

## บทที่ 8

### การจัดการเชิงกลยุทธ์

(Strategic Management)

#### วัตถุประสงค์การเรียนรู้ (Objective)

1. อธิบายความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์
2. จำแนกความแตกต่างของกลยุทธ์ในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับหน่วยงาน
3. อธิบายกระบวนการของการวางแผนกลยุทธ์
4. อธิบายการวิเคราะห์ SWOT
5. จำแนกความแตกต่างของกลยุทธ์หลักแบบต่าง ๆ
6. อธิบายกลุ่มธุรกิจ 4 ประเภทใน BCG matrix
7. อธิบายความหมายและความสำคัญของ “ความได้เปรียบในการแข่งขัน”
8. อธิบายว่าระบบ TQM เป็น “ความได้เปรียบในการแข่งขัน” ได้อย่างไร
9. ระบุกลยุทธ์การแข่งขันแบบต่าง ๆ

#### ความสำคัญที่เพิ่มขึ้นของการจัดการเชิงกลยุทธ์

โดยทั่วไปการบริหารจัดการขององค์กรจะต้องมีแผนระยะยาวซึ่งเป็นแผนงานที่มองไปในอนาคตและต่อเนื่องจากอดีต พลังผลักดันจากสังคม เศรษฐกิจการเมือง วิกฤติการณ์พลังงาน กฎระเบียบที่ลดลงในอุตสาหกรรม อัตราเร่งของการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และการเพิ่มการแข่งขันแบบไร้พรมแดนเป็นสิ่งที่กำหนดให้ต้องมีการวางแผนระยะยาว ความเปลี่ยนแปลงต่างเหล่านี้เป็นสิ่งที่ทำให้การบริหารจัดการต้องมีการพัฒนาอย่างเป็นระบบ มีการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม การประเมินจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กร การแสวงหาโอกาสที่จะทำให้องค์กรรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน และตระหนักถึงคุณค่าของความคิดเชิงกลยุทธ์

ทำไมการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงถูกพิจารณาว่ามีความสำคัญ? เพราะว่าการตัดสินใจของผู้จัดการจะมีการจัดการเชิงกลยุทธ์รวมอยู่ด้วย ความสำคัญในเหตุการณ์ต่าง ๆ ของธุรกิจปัจจุบันที่เผยแพร่สู่สาธารณะก็จะมีการจัดการเชิงกลยุทธ์รวมอยู่เช่นกัน เช่น มีรายงานว่าสตีฟ จ๊อบส์ ได้หวนคืนบริษัทแอปเปิลคอมพิวเตอร์ในตำแหน่งกรรมการผู้จัดการชั่วคราว (Interim CEO) การประกาศของบริษัท Intel ในเทคโนโลยีชิปตัวใหม่ การเจรจาเพื่อเป็นพันธมิตรของสายการบินอเมริกาและบริติชแอร์เวย์ ทั้งหมดเป็นตัวอย่างของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้จัดการ ในการสำรวจเจ้าของธุรกิจ พบว่า 69% มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ และ 89% ได้บรรลุผลสำเร็จ เจ้าของ

ธุรกิจเหล่านั้นยังกล่าวว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์จะให้เป้าหมายเฉพาะ และทำให้พนักงานมีวิสัยทัศน์ตรงกัน ถึงแม้จะมีผู้วิเคราะห์การจัดการบางคน อ้างว่าการวางแผนกลยุทธ์ไม่มีความสำคัญ (Dead) แต่นักวิเคราะห์ส่วนใหญ่ยังเน้นถึงความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์พบว่าบริษัทที่มีรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบจะให้ผลตอบแทนทางการเงินสูงกว่าบริษัทอื่น ๆ ที่ไม่มีแผนเช่นนี้

ปัจจุบันการจัดการเชิงกลยุทธ์นำไปสู่ผลกำไรทางธุรกิจ รวมถึงหน่วยงานภาครัฐ โรงพยาบาล และองค์กรที่ไม่ได้แสวงหาผลกำไร เช่น ไปรษณีย์ของสหรัฐฯ พบว่ามีการแข่งขันทางการค้าที่รุนแรงกับบริษัทส่งพัสดุ 24 ชั่วโมง การบริการจดหมายอิเล็กทรอนิกส์ การบริการไปรษณีย์ของเอกชน กรมการบริษัทของไปรษณีย์สหรัฐฯ ใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นตัวแทน (Agency) ที่แบ่งการจัดการเป็น 4 ขั้นตอน และพัฒนานวัตกรรมการตลาด เช่น แสตมป์ที่มีกาวยในตัว การให้บริการจดหมายตามลำดับความสำคัญ (Priority Mail) ทั่วโลก หนึ่งในนวัตกรรมเชิงกลยุทธ์คือการประทับตราทางอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Postmark) เพื่อการรับรองข่าวหรือข้อความในจดหมายอิเล็กทรอนิกส์

**การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)** เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ (หรือ mission) และจุดมุ่งหมายขั้นพื้นฐานในระยะยาวของกิจการ และการปรับปรุงวิธีการกระทำ และการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเหล่านั้น

**นโยบาย (Policy)** คือ สภาพโดยทั่วไปหรือความเข้าใจซึ่งช่วยแนะความคิดของผู้จัดการในการตัดสินใจ

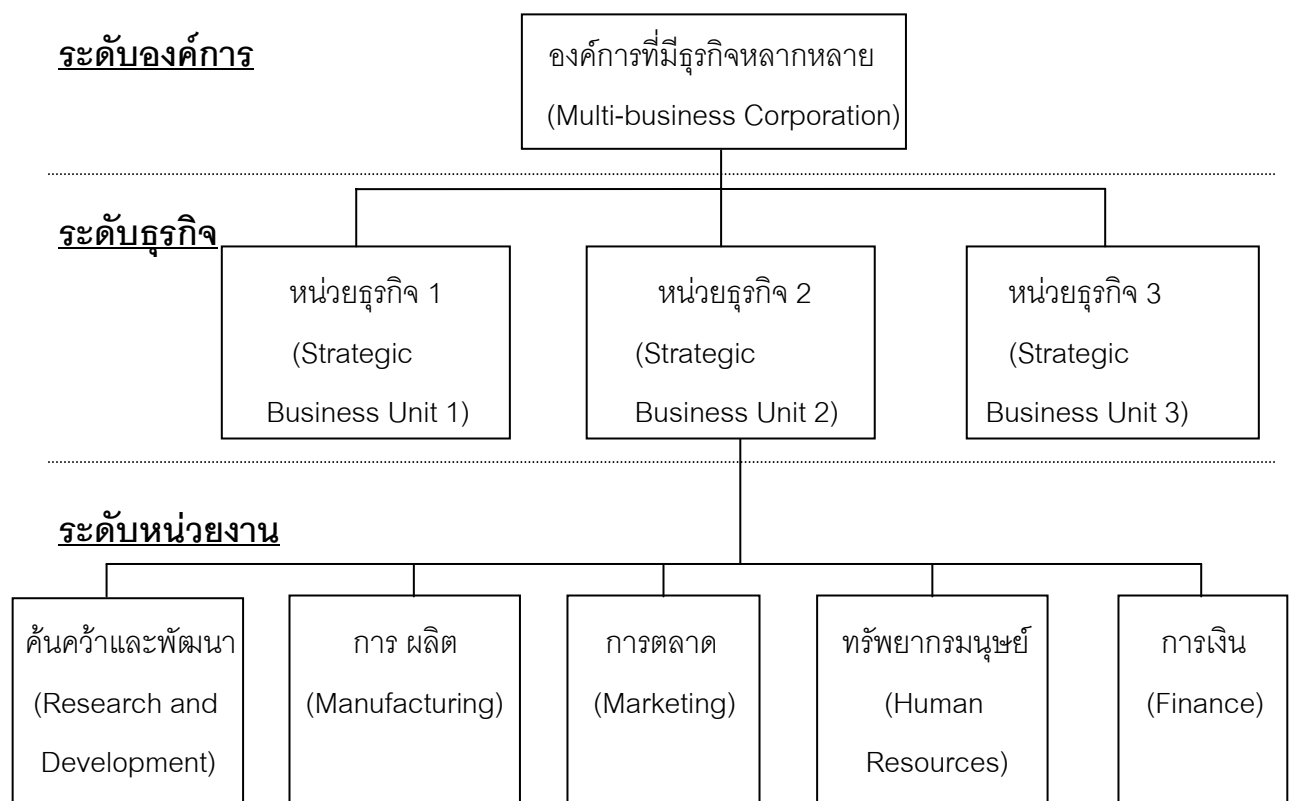
**หลักการยอมรับ (The Commitment Principle)** คือ ข้อเสนอแนะทางการบริหารที่แนะนำผู้บริหารในการยอมรับเงินทุนในการวางแผน ถ้าสามารถคาดการณ์อนาคตที่พอจะมองดูทางได้เท่านั้น ผลตอบแทนจากค่าใช้จ่ายในการวางแผนเป็นผลมาจากการวิเคราะห์การวางแผนในระยะยาว

**กลยุทธ์ (Strategy)** คือ แผนการกว้างๆ ทั่วๆ ไปที่จะพัฒนาไปถึงจุดมุ่งหมายขององค์กรได้ครอบคลุมและมีผลประโยชน์จากการใช้กลยุทธ์ขององค์กรที่เหมาะสม

## ระดับของกลยุทธ์ (Level of Strategy)

ในองค์การที่ผลิตสินค้าอย่างเดียวกัน ผู้จัดการสามารถพัฒนาแผนกลยุทธ์เพียงแผนเดียวก็เพียงพอ แต่ถ้าในองค์การที่มีสายงานการผลิตหลาย ๆ ประเภท เช่น เจนเนอรัลอิเล็กทริก มีธุรกิจหลากหลายในอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องยนต์ของเครื่องบิน หลอดไฟ เป็นเจ้าของเครือข่ายโทรทัศน์ NBC และการลงทุนด้านการเงินกับกลุ่ม Kidder Peabody หรือบริษัท ยิลล์เล็ทต์ที่มีผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ตั้งแต่ ไบโอมีดโกน มีดโกนหนวด ผลิตภัณฑ์ในห้องน้ำ อุปกรณ์เครื่องเขียนและของใช้ในบ้าน ดังนั้นบริษัทที่มีธุรกิจหลากหลายมีหน่วยงานหลายประเภท เช่น ด้านการเงิน การตลาดที่รองรับธุรกิจแต่ละประเภท ซึ่งเป็นผลให้เกิดความแตกต่างของกลยุทธ์ระดับองค์การ ระดับธุรกิจ และระดับหน่วยงาน

## ระดับของกลยุทธ์ (Levels of Strategy)



## กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy)

องค์กรที่มีธุรกิจมากกว่าหนึ่งประเภทจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์ระดับองค์กร เพื่อตอบคำถามว่า เราควรจะอยู่ที่ใดในธุรกิจเหล่านั้น กลยุทธ์ระดับองค์กรจะต้องตัดสินใจบทบาทในแต่ละหน่วยธุรกิจที่องค์กรนั้นดำเนินอยู่ที่บริษัท เป๊ปซี่ จำกัดมีกลยุทธ์ระดับองค์กรของผู้บริหารระดับสูงได้รวบรวมกลยุทธ์ของแผนกเป๊ปซี่ เซเวนอัพอินเตอร์เนชั่นแนล และฟรีโตเลย์ บริษัทเป๊ปซี่ มีแผนกร้านอาหารที่รวมทาโกเบล พิซซ่าฮัท KFC แต่เนื่องจากความกดดันทางการแข่งขันที่รุนแรงในอุตสาหกรรมร้านอาหาร บริษัทเป๊ปซี่ ได้เปลี่ยนกลยุทธ์ระดับองค์กรโดยขายแผนกร้านอาหารเพื่อมุ่งเน้นด้านแผนกโซดา และอาหารขบเคี้ยว

## กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-level Strategy)

กลยุทธ์นี้เพื่อตอบคำถามว่า เราจะทำธุรกิจให้สมบูรณ์ได้อย่างไร องค์กรเล็กมีธุรกิจสายเดียว หรือองค์กรใหญ่ ที่ผลผลิตหรือการตลาดไม่แตกต่างกัน กลยุทธ์นี้จะเกิดขึ้นพร้อมกับการกลยุทธ์องค์กร ในองค์กรนั้น ๆ สำหรับธุรกิจหลากหลายแต่ละแผนกจะมีกลยุทธ์ของตัวเองที่กำหนดผลผลิต หรือบริการตามที่ถูกคำต้องการ เช่นประเทศฝรั่งเศส ผลิต LVMH-Moet เฮนเนสซี่ หลุยส์วิตตอง มีกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่ต่างกัน เช่น แผนกเสื้อผ้าคริสเตียนดิออร์ แผนกเครื่องหนัง หลุยส์วิตตอง แผนกน้ำหอมเกอแรง ซึ่งล้วนแล้วแต่เป็นสินค้าฟุ่มเฟือย แต่ละแผนกจะพัฒนาความเป็นหนึ่ง ที่จะก้าวไปสู่เอกลักษณ์ของตัวเองจากคู่แข่งที่มีกลุ่มเป้าหมายลูกค้า ผลผลิตที่เหมาะสม และการส่งเสริมการขายที่มีประสิทธิผล

ในองค์กรที่มีธุรกิจหลากหลาย การวางแผนให้เกิดการสร้างสรรค์กลยุทธ์ในหน่วยธุรกิจจะแสดงถึงความเป็นหนึ่งของธุรกิจ หรือกลุ่มธุรกิจที่เกี่ยวข้องกัน ในแต่ละหน่วยธุรกิจจะมีภาระหน้าที่เป็นเอกลักษณ์ คู่แข่งขันและกลยุทธ์ของตัวเอง มีความโดดเด่นของหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit) จากธุรกิจอื่น ๆ เช่น บริษัทเจเนอรัล อิเล็กทริก ที่มีสายธุรกิจหลากหลาย ผู้จัดการต้องมีความคิดสร้างสรรค์เชิงกลยุทธ์ในหน่วยธุรกิจมากมาย

**แนวคิดของหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์** อยู่บนพื้นฐานดังต่อไปนี้

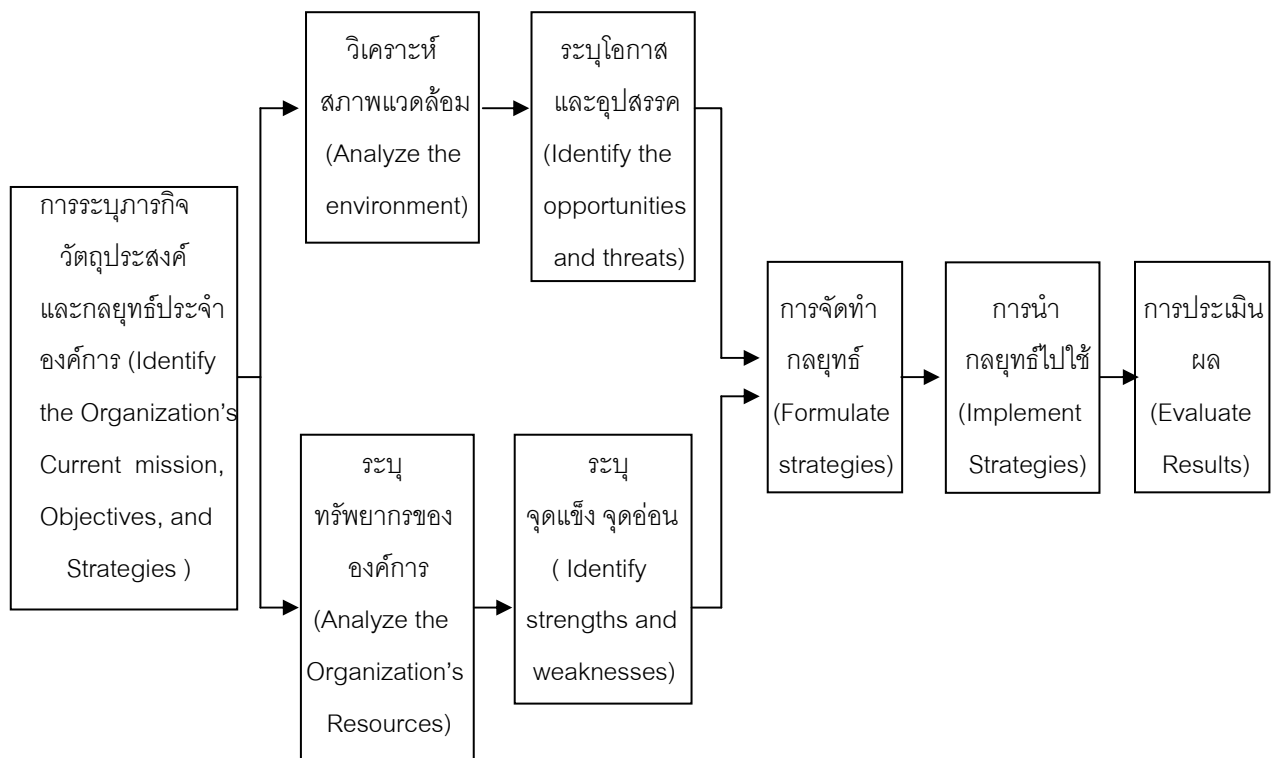
- องค์กรจะจัดแผนภูมิทางธุรกิจ ในแต่ละหน่วยธุรกิจเพื่อกำหนดความชัดเจนประเภทของสินค้าในตลาดด้วยการกำหนดขอบข่ายกลยุทธ์ที่ชัดเจน
- ในแต่ละหน่วยธุรกิจ แผนในทางธุรกิจจะพัฒนากลยุทธ์ในด้านการปรับปรุงความสามารถและความต้องการของคู่แข่ง แต่ต้องประกอบด้วย ความสามารถและความต้องการขององค์กรทั้งหมด

## กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Functional-Level Strategy)

กลยุทธ์นี้เพื่อตอบคำถามว่า เราจะสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจอย่างไร? ในองค์กรที่มีแผนกในหน่วยงาน เช่น การผลิต การตลาด ทรัพยากรมนุษย์ วิจัยและพัฒนา และการเงิน กลยุทธ์

เหล่านี้ต้อง สนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น บริษัท R.R. Donnelly & Sons เป็นบริษัทเกี่ยวกับเครื่องพิมพ์อยู่ที่ ชิคาโก แผนการตลาด พัฒนาแผนงานของตัวแทนฝ่ายขาย แผนกผลผลิตได้รวมเครื่องแบบดิจิทัลลงในหน่วยงานเครื่องพิมพ์ และแผนกบุคคลได้ปรับปรุงแผนกต่างๆ ของพนักงาน และโปรแกรมฝึกอบรม

### กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (The Strategic Management Process)



การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนย่อย 8 ขั้นตอน ภายใต้ขั้นตอนหลัก 3 ขั้นตอน  
คือ

1. การวางแผน
  - 1.1 การชี้ถึงภารกิจปัจจุบัน วัตถุประสงค์และกลยุทธ์
  - 1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
  - 1.3 การชี้ถึงโอกาสและวิธีการปฏิบัติ
  - 1.4 การวิเคราะห์ถึงทรัพยากรในองค์การ
  - 1.5 การชี้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อน
  - 1.6 การจัดทำกลยุทธ์
2. การนำกลยุทธ์ไปใช้
3. การประเมินผล

### **ขั้นตอนที่ 1 : การระบุภารกิจ วัตถุประสงค์และกลยุทธ์ประจำองค์การ (Identifying the Organization's Current Mission, Objectives, and Strategies )**

ทุก ๆ องค์การจะต้องทราบถึงภารกิจ ซึ่งสามารถอธิบายถึงจุดมุ่งหมายและตอบคำถามได้ว่ามีเหตุผลอะไรที่ต้องอยู่ในธุรกิจ อีกทั้งสามารถอธิบายขอบข่ายของสินค้าและบริหารได้อย่างละเอียด เช่น

- Prime Trucking Inc. บริษัทขนส่งซึ่งมีสำนักงานใหญ่อยู่ที่มิสซูรี มีภารกิจดังนี้ คือ “บริษัทมั่นคง บริการเป็นเลิศ”
- The Federal Bureau of Prisons  
“บำบัดทุกข์ บำรุงสุข ให้สังคมโดยควบคุมดูแลผู้ต้องขังให้อยู่ในระเบียบวินัย อีกทั้งพัฒนาฝีมือแรงงานให้ผู้ต้องขัง เพื่อจะได้เป็นพลเมืองดีของสังคมต่อไปหลังพ้นโทษ”
- ภารกิจของ Cherokee Nation  
“เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนการไว้วางใจซึ่งกันและกันในหมู่สมาชิก”
- Merix Corporation บริษัทผู้ผลิตอุปกรณ์เชื่อมต่ออิเล็กทรอนิกส์รายใหญ่ มีฐานอยู่ที่ Forest Grove โอเรกอน  
“มีปรัชญาขององค์การคือ ให้สมาชิกในองค์การคิดและทำในสิ่งใหม่ ๆ ทั้งที่เกี่ยวกับงานที่ทำและภาพพจน์ขององค์การมากกว่าที่จะพูด”

จากตัวอย่างภารกิจต่าง ๆ ขององค์กรจะเห็นถึงเหตุผลของการดำเนินธุรกิจ เมื่อบริษัทดำเนินหน้าที่ไม่ดีและเหมาะสม ผลที่ตามมาทำให้เกิดความเสียหายได้ เช่น

- ซีียร์(Sears) ผู้ค้าปลีกรายสำคัญในสหรัฐ จนกระทั่ง วอลมาร์ท เข้ามาเป็นผู้ยิ่งใหญ่ในอุตสาหกรรมค้าปลีกแทน สาเหตุที่ซีียร์สูญเสียตำแหน่งแชมป์ให้ วอลมาร์ทไป(Wal-Mart) มีผู้วิเคราะห์หลายท่านให้ทัศนะไว้ว่า เพราะซีียร์ขาดการกำหนดภารกิจที่ชัดเจน จากแนวคิดเรื่อง One-stop shopping “Stocks and socks” เป็นผลสะท้อนให้ซีียร์เข้าซื้อกิจการของ Dean Witter Brokerage ซึ่งสินค้าของบริษัทอยู่ในแนวอนุรักษ์นิยมอันแสดงให้เห็นถึงความยากในการทำสินค้าให้ติดตลาดคือ ซีียร์พยายามทำหลายสิ่งหลายอย่างเกินไปทำให้กลุ่มลูกค้าสับสน เมื่อผู้จัดการด้านกลยุทธ์วิเคราะห์และทราบปัญหาและได้ทำการแก้ไขจึงทำให้สถานการณ์ของซีียร์ดีขึ้น

การระบุจุดมุ่งหมายหรือเหตุผลขององค์กรที่ไม่แสวงหากำไรก็สำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน เช่น วิทยาลัยฝึกอบรมสู่ความเป็นเลิศทางอาชีพ วิชาชีพเฉพาะ โดยการชี้แจงถึงการรับนักศึกษาว่าได้ใช้เกณฑ์อะไรเป็นเครื่องตัดสิน สถานที่ใดใช้เป็นที่ศึกษาก็ต้องชัดเจน เช่นเดียวกับวิทยาลัยหลายแห่งได้ให้ความสำคัญ และลงทุนในระบบการศึกษาทางไกลแทนระบบการศึกษาเดิมที่มีอยู่เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้จัดการที่จะชี้ให้เห็นถึงวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่บริษัทต้องใช้อยู่เพื่อให้พนักงานได้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว การที่ผู้จัดการได้ทราบและเข้าใจวัตถุประสงค์ปัจจุบันของบริษัททำให้ผู้จัดการทราบถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์

## Mission Statement Components

1. ตลาดลูกค้า (Customer Market)	ความรับผิดชอบแรกของเรา คือ แพทย์ พยาบาล และผู้ป่วย แม่และคนอื่น ๆ ที่ใช้สินค้าและบริการของเรา ( Johnson & Johnson )
2. สินค้าและบริการ (Product and service)	สินค้าหลักของ AMAX คือ แร่ธาตุต่าง ๆ ปีโตรเลียม ก๊าซ ธรรมชาติ ฟอสเฟต นิเกิล และอื่น ๆ อีกมากมาย ( AMAX )
3. ความสำคัญของการ ครอบครองตลาด ( Geographical domain )	ความสำเร็จของเราคือ การที่สามารถแข่งขันได้ในตลาดโลก (Corning Glass)
4. เทคโนโลยี (Technology)	ควบคุมต้นทุนในธุรกิจของไมโครอิเล็กทรอนิกส์และคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีทั้งที่เกี่ยวข้องกับฮาร์ดแวร์และบริการ ซึ่งรวมถึงการ คำนวณด้านการเงิน ไอที และอื่น ๆ (Control Data)
5. ความอยู่รอด (Concern for survival)	บริษัทจะบริหารงานด้วยความรอบคอบเพื่อให้เกิดผลกำไรและ เติบโตอันจะนำไปสู่ความสำเร็จของบริษัท(Hoover Universal)
6. ปรัชญา (Philosophy)	บริษัทเชื่อว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญ และมี ค่าอันจะนำไปสู่ความเจริญและความก้าวหน้าทางด้าน ความสามารถ (Sun Company)
7. แนวคิดตนเอง (Self-concept)	เป็นบริษัทที่แตกต่างหลากหลายและมีขอบการผลิตที่มี ประสิทธิภาพตลอดจนทั้งนโยบายและการบริหารที่เป็นเอกเทศ ในบริษัทย่อย (Hoover Universal)
8. ภาพพจน์ทางสาธารณะ (Concern for public image)	เราต้องให้ความสนใจในปัญหาสาธารณะ รวมทั้งการ ปรับปรุงคุณภาพชีวิตและส่งเสริมความเท่าเทียมกันในการใช้ ทรัพยากรธรรมชาติเชิงอนุรักษ์(Sun Company)

## ขั้นตอนที่ 2 : การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

### ( Analyzing the External Environments )

เป็นการบรรยายสภาวะแวดล้อมภายนอกซึ่งเป็นข้อบังคับแรกของการกระทำของผู้จัดการ  
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นขั้นตอนการวิจารณ์ในการปฏิบัติกลยุทธ์ ทำไม? เพราะ



สภาพแวดล้อมขององค์กรระดับใหญ่ เป็นตัวกำหนดทางเลือกที่หาได้ของการจัดการ กลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จจะเป็นการวางแผนทางที่ดีได้ด้วยสภาวะแวดล้อม ผู้จัดการในทุกองค์การต้องการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม พวกเขาต้องการทราบ ตัวอย่างเช่น คู่แข่งขันกำลังทำอะไร กฎหมายที่ยังคาราคาซังอยู่มีผลอย่างไรต่อองค์การ จำนวนพนักงานชอบที่จะอยู่ในสถานที่ที่ปฏิบัติงานหรือไม่

ตัวอย่างเช่น ความเจริญรุ่งเรืองในภาวะยากลำบากของอุตสาหกรรมรองเท้ากีฬา บริษัทต้องการ มองเห็น ความโน้มเอียงของความรู้สึกของลูกค้า จอร์จ ยอน เจ้าของแอร์วอร์ด สร้างความสำเร็จด้วยการทำสิ่งเหล่านี้ เขาสังเกตการเจริญเติบโตของความสนใจของวัยผู้ใหญ่ตอนต้นต่อกีฬาที่หนักที่สุด และเห็นถึงความสามารถที่เป็นไปได้ของรองเท้าพิเศษ รองเท้าแอร์วอร์ดสำหรับกีฬาสเก็ตบอร์ด และกีฬาหนักอื่นๆ

รวมถึง สโนว์บอร์ดและการขี่จักรยาน BMX ซึ่งถูกทำให้ว่องไวขึ้นด้วยคนที่เล่นกีฬาหนักๆและคนที่ต้องการดูผลเมื่อเขาทำมันขึ้นมา เพื่อเสริมความความคิดต่อต้านภาพพจน์นี้ในกี แอร์วอร์ดสรรหาสมาชิกเป็นนักกีฬา 125 คน รวมถึงนักสเก็ตบอร์ด นักกีฬาขี่จักรยาน และนักกีฬาสโนว์บอร์ด จัดแสดงการเล่นกีฬาทุกสัปดาห์ทั่วสหรัฐอเมริกา

ขั้นตอนที่ 2 ของการจัดการเชิงกลยุทธ์จะสมบูรณ์เมื่อการจัดการมีความเข้าใจที่แน่นอนว่ามีอะไรเกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อมนั้นๆ และทราบถึงแนวโน้มสำคัญที่อาจกระทบกระเทือนการปฏิบัติงาน

### **กลยุทธ์และผู้ประกอบการ (Strategy and the Entrepreneur)**

การวางแผนกลยุทธ์รองรับธุรกิจขนาดใหญ่ มั่นหมายความถึงความเป็นระเบียบและโครงสร้างที่เหมาะสมดีแล้ว ด้วยขนาดที่ใหญ่ขององค์กรที่ตั้งขึ้นโดยมีความสมบูรณ์ของทรัพยากร นอกจากนี้ความคิดการวางแผนกลยุทธ์หลายอย่างสามารถปรับใช้โดยตรงกับผู้ประกอบการ แต่เน้นจุดที่แตกต่างกัน

กลยุทธ์ผู้ประกอบการต่างจากผู้จัดการในองค์กรขนาดใหญ่ ความแตกต่างนี้สามารถเห็นได้จากการเตรียมเงื่อนไขซึ่งเป็นคำถามของกลยุทธ์ซึ่งเรียงลำดับได้ดังนี้

- เราจะควบคุมทรัพยากรอย่างไร
- โครงสร้างใดที่ใช้กำหนดความสัมพันธ์กับตลาด
- เราสามารถทำให้ผลกระทบกับสิ่งอื่น ๆ น้อยที่สุดได้อย่างไรด้วยความสามารถของเราที่จะกระทำการนั้นๆ
- เราจะใช้โอกาสใดจึงจะเหมาะสม

### **ในทางตรงข้ามผู้ประกอบการจะถามว่า**

- โอกาสอยู่ที่ไหน
- เราจะทำอย่างไรกับเงินทุน

- ทรัพยากรใดที่เราต้องการ
- ทำอย่างไรจึงจะควบคุมเขาเหล่านั้นได้
- โครงสร้างใดที่ดีที่สุด

กลยุทธ์ของผู้ประกอบการเน้นที่การรับรู้ (Perception) โอกาสมากกว่าทรัพยากรที่หาได้ ผู้ประกอบการจะคอยเสาะหาโอกาสในสิ่งแวดล้อมอย่างใกล้ชิด ทรัพยากรที่ถูกใช้สอยจะเป็นเบื้องหลังของการอธิบายความคิดที่มุ่งสู่จุดหมาย

เมื่อโอกาสแสดงตัวขึ้นมา ผู้ประกอบการก็จะเริ่มหาทางที่จะได้รับประโยชน์จากโอกาสนั้น เพราะลักษณะส่วนบุคคลของผู้ประกอบการนี้รวมถึงความตั้งใจที่จะทำงานหนัก เชื่อมั่นตนเอง และมองโลกในแง่ดี มีกำลังความสามารถอยู่ในระดับสูง ผู้ประกอบการเชื่อมั่นว่าโอกาสสามารถใช้ประโยชน์ได้ ยิ่งไปกว่านั้นผู้ประกอบการต้องไม่กลัวที่จะเสี่ยงกับความปลอดภัยทางการเงิน โอกาสทางอาชีพ ความสัมพันธ์ของครอบครัว หรือ ความเป็นอยู่ที่ได้รับการเลี้ยงดูแบบใหม่ ผู้ประกอบการต้องมีแนวโน้มที่จะไม่สนใจข้อเท็จจริงเกี่ยวกับโอกาสที่จะประสบความสำเร็จของธุรกิจใหม่ (กรณีศึกษากรณีหนึ่งพบว่า 40% ของธุรกิจใหม่ล้มเหลวในปีแรก, 60% ล้มเหลวในปลายปีที่ 2 และ 90% ล้มเหลวภายในปลายปีที่ 10) แม้กระนั้นผู้ประกอบการต้องเป็นผู้ที่มองโอกาส สร้างความเชื่อมั่น และกำหนดสิ่งที่จะเชื่อว่าเขาหรือเธอจะเป็นหนึ่งของผู้ที่อยู่รอด

หลังจากผู้ประกอบการได้จำแนกแยกแยะโอกาสและหนทางที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ มันทำให้คนเหล่านั้นเริ่มต้นที่จะรู้สึกเกี่ยวกับทรัพยากร ลำดับความสำคัญสิ่งแรกของผู้ประกอบการ คือ ค้นหาว่าทรัพยากรใดที่ต้องการและตัดสินใจว่าเราจะประสบความสำเร็จได้อย่างไร? ผู้ประกอบการสามารถที่จะสร้างจินตนาการและประสิทธิภาพที่สูงสุดโดยใช้ทรัพยากรที่จำกัด นอกจากนี้ การเพิ่มขึ้นของความนิยมเป็นผู้ประกอบการพร้อมกับการใช้ประโยชน์ทรัพยากรทางการเงิน สนับสนุนการลงทุนทางธุรกิจ ทำยที่สุด เมื่อทรัพยากรที่เป็นอุปสรรคได้หมดสิ้นไป ผู้ประกอบการจะนำโครงสร้างองค์กร ประชากร แผนการตลาดมารวมเข้าด้วยกันและสิ่งเหล่านี้เป็นส่วนประกอบที่จำเป็นของกลยุทธ์

### ขั้นตอนที่ 3 : การระบุโอกาสและอุปสรรค ( Identifying Opportunities and Threats )

หลังจากวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้วการจัดการต้องประเมินว่าอะไรที่ต้องเรียนรู้ในเวลาที่กำหนดของโอกาสที่องค์กรสามารถทำให้เกิดความสำเร็จและอุปสรรคที่ต้องเผชิญ **โอกาส (Opportunities)** เป็นปัจจัยภายนอกในทางบวก ส่วน**อุปสรรค(threats)** เป็นปัจจัยภายนอกในทางลบ

พึงระลึกไว้ว่าสิ่งแวดล้อมที่เหมือนกันสามารถให้โอกาสกับองค์กรหนึ่งและทำให้เกิดอุปสรรคต่อองค์กรอื่นในธุรกิจประเภทเดียวกันเพราะการจัดการทรัพยากรที่แตกต่างกัน สายการ

บินเซาท์เวสต์แอร์ไลน์ (Southwest Airlines) ประสบความสำเร็จท่ามกลางความสับสนวุ่นวายแต่สายการบินที่ใหญ่กว่า เก้าแก่กว่าหลายราย เช่น TWA และ Delta เกิดอาการชะงักงัน ดังนั้น อะไรที่องค์การพิจารณาเป็นโอกาสหรืออุปสรรคขึ้นอยู่กับทรัพยากรที่องค์การควบคุมอยู่

#### **ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ทรัพยากรขององค์การ**

##### **( Analyzing the Organization's Resources )**

ปัจจุบันความชำนาญ ความสามารถ และทรัพยากรในองค์การนั้น นำมาสู่ความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงสินค้าใหม่ ๆ เงินทุนหมุนเวียนในองค์การ ลูกค้ำเล็งเห็นคุณค่าของสินค้าและบริการ ไม่ว่าจะใหญ่หรือมีอำนาจแค่ไหน ผู้จัดการจะต้องตระหนักให้ไปในทางเดียวกับทรัพยากร และความสามารถที่องค์การนั้นมี

การวิเคราะห์ภายในองค์การเป็นส่วนสำคัญที่กำหนดทรัพยากรขององค์การ ความชำนาญและกิจกรรมของงานในองค์การที่ความชำนาญและทรัพยากรเป็นที่ยอมรับ หรือเป็นหนึ่งเดียวเรียกว่าการคำนึงถึงความสามารถเป็นสำคัญ ซึ่งเป็นการที่องค์การเห็นคุณค่าขององค์การสร้างสรรค์ความชำนาญ ความสามารถและทรัพยากรที่สามารถกำหนดยุทธวิธีในเชิงแข่งขันขององค์การ ตัวอย่างเช่น บริษัท Fingerhut ใหญ่เป็นที่ 2 ด้านสินค้าแคตตาล็อก (Catalog) ในอเมริกา และมีชื่อเสียงแพร่หลายในสินค้าทุกรูปแบบตั้งแต่เครื่องโทรศัพท์ ของเล่น หรือทีวีจอใหญ่ เป้าหมายของลูกค้าอยู่ในระดับกลางและลูกค้าที่มีรายได้พอประมาณ หลักสำคัญในการแข่งขันของบริษัท Fingerhut คือ ความสามารถคัดเลือกงานที่ยังใช้ได้อยู่ 500 ชิ้นในแต่ละแหล่งที่มีมากกว่า 50 ล้านชิ้น และจัดลำดับเครดิตของลูกค้าชั้นดีถึงศูนย์ ชัยชนะในการแข่งขันนี้ทำให้องค์การกลายเป็นผู้นำในด้านอุตสาหกรรมแคตตาล็อก

#### **ขั้นตอนที่ 5 การระบุจุดแข็งและจุดอ่อน (Identifying Strengths and Weaknesses )**

ในการวิเคราะห์ขั้นที่ 4 นำไปสู่การประเมินทรัพยากรภายในองค์การอย่างชัดเจน เช่น แหล่งเงินทุน ความชำนาญทางเทคนิค แรงงานที่ชำนาญ ผู้จัดการที่มีประสบการณ์ เป็นการแสดงถึงความสามารถขององค์การ ที่ดำเนินกิจกรรมในหน้าที่ที่ต่างกัน เช่น การตลาด การผลิต และโรงงาน การค้นคว้าและพัฒนา การเงิน บัญชี แหล่งข้อมูล การจัดการทรัพยากรมนุษย์ กิจกรรมขององค์การที่ดำเนินไปได้ด้วยดี หรือทรัพยากรที่หาได้เรียกว่า **จุดแข็ง (strengths)** **จุดอ่อน (weaknesses)** เป็นกิจกรรมขององค์การที่ดำเนินไปได้ไม่ดี หรือทรัพยากรที่จำเป็นแต่ไม่ได้มา

การเข้าใจในวัฒนธรรมขององค์การและจุดแข็ง และนำกลับมาเสนอต่อผู้บริหารเป็นสิ่งสำคัญ ผู้จัดการต้องตระหนักถึงวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและอ่อนแอที่มีผลกระทบต่อกลยุทธ์และข้อจำกัดของวัฒนธรรมที่ส่งผลต่อการเลือกกลยุทธ์

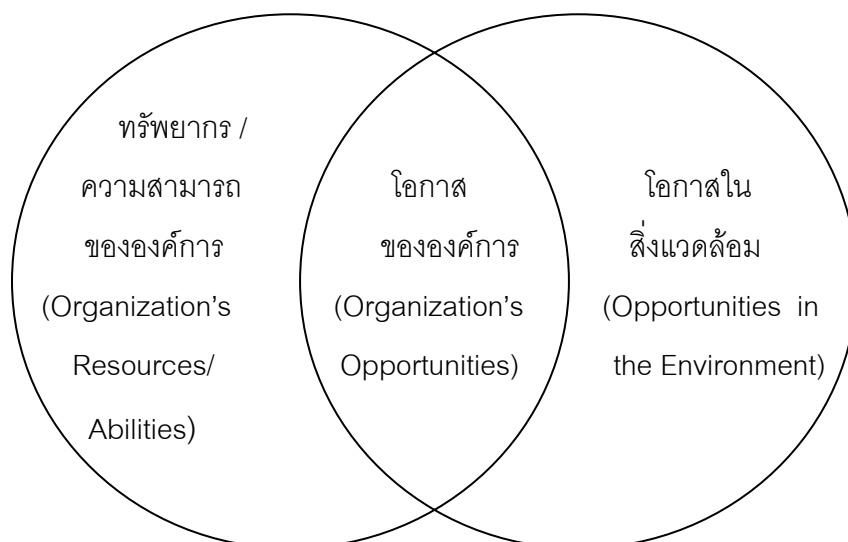
วัฒนธรรมขององค์การสะท้อนถึง ค่านิยม ความเชื่อ ทักษะคติ คุณค่าทางพฤติกรรม ซึ่งมีอยู่ใกล้ตัว ในวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง ทำให้พนักงานเข้าใจองค์การชัดเจน ทำให้ง่ายต่อการที่ผู้จัดการจะนำ

ความสามารถมาเผยแพร่สู่พนักงานอย่างชัดเจน เช่น ห้างสรรพสินค้า Nordstrom มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งในการบริการลูกค้าและความพึงพอใจของลูกค้าโดยผู้จัดการจะปลุกฝังค่านิยมทางวัฒนธรรมให้กับพนักงานได้ในเวลาสั้นกว่าคู่แข่งที่มีวัฒนธรรมที่อ่อนแอ ในทางตรงกันข้าม วัฒนธรรมที่เข้มแข็งทำให้ยากที่จะเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจเป็นอุปสรรคสำคัญในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ในองค์กรนั้น องค์กรที่ประสบผลสำเร็จมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งจะกลายเป็นนักโทษของความสำเร็จ

วัฒนธรรมที่ต่างกันจะมีผลต่อความเสี่ยงที่ได้รับในการหาผลประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ และการให้รางวัลในการปฏิบัติ ทางเลือกของกลยุทธ์ที่เป็นปัจจัยต่อค่านิยมในวัฒนธรรมมีอิทธิพลต่อการเสนอตำแหน่งของระดับผู้บริหาร ในวัฒนธรรมที่มีความเสี่ยง กลยุทธ์ระบบการเงินจะถูกเปิดเผยน้อย และจะนำไปสู่การตัดค่าใช้จ่าย ปรับปรุงพัฒนาผลผลิต เช่น บริษัท Electronic Data Systems (EDS) เป็นรากฐานจากบริษัท Dallas กำลังพัฒนาผลกระทบต่อสื่อโฆษณาสินค้าสำหรับชาวสารซูเปอร์ไฮเวย์ที่กำลังก้าวไปสู่การเปลี่ยนแปลงจากกลยุทธ์แบบเดิม(Traditionally Conservative Strategy) ที่เน้นข้อมูลส่วนกลาง เครือข่ายคอมพิวเตอร์ ถึงแม้การเสี่ยงของกลยุทธ์นี้นำมาซึ่งความเสี่ยงก็ยังเชื่อมั่นในความรู้ความชำนาญของผู้จัดการเพื่อก้าวไปสู่สมรรถนะใหม่ ๆ

**วัฒนธรรมขององค์กรสามารถสนับสนุนหรือซ่อนการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ขององค์กร วัฒนธรรมที่มีกลยุทธ์เหมาะสมจะสนับสนุนในการคัดเลือกของบริษัท เช่น บริษัทฮิวเลตต์แพคการ์ด เป็นผู้นำทางเทคโนโลยีมีรายได้ต่อปีมากกว่า 38 พันล้านเหรียญ การเจริญเติบโตของบริษัทมาจากการคัดเลือกกลยุทธ์และความพยายามในการเปลี่ยนแปลงสินค้าใหม่ๆ ของพนักงานโดยสนับสนุนวัฒนธรรมขององค์กรในความเป็นจริง วัฒนธรรมของบริษัทฮิวเลตต์ แพคการ์ด มีชื่อเสียงในการให้อิสระในการปกครองตัวเองกับพนักงาน และเป็นบทบาทสำคัญกับการสร้างสรรค์ความสำเร็จของบริษัทในกลยุทธ์ที่เติบโตอย่างไร้พรมแดน**

### การระบุโอกาสขององค์กร (Identifying the Organization's Opportunities)



การผสมผสานของผลในขั้นที่ 3 และ 5 ในการประเมินทรัพยากรภายในองค์การ ความสามารถและโอกาสจากสิ่งแวดล้อมภายนอก เรียกว่า **การวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis)** ซึ่งนำไปสู่จุดแข็ง และจุดอ่อน ขององค์และอุปสรรคเพื่อแสดงถึง ช่องทางกลยุทธ์อัน แสวงหาผลประโยชน์ในองค์การ เช่น อินเทอร์เน็ต(Internet) และการใช้เว็บไซต์(Web Site)ทั่วโลก ที่บริษัทซอฟต์แวร์ซีแอดเตอร์เบส ไมโครซอฟท์ ผู้จัดการเชิงกลยุทธ์ยังคงแสวงหาผลประโยชน์ใน ตลาดโดยร่วมกับบริษัทที่มีความชำนาญเฉพาะในเวป และในอีกหลาย ๆ บริษัทด้วยกัน แม้การ ขยายจะมีต้นทุนสูง ผู้บริหารระดับสูงจะรู้ถึงช่องทางกลยุทธ์ของการแสวงหาผลประโยชน์และ โอกาสที่จะได้เปรียบจากสิ่งแวดล้อมภายนอก

ในการวิเคราะห์ SWOT ผู้จัดการจะประเมินซ้ำ ๆ ในภารกิจ วัตถุประสงค์ขององค์การที่ เป็นจริงและตัวแปรที่จำเป็น ความเปลี่ยนแปลงต้องเป็นในทิศทางเดียวกับที่เริ่มก่อตั้งมา ถ้าไม่มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารต้องพร้อมที่จะกำหนดกลยุทธ์อย่างแท้จริง

กลยุทธ์ SWOT มีทางเลือก 4 ประการ คือ

- เพื่อที่จะลดจุดอ่อน (W) และอุปสรรค (T) กิจกรรมอาจต้องการให้มีการเข้าร่วม การตัด ทอนค่าใช้จ่าย หรือการนำทรัพยากรสินออกจำหน่ายเพื่อชำระบัญชี
- เพื่อจะลดจุดอ่อน (W) และเพิ่มโอกาส (O) กิจกรรมอาจพัฒนา/ปรับปรุงส่วนที่บกพร่อง แสวงหาสมรรถนะความสามารถจากภายนอก และใช้ประโยชน์จากสภาพแวดล้อม ภายนอก
- เพื่อที่จะเพิ่มจุดแข็ง (S) และลดอุปสรรค (T) จากสภาพแวดล้อม กิจกรรมอาจใช้ วิธีดำเนินการทางการเงิน เทคโนโลยี การจัดการ หรือการตลาดเพื่อมาใช้กับ ผลิตภัณฑ์ใหม่ซึ่งจะต้องแข่งขันกัน
- ใช้จุดแข็ง (S) ในการหาประโยชน์จากโอกาส (O) มีเป้าหมายที่จะเปลี่ยนจากสถานะ อื่นเพื่อมุ่งมายังจุดซึ่งสามารถหาประโยชน์ได้

#### **ขั้นตอนที่ 6 : การระบุกลยุทธ์ (Formulating Strategies )**

กลยุทธ์เป็นสิ่งที่กำหนดองค์การ ภารกิจและระดับการทำงานต่างๆ การกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ นั้นจะได้มาจากกระบวนการตัดสินใจ (Decision making process) โดยเฉพาะเจาะจงแล้วผู้จัดการ จะพัฒนาและประเมินทางเลือกกลยุทธ์หลายๆ ทาง แล้วจึงเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมในแต่ละระดับ เพื่อให้องค์การได้รับผลประโยชน์สูงสุดบนจุดแข็งขององค์การและโอกาสจากสภาพแวดล้อม

#### **การจัดการกับอาชีพ (Managing Career)**

**การวิเคราะห์ส่วนบุคคลโดยวิธี SWOT (Doing a Personal SWOT Analysis)**

การวิเคราะห์แบบ SWOT เป็นเครื่องมือที่มีประโยชน์ในการตรวจสอบทักษะความสามารถ ความชอบและโอกาสในอาชีพ (Career) เมื่อนำมาวิเคราะห์ส่วนบุคคลแล้วจะทำให้ทราบถึงจุดแข็ง(Strengths) จุดอ่อน(Weaknesses) โอกาส(Opportunities) และอุปสรรค(Threats) ของอาชีพต่างๆ ที่ท่านสนใจ

### ขั้นที่ 1 การประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน

(Step 1 : Assessing personal strengths and weaknesses)

จุดแข็ง เป็นด้านทักษะพิเศษ ความสามารถพิเศษต่างๆ รวมถึงลักษณะงานที่ท่านชอบ เช่น นั่งโต๊ะทำงาน

จุดอ่อน เป็นด้านงานที่ตนเองไม่ชอบ หรือทำได้ไม่ดี

### ขั้นที่ 2 มองให้เห็นโอกาสและอุปสรรคของอาชีพ

(Step 2 : Identifying career opportunities and threats)

โอกาสและอุปสรรคของอาชีพเป็นปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อตัวเราทั้งในงานตอนต้นและอนาคต ดังนั้นตัวเราต้องเลือกงานที่ชอบสัก 2 - 3 อย่างขึ้นมา แล้วดูว่าโอกาสและอุปสรรคของแต่ละงานนั้นเป็นเช่นไรบ้าง

### ขั้นที่ 3 วางโครงร่างวัตถุประสงค์ของอาชีพภายใน 5 ปี

(Step 3 : Outlining five-years career objectives)

โดยอาศัยข้อมูลจาก 2 ข้อแรก เพื่อเขียนวัตถุประสงค์ของอาชีพ 4 - 5 อย่างออกมา ซึ่งท่านคิดว่าจะทำให้มีความก้าวหน้าในระยะเวลา 5 ปี และต้องคำนึงถึงความเข้ากันได้กับจุดแข็งในตัวเรากับโอกาสของงานนั้น

### ขั้นที่ 4 วางโครงร่างแผนดำเนินการ (Action Plan) ของอาชีพภายใน 5 ปี

(Step 4 : Outlining a five-year career action plan)

โดยเขียนสิ่งที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในขั้นที่ 3 และอาจจะต้องการความช่วยเหลือเพิ่มเติม เช่น ต้องศึกษาวิชาการจัดการเพิ่มเติม เป็นต้น แผนดำเนินการทางอาชีพของท่านจะเป็นตัวชี้้นำสำหรับการตัดสินใจ เหมือนกับแผนขององค์การกำหนดทิศทางของผู้จัดการ

ในขั้นตอนที่ 6 นี้ จะสมบูรณ์ได้เมื่อผู้จัดการได้พัฒนาชุดกลยุทธ์ต่างๆ ที่จะส่งให้องค์การได้ผลประโยชน์เหนือคู่แข่ง โดยที่ขั้นตอนนี้ต้องการการประเมินอย่างรอบคอบต่อพลังการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมที่องค์กรเราอยู่ และการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสม ซึ่งผู้จัดการที่ประสบความสำเร็จสามารถเลือกกลยุทธ์ที่พาให้องค์การอยู่ในกระแสของการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน

### ขั้นตอนที่ 7 : การนำกลยุทธ์ไปใช้ ( Implementing Strategies )

ขั้นตอนการนำไปใช้ถือว่าเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญ เนื่องจากกลยุทธ์นั้น ๆ จะดีหรือไม่ดี ขึ้นอยู่กับการนำไปใช้ (Implementation) ถึงแม้ว่าองค์กรจะมีการวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพมากเพียงใดก็อาจจะประสบความล้มเหลวได้ ถ้าหากว่าการปฏิบัติการตามกลยุทธ์ไม่มีความเหมาะสม กลยุทธ์ที่ดีจะต้องมีความเหมาะสม และสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กร ในกรณีที่องค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ รวมถึงการเปลี่ยนแปลงทางสิ่งแวดล้อม จึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนในการออกแบบโครงสร้างโดยรวมขององค์กรด้วยเช่นกัน

ผู้บริหารจะต้องทำการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม วางระเบียบ โอนย้าย เลื่อนตำแหน่ง และแม้แต่เลิกจ้าง เพื่อให้การบริหารดำเนินไปตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร ในปัจจุบัน องค์กรที่เน้นนโยบายการทำงานเป็นทีมมีเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้น ความสามารถในการที่จะสร้างและบริหารทีมงานอย่างมีประสิทธิภาพ จึงถือว่ามีส่วนสำคัญในการปฏิบัติการทางกลยุทธ์เช่นกัน

ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับรองมา ล้วนแล้วแต่เป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จทางกลยุทธ์

## ขั้นตอนที่ 8 : การประเมินผล ( Evaluating Results )

ขั้นตอนสุดท้าย คือ การประเมินผล เพื่อที่จะทราบถึงประสิทธิภาพของกลยุทธ์ต่าง ๆ ที่ได้ดำเนินการไปว่าเป็นอย่างไร ความมีการปรับปรุง และเปลี่ยนแปลงอย่างไรหรือไม่ อย่างไร ยกตัวอย่างเช่น IBM Lou Gerstner (CEO) ได้ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนเพื่อที่จะพัฒนาความเหนือชั้นต่อคู่แข่งอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์

**บทสัมภาษณ์** George C. W. Gatch, Vice President, JP Morgan Investments New York , New York

### 1. หน้าที่ความรับผิดชอบ

รับผิดชอบด้านธุรกิจกองทุนรวมของ JP Morgan's U.S.

### 2. ทักษะที่ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องใช้ต่อไปในอนาคต

2.1 ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการบริหารงานที่มีความหลากหลาย

(diverse

workforce) ในขณะที่ทักษะเทคนิคเฉพาะด้านลดความสำคัญลง

2.2 ในสภาพแวดล้อมปัจจุบันที่ซับซ้อนและไม่หยุดนิ่ง ผู้บริหารจะต้องเป็นได้ทั้งผู้เล่นและผู้ควบคุม (player-coach) โดยต้องสามารถดึงศักยภาพของลูกทีมออกมาให้ได้มากที่สุด ซึ่งในจุดนี้เทคนิคการจูงใจมีความสำคัญยิ่ง ผู้บริหารที่ดีจะต้องสามารถสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้โดยตรงและเปิดเผย

2.3 ผู้บริหารจะต้องสามารถสร้างสภาพแวดล้อมของการเป็นผู้ประกอบการร่วมกัน

กล้าเสี่ยง และกล้ารับผิดชอบร่วมกัน รูปแบบการปกครองตามลำดับชั้นแบบเดิม

ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอสำหรับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และการแข่งขันที่สูงขึ้น องค์การสมัยใหม่ต้องจับไว ยึดหยุ่น พร้อมทั้งจะฉกฉวยโอกาส โดยเฉพาะอย่างยิ่ง พนักงานและทีมงานจะต้องได้รับการมอบอำนาจ (Empower) และรับผิดชอบร่วมกันต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ ส่วนสำคัญในจุดนี้ก็คือ การสร้างความไว้วางใจ และความรู้สึกของการเป็นเจ้าของให้แก่พนักงานนั่นเอง

### 3. ความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) มีความสำคัญต่อองค์การหรือไม่ อย่างไร?

ในการทำธุรกิจ เพื่อที่จะได้รับส่วนแบ่งทางการตลาด และผลกำไร เราจะต้องมีความโดดเด่นและเหนือชั้นกว่าคู่แข่ง หากว่าปราศจากความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์การจะประสบความสำเร็จได้ยาก

### 4. กลยุทธ์โครงการมีผลกระทบต่องานอย่างไร

กลยุทธ์ส่งผลกระทบต่อระดับทรัพยากรและข้อตกลง/ข้อผูกมัดต่าง ๆ รวมถึงการตัดสินใจ JP Morgan มีแผนกลยุทธ์ที่ครอบคลุมถึงโอกาส ส่วนแบ่งทางการตลาดที่ควรได้รับ และการคาดการณ์ผลกำไรของผู้ถือหุ้น อย่างไรก็ตาม เราสามารถเชื่อได้ว่า สิ่งที่จะรับประกันความสำเร็จขององค์การ ก็คือ ความสามารถในการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในสภาวะแวดล้อมนั่นเอง

## โครงสร้างของกลยุทธ์ระดับองค์การ

### (CORPORATE-LEVEL STRATEGIC FRAMEWORKS)

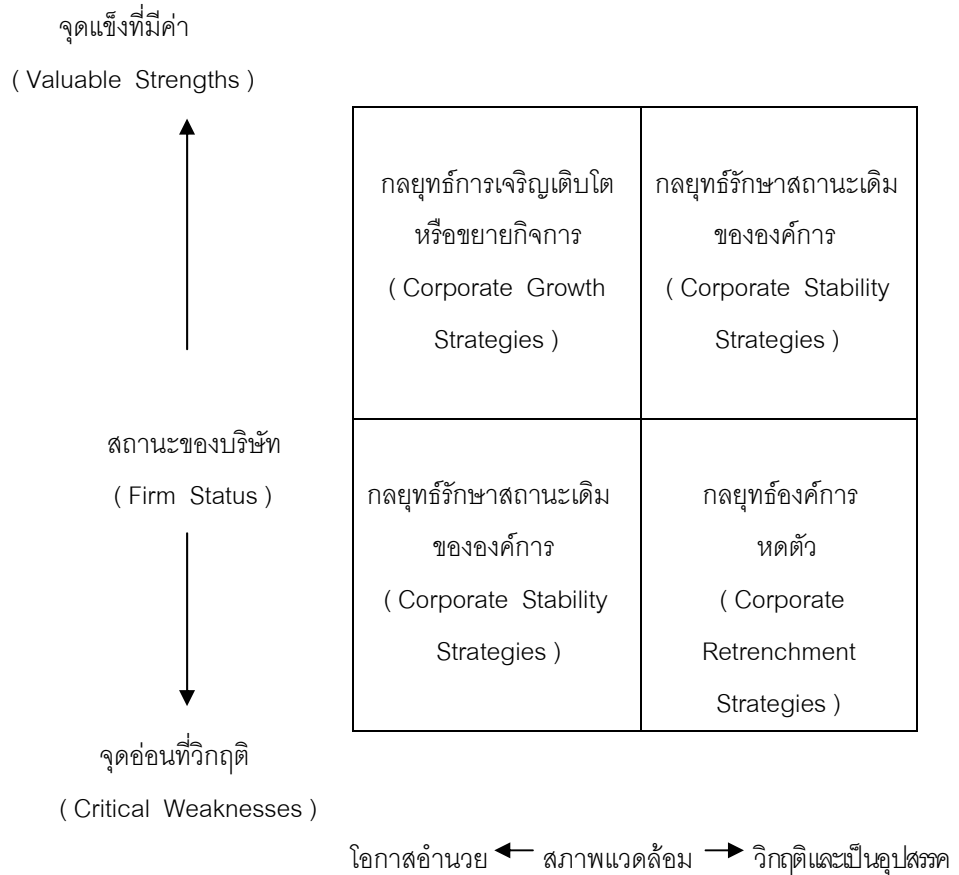
ในกลยุทธ์ระดับนี้จะมีการเข้าถึงคำตอบที่นิยมใช้กัน 2 ประเภท คือ กลยุทธ์หลัก (Grand Strategies) และ Corporate Portfolio Matrix

#### กลยุทธ์หลัก (Grand Strategies)

Kellogg's Wal-Mart และ Westinghouse เป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จสามารถทำกำไรได้แต่การดำเนินกิจการแตกต่างกัน Kellogg's ดำเนินกิจการธุรกิจหลักเกี่ยวกับอาหารเช้า Wal-Mart เป็น กิจการธุรกิจสมัยใหม่มีการพัฒนาภายใต้การค้าปลีกดำเนินการทั่วโลกมีพันธมิตรในต่างประเทศ เช่น เม็กซิโก อาร์เจนตินา และไทย ในขณะที่ธุรกิจทางด้านอุตสาหกรรมหนักของบริษัท Westinghouse ก็ได้ขายธุรกิจบางส่วนออกไป เป็นกิจการที่ดำเนินการหลากหลายแตกต่างกัน ทิศทางที่แตกต่างกันนี้สามารถอธิบายได้ในรูปกลยุทธ์หลัก หรือกลยุทธ์ all-compassing



ความสัมพันธ์ระหว่างการวิเคราะห์ SWOT และ กลยุทธ์หลักระดับกิจการ (TOWS MATRIX)



**กลยุทธ์รักษาสถานะเดิมของกิจการ (Stability)**

กลยุทธ์นี้เป็นลักษณะที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และอยู่ในสถานการณ์ที่เป็นไปได้ดังรูปข้างต้น

ถ้าองค์กรคงอยู่ได้อย่างมีเสถียรภาพโดยไม่ต้องเปลี่ยนแปลงมีเหตุผลมาจากผู้จัดการบริษัท ในอเมริกาเหนือ บริษัทที่เจริญเติบโตจะลดค่าใช้จ่ายของบริษัท อย่างไรก็ตามบริษัทที่มีธุรกิจขนาดเล็กๆ และเป็นของตัวเองก็ดำเนินการตามด้วยซึ่งก็ไม่มีอะไรกำหนดแน่นอนอยู่ที่ความพอใจของแต่ละคน Kellogg's เป็นตัวอย่างของบริษัทที่ไม่เปลี่ยนแปลงอะไรคงอยู่กับดำเนินธุรกิจในเรื่องอาหารเช้าและได้บุกเบิกพัฒนาให้เป็นหนึ่งเดียวไม่มีคู่แข่งและก็พอใจให้คงอยู่และรักษาให้เป็นอย่างนั้น

**กลยุทธ์การเจริญเติบโตหรือขยายกิจการ (Growth)**

กลยุทธ์บริษัทที่เจริญเติบโตบริษัทเพิ่มการจัดการ เพื่อเพิ่มรายได้ให้บริษัท แรงงาน การมีสัดส่วนในตลาดหรือการรวมธุรกิจบางอย่างเข้าด้วยกัน

การเจริญเติบโตของบริษัทในอเมริกาเหนือ จะคิดว่าบริษัทที่ใหญ่กว่าจะดีกว่า บริษัทที่ใหญ่ที่สุดจะดีที่สุด แต่สำหรับเราตามรูป จะหมายถึง การเพิ่มบทบาทของการจัดการองค์การรวมทั้งมาตรการต่าง ๆ เพื่อให้ได้รายได้เพิ่มขึ้น จำนวนพนักงาน และการมีสัดส่วนในตลาดสินค้านั้นๆ การเจริญเติบโตของบริษัทต้องมีค่าใช้จ่ายโดยตรงในการรวมบริษัทเพื่อดำเนินกิจการหลายๆ อย่างหลายประเภท

การเจริญเติบโตลักษณะการขยายตัวโดยตรง คือ การเพิ่มยอดขายของบริษัท เพิ่มกำลังการผลิต หรือ แรงงาน การเติบโตเช่นนี้จะไม่มีการเข้าถือสิทธิ์ (acquire) หรือการควบกิจการ (merge) เช่น Mc Donald's ดำเนินกิจการหลาย ๆ อย่าง โดยไม่ต้องรวมกิจการกัน การเจริญเติบโตของบริษัทใช้ Franchises ส่วน Brinker ภัตตาคารที่ใหญ่ในอเมริกา ดำเนินการห้องรับประทานอาหารเป็นส่วน ๆ ในพื้นที่ติด ๆ กัน มีทั้งอาหารอิตาเลียน บาร์ ร้านชื่อต่าง ๆ Maggiano's Little Italy Chili's Grill & Bar Romano's Macaroni Grill Eatzi's และ Cozymel's Brinker เลือกการเจริญเติบโตดำเนินการเป็นลูกโซ่โดยไม่ต้องรวมกิจการ

ในที่สุดธุรกิจการบิน บริษัท United Airlines ดำเนินกิจการเองทั้งหมด รวมทั้งการใช้บริการด้านอาหารบนเครื่องบิน และบริษัท Walt Disney ได้พัฒนาสื่อทางด้านเครือข่ายโทรทัศน์เอง มีทั้งการ์ตูน ภาพยนตร์ และอื่น ๆ อีก

ทางเลือกที่เป็นที่นิยมในการเจริญเติบโตของบริษัทมีหลายทาง กลยุทธ์ที่เห็นได้ชัดคือการรวมบริษัทตั้งแต่ 2 บริษัท เช่น บริษัทยาของ Swiss (Ciba- Geigy) และ Sandoz รวมกันเป็น Novartis เมื่อหลายปีมาแล้ว Johnson & Johnson บริษัทผลิตสินค้าเกี่ยวกับสินค้าดูแลสุขภาพ รวมกิจการผลิตภัณฑ์หลากหลาย ทันตกรรม ยาคุมกำเนิด ผ้าอ้อมเด็ก สินค้าเกี่ยวกับสุขภาพ สตรีผลิตภัณฑ์เด็กอ่อน อุตสาหกรรมอวกาศบริษัท Boeing ซื้อบริษัท McDonnell-Douglas ซึ่งเป็นธุรกิจอุตสาหกรรมใหญ่ที่สุด Poly Gram บริษัทในอังกฤษได้รวมบริษัทที่เกี่ยวกับความบันเทิงประกอบด้วย U.S Company Motown ในอเมริกาและผู้ผลิตภาพยนตร์ Hollywood อิสระรายย่อยต่าง ๆ ทั้งหมดเป็นตัวอย่างของบริษัทที่เจริญเติบโตในการรวมกิจการกัน

ท้ายที่สุดบริษัทที่เลือกจะเจริญเติบโตด้วยการรวมกิจการ และดำเนินการหลาย ๆ อย่างโดยไม่เกี่ยวข้องกัน เช่น USX บริษัททางด้านเหล็กพร้อมกับบริษัทน้ำมัน ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน บริษัท Texton ทำเกี่ยวกับสิ่งทอได้หันไปทำงานเกี่ยวกับเฮลิคอปเตอร์ เลื่อยกล และเครื่องจักรกลเบา Molson บริษัทที่ใหญ่ที่สุดในการผลิตสุราของแคนาดา สนใจในธุรกิจเกี่ยวกับการให้บริการทำความสะอาด, กีฬา และสันตนาการต่าง ๆ การรวมกิจการแบบนี้เป็นที่นิยมมากในปี 1960 และ 1970 อย่างไรก็ตามเป็นการยากในเรื่องการแข่งขันในตลาด ทำให้การเจริญเติบโตของกิจการแบบรวมกันหลากหลายค่อย ๆ ลดความนิยมลง

## กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment)

กระทั่งปี ค.ศ.1980 กลยุทธ์การหดตัวเป็นคำที่ไม่ปรารถนาของนักจัดการในอเมริกาเหนือ ไม่มีผู้จัดการคนใดที่ยอมรับการปฏิบัติการขององค์กรดังกล่าวนี้ อย่างไรก็ตามในสิบปีที่ผ่านมา การจัดการแบบหดตัวได้นำมาใช้กัน เพราะการแข่งขันที่รุนแรง กฎเกณฑ์ที่ลดลง การควบธุรกิจ และการถือสิทธิ์ ตลอดจนเทคโนโลยีที่นำเข้ามาใช้

มีธุรกิจส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์การหดตัว รวมทั้งบริษัทใหญ่เช่น โมบิลออยล์ เอทีแอนด์ที โคคกั รีบ็อกซ์ ไอบีเอ็ม ธนาคารเซสแมนแฮตตัน โตโยต้ามอเตอร์ ซึ่งหากต้นทุนสูงและมีการวัดผลเช่น บริษัทจีเอ็ม ได้ใช้กลยุทธ์การหดตัวปิดแผนกปฏิบัติการทั้งหมดที่ไม่ทำกำไร ปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงการปกครองของโลกทำให้กองทัพอเมริกาต้องปกป้ององค์กรเช่น กองทัพบกและ กองทัพอากาศของสหรัฐต้องการปิดฐานทัพรอบโลก แม้กระทั่งวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยก็มีการตัด ทอนโปรแกรมหลักลดขนาดของคณะและบุคคล กลยุทธ์เหล่านี้มีผลให้จำนวนนักศึกษาตลอดจนผู้ ที่ต้องการศึกษาสูงขึ้นมีจำนวนลดลง

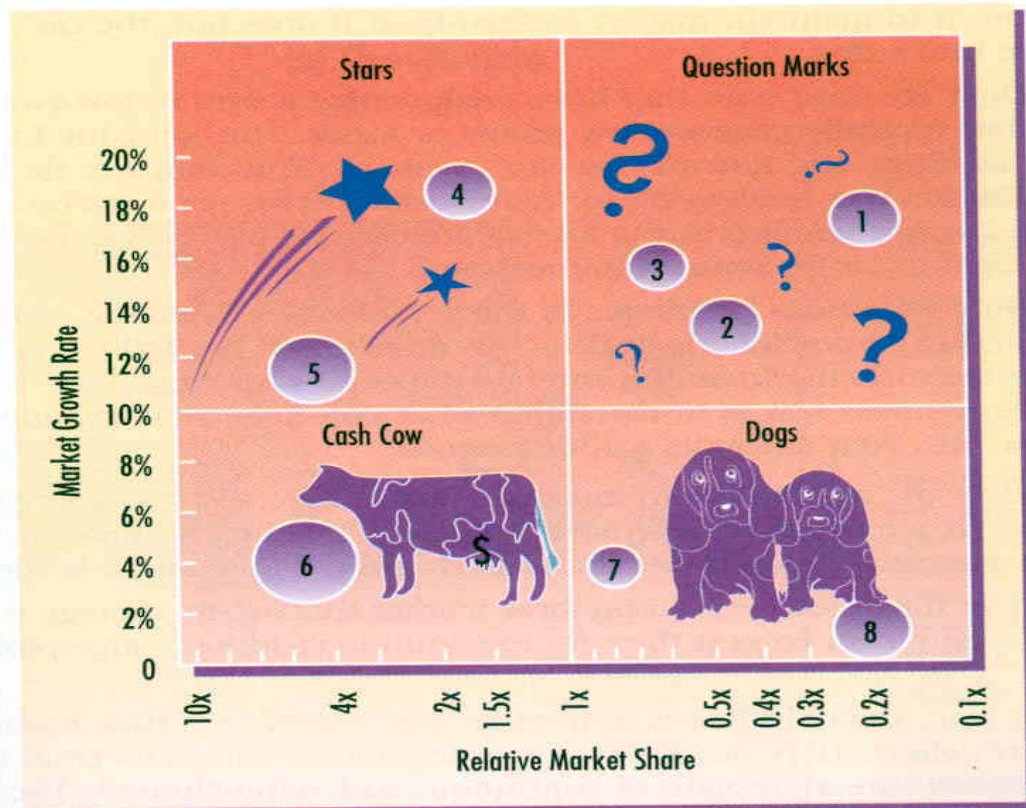
## การรวมกลยุทธ์ (Combination)

คือการใช้กลยุทธ์ตั้งแต่ 2 หรือมากกว่าขึ้นไปในเวลาเดียวกัน ตัวอย่างเช่น กลยุทธ์ของ ธุรกิจหน่วยหนึ่งในบริษัทอาจดำเนินกลยุทธ์แบบเติบโต ในขณะที่เดียวกันกลยุทธ์ของอีกหน่วยหนึ่งใน บริษัทเดียวกันใช้กลยุทธ์การหดตัว เช่น บริษัทเป๊ปซี่ ธุรกิจหลักคือเครื่องดื่มเป๊ปซี่โคล่า แต่ผู้จัดการ ต้องนำกลยุทธ์การหดตัวมาใช้เพราะการแข่งขันอย่างรุนแรงในอุตสาหกรรมน้ำดื่มของโลก รวมทั้ง ความกดดันในความสำเร็จเปรียบอย่างรวดเร็วในอุตสาหกรรมอาหารจานด่วนก่อให้เกิดการขายแผนก ร้านอาหารที่รวมทั้งพิซซ่าฮัท เคเอฟซี เหลือเพียงบริษัทเป๊ปซี่ที่ยังคงใช้กลยุทธ์การเติบโต

## Corporate Portfolio Matrix

เป็นรูปแบบที่นิยมที่สุดที่ใช้กำหนดระดับกลยุทธ์บริษัท Corporate Portfolio Matrix ถูกพัฒนา โดยกลุ่มที่ปรึกษาบอสตัน (Boston Consulting Group) BCG matrix อธิบายแนวคิดของแต่ละ หน่วยธุรกิจ (SBU) ขององค์กร คำนวนค่าบนเส้นกราฟ 2 มิติ เส้นแนวนอนแสดงถึง สัดส่วน การตลาด และเส้นแนวตั้งแสดงถึงอัตราการใช้เงิน อัตราส่วนการตลาดสูงให้ความหมายว่า การ เติบโตอย่างน้อย 10 เปอร์เซ็นต์ของยอดขาย

## The BCG Matrix



BCG matrix ให้คำจำกัดความธุรกิจไว้ 4 กลุ่มด้วยกันคือ

**Cash Cows** (อัตราการเติบโตต่ำ สัดส่วนการตลาดสูง)

ส่วนของการตลาดสูงสร้างรายได้ เงินสด แต่โอกาสในการเติบโตในอนาคตมีข้อจำกัด

**Stars** (อัตราการเติบโตสูง สัดส่วนการตลาดสูง)

ธุรกิจกลุ่มนี้มีอัตราการเติบโตเร็ว และเป็นผู้นำตลาดสัดส่วนการตลาด แต่อาจจะทำให้เกิดกระแสเงินสดบวกหรือไม่ ขึ้นอยู่กับความต้องการการลงทุนในโรงงานหรือเครื่องมือหรือการพัฒนาผลผลิต

**Question Marks** (อัตราการเติบโตสูง สัดส่วนการตลาดต่ำ)

ธุรกิจกลุ่มนี้มีการคาดคะเนผลลัพธ์ความเสี่ยงสูง เป็นธุรกิจที่น่าสนใจแต่มีสัดส่วนการตลาดต่ำ

**Dogs** (อัตราการเติบโตต่ำ สัดส่วนการตลาดต่ำ)

ธุรกิจกลุ่มนี้มักให้ผลตอบแทนเงินสดต่ำ หรือ เป็นธุรกิจที่ไม่ต้องการกำไรมาก ธุรกิจกลุ่มนี้ไม่มี ความคาดหวังสำหรับผลงานที่ดีขึ้น

สิ่งสำคัญที่ต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับ BCG Matrix คือ BCG Matrix ถูกสมมติจากการมีอยู่จริงของเส้นโค้งประสบการณ์สะสม (Cumulative Experience Curve) หมายถึง สมมติฐานที่ว่า การเพิ่มขึ้นของผลผลิตแต่ค่าใช้จ่ายของผลผลิตต่อหน่วยกลับลดลง ซึ่งกลุ่มบริษัทบอสตันได้โต้แย้งว่า ปริมาณผู้ผลิตที่ดีที่สุดสามารถลดต้นทุนได้ 20-30 เปอร์เซ็นต์ สรุปได้ว่า ธุรกิจที่มีสัดส่วนการตลาดที่ใหญ่ที่สุดควรมีต้นทุนที่ต่ำที่สุด

Cash Cows เป็นธุรกิจที่มีลักษณะการเติบโตต่ำ แต่มีสัดส่วนการตลาดสูงซึ่งสร้างรายได้เงินสด นักจัดการควรวาง Cash Cows เท่าที่จำเป็น ควรลงทุนต่ำ และควรนำเงินส่วนใหญ่ไปลงในธุรกิจ Stars เพราะให้ผลตอบแทนสูง Stars จะพัฒนาสุดท้ายไปสู่ Cash Cows ถ้าตลาดเติบโตเต็มที่และยอดขายเติบโตช้าลง การตัดสินใจยากที่สุดคือ Question Marks ควรจะขายออกหรือไม่ก็เข้าสู่ Stars หรือไม่ ทางเลือกก็คือลดการลงทุนหรือออกจากกิจการ Dogs คือลดการลงทุนหรือการถอนตัว

ในปี ค.ศ.1990 แนวคิดในเรื่องนี้เริ่มไม่โดดเด่น ซึ่งมีเหตุผลอย่างน้อย 4 ประการ

**ประการแรก** พบว่าไม่มีองค์การทุกองค์การที่เพิ่มสัดส่วนการตลาดแล้วต้นทุนลดลงเสมอ ผู้จัดการต้องควบคุมต้นทุน บริษัทอินเทลเป็นตัวอย่างที่สามารถได้เปรียบทางสัดส่วนตลาดเส้นโค้งประสบการณ์ในผลผลิตของคอมพิวเตอร์ชิพยอดขายที่มาก ทำให้อินเทลมีความเป็นไปได้ที่ลงทุนอย่างมากในการค้นคว้าพัฒนาและเพิ่มประสิทธิภาพในโรงงานใหม่และยังคงทำให้มีกำไรสูงขึ้น แต่ไม่ใช่องค์การทั้งหมดที่สามารถจะทำเช่นนี้ได้

**ประการที่สอง** แนวคิดอยู่บนสมมติฐานว่า องค์การธุรกิจสามารถแบ่งตัวเลขสมเหตุ สมผลของหน่วยธุรกิจที่ผันแปรได้ ซึ่งส่วนใหญ่ขององค์การที่ซับซ้อน ทฤษฎีดูง่ายแต่ปฏิบัติยาก

**ประการที่สาม** การขึ้นที่ตรงข้าม ธุรกิจ Dogs แสดงกำไรอย่างสูงสม่ำเสมอกว่าอัตราการเติบโตคู่แข่ง ซึ่งมีสัดส่วนการตลาดที่สูงกว่า เช่น โรเล็กซ์ ตัดสินใจอยู่ในธุรกิจ Dogs

**ประการสุดท้าย** ในช่วงเวลาที่ผ่านมา อัตราเติบโตของเศรษฐกิจและความเป็นจริงที่ตลาดสามารถมีผู้นำได้เพียงหนึ่งเดียว ส่งผลให้ครึ่งหนึ่งของธุรกิจอยู่ในกลุ่ม Dogs แต่ธุรกิจส่วนใหญ่ในปัจจุบันจะอยู่ใน Cash Cows และ Dogs และมี Stars และ Questions Marks เล็กน้อย ที่มีการลงทุน

ด้วยเหตุนี้ Corporate Portfolio Matrix เป็นเครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีประโยชน์ใช้เตรียมโครงสร้างสำหรับความเข้าใจธุรกิจที่ต่างกันและเป็นตัวกำหนดลำดับความสำคัญสำหรับการตัดสินใจจัดสรรทรัพยากร อย่างไรก็ตาม Corporate Portfolio Matrix เป็นเครื่องมือซึ่งช่วยให้ผู้จัดการกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัทได้

## โครงร่างของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategic Frameworks)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ จะต้องมองที่บทบาทความได้เปรียบในการแข่งขัน และกลยุทธ์การแข่งขันต่าง ๆ

### **ความได้เปรียบในการแข่งขัน (The Role of Competitive Advantage)**

ความได้เปรียบในการแข่งขัน เป็นหลักของการจัดการกลยุทธ์ คือ ความสามารถขององค์กรในการทำสิ่งใดที่ผู้อื่นไม่สามารถทำได้ หรือทำได้ดีกว่าผู้อื่น หรืออาจหมายถึง สิทธิบัตรหรือทรัพยากรที่องค์กรมีแต่คู่แข่งไม่มี

วิธีการในการพยายามรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน คือ การใช้ TQM (Total Quality Management)

### **TQM คือ ความได้เปรียบในการแข่งขัน (TQM as a Competitive Advantage)**

คุณภาพ เป็นแนวทางสำหรับองค์กรในการรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรต่างๆ จึงใช้ TQM ในการดำเนินงาน และพยายามทำให้แยกห่างออกจากคู่แข่ง

TQM จะมองไปที่คุณภาพ และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ในระดับที่องค์กรสามารถสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า ทำให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง และช่วยให้ลูกค้ามีความภักดี การพัฒนาคุณภาพ และความเชื่อถือได้ของสินค้าและบริการอาจเป็นผลให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน การเปลี่ยนแปลงสินค้าใหม่ๆ ทำให้เกิดโอกาสในการรักษาความสามารถในการแข่งขันเพียงเล็กน้อยเท่านั้น เพราะคู่แข่งจะทำการลอกเลียนแบบทันทีที่เป็นที่นิยมในตลาด แต่อย่างไรก็ดีการพัฒนา ก็คือ องค์ประกอบที่สำคัญของ TQM เนื่องจากอาจทำให้เกิดการพัฒนาไปสู่ความสามารถในการแข่งขัน

VOLVO รักษาเป้าหมายของคุณภาพระดับโลกอย่างไร วิธีการหนึ่ง คือการดำเนินการผลิตที่มี ประสิทธิภาพและประหยัด มากกว่าที่จะมุ่งที่ปริมาณการผลิต และการใช้ TQM เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการบริการใหม่ๆ ลูกค้าได้รับการสนับสนุนให้ใช้ทักษะและการสร้างสรรค์ ในการพัฒนาอย่างต่อเนื่องต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กรโดยรวม วิธีการอื่นที่ใช้คือ วัฒนธรรมที่เข้มแข็งขององค์กรที่เน้นในการสร้างความปลอดภัยและความเชื่อถือได้ของรถยนต์

บริษัท Granite Rock Company, California ใช้วิธีการจัดการเชิงคุณภาพเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญเช่นเดียวกับ Volvo และได้รับรางวัล The Baldrige Award ซึ่งเป็นรางวัลสูงสุดสำหรับกิจการที่มีการบริหารงานที่มีคุณภาพและบรรลุดัตถุประสงค์ของอเมริกา ซึ่งกลยุทธ์ที่ใช้ คือ การสำรวจความต้องการของลูกค้า และพบว่า ลูกค้าให้ความสำคัญสูงสุดต่อการขนส่งที่ตรงเวลา จึงกำหนดเป็นมาตรฐาน (Benchmarks) เพื่อให้การปฏิบัติการบรรลุผลตามที่กำหนดไว้

มีองค์การจำนวนมากในโลกที่ใช้ TQM เป็นกลยุทธ์ เช่น Motorola Daewoo องค์การให้ความสำคัญกับ TQM เพิ่มขึ้น ในการพยายามสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อให้ตนเองแตกต่างจากผู้อื่น

### กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategies)

Michael Porter : Harvard Business School กำหนดกลยุทธ์การแข่งขันโดยทั่วไปไว้ 3 ประเภท ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการเลือกกลยุทธ์ที่ถูกต้อง เหมาะกับจุดแข็งในการแข่งขัน (ทรัพยากรและความสามารถ) ขององค์การ และอุตสาหกรรมที่อยู่ การจัดการสามารถสร้างและรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันและทำให้บริษัทมีความสามารถในการหากำไรที่สูงขึ้นได้

### การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Industry Analysis)

Porter เสนอว่า อุตสาหกรรมบางอย่าง ความสามารถในการหากำไรมีมาโดยธรรมชาติ เช่นอุตสาหกรรมยา อุตสาหกรรมการบิน แต่บริษัทก็ยังสามารถหาเงินจากอุตสาหกรรมไม่น่าสนใจ(Dull) ได้โดยใช้ความได้เปรียบในการแข่งขัน ขณะเดียวกันธุรกิจสามารถสูญเสียเงินจำนวนมากในอุตสาหกรรมที่มีดึงดูดใจ (Glamor Industry) เช่น PC และ Cable TV และทำเงินได้อย่างมากในโลกอุตสาหกรรม Fire Truck และการขายชิ้นส่วนรถยนต์ที่นำมาผลิตใหม่

ในอุตสาหกรรม แรงผลักดันของการแข่งขัน 5 ประการ (5 Competitive Forces) เป็นตัวกำหนดกฎเกณฑ์ของการแข่งขัน และกำหนดความสามารถในการทำกำไรของอุตสาหกรรม เพราะมีอิทธิพลโดยตรงต่อการกำหนดราคาของแต่ละธุรกิจ โครงสร้างต้นทุน เงินลงทุนที่ต้องการผู้จัดการ

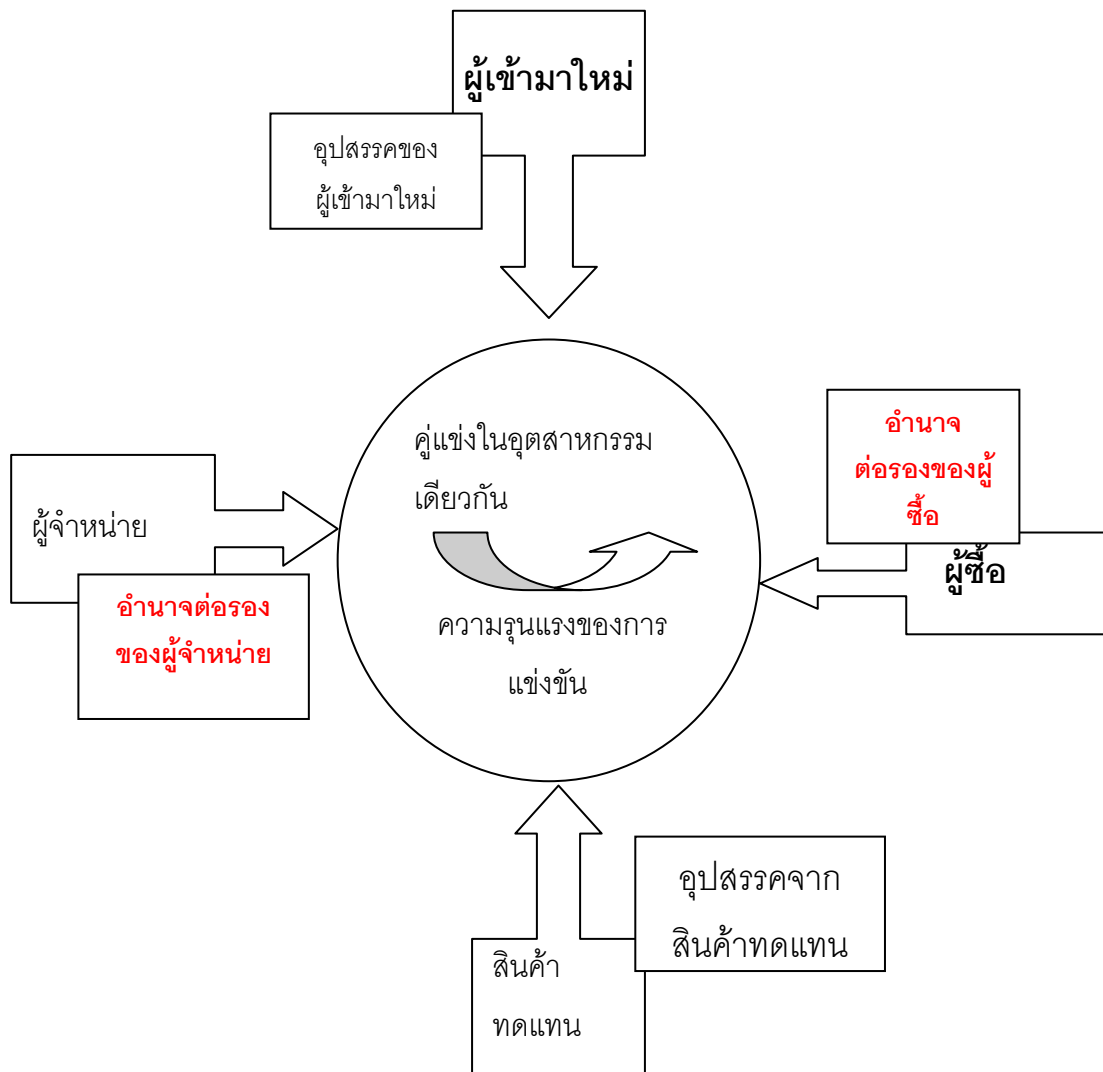
การประเมินความน่าสนใจของธุรกิจโดยใช้ปัจจัย 5 ประการ

1. อุปสรรคของผู้เข้ามาใหม่ และการเข้ามาในวงกว้าง (Threat of new entrants and barrier entry) ปัจจัย เช่น ขนาดของธุรกิจ ความภักดีต่อยี่ห้อ และเงินทุนที่ใช้ เป็นตัวกำหนดความยากหรือง่ายสำหรับคู่แข่งใหม่ที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรม
2. อุปสรรคของสิ่งทดแทน (Threat of Substitutes) ปัจจัย เช่น ต้นทุนที่ไม่แน่นอน และความภักดีของผู้ใช้ เป็นตัวกำหนดระดับที่ลูกค้าจะซื้อสินค้าทดแทน
3. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ ( Bargaining power of Buyers ) ปัจจัย เช่น จำนวนของผู้ซื้อในตลาด ข้อมูลผู้ซื้อ และของทดแทน จะเป็นตัวกำหนด ปริมาณอำนาจของผู้ซื้อที่มีในอุตสาหกรรม
4. อำนาจการต่อรองของผู้จำหน่าย (Bargaining power of Supplier) ปัจจัย เช่น ระดับความสำคัญของผู้จำหน่าย และของทดแทน จะเป็นตัวกำหนดปริมาณอำนาจของผู้จำหน่ายที่มีอยู่เหนือองค์การในอุตสาหกรรม

5. การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Existing Rivalry) ปัจจัย เช่น การเติบโตของอุตสาหกรรม การเพิ่มหรือลดลงของความต้องการ และความแตกต่างของสินค้า เป็นตัวกำหนดความรุนแรงของการแข่งขันซึ่งดีระหว่างองค์การในอุตสาหกรรม

ผู้จัดการเลือกกลยุทธ์ที่จะให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขัน Porter กล่าวว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันเกิดขึ้นพร้อม ๆ กับการมีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง หรือมีความสำคัญแตกต่างจากคู่แข่ง โดยหลักการดังกล่าวผู้จัดการสามารถเลือก 1 ใน 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง หรือ จุดรวม(Focus) การเลือกกลยุทธ์ของผู้จัดการขึ้นอยู่กับจุดแข็งและความสามารถขององค์การ และจุดอ่อนของคู่แข่ง

**การวิเคราะห์แรงกดดันในอุตสาหกรรม (Forces in the Industry Analysis)**





ความต้องการทั่วไปที่บรรลุตามกลยุทธ์การแข่งขันของ Porter  
(Common Requirements for Successfully Pursuing Porter's Competitive Strategies)

กลยุทธ์โดยทั่วไป	ความต้องการโดยทั่วไปเกี่ยวกับทักษะและทรัพยากร	ความต้องการโดยทั่วไปขององค์กร
ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สนับสนุนเงินลงทุนในการลงทุนและการประเมินเงินลงทุน</li> <li>- มีทักษะในกระบวนการทางวิศวกรรม</li> <li>- มีความตั้งใจให้คำแนะนำแรงงาน</li> <li>- การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ง่ายต่อการผลิต</li> <li>- ระบบการกระจายสินค้าที่ลงทุนต่ำ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- การควบคุมต้นทุนอย่างเคร่งครัด</li> <li>- การรายงานการควบคุมต้องย่อยและละเอียด</li> <li>- โครงสร้างขององค์กรและหลักความรับผิดชอบ</li> <li>- ต้องกำหนดเป้าหมายด้านคุณภาพ</li> </ul>
การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ความสามารถของการตลาดที่เข้มแข็ง</li> <li>- ผลิตภัณฑ์</li> <li>- ความคิดสร้างสรรค์</li> <li>- มีความสามารถในการวิจัยพื้นฐาน</li> <li>- สร้างชื่อเสียงในด้านคุณภาพงานหรือเป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยี</li> <li>- สร้างจุดเด่นให้แตกต่างจากธุรกิจอื่น ๆ</li> <li>- มีความเข้มแข็งในการประสานงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- มีความเข้มแข็งในการประสานงานระหว่างหน้าที่วิจัยและการพัฒนา, การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการตลาด</li> <li>- มีการวัดผลจากความสำเร็จของงานแทนการวัดผลในเชิงปริมาณงาน</li> <li>- ลักษณะการทำงานของบุคคลมีทักษะสูงด้านแรงงาน วิทยาศาสตร์ และความคิดสร้างสรรค์</li> </ul>
เน้นความสำคัญเฉพาะอย่าง (Focus)	การผสมผสานระหว่างนโยบายดังกล่าวนำไปสู่เป้าหมายของกลยุทธ์โดยตรง	การผสมผสานระหว่างนโยบายดังกล่าว นำไปสู่เป้าหมายของกลยุทธ์โดยตรง

เมื่อองค์กรจัดเป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำสุดในอุตสาหกรรม ก็ใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนที่ต่ำทำให้แสวงหาประสิทธิภาพในการผลิต การตลาด และการปฏิบัติอื่น ๆ ลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำสุด และตัดต้นทุนขององค์กรทุกอย่าง ท่านจะไม่มียานศิลปะราคาแพง หรือการตกแต่งภายในสำนักงานเพราะเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ เช่น สำนักงาน Wal-Mart ใน Bentonville Arkansas เพอร์ริเจอร์ที่ตกแต่งเน้นการใช้งานมากกว่า ถึงแม้ว่าเน้นต้นทุนต่ำ ไม่มีการต่อเติมสถานที่ สินค้าและบริการก็สามารถขายได้ โดยการตัดสินใจของผู้ซื้อ ตัวอย่างเช่น องค์กรที่ใช้กลยุทธ์ผู้นำด้าน

ต้นทุนต่ำ นอกจาก Wal-Mart แล้ว ยังมี Hyundai (ผู้ผลิตรถยนต์ในเกาหลี) South west Airline และ Food lion ,Inc. (ขายของชำทางตะวันตกเฉียงใต้ของอเมริกา)

ธุรกิจต้องแสวงหาความเป็นเอกลักษณ์ในผลิตภัณฑ์ที่น่าเสนอ และให้เป็นที่รู้จักแพร่หลาย ในทางอุตสาหกรรม โดยผู้บริโภคเป็นผู้กำหนดความแตกต่างกัน โดยใช้กลยุทธ์ความ แตกต่าง ที่มาของความแตกต่างกัน อาจจะมีคุณภาพสูง การบริการลักษณะพิเศษ การออกแบบทันสมัย มีความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี หรือลักษณะที่แสดงออกถึงภาพลักษณ์ในทางบวก กุญแจสำคัญ ในการกำหนดกลยุทธ์ของสินค้าและบริการ สามารถเลือกจากความแตกต่าง ในส่วนขององค์การ หรือแข่งขันที่สำคัญได้และสามารถกำหนดราคาสูงขึ้นมากกว่าต้นทุนที่แตกต่าง ในทางปฏิบัติสินค้าและบริการที่ประสบความสำเร็จต่อผู้บริโภคที่ใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง จำแนกตาม ตัวอย่างเช่น Nordstrom (การบริการลูกค้า) SONY (เน้นคุณภาพและการออกแบบที่ทันสมัย) Coach handbags (การออกแบบตราสินค้าเป็นเอกลักษณ์) และ Kimberly-Clark 's Huggies Pull-ups (การออกแบบผลิตภัณฑ์)

หนึ่งในสองกลยุทธ์ของ Porter เป็นการแสวงหาความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยอาศัย ช่วงกว้างของการตลาด และบางส่วนในอุตสาหกรรม กลยุทธ์จุดรวม(Focus) มุ่งเน้นความได้เปรียบ ทางต้นทุนหรือความแตกต่าง(เน้นความแตกต่าง)เป็นส่วนแคบ กล่าวคือ ผู้จัดการเลือกส่วนของ ตลาด หรือกลุ่มของส่วนตลาดในอุตสาหกรรม รวมทั้งกลุ่มอื่น ๆ การแบ่งส่วนอาจใช้พื้นฐาน ของความหลากหลายในผลิตภัณฑ์ ชนิดของผู้ซื้อ ชนิดของการจัดจำหน่าย หรือสถานที่ตั้งของผู้ซื้อ ตัวอย่างเช่น Cia Chilena de Forforos บริษัทผลิตผลิตภัณฑ์ไม้ รองประธานกรรมการ Gustavo Romeo เลือกกลยุทธ์การขายตะเกียบในประเทศญี่ปุ่น ผู้แข่งขัน และแม้แต่ผู้จัดการบริษัทอื่น ๆ มองเขาบ้าง แต่อย่างไรก็ตามการมองในส่วนแคบ ๆ นี้ กลยุทธ์ของ Romeo ทำให้เกิดความต้องการ ตะเกียบเพิ่มขึ้นมากกว่าผลิตภัณฑ์จากไม้อื่น ๆ

จุดมุ่งหมายของกลยุทธ์จุดรวม (Focus Strategy) เป็นประโยชน์ในส่วนแคบของ ตลาด กลยุทธ์จุดรวม (Focus Strategy) ขึ้นอยู่กับขนาดของส่วนและการเพิ่มต้นทุน จากการวิจัย กลยุทธ์จุดรวมใช้ได้ผลที่สุดสำหรับธุรกิจขนาดเล็ก

อะไรจะเกิดขึ้นถ้าองค์กรไม่สามารถดำเนินการลดต้นทุนหรือสร้างความแตกต่าง Porter ใช้คำว่า “ติดอยู่ตรงกลาง” (stuck in the middle) ในการอธิบายองค์การซึ่งเป็นการยากที่จะประสบความสำเร็จในระยะยาว เนื่องจากไม่มีกลยุทธ์ที่เด่นกว่าคู่แข่ง มีการแข่งขันใน อุตสาหกรรมสูงเพราะผู้แข่งขันทั้งหมดติดอยู่ตรงกลาง Porter บอกไว้ว่า ความสำเร็จขององค์การที่ พบอยู่บ่อย ๆ เริ่มต้นเกิดจากความได้เปรียบทางการแข่งขันและมักจะจบลงด้วยทำให้อยู่ตรงกลาง

อย่างไรก็ตามมีการศึกษาเป็นจำนวนมาก แสดงให้เห็นความสำคัญของต้นทุนต่ำและ ความแตกต่างสามารถประสบความสำเร็จอย่างสูง ในการประสบความสำเร็จขององค์กรมักจะมีจุด

แข่งด้านคุณภาพผลิตภัณฑ์ หรือคุณภาพบริการ และความต้องการด้านคุณภาพของสินค้าและบริการของผู้บริโภค ด้วยผลิตภัณฑ์ที่คุณภาพสูงหรือบริการดี ทำให้องค์กรแตกต่างจากคู่แข่ง ผู้บริโภคพอใจที่จะซื้อสินค้าคุณภาพสูงขององค์กรและความต้องการที่มากขึ้น ทำให้เกิดการผลิิตมากขึ้น และต้นทุนต่อหน่วยลดลง ตัวอย่างเช่น บริษัท Anheuser-Burch, Rederal Express Intel และ Coca-Cola มีความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ในขณะเดียวกันก็รักษาต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำ

ไม่เป็นเรื่องสำคัญ ถ้ากลยุทธ์ขององค์กรเลือกความได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือ กลยุทธ์การแข่งขันเพื่อดำเนินการเก็บไว้เป็นส่วนหนึ่งของการจัดการกลยุทธ์ คือเป็นกฎที่สำคัญในความสำเร็จขององค์กร นอกจากกระบวนการจัดการทางกลยุทธ์ที่แนะนำ การวางแผน กลยุทธ์ การตัดสินใจ และนำมาปฏิบัติอาจมีโอกาสน้อย ในเรื่องของประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกลยุทธ์

## คำถามท้ายบท

### บทที่ 8

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มีความหมายครอบคลุมมากน้อยเพียงใด และการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญและจำเป็นต่อองค์กรอย่างไร?
  2. ให้อธิบายขั้นตอนของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process) มาโดยละเอียด
  3. ในความคิดของท่าน ท่านเห็นว่าขั้นตอนของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนใดมีความสำคัญที่สุด เพราะเหตุใด
  4. กลยุทธ์ในทางธุรกิจที่ว่ามีอยู่ 3 ระดับนั้น ท่านมีความเข้าใจว่าอย่างไร อธิบายโดยละเอียด
  5. การวิเคราะห์ SWOT และตาราง BCG Matrix มีประโยชน์อย่างไรต่อการจัดการและองค์การธุรกิจ อธิบาย
  6. การใช้กลยุทธ์ในลักษณะต่อไปนี้ จะต้องดำเนินการอย่างไร?
    - 6.1 Cost Leadership Strategy
    - 6.2 Differentiation Strategy
    - 6.3 Focus Strategy
-