การจัดการเชิงกลยุทธ์

Strategic Management

ฉบับปรับปรุงใหม่

- กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
- การปรับตัวของผู้บริหารเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง
- การวางแผนเชิงกลยุทธ์
- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การและภายนอกองค์การ ในการแข่งขันและตามหน้าที่ทางธุรกิจ
- การบริหารในสภาวะวิกฤต
- ธุรกิจและการจัดการระหว่างประเทศ

SEED
inspiration starts here

ผศ.ดร. ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์

ซีเอ็ด

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ฉบับปรับปรุงใหม่)

โดย ผศ.ดร. ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์

สงวนลิขสิทธิ์ตามกฎหมาย โดย ดร. ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์ © พ.ศ. 2552
ห้ามคัดลอก ลอกเลียน ดัดแปลง ทำซ้ำ จัดพิมพ์ หรือกระทำอื่นใด โดยวิธีการใดๆ ในรูปแบบใดๆ
ไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้ เพื่อเผยแพร่ในสื่อทุกประเภท หรือเพื่อวัตถุประสงค์ใดๆ
นอกจากจะได้รับอนุญาต

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์.

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

392 หน้า.

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. 2. การจัดการธุรกิจ.

I. ชื่อเรื่อง.

658.4012

Barcode (e-book) : 9786160846320

ผลิตและจัดจำหน่ายโดย

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

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

หากมีคำแนะนำหรือติชม สามารถติดต่อได้ที่ comment@se-ed.com

SE-ED
inspiration starts here

คำนำ

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

SE-ED
inspiration starts here

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

หนังสือ *การจัดการเชิงกลยุทธ์* เล่มนี้ ผู้เขียนตั้งใจเรียบเรียงขึ้นจากประสบการณ์ในการสอน การฝึกอบรม และการเป็นที่ปรึกษาของการบริหารงานให้กับองค์การธุรกิจต่างๆ โดยศึกษา รวบรวมข้อมูล และปรับปรุงเนื้อหาให้มีความทันสมัยให้เหมาะสำหรับยุคปัจจุบัน เพื่อให้หนังสือมีความสมบูรณ์และสามารถเผยแพร่ให้เป็นประโยชน์แก่ผู้อ่านทุกท่าน

สุดท้ายผู้เขียนขอแสดงความเคารพแก่ครูอาจารย์ และผู้ถ่ายทอดความรู้ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยเฉพาะคณาจารย์คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ที่มีส่วนสนับสนุนทั้งโดยตรงและโดยอ้อมที่ทำให้การสร้างผลงานเล่มนี้สำเร็จขึ้นมาได้ ตลอดจนองค์การภาครัฐและภาคเอกชนที่ให้ข้อมูลในการเขียนหนังสือ และข้อบกพร่องที่เกิดขึ้นจากการเรียบเรียงครั้งนี้ ผู้เขียนยินดีจะรับฟัง เพื่อทำการแก้ไขให้เป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอน และการพัฒนาศักยภาพด้านการบริหารธุรกิจต่อไป

ผศ. ดร. ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์

SE-ED
inspiration starts here

สารบัญ

บทที่ 1 การจัดการเชิงกลยุทธ์ 11

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

บทที่ 2 หลักการพื้นฐานการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 35

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

SE-ED
inspiration starts here

บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก 67

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

บทที่ 4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ 93

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ 94
ความสำคัญของการวิเคาะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ 97
ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน 98
ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ 100
วิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ 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
แบบจำลองเพชรแห่งความได้เปรียบของชาติ 124
ปัจจัยในการดำเนินงาน 125
เงื่อนไขด้านความต้องการของตลาด 127
อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องและสนับสนุน 131

SE-ED
inspiration starts here

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

บทที่ 6 Benchmarking การเทียบเคียงแข่งดี เพื่อความเป็นเลิศของกิจการ 157

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

บทที่ 7 การกำหนดกลยุทธ์ 173

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

SE-ED
inspiration starts here

บทที่ 8 กลยุทธ์เพื่ออนาคตสำหรับองค์การในโลกสมัยใหม่ 203

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

บทที่ 9 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 231

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

บทที่ 10 การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ 257

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

SE-ED
inspiration starts here

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 การควบคุมดุลยภาพในการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์การด้วย Balanced Scorecard 301

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

SE-ED
inspiration starts here

บทที่ 13 การจัดการเชิงกลยุทธ์กับการแข่งขันระดับโลก 327

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

บทที่ 14 จริยธรรมธุรกิจและความรับผิดชอบต่อสังคม 357

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

บรรณานุกรม 385

SE-ED
inspiration starts here

การจัดการเชิงกลยุทธ์

จุดประสงค์

SE-ED
inspiration starts here

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

ถ้าหากเราจะกล่าวว่า “ปัจจุบันไม่มีกิจกรรมทางการจัดการใดที่จะท้าทายผู้บริหารระดับสูงเท่ากับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)” ก็คงไม่เกินความจริง โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการประกอบธุรกิจ (Business Environment) เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว มีความสลับซับซ้อน สัมพันธ์เกี่ยวข้องกัน และมีทิศทางที่ไม่แน่นอน ทำให้ผู้บริหารในฐานะผู้นำของหน่วยงานต้องมีข้อมูลและความเข้าใจต่อพลวัตที่เกิดขึ้น สามารถประเมินผลกระทบเพื่อกำหนดเป้าหมายทิศทางและนำพาองค์การไปสู่จุดหมายที่ต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้บริหารที่ขาดหลักการและความสามารถเชิงกลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจ ย่อมทำได้แค่เพียงบริหารงานแบบวันต่อวัน และพยายามรักษาธุรกิจให้ดำเนินงานโดยไม่เปลี่ยนแปลงอะไรมาก ใช้ความรู้และประสบการณ์เดิมๆ ในการทำงานและแก้ไขปัญหาต่างๆ ตามความเคยชิน แต่ถ้าสถานการณ์ทางธุรกิจพลิกผันอย่างรุนแรงแตกต่างจากที่เคยเป็นมาในอดีตมาก เขาก็อาจตัดสินใจอย่างผิดพลาด ล่าช้า หรือไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงของธุรกิจ ซึ่งอาจก่อให้เกิดความสูญเสียแก่องค์การหรือระบบของธุรกิจที่เกี่ยวข้องจนยากจะแก้ไขให้กลับมาเป็นปกติเช่นเดิม

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารงานแบบองค์รวมที่จะแตกต่างจากการบริหารงานตามหน้าที่พื้นฐานทั่วไป ที่ยึดถือปฏิบัติต่อเนื่องกันมามากมายในองค์การ โดยที่เสน่ห์และความท้าทายของการจัดการเชิงกลยุทธ์จะอยู่ที่การศึกษา วิเคราะห์ และประเมินสถานการณ์เพื่อการวางแผนและขับดันกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมาย โดยที่ผู้บริหารจะต้องรวบรวมข้อมูล ศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมต่างๆ อย่างละเอียด รอบคอบ และมีหลักการ โดยผู้บริหารจะต้องสามารถนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ที่สั่งสมไว้ ประกอบกับความฉลาด ไหวพริบและความสุขุมลุ่มลึกของตนมาประยุกต์ เพื่อเป็นแนวทางในการพิจารณาตัดสินใจสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับสะสางปัญหา หรือเลือกดำเนินการในโอกาสที่เกิดขึ้นทางธุรกิจ นอกจากกำหนดแผนกลยุทธ์อย่างชาญฉลาดแล้ว ผู้บริหารยังต้องวางแนวทางในการดำเนินงานและการควบคุมการใช้กลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่วางไว้อย่างราบรื่นหรือมีอุปสรรคน้อยที่สุด ตลอดจนต้องติดตาม ตรวจสอบ วิเคราะห์ และกำหนดแนวทางการพัฒนากลยุทธ์ที่มีให้มีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น และเหมาะสมกับสภาพการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้อย่างเหมาะสม

หนังสือเล่มนี้ไม่ได้ถูกเขียนขึ้นเพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษาในวิชา *การจัดการเชิงกลยุทธ์* นโยบายธุรกิจ หรือกลยุทธ์ธุรกิจเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ผู้เขียนให้ความสำคัญในการสร้างความเข้าใจและวางแนวความคิดที่สำคัญเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจ

SE-ED
Inspiration starts here

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

กลยุทธ์

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

SF-ED
inspiration starts here

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

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

SE-ED
inspiration starts here

Carl Von Clausewitz นักทฤษฎีด้านยุทธการแห่งศตวรรษที่ 19 ได้อธิบายถึงกลยุทธ์ไว้ว่า “กลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการร่างแผนการทำศึกสงคราม และการกำหนดรูปแบบการต่อสู้ในแต่ละสมรภูมิ ซึ่งจะต้องตัดสินใจว่าจะเข้ายึดสมรภูมิแต่ละแห่งด้วยวิธีใด”

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

Kenneth Andrews (1971) ได้นิยามกลยุทธ์ไว้ว่า “กลยุทธ์เป็นสิ่งที่ธุรกิจสามารถสร้างขึ้นได้ และเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นต่อธุรกิจ”

George Steiner (1979) มองว่า “กลยุทธ์คือ สิ่งที่ทำเพื่อโต้ตอบ หรือตอบสนองต่อการปรับตัวหรือเคลื่อนไหวของคู่แข่ง”

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

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

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

James B. Quinn ให้ความหมายไว้ว่า “กลยุทธ์คือ รูปแบบหรือแผนการที่รวมเอาเป้าหมายหลัก นโยบายหลัก และลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานขององค์การเข้าไว้ด้วยกัน”

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

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

SE-ED
inspiration starts here

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

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2540) กล่าวไว้ว่า “กลยุทธ์หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของสมมติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต”

เสนาะ ติเยาว์ (2546) กล่าวไว้ว่า “กลยุทธ์หมายถึง แผนรวม (Comprehensive Plan) ของการดำเนินงานที่กำหนดทิศทางของการกระทำแนวทางการจัดสรรทรัพยากร เพื่อบรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์การ”

กิ่งพร ทองใบ (2549) กล่าวไว้ว่า “กลยุทธ์หมายถึง วิธีการที่องค์การเลือก เพื่อจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่องค์การกำหนดไว้

จากการศึกษาทำให้ผู้เขียนสามารถกำหนดความหมายของกลยุทธ์ในเชิงของธุรกิจได้ว่า *กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบหรือแผนการที่มุ่งสร้างองค์การให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง จากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ โดยการมุ่งเน้นไปที่แผนการในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้*

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า กลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดขอบเขตของวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การ ซึ่งกลยุทธ์ที่ดีที่มีการนำไปปฏิบัติได้อย่างเชี่ยวชาญนั้น จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและทิศทาง โดยพนักงานทุกระดับสามารถรับรู้และเข้าใจได้ ทั้งนี้เพื่อที่จะแปลงเป้าหมายและทิศทางดังกล่าวนั้นให้ไปสู่การลงมือปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่องค์การต้องการนั่นเอง

การจัดการเชิงกลยุทธ์

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

SEED
inspiration starts here

Glueck (1984) ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า “หมายถึงแนวทางหรือแผนการดำเนินงานทั้งหมดขององค์การที่ถูกกำหนดขึ้น โดยมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้กำหนดไว้”

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

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

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

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

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

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

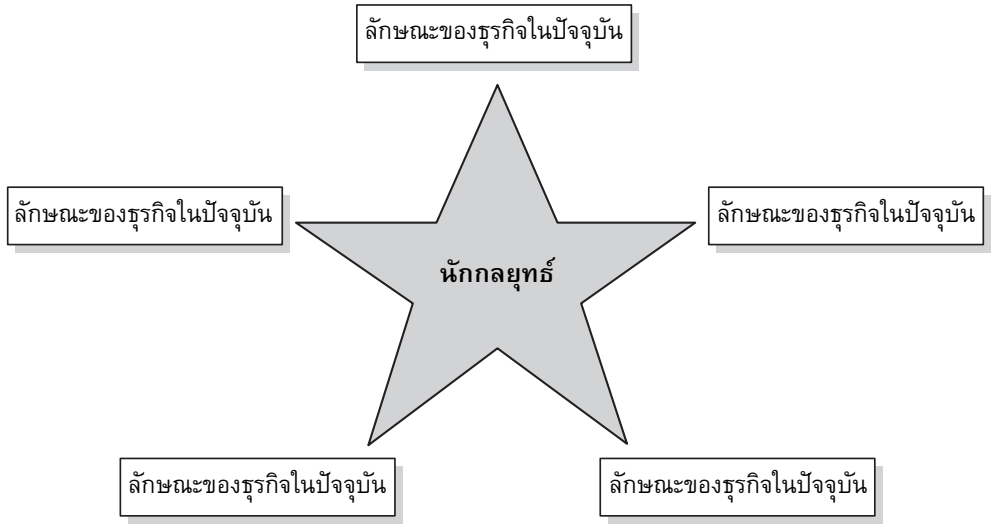
3. สภาพแวดล้อม (Environment) สถานะและคุณสมบัติของสภาพแวดล้อม ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน การแข่งขัน และการดำรงอยู่ของธุรกิจ

SE-ED
inspiration starts here

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

5. การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective Achievement) การจัดการเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับเป้าหมายระดับต่างๆ ขององค์การ โดยเฉพาะการบรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดขององค์การ

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

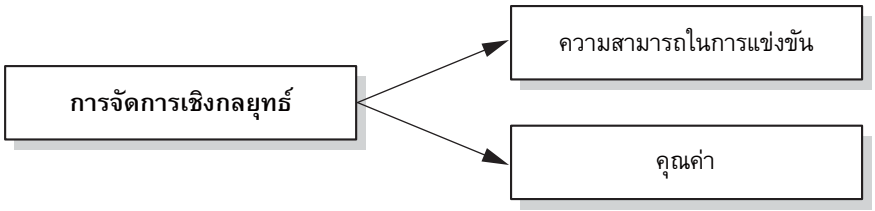


รูปที่ 1.1 ปัจจัยที่นักกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงในการจัดการเชิงกลยุทธ์

SE-ED
inspiration starts here

1. สร้างและดำรงความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Capacity) เราจะเห็นว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวอยู่เสมอ การกำหนดและการดำเนินกลยุทธ์จะช่วยให้ธุรกิจมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง และสามารถพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง

2. สร้างคุณค่า (Create Value) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างคุณค่า (Value) แก่เจ้าของหรือผู้ถือหุ้น (Shareholder) ตลอดจนสร้างความพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ของธุรกิจ เช่น พนักงาน ผู้ขายวัตถุดิบ และลูกค้า เป็นต้น



รูปที่ 1.2 เป้าหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ปัจจุบันกลยุทธ์ไม่ได้ถูกจำกัดขอบเขตว่าเป็นงานของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น หลายองค์การได้จัดตั้งหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจขึ้น โดยมีบุคคลที่มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบการปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับฝ่ายบริหาร โดยปกติผู้จัดการด้านกลยุทธ์ (Strategic Manager) ต้องประเมินศักยภาพขององค์การและเปรียบเทียบกับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อกำหนดอนาคตและแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสม โดยเฉพาะสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างมากมายและรวดเร็ว จึงนับได้ว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์การจะต้องมีการปรับตัวให้สมดุลกับกระแสของพลวัตที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมและไม่หยุดยั้ง เพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบในการดำรงอยู่ขององค์การต่อไป

ความสำคัญของการจัดการกลยุทธ์

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

SE-ED
inspiration starts here

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้สร้างแรงกดดันให้กับองค์การ ทั้งในด้านระยะเวลาของการตอบสนองที่หดสั้นลง ตลอดจนความสลับซับซ้อนที่เพิ่มขึ้นของกระบวนการทางธุรกิจ ส่งผลให้ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจในโอกาสหรือปัญหาที่เผชิญอยู่ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีต่อองค์การอย่างเหมาะสม

การที่บุคคลโดยเฉพาะผู้ที่สนใจศึกษาในสาขาวิชาบริหารธุรกิจ สามารถนำความรู้ ทักษะ และความชำนาญในสาขาวิชาต่างๆ ที่เรียนมาไปประยุกต์ใช้ในการทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ จำเป็นจะต้องมีความเข้าใจในกลยุทธ์เป็นอย่างดี โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้ผู้เรียนสามารถบูรณาการความรู้และประสบการณ์ทางธุรกิจเข้าด้วยกัน

เพื่อให้เข้าใจศักยภาพของธุรกิจอย่างเต็มที่ ซึ่งจะช่วยให้บุคคลมีความเป็นนักบริหารที่สมบูรณ์ นอกจากนี้หลักการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจ ให้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์มีประโยชน์ต่อองค์การ 4 ประการดังต่อไปนี้

1. กำหนดทิศทางขององค์การ (Set Direction) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

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

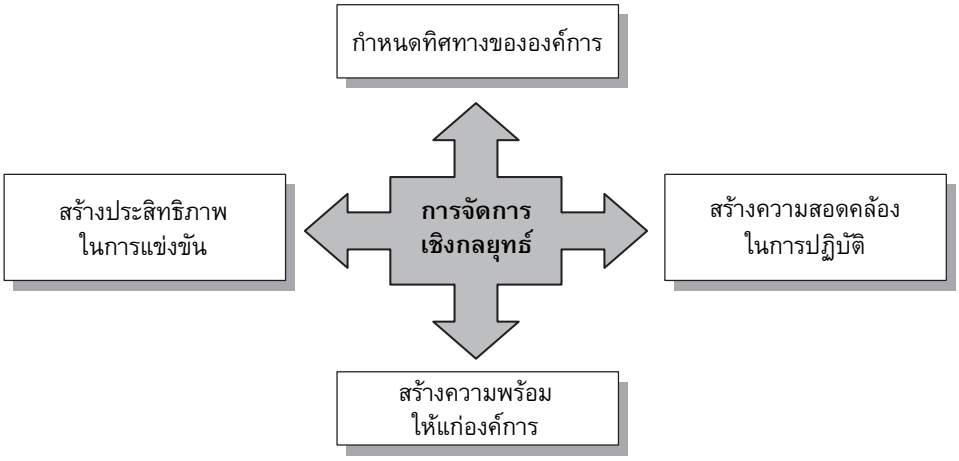
3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์การ (Provide Readiness) การศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่างๆ และสมาชิกขององค์การเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์การ ทำให้องค์การมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น

SE-ED
inspiration starts here

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

รูปที่ 1.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการเปลี่ยนแปลงที่มีต่อองค์การ

SE-ED
inspiration starts here



รูปที่ 1.4 ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

SE-ED
inspiration starts here

ปัจจุบันการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ทวีความสำคัญต่อการดำรงอยู่และการเจริญเติบโตของธุรกิจ ซึ่งธุรกิจที่จะสามารถดำรงอยู่ได้ ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการทำความเข้าใจ ทำการปรับตัว และฉกฉวยโอกาสที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสม ดังคำกล่าวของสมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2540) ในหนังสือเรื่อง *"กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ"* ที่ว่า "ในโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม อาจกล่าวได้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์กลายเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจสมัยใหม่ โดยเฉพาะธุรกิจไทยที่กำลังเผชิญการท้าทายจากการแข่งขันที่ไร้พรมแดน" ดังนั้นผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จในการแข่งขันสำหรับอนาคต ไม่เพียงแต่จะต้องเป็นผู้จัดการที่ดีแต่จะต้องเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leader) ที่เก่ง เพื่อที่จะนำพาองค์การของตนไปสู่เป้าหมายอย่างราบรื่น และคงรักษาความสามารถในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

จะเห็นได้ว่าการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูง เช่น การขยายกำลังการผลิต การผลิตสินค้าชนิดใหม่ การเปลี่ยนโครงสร้างธุรกิจ การเพิ่มหรือลดทุน หรือการถอนตัวออกจากการแข่งขัน ต่างเป็นการตัดสินใจที่มีผลต่อการดำเนินงานและอนาคตขององค์การ ซึ่งเรียกการตัดสินใจลักษณะนี้ว่า "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 ที่ได้จากการวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัดมาทำการประมวลผลเพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์การ โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์การสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมาย (Mission and Goal Establishment) ขององค์การ

SE-ED
inspiration starts here

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 ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำหนดอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์การจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน ตลอดจนทำการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบผลสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป

รูปที่ 1.5 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ถ้าผู้อ่านทำการศึกษาต่อไปจะพบว่า หนังสือเล่มนี้จะอธิบายกระบวนการการจัดการเชิงกลยุทธ์แต่ละขั้นตอนอย่างละเอียดโดยแยกศึกษาเป็นส่วนๆ และเรียงลำดับ เพื่อให้เกิดความสะดวกต่อผู้เรียนในการทำความเข้าใจ แต่อย่างไรก็ดี ขอให้ผู้อ่านเข้าใจว่าในความเป็นจริงแต่ละขั้นตอนของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะมีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องและสอดคล้องกัน โดยการเปลี่ยนแปลงในขั้นตอนหนึ่งจะก่อให้เกิดผลกระทบต่อขั้นตอนอื่นๆ ในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตลอดจนมีผลกระทบต่อกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยรวมขององค์การ

SE-ED
inspiration starts here

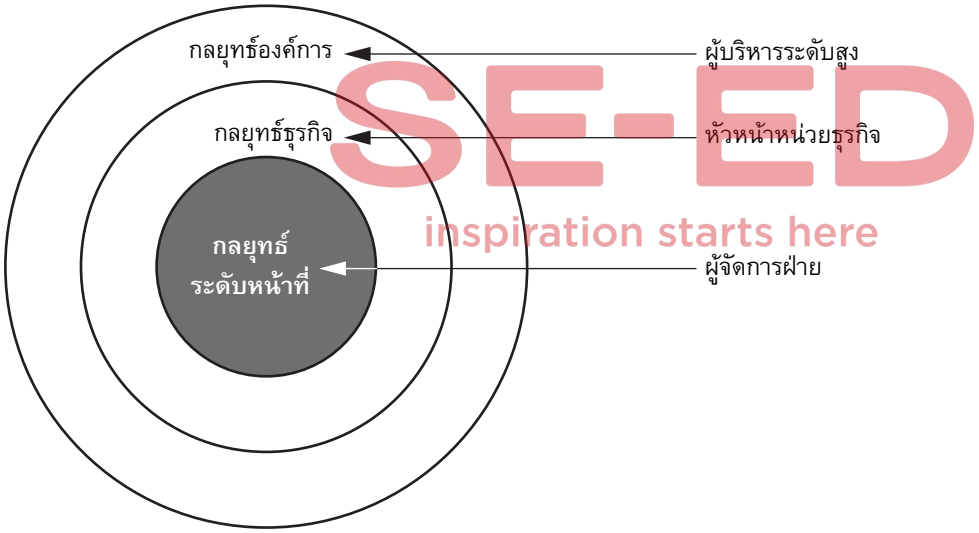
ระดับของกลยุทธ์ธุรกิจ

จะเห็นว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ไม่ได้จำกัดอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่จะดำเนินงานครอบคลุมไปทั่วทั้งองค์การ เพื่อให้องค์ประกอบทุกส่วนของธุรกิจดำเนินงานอย่างส่งเสริมและสอดคล้องกันโดยมีเป้าหมายของธุรกิจเป็นสำคัญ โดยที่ผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ ซึ่งสามารถจำแนกการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจออกเป็น 3 ระดับดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์องค์การ (Corporate Strategy) ถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์การ เช่น กรรมการผู้จัดการ (Managing Director), ประธานกรรมการ (President) หรือหัวหน้าคณะผู้บริหาร (Chief Executive Officer; CEO) เป็นต้น ร่วมกับคณะผู้บริหารและที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์ขององค์การ 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



SE-ED
inspiration starts here

รูปที่ 1.6 ระดับของกลยุทธ์ทางธุรกิจ

จะเห็นว่า ไม่เพียงแต่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีความเข้าใจในหลักการของการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างลึกซึ้ง จนสามารถนำความรู้ ทักษะ และประสบการณ์ออกมาประยุกต์ได้อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์ ผู้จัดการระดับกลาง หัวหน้างาน และพนักงานทั่วไปก็ควรที่จะมีความเข้าใจและคุ้นเคยกับกลยุทธ์ธุรกิจในระดับหนึ่ง โดยเฉพาะผู้จัดการและหัวหน้างานในระดับต่างๆ ที่ต้องเกี่ยวข้องกับการนำกลยุทธ์มาสร้างให้เป็นรูปธรรม เพราะนอกเหนือจาก

ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์ ธุรกิจจะช่วยให้บุคคลมีความเข้าใจร่วมกันถึงแนวทางปฏิบัติขององค์การ ส่งผลให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับปรัชญาธุรกิจและนโยบายของหน่วยงาน นอกจากนี้บุคคลที่มีความรู้ความเข้าใจในกลยุทธ์ธุรกิจ ยังสามารถนำความรู้ที่มีไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับงานของตน ทำให้มีผลงานที่ดีและก้าวหน้าในหน้าที่การงานต่อไป

พัฒนาการของการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์

ถ้าผู้อ่านสังเกตรายชื่อหนังสือในท้องตลาดจะพบว่า คำว่า **"กลยุทธ์"** เป็นศัพท์คำหนึ่งที่ได้รับความนิยมในการนำไปใช้ประกอบเป็นชื่อหนังสืออย่างกว้างขวาง ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ธุรกิจ กลยุทธ์ผู้นำ กลยุทธ์ทางการเมือง กลยุทธ์การสงคราม กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง กลยุทธ์การพูด กลยุทธ์การใช้ชีวิตคู่ แม้กระทั่งกลยุทธ์การเลี้ยงทารก ความหลากหลายนี้เป็นเครื่องสะท้อนให้เห็นว่า ปกติบุคคลทั่วไปในสังคมจะมีความสนใจและพยายามที่จะเสาะหาแนวทางในการดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ความสนใจที่กล่าวมาเป็นแรงจูงใจให้มนุษย์พยายามที่จะสังเกต ศึกษา รวบรวม และวิเคราะห์ข้อมูลของกระบวนการในการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงในแต่ละสถานการณ์ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางสำหรับการประยุกต์กับสถานการณ์อื่นๆ อย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต

SE-ED
inspiration starts here

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

การศึกษากลยุทธ์ธุรกิจในปัจจุบันสามารถนับได้ว่าเริ่มต้นจากการศึกษาแนวความคิดด้านการจัดการใหม่ ซึ่งเริ่มขึ้นในช่วงต่อของศตวรรษที่ 19 และ 20 ในสหรัฐฯ และยุโรปตะวันตก ซึ่งในช่วงขณะนั้นผู้บริหาร นักอุตสาหกรรม และนักวิชาการ ต่างให้ความสนใจในการศึกษาถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและเครื่องจักรให้สูงขึ้น เพื่อให้องค์การสามารถผลิตสินค้าในปริมาณมาก โดยใช้ต้นทุนที่ต่ำหรือการประหยัดโดยขนาด (Economy of Scale) ส่งผลให้เกิดประโยชน์แก่องค์การอย่างเต็มที่ โดยที่แนวความคิดต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสมัยนั้นถูกนำไปประยุกต์ใช้กับองค์การ ทำให้กิจการอุตสาหกรรมในสหรัฐฯ พัฒนา

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

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

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

การสอนวิชานโยบายธุรกิจในระยะแรกมีแนวความคิดของการประมวลความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารธุรกิจในสาขาต่างๆ ที่ได้เรียนมาตลอดหลักสูตร เพื่อนำมาประยุกต์เป็นแนวทางให้ผู้เรียนสามารถกำหนดทิศทางหรือนโยบายขององค์การ โดยมุ่งศึกษาโอกาสในการดำเนินงานประกอบกับการวิเคราะห์จุดแข็งขององค์การ ต่อมาเมื่อเวลาผ่านไปได้มีผู้ให้ความสนใจศึกษาและวิจัยในสาขานโยบายธุรกิจกันเพิ่มขึ้น ส่งผลให้สาขาวิชานี้มีความหลากหลาย

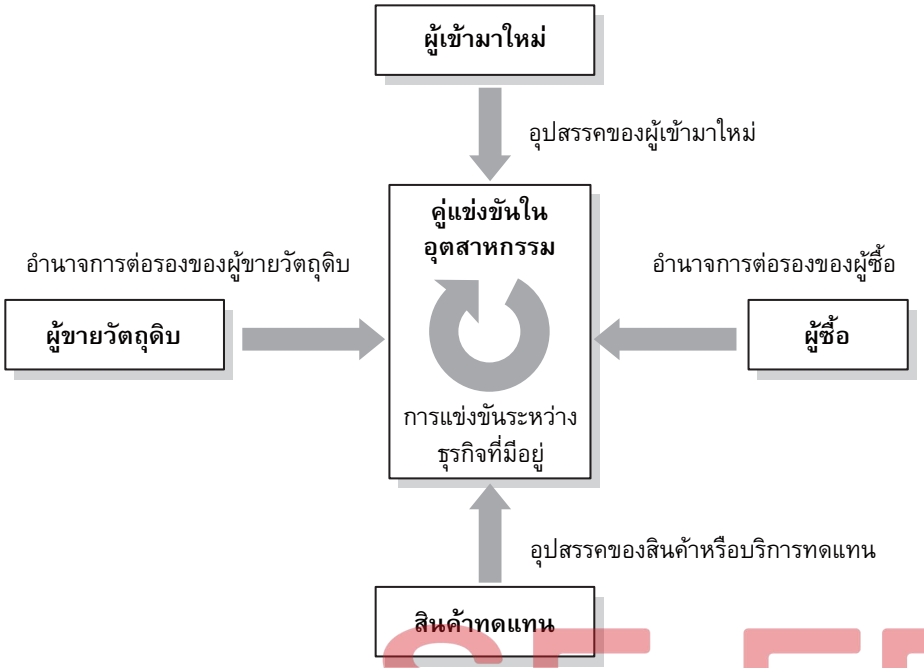
SE-ED
inspiration starts here

และเปิดกว้าง ในการที่จะให้ผู้เรียนสามารถประยุกต์แนวความรู้ที่มีในการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมระดับต่างๆ ที่มีผลต่อโอกาสหรือข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจขององค์การ พร้อมทั้งการสร้างความเข้าใจถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ เพื่อกำหนดภารกิจและเป้าหมายได้อย่างเหมาะสมหรือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT” ซึ่งจะเป็นแนวทางในการกำหนดแผนกลยุทธ์ การนำแผนไปประยุกต์ และการตรวจสอบและปรับปรุงแผนในที่สุด ณ จุดนี้เอง วิชา *“การจัดการเชิงกลยุทธ์หรือกลยุทธ์ธุรกิจ”* จึงได้กำเนิดขึ้น แต่อย่างไรก็ดี ในทางปฏิบัติทั้งนโยบายธุรกิจ กลยุทธ์ธุรกิจ และการจัดการเชิงกลยุทธ์ มักถูกใช้ทดแทนกันในหลายโอกาส

นอกจากนี้เราสามารถกล่าวได้ว่า การตื่นตัวและความสนใจศึกษากลยุทธ์ธุรกิจในปัจจุบันถูกกระตุ้นจากแนวคิดและงานเขียนของ Michael E. Porter แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ผู้เขียนหนังสือเรื่อง *Competitive Strategy* (1980) และ *Competitive Advantage* (1985) โดยประยุกต์หลักการทางเศรษฐศาสตร์ในการอธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจ หรือที่นิยมเรียกว่า “แบบจำลองของแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model)” ตลอดจนแนวความคิดเกี่ยวกับ “การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)” ที่ให้ความสำคัญต่อการสร้างคุณค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์หรือบริการสำหรับลูกค้า ซึ่งช่วยสร้างและส่งเสริมความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้แก่ธุรกิจ

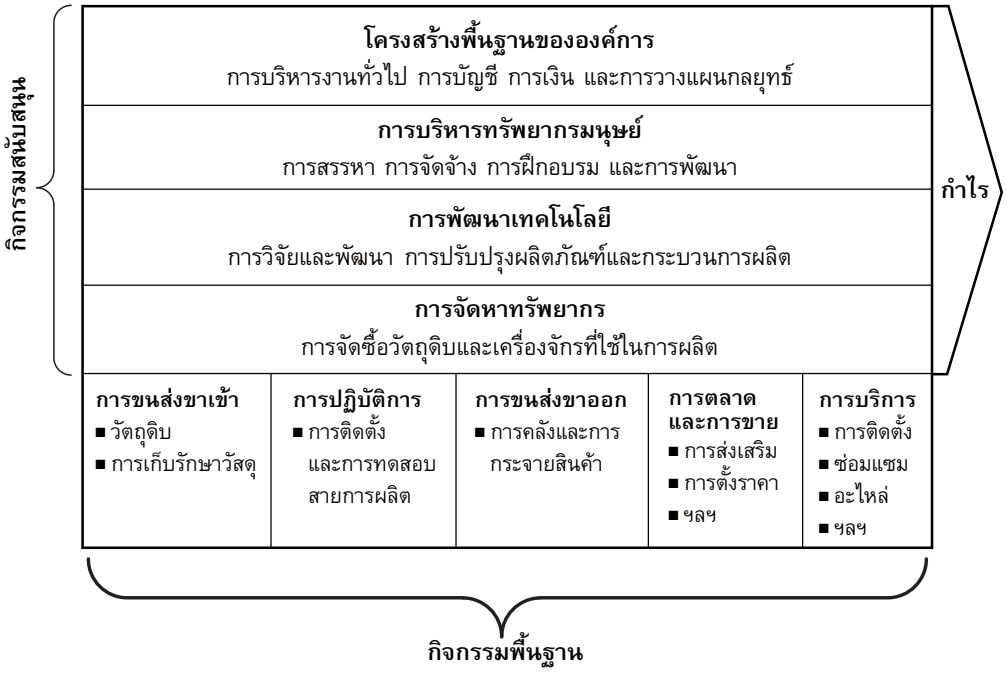
SE-ED
inspiration starts here

แต่แนวความคิดของ Michael E. Porter ก็มีข้อจำกัดเช่นเดียวกับทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ทั่วไปที่มีสมมติฐาน โดยเขาจะกำหนดตัวแปรต่างๆ บนความแน่นอนของสถานการณ์ แต่สภาพแวดล้อมในปัจจุบันและอนาคตที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว กระตุ้นให้แนวความคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจต้องปรับตัวและขยายขอบเขตขึ้นจากเดิม ปัจจุบันการศึกษาและการวิจัยเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้มีพัฒนาการจากเดิมมาก ดังนั้นนักกลยุทธ์สมัยใหม่ต้องมีความรู้ที่หลากหลายและตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อที่จะทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมและประยุกต์ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์การ



SE-ED
inspiration starts here

รูปที่ 1.7 แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ



รูปที่ 1.8 แบบจำลองห่วงโซ่แห่งคุณค่า

การใช้กรณีศึกษาในการเรียน

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

1. ประยุกต์แนวความคิดทางกลยุทธ์ในการวิเคราะห์และแก้ปัญหาทางธุรกิจ

2. เสริมสร้างประสบการณ์ทางธุรกิจให้แก่ผู้เรียน เพื่อให้มีความพร้อมและสามารถประยุกต์ความรู้ในการทำงานจริง

3. ฝึกการกำหนด วิเคราะห์ปัญหา และการตัดสินใจอย่างมีเหตุผลและเป็นระบบ

4. พัฒนาความคิดริเริ่มในการแก้ปัญหา การประมวลความรู้ การประสานงาน และการทำงานเป็นกลุ่ม

5. เพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนการสอนด้านบริหารธุรกิจ

SE-ED
inspiration starts here

ปกติกรณีศึกษาถูกพัฒนาขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เฉพาะในการเรียนรู้ เพื่อให้กรณีศึกษาเกิดประโยชน์สูงสุด ผู้เรียนต้องอ่านกรณีศึกษาด้วยความสนใจ โดยขั้นตอนที่สำคัญในการวิเคราะห์กรณีศึกษามีดังต่อไปนี้

1. เก็บข้อมูลและทำความเข้าใจเนื้อเรื่อง ผ่านการพิจารณาและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน โดยผู้เรียนอาจบันทึกสถานการณ์หรือข้อมูลสำคัญในกรณีศึกษา เพื่อที่จะใช้ในการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาต่อไป

2. วิเคราะห์สถานการณ์ กำหนดปัญหาและวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาจากข้อมูลที่เก็บรวบรวม โดยผู้เรียนอาจค้นคว้าหาข้อมูลเพิ่มเติม เพื่อให้สามารถวิเคราะห์และทำความเข้าใจปัญหาให้ชัดเจนขึ้น

3. กำหนดทางเลือก กำหนดกลยุทธ์ และแผนในการแก้ปัญหา โดยประยุกต์หลักการทางธุรกิจและข้อมูลของกรณีศึกษาอย่างมีเหตุผลและเป็นระบบ

4. นำเสนอกรณีศึกษา โดยจัดเตรียมการนำเสนอกลยุทธ์และแนวทางสำคัญในการแก้ปัญหา พร้อมการแลกเปลี่ยนความคิดในชั้นเรียน

SE-ED
inspiration starts here

รูปที่ 1.9 ขั้นตอนการวิเคราะห์กรณีศึกษา

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

บทนำ (Introduction)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

- สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment)
- สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Operating Environment)
- สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (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)

SE-ED
inspiration starts here

รูปที่ 1.10 หัวข้อรายงานการวิเคราะห์กรณีศึกษา

สรุป

กลยุทธ์หมายถึง การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และเป็นการตัดสินใจบนฐานของสมมติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต

การจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยการตัดสินใจ การวางแนวทาง และการควบคุมการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์การสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะคำนึงถึงปัจจัยดังต่อไปนี้

- ลักษณะของธุรกิจที่ดำเนินอยู่
- ลักษณะของธุรกิจในอนาคต
- สภาพแวดล้อม
- การจัดสรรทรัพยากร
- การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์

โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์มีเป้าหมายสำคัญ 2 ประการคือ การสร้างและดำรงรักษาความสามารถในการแข่งขัน และสร้างคุณค่าแก่ผู้เกี่ยวข้อง

การจัดการเชิงกลยุทธ์จะมีประโยชน์ต่อองค์การ 4 ประการดังต่อไปนี้

- กำหนดทิศทางขององค์การ
- สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ
- สร้างความพร้อมให้แก่องค์การ
- สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน

SE-ED
inspiration starts here

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

การอธิบายความหมายและการยกตัวอย่างในหัวข้อที่ผ่านมา อาจทำให้ผู้อ่านมีความเข้าใจว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่ในชีวิตจริงผู้จัดการ หัวหน้างาน และพนักงานระดับปฏิบัติงานต่างก็ต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ขององค์การทั้งสิ้น นอกจากนี้ผู้จัดการในระดับต่างๆ ยังต้องเป็นกุญแจสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ภายในหน่วยงานของตน

คำถามท้ายบท

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

SE-ED
inspiration starts here

หลักการพื้นฐานการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

SE-ED
inspiration starts here

จุดประสงค์

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

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

นอกจากนี้หลายอุตสาหกรรมมีขอบเขตการดำเนินงานมากกว่าภายในท้องถิ่น ประเทศ หรือภูมิภาค ส่งผลให้การแข่งขันเกิดขึ้นในหลายรูปแบบและกระจายไปทั่วทุกมุมโลก ธุรกิจที่เข้มแข็งและสามารถปรับตัวได้อย่างสอดคล้องกับสถานการณ์และระยะเวลา จึงสามารถดำรงอยู่และเจริญเติบโตในอนาคต ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยสาเหตุที่ทำให้องค์การธุรกิจมีความเสื่อมไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ เกิดจากการที่ธุรกิจไม่สามารถปรับตัว ปรับกลยุทธ์ และการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป (กิ่งพร ทองใบ, 2549) ดังนั้นการที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จและมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องทั้งในปัจจุบันและอนาคต ผู้บริหารจะต้องสามารถกำหนดทิศทางและปรับการดำเนินงานขององค์การให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างเหมาะสม โดยกำหนดกลยุทธ์ที่สมดุลระหว่างความต้องการของสภาพแวดล้อมกับสถานะขององค์การ และระหว่างความต้องการขององค์การกับความสามารถในการตอบสนองของสภาพแวดล้อม รวมถึงการตื่นตัวและตระหนักต่ออิทธิพลขององค์การและสภาพแวดล้อมที่มีต่อกัน นับเป็นจุดเริ่มที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ

SEED
Inspiration starts here

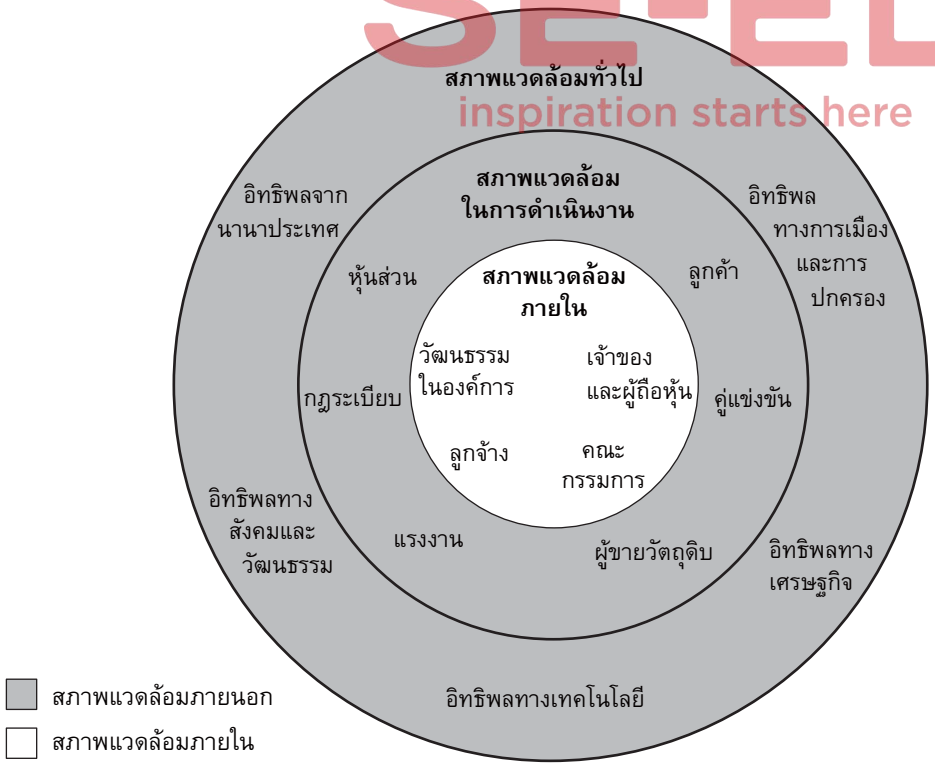
“การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)” จึงเป็นขั้นตอนสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่จะทำให้การกำหนดกลยุทธ์มีความถูกต้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมจริง ดังนั้นนักกลยุทธ์ (Strategist) ต้องเข้าใจในความสัมพันธ์และแนวโน้มความเป็นไปของปัจจัยแวดล้อม เพื่อที่จะกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ โดยในบทนี้ผู้เขียนจะกล่าวถึงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ซึ่งจะครอบคลุมสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ สภาพแวดล้อมภายในองค์การ และหลักการพื้นฐานการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Fundamental of Environmental Analysis) ที่จะมีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ เพื่อการกำหนดทิศทาง การวางแผนกลยุทธ์ และการดำเนินกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการศึกษาวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในหัวข้อต่อไป

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ (Business Environment) เป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในการดำเนินงานขององค์การ โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่สถานการณ์ความได้เปรียบและความเสียเปรียบทางธุรกิจสามารถเกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงเป็นความจำเป็นที่ผู้บริหารในทุกองค์การต้องให้ความสนใจ เพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันที่เกิดขึ้น

เราสามารถกล่าวได้ว่า สภาพแวดล้อมทางธุรกิจหมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจอาจก่อให้เกิดผลทั้งในเชิงบวกและเชิงลบต่อการดำเนินงานในปัจจุบัน ก่อให้เกิดจุดแข็ง (Strength), จุดอ่อน (Weakness), โอกาส (Opportunity) หรืออุปสรรค (Threat) ต่อองค์การ ซึ่งการศึกษาด้านกลยุทธ์ธุรกิจ จะแบ่งการพิจารณาสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การออกเป็น สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ และสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังแสดงในรูปที่ 2.1

SE-ED
inspiration starts here



รูปที่ 2.1 สภาพแวดล้อมขององค์การธุรกิจ

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

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

SE-ED
inspiration starts here

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

พลังของสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการจะอยู่นอกเขตขององค์การ ดังนั้นผู้บริหารจึงไม่สามารถที่จะควบคุมสภาพแวดล้อมได้โดยตรง แต่พลังเหล่านี้จะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ทำให้ผู้บริหารทุกระดับต้องมีความเข้าใจและตระหนักถึงพลังของสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการ 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 ระดับจังหวัดและระดับท้องถิ่น รวมไปจนถึงระเบียบข้อบังคับ ภาษีอากร การตัดสินใจทางกฎหมาย และนโยบายนักการเมือง อิทธิพลทางการเมืองมีผลต่อบรรยากาศขององค์การธุรกิจ โดยอิทธิพลทางการเมืองจะเป็นตัวช่วยเหลือและส่งเสริมกิจกรรมที่มีผลต่อการพัฒนาประเทศตามนโยบายการเมืองสมัยใหม่ ตัวอย่างเช่น เมื่อประเทศไทยส่งเสริมการพัฒนาประเทศในแง่การลงทุน

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

สำหรับองค์การธุรกิจที่ดำเนินการนอกประเทศบ้านเกิดของตน อิทธิพลทางการเมืองจะอยู่ในรูปของกฎระเบียบทางการค้า หรือการส่งเสริมของรัฐบาลในเรื่องของแรงงานในท้องถิ่นหรือวัตถุดิบในท้องถิ่น ในบางครั้งอิทธิพลทางการเมืองมีผลทำให้กิจการข้ามชาติต้องสูญเสียทรัพย์สินเงินทอง ตัวอย่างเช่น มีการปฏิวัติรัฐประหารโค่นล้มรัฐบาลเก่า ทำให้มีการตั้งกฎระเบียบทางการค้าของกิจกรรมจากนอกประเทศขึ้นมาใหม่ กิจการนั้นๆ จึงต้องปรับตัวตามอิทธิพลทางการเมืองที่เปลี่ยนแปลงไป หรืออาจจะต้องถอนตัวจากการดำเนินงานในประเทศเจ้าบ้าน เป็นต้น

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

ดังนั้นที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงสิ่งที่เกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจคือ วิกฤตการณ์เงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย ภาวะการว่างงาน รายได้ประชาชาติ อำนาจในการซื้อของผู้บริโภค อัตราการ

SE-ED
Inspiration starts here

การจัดการเชิงกลยุทธ์
Strategic Management

ฉบับปรับปรุงใหม่

หนังสือเล่มนี้ถูกเรียบเรียงขึ้นจากประสบการณ์การสอนหนังสือในมหาวิทยาลัย การปฏิบัติงานในภาคธุรกิจ และการค้นคว้าจากแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ของผู้เขียน โดยมีวัตถุประสงค์หลักที่จะใช้ประกอบการเรียนการสอนในวิชานโยบายธุรกิจ (Business Policy) วิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) และวิชากลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy) ทั้งในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท เพื่อให้ผู้เรียนสามารถค้นคว้าศึกษาข้อมูลที่ถูกต้อง ได้จากตำราภาษาไทยที่ครอบคลุมเนื้อหาวิชา มีการจัดลำดับขั้นตอน การนำเสนออย่างเป็นระบบ และยกตัวอย่างที่เข้าใจง่าย ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการทำความเข้าใจและประยุกต์ในการทำงานต่อไป นอกจากนี้ ผู้เขียนยังมีความตั้งใจที่จะเขียนหนังสือเล่มนี้เพื่อเป็นการสร้างพื้นฐานให้แก่ผู้บริหารที่อยู่ในองค์การทั้งภาคธุรกิจและภาคราชการ ที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่ซับซ้อนและการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นทุกวัน ให้มีกรอบความคิดและคู่มือในการบริหารงานสมัยใหม่ ผ่านการคิด การตัดสินใจ และการวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์การในปัจจุบัน และสร้างโอกาสในการเจริญเติบโตอย่างมั่นคงในอนาคต

SE-ED

ประวัติผู้เขียน

ผศ.ดร. ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์

เป็นศิษย์เก่าคณะวิศวกรรมศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย โดยศึกษาในสาขาวิศวกรรมปิโตรเลียม (Petroleum Engineering) ก่อนที่จะเริ่มศึกษาด้านบริหารธุรกิจจากมหาวิทยาลัยรามคำแหง และศึกษาต่อจนสำเร็จปริญญาโทด้านระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ (MIS) จากมหาวิทยาลัย West Coast และปริญญาเอกด้านการจัดการและพฤติกรรมองค์การจากมหาวิทยาลัย United States International (U.S.I.U.) สหรัฐฯ โดยได้รับรางวัล Outstanding Dissertation และ Outstanding Doctor of Philosophy

ปัจจุบันดำรงตำแหน่งเป็นผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาบริหารธุรกิจ และดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหลักสูตรการจัดการดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการธุรกิจบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต โดยก่อนที่จะร่วมงานกับมหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิตนั้น เคยดำรงตำแหน่งเป็นคณบดีสำนักวิชาการจัดการ (School of Management) และผู้อำนวยการหลักสูตร MBA ของมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง และเคยเป็นอาจารย์ประจำคณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ซึ่งนอกจากงานสอนแล้วยังเป็นวิทยากรผู้เชี่ยวชาญและที่ปรึกษาในการวางแผนการวิเคราะห์และพัฒนาระบบงาน การปรับปรุงประสิทธิภาพและการแก้ไขปัญหาให้แก่องค์การต่าง ๆ หลายแห่ง ตลอดจนมีผลงานวิชาการในรูปแบบหนังสือตำรา งานวิจัย และบทความทางวิชาการเผยแพร่ทั้งในและต่างประเทศ

www.se-ed.com
sbc.fans
SE-ED Publisher

พร้อมจำหน่ายในรูปแบบ
- [x] e-book (PDF)
- [ ] e-book (EPUB)
- [ ] audiobooks
- [x] ปกอ่อน
- [ ] LARGE PRINT (ตัวอักษรขนาดใหญ่)

ISBN 978-616-08-4632-0
9 786160 846320
249 บาท

คู่มือเรียน-สอน/อุดมศึกษา
บริหารธุรกิจ, จิตวิทยาการจัดการและการบริหาร