

การจัดการ เชิงกลยุทธ์

Strategic Management

ฉบับปรับปรุงใหม่

- กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
- การปรับตัวของผู้บริหารเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง
- การวางแผนเชิงกลยุทธ์
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ และภายนอกองค์การ ในการแข่งขัน และตามหน้าที่ทางธุรกิจ
- การบริหารในสภาวะวิกฤต
- ธุรกิจและการจัดการระหว่างประเทศ



พศ.ดร. ณัฐรุณ พันธ์ เจริญนันทน์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่)

โดย พศ.ดร. ณัฐรัตน์ เจริญนันทน์

สงวนลิขสิทธิ์ตามกฎหมาย โดย ดร. ณัฐรัตน์ เจริญนันทน์ © พ.ศ. 2552
ห้ามคัดลอก ลอกเลียน ดัดแปลง ทำซ้ำ จัดพิมพ์ หรือกระทำการอื่นใด โดยวิธีการใดๆ ในรูปแบบใดๆ
ไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้ เพื่อเผยแพร่ในสื่อทุกประเภท หรือเพื่อวัตถุประสงค์ใดๆ
นอกจากจะได้รับอนุญาต

ข้อมูลทางบรรณาธิการของหนังสือแห่งนี้

ณัฐรัตน์ เจริญนันทน์.

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

392 หน้า.

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. 2. การจัดการธุรกิจ.

I. ชื่อเรื่อง.

658.4012

Barcode (e-book) : 9786160846320

ผลิตและจัดจำหน่ายโดย



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

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

หากมีคำแนะนำหรือติชม สามารถติดต่อได้ที่ comment@se-ed.com

คำนำ

ทฤษฎีวิวัฒนาการ (Theory of Evaluation) ของ Charles Dawin ที่เสนอแนวความคิดว่า ผู้ที่เข้มแข็งและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมย่อมมีโอกาสอยู่รอด และสามารถดำรงรักษาผ่านพันธุ์ต่อไป จากแนวคิดนี้ไม่ได้กล่าวเกินเลยไปและสามารถนำไปประยุกต์ได้กับการดำรงอยู่และพัฒนาการของธุรกิจ โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รุนแรง และไม่สามารถกำหนดทิศทางได้ชัดในอดีต หลายครั้งที่สถานการณ์ทางธุรกิจพลิกผันจากความสำเร็จเป็นความล้มเหลวเพียงข้ามคืน หรือระบบธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างถอน呼吸อย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรธุรกิจต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดและมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่อง โดยธุรกิจที่สามารถดำรงอยู่ได้ในอนาคตไม่เพียงแต่สามารถปฏิบัติตามแบบบันต่อวันอย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพเท่านั้น แต่ต้องมีแนวทางในการดำเนินงานที่ชัดเจนและสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงด้วย

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

หนังสือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ เล่มนี้ ผู้เขียนตั้งใจเรียนรู้จากประสบการณ์ในการสอน การฝึกอบรม และการเป็นที่ปรึกษาของการบริหารงานให้กับองค์กรธุรกิจต่างๆ โดยศึกษา รวบรวมข้อมูล และปรับปรุงเนื้อหาให้มีความทันสมัยให้เหมาะสมสำหรับยุคปัจจุบัน เพื่อให้หนังสือมีความสมบูรณ์และสามารถเผยแพร่ให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อ่านทุกท่าน

4 การจัดการเชิงกลยุทธ์

สุดท้ายผู้เขียนขอแสดงความเคารพแก่ครูอาจารย์ และผู้ถ่ายทอดความรู้ทั้งที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ โดยเฉพาะคณาจารย์คณบดีพันธุ์ชัยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่มีส่วนสนับสนุนทั้งโดยตรงและโดยอ้อมที่ทำให้การสร้างผลงานเล่มนี้สำเร็จขึ้นมาได้ ตลอดจนองค์การภาครัฐและภาคเอกชนที่ให้ข้อมูลในการเขียนหนังสือ และขอบคุณพ่อที่เกิดขึ้นจากการเรียนเรียงครั้งนี้ ผู้เขียนยินดีจะรับฟัง เพื่อทำการแก้ไขให้เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน และการพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารธุรกิจต่อไป

ผศ. ดร. ณัฏฐ์พันธ์ เจรันนท์

สารบัญ

บทที่ 1 การจัดการเชิงกลยุทธ์	11
กลยุทธ์	13
การจัดการเชิงกลยุทธ์	16
ความสำคัญของการจัดการกลยุทธ์	19
กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	22
ระดับของกลยุทธ์ธุรกิจ	24
พัฒนาการของการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์	26
การใช้กรณีคีกษาในการเรียน	30
สรุป	32
คำถ้ามท้ายบท	34
บทที่ 2 หลักการพื้นฐานการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	35
สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ	37
สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ	38
สภาพแวดล้อมภายในองค์การ	43
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	45
แนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	48
การตรวจสอบสภาพแวดล้อม	55
การพยากรณ์สภาพแวดล้อม	58
การประเมินกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	61
สรุป	63
คำถ้ามท้ายบท	65

บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก**67**

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	68
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป	70
สภาพแวดล้อมระดับนานาชาติ	73
การวิเคราะห์ข้อได้เปรียบในการแข่งขันระดับประเทศ	74
การวิเคราะห์อุตสาหกรรม	76
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน	78
การวิเคราะห์ตารางความสามารถในการแข่งขัน	81
อิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีต่อกลยุทธ์	82
มุ่งมองเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับผู้ซื้อ	83
การพิจารณากลยุทธ์ของผู้ซื้อและผู้ขาย	87
สรุป	88
คำถามท้ายบท	91

บทที่ 4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร**93**

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	94
ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	97
ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน	98
ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร	100
วิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	103
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามหน้าที่ทางธุรกิจ	104
การวิเคราะห์ PIMS	111
การวิเคราะห์ Nine – Cell Matrix	112
แนวคิดของ BCG เมทริกซ์	115
สรุป	119
คำถามท้ายบท	120

บทที่ 5 Michael E. Porter กับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ 121

ประวัติของ Michael E. Porter	122
แบบจำลองเพชรแท่งความได้เปรียบของชาติ	124
ปัจจัยในการดำเนินงาน	125
เงื่อนไขด้านความต้องการของตลาด	127
อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน	131

กลยุทธ์องค์การ โครงสร้าง และการแข่งขัน	132
แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ	134
การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่	135
การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม	138
อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ	141
การคุกคามของลินค้าหรือบริการทดแทน	142
อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุติดบ	144
การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า	146
สรุป	153
คำถ้ามท้ายบท	155
บทที่ 6 Benchmarking การเทียบเคียงแข่งดีเพื่อความเป็นเลิศของกิจการ	157
จุดเริ่มต้นของเบนช์มาร์ก	159
ปัจจัยสำคัญของเบนช์มาร์ก	160
เหตุผลในการทำเบนช์มาร์ก	162
ประเภทของการเบนช์มาร์ก	163
กระบวนการทำเบนช์มาร์ก	165
ปัจจัยความสำเร็จของการทำเบนช์มาร์ก	168
สรุป	169
คำถ้ามท้ายบท	171
บทที่ 7 การกำหนดกลยุทธ์	173
จุดมุ่งหมายขององค์การ	174
การทำหนดพันธกิจ	178
การทำหนดเป้าหมายและ/หรือวัตถุประสงค์	181
ระดับของกลยุทธ์ธุรกิจ	183
กลยุทธ์ระดับองค์การ	186
กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	192
กลยุทธ์ระดับหน้าที่	194
ปัจจัยที่มีผลต่องกลยุทธ์	197
การประเมินกลยุทธ์	198
สรุป	199
คำถ้ามท้ายบท	202

บทที่ 8 กลยุทธ์เพื่อนาคตสำหรับองค์กรในโลกสมัยใหม่**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
คำถ้ามท้ายบท	230

บทที่ 9 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ**231**

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	232
กรอบแนวคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	237
บทบาทของโครงสร้างองค์กร	239
บทบาทของวัฒนธรรมองค์กร	243
ทักษะของผู้ที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	247
สิ่งที่ต้องการทำในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	249
หลักการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	251
สรุป	253
คำถ้ามท้ายบท	255

บทที่ 10 การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์**257**

การเปลี่ยนแปลง	258
วัตถุประสงค์ของการเปลี่ยนแปลง	261
กระบวนการเปลี่ยนแปลง	262
รูปแบบของการเปลี่ยนแปลง	264
แรงด้านท่านต่อการเปลี่ยนแปลง	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 การควบคุมดุลยภาพในการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์	301
ขององค์การด้วย Balanced Scorecard	
Balanced Scorecard	303
ส่วนประกอบในแต่ละมุมมองของ BSC	305
กระบวนการในการทำ BSC	307
การเชื่อมโยงมุมมองทั้ง 4 ของ BSC	309
การจัดทำแผนที่กลยุทธ์	311
การจัดทำแผนปฏิบัติการ	313
BSC กลยุทธ์ขององค์การ	314
ระดับของ BSC	316
ประโยชน์ของ BSC	318
ความล้มเหลวในการประยุกต์ BSC	320
สรุป	323
คำถามท้ายบท	325

บทที่ 13 การจัดการเชิงกลยุทธ์กับการแข่งขันระดับโลก

327

ธุรกิจและการจัดการระหว่างประเทศ	328
ข้อดีและข้อเสียของการแข่งขันระดับประเทศ	330
บริษัทขนาดชาติ	331
การจัดการเชิงกลยุทธ์ระดับนานาชาติ	332
แรงกดดันในการทำธุรกิจระหว่างประเทศ	338
กลยุทธ์สำหรับธุรกิจระหว่างประเทศ	339
วิธีการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ	341
การวิเคราะห์และการเลือกช่องทางการจัดจำหน่ายในต่างประเทศ	343
สรุป	353
คำถ้ามท้ายบท	355

บทที่ 14 จริยธรรมธุรกิจและความรับผิดชอบต่อสังคม

357

จริยธรรมทางธุรกิจ	358
จริยธรรมธุรกิจกับผู้บริหาร	360
จรรยาบรรณในการประกอบธุรกิจ	364
จรรยาบรรณที่มีต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง	367
ความเป็นมาของความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ	369
นักธุรกิจกับความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ	371
ระดับความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ	372
บรรษัทภิบาล	374
หลักการปฏิบัติตัวยบรรษัทภิบาล	377
องค์ประกอบของบรรษัทภิบาล	379
ผู้บริหารกับหลักบรรษัทภิบาล	381
สรุป	382
คำถ้ามท้ายบท	384

บรรณาธิการ

385

1

การจัดการเชิงกลยุทธ์

จุดประสงค์

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



หากเราระบุว่า “ปัจจุบันไม่มีกิจกรรมทางการจัดการใดที่จะท้าทายผู้บริหารระดับสูง เท่ากับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)” ก็คงไม่เกินความจริง โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการประกอบธุรกิจ (Business Environment) เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีความ слับซับซ้อน สัมพันธ์กันอย่างกัน และมีพิษทางที่ไม่แน่นอน ทำให้ผู้บริหารในฐานะผู้นำของหน่วยงานต้องมีข้อมูลและความเข้าใจต่อผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น สามารถประเมินผลกระทบเพื่อกำหนดเป้าหมายทิศทางและนำพาองค์การไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารที่ขาดหลักการและความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจ ย่อมทำได้แค่เพียงบริหารงานแบบวันต่อวัน และพยายามรักษาธุรกิจให้ดำเนินงานโดยไม่เปลี่ยนแปลงอะไรมาก ใช้ความรู้และประสบการณ์เดิมๆ ในการทำงานและแก้ไขปัญหาต่างๆ ตามความเคยชิน แต่ถ้าสถานการณ์ทางธุรกิจพลิกผันอย่างรุนแรง แตกต่างจากที่เคยเป็นมาในอดีตมาก เชาก็อาจตัดสินใจอย่างผิดพลาด ล่าช้า หรือไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงของธุรกิจ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความสูญเสียแก่องค์กรหรือระบบของธุรกิจที่เกี่ยวข้องจนยากจะแก้ไขให้กลับมาเป็นปกติเช่นเดิม

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารงานแบบองค์รวมที่จะแตกต่างจากการบริหารงานตามหน้าที่พื้นฐานทั่วไป ที่ยึดถือปฏิบัติต่อเนื่องกันมาอย่างยาวนานในองค์กร โดยที่เสนอและความท้าทายของการจัดการเชิงกลยุทธ์จะอยู่ที่การศึกษา วิเคราะห์ และประเมินสถานการณ์เพื่อวางแผนและขับดันกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมาย โดยที่ผู้บริหารจะต้องรวบรวมข้อมูล ศึกษา และวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมต่างๆ อย่างละเอียด รอบคอบ และมีหลักการ โดยผู้บริหารจะต้องสามารถนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่สั่งสมไว้ ประกอบกับความฉลาด ไหวพริบ และความสุขุมลุ่มลึกของตนมาประยุกต์ เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาตัดสินใจสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับสถานะปัจจุบัน หรือเลือกดำเนินการในโอกาสที่เกิดขึ้นทางธุรกิจ นอกจากกำหนดแผนกลยุทธ์อย่างชาญฉลาดแล้ว ผู้บริหารยังต้องวางแผนแนวทางในการดำเนินงานและการควบคุมการใช้กลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้อย่างราบรื่นหรือมีอุปสรรคน้อยที่สุด ตลอดจนต้องติดตาม ตรวจสอบ วิเคราะห์ และกำหนดแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ที่มีให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเหมาะสมกับสภาพการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

หนังสือเล่มนี้ไม่ได้ถูกเขียนขึ้นเพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษาในวิชา การจัดการเชิงกลยุทธ์ นโยบายธุรกิจ หรือกลยุทธ์ธุรกิจเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ผู้เขียนให้ความสำคัญในการสร้างความเข้าใจและวางแผนความคิดที่สำคัญเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจ

สำหรับผู้ที่สนใจ เพื่อให้สามารถนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่ได้รับไปประยุกต์ในการสร้าง การพัฒนา และการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการดำเนินงานของแต่ละองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรในภาครัฐหรือเอกชน หน่วยงานขนาดเล็ก องค์กรขนาดกลาง หรือบริษัทขนาดใหญ่ องค์กรที่ดำเนินการในสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างเสถียรหรือองค์กรที่อยู่ในสภาพแวดล้อมที่แปรปรวนและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ตลอดจนองค์กรที่เพิ่งเริ่มก่อตั้ง หรือธุรกิจที่มีอายุยืนนาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยในบทนี้จะพูดถึงภาพรวมของการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยกล่าวถึงความหมาย ความสำคัญ แบบจำลอง และแนวความคิดเบื้องต้นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจร่วมกันก่อนที่จะเริ่มศึกษาในหัวข้ออื่นต่อไป

กลยุทธ์

ผู้บริหารระดับสูงในฐานะผู้นำ (Leader) และผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) ในอนาคตขององค์กรที่เผชิญกับความท้าทายของสภาพแวดล้อมในด้านต่างๆ อยู่ตลอดเวลา จะสามารถนำพาหน่วยงานของเข้าให้ผ่านกระแสพลวัตของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว หลากหลายและอาจจะแตกต่างกันมาก ซึ่งบางครั้งส่งผลทำให้เกิดปัญหาในลักษณะที่กำหนด มีข้อมูลไม่สมบูรณ์ มีความไม่แน่นอน มีโครงสร้างไม่ชัดเจน ตลอดจนต้องตอบสนองต่อโอกาส หรือปัญหาขององค์กรภายในได้ข้อจำกัด และแรงกดดันของสถานการณ์และระยะเวลา โดยที่การตัดสินใจที่เกิดขึ้นของแต่ละปัญหาจะต้องอาศัยวิจารณญาณในการประมวล การพิจารณา การวิเคราะห์ และการคาดคะเนที่รอบคอบ โดยการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงจะมีผลกระทบโดยตรงต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงเป็นกิจกรรมสำคัญที่ผู้บริหารต้องสนับสนุนและปฏิบัติ เพื่อให้ธุรกิจของตนอยู่รอดและเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนได้ในอนาคต

นอกจากนี้การแข่งขันที่รุนแรงของธุรกิจและสถานการณ์ที่แปรปรวนในหลาย ๆ อุตสาหกรรมส่งผลให้บุคลากรในระดับต่างๆ ควรต้องมีความเข้าใจทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Direction) ขององค์กร เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานตอบสนองความต้องการของผู้บริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ดังคำกล่าวของ เสนะ ติ耶าว (2546) ที่ว่า “องค์กรธุรกิจที่เป็นอุตสาหกรรมใดๆ ก็ตาม ผู้บริหารและพนักงานขององค์กรนั้นต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปใช้ได้อย่างถูกต้องและสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป”

แต่เนื่องจากการจัดงานเชิงกลยุทธ์เป็นวิชาที่มีความละเอียดอ่อน ต้องการความรู้และความเข้าใจที่มีพื้นฐานหลักหลายทั้งจากประสบการณ์และสาขาวิชาต่างๆ ดังนั้นก่อนที่จะมีการศึกษาถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้อ่านควรจะทำความเข้าใจกับคำว่ากลยุทธ์ (Strategy) เสียก่อน เนื่องจากศัพท์คำนี้เริ่มต้นและถูกนำไปใช้ในทางทหาร โดยคำว่า Strategy มาจากราชศัพท์ภาษากรีกว่า Strategia ซึ่งมีความหมายว่าศาสตร์และศิลป์ในการบังคับบัญชาของหัวหน้าหรือความเป็นแม่ทัพ (Generalship) ซึ่งเป็นศัพท์ทางการทหาร เนื่องจากตลอดช่วงเวลาของการพัฒนาอารยธรรมมนุษย์นั้น เราต่างต้องต่อสู้และชิงทรัพยากรสำคัญในการดำรงชีพและการรักษาผ่านพันธุ์ มนุษย์จึงต้องเรียนรู้และพัฒนาวิชาการในการต่อสู้ทำสงครามระหว่างกัน ซึ่งปัจจุบันการดำเนินธุรกิจไม่ได้ต่างจากสงคราม ที่ผู้บริหารระดับสูงเปรียบเสมือนแม่ทัพที่ต้องเข้าใจสถานการณ์ส่งผลกระทบและข้อมูลต่างๆ ของศัตรุ และสามารถวางแผนและนำกองทัพเพื่อให้ได้ชัยชนะในการรบทั่วโลก (Leslie W. Rue and Lloyd L. Byars, 1995) การแข่งขันทางธุรกิจสมัยใหม่จึงนำหลักการรบในสงครามมาประยุกต์และศึกษา กัน จึงเกิดเป็นวิชาด้านกลยุทธ์และการแข่งขันทางธุรกิจขึ้น ขณะเดียวกัน ก็มีการพัฒนาให้กลยุทธ์ของธุรกิจมีความแตกต่างไปจากมิติของการสู้รบอยู่อย่างมีนัยสำคัญ ดังนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ชัดเจน จึงสมควรต้องศึกษาความหมายของคำว่ากลยุทธ์ (Strategy) ที่มีนิยามไว้อย่างหลากหลาย ดังนี้

Carl Von Clausewitz นักทฤษฎีด้านยุทธการแห่งศตวรรษที่ 19 “ได้อธิบายถึงกลยุทธ์ไว้ว่า “กลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการร่วงແຜนการทำการศึกษา และการกำหนดรูปแบบการต่อสู้ในแต่ละสมรภูมิ ซึ่งจะต้องตัดสินใจว่าจะเข้ายึดสมรภูมิแต่ละแห่งด้วยวิธีใด”

Edward Mead Earle (1943) เป็นอีกผู้หนึ่งที่อธิบายกลยุทธ์ไว้ว่า “เป็นศิลปะในการควบคุมและใช้ประโยชน์ทรัพยากรของชาติ หรืออาณา尼คมต่างๆ รวมถึงกองทัพ เพื่อสร้างและเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากการกระบวนการแปรสภาพของทรัพยากรเหล่านี้อย่างยั่งยืน”

Kenneth Andrews (1971) ได้นิยามกลยุทธ์ไว้ว่า “กลยุทธ์เป็นสิ่งที่ธุรกิจสามารถสร้างขึ้นได้ และเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นต่อธุรกิจ”

George Steiner (1979) มองว่า “กลยุทธ์คือ สิ่งที่ทำเพื่อโต้ตอบ หรือตอบสนองต่อการปรับตัวหรือเคลื่อนไหวของคู่แข่ง”

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

David R. Hampton (1986) กล่าวว่า “กลยุทธ์หมายถึง แผนรวม แผนสรุป หรือแผนบูรณาการผสมผสาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับความได้เปรียบของธุรกิจในการท้าทายต่อสภาพแวดล้อม และเป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้วางไว้”

Bruce Henderson (1989) ที่ปรึกษาที่มีชื่อเสียงแห่ง Boston Consulting Group (BCG) ได้define กลยุทธ์ว่า “กลยุทธ์เป็นการค้นหาอย่างไตร่ตรองและรอบคอบ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการที่สามารถนำไปพัฒนาความได้เปรียบททางการแข่งขันและความสามารถให้แก่ธุรกิจ”

James B. Quinn ให้ความหมายไว้ว่า “กลยุทธ์คือ รูปแบบหรือแผนการที่รวมเอา เป้าหมายหลัก นโยบายหลัก และลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์กรเข้าไว้ด้วยกัน”

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ปี พ.ศ. 2525 ให้คำจำกัดความว่า “กลยุทธ์หมายถึง การบรรทัดมีเลื่อนหรือวิธีการต่อสู้ที่ต้องใช้อุบัติจากต่างๆ ซึ่งเป็นความหมายที่เกี่ยวข้อง กับการลงโทษหรือการต่อสู้ที่ต้องใช้ความคิดและชั้นเชิง”

สมยศ นาวีการ (2539) ให้ความหมายไว้ว่า “กลยุทธ์คือ แผนงานระยะยาวขององค์กร ที่ถูกกำหนดขึ้นมา เพื่อการบรรลุภารกิจและเป้าหมายขององค์กร กลยุทธ์จะต้องใช้ข้อได้ เปรียบจากการแข่งขันให้มากที่สุด และข้อเสียเปรียบททางการแข่งขันน้อยที่สุด”

ธงชัย สันติวงศ์ (2539) กล่าวไว้ว่า “กลยุทธ์หมายถึง เป้าหมายต่างๆ และวัตถุประสงค์ พื้นฐานทั้งหลายขององค์กร รวมทั้งแผนงานหลักต่างๆ ที่ซึ่งได้มีการจัดทำขึ้นมา เพื่อจะนำ มาปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ต่างๆ ดังกล่าว ตลอดจนแบบวิธีการที่สำคัญ เกี่ยวกับการแบ่งสรรทรัพยากรทั้งหลายที่นำมาใช้ เพื่อทำให้องค์กรปรับตัวสัมพันธ์กับ สิ่งแวดล้อม”

สมชาย ภาคภานันวิวรรณ์ (2540) กล่าวไว้ว่า “กลยุทธ์หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์ กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของ สมมติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต”

เสนะ ติยะร์ (2546) กล่าวไว้ว่า “กลยุทธ์หมายถึง แผนรวม (Comprehensive Plan) ของการดำเนินงานที่กำหนดทิศทางของการกระทำการแนวทางการจัดสรรทรัพยากร เพื่อบรรลุ เป้าหมายในระยะยาวขององค์กร”

กิ่งพร ทองใบ (2549) กล่าวไว้ว่า “กลยุทธ์หมายถึง วิธีการที่องค์การเลือก เพื่อจะ ดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่องค์การกำหนดไว้

จากการศึกษาทำให้ผู้เขียนสามารถกำหนดความหมายของกลยุทธ์ในเชิงของธุรกิจได้ว่า กลยุทธ์หมายถึง รูปแบบหรือแผนการที่มุ่งสร้างองค์การให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง จากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ โดยการมุ่งเน้นไปที่แผนการในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า กลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดขอบเขตของวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การ ซึ่งกลยุทธ์ที่ดีที่มีการนำไปปฏิบัติได้อย่างเชี่ยวชาญนั้น จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและทิศทาง โดยพนักงานทุกระดับสามารถรับรู้และเข้าใจได้ ทั้งนี้เพื่อที่จะแปลงเป้าหมายและทิศทางดังกล่าวให้ไปสู่การลงมือปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่องค์การต้องการนั้นเอง

การจัดการเชิงกลยุทธ์

ในสถานการณ์ปัจจุบัน ที่การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการประกอบธุรกิจเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว รุนแรง และมีทิศทางที่ไม่แน่นอน ทำให้การจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ทวีความสำคัญต่อการดำเนินอยู่และการเจริญเติบโตของธุรกิจ ซึ่งธุรกิจจะสามารถดำเนินอยู่ได้ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถและความเข้าใจ ทำการปรับตัวและจัดหน่วยโอกาสที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสม ผู้บริหารในฐานะผู้นำจะต้องสามารถกำหนดทิศทางและนำพาองค์การไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นงานสำคัญของผู้บริหารในทุกๆ องค์การ โดยคำว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (*Strategic Management*) ได้มีผู้ให้ความหมายอย่างหลากหลาย ดังนี้

Glueck (1984) ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า “หมายถึงแนวทางหรือแผนการดำเนินงานทั้งหมดขององค์การที่ลูกกำหนดขึ้น โดยมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้กำหนดไว้”

ธงชัย สันติวงศ์ (2532) ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า “เป็นการปรับปรุงโดยสนับสนุนให้การณาถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย และแผนงานต่างๆ ที่ได้มีการคิดออกแบบอย่างดี และได้จัดระเบียบเป็นเป้าหมายและทิศทางการดำเนินงานของทั้งองค์การ ตามกลยุทธ์ของแผนงานทั้งหลายที่ดำเนินการเป็นขั้นๆ เป็นลำดับก่อนหลัง”

สมยศ นาวีการ (2539) กล่าวว่า “การจัดการเชิงกลยุทธ์จะมุ่งที่การตรวจสอบ และการประเมินจุดแข็งจุดอ่อนภายใน และสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ โดยการมุ่งใช้ทรัพย์สินขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ”

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

พักตร์ผง วัฒนสินธุ์ (2541) กล่าวว่า “การจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึง การจัดการที่เน้นถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการภายใน ซึ่งต้องเตรียมแผนการดำเนินการให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป หรือตอบโต้ภาระการแข่งขันได้อย่างรวดเร็ว และมีการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม” โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะต้องคำนึงถึงปัจจัยดังต่อไปนี้

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

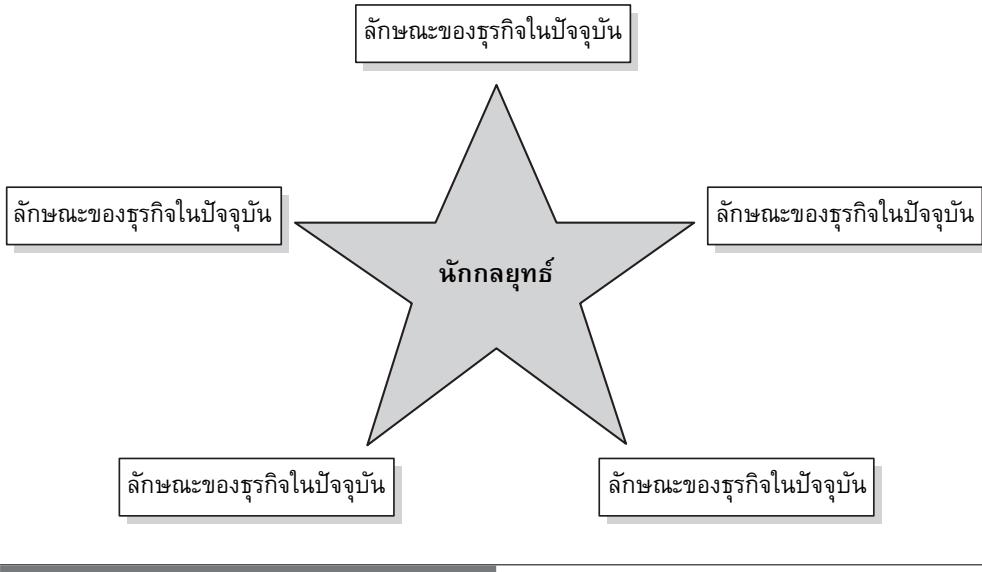
2. ลักษณะธุรกิจในอนาคต (Where do you want to go?) ความต้องการในอนาคตของธุรกิจ โดยพิจารณาทั้งเป้าหมายระยะยาวและระยะกลาง ประกอบกับความเป็นไปได้ในการบรรลุเป้าหมายนั้น

3. สภาพแวดล้อม (Environment) สถานะและคุณสมบัติของสภาพแวดล้อม ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน 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 และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์การ เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์การสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม และสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์มีเป้าหมายสำคัญ 2 ประการคือ

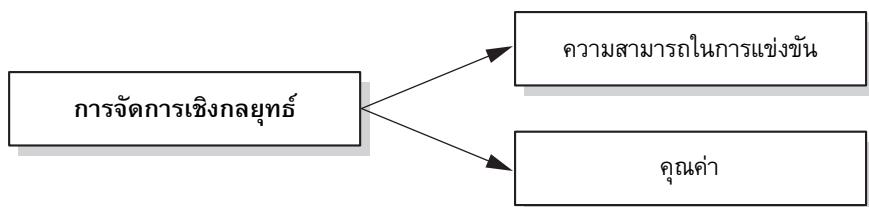


รูปที่ 1.1 ปัจจัยที่นักกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงในการจัดการเชิงกลยุทธ์

1. สร้างและดำเนิร์ความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Capacity)

เราจะเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวอยู่เสมอ การกำหนด และการดำเนินกลยุทธ์จะช่วยให้ธุรกิจมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถพัฒนา ตนเองให้มีศักยภาพในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง

2. สร้างคุณค่า (Create Value) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างคุณค่า (Value) แก่ เจ้าของหรือผู้ถือหุ้น (Shareholder) ตลอดจนสร้างความพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ของธุรกิจ เช่น พนักงาน ผู้ขายวัสดุคง และลูกค้า เป็นต้น



รูปที่ 1.2 เป้าหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ปัจจุบันกลยุทธ์ไม่ได้ถูกจำกัดขอบเขตว่าเป็นงานของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น หลายองค์การได้จัดตั้งหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจขึ้น โดยมีบุคคลที่มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานเกี่ยวกับฝ่ายบริหาร โดยปกติผู้จัดการด้านกลยุทธ์ (Strategic Manager) ต้องประเมินศักยภาพขององค์การและเปรียบเทียบกับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อกำหนดอนาคตและแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสม โดยเฉพาะสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างมากมายและรวดเร็ว จึงนับได้ว่า มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การจะต้องมีการปรับตัวให้สมดุลกับกระแสของผลวัตที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมและไม่หยุดยั้ง เพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบในการดำรงอยู่ขององค์การต่อไป

ความสำคัญของการจัดการกลยุทธ์

ถ้าเราสังเกตข่าวสารสำคัญในรายการโทรทัศน์ วิทยุ และวารสารที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นภายในหรือต่างประเทศ จะพบว่าเนื้อความในข่าวจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและผลกระทบที่จะพึงมีต่อการดำเนินงานของธุรกิจในอนาคต เช่น การส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรม ดัชนีทางเศรษฐกิจ หรือการเปิดเสริมทางการค้า เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ไดสะท้อนถึงความสำคัญของการศึกษากลยุทธ์ธุรกิจ โดยเฉพาะการประกอบธุรกิจในโลกปัจจุบันที่เกิดการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ อย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี ตลอดจนกลุ่มคนที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น ผู้ขายวัสดุคงคลัง ลูกค้า และคู่แข่งขัน เป็นต้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่างๆ เช่น การตลาด การเงิน การผลิต และการบริการ แม้กระทั่งการดำเนินกิจการภายใต้การก่อจลาจลแต่ได้รับผลกระทบด้วยกันทั้งสิ้น

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้สร้างแรงกดดันให้กับองค์การ ทั้งในด้านระยะเวลาของการตอบสนองที่รวดเร็ว ตลอดจนความ слับซับซ้อนที่เพิ่มขึ้นของกระบวนการทางธุรกิจ ส่งผลให้ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจในโอกาสหรือปัญหาที่เพชรบุรีอยู่ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีต่องค์กรอย่างเหมาะสม

การที่บุคคลโดยเฉพาะผู้ที่สนใจศึกษาในสาขาวิชาบริหารธุรกิจ สามารถนำความรู้ทักษะ และความชำนาญในสาขาวิชาต่างๆ ที่เรียนมาไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ จำเป็นจะต้องมีความเข้าใจในกลยุทธ์เป็นอย่างดี โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถบูรณาการความรู้และประสบการณ์ทางธุรกิจเข้าด้วยกัน

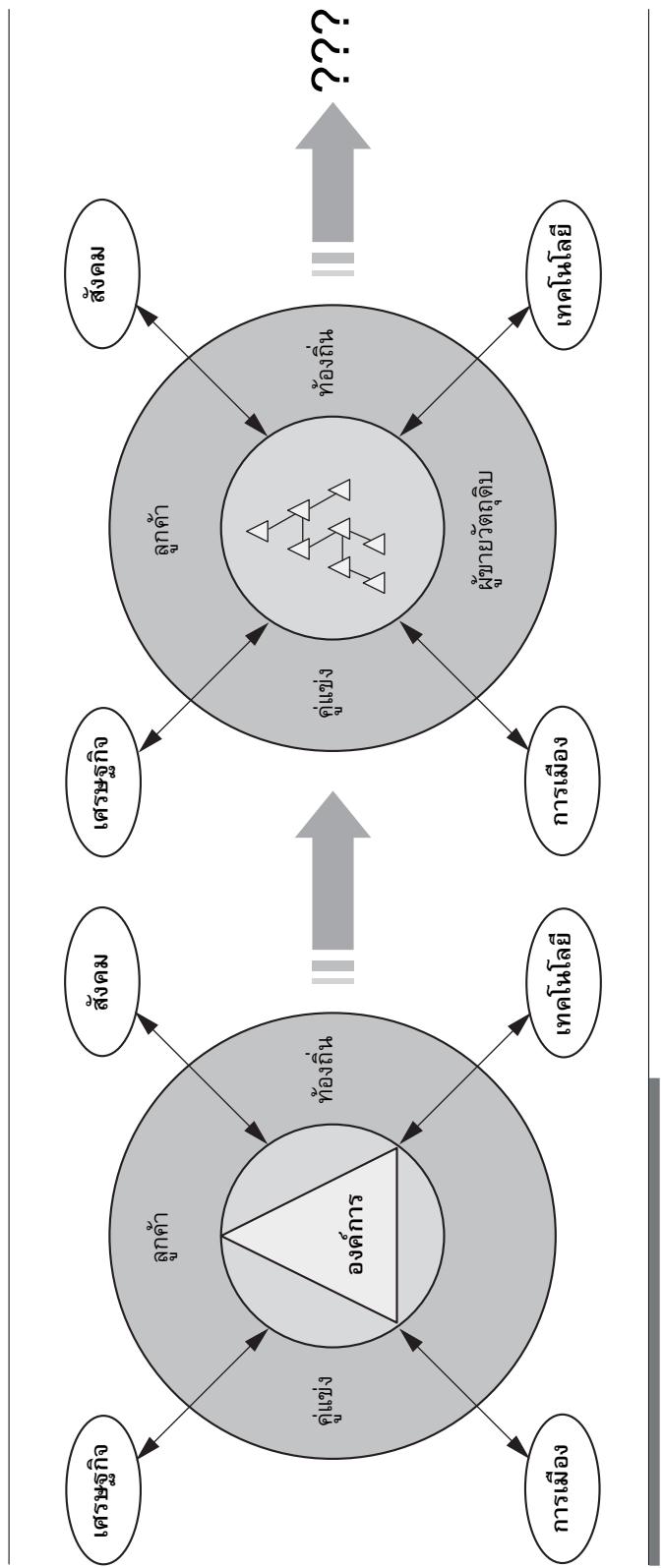
เพื่อให้เข้าใจศักยภาพของธุรกิจอย่างเต็มที่ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรมีความเป็นนักบริหารที่สมบูรณ์ นอกจากนี้หลักการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจ ให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์มีประโยชน์ต่อองค์การ 4 ประการดังต่อไปนี้

1. กำหนดทิศทางขององค์การ (Set Direction) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

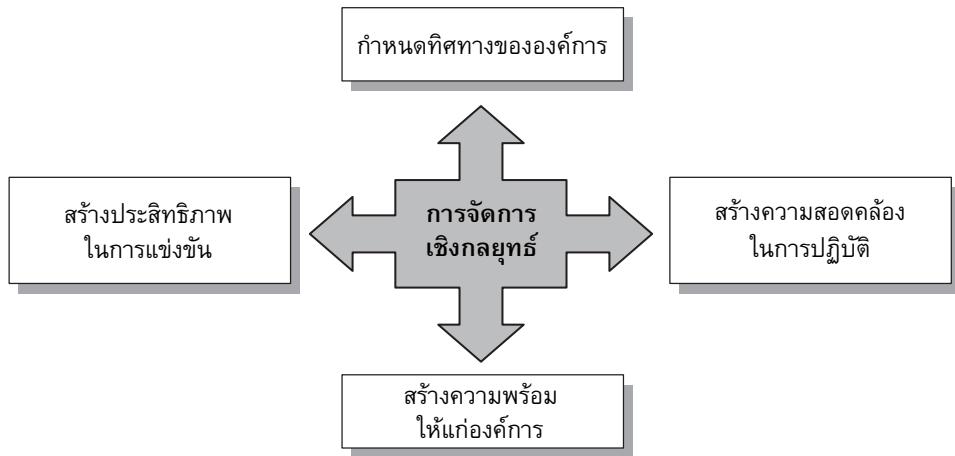
2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) การจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์การ ในฐานะเป็นระบบที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่างๆ รวมเข้าด้วยกัน แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์การ (Provide Readiness) การศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่างๆ และสมาชิกขององค์การเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่องค์การ ทำให้องค์การมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น

4. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เนื่องจาก การดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพแก่สมาชิก ตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจและแนวทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่งขัน ประการสำคัญ การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวม ความต้องการขององค์การ และความสามารถในปัจจุบันขององค์การ จึงทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจดำเนินงานอย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ



รูปที่ 1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อองค์การ



รูปที่ 1.4 ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ปัจจุบันการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ทวีความสำคัญต่อการดำเนินอยู่และการเจริญเติบโตของธุรกิจ ซึ่งธุรกิจที่สามารถดำเนินอยู่ได้ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการทำความเข้าใจ ทำการปรับตัว และฉลาดly โอกาสที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ได้อย่างเหมาะสม ดังคำกล่าวของสมชาย ภคภาณ์วิวัฒน์ (2540) ในหนังสือเรื่อง “กลยุทธ์ การแข่งขันทางธุรกิจ” ที่ว่า “ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม อาจกล่าวได้ว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ถูกยกเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจสมัยใหม่ โดยเฉพาะธุรกิจไทยที่กำลังเผชิญการท้าทายจากการแข่งขันที่ไร้พรมแดน” ดังนั้นผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จในการแข่งขันสำหรับอนาคต ไม่เพียงแต่จะต้องเป็นผู้จัดการที่ดีแต่จะต้องเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) ที่เก่ง เพื่อที่จะนำพาองค์การของตนไปสู่เป้าหมายอย่างราบรื่น และคงรักษาความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

จะเห็นได้ว่าการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง เช่น การขยายกำลังการผลิต การผลิตสินค้าชนิดใหม่ การเปลี่ยนโครงสร้างธุรกิจ การเพิ่มหรือลดทุน หรือการถอนตัวออกจากแข่งขัน เป็นการตัดสินใจที่มีผลต่อการดำเนินงานและอนาคตขององค์กร ซึ่งเรียกว่าการตัดสินใจลักษณะนี้ว่า “การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision)” โดยที่การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

จะเป็นพื้นฐานสำคัญของ “กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)” ซึ่งมีส่วนประกอบสำคัญดังต่อไปนี้

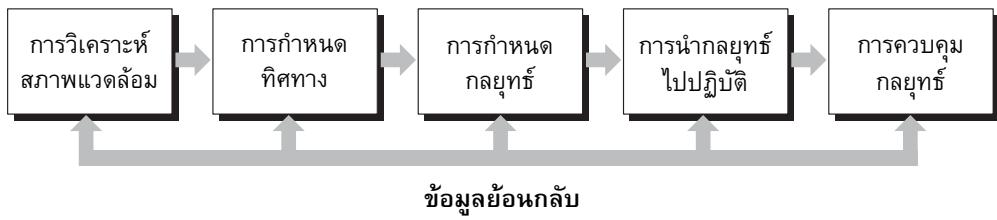
1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ (Strategist) จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับคือ สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) องค์การ โดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง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

2. การกำหนดทิศทางขององค์การ (Set Organization Direction) ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการวิเคราะห์օcas และข้อจำกัดมาทำการประมวลผลเพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์การ โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์การสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมาย (Mission and Goal Establishment) ขององค์การ

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หมายถึงการนำทิศทางขององค์การที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ มาพัฒนา เพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์การ โดยมักจะกำหนดกลยุทธ์ตามระดับขั้นภายในองค์การ ตั้งแต่กลยุทธ์องค์การ กลยุทธ์ธุรกิจ และกลยุทธ์ตามหน้าที่ ซึ่งจะกล่าวถึงในหัวข้อต่อไป

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึงการนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม ผ่านการจัดโครงสร้างบุคลากร และการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) หมายถึงการติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุง และพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำหนดโดยยุ่งเกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์การจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนทำการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป



รูปที่ 1.5 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ถ้าผู้อ่านทำการศึกษาต่อไปจะพบว่า หนังสือเล่มนี้จะอธิบายกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์แต่ละขั้นตอนอย่างละเอียดโดยแยกศึกษาเป็นส่วนๆ และเรียงลำดับ เพื่อให้เกิดความสะดวกต่อผู้เรียนในการทำความเข้าใจ แต่อย่างไรก็ต้องให้ผู้อ่านเข้าใจว่าในความเป็นจริงแต่ละขั้นตอนของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะมีความสัมพันธ์กันอย่างแน่นอนและสอดคล้องกัน โดยการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนหนึ่งจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อขั้นตอนอื่นๆ ในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนมีผลกระทบต่อกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร

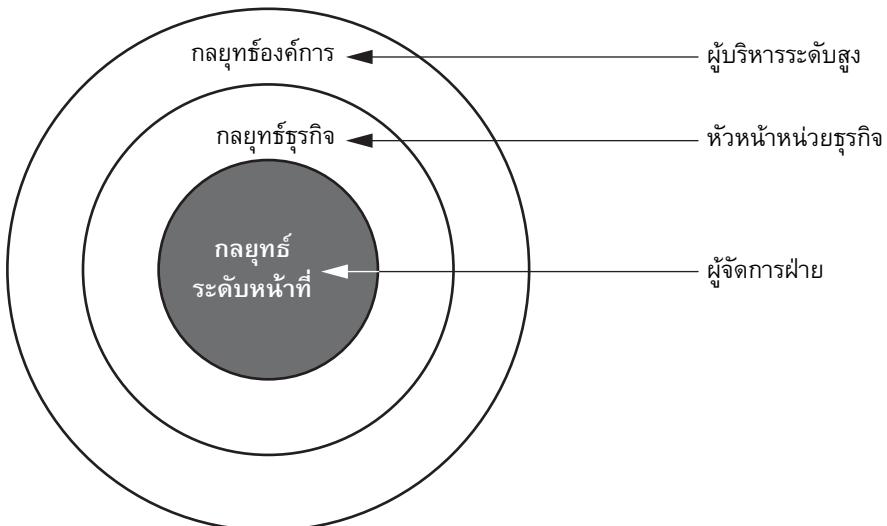
ระดับของกลยุทธ์ธุรกิจ

จะเห็นว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ไม่ได้จำกัดอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่จะดำเนินงานครอบคลุมไปทั่วทั้งองค์การ เพื่อให้องค์ประกอบทุกส่วนของธุรกิจดำเนินงานอย่างส่งเสริมและสอดคล้องกันโดยมีเป้าหมายของธุรกิจเป็นสำคัญ โดยที่ผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ ซึ่งสามารถจำแนกการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจออกเป็น 3 ระดับดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์องค์การ (Corporate Strategy) ถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์การ เช่น กรรมการผู้จัดการ (Managing Director), ประธานกรรมการ (President) หรือหัวหน้าคณะกรรมการ (Chief Executive Officer; CEO) เป็นต้น ร่วมกับคณะกรรมการและที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์ขององค์การ โดยคาดการณ์สถานการณ์และความต้องการในอนาคต เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์การ โดยกลยุทธ์องค์การจะเป็นกลยุทธ์หลักของธุรกิจที่เป็นแม่แบบและแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนในระดับอื่นๆ

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 โดยมุ่งที่การใช้ทรัพยากรของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับองค์การและระดับธุรกิจ



รูปที่ 1.6 ระดับของกลยุทธ์ทางธุรกิจ

จะเห็นว่า ไม่เพียงแต่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความเข้าใจในหลักการของการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างลึกซึ้ง จนสามารถนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ออกมายกตีได้อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ ผู้จัดการระดับกลาง หัวหน้างาน และพนักงานทั่วไปก็ควรที่จะมีความเข้าใจและคุ้นเคยกับกลยุทธ์ธุรกิจในระดับหนึ่ง โดยเฉพาะผู้จัดการและหัวหน้างานในระดับต่างๆ ที่ต้องเกี่ยวข้องกับการนำกลยุทธ์มาสร้างให้เป็นรูปธรรม เพราะนอกเหนือจาก

ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์ ธุรกิจจะช่วยให้บุคคลมีความเข้าใจร่วมกันถึงแนวทางปฏิบัติขององค์การ ส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับปรัชญาธุรกิจและนโยบายของหน่วยงาน นอกจากนี้บุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจในกลยุทธ์ธุรกิจ ยังสามารถนำความรู้ที่มีไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงานของตน ทำให้มีผลงานที่ดีและก้าวหน้าในหน้าที่工作岗位ต่อไป

พัฒนาการของการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์

ถ้าผู้อ่านสังเกตรายชื่อหนังสือในห้องตลาดจะพบว่า คำว่า “กลยุทธ์” เป็นศัพท์คำหนึ่งที่ได้รับความนิยมในการนำไปใช้ประกอบเป็นชื่อหนังสืออย่างกว้างขวาง ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ธุรกิจ กลยุทธ์ผู้นำ กลยุทธ์ทางการเมือง กลยุทธ์การสังคม กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง กลยุทธ์การพูด กลยุทธ์การใช้ชีวิตคู่ แม้กระทั่งกลยุทธ์การเลี้ยงหาร ก ความหลากหลายนี้เป็นเครื่องสะท้อนให้เห็นว่า ปกดิบุคคลทั่วไปในสังคมจะมีความสนใจและพยายามที่จะเสาะหาแนวทางในการดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความสนใจที่กล่าวมาเป็นแรงจูงใจให้มุขย์พยายามที่จะสังเกต ศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูล ของกระบวนการในการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละสถานการณ์ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางสำหรับการประยุกต์กับสถานการณ์อื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต

การศึกษาด้านกลยุทธ์ในความหมายของการบริหารงาน ได้รับความสนใจจากทั้งประเทศในแบบตะวันออกและแบบตะวันตกมานานแล้ว ดังจะเห็นได้จากข้อเขียนที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ทางการเมืองการปกครอง และกลยุทธ์การศึกษาสังคม เช่น Machiavelli (เจ้าผู้ครองนคร) แห่งอิตาลี ตำราพิชัยสงครามของซุนวู (Sun Tzu) หรือพงศาวดารจีนเรื่องสามก๊ก เป็นต้น

การศึกษากลยุทธ์ธุรกิจในปัจจุบันสามารถนับได้ว่าเริ่มต้นจากการศึกษาและความคิดด้านการจัดการใหม่ ซึ่งเริ่มขึ้นในช่วงต่อของศตวรรษที่ 19 และ 20 ในสหรัฐฯ และยุโรป ตะวันตก ซึ่งในช่วงขณะนั้นผู้บริหาร นักอุดสาหกรรม และนักวิชาการ ต่างให้ความสนใจในการศึกษาถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและเครื่องจักรให้สูงขึ้น เพื่อให้องค์การสามารถผลิตสินค้าในปริมาณมาก โดยใช้ต้นทุนที่ต่ำหรือการประหยัดโดยขนาด (Economy of Scale) ส่งผลให้เกิดประโยชน์แก่องค์การอย่างเต็มที่ โดยที่ความคิดต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสมัยนั้นถูกนำไปประยุกต์ใช้กับองค์การ ทำให้เกิดการอุตสาหกรรมในสหรัฐฯ พัฒนา

ขึ้นเป็นลำดับ เป็นที่ยอมรับว่าแนวความคิดด้านการจัดการธุรกิจในสมัยปัจจุบันได้รับการวางรากฐานจากสหราชอาณาจักร ดังจะเห็นได้จากประวัติศาสตร์ศึกษาด้านการบริหารธุรกิจสมัยใหม่ที่มักจะกล่าวอ้างถึงแนวความคิด สมมติฐาน และทฤษฎีของอเมริกันเป็นหลัก แม้กระทั่งในปัจจุบันที่ปัจจัยแวดล้อมได้เปลี่ยนไป หลายประเทศได้เริ่มเข้ามามีบทบาทต่อแนวความคิดทางด้านการบริหารธุรกิจมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นประเทศในแถบยุโรป ญี่ปุ่น หรือจีน แต่ก็ต้องยอมรับกันว่า การบริหารงานที่เป็นระบบ (System Approach) โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์แบบอเมริกัน (American Style Management) ก็ยังคงเป็นกระแสความคิดหลักของการบริการธุรกิจอยู่

การศึกษาวิชากลยุทธ์และนโยบายธุรกิจเริ่มขึ้นในศตวรรษที่ 1910 ที่มหาวิทยาลัยฮาร์варด ในชื่อของวิชา “นโยบายธุรกิจ (Business Policy)” ซึ่งเป็นวิชาเลือกของนักศึกษาสาขาวิชาบริหารธุรกิจ โดยวิชานี้ได้รับความสนใจและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะจากความทุ่มเทของ Arch W. Shaw จนกลายเป็นวิชาบังคับที่มหาวิทยาลัยฮาร์варด ในปี 1920

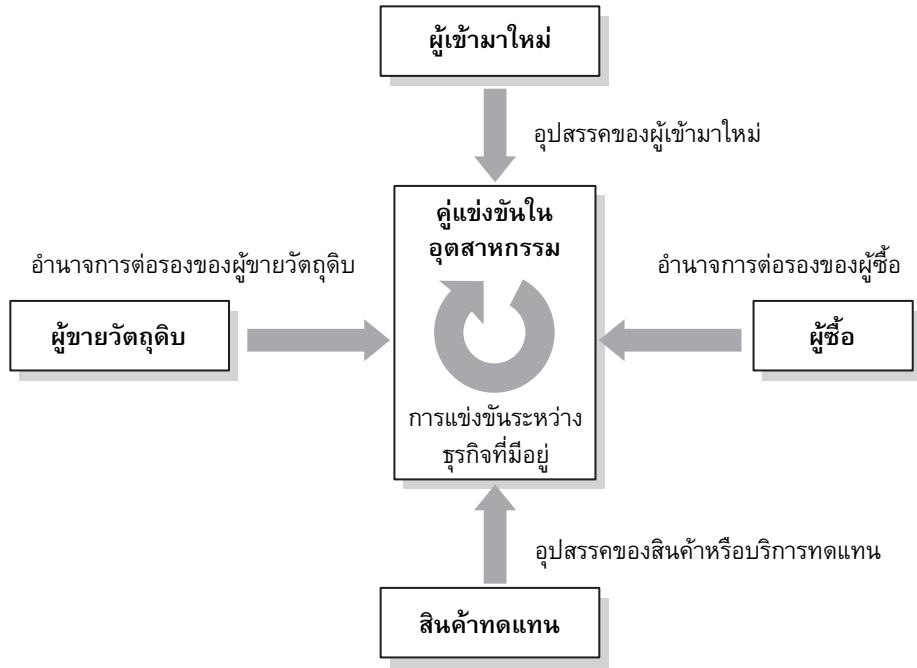
การศึกษากลยุทธ์ธุรกิจเริ่มได้รับความสนใจอย่างจริงจังจากมหาวิทยาลัยต่างๆ ในสหราชอาณาจักร ในช่วงศตวรรษที่ 1950 และ 1960 โดยแรงกระตุ้นจากการศึกษาในสหราชอาณาจักรของ Gorden และ Sowell ซึ่งได้รับทุนสนับสนุนจากมูลนิธิ Ford และบริษัท Carnegie โดยที่ผลการวิจัยสรุปว่า การศึกษาด้านบริหารธุรกิจในระดับมหาวิทยาลัย ควรที่จะได้มีการเรียนการสอนวิชาที่รวมรวมความรู้และความเข้าใจในสาขาวิชาต่างๆ ดังแต่การบัญชี การเงิน การตลาด การจัดการ และเศรษฐศาสตร์เข้าไว้ด้วยกัน เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับนักศึกษาที่จะสำเร็จการศึกษา สามารถนำความรู้ที่เรียนมาต่อยอดหั้งหลักสูตรมาประยุกต์ร่วมกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับการปฏิบัติงานจริงในภาคธุรกิจที่บุคคลต้องสามารถบูรณาการความรู้ของตนอย่างมีประสิทธิภาพ ในเวลาต่อมาคณะบริหารธุรกิจ (Business School) ของสถาบันต่างๆ ในสหราชอาณาจักรได้นำข้อเสนอแนะของ Gorden และ Sowell มาพัฒนารูปแบบการเรียนการสอนขึ้น โดยมีผู้เริ่มเขียนหนังสือและพัฒนาการสอนเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจ ตัวอย่างเช่น *Strategy and Structure* (1962) ของ Chandler และ *Corporate Strategy* (1965) ของ Igor Ansoff เป็นต้น

การสอนวิชานโยบายธุรกิจในระยะแรกมีแนวความคิดของการประมวลความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจในสาขาต่างๆ ที่ได้เรียนมาต่อกัน หลักสูตร เพื่อนำมาประยุกต์เป็นแนวทางให้ผู้เรียนสามารถกำหนดทิศทางหรือนโยบายขององค์กร โดยมุ่งศึกษาโอกาสในการดำเนินงานประกอบกับการวิเคราะห์จุดแข็งขององค์กร ต่อมามีอเวลาผ่านไปได้มีผู้ให้ความสนใจศึกษาและวิจัยในสาขาวิชานโยบายธุรกิจกันเพิ่มขึ้น ส่งผลให้สาขาวิชานี้มีความหลากหลาย

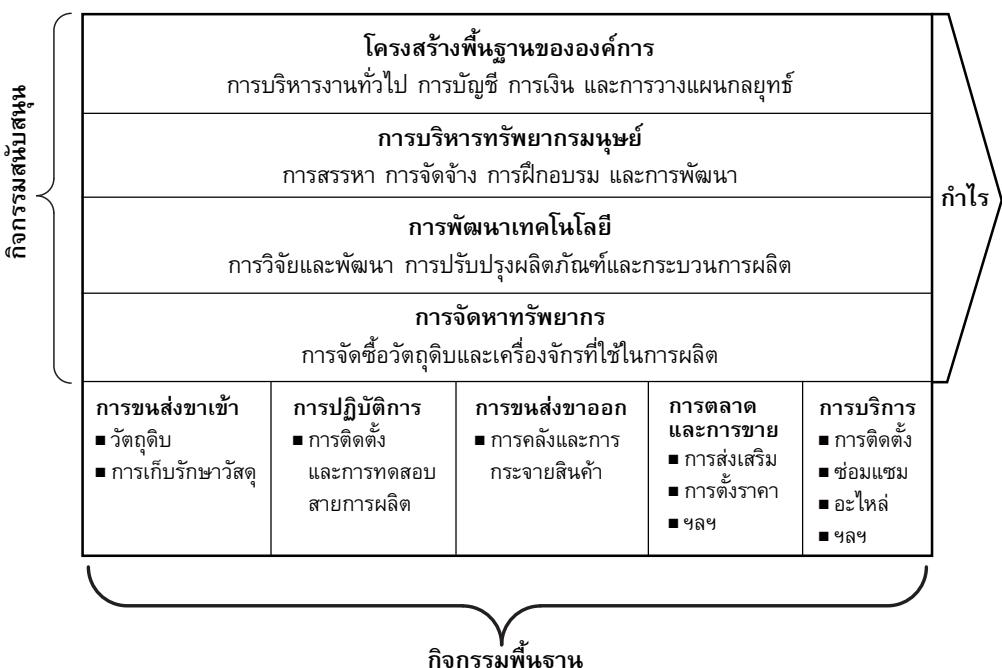
และเปิดกว้าง ในการที่จะให้ผู้เรียนสามารถประยุกต์แนวความรู้ที่มีใน การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม ระดับต่างๆ ที่มีผลต่อโอกาสหรือข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจขององค์การ พร้อมทั้งการสร้าง ความเข้าใจถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ เพื่อกำหนดภารกิจและเป้าหมายได้อย่างเหมาะสม หรือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT” ซึ่งจะเป็นแนวทางในการกำหนดแผนกลยุทธ์ การ นำแผนไปประยุกต์ และการตรวจสอบและปรับปรุงแผนในที่สุด ณ จุดนี้เอง วิชา “การจัดการ เชิงกลยุทธ์หรือกลยุทธ์ธุรกิจ” จึงได้กำเนิดขึ้น แต่อย่างไรก็ตี ในทางปฏิบัติทั้งนี้โดยนายธุรกิจ กลยุทธ์ธุรกิจ และการจัดการเชิงกลยุทธ์ มักถูกใช้ทดแทนกันในหลายโอกาส

นอกจากนี้ความสามารถกล่าวได้ว่า การดื่นตัวและความสนใจศึกษากลยุทธ์ธุรกิจใน ปัจจุบันถูกกระตุ้นจากแนวคิดและงานเขียนของ Michael E. Porter แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ผู้เขียนหนังสือเรื่อง *Competitive Strategy* (1980) และ *Competitive Advantage* (1985) โดย ประยุกต์หลักการทางเศรษฐศาสตร์ในการอธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจ หรือที่นิยมเรียกว่า “แบบจำลองของแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model)” ตลอดจนแนวความคิด เกี่ยวกับ “การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)” ที่ให้ความสำคัญต่อการ สร้างคุณค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์หรือบริการสำหรับลูกค้า ซึ่งช่วยสร้างและส่งเสริมความได้ เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้แก่ธุรกิจ

แต่แนวความคิดของ Michael E. Porter ก็มีข้อจำกัดเช่นเดียวกับทฤษฎีทางเศรษฐ ศาสตร์ทั่วไปที่มีสมมติฐาน โดยเขาจะกำหนดตัวแปรต่างๆ บนความแน่นอนของสถานการณ์ แต่สภาพแวดล้อมในปัจจุบันและอนาคตที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กระตุ้นให้แนวความคิด เกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจต้องปรับตัวและขยายขอบเขตขึ้นจากเดิม ปัจจุบันการศึกษาและการ วิจัยเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้มีพัฒนาการจากเดิมมาก ดังนั้นนักกลยุทธ์สมัยใหม่ต้อง มีความรู้ที่หลากหลายและดื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะทำความเข้าใจสภาพแวดล้อม และประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ต่องค์การ



รูปที่ 1.7 แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ



รูปที่ 1.8 แบบจำลองห่วงโซ่แห่งคุณค่า

การใช้กรณีศึกษาในการเรียน

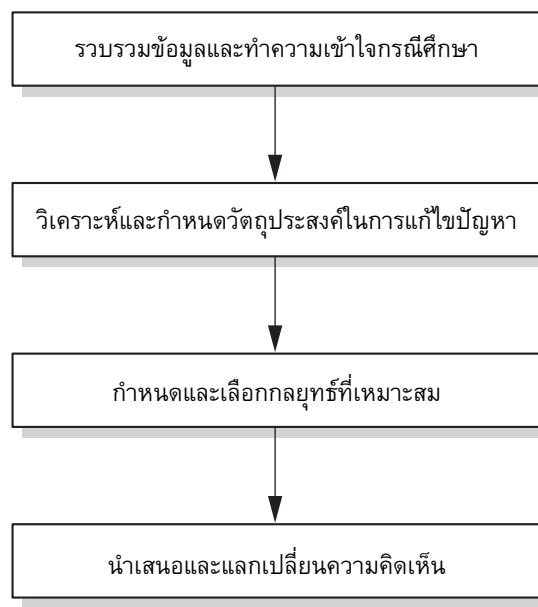
กรณีศึกษา (Case Study) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการดำเนินงานของธุรกิจในส่วนที่ต้องการให้ผู้อ่าน วิเคราะห์และหาแนวทางแก้ไข โดยไม่ได้ให้ความสำคัญกับการหาความพิจฉາอย่างชัดเจน กรณีศึกษาจะให้ข้อมูลที่น่าสนใจและสำคัญต่อการทำความเข้าใจสถานการณ์แก่ผู้อ่าน เช่น ประวัติการดำเนินงานขององค์การ สภาพแวดล้อมภายนอก ข้อมูลอุดสาಹกรรม และปัจจัยภายในองค์การ เป็นต้น กรณีศึกษาอาจเป็นเรื่องจริงหรือเรื่องที่แต่งขึ้น กรณีศึกษาบางเรื่อง มีความยาวหลายหน้า ขณะที่บางเรื่องจะมีใจความสั้นมาก ปกติกรณีศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นต่อ การเรียนการสอนในวิชากลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ โดยวัตถุประสงค์ของการใช้กรณีศึกษาใน การเรียนด้านบริหารธุรกิจมีดังต่อไปนี้

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 โดยจัดเตรียมการนำเสนอกรณีศึกษาและแนวทางสำหรับการแก้ปัญหา พร้อมการแลกเปลี่ยนความคิดในชั้นเรียน



รูปที่ 1.9 ขั้นตอนการวิเคราะห์กรณีศึกษา

การใช้กรณีศึกษาประกอบการเรียนในสาขาวิชาบริหารธุรกิจได้รับความนิยมมากในปัจจุบัน โดยในหลายสถาบันได้นำกรณีศึกษาจากต่างประเทศ หรือสนับสนุนการพัฒนาการสอนกรณีศึกษา ทางธุรกิจเพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอน ในทางปฏิบัติ ในการใช้กรณีศึกษาไม่ใช่เรื่องง่าย ที่ผู้สอนเพียงมอบหมายให้ผู้เรียนอ่านกรณีศึกษาตามที่กำหนดและนำมาแลกเปลี่ยนความคิด กัน ผู้สอนต้องจัดเตรียมการสอนอย่างดี ขณะที่ผู้เรียนต้องให้ความสนใจศึกษาและวิเคราะห์ กรณีศึกษานั้นๆ ตลอดจนหาข้อมูลประกอบการแก้ปัญหา เสมือนตนเองเข้าไปอยู่ในสถาน-การณ์จริง 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 การตัดสินใจที่สมพนธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และเป็นการตัดสินใจบนฐานของสมมติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต

การจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยการตัดสินใจ การวางแผน และการควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์การสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะดำเนินต่อไปนี้

- ลักษณะของธุรกิจที่ดำเนินอยู่
- ลักษณะของธุรกิจในอนาคต
- สภาพแวดล้อม
- การจัดสรรงรัพยากร
- การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์มีเป้าหมายสำคัญ 2 ประการคือ การสร้างและดำรงรักษาความสามารถในการแข่งขัน และสร้างคุณค่าแก่ผู้เกี่ยวข้อง

การจัดการเชิงกลยุทธ์จะมีประโยชน์ต่อองค์การ 4 ประการดังต่อไปนี้

- กำหนดทิศทางขององค์การ
- สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ
- สร้างความพร้อมให้แก่องค์การ
- สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์มีส่วนประกอบสำคัญ 5 ประการคือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมหรือที่เรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT การกำหนดทิศทางขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์ จะเห็นว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการต่อเนื่อง ซึ่งเป็นผลมาจากการตัวต่างๆ 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. เหตุใดการเรียนการสอนด้านบริหารธุรกิจจึงให้ความสำคัญกับวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์?
9. Michael E. Porter มีความสำคัญต่อการศึกษากลยุทธ์ธุรกิจในปัจจุบันอย่างไร?
10. เหตุใดเราจึงนิยมใช้กราฟศักยภาพในการเรียนวิชาการกลยุทธ์ธุรกิจ?

หลักการพื้นฐาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

2

จุดประสงค์

- * สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ
- * สภาพแวดล้อมภายในองค์กร
- * สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร
- * การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- * แนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- * การตรวจสอบสภาพแวดล้อม
- * การพยากรณ์สภาพแวดล้อม
- * การประเมินกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

J จุบันการดำเนินธุรกิจกำลังก้าวเข้าสู่คิริพรมแดน (Borderless World) หรือที่เรียกว่า “สังคมโลกกวัตน์ (Globalization)” ซึ่งเป็นยุคแห่งการเปิดกว้างทางการค้าและการแข่งขัน ที่ธุรกิจสามารถขยายตัวอย่างรวดเร็วและขยายขอบเขตการดำเนินงานครอบคลุมไปทั่วโลก ทำให้ผู้บริหารธุรกิจต้องตื่นตัวต่อการแข่งขันทั้งในด้านจำนวนคุณภาพและความซับซ้อนในการดำเนินการ

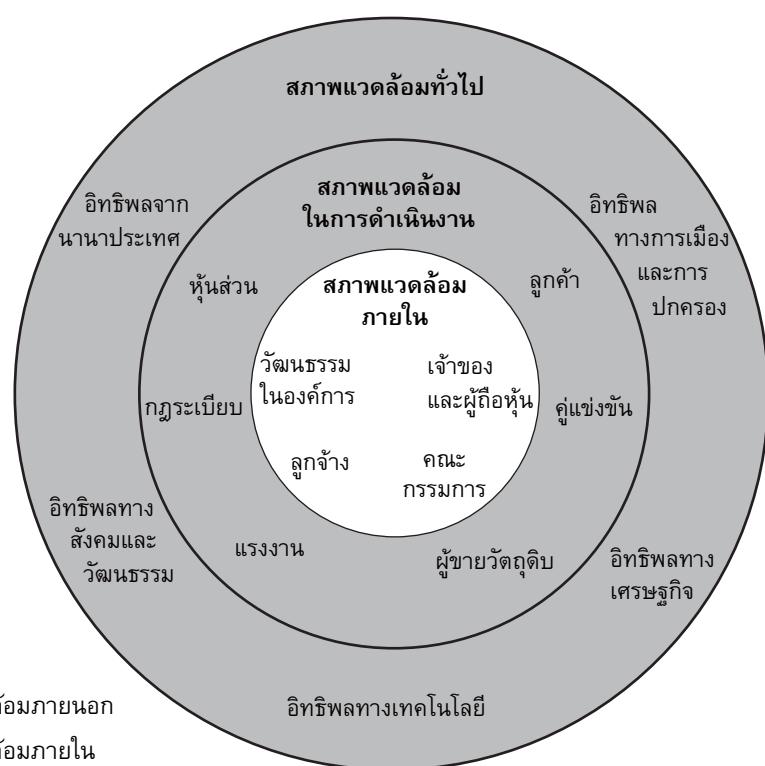
นอกจากนี้หลายอุตสาหกรรมมีขอบเขตการดำเนินงานมากกว่าภัยในท้องถิ่น ประเทศหรือภูมิภาค ส่งผลให้การแข่งขันเกิดขึ้นในหลายรูปแบบและกระจายไปทั่วทุกมุมโลก ธุรกิจที่เข้มแข็งและสามารถปรับตัวได้อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์และระยะเวลา จึงสามารถดำเนินอยู่และเจริญเติบโตในอนาคต ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยสาเหตุที่ทำให้องค์กรธุรกิจมีความเสื่อมไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เกิดจากการที่ธุรกิจไม่สามารถปรับตัว ปรับกลยุทธ์ และการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป (กิ่งพง ทองใบ, 2549) ดังนั้นการที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จและมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องทั้งในปัจจุบันและอนาคต ผู้บริหารจะต้องสามารถกำหนดทิศทางและปรับการดำเนินงานขององค์กรให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างเหมาะสม โดยกำหนดกลยุทธ์ที่สมดุลระหว่างความต้องการของสภาพแวดล้อมกับสถานะขององค์กร และระหว่างความต้องการขององค์กรกับความสามารถในการตอบสนองของสภาพแวดล้อม รวมถึงการตื่นตัวและตระหนักรู้อิทธิพลขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่มีต่อกัน นับเป็นจุดเริ่มที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร

“การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)” จึงเป็นขั้นตอนสำคัญของ การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่จะทำให้การกำหนดกลยุทธ์มีความถูกต้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมจริง ดังนั้นนักกลยุทธ์ (Strategist) ต้องเข้าใจในความสัมพันธ์และแนวโน้มความเป็นไปของปัจจัยแวดล้อม เพื่อที่จะกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยในบทนี้ผู้เขียนจะกล่าวถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ซึ่งจะครอบคลุมสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และหลักการพื้นฐานของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Fundamental of Environmental Analysis) ที่จะมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร เพื่อการกำหนดทิศทาง การวางแผนกลยุทธ์ และการดำเนินกลยุทธ์ อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในหัวข้อต่อไป

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์การ โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่สถานการณ์ความไม่ได้เปรียบและความเสียเบรียบทางธุรกิจสามารถเกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารในทุกองค์การต้องให้ความสนใจ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่เกิดขึ้น

เราสามารถกล่าวได้ว่า สภาพแวดล้อมทางธุรกิจหมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจจากอิทธิพลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานในปัจจุบัน ก่อให้เกิดจุดแข็ง (Strength), จุดอ่อน (Weakness), โอกาส (Opportunity) หรืออุปสรรค (Threat) ต่อองค์การ ซึ่งการศึกษาด้านกลยุทธ์ธุรกิจ จะแบ่งการพิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรออกเป็น สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ และ สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังแสดงในรูปที่ 2.1



รูปที่ 2.1 สภาพแวดล้อมขององค์กรธุรกิจ

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (External Environment) จะประกอบด้วยปัจจัยที่อยู่ภายนอกองค์การ ซึ่งอาจแยกให้เห็นความแตกต่างเป็น 2 ระดับคือ สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) และสภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อธุรกิจ หรือสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Operating Environment) โดยสภาพแวดล้อมทั่วไปประกอบด้วย อิทธิพลทางการเมือง อิทธิพลทางเศรษฐกิจ อิทธิพลทางเทคโนโลยี อิทธิพลทางสังคมและวัฒนธรรม และ อิทธิพลจากต่างประเทศ ส่วนสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานประกอบด้วยลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้ขายวัสดุอุปกรณ์ แรงงาน กฎหมาย และหุ้นส่วน โดยที่สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานจะมีอิทธิพลต่องานธุรกิจโดยตรงมากกว่าที่สภาพแวดล้อมทั่วไปมีอิทธิพลต่องานธุรกิจ

ส่วนสภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment) ประกอบด้วยปัจจัยที่อยู่ภายใต้ขอบเขตขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยเจ้าของและผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหาร ลูกจ้าง และวัฒนธรรมในองค์การ โดยรายละเอียดของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การและสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ผู้เขียนจะอธิบายรายละเอียดในหัวข้อต่อไป

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

พัลส์ของสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการจะอยู่นอกเขตขององค์การ ดังนั้นผู้บริหารจึงไม่สามารถที่จะควบคุมสภาพแวดล้อมได้โดยตรง แต่พัลส์เหล่านี้จะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินงาน และการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ทำให้ผู้บริหารทุกระดับต้องมีความเข้าใจและตระหนักถึง พัลส์ของสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการ และสามารถวิเคราะห์ผลกระทบของสภาพแวดล้อมที่มีต่อกิจการ (F.C. Davis และ Post, 1988) โดยที่เราสามารถแบ่งสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การออกเป็น 2 ระดับดังต่อไปนี้

1. สภาพแวดล้อมทั่วไป หมายถึง อิทธิพลทางการเมืองการปกครอง อิทธิพลทางเศรษฐกิจ อิทธิพลทางเทคโนโลยี อิทธิพลทางสังคมและวัฒนธรรม และอิทธิพลจากนานาประเทศ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- **อิทธิพลทางการเมืองและการปกครอง (Political and Legal Influence)** ประกอบด้วย รัฐบาล นโยบายทางการเมือง กฎหมาย และสถาบันระดับชาติ ระดับจังหวัด และระดับท้องถิ่น รวมไปจนถึงระบอบการเมือง ภาษีอากร การตัดสินใจทางกฎหมาย และนโยบายนักการเมือง อิทธิพลทางการเมืองมีผลต่อรัฐบาลขององค์การธุรกิจ โดยอิทธิพลทางการเมืองจะเป็นตัวช่วยเหลือและส่งเสริมกิจกรรมที่มีผลต่อการพัฒนาประเทศไทย เช่น การเมืองสมัยใหม่ ตัวอย่างเช่น เมื่อประเทศไทยส่งเสริมการพัฒนาประเทศไทยในและการลงทุน

ในธุรกิจและอุสาหกรรม รัฐบาลก็จัดตั้งคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (Board Of Investment ; BOI) ขึ้น ตลอดจนมีการลดหย่อนภาษีนำเข้าของเครื่องมือ เครื่องจักร และวัสดุอุปกรณ์ แล้วเมื่อรัฐบาลมีนโยบายส่งเสริมการลงทุนโดยตรงจากต่างประเทศ ก็กำหนดกฎหมายต่างๆ ที่เอื้อต่อการนี้ เป็นต้น

สำหรับองค์การธุรกิจที่ดำเนินการนอกประเทศบ้านเกิดของตน อิทธิพลทางการเมืองจะอยู่ในรูปของกฎระเบียบทางการค้า หรือการส่งเสริมของรัฐบาลในเรื่องของแรงงานในท้องถิ่นหรือวัสดุอุปกรณ์ในท้องถิ่น ในบางครั้งอิทธิพลทางการเมืองมีผลทำให้กิจการข้ามชาติต้องสูญเสียทรัพย์สินเงินทอง ด้วยอย่างเช่น มีการปฏิรูปประเทศโดยเปลี่ยนรัฐบาลเก่า ทำให้มีการตั้งกฎระเบียบทางการค้าของกิจกรรมจากนอกประเทศขึ้นมาใหม่ กิจการนั้นๆ จึงต้องปรับตัวตามอิทธิพลทางการการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไป หรืออาจจะต้องถอนตัวจากการดำเนินงานในประเทศเจ้าบ้าน เป็นต้น

■ **อิทธิพลทางเศรษฐกิจ (Economic Influence)** ประกอบด้วยทรัพยากรที่มีอยู่ หรือขาดแคลน และแนวโน้มทั่วๆ ไปของเศรษฐกิจที่มีผลต่องค์การ หากมองภาพให้กว้างขึ้น ปัจจัยทางเศรษฐกิจจะเกี่ยวข้องกับระบบเศรษฐกิจของประเทศ บางประเทศมีระบบเศรษฐกิจแบบสังคมนิยม (Socialism) เช่น ประเทศจีน ประเทศไทย จะมีการวางแผนทางเศรษฐกิจและควบคุมโดยรัฐบาลกลาง ในประเทศเหล่านี้รัฐบาลจะกำหนดกฎหมายที่สำหรับเจ้าของกิจการในโรงงานอุสาหกรรม ผลผลิต การซื้อวัสดุอุปกรณ์ ราคา และกิจกรรมวางแผนทางเศรษฐกิจอื่นๆ ในทางตรงกันข้าม สหราชอาณาจักร และประเทศในโลกเสรีส่วนใหญ่ที่ใช้ระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม (Capitalism) จะมีตลาดการค้าที่มีการแข่งขันที่เสรี ดังนั้นองค์การธุรกิจต่างๆ จะซื้อขายสินค้าตามกลไกตลาดที่กำหนดโดยอุปทาน (Supply) และอุปสงค์ (Demand) ในปัจจุบันนับได้ว่าระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมมีความสำคัญในสังคมมนุษย์ ทำให้ประเทศต่างๆ หันมาใช้ระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมมากขึ้น (Diebold, 1984) สำหรับประเทศไทยนั้นใช้ระบบเศรษฐกิจแบบผสม (Mixed Economy) ซึ่งผสมผสานระหว่างระบบเศรษฐกิจแบบควบคุมจากส่วนกลาง กับระบบทุนนิยม นั่นคือ กิจการส่วนใหญ่เอกชนเป็นเจ้าของที่มีอำนาจในการตัดสินใจและตั้งราคาตามกลไกตลาด แต่ยังมีสาธารณูปโภคและสินค้าบางอย่างที่รัฐบาลต้องควบคุมในเรื่องราคา การเข้าดำเนินการผลิตและจัดจำหน่าย โดยเฉพาะกิจการที่เกี่ยวข้องกับความมั่นคงของประเทศและความสงบเรียบร้อยในประเทศ ตลอดจนการกระจายความเท่าเทียมกันในสังคม

ดังนั้นที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงสิ่งที่เกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจคือ วิกฤตการณ์เงินเพื่ออัตราดอกเบี้ย ภาวะการว่างงาน รายได้ประชาชาติ อำนาจในการซื้อของผู้บริโภค อัตราการ