือนโยบายขององค์กร โดยมุ่งศึกษาโอกาสในการดำเนินงานประกอบกับการวิเคราะห์จุดแข็งขององค์กร ต่อมาเมื่อเวลาผ่านไปได้มีผู้ให้ความสนใจศึกษาและวิจัยในสาขานโยบายธุรกิจกันเพิ่มขึ้น ส่งผลให้สาขาวิชานี้มีความหลากหลาย

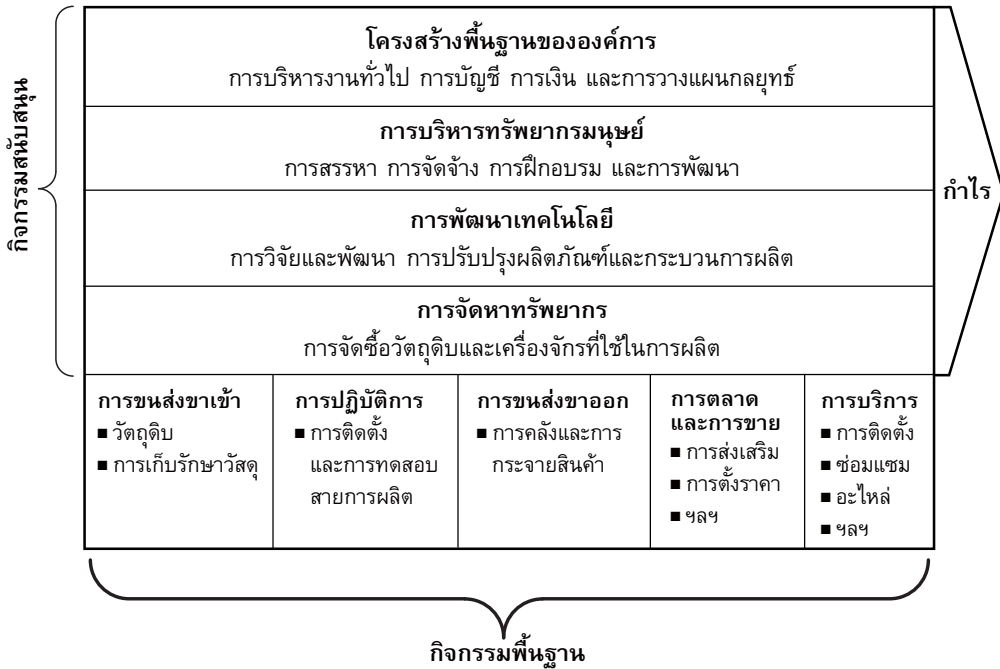
และเปิดกว้าง ในการที่จะให้ผู้เรียนสามารถประยุกต์แนวความรู้ที่มีในการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมระดับต่างๆ ที่มีผลต่อโอกาสหรือข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจขององค์กร พร้อมทั้งการสร้าง ความเข้าใจถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร เพื่อกำหนดภารกิจและเป้าหมายได้อย่างเหมาะสมหรือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT” ซึ่งจะเป็นแนวทางในการกำหนดแผนกลยุทธ์ การ นำแผนไปประยุกต์ และการตรวจสอบและปรับปรุงแผนในที่สุด ณ จุดนี้เอง วิชา “การจัดการเชิงกลยุทธ์หรือกลยุทธ์ธุรกิจ” จึงได้กำเนิดขึ้น แต่อย่างไรก็ดี ในทางปฏิบัติทั้งนโยบายธุรกิจ กลยุทธ์ธุรกิจ และการจัดการเชิงกลยุทธ์ มักถูกใช้ทดแทนกันในหลายโอกาส

นอกจากนี้เราสามารถกล่าวได้ว่า การตื่นตัวและความสนใจศึกษากลยุทธ์ธุรกิจใน ปัจจุบันถูกกระตุ้นจากแนวคิดและงานเขียนของ Michael E. Porter แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ผู้เขียนหนังสือเรื่อง *Competitive Strategy* (1980) และ *Competitive Advantage* (1985) โดย ประยุกต์หลักการทางเศรษฐศาสตร์ในการอธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจ หรือที่นิยมเรียก ว่า “แบบจำลองของแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model)” ตลอดจนแนวความคิด เกี่ยวกับ “การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)” ที่ให้ความสำคัญต่อการ สร้างคุณค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์หรือบริการสำหรับลูกค้า ซึ่งช่วยสร้างและส่งเสริมความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้แก่ธุรกิจ

แต่แนวความคิดของ Michael E. Porter ก็มีข้อจำกัดเช่นเดียวกับทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ทั่วไปที่มีสมมติฐาน โดยเขาจะกำหนดตัวแปรต่างๆ บนความแน่นอนของสถานการณ์ แต่สภาพแวดล้อมในปัจจุบันและอนาคตที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กระตุ้นให้แนวความคิด เกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจต้องปรับตัวและขยายขอบเขตขึ้นจากเดิม ปัจจุบันการศึกษาและการ วิจัยเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้มีพัฒนาการจากเดิมมาก ดังนั้นนักกลยุทธ์สมัยใหม่ต้อง มีความรู้ที่หลากหลายและตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะทำความเข้าใจสภาพแวดล้อม และประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร



รูปที่ 1.7 แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ



รูปที่ 1.8 แบบจำลองห่วงโซ่แห่งคุณค่า

การใช้กรณีศึกษาในการเรียน

กรณีศึกษา (Case Study) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจในส่วนที่ต้องการให้ผู้อ่านวิเคราะห์และหาแนวทางแก้ไข โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับการหาความผิดถูกอย่างชัดเจน กรณีศึกษาจะให้ข้อมูลที่น่าสนใจและสำคัญต่อการทำความเข้าใจสถานการณ์แก่ผู้อ่าน เช่น ประวัติการดำเนินงานขององค์กร สภาพแวดล้อมภายนอก ข้อมูลอุตสาหกรรม และปัจจัยภายในองค์กร เป็นต้น กรณีศึกษาอาจเป็นเรื่องจริงหรือเรื่องที่แต่งขึ้น กรณีศึกษาบางเรื่องมีความยาวหลายหน้า ขณะที่บางเรื่องจะมีใจความสั้นมาก ปกติกรณีศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นต่อการเรียนการสอนในวิชากลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ โดยวัตถุประสงค์ของการใช้กรณีศึกษาในการเรียนด้านบริหารธุรกิจมีดังต่อไปนี้

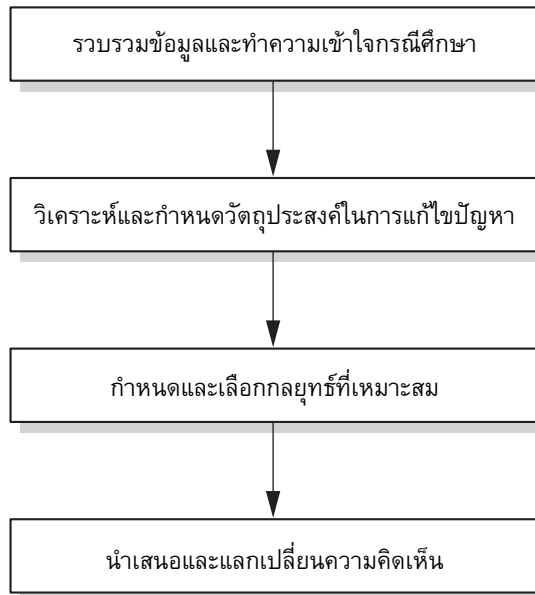
1. ประยุกต์แนวความคิดทางกลยุทธ์ในการวิเคราะห์และแก้ปัญหาทางธุรกิจ
2. เสริมสร้างประสบการณ์ทางธุรกิจให้แก่ผู้เรียน เพื่อให้มีความพร้อมและสามารถประยุกต์ความรู้ในการทำงานจริง
3. ฝึกการกำหนด วิเคราะห์ปัญหา และการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและเป็นระบบ
4. พัฒนาความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหา การประมวลความรู้ การประสานงาน และการทำงานเป็นกลุ่ม
5. เพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนการสอนด้านบริหารธุรกิจ

ปกติกรณีศึกษาถูกพัฒนาขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะในการเรียนรู้ เพื่อให้กรณีศึกษาเกิดประโยชน์สูงสุด ผู้เรียนต้องอ่านกรณีศึกษาด้วยความสนใจ โดยขั้นตอนที่สำคัญในการวิเคราะห์กรณีศึกษามีดังต่อไปนี้

1. เก็บข้อมูลและทำความเข้าใจเนื้อเรื่อง ผ่านการพิจารณาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน โดยผู้เรียนอาจบันทึกสถานการณ์หรือข้อมูลสำคัญในกรณีศึกษา เพื่อที่จะใช้ในการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาต่อไป
2. วิเคราะห์สถานการณ์ กำหนดปัญหาและวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาจากข้อมูลที่เก็บรวบรวม โดยผู้เรียนอาจค้นคว้าหาข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถวิเคราะห์และทำความเข้าใจปัญหาให้ชัดเจนขึ้น

3. กำหนดทางเลือก กำหนดกลยุทธ์ และแผนในการแก้ปัญหา โดยประยุกต์หลักการทางธุรกิจและข้อมูลของกรณีศึกษาอย่างมีเหตุผลและเป็นระบบ

4. นำเสนอกรณีศึกษา โดยจัดเตรียมการนำเสนอกลยุทธ์และแนวทางสำคัญในการแก้ปัญหา พร้อมการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในชั้นเรียน



รูปที่ 1.9 ขั้นตอนการวิเคราะห์กรณีศึกษา

การใช้กรณีศึกษาประกอบการเรียนในสาขาบริหารธุรกิจได้รับความนิยมมากในปัจจุบัน โดยในหลายสถาบันได้นำกรณีศึกษาจากต่างประเทศ หรือสนับสนุนการพัฒนากรณีศึกษาทางธุรกิจเพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอน ในทางปฏิบัตินั้น การใช้กรณีศึกษาไม่ใช่เรื่องง่ายที่ผู้สอนเพียงมอบหมายให้ผู้เรียนอ่านกรณีศึกษาตามที่กำหนดและนำมาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ผู้สอนต้องจัดเตรียมการสอนอย่างดี ขณะที่ผู้เรียนต้องให้ความสนใจศึกษาและวิเคราะห์กรณีศึกษานั้นๆ ตลอดจนหาข้อมูลประกอบการแก้ปัญหา เสมือนตนเองเข้าไปอยู่ในสถานการณ์จริง ซึ่งจะช่วยให้การเรียนการสอนมีความน่าสนใจ ประการสำคัญคือ ผู้เรียนสามารถนำประสบการณ์ที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการทำงานจริง

บทนำ (Introduction)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment)

สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Operating Environment)

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment)

การกำหนดปัญหา (Problem Identification)

ปัญหาและเหตุการณ์สำคัญที่ 1 (Major Problem and Evidence 1)

ปัญหาและเหตุการณ์สำคัญที่ 2 (Major Problem and Evidence 2)

ปัญหาและเหตุการณ์สำคัญที่ 3 (Major Problem and Evidence 3)

ทางเลือกในการดำเนินงาน (Alternative Courses of Action)

รายละเอียดของทางเลือกที่ 1 (Description of Alternative 1)

รายละเอียดของทางเลือกที่ 2 (Description of Alternative 2)

รายละเอียดของทางเลือกที่ 3 (Description of Alternative 3)

การเลือกทางเลือกและการปฏิบัติ (Choose and Implement Alternative)

การเลือกทางเลือก (Justification for Choose Alternative)

การกำหนดแนวทางปฏิบัติ (Implementation Specification)

สรุปการวิเคราะห์ (Summary of Analysis)

เอกสารอ้างอิง (References)

ภาคผนวกด้านเทคนิค (Technical Appendices)

รูปที่ 1.10 หัวข้อรายงานการวิเคราะห์กรณีศึกษา

สรุป

กลยุทธ์หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และเป็นการตัดสินใจบนฐานของสมมติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต

การจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วย การตัดสินใจ การวางแผน และการควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรจะสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะคำนึงถึงปัจจัยดังต่อไปนี้

- ลักษณะของธุรกิจที่ดำเนินอยู่
- ลักษณะของธุรกิจในอนาคต
- สภาพแวดล้อม
- การจัดสรรทรัพยากร
- การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์มีเป้าหมายสำคัญ 2 ประการคือ การสร้างและดำรงรักษาความสามารถในการแข่งขัน และสร้างคุณค่าแก่ผู้เกี่ยวข้อง

การจัดการเชิงกลยุทธ์จะมีประโยชน์ต่อองค์การ 4 ประการดังต่อไปนี้

- กำหนดทิศทางขององค์การ
- สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ
- สร้างความพร้อมให้แก่องค์การ
- สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์มีส่วนประกอบสำคัญ 5 ประการคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือที่เรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT การกำหนดทิศทางขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์ จะเห็นว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลมาจากตัวแปรต่างๆ ที่อาจจะก่อให้เกิดปรากฏการณ์ที่ไม่สามารถคาดเดาได้ ไม่ว่าจะเป็นสิ่งแวดล้อมภายนอกหรือปัจจัยภายในองค์การ ส่งผลให้ผู้บริหารจะต้องมีความตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อทำการปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับสถานการณ์อยู่ตลอดเวลา ซึ่งสามารถจำแนกกลยุทธ์ของธุรกิจออกเป็น 3 ระดับได้แก่ กลยุทธ์องค์การ กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่

การอธิบายความหมายและการยกตัวอย่างในหัวข้อที่ผ่านมา อาจทำให้ผู้อ่านมีความเข้าใจว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่ในชีวิตจริงผู้จัดการ หัวหน้างาน และพนักงานระดับปฏิบัติงานต่างก็ต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ขององค์การทั้งสิ้น นอกจากนี้ผู้จัดการในระดับต่างๆ ยังต้องเป็นกุญแจสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ภายในหน่วยงานของตน



1. จงอธิบายความหมายของกลยุทธ์ตามมุมมองธุรกิจ
2. จงยกตัวอย่างการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับองค์การ
3. กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์มีส่วนประกอบสำคัญอะไรบ้าง?
4. จงสรุปความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์
5. การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อองค์การสมัยใหม่อย่างไร?
6. จงอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการเชิงกลยุทธ์กับหน้าที่ทางธุรกิจ
7. เหตุใดบุคลากรกลุ่มอื่นในองค์การจึงควรต้องมีความเข้าใจในเรื่องกลยุทธ์ธุรกิจ?
8. เหตุใดการเรียนรู้การสอนด้านบริหารธุรกิจจึงให้ความสำคัญกับวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์?
9. Michael E. Porter มีความสำคัญต่อการศึกษากลยุทธ์ธุรกิจในปัจจุบันอย่างไร?
10. เหตุใดเราจึงนิยมใช้กรณีศึกษาประกอบการเรียนวิชากลยุทธ์ธุรกิจ?

หลักการพื้นฐาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม



2

จุดประสงค์

- * สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
- * สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ
- * สภาพแวดล้อมภายในองค์การ
- * การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- * แนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- * การตรวจสอบสภาพแวดล้อม
- * การพยากรณ์สภาพแวดล้อม
- * การประเมินกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

U จวบจนการดำเนินธุรกิจกำลังก้าวเข้าสู่ยุคไร้พรมแดน (Borderless World) หรือที่เรียกว่า “สังคมโลกาภิวัตน์ (Globalization)” ซึ่งเป็นยุคแห่งการเปิดกว้างทางการค้าและการแข่งขัน ที่ธุรกิจสามารถขยายตัวอย่างรวดเร็วและขยายขอบเขตการดำเนินงานครอบคลุมไปทั่วโลก ทำให้ผู้บริหารธุรกิจต้องตื่นตัวต่อการแข่งขันทั้งในด้านจำนวนคู่แข่งและความซับซ้อนในการดำเนินการ

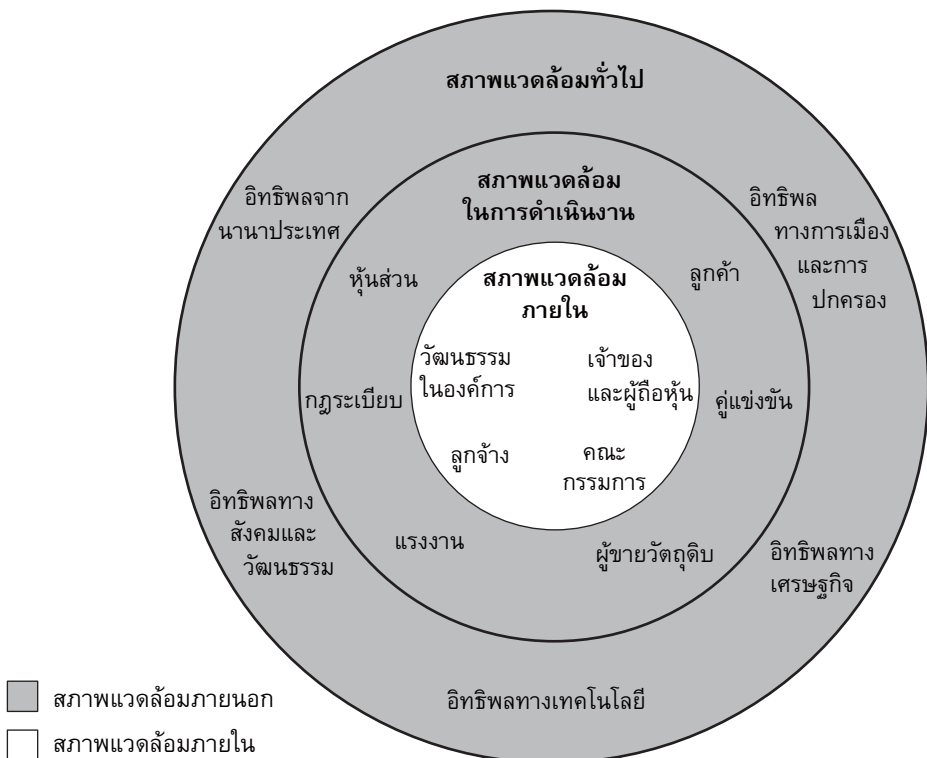
นอกจากนี้หลายอุตสาหกรรมมีขอบเขตการดำเนินงานมากกว่าภายในท้องถิ่น ประเทศหรือภูมิภาค ส่งผลให้การแข่งขันเกิดขึ้นในหลายรูปแบบและกระจายไปทั่วทุกมุมโลก ธุรกิจที่เข้มแข็งและสามารถปรับตัวได้อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์และระยะเวลา จึงสามารถดำรงอยู่และเจริญเติบโตในอนาคต ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยสาเหตุที่ทำให้องค์กรธุรกิจมีความเสี่ยงไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เกิดจากการที่ธุรกิจไม่สามารถปรับตัว ปรับกลยุทธ์ และการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป (กึ่งพร ทองใบ, 2549) ดังนั้นการที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จและมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องทั้งในปัจจุบันและอนาคต ผู้บริหารจะต้องสามารถกำหนดทิศทางและปรับการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างเหมาะสม โดยกำหนดกลยุทธ์ที่สมดุลระหว่างความต้องการของสภาพแวดล้อมกับสถานะขององค์กร และระหว่างความต้องการขององค์กรกับความสามารถในการตอบสนองของสภาพแวดล้อม รวมถึงการตื่นตัวและตระหนักต่ออิทธิพลขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่มีต่อกัน นับเป็นจุดเริ่มที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

“การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)” จึงเป็นขั้นตอนสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่จะทำให้การกำหนดกลยุทธ์มีความถูกต้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมจริง ดังนั้นนักกลยุทธ์ (Strategist) ต้องเข้าใจในความสัมพันธ์และแนวโน้มความเป็นไปของปัจจัยแวดล้อม เพื่อที่จะกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยในบทนี้ผู้เขียนจะกล่าวถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ซึ่งจะครอบคลุมสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และหลักการพื้นฐานการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Fundamental of Environmental Analysis) ที่จะมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร เพื่อกำหนดทิศทาง การวางแผนกลยุทธ์ และการดำเนินกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการศึกษาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในหัวข้อต่อไป

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กร โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่สถานการณ์ความได้เปรียบและความเสียเปรียบทางธุรกิจสามารถเกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารในทุกองค์กรต้องให้ความสนใจ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่เกิดขึ้น

เราสามารถกล่าวได้ว่า สภาพแวดล้อมทางธุรกิจหมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร สภาพแวดล้อมทางธุรกิจอาจก่อให้เกิดผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานในปัจจุบัน ก่อให้เกิดจุดแข็ง (Strength), จุดอ่อน (Weakness), โอกาส (Opportunity) หรืออุปสรรค (Threat) ต่อองค์กร ซึ่งการศึกษาด้านกลยุทธ์ธุรกิจ จะแบ่งการพิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรออกเป็น สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังแสดงในรูปที่ 2.1



รูปที่ 2.1 สภาพแวดล้อมขององค์กรธุรกิจ

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) จะประกอบด้วยปัจจัยที่อยู่ภายนอกองค์กร ซึ่งอาจแยกให้เห็นความแตกต่างเป็น 2 ระดับคือ สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) และสภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อธุรกิจ หรือสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Operating Environment) โดยสภาพแวดล้อมทั่วไปประกอบด้วย อิทธิพลทางการเมือง อิทธิพลทางเศรษฐกิจ อิทธิพลทางเทคโนโลยี อิทธิพลทางสังคมและวัฒนธรรม และอิทธิพลจากต่างประเทศ ส่วนสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานประกอบด้วยลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้ขายวัตถุดิบ แรงงาน กฎระเบียบ และหุ้นส่วน โดยที่สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานจะมีอิทธิพลต่อองค์การธุรกิจโดยตรงมากกว่าที่สภาพแวดล้อมทั่วไปมีอิทธิพลต่อองค์การธุรกิจ

ส่วนสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) ประกอบด้วยปัจจัยที่อยู่ภายในขอบเขตขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยเจ้าของและผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหาร ลูกจ้าง และวัฒนธรรมในองค์กร โดยรายละเอียดของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรและสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ผู้เขียนจะอธิบายรายละเอียดในหัวข้อต่อไป

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

พลังของสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการจะอยู่นอกเขตขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงไม่สามารถที่จะควบคุมสภาพแวดล้อมได้โดยตรง แต่พลังเหล่านี้จะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ทำให้ผู้บริหารทุกระดับต้องมีความเข้าใจและตระหนักถึงพลังของสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการ และสามารถวิเคราะห์ผลกระทบของสภาพแวดล้อมที่มีต่อกิจการ (F.C. Davis และ Post, 1988) โดยที่เราสามารถแบ่งสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการออกเป็น 2 ระดับดังต่อไปนี้

1. สภาพแวดล้อมทั่วไป หมายถึง อิทธิพลทางการเมืองการปกครอง อิทธิพลทางเศรษฐกิจ อิทธิพลทางเทคโนโลยี อิทธิพลทางสังคมและวัฒนธรรม และอิทธิพลจากนานาประเทศ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

■ **อิทธิพลทางการเมืองและการปกครอง (Political and Legal Influence)** ประกอบด้วย รัฐบาล นโยบายทางการเมือง กฎหมาย และสถาบันระดับชาติ ระดับจังหวัด และระดับท้องถิ่น รวมไปถึงจนถึงระเบียบข้อบังคับ ภาษีอากร การตัดสินใจทางกฎหมาย และนโยบายนักการเมือง อิทธิพลทางการเมืองมีผลต่อบรรยากาศขององค์การธุรกิจ โดยอิทธิพลทางการเมืองจะเป็นตัวช่วยเหลือและส่งเสริมกิจกรรมที่มีผลต่อการพัฒนาประเทศตามนโยบายการเมืองสมัยใหม่ ตัวอย่างเช่น เมื่อประเทศไทยส่งเสริมการพัฒนาประเทศในแง่การลงทุน

ในธุรกิจและอุตสาหกรรม รัฐบาลก็จัดตั้งคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (Board Of Investment ; BOI) ขึ้น ตลอดจนมีการลดหย่อนภาษีนำเข้าของเครื่องมือ เครื่องจักร และวัตถุดิบ และเมื่อรัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ ก็กำหนดกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่เอื้อต่อการนี้ เป็นต้น

สำหรับองค์การธุรกิจที่ดำเนินการนอกประเทศบ้านเกิดของตน อิทธิพลทางการเมืองจะอยู่ในรูปของกฎระเบียบทางการค้า หรือการส่งเสริมของรัฐบาลในเรื่องของแรงงานในท้องถิ่นหรือวัตถุดิบในท้องถิ่น ในบางครั้งอิทธิพลทางการเมืองมีผลทำให้กิจการข้ามชาติต้องสูญเสียทรัพย์สินเงินทอง ตัวอย่างเช่น มีการปฏิวัติรัฐประหารโค่นล้มรัฐบาลเก่า ทำให้มีการตั้งกฎระเบียบทางการค้าของกิจกรรมจากนอกประเทศขึ้นมาใหม่ กิจการนั้นๆ จึงต้องปรับตัวตามอิทธิพลทางการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไป หรืออาจจะต้องถอนตัวจากการดำเนินงานในประเทศเจ้าบ้าน เป็นต้น

■ **อิทธิพลทางเศรษฐกิจ (Economic Influence)** ประกอบด้วยทรัพยากรที่มีอยู่หรือขาดแคลน และแนวโน้มต่างๆ ไปของเศรษฐกิจที่มีผลต่อองค์การ หากมองภาพให้กว้างขึ้น ปัจจัยทางเศรษฐกิจจะเกี่ยวข้องกับระบบเศรษฐกิจของประเทศ บางประเทศมีระบบเศรษฐกิจแบบสังคมนิยม (Socialism) เช่น ประเทศจีน ประเทศคิวบา จะมีการวางแผนทางเศรษฐกิจและควบคุมโดยรัฐบาลกลาง ในประเทศเหล่านี้รัฐบาลจะกำหนดกฎเกณฑ์สำหรับเจ้าของกิจการในโรงงานอุตสาหกรรม ผลผลิต การซื้อวัตถุดิบ ราคา และกิจกรรมวางแผนทางเศรษฐกิจอื่นๆ ในทางตรงกันข้าม สหรัฐฯ และประเทศในโลกเสรีส่วนใหญ่ที่ใช้ระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม (Capitalism) จะมีตลาดการค้าที่มีการแข่งขันที่เสรี ดังนั้นองค์การธุรกิจต่างๆ จะซื้อขายสินค้าตามกลไกตลาดที่กำหนดโดยอุปทาน (Supply) และอุปสงค์ (Demand) ในปัจจุบันนับได้ว่าระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมมีความสำเร็จในสังคมมนุษย์ ทำให้ประเทศต่างๆ หันมาใช้ระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมมากขึ้น (Diebold, 1984) สำหรับประเทศไทยนั้นใช้ระบบเศรษฐกิจแบบผสม (Mixed Economy) ซึ่งผสมผสานระหว่างระบบเศรษฐกิจแบบควบคุมจากส่วนกลางกับระบบทุนนิยม นั่นคือ กิจการส่วนใหญ่เอกชนเป็นเจ้าของที่มีอำนาจในการตัดสินใจและตั้งราคาตามกลไกตลาด แต่ยังมีสาธารณูปโภคและสินค้าบางอย่างที่รัฐบาลต้องควบคุมในเรื่องราคา การเข้าดำเนินการผลิตและจัดจำหน่าย โดยเฉพาะกิจการที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศและความสงบเรียบร้อยในประเทศ ตลอดจนการกระจายความเท่าเทียมกันในสังคม

ดังนั้นที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงสิ่งเกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจคือ วิกฤตการณ์เงินเพื่ออัตราดอกเบี้ย ภาวะการว่างงาน รายได้ประชาชาติ อำนาจในการซื้อของผู้บริโภค อัตราการ