

STRATEGIC MANAGEMENT

การจัดการเชิงกลยุทธ์

การวางกลยุทธ์ เพื่อเสริมศักยภาพ สร้างคุณค่า สู่ความยั่งยืน

Assistant Professor Dr. Pornsri Laurujisawat



การจัดการเชิงกลยุทธ์

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

ชื่อหนังสือ : การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management



ชื่อผู้เขียน:

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

Assistant Professor Dr. Pornsri Laurujisawat

Scan เพื่อสั่งซื้อ e-Book
พร้อมติดตามผลงานเล่มอื่น ๆ ได้ที่นี่



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

Assistant Professor Dr. Pornsri Laurujisaat

Email: pornsri.lau@gmail.com

Pornsri.teacher@gmail.com

Tel: 668-5-801-7744

Line: 668-1-826-1800

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

พิมพ์ครั้งแรก กันยายน พุทธศักราช 2568 (ฉบับอิเล็กทรอนิกส์)

ราคา 199 บาท

จัดทำโดย ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

Assistant Professor Dr. Pornsri Laurujisawat

Tel 668-1-826-1800

Line 668-5-801-7744

e-mail: pornsri.lau@gmail.com, Pornsri.teacher@gmail.com

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์.

การจัดการเชิงกลยุทธ์ = Strategic Management.— กรุงเทพฯ : [ม.ป.พ.], 2568.

363 หน้า.

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ I. ชื่อเรื่อง.

658.4012

ISBN (e-Book) 978-616-626-869-0

สงวนลิขสิทธิ์ ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ห้ามมิให้ทำซ้ำ คัดลอก ดัดแปลง หรือเผยแพร่เนื้อหาส่วนใดส่วนหนึ่งหรือทั้งหมด ไม่ว่าด้วยวิธีใด ๆ โดยไม่ได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากเจ้าของลิขสิทธิ์

คำนำ

ในยุคสมัยที่โลกธุรกิจและสังคมเผชิญกับความไม่แน่นอนอย่างต่อเนื่อง องค์กรทั้งเอกชนทั้งขนาด เล็ก กลาง ใหญ่ และภาครัฐ จำเป็นต้องแสวงหารอบแนวคิดและเครื่องมือที่สามารถช่วยให้การบริหารจัดการมีความยืดหยุ่น มีหลักวิชา และพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงอย่างพลวัต การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) จึงมิใช่เพียงศาสตร์ด้านการวางแผน หากแต่เป็นศาสตร์ที่ผสมผสานการคิดเชิงวิเคราะห์ การกำหนดทิศทางเชิงองค์รวม และการสร้างกระบวนการขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จอย่างยั่งยืน หนังสือเล่มนี้ ถือกำเนิดขึ้น จากความมุ่งหมายในการสังเคราะห์องค์ความรู้ทั้งด้านทฤษฎีและการปฏิบัติ เพื่อตอบสนอง ศาสตร์การบริหารเชิงกลยุทธ์ในโลกยุคใหม่

โครงสร้างของหนังสือได้ถูกออกแบบเป็นระบบ โดยเริ่มจากการทบทวนพัฒนาการของแนวคิดกลยุทธ์ตั้งแต่รากฐานทางทหาร เศรษฐศาสตร์ และการจัดการยุคบุกเบิก ก่อนจะขยายไปสู่แนวคิดร่วมสมัยที่ทรงอิทธิพลอย่างยิ่งในแวดวงวิชาการ และการปฏิบัติจริง ได้แก่ SWOT Analysis ที่ช่วยให้เข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามขององค์กร Five Forces Model ที่ทำให้องค์กรสามารถวิเคราะห์โครงสร้างการแข่งขันของอุตสาหกรรม Ansoff Matrix และ TOWS Matrix ที่เป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดทิศทางการเติบโตและเชื่อมโยงการวิเคราะห์กับทางเลือกเชิงกลยุทธ์ ตลอดจน Balanced Scorecard และ Strategy Map ที่ช่วยแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรมและตรวจวัดผลได้ เครื่องมือเหล่านี้เป็นหัวใจหลักของหนังสือเล่มนี้ เพราะไม่เพียงแต่สะท้อนถึงการพัฒนาความรู้เชิงกลยุทธ์ หากยังทำหน้าที่เป็น “สะพาน” ที่เชื่อมระหว่างโลกทฤษฎีกับการจัดการจริงในองค์กร

ที่สำคัญ หนังสือเล่มนี้มีได้หยุดอยู่เพียงการอธิบายเครื่องมือหรือกรอบวิเคราะห์ แต่ยังมุ่งเน้นการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วมเชิงองค์รวม (Shared and Holistic Vision) ซึ่งเป็นรากฐานในการขับเคลื่อนกลยุทธ์อย่างแท้จริง การมีวิสัยทัศน์ร่วมมิได้หมายถึงการกำหนดเป้าหมายของผู้บริหารเท่านั้น แต่คือการหลอมรวมพลังความคิดและความมุ่งมั่นของบุคลากรทุกระดับในองค์กร ให้เกิดการยอมรับ การมีส่วนร่วม และการดำเนินการไปสู่เป้าหมายเดียวกันด้วยความสมัครสมานฉันท์ นอกจากนี้ยังได้ผนวกแนวคิด การมองอนาคต (Foresight) เข้ามาในเนื้อหา เพื่อสร้างศักยภาพในการคาดการณ์ วิเคราะห์แนวโน้ม และออกแบบฉากทัศน์ในอนาคต ช่วยให้องค์กรไม่เพียงแต่ตอบสนองต่อปัญหาเฉพาะหน้า แต่ยังมีความพร้อมรับมือกับความท้าทายใหม่ ๆ อย่างเป็นระบบ

ประโยชน์ของหนังสือเล่มนี้จึงมีความตั้งใจเพื่อตอบสนอง ทั้งการเป็นกรอบองค์ความรู้ที่ใช้เป็นฐานในการค้นคว้า การเป็นคู่มือที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้กำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ และการเป็นพื้นที่กลางที่เชื่อมโยงทฤษฎีเข้ากับการปฏิบัติจริงในโลกธุรกิจ ผลลัพธ์ที่คาดหวังคือการทำให้องค์กรเกิดความเข้าใจลึกซึ้งยิ่งขึ้นในศาสตร์การจัดการเชิงกลยุทธ์ และสามารถต่อยอดไปสู่การสร้าง ความยั่งยืน ความรับผิดชอบต่อสังคม ตลอดจนการสร้างคุณค่าร่วม (Shared Value) ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย

ด้วยเหตุนี้ ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้จะได้ทำหน้าที่เพียงเป็นตำราทางวิชาการ แต่ยังเป็นแรงบันดาลใจในการคิด วิเคราะห์ และประยุกต์ใช้เครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในโลกแห่งความเป็นจริง ความตั้งใจสูงสุดของการเรียบเรียงคือการสร้างสะพานเชื่อมโยงระหว่าง “วิชาการ” และ “การปฏิบัติจริง” เพื่อให้องค์กรในทุกบริบทสามารถก้าวเดินอย่างมั่นคงท่ามกลางโลกที่เต็มไปด้วยความผันผวนและความไม่แน่นอน ด้วยความคาดหวังว่าข้อมูลดังกล่าว จะเป็นประโยชน์ ที่ผู้อ่านสามารถนำเนื้อหาในหนังสือเล่มนี้ไปใช้เพื่อยกระดับการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้จริง นั่นคือความสำเร็จสูงสุดของการทำงานครั้งนี้

กิตติกรรมประกาศ

ข้าพเจ้าขอกราบขอบพระคุณ **บิดามารดาและพี่น้อง** ที่เป็นรากฐานสำคัญในการสนับสนุนด้าน การศึกษาและการดำเนินชีวิตมาโดยตลอด รวมทั้ง **กัลยาณมิตรทุกท่าน** ที่มอบกำลังใจและการช่วยเหลือในทุก มิติ ทำให้ข้าพเจ้ามีโอกาสก้าวเดินบนเส้นทางแห่งวิชาชีพที่รัก คือ “**การเป็นครู-อาจารย์**” ได้ถ่ายทอดความรู้ และ ศักยภาพของตนเอง เพื่อรับใช้สังคมและประเทศชาติ

ข้าพเจ้าขอขอบพระคุณเป็นพิเศษต่อ **คณะบริหารธุรกิจ สถาบันวิทยาการประกอบการแห่งอโยธยา Institute of Technology Ayothaya (IESA)** ที่ได้มอบโอกาสข้าพเจ้าสอนวิชา “**การจัดการเชิงกลยุทธ์**” ในภาคการศึกษา 1/2568 (มิถุนายน–ตุลาคม 2568) และ สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหาร ลาดกระบัง (KMUTL) ตลอดจนมหาวิทยาลัยต่างๆ ที่เปิดโอกาสเชิญข้าพเจ้าได้สอน-บรรยาย อเล่ถ่ายทอด แลกเปลี่ยนศักยภาพในรูปแบบต่างๆ ทางวิชาในสาขาการจัดการและบริหารธุรกิจ กับศาสตร์ต่างๆในรูปแบบ การบูรณาการทั้ง ด้านทฤษฎีและการปฏิบัติต่างๆ ในโลกการบริหารงานยุคใหม่

ข้าพเจ้ามีความตั้งใจใช้โอกาสนี้ ทำหน้าที่เสมือนเป็น “สะพาน” เชื่อมโยง **องค์ความรู้ทางวิชาการ** กับ **การปฏิบัติจริงในโลกธุรกิจ** ผ่านการใช้เครื่องมือวิเคราะห์เชิงทฤษฎี สู่แนวคิดเพื่อนำไปประยุกต์ใช้ได้จริงใน การพัฒนาธุรกิจ สร้างความสามารถในการแข่งขัน รับมือกับความท้าทายใหม่ๆ และก้าวสู่ความยั่งยืนพร้อม ความรับผิดชอบต่อสังคม

ด้วยโอกาสอันมีค่าที่ทุกท่านมอบให้ ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือเล่มนี้ จะมีได้เป็นเพียง “ผลงานทางวิชาการ” เท่านั้น หากยังเป็น **แรงบันดาลใจ** ในการประสาน “**วิชาการกับการปฏิบัติจริง**” เพื่อ ประโยชน์ทั้งทางธุรกิจ เศรษฐกิจ และสังคมในวงกว้างต่อไป

ท้ายที่สุด หากเนื้อหาส่วนใดมีข้อบกพร่อง ข้าพเจ้าขอน้อมรับผิดเพียงผู้เดียว และขอความกรุณาทุก ท่านโปรดให้ข้อเสนอแนะเพื่อการพัฒนาให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นต่อไป

ด้วยความเคารพอย่างสูง

ผศ. ดร. พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์

6 สิงหาคม 2568

Email: pornsri.lau@gmail.com , pornsri.teacher@gmail.com

Tel. 085-801-7744 , Line: 081-826-1800

สารบัญ

หน้า

คำนำ	ก
ขอขอบคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิผู้ประเมินหนังสือ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ฉ
บทเกริ่นนำ	ิ
การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management).....	ิ
บทที่ 1.....	- 1 -
ความหมาย ความเป็นมา “การจัดการเชิงกลยุทธ์”	- 1 -
1. บทนำ	- 1 -
2. วัตถุประสงค์.....	- 2 -
3. เนื้อหา	- 3 -
4. สรุป และข้อเสนอแนะ	- 20 -
คำถามท้ายบท (10 ข้อ)	- 23 -
บรรณานุกรม	- 28 -
บทที่ 2.....	- 30 -
ขั้นตอนของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning Process).....	- 30 -
1. บทนำ	- 30 -
2. วัตถุประสงค์.....	- 30 -
3. เนื้อหา และ การวิเคราะห์	- 30 -
3.1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) มีกี่ขั้นตอน ได้แก่อะไร?	- 30 -

3.2 ความหมาย และประโยชน์ของแต่ละขั้นตอน	- 32 -
4. บทสรุป และ ข้อเสนอแนะ	- 37 -
คำถามท้ายบท	- 40 -
บรรณานุกรม	- 43 -
บทที่ 3.....	- 46 -
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	- 46 -
1. บทนำ	- 46 -
2. วัตถุประสงค์.....	- 47 -
3. เนื้อหา และ การวิเคราะห์	- 48 -
3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) คืออะไร?	- 48 -
3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน คืออะไร?	- 51 -
3.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis).....	- 53 -
4. สรุป และ ข้อเสนอแนะ	- 57 -
คำถามท้ายบท (10 ข้อ)	- 59 -
บรรณานุกรม	- 62 -
บทที่ 4.....	- 64 -
วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมาย ค่านิยมองค์กร.....	- 64 -
1. บทนำ	- 64 -
2. วัตถุประสงค์.....	- 66 -
3. เนื้อหา และ ข้อวิเคราะห์	- 66 -
3.1 วิสัยทัศน์: ความหมาย การกำหนด และการนำไปใช้.....	- 66 -
3.2 พันธกิจ.....	- 71 -
3.3 วัตถุประสงค์.....	- 75 -
3.4 เป้าหมาย	- 76 -
3.5 ค่านิยมองค์กร.....	- 78 -
3.6 กรณศึกษา	- 78 -

4. บทสรุป และ ข้อเสนอแนะ	- 81 -
4.1 บทสรุป.....	- 81 -
4.2 ข้อเสนอแนะ	- 82 -
คำถามท้ายบท (10 ข้อ)	- 83 -
บรรณานุกรม	- 86 -
บทที่ 5.....	- 87 -
บทเกริ่นนำ ของเครื่องมือในการวิเคราะห์กลยุทธ์	- 87 -
บทที่ 5-1	- 89 -
Ansoff Matrix.....	- 89 -
1. บทนำ (Ansoff Matrix).....	- 89 -
2. วัตถุประสงค์.....	- 90 -
3. เนื้อหา	- 91 -
3.1 ความเป็นมาของ Ansoff Matrix.....	- 91 -
3.2 แนวคิดและปรัชญาของ Ansoff Matrix	- 92 -
3.3 โครงสร้างของ Ansoff Matrix.....	- 92 -
4. การนำไปประยุกต์ใช้ในเชิงกลยุทธ์.....	- 100 -
4.1 การสังเคราะห์ Ansoff Matrix กับกรณีศึกษาในประเทศไทย.....	- 102 -
4.2 กรณีศึกษาเปรียบเทียบ 5 ประเทศ: การประยุกต์ใช้ Ansoff Matrix.....	- 103 -
4.3 กรณีศึกษาของบริษัทชั้นนำ	- 104 -
5. สรุป และ ข้อเสนอแนะ	- 107 -
คำถามท้ายบท (10 ข้อ).....	- 109 -
บรรณานุกรม	- 114 -
บทที่ 5-2	- 115 -
BCG Matrix.....	- 115 -
1. บทนำ (Introduction).....	- 115 -

2. วัตถุประสงค์ของบท (Objectives of the Chapter).....	116 -
3. เนื้อหา (Content/Main Body).....	116 -
3.1 ความเป็นมาของ ทฤษฎี BCG Matrix.....	116 -
3.2 โครงสร้างของ BCG Matrix (Structure of the BCG Matrix)	117 -
3.3 การวิเคราะห์ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ 4 กลุ่ม.....	119 -
3.4 การนำแนวคิด BCG Matrix ไปประยุกต์ใช้ในเชิงกลยุทธ์	134 -
3.5 ตัวอย่างการประยุกต์ “ผลการวิเคราะห์ BCG เพื่อใช้กับกรณีศึกษา ธุรกิจหลายผลิตภัณฑ์ ในองค์กร”	138 -
3.6 ข้อจำกัดของการใช้ BCG Matrix.....	138 -
4. วิเคราะห์ และ สรุป	139 -
คำถามท้ายบท (10 ข้อ)	141 -
บรรณานุกรม	146 -
บทที่ 5-3	148 -
Five Forces Model	148 -
1. บทนำ (Introduction).....	148 -
2. วัตถุประสงค์ของบท (Objectives of the Chapter).....	149 -
3. เนื้อหา.....	149 -
3.1 Five Forces Model คืออะไร.....	149 -
3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กับ Five Forces Model.....	150 -
3.3 การเชื่อมโยง จาก 5 Forces สู่แนวคิด กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน	176 -
4. วิเคราะห์ และ สรุปเนื้อหาของบท (Summary)	179 -
4.1 บทวิเคราะห์.....	179 -
4.2 สรุปเนื้อหาของบท (Summary).....	180 -
คำถามท้ายบท (10 ข้อ)	182 -
บรรณานุกรม	187 -
บทที่ 5-4	189 -
TOWS Matrix.....	189 -

1. บทนำ	- 189 -
2. วัตถุประสงค์	- 190 -
3. เนื้อหา	- 190 -
3.1 แนวคิดและปรัชญาของ TOWS Matrix: Heinz Weihrich กับ การคิดเชิงระบบ เพื่อกลยุทธ์.....	- 190 -
3.2 โครงสร้างของ TOWS Matrix และกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์.....	- 192 -
3.3 กรณีศึกษา After You Dessert Café After You Dessert Café: การประยุกต์ใช้ TOWS Matrix เพื่อฟื้นตัวหลังวิกฤตโควิด-19.....	- 194 -
4. วิเคราะห์ และ สรุป	- 196 -
4.1 บทวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	- 196 -
4.2 สรุปสาระสำคัญ.....	- 196 -
คำถามท้ายบท (10 ข้อ)	- 198 -
บรรณานุกรม	- 203 -
บทที่ 6.....	- 204 -
กลยุทธ์ 3 ระดับในการบริหารเชิงกลยุทธ์.....	- 204 -
1. บทนำ	- 204 -
2. วัตถุประสงค์ของบท (Objectives of the Chapter).....	- 206 -
3. เนื้อหา และ การวิเคราะห์	- 206 -
3.1 พื้นฐานทฤษฎีและวิวัฒนาการของการแบ่งระดับกลยุทธ์.....	- 206 -
3.2 ระดับกลยุทธ์.....	- 207 -
3.3 การเชื่อมโยงแนวตั้ง-แนวนอน (Alignment & Cascade).....	- 218 -
3.4 บทบาทของผู้นำและโครงสร้างการกำกับ (Governance).....	- 221 -
3.5 การเตรียมสູ່บท Prioritization Matrix.....	- 227 -
4. สรุป และ ข้อเสนอแนะ	- 229 -
คำถามท้ายบท (10 ข้อ)	- 232 -
บรรณานุกรม	- 236 -
บทที่ 7.....	- 237 -

การจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์	- 237 -
1. บทนำ	- 237 -
2. วัตถุประสงค์	- 238 -
3. เนื้อหา และ การวิเคราะห์	- 239 -
3.1 การจัดลำดับความสำคัญของกลยุทธ์	- 239 -
3.2 แนวทางในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม	- 239 -
4. สรุป และ ข้อเสนอแนะ	- 259 -
คำถามท้ายบท (10 ข้อ)	- 261 -
บรรณานุกรม	- 264 -
บทที่ 8.....	- 265 -
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ได้ผลสูงสุดแก่องค์กร	- 265 -
1. บทนำ	- 265 -
2. วัตถุประสงค์	- 266 -
3. เนื้อหา และ การวิเคราะห์	- 266 -
3.1 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Implementation)	- 266 -
3.2 Balanced Scorecard (BSC) กับบทบาทในกระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	- 269 -
3.3 วิเคราะห์กรณีศึกษา กับการใช้ Balanced Scorecard	- 279 -
4. สรุป และ ข้อเสนอแนะ	- 294 -
คำถามท้ายบท (10 ข้อ)	- 296 -
บรรณานุกรม	- 301 -
บทที่ 9.....	- 302 -
บทบาทของ Strategy Map กับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	- 302 -
1. บทนำ (Introduction)	- 302 -
2. วัตถุประสงค์ของบท (Learning Objectives)	- 303 -
3. เนื้อหา และ การวิเคราะห์	- 303 -
3.1 ความหมายและพัฒนาการของ Strategy Map.....	- 303 -

3.2 องค์ประกอบหลักของ Strategy Map (Anatomy of a Map).....	306 -
3.3 กระบวนการออกแบบ Strategy Map (Design Process).....	309 -
3.4 การนำไปใช้และการสื่อสาร (Deployment & Communication).....	316 -
3.5 กรณีศึกษา ที่เชื่อมโยงกับ บท Balanced Scorecard.....	321 -
3.6 ข้อผิดพลาดบ่อย และกับดักเชิงองค์กร (Common Pitfalls).....	329 -
4. วิเคราะห์ สรุป และข้อเสนอแนะ	330 -
4.1 การวิเคราะห์.....	330 -
4.2 สรุปบทเรียนสำคัญ.....	330 -
4.3 ข้อเสนอแนะท้ายบท.....	331 -
คำถามท้ายบท (10 ข้อ)	332 -
บรรณานุกรม	338 -
บทที่ 10	340 -
การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมเชิงองค์กรรวมและการประยุกต์ใช้แนวคิดการมองอนาคต.....	340 -
1. บทนำ	340 -
2. วัตถุประสงค์.....	341 -
3. เนื้อหา และวิเคราะห์.....	342 -
3.1 วิสัยทัศน์ร่วมเชิงองค์กรรวม (Holistic Perspective).....	342 -
3.2 การประยุกต์ใช้แนวคิดการมองอนาคต (Foresight).....	345 -
3.3 การบูรณาการ Holistic Perspective และ Foresight ในการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	347 -
4. สรุป และ ข้อเสนอแนะ	348 -
4.1 บทสรุป.....	348 -
4.2 ข้อเสนอแนะ	348 -
คำถามท้ายบท (10 ข้อ)	350 -
บรรณานุกรม	354 -
บทสรุปส่งท้าย	355 -
ดัชนี (Index)	357 -

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 1 แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ยุคก่อนประวัติศาสตร์.....	- 6 -
ตารางที่ 2 สรุปแนวคิด ความเป็นมาของแนวคิดในยุคอุตสาหกรรม.....	- 8 -
ตารางที่ 3 สรุปแนวคิด ความเป็นมาของแนวคิด ยุคเริ่มต้นกลยุทธ์ธุรกิจ	- 11 -
ตารางที่ 4 สรุปแนวคิด ความเป็นมาของแนวคิดในยุคของการสร้างกรอบคิดเพื่อแสวงหากลยุทธ์	- 16 -
ตารางที่ 5 เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน	- 56 -
ตารางที่ 6 เปรียบเทียบกลยุทธ์เด่นของแต่ละประเทศตาม ANSOFF MATRIX	- 103 -
ตารางที่ 7 เปรียบเทียบกรณีศึกษาของบริษัทชั้นนำตาม ANSOFF MATRIX	- 106 -
ตารางที่ 8 พลวัตของโครงสร้างอุตสาหกรรม	- 153 -
ตารางที่ 9 ความสามารถของผู้ซื้อในการมีอำนาจต่อรอง	- 156 -
ตารางที่ 10 เปรียบเทียบผู้ผลิตสมาร์ตโฟนระดับพรีเมียมชั้นนำในปี 2024.....	- 166 -
ตารางที่ 11 ผู้ผลิตสมาร์ตโฟนระดับพรีเมียม ปี 2024 (พร้อมประเทศ).....	- 167 -
ตารางที่ 12 ปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับภัยคุกคามของผู้เข้ามาใหม่.....	- 169 -
ตารางที่ 13 ผลกระทบต่อกลยุทธ์องค์กร.....	- 172 -
ตารางที่ 14 บทบาทของแต่ละฟังก์ชันในการสนับสนุนกลยุทธ์ธุรกิจ.....	- 216 -
ตารางที่ 15 KEY TAKEAWAYS: กลยุทธ์ 3 ระดับ	- 230 -

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์	- 3 -
ภาพที่ 2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (STRATEGIC MANAGEMENT PROCESS).....	- 31 -
ภาพที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	- 49 -
ภาพที่ 4 INTERNAL/EXTERNAL ANALYSIS, SWOT	- 49 -
ภาพที่ 5 การวิเคราะห์ PESTEL.....	- 54 -
ภาพที่ 6 ANSOFF MATRIX.....	- 94 -
ภาพที่ 7 COCA-COLA	- 95 -
ภาพที่ 8 TESLA.....	- 96 -
ภาพที่ 9 PEPSI.....	- 97 -
ภาพที่ 10 AMAZON	- 98 -
ภาพที่ 11 BCG MATRIX AND ITS FOUR QUADRANTS	- 116 -
ภาพที่ 12 การวิเคราะห์ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ 4 กลุ่ม (BCG POSITIONS).....	- 118 -
ภาพที่ 13 IPHONE ธุรกิจในฐานะ “ดาว”	- 121 -
ภาพที่ 14 กรณีศึกษาที่ 1 COCA-COLA – เครื่องจักรผลิตกระแสเงินสดในตลาดที่อิ่มตัว	- 124 -
ภาพที่ 15 กรณีศึกษาที่ 2 PEPSI – พลังทางการเงินจากตลาดอิ่มตัวในฐานะวัวเงินสด (CASH COW).....	- 125 -
ภาพที่ 16 กรณีศึกษาที่ 1 COCA-COLA และ กรณีศึกษาที่ 2 PEPSI	- 127 -
ภาพที่ 17 “เครื่องหมายคำถาม” (QUESTION MARKS), กรณีศึกษา: TESLA	- 130 -
ภาพที่ 18 ธุรกิจในฐานะ “สุนัข” (DOGS)	- 132 -
ภาพที่ 19 ธุรกิจในฐานะ “สุนัข” (DOGS), กรณีศึกษา: EASTMAN KODAK COMPANY.....	- 134 -
ภาพที่ 20 โมเดลแรงกดดันทั้งห้า.....	- 150 -
ภาพที่ 21 โมเดลแรงกดดันภายนอก.....	- 151 -
ภาพที่ 22 กรณีศึกษาตัวอย่างร้านเสื้อผ้า: พลวัตของโครงสร้างอุตสาหกรรมและการปรับตัว.....	- 151 -
ภาพที่ 23 ประเมินสถานะการแข่งขัน	- 154 -
ภาพที่ 24 PINDUODUO	- 158 -
ภาพที่ 25 THE ANSOFF MATRIX.....	- 193 -

ภาพที่ 26 CP GROUP STRATEGY PYRAMID	- 224 -
ภาพที่ 27 PRIORITIZATION MATRIX	- 240 -

บทเกริ่นนำ

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

หนังสือ “การจัดการเชิงกลยุทธ์” ประกอบด้วยเนื้อหาทั้งหมด 10 บท มุ่งวิเคราะห์องค์ประกอบ และ ความเชื่อมโยงของเนื้อหาเกี่ยวกับ “การจัดการเชิงกลยุทธ์” อย่างเป็นระบบ โดยมีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้

1. เพื่อเสริมสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิด และ กระบวนการในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ อันจะ นำไปสู่การตระหนักรู้ในภาพรวมขององค์กรรวมถึงสามารถกำหนดทิศทางการพัฒนาองค์กรในระยะยาว ได้ อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

2. เพื่อส่งเสริมการเรียนรู้และพัฒนาทักษะในการใช้เครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้ง ภายนอกและภายในองค์กรอันจะนำไปสู่ความเข้าใจในบริบทของสภาพแวดล้อมภายในที่สามารถควบคุมได้ และสภาพแวดล้อมภายนอกที่อยู่นอกเหนือการควบคุม ตลอดจนสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการกำหนด แนวทาง การพัฒนาศักยภาพในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน

3. เพื่อฝึกฝนทักษะในการวิเคราะห์และตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

3.1 การวิเคราะห์จัดหา “กลยุทธ์” ด้วย “โมเดลกลยุทธ์เชิงโครงสร้าง” หรือ “เครื่องมือเพื่อค้นคิด กลยุทธ์” เช่น

- **SWOT Analysis:** เครื่องมือวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เพื่อระบุ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (คิดขึ้นเมื่อปี 1965 โดย Albert S. Humphrey)
- **Ansoff Matrix:** เครื่องมือวางกลยุทธ์ ด้านการตลาดที่เน้นการเติบโต ทั้งในมิติของตลาด และผลิตภัณฑ์ (คิดขึ้นเมื่อปี 1957 โดย Igor Ansoff)
- **BCG Matrix:** เครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์สถานะธุรกิจในธุรกิจ โดยแบ่ง ประเภทของ ผลิตภัณฑ์ตามส่วนแบ่งการตลาดและอัตราการเติบโต เพื่อใช้ วางกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับ สถานะ ของแต่ละ หน่วย ธุรกิจ (คิดขึ้นเมื่อปี 1970 โดย Bruce D. Henderson แห่ง Boston Consulting Group)
- **Five Forces Model:** เครื่องมือวิเคราะห์โครงสร้างการแข่งขันในอุตสาหกรรม เพื่อ ประเมินแรงกดดันจากคู่แข่ง สินค้าทดแทน ลูกค้า ซัพพลายเออร์ และ ผู้เข้ามารายใหม่

อันมีผลต่อศักยภาพ ในการทำกำไรขององค์กร (คิดขึ้นเมื่อปี 1979 โดย Michael E. Porter)

- **TOWS Matrix:** เครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่เชื่อมโยงปัจจัยภายใน (จุดแข็ง-จุดอ่อน) กับปัจจัยภายนอก (โอกาส-อุปสรรค) เพื่อนำไปสู่การจัดทำกลยุทธ์ที่เหมาะสม (คิดขึ้นเมื่อปี 1982 โดย Heinz Wehrich)

3.2 การวิเคราะห์การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กรด้วยเครื่องมือต่างๆ เช่น

- การประเมินกลยุทธ์ (เครื่องมือ Balance Score Card) (คิดขึ้นเมื่อปี 1992 โดย Robert S. Kaplan และ David P. Norton)
- จัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategy Map) และ พิจารณาความยั่งยืน และจริยธรรมใน การวางกลยุทธ์ (คิดขึ้นเมื่อปี 2000 โดย Robert S. Kaplan และ David P. Norton)

4. เพื่อเตรียมความพร้อมในการบริหาร-จัดการกลยุทธ์ ในอนาคต

- สร้างวิสัยทัศน์และมุมมองแบบองค์รวม
- พัฒนาความสามารถในการสื่อสารกลยุทธ์กับกระบวนการเรียนรู้ วัฒนธรรม องค์กร กับ การนำกลยุทธ์ไปใช้จริง

5. เพื่อพัฒนาทักษะในการวิเคราะห์และตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ

5.1 มุ่งเน้นการฝึกฝนกระบวนการจัดหาและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม โดยอาศัยเครื่องมือ เชิงวิเคราะห์ ที่หลากหลาย ได้แก่ SWOT Analysis, Ansoff Matrix, BCG Matrix, Five Forces Model, TOWS Matrix

5.2 เพื่อศึกษาเครื่องมือ ในการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับศักยภาพขององค์กร เช่น

- การประเมินกลยุทธ์ผ่าน Balanced Scorecard เพื่อวัดผลในมิติต่าง ๆ องค์กรรวม
- การจัดทำ Strategy Map เพื่อแสดงความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ในแต่ละ มิติ และพิจารณาประเด็นด้านความยั่งยืนและจริยธรรมในกระบวนการวางกลยุทธ์อย่าง รอบด้าน

6. เพื่อศึกษานี้มุ่งเน้นการวิเคราะห์แนวทางการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ ในบริบทอนาคต โดยให้ความสำคัญกับการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม ที่มีลักษณะองค์รวม (Holistic Perspective) การประยุกต์ใช้ แนวคิด การมองอนาคต (Foresight) เพื่อเสริมสร้างขีดความสามารถ ในการสื่อสารกลยุทธ์ให้สอดคล้อง กับการเรียนรู้ ของ องค์กร วัฒนธรรมองค์กร และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ อันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ ยั่งยืนในระยะยาว

บทที่ 1

ความหมาย ความเป็นมา “การจัดการเชิงกลยุทธ์”

1. บทนำ
2. วัตถุประสงค์
3. เนื้อหา
 - 3.1 ความหมาย - ความเป็นมา แนวคิด “การจัดการเชิงกลยุทธ์”
 - 3.2 กรณีศึกษา: บริษัทผู้บุกเบิกแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ยุคเริ่มต้น
4. วิเคราะห์ และ สรุป

1. บทนำ

แนวคิด“การจัดการเชิงกลยุทธ์” (Strategic Management) พัฒนามาจากรากฐานทางประวัติศาสตร์ที่ยาวนาน โดยมีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรในระยะยาว ผ่านกระบวนการวิเคราะห์ การวางแผน การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการควบคุมผลการดำเนินงานซึ่งต้องอาศัยความเข้าใจในบริบททั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบและรอบด้าน

รากฐานของแนวคิดกลยุทธ์สามารถย้อนกลับไปได้ถึงยุคก่อนประวัติศาสตร์ โดยเฉพาะในอารยธรรมจีนโบราณ ผ่านตำราพิชัยสงคราม *The Art of War* ของซุนวู ซึ่งเสนอแนวคิดการวางแผนที่ยืดหยุ่น การประเมินศัตรูและตนเอง และการชนะโดยไม่ต้องรบ (Tzu, 2005; Freedman, 2013) ในฝั่งยุโรป นโปเลียน โบนาปาร์ต ได้วางแนวทางการวางแผนเชิงระบบที่ผสมผสานการข่าวกรอง การจัดการทรัพยากร และความคล่องตัวในการตัดสินใจ ซึ่งกลายเป็นรากฐานของการคิดเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการในเวลาต่อมา เข้าสู่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม แนวคิดการบริหารเริ่มพัฒนาเป็นระบบมากขึ้น โดยนักคิดอย่าง Frederick Taylor, Henri Fayol และ Chester Barnard ได้วางรากฐานของการจัดการสมัยใหม่ผ่านหลักการต่าง ๆ เช่น การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ การจัดโครงสร้างองค์กร และการสื่อสารเพื่อสร้างความร่วมมือภายในองค์กร (Taylor, 1911; Fayol, 1949; Barnard, 1938) ซึ่งแม้จะยังไม่ใช้กลยุทธ์ในเชิงทฤษฎีโดยตรง แต่ก็ใช้องค์ประกอบสำคัญที่นำไปสู่การพัฒนากลยุทธ์ในยุคถัดไป

ในช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สอง (1950–1970) แนวคิด “กลยุทธ์” ได้เริ่มพัฒนาเป็นศาสตร์ทางธุรกิจอย่างเป็นระบบ โดยองค์กรขนาดใหญ่ เช่น General Electric, IBM และ Ford ได้เริ่มนำการวางแผนกลยุทธ์มาใช้ในการกำหนดทิศทางระยะยาว นอกจากนี้ นักคิดสำคัญอย่าง Peter F. Drucker และ Alfred D. Chandler ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) และความสัมพันธ์ระหว่างโครงสร้างกับกลยุทธ์ ซึ่งวางรากฐานให้กับการจัดการเชิงกลยุทธ์ในฐานะศาสตร์สมัยใหม่

ในยุคของการสร้างกรอบคิดเพื่อแสวงหากกลยุทธ์ (ตั้งแต่ทศวรรษ 1970 เป็นต้นมา) ได้มีการพัฒนาเครื่องมือเชิงวิเคราะห์ที่หลากหลาย เช่น Ansoff Matrix, SWOT Analysis, TOWS Matrix, Five Forces Model และ BCG Matrix โดยนักคิดเช่น Ansoff, Andrews, Weihrich, Porter และ Henderson ที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์เชิงระบบ การจับคู่กลยุทธ์กับบริบท (Strategic Fit) และการจัดการพอร์ตธุรกิจเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

โดยสรุป บทนี้มุ่งสำรวจวิวัฒนาการของแนวคิด “การจัดการเชิงกลยุทธ์” จากอดีตสู่ปัจจุบัน ผ่าน 4 ยุคสำคัญ ได้แก่ ยุคก่อนประวัติศาสตร์ ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม ยุคเริ่มต้นแนวคิดกลยุทธ์ และยุคของการสร้างกรอบคิดเพื่อแสวงหากกลยุทธ์ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์ที่ผสมผสานระหว่างการวางแผนอย่างมีแบบแผนกับความสามารถในการปรับตัวเชิงพลวัต เพื่อขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถแข่งขันและเติบโตได้อย่างยั่งยืนในบริบทที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

2. วัตถุประสงค์

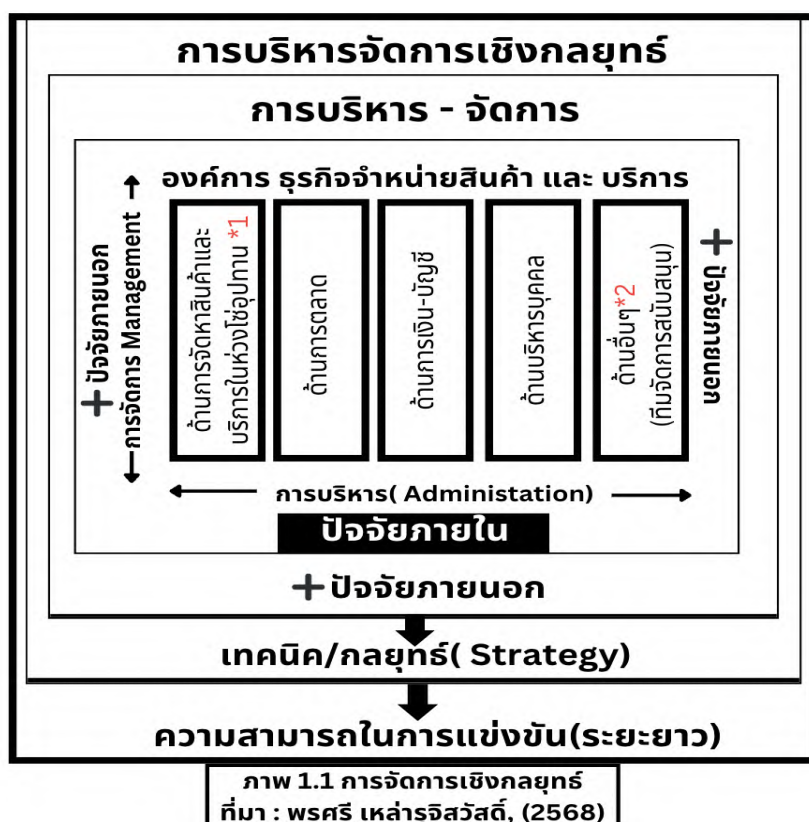
- 1) เพื่ออธิบายพัฒนาการของแนวคิด “การจัดการเชิงกลยุทธ์” จากอดีตสู่ปัจจุบัน ทั้งในมิติประวัติศาสตร์ แนวคิดทางทหาร เศรษฐศาสตร์ และการบริหารจัดการ
- 2) เพื่อวิเคราะห์หลักการสำคัญที่วางรากฐานให้แก่แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ในบริบทสมัยใหม่
- 3) เพื่อแสดงให้เห็นว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่มีความซับซ้อนและบูรณาการ ทั้งด้านการวิเคราะห์ การวางแผน การจัดสรรทรัพยากร การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมประเมินผล
- 4) เพื่อยืนยันว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถรับมือกับความไม่แน่นอน สร้างความได้เปรียบแข่งขัน และบรรลุเป้าหมายระยะยาวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. เนื้อหา

3.1 ความหมาย - ความเป็นมา แนวคิด “การจัดการเชิงกลยุทธ์”

3.1.1 ความหมาย แนวคิด “การจัดการเชิงกลยุทธ์” (Strategic Management)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง กระบวนการที่องค์กรใช้ในการกำหนดทิศทางระยะยาวของตนเอง โดยผ่านการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ การคัดเลือกและกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ตลอดจนการติดตาม ควบคุม และประเมินผลกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปรับตัวได้ตามบริบทที่เปลี่ยนแปลง และสามารถรักษาความสามารถในการแข่งขันได้ในระยะยาว (Wheelen & Hunger, 2017; David & David, 2017)



ภาพที่ 1 การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา: บูรณาการข้อมูล พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์ (2568)

จากภาพที่ 1-1 แสดงให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายหลักของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุ วิสัยทัศน์ และพันธกิจที่กำหนดไว้ โดยการดำเนินการอย่างมีแบบแผนในมิติต่างๆ ขององค์กร เช่น จาก

ภาพ “การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)” อาศัยกระบวนการวางแผนดำเนินงานอย่างมีระบบภายในองค์กร และการบูรณาการการบริหารจัดการ (Management) จากหน่วยงานหลักจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ (1) การจัดการด้านการจัดหาและการบริการ ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) (ดูรายละเอียดเพิ่มเติมในภาคผนวก-ก), (2) การบริหารการตลาด (Marketing Management) ให้สามารถตอบสนองต่อผู้บริโภคได้อย่างมีประสิทธิภาพ, (3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development Management) ให้เกิดการพัฒนาศักยภาพอย่างต่อเนื่อง, (4) การบริหารด้านบัญชีและการเงิน (Accounting and Financial Management) ให้มีประสิทธิภาพ, และ (5) การบริหารด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งการจัดการในระดับองค์กรรวมเพื่อความเติบโตอย่างยั่งยืน (Kaplan & Norton, 2004)

จากนั้นจึงมีการบูรณาการผลงานจากการจัดการในแต่ละด้านเข้าสู่ กระบวนการบริหารองค์กรรวม (Holistic Organization Administration) เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Wheelen & Hunger (2017) ที่เสนอว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องครอบคลุมทั้งระดับหน่วยงาน ระดับธุรกิจ และระดับองค์กรรวม ให้เกิดการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในระยะยาว ทั้งนี้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ไม่ได้มุ่งเน้นเฉพาะการกำหนดกลยุทธ์เท่านั้น แต่ยังรวมถึงการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การควบคุม และการประเมินผล เพื่อสร้างความมั่นคงและยั่งยืนให้กับองค์กร ซึ่ง David & David (2017) ระบุว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จในเชิงกลยุทธ์มักจะมีความสามารถในการเชื่อมโยงกลยุทธ์เข้ากับระบบการจัดการในทุกมิติขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

สรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มิใช่เพียงการวางแผนระยะยาวเท่านั้น แต่ยังเป็นการสร้างกลไก ในการบริหารองค์กรอย่างเป็นองค์รวม โดยให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของหน่วยงานต่าง ๆ ในการดำเนิน “กลยุทธ์” อย่างสอดคล้องและมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ยั่งยืนทั้งในเชิงเศรษฐกิจและองค์กร (Barney & Hesterly, 2019)

3.1.2 ความเป็นมา แนวคิด “การจัดการเชิงกลยุทธ์”

แม้แนวคิด “กลยุทธ์ (Strategy) ศาสตร์ทางการบริหารจัดการ” จะมีรากฐานจากศาสตร์การทหาร มายาวนานหลายพันปี แต่การพัฒนาแนวคิดกลยุทธ์ในฐานะองค์ความรู้เชิงวิชาการของธุรกิจเพิ่งจะได้รับความ สนใจหลังช่วงสงครามโลกครั้งที่สอง (1950s) เนื่องมาจากบริบททางเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และการแข่งขัน ทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้มีการคิดเชิงระบบวางแผนระยะยาวและตัดสินใจ

อย่างมีแบบแผน มากยิ่งขึ้น และมีการพัฒนาแนวคิดอย่างจริงจังในช่วงกลางศตวรรษที่ 20 ช่วงเวลาดังกล่าวจึงถูกกล่าวถึงว่าเป็น "ยุคเริ่มต้นของแนวคิดกลยุทธ์" ในภาคธุรกิจและการบริหารจัดการ

แนวคิดเรื่อง **การจัดการเชิงกลยุทธ์** (Strategic Management) ปัจจุบันถูกพัฒนาให้เป็นศาสตร์สมัยใหม่ ที่ใช้ในการวางแผนและบริหารองค์กร จึงเป็นเรื่องน่าสนใจ ที่จะทำการศึกษาว่าแนวคิดดังกล่าวข้างต้นว่ามีรากฐาน พัฒนาการอย่างต่อเนื่องอย่างไร? โดยใครขอเสนอรายละเอียดแบ่งตามช่วงเวลา ดังนี้:

(1) **ยุคก่อนประวัติศาสตร์:** แนวคิดเรื่องกลยุทธ์มีรากฐานทางประวัติศาสตร์ที่ยาวนาน โดยเฉพาะในอารยธรรมจีนโบราณ ซึ่งได้แสดงให้เห็นถึง ความก้าวหน้าในการวางแผน การบริหารทรัพยากร และการตัดสินใจเชิงยุทธศาสตร์อย่างเป็นระบบ หนึ่งในหลักฐานสำคัญคือ *The Art of War* ผลงานของซุนวู (Sun Tzu) นักปราชญ์ทางการทหารในช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 6 ก่อนคริสตกาล ซึ่งถือเป็นหนึ่งในตำรากลยุทธ์ที่เก่าแก่และทรงอิทธิพลมากที่สุดในโลก (Tzu, 2005) เนื้อหาใน *The Art of War* ไม่ได้จำกัดเฉพาะการทำสงคราม หากแต่แสดงให้เห็นหลักการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในมิติต่าง ๆ ที่สามารถประยุกต์ใช้ในภาคธุรกิจและการบริหารองค์กร เช่น แนวคิด “ชนะโดยไม่ต้องรบ” ซึ่งแสดงถึงการใช้กลยุทธ์เชิงรุกและเชิงรับอย่างสมดุล และแนวคิด “รู้เขารู้เรา” ที่สะท้อนถึงกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในอย่างรอบด้าน (Tzu, 2005; Freedman, 2013) องค์ความรู้เหล่านี้สามารถมองได้ว่าเป็นรากฐานของแนวคิด “การคิดเชิงกลยุทธ์” (Strategic Thinking) ซึ่งในเวลาต่อมาได้พัฒนาเป็นศาสตร์ของ “การจัดการเชิงกลยุทธ์” (Strategic Management) ที่ใช้ในองค์กรธุรกิจสมัยใหม่ โดยเน้นการวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และการประเมินปัจจัยแวดล้อมอย่างครอบคลุม (Freedman, 2013; Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2005) แนวคิดกลยุทธ์จากซุนวู ได้วางรากฐานให้กับพัฒนาการ และมีอิทธิพลต่อแนวทางการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ในยุคปัจจุบันอย่างชัดเจน

ในบริบทของยุโรป แนวคิดด้านกลยุทธ์ได้พัฒนาขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในช่วงปลายศตวรรษที่ 18 ถึงต้นศตวรรษที่ 19 จากบทบาทของนโปเลียน โบนาปาร์ต (Napoleon Bonaparte) จักรพรรดิแห่งฝรั่งเศสและแม่ทัพผู้มีอิทธิพลสูงสุดในยุคนั้น นโปเลียนประยุกต์ใช้กลยุทธ์การทหารวางรากฐานของ “การวางแผนเชิงระบบ” ซึ่งรวมถึงการบูรณาการหน่วยรบ การจัดการทรัพยากร และการประสานการดำเนินการอย่างเป็นระบบ (Freedman, 2013) องค์ประกอบสำคัญในแนวคิดของนโปเลียน ได้แก่ การรวบรวมข่าวกรอง (intelligence gathering) การคาดการณ์สถานการณ์ล่วงหน้า (Anticipation) และความคล่องตัวในการตัดสินใจ (Decision-making agility) นอกจากนี้ นโปเลียนยังใช้จิตวิทยาในการสร้างแรงจูงใจและความภักดีในกองทัพ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ในองค์กรสมัยใหม่ (Freedman, 2013; Handel, 2001) แนวทางของเขาได้แสดงให้เห็นถึงแบบแผน

ของ “การคิดเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการ” (integrated strategic thinking) เชื่อมโยงระบบระหว่าง “จุดมุ่งหมาย-วิธีการ-ทรัพยากร” ถือเป็นแนวคิดหลักที่สอดคล้องกับกรอบการจัดการเชิงกลยุทธ์ยุคใหม่ (Mintzberg et al., 2005) มุ่งเน้นสร้างความสามารถในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 1 แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ ยุคก่อนประวัติศาสตร์

ประเด็น	ซุนวู (จีนโบราณ)	นโปเลียน (ยุโรป)
ยุคสมัย	ศตวรรษที่ 6 ก่อน ค.ศ.	ปลายศตวรรษที่ 18
แนวคิดหลัก	ชนะโดยไม่รบ, รู้เขารู้เรา	วางแผนระบบ, ข้าวกรอง, คล่องตัว
กลยุทธ์	สมดุลงูก-รับ, คิดลวงหน้า	บูรณาการกำลังรบ, ควบคุมทรัพยากร
จุดเด่นที่มีอิทธิพลต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์	คิดลวงหน้าอย่างลึกซึ้ง, วิเคราะห์คู่แข่ง	ผลงานเป้าหมาย-วิธีการ-ทรัพยากรอย่างเป็นระบบ
อิทธิพลต่อปัจจุบัน	Strategic Thinking, วิเคราะห์สภาพแวดล้อม	การจัดการเชิงกลยุทธ์, HR, Vision

ที่มา: บูรณาการ (พรศรี เหล่าจุสวัสดี, 2568)

สรุป ยุคก่อนประวัติศาสตร์ ตามแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์มีรากฐานจากพฤติกรรมการวางแผนการจัดสรรทรัพยากร และการตัดสินใจเชิงระบบของมนุษย์ในยุคก่อนประวัติศาสตร์ ซึ่งแสดงถึงรูปแบบเบื้องต้นของการคิดเชิงกลยุทธ์ (Boyd & Richerson, 2005; Mesoudi, 2011) เมื่อวิเคราะห์ แนวคิดในอารยธรรมจีนโบราณผ่านตำรา *The Art of War* ของซุนวู ซึ่งเสนอหลักการสำคัญ เช่น “ชนะโดยไม่ต้องรบ” และ “รู้เขารู้เรา” อันสามารถประยุกต์ใช้ในการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กรยุคใหม่ (Tzu, trans. 2005; Freedman, 2013) ในขณะเดียวกัน ในยุโรป แนวคิดกลยุทธ์ได้รับการต่อยอดในยุคนโปเลียน โดยเน้นการวางแผนเชิงระบบ การรวบรวมข้าวกอง และการจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งถือเป็นต้นแบบของการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบบูรณาการในยุคปัจจุบัน (Freedman, 2013; Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2005)

(2) ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม (ก่อนปี 1950): ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม (ก่อนปี 1950) แนวคิดกลยุทธ์ในช่วงก่อนปี ค.ศ. 1950 ยังไม่ปรากฏในรูปแบบของ “ทฤษฎีการจัดการเชิงกลยุทธ์” อย่างเป็นทางการ หากแต่เป็นการสังสมองค์ความรู้จากหลากหลายศาสตร์ อาทิ การทหาร เศรษฐศาสตร์ และการบริหาร โดยมีจุดร่วมที่สำคัญคือ การจัดการกับความไม่แน่นอน การวางแผนล่วงหน้า และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของกลยุทธ์ในยุคปัจจุบัน (Freedman, 2013) Frederick Winslow Taylor (1856–1915) ได้เสนอแนวคิด “การจัดการแบบวิทยาศาสตร์” (Scientific Management) ซึ่งเน้นการวางแผนการแบ่งงานอย่างเป็นระบบ และการควบคุมกระบวนการทำงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพสูงสุด แนวคิดนี้มีอิทธิพลอย่างมากต่อการจัดระเบียบองค์กรสมัยใหม่ และถือเป็นรากฐานเชิงโครงสร้างในการบริหารจัดการ (Taylor, 1911)

ขณะเดียวกัน Henri Fayol (1841–1925) ได้นำเสนอ “หลักการบริหาร 14 ประการ” อาทิ การแบ่งงาน ความมีระเบียบ เอกภาพในการบัญชาการ และความมีระเบียบวินัย ซึ่งเป็นแนวคิดสำคัญที่วางรากฐานสำหรับการพัฒนาโครงสร้างองค์กรที่สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Fayol, 1949) ในมุมมองจากศาสตร์พฤติกรรมองค์กร Chester Barnard (1886–1961) ได้เสนอว่า องค์กรคือระบบของความร่วมมือระหว่างบุคคล และประสิทธิภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถ ของผู้นำ ในการใช้การสื่อสาร การจูงใจ และการสร้างความชอบธรรมในอำนาจหน้าที่ ทั้งนี้ แนวคิดของ Barnard ได้ขยายขอบเขตของกลยุทธ์จากระดับโครงสร้างเชิงกลไกไปสู่ระดับของการมีปฏิสัมพันธ์และการบริหารแบบพลวัต (Barnard, 1938) แม้ว่าแนวคิดเหล่านี้จะยังไม่ถูกเรียกว่า “กลยุทธ์” โดยตรง แต่ได้วางฐานทางความคิดซึ่งนำไปสู่พัฒนาการของศาสตร์ด้านกลยุทธ์ในยุคหลังสงครามโลกครั้งที่สอง โดยเฉพาะในช่วงปลายคริสต์ทศวรรษ 1960 เป็นต้นมา Henry Mintzberg ได้แสดงบทบาทสำคัญในการพัฒนาแนวคิดด้านกลยุทธ์อย่างมีระบบ โดยเขามองว่า “กลยุทธ์” มิได้เป็นเพียงแผนที่วางไว้ล่วงหน้าเท่านั้น แต่ยังเป็นผลลัพธ์ของแบบแผน (pattern) การเรียนรู้ (learning) และการปรับตัวต่อบริบทที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ (Mintzberg, Ahlstrand, & Lampel, 2005) ในบทความ *Crafting Strategy* ซึ่งตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1987 Mintzberg ได้เสนอแนวคิด “strategy as an emergent process” หรือ “กลยุทธ์ที่เกิดจากการลงมือปฏิบัติ” ซึ่งแสดงให้เห็นถึงมิติที่ซับซ้อนและพลวัตของกระบวนการเชิงกลยุทธ์ อันมีลักษณะคล้ายคลึงกับแนวคิดของซุนวูที่เน้นความยืดหยุ่นและการรู้จังหวะในการดำเนินกลยุทธ์ (Mintzberg, 1987; Tzu, 2005)

สรุป ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรม (ก่อนปี 1950): ช่วงของแนวคิดการจัดการเริ่มต้น“การบริหารจัดการ “ มักเป็น ในระดับ Operational Efficiency หรือ ระดับปฏิบัติการ” เช่น การจัดการสายการผลิต การควบคุม ต้นทุน การบริหารจัดการ จึงเน้นแนวคิด“วิทยาศาสตร์การบริหาร” (Scientific Management)

ตารางที่ 2 สรุปแนวคิด ความเป็นมาของแนวคิดในยุคอุตสาหกรรม

นักคิด	ช่วงปี)	แนวคิด
Frederick Winslow Taylor	สหรัฐอเมริกา 1856–1916 (60 ปี)	การจัดการแบบวิทยาศาสตร์, การแบ่งงานอย่างเป็นระบบ และการควบคุมการปฏิบัติงาน
Henri Fayol	ฝรั่งเศส 1841–1925 (84 ปี)	หลักการของ Fayol เน้นการจัดโครงสร้างองค์กรและระบบอำนาจหน้าที่ ซึ่งเป็นรากฐานสำคัญของการนำ “กลยุทธ์” ไปสู่การปฏิบัติ
Chester Barnard	สหรัฐอเมริกา 1886–1961 (75 ปี)	ผู้นำต้องใช้การสื่อสารและแรงจูงใจในการบริหาร ซึ่งสะท้อนถึงแนวคิด “กลยุทธ์” ในฐานะเครื่องมือของการปรับตัวและการกำหนดทิศทาง
Henry Mintzberg	แคนาดา 1939– ปัจจุบัน (86 ปี(2025))	มองกลยุทธ์เป็นทั้งแบบแผน (pattern), กระบวนการ (process) และแนวทางการเรียนรู้ (learning) ซึ่ง“กลยุทธ์” ไม่ได้เกิดจากการวางแผนอย่างเป็นทางการเท่านั้น แต่เกิดขึ้นจากการปรับตัวและการเรียนรู้ภายใต้ความไม่แน่นอน
บูรณาการ		วางโครงสร้างพื้นฐานให้กับการจัดการยุคใหม่ โดยเฉพาะการแบ่งงาน การวางระบบ และการสื่อสารในองค์กร

ที่มา: บูรณาการข้อมูล (พรศรี เหล่าจุสวัสด์, 2568)

(3) ยุคเริ่มต้นแนวคิดกลยุทธ์ (1950–1970) : แนวคิดกลยุทธ์ (Strategy) ในฐานะองค์ความรู้เชิงวิชาการของธุรกิจนั้น เพิ่งได้รับความสนใจ อย่างจริงจังช่วงหลังสงครามโลกครั้งที่สอง (1950s) (สงครามโลก

ครั้งที่ 2 (World War II) เกิดขึ้นในช่วงปี ค.ศ. 1939 ถึง 1945) นับเป็น "ยุคเริ่มต้นของแนวคิดกลยุทธ์" ในภาคธุรกิจและการบริหารจัดการ

เหตุผลที่ยุค 1950-1970 ถูกนับเป็นจุดเริ่มต้นของแนวคิดกลยุทธ์

a) ผลกระทบจากสงครามโลกครั้งที่สอง: หลังสงครามโลกครั้งที่สอง องค์กรธุรกิจจำนวนมาก โดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกา เริ่มเผชิญกับตลาดที่มีการแข่งขันสูงขึ้นและซับซ้อนมากขึ้น จึงต้องมีการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) เพื่อคาดการณ์อนาคตและคว้าโอกาสทางธุรกิจในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน

b) การเติบโตของบริษัทขนาดใหญ่ (Corporate Growth): องค์กรขนาดใหญ่ เช่น General Electric, IBM, DuPont และ Ford เริ่มมีการวางแผนกลยุทธ์ในระดับองค์กรเพื่อกำหนดทิศทางระยะยาว การเติบโตของบริษัทเหล่านี้

c) การถือกำเนิดของวิชาการจัดการยุคใหม่: แนวคิดเรื่อง "การบริหารเชิงกลยุทธ์" (Strategic Management) เริ่มได้รับการพัฒนาในวงการวิชาการ โดยเฉพาะในสถาบันการศึกษาชั้นนำ เช่น Harvard Business School ซึ่งเป็นผู้นำในการพัฒนาหลักสูตร MBA และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ รวมทั้งมีผู้เชี่ยวชาญที่เป็นนักคิด ช่วยกันพัฒนาแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

ในช่วงกลางศตวรรษที่ 20 แนวคิดเรื่อง “กลยุทธ์” เริ่มปรากฏขึ้นในแวดวงการจัดการธุรกิจ โดยไม่ได้จำกัดอยู่เพียงการควบคุมหรือการจัดการภายในองค์กรเท่านั้น แต่เริ่มมีการมององค์กรในฐานะระบบที่มีเป้าหมาย และดำเนินการภายใต้บริบทของผลลัพธ์และทิศทางในระยะยาว นักคิดอย่าง Peter F. Drucker และ Alfred D. Chandler, Jr. เป็นผู้บุกเบิกแนวคิดเหล่านี้ โดยได้วางรากฐาน ทางความคิด ที่นำไปสู่การพัฒนา “การจัดการเชิงกลยุทธ์” ในยุคถัดมา

“ยุคแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์” เป็นยุคที่ “แนวคิดกลยุทธ์” มีบทบาทอย่างมาก ต่อการ บริหาร-จัดการธุรกิจ โดยมีนักคิดมากมายที่บุคคลสำคัญที่มีบทบาทในยุคของแนวคิดกลยุทธ์

Peter Drucker (ค.ศ. 1909 (พ.ศ. 2452) - ค.ศ. 2005 (พ.ศ. 2548))

ประวัติโดยย่อ: Peter F. Drucker เกิดที่ ประเทศออสเตรีย ก่อนไปสหรัฐอเมริกา ในช่วง ทศวรรษ 1930 เริ่มต้นจากการเป็นนักข่าวและที่ปรึกษาทางธุรกิจ และต่อมาเป็นศาสตราจารย์ด้านการบริหารความเชี่ยวชาญของ Peter F. Drucker: Drucker ได้รับการยกย่องว่าเป็น “บิดาแห่งการจัดการ ยุคใหม่” ผลงานสำคัญ *The Practice of Management* (1954) เปลี่ยนมุมมองการบริหาร จากระบบ ควบคุมเชิงกลไปสู่การบริหารที่เน้นเป้าหมาย ผลลัพธ์ และศักยภาพของบุคลากร เขายังเป็นผู้เสนอแนวคิด Management by Objectives (MBO) ซึ่งกลายเป็นเครื่องมือพื้นฐาน ของการจัดการในหลายองค์กร

ความสัมพันธ์กับแนวคิดเชิงกลยุทธ์: แม้ Drucker ไม่ได้พัฒนาโมเดลกลยุทธ์โดยตรงเหมือน Ansoff หรือ Porter แต่แนวคิดของเขาวางรากฐานสำคัญต่อการเกิด “การจัดการเชิงกลยุทธ์” ผ่านมุมมององค์กรในฐานะระบบที่มุ่งผลลัพธ์ การคิดเชิงอนาคต และบทบาทผู้บริหารในการกำหนดทิศทางองค์กร เขาจึงถูกจัดอยู่ใน “ยุคเริ่มต้นของแนวคิดกลยุทธ์” ด้วยเหตุผลว่าเขาเป็นผู้เบิกทางความเข้าใจเชิงระบบ ผลสัมฤทธิ์ และการกำหนดวัตถุประสงค์ที่สอดคล้องกับภารกิจองค์กร ซึ่งกลายเป็นแก่นของแนวคิดกลยุทธ์ยุคต่อมา

Alfred D. Chandler, Jr. (ค.ศ. 1918–2007)

ประวัติโดยย่อ Alfred D. Chandler, Jr. เป็นนักวิชาการ-ธุรกิจชาวอเมริกัน มีบทบาท สำคัญในการวางรากฐานของศาสตร์การจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะในช่วงทศวรรษ 1960–1990 ศึกษาวิวัฒนาการองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ในสหรัฐฯ และชี้ให้เห็นบทบาทของการบริหารมืออาชีพ

ความเชี่ยวชาญของ Chandler: เชี่ยวชาญใช้กรณีศึกษาของบริษัทระดับแนวหน้า เช่น DuPont และ General Motors ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง “โครงสร้างองค์กร” กับ “ผลลัพธ์ของกลยุทธ์” เขาเสนอแนวคิดสำคัญว่า “Structure follows Strategy” และอธิบายถึงอิทธิพลของ “มือที่มองไม่เห็นได้” ของผู้บริหารที่มีต่อระบบเศรษฐกิจ

ความสัมพันธ์กับแนวคิดเชิงกลยุทธ์: ผลงานของ Chandler มีอิทธิพล ต่อการ พัฒนาแนวคิดเชิงกลยุทธ์อย่างลึกซึ้ง โดยเขาเสนอว่า ความสำเร็จของธุรกิจ ยุคใหม่เกิด จากการ จัดการแบบมืออาชีพ ไม่ใช่เพียงแค่กลไกตลาด แนวคิด “Strategy and Structure” กลายเป็นพื้นฐานของการจัดวางโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ และเป็นจุดเริ่มต้นของแนวคิด Strategic Fit และ Implémentation ทำให้ Chandler เป็นตัวแทนสำคัญของ “ยุคการวาง โครงสร้าง เพื่อรองรับกลยุทธ์”

ตารางที่ 3 สรุปแนวคิด ความเป็นมาของแนวคิด ยุคเริ่มต้นกลยุทธ์ธุรกิจ

ชื่อ	ความเชี่ยวชาญ	บทบาทในแนวคิดเชิงกลยุทธ์
Peter F. Drucker (1909–2005)	การบริหารโดยยึด วัตถุประสงค์ (MBO), การมององค์กรเชิงระบบ	วางรากฐาน “การบริหารยุคใหม่” ด้วยการมองกลยุทธ์ผ่าน วัตถุประสงค์และผลลัพธ์ จัดอยู่ใน “ยุคเริ่มต้นของแนวคิดกล ยุทธ์”
Alfred D. Chandler, Jr. (1918–2007)	ความสัมพันธ์ระหว่าง กลยุทธ์ กับโครงสร้างองค์กร	เสนอแนวคิด “Structure follows Strategy” และ “Visible Hand” มีบทบาทสำคัญในยุคการสร้างกรอบโครงสร้างเพื่อรองรับ กลยุทธ์

ที่มา: บูรณาการข้อมูล (พรศรี เหล่ารุจิสวัสดิ์, 2568)

(3) ยุคของการสร้างกรอบคิดเพื่อแสวงหากกลยุทธ์ : เมื่อแนวคิดเชิงกลยุทธ์เริ่มเป็นที่ยอมรับในแวดวงธุรกิจ ยุคต่อมาจึงเป็นช่วงเวลาสำคัญของการสร้าง “กรอบแนวคิด” และ “เครื่องมือวิเคราะห์” เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ นักคิดอย่าง Harry I. Ansoff และ Kenneth R. Andrews ได้พัฒนาโมเดลที่สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการวางแผน กลยุทธ์ ระดับองค์กร ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยมุ่งเน้นทั้งการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน-ภายนอก และความสอดคล้อง ของกลยุทธ์ กับศักยภาพองค์กร

Harry Igor Ansoff (ค.ศ. 1918–2002)

ประวัติโดยย่อ Harry Igor Ansoff เกิดในรัสเซียและอพยพมาอยู่สหรัฐฯ เขาจบการศึกษา ด้านวิศวกรรมและคณิตศาสตร์ และเข้าสู่วงการบริหารธุรกิจ โดยมีบทบาททั้งในฐานะ นักวิชาการและที่ปรึกษา เขาเป็นผู้บุกเบิกแนวคิด การวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบในระดับองค์กร

ความเชี่ยวชาญของ Ansoff :Ansoff เชี่ยวชาญด้านการวางแผนกลยุทธ์ในระยะยาว และเป็นผู้พัฒนาโมเดลที่เรียกว่า **Ansoff Matrix** ซึ่งแบ่งกลยุทธ์การเติบโตออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่ Market Penetration, Product Development, Market Development และ Diversification เป็นผู้แนะนำให้ธุรกิจมองกลยุทธ์ในเชิงระบบสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและศักยภาพภายในองค์กร

ความสัมพันธ์กับแนวคิดเชิงกลยุทธ์ Ansoff ถือเป็น “บิดาแห่งการบริหารกลยุทธ์ยุคใหม่” โดยเสนอแนวคิด “Strategic Fit” ที่เน้นการจับคู่ระหว่างกลยุทธ์กับบริบทอย่างเป็นระบบ กรอบแนวคิดของเขา เช่น

Ansoff Matrix และการวางแผนกลยุทธ์ในระดับ Corporate Strategy มีอิทธิพล อย่างลึกซึ้ง ต่อแนวคิดการวิเคราะห์สถานการณ์ การบริหารความเสี่ยง และการเติบโตขององค์กรในยุคต่อมา เขาจึงอยู่ใน กลุ่มผู้กำหนด “ยุควางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ” อย่างแท้จริง

Kenneth Richmond Andrews (ค.ศ. 1916–2005)

ประวัติโดยย่อ: Kenneth R. Andrews เป็นนักวิชาการชาวสหรัฐฯ ระดับศาสตราจารย์ ผู้ได้รับการยกย่องว่าเป็น “บิดาแห่งกลยุทธ์องค์กร” (Father of Corporate Strategy) มีบทบาทสำคัญ ในช่วงทศวรรษ 1960–1970 ในการวางรากฐานแนวคิดด้าน การวางแผนกลยุทธ์ ในระดับ องค์กร

ความเชี่ยวชาญของ Andrews : Andrews เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์องค์กร โดยเน้นการ บูรณาการ องค์กรประกอบภายในองค์กร (เช่น ทรัพยากร, ความสามารถ, ค่านิยมของผู้นำ) กับสภาพแวดล้อม ภายนอก (เช่น โอกาสทางตลาด, การแข่งขัน) ผลงานสำคัญของเขาคือ *The Concept of Corporate Strategy* (1971) ซึ่งได้นำเสนอแนวคิดเรื่อง **Strategic Fit** และบทบาทของผู้นำในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างมีจริยธรรม

ความสัมพันธ์กับแนวคิดเชิงกลยุทธ์ ผลงานของ Andrews วางรากฐานสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในยุคเริ่มต้นเสนอว่ากลยุทธ์ไม่ใช่เพียงแผนเทคนิครูปแบบของการตัดสินใจเชิงคุณค่าที่ต้องผสม ทั้ง สภาพแวดล้อม และความสามารถองค์กร แนวคิดนี้ต่อมาได้กลายเป็นพื้นฐานของ SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) และเป็นแรงบันดาลใจให้นักคิดอย่าง Igor Ansoff พัฒนาแนวคิด “Strategic Fit” อย่างเป็นระบบ Andrews จึงถือเป็นนักคิดสำคัญใน “ยุคบุกเบิกของกรอบวิเคราะห์กลยุทธ์” ที่เชื่อมโยงศาสตร์บริหาร องค์กร และจริยธรรมของผู้นำเข้าไว้ด้วยกัน

Heinz Weihrich: (ค.ศ. 1941–2023)

ประวัติโดยย่อของ Heinz Weihrich: เป็นนักวิชาการชาวเยอรมัน-อเมริกัน ผู้มีบทบาทสำคัญในแวดวงการจัดการเชิงกลยุทธ์และการบริหารธุรกิจ โดยเขาได้รับปริญญาเอก จากมหาวิทยาลัย University of California, Berkeley และ เคยดำรงตำแหน่งศาสตราจารย์ด้านการจัดการที่ University of San Francisco Weihrich เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวางในฐานะผู้ร่วมเขียนหนังสือ *Management: A Global Perspective* ร่วมกับ Harold Koontz และ Cyril O'Donnell ซึ่งเป็นตำราที่ได้รับการยอมรับทั่วโลกในด้านการจัดการ

ความเชี่ยวชาญและบทบาทในแนวคิดกลยุทธ์: Weihrich เป็นหนึ่งในนักคิดที่ให้ความสำคัญกับการประยุกต์ใช้ข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อนำมาสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสม เขาเสนอว่า การวางแผนกลยุทธ์ที่ดีไม่เพียงพอลงความสำคัญข้อมูลจากภายในหรือภายนอกเพียงด้านเดียว แต่ต้องมีเครื่องมือที่สามารถ "เชื่อมโยง" ข้อมูลทั้งสองด้านเข้าด้วยกันอย่างมีโครงสร้าง ควรมีการเชื่อมโยงหลักทฤษฎีกับ

การปฏิบัติจริงผ่านเครื่องมือวิเคราะห์ เช่น TOWS Matrix ซึ่งเขาเป็นผู้พัฒนาแนวคิดนี้ขึ้นในต้นทศวรรษ 1980 เพราะพิจารณาว่า SWOT เพียงอย่างเดียวไม่สามารถแสดงความสัมพันธ์เชิงยุทธศาสตร์ระหว่างปัจจัยเหล่านี้ได้ อย่างเป็นระบบ Weihrich จึงพัฒนา “TOWS Matrix” ขึ้นในปี ค.ศ. 1982 เพื่อเสริมให้ SWOT มีพลังในการวางแผนเชิงกลยุทธ์มากขึ้น (Weihrich, 1982)

ความสัมพันธ์กับแนวคิดกลยุทธ์ร่วมสมัย: Weihrich และ TOWS Matrix มีความสัมพันธ์โดยตรงกับแนวคิดกลยุทธ์ในสาย “วางแผน” (Planning School) ที่เน้นการวิเคราะห์เชิงโครงสร้างและการออกแบบกลยุทธ์จากข้อมูลอย่างเป็นระบบ ซึ่งแนวคิดนี้มีจุดร่วมกับทฤษฎีของ Igor Ansoff ที่ให้ความสำคัญกับการจัดวางตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ตามสภาพแวดล้อม ในขณะเดียวกัน TOWS ก็สามารถเชื่อมโยงกับแนวคิดของ Henry Mintzberg ที่เสนอว่า กลยุทธ์เกิดได้จากทั้ง “การตั้งใจ” (deliberate) และ “การเกิดขึ้นเอง” (emergent) โดย TOWS Matrix สามารถใช้เป็นเครื่องมือวิเคราะห์เชิงตั้งใจ ในขณะที่ผลลัพธ์จากการใช้งานจริงอาจนำไปสู่การปรับกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด ซึ่งเป็นการประสานแนวคิดทั้งสองให้มีพลังมากยิ่งขึ้น

Michael E. Porter (ค.ศ. 1947- ปัจจุบัน ปี 2025 ยังมีชีวิตอยู่)

ประวัติโดยย่อ **Michael E. Porter:** เกิดเมื่อวันที่ 23 พฤษภาคม ค.ศ. 1947 ณ รัฐมิชิแกน ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลงานของเขาได้วางรากฐานให้กับการศึกษาด้านกลยุทธ์ในเชิงวิเคราะห์ โดยเฉพาะในระดับอุตสาหกรรม (Porter, 1980; 1985) สำเร็จปริญญาโทและเอกด้านเศรษฐศาสตร์ธุรกิจจาก Harvard University และ ผลงานวิชาการของเขามีอิทธิพลสูงต่อทั้งภาควิชาการและการปฏิบัติ โดยเฉพาะในเรื่อง Competitive Strategy และ Competitive Advantage ซึ่งถูกใช้เป็นตัวหลักในหลักสูตร MBA ทั่วโลก

ความเชี่ยวชาญ ของ Michael E. Porter: เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านการวิเคราะห์กลยุทธ์การแข่งขัน อุตสาหกรรม และความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศ (competitive advantage of nations) ผลงานของเขาครอบคลุมตั้งแต่การวิเคราะห์ระดับองค์กรไปจนถึงระดับประเทศ และเขายังเป็นผู้ริเริ่มแนวคิดคลัสเตอร์ (Cluster Theory) ที่เชื่อมโยงภูมิศาสตร์กับพลวัตทางเศรษฐกิจ (Porter, 1990) หนึ่งในผลงานที่มีชื่อเสียงมากที่สุดคือหนังสือ *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (1980) ซึ่งได้วางรากฐานให้กับวิธีคิดแบบวิเคราะห์เชิงโครงสร้าง (structural analysis) ในการศึกษาความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ

ความสัมพันธ์กับแนวคิดกลยุทธ์: **Five Forces Model** ถือเป็นเครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่มีอิทธิพลมากที่สุดเครื่องมือหนึ่งในประวัติศาสตร์การจัดการ โดยแบบจำลองนี้เสนอว่าความสามารถในการทำกำไรขององค์กรภายในอุตสาหกรรมหนึ่ง ๆ ไม่ได้ขึ้นอยู่กับองค์กรนั้นเพียงลำพัง แต่ขึ้นอยู่กับแรงกดดัน 5

ประการจากโครงสร้างอุตสาหกรรม ต่อ “ศักยภาพในการทำกำไร” (profit potential) ขององค์กรในระยะยาว (Porter, 1979; 1980)กล่าวได้ว่า กรอบแนวคิด Five Forces Model เป็นการการบุกเบิกการวิเคราะห์โครงสร้างการแข่งขันในระดับอุตสาหกรรม

Bruce D. Henderson (ค.ศ. 1915- 1992)

ประวัติโดยย่อของ Bruce D. Henderson: เป็นนักคิดทางด้านกลยุทธ์ทางธุรกิจผู้ก่อตั้งบริษัท Boston Consulting Group (BCG) ในปี ค.ศ. 1963 ซึ่งเป็นหนึ่งในบริษัทที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์ชั้นนำของโลก Henderson สำเร็จการศึกษาด้านวิศวกรรมเครื่องกลจาก Vanderbilt University และศึกษาต่อที่ Harvard Business School แม้ไม่ได้จบหลักสูตร MBA แต่ความสามารถเฉพาะด้านของเขาทำให้เขาได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวางในแวดวงบริหารธุรกิจ (Stern, 1993)

ความเชี่ยวชาญ: Henderson เป็นผู้บุกเบิกแนวคิดทางการวางกลยุทธ์ที่เน้นการวิเคราะห์เชิงปริมาณ โดยเฉพาะการพัฒนา “BCG Growth-Share Matrix” หรือที่รู้จักกันทั่วไปว่า “BCG Matrix” ซึ่งเป็นเครื่องมือวิเคราะห์วัด “ส่วนแบ่งตลาดสัมพัทธ์” (Relative Market Share) และ “อัตราการเติบโตของตลาด” (Market Growth Rate) เพื่อจัดประเภทของหน่วยธุรกิจออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่: ดาว (Stars), วัวเงินสด (Cash Cows), เครื่องหมายคำถาม (Question Marks), สุนัข (Dogs)

ความสัมพันธ์กับแนวคิดเชิงกลยุทธ์: BCG Matrix ของ Henderson ถือเป็นจุดเริ่มต้นของแนวทาง "การจัดการ Strategic Portfolio Management เป็นหนึ่งในนักคิดด้านกลยุทธ์ที่ทรงอิทธิพลที่สุดของศตวรรษที่ 20 การพัฒนา BCG Matrix นับเป็นนวัตกรรมทางการจัดการองค์กร มีบทบาทอย่างยิ่งในการวางรากฐานทางความคิดให้กับศาสตร์ด้านกลยุทธ์สมัยใหม่ ทั้งในเชิงทฤษฎีและการประยุกต์ใช้ในโลกธุรกิจจริง ถือเป็นการเปลี่ยนมุมมองจากการจัดการธุรกิจแบบแยกส่วน ไปสู่การวางแผนระดับองค์กรแบบองค์รวม โดยใช้ตรรกะทางเศรษฐศาสตร์และการจัดสรรทรัพยากรเป็นศูนย์กลางในการตัดสินใจ ซึ่งแนวทางนี้มีอิทธิพลอย่างมากต่อองค์กรขนาดใหญ่ที่มีหน่วยธุรกิจหลากหลาย (Grant, 2019) การใช้ BCG Matrix ยังสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับแนวคิดการแข่งขันเชิงกลยุทธ์ที่เน้นการเลือกสนามแข่งขันที่องค์กรมีโอกาสชนะมากที่สุด และการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งสะท้อนแนวทางการวางกลยุทธ์ของยุค 1970–1980 ที่มุ่งเน้นการวิเคราะห์ข้อมูลและการตัดสินใจอย่างมีเหตุผล

Francis J. Aguilar (ค.ศ. 1931 - ค.ศ. 2013).

ประวัติโดยย่อของ Francis J. Aguilar: เป็นนักวิชาการและนักบริหารธุรกิจชาวอเมริกัน ผู้มีบทบาทสำคัญในการพัฒนาแนวคิดการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ โดยเฉพาะในช่วงทศวรรษ 1960 เป็นอาจารย์ที่

Harvard Business School และมีผลงานสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการศึกษาด้านกลยุทธ์องค์กร คือหนังสือชื่อ Scanning the Business Environment (1967) ซึ่งถือว่าเป็นงานบุกเบิกในการเสนอกรอบคิดเพื่อการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างเป็นระบบ (Aguilar, 1967)

ความเชี่ยวชาญ : Aguilar อยู่ในด้าน การสแกนสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) และการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยเขาให้ความสำคัญกับการที่ผู้บริหารควรมีความสามารถในการระบุและประเมินปัจจัยภายนอกที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรล่วงหน้า เพื่อเตรียมความพร้อมและปรับตัวเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งแนวคิดนี้ต่อมาได้กลายเป็นองค์ประกอบหลักในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรสมัยใหม่

ความสัมพันธ์กับแนวคิดกลยุทธ์: จุดเริ่มต้นของ PEST: เป็นผู้เสนอแนวคิดการจัดประเภท ของปัจจัยภายนอกที่มีอิทธิพลต่อองค์กร โดยเขาใช้คำย่อว่า ETPS ซึ่งหมายถึง Environmental (สิ่งแวดล้อม), Technological (เทคโนโลยี), Political (การเมือง), และ Social (สังคม) (Aguilar, 1967, p. 20) แนวคิดนี้เป็นรากฐานของเครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ที่ภายหลังได้รับการพัฒนาและรู้จักกันในชื่อ PEST Analysis และต่อมาได้ขยายเป็น PESTEL หรือ PESTLE โดยมีการเพิ่มองค์ประกอบ “Legal” (กฎหมาย) และ “Environmental” (สิ่งแวดล้อมในเชิงทรัพยากรธรรมชาติ) เข้าไปเพิ่มเติม

การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกตามแนวคิด PEST/PESTEL นั้น มีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยให้องค์กรเข้าใจบริบทมหภาค (macro-environment) ที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร แต่มีผลกระทบโดยตรงหรือโดยอ้อม ต่อความสามารถในการแข่งขันและความยั่งยืนของธุรกิจ แนวคิดนี้จึงถูกนำมาใช้ควบคู่ กับเครื่องมือวางแผน กลยุทธ์อื่น ๆ เช่น SWOT, Five Forces, และ Scenario Planning เพื่อช่วยให้กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ มีข้อมูลเชิงลึกและครอบคลุมมากยิ่งขึ้น (Yüksel, 2012)

ตารางที่ 4 สรุปแนวคิด ความเป็นมาของแนวคิดในยุคของการสร้างกรอบคิดเพื่อแสวงหากลยุทธ์

ชื่อ	ความเชี่ยวชาญ	บทบาทในแนวคิดเชิงกลยุทธ์
Harry I. Ansoff (1918–2002)	การวางแผนกลยุทธ์องค์กร, Ansoff Matrix	บิดาแห่ง Strategic Management พัฒนาโมเดล Ansoff Matrix และเสนอแนวคิด “Strategic Fit” โดยเน้นการจับคู่กลยุทธ์กับบริบทภายใน-ภายนอกขององค์กรอย่างเป็นระบบ
Kenneth R. Andrews (1916–2005)	กลยุทธ์องค์กร, ผู้นำเชิง จริยธรรม	ผู้เสนอแนวคิด “Corporate Strategy” และ Strategic Fit วางรากฐานแนวคิด SWOT และส่งเสริมบทบาทของผู้นำในการตัดสินใจกลยุทธ์อย่างมีจริยธรรม
Heinz Weirich (1941–2023)	การบูรณาการปัจจัย ภายใน-ภายนอก, TOWS Matrix	ผู้พัฒนา TOWS Matrix ซึ่งเสริม SWOT ให้มีศักยภาพในการวางกลยุทธ์อย่างมีโครงสร้าง เชื่อมโยงกับแนวคิดเชิงวิเคราะห์และเชิงปฏิบัติในสาย Planning School
Michael E. Porter (1947– ปัจจุบัน)	การแข่งขันอุตสาหกรรม, Five Forces Model	เสนอ Five Forces Model ที่วิเคราะห์โครงสร้างการแข่งขันในอุตสาหกรรม และแนวคิด Competitive Advantage ส่งผลอย่างลึกซึ้งต่อกลยุทธ์ระดับองค์กรและประเทศ
Bruce D. Henderson (1915–1992)	กลยุทธ์พอร์ตธุรกิจ, BCG Matrix	ผู้ก่อตั้ง BCG และพัฒนา BCG Growth–Share Matrix ซึ่งใช้วิเคราะห์ส่วนแบ่งตลาดและการเติบโตเพื่อจัดสรรทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ในระดับองค์กร
Francis J. Aguilar (1931– 2013)	การสแกนสิ่งแวดล้อมธุรกิจ (Environmental Scanning)	ผู้บุกเบิกแนวคิด ETPS ซึ่งต่อมาเป็นพื้นฐานของ PEST และ PESTEL Analysis ที่ช่วยให้องค์กรวิเคราะห์บริบทมหภาคเพื่อรองรับการวางกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ

ที่มา: บูรณาการข้อมูล (พรศรี เหล่าจุสวัสดี้, 2568)

3.2. กรณีศึกษา: บริษัทผู้บุกเบิกแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ยุคเริ่มต้น

การเติบโตของบริษัทขนาดใหญ่ (Corporate Growth) และวิวัฒนาการเชิงกลยุทธ์

ในช่วงกลางคริสต์ศตวรรษที่ 20 โดยเฉพาะในทศวรรษ 1950 องค์กรขนาดใหญ่ในสหรัฐอเมริกาเริ่มตระหนักถึงความจำเป็นของการ “วางแผนกลยุทธ์ในระดับองค์กร” (Corporate Strategic Planning) เพื่อกำหนดทิศทางการเติบโตระยะยาวให้สอดคล้องกับบริบทการแข่งขันและพลวัตทางเศรษฐกิจ บริษัทอย่าง General Electric, IBM, DuPont และ Ford ได้กลายเป็นแบบอย่างขององค์กรที่ไม่เพียงแต่เติบโตในเชิงขนาด แต่ยังมีความสามารถในการพัฒนากลยุทธ์และเครื่องมือทางกลยุทธ์ใหม่ ๆ ซึ่งเป็นรากฐานของวิชาการจัดการในยุคปัจจุบัน

1) General Electric (GE): จากกลุ่มธุรกิจหลากหลายสู่การมุ่งเน้นเชิงกลยุทธ์

ในช่วงทศวรรษ 1950

GE เป็นหนึ่งในบริษัทที่มีโครงสร้างแบบ "คองโกลเมอเรต" (Conglomerate) ที่ชัดเจนที่สุด โดยดำเนินธุรกิจหลากหลายตั้งแต่เครื่องใช้ไฟฟ้าในครัวเรือน (เช่น ตู้เย็น เตารีด) ไปจนถึงระบบไฟฟ้าอุตสาหกรรม เครื่องยนต์เจ็ท และอุปกรณ์ทางการแพทย์ การขยายตัวของ GE ในช่วงนี้อาศัยความสามารถในการจัดการหลายสายธุรกิจผ่านการจัดตั้งหน่วยธุรกิจอิสระ (Strategic Business Units: SBUs) ซึ่งเป็นต้นแบบสำคัญของแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับองค์กร

ในปัจจุบัน (ค.ศ. 2025)

GE ได้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างครั้งใหญ่ โดยแยกกลุ่มธุรกิจออกเป็น 3 บริษัทใหม่ ได้แก่ GE Aerospace (อากาศยาน), GE Vernova (พลังงานหมุนเวียนและระบบพลังงาน), และ GE HealthCare (เทคโนโลยีสุขภาพ) สะท้อนการเปลี่ยนผ่านจากกลยุทธ์การกระจายความเสี่ยง (Diversification) สู่การมุ่งเน้น (Focus Strategy) ที่ตอบโจทย์ประสิทธิภาพเฉพาะด้าน และลดความซับซ้อนในการบริหาร

2) IBM: จากผู้ผลิตคอมพิวเตอร์สู่ผู้นำเทคโนโลยีบริการ

ในช่วงทศวรรษ 1950

IBM (International Business Machines) เป็นผู้นำตลาดระบบประมวลผลข้อมูล โดยผลิตเครื่องเจาะบัตร (punch card machines), คอมพิวเตอร์เมนเฟรมขนาดใหญ่ และระบบจัดการข้อมูล อัตโนมัติให้กับรัฐบาลและองค์กรขนาดใหญ่ จุดเด่นในช่วงนี้คือการลงทุนอย่างต่อเนื่องในด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D) จนเป็นที่ยอมรับในฐานะบริษัทเทคโนโลยีชั้นนำ

ในปัจจุบัน (ค.ศ. 2025)

IBM ได้แปรเปลี่ยนบทบาทจากผู้ผลิตฮาร์ดแวร์มาเป็นผู้ให้บริการเทคโนโลยีขั้นสูง เช่น Cloud Computing, ปัญญาประดิษฐ์ (AI), ระบบคอนแทคคอมพิวติ้ง และการให้คำปรึกษาด้านดิจิทัล โดยขายกิจการที่ไม่ใช่ธุรกิจหลัก (เช่น Kyndryl – บริการโครงสร้างพื้นฐาน IT) ออกไป กลยุทธ์นี้สะท้อนการเปลี่ยนผ่านจาก "product-centric" สู่ "service-centric" ซึ่งต้องการความคล่องตัวและนวัตกรรมสูง

3) DuPont: จากเคมีภัณฑ์พื้นฐานสู่วัสดุเฉพาะทาง

ในช่วงทศวรรษ 1950

DuPont เป็นผู้นำระดับโลกด้านอุตสาหกรรมเคมี โดยมีผลงานโดดเด่นด้านการ คิดค้นวัสดุใหม่ เช่น ไนลอน (Nylon), เทฟลอน (Teflon), เดครอน (Dacron) ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่ส่งผล ต่อหลากหลายอุตสาหกรรม ทั้งสิ่งทอ ยานยนต์ และบรรจุภัณฑ์ บริษัทยังเป็นผู้บุกเบิก การนำวิธีวิทยาทางวิทยาศาสตร์เข้ามาใช้ในการ จัดการนวัตกรรมอย่างเป็นระบบ

ในปัจจุบัน (ค.ศ. 2025)

หลังการควบรวมและแยกตัวกับ Dow Chemical (2017–2019) DuPont ได้ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ โดยมุ่ง เน้นที่ "specialty products" เช่น วัสดุอิเล็กทรอนิกส์และโพลิเมอร์เฉพาะทาง ซึ่งมีอัตรากำไรสูงและ สอดคล้องกับเทคโนโลยีสมัยใหม่ กลยุทธ์ของ DuPont จึงเป็นตัวอย่างของการเปลี่ยนผ่านจากการผลิตมวลรวม (mass chemical) สู่การเลือกเจาะกลุ่มตลาดเฉพาะที่มีความต้องการเทคโนโลยีสูง

4) Ford Motor Company: จากสายพานการผลิตสู่การขับเคลื่อนด้วยซอฟต์แวร์

ในช่วงทศวรรษ 1950

Ford ยังคงยึดแนวทางการผลิตรถยนต์แบบอุตสาหกรรมขนาดใหญ่ (mass production) โดยอาศัยระบบ สายพานการผลิต (assembly line) ซึ่งเป็นนวัตกรรมที่ Henry Ford วางรากฐานไว้ตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 20 จุดเด่นของ Ford ในช่วงนี้คือการผลิตรถยนต์ราคาย่อมเยาเพื่อมวลชน ภายใต้แบรนด์หลักอย่าง Ford และ Lincoln

ในปัจจุบัน (ค.ศ. 2025)

Ford ได้ลงทุนอย่างมากในการพัฒนาเทคโนโลยีรถยนต์ไฟฟ้า (EVs) และแพลตฟอร์มการเชื่อมต่อ รถยนต์กับระบบดิจิทัล เช่น Ford Mustang Mach-E, F-150 Lightning และการสร้างหน่วยธุรกิจ Ford Model e เพื่อมุ่งเน้น EV โดยเฉพาะ กลยุทธ์ของ Ford ปัจจุบันคือการเปลี่ยนจากผู้ผลิตเครื่องยนต์สันดาปไปสู่ การเป็น “ผู้ให้บริการด้านการเคลื่อนที่อัจฉริยะ” (Smart Mobility Provider)

บทสรุปเชิงวิเคราะห์

จากการศึกษาพัฒนาการของบริษัททั้ง 4 แห่งจะเห็นได้ชัดเจนว่า การเติบโตขององค์กรขนาดใหญ่ในระยะยาวไม่ใช่เพียงการขยายขนาดธุรกิจ แต่คือการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องตามพลวัตของเทคโนโลยี ตลาด และบริบททางสังคม โดยบริษัทที่สามารถ “อ่านอนาคต” ได้ดี คือบริษัทที่ไม่ยึดติดกับความสำเร็จในอดีต และกล้าตัดสินใจเชิงโครงสร้าง เช่น การแยกธุรกิจ การเปลี่ยนสายผลิตภัณฑ์ หรือการลงทุนในนวัตกรรมที่ยังไม่มีกำไรในระยะสั้น ในบริบทของการศึกษาด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ กรณีเหล่านี้จึงมิใช่เพียงตัวอย่างของ “การปรับตัว” แต่คือรากฐานของ “การออกแบบองค์กรให้ทันต่ออนาคต”

บริษัท	ธุรกิจหลักในปี 1950	ธุรกิจหลักในปี 2025	กลยุทธ์ที่สำคัญ
GE	เครื่องใช้ไฟฟ้า, เครื่องยนต์เจ็ท, ระบบไฟฟ้า	Aerospace, พลังงาน (GE Vernova), เทคโนโลยีสุขภาพ (GE HealthCare)	Focus Strategy, Spin-off Strategy
IBM	เมนเฟรม, เครื่องเจาะบัตร, ระบบประมวลผลข้อมูล	Cloud Computing, AI, Quantum Computing	Business Model Transformation, Service Innovation
DuPont	ไนลอน, เทฟลอน, เคมีภัณฑ์อุตสาหกรรม	Specialty Materials, Electronics	Portfolio Realignment, Innovation-led Niche
Ford	รถยนต์ระบบสายพาน, รถครอบครัว (ICE)	EVs (F-150 Lightning, Mustang Mach-E), Smart Mobility	Electrification Strategy, Platform Business Model

ที่มา: บูรณาการข้อมูล (พรศรี เหล่าจุสวัสดี้, 2568)

4. สรุป และข้อเสนอแนะ

สรุป:

ข้อมูลที่น่าสนใจได้อธิบายพัฒนาการของแนวคิด การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ในลักษณะเป็นระบบ แบ่งออกเป็น 4 ช่วงสำคัญ ได้แก่

1. ยุคก่อนประวัติศาสตร์ – จุดเริ่มจากตำราพิชัยสงคราม *The Art of War* ของซุนวู และแนวคิดยุโรปในยุคโบราณ ที่เน้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการบูรณาการเป้าหมาย วิธีการ และทรัพยากรเพื่อสร้างความสำเร็จ

1. ยุคอุตสาหกรรม – การพัฒนาแนวคิดการบริหารจัดการที่มีโครงสร้างชัดเจน ผ่านผลงานของ Taylor (*Scientific Management*), Fayol (หลักการบริหาร 14 ประการ) และ Barnard (องค์กรในฐานะระบบความร่วมมือ) ซึ่งวางรากฐานการจัดการองค์กรสมัยใหม่

2. ยุคเริ่มต้นกลยุทธ์เชิงวิชาการ (1950–1970) – การพัฒนาแนวคิดโดย Drucker (*Management by Objectives*) และ Chandler (*Structure follows Strategy*) ทำให้กลยุทธ์ถูกเชื่อมโยงกับโครงสร้างองค์กรอย่างชัดเจน

3. ยุคของการสร้างกรอบคิดเชิงกลยุทธ์ – การคิดค้นและพัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์กลยุทธ์ที่สำคัญ เช่น Ansoff Matrix, SWOT & TOWS Matrix, Five Forces Model, BCG Matrix และ PEST/PESTEL Analysis เพื่อช่วยให้องค์กรวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบ

สาระสำคัญของเนื้อหา คือการจัดการเชิงกลยุทธ์มิใช่เพียงการวางแผนระยะยาวแต่เป็นกลไกที่บูรณาการองค์ประกอบต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรสามารถรับมือกับความไม่แน่นอน สร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน และบรรลุเป้าหมายอย่างยั่งยืน

ข้อเสนอแนะ

1. การเชื่อมโยงอดีตกับปัจจุบัน – องค์กรควรนำบทเรียนจากพัฒนาการทางประวัติศาสตร์ของแนวคิดกลยุทธ์มาเป็นพื้นฐานในการปรับใช้กับสถานการณ์ปัจจุบัน เพื่อให้กลยุทธ์มีรากฐานที่แข็งแกร่งและเหมาะสมกับบริบท

2. การใช้เครื่องมืออย่างผสมผสาน – การเลือกใช้เครื่องมือวิเคราะห์กลยุทธ์ เช่น SWOT, TOWS, Ansoff, BCG และ Five Forces ควรเป็นไปอย่างบูรณาการ เพื่อลดอคติจากการมองเพียงมิติเดียว และได้ข้อมูลเชิงลึกที่ครบถ้วน

3. การเน้นการบูรณาการภายใน-ภายนอก – ควรพิจารณาปัจจัยทั้งสองด้านควบคู่กัน โดยให้ความสำคัญกับการเชื่อมโยงกลยุทธ์กับโครงสร้างองค์กร การจัดสรรทรัพยากร และการตอบสนองต่อแรงกดดันจากสภาพแวดล้อม

4. การเตรียมพร้อมต่อความไม่แน่นอน – องค์กรควรสร้างระบบติดตามและวิเคราะห์สัญญาณการเปลี่ยนแปลง (Foresight) เพื่อนำมาปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

5. การพัฒนาทักษะเชิงกลยุทธ์ของบุคลากร – ควรลงทุนในโครงการฝึกอบรมและการเรียนรู้เชิงลึก เพื่อให้ผู้บริหารและทีมงานมีความเข้าใจและสามารถใช้เครื่องมือกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ