

การจัดการเชิงกลยุทธ์

Strategic Management



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำพล นววงศ์เสถียร

ตำราการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

ผู้แต่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำพล นววงศ์เสถียร

พิมพ์ครั้งที่ 1 : พฤษภาคม 2557 จำนวน 1,000 เล่ม

พิมพ์ครั้งที่ 2 : มกราคม 2558 จำนวน 500 เล่ม

พิมพ์ครั้งที่ 3 : มกราคม 2559 จำนวน 500 เล่ม

พิมพ์ที่ : วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

298 ถนนสรรพาวุธ แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพมหานคร 10260

โทร. 0-2744-7356-65 โทรสาร 0-2398-1356

ผู้จัดจำหน่าย : วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก

298 ถนนสรรพาวุธ แขวงบางนา เขตบางนา กรุงเทพมหานคร 10260

โทร. 0-2744-7356-65 โทรสาร 0-2398-1356

ราคา 300 บาท

คำนำ

กลยุทธ์ (strategy) มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า “strategos” โดยความหมายดั้งเดิมใช้อธิบายยุทธวิธีทางการทหารของแม่ทัพในการจัดทัพ และการเคลื่อนย้ายกำลังพลเพื่อต่อสู้เอาชนะกองทัพของข้าศึก นักธุรกิจได้นำเอาแนวคิดเรื่องกลยุทธ์ทางการทหารมาใช้เป็นวางแผนในการกำกับและจัดสรรทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กร โดยมีเป้าหมายในการสร้างและส่งเสริมให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ส่วน **Michael E. Porter** ศาสตราจารย์ชื่อดังแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ให้คำจำกัดความกลยุทธ์อย่างสั้นๆ แต่ได้ความหมายชัดเจนว่า กลยุทธ์ หมายถึง “หลักการพื้นฐานทั่วไปในการแข่งขันทางธุรกิจ”

ตำราการจัดการเชิงกลยุทธ์เล่มนี้ อธิบายถึงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างครอบคลุมทุกขั้นตอนที่จำเป็นของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการควบคุมหรือประเมินกลยุทธ์ ตลอดจนได้อธิบายถึงจริยธรรมและหลักธรรมาภิบาลในการดำเนินธุรกิจตามแนวคิดองค์กรโปร่งใส ซึ่งตำราเล่มนี้เขียนขึ้นจากการที่ผู้เขียนได้สอนในรายวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์มากกว่า 10 ปีทั้งในระดับปริญญาตรี ปริญญาโทและปริญญาเอกในสถาบันการศึกษาทั้งของภาครัฐและภาคเอกชน ทำให้พิจารณาเห็นถึงความจำเป็นว่าน่าจะมีตำราการจัดการเชิงกลยุทธ์ภาษาไทยที่อ่าน ใช้ภาษา และทำความเข้าใจได้ง่าย เพื่อเป็นคู่มือประกอบการเรียนการสอนในรายวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์นี้ อีกทั้งยังอาจนำไปใช้เป็นประโยชน์สำหรับเป็นแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้กับนักธุรกิจที่ต้องการสร้างความสามารถในการแข่งขันและความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่ง

การได้ทุ่มเททั้งกำลังกาย กำลังใจและกำลังความรู้ในการเขียนตำราการจัดการเชิงกลยุทธ์ครั้งนี้ ทำให้ผู้เขียนรู้สึกภาคภูมิใจและมีความสุขเป็นอย่างยิ่งที่ได้มีโอกาสทำหน้าที่ของการเป็นครูบาอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาอย่างสมบูรณ์แบบได้สร้างคุณประโยชน์ให้กับวิชาชีพและคุณูปการให้กับแวดวงการศึกษาไทย

ด้วยจิตคารวะ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อำพล นววงศ์เสถียร

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	(1)
สารบัญ	(2)
สารบัญตาราง	(8)
สารบัญภาพ	(9)
บทที่ 1	
แผนการเรียนการสอนครั้งที่ 1	1
การจัดการเชิงกลยุทธ์	3
1.1 บทนำ	3
1.1.1 มุมมองใหม่ทางการแข่งขัน	3
1.1.2 ความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage)	4
1.2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management)	5
1.3 กระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ (process of strategic management)	5
1.3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT analysis)	5
1.3.2 การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation)	5
1.3.3 การนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ (strategy implementation)	6
1.3.4 การประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (strategy evaluation)	6
1.4 ระดับของกลยุทธ์ (strategy level)	7
1.4.1 ระดับที่ 1 กลยุทธ์ระดับบริษัท (corporate strategy)	7
1.4.2 ระดับที่ 2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy)	8
1.4.3 ระดับที่ 3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy)	8
1.5 สิ่งที่ต้องดำเนินการก่อนนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	9
1.6 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation)	10
1.7 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (control and evaluation)	10
1.8 บทสรุป	11
คำถามท้ายบท	12
เอกสารอ้างอิง	12
แผนการเรียนการสอนครั้งที่ 2	14
บทที่ 2	
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	16
2.1 บทนำ	16
2.2 ห่วงโซ่แห่งคุณค่า	17
2.3 การวิเคราะห์ทรัพยากรภายในองค์กร	21

สารบัญ

	หน้า	
2.4	ทรัพยากรและขีดความสามารถ	21
2.4.1	ทรัพยากร (resource)	21
2.4.2	ประเภทของทรัพยากรองค์กร	22
2.5	ประสิทธิภาพ	23
2.5.1	การจัดการประสิทธิภาพ	23
2.5.2	ทรัพยากรและประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรในการสร้างความ ได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน	24
2.5.3	อำนาจทางการแข่งขันของลักษณะทรัพยากร	25
2.6	สมรรถนะหลักองค์กรกับความเปรียบเทียบกับในการแข่งขัน	27
2.7	บทสรุป	29
	คำถามท้ายบท	30
	เอกสารอ้างอิง	31
	แผนการเรียนการสอนครั้งที่ 3	33
บทที่ 3	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	36
3.1	บทนำ	36
3.2	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร	37
3.3	กระบวนการตรวจสอบภายนอก	40
3.4	ลักษณะของสภาพแวดล้อมภายนอก	41
3.5	การพยากรณ์สภาพแวดล้อม	41
3.6	ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	42
3.7	การใช้ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อกำหนดกลยุทธ์	42
3.8	การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก	43
3.9	วิวัฒนาการของวงจรธุรกิจ	44
3.10	การประเมินสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัดต่อองค์กร	45
3.11	การสรุปและสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	45
3.11.1	วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอก กับสภาพ แวดล้อมภายใน	46
3.11.2	ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมการ แข่งขัน	46
3.12	แรงกดดันจากการแข่งขัน	47

สารบัญ

	หน้า	
3.13	คุณลักษณะ 7 ประการขององค์กรที่มีศักยภาพในการแข่งขันมากที่สุด	48
3.14	ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญจากคู่แข่ง	48
3.15	การวิเคราะห์การแข่งขัน (competitive analysis)	49
3.16	ประโยชน์ของการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก	50
3.17	ตำแหน่งทางการแข่งขัน (competitive position)	50
3.18	อุปสรรคในการขวางกั้นการแข่งขัน	51
3.18.1	ความประหยัดจากขนาด (economies of scale)	51
3.18.2	ความแตกต่างของสินค้า (product differentiation)	51
3.18.3	ความผิดพลาดในการกำหนดคู่แข่ง	52
3.18.4	ขอบเขตของอุตสาหกรรม	52
3.18.5	คุณลักษณะของลูกค้า	52
3.18.6	ความแตกต่างที่เหนือกว่าของผลิตภัณฑ์	52
3.19	บทสรุป	53
	คำถามท้ายบท	52
	เอกสารอ้างอิง	55
	แผนการเรียนการสอนครั้งที่ 4	
บทที่ 4	อุตสาหกรรมและคู่แข่ง	57
4.1	บทนำ	59
4.1.1	โครงสร้างอุตสาหกรรม	59
4.1.2	วงจรชีวิตอุตสาหกรรม	60
4.1.3	การแข่งขันและแรงกดดัน 5 ประการ ในอุตสาหกรรม	61
4.1.4	แรงกดดันทั้งห้ากับโครงสร้างอุตสาหกรรม	63
4.1.5	กลุ่มกลยุทธ์	66
4.1.6	การวิเคราะห์คู่แข่ง	68
4.2	บทสรุป	69
	คำถามท้ายบท	70
	เอกสารอ้างอิง	72
	แผนการเรียนการสอนครั้งที่ 5	73
บทที่ 5	กลยุทธ์ระดับบริษัท	76
5.1	บทนำ	76
5.2	ความหมายของกลยุทธ์ระดับบริษัท	77

สารบัญ

	หน้า
5.3 ระดับของกลยุทธ์	77
5.4 การสร้างกลยุทธ์	79
5.4.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท (corporate strategy)	79
5.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy)	79
5.4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy)	79
5.5 ลักษณะของกลยุทธ์ระดับบริษัท	80
5.6 ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างกลยุทธ์ระดับบริษัท	81
5.7 กลยุทธ์ระดับบริษัทกับการขยายธุรกิจ	81
5.7.1 การวางแผนกลยุทธ์ระดับบริษัท	82
5.7.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์ระดับบริษัท	82
5.7.3 การวางแผนกลยุทธ์ระดับบริษัท	90
5.8 บทสรุป	91
คำถามท้ายบท	91
เอกสารอ้างอิง	93
แผนการเรียนการสอนครั้งที่ 6	95
บทที่ 6 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	98
6.1 บทนำ	98
6.2 แนวคิดของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ	98
6.3 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	99
6.3.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (cost leadership)	99
6.3.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation)	101
6.3.3 กลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (market focus)	104
6.3.4 กลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (quick response)	106
6.4 บทสรุป	107
คำถามท้ายบท	109
เอกสารอ้างอิง	111
แผนการเรียนการสอนครั้งที่ 7	113
บทที่ 7 กลยุทธ์ระดับหน้าที่	115
7.1 บทนำ	115
7.2 กลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นระดับหนึ่งของกลยุทธ์	116
7.3 การจัดการกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy management)	117

สารบัญ

	หน้า
7.4 การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่	121
7.5 บทสรุป	128
คำถามท้ายบท	129
เอกสารอ้างอิง	131
แผนการเรียนการสอนครั้งที่ 8	133
บทที่ 8 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	136
8.1 บทนำ	136
8.2 แนวคิดการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ	137
8.3 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติภายใต้ความสอดคล้องโดยใช้ตัวแบบ 7-S Mckinsey	139
8.4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติผ่านแผนที่ยุทธศาสตร์	143
8.5 การจัดโครงสร้างองค์กร	148
8.6 ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์	153
8.7 ระบบรางวัลเชิงกลยุทธ์	157
8.8 วัฒนธรรมองค์กร	157
8.9 บทสรุป	159
คำถามท้ายบท	159
เอกสารอ้างอิง	161
แผนการเรียนการสอนครั้งที่ 9	164
บทที่ 9 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์	166
9.1 บทนำ	166
9.2 ความหมายของการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์	167
9.3 ขั้นตอนที่สำคัญของการควบคุมเชิงกลยุทธ์	168
9.4 ความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินผล	171
9.5 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์กับการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์	171
9.6 คุณลักษณะของระบบการประเมินผลที่มีประสิทธิผล	172
9.7 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์	173
9.8 การวัดความสำเร็จขององค์กรโดยใช้ตัวชี้วัด	173
9.8.1 ลักษณะของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดี	173
9.8.2 การกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์	174

สารบัญ

	หน้า
9.8.3 การประเมินผลการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น	174
9.8.3.1 ประเภทของ benchmarking	176
9.8.3.2 กระบวนการทำ benchmarking	178
9.8.4 balanced scorecard กับการประเมินผล	178
9.9 บทสรุป	181
คำถามท้ายบท	182
เอกสารอ้างอิง	185
แผนการเรียนการสอนครั้งที่ 10	187
บทที่ 10 จริยธรรมธุรกิจและบรรษัทภิบาล	190
10.1 บทนำ	190
10.2 จริยธรรมทางธุรกิจและบรรษัทภิบาล	191
10.2.1 จริยธรรมทางธุรกิจ	191
10.2.2 ความจำเป็นที่ต้องมีจริยธรรมทางธุรกิจ	192
10.2.3 ปัญหาจริยธรรมทางธุรกิจ	192
10.3 การวิเคราะห์ปัญหาทางจริยธรรมในธุรกิจ	193
10.4 คุณค่าแห่งจริยธรรมธุรกิจ	194
10.5 จริยธรรมของผู้บริหาร	195
10.5.1 คุณลักษณะของผู้บริหาร	196
10.5.2 การพัฒนาศีลธรรมของผู้บริหารทฤษฎี Kohlberg	196
10.6 โครงสร้างคุณลักษณะของจริยธรรม	198
10.7 ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างการดำเนินธุรกิจกับจริยธรรม	199
10.8 บรรษัทภิบาล	200
10.8.1 ความสำคัญของบรรษัทภิบาล	202
10.8.2 หลักการปฏิบัติด้วยบรรษัทภิบาล	204
10.8.3 องค์ประกอบของบรรษัทภิบาล	205
10.8.4 ผู้บริหารกับหลักบรรษัทภิบาล	206
10.8.5 วิธีการสร้างบรรษัทภิบาลที่ดี	207
10.9 บทสรุป	209
คำถามท้ายบท	209
เอกสารอ้างอิง	211

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
3.1	วิวัฒนาการของวงจรธุรกิจ	45
7.1	ตัวอย่างของคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการส่งมอบในหน้าที่ต่างๆ	118
9.1	การวัดผลงานของแต่ละหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (strategic business unit-SBU)	168
10.1	ระดับขั้นของการพัฒนาด้านศีลธรรมและจริยธรรม	197

สารบัญญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	6
2.1	สภาพแวดล้อมภายในองค์กรกับการใช้ทรัพยากร และสร้างอำนาจและความสามารถในการแข่งขัน	17
2.2	ห่วงโซ่แห่งคุณค่า	18
2.3	การใช้ทรัพยากรภายในองค์กรและขีดความสามารถขององค์กรเพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน	23
2.4	สมรรถนะหลักองค์กรกับความได้เปรียบในการแข่งขัน	27
3.1	สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร	37
3.2	สภาพแวดล้อมภายนอกด้วยตัวแบบแรงกดดัน 5 ประการของ Porter	40
3.3	การใช้ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อกำหนดกลยุทธ์	42
3.4	ตัวแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์	44
3.5	แสดงลักษณะที่เกี่ยวข้องกันของสภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน	46
3.6	ความสัมพันธ์ระหว่างแรงกดดันภายนอกที่สำคัญกับองค์กร	47
4.1	ขั้นตอนการพัฒนาอุตสาหกรรม	60
5.1	กลยุทธ์ระดับต่างๆ	77
5.2	ระดับกลยุทธ์	78
5.3	องค์ประกอบของกลยุทธ์ระดับบริษัท	83
5.4	ทางเลือกของกลยุทธ์ระดับบริษัท	84
7.1	ระดับของกลยุทธ์และผู้ที่ทำหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ	116
7.2	กิจกรรมทุกหน้าที่ในห่วงโซ่อุปทานภายในและภายนอก	121
8.1	องค์กรที่ประสบความสำเร็จ กรณี 7-S ของ Mckinsey สอดคล้องและสัมพันธ์ สนับสนุนกัน	139
8.2	องค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จ กรณี 7-S แม็คคินซีย์ ไม่สอดคล้องกัน	140
8.3	แบบจำลอง 7S ของ McKinsey	142
8.4	การแปลงวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติด้วยแผนที่ยุทธศาสตร์	144
8.5	การกำหนดมุมมองใน balanced scorecard และการนำไปสู่การปฏิบัติ	145
8.6	แผนที่ยุทธศาสตร์	147

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
8.7	โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่	149
8.8	โครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่ในการดำเนินกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน	149
8.9	โครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่ในการดำเนินกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง	150
8.10	โครงสร้างแบบแบ่งฝ่ายงาน	151
8.11	โครงสร้างองค์กรแบบหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (SBU)	152
8.12	โครงสร้างองค์กรแบบเครือข่าย	153
8.13	กิจกรรม 3 ประการเกี่ยวกับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์	155
9.1	กระบวนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์	167
9.2	การทำ benchmarking ของ R & A	177
10.1	บริษัทภิบาล ประกอบด้วยมิติที่สำคัญ 3 มิติ	201

แผนการสอนครั้งที่ 1

บทที่ 1 การจัดการเชิงกลยุทธ์

โปรดอ่านแผนการสอนครั้งที่ 1 และศึกษาเนื้อหาสาระของแต่ละเรื่อง

หัวข้อเรื่อง

บทที่ 1 การจัดการเชิงกลยุทธ์

1.1 บทนำ

1.1.1 มุมมองใหม่ทางการแข่งขัน

1.1.2 ความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage)

1.2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management)

1.3 กระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ (process of strategic management)

1.3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT analysis)

1.3.2 การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation)

1.3.3 การนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ (strategy implementation)

1.3.4 การประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (strategy evaluation)

1.4 ระดับของกลยุทธ์ (strategy level)

1.4.1 ระดับที่ 1 กลยุทธ์ระดับบริษัท (corporate strategy)

1.4.2 ระดับที่ 2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy)

1.4.3 ระดับที่ 3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy)

1.5 สิ่งที่ต้องดำเนินการก่อนนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

1.6 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation)

1.7 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (control and evaluation)

1.8 บทสรุป

แนวคิด

การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการกำหนดรูปแบบของกลยุทธ์ในระยะยาว สำหรับเป็นแนวทางการจัดการกับปัญหาและอุปสรรคเพื่อสร้างกลยุทธ์ให้กับองค์กร โดยเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การจัดวางกลยุทธ์ หรือ การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีระดับขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์ ได้แก่ ระดับที่ 1 ได้แก่ กลยุทธ์ระดับบริษัท ระดับที่ 2 ได้แก่ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และระดับที่ 3 ได้แก่ กลยุทธ์ระดับหน้าที่

วัตถุประสงค์

เมื่อนักศึกษาศึกษาบทเรียนนี้แล้ว นักศึกษาสามารถ

1. มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายการจัดการเชิงกลยุทธ์ และกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
2. เรียนรู้และเข้าใจความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ และกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
3. เรียนรู้ เข้าใจและอธิบายระดับขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์ได้

กิจกรรมการสอน

1. การบรรยาย การอภิปราย การตอบข้อซักถามต่างๆ
2. นักศึกษาแบ่งกลุ่มเพื่ออภิปรายและร่วมแสดงความคิดเห็นเนื้อหาในบทเรียน

สื่อการสอน

ตำรา เอกสารประกอบการสอน การนำเสนอโดยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (power point)

การประเมินผล

นักศึกษาเข้าใจเนื้อหา เข้าเรียนตรงเวลา ตั้งใจเรียน สามารถตอบปัญหาที่ผู้สอนถามได้ เรียนรู้และทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม สามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ได้

หนังสืออ่านประกอบ

ไพโรจน์ปิยะวงศ์วัฒนา.2555. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม.กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

David. R.Fred. 2007. **Strategic Management (Concept and Cases)**. Eleventh Edition. Pearson International Edition.

เอกสารอ้างอิง

ดูรายละเอียดท้ายบท

บทที่ 1

การจัดการเชิงกลยุทธ์

1.1 บทนำ

1.1.1 มุมมองใหม่ทางการแข่งขัน

องค์กรทั่วโลกต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงทั้งสิ้น ขึ้นอยู่กับองค์กรทั้งหลายว่าจะตอบสนองการเปลี่ยนแปลงอย่างไร สำหรับแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการ ทรรศนะที่นำไปสู่แนวคิดกลยุทธ์ ทางเลือกกลยุทธ์ และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจ (อำพล นววงศ์เสถียร, 2552)

การที่ธุรกิจจะอยู่รอดได้ เติบโตได้ มีกำไรได้นั้นต้องมีลักษณะที่เรียกว่า มีความสามารถหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน (**competitive advantage**) เช่น การมีชื่อเสียงในเรื่องของตราผลิตภัณฑ์ การมีต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง การมีภาพลักษณ์ที่ดีกว่า คุณภาพผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่า การมีระบบจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพหรือการมีตำแหน่งการแข่งขันที่ดีกว่าคู่แข่ง เป็นต้น ความได้เปรียบในการแข่งขันแบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ ได้แก่

1) การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกนำมาสู่การกำหนดกลยุทธ์

2) การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันจากทรัพยากรและความสามารถที่มีอยู่ภายในองค์กรขององค์กร

ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์(**strategic management**)เป็นวิธีการจัดการแบบหนึ่ง ที่มุ่งเน้นประเด็นต่างๆ ต่อไปนี้ (David, 2007)

1)การกำหนดทิศทาง ภารกิจ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรให้ชัดเจน และสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพการณ์ภายในขององค์กร

2)การดำเนินการพัฒนาปรับปรุงส่วนต่างๆ ขององค์กรให้สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม

3)การติดตามกำกับ ควบคุม และประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ เพื่อเรียนรู้ผล ความก้าวหน้า ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงต่อไป

1.1.2 ความได้เปรียบในการแข่งขัน (**competitive advantage**)

ปัจจัยสำคัญเพื่อความสำเร็จขององค์กรได้จากปัจจัยภายนอกองค์กรและปัจจัยภายในองค์กร ปัจจัยภายนอกองค์กรจะให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความดึงดูดใจในการลงทุน ขณะที่ปัจจัยภายในเป็นการพยายามในการสร้างขีดความสามารถองค์กร ทั้งนี้ ความได้เปรียบทางการแข่งขันจะเป็นความสอดคล้องระหว่างสภาพแวดล้อมที่ดึงดูดใจกับขีดความสามารถองค์กร

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน สามารถค้นพบจากการวิเคราะห์ปัจจัยจากแหล่งภายในและปัจจัยจากแหล่งภายนอกองค์กร ดังนี้(Thompson and et.al., 2015)

- 1) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดี (relationship) ได้แก่
 - ลูกค้ามีความภักดีต่อตราสินค้า
 - ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าใหม่ของลูกค้าสูง
 - ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จำหน่าย
 - การมีพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์
- 2) กฎหมาย ได้แก่
 - สิทธิบัตรและเครื่องหมายการค้า
 - ข้อได้เปรียบด้านภาษี
 - สิทธิประโยชน์ที่เกิดจากการแบ่งเขต/แบ่งพื้นที่
 - ข้อจำกัดทางการค้าระหว่างประเทศ
- 3) ความได้เปรียบที่เกี่ยวข้องกับตัวผลิตภัณฑ์ ได้แก่
 - ชื่อเสียงของตราสินค้า
 - ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์
 - คุณภาพและลักษณะเฉพาะที่เหนือกว่า
 - การบริการลูกค้าที่โดดเด่น
 - การวิจัยและพัฒนา
- 4) ความได้เปรียบที่เกี่ยวข้องกับราคา ได้แก่
 - การมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า
 - การประหยัดจากขนาด
 - การมีต้นทุนจัดจำหน่ายที่ต่ำกว่า

1.2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management)

การจัดการกลยุทธ์ เป็นมุมมองเชิงกระบวนการ (Ireland, & Hitt, 2006) ตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาโอกาสเข้ากัจุดแข็งขององค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์ นำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ และควบคุมกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อประเมินว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์หรือไม่ อย่างไร หรือหมายถึง กระบวนการที่มีลักษณะที่เป็นพลวัตร มีความต่อเนื่องสม่ำเสมอ และปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ทั้งการออกแบบและปฏิบัติ ซึ่งส่วนต่างๆ ที่กล่าวมามีความสัมพันธ์ระหว่างกันตลอดเวลาซึ่งกล่าวได้เป็นลำดับ ดังต่อไปนี้ (David, 2007)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม(SWOT analysis) คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน สภาพแวดล้อมภายในเป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่เป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อองค์กร และนำไปสู่การกำหนดทิศทางขององค์กร เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในลำดับต่อไป

2. การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) ภายหลังจากได้มีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้วขั้นตอนต่อมาได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับบริษัทกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่

3. การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ(strategy implementation)การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมากในการจัดการเชิงกลยุทธ์ เมื่อองค์กรได้วิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆ กำหนดทิศทางและกำหนดกลยุทธ์และได้ตัดสินใจเลือกกลยุทธ์แล้ว จำเป็นต้องนำเอากลยุทธ์มาสู่ขั้นตอนการปฏิบัติ เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งต้องมีการเสริมสร้างทักษะความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ทั่วทั้งองค์กร ทั้งในระดับบริหารและปฏิบัติการให้เหมาะสมกับกลยุทธ์นอกจากนี้ยังต้องจัดโครงสร้างองค์กรวัฒนธรรมองค์กรให้สอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ไปพร้อมๆ กันด้วย (อำพล นววงศ์เสถียร, 2552)

4. การประเมินกลยุทธ์ (strategy evaluation) ได้แก่ การตรวจสอบประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันและการอยู่รอดและการเติบโตอย่างยั่งยืนของธุรกิจ

1.3 กระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ (process of strategic management)

Clayton (2015) ได้อธิบายกระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งสอดคล้องกับตัวแบบของDavid (2007) โดยอธิบายด้วยขั้นตอนต่างๆ ดังต่อไปนี้

1.3.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT analysis)

1.3.1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและอุปสรรคโดยพิจารณาในประเด็นต่างๆ ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ลูกค้ำ คู่แข่งขัน ผู้ขายปัจจัยการผลิต การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจในระดับภูมิภาค เป็นต้น

1.3.1.2 การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน เช่น ฝ่ายต่างๆ ภายในองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน การตลาด การผลิต การเงิน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การจัดการ วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น

1.3.2การกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation)

ภายหลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมแล้ว ขั้นตอนต่อไปเป็นการทบทวนวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรเพื่อนำไปสู่การให้แนชัดว่าองค์กรจะมีทิศทางอย่างไร จะใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างไรเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และประเมินกลยุทธ์เพื่อให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ ได้แก่ ระดับองค์กรระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ เพื่อให้มีความชัดเจนและทิศทางขององค์กรว่า องค์กรจะเลือกกลยุทธ์ที่มีลักษณะ

อย่างไรเพื่อสอดคล้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยมีค่านิยมหลัก สมรรถนะ และความสามารถในเชิงการแข่งขัน เพื่อนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติในลำดับต่อไป ซึ่งกลยุทธ์ระดับบริษัทจะเป็นกลยุทธ์ที่ระบุทิศทางขององค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะระบุแนวทางการแข่งขัน และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ส่วนกลยุทธ์ระดับหน้าที่จะนำไปสู่การกำหนดหน้าที่ของแผนกปฏิบัติการต่างๆ ภายในองค์กรต่อไป

1.3.3 การนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ (strategy implementation)

1.3.3.1 การกำหนดเป้าหมายของการปฏิบัติการจากกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้

1.3.3.2 การวางแผนปฏิบัติการ ซึ่งมีการระบุกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องดำเนินการ

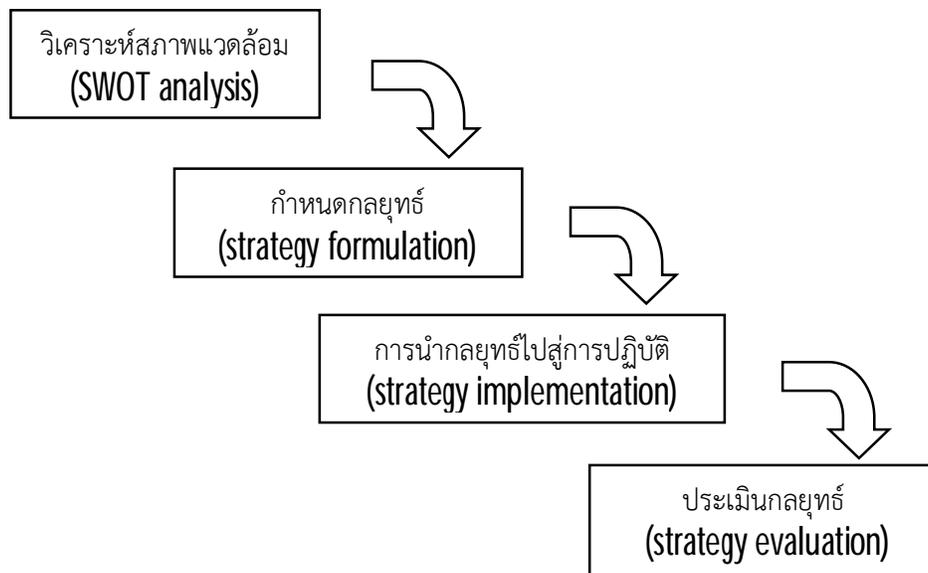
1.3.3.3 การปรับปรุง พัฒนางองค์กร เช่น การกำหนดโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับกลยุทธ์ ระบบการปฏิบัติงาน ทรัพยากรมนุษย์ วัฒนธรรมองค์กรปัจจัยต่างๆ ของแผนกๆ ภายในองค์กร เพื่อที่จะพร้อมต่อการดำเนินการในเชิงรุก

1.3.4 การประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (strategy evaluation)

1.3.4.1 การติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงใด

1.3.4.2 การประเมินผลเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้ทราบถึงสถานการณ์และเงื่อนไขต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปซึ่งมีผลกระทบกับแผนกลยุทธ์และทำให้การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ไม่อาจประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ มีผลให้ต้องมีการปรับแผนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ภายในและภายนอกที่มีการเปลี่ยนแปลงไปและมีผลกระทบกับการดำเนินการตามกลยุทธ์

ภาพที่ 1.1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์



ที่มา: <http://www.openlearningworld.com> (2013)

1.4 ระดับของกลยุทธ์ (strategy level)

ดังได้กล่าวไว้ข้างต้นแล้วว่า การกำหนดกลยุทธ์มี 3 ระดับ คือกลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับหน้าที่

1.4.1 ระดับที่ 1 กลยุทธ์ระดับบริษัท (corporate strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งกำหนดทิศทางโดยรวมขององค์กรหรือบริษัท เพื่อไปสู่การเจริญเติบโต คงที่หรือหดตัว และการบริหารจัดการในธุรกิจและสายผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายของบริษัทสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยการเลือกและบริหารกลุ่มบริษัทที่แตกต่างกันในอุตสาหกรรม/ตลาดที่หลากหลาย โดยแบ่งออกได้ดังนี้ (Porter, 1985)

1.4.1.1 กลยุทธ์การเติบโต (growth strategy) มุ่งสร้างอัตราการเติบโตที่มากกว่า

เมื่อเทียบกับตลาด มักใช้การพัฒนาตลาดใหม่ พัฒนาสินค้า วิธีการใหม่ หรือเจาะตลาดเพิ่ม กลยุทธ์การเติบโตเป็นกลยุทธ์กำหนดเพื่อให้บริษัทมุ่งสู่ทิศทางการสร้างรายได้ที่มากขึ้น ราคาหุ้นที่สูงขึ้น ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มสูงขึ้น กลยุทธ์การเติบโตประกอบด้วย

- การเติบโตในสายธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญ
- การเติบโตในสายธุรกิจที่อาจไม่มีความเชี่ยวชาญ
- การเติบโตในสายธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญ อาจกำหนดการเติบโตได้ในแนวดิ่ง

(vertical integration growth) เป็นการสร้างการเติบโตด้วยการขยายธุรกิจที่มีอยู่ 2 ทิศทาง คือ

1) การรวมตัวไปข้างหน้า (forward integration growth) เป็นการขยายการลงทุนไปยังช่องทางการจัดจำหน่ายของสินค้าหรือบริการปัจจุบัน ทำให้ขยายตลาดได้ง่ายขึ้น และสามารถควบคุมต้นทุนขายได้

2) การรวมตัวไปข้างหลัง (backward integration growth) เป็นการขยายการลงทุนไปยังธุรกิจที่ขายสินค้าหรือให้บริการกับธุรกิจในปัจจุบัน ทำให้บริษัทสามารถควบคุมต้นทุนและคุณภาพของปัจจัยนำเข้า นอกจากนี้การใช้กลยุทธ์การรวมตัวแนวดิ่ง ยังทำให้มีอำนาจทางการตลาดและเป็นการสร้างอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดแก่คู่แข่ง แต่จะมีความเสี่ยงจากการที่ธุรกิจเกี่ยวเนื่องกันใกล้ชิด

1.4.1.2 กลยุทธ์คงที่ (stability strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งรักษาเสถียรภาพ โดยเลือกที่จะไม่เติบโต ไม่หดตัว แต่พยายามคงส่วนแบ่งการตลาด หรือตำแหน่งทางการแข่งขันของบริษัทไว้ เนื่องจากสภาพของอุตสาหกรรมที่เริ่มตกต่ำ หรือมีคู่แข่งรายใหม่ที่เข้มแข็งเข้ามาในตลาดหรือสภาวะการณ์ทางการแข่งขันที่มีความไม่แน่นอนสูง

1.4.1.3 กลยุทธ์หดตัว (retrenchment strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ตัดทอนหรือรักษาองค์กรหรือบริษัทให้สามารถอยู่รอดได้ ในสภาวะการณ์ที่บริษัทอยู่ในฐานะสูญเสียส่วนแบ่งตลาด

ถดถอยและไม่สามารถแข่งขันหรือเติบโตต่อไปได้ จึงจำเป็นต้องรักษาสภาพของบริษัทไว้ให้ได้ ด้วยการลดขนาดกิจการ ขายหุ้น ฟื้นฟูกิจการ หรือปิดสาขา ขายกิจการทิ้ง และอาจถึงขั้นยอมล้มละลายในที่สุด

1.4.2 ระดับที่ 2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเพื่อการแข่งขัน ด้วยการประสมประสานและเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมขององค์กร การถ่ายทอดหรือถอดกลยุทธ์ระดับองค์กรจากระดับผู้บริหารสูงสุด สู่มือผู้บริหารระดับกลางหรือระดับฝ่าย เพื่อกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน โดยการใช้ความสามารถหลักอย่างใดอย่างหนึ่งที่องค์กรมีอยู่ Porter (1985) ได้กล่าวว่างค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1) การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (cost leadership) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งหรือในอุตสาหกรรม ภายใต้สภาพแวดล้อมและความเสี่ยงที่มีอยู่

2) การสร้างความแตกต่าง (differentiation) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้วยความแตกต่างของสินค้า/บริการ มูลค่าเพิ่ม คุณลักษณะพิเศษ สมรรถนะขององค์กรได้แก่ การเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการและคู่แข่งไม่สามารถทำได้ หรือลูกค้ารู้สึกว่าคุณมีราคา มากกว่าไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ มีเทคโนโลยีที่สูง เป็นนวัตกรรม เป็นต้น กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างจำเป็นต้องใช้การวิจัยและพัฒนาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความแตกต่าง ไม่ว่าจะเป็นการวิจัยเพื่อค้นหาความต้องการของลูกค้า มูลค่าเพิ่ม คุณสมบัติพิเศษของสินค้าหรือบริการ เช่น มีความแข็งแรงเป็นพิเศษ เป็นต้น หรือการพัฒนานวัตกรรมที่ตอบสนองกับความต้องการของลูกค้า เป็นต้น

3) การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เร็วกว่าคู่แข่ง เป็นการวิจัยและพัฒนาเพื่อค้นหาผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ก่อนคู่แข่งในอุตสาหกรรม เช่น เครื่องโทรศัพท์มือถือสามารถใช้เป็นทั้งกล้องถ่ายรูปคุณภาพสูง เล่นเกมส์ หรือมีความเร็วสูงในการดาวน์โหลดโปรแกรมและการใช้งานระบบปฏิบัติการต่างๆ บนเครื่องโทรศัพท์มือถือได้อย่างสะดวกและรวดเร็ว เป็นต้น

1.4.3 ระดับที่ 3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งหน้าที่ของแผนกหรือฝ่ายต่างๆ ในองค์กรหรือบริษัท กลยุทธ์นี้จะถูกลำดับขึ้นตามหน้าที่ต่างๆ ทางธุรกิจเพื่อที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารต้องประสานงานและพิจารณาถึงความสอดคล้องของทุกระดับของกลยุทธ์ ดังนั้นการนำกลยุทธ์ระดับหน้าที่ไปปฏิบัติจะต้องครอบคลุมหน่วยงานระดับปฏิบัติการขององค์กรอย่างน้อย 4 หน่วยงานได้แก่

การผลิต การเงิน การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ และการตลาด เป็นต้น โดยวิธีการดังกล่าวมุ่งเน้นไปที่การใช้ทรัพยากรขององค์กรในกิจกรรมดำเนินงานของหน่วยงานภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด กลยุทธ์ระดับหน้าที่ประกอบด้วย

- 1) หน้าที่ทางการตลาด
- 2) หน้าที่ทางการเงิน/การบัญชี
- 3) หน้าที่ทางการผลิต/การปฏิบัติการ
- 4) หน้าที่ทางการวิจัยและพัฒนา
- 5) หน้าที่ทางการขนส่งและการจัดการโลจิสติกส์
- 6) หน้าที่ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์
- 7) หน้าที่อื่นๆ ในองค์กร

1.5 สิ่งที่ต้องดำเนินการก่อนนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะต้องคำนึงถึงโครงสร้างขององค์กรระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติงานอัตรากำลังทักษะ ความรู้ ความสามารถ และทัศนคติของบุคลากรวัฒนธรรมในการทำงาน วิสัยทัศน์ร่วมงบประมาณและวัตถุประสงค์ต่างๆพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรให้สามารถที่จะนำแผนกลยุทธ์นั้นไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จ ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน มักต้องมีการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยสำคัญขององค์กรในด้านต่างๆ ดังนี้

1.5.1 การจัดโครงสร้างขององค์กร เช่น การเพิ่ม หรือลดหน่วยงานเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ หรือการมอบหมายงานใหม่ที่เกิดขึ้นจากการกำหนดกลยุทธ์

1.5.2 การปรับเปลี่ยนระบบระเบียบขั้นตอนการปฏิบัติงาน เพื่อรองรับกลยุทธ์การดำเนินงานที่ได้กำหนดไว้

1.5.3 การจัดกรอบอัตรากำลังและบรรจุ แต่งตั้ง โยกย้ายบุคลากรใหม่ เพื่อให้ไปปฏิบัติหน้าที่ตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในระดับต่างๆ

1.5.4 การพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ และทัศนคติของบุคลากร ในส่วนงานต่างๆ เพื่อให้มีความรู้ และเข้าใจถึงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้และเป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้แผนกต่างๆ ในองค์กร และทุกหน่วยงานสามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์นั้นได้

1.5.5 การสร้างเสริม หรือปรับแต่งวัฒนธรรมในการทำงานของคนในองค์กรใหม่ ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้

1.5.6 การสร้างความเข้าใจร่วมกันในหมู่พนักงานทุกระดับถึงกลยุทธ์ใหม่ และเหตุผลความจำเป็นที่ต้องเลือกใช้กลยุทธ์นั้นๆ โดยมุ่งให้ทุกคนได้มีวิสัยทัศน์ร่วมกัน(shared vision) คือให้ทุกคนมองเห็นภาพขององค์กรในสภาพที่พึงปรารถนาและมุ่งสู่วิสัยทัศน์นั้นๆ ไปด้วยกัน เพื่อสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงานทุกคนร่วมแรงร่วมใจกันดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้

1.5.7 การจัดหาและจัดสรรงบประมาณและวัสดุอุปกรณ์ต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ เพื่อให้สามารถนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยส่วนใหญ่แล้ว ประเด็นในการพัฒนาองค์กรเหล่านี้มักมีระบุไว้ตั้งแต่การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรอยู่แล้ว แต่ในการลงมือพัฒนาองค์กรนั้น ไม่ควรทำการแก้ปัญหาเป็นเรื่องๆ เฉพาะกิจ หรือเป็นการดำเนินการเป็นครั้งคราวเท่านั้น เพราะวิธีดังกล่าวจะไม่ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาตัวเองไปได้อย่างยั่งยืน แต่ควรมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ตั้งแต่ระดับบนสุด ลงมาระดับล่างสุด หรือกล่าวให้เข้าใจโดยง่ายคือการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องเริ่มต้นจากผู้บริหารระดับสูงสุดและถ่ายทอดมาตามระดับจนกระทั่งถึงระดับต้นหรือระดับปฏิบัติและต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องจึงจะสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนให้กับองค์กรหรือธุรกิจได้ (อำพล นววงศ์เสถียร, 2553)

การพัฒนาองค์กรจึงควรเป็นกระบวนการที่สอดแทรกเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของการปฏิบัติงานตามปกติ เพื่อให้องค์กรสามารถยกระดับขีดความสามารถของตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา ให้เปรียบเสมือนว่าองค์กรนั้นเป็นมนุษย์มีความสามารถที่จะเรียนรู้สถานการณ์และปรับปรุงตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้เสมอ ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์นี้ ก็ถือว่าเป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาองค์กรโดยมีเครื่องมือ เช่น 7s ของ McKinsey หรือห่วงโซ่คุณค่า(value chain) เป็นต้น

1.6 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นสิ่งสำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยกำหนดกลยุทธ์นั้นเป็นการสร้างแผนงานที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ ส่วนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะเป็นหน้าที่ของทุกคนในองค์กร โดยมีผู้บริหารแต่ละหน่วยงานเป็นผู้นำในการปฏิบัติ เน้นหนักที่กิจกรรมการปฏิบัติต่างๆ ตามที่ได้กำหนดไว้ ผู้บริหารพึงระลึกเสมอว่าบุคคลากรทุกคนในองค์กรล้วนมีส่วนต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวหรือสำเร็จในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ดังนั้น ทั้งผู้บริหารและพนักงานต้องเป็นผู้มีความรู้ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ที่จะนำกลยุทธ์ไปสู่ผลสำเร็จได้ ซึ่งจะจัดทำในรูปของแผนปฏิบัติงานเพื่อให้ง่ายในการปฏิบัติงานเพื่อเชื่อมโยงไปสู่กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับบริษัทในที่สุด

1.7 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (control and evaluation)

เนื่องจากกลยุทธ์เป็นแผนระยะยาว ดังนั้น เพื่อให้แน่ใจว่าแผนนั้นในแต่ละช่วงเวลาจะดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้อง ด้วยความก้าวหน้าที่เหมาะสมกับเวลา และการจัดสรรทรัพยากรที่สอดคล้อง การควบคุมแผนกลยุทธ์จึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานอย่างไม่มีผิดทิศทางและสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

ขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ซึ่งหมายถึงการคอยติดตามตรวจสอบความก้าวหน้า ปัญหา อุปสรรค ตลอดจนความสำเร็จและล้มเหลวของโครงการกิจกรรมต่างๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งวิธีการในการควบคุมและประเมินผลนั้น ก็คือการคอยติดตามข่าวสารข้อมูล โดยเฉพาะที่เกี่ยวกับตัวชี้วัดความสำเร็จต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ และคอยแก้ไขปัญหา อุปสรรคต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นตลอดจนถึงการคอยติดตามให้การสนับสนุนแก่ผู้ปฏิบัติงานในส่วนงานต่างๆ ในทุกๆ ด้าน ให้สามารถปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ให้ได้ผลอย่างมีประสิทธิภาพ

การควบคุมและประเมินผลนี้ นอกจากจะช่วยให้ทราบถึงความสำเร็จก้าวหน้าของงานแล้ว ก็ยังเป็นการกระตุ้นและจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานให้รับเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วย นอกจากนี้ การได้เรียนรู้ถึงผลสำเร็จ หรือล้มเหลว ตลอดจนข้อผิดพลาดต่างๆ ก็ยังเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการเรียนรู้ขององค์กร ซึ่งองค์กรที่มีขีดความสามารถในการเรียนรู้สูง ย่อมได้เปรียบในยามที่สถานการณ์ต่างๆ เปลี่ยนแปลงไป เพราะจะสามารถปรับตัวเองได้อย่างถูกต้อง และรวดเร็ว

1.8 บทสรุป

การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการกำหนดรูปแบบของกลยุทธ์ในระยะยาว สำหรับเป็นแนวทางการจัดการกับปัญหาและอุปสรรคเพื่อสร้างกลยุทธ์ให้กับองค์กร โดยเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน ตลอดจนความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ประกอบด้วยการจัดวางกลยุทธ์ หรือ การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีระดับขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์ ได้แก่ ระดับที่ 1 กลยุทธ์ระดับบริษัทระดับที่ 2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และระดับที่ 3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่แม้กระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์จะค่อนข้างสลับซับซ้อน แต่ก็ยังเป็นกระบวนการที่ช่วยให้สามารถกำหนดทิศทางการดำเนินงานและการพัฒนาองค์กรได้อย่างรอบคอบ และสามารถที่จะระดมการมีส่วนร่วมของบุคลากรต่างๆ ในองค์กร เพื่อที่จะนำมากำหนดทิศทางและกลยุทธ์ ที่จะเป็นแนวทางในการดำเนินงานร่วมกันด้วย เมื่อทุกๆ คนในองค์กรมองเห็นและเข้าใจทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไป การดำเนินงานที่สอดประสานกันในระหว่างส่วนต่างๆ ในองค์กรก็มีโอกาสเกิดขึ้นได้มาก และเมื่อนั้นศักยภาพที่มีอยู่ในองค์กร ก็จะถูกนำมาใช้ในการดำเนินงานให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลได้อย่างแท้จริงทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินการไปยังจุดมุ่งหมายภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ลักษณะการจัดการกลยุทธ์ คือ การบริหารที่กระทำเป็นองค์รวม เป็นการวางแผนเรื่องสำคัญที่เกี่ยวกับวัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์ และแผนงานหลักต่างๆ ที่เป็นแนวทางและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับการบริหารทั้งหมดในทุกแง่ทุกมุมที่ล้วนแต่จะต้องมีการนำเอาปัญหาในทางการบริหารต่างๆ มาคิดวิเคราะห์ในทางกลยุทธ์

เพื่อสร้างความแข็งแกร่ง ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรในที่สุด

คำถามท้ายบท

1. ให้อธิบายความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์และกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ และทั้งสองความหมายมีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร
2. ให้อธิบายขั้นตอนของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ พร้อมวาดแผนภาพประกอบการอธิบาย
3. ให้อธิบายการกำหนดกลยุทธ์และระดับของกลยุทธ์ให้เข้าใจพอสังเขป
4. ให้อธิบายความสำคัญและเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างของการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีต่อองค์กรหรือธุรกิจ
5. องค์กรหรือบริษัทสามารถสร้างความแข็งแกร่งและความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันด้วยการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้หรือไม่ อย่างไร
6. กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ ให้อธิบายความสัมพันธ์และความเชื่อมโยงของการจัดการเชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 ขั้นตอนอย่างเป็นระบบ และอภิปรายให้เห็นว่ากระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรได้อย่างไร
7. "การจัดการเชิงกลยุทธ์ธุรกิจเปรียบเสมือนการวางแผนกลยุทธ์การสู้ในสนามรบ มีการประเมินขีดความสามารถของกองทัพฝ่ายตรงข้าม และประเมินขีดความสามารถในการรบของตนเอง เพื่อให้ "รู้เขาและรู้เรา" ก่อนการรบ จากนั้นวางกลยุทธ์ กำหนดยุทธวิธี เพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้าม นำไปสู่การสู้รบจริงในสนามรบ และประเมินผลการสู้รบ ซึ่งไม่แตกต่างจากการจัดการเชิงกลยุทธ์ธุรกิจที่จะต้องประเมินธุรกิจเองและคู่แข่งกัน เพื่อนำไปกำหนดกลยุทธ์ ที่จะนำไปสร้างความสามารถในเชิงการแข่งขันและความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน" จากข้อความดังกล่าว นักศึกษาเห็นด้วย หรือไม่เห็นด้วยกับข้อความดังกล่าวหรือไม่ อย่างไร อภิปรายพร้อมยกเหตุผลประกอบ

เอกสารอ้างอิง

- ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2539. การบริหารรัฐกิจเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
 ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. 2555. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
 เอกชัย อภิศักดิ์กุล. 2554. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

- อำพล นววงศ์เสถียร. 2549. ธุรกิจครอบครัว: ปัจจัยที่มีผลต่อการอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน. **เชาธิสท์บางกอก. ปีที่ 4 ฉบับที่ 6. มกราคม-มิถุนายน 2549**
- อำพล นววงศ์เสถียร. 2552. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว. **พัฒนบริหารศาสตร์. ปีที่ 49 ฉบับที่ 1/2552. มกราคม-มีนาคม 2552.**
- อำพล นววงศ์เสถียร. 2552. ยุทธศาสตร์ธุรกิจครอบครัว แนวคิดเพื่อไปสู่ความยั่งยืน. สมาคม **อสังหาริมทรัพย์ไทย. ฉบับที่ 58. เมษายน-มิถุนายน 2552.**
- อำพล นววงศ์เสถียร. 2553. ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. **พัฒนบริหารศาสตร์. ปีที่ 50 ฉบับที่ 1/2553. มกราคม-มีนาคม 2553.**
- อำพล นววงศ์เสถียร. 2555. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร. โครงการพัฒนาตำรา **วิทยาลัยเชาธิสท์บางกอก. พิมพ์ครั้งที่ 1 พุทธศักราช 2555.**
- Clayton, Jim. 2015. **The Five Stages of the Strategic Management Process** by Demand Media. Retrieved from <http://smallbusiness.chron.com/five-stages-strategic-management-process-18785.html> when 20 February 2015.
- David, R. Fred. 2007. **Strategic Management (Concept and Cases)**. Eleventh Edition. Pearson International Edition.
- Hitt, A. Michael, Ireland R. Duane and Hoskisson E. Robert. 2005. **Strategic Management (Competitiveness and Globalization)**. 6e. South-Western, part of the Thomson Corporation.
- Porter, M. E. 1985. **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. New York: The Free. Strategic Management. Retrieved from <http://www.openlearningworld.com>. when 10 July 2013.
- Thompson Arthur, Strickland A. J. and Gamble John. 2015. **Crafting and Executing Strategy : Concepts and Readings**. McGraw Hill Education.

แผนการสอนครั้งที่ 2

บทที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

หัวข้อเรื่อง

บทที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

2.1 บทนำ

2.2 ห่วงโซ่แห่งคุณค่า

2.3 การวิเคราะห์ทรัพยากรภายในองค์กร

2.4 ทรัพยากรและขีดความสามารถ

2.4.1 ทรัพยากร (resource)

2.4.2 ประเภทของทรัพยากรองค์กร

2.5 ประสิทธิภาพ

2.5.1 การจัดการประสิทธิภาพ

2.5.2 ทรัพยากรและประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรในการสร้างความ

ได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

2.5.3 อำนาจทางการแข่งขันของลักษณะทรัพยากร

2.6 สมรรถนะหลักองค์กรกับความเปรียบเทียบในการแข่งขัน

2.7 บทสรุป

แนวคิด

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับองค์กรหรือโครงการ ซึ่งช่วยผู้บริหารกำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในตลอดจนผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ ต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้ทราบว่าองค์กรได้เดินทางมาถูกทิศและไม่หลงทาง นอกจากนี้ยังบอกได้ว่าองค์กรมีแรงขับเคลื่อนเป้าหมายได้ดีหรือไม่ มั่นใจได้อย่างไรว่าระบบการทำงานในองค์กรยังมีประสิทธิภาพอยู่ มีจุดอ่อนที่จะต้องปรับปรุงอย่างไร ตลอดจนเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ให้กับองค์กรหรือธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันต่อไป

วัตถุประสงค์

เมื่อนักศึกษาศึกษาบทเรียนนี้แล้ว นักศึกษาสามารถ

1. มีความรู้ความเข้าใจและสามารถอธิบายลักษณะทั่วไปในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรได้
2. เรียนรู้และเข้าใจความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรได้
3. เรียนรู้ เข้าใจและอธิบายลำดับขั้นตอนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรได้

กิจกรรมการสอน

1. การบรรยาย การอภิปราย การตอบข้อซักถามต่างๆ
2. นักศึกษาแบ่งกลุ่มเพื่ออภิปรายและร่วมแสดงความคิดเห็นเนื้อหาในบทเรียน

สื่อการสอน

ตำรา เอกสารประกอบการสอน การนำเสนอโดยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (power point)

การประเมินผล

นักศึกษาเข้าใจเนื้อหา เข้าเรียนตรงเวลา ตั้งใจเรียน สามารถตอบปัญหาที่ผู้สอนถามได้ เรียนรู้และทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม สามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ได้

หนังสืออ่านประกอบ

ไพโรจน์ปิยะวงศ์วัฒนา.2555. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม.กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย)
 สุพานีสฤงฆ์วานิช. 2553.การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและทฤษฎี.กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เอกสารอ้างอิง

ดูรายละเอียดท้ายบท

บทที่ 2

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

2.1 บทนำ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT analysis) เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับองค์กรเพื่อให้องค์กรรู้จักตัวเอง และเข้าใจคู่แข่งอย่างแท้จริง ช่วยให้ผู้บริหารทราบจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน เตรียมรับมือกับผลกระทบจากปัจจัยต่างๆ ต่อการดำเนินการขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารทราบและเข้าใจถึงจุดแข็ง จุดอ่อนขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้เป็นแนวทางให้องค์กรได้ทราบว่าองค์กรได้เดินทางมาถูกทิศทางและไม่ได้หลงทาง นอกจากนี้ยังบอกได้ว่าองค์กรมีกำลังทำลายไปยังเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร มั่นใจได้อย่างไรว่าระบบการทำงานในองค์กรยังมีประสิทธิภาพอยู่หรือไม่ มีจุดอ่อนที่จะต้องปรับปรุงอย่างไร และนำจุดแข็งและจุดอ่อนที่วิเคราะห์ได้ นำไปสังเคราะห์ร่วมกับโอกาสและอุปสรรคเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรต่อไป

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะเป็นการประเมินปัจจัยต่างๆ ที่อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร เช่น ทรัพยากรทางการเงิน เครื่องจักร อาคาร สถานที่ บุคลากร และการดำเนินการต่างๆ ภายในองค์กรทุกๆ ด้านเพื่อที่จะทราบได้อย่างถูกต้องว่าจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรมีอะไรบ้าง จะต้องปรับตัวหรือกำหนดกลยุทธ์อย่างไรสำหรับแหล่งที่มาของข้อมูลสำหรับการประเมินสภาพแวดล้อมภายในมาจากระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการที่มีอยู่ในองค์กร ได้แก่ ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารที่ครอบคลุมทุกด้าน ทั้งในด้านโครงสร้าง ระบบการทำงานทรัพยากรต่างๆ ขององค์กร

ทรัพยากรในการบริหาร อาทิ บุคลากร เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ การจัดการรวมถึงการพิจารณาผลการดำเนินงานที่ผ่านมาขององค์กร ระเบียบวิธีปฏิบัติงาน บรรยากาศในการทำงานและเพื่อที่จะเข้าใจสถานการณ์และผลกลยุทธ์ก่อนหน้านี้

การวิเคราะห์จุดแข็งขององค์กร (strengths) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานที่อยู่ภายในองค์กร เพื่อพิจารณาว่าปัจจัยใดภายในองค์กรที่เป็นข้อได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง หรือเป็นจุดแข็งแกร่งขององค์กรที่ควรนำมาใช้ในการพัฒนาองค์กรและสร้างความได้เปรียบเหนือการแข่งขันได้ และควรดำรงไว้เพื่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กร

ส่วนจุดอ่อนขององค์กร (weaknesses) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจากมุมมองของผู้ที่อยู่ภายในองค์กรนั้นๆ เองว่าปัจจัยภายในองค์กรที่เป็นจุดด้อยข้อเสียเปรียบขององค์กรที่ควรปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในจะช่วยให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่า สร้างความได้เปรียบในการดำเนินงานขององค์กรเหนือกว่าคู่แข่ง และเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับลูกค้า (customer value) สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สำคัญในการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับลูกค้าและนำไปสู่การสร้างความสำเร็จในการแข่งขันที่สำคัญ ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ อำนาจที่เกิดจากสมรรถนะขององค์กร ความสามารถของผู้บริหาร พนักงาน ระบบการทำงานและแนวปฏิบัติ

ที่ดี หากองค์กรหรือธุรกิจค้นพบทั้งทรัพยากร อำนาจ และความสามารถดังกล่าวแล้ว ก็จะสามารถสร้างความสามารถเชิงการแข่งขัน นำไปสู่การสร้างอำนาจและความสามารถในการแข่งขัน นำองค์กรไปสู่การเติบโตที่ยั่งยืนได้ในที่สุด (อำพล นววงศ์เสถียร, 2553)

ภาพที่ 2.1 แสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ ซึ่งจะทำให้องค์กรมีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรอย่างคุ้มค่าสร้างอำนาจในเชิงความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร(อำพล นววงศ์เสถียร ปรับปรุงจาก Hill and Jonse, 2004)

ภาพที่ 2.1 สภาพแวดล้อมภายในองค์กรกับการใช้ทรัพยากร และสร้างอำนาจและความสามารถในการแข่งขัน



ที่มา: อำพล นววงศ์เสถียรปรับปรุงจาก Hill and Jonse (2004)

2.2 ท่วงโซ่แห่งคุณค่า

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในจะช่วยให้เกิดการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่า สร้างความได้เปรียบในการดำเนินงานขององค์กรเหนือกว่าคู่แข่งสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่สำคัญในการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับลูกค้าและนำไปสู่การสร้างความสามารถได้เปรียบในการแข่งขันที่สำคัญ ได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ อำนาจที่เกิดจากสมรรถนะขององค์กร ความสามารถของผู้บริหาร พนักงาน ระบบการทำงานและแนวปฏิบัติที่ดี นำไปสู่การสร้างอำนาจและความสามารถในการแข่งขัน เครื่องมือใน

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในที่นิยมอย่างแพร่หลายมากที่สุด ได้แก่ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (value chain)

ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (value chain) เกิดขึ้นโดยPorter (1985) ในหนังสือเรื่อง **Competitive Advantage** ซึ่งได้ให้ความเห็นว่าความสามารถในการแข่งขันขององค์กร เกิดขึ้นจากกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร โดยที่กิจกรรมเหล่านั้นช่วยให้เกิดการลดต้นทุนให้แก่องค์กรเหมาะสำหรับองค์กรที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านราคา หรือช่วยในการสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการ เพื่อให้องค์กรสามารถใช้กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่าง ดังนั้น Porter จึงได้เสนอแนวคิดเรื่องห่วงโซ่แห่งคุณค่า (value chain) เพื่อเป็นเครื่องมือในการศึกษาและวิเคราะห์กิจกรรมเหล่านี้ โดยแนวคิดห่วงโซ่แห่งคุณค่าได้แบ่งกิจกรรมต่างๆภายในองค์กรออกเป็นประเภทต่างๆ โดยพิจารณาในแง่ความสำคัญต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ และเพื่อที่ผู้วิเคราะห์จะสามารถศึกษาถึงลักษณะความสำคัญ และความสัมพันธ์ของแต่ละกิจกรรม (Porter, 1985)

ห่วงโซ่แห่งคุณค่าแสดงให้เห็นถึงคุณค่าทั้งหมดที่องค์กรมอบให้แก่ลูกค้า โดยที่กิจกรรมแต่ละกิจกรรมมีส่วนช่วยในการก่อให้เกิดคุณค่าของทั้งองค์กร โดยกำหนดให้ทำการแบ่งองค์กรไว้เป็น 2 ประเภทได้แก่

- 1) กิจกรรมหลัก (primary activities)
- 2) กิจกรรมสนับสนุน (support activities)

โดยที่กิจกรรมหลักประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสรรค์องค์กร ในขณะที่กิจกรรมสนับสนุนจะคอยส่งเสริมสนับสนุนการดำเนินกิจกรรมหลักด้วยวิธีการต่างๆ

ภาพที่ 2.2 ห่วงโซ่แห่งคุณค่า



ที่มา: ปรับปรุงจาก Porter (1985)

กิจกรรมหลัก (primary activities)

- การนำเข้าวัตถุดิบ (inbound logistics)

กิจกรรมหลัก มีหน้าที่นำเข้าปัจจัยการผลิต ได้แก่ กิจกรรมต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้าวัตถุดิบซึ่งหมายถึงการจัดซื้อ การขนส่ง การจัดเก็บ และการแจกจ่ายวัตถุดิบ ได้แก่ กิจกรรมการจัดหาวัตถุดิบ การควบคุมวัตถุดิบ การบริหารคลังสินค้า การจัดทำกำหนดเวลาของรถส่งของ เป็นต้น เพื่อมาป้อนกระบวนการผลิตของกิจการ ซึ่งจะต้องพยายามหาซื้อมาให้ได้ราคาประหยัด ต้นทุนต่ำ และให้ได้วัตถุดิบที่มีคุณภาพดี

- การปฏิบัติการ (operations)

การปฏิบัติคือหน้าที่แปรสภาพปัจจัยนำเข้า (input) ที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยน หรือแปรรูปวัตถุดิบต่างๆ ให้ออกมาเป็นสินค้าสำเร็จรูป (finished goods) นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ซึ่งเกี่ยวกับกิจกรรมการแปรรูป การประกอบ การบรรจุหีบห่อ การดูแลรักษาเครื่องจักร การทดสอบ การวางผังโรงงาน เป็นต้น

- การจัดส่งสินค้าสำเร็จรูป (outbound logistics)

ภายหลังจากที่ได้ทำการแปรสภาพวัตถุดิบ หรือชิ้นส่วนประกอบให้เป็นสินค้าสำเร็จรูปเรียบร้อยแล้ว ฝ่ายนี้จะต้องมีหน้าที่ปฏิบัติตัวต่อสินค้าดังนี้ อาทิ การจัดเก็บอย่างมีประสิทธิภาพในคลัง การลำเลียงหรือเคลื่อนย้าย การขนส่งหรือกระจายสินค้าไปให้ลูกค้าหรือดำเนินการส่งมอบให้แก่ลูกค้าให้ทันเวลาที่ลูกค้าต้องการ เป็นต้น

- การตลาดและการขาย (marketing and sales)

ฝ่ายการตลาดและการขาย มีหน้าที่จัดการเกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด ซึ่งหมายถึง 4P's (marketing mix) ได้แก่ การกำหนดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (product) การตั้งราคา (price) ช่องทางการจัดจำหน่าย (place) และการส่งเสริมการตลาด (promotion) นอกจากนี้ที่กล่าวมาข้างต้นนี้ยังต้องเน้นกิจกรรมอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วย อาทิ

- การวิจัยตลาด
- การสร้างนวัตกรรมในตัวผลิตภัณฑ์ในการส่งเสริมการขายและการโฆษณา
- การประเมินผลช่องทางการจัดจำหน่าย
- การจูงใจและการสร้างทีมขายที่แข็งแกร่ง
- การสร้างภาพพจน์และชื่อเสียงให้แก่กิจการ
- ความพยายามในการสร้างความภักดีต่อตราสินค้า เป็นต้น

- การบริการ (customer service)

ฝ่ายนี้มีหน้าที่ให้บริการ เพื่อให้ลูกค้าได้รับความสะดวกสบายในการติดต่อกับงานทุกๆด้านกับกิจการ พร้อมทั้งจะได้รับคำติชมจากลูกค้า เพื่อนำไปเป็นข้อมูลในการปรับปรุงตัวสินค้าหรือบริการของ

กิจการ ให้สอดคล้องและตรงกับความต้องการของลูกค้าให้มากที่สุด นอกจากนี้แล้ว ยังมีหน้าที่อื่นๆ เช่น การบริการหลังการขาย การประกันสินค้า รวมทั้งการติดตั้ง การซ่อมบำรุงและการจัดหาอะไหล่ ซึ่งเป็นการบริการลูกค้าในภายหลังการส่งมอบสินค้า

กิจกรรมสนับสนุน (support activities) สามารถแบ่งออกได้ดังนี้

- การจัดหา จัดซื้อ จัดจ้าง (procurement)

ประกอบด้วยกิจกรรมหรือหน้าที่ในการจัดหา หรือจัดซื้อวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิตเพื่อนำเข้ามาใช้ในกิจกรรมต่างๆ แต่ไม่ใช่กิจกรรมในการซื้อวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิตเหล่านี้ ได้แก่ วัตถุดิบ เครื่องจักร อุปกรณ์ เครื่องมือต่างๆ เป็นต้น

- การพัฒนาเทคโนโลยี (technology development)

ประกอบด้วยกิจกรรมที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้แก่ตัวสินค้าหรือกระบวนการ เช่น กิจกรรมด้านการวิจัยและการพัฒนา การพัฒนาและการออกแบบสินค้า การเลือกใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสมกับองค์กร การแสวงหาเทคโนโลยีจากแหล่งต่างๆ เป็นต้น

- การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management)

ประกอบด้วย กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การวิเคราะห์ความอัตรากำลัง การสรรหาและการคัดเลือก การฝึกอบรม การจูงใจ รวมทั้งการบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน เป็นต้น ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทุนขององค์กรและสามารถใช้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ (อำพล นววงศ์เสถียร, 2552)

- โครงสร้างพื้นฐานของกิจการ (firm infrastructure)

ประกอบด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไปในองค์กร การวางแผน การบัญชี และการเงิน เป็นต้น

ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดห่วงโซ่แห่งคุณค่า จะต้องมีการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมแต่ละกิจกรรม ซึ่งทุกกิจกรรมมีความสัมพันธ์กันเชื่อมโยงกันนำไปสู่การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของยอดขาย และค่าใช้จ่าย ตลอดจนการสร้างคุณค่าให้กับองค์กรและลูกค้า ดังนั้นจะต้องมีการบริหารจัดการความสัมพันธ์ของทุกกิจกรรมอย่างสอดคล้องประสานเชื่อมโยงจนเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างไรก็ตามองค์กรหนึ่งๆ อาจมีทางเลือกได้หลายทาง เช่น การตรวจสอบคุณภาพสินค้าทุกชิ้นโดยพนักงาน อันอาจจะก่อให้เกิดต้นทุนในการผลิตที่สูง ฝ่ายตรวจสอบอาจใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างในการตรวจสอบคุณภาพเป็นไปตามหลักเกณฑ์ทางวิชาการ ซึ่งทำให้สามารถลดต้นทุนในการตรวจสอบ โดยในที่สุดสามารถลดจำนวนพนักงานฝ่ายตรวจสอบ และต้นทุนรวมของสินค้าลงไปได้

2.3 การวิเคราะห์ทรัพยากรภายในองค์กร

การวิเคราะห์ทรัพยากรภายในองค์กรเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญสำหรับผู้จัดการในการพิจารณาขนาดของทรัพยากรของบริษัทกับความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรการวิเคราะห์ทรัพยากรภายในองค์กร ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ได้แก่

1) ผู้จัดการต้องพิจารณาทรัพยากรและศักยภาพของบริษัทที่มีอยู่ทั้งหมดเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ทางการแข่งขัน

2) พิจารณาทรัพยากรและประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากรขององค์กร เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าองค์กรมีความสามารถในเชิงการแข่งขันอย่างน้อยเพียงใดเมื่อมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เพื่อนำไปสู่ทางเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุด ทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบเหนือกว่าองค์กรของคู่แข่ง (Hitt, Ireland and Hoskisson, 2005)

2.4 ทรัพยากรและขีดความสามารถ

ทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กรเป็นรากฐานในการสร้างกลยุทธ์ทางการแข่งขัน ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาความสามารถในการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด การพิจารณาตรวจสอบและควบคุมการใช้ทรัพยากรและประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรที่อยู่ภายในองค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรในฐานะผู้กำหนดกลยุทธ์ ต้องทำความเข้าใจพื้นฐานในประเด็นดังกล่าวข้างต้น เพื่อให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรอย่างเต็มประสิทธิภาพนำไปสู่การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรในที่สุด

2.4.1 ทรัพยากร (resource)

ทรัพยากรเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญทางการแข่งขันที่องค์กรเป็นเจ้าของหรือควบคุม องค์กรมีทรัพยากรอยู่หลายประเภท ทั้งทรัพยากรในเชิงปริมาณและในเชิงคุณภาพ ทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ ทรัพยากรขององค์กร บางอย่างมีมูลค่าสูง บางอย่างเป็นต้นทุนที่สำคัญขององค์กร บางอย่างก็มีคุณค่าในการแข่งขัน บางอย่างมีศักยภาพในการสร้างความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบให้เหนือคู่แข่งได้มากกว่า ทรัพยากรอาจแบ่งได้เป็น 4 กลุ่มใหญ่ๆ คือ ทรัพยากรมนุษย์ เงินทุน หรือทุนที่ไม่ได้อยู่ในรูปตัวเงิน เช่น ตราสินค้า วัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร นโยบายหรือการบริหารจัดการ หรือลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า ล้วนแล้วแต่เป็นทรัพยากรขององค์กรทั้งสิ้น กรณีของเครื่องหมายการค้าของCokeซึ่งเป็นทรัพยากรที่มีมูลค่าสูงของบริษัท Coca-Colaเป็นต้น อย่างไรก็ตาม ทรัพยากรในเชิงคุณภาพมีความสำคัญมากกว่าทรัพยากรในเชิงปริมาณ เช่น บุคลากรที่มีทักษะในการสร้างนวัตกรรมของบริษัทไมโครซอฟท์ หรือบริษัท 3M ซึ่งย่อมแตกต่างจากองค์กรอื่นๆ ที่มีนักสร้างนวัตกรรมจำนวนมากแต่ไม่มีคุณภาพพอที่จะสร้างนวัตกรรมในระดับโลกได้อย่างบริษัทไมโครซอฟท์หรือบริษัท 3M

2.4.2 ประเภทของทรัพยากรองค์กร

ทรัพยากรขององค์กรสามารถแบ่งได้เป็น 2 ประเภทคือทรัพยากรที่จับต้องได้ และทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ แม้ว่าทรัพยากรมนุษย์ดังที่กล่าวแล้วว่าเป็นหนึ่งในส่วนที่สำคัญที่สุด (อำพล นววงศ์ เสถียร, 2552) ในบรรดาทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ทั้งหมด ทรัพยากรมนุษย์จัดเป็นทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น ทักษะ ความสามารถ ความรู้ ความเข้าใจ ความคิดสร้างสรรค์ ความมุ่งมั่น การทุ่มเท ความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นต้น

ทรัพยากรที่จับต้องได้สามารถแยกแยะ และเป็นสิ่งที่สามารถสัมผัสและระบุปริมาณได้ รวมถึงชนิดที่หลากหลายของทรัพยากรทางด้านกายภาพ เช่น ที่ดิน อาคาร สิ่งปลูกสร้าง อุปกรณ์ผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้ยังรวมถึงทรัพยากรด้านทุนและการเงิน ด้านเทคโนโลยี ระบบเทคโนโลยีและสารสนเทศ เป็นต้น

ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้มักเป็นสินทรัพย์ทางการแข่งขันที่สำคัญขององค์กร อาทิ สินทรัพย์ที่เป็นคุณภาพทรัพยากรมนุษย์ ทรัพย์สินทางปัญญา ภาพลักษณ์ ตราสินค้า ชื่อเสียงขององค์กร เนื่องจากสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ที่ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้จึงมีลักษณะนามธรรม จับต้องไม่ได้ เช่น ทรัพยากรทางด้านทักษะ และความรู้ในตัวคน ตราสินค้า ชื่อเสียงของตราสินค้า ภาพลักษณ์ขององค์กร ซึ่งต่างต้องใช้เวลาในการสั่งสมนับสิบปีหรือร้อยปี ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ที่สำคัญอื่นๆ อาทิ ความสัมพันธ์ขององค์กรกับองค์กรผู้ขายปัจจัยการผลิต หรือเครือข่าย กลุ่มคลัสเตอร์ทางธุรกิจที่เอื้ออำนวยผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน รวมทั้งต่างพึ่งพาซึ่งกันและกัน ลูกค้าหรือพันธมิตรต่างๆ รวมทั้งวัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร เป็นต้น

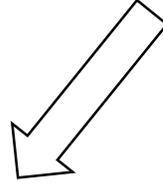
ทรัพยากรเป็นเครื่องมือในการสร้างความสามารถในเชิงการแข่งขัน ความสามารถพิเศษของการทำงานเป็นทีมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ปรับปรุงใหม่สินทรัพย์ทางด้านเทคโนโลยี สินทรัพย์ด้านบุคลากรสินทรัพย์ทางปัญญาความรู้การทำงาน แรงขับเคลื่อนพลังการทำงานระบบด้านวัฒนธรรมและค่านิยมร่วมกันของบุคลากรในองค์กร

การจำแนกทรัพยากรเป็นประเภทใด แบบใดไม่ใช่สิ่งสำคัญ แต่จะอย่างไรให้องค์กรแสวงหาความได้เปรียบในการแข่งขันเชิงกลยุทธ์จากทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ และทำให้ทรัพยากรเหล่านั้นที่จัดเป็นทุนขององค์กร นำไปใช้สร้างความสามารถในเชิงการแข่งขัน และนำไปใช้ให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลสูงสุด ทั้งนี้เพื่อมุ่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่าองค์กรคู่แข่งในที่สุด (Hamel and Prachalad, 1994)

ภาพที่ 2.3 แสดงให้เห็นถึงการใช้ทรัพยากรภายในองค์กรและขีดความสามารถขององค์กรเพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยอธิบายได้ว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อค้นหาสมรรถนะหลักขององค์กรจากทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กรที่มีอยู่ และทั้งทรัพยากรและขีดความสามารถขององค์กรจะนำไปสู่การค้นพบสมรรถนะหลักขององค์กร และเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรเหนือกว่าองค์กรคู่แข่ง(Hamel and Prachalad, 1994)

ภาพที่ 2.3 การใช้ทรัพยากรภายในองค์กรและขีดความสามารถขององค์กรเพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน

ทรัพยากร X ขีดความสามารถขององค์กร = สมรรถนะหลักขององค์กร



ความได้เปรียบในการแข่งขัน

ที่มา: อัมพล นววงศ์เสถียร (2555) ปรับปรุงจาก Hamel and Prahalad (1994)

2.5 ประสิทธิภาพ

2.5.1 การจัดการประสิทธิภาพ

ประสิทธิภาพขององค์กรเป็นสิ่งซับซ้อนกว่าทรัพยากร ประสิทธิภาพสร้างขึ้นจากการใช้ทรัพยากรและการรวมตัวกันของทรัพยากรบางประเภทภายในบริษัทอย่างเต็มขีดความสามารถ แท้จริงแล้วประสิทธิภาพขององค์กรอยู่บนพื้นฐานด้านความรู้และมืออยู่ในตัวบุคคลหรือสินทรัพย์ทางปัญญาขององค์กรหรือกระบวนการเกี่ยวกับองค์กรและระบบซึ่งถือเป็นความรู้โดยนัย ประสิทธิภาพของการจัดการของยี่ห้อ Nestle มาจากความรู้ของผู้จัดการตราสินค้าขององค์กร ความชำนาญของฝ่ายการตลาดและด้านความสัมพันธ์ขององค์กรกับผู้ค้าปลีกเมื่อการสร้างตราสินค้าเป็นกิจกรรมร่วมที่ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้ค้าปลีก ประสิทธิภาพการออกแบบแอปพลิเคชันบนโทรศัพท์มือถือของบริษัท Apple มาจากความสามารถด้านความคิดสร้างสรรค์และความชำนาญด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของผู้พัฒนาแอปพลิเคชันที่มีความสามารถสูง วัฒนธรรมที่สร้างสรรค์ขององค์กร และระบบการจูงใจและให้รางวัลอย่างสูงสำหรับผู้ที่สามารถพัฒนานวัตกรรมที่ดีที่สุดและตอบสนองความพึงพอใจของผู้บริโภคได้อย่างสูงสุด

เนื่องจากประสิทธิภาพที่มีความซับซ้อน การแยกประเภทจึงทำได้ยากกว่าทรัพยากรและมีความท้าทายมากกว่าในการค้นหาผลลัพธ์นั้น อย่างไรก็ตามมีสองวิธีในกระบวนการเปิดเผยและการแยกแยะประสิทธิภาพของบริษัทอย่างเป็นระบบ

วิธีการแรก ใช้รายการที่สมบูรณ์ของทรัพยากรเป็นจุดเริ่มต้นเมื่อประสิทธิภาพสร้างมาจากทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรขององค์กรสามารถสร้างกรอบแนวคิดเกี่ยวกับชนิดของประสิทธิภาพที่องค์กรสั่งสมมาเป็นระยะเวลาอันยาวนาน วิธีการนี้เกี่ยวข้องกับการพิจารณาค้นหาทรัพยากรขององค์กรอย่างละเอียดถี่ถ้วน ตลอดจนพิเคราะห์พิจารณาอย่างรอบคอบว่าประสิทธิภาพที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรดังกล่าวนั้นคืออะไร และมีความสามารถเพียงใด เช่น กลุ่มของรถบรรทุกซึ่งเป็นเทคโนโลยีการติดตามล่าสุด GPS ซึ่งมีความแม่นยำในการระบุตำแหน่งด้วยการสื่อสารข้อมูลการติดตามด้วยเทคโนโลยีดาวเทียมและกลุ่มของศูนย์กลางการกระจายอัตโนมัติที่ยิ่งใหญ่อาจเป็นสิ่งบ่งชี้ถึง

ประสิทธิภาพที่ซับซ้อนในการกระจายสินค้าเชื่อมโยงกับสินค้าคงคลังโดยใช้ระบบโปรแกรมสำเร็จรูปด้านโลจิสติกส์และคลังสินค้าของบริษัท เซเว่นอีเลฟเว่น เป็นต้น

วิธีที่สอง ในการแยกแยะประสิทธิภาพขององค์กรใช้วิธีการด้านการปฏิบัติการ ประสิทธิภาพหลายๆ อย่างมีหน้าที่เฉพาะซึ่งสร้างความจำกัดในกลุ่มทรัพยากรและเกี่ยวข้องอย่างแท้จริงกับเพียงแผนกหรือหน่วยองค์กรเดียว ประสิทธิภาพในการกระจายสินค้าหรือจัดการคลังสินค้า ประสิทธิภาพเกี่ยวกับการผลิตโดยใช้เทคโนโลยีขั้นสูงซึ่งคู่แข่งชั้นยังไม่สามารถคิดค้นหรือไปถึงได้ ประสิทธิภาพในการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความเป็นนวัตกรรมกรณีฐานข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าและการตลาดเชื่อมต่อกับหน้าที่ของฝ่ายการตลาดและฝ่ายวิจัยและพัฒนา ประสิทธิภาพในการทำวิจัย นวัตกรรมด้านกลยุทธ์หรือการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของภาคส่วนวิจัยและพัฒนา วิธีการนี้ต้องการให้ผู้จัดการสำรวจหน้าที่ที่หลากหลายของแต่ละภาคส่วนของบริษัทเพื่อค้นหาประสิทธิภาพที่หลากหลายของแต่ละหน้าที่

ปัญหาของวิธีการที่สองคือ ประสิทธิภาพสำคัญหลายๆ อย่างขององค์กรมีการข้ามสายงานนั้นจะมีการจัดการเพื่อการประสานงานข้ามหน่วยงานกันได้อย่างไร ประสิทธิภาพในการข้ามสายงานในการใช้ทรัพยากรหลายชนิดและประกอบด้วยหลากหลายสาขาตามปกติของการบริหารและการปฏิบัติงานโดยเปลี่ยนจากการร่วมมือของทีมงานที่มีประสิทธิผลไปเป็นการทำงานที่มีความเชี่ยวชาญต่างกันภายในหน่วยองค์กรที่แตกต่างกัน เช่น ประสิทธิภาพของการประสานงานในห่วงโซ่อุปทานในกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน นวัตกรรมต่อเนื่องของผลิตภัณฑ์จากความพยายามของกลุ่มที่เชี่ยวชาญในการทำวิจัยทางการตลาด การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ การออกแบบและวิศวกรรม การสร้างนวัตกรรมและการผลิตขั้นสูง ความแม่นยำและเที่ยงตรงในการทดสอบตลาดก่อนนำผลิตภัณฑ์สู่ตลาด ประสิทธิภาพการข้ามสายงานและประสิทธิภาพการซับซ้อนอื่นๆ เกี่ยวข้องกับการเชื่อมต่อที่แตกต่างและมีความหลากหลายเชี่ยวชาญ และสินทรัพย์ทางการแข่งขันซึ่งประสมประสานกันอย่างใกล้ชิดซึ่งบางครั้งเรียกว่า กลุ่มทรัพยากร (resource bundles) ถึงแม้ว่ากลุ่มทรัพยากรจะไม่สามารถแยกประเภทได้ง่ายเหมือนกับทรัพยากรและประสิทธิภาพอื่นๆ ขององค์กร แต่สิ่งเหล่านี้สามารถแยกแยะได้จากการสังเกตกิจกรรมขององค์กรที่เกี่ยวข้องกับการจัดการทรัพยากรขององค์กร หน้าที่แต่ละฝ่ายที่แตกต่างกัน สิ่งสำคัญคือต้องไม่ลืมแยกกลุ่มของทรัพยากรองค์กรเพราะสิ่งนี้อาจกลายเป็นสินทรัพย์ที่สำคัญทางการแข่งขันขององค์กรก็ได้ ถ้าไม่มีการแยกแยะประสิทธิภาพข้ามสายงานและกลุ่มทรัพยากรจะถือว่าการแยกแยะทรัพยากรและประสิทธิภาพขององค์กรไม่มีประสิทธิภาพอย่างแท้จริงและไม่สามารถนำไปสู่การสร้างความสำเร็จได้เปรียบในเชิงการแข่งขันให้กับองค์กรได้

2.5.2 ทรัพยากรและประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ทรัพยากรและประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน เป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สร้างอำนาจทางการแข่งขันให้กับองค์กร การใช้ทรัพยากรและประสิทธิภาพขององค์กร มีความจำเป็นที่จะต้องนำเอาทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ทั้งหมดมาสร้างประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากร เพื่อนำไปสู่การสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขัน ไม่เพียงแต่องค์กรจะสนใจเพียงการจัดการทรัพยากรและประสิทธิภาพขององค์กรเท่านั้น หากแต่การวิเคราะห์

ทรัพยากรและประสิทธิภาพการใช้ทรัพยากร หมายถึงการออกแบบเพื่อค้นหาว่าทรัพยากรและประสิทธิภาพใดขององค์กรที่มีค่าในด้านความสามารถการแข่งขันและความสามารถใดที่สามารถสนับสนุนการเสาะหาความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบที่เหนือกว่าคู่แข่งขององค์กร สิ่งนี้รวมถึงการตรวจสอบความสามารถของสินทรัพย์ในการแข่งขันขององค์กรเทียบกับคู่แข่งเมื่อองค์กรมีสินทรัพย์ทางการแข่งขันที่เป็นศูนย์กลางของกลยุทธ์และเหนือกว่าคู่แข่งทางธุรกิจซึ่งมีความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบเหนือองค์กรอื่นๆ ถ้าการใช้ทรัพยากรและประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรมีอย่างเต็มที่ก็สามารถนำไปสู่ประสิทธิภาพประสิทธิผลทั้งนวัตกรรม การปฏิบัติงาน การนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติก็สามารถแปรเปลี่ยนเป็นความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและสร้างการเติบโตอย่างยั่งยืนได้ (อำพล นววงศ์เสถียร, 2553) ถึงแม้ว่าคู่แข่งจะมีความพยายามอย่างสูงในการเอาชนะองค์กรก็ตาม แต่หากองค์กรมีความได้เปรียบในการใช้ทรัพยากรและประสิทธิภาพของการใช้ทรัพยากรอย่างเต็มที่นำไปสู่ประสิทธิภาพประสิทธิผลดังกล่าวแล้วองค์กรคู่แข่งก็ไม่สามารถแย่งชิงความเป็นผู้นำขององค์กรได้ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าการได้เปรียบในเชิงการแข่งขันดังกล่าวทำได้ไม่ถาวร แต่ก็ยังเป็นสิ่งสำคัญสำหรับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องด้วยประเด็นเหล่านี้จะเป็นการสร้างศักยภาพความสามารถในเชิงการแข่งขันให้กับองค์กรได้ในระยะยาว

2.5.3 อำนาจทางการแข่งขันของลักษณะทรัพยากร

อำนาจการแข่งขันของลักษณะทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ สามารถพิจารณาได้ลักษณะของทรัพยากร เช่น ทรัพยากรมีค่าในเชิงการแข่งขันหรือไม่ทรัพยากรหายากหรือไม่ทรัพยากรเป็นสิ่งที่ไม่ลอกเลียนแบบได้หรือไม่ทรัพยากรสามารถถูกเอาชนะได้จากทรัพยากรและประสิทธิภาพอื่นหรือไม่ หากคำตอบคือใช่ ย่อมแสดงให้เห็นว่าทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสามารถในเชิงการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่งได้ หรือหากพิจารณาแล้วพบว่าทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่มีลักษณะครบถ้วนทั้งสี่ประการ องค์กรย่อมสามารถเผชิญกับการแข่งขันที่ท้าทายได้ และสามารถนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนให้กับองค์กรได้

1. ทรัพยากร มีค่าในการแข่งขันหรือไม่ คุณค่าในการแข่งขันทรัพยากรหรือประสิทธิภาพมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับกลยุทธ์ขององค์กร วิธีการทำให้องค์กรกลายเป็นคู่แข่งที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น คือความสามารถในการแสวงหาโอกาสทางการตลาดและจัดทรัพยากรภายนอกองค์กรให้ได้ ถ้าทรัพยากรไม่มีความสามารถในการสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์กร ย่อมถือได้ว่าองค์กรไม่สามารถสร้างความแข็งแกร่งในการแข่งขัน ตัวชี้วัดในเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลคือความสามารถของทรัพยากรในการสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันให้กับองค์กรสามารถสร้างกำไรให้กับองค์กรโดยสามารถตอบสนองความต้องการและความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าได้ องค์กรต้องระมัดระวังในการต่อสู้ในกรณีที่คู่แข่งทำได้ดีเป็นสิ่งที่มีค่าในการแข่งขันกว่าองค์กร ระบบการดำเนินการของ **Apple** สำหรับเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลจะถือเป็นคู่แข่งที่สำคัญสำหรับองค์กรอื่นทั่วโลก แต่ข้อเท็จจริงพบว่า**Apple** ล้มเหลวอย่างหนักในการเปลี่ยนระบบการปฏิบัติการบนเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล แต่ประสบความสำเร็จอย่างสูงในการออกแบบเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลและพัฒนาเป็น **tablet** ที่มีชื่อทางการค้าว่า **Ipad** และประสบความสำเร็จในการแข่งขันใน

ตลาดนวัตกรรมเครื่องคอมพิวเตอร์แบบ tablet ได้ในระดับโลก แต่ Apple ได้เป็นผู้แพ้ในการแข่งขันจากส่วนแบ่งทางการตลาดเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล

2. ทรัพยากรหายากหรือไม่ ทรัพยากรเป็นสิ่งที่คู่แข่งขาดแคลนหรือไม่ ทรัพยากรและประสิทธิภาพขององค์กรมีความพร้อมสำหรับการแข่งขันในอุตสาหกรรมหรือไม่ และสามารถสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันได้หรือไม่ อย่างไร ทรัพยากรจะถือว่าเป็นสิ่งหายาก หากทรัพยากรมีการยอมรับในกลุ่มเล็กๆ ในอุตสาหกรรมว่ามีผลต่อความสามารถในการแข่งขันที่องค์กรมี ทรัพยากรที่หายากหรือมีความสามารถพิเศษในการผลิตจากทรัพยากรนั้น ย่อมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น สูตรในการผลิตเครื่องสำอางที่จะต้องใช้สมุนไพรไทยซึ่งเป็นสมุนไพรที่หาได้เฉพาะประเทศไทย สมุนไพรไทยจึงเป็นทรัพยากรที่หายาก และมีการยอมรับในกลุ่มเล็กๆ ในอุตสาหกรรมว่าเป็นทรัพยากรที่สร้างความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรมเครื่องสำอาง โดยถือว่าสมุนไพรเป็นทรัพยากรที่คู่แข่งขาดแคลน เช่นนี้ย่อมนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรในที่สุด

3. ทรัพยากรเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบได้หรือไม่ ถ้าทรัพยากรมีประสิทธิภาพทั้งเป็นสิ่งที่มีความค่าและหาได้ยาก จะมีอำนาจทางการแข่งขันเหนือกับทรัพยากรของบริษัทคู่แข่ง ดังที่เป็นแหล่งกำเนิดของความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร ยิ่งคู่แข่งสามารถเลียนแบบได้ยากและต้องใช้ต้นทุนสูงขึ้นเท่าไร ยิ่งเป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้มากขึ้นเท่านั้น ทรัพยากรที่มีความยากในการลอกเลียนแบบมักมีลักษณะเฉพาะ และเมื่อส่งผลต่อค่าใช้จ่ายและต้นทุนการผลิต โดยที่มีสมาชิกในอุตสาหกรรมจำนวนน้อยเท่านั้นที่สามารถดำเนินการผลิตได้ ทรัพยากรสามารถเลียนแบบได้ยากในเรื่องการสะท้อนความซับซ้อนในการผลิตในระดับสูง และสาเหตุของความซับซ้อนนั้นเป็นรูปแบบซึ่งคู่แข่งรายอื่นในอุตสาหกรรมไม่สามารถทำการลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ ทรัพยากรและกระบวนการผลิตที่ซับซ้อนทำให้เกิดความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง อาทิ การค้นพบวัตถุดิบในการผลิตยารักษาโรคใหม่ๆ ทรัพยากรที่มีการลอกเลียนแบบได้ยากเป็นทรัพย์สินทางการแข่งขันที่สำคัญ และเป็นจุดแข็งแกร่งขององค์กร ย่อมมีส่วนทำให้ตำแหน่งทางการตลาดขององค์กรในฐานะผู้นำทางการตลาดมีระยะเวลายาวนาน โดยเป็นวิธีการกีดกันคู่แข่งไม่ให้สามารถเข้าสู่ตลาดได้โดยง่าย และสร้างยอดขายและกำไรให้กับองค์กรได้ในระยะยาว

4. ทรัพยากรสามารถทดแทนด้วยทรัพยากรอื่นๆ ได้หรือไม่ ทรัพยากรถูกเอาชนะได้จากทรัพยากรอื่นหรือไม่ มีการทดแทนด้วยทรัพยากรอื่นๆ ได้หรือไม่ อย่างไร ถึงแม้ว่าทรัพยากรจะมีค่าหายากและเลียนแบบได้ยาก องค์กรอาจสูญเสียความสามารถและอำนาจในการแข่งขันได้ หากคู่แข่งมีทรัพยากรที่สามารถทดแทนด้วยทรัพยากรอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างอำนาจในการแข่งขันจากทรัพยากรที่ทดแทนได้เท่าๆ กันหรือดีกว่า องค์กรอาจจะมีเทคโนโลยีขั้นสูงและมีความเชี่ยวชาญในอุตสาหกรรม แต่ประโยชน์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลใดๆ เหล่านี้อาจมีค่าเป็นศูนย์ก็ได้ หากคู่แข่งมีทรัพยากรนำมาสร้างผลิตภัณฑ์ที่ดีพอๆ กันด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าเช่นระบบการก่อสร้างแบบใหม่โดยใช้โครงเหล็กและกระจก หรือคอนกรีตมวลเบา ย่อมทดแทนระบบการก่อสร้างแบบเดิมที่ใช้คอนกรีตเสริมเหล็กได้ดีกว่า ทำให้น้ำหนักโครงสร้างเบากว่า ใช้เวลาก่อสร้างเร็วกว่า ต้นทุนต่ำกว่า เป็นต้น

องค์กรที่มีทรัพยากรดังกล่าวข้างต้น และมีขีดความสามารถในการใช้ทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพยอดเยี่ยม หรือมีการใช้ทรัพยากรดังกล่าวข้างต้นร่วมกัน จะนำไปสู่ความสามารถในการ

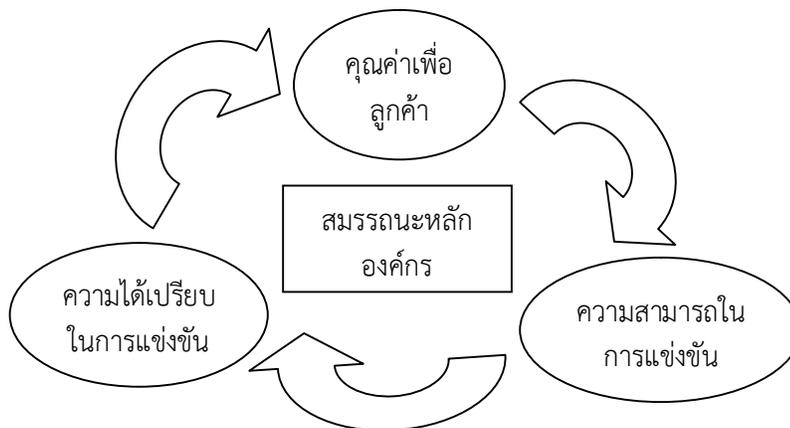
แข่งขันให้กับองค์กรได้ แต่ไม่รับรองความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบ พวกเขาอาจจะเสนอเพียงแค่ว่าความเท่าเทียมในการแข่งขันกับคู่แข่งอำนาจการแข่งขันของลักษณะทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ ทั้งทรัพยากรมีค่าในเชิงการแข่งขันทรัพยากรหายากทรัพยากรเป็นสิ่งที่ลอกเลียนแบบไม่ได้หรือไม่มีทรัพยากรที่ถูกทดแทนได้จากทรัพยากรอื่น หากคำตอบคือองค์กรมีทรัพยากรเหล่านี้ทั้งหมด ย่อมแสดงให้เห็นว่าทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสามารถในการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่งได้อย่างแท้จริง หรือหากพิจารณาแล้วพบว่าทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่มีลักษณะครบถ้วนทั้งสี่ประการ องค์กรย่อมสามารถเผชิญกับการแข่งขันที่ท้าทายได้ และสามารถนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืนให้กับองค์กรได้

2.6 สมรรถนะหลักองค์กรกับความเปรียบเทียบในการแข่งขัน

สมรรถนะหลักองค์กรคือสิ่งที่ทำให้องค์กรหนึ่งแข็งแกร่งกว่าอีกองค์กรอื่น อาทิ ไอบีเอ็ม (IBM) ปรายชัยให้แก่ ไมโครซอฟท์ (Microsoft) ในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์ เนื่องจากไอบีเอ็มทุ่มเททรัพยากรลงไปในทุกส่วนตลาด แม้ในตลาดที่ไอบีเอ็มไม่มีความชำนาญ ผลก็คือ ไอบีเอ็มสูญเสียทรัพยากรโดยไม่จำเป็นและก่อให้เกิดผลขาดทุนในหลายตลาดที่เข้าไปทำธุรกิจและพ่ายแพ้แก่ ไมโครซอฟท์ในอุตสาหกรรมซอฟต์แวร์

ในส่วนนี้จะกล่าวถึงความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (competitive advantage) ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันหมายถึง การส่งมอบคุณค่า (value) อย่างเหมาะสมตรงกับความต้องการของลูกค้าได้เหนือกว่าคู่แข่ง คุณค่าได้จากจุดแข็งหรือสมรรถนะขององค์กรที่มีอยู่หรือพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้งเพื่อส่งมอบแก่ลูกค้า ความได้เปรียบในการแข่งขันสามารถวัดได้จากผลประกอบการที่ยอดขาย กำไร ส่วนแบ่งตลาด และการเติบโตทางการเงินขององค์กร โดยการเปรียบเทียบผลประกอบการกับเฉลี่ยของอุตสาหกรรมที่สูงกว่า (Hitt, Ireland and Kokisson, 1996)

ภาพที่ 2.4 สมรรถนะหลักองค์กรกับความได้เปรียบในการแข่งขัน



ที่มา: ปรับปรุงจาก Hamel and Prahalad (1984)

ทั้งนี้ ความได้เปรียบระหว่างองค์กรที่แข่งขันกันยังค้นหาแหล่งของความได้เปรียบในการแข่งขันได้จาก 2 แหล่ง คือ พิจารณาจาก 1. โครงสร้างอุตสาหกรรม และ 2. สมรรถนะหลักขององค์กรที่ครอบครองความได้เปรียบในการแข่งขันจะมีความสามารถในการสร้างคุณค่าที่เหนือความคาดหวังของลูกค้าได้มากกว่าองค์กรคู่แข่ง ทั้งนี้ องค์กรที่มีความได้เปรียบในการแข่งขันจะมีผลการดำเนินงานที่เหนือผลการดำเนินงานเฉลี่ยขององค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันจุดมุ่งหมายหัวข้อนี้จะอธิบายความได้เปรียบในการแข่งขันภายใต้สมรรถนะหลักขององค์กร (Hill and Jonse, 2004)

จากความหมายของสมรรถนะหลักขององค์กรซึ่งเป็นหลักความได้เปรียบในการแข่งขันแหล่งที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขันที่แท้จริงก็คือ ความสามารถของผู้บริหารในการประสานทักษะ เทคโนโลยี ให้เกิดเป็นสมรรถนะหลักขององค์กรที่เอื้อให้แต่ละหน้าที่การทำงานสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็ว และทำให้สินค้ามีลักษณะเด่นเหนือความคาดหวังของลูกค้า อาทิ ฮอนด้าได้พัฒนาขั้วรถเคลื่อน 4 ล้อ เครื่องยนต์ 4 สูบ และระบบนำร่องในรถยนต์GPS ส่วนโตโยต้าได้พัฒนารถยนต์ที่สั่งสมและเปลี่ยนพลังงานศักย์เป็นพลังงานจลน์โดยคิดค้นเครื่องยนต์แบบ Hybrid ที่สามารถประหยัดพลังงานได้เป็นต้น

สมรรถนะหลักขององค์กร ที่กล่าวมาโดยศึกษาผ่านอุตสาหกรรมการผลิตซึ่งชี้ถึงสมรรถนะหลักขององค์กรในอุตสาหกรรมโดยการประยุกต์แนวคิดสมรรถนะหลักขององค์กรมาใช้กับอุตสาหกรรมผ่านการดำเนินการในองค์กร สมรรถนะหลักนำมาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน ผู้บริหารต้องค้นหาสมรรถนะหลักขององค์กรและนำมาใช้ การวิเคราะห์ในห่วงโซ่อุปทานเพื่อค้นหาการดำเนินงานผ่านห่วงโซ่อุปทานดังกล่าว แหล่งสมรรถนะหลักไม่ใช่เกิดจากกิจกรรมในห่วงโซ่อุปทานเท่านั้น แต่เป็นการเชื่อมโยงกิจกรรมที่มีคุณค่าและทักษะความสามารถของแต่ละกิจกรรมในห่วงโซ่อุปทานเข้าด้วยกันเพื่อสร้างคุณค่าให้ลูกค้า และค้นหาสมรรถนะหลักขององค์กร เช่น การใช้ทรัพยากรและประสิทธิภาพที่ทำให้คู่แข่งลอกเลียนแบบได้ยาก เพื่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงการแข่งขันต่อไป

สมรรถนะหลักของโรงแรมโอเรียนเต็ลและโรงแรมในเครือ ที่ดำเนินธุรกิจโรงแรมในประเทศต่างๆ ทั่วโลกสามารถสร้างสมรรถนะหลักโดยการเลือกสรรพนักงานที่มีศักยภาพด้านภาษา ความเข้าใจในวัฒนธรรมและการให้บริการที่เหนือความคาดหมาย การมีระบบข้อมูลลูกค้าที่มาใช้บริการในระบบฐานข้อมูลของโรงแรมทั่วโลก การมีนวัตกรรมด้านบริการที่สร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าอย่างเหนือความคาดหมาย ซึ่งทั้งหมดที่กล่าวมาเป็นสมรรถนะโรงแรมโอเรียนเต็ลและโรงแรมในเครือ ที่สามารถเชื่อมโยงกับสมรรถนะหลัก ให้ออกมาเป็นบริการให้บริการของพนักงานที่ตรงใจลูกค้าเหนือความคาดหมาย และนำไปสู่การออกแบบบริการใหม่ๆ จากการมีข้อมูลสนับสนุนที่เรียกว่า ลูกค้าชื่ออะไรและชอบอะไรได้ตลอดเวลา เนื่องจากมีฐานข้อมูลกลาง ซึ่งทำให้ลูกค้าประทับใจและคู่แข่งลอกเลียนแบบได้ยากและถือว่าเป็นสมรรถนะหลักขององค์กรซึ่งเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันและแหล่งที่มาของสมรรถนะหลักที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรอย่างแท้จริง

สมรรถนะหลักเป็นที่รวมของความแข็งแกร่งอันหลากหลายจากทรัพยากรภายในขององค์กร สมรรถนะตั้งแต่หนึ่งชุดขึ้นไปอาจถูกรวบรวมเข้าด้วยกันเป็นผลิตภัณฑ์หรือนวัตกรรมอันเป็นส่วนประกอบที่มีคุณค่าเพื่อพัฒนานวัตกรรมหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ให้เป็นผลิตภัณฑ์ชั้นล่าสุด ทั้งนี้ ผลิตภัณฑ์สามารถแบ่งเป็น 2 ลักษณะได้แก่

1. สมรรถนะด้านตราสินค้าเช่น ฮอนด้ามีเครื่องยนต์เป็นสินค้าหลัก การเชื่อมโยงความชำนาญในการออกแบบและพัฒนาทำให้เกิดคุณค่าต่อรถยนต์ฮอนด้าขั้นสุดท้าย หรือแคนนอนได้ประดิษฐ์เครื่องถ่ายภาพเอกสารขึ้น โดยที่ผู้บริโภคอาจไม่รู้ตัวว่าอยากได้สินค้านี้ดังกล่าว ซึ่งก็ทำให้ผู้บริโภคประหลาดใจและพอใจในการคิดค้นของแคนนอนที่นำสินค้าเข้าสู่ตลาดโดยที่ผู้บริโภคอาจไม่ได้คาดหวังมาก่อน

2. สมรรถนะการผลิต ผลิตภัณฑ์ขององค์กรอาจใช้วัตถุดิบในการผลิตหรือประกอบผลิตภัณฑ์วัตถุดิบหรือชิ้นส่วนอะไหล่ที่เป็นสมรรถนะหลักที่เกิดจากกระบวนการออกแบบและการผลิต จนเป็นผลิตภัณฑ์หลักในรูปแบบสินค้าใหม่หรือนวัตกรรม เช่น ฮอนด้ามีเครื่องยนต์เป็นผลิตภัณฑ์หลัก การเชื่อมโยงความชำนาญในการออกแบบและพัฒนาทำให้เกิดคุณค่าต่อผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย อย่างไรก็ตาม บริษัทไม่ควรมุ่งเฉพาะผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายเพียงอย่างเดียว แต่ควรให้ความสำคัญต่อสมรรถนะหลักด้วย เพราะสมรรถนะหลักจะเป็นจุดเริ่มของผลิตภัณฑ์หลักและผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้ายในที่สุด

สมรรถนะหลักองค์กรมีแหล่งที่มาจากทรัพยากรองค์กร ทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ โดยปัจจุบันมีผู้กล่าวถึงสมรรถนะหลักที่มาจากทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น วัฒนธรรม เทคโนโลยี เป็นต้น รวมถึงการลอกเลียนแบบได้ยากด้วยการผูกขาดทรัพยากร เพื่อนำไปสู่การได้เปรียบเชิงการแข่งขันนั้น

อย่างไรก็ตาม สมรรถนะหลักองค์กรไม่ว่าจะมาจากทรัพย์สินแบบใดก็ตาม ในที่สุดคู่แข่งก็สามารถลอกเลียนแบบได้ เนื่องจากการเปลี่ยนผ่านของวิวัฒนาการและการพัฒนาของเทคโนโลยี ดังนั้น สมรรถนะหลักองค์กรในยุคฐานความรู้จึงเป็นสมรรถนะแบบไม่หยุดนิ่งที่องค์กรสามารถสร้างคุณค่าให้ลูกค้าได้เหนือกว่าองค์กรคู่แข่งตลอดเวลา สมรรถนะหลักองค์กรดังกล่าวที่สร้างคุณค่าให้ลูกค้าเชิงนวัตกรรม แม้ว่าคู่แข่งจะลอกเลียนแบบได้ แม้กระนั้นก็ตาม องค์กรก็สามารถสร้างคุณค่าเชิงนวัตกรรมได้อย่างต่อเนื่อง เพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันอย่างยั่งยืนขององค์กรได้เช่นเดียวกัน

2.7 บทสรุป

ในปัจจุบันมุมมองและความคิดในการจัดการเปลี่ยนไปจากอดีตอย่างมาก วิธีการคิดรวมทั้งเครื่องมือในการจัดการและวิเคราะห์ย่อมจะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย จากการศึกษาในขอบเขตเล็กๆ มาเป็นการคิดในขอบเขตที่กว้างครอบคลุมไปทั้งวงจรชีวิต และยังคงคำนึงถึงความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ของกันและกันด้วยการศึกษาสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรเป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานและองค์กรสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ ประกอบด้วยโครงสร้างและนโยบายได้แก่โครงสร้างนโยบายระบบขององค์กรผลผลิตและการบริการ ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการ คุณภาพของการให้บริการและคุณภาพของบุคลากรในองค์กรบุคลากรได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากรประสิทธิภาพทางการเงิน ความเพียงพอ ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากร และการใช้ทรัพยากรขององค์กรวิสัยทัศน์ทรัพยากรได้แก่ความเพียงพอและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในองค์กรการบริหารจัดการ การมีส่วนร่วม

ร่วมของบุคลากรในองค์กร การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการขององค์กร การประชาสัมพันธ์

สภาพแวดล้อมภายในมีอิทธิพลต่อองค์กรแตกต่างกันไป แต่อย่างไรก็ตามปัจจัยสำคัญที่ต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก คือ ด้านผลผลิตและการบริการ ถือได้ว่าเป็นสมรรถนะหลักขององค์กร เช่น สินค้าหรือบริการที่ได้คุณภาพ คุณลักษณะของบุคลากร การออกแบบ นวัตกรรม ตลอดจนการให้บริการลูกค้าที่เหนือความคาดหมายของลูกค้าซึ่งสามารถสรุปได้ว่าสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่จะต้องวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร ประกอบด้วยทรัพยากรและขีดความสามารถลักษณะทรัพยากร ประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากร การจัดการประสิทธิภาพการกำหนดว่าลักษณะทรัพยากรและประสิทธิภาพการจัดการทรัพยากร ทรัพยากรสร้างอำนาจและสมรรถนะหลักที่นำไปสู่การสร้างความสามารถได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร อำนาจทางการแข่งขันของทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่และสมรรถนะหลักองค์กรมีความสัมพันธ์กับความเปรียบเทียบในการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่ง

คำถามท้ายบท

1. ให้อธิบายความหมายและองค์ประกอบของสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ยกตัวอย่างประกอบการอธิบาย
2. ให้อธิบายความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ยกตัวอย่างประกอบการอธิบาย
3. ให้อธิบายลำดับขั้นตอนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ยกตัวอย่างประกอบการอธิบาย
4. ให้อธิบายสภาพแวดล้อมภายใน ทรัพยากร สมรรถนะหลัก มีความสัมพันธ์กับการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรได้อย่างไร อธิบายพร้อมยกเหตุผลประกอบ
5. จากกรณีศึกษาเรื่อง “ธุรกิจค้าปลีกระดับโลก Wal-Mart” ให้อธิบายวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจค้าปลีก Wal-Mart

กรณีศึกษา “ธุรกิจค้าปลีกระดับโลก Wal-Mart”

Wal-Mart เป็นบริษัทที่อยู่ในธุรกิจค้าปลีก มีขนาดใหญ่เป็นอันดับหนึ่งในสหรัฐอเมริกา และยังสามารถขยายสาขาออกไปยังต่างประเทศอีกหลายสาขา ในหลายประเทศ มีชื่อเสียงอย่างมากจากการจำหน่ายสินค้าราคาถูกลงกว่าคู่แข่ง โดยบริษัทมี Mission statement ว่า “To give ordinary folk the chance to buy the same thing as rich people.” หรือ “การจำหน่ายสินค้าราคาถูกแก่ผู้บริโภค” จากความสำเร็จที่ได้รับ Wal-Mart ไม่ได้หยุดที่จะก้าวไปข้างหน้า บริษัทได้มีการรุกเข้าสู่ธุรกิจใหม่ ๆ เช่น การให้บริการทางการเงิน เช่น Money order, Money transfer, Bill payment services เป็นต้น

ในช่วงแรกที่เริ่มดำเนินการ **Super center** ที่สร้างใหม่นั้นเกือบจะไม่สามารถอยู่รอดได้ เนื่องจากปัจจัยหลาย ด้าน เช่น การเปิดสาขาใหม่ ไม่อยู่ในทำเลที่เหมาะสม มีฐานลูกค้ากลุ่มเป้าหมายน้อยเกินไป หรือลูกค้ามีความนิยมในการจับจ่ายในร้านค้าที่เปิดอยู่ก่อนแล้ว หรืออาจเป็นไปได้ว่ามาจากการบริหารจัดการที่ขาดประสิทธิภาพ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม **Wal*Mart** เป็นร้านค้าปลีก ที่มีอำนาจ ชื่อเสียง และประสบการณ์ในการขยายและพัฒนาสาขาของตนเอง เป็นร้านค้าที่มีสินค้าที่หลากหลาย ตั้งแต่สินค้าทั่วไป จนถึงสินค้าจำพวกอาหาร และมีบริการที่หลากหลาย ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ครบวงจร ณ สถานที่เดียวกัน มีเทคโนโลยีสารสนเทศที่ดีและมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทำให้ต้นทุนต่ำจนสามารถขายสินค้าในราคาที่ถูกลงกว่าคู่แข่งได้ และสามารถเจาะตลาดลูกค้าของ **Super center** เป็นการเจาะฐานตลาดของผู้บริโภคที่มีรายได้ในระดับปานกลาง ซึ่งถือเป็นคนชนชั้นระดับกลาง และเป็นคนส่วนใหญ่ จึงทำให้ **Super center** มีฐานลูกค้าที่กว้างมากกว่า ร้านค้าปลีกของ **Wal*Mart** ในรูปแบบอื่น

จากการที่มีสาขาเป็นจำนวนมาก อาจทำให้การควบคุมดูแลเป็นไปได้ไม่ทั่วถึง **Super center** เป็นร้านค้าปลีกที่มีสินค้าหลายประเภท คือมีความกว้างของผลิตภัณฑ์มาก แต่อาจขาดความลึกของผลิตภัณฑ์ เมื่อเปรียบเทียบกับร้านที่เจาะจงในผลิตภัณฑ์เฉพาะอย่างซึ่งจะมีความลึกของผลิตภัณฑ์ค่อนข้างสูง นอกจากนี้การเติบโตของ **Super center** มีอัตราที่เพิ่มขึ้นมากกว่า **Discount store** และยอดขายของ **Super center** ยังมีแนวโน้มเพิ่มขึ้น ทั้งจากลูกค้ารายใหม่ หรือลูกค้ารายปัจจุบันเองที่มียอดในการซื้อสินค้าสูงขึ้น รวมถึงลูกค้าของร้านค้าปลีกในรูปแบบอื่นๆ ใน **Division one stores** เดียวกันของ **Wal*Mart** เอง การขยายสาขาของ **Super center** ก่อให้เกิดการจ้างงานได้ทั้งทางตรงและทางอ้อม แก่ภูมิภาคนั้นๆ จึงถือเป็นการสร้างรายได้ให้แก่ประชาชนในแถบนั้น รวมถึงเป็นการสร้างภาพลักษณ์และสัมพันธ์อันดีต่อชุมชนนั้นๆ ด้วยเช่นกัน

การแข่งขันในเรื่องของราคาของสินค้ามีแนวโน้มว่าจะแข่งขันกันรุนแรงขึ้น เนื่องจากปัจจุบันการผลิตสินค้าต่าง ๆ มีการ **Outsource** การผลิตไปยังฐานการผลิตที่มีต้นทุนต่ำได้ จึงส่งผลให้เกิดการแข่งขันทางราคาของสินค้ากันอย่างรุนแรง **Wal*Mart** จึงมีแผนรับมือกับการแข่งขันที่รุนแรงดังกล่าว โดยการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ในระยะยาวจากเดิมที่เน้นด้านราคาเป็นการให้บริการแบบครบวงจร ธุรกิจให้บริการทางการเงินเช่นนี้มีคู่แข่งสูง ทั้งนี้ขณะนี้ความนิยมทำธุรกิจภาคบริการสูง ทำให้การแข่งขันสูงมากขึ้นตามไปด้วยและมีความรุนแรงมาก

(ที่มา: ปรับปรุงจาก ธุรกิจค้าปลีกระดับโลก **Wal-Mart** ค้นจาก www.wal-mart.com เมื่อวันที่ 15 กันยายน 2556)

เอกสารอ้างอิง

จินตนา บุญบงการ และณัฐพันธ์ เขจรนนท์. 2546. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ธุรกิจค้าปลีกระดับโลก **Wal-Mart** ค้นจาก www.wal-mart.com เมื่อวันที่ 15 กันยายน 2556

- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. 2555. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).
- สุพานี สฤกษ์วานิช. 2553. การบริหารเชิงกลยุทธ์ : แนวคิดและทฤษฎี. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อำพล นววงศ์เสถียร. 2553. ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. **พัฒนาบริหารศาสตร์**. ปีที่ 50 ฉบับที่ 1/2553 มกราคม-มีนาคม 2553.
- อำพล นววงศ์เสถียร. 2552. ทุนครอบครัว: ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจครอบครัว. **เชาร์อีสท์บางกอก**. ปีที่ 6 ฉบับที่ 9 กรกฎาคม-ธันวาคม 2552
- อำพล นววงศ์เสถียร. 2555. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร. โครงการพัฒนาตำรา วิทยาลัยเชาร์อีสท์บางกอก. พิมพ์ครั้งที่ 1 พฤษภาคม 2555.
- Porter, M. E. 1985. **The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance**. NY: Free Press.
- Harmel, G. and Prahalad, C.K. 1993. Strategy As Stretch and Leverage. **Harvard Business Review**. 71(2), 75-84
- Hitt A. Michael, Ireland Duane R. and Hoskisson E. Robert. 2005. **Strategic Management (Competitiveness and Globalization)**. 6e. South-Western, part of the Thomson Corporation.
- Hill, C., W.L. and Jones, G.R. 2004. **Strategic Management: An Integrated Approach**. Boston: Houghton Mifflin.

แผนการสอนครั้งที่ 3

บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

หัวข้อเรื่อง

บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

3.1 บทนำ

3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

3.3 กระบวนการตรวจสอบภายนอก

3.4 ลักษณะของสภาพแวดล้อมภายนอก

3.5 การพยากรณ์สภาพแวดล้อม

3.6 ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

3.7 การใช้ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อกำหนดกลยุทธ์

3.8 การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก

3.9 วิวัฒนาการของวงจรธุรกิจ

3.10 การประเมินสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดโอกาส หรือข้อจำกัดต่อองค์กร

3.11 การสรุปและสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

3.11.1 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอก กับ

สภาพแวดล้อมภายใน

3.11.2 ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมการ

แข่งขัน

3.12 แรงกดดันจากการแข่งขัน

3.13 คุณลักษณะ 7 ประการขององค์กรที่มีศักยภาพในการแข่งขันมากที่สุด

3.14 ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญจากคู่แข่ง

3.15 การวิเคราะห์การแข่งขัน (competitive analysis)

3.16 ประโยชน์ของการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก

3.17 ตำแหน่งทางการแข่งขัน(competitive position)

3.18 อุปสรรคในการขวางกั้นการแข่งขัน

3.18.1 ความประหยัดจากขนาด(economies of scale)

3.18.2 ความแตกต่างของสินค้า (product differentiation)

3.18.3 ความผิดพลาดในการกำหนดคู่แข่ง

3.18.4 ขอบเขตของอุตสาหกรรม

3.18.5 คุณลักษณะของลูกค้า

3.18.6 ความแตกต่างที่เหนือกว่าของผลิตภัณฑ์

3.19 บทสรุป

แนวคิด

สภาพแวดล้อมภายนอกคือ สภาพการณ์ภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน องค์กร แนวคิดนี้ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายนอกเชิงโอกาส(**opportunities**) และอุปสรรคหรือภัยคุกคาม (**threats**) ที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ แต่จำเป็นต้องศึกษาวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และดำเนินกลยุทธ์ที่ทำให้ได้กำไรสูงสุด ถ้าองค์กรมีความพร้อมและวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าวถูกต้องแม่นยำก็อาจประสบความสำเร็จได้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มีขั้นตอนในการวิเคราะห์ทั้งหมด 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดปัจจัยสภาพแวดล้อม 2) การประเมินลักษณะของปัจจัยสภาพแวดล้อม 3) การวิเคราะห์โครงสร้างการแข่งขันของธุรกิจ 4) การวิเคราะห์ตำแหน่งการแข่งขัน และ 5) การวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัด ซึ่งวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์นี้คือความต้องการที่จะนำไปสู่การวางตำแหน่งในเชิงกลยุทธ์ (**strategic position**) ของธุรกิจ เพื่อที่จะให้ธุรกิจนั้นอยู่ในลักษณะที่สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคตได้เป็นอย่างดี

วัตถุประสงค์

1. อธิบายและเข้าใจองค์ประกอบของสิ่งแวดล้อมภายนอกได้
2. อธิบายและเข้าใจสิ่งแวดล้อมภายนอกได้
3. อธิบาย เข้าใจ และสามารถวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และดำเนินกลยุทธ์ให้กับองค์กรได้

กิจกรรมการสอน

1. การบรรยาย การอภิปราย การตอบข้อซักถามต่างๆ
2. นักศึกษาแบ่งกลุ่มเพื่ออภิปรายและร่วมแสดงความคิดเห็นเนื้อหาในบทเรียน

สื่อการสอน

ตำรา เอกสารประกอบการสอน การนำเสนอโดยสไลด์อิเล็กทรอนิกส์ (**power point**)

การประเมินผล

นักศึกษาเข้าใจเนื้อหา เข้าเรียนตรงเวลา ตั้งใจเรียน สามารถตอบปัญหาที่ผู้สอนถามได้ เรียนรู้และทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม สามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ได้

หนังสืออ่านประกอบ

David. R.Fred. 2007. **Strategic Management (Concept and Cases)**. Eleventh Edition. Pearson International Edition.

Porter, M.E. 2008. **The Five Competitive Forces That Shape Strategy**. Harvard Business Review. January 2008. pp. 79–93.

เอกสารอ้างอิง

ดูรายละเอียดท้ายบท

บทที่ 3

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

3.1 บทนำ

สภาพแวดล้อมภายนอก (**external environment**) คือ สภาพการณ์ภายนอกองค์กรที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานองค์กร แนวคิดนี้ให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมภายนอกในเชิงโอกาส (**opportunities**) อุปสรรคหรือภัยคุกคาม (**threats**) โอกาสจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรแสวงหาประโยชน์จากสภาวะที่เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อที่จะกำหนดและดำเนินกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เติบโต ขยายกิจการ และนำไปสู่ผลการประกอบการที่ดีหรือกำไรสูงสุด ถ้าองค์กรวิเคราะห์ปัจจัยดังกล่าวถูกต้องแม่นยำ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบกับสภาพแวดล้อมภายในเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้องค์กรสามารถเติบโต ขยายกิจการ และประสบความสำเร็จทั้งด้านการดำเนินการ ยอดขายและนำไปสู่การสร้างกำไรสูงสุดย่อมมีความเป็นไปได้และนำไปสู่แนวทางการสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันและความสามารถในการแข่งขันทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับสากล (Hitt, Ireland and Hoskisson, 2005)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (**external environment analysis**) มีขั้นตอนในการวิเคราะห์ทั้งหมด 5 ขั้นตอน คือ 1) การกำหนดปัจจัยสภาพแวดล้อม 2) การประเมินลักษณะของปัจจัยสภาพแวดล้อม 3) การวิเคราะห์โครงสร้างการแข่งขันของธุรกิจ 4) การวิเคราะห์ตำแหน่งการแข่งขัน และ 5) การวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัด (David, 2007)

วัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์นี้ อธิบายได้ถึงความต้องการที่จะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์และการวางตำแหน่งในเชิงกลยุทธ์ (**strategic position**) ขององค์กร เพื่อที่จะให้องค์กรนั้นอยู่ในลักษณะที่สามารถปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคตและสามารถเผชิญกับความท้าทายทางการแข่งขัน นำไปสู่การสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน

ในการกำหนดกลยุทธ์และการวางตำแหน่งทางกลยุทธ์ให้สมบูรณ์นั้น จำเป็นที่จะต้องพึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบกับสภาพแวดล้อมภายใน (**internal environment analysis**) เพื่อวิเคราะห์เรื่องที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยด้านวัฒนธรรม แนวความคิด หรือค่านิยมขององค์กร ประกอบกันจึงจะเป็นการวิเคราะห์ที่ครบถ้วนสมบูรณ์

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ แต่เป็นการศึกษาและวิเคราะห์โอกาสหรืออุปสรรคที่จัดว่าเป็นภัยคุกคามต่อการบริหารจัดการและการดำเนินการขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ ทั้งนี้เพื่อที่จะพัฒนาโอกาสที่จะสามารถ

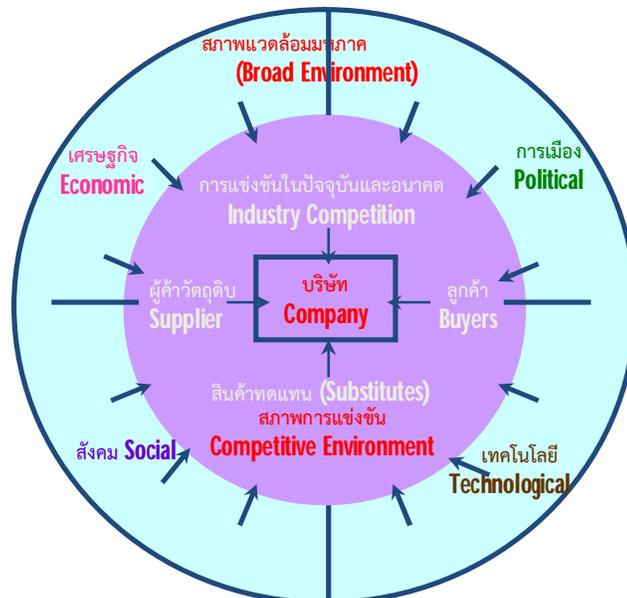
ก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรและเผชิญหรือเตรียมรับมือกับอุปสรรคที่จำเป็นต้องหลีกเลี่ยงให้ได้ หรืออาจหาทางนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงอุปสรรคให้เป็นโอกาสสำหรับองค์กรต่อไป

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจึงเป็นการตรวจสอบ ศึกษาและวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายนอก อย่างไรก็ตาม องค์กรไม่ได้มีจุดมุ่งหมายที่จะพัฒนาทุกๆ ปัจจัยที่เป็นไปได้ที่จะมีอิทธิพลต่อองค์กร แต่การตรวจสอบปัจจัยภายนอกมีจุดประสงค์ที่จะระบุถึงตัวแปรที่ให้การตอบสนองที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ซึ่งองค์กรควรจะสามารถที่จะตอบสนองเชิงรุกและเชิงรับต่อปัจจัยภายนอกดังกล่าว โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สามารถฉวยประโยชน์จากโอกาสภายนอกหรือลดผลกระทบจากอุปสรรคที่เป็นภัยคุกคามองค์กรนั่นเอง

3.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรมีอยู่จำนวนมากที่เป็นแรงกดดันการบริหารและการดำเนินงานขององค์กร ผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์ว่าสภาพแวดล้อมภายนอกใดบ้างที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญ โดยทั่วไปองค์กรจะมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในระดับมหภาค โดยใช้ตัวแบบของ PEST analysis และสภาพแวดล้อมเพื่อการแข่งขันของอุตสาหกรรมโดยใช้ตัวแบบของ five force model ของ Porter (Porter, 2008)

ภาพที่ 3.1 สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร



ที่มา: อัมพล นวนวงศ์เสถียร ปรับปรุงจาก Porter (2008)

1. สภาพแวดล้อมภายนอกในระดับมหภาค (macro environments) ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไปในระดับกว้าง เป็นแรงกดดันภายนอกในมิติเชิงกว้าง และส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมระดับจุลภาค ก่อให้เกิดผลกระทบในวงกว้างทั้งอุตสาหกรรมหรือธุรกิจนั้นๆ ประกอบด้วย

1.1 สภาพแวดล้อมทางด้านประชากรศาสตร์ (demographic environment) เป็นการศึกษาถึงความเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นกับประชากรซึ่งก็คือผู้บริโภคนั่นเองประกอบไปด้วย การศึกษาถึงการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างด้านลักษณะประชากร เช่น เพศ อายุ อาชีพ การศึกษา ที่อยู่อาศัย โครงสร้างครอบครัว เป็นต้น

1.2 สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย (political and legal environment) ประกอบด้วยนโยบายของรัฐบาล เสถียรภาพทางการเมืองกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ถือเป็นสิ่งที่กระทบต่อการดำเนินธุรกิจโดยไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ดังนั้นองค์กรจึงต้องทำการศึกษาทำความเข้าใจ ตลอดจนติดตามถึงสิ่งแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมายเหล่านี้ และต้องปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัด

1.3 สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ (economic environment) เป็นการศึกษาถึงสภาพทางเศรษฐกิจซึ่งจะมีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานขององค์กร โดยทุกองค์กรมีความจำเป็นต้องให้ความสนใจและติดตามการเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจอยู่ตลอดเวลา อาทิ การศึกษาถึงอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจระดับรายได้ของประชากร อัตราดอกเบี้ยทั้งเงินฝากและเงินกู้ อัตราเงินเฟ้อ อัตราเงินฝืด อัตราการว่างงาน รูปแบบการออม ภาระหนี้สิน รายได้ประชาชาติ เป็นต้น

1.4 สภาพแวดล้อมทางด้านสังคมและวัฒนธรรม (social and cultural environment) เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานขององค์กรเช่น ขนาดของครอบครัว ลักษณะรูปแบบของครอบครัว รูปแบบการใช้ชีวิต ความสะดวกสบายกระแสการรักษา สุขภาพการออกกำลังกาย วิถีชีวิต การนับถือศาสนา สังคมผู้สูงอายุ ขนาดของครอบครัว เป็นต้น

1.5 สภาพแวดล้อมทางด้านเทคโนโลยี (technological environment) ปัจจุบันนี้สิ่งแวดล้อมทางด้านเทคโนโลยีได้มีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วองค์กรจำเป็นต้องติดตามการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีอยู่เสมอ และจำเป็นต้องศึกษาและวิเคราะห์ถึงแนวทางการนำเทคโนโลยีเหล่านั้นมาช่วยในการพัฒนาหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เช่น เทคโนโลยีทางการผลิตเทคโนโลยีเพื่อการสื่อสาร เครือข่ายสังคมออนไลน์ เทคโนโลยีระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ เป็นต้น

1.6 สภาพแวดล้อมด้านทรัพยากรธรรมชาติ (natural environment) ปัจจุบันผู้บริโภคทั่วโลกหันมาให้ความสำคัญกับสิ่งแวดล้อมด้านทรัพยากรธรรมชาติกันมากขึ้น จึงส่งผลให้องค์กรต้องตระหนักถึงการดำเนินงานให้สอดคล้องกับกระแสดังกล่าว เช่น การตลาดสีเขียว (green

marketing) บรรจุภัณฑ์ที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม การใช้เครื่องมือเครื่องจักร หรืออุปกรณ์ที่ประหยัดพลังงาน หรือการจัดกิจกรรมเพื่อแสดงถึงความรับผิดชอบต่อองค์กรที่มีต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการแข่งขัน

ตัวแบบแรงกดดัน 5 ประการ (five force model) ของ Michael E. Porter ได้มีการนำมาใช้ในประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างแพร่หลายโดยมีปัจจัยที่สำคัญที่เป็นแรงกดดันอุตสาหกรรม ซึ่งจัดเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินการขององค์กรประกอบด้วย (Porter, 2008)

(1) สภาพการณ์ของการแข่งขัน (rivalry) โดยการวิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมดที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันโดยอาจต้องวิเคราะห์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้เพราะกลไกการค้าเสรีในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเคลื่อนไหวทุนได้อย่างรวดเร็วอาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจที่เป็นอยู่ ได้แก่ การวิเคราะห์กลยุทธ์ของคู่แข่ง ความสามารถในการแข่งขันกำลังการผลิตเงินทุน ส่วนแบ่งการตลาดกลยุทธ์ของคู่แข่ง รวมถึงสภาพเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อการแข่งขัน

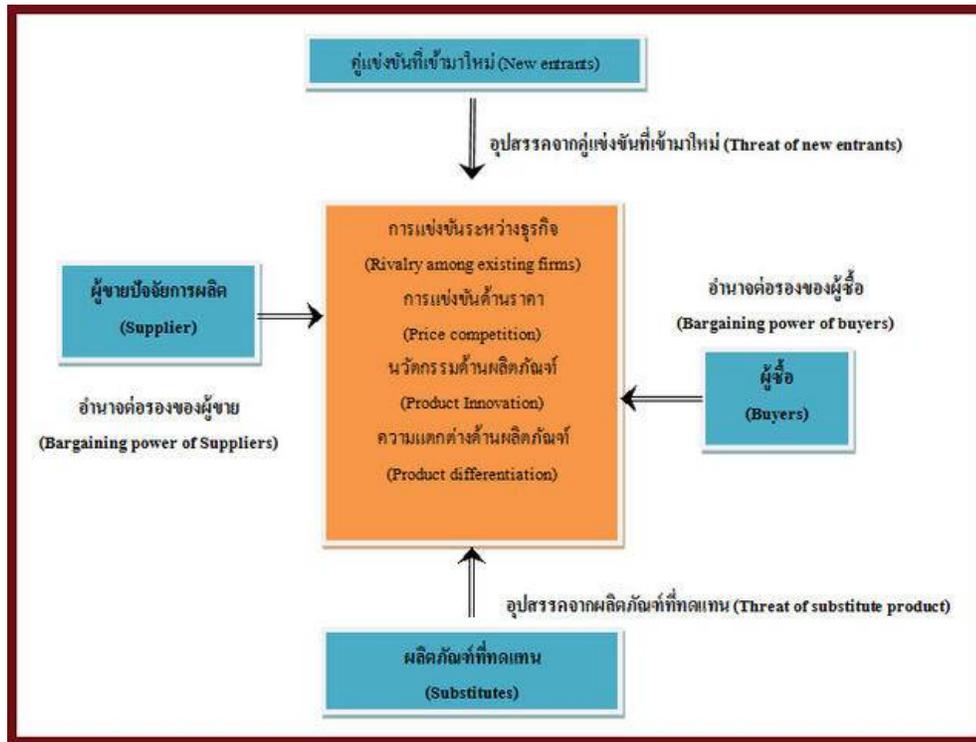
(2) อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (bargaining power of customers) โดยการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้ามีการแข่งขันในทางธุรกิจสูงและผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจขององค์กร โดยเฉพาะในแง่ของรายได้ และส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง เนื่องจากมีคู่แข่งในอุตสาหกรรมจำนวนมาก

(3) อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (bargaining power of suppliers) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับผู้ขายปัจจัยการผลิตต่างๆ ให้แก่องค์กร โดยการวิเคราะห์การพึ่งพาปัจจัยการผลิตจากผู้ขายปัจจัยการผลิตถ้าองค์กรมีการพึ่งพาผู้ขายปัจจัยการผลิตรายใดรายหนึ่งสูงก็อาจมีความเสี่ยงต่อการประกอบธุรกิจมากยิ่งขึ้น เพราะถ้าผู้ขายปัจจัยการผลิตรายนั้นไม่สามารถส่งวัตถุดิบได้ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใด ก็จะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจขององค์กรอย่างรุนแรงและส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างต่อเนื่องทันที

(4) การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (threat of new entrants) โดยการวิเคราะห์ว่ามีความยากง่ายในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่มากน้อยเพียงใด ถ้าการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่สามารถทำได้ง่ายและสะดวกก็ย่อมจะต้องทำให้องค์กรได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจได้ง่ายอาจสูญเสียส่วนแบ่งการตลาด กระทั่งต่อ ยอดขาย และส่งผลกระทบต่อ การเติบโตขององค์กรในระยะยาว

(5) การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (threat of substitute product) โดยการวิเคราะห์ว่าสินค้าและบริการที่องค์กรมีอยู่นั้น มีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการอื่นเข้ามาทดแทนสินค้าและบริการเดิมขององค์กร ซึ่งอาจทำให้รายได้จากการขายสินค้าและบริการขององค์กรลดลง รวมถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงในอนาคตด้วยเช่นเดียวกัน

ภาพที่ 3.2 สภาพแวดล้อมภายนอกด้วยตัวแบบแรงกดดัน 5 ประการของ Porter



ที่มา: Porter (2008)

3. สภาพแวดล้อมระดับอุตสาหกรรม (industry environments) ได้แก่ ลูกค้า คู่แข่งขันและผู้ขายปัจจัยการผลิต (global environments) เป็นปัจจัยสำคัญต่อการแข่งขันและส่งผลกระทบต่อเปลี่ยนแปลงต่างๆที่เกิดขึ้นกับองค์กร สภาพแวดล้อมระดับอุตสาหกรรมไม่เพียงส่งผลกระทบต่อการแข่งขัน ยังอาจส่งผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมอื่นๆ ขององค์กรอีกด้วย เช่น สภาพแวดล้อมในระดับมหภาคและสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรด้วยแม้ว่าสภาพแวดล้อมระดับอุตสาหกรรมจะเป็นสภาพแวดล้อมที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับอุตสาหกรรมก็ยังเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการประเมินคู่แข่งขององค์กรนั่นเอง

3.3 กระบวนการตรวจสอบภายนอก

กระบวนการตรวจสอบภายนอกนั้น หมายถึง กระบวนการตรวจสอบภายนอกที่จำเป็นเพื่อให้ผู้จัดการและพนักงานในองค์กรเข้ามาเกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ เพื่อให้พนักงานทุกระดับในจำนวนมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อก่อให้เกิดความเข้าใจและคำมั่นสัญญาจากสมาชิกภายในองค์กรเพื่อร่วมกันเผชิญกับสิ่งแวดล้อมที่เป็นภัยคุกคามจากภายนอก บุคคลากรในองค์กรจะรู้สึกพึงพอใจในการที่มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นและได้รับความเข้าใจที่ดีเพิ่มขึ้นเกี่ยวกับอุตสาหกรรมขององค์กรที่พวกเขาทำงาน รวมไปถึงการร่วมแรงร่วมใจเอาชนขององค์กร คู่แข่งและอุตสาหกรรมอีกด้วย (อำพล นววงศ์เสถียร, 2553 และ Hitt, Ireland and Hoskisson, 2005)

3.4 ลักษณะของสภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอกจะมีลักษณะที่มีความเป็นพลวัต สภาพแวดล้อมภายนอกจะเปลี่ยนแปลงซ้ำและมีสภาพการเปลี่ยนแปลงอย่างค่อนข้างซ้ำ และค่อยเป็นค่อยไป ไม่ยากต่อการติดตามหรือวิเคราะห์ ไม่ต้องอาศัยความรู้ที่ลึกซึ้ง เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในตัวสภาพแวดล้อมมีน้อย สามารถคาดการณ์เหตุการณ์อนาคตได้จากเรื่องราวในอดีต เนื่องจากสภาพแวดล้อมอดีต ปัจจุบัน และอนาคตมีความแตกต่างกันไม่มาก สภาพแวดล้อมลักษณะผันแปรน้อยนี้ อาจใช้แนวทางในการวิเคราะห์ เช่น ประวัติศาสตร์ มาทำนายผลลัพธ์ในอนาคตได้ ทั้งนี้อาจศึกษาจากเหตุการณ์ในอดีต เพื่อเป็นบรรทัดฐานในการทำนายอนาคต

3.5 การพยากรณ์สภาพแวดล้อม

การใช้ข้อมูลในการวิเคราะห์และการพยากรณ์สภาพแวดล้อมภายนอกด้านเทคนิค เนื่องจากข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกมีการสับสนมากขึ้นจึงต้องเปลี่ยนข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกให้เป็นข้อมูลเชิงการกำหนดวัตถุประสงค์ กำหนดกลยุทธ์ และตัดสินใจในทางเลือกที่เหมาะสม การตัดสินใจนี้จะเกี่ยวข้องกับอนาคตเรียกว่าการพยากรณ์สภาพแวดล้อมโดยใช้เทคนิคการพยากรณ์ เช่น เทคนิคเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ เป็นการจัดหาข้อมูลเกี่ยวกับสถานการณ์ในปัจจุบัน ซึ่งผู้ตัดสินใจจะต้องตั้งปัจจัยเกี่ยวกับอนาคตภายหลังการสำรวจข้อมูล การสำรวจข้อมูลโดยเทคนิควิธีการพยากรณ์ประกอบด้วย การวิเคราะห์การถดถอย การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ เป็นต้น เพื่อให้องค์กรสามารถพยากรณ์สภาพแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลกระทบต่อองค์กร เพื่อให้องค์กรได้เตรียมตัวเผชิญกับแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้อย่างทัน่วงที

3.6 ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

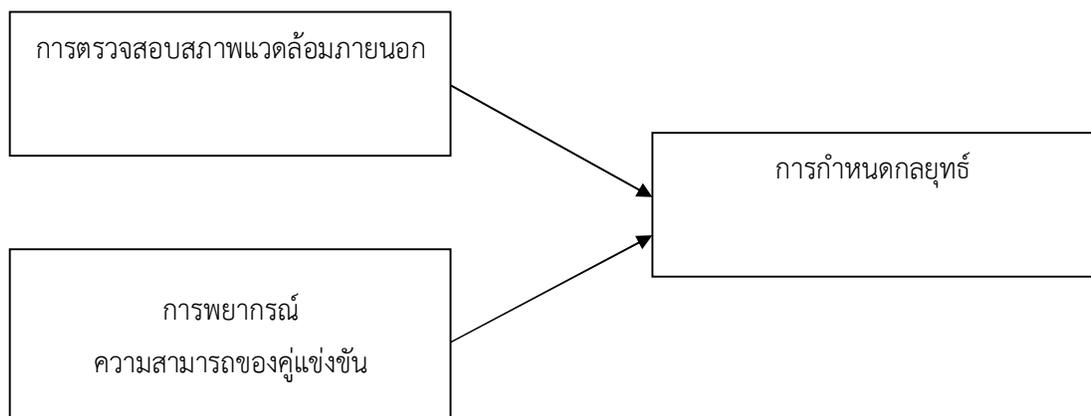
ปัจจัยภายนอกมีความสำคัญมากกว่าปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จหรือล้มเหลวต่อองค์กร ฉะนั้นแล้ว ปัจจัยภายนอกต้องมีความสำคัญมากกว่าภายใน แม้บริษัทจะอยู่ในสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาส แต่ถ้าไม่มีความสามารถในการจัดการทรัพยากรก็ยากที่ประสบความสำเร็จได้

นอกจากที่สภาวะแวดล้อมภายนอกจะก่อให้เกิดปัญหาหรือจำกัดในการดำเนินงานแก่องค์กรแล้ว สภาวะแวดล้อมภายนอกยังก่อให้เกิดผลดีต่อองค์กรธุรกิจ และหลายๆองค์กรจะฉกฉวยประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมภายนอกเหล่านี้ ดังนั้นองค์กรธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ ล้มเหลวจะเกิดขึ้นเนื่องจากกลยุทธ์ที่เลือกใช้ไม่สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

3.7 การใช้ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อกำหนดกลยุทธ์

เพื่อให้การตัดสินใจมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลผู้บริหารต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรธุรกิจ ทั้งยังจะต้องติดตามเหตุการณ์และแนวโน้มต่างๆไปอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง ตลอดจนการปฏิบัติและกลยุทธ์ของคู่แข่งทั้งนี้เพื่อดำเนินกระบวนการตรวจสอบสภาพแวดล้อมและการพยากรณ์ความสามารถของคู่แข่งขั้นเพื่อนำไปสู่การกำหนดหรือพัฒนากลยุทธ์ (ภาพที่ 3.3)

ภาพที่ 3.3 การใช้ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อกำหนดกลยุทธ์



ที่มา: อัมพล นววงศ์เสถียร ปรับปรุงจาก Hitt, Ireland and Hoskission (2005)

3.8 การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก

จุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์

ฝ่ายบริหารต้องตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อประเมินโอกาส และอุปสรรคหรือข้อจำกัดจากสภาพแวดล้อม คือการติดตาม ประเมิน และแจกแจงข้อมูลข่าวสารจากสภาพแวดล้อมภายนอกให้แก่บุคลากรหลักภายในองค์กร การตรวจสอบเช่นนี้ถือเป็นเครื่องมือทางการบริหารที่ทำให้กิจการกำหนดทิศทางได้อย่างถูกต้องแม่นยำ

ขั้นตอนในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก

สภาวะแวดล้อมภายนอกมีความสลับซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วซึ่งเป็นการยากที่จะทำความเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงและอิทธิพลของสภาวะแวดล้อมภายนอกได้อย่างละเอียดลึกซึ้ง จำเป็นที่องค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์และตรวจสอบการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอก จึงประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ รวม 3 ขั้นตอน ได้แก่การตรวจสอบ การพยากรณ์ และการประเมิน

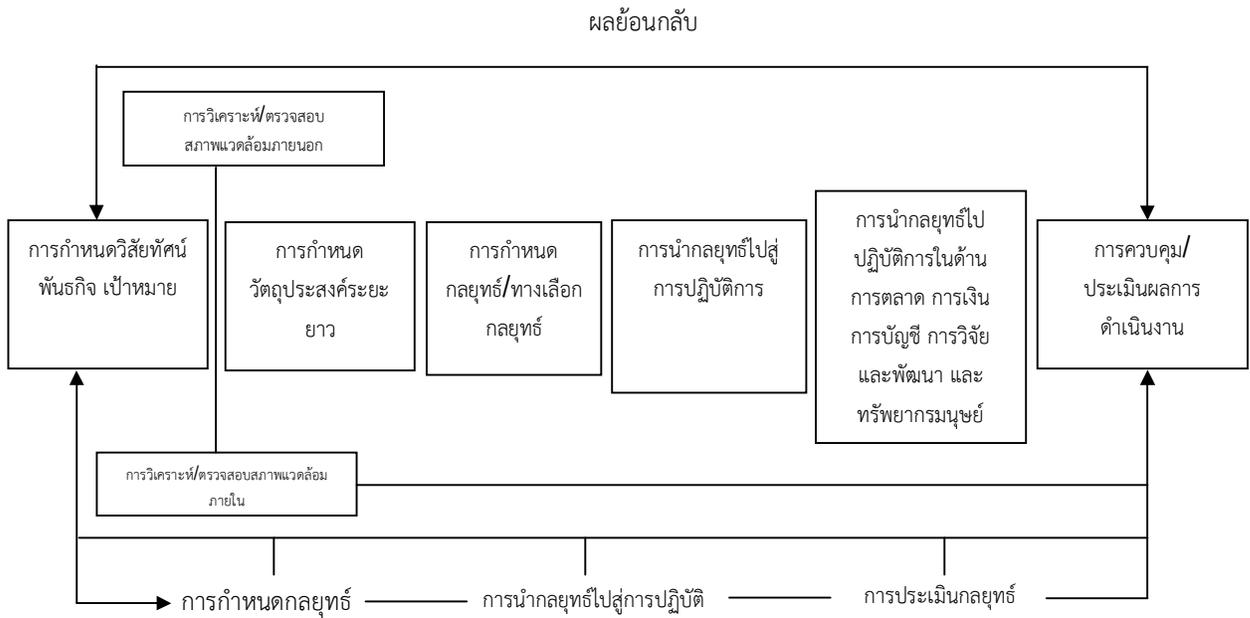
1. การตรวจสอบ ได้แก่การศึกษาหรือตรวจสอบถึงปัจจัยในด้านต่างๆ ของสภาวะแวดล้อมภายนอก รวมทั้งทราบว่าปัจจัยแวดล้อมภายนอกที่สำคัญมีอะไรบ้าง และมีการเปลี่ยนแปลงในด้านใดบ้างที่เกิดขึ้นแล้ว จะทำให้ทราบถึงข้อมูลในปัจจุบันและในอดีตเท่านั้น ข้อมูลที่ได้รับจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มักจะเป็นข้อมูลที่คลุมเครือ ไม่ชัดเจน และอาจจะยังไม่เป็นประโยชน์ต่อองค์กรเท่าใด โดยทั่วไปมักจะเกิดความเข้าใจผิดว่าการดำเนินการตรวจสอบสภาวะแวดล้อมโดยครอบคลุมข้อมูลของอดีตและปัจจุบันก็เป็นอันจบสิ้นกระบวนการหรือขั้นตอนทั้งหมดแล้ว ซึ่งเป็นความเข้าใจที่ผิด ทำให้องค์กรธุรกิจไม่สามารถเตรียมพร้อมที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตได้ จึงจำเป็นต้องนำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาทำการสังเคราะห์และวิเคราะห์

2. การพยากรณ์ เป็นการนำข้อมูลที่ได้รับจากขั้นตอนแรกอันได้แก่ข้อมูลของสภาวะแวดล้อมภายนอกทั้งในอดีตและปัจจุบันมาคาดการณ์และพยากรณ์ถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งขั้นตอนการพยากรณ์จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อองค์กรธุรกิจ เนื่องจากข้อมูลหรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจะทำให้องค์กรสามารถจัดทำหรือเตรียมกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสิ่งที่เกิดขึ้นในภายภาคหน้า ถ้าไม่มีการพยากรณ์แล้วกลยุทธ์ที่องค์กรจัดทำขึ้นที่จะเป็นกลยุทธ์ที่มีข้อมูลจากอดีตและปัจจุบันเป็นข้อมูลอ้างอิงเท่านั้น ทำให้องค์กรไม่ได้เตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงใดๆที่จะเกิดในอนาคต

3. การประเมิน เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เป็นการนำข้อมูลของสภาวะแวดล้อมภายนอกในขั้นตอนที่ 1 และ 2 มาวิเคราะห์และประเมินดูว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะ

แวดล้อมนั้นๆ จะมีผลอย่างไรต่อองค์กรธุรกิจใดบ้าง ทั้งในแง่ของการก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัด อันก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร ขั้นตอนสองขั้นตอนแรกเป็นเพียงการหาและวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกเท่านั้น แต่จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร อย่างไรก็ตามการประเมินถึงอิทธิพลหรือความสำคัญที่มีต่อองค์กรเนื่องจากปัจจัยแวดล้อมบางชนิด อาจจะไม่ผลต่อองค์กรเลยก็ได้ ในขณะที่เดียวกันความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรอาจจะเกิดขึ้นอยู่กับสภาวะแวดล้อมประการใดประการหนึ่งก็ตามดังนั้นถ้าไม่มีขั้นตอนซึ่งข้อมูลที่ได้รับจากสามขั้นตอนแรกที่จะกลายเป็นข้อมูลที่น่าสนใจเท่านั้น แต่จะไม่มีประโยชน์เลย (Hitt, Ireland and Hoskission, 2005)

ภาพที่ 3.4 ตัวแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์



ที่มา: อัมพล นวนวงศ์เสถียร (2555)

3.9 วิวัฒนาการของวงจรธุรกิจ

ธุรกิจทั้งหลายย่อมมีวิวัฒนาการตามลำดับจากจุดเริ่มต้นไปสู่ความเติบโตอย่างเต็มที่มีความมั่นคงเข้มแข็ง และในที่สุดก็เสื่อมถอยลงเป็นวงจรชีวิตของธุรกิจ พลังแห่งการแข่งขันที่กล่าวแล้วย่อมแตกต่างกันไปตามวิวัฒนาการของกิจการ ดังนั้น การทำความเข้าใจวงจรธุรกิจเป็นประโยชน์ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกด้วย

ตารางที่ 3.1 วิวัฒนาการของวงจรธุรกิจ

ขั้นตอน	ภาวะด้านความร่วมมือ	ภาวะด้านการแข่งขัน
การเริ่มต้น	ทำงานร่วมกับลูกค้าและผู้จัดหาในการกำหนดแนวคิดและค่านิยมใหม่เพื่อเสนอผลิตภัณฑ์หรือนวัตกรรมต่อตลาด	ปกป้องแนวคิดใหม่ไม่ให้ธุรกิจอื่นล่วงรู้และเลียนแบบ ผูกติดกับลูกค้าชั้นนำและผู้จัดหาหลัก รวมทั้งหาช่องทางการตลาดใหม่
การเติบโตและการขยายตัว	เสนอขายสิ่งใหม่ในตลาด โดยทำความร่วมมือกับผู้จัดหาและหุ้นส่วน เพื่อเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์	เอาชนะคู่แข่งที่มีแนวทางคล้ายกัน สร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์
เป็นผู้นำ	มุ่งสู่วิสัยทัศน์ สร้างความสามารถในการแข่งขัน ค้นหากลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขันโดยความร่วมมือของลูกค้า ผู้จำหน่ายปัจจัยการผลิต หรือแม้แต่คู่แข่ง	รักษาความเข้มแข็งทางด้านอำนาจการต่อรอง สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน
การปรับตัว	ค้นคว้า วิจัย และพัฒนาเพื่อพัฒนานวัตกรรม ผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ที่ต่อยอดจากผลิตภัณฑ์เดิม	สร้างกำแพงกันขวางการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ นำแนวคิดใหม่มาทำหรือผลิตผลิตภัณฑ์ที่ต้นทุนต่ำและมีความแตกต่างจากคู่แข่ง

ที่มา: ปรับปรุงจาก Porter (2008)

3.10 การประเมินสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดโอกาส หรือข้อจำกัดต่อองค์กร

หลังจากที่ได้ทำการตรวจสอบและพยากรณ์ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมใด ที่จะก่อให้เกิดโอกาสหรืออุปสรรคข้อจำกัดหรือภัยคุกคามต่อองค์กร ซึ่งองค์กรสามารถแสวงหาโอกาสหรือเตรียมพร้อมรับมือกับอุปสรรคหรือภัยคุกคามที่องค์กรเผชิญหน้าอยู่มากน้อยหรือไม่ เพียงใด และองค์กรนำมากำหนดกลยุทธ์เพื่อเป็นทางเลือกในการดำเนินกลยุทธ์ต่อไป อย่างไร

3.11 การสรุปและสังเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

หลังจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ในขั้นสุดท้ายจะเป็นการสรุปและสังเคราะห์ข้อมูลในสองระดับ

3.11.1 วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอก กับสภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์ข้อมูลของสภาพแวดล้อมภายนอกควรจัดทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกกับผลกระทบที่น่าจะเกิดขึ้นต่อสภาพแวดล้อมภายในองค์กรด้วย โดยมีแนวทางการวิเคราะห์ ดังนี้

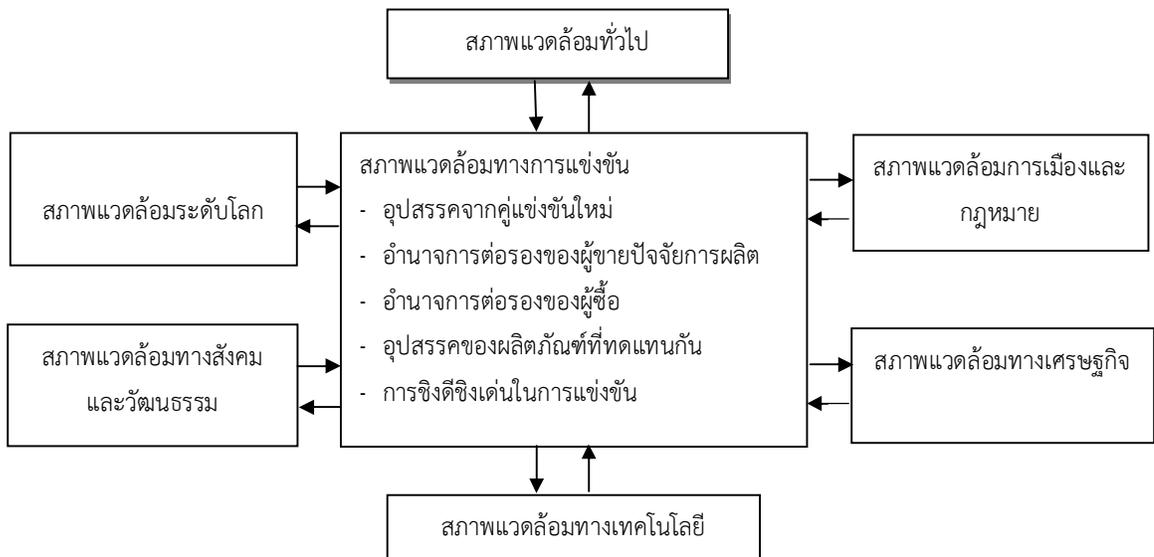
1. ระบุแนวโน้มในสภาพแวดล้อมภายนอกทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีเป็นโอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินการขององค์กรอย่างไร และจะนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์อย่างไร

2. วิเคราะห์ผลกระทบของแนวโน้มที่ระบุ ที่จะมีต่อสภาพแวดล้อมภายในแต่ละแผนกหรือแต่ละฝ่ายต่างๆ ในองค์กร โดยจัดทำเป็นตารางเมตริกซ์หรือตาราง 4 ช่องเพื่อเปรียบเทียบให้เห็นมุมมอง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่มีต่อองค์กรเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ให้กับองค์กรต่อไป

3.11.2 ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมการแข่งขัน

ความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมการแข่งขัน มีความเกี่ยวข้องกันอย่างมาก และเปลี่ยนแปลงในช่วงเวลาหนึ่ง แสดงลักษณะที่เกี่ยวข้องกันของสภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ตัวอย่าง ในการพัฒนาเศรษฐกิจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงอัตราดอกเบี้ยและการเคลื่อนไหวของสภาพทางการเงิน จะมีผลกระทบที่สำคัญต่อลักษณะของความต้องการซื้อ และความสามารถในการสร้างกำไรของหลายอุตสาหกรรม

ภาพที่ 3.5 ลักษณะที่เกี่ยวข้องกันของสภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน



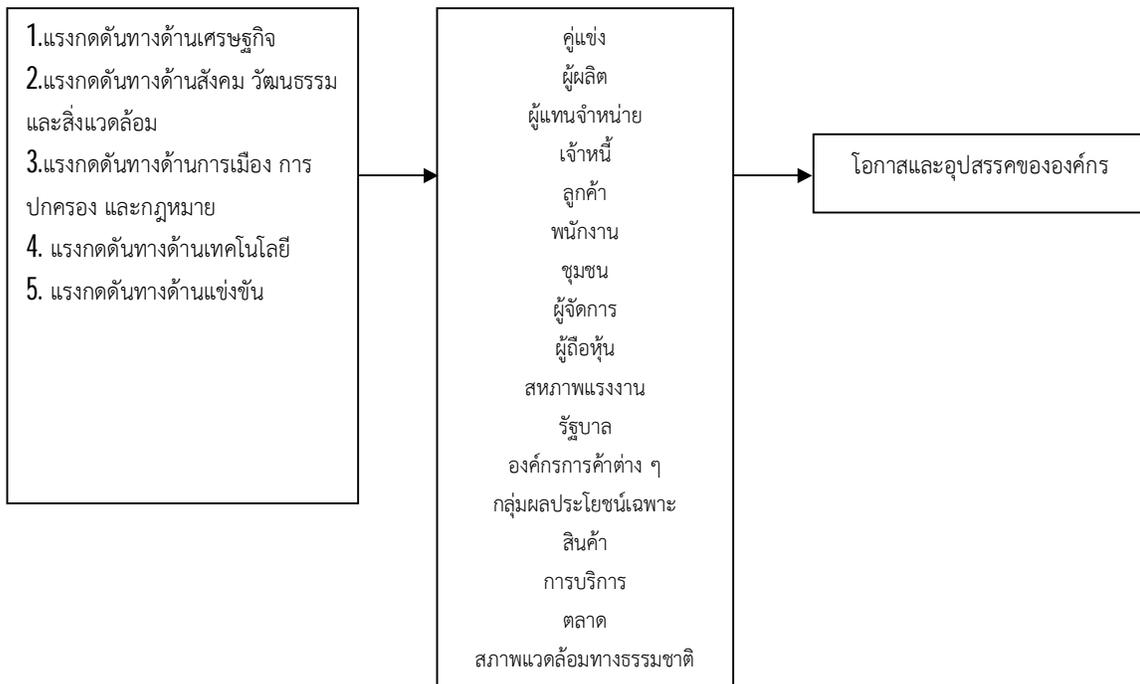
ที่มา: ปรับปรุงจาก Porter (2008)

3.12 แรงกดดันจากการแข่งขัน

ส่วนสำคัญของการตรวจสอบภายนอก คือ การที่สามารถรู้องค์กรที่เป็นคู่แข่งและการกำหนดจุดแข็งจุดอ่อนความสามารถโอกาส อุปสรรค วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์กรคู่แข่งการรวบรวมข้อมูลและประเมินสารสนเทศของคู่แข่งในอุตสาหกรรมมีความสำคัญต่อการสร้างกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จ การระบุคู่แข่งสำคัญไม่ได้ใช้เรื่องง่ายเสมอไปเพราะหลายๆ องค์กรมีหลายแผนกที่แข่งขันในอุตสาหกรรม องค์กรขนาดใหญ่ส่วนมากไม่ได้มีการเผยแพร่สารสนเทศด้านยอดขายและกำไรขององค์กรเช่นเดียวกันบริษัทขนาดเล็กก็ไม่ได้พิมพ์เผยแพร่สารสนเทศทางการเงินและการตลาดเช่นเดียวกัน จึงเป็นหน้าที่ขององค์กรที่จะต้องวิเคราะห์แรงกดดันจากการแข่งขันที่เกิดจากคู่แข่งในอุตสาหกรรม แรงกดดันภายนอกที่สำคัญที่มีต่อองค์กรสามารถแบ่งออกได้ 5 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

1. แรงกดดันทางเศรษฐกิจ
2. แรงกดดันทางด้านสังคม วัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ และสิ่งแวดล้อม
3. แรงกดดันทางการเมืองการปกครองและกฎหมาย
4. แรงกดดันทางด้านเทคโนโลยี
5. แรงกดดันทางการแข่งขัน

ภาพที่ 3.6 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงกดดันภายนอกที่สำคัญกับองค์กร



ที่มา: ปรับปรุงจาก Porter (2008)

3.13 คุณลักษณะ 7 ประการขององค์กรที่มีศักยภาพในการแข่งขันมากที่สุด

คุณลักษณะขององค์กรที่มีศักยภาพในการแข่งขันมากที่สุด 7 ประการได้แก่

1. การเพิ่มส่วนแบ่งตลาดอย่างต่อเนื่อง
2. ความสามารถในการระบุได้อย่างถูกต้องว่าองค์กรอยู่ในธุรกิจอะไร
3. ความล้มเหลวที่เกิดขึ้นจะต้องค้นหาต้นเหตุและสามารถแก้ไขให้ได้ทันเวลาที่
4. องค์กรต้องสร้างนวัตกรรมหรือการปรับเปลี่ยนโดยใช้เทคโนโลยี
5. การเติบโตโดยการเข้าซื้อหรือควบรวมกิจการที่องค์กรที่มีความเชี่ยวชาญ
6. การสร้างความแตกต่างด้วยคุณภาพทรัพยากรมนุษย์
7. คุณภาพเป็นความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุนต่ำที่สำคัญ

3.14 ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญจากคู่แข่ง

กลยุทธ์ของคู่แข่งที่ประสบความสำเร็จ

กลยุทธ์ของคู่แข่งที่ประสบความสำเร็จเป็นแนวทางจำเป็นเพื่อองค์กรนำมากำหนดกลยุทธ์ขององค์กรว่าองค์กรจะต่อสู้กับคู่แข่งอย่างไรแบบ “รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้ง ชนะร้อยครั้ง”

ประโยชน์ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

อุปสรรคจากสภาพแวดล้อมทั่วไปอุตสาหกรรม และคู่แข่ง คือสิ่งที่ขัดขวางความสำเร็จขององค์กรในการบรรลุการแข่งขัน ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จึงเป็นสิ่งสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรธุรกิจมาก เนื่องจากเหตุผลดังต่อไปนี้

1. สภาพแวดล้อมภายนอกช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงทราบถึงการดำเนินกลยุทธ์หลักขององค์กรในปัจจุบันว่าสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมหรือไม่
2. ผู้บริหารได้ทราบถึงความเข้มข้นทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมว่ารุนแรงเพียงใด
3. สภาพแวดล้อมภายนอก ทำให้ผู้บริหารทราบถึงทิศทางและแนวโน้มในอนาคตเพื่อประโยชน์ในการคาดการณ์และวางแผนด้านกลยุทธ์ได้ถูกต้องอย่างมีหลักเกณฑ์
4. สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กร โดยการปรับหรือเปลี่ยนอุปสรรคให้เป็นโอกาสได้ทันเวลาที่
5. สภาพแวดล้อมภายนอก ทำให้องค์กรได้ทราบถึงโอกาสหรืออุปสรรคที่อาจเป็นโอกาสและภัยคุกคามต่อองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต
6. สภาพแวดล้อมภายนอก ทำให้องค์กรสามารถใช้สมรรถนะหลักองค์กรเพื่อฉกฉวยโอกาสหรือลดภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ในแต่ละส่วนของสภาพแวดล้อมภายนอกจะมีผลกระทบที่รุนแรงต่อแรงกดดันที่มีต่อองค์กร ซึ่งพิจารณาลักษณะของการแข่งขันในอุตสาหกรรม ดังต่อไปนี้

1. การเปลี่ยนแปลงของตลาดแรงงาน ตัวอย่าง การลดลงของกลุ่มวัยรุ่นในตลาดแรงงาน
2. การพัฒนาด้านเทคโนโลยีภายนอกอุตสาหกรรมจะมีผลกระทบต่อศักยภาพการแข่งขันและความสามารถในการแข่งขัน
3. การพัฒนาระดับโลกเป็นสิ่งแวดล้อมที่สำคัญต่อการกำหนดการจัดการเชิงกลยุทธ์ระดับโลก

3.15 การวิเคราะห์การแข่งขัน (competitive analysis)

การระบุคู่แข่งในปัจจุบันและคู่แข่งที่มีศักยภาพขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงจะพิจารณาตัวแปรที่สำคัญหลายประการ ได้แก่

1. องค์กรอื่นกำหนดขอบเขตของตลาดของตนอย่างไรจำกัดความขององค์กรอื่นต่อการแข่งขันคืออะไร การวิเคราะห์องค์กรคู่แข่งว่าแตกต่างหรือเหมือนกันกับองค์กรของเราหรือไม่

2. ผลประโยชน์ที่ลูกค้าได้รับจากสินค้าและบริการ ซึ่งองค์กรอื่นเสนอเหมือนกันหรือไม่ อย่างไรก็ตามความเหมือนกันของประโยชน์ของสินค้าหรือบริการยิ่งเหมือนกันมาก ระดับของความสามารถในการทดแทนระหว่างสินค้านั้นก็ยิ่งสูงด้วย สินค้ายังมีความสามารถในการทดแทนกันได้สูง ก็จะทำให้องค์กรและคู่แข่งในอุตสาหกรรมมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงเพิ่มขึ้นตามไปด้วย ดังนั้น ทำอย่างไรให้สินค้าขององค์กรเป็นสินค้าที่ไม่สามารถทดแทนได้จากสินค้าของคู่แข่ง

3. ผลผลิตขององค์กรคู่แข่งมีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมหรือไม่ อย่างไรก็ตามนี่อาจอธิบายหรือตอบได้ยาก ในความเป็นจริงสิ่งนี้เป็นหนึ่งในคำถามที่สำคัญที่สุด ซึ่งการวิเคราะห์การแข่งขันต้องทำให้เกิดความเข้าใจให้ได้ว่าองค์กรคู่แข่งมีผลต่อการซื้อผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ต่อทั้งอุตสาหกรรมหรือไม่ เพราะการวิเคราะห์องค์กรคู่แข่ง ช่วยให้มีคามเข้าใจเป้าหมายในระยะยาวขององค์กรคู่แข่ง ข้อมูลที่แม่นยำและน่าเชื่อถือได้ เป็นสิ่งที่จำเป็นและต้องการนำมาวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ข้อมูลเหล่านั้นอาจเกี่ยวกับข้อมูลด้านทรัพยากรที่มีศักยภาพและสร้างรายได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่งทุกรายในอุตสาหกรรมเช่น องค์กรที่มีเทคโนโลยีขั้นสูงในการผลิตเครื่องมือทางการแพทย์ การใช้โรบอท(robot) ในการผลิตที่ต้องการความปลอดภัยสูง องค์กรผู้ผลิตเทคโนโลยีเกี่ยวกับอวกาศ เป็นต้น

3.16 ประโยชน์ของการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่มีความสำคัญยิ่งระดับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรธุรกิจในอนาคตที่จะใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ยังจะเป็นการป้องกันสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดฝันจากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยที่ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนี้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ต่อองค์กรในหลายลักษณะซึ่งจะช่วยให้เราสามารถไหวตัวทันสถานการณ์และมีการเตรียมความพร้อมกับการปรับเปลี่ยนของสภาพแวดล้อม ถ้าองค์กรรู้ว่าแนวโน้มว่าจะมีปัญหาอุปสรรค โอกาส ภัยคุกคามอะไรที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร องค์กรจะได้มีการเตรียมตัวรับมือ ลดผลกระทบที่ส่งผลเสียหายต่อองค์กร หรือแม้แต่การแสวงหาโอกาสเพื่อเพิ่มความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่งก็ได้

3.17 ตำแหน่งทางการแข่งขัน (competitive position)

การประเมินตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์กรในอุตสาหกรรม ทำให้องค์กรสามารถพัฒนาโอกาสในการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่งได้ การออกแบบผลิตภัณฑ์เพื่อวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่เหนือกว่า เสนอขายในราคาที่สูงกว่า เป็นการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งเป็นโอกาสที่ดีในทางการแข่งขันภายหลังจากที่ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรซึ่งทำให้ทราบถึงตำแหน่งทางการแข่งขันของคู่แข่ง การหลีกเลี่ยงโดยหาช่องว่างทางการตลาดและวางตำแหน่งการแข่งขันที่ยังไม่มีคู่แข่งในอุตสาหกรรมสนใจ นับเป็นกลยุทธ์ที่สร้างโอกาสและลดอุปสรรคจากการแข่งขันได้เป็นอย่างดี การพัฒนาคุณลักษณะของคู่แข่งสามารถทำให้องค์กรคาดการณ์คู่แข่งได้อย่างถูกต้องมากขึ้น ทั้งการเติบโตในระยะสั้นและระยะยาว และศักยภาพในการทำกำไรของคู่แข่งหรือแม้แต่องค์กรของเราเองการวิเคราะห์ตำแหน่งทางการแข่งขันจากสภาพแวดล้อมภายนอก ทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่อผลการประกอบการขององค์กร และกลยุทธ์การแข่งขันของคู่แข่งและขององค์กรเองด้วย(อำนวยการ นววงศ์เสถียร, 2556 และ Ireland, Hoskisson and Hitt, 2006) ได้แก่ ปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ตำแหน่งการแข่งขัน
2. จำนวนของสายผลิตภัณฑ์
3. สมรรถนะขององค์กร
4. ความสามารถด้านการแข่งขัน
5. กลยุทธ์ทางการแข่งขัน
6. ภาวะผู้นำและการจัดการการเปลี่ยนแปลง

7. ผู้นำด้านต้นทุน
8. ความแตกต่างและความสามารถในการสร้างนวัตกรรม
9. คุณลักษณะพิเศษของผลิตภัณฑ์
10. การเป็นผู้นำด้านการวิจัยและพัฒนา
11. ความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

3.18 อุปสรรคในการวางกั้นการแข่งขัน

3.18.1 ความประหยัดจากขนาด (economies of scale)

ความประหยัดจากขนาดเป็นอุปสรรคของผู้ที่จะเข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมผู้เข้ามาใหม่ถูกบังคับให้เข้ามาโดยจะต้องมีขนาดการผลิตขนาดใหญ่ หรือจำเป็นต้องยอมรับความเสียเปรียบด้านต้นทุน ความประหยัดจากขนาดของการผลิต การวิจัย การตลาด และการบริการ อาจเป็นอุปสรรคขวางกั้นที่สำคัญในการเข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมผลิตคอมพิวเตอร์ เช่น Acer เป็นผู้ผลิตรายใหญ่ที่มีขนาดการผลิตที่สร้างความประหยัดจากขนาดการผลิต โดยการใช้ให้เป็นประโยชน์จากผู้นำในการผลิตและการจัดจำหน่ายที่มียอดขายจำนวนมาก ทำให้มีความสามารถด้านต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งรายอื่นในอุตสาหกรรม

3.18.2 ความแตกต่างของสินค้า (product differentiation)

ลักษณะเฉพาะตัวของสินค้าที่แตกต่างจากคู่แข่งหรืออุตสาหกรรม จะทำให้เป็นอุปสรรคขวางกั้นสำหรับผู้เข้ามาใหม่ เนื่องจากต้องใช้จ่ายจำนวนมากเพื่อการวิจัยและพัฒนา และอาจต้องมีเทคโนโลยีขั้นสูงจึงจะสามารถสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างดังกล่าวได้ โดยความจงรักภักดีจากลูกค้าเกิดจากสินค้าที่คู่แข่งไม่มีขายในตลาด ความแตกต่างเป็นสิ่งแรกที่ใช้ในอุตสาหกรรม และความแตกต่างของสินค้าเป็นปัจจัยที่สนับสนุนลักษณะเฉพาะตัวของสินค้าและตราสินค้าลักษณะเฉพาะตัวของสินค้าที่แตกต่างเป็นอุปสรรคกีดขวางการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ในอุตสาหกรรมที่สำคัญที่สุดในอุตสาหกรรมต่างๆ (Porter, 2001)

3.18.3 ความผิดพลาดในการกำหนดคู่แข่ง

การกำหนดคู่แข่งเป็นขั้นตอนในการพัฒนากลยุทธ์ แต่สิ่งนี้อยู่ในกระบวนการที่เต็มไปด้วยความไม่แน่นอนและความเสี่ยง กระบวนการในการบริหารระดับสูง บางครั้งก่อให้เกิดต้นทุนในการกำหนดคู่แข่งผิดพลาด ตัวอย่างความผิดพลาดเหล่านี้คือ

1. เน้นการแข่งขันในปัจจุบันมากเกินไป และรู้กลยุทธ์ของคู่แข่งรายใหม่ไม่เพียงพอ ในขณะที่ประเมินผู้มาใหม่ที่มีศักยภาพต่ำเกินไป

2. เน้นคู่แข่งขนาดใหญ่อย่างมาก ในขณะที่เดียวกันก็ละเลยคู่แข่งชั้นขนาดเล็ก
3. ละเลยการจับตาคู่แข่งขันระหว่างประเทศที่มีศักยภาพโดยมุ่งให้ความสนใจแต่คู่แข่งชั้นในระดับท้องถิ่น

3.18.4 ขอบเขตของอุตสาหกรรม

อุตสาหกรรม คือ การรวบรวมกันขององค์กรซึ่งเสนอสินค้าหรือบริการที่เหมือนกัน โดย “สินค้าที่เหมือนกัน” หมายถึงสินค้าที่ลูกค้ารับรู้ว่าทดแทนกันได้ ตัวอย่างเช่น ทรานซิสเตอร์ของเครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล ซึ่งอยู่ในตลาดปัจจุบัน บริษัทซึ่งผลิตคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคลเหล่านี้ เช่น **AT&T, IBM, Apple** และ **Compaq** ซึ่งมาจากศูนย์กลางของอุตสาหกรรมไมโครคอมพิวเตอร์

สมมติว่าคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรมไมโครคอมพิวเตอร์ ขอบเขตของอุตสาหกรรมนี้เริ่มต้นและสิ้นสุดที่ใด โดยอาจตั้งเป็นคำถามว่าอุตสาหกรรมไมโครคอมพิวเตอร์รวมถึง **desktop laptop** และ **tablet** ด้วยหรือไม่ เหล่านี้คือประเภทของคำถามซึ่งผู้บริหารเผชิญในการกำหนดขอบเขตอุตสาหกรรม เพื่อองค์กรจะได้มุ่งเน้นการแข่งขันที่เฉพาะเจาะจงมากยิ่งขึ้น

3.18.5 คุณลักษณะของลูกค้า

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมด้านการดำเนินงานโดยเฉพาะการทำความเข้าใจลูกค้าและพฤติกรรมของลูกค้าเป็นหัวข้อที่จำเป็นมากที่สุด ความเข้าใจลูกค้าขององค์กร ทำให้เกิดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบสนองคุณลักษณะของลูกค้าปัจจุบันและลูกค้าที่คาดหวังขององค์กรในอนาคต การพัฒนาความสามารถของผู้บริหารในการวางแผนการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ เพื่อพยากรณ์ความต้องการขนาดของตลาดและความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย เพื่อสนับสนุนการพยากรณ์ที่เปลี่ยนตามรูปแบบความต้องการของลูกค้า วิธีโดยทั่วไปในการแบ่งส่วนตลาดที่ขึ้นอยู่กับคุณลักษณะลูกค้า เป็นอุปสรรคในการขวางกั้นคู่แข่งชั้นที่จะเข้ามาใหม่ที่ไม่ทราบถึงคุณลักษณะที่แท้จริงของลูกค้า เพื่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

3.18.6 ความแตกต่างที่เหนือกว่าของผลิตภัณฑ์

ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์สามารถเกิดขึ้นโดยแท้จริง หรือเกิดจากการรับรู้ในตัวผลิตภัณฑ์ ความแตกต่างระหว่างโทรศัพท์ **iphone** ของ **Apple's** กับ **Nokia** เป็นตัวอย่างที่แสดงถึงความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ที่สร้างความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่งชั้นและเป็นความแตกต่างที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า ซึ่งผลิตภัณฑ์จะเกิดความแตกต่างกันอย่างมากในเทคโนโลยี และการปฏิบัติงานความแตกต่างเหล่านี้อาจเกิดจากหลักการออกแบบการใช้งานที่ต่างกัน รูปแบบที่ต่างกัน ความเป็นนวัตกรรม และเทคโนโลยีการใช้งานที่แตกต่างกัน เป็นต้น

ความแตกต่างที่มาจาก การรับรู้ เป็นผลมาจากวิธีซึ่งบริษัทวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ขององค์กร และจากความสำเร็จของผลิตภัณฑ์ในการชักชวนลูกค้าให้รับรู้ว่าคุณสมบัติของตัวแตกต่างอย่างมาก จากผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งชั้นกลยุทธ์ทางการตลาดจะเป็นเครื่องมือในการทำเช่นนี้ได้อย่างได้ผล

3.19 บทสรุป

โดยบทนี้ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมภายนอก รวมทั้งการศึกษาการพยากรณ์และวินิจฉัย สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อประโยชน์ที่ผู้บริหารใช้กำหนดกลยุทธ์องค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยการศึกษาข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการใช้ข้อมูลทั้งอดีต ปัจจุบันและอนาคต เพื่อการพยากรณ์ซึ่งมีด้วยกันหลายวิธี

สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันเป็นสภาพแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วยปัจจัยในอุตสาหกรรม ซึ่งมีผลกระทบต่อธุรกิจโดยตรงทันทีทันใด การศึกษาระบบเพื่อให้เข้าใจสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน โดยวิเคราะห์อุตสาหกรรมและประยุกต์ใช้โมเดลแรงกดดัน

สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันกำหนดโดยระดับความเกี่ยวข้องกับการพัฒนากลยุทธ์หลายประการ โดยทั่วไปการพัฒนากลยุทธ์จะได้รับผลกระทบที่สำคัญจากแรงกดดัน 5 ประการ ซึ่งทำให้เกิดการแข่งขันรุนแรงในอุตสาหกรรมการแข่งขัน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันเป็นปัจจัยสำคัญในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อการประเมิน รวบรวมข้อมูลในเชิงลึก ทั้งข้อมูลด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม ประชากร ศาสนา สิ่งแวดล้อม การเมือง รัฐบาล กฎหมาย เทคโนโลยีและสารสนเทศ การแข่งขันในอุตสาหกรรมคู่แข่งชั้นผู้ขายปัจจัยการผลิต คู่แข่งขันที่จะเข้ามาใหม่ในอนาคต ทั้งนี้เพื่อวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคในการดำเนินการขององค์กร เพื่อนำไปสู่การแสวงหาโอกาสและลดภัยคุกคามที่เกิดขึ้นกับองค์กร ทั้งเป็นการแสวงหาความได้เปรียบในการแข่งขัน และลดความเสี่ยงในการดำเนินงานขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

คำถามท้ายบท

1. ให้อธิบายความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์
2. ให้อธิบายตัวแบบแรงกดดัน 5 ประการของ Porter พร้อมทั้งอธิบายผลกระทบจากแรงกดดันทั้งห้า ประการที่มีต่อองค์กร ตลอดจนการนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
3. ให้อธิบายลักษณะที่เกี่ยวข้องของสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

4. ให้อธิบายแนวทางการประเมินตำแหน่งทางการแข่งขันเพื่อพัฒนาโอกาสนำไปสู่การออกแบบกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่ง
5. จากกรณีศึกษาเรื่อง “THE CRYSTAL PTT มิติใหม่แห่งสถานีบริการน้ำมัน” ให้อธิบาย SWOT Analysis ของ “THE CRYSTAL PTT” เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การเติบโตและกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน

THE CRYSTAL PTT

มิติใหม่แห่งสถานีบริการน้ำมัน

ท่ามกลางการแข่งขันของคู่แข่งในธุรกิจสถานีบริการน้ำมัน และความผันผวนของภาวะเศรษฐกิจ กลุ่ม ปตท. ได้สร้างความแตกต่างในรูปแบบสถานีบริการน้ำมันครบวงจร ภายใต้ชื่อ The Crystal PTT (TCPTT) ถนนชัยพฤกษ์ ซึ่งถือเป็นโครงการที่อยู่บนทำเลล้อมรอบด้วยโครงการที่อยู่อาศัยชื่อดัง สำนักงานอุตสาหกรรม มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล โรงเรียน และหน่วยงานราชการ ในรัศมีใกล้โครงการ เพียง 5-10 กิโลเมตร และยังเป็นเส้นทางเชื่อมต่อจากถนนแจ้งวัฒนะ เส้นทางเชื่อมต่อไปสู่ภาคต่าง ๆ ทั้งภาคเหนือ ภาคใต้ และภาคตะวันตก ภายใต้คอนเซ็ปต์และมุมมองที่สอดคล้องกับไลฟ์สไตล์ของคนรุ่นใหม่ตามแนวคิดนวัตกรรมสีเขียวเพื่อลดการใช้พลังงานและอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม โครงการ “The Crystal PTT” เป็นไลฟ์สไตล์ คอมมูนิตีมอลล์แห่งแรกในลักษณะการร่วมทุนกันระหว่าง ปตท. และ เค.อี.กรุ๊ป ด้วยการประสานจุดแข็งของทั้งสององค์กรไว้ด้วยกัน อิงแนวคิดและให้ความสำคัญกับเรื่องการประหยัดพลังงาน ลดมลภาวะ การรีไซเคิล รวมถึงการใช้วัสดุที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม อีกทั้งยังนำเทคโนโลยีและนวัตกรรมทันสมัยมาใช้เพื่อให้โครงการสมบูรณ์แบบ ส่วนทำเลที่ตั้งของ “The Crystal PTT” ถือได้ว่าเป็นทำเลที่มีศักยภาพสูง เพราะเป็นเส้นทางสัญจรเชื่อมต่อหลาย ๆ จังหวัด “The Crystal PTT” จึงพร้อมเป็นคอมมูนิตีมอลล์แห่งใหม่ที่เต็มไปด้วยความทันสมัย สะดวกสบาย และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทุกกลุ่มภายใต้พฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และคู่แข่งรายใหม่ที่เข้าสู่ตลาดอย่างต่อเนื่อง พร้อม ๆ กับการถูกทดแทนโดยรูปแบบคอมมูนิตีมอลล์แบบใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมนี้ ซึ่งนับเป็นความท้าทายอย่างยิ่งในอุตสาหกรรมนี้

“The Crystal PTT” เมื่อได้เข้าไปสัมผัสแล้วจะมีความแตกต่างจากสถานบริการน้ำมันทั่วไปค่อนข้างชัดเจน เพราะเป็นสถานที่ที่มีความครบวงจรในคอนเซ็ปต์ใหม่ ๆ ของ ปตท. ผ่านตัวสถานีบริการน้ำมันพร้อมกับ Jiffy Plus Supermarket เต็มรูปแบบ มีที่จอดรถสะดวกสบาย มีร้านอาหารนานาชาติ และ ร้านค้าต่าง ๆ ที่สามารถตอบสนองทุกวัย โดยเฉพาะกับ “Jiffy Plus Supermarket” ซูเปอร์มาร์เก็ตเต็มรูปแบบแห่งแรกของ PTTRM ซึ่งถือเป็นการก้าวเข้ามาในธุรกิจค้าปลีกอย่างเต็ม

รูปแบบของกลุ่ม ปตท. ต่อยอดธุรกิจค้าปลีกจากร้านสะดวกซื้อ Jiffy ในปัจจุบัน มาพร้อมกับคอนเซ็ปท์ “Daily freshness, freshness, Finely selected” หรือ “สดใหม่ทุกวัน คัดสรรเพื่อคุณ” ที่พร้อมตอบสนองทุกความต้องการของทุกเพศ ทุกวัย และทุกไลฟ์สไตล์การซื้อของคนรุ่นใหม่ได้อย่างครบครันในทีเดียว ด้วยความหลากหลายของสินค้า ไม่ว่าจะเป็นอาหาร ผัก ผลไม้ ที่สดใหม่ทุกวัน อาหารแช่แข็ง อาหารทะเล ขนมขบเคี้ยว สินค้านำเข้าต่าง ๆ อุปกรณ์ เครื่องใช้ในครัวเรือน รวมกว่า 10,000 รายการ อีกทั้งยังมีบริการแปรรูปอาหารสด และสินค้าคุณภาพภายใต้แบรนด์ Jiffy's Choice อาหารพร้อมทานหลากหลายเมนูเด็ดที่คัดสรร วัตถุดิบควบคู่กับการปรุงอย่างพิถีพิถันวันต่อวัน รวมถึงชาไข่มุกเพิร์ลลี่ ที (Pearly Tea) ชงสดแก้วต่อแก้ว และ ร้านกาแฟ Cafe Amazon ที่มีการตกแต่งอย่างทันสมัยให้บริการด้วย

สำหรับโครงการ The Crystal PTT นี้ ถือเป็นโครงการ Community Mall ที่สมบูรณ์แบบ โดยรวมความสะดวกสบาย ความทันสมัย และใส่ใจต่อสิ่งแวดล้อม เป็น One Stop Service สำหรับลูกค้าและประชาชนทั่วไปได้เป็นอย่างดี ด้วยร้านค้าที่หลากหลายในโครงการ ประกอบกับการเปิดตัวสถานีบริการน้ำมันภายใต้แนวคิด “The Greenergy Station” ที่ใช้พลังงานแสงอาทิตย์เข้ามาเป็นส่วนหนึ่งของโครงการเพื่อลดมลภาวะและเป็นโครงการนำร่องในการใช้พลังงานทดแทนที่สะอาดและยั่งยืนโดยได้มีการติดตั้งเซลล์แสงอาทิตย์บริเวณหลังคาเกาะจ่ายน้ำมันรวมถึงหน้าร้านจีพีพี สำหรับผลิตกระแสไฟฟ้าไว้ใช้เองภายในโครงการเพื่อลดภาระการใช้ไฟฟ้า ซึ่งสามารถประหยัดค่าไฟฟ้าได้ถึงปีละ 285,795 บาท เทียบเท่ากับลดการใช้ น้ำมันดิบในการผลิตไฟฟ้า 154 บาร์เรล / ปี ซึ่งเท่ากับเป็นการลดมลภาวะต่อสิ่งแวดล้อมเท่ากับได้ช่วยปลูกต้นไม้ใหญ่ถึง 6 ไร่/ปี นอกจากนี้ สถานีบริการแห่งนี้ยังมีสถานีประจุไฟฟ้าสำหรับรถยนต์ไฟฟ้า (Electric Vehicle Station-EV) เตรียมพร้อมให้บริการชาร์จพลังงานให้กับรถยนต์ที่ใช้ไฟฟ้าเป็นพลังงานขับเคลื่อนในอนาคตอีกด้วย

(ที่มา: ปรับปรุงจาก SM STRATEGIE+MARKETING MAGAZINE Vol.13 Issue 147 JUNE/JULY 2014. P.84 - P.86)

เอกสารอ้างอิง

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. 2555. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม. กรุงเทพฯ :

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปกรณ์ ปรียากร. 2548. การวางแผนกลยุทธ์:แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์. พิมพ์ครั้งที่ 7.

สำนักพิมพ์เสมาธรรม

พัทตร์พจน วัฒนสินธุ์. 2542. การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 2.

โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

- อำพล นววงศ์เสถียร. 2553. ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. **พัฒนบริหารศาสตร์**. ปีที่ 50 ฉบับที่ 1/2553 มกราคม-มีนาคม 2553.
- อำพล นววงศ์เสถียร. 2556. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และบรรษัทภิบาลที่มีผลต่อการประกอบกิจการของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. นำเสนอในที่ประชุมวิชาการ เบญจมิตรวิชาการ ครั้งที่ 3 เมื่อวันที่ 29 พฤษภาคม 2556.
- อำพล นววงศ์เสถียร. 2555. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร. โครงการพัฒนาตำรา วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก. พิมพ์ครั้งที่ 1 พุทธศักราช 2555.
- อำพล นววงศ์เสถียร. 2555. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร. โครงการพัฒนาตำรา วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก. (อัดสำเนา)
- David. R.Fred. 2007.**Strategic Management (Concept and Cases)**.Eleventh Edition. Pearson International Edition.
- Porter, M.E. 2008. The Five Competitive Forces That Shape Strategy. **Harvard Business Review**. January 2008, pp. 79–93.
- Porter, M.E. and Heppelmann, J.E. 2014. How Smart, Connected Products are Transforming Competition. **Harvard Business Review**. November 2014. pp. 65–88.
- Hitt A.Michael, Ireland Duane R. and Hoskisson E. Robert. 2005. **Strategic Management (Competitiveness and Globalization)**. 6e. South-Western, part of the Thomson Corporation.
- Ireland, R. D., Hoskisson, R.E. and Hitt, M.A. 2006. **Understanding Business Strategy: Concepts**. U.S.A.: Thomson South-Western.
- THE CRYSTAL PTT มิติใหม่แห่งสถานีบริการน้ำมัน **SM STRATEGIEY+MARKETING MAGAZINE**. Vol.13 Issue 147 JUNE/JULY 2014. P.84–P.86

แผนการสอนครั้งที่ 4

บทที่ 4 อุตสาหกรรมและคู่แข่ง

หัวข้อเรื่อง

บทที่ 4 อุตสาหกรรมและคู่แข่ง

4.1 บทนำ

4.1.1 โครงสร้างอุตสาหกรรม

4.1.2 วงจรชีวิตอุตสาหกรรม

4.1.3 การแข่งขันและแรงกดดัน 5 ประการ ในอุตสาหกรรม

4.1.4 แรงกดดันทั้งห้ากับโครงสร้างอุตสาหกรรม

4.1.5 กลุ่มกลยุทธ์

4.1.6 การวิเคราะห์คู่แข่ง

4.2 บทสรุป

แนวคิด

การแข่งขันมีความสัมพันธ์กับการตลาดและอุตสาหกรรม ซึ่งจำเป็นต้องทำความเข้าใจองค์ประกอบตลาด อุตสาหกรรมและการแข่งขันในอุตสาหกรรม การพิจารณาจำนวนผู้ซื้อ กลยุทธ์การแข่งขันของผู้ขายหรือผู้ผลิต เครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่นิยมนำมาอธิบายสภาพแวดล้อมการแข่งขันในอุตสาหกรรม ได้แก่ แรงกดดันห้าประการ ซึ่งได้รับการพัฒนาโดย **Michael E. Porter** ตัวแบบแรงกดดันทั้งห้านี้ ในอุตสาหกรรมและการแข่งขันได้มีการนำเอาผู้มีส่วนได้เสียกับธุรกิจ (stakeholders) เข้ามาวิเคราะห์ร่วมด้วย เรียกว่า ตัวแบบการแข่งขันในอุตสาหกรรม เพื่อใช้ในการวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน ทำความเข้าใจคู่แข่งและเป็นกลยุทธ์ที่เป็นปัจจัยนำมาซึ่งความสำเร็จของการแข่งขันและความได้เปรียบในการแข่งขัน

การวิเคราะห์และสามารถเข้าใจถึงอุตสาหกรรมการแข่งขัน ทำให้องค์กรมีผลการประกอบการเหนือกว่าคู่แข่ง การวิเคราะห์อุตสาหกรรมการแข่งขันทำให้องค์กรได้ทราบถึงโครงการอุตสาหกรรม พฤติกรรมการแข่งขัน และผลการประกอบการในอุตสาหกรรม และสร้างความสามารถทางการแข่งขันและความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรได้

วัตถุประสงค์

1. อธิบายและเข้าใจองค์ประกอบตลาด อุตสาหกรรมและการแข่งขันได้
2. อธิบายและเข้าใจการแข่งขันและแรงกดดันในอุตสาหกรรมได้
3. อธิบาย เข้าใจ และสามารถวิเคราะห์กลยุทธ์การแข่งขัน คู่แข่งขัน และปัจจัยสำเร็จของการแข่งขัน และความได้เปรียบในการแข่งขันได้

กิจกรรมการสอน

1. การบรรยาย การอภิปราย การตอบข้อซักถามต่างๆ
2. นักศึกษาแบ่งกลุ่มเพื่ออภิปรายและร่วมแสดงความคิดเห็นเนื้อหาในบทเรียน

สื่อการสอน

ตำรา เอกสารประกอบการสอน การนำเสนอโดยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (power point)

การประเมินผล

นักศึกษาเข้าใจเนื้อหา เข้าเรียนตรงเวลา ตั้งใจเรียน สามารถตอบปัญหาที่ผู้สอนถามได้ เรียนรู้และทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม สามารถวิเคราะห์ สังเคราะห์ได้สามารถวิเคราะห์กรณีศึกษาที่ผู้สอนนำมาใช้เพื่อให้ร่วมกันวิเคราะห์ได้ในประเด็นเรื่องอุตสาหกรรมและการแข่งขัน

หนังสืออ่านประกอบ

กึ่งพร ทองใบ. 2551. กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 5. นนทบุรี:โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

ไพโรจน์ปิยะวงศ์วัฒนา. 2555. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Porter, M.E. & Heppelmann, J.E. 2014. **How Smart, Connected Products are Transforming Competition.** Harvard Business Review. November 2014. pp. 65–88.

เอกสารอ้างอิง

ดูรายละเอียดท้ายบท

บทที่ 4

อุตสาหกรรมและคู่แข่ง

4.1 บทนำ

การแข่งขันมีความสัมพันธ์กับการตลาดและอุตสาหกรรม ซึ่งจำเป็นต้องทำความเข้าใจองค์ประกอบตลาด อุตสาหกรรมและการแข่งขันในอุตสาหกรรม การพิจารณาจำนวนผู้ซื้อ กลยุทธ์การแข่งขันของผู้ขายหรือผู้ผลิต เครื่องมือในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่นิยมนำมาอธิบายสภาพแวดล้อมการแข่งขันในอุตสาหกรรม ได้แก่ แรงกดดันห้าประการ ซึ่งได้รับการพัฒนาโดย **Michael E. Porter** ตัวแบบแรงกดดันทั้งห้านี้ ในอุตสาหกรรมและการแข่งขันได้มีการนำเอาผู้มีส่วนได้เสียกับธุรกิจ (stakeholders) เข้ามาร่วมวิเคราะห์ด้วย เรียกว่า ตัวแบบการแข่งขันในอุตสาหกรรม เพื่อใช้ในการวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน การทำความเข้าใจคู่แข่งและเป็นผู้มีส่วนได้เสียที่นำมาซึ่งความสำเร็จของการแข่งขันและความได้เปรียบในการแข่งขัน

การวิเคราะห์และความสามารถในการเข้าใจถึงอุตสาหกรรมการแข่งขัน ทำให้องค์กรมีผลการประกอบการเหนือกว่าคู่แข่ง การวิเคราะห์อุตสาหกรรมการแข่งขันทำให้องค์กรได้ทราบถึงโครงการอุตสาหกรรม พฤติกรรมการแข่งขัน และผลการประกอบการในอุตสาหกรรม และสร้างความสามารถทางการแข่งขันและความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรได้

การศึกษาและวิเคราะห์แบบจำลองแรงกดดันทางการแข่งขัน 5 ประการ (five force model) ทำให้เข้าใจภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมว่ามีความรุนแรงมากน้อยหรือไม่เพียงใด การเข้าใจอุตสาหกรรมจะทำให้ผู้บริหารสามารถเลือกอุตสาหกรรมที่ดึงดูดใจและมีศักยภาพการทำกำไรได้ดีกว่า ปัจจัยสำคัญในความสำเร็จประการหนึ่งขึ้นอยู่กับว่าองค์กรธุรกิจมีความเข้าใจโครงสร้างอุตสาหกรรมได้ดีเพียงใดเนื้อหาในบทนี้ ได้แก่ โครงสร้างอุตสาหกรรม วงจรชีวิตอุตสาหกรรม การแข่งขันและแรงกดดัน 5 ประการในอุตสาหกรรม โครงสร้างอุตสาหกรรม กลยุทธ์และทางเลือกกลยุทธ์ การวิเคราะห์คู่แข่ง และปัจจัยแห่งความสำเร็จในการแข่งขัน

4.1.1 โครงสร้างอุตสาหกรรม

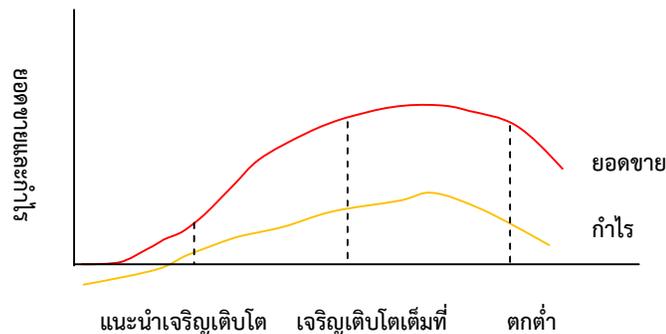
โครงสร้างอุตสาหกรรมใช้เพื่ออธิบายองค์กรธุรกิจว่าจะแข่งขันและวางตำแหน่งในการแข่งขัน (competitive position) อย่างไร เพื่อให้มีผลกำไรเหนือกว่าคู่แข่ง นำไปสู่ความได้เปรียบด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำโครงสร้างอุตสาหกรรมดังกล่าว หมายถึง การศึกษาพื้นฐานโครงสร้างพฤติกรรมองค์กรผลการดำเนินงาน ความสามารถในการทำกำไร ตลอดจนความสามารถในการแข่งขันและการสร้างความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง โครงสร้างอุตสาหกรรมเป็นองค์ประกอบ

สำคัญ โครงสร้างอุตสาหกรรมบนพื้นฐานผู้ซื้อ ผู้ขาย และผู้เข้ามาใหม่ ในกรณีผู้เข้ามาใหม่นั้นหาก หนามการเข้าอุตสาหกรรมจะเชื่อมกับผลการดำเนินงานองค์กรในอุตสาหกรรมสูง โดย Porter ได้ พัฒนาตัวแบบเพื่ออธิบายอุตสาหกรรมและการแข่งขันของอุตสาหกรรมโดยใช้ "แรงกดดันทางการ แข่งขัน 5 ประการ" (five force model)(Porter, 1980) โดยเห็นว่าโครงสร้างอุตสาหกรรม ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ได้แก่ ผู้ซื้อหรือผู้บริโภค คู่แข่งขันในอุตสาหกรรมปัจจุบัน คู่แข่งที่จะเข้ามา ใหม่ ผู้ขายปัจจัยการผลิต และสินค้าทดแทน สาเหตุที่ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ปัจจัยทางการแข่งขันทั้ง ห้า เพื่อจะได้ทราบว่าในอุตสาหกรรมที่กำลังแข่งขันอยู่ในอุตสาหกรรมที่มีความรุนแรงมากน้อย เพียงใด ใครคือผู้ขาย ใครคือผู้ซื้อ ใครคือคู่แข่งปัจจุบัน ใครจะเป็นคู่แข่งที่จะเข้ามาใหม่ในอนาคต สินค้าทดแทนสินค้าขององค์กรในอนาคตจะมีหรือไม่ อย่างไร การจัดการความสัมพันธ์กับผู้ขายปัจจัย การผลิตจะต้องดำเนินการต่อไปหรือไม่ อย่างไร ผลการวิเคราะห์อุตสาหกรรมจะทำให้ทราบ ความสามารถในการแข่งขัน การแสวงหากลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และผลการ ประกอบการที่เป็นผลจากการแข่งขันเมื่อองค์กรต้องเผชิญกับแรงกดดัน

4.1.2 วงจรชีวิตอุตสาหกรรม

ประเด็นสำคัญในการเลือกกลุ่มอุตสาหกรรมที่จะลงทุน คือองค์กรธุรกิจจะต้องรู้ว่า อุตสาหกรรมนั้นอยู่ในช่วงใดของวงจรชีวิต เพื่อที่จะตัดสินใจลงทุนได้อย่างเหมาะสม เช่น องค์กร ธุรกิจบางแห่งอาจสนใจธุรกิจที่อยู่ในระยะเริ่มพัฒนา หรือธุรกิจที่อยู่ในระยะเจริญเติบโต เพราะมอง ว่ามีแนวโน้มที่ดีในการเติบโตต่อไป ซึ่งจะช่วยให้ยอดขายเพิ่มสูงขึ้น ได้รับส่วนแบ่งตลาด ราคาหุ้น ปรับตัวสูงขึ้น แต่องค์กรธุรกิจบางแห่งผู้ลงทุนคิดว่าธุรกิจในระยะเติบโตเต็มทีนั้นน่าสนใจกว่า ก็อาจ มองว่าความเสี่ยงค่อนข้างต่ำ และเห็นว่าธุรกิจที่อยู่ในขั้นนี้ไม่ต้องการเงินทุนไปขยายกิจการเท่าไรนัก มีโอกาสได้รับเงินปันผล เป็นต้น

ภาพที่ 4.1 ขั้นตอนการพัฒนาอุตสาหกรรม



ที่มา: อัมพล นววงศ์เสถียร ปรับปรุงจาก Porter and Heppelmann (2014)

ในการอธิบายขั้นตอนการพัฒนาอุตสาหกรรม สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ชั้น ดังนี้

(1) ชั้นแนะนำผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาด (introduction) มีผู้ผลิตน้อยราย ยอดขายเติบโตช้า ผลิตภัณฑ์ยังพัฒนาไม่สมบูรณ์ กำไรต่ำหรือขาดทุน และอัตราการล้มเหลวของกิจการสูง

(2) ชั้นเจริญเติบโต (growth) ผลิตภัณฑ์เป็นที่ยอมรับของตลาดยอดขายเพิ่มขึ้นรวดเร็ว เริ่มมีคู่แข่งเข้ามาในตลาด แต่การแข่งขันอาจยังไม่รุนแรง ทำให้กำไรมีแนวโน้มสูงขึ้น

(3) ชั้นเติบโตเต็มที่ (maturity) ยอดขายเพิ่มในอัตราที่ลดลง ผลิตภัณฑ์เลียนแบบเข้ามาแข่งขัน ทำให้การแข่งขันเริ่มรุนแรง กำไรมีแนวโน้มลดลง

(4) ชั้นถดถอย (declination) ยอดขายลดลง ผลิตภัณฑ์ใหม่เข้ามาทดแทน อัตรากำไรลดลง เริ่มมีบางกิจการถอนตัวออกไปจากตลาด การเลือกอุตสาหกรรมที่จะลงทุน สิ่งสำคัญจะต้องรู้ว่าอุตสาหกรรมนั้นอยู่ในช่วงใดของวงจรชีวิต เพื่อที่จะได้ตัดสินใจอย่างถูกต้อง

ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับความสนใจขององค์กรธุรกิจที่จะวิเคราะห์และพิจารณาว่าจะสนใจอุตสาหกรรมในขั้นไหนของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์หรือของอุตสาหกรรม อาทิองค์กรธุรกิจบางแห่งอาจสนใจธุรกิจที่อยู่ในขั้นบุกเบิก หรือธุรกิจที่อยู่ในขั้นเจริญเติบโต เพราะมองว่ามีแนวโน้มที่ดีในการเติบโตต่อไป ซึ่งจะช่วยให้ยอดขายเพิ่มสูงขึ้น ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น ราคาหุ้นขององค์กรปรับตัวสูงขึ้น อย่างไรก็ตามองค์กรจะต้องตระหนักด้วยว่าความเสี่ยงก็อาจสูงขึ้นตามไปด้วยเช่นเดียวกัน แต่สำหรับองค์กรธุรกิจที่มองว่าธุรกิจอยู่ในขั้นเติบโตเต็มที่นั้น น่าสนใจกว่าก็อาจมองว่า ความเสี่ยงค่อนข้างต่ำ และเห็นว่าธุรกิจที่อยู่ในขั้นนี้ ไม่ต้องการเงินทุนไปขยายกิจการเท่าไรนัก ก็อาจมีโอกาสดังกล่าวและส่วนแบ่งตลาดที่เพิ่มสูงขึ้น เป็นต้น

4.1.3 การแข่งขันและแรงกดดัน 5 ประการ ในอุตสาหกรรม

การแข่งขัน (competition) หมายถึง การทำสงครามระหว่างคู่แข่งกันเพื่อการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด (market share) และการจัดหาทรัพยากร ความเข้าใจคู่แข่งจึงเป็นกุญแจสำคัญต่อการพัฒนากลยุทธ์ขององค์กรการวิเคราะห์การแข่งขันจะช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรม และจุดแข็งจุดอ่อนของคู่แข่งกัน ทำให้สามารถคาดคะเนว่าคู่แข่งจะใช้กลยุทธ์อะไร เพื่อที่จะเลือกใช้กลยุทธ์ตอบโต้ได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ Michael E. Porter ศาสตราจารย์ผู้เชี่ยวชาญด้านกลยุทธ์การแข่งขันของมหาวิทยาลัย Harvard ให้ความเห็นที่ ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญกับความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม ซึ่งระดับของความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมจะถูกกำหนดโดยแรงผลักดัน 5 ประการ (five forces model) ซึ่งสามารถอธิบายการวิเคราะห์ระดับความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมได้ดังต่อไปนี้

1. การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม

เป็นการพิจารณาว่า ณ ปัจจุบันมีองค์กรที่แข่งขันอยู่ในอุตสาหกรรมนี้จำนวนกี่ราย ถ้ามีจำนวนมากในอุตสาหกรรม แสดงให้เห็นถึงการแข่งขันที่รุนแรง ในทางตรงกันข้าม ถ้ามีจำนวนน้อยรายในอุตสาหกรรม ก็แสดงให้เห็นว่าการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นมีน้อย

โดยปกติกำไรขององค์กรในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันรุนแรงจะน้อยกว่าในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันไม่รุนแรง ดังนั้น โอกาสที่ผู้ถือหุ้นจะได้รับเงินปันผลจากการลงทุนในองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันรุนแรงจึงน้อยกว่าไปด้วย

2. อุปสรรคของคู่แข่งรายใหม่

นอกจากพิจารณาการแข่งขันในอุตสาหกรรมแล้ว องค์กรจะต้องพิจารณาถึงคู่แข่งรายใหม่ที่กำลังจะเข้ามาแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ด้วยว่าคู่แข่งรายใหม่จะสามารถเข้าสู่อุตสาหกรรมนี้ได้ยากง่ายเพียงใด หากคู่แข่งรายใหม่สามารถเข้าสู่อุตสาหกรรมนี้ได้ง่าย ก็จะทำให้จำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรมนี้มีจำนวนมากขึ้น ซึ่งอาจจะนำไปสู่การตัดราคาสินค้าระหว่างกัน ส่งผลให้กำไรต่อหน่วยขององค์กรในอุตสาหกรรมนั้นๆ ลดลง

3. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อสินค้า

หากอุตสาหกรรมใดผู้ซื้อมีอำนาจในการต่อรองราคาได้มาก ก็จะทำให้องค์กรในอุตสาหกรรมนั้นได้กำไรต่อหน่วยที่ลดลง ในทางตรงกันข้าม หากสินค้าใดที่ถูกค่าไม่มีอำนาจต่อรองกล่าวคือมีผู้ขายสินค้าชนิดนั้นในอุตสาหกรรมเพียงไม่กี่ราย ความสามารถในการกำหนดราคาสินค้าก็ขึ้นอยู่กับผู้ขายเป็นหลัก ยอดขาย ส่วนแบ่งตลาด และกำไรขององค์กรเหล่านี้จะมีมาก

4. อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต

หากอุตสาหกรรมใดมีผู้ขายปัจจัยการผลิตน้อยราย อำนาจในการต่อรองราคาก็จะตกอยู่กับผู้ขายปัจจัยการผลิต แต่ถ้ามีผู้ขายปัจจัยการผลิตมากมาย อำนาจในการต่อรองราคาปัจจัยการผลิตก็จะขึ้นกับองค์กรนั้นๆ ซึ่งอำนาจในการต่อรองราคาปัจจัยการผลิตจะส่งผลกระทบต่อราคาค่าต้นทุนการผลิตขององค์กรนั่นเอง ดังนั้น องค์กรธุรกิจใดมีอำนาจในการต่อรองกับผู้ขายปัจจัยการผลิตมาก ก็จะทำให้องค์กรนั้นๆ มีต้นทุนในการผลิตที่ต่ำ และมีโอกาสในการได้รับกำไรที่มากขึ้นด้วยในทางตรงกันข้าม หากองค์กรใดมีอำนาจในการต่อรองกับผู้ขายปัจจัยการผลิตน้อย ก็จะทำให้องค์กรนั้นมีต้นทุนในการผลิตที่สูงขึ้น ซึ่งส่งผลให้กำไรที่คาดว่าจะได้รับลดลง โอกาสที่ผู้ถือหุ้นจะได้รับเงินปันผลก็ลดลง

5. สินค้าทดแทน

หากอุตสาหกรรมใดมีสินค้าที่สามารถใช้ทดแทนได้จำนวนมาก การแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นจะยิ่งรุนแรงขึ้น การทำให้เกิดการแย่งส่วนแบ่งการตลาดและการแบ่งผลกำไรก็จะมีมากขึ้นตามมา เนื่องจากผู้บริโภคหรือลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้นนั่นเอง อาทิ ในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม หากเครื่องดื่มเพื่อสุขภาพ เช่น ชาเขียว ออกมาแข่งขันกับเครื่องดื่มโคล่า ในช่วงที่ผู้บริโภคอยู่ในกระแสห่วงใย

สุขภาพผู้บริโภคอาจหันไปดื่มเครื่องดื่มชาเขียวแทนเครื่องดื่มโคล่า ดังนั้น อุตสาหกรรมเครื่องดื่มโคล่าก็จะมียอดขายลดลง ส่วนแบ่งตลาดในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มลดลง และตามมาด้วยผลกำไรที่ลดลง

การวิเคราะห์ภาวะการแข่งขันเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้ลงทุนจะวิเคราะห์อุตสาหกรรม เพื่อพิจารณาว่าแต่ละอุตสาหกรรมนั้นมีความแข็งแกร่งทางการแข่งขันเพียงใด และสามารถนำมาพิจารณาศักยภาพในการทำกำไรในระยะยาวได้ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจลงทุนต่อไป

การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ (strategy implementation) จะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการบริหารขององค์กร เช่น การจัดสรรและระดมทรัพยากรไปใช้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ การแบ่งและจัดสรรงาน โครงสร้างองค์กรภายในการควบคุม และวัดประสิทธิผลของการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ

4.1.4 แรงกดดันทั้งห้ากับโครงสร้างอุตสาหกรรม

ได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันและในอุตสาหกรรม ซึ่งมีผลต่อการแข่งขันขององค์กรธุรกิจที่แข่งขันในปัจจุบัน หรือตั้งใจที่จะเข้าไปลงทุนในอนาคต พร้อมทั้งได้อธิบายถึงวงจรชีวิตอุตสาหกรรมในแต่ละช่วงไปแล้ว

แรงกดดันทางการแข่งขันทั้งห้าจะส่งผลกระทบต่อองค์กรในระดับไม่เท่ากัน ซึ่งไม่สามารถอธิบายได้จาก “กลุ่มกลยุทธ์” และ “อุตสาหกรรมที่แตกต่าง” ด้วยเหตุนี้ เมื่อผู้บริหารจะทำการวิเคราะห์อุตสาหกรรมเพื่อลงทุนจึงต้องให้ความสนใจต่อแรงกดดันทางการแข่งขัน อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์แรงกดดันทางการแข่งขัน ผู้บริหารจะต้องศึกษาว่าปัจจัยทั้งห้าประกอบด้วยอะไรบ้าง จะได้เข้าใจอย่างถ่องแท้ถึงความสัมพันธ์ระหว่างศักยภาพทางการทำกำไรและปัจจัยที่เป็นตัวขับเคลื่อนการแข่งขัน (Porter and Heppelmann, 2014)

เพื่อผู้บริหารองค์กรจะได้ใช้ประโยชน์ในการวางแผน กลยุทธ์ต่อไป ถ้าปัจจัยทั้งห้ามีความเข้มแข็งสูง แสดงว่าอุตสาหกรรมมีความน่าสนใจต่ำ (ศักยภาพการทำกำไรของอุตสาหกรรมต่ำ) ในทางกลับกันถ้าปัจจัยทั้งห้ามีความอ่อนแอ แสดงว่าอุตสาหกรรมมีความน่าสนใจ (ศักยภาพการทำกำไรของอุตสาหกรรมสูง)

สำหรับการกำหนดตำแหน่งการแข่งขันบนพื้นฐานของปัจจัยทั้งห้านี้ องค์กรต้องวางตำแหน่งการแข่งขันองค์กรบนความอ่อนแอของแต่ละปัจจัยแรงกดดันทางการแข่งขัน Wan (2004) ได้ศึกษาถึงแรงกดดันทางการแข่งขันทั้งห้ากับผลการดำเนินงานทางการเงิน โดยการศึกษาเป็นการทดสอบในอุตสาหกรรมไม้เฟอร์นิเจอร์ สหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า องค์กรที่วางตำแหน่งทางการแข่งขันบนความอ่อนแอของปัจจัยการแข่งขันนั้น ให้ผลกำไรเหนือกว่าองค์กรที่วางตำแหน่งทางการแข่งขันบนความเข้มแข็งของปัจจัยการแข่งขัน

อย่างไรก็ตาม การจะนำแบบจำลองแรงกดดันทางการแข่งขันทั้งห้าไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีข้อเตือนใจที่สำคัญประการหนึ่งที่ผู้วิเคราะห์แบบจำลองนี้จะต้องให้

ความสำคัญคือ ปัจจัยด้าน “ภาครัฐบาล” เนื่องจากเป็นผู้กำหนดนโยบายต่างๆ กล่าวคือรัฐบาลเป็นทั้งผู้ซื้อสินค้า ผู้ขายปัจจัยการผลิต รวมถึงมี “นโยบาย” ที่สัมพันธ์กับสถานการณ์สภาพแวดล้อมมหภาคเป็นตัวขับเคลื่อน ซึ่งนโยบายรัฐบาลยังมีผลกระทบต่อสินค้าทดแทน การแข่งขันระหว่างกัน ในอุตสาหกรรมให้เติบโตหรือถดถอยได้ อาทิ นโยบายภาษีและนโยบายรัฐบาลมีผลต่อบรรยากาศการแข่งขันในอุตสาหกรรม ดังนั้น ผู้ที่จะใช้เครื่องมือดังกล่าวต้องวินิจฉัยนโยบายรัฐบาลทั้งในปัจจุบันและอนาคตในทุกระดับนโยบาย สำหรับโครงสร้างอุตสาหกรรมในชั้นต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กับแรงกดดันทั้งห้าประการ (Douglas and Ryman, 2003) ดังนี้

1. โครงสร้างอุตสาหกรรมในขั้นแนะนำ

ระยะแนะนำ หมายถึงขั้นตอนเริ่มต้นของการทำธุรกิจ อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมองค์กรในอุตสาหกรรมมีขนาดเล็ก ขาดแคลนผู้นำตลาดแต่ละองค์กรมีส่วนแบ่งตลาดน้อย อุตสาหกรรมมีลักษณะเริ่มต้นและลองผิดลองถูก องค์กรควรสร้างกลุ่มเครือข่ายความร่วมมือระหว่างกันเพื่อให้ได้ขนาดการผลิตที่ประหยัด หรือการสร้างผลิตภัณฑ์ให้เป็นมาตรฐานเดียวกันเพื่อให้ลูกค้ามีความต้องการเหมือนกันซึ่งจะทำให้ต้นทุนต่ำลง

โครงสร้างอุตสาหกรรมเมื่อพิจารณาจากองค์ประกอบหลักทั้งห้า จะพบว่าคู่แข่งรายใหม่สามารถเข้ามาในอุตสาหกรรมได้ง่ายเนื่องจากไม่มีอุปสรรคกีดขวางในอุตสาหกรรม ผู้ซื้อและผู้ขายปัจจัยการผลิตจะมีอำนาจต่อรองสูงเนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมเกิดใหม่ ผู้ซื้อน้อยและผู้ขายปัจจัยการผลิตยังไม่มั่นใจในคำสั่งซื้อของผู้ขายในอุตสาหกรรม การผลิตสินค้าทดแทนจะยังไม่เกิดขึ้นในระยะนี้ สาเหตุเพราะอัตรากำไรในอุตสาหกรรมต่ำยังไม่น่าพอใจและส่วนใหญ่ยังขาดทุนและไม่มีกำไร ขณะที่การกำหนดกลยุทธ์องค์กรต้องให้ความสำคัญต่อทรัพยากรและทักษะการทำงานและการตัดสินใจของผู้บริหาร เพื่อเอาชนะอุตสาหกรรมที่ยังมีความไม่แน่นอนในระยะเวลาช่วงแรกของการเข้าสู่ตลาดของผลิตภัณฑ์

2. โครงสร้างอุตสาหกรรมเข้าสู่ขั้นเติบโต

อุตสาหกรรมในระยะเข้าสู่ช่วงเติบโต คือช่วงอัตราการเติบโตตลาดเริ่มสูงขึ้น จำนวนผู้ซื้อที่มีแนวโน้มจะเพิ่มมากขึ้น ความสามารถการทำกำไรขององค์กรจะเพิ่มมากขึ้นการแข่งขันเริ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

เมื่อพิจารณาโครงสร้างอุตสาหกรรมจากองค์ประกอบทั้งห้า คู่แข่งรายใหม่จะเข้าสู่ตลาดมากขึ้น อย่างไรก็ตาม อัตราการเติบโตของคู่แข่งและปริมาณการผลิตในอุตสาหกรรมยังน้อยกว่าอัตราการเติบโตของความต้องการของผู้บริโภคทั้งอุตสาหกรรม อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิตและอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคยังมีไม่มากนัก เพราะจำนวนผู้ผลิตในอุตสาหกรรมยังมีไม่มากนัก ดังนั้น ความรุนแรงในการแข่งขันยังอยู่ในช่วงเริ่มก่อตัว อย่างไรก็ตามความรุนแรงของการแข่งขันแม้

จะเริ่มมีเพิ่มมากขึ้น แต่ยังไม่รุนแรงมากนัก เพราะอุตสาหกรรมยังมีแนวโน้มการเติบโตอย่างค่อยเป็นค่อยไปนั่นเอง

3. โครงสร้างอุตสาหกรรมขั้นเติบโตเต็มที่

คุณลักษณะของอุตสาหกรรมระยะเติบโต ผู้ซื้อเริ่มมีความอึดตัวจากผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีความแตกต่างกัน คู่แข่งขันในอุตสาหกรรมมีจำนวนมากและเสนอขายผลิตภัณฑ์ที่เหมือนๆ กัน ผู้บริโภคเริ่มมีการเรียนรู้ ตระหนักและไตร่ตรองการซื้อผลิตภัณฑ์มากขึ้น ส่งผลให้การเติบโตของความต้องการ ผู้บริโภคเริ่มเพิ่มในอัตราที่ถดถอย องค์กรเริ่มมีต้นทุนจากการแข่งขันและการตลาดเพิ่มสูงขึ้น อัตรากำไรเริ่มลดลงอย่างต่อเนื่อง กำลังผลิตส่วนเกินเพิ่มสูงขึ้น ผลิตภัณฑ์เริ่มล้าสมัยในความรู้สึกของผู้บริโภค การแข่งขันที่รุนแรงตามมา ในที่สุดระดับกำไรในอุตสาหกรรมจะตกต่ำลงจากช่วงเติบโต จนกระทั่งเห็นได้อย่างชัดเจน ดังนั้น ช่วงเติบโตเต็มที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจและสร้างผลิตภาพให้เกิดขึ้น โดยทำให้ต้นทุนต่ำที่สุดแต่ได้ผลผลิตคุ้มค่ากับต้นทุน เริ่มทบทวนสายผลิตภัณฑ์และกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่องค์กรเสนอต่อตลาดโดยพิจารณาในรายกลุ่มธุรกิจและรายสายผลิตภัณฑ์ เพื่อให้องค์กรเสนอผลิตภัณฑ์ที่สามารถสร้างกำไรและยอดขายให้กับองค์กรโดยมีต้นทุนที่ต่ำที่สุด ให้ความสำคัญต่อการสร้างผลิตภัณฑ์ที่แตกต่าง หรือการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมเพิ่มขอบเขตการกระจายสินค้าให้ทั่วถึง ขยายตลาดใหม่ด้วยผลิตภัณฑ์เดิม และทำการตลาดเชิงพื้นที่เป้าหมายมากขึ้น และใช้ความพยายามทางการตลาดในการกระตุ้นให้ลูกค้าซื้อสินค้าขององค์กร และสร้างให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อตราสินค้า

ในสถานการณ์เช่นนี้ องค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ด้วยความระมัดระวัง ต้องประเมินกลยุทธ์ และทบทวนการปฏิบัติการเพื่อลดต้นทุนและหากกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขาย ลดการลงทุนจำนวนมากในผลิตภัณฑ์เดิม หาช่องทางการตลาดใหม่ๆ ด้วยผลิตภัณฑ์เดิม พยายามรักษาส่วนแบ่งตลาดเดิมไว้ให้ได้มากที่สุด ไม่พยายามลงทุนหรือใช้ความพยายามทางการตลาดเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาด โดยให้คำนึงถึงแนวคิดที่ว่า การสร้างส่วนแบ่งตลาดมีความสำคัญน้อยกว่าการรักษาส่วนแบ่งตลาดเอาไว้ ไม่ควรให้ความสำคัญต่อการแข่งขันด้านราคาเพราะยอดขายที่ได้รับอาจไม่คุ้มต้นทุนของสินค้า และอาจทำให้เกิดต้นทุนที่เพิ่มขึ้นโดยไม่จำเป็นและเปล่าประโยชน์ โดยกลยุทธ์ในช่วงนี้ควรให้ความสำคัญกับการหาช่องทางการตลาดใหม่ๆ หรือความพยายามรักษาส่วนแบ่งตลาดเดิมไว้ให้มากที่สุดโดยใช้เงินลงทุนเพิ่มให้น้อยที่สุดเท่าที่จำเป็นเท่านั้น

4. โครงสร้างอุตสาหกรรมในระยะถดถอย

ระยะถดถอยเปรียบเสมือนระยะที่สงครามการแข่งขันที่รุนแรงในช่วงก่อนหน้านี้ ได้ลดความรุนแรง เกมส์การแข่งขันกำลังสิ้นสุด ธุรกิจล้มหายไปจำนวนมาก เทคโนโลยีที่ทันสมัยได้ก้าวเข้ามาทดแทนอย่างเต็มที่ในช่วงถดถอย ผลิตภัณฑ์เริ่มล้าสมัยในความรู้สึกของผู้บริโภค กำไรลดน้อยลงหรืออาจไม่มีเลย การลงทุนเพื่อเพิ่มยอดขายเป็นสิ่งที่ไม่ควรหลีกเลี่ยง ผลิตภัณฑ์บางรายการอาจถูกนำออก

จากสายผลิตภัณฑ์เนื่องจากสินค้าไม่เป็นที่ต้องการของผู้บริโภคอีกต่อไป กลยุทธ์ในการดำเนินการในช่วงนี้คือการถอดผลิตภัณฑ์ที่ไม่สามารถทำกำไรออกจากสายผลิตภัณฑ์ หรือพยายามดำรงผลิตภัณฑ์ที่ยังสามารถเก็บเกี่ยวยอดขายได้โดยไม่มุ่งการเพิ่มค่าใช้จ่ายทางการตลาดกับผลิตภัณฑ์เดิมขององค์กร

4.1.5 กลุ่มกลยุทธ์

กลยุทธ์หมายถึง แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ หรือหมายถึง แนวทางหรือวิธีการในการแข่งขันที่จะทำให้องค์กรสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ สำหรับแนวทางในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ประกอบด้วยคำถามที่สำคัญ 3 ข้อ ได้แก่ 1) ปัจจุบันองค์กรอยู่ ณ ตำแหน่งใด 2) องค์กรต้องการไปถึงตำแหน่งใด และ 3) องค์กรจะไปถึงตำแหน่งที่กำหนดนั้นได้อย่างไร หรือ หมายถึงวิธีการหรือแนวทางที่องค์กรจะนำเสนอคุณค่า (value) ให้กับลูกค้า เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ (Vasconcellos, 2005)

การนำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ในองค์กรนั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ (1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ (strategic analysis) (2) การกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation) และ (3) การนำกลยุทธ์ที่วางไว้ไปสู่การปฏิบัติจริง (strategic implementation)

การกำหนดกลยุทธ์มี 3 ระดับ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ระดับบริษัทหรือระดับองค์กร (corporate strategy) 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy) และ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่หรือระดับปฏิบัติการหรือระดับดำเนินงาน (functional strategy)

1) กลยุทธ์ระดับบริษัท (corporate strategy)

จะบอกให้รู้ถึงแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร ว่าต้องการมุ่งเน้นที่จะขยายตัวหรือไม่ และถ้าต้องการที่จะขยายตัวในธุรกิจใด (where to compete) ในขณะที่กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะบอกให้รู้ถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการแข่งขัน (how to compete) ภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์แล้ว ผู้บริหารสามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัทได้โดยการตอบคำถามดังต่อไปนี้

(1) องค์กรต้องการที่จะเติบโตหรือขยายกิจการ (growth) คงที่หรืออยู่กับที่ (stable) หรือถดถอยหรือหดตัว (retrench) ส่วนใหญ่แล้วคำตอบที่มักจะได้รับพบว่าองค์กรส่วนใหญ่ต้องการเติบโต หรือประสมประสาน (combination) ระหว่างการขยายตัว และ/หรือ คงที่ และ/หรือ หดตัว

(2) หากองค์กรต้องการที่จะเติบโตหรือขยายตัว องค์กรจะขยายตัวด้วยวิธีไหน

- การเติบโตจากภายในองค์กร (internal growth) เช่น การขยายสาขา การเพิ่มสินค้าใหม่ การหาลูกค้าใหม่ การขยายตลาด การขยายสาขา การเพิ่มจำนวนยอดขาย เป็นต้น โดยการขยายตัวเหล่านี้จะเกิดขึ้นจากการดำเนินการด้วยองค์กรเอง

- การเติบโตจากภายนอกองค์กร (external growth) โดยอาจจะเกิดขึ้นจากการเข้าไปร่วมกิจการกับองค์กรอื่น หรือการเข้าไปเป็นพันธมิตรร่วมกับองค์กรอื่น

(3) ถ้าองค์กรต้องการเติบโต องค์กรจะเติบโตด้วยวิธีการไหน อย่างไร

- เติบโตโดยใช้สินค้าและบริการเดิมที่องค์กรมีอยู่ในปัจจุบัน
- เติบโตโดยสินค้าและบริการใหม่ๆ

(4) ถ้าองค์กรต้องการที่จะเติบโต องค์กรจะเติบโตไปในธุรกิจไหน

- เติบโตในธุรกิจเดิม
- เติบโตในธุรกิจใหม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม
- เติบโตในธุรกิจใหม่ที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม

ความสัมพันธ์ระหว่างสินค้าและตลาดมีดังนี้

- ใช้สินค้าบริการเดิม เติบโตในอุตสาหกรรมเดิม (old product/old market)
- ใช้สินค้าและบริการเดิม เติบโตเข้าไปในอุตสาหกรรมใหม่ (old product/new market)
- นำเสนอสินค้าและบริการใหม่ เติบโตในอุตสาหกรรมเดิม (new product/old market)
- นำเสนอสินค้าและบริการใหม่ เติบโตเข้าไปในอุตสาหกรรมใหม่ (new product/new market)

2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy)

หมายถึง กลยุทธ์เพื่อมุ่งในการแข่งขัน (competitive strategy) เพื่อมุ่งเอาชนะคู่แข่งหรือหมายถึง วิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันเพื่อให้สามารถชนะคู่แข่งในอุตสาหกรรมนั้นๆ โดยการเริ่มต้นจากการกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (target customer) ให้ชัดเจนก่อนว่ากลุ่มลูกค้าเป้าหมายขององค์กรคือใครและมีความต้องการอะไร

องค์กรส่วนใหญ่ มักมุ่งเอาชนะคู่แข่งโดยใช้กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันตามแนวคิดของ Michael E. Porter ซึ่งกล่าวไว้ว่าองค์กรธุรกิจสามารถเลือกที่ใช้วิธีการในการแข่งขัน โดยการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership strategy) การสร้างความแตกต่างในการแข่งขัน (differentiation) การมุ่งเน้นที่ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (focus customer) (Porter, 1980)

ในอุตสาหกรรมผู้ประกอบชิ้นส่วนยานยนต์ไทย ต้นทุนส่วนใหญ่นอกจากต้นทุนในการผลิตแล้วต้นทุนด้านการขนส่งและโลจิสติกส์จัดได้ว่าเป็นต้นทุนที่มีสัดส่วนสูง เนื่องจากชิ้นส่วนยานยนต์มีจำนวนมากถึง 2,000 กว่าชิ้นสำหรับรถยนต์หนึ่งคันและบางชิ้นส่วนมีขนาดใหญ่ ทำให้เกิดต้นทุนรวมที่สูง เมื่อเทียบความสามารถในการแข่งขันด้านต้นทุนแล้ว ไม่สามารถแข่งขันกับสินค้าจากประเทศจีนได้ อุตสาหกรรมเหล่านี้จึงพยายามลดต้นทุนและสร้างผลิตภาพให้เกิดขึ้นกับอุตสาหกรรม โดยมุ่งเน้นการลดต้นทุนในการขนส่ง ต้นทุนในการกระจายสินค้า และต้นทุนในการจัดการสินค้าคงคลัง เพื่อมุ่งสู่กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (อำพล นววงศ์เสถียร, 2557)

ธุรกิจขนาดเล็กๆ อย่างธุรกิจครอบครัวและวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ เป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่ธุรกิจขนาดเล็กๆ เหล่านี้ใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยใช้กลยุทธ์ที่ตรงข้ามกับการผลิตในจำนวนมากเพื่อให้เกิดการประหยัดจากขนาด แต่ธุรกิจขนาดเล็กเหล่านี้หนีจากกลยุทธ์ระดับธุรกิจตามแนวคิดของ Porter แล้วองค์กรสามารถที่จะเลือกใช้กลยุทธ์ธุรกิจอื่นในลักษณะอื่นอีก เช่น การเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม (first mover) หรือการใช้กลยุทธ์เพื่อกีดกันหรือโจมตีคู่แข่งในอุตสาหกรรม (offensive strategy) ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจนั้น องค์กรต้องตั้งคำถามก่อนนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

(1) กลุ่มลูกค้าเป้าหมายขององค์กรคือใคร

(2) กลุ่มเป้าหมายต้องการจากสินค้าหรือบริการที่มีคุณค่าในสายตาของลูกค้าแบบไหนอย่างไร

(3) องค์กรเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่าง (differentiation) จากคู่แข่งหรือไม่ อย่างไร กลยุทธ์ระดับบริษัททำให้รู้ว่าองค์กรมีทิศทางอย่างไรและไปในทิศทางไหน ส่วนกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะบอกให้รู้ถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันเพื่อเอาชนะคู่แข่งในอุตสาหกรรมสำหรับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ทั้งสองประการนั้น กลยุทธ์ระดับบริษัท เป็นวิธีการที่องค์กรจะเข้าไปแข่งขันในอุตสาหกรรมใดและด้วยทิศทางแบบไหน อย่างไรก็ตามกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นวิธีการที่องค์กรจะเข้าไปแข่งขันในสินค้าหรือบริการใดและด้วยวิธีการแบบไหนที่จะเอาชนะคู่แข่งได้ ซึ่งเมื่อองค์กรตัดสินใจได้แล้ว ผู้บริหารสามารถใช้กลยุทธ์ทางธุรกิจในการระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น

4.1.6 การวิเคราะห์คู่แข่ง

วัตถุประสงค์หนึ่งของการศึกษากลุ่มกลยุทธ์ เพื่อจะได้ทราบถึงสถานการณ์อุตสาหกรรมที่องค์กรแข่งขันอยู่ และในอุตสาหกรรมนั้นองค์กรสามารถทราบว่ามีใครเป็นคู่แข่งโดยอาศัยแผนที่กลุ่มกลยุทธ์

ประเด็นแรกของการวิเคราะห์คู่แข่ง องค์กรควรทราบก่อนว่า ใครคือคู่แข่งปัจจุบันและผู้ที่มีโอกาสภัยที่จะเข้ามาเป็นผู้แข่งขันในอนาคต และองค์กรต้องวิเคราะห์แรงกดดันทั้งห้าประการที่เป็นพลังกดดันองค์กรและท้าทายการปรับเปลี่ยนทางเลือกกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้แก่ ลูกค้า ผู้ขายปัจจัยการผลิต สินค้าทดแทน คู่แข่งขันในปัจจุบัน และผู้ที่อาจเข้ามาในฐานะคู่แข่งรายใหม่ในอนาคต

ประเด็นที่สอง เป็นการวิเคราะห์เป้าหมายคู่แข่ง เพื่อเข้าใจสถานการณ์ปัจจุบันของคู่แข่งปัจจุบันและคู่แข่งที่จะเข้ามาใหม่ในอนาคตหรือเพื่อให้ทราบถึงสิ่งที่คู่แข่งต้องการจะดำเนินการในอนาคตซึ่งจะมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

ประเด็นที่สาม คือ องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ในทุกระดับกลยุทธ์แบบไหน อย่างไร ทั้งกลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ หรือจะผสมประสานกันในระหว่างทั้ง 3 กลยุทธ์ดังกล่าว

4.2 บทสรุป

สิ่งสำคัญสำหรับการแข่งขันขององค์กรธุรกิจที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและสนใจ ได้แก่ การเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ซึ่งแต่ละองค์กรจะต้องเผชิญอยู่ในอุตสาหกรรมการแข่งขัน นอกจากนี้ ความรุนแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมใดอุตสาหกรรมหนึ่งยังขึ้นอยู่กับแรงกดดันทางการแข่งขัน 5 ประการ ได้แก่ คู่แข่งขันรายใหม่ ผู้ซื้อ ผู้ขาย ปัจจัยการผลิต สินค้าทดแทน และคู่แข่งขันรายใหม่ที่จะเข้ามาในอนาคตองค์กรที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบันต้องทุ่มเททรัพยากรต่างๆ ลงไปในปัจจัยแห่งความสำเร็จนั้นเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์โดยการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรม โดยที่ปัจจัยแห่งความสำเร็จสามารถระบุได้ 3 ลักษณะ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยความหลากหลาย ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรจะต้องสามารถระบุปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรมและองค์กรธุรกิจให้ได้ เพื่อประโยชน์ในการจัดทำกลยุทธ์อย่างไรก็ตาม การค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจอาจมาจากประเด็น คำถาม ดังนี้ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายคือใคร องค์กรต้องใช้กลยุทธ์อะไรในการแข่งขัน ปัจจัยเชิงกลยุทธ์อะไรที่ทำให้ธุรกิจอยู่รอดในการแข่งขัน ความได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจได้แก่อะไร

คำตอบสำหรับคำถามแรก ใช่หรือไม่ ว่าองค์กรธุรกิจจะต้องทราบถึงกลุ่มเป้าหมาย และต้องทราบความต้องการลูกค้าเพื่อจะได้กำหนดคุณลักษณะผลิตภัณฑ์และบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ตรงกับความสามารถขององค์กร พร้อมทั้งทุ่มเททรัพยากรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้คำตอบสำหรับคำถามต่อมาคือองค์กรธุรกิจจะต้องพิจารณาถึงการแข่งขันในอุตสาหกรรม เพื่อวิเคราะห์ถึงมิติแห่งปัจจัยสำคัญเพื่อความอยู่รอดในการแข่งขันหรือปัจจัยที่ขับเคลื่อนให้องค์กรประสบความสำเร็จ อาทิ สินค้าอุปโภคบริโภคมักมีขอบเขตจำกัดในการสร้างความแตกต่างจึงต้องแข่งขันกันที่ราคา ดังนั้น จึงต้องมีการผลิตจำนวนมากเพื่อให้เกิดการประหยัดจากขนาดการผลิต (economies of scale) เน้นการจำหน่ายในปริมาณมาก เพื่อให้ต้นทุนต่ำ ส่วนคำตอบที่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจนั้นมีอยู่มากมาย องค์กรต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ ทางเลือกกลยุทธ์ เพื่อให้้องค์กรเองสามารถไปสู่การเป็นผู้นำหรืออยู่รอดได้ในอุตสาหกรรม

อย่างไรก็ตามในอุตสาหกรรมที่องค์กรดำรงอยู่มีคู่แข่งจำนวนมาก สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญก็คือตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์กรเองรวมทั้งตำแหน่งของคู่แข่งว่าอยู่ในตำแหน่ง

โต สำหรับการวิเคราะห์คู่แข่งชั้นนั้นเพื่อให้เกิดความเข้าใจและคาดหมายแนวคิดรวมทั้งเข้าใจถึงกลยุทธ์การตอบโต้ของคู่แข่งที่มีขึ้นอยู่ในปัจจุบันและอนาคต ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่องค์กรต้องให้ความสำคัญคือการสร้างสรรค์จุดเด่นขององค์กรให้สอดคล้องกับจุดเด่นของอุตสาหกรรมด้วยเพื่อนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน

คำถามท้ายบท

1. ให้อธิบายองค์ประกอบที่สำคัญของแรงกดดัน 5 ประการที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินการของธุรกิจ และต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ อธิบายพร้อมยกเหตุผลประกอบให้ชัดเจน
2. ให้ยกตัวอย่างตัวแบบการแข่งขันในอุตสาหกรรมเพื่อใช้ในการวิเคราะห์เพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน ทำความเข้าใจคู่แข่งและเป็นกลยุทธ์ที่เป็นปัจจัยนำมาซึ่งความสำเร็จของการแข่งขันและความได้เปรียบในการแข่งขัน
3. องค์กรที่วางตำแหน่งทางการแข่งขันบนความอ่อนแอของปัจจัยการแข่งขันนั้น จะทำให้ได้รับผลกำไรเหนือกว่าองค์กรที่วางตำแหน่งทางการแข่งขันบนความเข้มแข็งของปัจจัยการแข่งขันจริงหรือไม่อย่างไร อธิบายพร้อมยกตัวอย่างอุตสาหกรรมบางอุตสาหกรรมประกอบการอธิบาย
4. ให้อธิบายปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจที่สอดคล้องกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรมโดยใช้ตัวแบบการสร้างรายได้เปรียบในเชิงการแข่งขันของ Porter ได้แก่ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าประกอบการอธิบาย
5. จากกรณีศึกษาเรื่อง "THE SPA" ให้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันของธุรกิจสปา และกลยุทธ์การแข่งขันของ THE SPA

กรณีศึกษา THE SPA

สภาพเศรษฐกิจสังคมและการแข่งขันเชิงธุรกิจในปัจจุบัน ก่อให้เกิดความเครียดและปัญหาด้านสุขภาพ ไม่ว่าจะอยู่ในสถานะภาพของเจ้าของกิจการหรือลูกจ้างเองก็ตาม จึงเป็นเหตุผลให้ผู้บริโภคเริ่มสนใจและเอาใจใส่ดูแลและรักษาสุขภาพอย่างจริงจังเพิ่มขึ้น ผู้บริโภคเหล่านี้มีทางเลือกที่จะดูแลสุขภาพ และมีวิธีการผ่อนคลายได้หลายรูปแบบ เช่น การเข้าศูนย์กีฬา วิ่ง และเดินแอโรบิคตามสวนสาธารณะ การฝึกโยคะ การไปดูหนัง หรือเดินซื้อของตามห้างสรรพสินค้า แต่วิธีการผ่อนคลายที่กำลังมาแรงและเป็นที่ยอมรับอย่างแพร่หลายคือ การเข้ามาใช้บริการในสปา ซึ่งนอกจากจะทำให้

ผู้บริโภคคลายความเครียดแล้ว การบริการบางประเภทในสปายังเป็นการเสริมสุขภาพให้แข็งแรงอีกด้วย

แต่เนื่องจาก 1 - 2 ปีที่ผ่านมา ธุรกิจสปาที่เปิดให้บริการส่วนใหญ่จะเปิดอยู่ในโรงแรม ตลอดจนรีสอร์ทตามสถานที่ท่องเที่ยว ทำให้ผู้บริโภคบางส่วนไม่สะดวกที่จะไปใช้บริการ นอกจากนี้ อัตราค่าบริการของบรรดาธุรกิจสปาซึ่งตั้งอยู่ในโรงแรมและรีสอร์ทดังกล่าวก็มีราคาที่สูงมาก ทำให้เป็นอุปสรรคของสถานบริการเหล่านี้ที่ต้องมุ่งการทำตลาดเป้าหมายของตนไปที่ผู้บริโภคระดับสูงเท่านั้น ดังนั้นถ้ามีบริการสปาที่เปิดแบบสแตนด์อโลนเพิ่มมากขึ้นและมีอัตราค่าบริการปานกลาง ก็จะเป็นทางเลือกที่ดีสำหรับผู้บริโภคที่ใส่ใจสุขภาพและต้องการใช้บริการ

จากปัจจัยที่เอื้ออำนวยหลายอย่างในการลงทุน เช่น ตลาดที่มีมูลค่าสูงถึง 3,655 ล้านบาท มีอัตราการเติบโตสูงอย่างต่อเนื่องประมาณ ร้อยละ 40 ต่อปี และจากช่องว่างของสภาพตลาดส่วนใหญ่ที่มีการเปิด สปาในเฉพาะส่วนของโรงแรมและรีสอร์ทและมีราคาค่าบริการที่สูง แนวโน้มของผู้บริโภคที่เริ่มหันมาดูแลสุขภาพ และหาวิธีการผ่อนคลายด้วยการใช้ สมุนไพรมากขึ้น ซึ่งหนึ่งในนั้นคือน้ำมันหอมที่ใช้นวด ที่มีสรรพคุณในการช่วยบำบัดรักษาอาการต่างๆ ได้ พร้อมกับให้กลิ่นหอมช่วยให้รู้สึกผ่อนคลายยิ่งขึ้น นอกจากนี้การหาแหล่งเงินกู้เพื่อมาลงทุนในธุรกิจก็สามารถทำได้ง่ายกว่าสมัยก่อน เนื่องจากภาครัฐมีนโยบายส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและเล็ก

จากปัจจัยทั้งหมดที่กล่าวถึงนี้ ทำให้ทาง บริษัท THE SPA จำกัด เล็งเห็นโอกาสในการดำเนินธุรกิจและเป็นการสร้างให้ผู้บริโภคมีทางเลือกเพิ่มมากขึ้นในการเลือกดูแลสุขภาพและการผ่อนคลายด้วยวิธีทางธรรมชาติ โดยการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ โดยมุ่งเน้นการสร้างความพึงพอใจและเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้าทุกคนที่เข้ามาใช้บริการ และเป็นสถานบริการแบบ Destination Spa ที่ให้บริการการผ่อนคลายและเสริมสร้างสุขภาพที่ดี ให้กับผู้บริโภคโดยเน้นวิธีการแบบธรรมชาติบำบัด โดยในปี 2557 นี้ บริษัท จะสร้างยอดขายประมาณ 20 ล้านบาท ซึ่งคาดว่าจะมีผลกำไรสุทธิประมาณร้อยละ 20 ด้วยสินค้าและบริการหลัก ๆ ได้แก่ บริการนวด แบบแผนไทย และแบบอะโรมาเธอราพี นวดบำบัด การเสริมความงาม ชัดผิว สิ่งอำนวยความสะดวกและผ่อนคลาย ห้องอบซาวน่า และห้องอบไอน้ำ การให้คำแนะนำในการดูแลสุขภาพ น้ำมันหอมกลิ่นต่างๆ - สมุนไพร ประคบ เป็นต้น

(ที่มา: ข้อมูลจาก การบริหารสปา “ใครว่ายาก” ค้นหาจาก drkunchitsingsuwan.hroyy.com เมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม 2557)

เอกสารอ้างอิง

การบริหารสปา “ใครว่ายาก” ค้นหาคจาก drkunchitsingsuwan.hroyy.com เมื่อวันที่ 8 กรกฎาคม 2557.

กิ่งพร ทองใบ. 2551. กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. พิมพ์ครั้งที่ 5 นนทบุรี. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมมาธิราช

ไพโรจน์ปิยะวงศ์วัฒนา.2555. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม.กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

อำพล นววงศ์เสถียร. 2557. ต้นทุนการขนส่งเชื่อมโยงหลายรูปแบบที่มีผลต่อการเลือกรูปแบบการขนส่งของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในจังหวัดสมุทรปราการ. พระจอมเกล้าพระนครเหนือ. ปีที่ 24 ฉบับที่ 1. มกราคม-เมษายน 2557

Douglas, T.J. & Ryman, J.A. 2003. Understanding competitive advantage in the general hospital industry: Evaluating strategic competencies. **Strategic Management Journal**. 24 (4). 1-10

Porter, M. 1980. **Competitive Strategy**. Free Press. New York.

Porter, M.E. & Heppelmann, J.E. 2014. How Smart, Connected Products are Transforming Competition. **Harvard Business Review**. November 2014. pp. 65–88.

Vasconcellos J.A. 2005. **Strategy Move: 14 Complex attack and defense strategies for competitive advantage**. Harlow: Practice Hall.

Wan, Z. 2004. **Competitive Strategy, Competitive Forces and Business Level Performance in U.S. Upholstered Wood Household Furniture Industry**. Mississippi State University. U.S.A.

แผนการสอนครั้งที่ 5

บทที่ 5 กลยุทธ์ระดับบริษัท

หัวข้อเรื่อง

บทที่ 5 กลยุทธ์ระดับบริษัท

5.1 บทนำ

5.2 ความหมายของกลยุทธ์ระดับบริษัท

5.3 ระดับของกลยุทธ์

5.4 การสร้างกลยุทธ์

5.4.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท (corporate strategy)

5.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy)

5.4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy)

5.5 ลักษณะของกลยุทธ์ระดับบริษัท

5.6 ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างกลยุทธ์ระดับบริษัท

5.7 กลยุทธ์ระดับบริษัทกับการขยายธุรกิจ

5.7.1 การวางแผนกลยุทธ์ระดับบริษัท

5.7.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์ระดับบริษัท

5.7.3 การวางแผนกลยุทธ์ระดับบริษัท

5.8 บทสรุป

แนวคิด

ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ มักเริ่มต้นด้วยการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์เพราะโลกในการจัดการธุรกิจมีการแข่งขันกันสูงและมีความรุนแรงทางการแข่งขันเพิ่มมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังมีความสลับซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งองค์กรธุรกิจจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้นถ้าองค์กรธุรกิจใดขาดความชำนาญในการออกแบบกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ในที่สุดองค์กรจะไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ และไม่สามารถค้นหาความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ดังนั้นผู้บริหารในองค์กรธุรกิจมีความจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญกับการออกแบบกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

กลยุทธ์ระดับบริษัท เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งทิศทางขององค์กรเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ต่อไป ดังนั้นกลยุทธ์ระดับบริษัท จึงถือว่าเป็นกลยุทธ์ในระดับสูงสุดที่องค์กรธุรกิจโดยประธานเจ้าหน้าที่ผู้บริหารหรือผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญและนำไปใช้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้กับองค์กรเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจการจัดการเชิงกลยุทธ์ การออกแบบกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือกกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติการในองค์กร
2. เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจกลยุทธ์ระดับบริษัท เพื่อมุ่งทิศทางขององค์กรเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ต่อไป
3. เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจกลยุทธ์ระดับบริษัทเพื่อวางแผนเชิงกลยุทธ์และสร้างความสามารถในการแข่งขันและความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรต่อไป

กิจกรรมการสอน

1. การบรรยาย การอภิปราย การตอบข้อซักถามต่างๆ
2. นักศึกษาแบ่งกลุ่มเพื่ออภิปรายและร่วมแสดงความคิดเห็นเนื้อหาในบทเรียน

สื่อการสอน

ตำรา เอกสารประกอบการสอน การนำเสนอโดยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (power point)

การประเมินผล

นักศึกษาเข้าใจเนื้อหา เข้าเรียนตรงเวลา ตั้งใจเรียน สามารถตอบปัญหาที่ผู้สอนถามได้ เรียนรู้และทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม สามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ได้

หนังสืออ่านประกอบ

- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. 2556. การจัดการเชิงกลยุทธ์เทคโนโลยีและนวัตกรรม. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- กิ่งพร ทองใบ. 2546. กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ.นนทบุรี : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาราช.

เอกสารอ้างอิง
ดูรายละเอียดท้ายบท

บทที่ 5

กลยุทธ์ระดับบริษัท

5.1 บทนำ

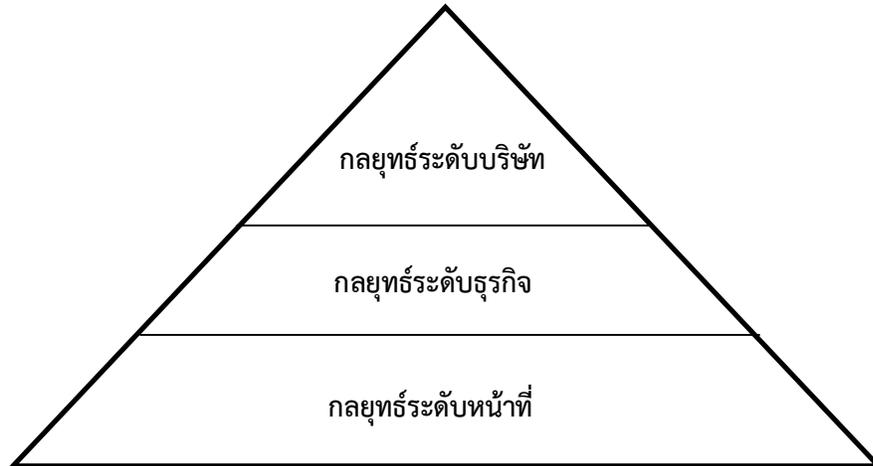
ผู้บริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จทั้งในปัจจุบันและอนาคตต่างต้องให้ความสำคัญกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากโลกในการบริหารจัดการธุรกิจมีความสลับซับซ้อนมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และที่สำคัญจำเป็นต้องเข้าสู่การแข่งขันกันภายในอุตสาหกรรมเดียวกันอย่างรุนแรง ทั้งนี้เพื่อความอยู่รอดและการเติบโตอย่างยั่งยืน และทุกองค์กรจำเป็นต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

งานวิจัยในสหรัฐอเมริกา จีน ญี่ปุ่น และประเทศในแถบเอเชียจำนวนมาก พบว่า องค์กรธุรกิจไม่ว่าจะขนาดใหญ่ ทั้งที่เป็นองค์กรระดับโลก บริษัทมหาชน วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หรือแม้แต่ธุรกิจเล็กๆ อย่างธุรกิจครอบครัว หากผู้บริหารองค์กรละเลยและไม่ให้ความสำคัญกับการจัดการเชิงกลยุทธ์แล้ว องค์กรนั้นจะไม่สามารถเติบโตหรือผู้บริหารองค์กรนั้นๆ จะไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความยั่งยืนได้เลย (อำพล นววงศ์เสถียร, 2553)

แบบจำลองการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินหรือควบคุมให้เป็นไปตามกลยุทธ์นั้น แบบจำลองการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแบบจำลองที่อธิบายขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมุ่งทิศทางขององค์กร มุ่งการแข่งขันกับคู่แข่ง และมุ่งไปสู่การดำเนินการในระดับปฏิบัติการตามหน้าที่ของฝ่ายหรือแผนกต่างๆ ในองค์กร ซึ่งทำให้องค์กรรู้ว่า องค์กรกำลังอยู่ที่ตำแหน่งใด จะก้าวไปข้างหน้าอย่างไร เป้าหมายอยู่ตรงไหน และจะอย่างไรเพื่อให้เติบโต แข่งขันได้และองค์กรสามารถอยู่รอดต่อไปได้อย่างยั่งยืน

ผู้บริหารในองค์กรต่างๆ ทั่วโลกล้วนให้ความสำคัญเกี่ยวกับความรับผิดชอบและเอาใจใส่อย่างจริงจังในการกำหนดกลยุทธ์และกระบวนการจัดการและการวางแผนกลยุทธ์ที่มีรูปแบบเพื่อสร้างความสามารถทางการแข่งขันการศึกษาและทำความเข้าใจแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ และกลยุทธ์ในระดับต่างๆ เป็นสิ่งจำเป็นในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ภาพที่ 5.1 แสดงให้เห็นถึงระดับต่างๆ ของการกำหนดกลยุทธ์

ภาพที่ 5.1 กลยุทธ์ระดับต่างๆ



ที่มา: อำพล นววงศ์เสถียร (2556)

5.2 ความหมายของกลยุทธ์ระดับบริษัท

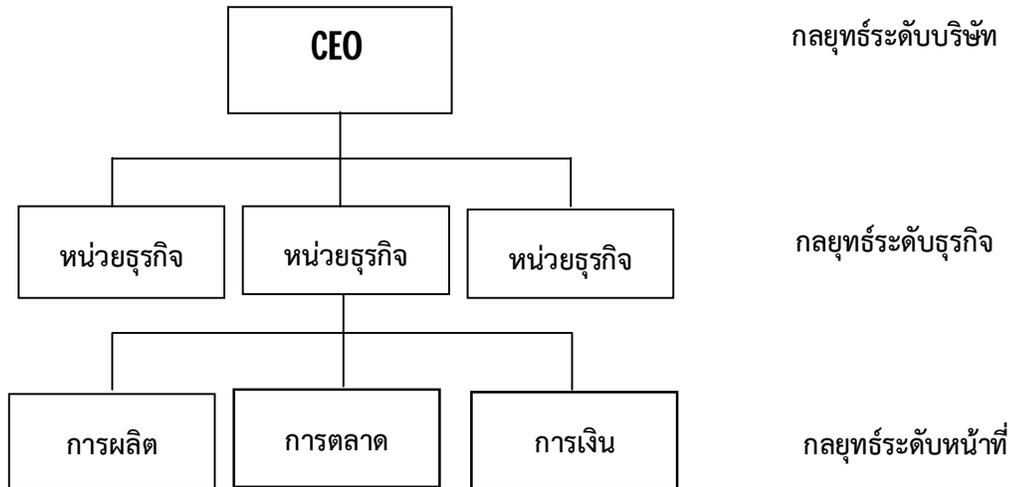
กลยุทธ์ระดับบริษัท (corporate strategy) เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอก โดยองค์กรจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีและเหมาะสมกับองค์กรที่สุด เพื่อประโยชน์ในการกำหนดทิศทางขององค์กรและนำพาองค์กรไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กรในที่สุด (Hitt and et.al., 2005)

กลยุทธ์ระดับบริษัท หมายถึง กลยุทธ์ที่ระบุว่าองค์กรจะมุ่งสู่ทิศทางขององค์กรในอนาคตให้เป็นอย่างไรร โดยองค์กรจะมุ่งสู่การเติบโตหรือการขยายตัวคงที่หรือดำรงเสถียรภาพ จะหดตัวหรือถดถอยหรือไม่ ด้วยวิธีการอย่างไร (อำพล นววงศ์เสถียร, 2555)

5.3 ระดับของกลยุทธ์

ระดับของกลยุทธ์สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ โดยแต่ละระดับก็มีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน คือ กลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ แต่ละระดับมีผู้บริหารระดับต่างๆ ที่มีหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละระดับแตกต่างกัน ภาพที่ 5.2 แสดงให้เห็นว่ากลยุทธ์ระดับบริษัทได้รับการกำหนดโดยประธานเจ้าหน้าที่บริหารขององค์กร (chief executive officer-CEO) กลยุทธ์ระดับธุรกิจได้รับการกำหนดโดยผู้อำนวยการในระดับหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (strategic) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ได้รับการกำหนดโดยผู้จัดการในระดับฝ่ายหรือแผนกต่างๆ ในองค์กร

ภาพที่ 5.2 ระดับกลยุทธ์



ที่มา: อัมพล นววงศ์เสถียร (2555)

- **กลยุทธ์ระดับบริษัท (ระดับสูงสุด)**

เป็นกลยุทธ์ระดับสูงสุดขององค์กร เพื่อปกป้องทิศทางขององค์กรในอนาคตซึ่งโดยทั่วไปจะครอบคลุมถึงทิศทางขององค์กรในการแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน รวมทั้งแนวทางที่องค์กรจะยึดถือและปฏิบัติจะเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นว่าบริษัทควรที่จะกำหนดกลยุทธ์เพื่อกลุ่มธุรกิจของบริษัทอย่างไรด้วย

- **กลยุทธ์ระดับธุรกิจ(ระดับกลาง)**

เป็นกลยุทธ์ระดับกลาง เพื่อปกป้องว่าองค์กรจะแข่งขันกับคู่แข่งที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันได้อย่างไรวิธีการที่หน่วยธุรกิจ (strategic business unit-SBU) ขององค์กรจะมุ่งเอาชนะคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันได้อย่างไร

- **กลยุทธ์ระดับหน้าที่(ระดับต้น)**

เป็นกลยุทธ์ระดับต้น เพื่อปกป้องว่าหน่วยธุรกิจย่อยในระดับฝ่ายหรือแผนกขององค์กรว่าจะใช้ทรัพยากรของบริษัทให้มีประสิทธิภาพอย่างไรตามบทบาทหน้าที่ของหน่วยย่อยขององค์กรนั้นๆ ซึ่งจะระบุไปถึงกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรจะต้องมีการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจขององค์กร เช่น กลยุทธ์ระดับหน้าที่ทางการบัญชี การเงิน การตลาด การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การผลิต หรือการวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

5.4 การสร้างกลยุทธ์

ระดับของกลยุทธ์มีผลต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในองค์กร หน่วยธุรกิจ และพนักงานทุกคน ในองค์กรที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการกำหนดและดำเนินการตามกลยุทธ์ ในองค์กรที่มีความหลากหลาย และจะต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน งานในการกำหนดและดำเนินการตามกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับระดับของกลยุทธ์ที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน แต่ระดับเกี่ยวข้องกับมุมมองของกลยุทธ์ ทั้งบริษัทและควรมีผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับกลยุทธ์ที่แตกต่างกันไปตามบทบาทและหน้าที่ในแต่ละระดับด้วย

5.4.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท (corporate strategy)

ตามที่กล่าวไว้แล้วข้างต้นว่า กลยุทธ์ระดับบริษัทเป็นกลยุทธ์ระดับสูงสุดขององค์กรเป็นการพิจารณาเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางขององค์กร วิธีการส่งเสริมสมรรถนะขององค์กร ที่ถูกทำให้มีความหลากหลายและเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งทำให้เกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันกลยุทธ์ระดับบริษัท ได้รับการกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงสุดขององค์กร ทำหน้าที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท มุ่งทิศทางการเติบโต การคงที่ หรือการหดตัว รวมทั้งการบูรณาการกลยุทธ์ต่างๆ เข้าด้วยกัน แสวงหากลยุทธ์บริษัทใหม่ๆ และทางเลือกการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันตอบสนองต่อความต้องการของผู้ถือหุ้นขององค์กร

5.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นกลยุทธ์ระดับกลางขององค์กรเป็นการพิจารณาเกี่ยวกับการกำหนดแนวทางหรือวิธีการเชิงกลยุทธ์เพื่อมุ่งเอาชนะคู่แข่งที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน เป็นกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันในระดับของหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (strategic business unit-SBU) ของอุตสาหกรรมเดียวกัน เป็นการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่ระบุไว้ชัดเจน จุดมุ่งหมายสำคัญอยู่ที่การตอบสนองอย่างมีทักษะต่อการเปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อมและการกระทำเริ่มต้นของหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้องค์กร ทำให้องค์กรเกิดความแข็งแกร่งและปรับปรุงให้มีสมรรถนะในระดับหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่กำหนดโดยผู้อำนวยการในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ และจะต้องกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจให้มีลักษณะดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ในระดับธุรกิจเชิงกลยุทธ์ต้องเป็นสิ่งที่เข้าใจง่าย สอดคล้อง และเหมาะสมกับกลยุทธ์ระดับบริษัท

2. ทำให้กลยุทธ์ระดับธุรกิจเต็มไปด้วยประเด็นทางกลยุทธ์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้ มีความหลากหลายเชิงกลยุทธ์เพื่อมุ่งเอาชนะคู่แข่งในในระดับหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

3. ผู้อำนวยการของหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์มีหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจเพื่อสร้างความมั่นใจในเป้าหมายของหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์และต้องกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับรูปแบบของเป้าหมายของกลยุทธ์ระดับบริษัท

5.4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นกลยุทธ์ระดับต้นขององค์กรที่มีการกำหนดกลยุทธ์ตามบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานในองค์กรนั้นๆ ซึ่งจะระบุไปถึงกิจกรรมต่างๆ ภายในหน่วยงานขององค์กร ว่าจะต้องมีการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานอย่างไร เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับหน้าที่ของหน่วยงานในองค์กร เช่น หน่วยงานการตลาด การผลิต การบัญชีการเงิน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและการพัฒนา เป็นต้น การกระทำและวิธีการจัดการตามหน้าที่ของหน่วยงาน หรือเทียบเท่าแผนกต่างๆ ภายในองค์กรกลยุทธ์ระดับหน้าที่มุ่งหน้าที่ในการใช้ทรัพยากรของหน่วยงานให้เกิดประโยชน์ เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด โดยจะต้องกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ของธุรกิจ เพื่อมุ่งเน้นกิจกรรมการดำเนินงานตามหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ เพื่อตอบคำถามเชิงกลยุทธ์ที่ว่า "เราจะใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อปฏิบัติการตามกลยุทธ์ระดับหน้าที่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อหน่วยงานของเราและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจด้วย ได้อย่างไร"

5.5 ลักษณะของกลยุทธ์ระดับบริษัท

หลักเกณฑ์กว้างๆ ที่พอจะใช้เป็นหลักในการประเมินถึงความเหมาะสมของกลยุทธ์ระดับบริษัทนั้นอาจพิจารณาได้จากหลักเกณฑ์ดังนี้

1. เป้าหมายที่กำหนดขึ้นในกลยุทธ์ระดับบริษัท อยู่ในระดับที่สามารถจะบรรลุถึงได้หรือไม่
2. นโยบายตลอดจนวิถีทางในทางปฏิบัติซึ่งกำหนดไว้ในกลยุทธ์ระดับบริษัทนั้น ครอบคลุมในทุกๆ เป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ และเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกันหรือไม่
3. กลยุทธ์ระดับบริษัทที่พัฒนาขึ้นนั้น ได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่แล้วหรือไม่กับจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคที่ได้วิเคราะห์ไว้
4. กลยุทธ์ระดับบริษัทที่พัฒนาขึ้น เหมาะสมเพียงใดเมื่อคำนึงถึงความเสี่ยงภัยที่อาจมีขึ้นได้ระดับความเสี่ยงภัยนั้นอยู่ในระดับยอมรับได้หรือไม่ และคุ้มกับโอกาสแห่งการทำการใดๆ เพียงใด
5. เป้าหมายและวิถีทางในทางปฏิบัติซึ่งปรากฏเพื่อบรรลุซึ่งเป้าหมายของกลยุทธ์ระดับบริษัทนั้นเหมาะสมเพียงใดกับสภาพแวดล้อมเมื่อคำนึงถึงจังหวะและสถานการณ์ในขณะนั้น
6. เป้าหมายและวิถีทางในทางปฏิบัติ ซึ่งปรากฏในกลยุทธ์ระดับบริษัทนั้นมีความเหมาะสมเพียงใดกับกำลังและความสามารถที่กิจการมีอยู่

7. เป้าหมายและวิถีทางในทางปฏิบัติ ซึ่งปรากฏในกลยุทธ์ระดับบริษัทนั้นมีความสอดคล้องกับจุดเด่นขององค์กรเพียงใด

8. เป้าหมายและวิถีทางในทางปฏิบัติ ซึ่งปรากฏในกลยุทธ์ระดับบริษัทนั้นมีความสอดคล้องกับทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อของผู้นำองค์กร ตลอดจนผู้รับผิดชอบในทางปฏิบัติเพียงใดที่ทัศนคติและค่านิยมเหล่านั้นมีความถูกต้องเพียงใดกับสถานการณ์ในปัจจุบันและอนาคต

9. ผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติในบริษัทนั้น มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้เพียงใดในเป้าหมายและวิถีทางในการปฏิบัติที่ปรากฏอยู่ในกลยุทธ์ระดับบริษัท

10. องค์กรธุรกิจมีความสามารถในการจัดการและการบริหารเพียงใดที่จะนำกลยุทธ์ระดับบริษัทไปใช้ในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ

5.6 ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างกลยุทธ์ระดับบริษัท

บทบาทของผู้บริหารระดับสูงจะต้องทราบถึงทิศทางของอุตสาหกรรมในอนาคตเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำกำไรในระยะยาว การทราบทิศทางและความน่าสนใจของอุตสาหกรรมเป็นสิ่งจำเป็น ความคิดที่มีผลต่อกลยุทธ์ระดับบริษัท วิธีการที่จะนำไปสู่แนวความคิดกลยุทธ์ระดับบริษัท องค์กร จะประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 ลักษณะ ได้แก่

1. การให้ความสำคัญต่อการมุ่งความเชี่ยวชาญในธุรกิจที่ชำนาญหลังจากนั้นจึงเป็นการกระจายธุรกิจเพื่อเพิ่มโอกาสในการแข่งขันให้กับองค์กร

2. การมุ่งกระบวนการภายในห่วงโซ่คุณค่าเป็นการขยายการเติบโตให้กับองค์กรที่ทำอยู่ในปัจจุบัน และขยายการเติบโตให้กับองค์กรแบบต่อเนื่องครบวงจร

3. การมุ่งในพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ เป็นการมุ่งธุรกิจในพื้นที่เก่าที่องค์กรได้เปรียบในเชิงการแข่งขันและสามารถขยายสู่พื้นที่ใหม่ทางภูมิศาสตร์ด้วยธุรกิจเดิมและธุรกิจใหม่

5.7 กลยุทธ์ระดับบริษัทกับการขยายธุรกิจ

เป็นสิ่งที่มีความเกี่ยวข้องกับการขยายธุรกิจในเชิงพื้นที่ หรือการกระจายธุรกิจที่หลากหลาย ดังนั้น ดังที่กล่าวไว้แล้วว่ากลยุทธ์ระดับบริษัทเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับทิศทางขององค์กรในอนาคต เป็นการกระทำเฉพาะองค์กรเพื่อให้องค์กรมีการเติบโต คงที่ หรือหดตัว หากมุ่งการเติบโต องค์กรอาจกำหนดเป้าหมายเพื่อสร้างผลกำไรที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเป็นผู้รับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์ระดับบริษัทโดยมีจุดมุ่งหมายสำคัญ 2 ประการคือ (Hitt and et., al.)

1. การวิเคราะห์สถานการณ์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท

2. การจัดการเปลี่ยนแปลงเพื่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ตามทิศทางที่กำหนดไว้

กลยุทธ์ระดับบริษัท เป็นกลยุทธ์ที่จะใช้ในการพิจารณาเกี่ยวกับวิธีการส่งเสริมสมรรถนะของกลุ่มธุรกิจและเป็นเครื่องมือของการทำงานร่วมกันเพื่อเปลี่ยนโอกาสให้เป็นความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงจึงมีความรับผิดชอบอย่างมากในการคิดกลยุทธ์บริษัทใหม่ๆ และเลือกการกำหนดทิศทางที่น่าสนใจ และควรมีคณะกรรมการบริหารในระดับองค์กรเป็นผู้ร่วมตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์และร่วมตรวจสอบกลยุทธ์ระดับบริษัท ที่องค์กรจะเลือกใช้

5.7.1 การวางแผนกลยุทธ์ระดับบริษัท

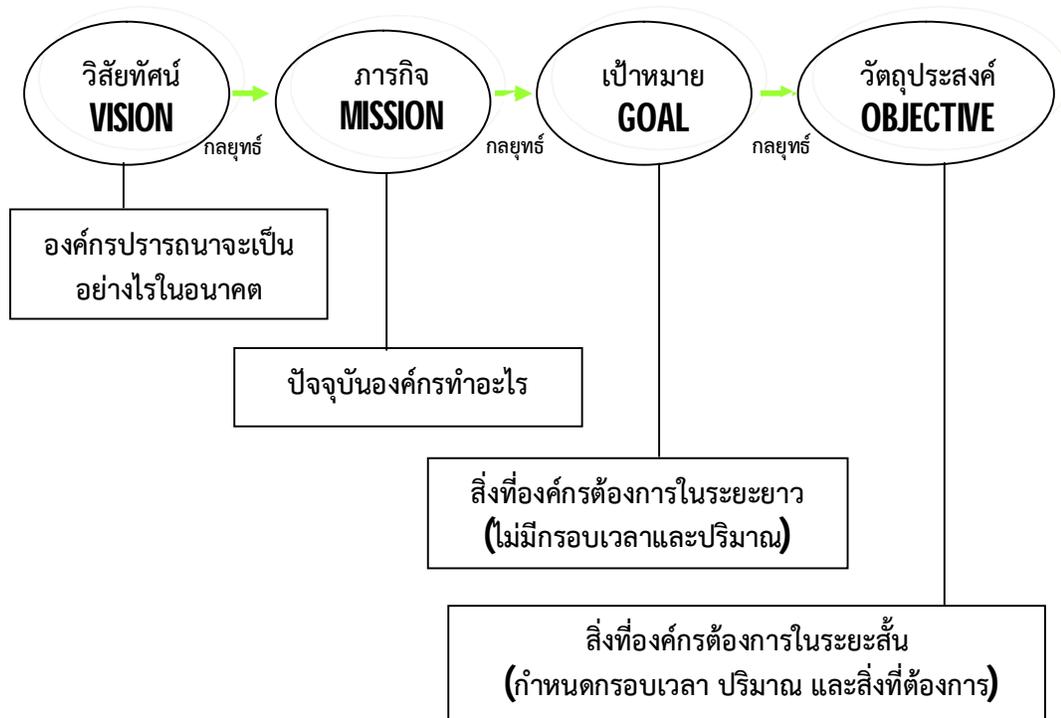
การวางแผนกลยุทธ์ระดับบริษัทหมายถึง การวางแผนเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร การกำหนดแนวทางการเติบโต คงที่เพื่อรักษาเสถียรภาพ หรือการตัดทอนหรือลดขนาดองค์กรลง เพื่อนำไปสู่การเพิ่มขนาดองค์กร ประคองตัว หรือลดขนาดองค์กรลง เพื่อให้สอดคล้องกับการแข่งขัน การใช้ทรัพยากรในองค์กร ซึ่งสะท้อนผลที่ได้จากผลการดำเนินงานหรือการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร

5.7.2 องค์ประกอบของกลยุทธ์ระดับบริษัท

องค์ประกอบของกลยุทธ์ระดับบริษัท เริ่มต้นตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร โดยกำหนดไว้ว่า องค์กรปรารถนาจะเป็นอย่างไรในอนาคต

การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรนำไปสู่การกำหนดภารกิจ คือ ปัจจุบันองค์กรทำอะไร และนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายว่า สิ่งที่องค์กรต้องการในระยะยาวคืออะไร ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีกรอบเวลาและปริมาณ เพียงแต่ระบุเป้าหมายที่องค์กรจะไปให้ถึง เป้าหมายของกลยุทธ์ระดับบริษัทควรนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กรที่บ่งบอกว่าสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุเป้าหมายในระยะสั้นคืออะไร ซึ่งวัตถุประสงค์ต้องวัดได้ในเชิงกรอบของเวลา ปริมาณ และสิ่งที่องค์กรต้องการไว้อย่างชัดเจน ภาพที่ 5.3 แสดงองค์ประกอบของกลยุทธ์ระดับบริษัทที่บ่งบอกถึงทิศทางขององค์กรในอนาคต

ภาพที่ 5.3 องค์ประกอบของกลยุทธ์ระดับบริษัท



ที่มา: อัมพล นววงศ์เสถียร (2555)

จากภาพที่ 5.3 อธิบายองค์ประกอบของกลยุทธ์ระดับบริษัทจึงอาจสรุปได้ว่ากลยุทธ์ระดับบริษัทจะต้องอธิบายถึงวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรซึ่งนำไปอธิบายแนวคิดเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

- **แนวคิดเชิงกลยุทธ์**

กลยุทธ์ระดับบริษัทได้รับการกำหนดขึ้นภายใต้เงื่อนไขในการดำเนินธุรกิจเดิมของกิจการ เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนไหวขององค์กรว่าองค์กรควรจะทำอะไรในลักษณะเดิมต่อไป หรือต้องการขยายตัวเข้าสู่ธุรกิจหรืออุตสาหกรรมใหม่ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท ผู้บริหารควรตอบคำถามเหล่านี้(Hill and Jones, 2004)

1. องค์กรอยู่ในธุรกิจอะไร ในปัจจุบันธุรกิจหลักที่องค์กรควรทำต่อไปคืออะไร ในระยะกลางและระยะยาว องค์กรควรเลือกที่จะเป็นอย่างไร จะมุ่งไปข้างหน้าในทิศทางแบบไหน อย่างไรก็ตาม
2. องค์กรควรอยู่ในธุรกิจเดิมด้วยการดำเนินงานในลักษณะเดิมหรือไม่ อย่างไรก็ตาม
3. องค์กรควรออกจากธุรกิจนี้โดยสิ้นเชิงหรือบางส่วนหรือไม่ อย่างไรก็ตาม
4. องค์กรควรขยายขอบเขตการดำเนินงานให้กว้างขึ้นหรือไม่ อย่างไรก็ตาม
5. บริษัทควรมีการดำเนินงานโดยใช้กลยุทธ์แบบประสมประสานหรือไม่ อย่างไรก็ตาม

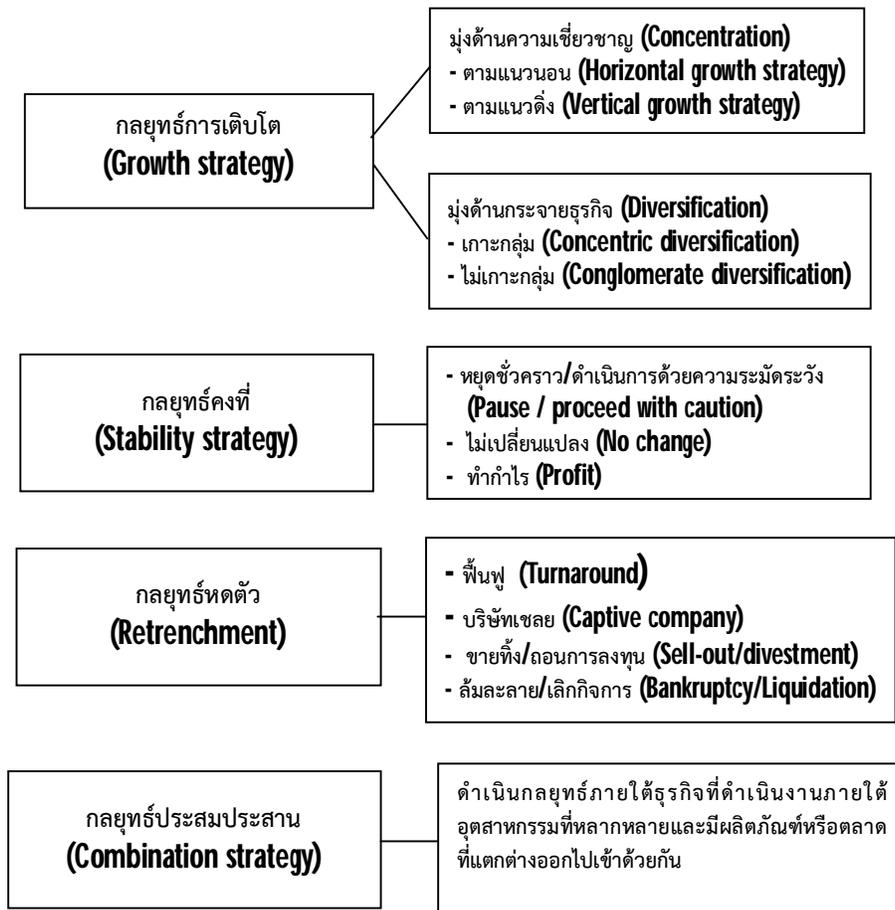
หรืออาจตั้งเป็นประเด็นคำถาม ให้สั้นและเข้าใจง่าย ดังนี้

- 1.องค์กรจะขยายตัว หดตัว หรือทำทุกอย่างเหมือนเดิม
- 2.องค์กรจะอยู่ในอุตสาหกรรมเดิมหรือขยายตัวไปสู่อุตสาหกรรมอื่น
- 3.องค์กรจะเติบโตโดยมุ่งเติบโตจากภายในหรือภายนอก

จากแนวคำถามข้างต้น หากจำแนกกลยุทธ์ระดับบริษัทออกเป็น 4 แนวทาง สามารถจำแนกได้ดังนี้

1. กลยุทธ์การเติบโต (growth strategies)
2. กลยุทธ์คงที่ (stability strategies)
3. กลยุทธ์หดตัว (retrenchment strategies)
4. กลยุทธ์ผสมผสาน (combination strategies)

ภาพที่ 5.4 ทางเลือกของกลยุทธ์ระดับบริษัท



ที่มา: อัมพล นววงศ์เสถียร (2555)

ภาพที่ 5.4 แสดงถึงทางเลือกกลยุทธ์ระดับบริษัท ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์การเติบโต (growth strategies) กลยุทธ์คงที่ (stability strategies) กลยุทธ์หดตัว (retrenchment strategies) และกลยุทธ์ผสมผสาน (combination strategies)

1) กลยุทธ์การเติบโต (growth strategies)

เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทมุ่งใช้เพื่อให้เกิดการดำเนินธุรกิจที่มุ่งไปในแนวทางการเติบโตหรือขยายกิจการขององค์กร ด้วยการเพิ่มขึ้นของยอดขาย ส่วนแบ่งตลาด ผลตอบแทนผู้ถือหุ้น รวมทั้งการเพิ่มขึ้นของการขยายขอบเขตทางภูมิศาสตร์ เป็นการขยายธุรกิจขององค์กรในต่างจังหวัดหรือขยายในต่างประเทศ ทั้งนี้เพื่อเพิ่มปริมาณกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้มากขึ้น สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้องค์กรธุรกิจต้องดำรงอยู่ให้ได้ และต้องมีการขยายตัวเพื่อความอยู่รอดและการเติบโต การจะอยู่รอดได้องค์กรต้องสามารถรักษาเพิ่มส่วนแบ่งตลาดและขยายส่วนแบ่งการตลาดให้ได้ อีกทั้งยังจำเป็นต้องมีกลยุทธ์เพื่อการขยายตัวอย่างต่อเนื่องด้วยการเพิ่มยอดขาย การลดต้นทุน และสร้างกำไรให้เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

เหตุผลที่สนับสนุนให้องค์กรใช้กลยุทธ์การขยายตัวมี 6 ประการ คือ (Hill and Jones, 2004)

1. ในสถานการณ์ที่มีความผันผวนทางเศรษฐกิจอย่างมาก ในระยะยาวหากไม่มีการปรับตัวขององค์กร เป็นไปได้ว่าองค์กรอาจต้องพบกับความเสี่ยงที่จะพลาดท่าและล้มเหลวอย่างสิ้นเชิง จึงจำเป็นต้องนำกลยุทธ์การขยายตัวมาใช้ในการเติบโตและขยายความสามารถในเชิงการแข่งขัน

2. ประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์กรวัดได้จากอัตราการเจริญเติบโตขององค์กรในด้านต่างๆ ดังนั้น องค์กรต้องแสดงผลการประกอบการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความพยายามที่จะขยายตัวเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง

3. การเติบโตขององค์กร ไม่เพียงก่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กรเท่านั้นแต่ยังสร้างมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจให้กับองค์กร สังคมและประเทศชาติด้วย

4. แรงจูงใจทางด้านชื่อเสียงในการบริหาร ผู้บริหารบางคนต้องการการยอมรับและเป็นที่ยกย่องในการเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือเป็นมืออาชีพในการบริหาร จึงเลือกกลยุทธ์การขยายตัวนี้เป็นกลยุทธ์หลัก ซึ่งถ้าหากได้รับความสำเร็จ นอกจากผู้บริหารจะได้ผลตอบแทนสูงและได้รับการยอมรับในสังคมแล้ว บริษัทยังได้รับการยกย่องเป็นองค์กรดีเด่นที่รู้จักโดยทั่วไป และยังสามารถดึงดูดใจให้ผู้บริหารที่มีความสามารถเข้าร่วมงานกับองค์กรได้อีกด้วย

5. องค์กรที่มีการขยายตัวย่อมได้รับผลสำเร็จที่ดีกว่าองค์กรที่มีการขยายตัวเท่านั้นจึงจะอยู่รอด เติบโตและแข่งขันได้ในอุตสาหกรรม

6. การขยายตัวย่อมทำให้เกิดอำนาจ สามารถสร้างความจงรักภักดีให้กับผู้บริโภคได้ซึ่งเป็นผลตอบแทนระยะยาวที่องค์กรจะได้รับและมีคุณค่าในสายตาของลูกค้าสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับองค์กร

กลยุทธ์การขยายตัวสามารถทำได้ทั้งการขยายตัวในอุตสาหกรรมเดิม ถ้าอุตสาหกรรมนั้นมี ความน่าสนใจสูงและองค์กรมีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในธุรกิจนั้นๆ สูง โดยกลยุทธ์การ ขยายตัวในอุตสาหกรรมเดิมเรียกว่า การขยายตัวแบบมุ่งความเชี่ยวชาญ (**concentration**) และการ ขยายตัวสู่อุตสาหกรรมใหม่ กรณีที่ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมเดิมลดลงหรือมีความเสี่ยง หรือมี การแข่งขันในอุตสาหกรรมอย่างรุนแรงมาก บริษัทอาจกระจายธุรกิจไปสู่อุตสาหกรรมอื่นเพื่อลดความ เสี่ยง การขยายตัวในรูปแบบนี้คือ การกระจายธุรกิจสู่อุตสาหกรรมใหม่ (**diversification**) นอกจากนี้ กลยุทธ์การขยายตัวดังกล่าวยังสามารถขยายได้จากภายในองค์กรธุรกิจ (**internal growth**) หรือการ ขยายตัวจากภายนอกองค์กรธุรกิจ (**external growth**) (Hill and Jones, 2004)

1.1 การเติบโตในอุตสาหกรรมที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญ (concentration growth)

องค์กรจะมุ่งเน้นทรัพยากรของตัวเองเพื่อขยายตัวในอุตสาหกรรมที่ดำรงอยู่ กลยุทธ์นี้องค์กร จะมุ่งการจัดการเวลา การบริหารและทรัพยากรต่างๆ ภายในอุตสาหกรรมนั้นๆ การเติบโตใน อุตสาหกรรมที่องค์กรมีความเชี่ยวชาญ แบ่งออกได้เป็น 2 แบบ คือ การมุ่งความเชี่ยวชาญตาม แนวนอน (**horizontal concentration**) และการมุ่งความเชี่ยวชาญตามแนวตั้ง (**vertical concentration**)

1.1.1 การมุ่งความเชี่ยวชาญตามแนวนอน (horizontal concentration) คือกล ยุทธ์การขยายตัวไปยังตลาดส่วนอื่นหรือตลาดใหม่ เป็นการขยายตัวในเชิงภูมิศาสตร์ (**market expansion**) นั่นคือการขยายไปสู่ตลาดในต่างพื้นที่

1.1.2 การมุ่งความเชี่ยวชาญตามแนวตั้ง (vertical concentration) เป็นการ ขยายตัวกลับไปหาการผลิตวัตถุดิบหรือการมุ่งไปข้างหน้าเพื่อหาช่องทางการจัดจำหน่าย อาจกล่าวสั้น หนึ่ง เป็นกลยุทธ์แบบครบวงจรการมุ่งความเชี่ยวชาญตามแนวตั้ง แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1.1.2.1 การมุ่งความเชี่ยวชาญแบบไปข้างหน้า (forward integration growth) เพื่อลดปัญหาด้านช่องทางการจัดจำหน่ายที่ครอบคลุม

1.1.2.2 การมุ่งความเชี่ยวชาญแบบถอยไปข้างหลัง (backward integration growth) ของผู้ซื้อวัตถุดิบในอุตสาหกรรม คือการเข้าไปเป็นผู้ดำเนินธุรกิจจัดหาวัตถุดิบเองแทนที่จะ สั่งซื้อจากองค์กรอื่นๆ ทั้งนี้เพื่อเป็นการลดต้นทุนและสร้างความมั่นใจในการแก้ปัญหาขาดแคลน วัตถุดิบ

1.2 การเติบโตในอุตสาหกรรมที่องค์กรไม่มีความเชี่ยวชาญหรือการมุ่งการกระจายธุรกิจ (diversification growth)

เป็นการขยายองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิมหรืออาจจะไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิมเลยก็ได้ โดยปกติการลงทุนขององค์กรในแต่ละอุตสาหกรรมจะมีผลกำไรที่แตกต่างกันดังนั้น การเลือก อุตสาหกรรมที่ดึงดูดใจและทำกำไรสูง มีการแข่งขันต่ำจึงเป็นการกระจายผลกำไรในอุตสาหกรรมที่มี

ศักยภาพ แนวคิดการกระจายธุรกิจยังเป็นการลดความเสี่ยงให้กับองค์กร การกระจายธุรกิจอาจเป็นการสร้างโอกาสให้ธุรกิจเติบโตขึ้นประสบความสำเร็จในอุตสาหกรรมอื่น แม้ว่าองค์กรไม่มีความเชี่ยวชาญน้อยกว่า หรืออาจไม่มีความเชี่ยวชาญเลย แต่จำเป็นต้องเติบโตแบบการกระจายธุรกิจเนื่องจากเหตุผลต่างๆ เช่น ต้องการเพิ่มโอกาสทางธุรกิจ ธุรกิจเดิมอึดตัว หรือธุรกิจเดิมมีความเสี่ยงสูงหรืออยู่ในระดับการถดถอย การเติบโตในอุตสาหกรรมโดยมุ่งการกระจายธุรกิจ แบ่งได้เป็น 2 รูปแบบ ดังนี้

1.2.1 การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (concentric diversification growth)

เป็นการขยายตัวเข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่ โดยที่ยังมีความสัมพันธ์กับอุตสาหกรรมเดิม เป็นการเพิ่มธุรกิจใหม่ๆ ที่เกี่ยวข้องกันกับธุรกิจเดิมเข้ามาภายในองค์กร เหมาะสมกับองค์กรที่ต้องการใช้ประโยชน์จากจุดเด่นทางฐานะการแข่งขันที่องค์กรยังคงมีความเชี่ยวชาญในธุรกิจเดิม แล้วนำความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ไปใช้ในการสนับสนุนธุรกิจใหม่ แม้ว่าจะใช้สนับสนุนเพียงบางส่วนบางเรื่องเท่านั้นก็ตาม

1.2.2 การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (conglomerate diversification growth)

หมายถึง การขยายสู่ธุรกิจใหม่โดยธุรกิจนั้นไม่ได้มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม หรือองค์กรอาจไม่มีความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์ในธุรกิจใหม่เลย แต่องค์กรมีแผนกลยุทธ์ระดับบริษัทที่จะขยายการลงทุนหรือในอุตสาหกรรมอื่นๆ ที่ไม่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับอุตสาหกรรมเดิมขององค์กรเลย

2) กลยุทธ์คงที่ (stability strategies)

เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้เพื่อรักษาเสถียรภาพขององค์กร หรือการใช้กลยุทธ์การประคองตัวภายหลังการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกแล้วพบว่าองค์กรยังไม่พร้อมที่จะใช้กลยุทธ์การเติบโต แต่ควรรอดูสถานการณ์แวดล้อมและการแข่งขันไปก่อนโดยองค์กรต้องการคงการใช้โครงสร้างการบริหารเดิม และยังคงจำหน่ายผลิตภัณฑ์หรือบริการแบบเดิมต่อไปยังกลุ่มเป้าหมาย (target market) เดิม ซึ่งกลยุทธ์คงที่เป็นการรักษาสถานภาพเดิมของธุรกิจไว้ชั่วคราว การหยุดชั่วคราว (pause) การดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (proceed with caution) การดำเนินกลยุทธ์โดยไม่เปลี่ยนแปลงการดำเนินการ (no change) กล่าวคือไม่ดำเนินกลยุทธ์เพื่อการเติบโตหรือกลยุทธ์เพื่อหดตัว และการทำกำไร (profit) จากธุรกิจที่เติบโตเต็มที่ (maturity)

อย่างไรก็ตามการดำเนินการกลยุทธ์คงที่ไม่ได้หมายความว่า องค์กรจะไม่ได้ทำอะไรเลยหรือนิ่งจนไม่เคลื่อนไหว แต่เป็นการเคลื่อนไหวในลักษณะที่คงที่ โดยรักษาระดับการดำเนินการไว้ในระยะเวลาหนึ่ง จึงมักเป็นการดำเนินการกับกลุ่มลูกค้าเดิม ผลิตภัณฑ์เดิม รวมทั้งการบริหารโครงสร้างแบบเดิม องค์กรที่ใช้กลยุทธ์คงที่มักพบว่าเป็นองค์กรที่อยู่ในขั้นของการพัฒนามายาวนานแล้วค่อนข้างอยู่ตัวแล้ว หรือธุรกิจขององค์กรอยู่ในขั้นเติบโตเต็มที่แล้ว (maturing stage) สภาพการ

แข่งขันมิได้เปลี่ยนแปลงในเชิงผันผวนมากนัก การเติบโตขององค์กรไม่ได้ก้าวกระโดดจนคาดการณ์ยาก แต่ธุรกิจขององค์กรมีอัตรากำไรที่ค่อนข้างสม่ำเสมอคงที่หรือเป็นธุรกิจที่ยังคงเก็บเกี่ยวรายได้ไปได้เรื่อยๆ และยังคงสามารถสร้างกำไรให้องค์กรได้อย่างสม่ำเสมอคงที่ (cash cow) นอกจากนี้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอาจเป็นอุปสรรคต่อการขยายตัวธุรกิจจึงต้องใช้กลยุทธ์คงที่ไปก่อนเป็นการชั่วคราว สาเหตุที่องค์กรใช้กลยุทธ์คงที่ ได้แก่

1. เมื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยทั่วไปแล้ว พบว่าไม่มีสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมากนัก หรือมีการเปลี่ยนแปลงน้อยมากจนไม่มีนัยสำคัญพอให้มีการปรับกลยุทธ์ขององค์กร

2. เมื่อวิเคราะห์ผลการปฏิบัติงานจริงกับเป้าหมายที่ต้องการ พบว่าไม่มีความแตกต่างกันมาก รวมทั้งถ้ามีการเลือกใช้กลยุทธ์เติบโต อาจเป็นการเกินกำลังขององค์กร และอาจสร้างปัญหาการด้อยประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ดังนั้นการเลือกใช้กลยุทธ์คงที่จึงมีความเสี่ยงน้อยกว่าและองค์กรเกิดเสถียรภาพมากกว่า

3. กลยุทธ์ระดับคงที่มีความเสี่ยงน้อย องค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงมากก็มีโอกาสล้มเหลวมากเช่นกัน การเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์หรือขยายตลาดที่ต่างไปจากเดิม องค์กรอาจมีความเสี่ยงเพิ่มขึ้น การใช้กลยุทธ์เดิมย่อมมีความเสี่ยงน้อยกว่า เพราะองค์กรได้ทราบถึงสถานการณ์และตลาดแล้วเป็นอย่างดี

4. ผู้บริหารไม่นิยมการเปลี่ยนแปลง หรือไม่เคยพิจารณาทางเลือกอื่นนอกจากกลยุทธ์เดิม เพราะพิจารณาแล้วเห็นว่ากลยุทธ์ใหม่มีความเสี่ยงมากกว่าเดิม

5. ผู้บริหารมีแนวคิดการจัดการที่เป็นแบบอนุรักษ์นิยม ไม่ต้องการดำเนินกลยุทธ์ใหม่ๆ ที่มีความเสี่ยง

3) กลยุทธ์หดตัว (retrenchment strategies)

ภายหลังการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรอาจมีความจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์หดตัวหรือการถดถอย (retrenchment strategy) เนื่องจากจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคสำหรับการดำเนินธุรกิจในอนาคตข้างหน้าอาจไม่เปิดโอกาสให้องค์กรเลือกใช้กลยุทธ์เพื่อการเติบโตกลยุทธ์หดตัว เป็นการลดขนาดการดำเนินงานในด้านต่างๆ ซึ่งอาจรวมถึงการปรับโครงสร้างองค์กร การลดพนักงาน ตลอดจนการลดกิจกรรมบางส่วน กลยุทธ์หดตัวเป็นกลยุทธ์ที่ไม่ค่อยได้รับความนิยมนจากผู้บริหาร เพราะดูเหมือนว่าธุรกิจกำลังประสบปัญหาหรือล้มเหลวจากการดำเนินกลยุทธ์ที่ผิดพลาดมาก่อนหน้านี้ กลยุทธ์นี้มักจะใช้ในช่วงวิกฤติ โดยองค์กรได้มีการใช้ทางเลือกอื่นๆ จนหมดหนทางแล้วจึงจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์หดตัวเพื่อเป็นทางเลือกสุดท้าย เหตุผลสำคัญที่ทำให้ธุรกิจต้องใช้กลยุทธ์หดตัวมีอยู่หลากหลายสาเหตุด้วยกัน ดังนี้

1.ธุรกิจกำลังประสบปัญหาจนมีความจำเป็นที่จะต้องหดตัวหรือถดถอยขนาดกิจการหรือลดขนาดองค์กรลง

2.ธุรกิจไม่สามารถจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และมีการกดดันจากผู้ถือหุ้นหรือลูกค้าหรือแม้แต่ผู้บริหารเองในการที่จะต้องปรับลดบางส่วนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในส่วนอื่น

3.สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อจนธุรกิจไม่สามารถที่จะปรับตัวจึงต้องหาทางออกด้วยการใช้กลยุทธ์หดตัวแทน

4.โอกาสทางธุรกิจในส่วนอื่นๆ มีสูง ในขณะที่ตัวธุรกิจเองนั้นมีข้อจำกัดในด้านการใช้ทรัพยากรจึงจำเป็นที่จะต้องนำทรัพยากรไปปรับใช้ในส่วนที่มีโอกาสหรือมีผลตอบแทนสูงกว่า

ในแต่ละช่วงเวลาผู้บริหารต้องเลือกสรรกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ในการดำเนินธุรกิจ ในช่วงเวลาวิกฤติ ผู้บริหารย่อมต้องศึกษาถึงความหนักเบาของภาวะวิกฤติ หากไม่รุนแรงนักระดับการหดตัว อาจเพียงแค่การลดจำนวนพนักงานลงหรือปรับโครงสร้างองค์กรให้มีขนาดเล็กลง แต่หากเกิดวิกฤติขั้นรุนแรงจนยากจะเยียวยา การเลิกกิจการอาจเป็นทางออกสุดท้าย กลยุทธ์การหดตัวอาจง่ายในด้านการเลือกใช้ แต่ยากลำบากในด้านการปฏิบัติ เพราะเป็นทางเลือกที่เจ็บปวดของผู้บริหาร รวมทั้งพนักงานที่อาจต้องออกจากงานหรือเปลี่ยนสถานะจากหน่วยงานในองค์กรเดิมเป็นองค์กรใหม่ หากองค์กรมีความจำเป็นถึงขนาดต้องเลิกหรือขายกิจการ

กลยุทธ์การหดตัวแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ดังต่อไปนี้ (Pitts and Lei, 2003)

1.กลยุทธ์การฟื้นฟูกิจการ (turnaround strategy) คือการเปลี่ยนแปลงปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น กลยุทธ์นี้เหมาะกับกิจการที่ยังอยู่ในอุตสาหกรรมที่มีแรงดึงดูดในอุตสาหกรรมสูงและประสบปัญหาที่ร้ายแรง กลยุทธ์ฟื้นฟูกิจการสามารถแบ่งได้ 2 วิธีการคือ 1) การลดขนาดและต้นทุนด้วยวิธีการลดค่าใช้จ่ายต่างๆ และ 2) การพลิกฟื้นกิจการเพื่อดำเนินงานต่อไป เมื่อผ่านพ้นขั้นตอนที่ 2 แล้ว องค์กรอาจเข้าสู่การเริ่มต้นใหม่หรือขยายตัวได้อีก

2.กลยุทธ์ไม่ลงทุนเพิ่ม (divestment strategy) กลยุทธ์ไม่ลงทุนหรือการเลิกการลงทุน ใช้ในกรณีบริษัทหรือหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์(strategic business unit-SBU) อยู่ในอุตสาหกรรมที่แรงดึงดูดในอุตสาหกรรมต่ำ หรืออ่อนแอ หรือผลการดำเนินงานไม่ดี ไม่สอดคล้องกับกลยุทธ์โดยรวมขององค์กร เป็นต้น

3.กลยุทธ์เชลย (captive company strategy) กลยุทธ์ที่บริษัทพึ่งพาลูกค้ารายใหญ่ขององค์กรเพียงรายเดียวให้เป็นผู้ซื้อสินค้าขององค์กร อันเนื่องจากองค์กรอาจไม่สามารถสร้างตลาดนั้นมาได้หรือความเข้มแข็งทางธุรกิจขององค์กรต่ำ หรืออุตสาหกรรมมีความน่าสนใจไม่มาก การพึ่งพาลูกค้ารายใหญ่จึงเป็นทางเลือกหนึ่ง ข้อเสียของกลยุทธ์นี้คือ องค์กรต้องขึ้นอยู่กับลูกค้ารายใหญ่จึงเป็นทางเลือกหนึ่งที่ฝากอนาคตไว้ให้ลูกค้าเป็นผู้ควบคุม ดังนั้น ลูกค้าจะมีอำนาจต่อรองมาก อาจมีการวางเงื่อนไข รูปแบบการผลิตหรือกระบวนการผลิตต้องเป็นไปตามแบบที่ลูกค้ารายใหญ่ต้องการ

4. กลยุทธ์การเลิกดำเนินงาน (liquidation strategy) ใช้เมื่อบริษัทมีฐานะทางการเงินที่แข่งขันที่ไม่สามารถสู้คู่แข่งได้ หรือฐานะการเงินของบริษัทอ่อนแอและอยู่ในอุตสาหกรรมที่ไม่ดึงดูดใจ กลยุทธ์นี้จะใช้เมื่อกลยุทธ์การฟื้นฟูกิจการและกลยุทธ์ไม่ลงทุนประสบความสำเร็จล้มเหลว การเลิกดำเนินงานจะไม่นิยมนำมาใช้ เพราะผู้บริหารอาจถูกมองว่า ล้มเหลวในการบริหารงานรวมทั้งชื่อเสียงที่สั่งสมมานานก็ถูกกระทบ อย่างไรก็ตามก็กลยุทธ์นี้มีข้อดี ถ้าผู้บริหารยอมรับว่าล้มเหลว โดยใช้กลยุทธ์เลิกการดำเนินงานจะดีกว่าที่ต่อแพ่งหรือรอให้โชคช่วยให้ดีขึ้น ซึ่งอาจจะสร้างความเสียหายต่อผู้ถือหุ้นก็ได้

4) กลยุทธ์การผสมผสาน (combination strategies)

ในบางครั้งผู้บริหารอาจเลือกใช้ทั้งกลยุทธ์การเติบโต กลยุทธ์คงที่และกลยุทธ์การหดตัวร่วมกันแต่อาจเลือกใช้ในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (SBU) ที่แตกต่างกัน กลยุทธ์ผสมผสานส่วนมากจะใช้กับองค์กรที่มีหลายหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (SBU) และมีสายผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายครอบคลุมในอุตสาหกรรมหลายชนิด นอกจากนี้ หน่วยธุรกิจที่แตกต่างกันก็อาจจะอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่เหมือนกัน

ในภาวะที่เศรษฐกิจถดถอย กลยุทธ์การหดตัวเป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจส่วนมากจะเลือกใช้ ธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์ผสมผสานมาจากสาเหตุที่หลากหลาย โดยมีรายละเอียดสนับสนุนดังนี้

ประการแรก ธุรกิจมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายและในแต่ละผลิตภัณฑ์ก็มีวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ (product life cycle) ที่ไม่เหมือนกัน นั่นก็คือความแตกต่างที่ต้องดำเนินกลยุทธ์อย่างใดอย่างหนึ่งตามวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์

ประการที่สอง บริษัทข้ามชาติที่ดำเนินธุรกิจหลายประเทศ การดำเนินกลยุทธ์ย่อมแตกต่างกันไปตามพื้นที่แต่ละประเทศ

กล่าวโดยสรุป การดำเนินกลยุทธ์แบบผสมผสาน เป็นการดำเนินกลยุทธ์ภายใต้ธุรกิจที่ดำเนินงานภายใต้อุตสาหกรรมที่หลากหลายและมีผลิตภัณฑ์หรือตลาดที่แตกต่างออกไป ทำให้ต้องใช้กลยุทธ์ผสมผสานเข้าด้วยกัน

5.7.3 การวางแผนกลยุทธ์ระดับบริษัท

การวางแผนกลยุทธ์ระดับบริษัทหมายถึง กระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมดและจุดมุ่งหมายขององค์กร การกำหนดผลิตภัณฑ์ที่ธุรกิจจะดำเนินการ การเพิ่มธุรกิจ การเลิกกิจการ ซึ่งมุ่งกระทำและกำหนดทรัพยากรที่จะใช้ในองค์กรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ผลที่ได้จากการวางแผนกลยุทธ์ระดับบริษัท คือเป็นแนวทางเพื่อปกป้องทิศทางขององค์กรในอนาคตครอบคลุมถึงทิศทางขององค์กรในการแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน รวมทั้งแนวทางที่

องค์กรจะยึดถือและปฏิบัติจะเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นว่าองค์กรควรจะกำหนดกลยุทธ์เพื่อกลุ่มธุรกิจขององค์กรอย่างไร

5.8 บทสรุป

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในเพื่อให้ทราบถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและเป็นประโยชน์ต่อองค์กรเพื่อปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรนั้นสามารถแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ

กลยุทธ์ระดับบริษัท เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับทิศทางโดยรวมของบริษัทในอนาคต

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นๆ หรือในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ เป็นกลยุทธ์เพื่อการดำเนินงานในหน้าที่ให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

กลยุทธ์ที่ได้มาสามารถอธิบายได้ว่ามาจากจุดเริ่มต้นที่ผลิตภัณฑ์ กระบวนการ และพื้นที่ทางภูมิศาสตร์

องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัทได้ โดยทางเลือกกลยุทธ์ ได้แก่กลยุทธ์การเติบโต กลยุทธ์คงที่ กลยุทธ์หดตัวและกลยุทธ์การประสมประสานทั้งสามกลยุทธ์เข้าด้วยกันกลยุทธ์ระดับบริษัทที่ดีจะต้องเป็นกลยุทธ์ที่อยู่ในระดับที่เป้าหมายของกลยุทธ์สามารถบรรลุถึงได้ และวิถีทางในทางปฏิบัติครอบคลุมทุกเป้าหมาย และมีความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กร การวางแผนกลยุทธ์ระดับบริษัท มุ่งที่พิจารณาว่าองค์กรจะมีทิศทางอย่างไรในอนาคตให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม

คำถามท้ายบท

1. ให้อธิบายความหมายและความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ระดับบริษัท
2. องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท โดยแบ่งกลยุทธ์ระดับบริษัทได้เป็นกี่แนวทาง อะไรบ้าง ยกตัวอย่างประกอบการอธิบายให้ชัดเจน
3. ให้อธิบายเหตุผลที่สนับสนุนให้องค์กรใช้กลยุทธ์การเติบโต (growth strategy) อธิบายเป็นข้อๆ พร้อมยกเหตุผลประกอบให้ชัดเจน
4. ให้อธิบายเหตุผลที่สนับสนุนให้องค์กรใช้กลยุทธ์คงที่ (stability strategy) อธิบายเป็นข้อๆ พร้อมยกเหตุผลประกอบให้ชัดเจน
5. ให้อธิบายเหตุผลที่สนับสนุนให้องค์กรใช้กลยุทธ์การหดตัว (retrenchment strategy) อธิบายเป็นข้อๆ พร้อมยกเหตุผลประกอบให้ชัดเจน

6. ในกรณีใดบ้าง หรือสถานการณ์แบบใด ที่องค์กรธุรกิจจะเลือกใช้กลยุทธ์แบบผสมผสาน (combination strategies) อธิบายพร้อมยกเหตุผลประกอบให้ชัดเจน

7. ให้อธิบายและวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับบริษัท (corporate strategy) ของ “บริษัท เอทีวี จำกัด”

กรณีศึกษา “บริษัท เอทีวี จำกัด”

บริษัท เอทีวี จำกัด ประกอบธุรกิจสถานีวิทยุโทรทัศน์ โดยบริษัทได้รับสัมปทานลักษณะสร้าง-โอน-ดำเนินงานจากสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี(สปน.) ให้เป็นผู้จัดสร้างสถานีส่งสัญญาณโทรทัศน์ระบบ ยู เอส เอฟ ทั่วประเทศไทย โดยบริษัทได้สิทธิในการเป็นเจ้าของเวลาออกอากาศรวมทั้งเป็นผู้ได้รับรายได้จากการดำเนินงานทั้งหมด ผลจากการรับสัมปทานจากรัฐ ทำให้บริษัทมีต้นทุนการผลิตรายการที่ต่ำกว่าผู้ประกอบการสถานีวิทยุโทรทัศน์รายอื่น

ปัจจุบันในการดำเนินงานของสถานีฯ ทั้งหมดอยู่ภายใต้บริษัท เอทีวี จำกัด และบริษัทย่อย ได้แก่ บริษัทอาร์ต แวร์ มีเดีย จำกัด สถานีฯ มีเครือข่ายสถานีที่ใช้เทคโนโลยีระบบดิจิทัล ทำให้การส่งสัญญาณมีความคมชัด ทั้งภาพและเสียงโดยมีอุปกรณ์ที่มีคุณภาพและทันสมัยที่สุด และมีระบบการส่งสัญญาณที่มีความแตกต่างในด้านความคมชัดและสัญญาณภาพและเสียงที่ถือว่าดีที่สุดในความพร้อมของทีมงาน ประกอบกับสถานีฯ มีความโดดเด่นในการเป็นสถานีข่าวและสาระความรู้ ทั้งยังเสนอรายการบันเทิงคุณภาพควบคู่กันไป โดยไม่เน้นที่รายการบันเทิงเหมือนกับสถานีวิทยุโทรทัศน์อื่น

บริษัท เอทีวี จำกัด ได้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพด้านการดำเนินงานในขั้นตอนการนำเข้าวัตถุดิบการผลิตไม่ว่าจะเป็นวัตถุดิบทางการผลิตรายการหรือการผลิตข่าวโดยเฉพาะการผลิตข่าว บริษัทจะใช้ระบบ **Digital News Room** มีการแปลงสัญญาณ และเสียงให้เป็นข้อมูลดิจิทัลที่สามารถนำไปเก็บในหน่วยความจำของคอมพิวเตอร์ เพื่อความสะดวกในการติดต่อ บันทึกเสียง เรียบเรียงข่าว ทำให้เกิดความรวดเร็วและคล่องตัวในการผลิตข่าว ซึ่งส่งผลให้ช่วยลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต นอกจากนี้ได้มีการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินการผลิตโดยนำเอาระบบ **DSC – Digital Serial Component** มาใช้ในการผลิตทำให้คุณภาพของภาพคมชัดง่ายในการออกอากาศภาพยนตร์ ระบบเสียงสเตอริโอมีระบบในการชดเชยและทดแทนภาพ ในกรณีที่ภาพที่บันทึกบนเนื้อเทปเกิดความเสียหาย เช่น เนื้อเทปยับหลุดออกก็สามารถที่จะสร้างภาพขึ้น เพื่อทดแทนส่วนที่เสียหาย ได้อย่างสมบูรณ์เหมือนต้นฉบับทุกประการ

บริษัท เอทีวี จำกัด ได้มีการปรับปรุงโดยการขยายสถานีเครือข่ายให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ โดยปัจจุบัน บริษัทมีสถานีเครือข่ายหลัก 37 สถานี สถานีส่งสัญญาณอีก 11 สถานี รวมทั้งสิ้น 48 สถานี ซึ่งนับว่าเป็นสถานีที่มีเครือข่ายมากที่สุดในบรรดาสถานีโทรทัศน์ทุกช่อง ครอบคลุมประชากร ที่สามารถรับชมได้ประมาณร้อยละ 98 ของประชากรทั้งหมดในประเทศไทย

นอกจากนี้ บริษัท เอทีวี จำกัด ได้มีการปรับปรุงโดยการการจัดตั้งบริษัทย่อย คือ บริษัท อาร์ตแวย์ มีเดีย จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประกอบธุรกิจให้เช่าอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตรายการ วิทยุโทรทัศน์ และการถ่ายภาพยนตร์ ผลิตรายการโทรทัศน์ ซีดี/ขาย ลิขสิทธิ์ภาพยนตร์และจัดทำ กิจกรรมการตลาดอื่นๆ ซึ่งเป็นการเพิ่มช่องทางในสร้างรายได้ให้บริษัทอีกทางหนึ่ง ส่วนด้านการ บริการ บริษัท เอทีวี จำกัด ได้ผลิตรายการประเภทที่ให้ผู้รับชมได้มีส่วนร่วม เช่น รายการ สน. เอทีวี เป็นรายการที่มุ่งเปิดเผยแสบในเหตุการณ์ต่างๆในสังคมที่สร้างความเดือดร้อนแก่ประชาชน โดย เน้นการเปิดเผย และตีแผ่ความจริง เพื่อผดุงความถูกต้องเป็นธรรม นำเสนอที่มาของปัญหาค่าชี้แจง ของผู้รับผิดชอบ และสิทธิขั้นพื้นฐานที่ประชาชนควรรู้ไว้เพื่อป้องกันปละรักษาสติของตนเองและ รายการประเภทให้ผู้รับชมร่วมแข่งขันเพื่อลุ้นรับรางวัลต่างๆ เช่น รายการเกมโชว์ต่างๆ ซึ่งจะส่งผลให้ เกิดความนิยมเพื่อขึ้นในกลุ่มผู้ชมเพิ่มมากขึ้น

(ที่มา: ปรับปรุงจาก การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กร ค้นจาก http://www.geocities.com/dol_nida/case-01.htm เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2558)

เอกสารอ้างอิง

การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กร ค้นจาก

http://www.geocities.com/dol_nida/case-01.htm. เมื่อวันที่ 17 สิงหาคม 2558

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. 2556. การจัดการเชิงกลยุทธ์เทคโนโลยีและนวัตกรรม. กรุงเทพฯ :

สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

กิ่งพร ทองใบ. 2546. กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ.นนทบุรี : สำนักพิมพ์

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

อำพล นววงศ์เสถียร. 2553. ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์

แห่งประเทศไทย. **พัฒนบริหารศาสตร์**. ปีที่ 50 ฉบับที่ 1/2553. มกราคม-มีนาคม 2553.

อำพล นววงศ์เสถียร. 2555. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร. โครงการพัฒนาตำรา

วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก. (อัดสำเนา)

Hitt, Michael A. 2551. การจัดการเชิงกลยุทธ์. ผู้แปล เอกชัย อภิศักดิ์กุล,ทรศนะ บุญขวัญ.

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

Hitt, M.A., Ireland, R.D., and Hoskisson, R.E. 2005. **Strategic Management:**

Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases). Boston: South-Western College Publishing.

- Hill, C.W. and Jones, G.R. 2004. **Strategic Management: An Integrated Approach**. Boston: Houghton Mifflin.
- Pitts, R.P. and Lei, D. 2003. **Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage**. Canada: Thomson South-Western.

แผนการสอนครั้งที่ 6

บทที่ 6 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

หัวข้อเรื่อง

บทที่ 6 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

6.1 บทนำ

6.2 แนวคิดของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

6.3 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

6.3.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (cost leadership)

6.3.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation)

6.3.3 กลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (market focus)

6.3.4 กลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (quick response)

6.4 บทสรุป

แนวคิด

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy) คือกลยุทธ์ที่องค์กรใช้เพื่อการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม โดยมีผู้บริหารระดับหน่วยธุรกิจเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานและควบคุมกลยุทธ์ บางครั้งอาจเรียกกลยุทธ์การแข่งขัน (competitive strategy) องค์กรมีหน่วยธุรกิจหน่วยเดียวก็จะมีเพียงกลยุทธ์ระดับธุรกิจเท่านั้น เป็นกลยุทธ์ที่นำไปสู่การเพิ่มกำไรและการเติบโตของผลิตภัณฑ์ขององค์กร 1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (cost leadership) 2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation) 3. กลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (market focus) 4. กลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (quick response)

ในระยะยาวธุรกิจมีความต่อเนื่องที่จะประสบความสำเร็จต้องสามารถดำรงสภาพข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง 4 ข้อ คือ การสร้างความแตกต่าง การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วน และการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วกว่าคู่แข่ง ทุกธุรกิจที่มีความแตกต่างกันอาจเป็นสภาพแวดล้อมของการแข่งขันที่ต้องเผชิญและเป็นกลยุทธ์ที่ต้องดำเนินการตามซึ่งสามารถยืดความแตกต่างหลายอย่างจากโมเดลของวงจรชีวิตของตลาด (market life cycle) ได้แก่ ขั้นตอนแนะนำ ขั้นตอนเจริญเติบโต ขั้นตอนเติบโตเต็มที่ ขั้นตอนตกต่ำ กลยุทธ์ทั้งหลายที่มีความเหมาะสมแตกต่างกันขึ้นอยู่กับขั้นต่างๆ ของวงจรชีวิตของตลาด เช่นในขั้นการแนะนำข้อได้เปรียบในการแข่งขันและส่วนครองตลาดจะเพิ่มขึ้นโดยง่ายมาก ในขั้นตลาดเจริญเติบโต

ส่วนครองตลาดจะเพิ่มขึ้นโดยง่าย ราคาสินค้าไม่มีแรงกดดันมากในชั้นเจริญเติบโตเต็มที่ การปกป้องสิทธิบัตรสูญเสียไป และต้องสร้างความแตกต่างให้ตนเองในชั้นการตกต่ำเมื่อลูกค้าถึงจุดอิ่มตัว บริษัทไม่ควรลงทุนและรอเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ และควรเลือกตลาดเล็กที่ปลอดภัยและสร้างการเป็นผู้นำเพื่อเป็นทางรอดในการดำเนินธุรกิจอย่างเหมาะสม

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจความหมายของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy)
2. เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy) เพื่อมุ่งสู่การแข่งขันกับองค์กรคู่แข่งทางธุรกิจ
3. เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy) เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรต่อไป
4. เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy) ซึ่งประกอบด้วยกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (cost leadership) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation) กลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (market focus) กลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (quick response)
5. เพื่อศึกษาและนำกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy) ไปประยุกต์ใช้กับกรณีศึกษาเพื่อให้ธุรกิจมุ่งสู่ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน

กิจกรรมการสอน

1. การบรรยาย การอภิปราย การตอบข้อซักถามต่างๆ
2. นักศึกษาแบ่งกลุ่มเพื่ออภิปรายและร่วมแสดงความคิดเห็นเนื้อหาในบทเรียน

สื่อการสอน

ตำรา เอกสารประกอบการสอน การนำเสนอโดยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (power point)

การประเมินผล

นักศึกษาเข้าใจเนื้อหา เข้าเรียนตรงเวลา ตั้งใจเรียน สามารถตอบปัญหาที่ผู้สอนถามได้ เรียนรู้และทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม สามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ได้

หนังสืออ่านประกอบ

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา.2555. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยีและวัฒนธรรม.บริษัท วีพรีนท์ (1991) จำกัด

บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. 2556. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับซีไอโอ.บริษัท พี.เพรส จำกัด

เอกสารอ้างอิง
ดูรายละเอียดท้ายบท

บทที่ 6

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

6.1 บทนำ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy) คือกลยุทธ์ที่องค์กรใช้เพื่อการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม โดยมีผู้บริหารระดับหน่วยธุรกิจเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานและควบคุมกลยุทธ์ บางครั้งอาจเรียกกลยุทธ์การแข่งขัน (competitive strategy) องค์กรมีหน่วยธุรกิจหน่วยเดียวก็จะมีเพียงกลยุทธ์ระดับธุรกิจเท่านั้น เป็นกลยุทธ์ที่นำไปสู่การเพิ่มกำไรและการเติบโตของผลิตภัณฑ์ขององค์กร (Hitt and et.,al., 2005)

กลยุทธ์ที่ธุรกิจใช้ในการแข่งขันโดยตรงกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน มักเรียกว่า "การจัดการเชิงกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ" โดยคู่แข่งกันอาจเป็นหน่วยธุรกิจแต่ละแห่งของบริษัทขนาดใหญ่หรือเป็นธุรกิจดำเนินกิจการโดยลำพังหรืออาจเป็นธุรกิจที่ไม่มีความหลากหลาย หรือบางแห่งไม่ได้ก่อตั้งขึ้นเป็นบริษัท แต่การดำเนินการบริหารเชิงกลยุทธ์นี้มีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ

ยุทธศาสตร์ระดับหน่วยธุรกิจ เป็นยุทธศาสตร์ที่มุ่งเน้นให้หน่วยธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขัน ภายใต้ขอบเขตของกฎหมายและจริยธรรมทางธุรกิจ การแข่งขันนั้นเกิดขึ้นได้เสมอแม้ในตลาดที่คิดว่าไม่มีใครสนใจ การแข่งขันนั้นก่อให้เกิดคุณภาพของสังคมโดยรวมที่ดี เพราะผู้ประกอบการจะแข่งขันกันเพื่อให้มีบริการที่ดีแก่ผู้บริโภค

6.2 แนวคิดของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

ดังได้กล่าวแล้วว่า กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเพื่อการแข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่ง การที่องค์กรธุรกิจจะประสบความสำเร็จทางการแข่งขัน ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เพื่อสร้างศักยภาพในการทำกำไรขององค์กรให้ได้มากขึ้น ผลการศึกษาในบริษัทที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย พบว่า ผู้บริหารของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ฯ ที่ประสบความสำเร็จจะให้ความสำคัญกับแนวคิดเกี่ยวกับคุณภาพผลิตภัณฑ์หรือบริการที่แตกต่างและเหนือกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน และต้องทำการวิจัยและพัฒนาเพื่อให้เข้าใจถึงพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้า (อำพล นววงศ์เสถียร, 2556)

1. ผลิตภัณฑ์หรือบริการ (product or service) องค์กรต้องทำความเข้าใจถึงผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรว่าสามารถตอบสนองพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าได้หรือไม่ อย่างไรก็ตามคุณสมบัติเป็นเช่นไร คุณภาพผลิตภัณฑ์หรือบริการที่องค์กรเสนอแก่ลูกค้าแตกต่างและเหนือกว่า

คู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือไม่ และหากผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีคุณสมบัติเหมือนกันทุกประการผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรไม่มีความแตกต่างจากคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน ทำอย่างไร ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรจะเสนอขายให้ลูกค้าได้ และลูกค้ายินดีหรือเต็มใจที่จะจ่ายเงิน

2. ความต้องการของลูกค้า (customer need) คือปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร การวิจัยเพื่อศึกษาถึงพฤติกรรมความต้องการของลูกค้าเพื่อทำความเข้าใจลูกค้าและความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริงเป็นปัจจัยสำคัญต่อการนำมากำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเพื่อการแข่งขัน และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อนำไปสู่การเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

ในการแข่งขันที่ผู้บริหารหน่วยธุรกิจอาจเลือกใช้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์คือ 1. การต่อสู้ด้วยการมุ่งเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ 2. การต่อสู้ด้วยการมุ่งสร้างความแตกต่าง 3. การต่อสู้ด้วยการมุ่งค้นหาตลาดเฉพาะส่วนหรือมุ่งเฉพาะกลุ่มลูกค้า 4. การต่อสู้ด้วยการตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรม

6.3 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ สามารถสรุปได้เป็น 4 รูปแบบกลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (cost leadership) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation) กลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (market focus) กลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (quick response) (Porter, 1985)

6.3.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (cost leadership)

กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ หมายถึง ตำแหน่งการแข่งขันขององค์กรโดยกำหนดคุณลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เป็นมาตรฐานแต่มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ ความสามารถขององค์กรโดยต้นทุนต่ำจะทำให้องค์กรแตกต่างจากคู่แข่งในสายตาลูกค้าทั้งนี้ลูกค้าจะเชื่อว่า ราคาผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กรถูกกว่าคู่แข่งโดยทั่วไป กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำสามารถทำให้องค์กรอยู่รอดได้เนื่องจากมีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง แม้ว่าคู่แข่งจะลดราคาขายผลิตภัณฑ์หรือบริการ แต่องค์กรที่ใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนต่ำยังสามารถรักษายอดขายอยู่ได้ เพราะองค์กรประเภทนี้จะสามารถสร้างผลกำไรได้ด้วยการขายในปริมาณมาก ที่มาจากการประหยัดด้านต้นทุนที่ได้จากการผลิตในปริมาณมาก (Porter, 1985)

ปัจจัยที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ ครอบคลุมตั้งแต่การประหยัดต่อขนาด (economy of scale) ได้แก่ การผลิตในปริมาณมากและการจัดจำหน่ายสินค้า

แบบเดียวไปยังลูกค้าทุกคนเหมือนกันทั้งหมด สิ่งต่างๆ เหล่านี้มีผลทำให้ต้นทุนต่ำลง เส้นโค้งประสบการณ์ (experience curve) ในองค์กรมีความชันยาวนานในการผลิตสินค้าหรือการบริการเป็นประจำ ทำให้พนักงานมีทักษะความชำนาญสูงขึ้น ผลจากทักษะความชำนาญที่สูงขึ้นจะทำให้ต้นทุนลดลง

กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนต่ำก่อให้เกิดความได้เปรียบหลายประการ ได้แก่

1) ในอุตสาหกรรมที่ราคาขายผลิตภัณฑ์เท่ากัน องค์กรธุรกิจจะเป็นผู้ที่ทำกำไรมากกว่าคู่แข่งทุกรายเพราะเป็นผู้นำด้านต้นทุน

2) ถ้าการแข่งขันรุนแรงกระทั่งเกิดสงครามราคา องค์กรที่เป็นผู้นำด้านต้นทุนจะเป็นรายสุดท้ายที่อยู่รอดในอุตสาหกรรม เพราะหากเกิดสงครามราคาการตัดราคาของคู่แข่งอย่างมากที่สุดจะตัดราคาได้เท่ากับระดับราคาของบริษัทที่มีต้นทุนต่ำสุด

3) ถ้าหากมีการทุ่มตลาดด้วยราคาที่ต่ำกว่าต้นทุนโดยคู่แข่งแล้ว ผลกระทบในระยะยาวย่อมเกิดกับผู้ริเริ่มทุ่มตลาดรุนแรงมากกว่าองค์กรที่เป็นผู้นำด้านต้นทุน ในทางกลับกันถ้าผู้นำด้านต้นทุนเป็นผู้ทุ่มตลาดด้วยราคาเอง จะได้ประโยชน์จากการใช้วิธีตัดราคาเพราะเมื่อใช้วิธีนี้ในระยะยาวบริษัทอื่นๆ จะทนอยู่ไม่ได้ เพราะต้นทุนสูงกว่า สุดท้ายก็ล้มหายไป บริษัทจึงได้ส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้น ซึ่งส่วนแบ่งตลาดที่เพิ่มขึ้นนี้ ก็จะทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาดและจะช่วยให้ต้นทุนลดต่ำลงไปอีกในระยะยาว จากเหตุผลดังกล่าว กลยุทธ์นี้จึงทำให้องค์กรมีผลตอบแทนมากกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันโดยเฉลี่ย

การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำจะต้องกำหนดให้องค์กรมีฐานะทางต้นทุนที่ต่ำกว่าอุตสาหกรรมหรือเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ปกติต้นทุนของผลิตภัณฑ์จะลดลง เมื่อทำให้ผลิตภัณฑ์มีมาตรฐานมากขึ้นให้ธุรกิจที่ผลิตด้วยต้นทุนต่ำต้องพยายามทำการผลิตในระยะยาวและเสนอผลิตภัณฑ์ที่เป็นแบบเดียวกันโดยการกำหนดขอบเขตของตลาดให้กว้างขวางยิ่งขึ้น เพื่อมุ่งขายสินค้าแบบมาตรฐาน ธุรกิจส่วนใหญ่อาจหวังผลประโยชน์สูงสุดจากการประหยัดของขนาดการผลิต และผลกระทบจากเส้นประสบการณ์ (experience curve effects) จุดประสงค์ของการผลิตที่มีต้นทุนต่ำอาจรวมไปถึงการลดค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนาให้ต่ำกว่าคู่แข่ง และเนื่องจากแรงบีบคั้นของการเปรียบเทียบราคา อาจส่งผลให้การส่งเสริมการขายและการโฆษณาน้อยลง ข้อได้เปรียบจากการใช้กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนเพื่อป้องกันแรงกดดันทั้ง 5 ประการดังนี้

1. ถ้าสามารถผลิตสินค้าได้ในราคาที่ต่ำได้แล้วคู่แข่งก็ไม่สามารถเข้ามาทำการแข่งขันได้
2. ผู้ผลิตสินค้าราคาต่ำอยู่แล้ว สามารถทำให้แรงกดดันของลูกค้าในการต่อรองราคามีน้อยลง
3. เนื่องจากกำไรขั้นต้นที่สูงกว่าทำให้ผู้ผลิตต้นทุนต่ำกว่าสามารถยืนหยัดต่อการเพิ่มต้นทุนของเขาขึ้นจากผู้ขายปัจจัยการผลิตได้

4. คู่แข่งขันรายใหม่ที่เข้ามาแข่งขันในด้านราคาจะต้องเผชิญกับผู้นำด้านต้นทุนต่ำจึงปราศจากประสบการณ์ที่จะทำให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจได้

5. ผู้ผลิตต้นทุนต่ำจะอยู่ในฐานะที่ดีที่สุดในการใช้กลยุทธ์ด้านราคาเพื่อการแข่งขันกับสินค้าที่คู่แข่งนำเข้าทำแทน

ความเสี่ยงที่เกิดจากการใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ มีดังนี้

1. ผู้นำด้านต้นทุนอาจจะใช้กลยุทธ์ทุกอย่างหรือไม่ใช้กลยุทธ์เลย ถ้าสถานที่ใดลูกค้าไม่ต้องการสินค้าที่แตกต่าง ลูกค้าจะแสวงหาสินค้าในราคาที่ต่ำที่สุด ทำให้ผู้ผลิตสินค้าในราคาที่ถูกล้มเลิกหาวิธีการใหม่ ซึ่งอาจเป็นช่องว่างให้คู่แข่งเข้ามาในตลาดจุดอื่นๆ ได้

2. การลดต้นทุนจะนำไปสู่การสูญเสียคุณลักษณะของสินค้าที่ต้องการซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อธุรกิจได้

3. ยุทธวิธีการประหยัดต้นทุนทั้งหลายจะถูกลอกเลียนแบบได้ง่ายจากคู่แข่ง

4. ความแตกต่างด้านต้นทุนระหว่างคู่แข่งนั้นมักจะลดลงเมื่อตลาดถึงจุดอิ่มตัว

5. การทุ่มเทให้กับการลดต้นทุนอาจจำกัดความสามารถของบริษัทที่จะแข่งขันโดยวิธีทางอื่น กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ คือกลยุทธ์ที่ธุรกิจมุ่งเน้นการมีต้นทุนต่ำ เพื่อจะได้ใช้ความต่ำกว่าของต้นทุนนั้นเป็นอาวุธในการแข่งขัน ขณะเดียวกันก็มุ่งจับตลาดขนาดใหญ่ ทำให้ได้เปรียบในเรื่องการประหยัดจากขนาดการผลิต นอกจากนี้การจะให้ต้นทุนที่ต่ำยังเกิดจากการออกแบบแนวคิดผลิตภัณฑ์ที่เน้นฟังก์ชันพื้นฐานเป็นหลักผลิตภัณฑ์มีความหลากหลายน้อยเพื่อให้การผลิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การลดต้นทุนในทุกๆ ด้าน เช่น R&D การบริหาร การโฆษณา ฯลฯ ตัวอย่างเช่น สายการบินต้นทุนต่ำ จะว่าจ้างผู้ให้บริการจากภายนอก (outsource) บริการต่างๆ เช่น การเช็คอิน สายการบินจะซื้อบริการจาก supplier ในอัตรารายหัว และคิดค่าบริการนั้นกับลูกค้าที่ต้องการเช็คอินเป็นรายๆ ไป สายการบินจะไม่มีค่าใช้จ่ายด้านนี้อยู่ในโครงสร้างต้นทุน กล่าวโดยสรุปคือ การทำทุกวิถีทางเพื่อให้ต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้องต่ำสุดตัวอย่างของธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์นี้เช่น สายการบินต้นทุนต่ำ (low cost airline) เช่น นกแอร์ วันทูโก แอร์เอเชีย เป็นต้น โดยการลดค่าใช้จ่ายในการพิมพ์ตั๋ว ไม่บริการอาหารบนสายการบิน ตั๋วรายการวารสาร หนังสือพิมพ์ที่อ่านบนเครื่องบิน ลดจำนวนพนักงานบนเครื่องบินเหลือเท่าที่จำเป็น เป็นต้น

6.3.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation)

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง คือ ตำแหน่งการแข่งขันขององค์กรโดยกำหนดคุณลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการมีความแตกต่างจากอุตสาหกรรมหรือคู่แข่ง โดยยังคงคุณภาพสูงกว่ามาตรฐานและสามารถตั้งราคาที่สูงได้ ทั้งยังตอบสนองความต้องการที่ตรงตามความต้องการของลูกค้า สอดคล้องกับความสมรรถนะขององค์กร คุณภาพที่แตกต่างบ่งบอกถึงควมมีระดับและ

ยกระดับให้แก่ลูกค้า ทำให้องค์กรสามารถกำหนดราคาที่สูงกว่าคู่แข่งชั้นภายในอุตสาหกรรมเดียวกันได้ เนื่องจากลูกค้าเต็มใจที่จะจ่ายผลิตภัณฑ์หรือบริการมีความแตกต่างโดยยังคงคุณภาพสูงกว่ามาตรฐานและเต็มใจซื้อในราคาที่สูง (Porter, 1985)

การสร้างความแตกต่างสามารถสร้างได้โดยการทำให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการมีเอกลักษณ์โดดเด่นในเชิงคุณภาพที่แตกต่างจากคู่แข่งชั้นด้านรูปลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการ ความแตกต่างด้านภาพลักษณ์ตราหือ ความแตกต่างด้านมูลค่าเพิ่มผลิตภัณฑ์ ความแตกต่างด้านความมีชื่อเสียง และความแตกต่างด้านเทคโนโลยีและความแตกต่างด้านคุณภาพการให้บริการลูกค้า การสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งชั้นให้เกิดขึ้นในสายตาลูกค้า ถ้าสามารถระบุให้ได้ว่าความแตกต่างขององค์กรกับคู่แข่งแตกต่างอย่างไร อีกทั้งสามารถพิสูจน์ให้ลูกค้าเห็นว่าความแตกต่างนั้นมีอยู่จริง ภาพลักษณ์ที่ลูกค้ามีต่อองค์กรธุรกิจจะเกิดขึ้นและความภักดีต่อผลิตภัณฑ์ (loyalty) จะตามมา และก่อให้เกิดความได้เปรียบเชิงแข่งขันตามมา

จากความหมายดังกล่าว สามารถจำแนกมุมมองได้ 2 ทรรศนะ คือ

1. มุมมองด้านลูกค้าและตลาด (customers-segments) กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนจะมีการแบ่งส่วนลูกค้าหรือตลาดออกเป็นหลายส่วน (segments) เพื่อส่งมอบผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เหนือกว่าของตนเองให้แก่ลูกค้าแต่ละส่วนตลาด วัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจในระยะยาว

2. มุมมองด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ (product and services) ต้องเป็นสินค้าที่สามารถสร้างความแตกต่างได้ โดยมากจะเป็นผลิตภัณฑ์ประเภทที่เจาะจงซื้อ (specialty goods) หรือผลิตภัณฑ์เปรียบเทียบซื้อ (shopping goods)

จากผลการศึกษาเรื่อง พฤติกรรมการเลือกซื้อสินค้าของผู้บริโภคในร้านค้าออนไลน์ (อำพล นววงศ์เสถียร, 2556) โดยเก็บตัวอย่างจากผู้ซื้อหรือเคยซื้อสินค้าในร้านค้าออนไลน์จำนวน 400 ตัวอย่าง พบว่าเรื่องพฤติกรรมการเลือกซื้อสินค้าของผู้บริโภคในร้านค้าออนไลน์จะให้ความสำคัญกับสินค้าที่ราคาประหยัดแต่คุณภาพดี โดยให้ความสำคัญกับชื่อเสียงของตราสินค้า บริการหลังการขาย การรับประกันคุณสมบัติของสินค้า และมักเลือกซื้อสินค้าที่มีลักษณะแตกต่างจากสินค้าที่มีลักษณะที่วางขายทั่วไป

การค้นหาข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างนั้น องค์กรต้องพยายามสร้างผลิตภัณฑ์หรือการบริการในลักษณะที่แตกต่างและไม่เหมือนคู่แข่งชั้นที่วางจำหน่ายในท้องตลาด เพื่อให้เกิดคุณภาพที่สูงขึ้นในความรู้สึกของผู้บริโภค ตัวอย่างของข้อได้เปรียบดังกล่าว อาทิ

1. รูปร่างผลิตภัณฑ์ที่แตกต่าง (product features differentiation)
2. บริการหลังการขายที่แตกต่าง (after-sale services differentiation)
3. ภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนา (desirable image differentiation)

4. นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยีที่แตกต่าง (technological innovation differentiation)
5. ชื่อเสียงของกิจการที่แตกต่าง (reputation of the firm differentiation)
6. การผลิตอย่างสม่ำเสมอที่แตกต่าง (manufacturing consistency differentiation)
7. เครื่องหมายที่แสดงสถานภาพที่แตกต่าง (status symbol differentiation)

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างถือเป็นพื้นฐานของการสร้างความสำเร็จโดยไม่รวมปัจจัยด้านราคา ดังนั้นการประสบความสำเร็จในการสร้างลักษณะโดดเด่นและลักษณะที่พึงปรารถนาให้แก่สินค้าหรือการบริการสร้างความภักดีต่อยี่ห้อ (brand royalty) ซึ่งวิธีการดังกล่าวนี้จะมีส่วนช่วยให้องค์กรสามารถสร้างผลตอบแทนจากกำไรสูงกว่าโดยปราศจากการลดต้นทุนให้ต่ำลง การดำเนินการตามกลยุทธ์นี้อาจต้องยอมรับส่วนการตลาดที่ค่อนข้างต่ำเพราะว่าการทำตลาดมวลชน (mass marketing) อาจไม่เหมาะสมกับภาพลักษณ์ของผลิตภัณฑ์ที่มีราคาค่อนข้างสูง เนื่องมาจากการวิจัยและพัฒนาการใช้วัตถุดิบที่มีคุณภาพสูงกว่า และการโฆษณาที่ต้องใช้งบประมาณสูง

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างเป็นแนวทางที่ทำให้ธุรกิจได้รับผลตอบแทนที่มากขึ้นเนื่องจาก

1. การแข่งขันชิงดีชิงเด่นกันอาจลดลงเมื่อธุรกิจรู้ข้อแตกต่างของตนเอง
2. ลูกค้าที่มีความภักดีไม่คอยหวั่นไหวต่อการเปลี่ยนแปลงราคา
3. ธุรกิจที่เข้ามาแข่งขันใหม่หรือธุรกิจที่เสนอสินค้าใหม่ทดแทนต้องหาทางเอาชนะความภักดีต่อตรายี่ห้อเดิม

อย่างไรก็ตามกลยุทธ์สร้างความแตกต่างก็มีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้ เช่น

1. ถ้าคู่แข่งจำนวนมากดำเนินการตามยุทธวิธี (tactic) การสร้างความแตกต่างที่เหมือนกันอาจทำให้ธุรกิจทั้งหลายถูกมองว่าไม่มีความแตกต่างหรือมีความเสมอภาคกัน ถ้าเกิดพฤติกรรมการเอาอย่างกัน ในที่สุดคู่แข่งไม่สามารถถูกจำแนกความแตกต่างได้
2. ธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะที่ดำเนินการในตลาดส่วนเล็ก (niche market) อาจมีความยากลำบากที่จะเอาชนะด้วยการเสนอกกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างได้ ธุรกิจทั้งหลายที่มีเป้าหมายในการเสนอผลิตภัณฑ์ที่สร้างความแตกต่างไปยังส่วนแบ่งตลาดขนาดใหญ่อาจพบว่า ไม่สามารถปรับสินค้าและบริการตามความต้องการเฉพาะเจาะจงของลูกค้าได้เช่นเดียวกับคู่แข่งที่ชำนาญเฉพาะด้าน

3. ความพยายามที่จะทำให้สินค้าอยู่ในระดับที่สูงกว่าคู่แข่งอาจทำให้เกิดค่าใช้จ่ายสูงขึ้น ข้อเสนอเกี่ยวกับสิ่งที่เพิ่มเติมเข้าไปในรูปร่างผลิตภัณฑ์อาจไม่มีคุณค่าแก่ลูกค้า คู่แข่งขันอาจดำเนินการในทิศทางตรงกันข้ามโดยใช้กลยุทธ์การรอและเฝ้าดู (wait and see position) คู่แข่งขันจะรอและเฝ้าดูความสำเร็จหรือล้มเหลว เพื่อนำไปใช้

กลยุทธ์ผู้นำด้านความแตกต่าง เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ความแตกต่างหรือการมีมูลค่าเพิ่มเป็นอาวุธในการแข่งขัน ซึ่งจะทำให้ธุรกิจสามารถตั้งราคาได้สูงโดยที่ลูกค้ายินดีจ่าย (Porter, 1985) การสร้างความแตกต่างอาจทำได้โดยอาศัยเทคโนโลยีและ R&D ที่โดดเด่น เช่น เครื่องแท็บเล็ต Ipad โทรศัพท์มือถือ iPhone บริการที่แตกต่าง เช่น ร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven ซึ่งเปิดตลอด 24 ชั่วโมง การมีภาพลักษณ์ของตราสินค้าที่ดี เช่น รถยนต์ Mercedes Benz นาฬิกา Rolex ฯลฯ ที่ผู้ซื้อยินดีจ่ายในราคาที่แพงเพื่อให้ได้สินค้านั้น ลักษณะหนึ่งของกลยุทธ์เพื่อสร้างความแตกต่าง คือการมีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย เพราะธุรกิจสามารถขยี้ต้นทุนที่เพิ่มขึ้นจากความหลากหลายนี้ด้วย premium pricing ที่เรียกเก็บได้จากลูกค้า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างนอกจากจะสร้างกำไรให้กับธุรกิจเป็นกอบเป็นกำแล้วยังก่อให้เกิดอุปสรรคในการเข้ามา (entry barriers) แก่คู่แข่งหน้าใหม่อีกด้วย บริษัทที่ใช้กลยุทธ์การแตกต่างเพื่อสร้างอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดของคู่แข่ง เช่น ชาเขียว Oishi ที่มีรสชาติแตกต่างกัน หรือการออกเครื่องตี๋มเย็นเย็น ซึ่งอ้างอิงว่าทำมาจากสมุนไพรจีน แก้วกระหายคลายร้อน เป็นต้น ทั้งนี้เป็นกลยุทธ์ที่มีความแตกต่างหลากหลาย

6.3.3 กลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (market focus)

กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะส่วน คือ กลยุทธ์ที่มุ่งขอบเขตในตลาดย่อย ด้วยการนำเสนอคุณลักษณะผลิตภัณฑ์หรือบริการคุณภาพมาตรฐานแต่ทำให้เกิดต้นทุนที่ต่ำ และคุณภาพสูงกว่ามาตรฐานราคา (Porter, 1985) เช่น ผลิตภัณฑ์เครื่องตี๋มบิวตี้ดริงค์เน้นกลุ่มลูกค้าที่เป็นผู้หญิงเพียงกลุ่มเดียว โดยการมุ่งเฉพาะกลุ่มผู้หญิงแล้วย่อมก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากกว่าเน้นลูกค้าทั่วไป วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์นี้เป็นการมุ่งเน้นที่จะตอบสนองต่อลูกค้าในปริมาณที่จำกัดจำนวน กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะส่วนในตลาดส่วนใดส่วนหนึ่ง โดยมากจะใช้กับองค์กรขนาดเล็ก องค์กรธุรกิจสามารถใช้กลยุทธ์จำกัดเขตได้ทั้งรูปแบบของกลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุน หรือการสร้างความแตกต่างเฉพาะกลุ่ม กลยุทธ์จำกัดขอบเขตจะเป็นลักษณะของกลุ่มเป้าหมายที่แคบ (narrow target)

องค์กรที่ใช้กลยุทธ์นี้จะเลือกตลาดที่มีศักยภาพในการทำกำไรสูง คู่แข่งละเลยหรือมิได้รับการตอบสนองจากผู้ผลิตรายอื่นๆ ดังนั้น บริษัทจะมุ่งเน้นผลิตสินค้าหรือบริการแก่ตลาดส่วนนี้โดยเฉพาะ และสร้างให้เหนือกว่าคู่แข่งในด้านหนึ่งด้านใด เพื่อใช้เป็นจุดเด่นในการสร้างความสัมพันธ์และผูกพันกับลูกค้า บริษัทที่ใช้กลยุทธ์นี้จะไม่พยายามกระทำในหลายตลาด แต่จะมุ่งเฉพาะตลาดเดียวจนกระทั่งเกิดความชำนาญแล้วจึงอาจปรับกลยุทธ์จำกัดเขตเสียใหม่

จุดเด่นของกลยุทธ์การมุ่งเฉพาะส่วน คือการมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มทำให้เข้าถึงผู้บริโภคได้ดีกว่าคู่แข่งที่มีหลายส่วนตลาดที่จะตอบสนอง แต่จุดอ่อนก็คือถ้าใช้ไปนานๆ และไม่มีการขยายส่วนตลาดเพิ่มขึ้น คู่แข่งขนาดใหญ่กว่าซึ่งตระหนักว่าเสียส่วนแบ่งตลาดไปอาจจะโต้ตอบเพื่อยึดคืนส่วนตลาด

เดิม ซึ่งบริษัทที่ใช้กลยุทธ์นี้คงไม่สามารถต่อสู้ได้ ดังนั้น กลยุทธ์นี้จึงเหมาะที่จะใช้ในวงเริ่มแรกที่เข้าสู่อุตสาหกรรม

กลยุทธ์จำกัดเขตสามารถแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ

1. กลยุทธ์การมุ่งเน้นต้นทุนต่ำ (cost focus)

คือกลยุทธ์ที่เน้นต้นทุนต่ำสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยการเข้าไปเจาะตลาดในส่วนที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองความพึงพอใจ บริษัทจะทุ่มเทความพยายามทั้งหมดในการผลิตสินค้าให้ดีที่สุดในราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง เพื่อส่งมอบสำหรับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม

2. กลยุทธ์มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่างกับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (focused differentiation)

คือการใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นความแตกต่างกับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม โดยการสร้างความเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่างจากคู่แข่ง เช่น นิตยสารบ้านและสวน มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่างเฉพาะกลุ่มที่เป็นสถาปนิก หรือเครื่องตีไม้บารุงกำลังสปอนเซอร์มุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มที่เสียเหงื่อ ซึ่งเป็นการตอบสนองลูกค้าเฉพาะอย่าง

สำหรับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของกลยุทธ์จำกัดเขต ซึ่งมี 2 ลักษณะได้แก่ กลยุทธ์การมุ่งเน้นต้นทุนต่ำ สามารถประยุกต์แนวคิดห่วงโซ่แห่งคุณค่านำไปใช้ได้ และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง สามารถประยุกต์แนวคิดห่วงโซ่แห่งคุณค่าได้เช่นกัน

การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (market focus) หมายถึงขอบเขตซึ่งบริษัทเน้นการตลาดอยู่ในวงจำกัดที่แคบ หรือเป็นส่วนตลาดขนาดเล็ก (niche segment) ซึ่งการมุ่งตลาดเฉพาะส่วนเพียงอย่างเดียวไม่สามารถสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้แต่การมุ่งที่ตลาดเฉพาะส่วนจะเป็นพื้นฐานที่มีผลกระทบต่อความสามารถของบริษัทในการดำเนินการของข้อได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (differentiation strategy) ปกติจะมีความสัมพันธ์กับการมุ่งตลาดเฉพาะส่วนที่เน้นการตลาดอยู่ในวงจำกัดที่แคบ ส่วนตลาดกว้างที่เป็นตลาดมวลชน (mass market) มักไม่เน้นการสร้างความแตกต่างให้เป็นหมวดหมู่ตามประเภทสินค้าโดยเฉพาะที่เป็นพื้นฐานของสถานภาพ และภาพลักษณ์ของสินค้า เพราะสัญลักษณ์ของสถานภาพจะสูญเสียประสิทธิภาพไปถ้าถูกนำมาใช้กับสินค้าจำนวนมาก นอกจากนั้น บริษัทที่มุ่งตลาดเฉพาะส่วนในส่วนแบ่งตลาดเฉพาะเจาะจงจากตลาดโดยรวมทั้งหมดก็จะมีสถานภาพที่ดีกว่าในการนำเสนอรูปแบบสินค้าที่มีความแตกต่างให้น่าสนใจไปสู่ส่วนแบ่งตลาดดังกล่าวได้มากขึ้น กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ ปกติมีความสัมพันธ์กับตลาดเป้าหมายที่มีขอบเขตอย่างกว้างขวาง ซึ่งมักจะมุ่งให้ได้ปริมาณการผลิตจำนวนมากของสินค้าแต่ละตัว และปริมาณจำนวนมาก ซึ่งมีผลต่อการลดต้นทุนที่ต่ำลงโดยวิธีการประหยัดจากขนาดของการผลิตและเส้นโค้งประสบการณ์ ซึ่งวิธีการประหยัดจากการผลิตเฉลี่ยค่าใช้จ่ายหรือการลงทุนไปสู่จำนวนการผลิตที่มีมากขึ้น ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านก็เป็นทางเลือกเพื่อทำให้ต้นทุนต่ำลงโดยการเน้นการกำหนดตลาดที่แคบของลูกค้าและผลิตภัณฑ์มาผสมกัน การมุ่งตลาดเฉพาะส่วนที่มีผลต่อ

ความสามารถของบริษัทในการแข่งขันที่อยู่บนพื้นฐานของเวลาที่ตอบสนอง ในตลาดบางแห่งคู่แข่งที่มุ่งตลาดเฉพาะส่วนที่แคบมีความสามารถที่เหนือกว่าในการตอบสนองการเปลี่ยนแปลงความต้องการของลูกค้า

6.3.4 กลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (quick response)

ในช่วงเวลาที่ผ่านมามีความสนใจการจัดการเชิงกลยุทธ์ส่วนใหญ่จะมุ่งไปที่การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และความเป็นผู้นำด้านต้นทุน อย่างไรก็ตามในสภาพแวดล้อมของธุรกิจปัจจุบันธุรกิจได้ค้นพบข้อได้เปรียบในการแข่งขันรูปแบบใหม่คือการก้าวให้รวดเร็วกว่าคู่แข่งทั้งหลาย การตอบสนองที่ช้ากว่าคู่แข่งอาจทำให้ลูกค้าหันไปใช้ทางเลือกอื่น ข้อได้เปรียบของการตอบสนองอย่างรวดเร็วมีหลายลักษณะดังนี้ (Porter, 1985 and David, 2007)

1. การพัฒนาสินค้าใหม่ (developing new products) รูปแบบที่เห็นอย่างชัดเจนของการตอบสนองอย่างรวดเร็วคือเวลาที่องค์กรใช้ไปในการพัฒนาสินค้าใหม่ เช่น บริษัท **Apple** ใช้เวลาในการพัฒนาออกแบบ **tablet** และโทรศัพท์ **iphone** ได้รวดเร็วกว่าซัมซุงและโนเกีย ซึ่งมีผลทำให้บริษัท **Apple** มีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งที่พัฒนาสินค้าช้ากว่า

2. สินค้าที่ผลิตตามคำสั่งของลูกค้า (customizing product) ความรวดเร็วที่องค์กรสามารถผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อของลูกค้าด้วยการเพิ่มความก้าวหน้าอย่างรวดเร็วในเทคโนโลยีการผลิตสมัยใหม่ เช่น บริษัท **Toyota** ลดเวลาในการผลิตรถยนต์กระบะรุ่น **VIGO** หนึ่งคันใช้เวลาเฉลี่ยลดลงเหลือคณลละ 8 นาที และสามารถส่งมอบให้ลูกค้าในวันถัดไปหลังจากการสั่งจอง

3. การปรับปรุงสินค้าเดิมที่ยังจำหน่ายอยู่ (improving existing products) ปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บริษัท **Samsung** บริษัทยักษ์ใหญ่ของเกาหลี ผู้ผลิตสินค้าประเภทอิเล็กทรอนิกส์มีส่วนแบ่งตลาดอันดับหนึ่งของโลก ซึ่งเบียดสินค้าจากประเทศญี่ปุ่น ยุโรปหรือสหรัฐอเมริกาให้สูญเสียส่วนแบ่งตลาดอย่างมากให้กับ **Samsung** กลยุทธ์การนำไปสู่ความเป็นผู้นำ คือการพัฒนาปรับปรุงสินค้าเดิมที่ยังจำหน่ายอยู่โดยพัฒนาด้านรูปแบบและเทคโนโลยีการผลิตได้อย่างรวดเร็วกว่าของสินค้าจากสหรัฐอเมริกาหรือยุโรปจนประสบความสำเร็จและกลายเป็นผู้นำตลาดอย่างรวดเร็ว

4. การส่งมอบสินค้าตามคำสั่งซื้อ (delivery of ordered products) บริษัท **FedEx** ผู้ให้บริการขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ระดับโลก สามารถส่งมอบหรือขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ไปยังผู้รับทั่วทุกมุมโลกโดยใช้กลยุทธ์การส่งมอบ “เพียงข้ามคืนเดียว” (over the night) ซึ่งเป็นกลยุทธ์การส่งมอบอย่างรวดเร็วที่ประสบความสำเร็จอย่างมากสามารถที่จะตอบสนองความต้องการของธุรกิจที่ต้องการความรวดเร็วในการส่งมอบและการขนส่งที่มีความคาดหวังจากผู้ว่าจ้างได้อย่างรวดเร็วและทันต่อเวลาในการแข่งขันในทางธุรกิจ

5. การปรับความพยายามทางการตลาด (**adjusting marketing efforts**) บริษัทผู้ผลิตเสื้อผ้านักเรียนของไทย “ตราสมอ” ใช้กลยุทธ์การตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปกครองในด้านชุดนักเรียน การปัก ตามลักษณะของชุดนักเรียนทุกโรงเรียนทั้งของรัฐบาลและเอกชน โดยมีชุดนักเรียนสำเร็จรูปซึ่งตัดเย็บด้วยด้ายคุณภาพสูง ทนทานแต่ราคาไม่สูงนัก สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ปกครองนักเรียนในทุกระดับตลาดได้ การเข้าใจถึงความต้องการของผู้บริโภคและสามารถตอบสนองได้ทุกเรื่องที่มีผู้บริโภคต้องการ เป็นการปรับความพยายามทางการตลาดของผู้บริโภคเข้ากับกลยุทธ์ของบริษัท เพื่อตอบสนองความต้องการก่อนคู่แข่งขั้นร้ายอื่นด้วยการสร้างความแตกต่างด้านราคาและคุณภาพที่แตกต่าง

6. การตอบคำถามของลูกค้า (**answering customer questions**) ความสะดวกและง่ายในการได้รับคำตอบสามารถเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น การพิจารณาเงินกู้ให้แก่ลูกค้าของธนาคาร **CITIBANK** ซึ่งสามารถลดเวลาการอนุมัติสินเชื่อส่วนบุคคลโดยใช้เวลาเพียง **10** นาทีจากฐานข้อมูลสารสนเทศที่ธนาคารมีอยู่ในระบบฐานข้อมูล

สินค้าที่ตอบสนองด้านเวลาที่รวดเร็วกว่าจะมีอิทธิพลต่อความสามารถของบริษัทในการเผชิญกับแรงกดดันจากการแข่งขันทั้ง **4** สภาพแวดล้อมได้ (**David, 2007**)

1. บริษัทที่ใช้เวลาตอบสนองต่อลูกค้าในตลาดต่ำที่สุด สามารถหลีกเลี่ยงการต่อสู้แบบตัวต่อตัวได้
2. บริษัทที่รวดเร็วที่สุดสามารถกำหนดราคาสินค้าได้สูงกว่าคู่แข่ง
3. บริษัทที่สามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็วจะกระตุ้นให้ผู้ขายปัจจัยการผลิตตอบสนองเร็วขึ้นด้วย
4. ผู้ตอบสนองอย่างรวดเร็วสามารถดำเนินการเกี่ยวข้องกับการคุกคามของบริษัทคู่แข่งขั้นร้ายใหม่

ถึงแม้การตอบสนองอย่างรวดเร็วจะเป็นข้อได้เปรียบและได้ประโยชน์แต่ก็ไม่ใช่ว่าเป็นกลยุทธ์ที่ดีที่สุดเสมอไปสำหรับการดำเนินการขององค์กรอาจไม่มีระบบที่จะทำให้การแข่งขันตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเป็นไปได้ตามเวลาที่ตอบสนอง เนื่องจากระบบของคนและระบบทางด้านเทคนิคมีความต้องการตอบสนองที่รวดเร็วแตกต่างจากระบบการผลิตในลักษณะต้นทุนต่ำหรือการผลิตปริมาณมาก ซึ่งความพยายามในการเร่งกำลังการผลิตจากองค์กรไม่ได้ถูกออกแบบอย่างอิสระ บางครั้งอาจก่อให้เกิดความเสียหายต่อธุรกิจมากกว่าการปรับปรุงระบบการผลิต

6.4 บทสรุป

กลยุทธ์ที่กล่าวมาทั้งหมดนั้นสามารถก่อให้เกิดความได้เปรียบเหนือคู่แข่งขั้นร้ายในระยะยาว การที่จะเลือกให้กลยุทธ์ใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมขององค์กรและการตรวจสอบประเมินกำลัง

ความสามารถภายในองค์กรเป็นสำคัญ โดยต้องอยู่ในกรอบแนวคิดกลยุทธ์การแข่งขันที่ให้ความสำคัญต่อ "กลยุทธ์พื้นฐาน" ได้แก่ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง กลยุทธ์มุ่งตลาดเฉพาะส่วน และกลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว ทั้งหมดที่กล่าวมานี้เป็นกลยุทธ์เพื่อมุ่งการสร้างรายได้เปรียบในเชิงการแข่งขันองค์กรต้องเข้าใจในความสามารถของตัวเอง และต้องเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า และเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เพื่อนำไปสู่การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารต้องเข้าใจหลัก **3 C's** รวมถึงแนวคิดการสร้างคุณค่าร่วมในแบบ **the value net** และเข้าใจถึงกรอบการคิดกลยุทธ์การแข่งขันอย่างไรก็ตาม ในยุคที่โลกการแข่งขันไร้พรมแดนและเทคโนโลยีเป็นตัวขับเคลื่อน การแข่งขันที่โดดเด่นทำให้ลูกค้ามีความเป็นปัจเจกสูงและสามารถเข้าถึงบริษัทและคู่แข่งได้ง่ายโดยอินเทอร์เน็ต ทำให้ตลาดแตกกระจายและเทคโนโลยีสามารถเข้าถึงลูกค้าเป็นรายบุคคลได้

ในระยะยาวธุรกิจมีความต่อเนื่องที่จะประสบความสำเร็จต้องสามารถดำรงสภาพข้อได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง **4** ข้อ คือ การสร้างความแตกต่าง การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะส่วน และกลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว ทุกธุรกิจที่มีความแตกต่างกันอาจเป็นสภาพแวดล้อมของการแข่งขันที่ต้องเผชิญและเป็นกลยุทธ์ที่ต้องดำเนินการตามซึ่งสามารถยืดความแตกต่างหลายอย่างจากโมเดลของวงจรชีวิตของตลาด (**market life cycle**) ได้แก่ ขั้นการแนะนำ ขั้นการเจริญเติบโต ขั้นการเติบโตเต็มที่ ขั้นการตกต่ำ กลยุทธ์ทั้งหลายที่มีความเหมาะสมแตกต่างกันขึ้นอยู่กับขั้นต่างๆ ของวงจรชีวิตของตลาด เช่นในขั้นการแนะนำข้อได้เปรียบในการแข่งขันและส่วนครองตลาดจะเพิ่มขึ้นโดยง่ายมาก ในขั้นตลาดเจริญเติบโตส่วนครองตลาดจะเพิ่มขึ้นโดยง่าย ราคาสินค้าไม่มีแรงกดดันมากในขั้นเจริญเติบโตเต็มที่ การปกป้องสิทธิบัตรสูญเสียไป และต้องสร้างความแตกต่างให้ตนเองในขั้นการตกต่ำเมื่อลูกค้าถึงจุดอิ่มตัว บริษัทไม่ควรลงทุนและรอเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ และควรเลือกตลาดเล็กที่ปลอดภัยและสร้างการเป็นผู้นำ เพื่อเป็นทางรอดในการดำเนินธุรกิจอย่างเหมาะสม

เมื่อได้ยุทธศาสตร์ไม่ว่าจะเป็นระดับใด ผู้บริหารจะต้องนำเอายุทธศาสตร์เหล่านั้นมาประเมินเพื่อให้ได้ทางเลือกที่ดีที่สุดในเรื่องแรกควรมีการแตกแต่ละยุทธศาสตร์ออกเป็น **scenario** ต่างๆ จากนั้นก็ทำประมาณการงบการเงินของแต่ละ **scenario** เพื่อพิจารณาถึง งบดุล และงบกำไรขาดทุน โดยที่ **scenario** ที่ให้สถานภาพขององค์กรและผลการดำเนินการที่ดีก็จะได้รับเลือกให้เป็นยุทธศาสตร์เพื่อนำไปปฏิบัติ (**implement**) ต่อไป อย่างไรก็ตามในการประเมินทางเลือก นอกจากการวิเคราะห์ในเชิงปริมาณแล้ว ยังต้องพิจารณาปัจจัยเชิงคุณภาพประกอบอีกด้วย คือ **1.** ยุทธศาสตร์นั้นไปได้กับปัจจัยเชิงยุทธศาสตร์ที่ตัววิเคราะห์ไว้หรือไม่ กล่าวคือต้องเป็นยุทธศาสตร์ที่มีจุดแข็งและโอกาส และช่วยลดจุดอ่อนจากภัยคุกคามต่างๆ **2.** ยุทธศาสตร์นั้นสามารถนำพารายการธุรกิจและวิสัยทัศน์ได้ด้วยการใช้ทรัพยากรไปน้อยที่สุดและส่งผลกระทบในทางลบต่อองค์กรต่ำที่สุดหรือไม่

นอกจากนี้ยังมีปัจจัยเชิงคุณภาพที่สำคัญอีก 4 ประการ คือ 1. ทศนคติของผู้บริหารที่มีต่อความเสี่ยง 2. แรงกดดันจากวัฒนธรรมองค์กร 3. แรงกดดันจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 4. ความจำเป็นและความต้องการของผู้บริหารที่มีอำนาจ

คำถามท้ายบท

1. ให้อธิบายความหมายของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy)
2. ให้อธิบายกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy) เพื่อมุ่งสู่การแข่งขันกับองค์กรคู่แข่งชั้นทางธุรกิจ
3. ให้อธิบายกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy) เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรต่อไป
4. ให้อธิบายกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (cost leadership) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (differentiation) กลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (market focus) กลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (quick response)
5. นักศึกษามีวิธีการนำกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy) นำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจมุ่งสู่ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันได้อย่างไร อธิบายโดยยกตัวอย่างผลิตภัณฑ์ในธุรกิจเบหมีสำเร็จรูปมาอย่างน้อยหนึ่งตัวอย่างประกอบการอธิบาย
6. จากกรณีศึกษาเรื่อง "อุตสาหกรรมครบวงจรของซีพี" ให้อธิบายและวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับบริษัท (corporate strategy) และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (business strategy) ของซีพี

กรณีศึกษาเรื่อง "อุตสาหกรรมครบวงจรของซีพี"

ธนินท์ เจียรวนนท์ ได้ทุ่มเทความพยายามไป ที่การผลิตอาหารสัตว์ในประเทศ เนื่องจากเขาคาดการณ์ว่า มันจะเป็นธุรกิจ ที่โตเร็วด้วยความต้องการเนื้อไก่ และหมูในประเทศ ที่มีมากขึ้น หลังจากทำการศึกษาตลาด การขนส่ง และเทคโนโลยี การผลิตอย่างดีแล้ว ปี 2511 ธนินท์จึงตัดสินใจตั้งโรงงานผลิตอาหารสัตว์โดยใช้ชื่อว่า บริษัทเจียรวนนท์ จำกัด (บริษัทถูกเปลี่ยนชื่อมาเป็น บริษัทกรุงเทพอาหารสัตว์ จำกัด ในปี 2514) โรงงานของธนินท์ในตอนนั้น นับได้ว่าเป็นโรงงาน ที่ทันสมัยแห่งแรกของประเทศ อย่างไรก็ตามช่วงปี 2512-2520 รัฐบาลให้การสนับสนุนอุตสาหกรรมผลิตอาหารสัตว์แบบทันสมัยผ่านคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (บีโอไอ) จนเป็นเหตุให้คู่แข่งอย่างศรีไทยปศุสัตว์ และเบทาโกรเริ่มเข้ามาแข่งขันในธุรกิจนี้ กลุ่มซีพีรับมือกับการท้าทายครั้งนี้ด้วยยุทธศาสตร์สำคัญ 2 ประการนั่นคือ ทำให้สภาพของอุตสาหกรรมโรงงานอาหารสัตว์มันคงขึ้นด้วยการผลิตในปริมาณมาก ๆ เพื่อลดต้นทุนการผลิต ในอีกด้านหนึ่ง ที่ทำก็คือ ใช้ระบบการผลิตแบบครบวงจรกับอุตสาหกรรมสัตว์ปีก

ด้วยความช่วยเหลือของรัฐบาลผ่านปีโอไอ กลุ่มซีพีสามารถตั้งโรงงานใหม่โรงแล้วโรงเล่าได้อย่างรวดเร็ว ขณะเดียวกันก็สามารถขยายศักยภาพในการผลิตของโรงงาน ที่มีอยู่เดิมได้ด้วย ปรากฏการณ์ดังกล่าวส่งผลให้ส่วนแบ่งตลาดของซีพี ในปริมาณการผลิตโดยรวมในไทยเพิ่มสูงขึ้นจากอย่างก้าวกระโดดและโรงงานการผลิตของซีพีเพียบพร้อมไปด้วยเครื่องจักรใหม่ ๆ ที่ทันสมัยมากที่สุดในประเทศไทย

ปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่งในการเติบโตของซีพีก็คือ ยุทธศาสตร์การผลิตแบบครบวงจรในอุตสาหกรรมผลิตอาหารสัตว์ และแปรรูปปศุสัตว์ จากการสำรวจพบว่า วัตถุประสงค์ในการผลิตอย่างข้าวโพด ถั่วเหลืองป่น ปลาป่น มีต้นทุนสูงถึง 85% ของต้นทุนการผลิตรวมในอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารสัตว์ ขณะที่อาหารสัตว์มีต้นทุนสูงถึง 75% ของต้นทุนการทำฟาร์มเลี้ยงไก่ทั้งหมด และลูกไก่มีต้นทุนเพียง 15% เท่านั้น เช่นเดียวกันโรงงานแปรรูปปศุสัตว์ ต้นทุนสำหรับการเลี้ยงไก่สูงถึง 85% ของต้นทุนทั้งหมด ในขณะที่ค่าจ้างแรงงาน และเงินเดือนมีต้นทุนเพียง 3% ของต้นทุนทั้งหมดเท่านั้น โครงสร้างต้นทุนในลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นว่า ผู้ทำโรงงานผลิตอาหารสัตว์จะได้กำไรมากกว่า หากผลसानกระบวนการผลิตในทุกขั้นเข้าด้วยกัน แรงกระตุ้นสำคัญอีกข้อหนึ่ง ที่ก่อให้เกิดระบบการผลิตผสมผสานดังกล่าวก็คือ ธรรมชาติของผลิตภัณฑ์ กล่าวคือ ไก่เลี้ยงไม่ใช่ธรรมชาติ แต่เป็นผลผลิตของสายพันธุ์ ที่ผสมขึ้นในโรงเพาะเลี้ยง เพราะฉะนั้น ผู้ที่ต้องการเลี้ยงไก่ก็ต้องสั่งซื้อพ่อแม่พันธุ์มาจากต่างประเทศ นอกจากนี้เทคนิคของการเพาะเลี้ยงพ่อแม่พันธุ์ดังกล่าวก็ถูกผูกขาดโดยบริษัทข้ามชาติในอเมริกา และยุโรปเพียงไม่กี่บริษัท ด้วยเหตุนี้การลงทุนภายในประเทศ เพื่อผลิตพ่อแม่พันธุ์ขึ้นเอง ย่อมกลายเป็นประเด็นหลักในระบบการผลิตแบบครบวงจรในอุตสาหกรรมสัตว์ปีก

กลุ่มซีพีเอาชนะปัญหาดังกล่าวได้ด้วยการจับมือร่วมทุนกับอาร์เบอร์ เอเคอร์ส อิงค์ (Arbor Acres Inc.) ซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตสายพันธุ์หลักรายใหญ่ที่สุดของอเมริกา หลังจากนั้น ซีพีจึงได้ขยายเข้าไปในอุตสาหกรรมนี้อย่างเต็มตัว ด้วยการเริ่มผลิตวัตถุดิบสำหรับทำอาหารสัตว์ ทำฟาร์มเพาะเลี้ยงลูกไก่ สร้างโรงงานแปรรูปอาหาร และเนื้อไก่ ในกระบวนการนี้ ซีพีได้นำอุปกรณ์ใหม่ทันสมัยเข้ามาใช้เพื่อผลิตไก่แช่แข็งคุณภาพสูง เทคโนโลยีตัวนี้เรียกว่า เทคโนโลยี IQF หรือ Individual Quick Freezing ซึ่งทำได้ด้วยความร่วมมือจากบริษัทเทรตดิง เฟิร์มของญี่ปุ่น และอื่นๆ เทคโนโลยีดังกล่าวทำให้ซีพีสามารถส่งออกผลิตภัณฑ์ของตนไปญี่ปุ่นตั้งแต่ปี 2516 เป็นต้นมา และด้วยพัฒนาการดังกล่าว อุตสาหกรรมสัตว์ปีกจึงกลายมาเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมหลัก ที่มุ่งเน้นการส่งออก จนทำให้ไทยได้ขึ้นเป็นประเทศอุตสาหกรรมเกษตรใหม่ (Newly Agro-Industrializing Country) หลังทศวรรษ 2510

ปัญหาอันดับท้ายสุด และยากที่สุด ที่ซีพีต้องเผชิญก็คือ จะหาเกษตรกรมาเลี้ยงไก่ส่งให้แก่ซีพีได้อย่างไร และซีพีจะต้องจัดระบบให้คนเหล่านี้อย่างไร ที่จริงก็เป็นไปได้ ที่ผู้ที่ผลิตอาหารสัตว์จะมาทำฟาร์มเลี้ยงไก่เสียเอง แต่นั่นหมายถึงเงินลงทุนจำนวนมหาศาล เนื่องจากต้องซื้อ ที่ดินด้วย อีกทั้งก็

เป็นธุรกิจ ที่เสี่ยงเพราะราคาไก่ขึ้นลงไม่แน่นอน ผู้ผลิตอาหารสัตว์จึงน่าจะมีกำไรมากกว่า หากจัดการให้เกษตรกรอิสระดำเนินการเลี้ยงไก่ โดยให้ผ่านระบบการทำฟาร์มแบบมีสัญญาเชิงพาณิชย์ เกษตรกรเองก็จะได้ผลประโยชน์จากระบบนี้เนื่องจากเป็นระบบ ที่มีสิ่งจำเป็นให้ทุกอย่างไม่ว่าจะเป็นทุนเริ่มต้น ความรู้ด้านเทคนิค พันธุ์ไก่ อาหารสัตว์ วิตามิน วัคซีน และสิ่งจำเป็นอื่นๆ

สิ่งที่ต้องทำความเข้าใจตั้งแต่ช่วงต้นๆ ก็คือ กลุ่มซีพีไม่มีทั้งเทคโนโลยีการผลิต และประสบการณ์ในอุตสาหกรรมสัตว์ปีกสมัยใหม่เลย ซีพีต้องพึ่งพิงความช่วยเหลือจากบริษัทข้ามชาติ จากอเมริกาในเรื่องการเพาะเลี้ยงพ่อพันธุ์-แม่พันธุ์ และจากบริษัทการค้าของญี่ปุ่นเมื่อต้องการพัฒนาตลาดใหม่ในญี่ปุ่น อย่างไรก็ตาม บริษัทต่างชาติก็สามารถครอบครองอุตสาหกรรมสัตว์ปีกในไทยได้ทั้งหมด เนื่องจากบริษัทเหล่านี้ไม่มีทั้งความสามารถ ที่จะจัดระบบให้กับเกษตรกรรายย่อย และสายสัมพันธ์ ที่แน่นแฟ้นกับธนาคารพาณิชย์ในท้องถิ่นก็ไม่มี เพราะฉะนั้น จึงมีเพียงกลุ่มซีพีเท่านั้น ที่สามารถสร้างอาณาจักรธุรกิจการเกษตรขนาดใหญ่ขึ้นมาได้ ในอีกนัยหนึ่งก็นับเป็นความสำเร็จของซีพี ที่สามารถเชื่อมประสานทรัพยากรทางเศรษฐกิจ ที่มีอยู่ทั้งจากภายใน และภายนอกประเทศให้มาทำงานร่วมกันในกิจกรรมเดียวกันได้ ดังนั้น จึงสามารถเรียกได้ว่า กลุ่มซีพีเป็น "นักประดิษฐ์" ในแง่ ที่สามารถสร้างธุรกิจรูปแบบใหม่ในไทย ทั้งยังได้พัฒนาตลาดสินค้าพิเศษในญี่ปุ่น โดยเฉพาะเนื้อไก่ไร้กระดูก (รวมทั้งยาไก่โทริ) ซึ่งนำเข้าจากไทย และกลายเป็นคู่แข่งสำคัญของขาไก่จากอเมริกาด้วยกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างในด้านคุณภาพและการได้เปรียบในด้าน การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำจากการผลิตในปริมาณที่มากดังกล่าวข้างต้น

(ที่มา: ปรับปรุงจาก Suehiro, Akira. 1997. Modern Family and Corporate Capability in Thailand : A Case Study of the CP Group in Japanese Yearbook on Business History 1997)

เอกสารอ้างอิง

- ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. 2555. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยีและวัฒนธรรม. บริษัท วิพรินทร์ (1991) จำกัด
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2542. การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา. บริษัท ธีระฟิล์มและเซเท็กซ์ จำกัด
- บุญเกียรติ ชิวะตระกูลกิจ. 2556. การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับซีไอโอ. บริษัท พี. เพรส จำกัด
- อำพล นววงศ์เสถียร. 2556. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และบรรษัทภิบาลที่มีผลต่อการประกอบการของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. นำเสนอในที่ประชุมวิชาการเบญจมิตรวิชาการ ครั้งที่ 3 เมื่อวันที่ 29 พฤษภาคม 2556.
- อำพล นววงศ์เสถียร. 2557. พฤติกรรมการเลือกซื้อสินค้าของผู้บริโภคในร้านค้าออนไลน์. การจัดการปัญญาภิวัฒน์. ปีที่ 5 ฉบับที่ 2. มกราคม-มิถุนายน 2557.

- Clayton, Jim. 2015. **The Five Stages of the Strategic Management Process** by Demand Media. Retrieved from <http://smallbusiness.chron.com/five-stages-strategic-management-process-18785.html> when 20 February 2015.
- David, R.Fred. 2007. **Strategic Management (Concept and Cases)**. Eleventh Edition. Pearson International Edition.
- Hitt, A.Michael, Ireland R Duane and Hoskisson E. Robert. 2005. **Strategic Management (Competitiveness and Globalization)**. 6e. South-Western. part of the Thomson Corporation.
- Porter, M.E. 1985. **Competitive Advantage**; Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free.
- Suehiro, Akira. 1997. Modern Family and Corporate Capability in Thailand : A Case Study of the CP Group. **Japanese Yearbook on Business History 1997**.
- Thompson Arthur, Strickland A. J. and Gamble John. 2015. **Crafting and Executing Strategy: Concepts and Readings**. McGraw Hill Education.

แผนการสอนครั้งที่ 7

บทที่ 7 กลยุทธ์ระดับหน้าที่

หัวข้อเรื่อง

บทที่ 7 กลยุทธ์ระดับหน้าที่

7.1 บทนำ

7.2 กลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นระดับหนึ่งของกลยุทธ์

7.3 การจัดการกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (**functional strategy management**)

7.4 การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่

7.5 บทสรุป

แนวคิด

ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในความต้องการของลูกค้า การการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น โดยเฉพาะการแข่งขันแบบไร้พรมแดนระดับโลก และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโลก ด้วยเหตุผลนี้ธุรกิจจึงต้องใช้นโยบายธุรกิจและการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เพื่อสร้างความแข็งแกร่ง ความสามารถเชิงการแข่งขันให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ระดับหน้าที่หรือกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งไปที่หน้าที่ของฝ่ายหรือแผนกต่างๆ ภายในองค์กรซึ่งมีหน้าที่ในระดับปฏิบัติการขององค์กร กลยุทธ์ระดับหน้าที่ชี้ให้เห็นว่าหน่วยธุรกิจของบริษัทจะใช้ทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างไรองค์กรได้รับแรงผลักดันจากสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ทำให้ต้องมีการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างให้เกิดคุณค่าในสายตาของลูกค้า โดยพิจารณาจากกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ต่างๆ อาทิ การตลาด (**marketing**) การผลิตและปฏิบัติการ (**production and operation**) การวิจัยและพัฒนา (**research and development**) การบัญชี (**accounting**) การจัดซื้อ (**purchasing**) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (**human resource management**) เป็นต้น

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจความหมายของกลยุทธ์ระดับหน้าที่
2. เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจกลยุทธ์ระดับหน้าที่ เพื่อมุ่งสู่หน้าที่ของหน่วยงานระดับปฏิบัติการเพื่อใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

3. เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจกลยุทธ์ระดับหน้าที่เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรต่อไป
4. เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจและนำกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติการในหน่วยงานเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรต่อไป

กิจกรรมการสอน

1. การบรรยาย การอภิปราย การตอบข้อซักถามต่างๆ
2. นักศึกษาแบ่งกลุ่มเพื่ออภิปรายและร่วมแสดงความคิดเห็นเนื้อหาในบทเรียน

สื่อการสอน

ตำรา เอกสารประกอบการสอน การนำเสนอโดยสไลด์อิเล็กทรอนิกส์ (power point)

การประเมินผล

นักศึกษาเข้าใจเนื้อหา เข้าเรียนตรงเวลา ตั้งใจเรียน สามารถตอบปัญหาที่ผู้สอนถามได้ เรียนรู้และทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม สามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ได้

หนังสืออ่านประกอบ

สมัยศ นาวีการ. 2544. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.

พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์. 2542. การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ.

กรุงเทพฯ:โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

WheelenL.Thomas, Hunger J. David. 2011. **Strategic Management and Business Policy Toward Global Sustainability.**13th Edition 2011.

เอกสารอ้างอิง

ดูรายละเอียดท้ายบท

บทที่ 7

กลยุทธ์ระดับหน้าที่

7.1 บทนำ

กลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ของแผนกหรือฝ่ายต่างๆ ซึ่งแต่ละหน้าที่ใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นที่ระดับปฏิบัติการ เพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เป็นการบริหารจัดการแผนการดำเนินงานสำหรับกิจกรรมหรือกระบวนการซึ่งเกี่ยวกับหน้าที่หลักต่างๆ ภายในองค์กร อาทิ การวิจัยและพัฒนา (R&D) การผลิต การตลาด การให้บริการลูกค้า การจัดจำหน่าย การเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ โลจิสติกส์และซัพพลายเชน ตลอดจนหน้าที่อื่นๆ โดยเป็นการมุ่งที่เป้าหมายระยะสั้นในการตัดสินใจและการปฏิบัติของหน้าที่ต่างๆ ขององค์กร เพื่อสร้างความสามารถและประสิทธิผลทางการแข่งขันในระดับหน้าที่ของหน่วยงานตามหน้าที่เชิงกลยุทธ์ (strategic functional unit : SFU)

การจัดการกลยุทธ์ระดับหน้าที่ เป็นการมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้ข้อจำกัดของกลยุทธ์ระดับบริษัทและระดับธุรกิจ โดยหน่วยงานตามหน้าที่เชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะได้รับผิดชอบในการพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่เพื่อให้มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่กำหนดไว้ให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีความสอดคล้องกันตลอดเส้นทางจากโครงสร้างการบริหารระดับบนลงล่าง คือกลยุทธ์ระดับบริษัท และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ มายังกลยุทธ์ระดับหน้าที่ดังกล่าว

สภาพการแข่งขันที่รุนแรงเพิ่มมากยิ่งขึ้นในอุตสาหกรรม โดยเฉพาะการแข่งขันแบบไร้พรมแดนธุรกิจจำเป็นต้องมีการดำเนินกลยุทธ์ในระดับหน้าที่เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับการแข่งขันและสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เพื่อให้เกิดความแข็งแกร่ง ความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งไปที่หน้าที่ของฝ่ายหรือแผนกต่างๆ ภายในองค์กรซึ่งมีหน้าที่ในระดับปฏิบัติการกลยุทธ์ระดับหน้าที่ชี้ให้เห็นว่าหน่วยธุรกิจขององค์กรจะใช้ทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างไร องค์กรได้รับแรงผลักดันจากสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ทำให้ต้องมีการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างให้เกิดคุณค่าในสายตาของลูกค้า โดยจะต้องกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่การตลาด (marketing) การผลิตและปฏิบัติการ (production and operation) การวิจัยและพัฒนา (research and development) การบัญชี (accounting) การจัดซื้อ (purchasing) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) การจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน (logistics and supply chain) เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อเป็นแนวทางในการ

ดำเนินงานโดยแปลงกลยุทธ์ระดับหน้าที่ไปสู่การปฏิบัติต่อไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรต่อไป

7.2 กลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นระดับหนึ่งของกลยุทธ์

ดังได้กล่าวถึงระดับกลยุทธ์ในบทที่ผ่านมาแล้ว ระดับกลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่โดยแต่ละระดับต่างมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกันซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

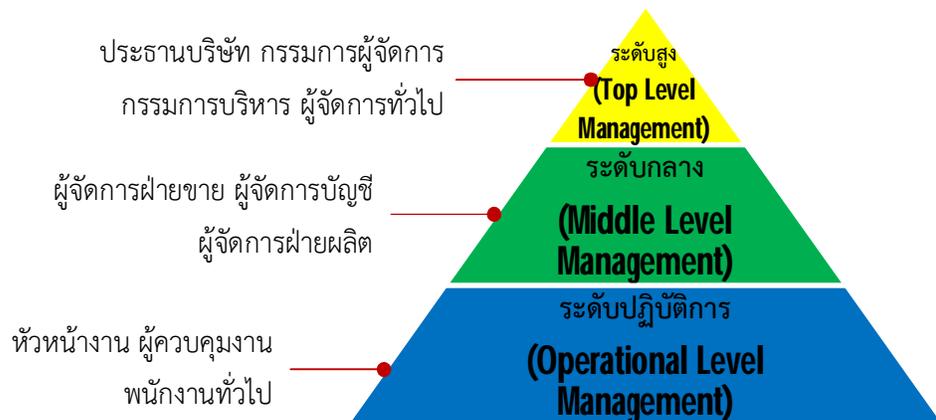
กลยุทธ์ระดับบริษัท (**corporate strategy**) ชี้ให้เห็นว่าบริษัทควรมุ่งเน้นทิศทางขององค์กรอย่างไร จะกำหนดกลยุทธ์เพื่อกลุ่มธุรกิจขององค์กรหรือบริษัทภายในอุตสาหกรรมอย่างไร

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (**business strategy**) มุ่งเน้นการแข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งชี้ให้เห็นว่าหน่วยธุรกิจขององค์กรจะแข่งขันกับคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมต่างๆ อย่างไร

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (**functional strategy**) มุ่งไปที่หน้าที่ของฝ่ายหรือแผนกต่างๆ ภายในองค์กรซึ่งมีหน้าที่ในระดับปฏิบัติการขององค์กร เป็นการชี้ให้เห็นว่าหน่วยธุรกิจของบริษัทจะใช้ทรัพยากรต่างๆ ภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างไร

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์ทั้งสามระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับสูงสุด ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กรกลยุทธ์ระดับระดับกลาง ได้แก่ กลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ภาพที่ 7.1 แสดงให้เห็นถึงระดับของกลยุทธ์และผู้ที่ทำหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ

ภาพที่ 7.1 ระดับของกลยุทธ์และผู้ที่ทำหน้าที่ในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ



ที่มา: สมยศ นาวิการ (2544)

กลยุทธ์ระดับองค์กรจะบ่งบอกถึงทิศทางในอนาคตขององค์กรซึ่งครอบคลุมถึงอุตสาหกรรมที่จะทำการแข่งขันรวมทั้งแนวทางที่องค์กรจะยึดถือและปฏิบัติกลยุทธ์ธุรกิจจะบ่งบอกถึงธุรกิจชนิดต่างๆ ที่กิจการจะดำเนินการและวิธีการที่กิจการจะแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นๆ ส่วนกลยุทธ์ระดับหน้าที่จะบ่งบอกว่ากิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรจะต้องมีการดำเนินงานหรือปฏิบัติงานอย่างไรเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรและกลยุทธ์ธุรกิจ

สรุปได้ว่า ระดับกลยุทธ์นั้นแบ่งออกเป็น 3 ระดับได้แก่ กลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ โดยที่กลยุทธ์ระดับองค์กรจะเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับทิศทางองค์กรโดยรวมซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการกระจายธุรกิจหรือธุรกิจที่แข่งขันในหลายอุตสาหกรรมเป็นหลัก ขณะที่กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะมุ่งเน้นที่อุตสาหกรรมเดียวเป็นหลัก ส่วนกลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นการปฏิบัติเพื่อให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรในแต่ละหน้าที่ด้วยการประสานกันในแนวนอนและแนวตั้งเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับองค์กรด้วยระดับของกลยุทธ์มักจะแตกต่างกันออกไปตามลักษณะของความสลับซับซ้อนของงานในแต่ละองค์กร สำหรับองค์กรที่มีขนาดค่อนข้างใหญ่และมีการดำเนินงานธุรกิจที่หลากหลาย การระบุกลยุทธ์ในระดับต่างๆ สามารถแยกระดับกลยุทธ์ออกจากกันได้อย่างชัดเจน อย่างไรก็ตามสำหรับองค์กรที่มีขนาดค่อนข้างเล็กและมีธุรกิจเพียงด้านเดียว เช่น ธุรกิจครอบครัว วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก อาจมีระดับของกลยุทธ์เพียง 2 ระดับคือ ระดับองค์กรและระดับหน้าที่ โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจอาจเป็นกลยุทธ์เดียวกันก็ได้ โดยอาจจะไม่มีการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ไว้อย่างชัดเจน (อภาพล นววงศ์เสถียร, 2552)

7.3 การจัดการกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy management)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นวิธีการซึ่งแต่ละหน้าที่ใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับบริษัทและกลยุทธ์ระดับหน้าที่ การจัดการกลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นการจัดการเพื่อการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด จัดเป็นแผนการบริหารสำหรับกิจกรรมหรือกระบวนการซึ่งเกี่ยวกับหน้าที่หลักภายในองค์กรในระดับแผนกขององค์กร ได้แก่ การวิจัยและพัฒนา (R&D) การผลิต การตลาด การให้บริการลูกค้า การจัดจำหน่าย การเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และหน้าที่อื่นๆ อีกทั้งเป็นการมุ่งที่เป้าหมายระยะสั้นในการตัดสินใจและการปฏิบัติของหน้าที่ต่างๆ ขององค์กรนั่นเอง

การจัดการกลยุทธ์ระดับหน้าที่ เป็นการมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้ข้อจำกัดของกลยุทธ์ระดับบริษัทและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยหน่วยงานตามหน้าที่เชิงกลยุทธ์ (strategic functional unit : SFU) จะรับผิดชอบในการพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่เพื่อให้มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่กำหนดไว้ให้บรรลุวัตถุประสงค์

ภายในองค์กรหนึ่งๆ หน้าที่ทุกหน้าที่ที่สามารถสร้างคุณค่าในสายตาของลูกค้าข้อได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจโดยรวมเกิดจาก (1) การสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและบริการ (2) การใช้

ต้นทุนที่ต่ำกว่า (3) การตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างรวดเร็ว ซึ่งผู้ปฏิบัติงานทั้งหมดของแต่ละหน้าที่จะต้องดำเนินกิจกรรมของตนภายในแผนก โดยมุ่งไปสู่ความสำเร็จด้วยคุณภาพที่สูง ประสิทธิภาพที่ดีเยี่ยมและการส่งมอบสินค้าหรือบริการได้อย่างรวดเร็ว

ตารางที่ 7.1 ตัวอย่างของคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการส่งมอบในหน้าที่ต่างๆ

หน้าที่	คุณภาพ	ประสิทธิภาพ	การส่งมอบ
1. การตลาด	การประเมินตลาดอย่างแม่นยำเพื่อให้ได้สินค้าที่ลูกค้าพึงพอใจสูงสุดด้วยการวิจัยและพัฒนา	มุ่งเป้าหมายการตลาดสำหรับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายโดยใช้ต้นทุนในระดับต่ำที่สุดและคุ้มค่าที่สุด	มีความรวดเร็วในการส่งมอบสินค้าหรือบริการแก่ลูกค้า และสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดได้ทันเวลา
2. การปฏิบัติการ	มีความสม่ำเสมอในการผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีและนวัตกรรม	ลดปริมาณของเสียให้เหลือน้อยที่สุดหรือเป็นศูนย์ มีกระบวนการผลิตที่เกิดผลผลิตภาพ	ตอบสนองความรวดเร็วในการปรับกระบวนการผลิตที่มีความยืดหยุ่นและสอดคล้องกับความต้องการลูกค้า
3. การวิจัยและการพัฒนา	ออกแบบสินค้าและนวัตกรรมที่สอดคล้องระหว่างการผลิตและความต้องการลูกค้าด้วยการวิจัยพัฒนา	พัฒนาระบบข้อมูลสารสนเทศในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ต้นแบบหรือนวัตกรรม	มีกระบวนการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อการสร้างสรรค่นวัตกรรม
4. การบัญชี	จัดหาข้อมูลสารสนเทศตามความต้องการซึ่งผู้บริหารตามหน้าที่ของแผนกอื่นมีความต้องการใช้ข้อมูลเพื่อการบริหารและตัดสินใจ	ลดค่าใช้จ่ายในการเก็บข้อมูลสารสนเทศทางการบัญชีด้วยการใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและคอมพิวเตอร์	จัดหาข้อมูลสารสนเทศทางการบัญชีเพื่อรองรับการบริหารและการตัดสินใจของแผนกงานตามหน้าที่อื่นๆ ภายในองค์กร

ตารางที่ 7.1 ตัวอย่างของคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการส่งมอบในหน้าที่ต่างๆ (ต่อ)

หน้าที่	คุณภาพ	ประสิทธิภาพ	การส่งมอบ
5.การจัดซื้อ	การคัดเลือกผู้ขายปัจจัยการผลิตและการสร้างเครือข่ายผู้ขายปัจจัยการผลิตเพื่อความยั่งยืนของกระบวนการผลิตตลอดจนการเข้าร่วมเป็นหุ้นส่วนหรือพันธมิตรทางการค้าที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล	ได้รับคุณภาพผลิตภัณฑ์จากผู้ขายปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพตามที่ต้องการและแผนงานมีประสิทธิภาพในการเจรจาต่อรองราคาเพื่อจัดหาปัจจัยการผลิตที่มีคุณภาพเข้าสู่กระบวนการผลิตและมีความคุ้มค่า	หลีกเลี่ยงต้นทุนจากสินค้าคงเหลือที่มีปริมาณมากเกินไปและลดต้นทุนจมนที่เกิดจากสินค้าคงเหลือ มีการบริหารคลังสินค้าที่มีประสิทธิภาพ
6.การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์	มีกระบวนการสรรหา การจ้างรักษา การฝึกอบรม การเกษียณ เพื่อสร้างทุนมนุษย์ที่มีคุณภาพและทักษะการทำงานขั้นสูง	สร้างขวัญกำลังใจ สร้างประสิทธิภาพงาน แรงจูงใจ เพื่อนำไปสู่การลดอัตราการลาออกลดค่าใช้จ่ายในการว่าจ้าง และกำหนดค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมเท่าที่จำเป็น	มีการวางแผนด้านอัตรากำลังสอดคล้องกับทิศทางการเติบโตและสอดคล้องกับกลยุทธ์ทุกระดับขององค์กร

ที่มา: ปรับปรุงจากWheelen and Hunger (2011)

ตารางที่ 7.1 แสดงตัวอย่างของคุณภาพ ประสิทธิภาพ และการส่งมอบในหน้าที่ต่างๆ อย่างไรก็ตามแผนกผลิตควรมีการดำเนินงานโดยคำนึงถึงคุณภาพตั้งแต่ขั้นตอนแรก เพราะการตรวจสอบของแผนกควบคุมคุณภาพเพียงอย่างเดียวอาจไม่ได้ผลที่ถูกต้องสมบูรณ์และเมื่อสินค้าที่มีคุณภาพต่ำนั้นได้ถูกนำออกมาสู่ตลาดจะมีผลกระทบในด้านลบต่อชื่อเสียงของบริษัทรวมทั้งลูกค้าอาจเกิดความไม่เชื่อถือในสินค้าของบริษัทอีกต่อไปซึ่งการย้อนกลับไปทำงานใหม่อีกครั้งเพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดในตัวสินค้านั้นจะทำให้สิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นและเกิดความล่าช้าในการส่งมอบสินค้าตลอดจนทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานลดลง

นอกจากนี้ในการมุ่งไปสู่คุณภาพโดยรวมที่ลูกค้าต้องการสอดคล้องกับพฤติกรรมของลูกค้าในหน้าที่ทางการตลาดก็ถือว่าเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วกว่า

คู่แข่งอย่างไรก็ตามส่วนประกอบบางอย่างของสินค้าก็มีอิทธิพลต่อการรับรู้ของลูกค้าในแง่คุณภาพโดยรวมในทำนองเดียวกันถ้าพนักงานขายทุกคนปฏิบัติต่อลูกค้าได้ไม่เป็นที่น่าประทับใจแล้วแม้ว่าสินค้านั้นจะมีคุณภาพสูงเพียงใดก็ไม่ทำให้บริษัทมียอดขายเพิ่มขึ้นได้ ถ้าแผนกบริการหรือผู้จัดการจำหน่ายแสดงพฤติกรรมที่ทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พึงพอใจอย่างต่อเนื่องในทางตรงข้ามการบริการของผู้จัดจำหน่ายที่ดีเยี่ยมสามารถก่อให้เกิดผลดีต่อการรับรู้คุณค่าโดยรวมของลูกค้า ซึ่งจะส่งผลให้บริษัทประสบผลสำเร็จเป็นอย่างมากได้เช่นกัน

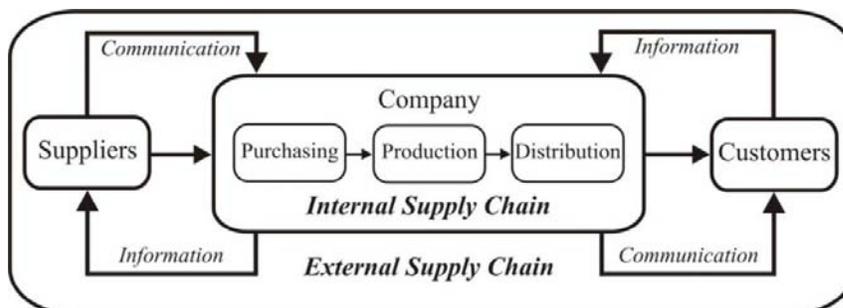
ดังนั้นจะเห็นได้ว่าทุกหน้าที่ในกลยุทธ์ระดับหน้าที่มีความสำคัญต่อการรับรู้ด้านคุณภาพโดยรวมของลูกค้าตั้งแต่ต้นน้ำคือการจัดการซื้อ กลางน้ำคือการผลิตและปฏิบัติการ และปลายน้ำคือการส่งมอบสินค้าให้แก่ลูกค้า หากธุรกิจคาดหวังที่จะให้องค์กรของตนมีคุณภาพโดยรวมสูงที่สุดผู้บริหารจะต้องกำหนดเป้าหมายด้านคุณภาพสู่เป้าหมายด้านประสิทธิภาพในภาพรวมสำหรับทุกหน้าที่ในองค์กร (Wheelen and Hunger, 2011)

ในอดีตที่ผ่านมา องค์กรส่วนใหญ่ได้เน้นความพยายามในการควบคุมต้นทุนโดยการลดค่าใช้จ่าย โดยละเลยเป้าหมายด้านประสิทธิภาพในภาพรวมสำหรับทุกหน้าที่ในองค์กร หากองค์กรต้องการให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีขึ้น ทุกแผนกในทุกหน้าที่ในองค์กรจึงจำเป็นต้องดำเนินการในกิจกรรมทั้งกิจกรรมหลัก ได้แก่ การจัดการซื้อ การผลิต การตลาด การจัดการโลจิสติกส์และการกระจายสินค้า และกิจกรรมสนับสนุน ได้แก่ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและพัฒนา การจัดการระบบสารสนเทศ เป็นต้น ซึ่งทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนในองค์กรมีความเกี่ยวพันกันในลักษณะของห่วงโซ่แห่งคุณค่า (value chain) เพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลการดำเนินงานโดยห่วงโซ่แห่งคุณค่าเริ่มจากการลำเลียงวัตถุดิบภายในบริษัทอย่างรวดเร็วไปจนถึงการส่งสินค้าสำเร็จรูปออกสู่ภายนอกองค์กร เพื่อให้ทันกับความต้องการของลูกค้าหน้าที่ทางธุรกิจทุกหน้าที่เป็นทั้งผู้ขายปัจจัยการผลิตและลูกค้าซึ่งกันและกัน และต่างก็สนับสนุนส่งเสริมซึ่งกันและกันจนกระทั่งนำไปสู่คุณค่าหลักขององค์กรในที่สุด

องค์กรควรพิจารณากิจกรรมทุกหน้าที่ในฐานะที่เป็นทั้งผู้ขายปัจจัยการผลิตและลูกค้าไปพร้อมๆกันเพื่อให้เป็นศูนย์รวมที่สำคัญของการสร้างคุณค่าในความรู้สึกของลูกค้าโดยแต่ละแผนกหรือแต่ละหน้าที่จะถูกมองเป็นศูนย์รวมของการจัดการและความคิดสร้างสรรค์เชิงกลยุทธ์

ภาพที่ 7.2 แสดงให้เห็นถึงกิจกรรมทุกหน้าที่ในองค์กรซึ่งมีการเชื่อมโยงและสนับสนุนซึ่งกันและกันในห่วงโซ่อุปทานภายในและภายนอกหน้าที่ทั่วไปในการรับปัจจัยนำเข้าจากผู้ขายปัจจัยการผลิตและการส่งผลผลิตของตนต่อไปยังลูกค้า องค์กรจึงมีการจัดลำดับขั้นตอนของการป้อนปัจจัยนำเข้าและผลผลิตตามลำดับขั้นของงาน โดยแต่ละหน้าที่จะต้องนำบางอย่างจากแผนกหนึ่งและให้บางอย่างแก่แผนกงานอื่น ซึ่งอาจเป็นผู้ขายปัจจัยการผลิตและลูกค้าทั้งจากภายในและภายนอกขององค์กร

ภาพที่ 7.2 กิจกรรมทุกหน้าที่ในห่วงโซ่อุปทานภายในและภายนอก



ที่มา: Thompson and Strickland (2003)

กิจกรรมทุกหน้าที่ที่สามารถเป็นจุดกลางในการเชื่อมระหว่างผู้ขายปัจจัยการผลิตทั้งภายในและภายนอกไปยังลูกค้าทั้งภายในและภายนอกซึ่งเป็นเครือข่ายห่วงโซ่แห่งคุณค่า ทั้งนี้เพื่อเชื่อมโยงหน้าที่ของแผนกต่างๆ เข้าด้วยกัน เริ่มตั้งแต่แผนกจัดซื้อต้องเชื่อมโยงกับผู้ขายปัจจัยการผลิต ปัจจัยการผลิตจะเข้าสู่กระบวนการผลิตและกระจายสินค้าไปสู่มือของผู้บริโภคหรือลูกค้าซึ่งต้องอาศัยการเชื่อมโยงของข้อมูลข่าวสารและสารสนเทศเพื่อนำไปสู่คุณค่าในองค์กรรวมขององค์กรทั้งลูกค้าภายในคือหน้าที่การทำงานของแผนกต่างๆ และลูกค้าผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ขององค์กรที่ต้องการคุณค่าที่เกิดขึ้นในตัวผลิตภัณฑ์ในที่สุด (Thompson and Strickland, 2003)

7.4 การพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่

องค์กรได้รับแรงผลักดันจากสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ทำให้ต้องมีการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างให้เกิดคุณค่าในความรู้สึกของลูกค้า โดยพิจารณาจากหน้าที่ 6 หน้าที่ที่สำคัญของธุรกิจจากหน้าที่ทั้งหมด คือ (1) หน้าที่การตลาด (marketing) (2) หน้าที่การผลิตและปฏิบัติการ (production and operations) (3) หน้าที่การวิจัยและพัฒนา (research and development) (4) หน้าที่การบัญชี (accounting) (5) หน้าที่การจัดซื้อ (purchasing) และ (6) หน้าที่การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (human resource management) โดยจะกล่าวถึงรายละเอียดและยกตัวอย่างที่แสดงถึงวิธีการเปลี่ยนแปลงแนวทางการบริหารในระดับหน้าที่ดังกล่าว ซึ่งมีความสำคัญต่อกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Hitt and et., al. 2005) ดังต่อไปนี้

1. การตลาด (marketing)

ในปัจจุบันตลาดมวลชนที่สินค้ามีลักษณะเหมือนกันเริ่มแบ่งออกเป็นส่วนมีความหลากหลายตามกลุ่มของตลาดที่เฉพาะเจาะจง แนวโน้มในการเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ได้ขยายเข้ามาสู่อุตสาหกรรมหนักอย่างเช่น อุตสาหกรรมยานยนต์ ซึ่งจะเห็นได้จากการที่มีจำนวนรูปแบบของยานพาหนะในหลากหลายประเภท เช่น รถบรรทุก รถตู้ รถจักรยานยนต์ รถไฟฟ้า เป็นต้น หลังจากนั้นแนวโน้มที่คล้ายคลึงกันนี้ก็เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ โดยมีจำนวนของนิตยสารที่เจาะจงผู้อ่านในแต่ละกลุ่มเป้าหมายเพิ่มมากขึ้นทั่วโลก ทั้ง นิตยสารครอบครัว สตรี ผู้บริหาร การเมือง อาชญากรรม เป็นต้น นอกจากนี้ ความต้องการของผู้บริโภคเริ่มมีความเฉพาะเจาะจงมากขึ้นเรื่อย เช่น รถยนต์แลมโบกินี ที่มีความเร็วสูงและราคาสูงมากด้วยเช่นกัน รูปแบบของอุตสาหกรรมจึงได้ถูกปฏิบัติไปสู่ยุคแห่งความหลากหลายแตกต่างอย่างมากของผลิตภัณฑ์หรือบริการและได้รับการพัฒนาด้วยเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ หรือแม้แต่เทคโนโลยี

องค์กรจำนวนมากได้มุ่งความสนใจที่จะเข้าไปทำการค้นหาตลาดส่วนเล็กๆ ที่ยังมีช่องว่างสำหรับการดำเนินการความพยายามในทางการตลาดเพื่อใช้ประโยชน์จากความต้องการที่เฉพาะเจาะจงของตลาดช่องว่างดังกล่าวอาทิ อุตสาหกรรมการประกันภัยได้มุ่งขายประกันชีวิตสำหรับทารก หรือผู้สูงอายุ อุตสาหกรรมผลิตน้ำดื่มมุ่งเน้นไปที่เครื่องดื่มเพื่อสุขภาพที่ทำงานสมุนไพรรักษาความสำเร็จในการประสมประสานความต้องการลูกค้ากับช่องว่างทางการตลาด เพื่อเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการให้แก่ลูกค้า หรือแม้แต่บริษัทระดับโลกอย่างบริษัท McGraw-Hill ซึ่งได้บุกเบิกวิธีการจัดจำหน่ายหนังสือประเภทตำราเรียน ซึ่งสถานศึกษาสามารถส่งคำสั่งซื้อหนังสือที่เฉพาะเจาะจง รวมทั้งความต้องการหนังสือที่จัดพิมพ์ด้วยลักษณะพิเศษ ตลอดจนบริษัทได้ติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์เพื่อใช้ในการบริหารงานในร้านขายหนังสือแต่ละแห่งได้ เป็นต้น

ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อเฉพาะกลยุทธ์ระดับหน้าที่ทางการตลาดเท่านั้น แต่ยังมีผลกระทบต่อหน้าที่ทางธุรกิจทุกๆ หน้าที่ ประธาน/เจ้าหน้าที่บริหารของบริษัทระดับโลกอย่าง Apple คือ Steve Job ซึ่งได้รับการยอมรับในฐานะเป็นเมธีทางด้านสุนทรียศาสตร์ เขาชอบความงามและความประณีตในทุกรายละเอียด ทั้งวัสดุและการออกแบบที่สามารถสนองความรู้สึกของผู้ใช้ ชอบใส่ความมีชีวิตชีวาและความเป็นมนุษย์ลงไปในเรื่องที่เขาทำ ผลิตภัณฑ์ทุกตัวของ Apple เป็นมากกว่าแค่เครื่องจักร ใดๆ ที่ผลิตภัณฑ์ของ Apple ประกอบขึ้นด้วยเทคโนโลยีขั้นสูงที่สลับซับซ้อน ทว่ากลับใช้งานง่าย รวกับเป็นอุปกรณ์ในยุคคอนาล็อก คติของ Jobs คือ อย่าถามลูกค้าว่าพวกเขาต้องการอะไร เพราะพวกเขาเองก็ไม่รู้ แต่ขอให้สนองตอบความต้องการของลูกค้าที่ยังไม่มีใครตอบสนองได้ และหน้าที่อันสำคัญนี้คือหน้าที่ทางการตลาดของ Apple

การมุ่งความสำคัญที่ลูกค้า เป็นการให้ความสำคัญกับการกำหนดทิศทางการตลาดขององค์กรที่มีขอบเขตกว้าง เพราะว่าแต่ละส่วนตลาดจะแตกต่างกันตามเกณฑ์ที่กำหนด เช่น ตามประเภทของลูกค้า เทคโนโลยีผลิตภัณฑ์ การบริการลูกค้าที่เหนือความคาดหมาย การเข้าใจความต้องการของ

ลูกค้าเป็นต้น องค์กรทุกองค์กรต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ทำให้ไม่สามารถรับภาระหน้าที่ได้โดยใช้แผนการตลาดเพียงแผนเดียว แต่แผนอื่นๆ จะต้องร่วมกันในการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นในห่วงโซ่อุปทาน การกำหนดโอกาสทางการตลาดใหม่ที่สำคัญขึ้นมาทำให้องค์กรค้นหาเส้นทางเดินของผลิตภัณฑ์ให้กับองค์กรได้

แผนวิจัยและพัฒนา (R&D) ของบริษัท Apple จะต้องออกแบบและผลิตคอมพิวเตอร์ที่เป็นนวัตกรรมหรือรูปแบบใหม่ๆ เพราะลูกค้าจะมีทางเลือกที่หลากหลายและมีความต้องการที่ไม่คงที่ การผลิตสินค้าที่มีความยืดหยุ่นจึงมีความสำคัญเพิ่มมากขึ้นในยุคแห่งโลกการแข่งขันที่รุนแรงเป็นอย่างมาก ซึ่งจำเป็นต้องสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าแต่ละกลุ่ม หรือแม้แต่การผลิตผลิตภัณฑ์ที่สามารถตอบสนองลูกค้าเป็นรายบุคคล

ดังนั้นกลยุทธ์ระดับหน้าที่ทางการตลาดจึงต้องตั้งเป้าหมายของความพยายามในการส่งเสริมการตลาดอย่างเข้มข้น เพื่อกำหนดขอบเขตหน้าที่ทางการตลาดที่มีอยู่ดั้งเดิมให้แพร่หลายและดำเนินไปท่ามกลางความเสี่ยงในการแข่งขัน ถ้าบริษัทเสนอขายสินค้าที่มีความแตกต่างกันเพียงเล็กน้อยอาจไม่สามารถเอาชนะใจและความต้องการของลูกค้าได้ ซึ่งแน่นอนว่าลูกค้าต้องการความแตกต่าง

บางครั้งการมุ่งกลยุทธ์ระดับหน้าที่ทางการตลาดเพื่อเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเป้าหมายของการเพิ่มส่วนครองตลาดเพียงด้านเดียว อาจเป็นสิ่งที่นำไปสู่ความล้มเหลวได้ ซึ่งกิจการต้องพยายามชิงส่วนครองตลาดให้ได้เป็นอันดับหนึ่งตามเป้าหมายที่วางไว้ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของการเชื่อมโยงส่วนครองตลาดเข้ากับต้นทุนเฉลี่ยของอุตสาหกรรมด้วย การเน้นการผลิตแบบการประหยัดจากขนาดการผลิต และผลจากประสบการณ์การผลิตในอุตสาหกรรม ซึ่งทั้งสองปัจจัยล้วนมีความเกี่ยวข้องกับวิธีการผลิตจำนวนมาก แม้ว่าจะมีผลต่อการลดต้นทุนในการผลิต แต่องค์กรอาจละเลยคุณภาพ การวิจัยและพัฒนาเพื่อการออกแบบและสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งและไม่สามารถตอบสนองความต้องการหรือความพึงพอใจของลูกค้าได้ ซึ่งอาจไม่ใช่กลยุทธ์ที่ดีที่สุดหรือสร้างความยั่งยืนให้แก่องค์กร ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ทางการตลาดที่มุ่งทำให้ส่วนครองตลาดเป็นเป้าหมายที่สำคัญและเพิ่มส่วนครองตลาด จึงอาจไม่ใช่กลยุทธ์ที่ดีที่สุดสำหรับหน้าที่ทางการตลาด

ดังนั้น ในยุคแห่งความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ องค์กรอาจไม่สามารถใช้การควบคุมต้นทุนจากปริมาณการผลิตจำนวนมากเป็นพื้นฐานของกลยุทธ์ได้อีกต่อไป เนื่องจากเหตุผลดังนี้

- 1) การมีส่วนครองตลาดจำนวนมาก อาจไม่ใช่กลยุทธ์ที่ดี เพราะต้นทุนไม่ใช่สิ่งที่ผู้บริโภคยุคปัจจุบันพิจารณาถึงเป็นอันดับแรกในการตัดสินใจซื้อ
- 2) ข้อเท็จจริงจากงานวิจัยพบว่าธุรกิจบางประเภท เช่น ธุรกิจครอบครัว แม้มีการผลิตจำนวนน้อยแต่ก็สามารถมีต้นทุนที่ต่ำที่สุดได้ (อ้าพล นววงศ์เสถียร, 2553)
- 3) องค์กรไม่สามารถครอบครองตลาดมวลชน (mass marketing) ได้อีกต่อไป แต่จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์การสร้างกำไรจากตลาดที่มีขนาดเล็กซึ่งเป็นช่องว่างทางการตลาด

2. การผลิตและการปฏิบัติการ (production and operations)

องค์กรในยุคการแข่งขันเริ่มมีกิจกรรมด้านการผลิตและการปฏิบัติการเพิ่มมากยิ่งขึ้น การผลิตสินค้าในช่วงที่ผ่านมา กลยุทธ์ระดับหน้าที่ทางการผลิตและปฏิบัติการได้ถูกกำหนดขึ้นในบริษัทต่างๆ ทั้งในสหรัฐอเมริกา ยุโรป ประเทศในแถบเอเชีย เช่น สิงคโปร์ เกาหลี หรือแม้แต่ประเทศไทย องค์กรทั่วโลกเริ่มใช้ประโยชน์ด้านการผลิตและปฏิบัติการมากขึ้น เพื่อเป็นเครื่องมือด้านกลยุทธ์ที่สร้างสรรค์คุณภาพและลดต้นทุนที่สำคัญ

องค์กรธุรกิจทั่วโลกได้ให้ความสำคัญกับประสิทธิภาพ คุณภาพผลิตภัณฑ์ และความยืดหยุ่นในการผลิตและปฏิบัติการ เพื่อให้การส่งมอบสินค้าเป็นไปอย่างรวดเร็วและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ ทั้งต้องมีความยืดหยุ่นในการผลิตเพื่อการส่งมอบสินค้าอย่างตรงต่อเวลา อีกด้วยวิธีดังกล่าวทำให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนการผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้

องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่เชื่อว่าคุณภาพของสินค้าที่ดีกว่าและการเพิ่มความยืดหยุ่นในการปฏิบัติการสามารถนำไปสู่การลดต้นทุนได้ ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น คือ การเพิ่มขึ้นของความเร็วในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ทำให้มีการเพิ่มขึ้นของการฝึกฝนการปฏิบัติการ การดำเนินการด้านการบริหารจัดการเพื่อปรับปรุงคุณภาพของการปฏิบัติงาน การผลิตแบบทันเวลาพอดี (just in time) การจัดการโลจิสติกส์และการกระจายสินค้า การเชื่อมโยงรูปแบบการขนส่งเพื่อลดต้นทุน ซึ่งสามารถลดต้นทุน ค่าขนส่งหรือต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้าในคลังสินค้าเป็นเวลานานได้ ลดต้นทุนจม โดยผลิตในระบบแบบทันเวลาพอดี ซึ่งจะมีจำนวนวันพอดีกับการใช้สินค้าคงคลังและสอดคล้องกับการเก็บรักษาสินค้าคงคลัง โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะทำการผลิตโดยให้มีสินค้าคงเหลือน้อยที่สุด ลดระยะเวลาการออกยสินค้า (อำพล นววงศ์เสถียร, 2557)

3. การวิจัยและการพัฒนา (research and development)

เทคโนโลยีและสารสนเทศได้มีการพัฒนาไปอย่างรวดเร็วตามกระแสโลกยุคโลกาภิวัตน์ ทำให้ความรู้ทางวิทยาศาสตร์ที่มีอยู่ล้ำสมัยอย่างรวดเร็ว ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและสารสนเทศมีส่วนสำคัญต่อการแข่งขันและความสำเร็จขององค์กร

ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีจำเป็นต้องพึ่งพากระบวนการวิจัยและพัฒนาเพื่อการออกแบบและการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ ตลอดจนนวัตกรรมเพื่อใช้ประโยชน์ในเชิงพาณิชย์ ซึ่งเกี่ยวข้องกับปัจจัยแห่งความสำเร็จทางธุรกิจอันเป็นผลมาจากองค์กรมีความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ซึ่งเป็นผลมาจากความสำเร็จจากการวิจัยและพัฒนาขององค์กร ซึ่งสามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ให้กับองค์กรในรูปของผลิตภัณฑ์ใหม่หรือนวัตกรรมที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า

ธุรกิจมักประสบความสำเร็จจากงานความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์ เทคโนโลยีองค์กรจำนวนมากทั่วโลกได้มีความเชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีที่จำเป็นในการแข่งขันเช่นเดียวกัน องค์กร

ธุรกิจต้องมีการผสมผสานระหว่างความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และด้านเทคโนโลยีเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุดในการดำเนินกิจการ อันจะนำมาซึ่งการตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า

ความจำเป็นของการเชื่อมโยงระหว่างการวิจัยและการพัฒนากับการผลิตและการปฏิบัติการ ตลอดจนการผสมผสานเทคโนโลยีเข้ากับความต้องการของลูกค้าอย่างจริงจัง ระหว่างการวิจัยและการพัฒนา กับหน้าที่เชิงกลยุทธ์อื่นๆ ในองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งทางการตลาด การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการโลจิสติกส์และซัพพลายเชน เป็นต้น องค์กรส่วนมากแผนการตลาดจะทำหน้าที่ให้บริการกับแผนกวิจัยและพัฒนา รวมทั้งค้นคว้าหาความต้องการของลูกค้า แผนกทรัพยากรมนุษย์จัดการเพื่อฝึกอบรมบุคลากรให้เกิดแนวคิดการสร้างสรรค์นวัตกรรม หากปราศจากการเชื่อมโยงอันนี้แผนกวิจัยและพัฒนาจะดำเนินการออกแบบผลิตภัณฑ์ด้วยความเสี่ยง

ดังนั้นการวิจัยและพัฒนาจำเป็นต้องอาศัยการผสมผสานกับหน้าที่งานอื่นๆ โดยผ่านกระบวนการวิจัยและพัฒนา หากการผสมผสานระหว่างหน้าที่เชิงกลยุทธ์ทุกหน้าที่ที่กล่าวมาแล้วมีประสิทธิผลและประสิทธิภาพ ก็จะนำความสำเร็จมาสู่องค์กรและสามารถสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นในความรู้สึกของลูกค้าได้

4. การบัญชีและการเงิน (accounting and financing)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ทางการบัญชีและการเงิน เป็นหน้าที่เพื่อการจัดทำรายงานทางการเงิน การบัญชีและภาษีอากรที่ถูกต้องครบถ้วนมีประสิทธิภาพเพื่อประโยชน์ในการจัดการ ทั้งเรื่องต้นทุนและความคุ้มค่าในการลงทุนหรือความพร้อมหรือเป็นไปได้ในการขยายกิจการ

ในอดีตระบบการบัญชีเพื่อการจัดการที่พบส่วนใหญ่ในปัจจุบัน ได้รับการพัฒนาระบบการบัญชีในช่วงเริ่มต้นของการปฏิวัติอุตสาหกรรม ซึ่งเศรษฐกิจของสหรัฐอเมริกาและประเทศต่างๆ ทั่วโลกยังมีความแตกต่างกับจากปัจจุบันเป็นอย่างมาก ภาคอุตสาหกรรมมีส่วนของโครงสร้างทางเศรษฐกิจถึงกว่าร้อยละ 80 ภาคอุตสาหกรรมมีค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับค่าแรงงานทางตรงสูงเป็นอย่างมาก ระบบการบัญชีและการเงินจึงถูกออกแบบมาเพื่อให้เหมาะสมกับช่วงเวลาดังกล่าว

ในปัจจุบันภาคอุตสาหกรรมมีค่าแรงงานลดต่ำลงจากอดีตเป็นอย่างมาก ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกลับมีค่าสูงกว่าค่าจ้างแรงงานมาก องค์กรธุรกิจต้องค้นหาการปรับเปลี่ยนระบบการบัญชีภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะความล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลงอาจนำไปสู่การตัดสินใจที่สำคัญในเชิงกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดผลเสียต่อการใช้ข้อมูลข่าวสารทางการบัญชีที่อาจนำไปสู่แนวทางที่ผิดพลาดได้

องค์กรจึงจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการบัญชีและการเงินเพื่อนำมาปรับการดำเนินงานให้สอดคล้องกับยุคของการแข่งขันเพื่อให้สามารถแข่งขันได้เช่นเดียวกับหน้าที่ด้านการบัญชีและการเงิน ซึ่งต้องถูกออกแบบเพื่อรับรองกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

และตอบสนองกับความสามารถทางการแข่งขันในปัจจุบัน ธุรกิจจึงจำเป็นต้องทำให้ระบบบัญชีแบบดั้งเดิมให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น หรือปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติใหม่ๆ ด้วยการใช้ระบบบัญชีเพื่อการจัดการเข้ากับเทคโนโลยีสารสนเทศในปัจจุบัน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน และสอดคล้องกับกลยุทธ์ในการแข่งขันเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่งและนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันในด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำด้วยการจัดการหน้าที่ทางการบัญชีและการเงินเพื่อนำไปสู่ระบบการทำบัญชีและการเงินที่ถูกต้องสมบูรณ์เพื่อเป็นเครื่องมือสารสนเทศในการจัดการและประสมประสานกับกลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านอื่นๆ อีกด้วย

5. การจัดซื้อ (purchasing)

โดยทั่วไปแล้ว ต้นทุนของสินค้าและวัตถุดิบที่องค์กรทำการจัดซื้อเข้ามาในธุรกิจเพื่อใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการมักจะสูงเป็นอย่างมากเมื่อคิดเป็นอัตราส่วนของต้นทุนสินค้าที่ขายทั้งหมด ดังนั้นการมีกลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการจัดซื้อจะทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพในการผลิตและลดค่าใช้จ่ายจากต้นทุนการจัดซื้อ กลยุทธ์ระดับหน้าที่การจัดซื้อดังกล่าวนี้จึงมีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ในการตอบสนองกลยุทธ์ระดับธุรกิจด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ หรือการสร้างคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่สูงกว่าคู่แข่ง

องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่พยายามแสวงหาแนวทางการปรับเปลี่ยนการจัดซื้อแบบใหม่ๆ เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อการจัดซื้อและนำไปสู่การลดต้นทุนในการจัดการซื้อปัจจัยการผลิต แนวทางหนึ่งของรูปแบบการจัดซื้อดังกล่าว ได้แก่ การสร้างเครือข่ายหรือการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขายปัจจัยการผลิตการจัดซื้อแบบดั้งเดิมมักเน้นที่การมีแหล่งจำหน่ายสินค้าหรือวัตถุดิบหลายแหล่ง และการทำสัญญาจัดหาสินค้าหรือวัตถุดิบโดยใช้พื้นฐานของการประมูลราคาเพื่อให้เกิดการแข่งขันกันระหว่างผู้ขายปัจจัยการผลิตหลายแหล่ง

องค์กรในปัจจุบันส่วนใหญ่ มักกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่การจัดซื้อขององค์กร ด้วยลักษณะการพึ่งพาของผู้ขายปัจจัยการผลิตเพียงรายเดียว หรือการพึ่งพาของผู้ขายปัจจัยการผลิตจำนวนน้อยราย เพื่อส่งปัจจัยการผลิตให้กับองค์กร แทนการให้ความสำคัญกับการคัดเลือกกลั่นกรองผู้ขายปัจจัยการผลิต ซึ่งที่ผ่านมาโดยการพิจารณาการแข่งขันทางด้านราคาเพียงอย่างเดียว ดังนั้นธุรกิจทั้งหลายจึงแสวงหาผู้ขายปัจจัยการผลิตจำนวนไม่มากนักเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ยาวนานต่อกัน

บริษัท ซีพีออลล์จำกัด เป็นผู้นำด้านร้านสะดวกซื้อสินค้าอุปโภคและผู้บริหารตัดสินใจซื้อคอมพิวเตอร์และโปรแกรมสำเร็จรูปในการจัดซื้อ และจัดตั้งหน่วยงานจัดซื้อที่มีประสิทธิภาพสูง เพื่อจัดหาผู้ขายปัจจัยการผลิตและจัดซื้อสินค้าเข้าร้าน พวกเขาจึงเริ่มมองหาบริษัทที่มีความเชี่ยวชาญในการผลิตสินค้าหรือบริการที่ผ่านขั้นตอนการจัดซื้อที่เข้มข้นผู้บริหารได้ประเมินผู้ขายปัจจัยการผลิตจำนวนหลาย อย่างรอบคอบบนพื้นฐานของความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ ศักยภาพในการสร้างความเข้มแข็งให้แก่ทุกหุ้นส่วนผู้ขายปัจจัยการผลิตเป็นกลยุทธ์ระดับหน้าที่ที่สำคัญของฝ่ายจัดซื้อของบริษัท

ความสามารถในการส่งมอบและการตรงต่อเวลาของหุ้นส่วนผู้ขายปัจจัยการผลิตและการตั้งราคาที่ทำ
หายสำหรับการแข่งขันเป็นกลยุทธ์ที่บริษัทให้ความสำคัญในอันดับแรกๆ ในการคัดเลือกผู้ขายปัจจัย
การผลิต

เมื่อคัดเลือกผู้ขายปัจจัยการผลิตได้แล้ว บริษัท ซีพี ออลล์ จำกัด จะทำการพัฒนา
ความสัมพันธ์อันดีในระยะยาวกับผู้ขายปัจจัยการผลิต เสมือนเป็นหุ้นส่วนการค้าในการร่วมลงทุนโดย
บริษัทหลีกเลี่ยงการเจรจาทางธุรกิจที่รุนแรง อันเป็นลักษณะของการต่อรองกับผู้ขายปัจจัยการผลิตที่
ไม่ได้เป็นหุ้นส่วนกัน เพราะการดำเนินการดังกล่าวอาจนำไปสู่การทำลายความสัมพันธ์อันดีในการ
ทำงานระหว่างหุ้นส่วนผู้ขายปัจจัยการผลิต ซึ่งการต่อรองโดยส่วนใหญ่จะมุ่งให้ทั้งสองฝ่ายเข้าใจถึง
ความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อที่จะคงความสัมพันธ์ที่ดีของหุ้นส่วนเอาไว้ ในขณะเดียวกันก็ได้รับ
กำไรด้วยกันทั้งสองฝ่าย บริษัทมักเจรจาต่อรองเพื่อให้ได้สินค้าที่ต้องการในราคาต่ำกว่ามาตรฐาน
ทั่วไป 10-20 เปอร์เซ็นต์ และผู้ขายปัจจัยการผลิตมักจะยึดข้อเสนอนี้ไปจนกว่าจะได้รับคำรับรองจาก
บริษัทซีพี ออลล์ จำกัด ว่าบริษัทผู้ขายปัจจัยการผลิตจะเป็นหุ้นส่วนปัจจัยการผลิตให้กับบริษัท ซีพี
ออลล์ จำกัด โดยความช่วยเหลือด้านการผลิตและการแนะนำกระบวนการจัดซื้อวัตถุดิบ การผลิต
การควบคุมคุณภาพ ตลอดจนการร่วมจัดทำรายงานส่งเสริมการตลาดร่วมกัน ผู้บริหารของบริษัท ซีพี
ออลล์ จำกัด จะแสดงให้เห็นให้ผู้ขายปัจจัยการผลิตเห็นถึงแผนงานทางธุรกิจทั้งในระยะสั้น ระยะปานกลาง
และระยะยาวเพื่อสร้างให้เกิดความมั่นใจว่าบริษัทจะมีปริมาณการสั่งซื้อในปริมาณที่สูงมากพอและ
บริษัทยังได้เสนอวิธีการที่ช่วยให้ผู้ขายสามารถทำกำไรได้ตามราคาที่บริษัทได้วางแผนไว้ โดยผู้ขาย
ปัจจัยการผลิตจะต้องมีการวางแผนกำลังการผลิตที่สอดคล้องกับจำนวนสาขาของร้านเซเว่นอีเลฟเว่น
ที่มีมากกว่า 8,000 สาขาด้วย

ด้วยความพยายามเหล่านี้ ทำให้บริษัท ซีพีออลล์ จำกัด สามารถขยายขอบเขตขององค์กร
ออกไปอย่างกว้างขวางและมีประสิทธิภาพสูงโดยการรวบรวมผู้ขายปัจจัยการผลิตไว้เป็นส่วนหนึ่งของ
ความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายจัดซื้อของบริษัทซีพีออลล์ จำกัด และผู้จัดการของบริษัทผู้ขายปัจจัยการ
ผลิต ซึ่งแน่นแฟ้นมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการของแผนกต่างๆภายในองค์กรเดียวกันในบาง
บริษัท นอกจากนี้บริษัทยังได้พยายามสรรหาผู้จัดการภายในองค์กรอื่นๆ เพื่อให้มาเป็นส่วนหนึ่งของ
ทีมงานในบริษัท เช่น ผู้จัดการของบริษัท ซีพีออลล์ จำกัด จะต้องสร้างความสัมพันธ์กับเครือข่ายของ
ผู้ขายปัจจัยการผลิตอย่างใกล้ชิด โดยการเยี่ยมเยียนผู้ขายปัจจัยการผลิตแต่ละรายเพื่อทำความเข้าใจ
เกี่ยวกับความสำคัญของแผนการผลิตและแผนการตลาดอย่างใกล้ชิด

ด้วยประสิทธิภาพของฝ่ายจัดซื้อและความสัมพันธ์กับผู้ขายปัจจัยการผลิตในลักษณะหุ้นส่วน
ทางธุรกิจจึงทำให้บริษัท ซีพีออลล์ จำกัด สามารถครองส่วนแบ่งตลาดร้านค้าสะดวกซื้อได้ถึงร้อยละ
80 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการจัดซื้อด้วยการพัฒนาความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งระหว่างองค์กรกับบริษัท
ผู้ขายปัจจัยการผลิตของแผนกจัดซื้อจึงถือเป็นหัวใจสำคัญของความสำเร็จในการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่
สำคัญสำหรับองค์กรเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันเหนือกว่าองค์กรคู่แข่ง

6. การจัดการทรัพยากรมนุษย์

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นการวางแผนระดับหน้าที่เชิงกลยุทธ์ ที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจขององค์กรเกี่ยวกับภาระหน้าที่ที่ควรทำให้สำเร็จ และวิธีการกำหนดที่จะนำไปสู่ความสำเร็จโดยใช้ทรัพยากรมนุษย์ที่องค์กรมีอยู่

ทรัพยากรมนุษย์ หรือพนักงานขององค์กรจะต้องมีส่วนร่วมอย่างมาก ในกระบวนการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ ตามแผนกลยุทธ์ เมื่อภารกิจ (mission) ขององค์กรได้กำหนดไว้อย่างชัดเจน และสามารถวางแผนแนวทางให้เกิดความเข้าใจได้แล้ว พนักงานและผู้จัดการก็จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงจะคาดหวังในกิจกรรมของทรัพยากรมนุษย์ว่าจะสัมพันธ์อย่างเป็นระบบกับภารกิจ และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ตลอดจนมีการเพิ่มคุณค่าเพื่อให้เป้าหมายเหล่านี้บรรลุผลสำเร็จ

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ จะทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่รวดเร็วได้ ขณะที่เศรษฐกิจของชุมชนในยุโรป (economic community in Europe) มีการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดอุปสรรคต่อการค้าและต่อตลาดในอาเซียน (Asian markets) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเทศจีนซึ่งมีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจอย่างสูง ขณะที่ความเป็นโลกาภิวัตน์ของธุรกิจมีแทรกอยู่ทั่วไป กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ อาจต้องจัดทำอย่างดี เพื่อให้บริษัทสามารถเตรียมทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเพื่อเข้าสู่การแข่งขันได้ โดยผู้จัดการจะต้องมีการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างรอบคอบเพื่อช่วยให้องค์กรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพพร้อมเผชิญกับการแข่งขันได้ การวางแผนกลยุทธ์ในกลุ่มธุรกิจซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับธุรกิจแต่ละธุรกิจและต้องมีกลยุทธ์ระดับหน้าที่ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์สำหรับการแข่งขัน เพื่อการสร้างจุดแข็งของธุรกิจระยะยาวให้มีตำแหน่งการแข่งขันในอุตสาหกรรม

7.5 บทสรุป

ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงในความต้องการของลูกค้า ภาวะการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น โดยเฉพาะการแข่งขันแบบไร้พรมแดนระดับโลก และการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโลก ด้วยเหตุผลนี้ธุรกิจจึงต้องใช้นโยบายธุรกิจและการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผล เพื่อนำไปสู่การสร้างความแข็งแกร่งความสามารถในการแข่งขันและการสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันในทางธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นวิธีการซึ่งแต่ละหน้าที่ใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ของหน่วยงานในองค์กรโดยการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดหรือเป็นแผนการบริหารสำหรับกิจกรรมหรือกระบวนการซึ่งเกี่ยวกับหน้าที่หลักภายในองค์กร อาทิ การวิจัยและพัฒนา การผลิต

การตลาด การให้บริการลูกค้า การจัดจำหน่าย การกระจายสินค้าและโลจิสติกส์ การเงิน การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ และหน้าที่อื่นๆรวมทั้งเป็นการมุ่งที่เป้าหมายระยะสั้นในการตัดสินใจและการ ปฏิบัติงานของหน้าที่ต่างๆ ขององค์กรกลยุทธ์ระดับหน้าที่ จึงเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากร ขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้ข้อจำกัดของกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ โดย หน่วยงานตามหน้าที่เชิงกลยุทธ์จะรับผิดชอบในการพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่เพื่อให้มีการดำเนินงาน ตามกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่กำหนดไว้ให้บรรลุวัตถุประสงค์

กลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งไปที่หน้าที่ของฝ่ายหรือแผนกต่างๆ ภายในองค์กรซึ่งมี หน้าที่ในระดับปฏิบัติการขององค์กรชี้ให้เห็นว่าหน่วยธุรกิจของบริษัท จะใช้ทรัพยากรต่างๆ ภายใน องค์กรให้มีประสิทธิภาพอย่างไร องค์กรหรือบริษัทได้รับแรงผลักดันจากสภาพแวดล้อมทางการ แข่งขัน ทำให้ต้องมีการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างให้เกิดคุณค่าในสายตาของ ลูกค้า โดยพิจารณาจากกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ต่างๆ อาทิ การตลาด การปฏิบัติการ การวิจัยและ พัฒนา การบัญชี การจัดซื้อ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

คำถามท้ายบท

1. ให้อธิบายความหมายและองค์ประกอบที่สำคัญของกลยุทธ์ระดับหน้าที่ มาให้เข้าใจพอสังเขป
2. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งสู่หน้าที่ของหน่วยงานระดับปฏิบัติการเพื่อใช้ทรัพยากรให้เกิด ประโยชน์สูงสุดได้อย่างไร อธิบายพร้อมเหตุผลประกอบ
3. การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับองค์กรเพื่อสร้าง ความสามารถในการแข่งขันและความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กรมีแนวทางและวิธีการ อย่างไร อธิบายพร้อมเหตุผลประกอบ
4. ให้อธิบายว่ากลยุทธ์ระดับหน้าที่ทางการตลาด สามารถนำไปสู่การสร้างความแตกต่าง ความเป็น ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ และการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็วได้อย่างไรบ้าง อธิบาย โดยยกตัวอย่างสินค้าของบริษัทใดบริษัทหนึ่งประกอบการอธิบาย
5. จากกรณีศึกษาเรื่อง “พิซซ่าฮัท” ซิมกลางเมนูสุขภาพ ให้อธิบายและวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ทางการตลาด

กรณีศึกษา “พิซซ่าฮัท” ซิมกลางเมนูสุขภาพ

กระแสรักสุขภาพที่ดำเนินมาอย่างต่อเนื่อง ได้ผลกระทบต่อหลายธุรกิจทั้งในแง่บวกและ ลบ แต่ธุรกิจหนึ่งที่ได้รับผลลบไปแบบเต็มๆ ก็คงหนีไม่พ้นธุรกิจอาหารฟาสต์ฟู้ดที่มักจะถูกสาธารณสุขน มองอยู่เสมอว่าเป็น “จังก์ฟู้ด” หรืออาหารไม่มีประโยชน์ มากกว่าฟาสต์ฟู้ด

ด้วยสัดส่วนระหว่างปริมาณแป้ง ไขมันและเกลือกับผักที่มีในแต่ละเมนูนั้น เมื่อเทียบกับอาหารทั่วไป ส่งผลให้แบรนด์ฟาสต์ฟู้ดต่างพยายามปรับปรุงภาพลักษณ์ของตน ไม่ว่าจะด้วยการเพิ่มปริมาณผัก ใช้ขนมปังโฮลวีต หรือออกเมนูที่เน้นสุขภาพเพื่อสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ แต่ก็ไม่ค่อยประสบผลสำเร็จมากนัก ล่าสุดเชนร้านอาหารพิซซาชัทท์ในสหรัฐอเมริกา กำลังจะเริ่มทดลองกลยุทธ์ใหม่ ด้วยความหวังที่จะสร้างความแตกต่างด้านภาพลักษณ์การเป็นอาหารสุขภาพ และหวังให้เป็นอาวุธใหม่ที่จะใช้พาดฟันกับบรรดาร้านพิซซาคู่แข่ง ซึ่งกลยุทธ์ใหม่ที่ว่านี้คือ **“Skinny Slice”** ที่เป็นพิซซ่าแบบบางพิเศษ นอกจากแผ่นพิซซ่าจะบางลงแล้ว ปริมาณเครื่องบนหน้าก็บางลงไปด้วย โดยเมนู **“Skinny Slice”** จะเริ่มทดลองขายที่ร้านพิซซาชัทท์ในเมืองโทเลโด รัฐโอไฮโอ และเมืองเวสปาล์มบีช รัฐฟลอริดา โดยมุ่งกลุ่มเป้าหมายที่ห่วงใยและรักสุขภาพในกลุ่มคนรุ่นใหม่ ทั้งนี้ ในแต่ละเมืองยังมีรายละเอียดที่แตกต่างกันด้วย นั่นคือในโทเลโด ลูกค้านักคิดสูตรหน้าพิซซ่าของตัวเองได้ด้วยการเลือกที่อบปิ้งสูงสุด 5 ชนิด โดยพิซซ่าในกลุ่มนี้จะมีปริมาณแคลอรีไม่เกิน 300 แคลอรีต่อชิ้น ส่วนในเวสต์ปาล์มบีช ลูกค้าจะเลือกได้เฉพาะหน้าร้านเตรียมไว้ และมีแคลอรีต่ำกว่า 250 แคลอรีต่อชิ้น

ได้มีการวิเคราะห์ว่าเหตุผลเบื้องหลังการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ มาจากยอดขายเฉลี่ยของพิซซาชัทท์ที่ลดลง 2% ในขณะที่คู่แข่งอย่างโดมิโนพิซซามีการเติบโต 5.4% และปาป้าจ้อห์นเติบโต 4% ทั้งนี้ ดาเรนทริสทาโน นักวิเคราะห์ธุรกิจร้านอาหารแสดงความเห็นว่า ความสูญเสียนี้มีสาเหตุมาจากการที่พิซซาชัทท์ไม่พัฒนาสินค้าของตนและไม่พยายามสร้างความแตกต่าง และปล่อยให้คู่แข่งใช้จุดนี้แข่งหน้าไป เช่น โดมิโนที่พัฒนาพิซซ่าของตนอย่างต่อเนื่อง ทั้งการใช้แป้งแบบไร้กลูเตนและแป้งโฮลวีต ส่วนปาป้าจ้อห์นนั้นเน้นจุดขายด้านคุณภาพ

อย่างไรก็ตาม ในภาพรวมของกลยุทธ์ **“เพื่อสุขภาพ”** สำหรับสร้างอิมเมจใหม่แบบนี้ไม่ใช่กลยุทธ์ที่แปลกใหม่นักในตลาดฟาสต์ฟู้ดสหรัฐอเมริกา เนื่องจากแบรนด์ฟาสต์ฟู้ดและภัตตาคารหลายแห่งก่อนหน้านี้ก็ได้พยายามปรับภาพลักษณ์ของตัวเองด้วยวิธีนี้มากกว่า 1 ปีแล้ว ซึ่งส่วนใหญ่แล้วก็ล้วนแต่ล้มเหลวเป็นส่วนมาก

ตัวอย่างที่เพิ่งเกิดขึ้นในเดือนสิงหาคม ที่ผ่านมาก็คือเบอร์เกอร์คิงส์ ที่ต้องตัดสินใจ ถอด **“Satisfries”** ซึ่งเป็นเฟรนช์ฟรายแบบแคลอรีต่ำ ที่บริษัทโฆษณาว่ามีแคลอรีต่ำกว่าเฟรนช์ฟรายแบบเดิมถึง 20% ออกจากเมนูของร้านในสหรัฐอเมริกา หลังจากออกขายยังไม่ครบปี

นอกจากนี้ เนื่องจากรสชาตินั้นเป็นเรื่องของความรู้สึกมากกว่าวิทยาศาสตร์ ทำให้การเปลี่ยนแปลงเมนูของบรรดาร้านอาหารทั้งหลายมักได้ผลลัพธ์ที่คาดไม่ถึง และสร้างความงุนงงให้กับแบรนด์อยู่บ่อยครั้ง เช่น เมื่อครั้งที่แมคโดนัลด์เปลี่ยนมาทอดเฟรนช์ฟรายด้วยน้ำมันที่ปราศจากไขมันทรานส์แล้วได้รับการร้องเรียนจากลูกค้าจำนวนมากว่ารสชาติของเฟรนช์ฟรายเปลี่ยนไป ทั้งนี้ไม่น่าจะเกี่ยวข้องกัน เพราะการร้องเรียนจำนวนหนึ่งมาจากร้านที่ยังใช้น้ำมันสูตรเดิมอยู่ ด้วยเหตุนี้บางแบรนด์จึงใช้วิธีแอบเปลี่ยนกรรมวิธีหรือส่วนผสมโดยไม่ประกาศให้สาธารณชนรู้

สำหรับชาวไทยที่อยากลอง “Skinny Slice” ของพิชซ่าฮัทโดยไม่ต้องข้ามน้ำข้ามทะเลไปถึงอเมริกา คงต้องเอาใจช่วยให้เมนูนี้สามารถทำยอดขายได้ทะลุเป้า และไม่เกิดเหตุการณ์กระทบจนทำให้โครงการนี้มีอันต้องล้มพับไปเสียก่อน

(ที่มา: พิชซ่าฮัทชิมलगเมนูสุขภาพ. ค้นจาก

http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1411639737 เมื่อวันที่ 12 ตุลาคม 2559)

เอกสารอ้างอิง

สมยศ นาวิการ. 2544. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.

พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ 2542 .. การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ.

กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิชซ่าฮัทชิมलगเมนูสุขภาพ. ค้นจาก

http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1411639737 เมื่อวันที่ 12 ตุลาคม 2559.

อนันต์ชัย คงจันทร์. 2557. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

อำพล นววงศ์เสถียร. 2552. จากธุรกิจครอบครัวสู่ธุรกิจระดับโลก: ทฤษฎีการถ่ายโอนธุรกิจสู่การเติบโตที่ยั่งยืน. การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ปีที่ 16 ฉบับที่ 2. กรกฎาคม-ธันวาคม 2552.

อำพล นววงศ์เสถียร .2553. ปัจจัยที่มีผลต่อการเติบโตที่ยั่งยืนของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. พัฒนบริหารศาสตร์. ปีที่ 50 ฉบับที่ 1/2553. มกราคม-มีนาคม 2553.

อำพล นววงศ์เสถียร. 2556. ปัจจัยที่มีผลต่อการเลือกรูปแบบการขนส่งของอุตสาหกรรมชิ้นส่วนยานยนต์ในจังหวัดสมุทรปราการ. พัฒนบริหารศาสตร์. ปีที่ 56 ฉบับที่ 1/2559. มกราคม-มีนาคม 2559.

David R. Fred. 2007. **Strategic Management : Concepts and Cases**. Eleventh Edition.

Pearson Education International. Hitt A. Michael., Ireland Duane R. and

Hoskisson E. Robert. 2005. 6th Edition. **Strategic Management Competitiveness and Globalization**. Thomson South-Western.

Porter, M.E. 1985. **Competitive Advantage**; Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free .

Thompson Arthur A. Jr., Strickland A. J. 2003.**Strategic Management: Concepts and Cases.** 13th Edition.McGraw-Hill/Irwin.

WheelenL.Thomas, Hunger J. David .2011 .**Strategic Management and Business Policy toward Global Sustainability**13.th.Edition 2011.

แผนการสอนครั้งที่ 8

บทที่ 8 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

หัวข้อเรื่อง

บทที่ 8 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

8.1 บทนำ

8.2 แนวคิดการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

8.3 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติภายใต้ความสอดคล้องโดยใช้ตัวแบบ 7-S McKinsey

8.4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติผ่านแผนที่ยุทธศาสตร์

8.5 การจัดโครงสร้างองค์กร

8.6 ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

8.7 ระบบรางวัลเชิงกลยุทธ์

8.8 วัฒนธรรมองค์กร

8.9 บทสรุป

แนวคิด

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินการทุกอย่างเพื่อให้นโยบายบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การวางแผนกลยุทธ์ในการนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการกระตุ้นและผลักดันให้มีการดำเนินงานตามแผน จากนั้นจะได้ทำการตรวจสอบ ควบคุม และติดตามผลการปฏิบัติงานการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นขั้นตอนสำคัญขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพราะจะเป็นการเปลี่ยนผ่านกลยุทธ์ระดับต่างๆ ลงสู่ภาคปฏิบัติจริง ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรการดำเนินกลยุทธ์จะเป็นขั้นตอนที่สำคัญและยากที่สุดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ไม่ว่าจะมีการวางแผนที่ดีแค่ไหน องค์กรจะไม่ได้ประโยชน์อะไรเลย ถ้าแผนกลยุทธ์ไม่ได้ถูกดำเนินการอย่างเหมาะสมและสอดคล้อง การดำเนินกลยุทธ์สามารถจำแนกเป็น 2 ระดับ ได้แก่ ระดับองค์กร (corporate level) หมายถึงการดำเนินมาตรการของการใช้ทรัพยากรของแผนกหรือส่วนต่างๆ ที่อยู่ในองค์กร เป็นการวางแผนการใช้ทรัพยากรโดยภาพรวมอย่างมีประสิทธิภาพและการดำเนินมาตรการเชิงกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ (operation level) หมายถึงการดำเนินมาตรการที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การดำเนินงานในแต่ละขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

นั้น จะเกี่ยวข้องกับงานด้านต่างๆ ทุกด้านเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด การจัดการโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กรที่เข้ากันได้กับกลยุทธ์ และการจัดสรรทรัพยากรของบริษัทที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจความหมายของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและการดำเนินกลยุทธ์
2. เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อมุ่งสู่การดำเนินงานของหน่วยงานเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับหน้าที่
3. เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจการเปลี่ยนผ่านกลยุทธ์ระดับต่างๆ ลงสู่ภาคปฏิบัติจริง ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรสร้างความสามารถในการแข่งขันและความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร
4. เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจการนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติผ่านแผนยุทธศาสตร์โครงสร้างองค์กรภาวะผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

กิจกรรมการสอน

1. การบรรยาย การอภิปราย การตอบข้อซักถามต่างๆ
2. นักศึกษาแบ่งกลุ่มเพื่ออภิปรายและร่วมแสดงความคิดเห็นเนื้อหาในบทเรียน

สื่อการสอน

ตำรา เอกสารประกอบการสอน การนำเสนอโดยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (power point)

การประเมินผล

นักศึกษาเข้าใจเนื้อหา เข้าเรียนตรงเวลา ตั้งใจเรียน สามารถตอบปัญหาที่ผู้สอนถามได้ เรียนรู้และทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม สามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ได้

หนังสืออ่านประกอบ

เชมมารี รักชูชีพ. 2551. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ธนาเพรส.

อนันต์ชัย คงจันทร์. 2557. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.

อนิวัช แก้วจำนงค์. 2551. การจัดการเชิงกลยุทธ์. สงขลา : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัย
ทักษิณ.

เอกชัย อภิศักดิ์กุล.ทรรศนะ บุญขวัญ. 2551. การจัดการเชิงกลยุทธ์ แปลจาก **Strategic
management/Hitt, Ireland, Hoskisson.** กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์
มหาวิทยาลัย

เอกสารอ้างอิง

ดูรายละเอียดท้ายบท

บทที่ 8

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

8.1 บทนำ

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ หมายถึง การดำเนินการเพื่อให้กลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ เพื่อมุ่งสู่การลงมือปฏิบัติจริงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดแรงกระตุ้นและผลักดันให้มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้จากผู้บริหารระดับสูงสุด ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับต้นขององค์กร จากนั้นจะได้ทำการตรวจสอบ ควบคุม และติดตามผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ในลำดับต่อไป เพื่อประเมินว่ากลยุทธ์ที่กำหนดไว้และเมื่อไปสู่การปฏิบัติแล้ว สามารถดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์หรือไม่ อย่างไร และจะต้องปรับปรุงแผนในรอบปีต่อไปอย่างไร

องค์ประกอบในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงปฏิบัติการ บทบาทและอำนาจหน้าที่ที่ทักษะและความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรและองค์กร ปริมาณและรวมไปถึงคุณภาพของปัจจัยทางการจัดการและวิธีการสื่อความหมาย การประสานงาน การอำนวยความสะดวก การกำกับ การควบคุม

แผนกลยุทธ์ที่ดีต้องสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง กลยุทธ์ทุกระดับจะต้องมีผู้รับผิดชอบ ทั้งในระดับบริษัท ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ในแต่ละหน้าที่เพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติการต่อไป เช่น กลยุทธ์การสร้างตราสินค้า ผู้รับผิดชอบคือแผนกการตลาด กลยุทธ์การพัฒนาทักษะในการปฏิบัติงาน ผู้รับผิดชอบคือแผนกทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การลดของเสียให้เหลือศูนย์ ผู้รับผิดชอบคือฝ่ายการผลิต เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยกระตุ้นและผลักดันให้มีการดำเนินงานตามแผนคือประสิทธิผลของการสื่อสารและประสานงานภายในองค์กร การดำเนินการตามวัตถุประสงค์ สมรรถนะองค์กร การบริหารจัดการ การสนับสนุนของผู้บริหารทุกระดับในองค์กร และบุคลากร ตลอดจนปัจจัยอื่นๆ ที่องค์กรสามารถควบคุมได้และไม่สามารถควบคุมได้ การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจึงจำเป็นและมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง แผนกลยุทธ์ที่ดีไม่ได้หมายความว่าผลลัพธ์ที่ได้จะเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้เสมอไป แต่อย่างไรก็ตาม การวางแผนกลยุทธ์และนำไปสู่การปฏิบัติตามแผนนั้นก็ยังเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับองค์กร องค์กรส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญต่อการปฏิบัติอย่างเต็มที่ แต่มักละเลยการจัดทำแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์และการนำแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรเชิงกลยุทธ์

8.2 แนวคิดการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การดำเนินกลยุทธ์จะเป็นขั้นตอนที่สำคัญและยากที่สุดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนสำคัญขั้นตอนหนึ่งในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพราะจะเป็นการเปลี่ยนผ่านกลยุทธ์ระดับต่างๆ ลงสู่ภาคปฏิบัติจริง แม้ว่าจะมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่ดีเพียงใด องค์กรอาจไม่ได้รับประโยชน์ หากพบว่าแผนกลยุทธ์ไม่ได้ถูกดำเนินการอย่างเหมาะสม และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์สามารถจำแนกเป็น 2 ระดับได้แก่

1. ระดับองค์กร (corporate level) หมายถึงการดำเนินมาตรการของการใช้ทรัพยากรของแผนกหรือส่วนต่างๆ ที่อยู่ในองค์กร เป็นการวางแผนการใช้ทรัพยากรโดยภาพรวมอย่างมีประสิทธิภาพ
2. การดำเนินมาตรการเชิงกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ (operation level) หมายถึงการดำเนินมาตรการที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การดำเนินงานในแต่ละขั้นตอน

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นการดำเนินงานตามมาตรการหรือวิธีการที่องค์กรกำหนดไว้ วิธีการหรือมาตรการดังกล่าวอาจมีการปรับเปลี่ยนหรือพัฒนาได้เมื่อมีการลงมือดำเนินการจริงเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงเป็นภาระหน้าที่ของพนักงานทุกคนโดยมีผู้บริหารแต่ละหน่วยงานเป็นผู้นำในการประยุกต์ใช้และพนักงานทุกคนให้ความร่วมมือ

การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะเริ่มต้นจากการวิเคราะห์กลยุทธ์แต่ละประเภทที่กำหนดว่ามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในขณะนั้น หากไม่มีความเหมาะสมหรือไม่มีความเป็นไปได้ก็อาจถูกปฏิเสธโดยเลือกกลยุทธ์อื่นที่ดีที่สุดต่อไปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะเกี่ยวข้องกับงานด้านต่างๆ ทุกด้านเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด การจัดการโครงสร้างองค์กรที่เหมาะสมให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ รวมทั้งวัฒนธรรมองค์กรที่เข้ากันได้กับกลยุทธ์ และการจัดสรรทรัพยากรของบริษัทที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่ดำเนินงานต่อจากการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นความจริงและประสบความสำเร็จตามต้องการ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นขั้นตอนที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์ กลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างดีโดยนักกลยุทธ์มืออาชีพอาจประสบความล้มเหลวในการปฏิบัติ ถ้าการวางแผนปฏิบัติการจริง เมื่อนำไปสู่การปฏิบัติแล้วไม่สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการพลวัตของสถานการณ์ ประการสำคัญ การที่ผู้บริหารหรือบุคลากรในองค์กรจะสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพต้องหมั่นเรียนรู้และฝึกฝน เพื่อให้เกิดประสบการณ์ในการแก้ปัญหาและสามารถนำพาทีมงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

การจะเปลี่ยนกลยุทธ์ได้จากการวางแผนอย่างละเอียดรอบคอบสู่การปฏิบัติจริงนั้นเป็นเรื่องที่ต้องให้ความสำคัญ แผนกลยุทธ์ที่คิดและกำหนดอย่างสร้างสรรค์ แต่เมื่อมีการปฏิบัติจริงกลับประสบความล้มเหลวคำถามที่ตามมา ผู้บริหารต้องหาสาเหตุว่าความล้มเหลวมาจากต้นเหตุใดแล้วดำเนินการแก้ไขอย่างรอบคอบ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติควรพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญอาทิ โครงสร้างองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ ระบบข้อมูลสารสนเทศ ภาวะผู้นำ การกำกับติดตาม การควบคุมหรือการประเมินผล เป็นต้น

ความสอดคล้องในการดำเนินกิจกรรมภายในองค์กรเป็นประเด็นสำคัญของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เครื่องมือในการสร้างความสอดคล้องเพื่อเชื่อมโยงการดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันอย่างหนึ่ง ได้แก่ **7-S Mckinsey** ซึ่งเป็นการเชื่อมโยงปัจจัยที่สำคัญภายในองค์กรให้สอดคล้องกันในลักษณะการสร้างความคุ้มค่าร่วมกันในองค์กร ส่งผลต่อการบรรลุเป้าหมายด้านการดำเนินเชิงกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ตั้งแต่ต้นเพื่อนำไปสู่ผลลัพธ์หรือประสิทธิผลของแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ (Petersand Waterman, 1985)

ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ให้ได้ว่ากลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติมีความเหมาะสมหรือไม่ เพียงใด โดยพิจารณาถึงผลลัพธ์ที่จะได้รับหลังจากที่ได้ดำเนินการไปแล้วว่าตรงกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ ตัวอย่างเช่น องค์กรได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้ในเรื่องของการเป็นผู้นำทางการตลาดในผลิตภัณฑ์ชนิดใดชนิดหนึ่งในสายผลิตภัณฑ์ เมื่อนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปปฏิบัติก็ต้องนำผลที่ได้มาเทียบเคียงกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หากประเมินแล้วองค์กรมีส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้นมากน้อยเพียงใด และเป็นส่วนแบ่งตลาดที่มากที่สุดในตลาดนั้นหรือไม่ เมื่อนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ปฏิบัติก็ต้องนำผลที่ได้มาเทียบเคียงกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หากประเมินแล้วองค์กรมีส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้นและสูงที่สุดในอุตสาหกรรมได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ แสดงว่ากลยุทธ์ที่กำหนดมีความเหมาะสมและมีประสิทธิผลต่อการดำเนินงานองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อการบรรลุผลสำเร็จได้อย่างแท้จริง

กลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างดีแต่ประสบความล้มเหลว เนื่องจากการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติไม่สมบูรณ์ ดังนั้นผู้ที่รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องให้ความสนใจกับปัจจัยหลายประการ เช่น การวางแผนปฏิบัติการ ความสอดคล้องและสมดุลระหว่างสถานการณ์กับขั้นตอนการดำเนินงาน ตลอดจนปัจจัยแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินกลยุทธ์ โดยที่กุญแจสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ แบบจำลอง **7S** ของ **Mckinsey (Mckinsey's 7Ss)** ซึ่งพัฒนาขึ้นโดยบริษัทที่ปรึกษา **Mckinsey** เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์สำคัญ **3** ประการ คือ (Petersand Waterman, 1985)

1. ช่วยให้เกิดความเข้าใจในความสำเร็จของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

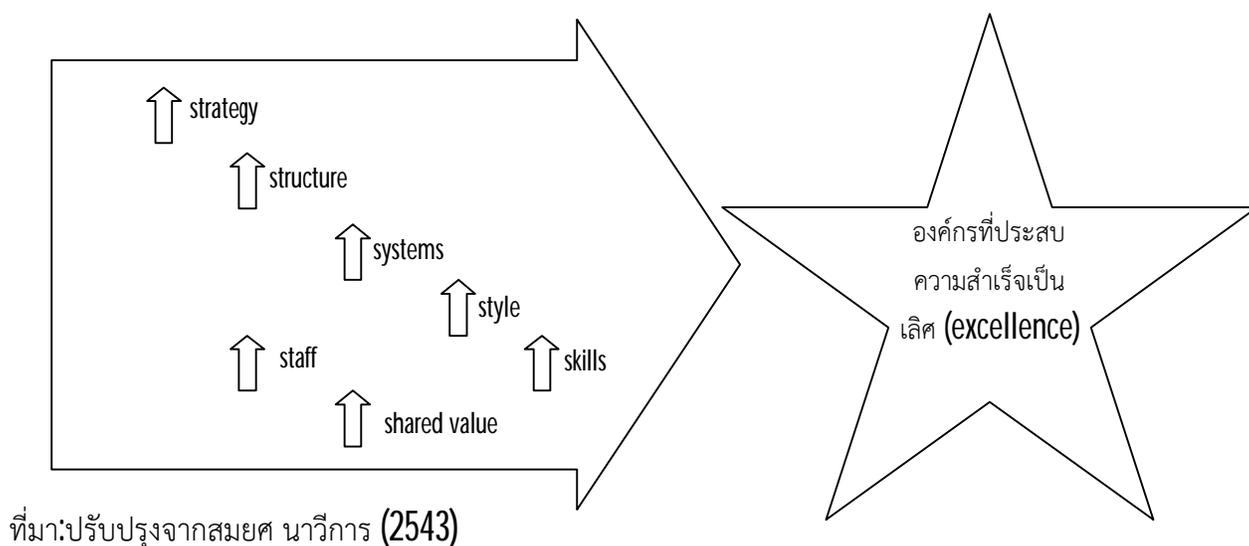
2. ช่วยแสดงความสัมพันธ์ต่างๆ ที่มีผลต่อกันและต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจ
3. ช่วยให้เกิดประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

8.3 การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติภายใต้ความสอดคล้องโดยใช้ตัวแบบ 7-S Mckinsey

กลยุทธ์จะถูกใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสมกลมกลืนกันในแต่ละส่วนโดยผ่านแบบจำลองที่คิดค้นโดยบริษัทที่ปรึกษา ชื่อว่า Mckinsey ได้เสนอแบบจำลองที่ช่วยให้ผู้บริหารใช้เป็นเครื่องมือของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตามแผนที่วางไว้ด้วยตัวแบบ 7-S ของ Mckinsey

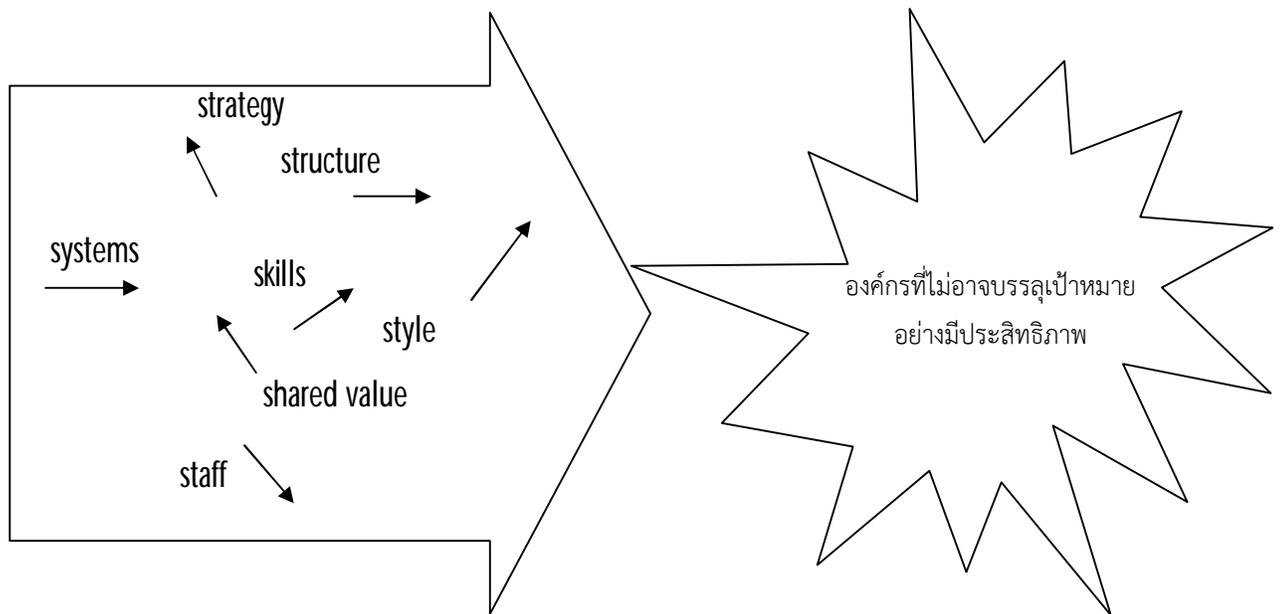
ภายใต้ตัวแบบ 7-S ของ Mckinsey องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องใช้ปัจจัยทั้ง 7 ประการ อันได้แก่ กลยุทธ์ (strategy) โครงสร้างองค์กร(structure) ระบบการทำงาน (systems) รูปแบบการทำงาน (style) บุคลากร (staff) ทักษะ (skills) และคุณค่าร่วมภายในองค์กร (shared value) อย่างมีประสิทธิภาพและปัจจัยทั้ง 7 ประการ จะต้องสอดคล้องและสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน เช่น องค์กรเลือกใช้กลยุทธ์การเติบโต (growth strategy) ดังนั้น ปัจจัยทั้ง 7 ประการจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่เลือกด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ตัวแปรแต่ละปัจจัยมีทิศทางที่สอดคล้องประสานและเกื้อกูลส่งเสริมซึ่งกันและกันก็จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Peters and Waterman, 1985)

ภาพที่ 8.1 องค์กรที่ประสบความสำเร็จ กรณี 7-S ของ Mckinsey สอดคล้องและสัมพันธ์ สนับสนุนกัน



จากรูปที่ 8.1 แสดงให้เห็นว่าปัจจัยทั้ง 7 ปัจจัยเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กรในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและเกิดประสิทธิผลหรือผลลัพธ์ตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ แต่ถ้ากลยุทธ์ (strategy) ที่องค์กรเลือกใช้นั้น ปัจจัยบางปัจจัยใน 7 ปัจจัยไม่สอดคล้องหรือสัมพันธ์กัน ก็จะมีผลทำให้กลยุทธ์ขององค์กรไม่เกิดสัมฤทธิ์ผล อาจมีผลทำให้องค์กรประสบความล้มเหลวได้ในที่สุด หรืออาจกล่าวได้ว่าแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้แต่ต้นไม่สามารถนำไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้

ภาพที่ 8.2 องค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จ กรณี 7-S แม็คคินซี ไม่สอดคล้องกัน



ที่มา: ปรับปรุงจากสมยศ นาวิการ (2543)

จากรูป 8.2 ถ้าปัจจัยแต่ละปัจจัยใน 7 ปัจจัย มีการนำมาใช้เป็นเครื่องมือเพื่อดำเนินการไม่สอดคล้องกัน ผลที่ได้ก็ทำให้องค์กรยากที่จะบรรลุเป้าหมายได้ กรอบข่าย 7-S ของ Mckinsey จะถ่ายทอดแนวคิดที่สำคัญ คือ (สมยศ นาวิการ, 2543)

ปัจจัย 7 อย่างจะถูกเชื่อมโยงระหว่างกัน และมีความยุ่งยาก หรือบางที่เป็นไปไม่ได้ที่จะพัฒนาปัจจัยอย่างหนึ่งโดยไม่มีการพัฒนาปัจจัยอย่างอื่นด้วย

กลยุทธ์ที่ถูกกำหนดอย่างรอบคอบอาจล้มเหลว เนื่องจากไม่ได้ให้ความสนใจในปัจจัยอื่นๆ ระบบที่ไม่เหมาะสม หรือบุคลากรขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากขาดการพัฒนาฝึกอบรม อาจส่งผลให้กลยุทธ์ชั้นเยี่ยมไม่บรรลุประสิทธิภาพ

แบบจำลอง 7S อธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานตามแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยไม่ได้จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยต่างๆ เนื่องจากปัจจัยแต่ละตัวจะมีบทบาทสำคัญต่างกันไปในแต่ละองค์กรและแต่ละช่วงเวลา โดยแบบจำลองนี้มีส่วนประกอบ 7 ประการดังต่อไปนี้ (Peters and Waterman, 1985)

1. กลยุทธ์ (strategy) หมายถึงแนวทางการดำเนินงานขององค์กรที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะสถานการณ์ปัจจุบันที่กลยุทธ์จะมีความสำคัญต่อการดำเนินงานและความอยู่รอดของธุรกิจ เพราะธุรกิจไม่สามารถดำเนินงานแบบวันต่อวันโดยไม่เข้าใจในความต้องการของตนเองหรือไม่มีเป้าหมายที่แน่นอนและชัดเจน

2. โครงสร้าง (structure) หมายถึงส่วนประกอบที่แสดงความสัมพันธ์ของตำแหน่งงาน อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ขอบเขตการควบคุม และการรวบรวมหรือการกระจายอำนาจในการตัดสินใจภายในองค์กรโดยที่กลยุทธ์และโครงสร้างองค์กรจะมีความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดและสอดคล้องกัน เช่น โครงสร้างองค์กรแบบกระจายอำนาจจะเหมาะสมกับกลยุทธ์การกระจายธุรกิจ เป็นต้น

3. ระบบ (system) หมายถึงระเบียบวิธี กระบวนการ และขั้นตอนการดำเนินงานทั้งในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการขององค์กร โดยที่ระบบจะแสดงถึงประสิทธิภาพในการดำเนินงานและการประสานงานภายในองค์กร ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องและเป็นไปในทิศทางที่เกื้อหนุนกับกลยุทธ์และโครงสร้างขององค์กร

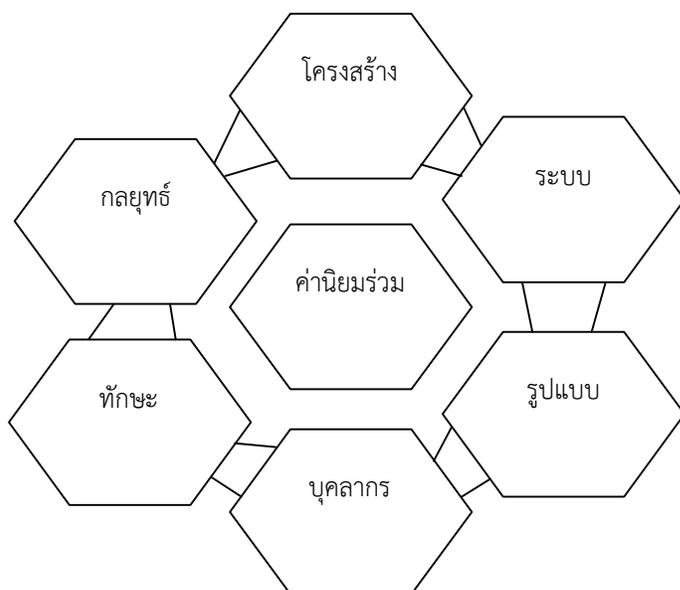
4. รูปแบบ (style) หมายถึงลักษณะของการจัดการและการบริหารงานของผู้บริหาร เช่น การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจ และการเป็นผู้นำ เป็นต้น ตลอดจนลักษณะการดำเนินงานขององค์กร เช่น ความก้าวหน้า อนุรักษ์นิยม หรือมุ่งทำกำไร เป็นต้น ซึ่งเป็นผลจากการมีปฏิสัมพันธ์และวัฒนธรรมของแต่ละองค์กร

5. บุคลากร (staff) หมายถึงการดำเนินงานด้านทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการจัดบุคคลให้เหมาะสมกับงานและการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้กับสมาชิก ซึ่งช่วยให้ธุรกิจสามารถสร้างความเหมาะสมของบุคคลกับปัจจัยอื่นขององค์กร ปัจจุบันธุรกิจได้ให้ความสำคัญกับบุคลากรในฐานะทรัพยากรสำคัญของธุรกิจ ถ้าธุรกิจสามารถพัฒนาศักยภาพและความเต็มใจในการทำงานให้แก่บุคลากรแล้ว ธุรกิจย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จในการแข่งขัน

6. ทักษะ (skills) หมายถึงความสามารถหรือความชำนาญเฉพาะขององค์กรเช่นการบริหารงาน การจัดการและควบคุมทางการเงิน หรือการสร้างนวัตกรรม เป็นต้น ปัจจุบันธุรกิจกำลังก้าวเข้าสู่การแข่งขันในสังคมความรู้ (knowledge society) ดังนั้นนอกจากองค์กรจะต้องดำรงรักษาทักษะสำคัญของ ตนแล้ว ยังต้องพัฒนาทักษะอื่นที่จำเป็นต่อการแข่งขันในอนาคต

7. ค่านิยมร่วม (shared value) หมายถึงเป้าหมายสูงสุด (super ordinate goal) ที่เป็นปรัชญา หรือความเชื่อพื้นฐานของสมาชิกในองค์กร โดยค่านิยมร่วมจะเป็นหลักฐานหรือจุดเริ่มต้นของแต่ละระบบ องค์กร ปกติค่านิยมร่วมขององค์กรจะไม่ถูกกำหนดไว้เป็นลายลักษณ์อักษร แต่จะถูกพัฒนา ถ่ายทอด และปลูกฝังอยู่ในหมู่สมาชิก

ภาพที่ 8.3 แบบจำลอง 7S ของ McKinsey



ที่มา: ปรับปรุงจาก Peters and Waterman, 1985

จากภาพที่ 8.3 อธิบายความสัมพันธ์ของปัจจัยแต่ละตัวในแบบจำลอง 7-S ของ Mckinsey ซึ่งจะเห็นว่าค่านิยมร่วมจะเป็นปัจจัยที่อยู่ตรงกลางของตัวแบบ ขณะที่ปัจจัยอื่นจะเรียงอยู่รอบๆ หมายความว่าค่านิยมร่วมเป็นรากฐานในการดำรงอยู่และการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งแสดงวิสัยทัศน์ ปรัชญาทิศทาง และอัตลักษณ์ขององค์กร โดยธุรกิจที่สามารถสร้างสมดุลระหว่างปัจจัยต่างๆ ในแบบจำลอง 7-S ของ Mckinsey จะสามารถดำเนินงานอย่างราบรื่นและมีโอกาสประสบความสำเร็จในอนาคต นอกจากนี้ปัจจัย

แต่ละตัวยังสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน ทำให้ผู้รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องพยายามศึกษาและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยแต่ละด้านให้ชัดเจนก่อนเริ่มดำเนินงาน เพื่อป้องกันปัญหาหรือผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ปัจจัยทั้ง 7 ประการ ได้มีความสัมพันธ์ในลักษณะการเกื้อหนุนหรือสนับสนุนซึ่งกันและกันความอ่อนแอหรือความเข้มแข็งจากปัจจัยหนึ่งอาจมีผลหรืออิทธิพลต่อการดำเนินงานและการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญและสร้างจุดแข็งของทุกปัจจัยในตัวแบบอย่างเท่าเทียมกัน

8.4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติผ่านแผนที่ยุทธศาสตร์

หากไม่มีการสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้แล้ว ผู้บริหารจะสร้างแนวทางในการปฏิบัติคงเป็นเรื่องที่ยากลำบาก และยิ่งหากผู้บริหารไม่ได้กำหนดแนวทางการดำเนินการไว้ด้วยแล้ว ผู้บริหารจะไม่สามารถสร้างหรือนำกลยุทธ์ใหม่ๆ มาดำเนินการปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จได้อันเนื่องมาจากการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อม รวมถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยีสารสนเทศ ดังนั้นเมื่อองค์กรกำหนดกลยุทธ์แล้ว จำเป็นต้องอธิบายให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานทุกระดับให้เข้าใจ โดยการสื่อสารเพื่อเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติผ่านแผนที่ยุทธศาสตร์แผนที่ยุทธศาสตร์จะเป็นแนวทางการชี้แนะเพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยความร่วมมือระหว่างฝ่ายบริหารกับพนักงานเป็นผู้ปฏิบัติในการขับเคลื่อนกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ด้วยกัน

กลยุทธ์ที่ล้มเหลวที่เกิดขึ้นในหลายๆ องค์กร พบว่าไม่ได้เกิดจากกลยุทธ์ที่ขาดประสิทธิผลหากเกิดจากการปฏิบัติที่ไร้ทิศทางและเป้าหมาย ขาดการสื่อสารให้ผู้ปฏิบัติได้รับรู้และเข้าใจ การศึกษาของเบน แอนด์ คอมพานีไกด์ (Bain & Company guide, 2015) ซึ่งได้ตรวจสอบการปฏิบัติงานของบริษัทขนาดใหญ่ในประเทศที่พัฒนาแล้ว ได้แก่ สหรัฐอเมริกา ยุโรป อังกฤษ ฝรั่งเศส เยอรมนี อิตาลี ญี่ปุ่นและประเทศบางประเทศในแถบเอเชีย ในช่วงที่เศรษฐกิจของประเทศกลุ่มตัวอย่างอยู่ในภาวะที่ดิ่งที่สุด (ค.ศ. 1996-1998) พบว่า บริษัทส่วนใหญ่ไม่ประสบความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เนื่องจากขาดการประสานเชื่อมโยงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ไม่มีกรอบเวลาที่ชัดเจน ขาดระบบการจัดการที่ประเมินและควบคุมกลยุทธ์ ต่อมา Kaplan & Norton (1996) ได้เสนอแนวคิด **balanced scorecard** และแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) โดยระบุเป็นแผนภาพเพื่อสื่อสารและอธิบายยุทธศาสตร์ขององค์กรให้สามารถนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้กรอบเวลาที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกับระบบการจัดการที่สามารถวัดผลได้ โดยการวัดและประเมินผลผ่านแนวคิดของแผนที่ยุทธศาสตร์

ภาพที่ 8.4 การแปลงวิสัยทัศน์สู่การปฏิบัติด้วยแผนที่ยุทธศาสตร์

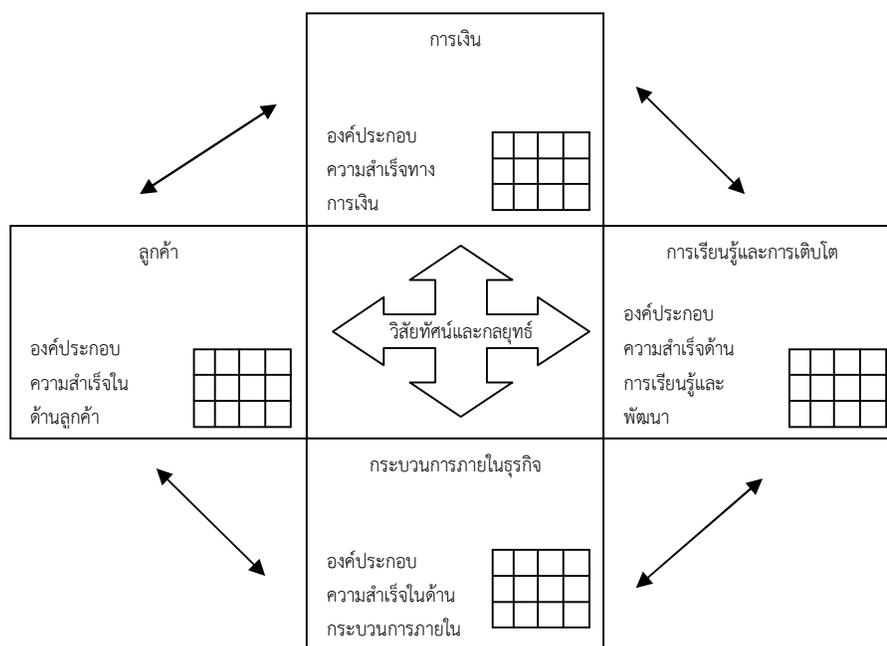


ที่มา: ปรับปรุงจาก Kaplan & Norton (1996)

ภาพที่ 8.4 แสดงให้เห็นว่า วิสัยทัศน์ที่องค์กรต้องการเป็นในอนาคต จะทำให้บุคลากรในองค์กรทุกคนเข้าใจว่าทำอะไรทุกคนจึงจะสนับสนุนวิสัยทัศน์ให้เป็นจริงได้ องค์กรต้องมีกลยุทธ์ กลยุทธ์และแผนดำเนินการเพื่อไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่วางไว้ได้เข้ามามีบทบาทสำคัญ อย่างไรก็ตาม หากองค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ไว้ดีเพียงใดก็ตาม ถ้าผู้บริหารขาดการสื่อสารข้อมูลดังกล่าวไปยังบุคลากรทุกระดับ เป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ก็ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ทั้งนี้แนวความคิดแผนที่ยุทธศาสตร์จะเป็นทั้งเครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติโดยการเชื่อมโยงกลยุทธ์กับกระบวนการจัดการ เพื่อสามารถปฏิบัติได้จริงภายใต้การสื่อสารกับพนักงานทั้งองค์กรและนำไปสู่ผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์กรปรารถนา เพื่อตอบสนองความพอใจของผู้ถือหุ้นลูกค้ากระบวนการภายในที่มีประสิทธิผล และการเตรียมกำลังคนและขวัญกำลังใจ

Kaplan and Norton (1996) ได้สร้างตัวแบบ **balanced scorecard** เพื่อใช้ในการประเมินและควบคุมการดำเนินงานขององค์กรเพื่อกำกับองค์กรให้ดำเนินการไปสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์ที่วางไว้ และใช้เพื่อแปลงกลยุทธ์ให้ไปสู่การปฏิบัติด้วยมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการ และมุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต ทั้ง 4 มุมมอง จะต้องมียุทธศาสตร์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน การสร้างระบบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่สามารถวัดผลได้ (Kaplan and Norton, 1996)

ภาพที่ 8.5 การกำหนดมุมมองใน **balanced scorecard** และการนำไปสู่การปฏิบัติ



ที่มา: ปรับปรุงจาก Kaplan and Norton (1996)

1. มุมมองด้านการเงิน (financial performance) คือมุมมองเพื่อสร้างการเติบโตของรายได้และการลดลงของต้นทุนองค์กร โดยกลยุทธ์จะอธิบายถึงองค์กรว่ามีจุดมุ่งหมายอย่างไรที่จะสร้างการเจริญเติบโต (growth) ที่ยั่งยืนให้เกิดขึ้น และเพิ่มผลตอบแทนทางการเงินให้กับผู้ถือหุ้น และผลตอบแทนทางการเงินที่ดีให้กับองค์กร

2. มุมมองด้านลูกค้า (customer perspective) คือมุมมองเพื่อค้นหาคุณค่าลูกค้า ความพึงพอใจของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือการเพิ่มส่วนแบ่งตลาด การรักษาลูกค้าเก่า การแสวงหาลูกค้าใหม่ การนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ การบริการที่รวดเร็ว หรือภาพลักษณ์ของกิจการที่ดี ซึ่งมุมมองด้านลูกค้าจะจำแนกถึงคุณค่าของข้อเสนอสำหรับลูกค้าแต่ละกลุ่ม โดยการเลือกคุณค่าในข้อเสนอของกลุ่มลูกค้า (customer value proposition) ซึ่งถือว่าเป็นส่วนประกอบของการวางกลยุทธ์

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (internal process perspective) เป็นกระบวนการบริหารจัดการภายในองค์กรหรือเป็นห่วงโซ่คุณค่าที่เป็นกิจกรรมพื้นฐานเพื่อตอบสนองมุมมองด้านความพึงพอใจของลูกค้า โดยจะเน้นกระบวนการทำงานภายในองค์กรที่มีคุณภาพ ประสิทธิภาพ และระบบการทำงานที่รวดเร็ว ตรงต่อเวลา และเกิดประสิทธิผลการดำเนินงานที่รวดเร็ว กระบวนการจัดการที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต (learning and growth perspective) เป็นแหล่งที่จะเป็น การจัดการความรู้ ได้แก่ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การถ่ายทอดความรู้ของบุคลากรอาวุโส เพื่อสร้างองค์กร แห่งการเรียนรู้ ไปสู่การเติบโต และการสร้างคุณค่าที่ยั่งยืนให้กับองค์กร ซึ่งมุมมองด้านการเรียนรู้และ เติบโต จะอธิบายถึงเรื่องของพนักงาน เทคโนโลยี และบรรยากาศขององค์กรที่มีความผสมผสานเพื่อที่จะ สนับสนุนกระบวนการภายในให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลภายใต้การเรียนรู้ การ สร้างสรรค์ นวัตกรรมและมุ่งสู่ทิศทางการเติบโตขององค์กร

มุมมองทั้ง 4 ด้านจะเรียงลำดับและมีความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล โดยเริ่มจากการเงินลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และเติบโตในทางปฏิบัติ กรณีองค์กรเพื่อแสวงหากำไร อาจไม่ต้อง เรียงลำดับมุมมองตามนี้ได้ เนื่องจากองค์กรประเภทนี้ไม่ได้มุ่งหากำไรเป็นหลัก จึงอาจเริ่มต้นด้วยลูกค้า กระบวนการภายใน การเรียนรู้และเติบโต และการเงินเป็นลำดับสุดท้ายเพราะผู้บริหารอาจเห็นว่า มุมมอง ด้านการเงินเป็นสิ่งที่สนับสนุนช่วยให้การดำเนินงานลุล่วงไปได้

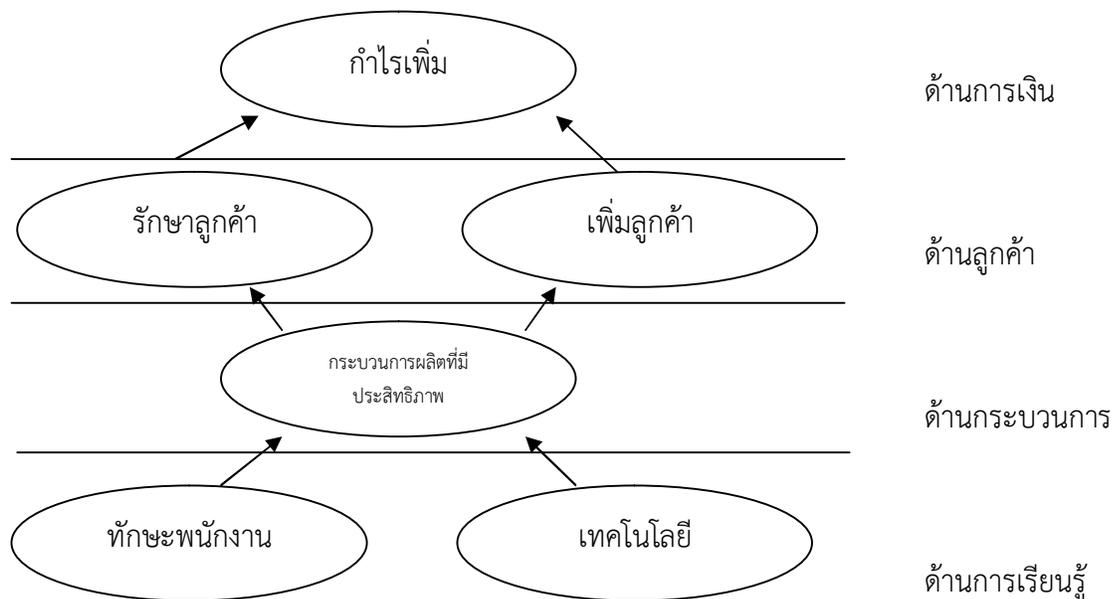
สำหรับองค์กรของมุมมองทั้ง 4 ด้าน คือวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของแต่ละมุมมอง เป็นสิ่งที่ องค์กรต้องการบรรลุหรือปรารถนาจะไปให้ได้ วัตถุประสงค์ที่ดีต้องตอบโจทย์ว่าทำเพื่ออะไร วัตถุประสงค์ แต่ละมุมมองควรมีความสอดคล้องเป็นเหตุเป็นผลที่ชัดเจน อาทิ วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองทางการเงิน ต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านลูกค้า วัตถุประสงค์ด้านลูกค้าต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ด้านการ เรียนรู้และเติบโต โดยเริ่มจากผลลงมาสู่เหตุ

ตัวชี้วัด คือตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองแต่ละด้าน ซึ่งจะทำให้วัตถุประสงค์มีความ ชัดเจนยิ่งขึ้น ตัวชี้วัดผลงานจะแสดงให้เห็นว่า ยุทธศาสตร์นั้นๆ บรรลุหรือไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด ไว้อย่างไร ทั้งนี้ ตัวชี้วัดแต่ละตัวจะต้องเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์แต่ละข้อ และการคัดเลือกตัวชี้วัดควร เลือกตัวชี้วัดที่สามารถแสดงให้เห็นถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ได้

เป้าหมาย คือค่าที่ระบุออกมาเป็นเชิงปริมาณหรือตัวเลขภายใต้วัตถุประสงค์ที่องค์กรได้กำหนด ไว้หรือกล่าวได้ว่าเป็นการดำเนินการหลังจากกำหนดตัวชี้วัดผลงาน การกำหนดค่าเป้าหมายควร กำหนดให้มีความท้าทายและมีแผนงานรองรับ

สำหรับองค์กรประกอบสุดท้ายของมุมมองทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ โครงการหรือแผนงาน คือการริเริ่ม แผนงานของหน่วยงานองค์กรเพื่อตอบสนองค่าเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ โครงการจะไม่ใช่โครงการที่ เป็นงานประจำ แต่เป็นการพัฒนาหรือการริเริ่มใหม่ๆ เพื่อตอบสนองยุทธศาสตร์ให้สำเร็จอย่างไรก็ตาม หลักการของ **balanced scorecard** ที่กล่าวมา สามารถนำมาเขียนเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ (strategy map) หรือภาพเส้นทางที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์องค์กรว่าต้องทำอะไร เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ภายใต้ มุมมองทั้ง 4 ด้าน ที่เป็นเหตุและเป็นผลอย่างเป็นรูปธรรม

ภาพที่ 8.6 แผนที่ยุทธศาสตร์



ที่มา: ปรับปรุงจาก Kaplan & Norton (1996)

จากภาพที่ 8.6 เครื่องมือเชื่อมโยงวิสัยทัศน์องค์กรเข้ากับกลยุทธ์ ซึ่งจัดเป็นวิธีการองค์กรในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร ได้แก่ แผนที่ยุทธศาสตร์ (strategic map) ซึ่งใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารเพื่อการสื่อสารกับพนักงานทุกระดับชั้นขององค์กรให้ทราบถึงวิสัยทัศน์ยุทธศาสตร์ ตลอดจนกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้บุคลากรทุกระดับสามารถปฏิบัติตามยุทธศาสตร์นั้นๆ ภายใต้อัตลักษณ์ของพื้นฐานของวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และโครงการ

องค์กรจะบรรลุความสำเร็จภายใต้แผนที่ยุทธศาสตร์นั้นต้องให้ความสำคัญในประเด็นต่างๆ (Kaplan & Norton, 1996) ดังนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงต้องให้การสนับสนุนกลยุทธ์และกำกับตามตัวชี้วัดตามแผนที่ยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้
2. วัตถุประสงค์ทั้งหมดจะต้องเป็นกระบวนการในเชิงเหตุและผลระหว่างกัน ซึ่งต้องส่งผลให้เกิดผลงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้โดยมีความเชื่อมโยงสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์กับวัตถุประสงค์
3. ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานเป็นตัวกำกับและกระตุ้นผลการดำเนินงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดการบริหารงานล่วงหน้าให้เป็นไปตามเป้าประสงค์

4. วัตถุประสงค์ทั้งหมดจะต้องได้รับงบประมาณสนับสนุน สอดคล้องกับงบประมาณและการเงิน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของการดำเนินงาน

5. แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นการกระตุ้นและการเริ่มต้นของการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมขององค์กร อย่างไรก็ตาม แผนที่ยุทธศาสตร์ไม่ได้เป็นเครื่องมือที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้เสมอไป

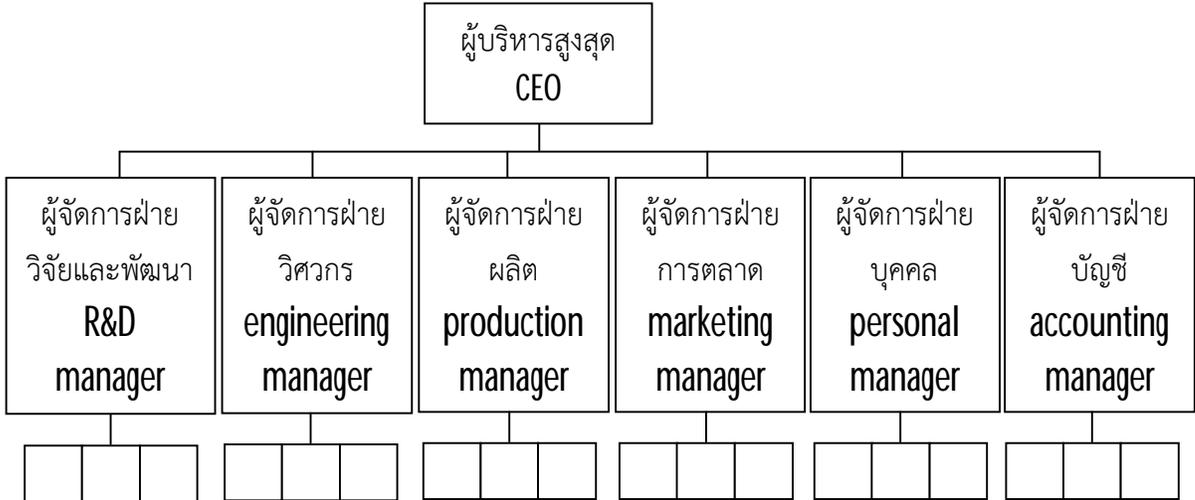
8.5 การจัดโครงสร้างองค์กร

การจัดโครงสร้างองค์กรเพื่อรองรับการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ โครงสร้างแต่ละองค์กรมักจะมีลักษณะที่ไม่เหมือนกัน เนื่องจากรูปแบบของแต่ละองค์กรที่แตกต่าง อำนาจและรูปแบบการตัดสินใจของผู้บริหารระดับสูงก็มีความแตกต่างกัน โครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพในการสั่งการและบังคับบัญชาจะช่วยนำทางกลยุทธ์ผ่านแผนที่ยุทธศาสตร์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงวิสัยทัศน์ขององค์กร โครงสร้างองค์กรมีหลายรูปแบบ แต่ละรูปแบบก็มีลักษณะเป็นเอกลักษณ์ของตัวเองในแต่ละโครงสร้างก็จะเหมาะกับกลยุทธ์ที่แตกต่างกันออกไป ในส่วนนี้จะกล่าวถึงโครงสร้างองค์กรที่สามารถออกแบบเพื่อรองรับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. โครงสร้างตามหน้าที่

องค์กรที่มีโครงสร้างตามหน้าที่ (**functional organization**) เป็นการออกแบบตามลักษณะงานหรือบนทักษะความเชี่ยวชาญ (**specialized**) ในแต่ละหน้าที่ เช่น หน้าที่การตลาด หน้าที่การผลิต หน้าที่การเงิน หน้าที่ทรัพยากรมนุษย์ หน้าที่การวิจัยและพัฒนา หน้าที่โครงสร้างลักษณะนี้เป็นการรวมอำนาจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูง (**CEO**) โครงสร้างองค์กรขนาดเล็ก จำนวนพนักงานไม่มาก จุดเด่นของโครงสร้างแบบนี้ก็คือ เมื่อมีกลุ่มผู้เชี่ยวชาญรวมกลุ่มกันทำงานย่อหย่อนทำให้ประหยัดและได้ผลสูง จุดด้อยก็คือปัญหาความขัดแย้งเนื่องจากความชำนาญที่ต่างกัน การเน้นความเชี่ยวชาญมากเกินไปทำให้องค์กรขาดผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างขวาง (ดังภาพที่ 8.7) โครงสร้างในธุรกิจขนาดเล็กอย่างธุรกิจครอบครัว เป็นโครงสร้างที่ประหยัด ลดต้นทุน และมีประสิทธิภาพการสั่งการและบังคับบัญชาสูง (อำพล นววงศ์เสถียร, 2552)

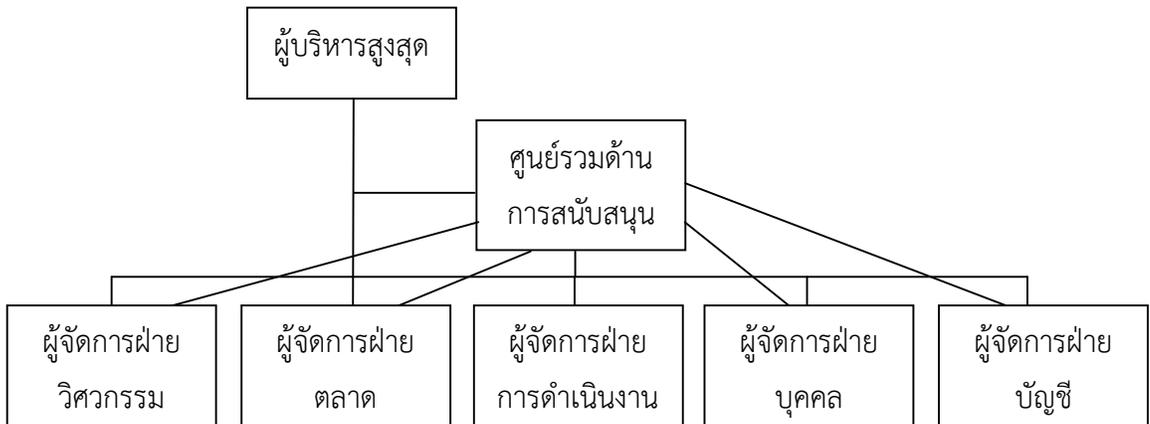
ภาพที่ 8.7 โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่



ที่มา: ปรับปรุงจาก Dess & Miller (1993)

สำหรับกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เน้นการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership) ในการนำกลยุทธ์ดังกล่าวมาดำเนินการโครงสร้างตามหน้าที่การบริหารจะเป็นแบบรวมอำนาจ (centralization) ในการตัดสินใจทุกหน้าที่ (function) จะสัมพันธ์กันโดยผ่านศูนย์รวมด้านการสนับสนุน (centralized staff) การดำเนินการ (operations) จะเป็นหน้าที่หลักกระบวนการด้านวิศวกรรม (engineering) จะถูกเน้นเพื่อให้ต้นทุนต่ำ (low cost) (ดังภาพที่ 8.8)

ภาพที่ 8.8 โครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่ในการดำเนินกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน



ที่มา: ปรับปรุงจาก Hitt, Ireland & Hoskisson (1999, P.402)

ถ้ากลยุทธ์ระดับธุรกิจคือ เน้นการสร้างความแตกต่าง (differentiation strategy) ในโครงสร้างองค์กรระดับหน้าที่จะเป็นการกระจายอำนาจไปยังหน้าที่ต่างๆ แต่การวิจัยและพัฒนาการ (R&D) และการตลาด (marketing) จะเป็นศูนย์รวมการดำเนินการสนับสนุนเพื่อเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (new product R&D) ดังภาพที่ 8.9

ภาพที่ 8.9 โครงสร้างองค์กรแบบหน้าที่ในการดำเนินกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

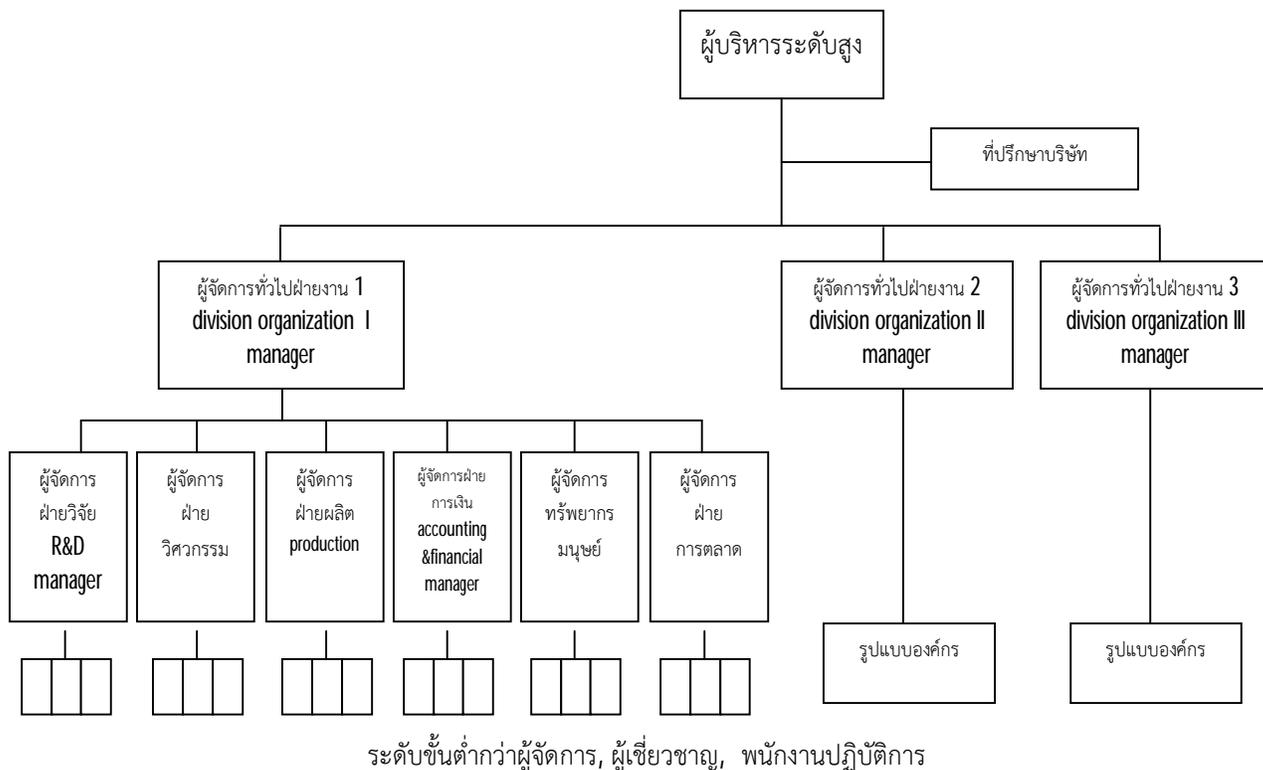


ที่มา: ปรับปรุงจาก Hitt, Ireland & Hoskisson (1999)

2. โครงสร้างแบบแบ่งตามฝ่ายงาน

โครงสร้างแบบแบ่งตามฝ่ายงาน (divisional organization) หรือโครงสร้างแบ่งตามแผนก โครงสร้างแบบนี้จะเหมือนกับเป็นการรวมกลุ่มของโครงสร้างตามหน้าที่เข้ามาไว้ด้วยกันและขึ้นอยู่กับฝ่ายงาน (ดังภาพที่ 8.10) โครงสร้างแบบนี้จะช่วยลดภาวะผู้บริหารระดับสูง (CEO) มาอยู่ที่ผู้บริหารระดับกลางแทนองค์กรที่เหมาะสมกับโครงสร้างแบบนี้คือองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์หลากหลายหรือเหมาะสมกับกลยุทธ์ขยายตัวแบบกระจายธุรกิจ (diversification)

ภาพที่ 8.10 โครงสร้างแบบแบ่งฝ่ายงาน



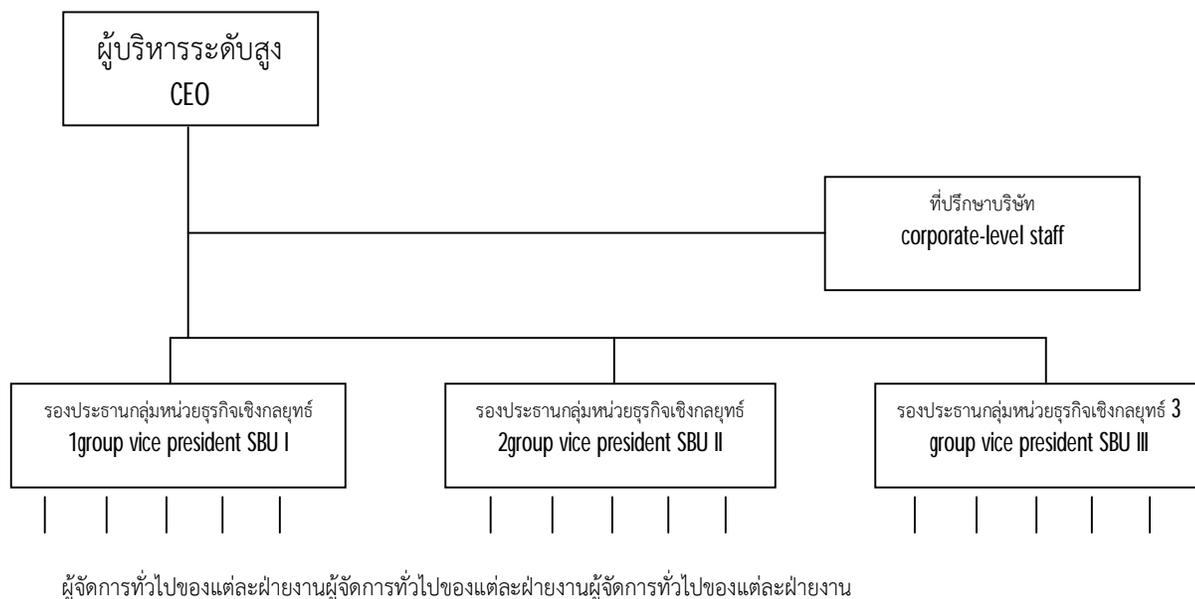
ที่มา: ปรับปรุงจาก Hitt, Ireland & Hoskisson (1999)

3. โครงสร้างแบบหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์

โครงสร้างองค์กรแบบหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์หรือ **strategic business unit: SBU** เป็นพัฒนาการจากโครงสร้างองค์กรแบบแบ่งตามฝ่ายงาน โดยโครงสร้างแบบ **SBU** จะเป็นการรวมฝ่ายงานที่คล้ายคลึงกันเข้าไว้ด้วยกัน เช่น มีสายผลิตภัณฑ์หรือตลาดที่ใกล้เคียงกัน ก็รวมไว้ใน **SBU** เดียวกัน (ดูภาพที่ 8.11)

ข้อดีของการจัดโครงสร้างแบบ **SBU** ก็คือการลดอำนาจการควบคุมจากสำนักงานใหญ่ลงแทนที่ผู้บริหารระดับสูงจะต้องดูทุก **division** ก็จะต้องอยู่ไม่ใกล้ **SBU** ข้อเสียของโครงสร้าง **SBU** ก็คือการที่สำนักงานใหญ่มีระยะห่าง **division** และอาจเกิดการแข่งกันระหว่าง **SBU** เพื่อให้ได้ทรัพยากรภายในองค์กร ซึ่งอาจก่อให้เกิดผลเสียโดยส่วนรวม และโครงสร้างแบบนี้ก่อให้เกิดความสับสนในการทำ **portfolio analysis** เช่น **SBU** อาจจะถูกมองว่าอยู่ในภาวะไม่ดี แต่อาจมีบาง **division** ที่ดีก็ได้ (พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์และพสุ เดชะรินทร์, 2542)

ภาพที่ 8.11 โครงสร้างองค์กรแบบหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์(SBU)



ที่มา: ปรับปรุงจาก Hitt, Ireland & Hoskisson (1999)

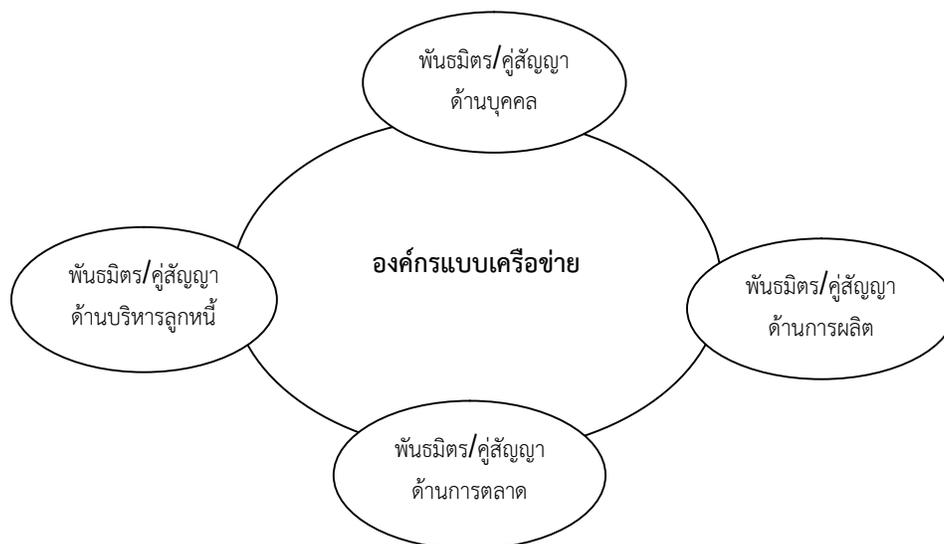
4. โครงสร้างแบบเครือข่าย

โครงสร้างองค์กรแบบเครือข่าย (network structure) คือ โครงสร้างที่ไม่มีฝ่ายหรือแผนกในองค์กรเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงต้องการตอบสนองที่รวดเร็วและนวัตกรรมใหม่ตลอดเวลา (พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2542)

โครงสร้างองค์กรแบบเครือข่ายเป็นโครงสร้างที่มีความยืดหยุ่นสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงปริมาณการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ ความยืดหยุ่นของโครงสร้างคือสามารถเปลี่ยนโครงสร้างที่มีอยู่ในแบบที่ง่ายและความยืดหยุ่นของกลยุทธ์สามารถเปลี่ยนแปลงส่วนประกอบผลิตภัณฑ์ตลาดโดยการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ (ประโชค ชุมพล, 2538)

จากความหมายดังกล่าวโครงสร้างแบบเครือข่ายจึงเป็นโครงสร้างที่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่มีฝ่ายหรือแผนกในองค์กรลักษณะกลยุทธ์จะเน้นกระทำการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (alliances) โดยเฉพาะธุรกิจระหว่างประเทศเชื่อมโยงแหล่งที่เป็นต้นทุนต่ำที่สุด โครงสร้างแบบนี้บริษัทที่ทำการวิจัยและพัฒนาการทำตลาด โดยใช้บริษัทอื่นๆ ผลิตสินค้าให้ เป็นต้น

ภาพที่ 8.12 โครงสร้างองค์กรแบบเครือข่าย



ที่มา: ปรับปรุงจาก Hitt, Ireland & Hoskisson (1999)

โครงสร้างองค์กร และกลยุทธ์การดำเนินงานองค์กรนั้นจะต้องสัมพันธ์กันทั้งการออกแบบโครงสร้างองค์กรและกลยุทธ์ โดยมีเหตุผลคือการเปลี่ยนแปลงในกลยุทธ์ขององค์กรจะนำไปสู่ปัญหาต่างๆ ในด้านการบริหาร ซึ่งทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนหรือออกแบบโครงสร้างองค์กรใหม่เพื่อให้กลยุทธ์ดำเนินงานได้อย่างประสบความสำเร็จ เมื่อกลยุทธ์เปลี่ยนจะต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรให้สอดคล้องและสัมพันธ์กับกลยุทธ์องค์กรที่มีโครงสร้างเหมาะสมกับกลยุทธ์และลักษณะของบริษัทจะมีประสิทธิภาพมากกว่าองค์กรที่มีโครงสร้างไม่สอดคล้องกับลักษณะของบริษัท

ดังนั้น โครงสร้างองค์กรกับกลยุทธ์ควรต้องสอดคล้องและสัมพันธ์กัน รวมทั้งต้องมีลักษณะแห่งความยืดหยุ่น และโครงสร้างองค์กรกับกลยุทธ์นั้นต้องสามารถเข้ากับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในด้วยผู้บริหารกับกลยุทธ์ที่ปฏิบัติ

8.6 ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์

ทฤษฎีการบริหารสมัยใหม่ได้เปลี่ยนแนวคิดจากผู้บริหารที่เน้นการอำนวยความสะดวกหรือการสั่งการ (directing) เป็นรูปแบบการบริหารแบบการชักนำ (leading) ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการจูงใจหรือความ

เป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำก็ตาม ผู้บริหารในยุคสมัยปัจจุบันนอกจากจะต้องมีเขาว์ทางปัญญา (intelligence quotient) หรือที่เรียกว่า IQ แล้วยังคงไม่เพียงพอ จะต้องมีเขาว์ทางอารมณ์ (emotional quotient) หรือ EQ ด้วย เขาว์ทางอารมณ์ หมายถึง ความรอบรู้ ไหวพริบ ปฏิภาณ ความเท่าทันในการเปลี่ยนแปลงอารมณ์ของตัวเองและผู้อื่น รวมทั้งรู้จักใช้กุศโลบายในการจัดการกับอารมณ์ของตัวเองและผู้อื่นอย่างชาญฉลาดและมีเหตุผล ทำให้เขาแสดงความเป็นมนุษย์และผู้ใหญ่อย่างสมบูรณ์ (รัฐพันธุ์ เจริญนนท์, 2544 หน้า 115) ในด้านของการบริหาร นอกจากผู้บริหารจะต้องมีทั้ง IQ และ EQ แล้ว ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องสร้างความสอดคล้องในสไตล์การบริหาร เพื่อนำกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมายองค์กร

ผู้บริหารระดับสูงที่ดีที่สุด สำหรับแต่ละองค์กรจะขึ้นอยู่กับชนิดและลักษณะของกลยุทธ์องค์กร และกลยุทธ์ธุรกิจขององค์กร (พิศตรผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2542)

กลยุทธ์ระดับบริษัทที่เน้นการขยายตัวแบบมุ่งความเชี่ยวชาญ (concentration) จะต้องเลือกผู้บริหารที่มีความชำนาญและประสบการณ์ในอุตสาหกรรมนั้นๆ สูงหรือหากกลยุทธ์ระดับบริษัทเป็นแบบการขยายตัวในธุรกิจที่องค์กรไม่เชี่ยวชาญหรือการกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (conservative management) ก็อาจเลือกผู้บริหารที่มีความรอบรู้และประสบการณ์หลากหลายในแต่ละอุตสาหกรรม เพื่อบริหารธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ที่มากมายหลายชนิดขององค์กร แต่ถ้าองค์กรใช้กลยุทธ์คงที่ (stability) ก็จะต้องเลือกผู้บริหารที่มีการบริหารแบบอนุรักษ์นิยม คือบริหารโดยอิงอยู่บนพื้นฐานของความเสถียรน้อย และมักจะยึดมั่นในระเบียบพิธีการปฏิบัติ เป็นต้น

สำหรับผู้บริหารกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ หากกำหนดกลยุทธ์โดยใช้การสร้างความแตกต่าง ควรใช้ผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีความคิดสร้างสรรค์และกล้าที่จะตัดสินใจด้วยความคิดของตัวเอง ดังนั้น ผู้บริหารจึงเป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งในการนำพากลยุทธ์มุ่งสู่ความสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือกลยุทธ์จะบรรลุได้ต้องอาศัยผู้บริหารเป็นผู้ผลักดัน และผู้บริหารแต่ละรูปแบบก็เหมาะสมกับกลยุทธ์แต่ละรูปแบบตามรูปแบบโครงสร้างองค์กร

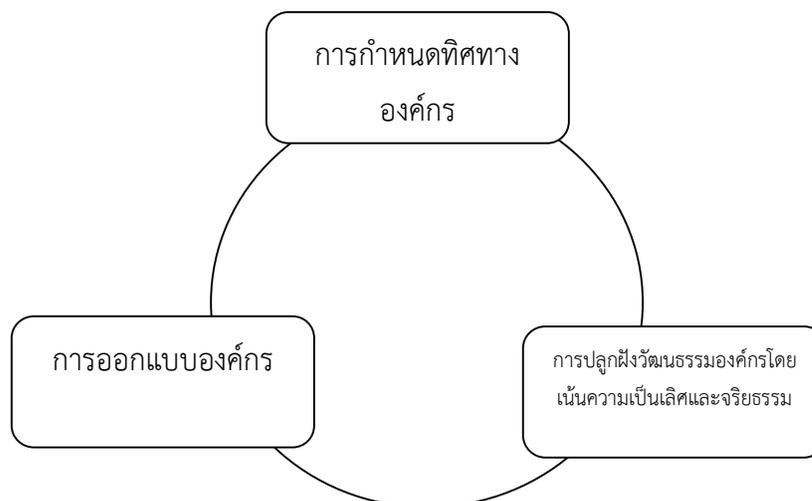
โดยทั่วไปผู้บริหารระดับสูงขององค์กรสามารถเลือกแนวทางในการจัดโครงสร้างองค์กรได้หลากหลายซึ่งขึ้นอยู่กับข้อกำหนดกลยุทธ์ สภาวะแวดล้อม เทคโนโลยี และขนาดขององค์กร ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากสำหรับองค์กร ในการดำเนินกลยุทธ์หรือนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้นำจะต้องกระตุ้นและสร้างวัฒนธรรมจงใจให้พนักงานปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ความเป็นผู้นำมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร นักวิชาการได้ให้ความหมายความเป็นผู้นำไว้ว่า

ความเป็นผู้นำนั้นจะต้องได้รับการบ่มเพาะจากองค์กรหรือผู้ก่อตั้งองค์กร และควรต้องได้รับการบ่มเพาะในเรื่องของความรัก ความซื่อสัตย์ต่อองค์กรและลูกค้า การปลุกฝังเรื่องอุดมคติ คุณธรรมและ

จริยธรรมให้ติดตัวผู้นำไปไม่ว่าจะอยู่ที่ไหนก็ตาม โดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน คุณลักษณะภาวะผู้นำในองค์กรเชิงกลยุทธ์จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติในระดับของพนักงานในองค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (อำพล นววงศ์เสถียร, 2556)

ผู้นำที่มีประสิทธิผลต่างยอมรับว่า การจะนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จได้จะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างต่อเนืองกับกิจกรรม 3 ประการด้วยกัน (Dess & Miller, 1993.) ได้แก่ กิจกรรมประการแรก การกำหนดทิศทางขององค์กร กิจกรรมประการที่ 2 การออกแบบองค์กร และกิจกรรมที่ 3 การปลูกฝังวัฒนธรรมขององค์กร (ภาพที่ 8.13)

ภาพที่ 8.13 กิจกรรม 3 ประการเกี่ยวกับความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์



ที่มา : ปรับปรุงจาก Dess & Miller (1993, P.321)

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร หมายถึง การกำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลงในองค์กร เป็นพื้นฐานอย่างหนึ่งของความเป็นผู้นำ และมีความหมายนอกเหนือไปจากการวางแผน เพราะการวางแผนเป็นกระบวนการหนึ่งในการจัดการการกำหนดทิศทางนี้ ผู้นำต้องมีข้อมูลทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ พร้อมทั้งหารูปแบบและความสัมพันธ์ เพื่อเชื่อมโยงข้อมูลเหล่านั้น สำหรับสร้างวิสัยทัศน์ที่ง่ายแก่การเข้าใจ

ผู้นำจำเป็นต้องมีความเข้าใจความต้องการจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายในองค์กรและภายนอกองค์กร หรือหมายถึง "การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์" การมีวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ต้องมีความสามารถในการ

ประเมินสภาพแวดล้อมอย่างลึกซึ้ง เพื่อนำมากำหนดวิสัยทัศน์ โดยเชิงกลยุทธ์สามารถสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรมากมาย ได้แก่ มุมมองทิศทางของอนาคตที่ชัดเจน กรอบของภารกิจและเป้าหมายขององค์กรกระตุ้นพนักงานทั้งด้านการสื่อสารและการมีส่วนร่วม ตลอดจนความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรให้เพิ่มมากขึ้น

2. การออกแบบองค์กร บ่อยครั้งที่ผู้นำไม่ประสบความสำเร็จการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ปัญหาดังกล่าวอาจเกิดจากสาเหตุหลายประการ เช่น

- 2.1. การไม่เข้าใจในหน้าที่ของตนเองของผู้จัดการทั้งหลาย
- 2.2. ระบบการให้รางวัลไม่จูงใจต่อบุคคลในการปฏิบัติให้บรรลุตามเป้าหมาย
- 2.3. ระบบควบคุมและระบบงบประมาณไม่เหมาะสม
- 2.4. การประสานงานและความร่วมมือทั่วทั้งองค์กรไม่เป็นหนึ่งเดียว

ดังนั้น ผู้นำควรให้ความสำคัญกับการปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กรโดยเน้นความเป็นเลิศและจริยธรรม ทுகองค์กรมีวัฒนธรรมเป็นของตัวเอง นั่นก็คือค่านิยมและความเชื่อต่างๆ ที่มีอยู่ในมวลสมาชิก เป็นสิ่งกำหนดแนวทางว่า ผู้บริหารจะแก้ไขปัญหาและตอบสนองต่อโอกาสอย่างไร วัฒนธรรมอะไรก็แล้วแต่ที่ผู้นำสืบสานต่อจากอดีตจะเป็นกิจกรรมที่สำคัญกิจกรรมหนึ่ง ซึ่งจะเป็นจริงทั้งองค์กรขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่

ผู้บริหารระดับสูงของ 3M สามารถปรับปรุงผลการดำเนินงานที่ตกต่ำของบริษัท ให้กลับมาเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ของโลกได้ ด้วยการปลูกฝังวัฒนธรรมการสร้างสรรค์นวัตกรรมให้กับพนักงานทุกคนในบริษัทโดยการเปลี่ยนวัฒนธรรมแบบเก่าด้วยกลไกหลายอย่างที่ถูกร่างขึ้นเพื่อสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมใหม่ อาทิ การสร้างแรงบันดาลใจให้กับพนักงาน การให้การยกย่องพนักงานที่สามารถคิดค้นหรือสร้างสรรค์นวัตกรรม หรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ได้ การสื่อสารแบบเป็นกันเองระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานในบริษัท เป็นต้น

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ภาวะที่ผู้นำมีความสามารถในการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างแม่นยำ มีวิสัยทัศน์ ความยืดหยุ่น กระจายอำนาจ และให้อำนาจบุคคลอื่นในการสร้างสรรค์และมีส่วนร่วมในการกำหนดกลยุทธ์ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์โดยธรรมชาติแล้วต้องทำหลายหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการผ่านบุคคลอื่นในการบริหารจัดการทั้งองค์กรมากกว่าผ่านหน่วยงานย่อยตามหน้าที่ และกำหนดขอบเขตการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพื้นที่การแข่งขัน

ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องเรียนรู้วิธีการเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน โดยคำพูดหรือโดยส่วนตัวและผ่านความสามารถในการมองอนาคตที่กว้างไกล

ผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพหมายถึงการมีอิทธิพลในพฤติกรรม ความคิด และความรู้สึกของบุคคลที่พวกเขาทำงานด้วย

ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งสำคัญอย่างมาก สำหรับองค์กรในการดำเนินกลยุทธ์หรือนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้นำจะต้องกระตุ้นและสร้างวัฒนธรรมจูงใจให้พนักงานปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ ความเป็นผู้นำมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมีความสามารถและมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการให้พวกเขากระทำรวมถึงการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้กระทำการที่ผู้นำต้องการให้พวกเขากระทำ

8.7 ระบบรางวัลเชิงกลยุทธ์

นอกจากจะต้องอาศัยความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ สิ่งสำคัญอีกสิ่งก็คือ องค์กรต้องรู้ถึงความต้องการของพนักงาน พร้อมทั้งเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎี การจูงใจ และการปฏิบัติให้เป็นจริง

การจูงใจด้วยระบบรางวัล (reward systems) เป็นปัจจัยหน้าที่กระตุ้นให้เกิดผลในการดำเนินกลยุทธ์ บริษัทส่วนใหญ่จะใช้รางวัลที่แตกต่างกันเพื่อจูงใจพนักงาน ขอบเขตของรางวัลนั้นกว้างขวางมาก อย่างไรก็ตาม บริษัทโน้มเอียงที่จะใช้รางวัลเพียงไม่กี่อย่าง เช่น เงิน ในรูปของค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส การเลื่อนตำแหน่ง หรือสวัสดิการ ในรูปของสิทธิ การซื้อหุ้น การประกันภัย (สมยศ นาวิการ, 2543) การกำหนดวิธีการและระบบรางวัลจะจูงใจส่งเสริมพฤติกรรมต่างๆ ต่อพนักงาน ต่อการดำเนินงานทางกลยุทธ์ให้บรรลุเป้าหมาย จะเห็นได้ว่า บริษัทจะประสบความสำเร็จ ผู้บริหารทำงานได้ดี เพราะมีสิทธิซื้อหุ้นสามัญหรือการจ่ายโบนัสเป็นหุ้นสามัญ ซึ่งเป็นการกระตุ้นและจูงใจโดยใช้รางวัล เป็นต้น

8.8 วัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร คือ ระบบสร้างมูลค่าร่วมกัน (shared value) ความเชื่อถือ (beliefs) และลักษณะนิสัย (habit) ภายในองค์กรซึ่งมีผลกระทบซึ่งกันและกันต่อโครงสร้างที่เป็นทางการในการสร้างค่านิยมที่เป็นนิสัย ขณะที่นักวิชาการบางท่านให้ความเห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนของค่านิยมร่วม ความเชื่อ และพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร (Marcoules & Heck, 1993)

บรรทัดฐานขององค์กร (organizational norms) ได้ถูกพัฒนาจากค่านิยมองค์กรใช้เป็นแนวทางหรือความคาดหวังในการบรรยายพฤติกรรมของลูกจ้าง ในแต่ละสถานการณ์ที่มีต่อบุคคลอื่น

ค่านิยมขององค์กร จากความคิดของ Jack Welch ซึ่งเป็น CEO ของ GE เน้นให้เห็นถึงความเป็นผู้ประกอบการ ความเป็นเจ้าของ ความซื่อสัตย์ เปิดเผย มีการสื่อสารแบบเปิด เน้นการบริการงานแบบกะทัดรัด เน้นการปรับองค์กรให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปให้ได้

บรรทัดฐานขององค์กร ของ Microsoft ซึ่งเป็นผู้ผลิต software computer ที่ใหญ่ที่สุดในโลก เน้นให้เห็นการทำงานแบบเต็มเวลา ทำงานวันเสาร์ - อาทิตย์ สวมใส่ชุดทำงานที่สะดวกในการปฏิบัติงาน

จากความหมายดังกล่าว จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่มามีอิทธิพลอย่างมากต่อพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สร้างคุณค่าให้แก่องค์กร เป็นตัวกำหนดวิถีทางการปฏิบัติงาน วัฒนธรรมทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันและเป็นอันดับหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ดังนั้นผู้บริหารต้องให้ความสำคัญและทำความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร เพราะวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นกลไกตัวหนึ่งในการขับเคลื่อนให้กลยุทธ์องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ผู้บริหารต้องการ

Marcoulides & Heck (1993) ให้ความเห็นว่า วัฒนธรรมองค์กรมีผลกระทบต่อผลประกอบการองค์กร โดยงานวิจัยดังกล่าวใช้แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งประกอบด้วยตัวแปร คือ จุดมุ่งหมายองค์กร โดยงานวิจัยดังกล่าวใช้แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร บรรยากาศองค์กร ทักษะคติในการทำงานได้ข้อค้นพบว่าการให้ความสำคัญต่อวัฒนธรรมองค์กรเพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ผลประกอบการองค์กรเพิ่มสูงขึ้นตามลำดับ

อาจกล่าวได้ว่า กลยุทธ์องค์กรที่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมอาจทำให้กลยุทธ์นั้นยากต่อการปฏิบัติได้จริง และยากที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จได้ ในทางกลับกันถ้ากลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นการง่ายกว่าที่ทำให้กลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จ

อย่างไรก็ตาม วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ ในบางครั้งผู้บริหารก็จำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมด้วย สถานการณ์ที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2557)

1. สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง
2. อุตสาหกรรมมีการแข่งขัน
3. องค์กรมีผลงานไม่ดี

การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรนั้น การปรับเปลี่ยนควรเป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยการปรับตัวทีละขั้น (incremental) แทนที่จะเปลี่ยนแบบถอนรากเพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาความขัดแย้งและความสับสนในองค์กร (chaos) ควรทำอย่างมีแผนงานและขั้นตอนโดยขึ้นอยู่กับความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเป็นสำคัญ (สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, 2537)

แต่ละองค์กรแม้จะอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน วัฒนธรรมก็อาจไม่เหมือนกัน องค์กรใดที่มีวัฒนธรรมที่เข้มแข็งและมีรูปแบบของวัฒนธรรมที่เกื้อหนุนต่อการเปลี่ยนแปลงและความสามารถเชิง

แข่งขันตลอดจนสามารถสร้างคุณค่าเครือข่ายการติดต่อสื่อสารภายในองค์กรได้อย่างเป็นระบบ วัฒนธรรมองค์กรในลักษณะดังกล่าวย่อมเป็นคุณประโยชน์ต่อองค์กร ในทางกลับกันองค์กรที่มีวัฒนธรรมที่ยึดติดกับระเบียบมากเกินไปหรือไม่ยอมรับต่อการเปลี่ยนแปลงในภาวะการณ์ที่ควรจะเปลี่ยนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ ก็อาจสร้างปัญหาหรือมีผลต่อกลยุทธ์องค์กรได้

8.9 บทสรุป

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งในการจัดการเชิงกลยุทธ์เพราะเป็นขั้นตอนที่จะกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ ลงสู่ภาคดำเนินการจริง ผู้ที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือผู้บริหารระดับสูง จะต้องเป็นผู้นำและมีเขาว์ทางปัญญา (IQ) และเขาว์ทางอารมณ์ (EQ) การนำกลยุทธ์ไปใช้จะต้องสอดคล้องกับผู้บริหารด้วย ทั้งนี้เพื่อให้กลยุทธ์ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

อย่างไรก็ตาม การดำเนินกลยุทธ์จะเป็นไปได้ด้วยดีและประสบความสำเร็จ องค์กรจะต้องมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน การดำเนินกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสามารถใช้แบบจำลอง 7-S ของ Mckinsey โดยให้ปัจจัยทั้ง 7 ประการ มุ่งเน้นสอดคล้องประสานและสัมพันธ์กันอย่างสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม เครื่องมือในการแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติจริงที่ได้รับความนิยมมากที่สุดในปัจจุบันคือ การใช้แผนที่ยุทธศาสตร์ เพื่อระบุผู้รับผิดชอบในหน้าที่ต่างๆ อย่างชัดเจนและจับต้องได้มากที่สุดนั่นเอง นอกจากนี้ กลยุทธ์ที่ดีต้องสอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร รวมทั้งการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จต้องอาศัยการนำอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรด้วย

คำถามท้ายบท

1. ให้อธิบายแนวคิดสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติภายใต้ความสอดคล้องโดยใช้แบบจำลอง 7-S Mckinsey อธิบายพร้อมยกตัวอย่างประกอบให้ชัดเจน
2. ให้อธิบายแนวทางการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติผ่านแผนที่ยุทธศาสตร์อธิบายพร้อมยกตัวอย่างประกอบให้ชัดเจน
3. ที่กล่าวว่ากลยุทธ์ที่ดีต้องสอดคล้องกับโครงสร้างองค์กร นักศึกษาเห็นด้วยหรือไม่ ยกตัวอย่างประกอบการอธิบาย

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จต้องอาศัยภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรด้วย นักศึกษาเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร อธิบายภาวะผู้นำและวัฒนธรรมองค์กรประกอบการอธิบาย
5. จากกรณีศึกษาเรื่อง **“Expand the total Market โมเดลซูบตลาดเครื่องสำอางลอรีอัล”** ให้อธิบายและวิเคราะห์แนวทางการนำกลยุทธ์ทางการตลาดไปสู่การปฏิบัติของลอรีอัล เพื่อการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันเหนือกว่าคู่แข่ง

กรณีศึกษาเรื่อง **“Expand the total Market โมเดลซูบตลาดเครื่องสำอางลอรีอัล”**

ถอดยุทธศาสตร์ยึดตลาดยักษ์เครื่องสำอางระดับโลก "ลอรีอัล" ภายใต้โมเดลการขยายธุรกิจแนวระนาบ ที่ใช้การเทคโอเวอร์กิจการความงาม เพื่อเติมเต็มแสนยานุภาพที่ไร้คู่ต่อกรไม่ว่าจะเป็นสแนมเล็กหรือสแนมใหญ่ระดับโลก ฝรั่งเศส ได้ชื่อว่าเป็นเมืองแห่งแฟชั่นและความทันสมัย เป็นแหล่งผลิตเสื้อผ้าเครื่องแต่งกาย และเครื่องสำอางที่ทั่วโลกต่างให้การยอมรับ "ลอรีอัล ปารีส" ถือเป็นอีกหนึ่งแบรนด์ที่มีต้นกำเนิดอยู่ที่นี้ และเป็นดาวเด่นแห่งวงการเครื่องสำอางที่ครองส่วนแบ่งการตลาดระดับโลก มากกว่าร้อยละ 17 ภายใต้ **Umbrella Brand** ลอรีอัล ปารีส มีเครื่องสำอางและผลิตภัณฑ์เพื่อความงามทั่วโลกถึง 25 แบรนด์ โดยในเมืองไทยมี 18 แบรนด์ครอบคลุมทุกเซ็กเมนต์ ใน 4 เคททิกอรี คือ ผลิตภัณฑ์อุปโภคบริโภค ผลิตภัณฑ์ความงามขั้นสูง ผลิตภัณฑ์ช่างผมมืออาชีพ และเวชสำอาง

ความน่าสนใจของลอรีอัลในการนำกลยุทธ์ทางการตลาดไปสู่การปฏิบัติ คือการขยายธุรกิจในแนวระนาบด้วยการเข้าไปซื้อแบรนด์ใหญ่ ที่ไม่ใช่ลักษณะปลาใหญ่กินปลาเล็ก แสดงให้เห็นว่า ลอรีอัลมีเงินทุนมหาศาล ที่จะสามารถซื้อกิจการธุรกิจระดับโลกได้ ดังเช่น การเทคโอเวอร์ เดอะ บอดี้ ซ็อบ จากอังกฤษ เป็นร้านสเปเชียลตี้สโตร์ที่มีผลิตภัณฑ์ความงามครบวงจร กรณีดังกล่าว อาจเป็นการช่วยเสริมสร้างให้ลอรีอัล มีความแข็งแกร่งมากขึ้นในตำแหน่งผู้นำ โจทย์ท้าทายใหม่ครั้งสำคัญในการบริหารแบรนด์ เดอะ บอดี้ ซ็อบ ซึ่งเป็นร้านแบบซ็อบอินซ็อบ ทั้งการขยายสาขาเอง และรูปแบบสาขาในระบบแฟรนไชส์ ซึ่งเป็นที่น่าสนใจว่าลอรีอัลจะสามารถตีโจทย์ท้าทายนี้ได้หรือไม่ เพราะทุกแบรนด์ในเจ็อมมือล้วนแล้วแต่เป็นการขายผ่านช่องทางค้าปลีก เคาน์เตอร์เซลล์ ร้านชาลอน ซึ่งการไปเทคโอเวอร์ของลอรีอัลจะทำให้ครบวงจรมากยิ่งขึ้น ค่อนข้างได้เปรียบได้แก่ของส่วนแบ่งการตลาดที่แย่งตลาดเดียวกัน ดีกว่าไปชิงส่วนแบ่งจากรายอื่น

การซื้อกิจการของลอรีอัล เรียกได้ว่า เป็นกลยุทธ์ผู้นำในลักษณะโมเดลตลาดที่เรียกว่า **Expand the total Market** คือการขยายธุรกิจไปทุกทิศทางให้ครอบคลุมและครบวงจร มี 2 กระบวนการ คือ

วิจัยและพัฒนาสู่ภาคการผลิต จัดจำหน่ายพร้อมสร้างแบรนด์ และการเทคโนโลยีแบรนด์ใหญ่ ซึ่งเป็นข้อดีที่จะทำให้ลอรีอัลแข็งแกร่ง กินตลาดในทุกเซ็กเมนต์ เป็นการก้าวไปก่อนคู่แข่งที่จะตามทัน

ลอรีอัล ถือเป็นผู้นำ ที่ใช้กลยุทธ์การเทคโนโลยี เป็นการรักษาตำแหน่งผู้นำ เป็นการสร้างความหลากหลาย (Diverse) และสร้างความครบวงจรด้วย 25 แแบรนด์มีตั้งแต่ระดับแมส ไฮแมส และพรีเมียม ประกอบด้วยเครื่องสำอาง เวชสำอาง และผลิตภัณฑ์สำหรับเส้นผม โดยเฉพาะคอสเมติกส์ที่ถือเป็นเบอร์หนึ่งใน ลอรีอัล มีตลาดอยู่ 130 ประเทศทั่วโลก มีพนักงานถึง 63,000 คน มียอดขายรายสูงสุดในกลุ่มยุโรป และอเมริกาเหนือ ในขณะที่ภูมิภาคเอเชีย มีถึง 12 ประเทศที่ลอรีอัลมียอดขายสูงสุด อาทิ ไทย อินโดนีเซีย เวียดนาม ฯลฯ ทั้งนี้กุญแจความสำเร็จของผู้นำ นั่นคือ นวัตกรรมใหม่ที่ทันสมัยตรงกับไลฟ์สไตล์ในชีวิตประจำวัน และเข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคได้ทุกมุมโลก เรียกได้ว่ามาจากแนวคิด Life Product

นอกเหนือจากซื้อกิจการแบรนด์และธุรกิจแล้ว ลอรีอัลในบริษัทแม่ ยังซื้อกิจการร้านชาลอน เพื่อใช้เป็นช่องทางในการขยาย Distribution Channel ซึ่งถือเป็นจุดแข็งด้านการบริหารจัดการยังนโยบายการซื้อกิจการ คิดค้นพัฒนานวัตกรรมซึ่งประสบความสำเร็จทั่วโลก ส่วนเครื่องสำอางในเมืองไทยยังไม่เห็นว่ามีใครเป็นคู่แข่งชัด คงเป็นโปรดักส์บายโปรดักส์มากกว่า อย่างเอสเต่ ลอเดอร์ของเอลก้า ค่อนข้างแข็งแกร่ง เป็นคู่แข่งดูจะได้เปรียบกว่าลา แมร์ นอกจากนั้นยังไม่มีสินค้าแรงพอจะเข้ามาแข่งขันได้

(ที่มา: Expand the total Market โมเดลอุปตลาดเครื่องสำอางลอรีอัล. Business Thai. ค้นจาก http://www.business thai.co.th/bt/content.php?data=414658_Case%2520Study. เมื่อวันที่ 16 กันยายน 2557)

เอกสารอ้างอิง

- เชมมารี รัชชูชีพ. 2551. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ธนาเพรส.
- จินตนา บุญบงการและณัฏฐพันธ์ เขจรินทร์. 2550. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ประโชค ชุมพล. 2538. การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ : ผู้จัดการ.
- สมชาย ภาภาสันวีวัฒน์. 2545. การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : อมรินทร์.
- สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. 2535. คิดเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น
- อนันต์ชัย คงจันทร์. 2557. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- อนิวัช แก้วจามรงค์. 2551. การจัดการเชิงกลยุทธ์. สงขลา : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ.

- เอกชัย อภิศักดิ์กุลและทรศนะ บุญขวัญ. 2551. การจัดการเชิงกลยุทธ์ แปลจาก **Strategic Management/Hitt, Ireland, Hoskisson**. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อำพล นววงศ์เสถียร. 2552. ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว. **พัฒนาบริหารศาสตร์**. ปีที่ 49 ฉบับที่ 1/2552. มกราคม-มีนาคม 2552.
- อำพล นววงศ์เสถียร. 2557. คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้สืบทอดธุรกิจครอบครัวที่มีผลต่อความสำเร็จของธุรกิจครอบครัว. **ปัญญาวิวัฒน์**. ปีที่5 ฉบับที่ 2. มกราคม-มิถุนายน 2557.
- Bain & Company guide. 2015. **Balanced Scorecard**. เมื่อวันที่ June 10, 2015
ค้นจาก <http://www.bain.com/publications/articles/management-tools-balanced-scorecard.aspx>
- David, R.Fred. 2007. **Strategic Management (Concept and Cases)**. Eleventh Edition. Pearson International Edition.
- Dess Gregory, G. and Miller, Alex, 1993. **Strategic Management**. McGraw-Hill.
- Expand the total Market โมเดลฮับตลาดเครื่องสำอางลอรีอัล. **Business Thai**. ค้นจาก http://www.businessthai.co.th/bt/content.php?data=414658_Case%2520Study
เมื่อวันที่ 16 กันยายน 2557
- Hitt, A.Michael, Ireland R Duane and Hoskisson E. Robert. 2005. **Strategic Management (Competitiveness and Globalization)**. 6e. South-Western, part of the Thomson Corporation.
- Kaplan, R. & Norton, D. 1996. **The balanced scorecard**. Harvard Business Press.
- Marcoulides, George A.; Heck, Ronald H. 1993. Organizational culture and performance: Proposing and testing a model. **Organization Science**, Vol 4 (2). May 1993.
- Peters J Thomas.and Waterman H Robert Jr. 1985.**In Search of Excellence**. Harper & Row. New York. 1982.
- Porter, M.E. 1985. **Competitive Advantage**; Creating and Sustaining Superior Performance. New York: The Free.
- Thompson Arthur, Strickland A. J. and Gamble John. 2015. **Crafting and Executing Strategy: Concepts and Readings**. McGraw Hill Education.

Waterman, Robert, Peters Thomas J. and Phillips JulienR. 1980. **Strategic Management.**
Business Horizons.

แผนการสอนครั้งที่ 9

บทที่ 9 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

หัวข้อเรื่อง

บทที่ 9 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

9.1 บทนำ

9.2 ความหมายของการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

9.3 ขั้นตอนที่สำคัญของการควบคุมเชิงกลยุทธ์

9.4 ความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินผล

9.5 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์กับการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

9.6 คุณลักษณะของระบบการประเมินผลที่มีประสิทธิผล

9.7 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

9.8 การวัดความสำเร็จขององค์กรโดยใช้ตัวชี้วัด

9.8.1 ลักษณะของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดี

9.8.2 การกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์

9.8.3 การประเมินผลการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น

9.8.3.1 ประเภทของ benchmarking

9.8.3.2 กระบวนการทำ benchmarking

9.8.4 balanced scorecard กับการประเมินผล

9.9 บทสรุป

แนวคิด

การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ ผู้กำหนดกลยุทธ์จะประเมินผลกระทบบของกลยุทธ์และตอบสนองที่เหมาะสมการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ เป็นกระบวนการในการตรวจสอบควบคุมการดำเนินงานกลยุทธ์ขององค์กรว่าบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ โดยเป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ รวมทั้งการบรรลุวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ระดับต่างๆ ว่าเป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่ ถ้าเป็นไปตามมาตรฐานก็ดำเนินกลยุทธ์ไปตามปกติ แต่ถ้าไม่เป็นไปตามมาตรฐานก็จะต้องมีการวิเคราะห์หาสาเหตุของการเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานว่าเกิดขึ้นจากอะไร เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขหรือปรับปรุงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจความหมายของการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์
2. เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจการประเมินผลกระทบของกลยุทธ์และผลตอบสนองที่เหมาะสมของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้
3. เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจตัวแบบที่ใช้ในการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ อาทิ **benchmarking** และ **balanced scorecard**
4. เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจกระบวนการในการตรวจสอบควบคุมการดำเนินงานกลยุทธ์ขององค์กรว่าบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ โดยเป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ รวมทั้งการบรรลุวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ระดับต่างๆ ว่าเป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่

กิจกรรมการสอน

1. การบรรยาย การอภิปราย การตอบข้อซักถามต่าง ๆ
2. นักศึกษาแบ่งกลุ่มเพื่ออภิปรายและร่วมแสดงความคิดเห็นเนื้อหาในบทเรียน

สื่อการสอน

ตำรา เอกสารประกอบการสอน การนำเสนอโดยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (power point)

การประเมินผล

นักศึกษาเข้าใจเนื้อหา เข้าเรียนตรงเวลา ตั้งใจเรียน สามารถตอบปัญหาที่ผู้สอนถามได้ เรียนรู้และทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม สามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ได้

หนังสืออ่านประกอบ

ธงชัย สันติวงษ์. 2542. การวางแผนและควบคุมงานบริหาร. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. กรุงเทพฯ. โรงพิมพ์ชวนพิมพ์.

พสุ เดชะรินทร์. 2540. การทำ **Benchmarking** เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กรท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของบริษัทต่างๆ. **จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์.ปีที่ 19 ฉบับที่ 73** กันยายน 2540. หน้า 16 – 32.

เฟร็ดดาร์ เดวิด (ผู้แต่ง),สาโรจน์ โอปัทักษ์ชีวิน (ผู้แปลและเรียบเรียง). 2552. การบริหารเชิงกลยุทธ์.กรุงเทพฯ : เพียร์สันเอดิเคชันอินโดไชน่า.

เอกสารอ้างอิง

ดูรายละเอียดท้ายบท

บทที่ 9

การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

9.1 บทนำ

การควบคุมและประเมินกลยุทธ์เป็นหนึ่งในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์มีองค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ คือ 1) การวางแผนกลยุทธ์ (strategy formulation) 2) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) และ 3) การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (evaluation and control)

การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ขั้นตอนสุดท้ายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ภายหลังจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ซึ่งได้กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ กำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติสำหรับองค์กร แผนกลยุทธ์ถูกกำหนดโดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกมักเป็นปัจจัยที่กำหนดให้องค์กรต้องปรับตัวเข้าหาเนื่องจากเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ เช่น เศรษฐกิจ การเมือง สังคม คู่แข่งขัน หรือแม้แต่ลูกค้า ส่วนสภาพแวดล้อมภายในเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้จึงมีอำนาจกำหนดทิศทางที่ต้องการให้เป็นได้ เช่น การดำเนินการของฝ่ายหรือแผนกต่างๆ ในองค์กร ส่วนประสมทางการตลาด การจัดโครงการสร้างขององค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การติดต่อสื่อสาร เป็นต้น กิจกรรมในขั้นการวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นกิจกรรมที่อยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง

แผนกลยุทธ์จะถูกเชื่อมโยงไปสู่กิจกรรมของการปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยแผนกลยุทธ์จะถูกนำไปแปลงเป็นแผนปฏิบัติการที่มีความสอดคล้องกันในลักษณะแผนงาน งบประมาณ และวิธีการทำเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่กำหนดไว้ อย่างไรก็ตามหากช่วงเวลาของการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นหลังช่วงเวลาของการวางแผน อาจเกิดการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยบางอย่างที่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติงานที่ทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานได้ตามแผนที่กำหนดไว้ส่งผลให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ด้วย

การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ เป็นวิธีการที่ทำให้รู้ว่าองค์กรมีผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงใดอยู่ในขอบเขตของทิศทางที่กำหนดไว้หรือไม่ และต้องทำการติดตามและตรวจสอบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นด้วยการเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างไร โดยมีตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จหรือความล้มเหลวที่ต้องนำไปกับการดำเนินการขององค์กรเพื่อให้เกิดการพัฒนาสู่ความสำเร็จและการเติบโต หรือเพื่อให้ค้นพบปัญหาและอุปสรรคที่จะต้องดำเนินการแก้ไขปรับปรุงเพื่อการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรในรอบปีต่อไป

การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ จึงเป็นกิจกรรมในขั้นสุดท้ายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ หากดูความสัมพันธ์ของการวางแผนกลยุทธ์กับการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์จะพบว่ากิจกรรมทั้ง 2 มีความสัมพันธ์กันใกล้ชิดและเป็นกิจกรรมที่ต้องควบคู่กัน โดยการวางแผนเป็นกิจกรรมของการ

กำหนดแนวทางให้นำไปปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ส่วนการควบคุมเป็นกิจกรรมของการคิดหา มาตรการและ/หรือเครื่องมือต่างๆ ที่จะป้องกันมิให้เกิดสถานการณ์ใดๆ ซึ่งทำให้ผลลัพธ์ที่ได้แตกต่าง ไปจากเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผน กล่าวอีกนัยหนึ่งการควบคุมกลยุทธ์เกิดจากการ กำหนดขอบเขตของกลยุทธ์ที่นำมาใช้เพื่อมุ่งให้องค์กรได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ซึ่งหาก เป้าหมายและวัตถุประสงค์ไม่สามารถบรรลุได้ตามแผนแล้ว การควบคุมจะแสดงบทบาทเพื่อ ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และ/หรือการปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายได้

9.2 ความหมายของการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์

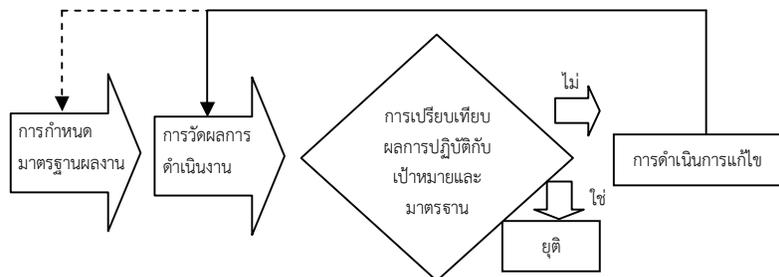
การควบคุมและประเมินผล หมายถึง กระบวนการตรวจสอบดูถึงสมรรถนะของทรัพยากรที่มี อยู่ในองค์กรแต่ละช่วงเวลาว่า จะสามารถบรรลุเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ได้หรือไม่

การควบคุมเชิงกลยุทธ์เป็นการพิจารณาว่า กลยุทธ์ที่องค์กรใดสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่องค์กรได้ตั้งไว้ตั้งแต่แรกหรือไม่ ถ้าวัตถุประสงค์และเป้าหมายไม่ได้รับการตอบสนอง ตามที่ตั้งไว้แต่แรก การควบคุมจะช่วยให้การปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ หรือการประยุกต์ใช้กล ยุทธ์เพื่อให้ความสามารถในการทำงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรดีขึ้น

การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการพิจารณาว่า กลยุทธ์ได้บรรลุ เป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ ถ้ากระทำเช่นนั้นและมีการปฏิบัติเพื่อแก้ไขปัญหา ผู้กำหนดกล ยุทธ์จะประเมินผลกระทบของกลยุทธ์และตอบสนองที่เหมาะสมจากความหมายดังกล่าวข้างต้น

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการ ตรวจสอบควบคุมการดำเนินงานกลยุทธ์ขององค์กรว่าบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือไม่ โดยเป็นการ เปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ รวมทั้งการบรรลุวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ ระดับต่างๆ ว่าเป็นไปตามมาตรฐานหรือไม่ ถ้าเป็นไปตามมาตรฐานก็ดำเนินกลยุทธ์ไปตามปกติ แต่ถ้า ไม่เป็นไปตามมาตรฐานก็จะต้องมีวิเคราะห์หาสาเหตุของการเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานว่าเกิดขึ้น จากอะไร เพื่อจะได้ดำเนินการแก้ไขหรือปรับปรุงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรต่อไป ซึ่ง กระบวนการควบคุมสามารถอธิบายได้ดังนี้

ภาพที่ 9.1 กระบวนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์



ที่มา: ปรับปรุงจาก Wheelen & Hunger (1995)

1) การกำหนดมาตรฐานผลงาน มาตรฐาน คือ เกณฑ์ใช้วัดผลสำเร็จของงานที่เป็นรายละเอียดของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และกำหนดไว้ก่อนแล้วหรืออาจตั้งมาตรฐานจากกลยุทธ์องค์กร เช่น ใช้กลยุทธ์ความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนต่ำ อาจกำหนดมาตรฐานโดยการตั้งเป้าหมายลดต้นทุนการผลิตให้ได้ร้อยละ 15 ต่อปี โดยคงคุณภาพสินค้าให้อยู่ในระดับคงเดิมเป็นต้น

2) การวัดผลการดำเนินงาน เป็นการวัดผลปฏิบัติงานหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจริง โดยต้องอาศัยข้อมูลต่างๆ เพื่อพิจารณาว่าสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ได้ไว้หรือไม่อย่างไร

3) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติกับเป้าหมายและมาตรฐาน หมายถึง การนำผลกลยุทธ์ที่ได้มาเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่ตั้งไว้ ถ้าผลลัพธ์เป็นไปตามมาตรฐานก็ถือว่าแผนกลยุทธ์เป็นไปตามเป้าหมาย สามารถยอมรับผลการดำเนินการได้ แต่ถ้าเกิดผลแตกต่างก็จะต้องมีกระบวนการดำเนินการแก้ไขหรือปรับปรุงแผนกลยุทธ์ต่อไป

4) ดำเนินการแก้ไข กรณีที่ผลลัพธ์ที่ได้แตกต่างจากมาตรฐานจะต้องมีการปรับปรุงแก้ไขการปฏิบัติงานเพื่อให้ได้มาตรฐานที่ตั้งไว้ หรือหากพบสาเหตุมาจากมาตรฐานที่ตั้งไว้ไม่เหมาะสม ก็อาจต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงมาตรฐานและการวัดผลใหม่ต่อไป

9.3 ขั้นตอนที่สำคัญของการควบคุมเชิงกลยุทธ์

การควบคุมทางกลยุทธ์มีขั้นตอนที่สำคัญคือ

1) การกำหนดสิ่งที่ต้องการวัดหรือตัวชี้วัด

องค์กรจะต้องกำหนดกระบวนการหรือผลลัพธ์ที่ต้องการประเมิน ซึ่งสิ่งที่ต้องการวัดนี้จะต้องสามารถวัดได้อย่างชัดเจน การกำหนดตัวชี้วัดเพื่อวัดว่า ปัจจัยผลการดำเนินงานอะไรบ้างที่จะต้องมีการประเมินผลและควบคุม สำหรับกิจการขนาดเล็ก อาทิ ธุรกิจครอบครัวอาจใช้ยอดขายและส่วนแบ่งตลาดเป็นตัวชี้วัด (อำพล นววงศ์เสถียร, 2552) แต่กิจการที่มีขนาดใหญ่และจัดโครงสร้างขององค์กรแบบหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (strategic business unit-SBU) สามารถประเมินผลจากความสำเร็จของแต่ละ SBU และพิจารณาลงไปถึงหน้าที่ธุรกิจต่างๆ ของแต่ละ SBU เป็นตัวชี้วัดดังแสดงในตารางที่ 9.1

ตารางที่ 9.1 การวัดผลงานของแต่ละหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (strategic business unit-SBU)

ด้านการตลาด(marketing)	การเติบโตของยอดขาย การเพิ่มขึ้นของส่วนแบ่งตลาด ภาพลักษณ์ของสินค้า ชื่อเสียงของตราสินค้า กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด การวิจัยและพัฒนาทางการตลาด
------------------------	--

ตารางที่ 9.1 การวัดผลงานของแต่ละหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (strategic business unit-SBU)
(ต่อ)

ด้านการผลิต (production)	ต้นทุนการผลิต สินค้าคงคลัง การควบคุมคุณภาพ คุณภาพของสินค้า ระบบการผลิตแบบทันเวลาพอดี
ด้านการเงิน (finance)	ผลการตอบแทนจากยอดขาย ผลตอบแทนจากสินทรัพย์และเงินลงทุน ผลตอบแทนจากการลงทุน ผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น จุดคุ้มทุน อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน

ที่มา: ปรับปรุงจาก Norton and Kaplan (1996)

2) กำหนดมาตรฐานการประเมินผล

การประเมินผลควรวัดตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ตามแผนกลยุทธ์ หรืออาจกำหนดมาตรฐานการประเมินผล เช่น กรณีองค์กรกำหนดกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ อาจตั้งเป้าหมายที่การลดต้นทุนให้ได้เป็นร้อยละต่อปี การตั้งมาตรฐานและการกำหนดสิ่งที่จะวัดมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดต่อพันธกิจขององค์กร วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนสอดคล้องกับมาตรฐานในระดับเดียวกันหรือสูงกว่าเมื่อเทียบกับค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม

3) การพิจารณาผลผลิตหรือผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

องค์กรอาจสร้างระบบการประเมินเพื่อวัดผลการดำเนินงานว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ และองค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายนั้นหรือไม่ อย่างไร ทำให้เป็นเช่นนั้น การวัดหรือประเมินผลสามารถทำได้ตามเวลาที่กำหนด เช่น การประเมินผลงานทุกๆ ไตรมาสหรือทุกปี การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรควรวัดทั้งในเชิงประเมินและเชิงคุณภาพ และควรทำการประเมินผลการดำเนินงานจากความคิดเห็นของกลุ่มที่เป็นผู้มีส่วนได้เสียกับกิจการ เช่น ผู้ถือหุ้น ลูกค้า หรือพนักงาน เป็นต้น ซึ่งจะได้ผลการประเมินที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้อย่างแท้จริง

4) การเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่วัดได้กับมาตรฐาน

หากผลลัพธ์ที่ได้รับจากการประเมินผลการดำเนินงานเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด และบรรลุตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ย่อมถือได้ว่าแผนกลยุทธ์มีความถูกต้องสมบูรณ์ สามารถใช้ในการกำหนดทิศทางและนำไปสู่การดำเนินการได้เป็นอย่างดี แต่ถ้าผลการดำเนินงานที่แท้จริงสูงกว่า

มาตรฐานที่ตั้งไว้มากอาจจะต้องมีการประเมินว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้มีความถูกต้องหรือน่าเชื่อถือเพียงใด โดยมาตรฐานที่ตั้งไว้อาจจะต้องง่ายเกินไป แต่ถ้าผลที่ได้ต่ำกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้ ผู้บริหารก็ต้องตัดสินใจว่าจะมีการแก้ไขอย่างไร ในบางกรณีผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานอาจเกิดขึ้นได้จากปัจจัยภายนอกองค์กรที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ต้นทุนแรงงานที่สูงขึ้น พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป คู่แข่งขันเข้ามาในอุตสาหกรรมจำนวนมากขึ้น เป็นต้น

5) กรณีผลการดำเนินงานต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนด

องค์กรต้องมีการทบทวนปรับปรุงแผนกลยุทธ์ หากผลลัพธ์ที่ผ่านการประเมินออกมาต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไม่ว่าจะมากหรือน้อยเพียงใดก็ตาม จำเป็นจะต้องมีการแก้ไขปรับปรุงหรือปรับปรุงสิ่งที่ผิดพลาด ซึ่งจะต้องพิจารณาปัจจัยเหล่านี้

- 5.1) ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นเนื่องจากการผันแปรของสภาพแวดล้อมที่ไม่สามารถควบคุมได้หรือเปล่า
- 5.2) กระบวนการต่างๆ ในการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความผิดพลาดเกิดขึ้นหรือเปล่า
- 5.3) มาตรฐานที่ใช้ในการวัดมีความเหมาะสมกับกิจกรรมที่ทำหรือเปล่า

อย่างไรก็ตามการควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานจะต้องพิจารณาปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กรประกอบการประเมินด้วย ผู้บริหารขององค์กรใช้การควบคุมทางกลยุทธ์ช่วยในการประเมินปัจจัยภายในขององค์กรเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอก โดยจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่

1) สภาพแวดล้อมภายนอก

องค์กรจะต้องดำเนินการควบคุมทางกลยุทธ์โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งจะช่วยพิจารณาว่าความสามารถในการทำงานในปัจจุบันมีความเหมาะสมหรือพอดีกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกหรือไม่การควบคุมกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรสามารถป้องกันตัวเองจากข้อจำกัดภายนอกและสามารถใช้โอกาสที่เกิดขึ้น

2) สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม

การควบคุมทางกลยุทธ์จำเป็นต้องประเมินสภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรมประกอบ เพื่อใช้เป็นข้อมูลพิจารณาถึงโอกาสและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการดำเนินการตามกลยุทธ์ การพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้น ซึ่งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้ต้องมีการทบทวนประเมินผลการดำเนินการใหม่เพื่อพิจารณาหาแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคตและนำผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินไปสู่การวางแผนกลยุทธ์องค์กรในรอบต่อไป

9.4 ความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินผล

การจัดการเชิงกลยุทธ์เริ่มตั้งแต่การวางแผนตามด้วยการจัดองค์กร และการสั่งการ การนำ และขั้นตอนสุดท้ายก็ได้แก่ การควบคุม แต่ละขั้นตอนมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน การประเมินผล เป็นสิ่งที่สำคัญ ความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินผลสามารถสรุปประเด็นสำคัญสำหรับการ ประเมินผลดังนี้

- 1) การประเมินผลทำให้องค์กรรู้ถึงสถานะของตนเองว่าอยู่ตำแหน่งใด
- 2) การพัฒนาตนเองหรือการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ภายในองค์กรต้องเริ่มจากการประเมินเป็น ลำดับแรก
- 3) หากมีการวัดผลหรือประเมินผลจะทำให้ผู้รับผิดชอบมุ่งมั่นที่จะทำการงานนั้นๆ มากขึ้น รวมทั้งระบบการประเมินที่ดีช่วยให้มีความเห็นสอดคล้องกันในกลยุทธ์ที่ผู้บริหารกำหนดไว้ทั่วทั้ง องค์กร

9.5 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์กับการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

กลยุทธ์การควบคุมและประเมินกลยุทธ์มีความสัมพันธ์กับระดับของกลยุทธ์ ซึ่งระดับกลยุทธ์ กำหนดไว้ 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่

1) การควบคุมกลยุทธ์ (strategic control) เป็นการควบคุมที่มุ่งควบคุมทิศทางเชิงกลยุทธ์ ระดับบริษัทขององค์กร การควบคุมจะเน้นกิจกรรมในระยะยาวขององค์กร ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นถึง ความสัมพันธ์ระหว่างระดับของบุคคลกับลักษณะการควบคุม โดยผู้บริหารระดับสูงต้องรับผิดชอบใน การวางแผนกลยุทธ์ของบริษัทองค์กร ซึ่งมุ่งกำกับองค์กรให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ ใน การควบคุมจึงเน้นการดำเนินงานขององค์กรให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป็นไปตามทิศทางที่ กำหนดไว้ในแผน

2) การควบคุมยุทธวิธี (tactical control) มุ่งที่การดำเนินงานตามกลยุทธ์ระดับธุรกิจ การ ควบคุมจะมุ่งที่กิจกรรมในระยะกลาง การควบคุมยุทธวิธีมุ่งที่การดำเนินงานตามกลยุทธ์ระดับธุรกิจ หากการดำเนินธุรกิจอยู่ในภาวะของการแข่งขันกับผู้อื่น การกำหนดยุทธวิธีจะมีเป้าหมายของการอยู่ เหนือคู่แข่ง

3) การควบคุมการปฏิบัติการ (operational control) เป็นการควบคุมที่มุ่งที่กลยุทธ์ระดับ หน้าที่ ซึ่งเป็นกิจกรรมต้องการความร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์กร มุ่งเน้นการควบคุมการปฏิบัติการใน ระดับหน้าที่ ซึ่งเป็นลักษณะของการควบคุมในระดับปฏิบัติการ โดยใช้ความพยายามในการควบคุม กำกับติดตามในระยะสั้นๆ

กลยุทธ์จึงสัมพันธ์กับการควบคุมและประเมินกลยุทธ์เพื่อศึกษาและตรวจสอบว่ากลยุทธ์แต่ ละระดับขององค์กรนั้นได้รับการปฏิบัติและมีความก้าวหน้าไปมากน้อยเพียงใด อาทิ กลยุทธ์ระดับ บริษัทซึ่งมุ่งทิศทางขององค์กร เช่น การเติบโต คงที่ หรือหดตัว ซึ่งสัมพันธ์กับการควบคุมกลยุทธ์ที่

ต้องวัดผลงานในระยะยาวและมาตรฐานที่กำหนดไว้ กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะสัมพันธ์กับการแข่งขันกับ คู่แข่งขัน และกลยุทธ์ระดับหน้าที่จะสัมพันธ์กับการควบคุมการดำเนินงาน เพื่อประเมินความสามารถ ขององค์กร เพื่อให้ตรงกับมาตรฐานของงานที่สำคัญ

ความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมและประเมินกลยุทธ์กับสถานะแวดล้อมโดยที่กระบวนการ ของการควบคุมและประเมินกลยุทธ์จะมุ่งเน้นให้องค์กรสามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ตามแผน แต่เนื่องจากสถานะแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ซึ่งมีผลทำ ให้การดำเนินงานไม่สามารถเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ในการวิเคราะห์เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขจึง พบว่าปัจจัยที่เป็นสาเหตุทำให้ผลการดำเนินงานเบี่ยงเบนจากมาตรฐานเกิดได้ทั้งจากปัจจัยภายใน และภายนอกองค์กร

การเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมนอกองค์กรเป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมของ องค์กร แต่ไม่ได้หมายความว่าองค์กรจะให้สถานะแวดล้อมเป็นตัวกำหนดทิศทางขององค์กรแต่เพียง อย่างเดียว อย่างไรก็ตาม การควบคุมและประเมินกลยุทธ์นั้นองค์กรสามารถปรับตัวให้มีความยืดหยุ่น ต่อการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ได้เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ความยืดหยุ่นดังกล่าว อาจหมายถึงความยืดหยุ่นในการจัดสรรทรัพยากรหรือกำลังความสามารถอื่นใดขององค์กร และเมื่อมี การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่น การเข้ามาของคู่แข่ง หรือโอกาสทางธุรกิจที่องค์กรสามารถถ่วง และใช้ประโยชน์ได้ ความยืดหยุ่นจึงเป็นสิ่งที่ช่วงปรับสมดุลให้กับกลยุทธ์ การควบคุมและการประเมิน กลยุทธ์

9.6 คุณลักษณะของระบบการประเมินผลที่มีประสิทธิผล

คุณลักษณะของระบบการประเมินผลที่มีประสิทธิผล จะต้องมียุทธศาสตร์ดังต่อไปนี้

- 1) มีความคุ้มค่า ระบบ วิธีการ และการดำเนินการผลลัพธ์ที่ได้ต้องคุ้มค่ากับค่าใช้จ่ายในการ ควบคุม
- 2) มีคุณประโยชน์ มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และให้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อ การควบคุมติดตามงานที่ได้รับมอบหมาย
- 3) ทันทต่อเหตุการณ์ ช่วงระยะเวลาในการประเมินควรเหมาะสมกับช่วงเวลาการเกิดของ เหตุการณ์
- 4) สะท้อนภาพแห่งความถูกต้องทั้งด้านด้านดีและด้านที่สร้างความเสียหายแก่องค์กร
- 5) สอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร ผู้บริหารเข้าถึงและสื่อสารข้อมูลสารสนเทศจากการประเมินถึง ผู้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและทั่วถึงทั้งองค์กร

ประสิทธิผลของระบบประเมินนั้นอยู่ที่ความสามารถในการทำความเข้าใจกับผู้ปฏิบัติงานให้ เข้าใจว่าการที่แผนกลยุทธ์ขององค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เกิดจาก อะไร สอดคล้องกับเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ ระบบการวัดผลเป็นการรายงานเพื่อให้บุคลากรทุกระดับ ได้เข้าใจ และรับทราบข้อเท็จจริงในการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นทั้งนี้เพื่อจะได้หาแนวทางการแก้ไข ใน องค์กรที่มีขนาดที่แตกต่างกัน ความแตกต่างของหน้าที่ในแต่ละหน่วยงานจะแตกต่างกันไปด้วย ดังนี้

ระบบการควบคุมและประเมินผลจึงต้องเป็นระบบที่เหมาะสมกับองค์กรทั้งในด้านของกลยุทธ์ เป้าหมาย โครงสร้าง ขนาดองค์กร รูปแบบการบริหาร จุดอ่อน จุดแข็ง และโอกาส อุปสรรคที่องค์กร จะต้องทำด้วย

9.7 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมในองค์กร สามารถแยกพิจารณาได้ ดังนี้

การควบคุมและประเมินกลยุทธ์โดยพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อศึกษาว่า การดำเนินงานในปัจจุบันสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่ เพราะถ้าสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงหรือผันผวนก็จะทำให้ผลลัพธ์ที่ได้เบี่ยงเบนไป การควบคุมกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงกลยุทธ์และแผนงาน

สภาพแวดล้อมในองค์กรเป็นการประเมินผลการดำเนินงานภายในองค์กร ซึ่งสามารถประเมินได้ทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ โดยการประเมินผลเชิงปริมาณจะเป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์และประเมินผล เช่น ยอดขาย ส่วนแบ่งตลาด กำไรสุทธิ เงินปันผล อัตราการเข้าออกของพนักงาน อัตราการเติบโตโดยยอดขาย อัตราผลตอบแทนของสินทรัพย์ เป็นต้น ส่วนสภาพแวดล้อมในองค์กรเชิงคุณภาพจะเป็นการประเมินในเรื่องวัฒนธรรมองค์กร ค่านิยมองค์กร ประสิทธิภาพของงาน เป็นต้น

9.8 การวัดความสำเร็จขององค์กรโดยใช้ตัวชี้วัด

องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้หรือไม่ จำเป็นต้องมีตัวชี้วัดที่จะวัดผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ ในหัวข้อนี้จะอธิบายถึงตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักหรือเรียกเป็นภาษาอังกฤษว่า “key performance indicators: KPIs”

ตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลัก “KPIs” เป็นเครื่องมือหรือดัชนีที่ใช้ในการวัดหรือประเมินว่าผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรเป็นอย่างไร ซึ่งการกำหนดตัวชี้วัดนั้นไม่มีวิธีการหลากหลายวิธี

9.8.1 ลักษณะของตัวชี้วัดผลการดำเนินงานหลักที่ดี

ในแต่ละประเด็นที่องค์กรประเมินอาจมีตัวชี้วัดที่บ่งบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นได้หลายตัว จึงต้องมีแนวทางในการคัดเลือกตัวชี้วัดที่ดี มีหลักเกณฑ์ดังนี้

1. ตัวชี้วัดสามารถวัดได้อย่างเที่ยงตรงและเชื่อถือได้ กล่าวคือตัวชี้วัดต้องมีความสอดคล้องหรือตรงประเด็น สามารถพิจารณาได้จากความเที่ยงตรง (validity) คือ ตัวชี้วัดต้องครอบคลุมในประเด็นที่ต้องการประเมิน ความเชื่อถือได้ (reliability) ตัวชี้วัดต้องให้ค่าจากการวัดคงเส้นคงวา

2. ตัวชี้วัดต้องวัดได้ในเชิงปริมาณ หมายความว่า ตัวชี้วัดที่ดีจะต้องชัดเจนสามารถวัดได้เป็นตัวเลข
3. ตัวชี้วัดต้องมีการตอบสนองได้ตามสถานการณ์ ตัวชี้วัดที่ดีต้องแสดงให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลง แม้สถานการณ์จะเปลี่ยนแปลงไม่มากก็ตาม
4. ตัวชี้วัดได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติงานตามตัวชี้วัดนั้น ตัวชี้วัดที่ดีต้องได้รับการยอมรับจากผู้ปฏิบัติและผู้เชี่ยวชาญในสาขานั้นๆ หรือผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

9.8.2 การกำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์

การกำหนดตัวชี้วัดในเชิงรูปธรรมควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ปริมาณ (quantity) คุณลักษณะ (quality) เวลา (time) กลุ่มเป้าหมาย (target group) และสถานที่ (place)

การจัดทำตัวชี้วัดต้องให้ตรงประเด็นเข้าใจง่ายมีจำนวนไม่มากเกินไป และจัดทำตัวชี้วัดด้วยความประหยัด ค่าของตัวชี้วัดต้องแสดงเป็นตัวเลขในลักษณะต่างๆ ได้ อาทิ ร้อยละ (percentage) อัตราส่วน (ratio) สัดส่วน (proportion) จำนวน (number) และค่าเฉลี่ย (average)

9.8.3 การประเมินผลการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น

การเปรียบตัวเองกับองค์กรอื่นและองค์กรชั้นนำทั่วโลก เพื่อให้องค์กรเป็นที่ยอมรับทั่วโลก ได้กลายมาเป็นมาตรฐานการแข่งขันในยุคโลกาภิวัตน์ นอกจากต้องมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยการสร้างดัชนีวัดความสำเร็จโดยวัดจากมุมมองที่หลากหลายแล้ว องค์กรต้องรู้คู่แข่งชั้นรวมถึงการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรเทียบกับคู่แข่งชั้นด้วย แนวคิดการพัฒนาองค์กรด้วยการเปรียบเทียบมาตรฐานที่ดีขององค์กรอื่น เป็นวิธีการที่ได้รับการยอมรับและนำมาใช้เป็นกลยุทธ์การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งเป็นที่รู้จักในชื่อของ **benchmarking**

benchmarking หมายถึง การพยายามทำความเข้าใจว่าองค์กรอื่นๆ มีวิธีการดำเนินการอย่างไรและค้นหาผลการดำเนินงานที่เป็นเลิศขององค์กรนั้น จากนั้นพยายามประสานแนวความคิดหรือวิธีในการปฏิบัติขององค์กรอื่นๆ ที่เป็นเลิศนั้น เข้ามาใช้ในองค์กรของตน (Robere, 2000)

สำหรับแนวทางหรือกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหาและเรียนรู้วิธีการในการปฏิบัติที่ดีที่สุดเข้ามาใช้ในองค์กร องค์กรจะต้องค้นหาองค์กรที่มีการดำเนินงานที่ดีกว่าหรือดีที่สุดที่อยู่ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดียวกัน หรือมีกระบวนการในการดำเนินงานที่เหมือนกับองค์กรของตนเอง บริษัท ซีรอกซ์ (Xerox) เป็นผู้ริเริ่มนำแนวความคิด **benchmarking** โดยการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น และนำเอาวิธีการดำเนินการดีเป็นเลิศนั้นมาใช้

หลักการ **benchmarking** ใช้วิธีการในเชิงกระบวนการในการวัดผลผลิต บริการและการปฏิบัติงาน โดยการเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นหรือกิจการที่เป็นผู้นำในอุตสาหกรรม องค์กรหรือหน่วยงานธุรกิจหนึ่งจึงต้องค้นหาองค์กรอื่นที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าเพื่อนำมาศึกษาว่าเหตุใด

องค์กรนั้นจึงสามารถสร้างผลผลิต บริการหรือทำงานให้บรรลุเป้าหมายเหนือกว่าองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน

การค้นหาและทำการศึกษาในความสำเร็จของผู้นำถูกนำมาใช้ประโยชน์ในการปรับปรุงกิจการขององค์กรเอง องค์กรที่ดำเนินธุรกิจแตกต่างกันก็สามารถศึกษากันได้โดยอาจเน้นความสำเร็จเฉพาะด้าน และนำแนวความคิดที่ประสบความสำเร็จนั้นไปประยุกต์ใช้กับการทำงานของตนเอง

แนวคิด **benchmarking** มาจากการทำงานของทีมนักสำรวจด้านที่ดิน หมายถึง รอยสลักหรือหมุดรังวัดที่ทำไว้บนก้อนหิน กำแพงหรือตึก เพื่อให้เห็นและเป็นเครื่องหมายที่บ่งบอกถึงตำแหน่ง ดังนั้น **benchmarking** จึงแสดงถึงจุดที่สามารถสังเกตได้เพื่อใช้ในการวัด หรือใช้เป็นมาตรฐานเพื่อที่ผู้อื่นสามารถที่จะวัดหรือเปรียบเทียบได้ (Robere, 2000)

ปัจจุบัน **benchmarking** ได้รับความนิยมน้อยกว่าหลายจากองค์กรต่างๆ ทั่วโลก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อค้นหาความเป็นเลิศจากองค์กรที่เป็นเลิศ แล้วนำมาประยุกต์ใช้กับการดำเนินงานขององค์กรเอง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ซึ่งเป็นกระบวนการที่เป็นระบบในการค้นหาและเรียนรู้วิธีการในการดำเนินการหรือแนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุดเพื่อนำมาใช้ในองค์กรอย่างไร

ประเภทของกิจกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการตามแบบของ **benchmarking** (พสุ เดชะรินทร์, 2540 และ Robere, 2000) สามารถแบ่งออกได้ดังนี้

1) การเปรียบเทียบกระบวนการ

เป็นการเปรียบเทียบกระบวนการต่างๆ ภายในองค์กรที่ทำให้เกิดผลลัพธ์ออกมาโดยที่กระบวนการแต่ละอย่างมักจะประกอบไปด้วยวิธีการหรือขั้นตอนหลายอย่าง เป้าหมายสุดท้ายของการทำการเปรียบเทียบกระบวนการอยู่ที่การเพิ่มขึ้นของคุณภาพหรือปริมาณของผลผลิตที่ได้

2) การเปรียบเทียบผลลัพธ์

เป็นการเปรียบเทียบผลลัพธ์ (**outcome**) ในการดำเนินงานตั้งแต่ 2 ประการขึ้นไปกับดัชนีชี้ผลลัพธ์ในการดำเนินงานที่ได้มีการจัดทำไว้ล่วงหน้าแล้ว ดัชนีหรือเครื่องชี้ผลลัพธ์ต่างๆ เหล่านี้ไปใช้มาตรฐานในการวัดต่างๆ ไป แต่เป็นเครื่องวัดที่องค์กรใช้วัดความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรหรือกิจกรรมต่างๆ

3) การเปรียบเทียบผลการดำเนินการ

เป็นการประเมินสถานภาพทางการแข่งขันโดยพิจารณาหรือเปรียบเทียบในด้านของสินค้าหรือบริการ ซึ่งจะครอบคลุมในเรื่องของราคา คุณภาพ การใช้งาน และลักษณะของสินค้าหรือบริการ ความรวดเร็ว หรือความเชื่อถือทนทาน รวมทั้งคุณสมบัติอื่นๆ

4) การเปรียบเทียบกลยุทธ์

การสำรวจตรวจสอบวิธีการในการแข่งขันขององค์กรต่างๆ การทำการเปรียบเทียบกลยุทธ์มักจะไม่นับหรือให้ความสำคัญกับอุตสาหกรรมมากนัก แต่จะให้ความสนใจกับกลยุทธ์ที่องค์กรใช้เพื่อศึกษาถึงกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่องค์กรอื่นนำไปใช้และประสบความสำเร็จในการแข่งขัน

จากภาพรวมของการทำ **benchmarking** ที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปเป็นกระบวนการของการทำ **benchmarking** ได้ดังนี้

- 1) การกำหนดขอบเขตหรือขั้นตอนของสิ่งที่ต้องการศึกษา
- 2) กำหนดวิธีการวัดผลของกิจกรรมที่ค้นหาและต้องการปรับปรุงซึ่งอาจวัดจากผลผลิตหรือพฤติกรรม หรืออาจวัดจากทั้งสองอย่าง
- 3) เลือกกระบวนการผลผลิต หรือกลยุทธ์ของคู่แข่งชั้นหรือองค์กรที่ประสบความสำเร็จ เพื่อใช้เป็นแนวทางหรือตัวเปรียบเทียบกับของตนเอง
- 4) ศึกษาผลต่างหรือความเบี่ยงเบนในกิจกรรมตนเองกับคู่แข่งชั้น หรือองค์กรที่ประสบความสำเร็จและค้นหาสาเหตุของความแตกต่างในผลการดำเนินงาน
- 5) พัฒนากลยุทธ์หรือยุทธวิธีในการสร้างความสำเร็จหรือลบล้างจุดอ่อน ข้อบกพร่องที่ทำให้เกิดความแตกต่างของผลการดำเนินงาน
- 6) ลงมือปฏิบัติตามแผนการที่จัดทำขึ้น วัดผลงาน และทำการเปรียบเทียบกับกิจการที่ประสบความสำเร็จที่คัดเลือกมาเป็นตัวอย่าง หรือเป็นตัวเปรียบเทียบ

9.8.3.1 ประเภทของ benchmarking

ในการทำ **benchmarking** นั้นองค์กรจะเลือกทำภายในองค์กร หรือเลือกทำกับองค์กรใดก็ได้ที่คิดว่าจะเกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด สามารถแบ่งประเภทของการ **benchmarking** เป็น 4 ลักษณะ (Robere, 2000) ดังนี้

1) **benchmarking** ภายในองค์กร (**internal benchmarking**) เป็นการทำให้ **benchmarking** แบบภายใน คือเป็นการเปรียบเทียบกระบวนการทำงานระหว่างกันเองภายในหน่วยงานขององค์กรธุรกิจ

2) **benchmarking** เปรียบเทียบกับคู่แข่ง (**competitive benchmarking**) ได้แก่ การเลือกคู่แข่งกันโดยตรงเพื่อเปรียบเทียบกัน ไม่ว่าจะเป็นการเปรียบเทียบสินค้าบริการหรือขั้นตอนการผลิตและการปฏิบัติหน้าที่อื่นๆ ว่าคู่แข่งมีสิ่งไหนดีกว่าองค์กรด้านใดบ้าง เพื่อนำจุดที่ยังด้อยขององค์กรมาพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นหรือเหนือกว่าคู่แข่งที่ดีที่สุดให้ได้ วิธีนี้ก็มีข้อเสียคือเรื่องของความลับทางการค้า และข้อมูลนี้อาจบิดเบือน

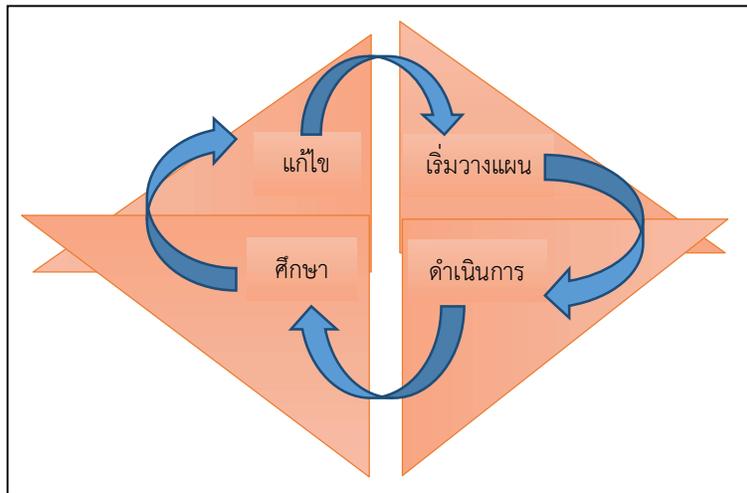
3) **benchmarking** เฉพาะหน้าที่ (**functional benchmarking**) ได้แก่ การกระทำ **benchmarking** การดำเนินงานในแต่ละหน้าที่ (**functional**) ซึ่งเหมือนกันกับองค์กรอื่นๆ โดยไม่จำเป็นต้องอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน และไม่คำนึงถึงว่าจะเป็นคู่แข่งโดยตรงภายในอุตสาหกรรมอาจเลือก **benchmarking** กับองค์กรธุรกิจที่อยู่นอกอุตสาหกรรม โดยเปรียบเทียบเฉพาะหน้าที่กับองค์กรที่มีการปฏิบัติงานดีที่สุด

4) **benchmarking** แบบทั่วไป (**generic benchmarking**) เป็นการเปรียบเทียบระหว่างองค์กรธุรกิจในหลายหน้าที่โดยที่กระบวนการต่างๆ อาจเกี่ยวข้องกับหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์กร และไม่จำเป็นต้องอยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

9.8.3.2 กระบวนการทำ benchmarking

การทำ **benchmarking** เป็นเรื่องที่ต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลหลายกลุ่มและต้องดำเนินการอย่างเป็นระบบและเป็นกระบวนการ มีผู้เชี่ยวชาญในการทำ **benchmarking** ได้ศึกษาและคิดค้นกระบวนการหรือรูปแบบการทำ **benchmarking** มากมาย โดยเฉพาะการประยุกต์กระบวนการ **benchmarking** เข้ากับวงจรของเดมมิง (**Deming cycle**) และวงจรของชูฮาร์ท (**Shewhart cycle**) ตามแนวทางของ **Robere** ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการทำ **benchmarking** ประกอบด้วยช่วงเวลา (**phase**) ที่สำคัญ 4 ระยะ ดังรูปต่อไปนี้

ภาพที่ 9.2 การทำ benchmarking ของ R & A



ที่มา ปรับปรุงจาก **Robere (2000)**

ระยะที่ 1 : การวางแผน (**planning phase**)

เป็นการกำหนดเลือกกระบวนการรวมถึงประเภทของการทำ **benchmarking** ขอบเขตการวางแผนสร้างทีมงานที่รับผิดชอบหาข้อมูล ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนย่อยดังนี้

- 1) เลือกกระบวนการที่ต้องการทำ **benchmarking**
- 2) เลือกและจัดเตรียมทีม **benchmarking** อาจเป็นทีมงานคละแผนก คือมีทีมในระดับต่าง ๆ กัน
- 3) กำหนดบริษัทที่ทำการเปรียบเทียบกับจากองค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าดีที่สุด

ระยะที่ 2 : ดำเนินการ (do)

จะให้ความสำคัญกับการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อนำมาเปรียบเทียบวิเคราะห์การปฏิบัติงาน โดยทำการเปรียบเทียบ “สิ่งที่เป็นอยู่” กับ “องค์กรที่ได้รับการยอมรับว่าดีที่สุดใน” ซึ่งประกอบด้วย ขั้นตอนย่อยดังนี้

- 1) รวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูล
- 2) ตรวจสอบความแตกต่างที่พบและส่วนได้เปรียบขององค์กรและจุดแข็ง

ระยะที่ 3 : ศึกษา (study)

ศึกษารายงานของทีม benchmarking ซึ่งได้ข้อมูลจากขั้นดำเนินการที่ผ่านมาพร้อมทั้ง กำหนดเป้าหมายในการพัฒนาและเปลี่ยนแปลง โดยขั้นตอนนี้ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

- 1) ศึกษาอย่างเป็นระบบ
- 2) สื่อสารให้บุคลากรทุกระดับทราบถึงสิ่งที่ค้นพบในการทำ benchmarking
- 3) กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงาน

ระยะที่ 4 : แก้ไข (act)

การนำผลที่ศึกษาในกระบวนการที่ผ่านมาสู่การดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมจับต้องได้ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนย่อย ดังนี้

- 1) สร้างแผนดำเนินการ ดำเนินการตามวิธีปฏิบัติ และควบคุมความคืบหน้า
- 2) การเปรียบเทียบซ้ำ

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า benchmarking นั้นเป็นวิธีการเทียบเคียงผลงานขององค์กรกับ คู่แข่ง เพื่อคำนวณความแตกต่าง ตัววัดขององค์กรกับหมุดเทียบ เพื่อระบุถึงสาเหตุและหาผลที่แตกต่าง

9.8.4 balanced scorecard กับการประเมินผล

การวัดผลการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจในยุคอุตสาหกรรม มักจะเน้นที่ตัววัดทางการเงิน ซึ่งข้อมูลเหล่านี้มักเป็นข้อมูลในอดีต คือ บอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้บอกถึงปัญหาและโอกาสที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

balanced scorecard ถือกำเนิดขึ้นก่อนปี 1990 โดย Robert Kaplan และ David Norton ประธานบริษัท Nolan Norton Company สหรัฐอเมริกาได้เสนอแนวคิดในเรื่องของการ ประเมินผลองค์กรแทนที่จะเน้นที่ตัววัดทางการเงินอย่างเดียว Kaplan และ Norton เสนอว่า องค์กรควรพิจารณาตัวชี้วัดที่ไม่เป็นตัวเลขด้วย

ถึงแม้การใช้เกณฑ์ด้านการเงินและบัญชียังคงเป็นที่นิยมอยู่ในปัจจุบัน ในขณะที่เกณฑ์ด้าน ผู้ถือหุ้นกำลังได้รับความนิยมมากขึ้นทุกขณะ โดยเฉพาะบริษัทในต่างประเทศแต่ทว่าในปัจจุบัน

องค์กรธุรกิจและบริษัทที่ปรึกษาทางด้านการจัดการต่างๆ ได้ให้ความสนใจและความสำคัญกับการใช้เกณฑ์หลายๆ ลักษณะ

ผู้ที่คิดค้น **balanced scorecard** ขึ้นมา ไม่ได้มุ่งหวังให้ **balanced scorecard** เป็นเพียงเครื่องมือในการประเมินผลขององค์กรเท่านั้น แต่มุ่งหวังให้เป็นเครื่องมือในการบริหารและดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการทำ **balanced scorecard** นั้น องค์กรธุรกิจจะได้รับผลลัพธ์อื่นๆ ที่สำคัญนอกเหนือจากการประเมินผลอีก ได้แก่

- 1) ช่วยในการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน
- 2) ช่วยในการกำหนดวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานชัดเจน
- 3) มีการวางแผน กำหนดเป้าหมาย และแผนปฏิบัติการสำหรับแผนกต่างๆ

สรุปว่าการทำ **balanced scorecard** นอกจากใช้สำหรับการประเมินผลองค์กรแล้ว สามารถเป็นเครื่องมือในการบริหารให้มีประสิทธิภาพได้ด้วย โดยพิจารณาตัวชี้วัดใน 4 มุมมอง ประกอบด้วย 1. มุมมองด้านการเงิน (**financial perspective**) 2. มุมมองด้านลูกค้า (**customer perspective**) 3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (**internal process perspective**) และ 4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (**learning and growth perspective**) (Kaplan and Norton, 1996)

1) มุมมองด้านการเงิน

เป็นการตอบโจทย์ผู้ถือหุ้น เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์องค์กร ควรมีผลการดำเนินงานอย่างไรในสายตาผู้ถือหุ้น เป็นมุมมองแรกของ **balanced scorecard** โดยในมุมมองด้านการเงิน ประกอบด้วย

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองทางการเงิน
- ตัวชี้วัด (**key performance indicators**) คือ ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน
- เป้าหมาย (**target**) คือ การกำหนดตัวเลขที่องค์กรต้องการบรรลุ
- การริเริ่มหรือแผนงาน (**initiatives**) คือ แผนงานหรือโครงการที่องค์กรจะจัดทำ

เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2) มุมมองด้านลูกค้า และการตลาด

เป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ในส่วนนี้ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในด้านการเงิน ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรธุรกิจสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ทางการเงินที่ได้ตั้งไว้จึงควรมีการกำหนดวัตถุประสงค์ในด้านลูกค้าและการตลาด เพื่อเป็นการกำหนดแนวทางในการแสวงหารายได้ขององค์กร โดยวัตถุประสงค์ในด้านนี้ประกอบไปด้วยดังนี้

- การสร้างความรับรู้ในกลุ่มลูกค้า
- ส่วนแบ่งทางการตลาด
- การแสวงหาลูกค้าใหม่
- การรักษาลูกค้าเก่า

- ความพึงพอใจของลูกค้า
- วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองทางการเงิน
- ตัวชี้วัด (**key performance indicators**) คือ ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน
- เป้าหมาย (**target**) คือ การกำหนดตัวเลขที่องค์กรต้องการบรรลุ
- การริเริ่มหรือแผนงาน (**initiatives**) คือ แผนงานหรือโครงการที่องค์กรจะจัดทำ

เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

3) มุมมองด้านกระบวนการภายใน

เพื่อให้การดำเนินงานภายในสอดคล้องกับมุมมองด้านลูกค้าและมุมมองด้านการเงิน จึงต้องให้ความสำคัญต่อกระบวนการบริหารที่เป็นเลิศ โดยมุมมองด้านกระบวนการภายใน ประกอบด้วย

- วัตถุประสงค์
- ตัวชี้วัดด้านกระบวนการภายใน
- เป้าหมายของมุมมองภายใน อาจกำหนดได้โดยจำนวนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่คิดค้นต้อง

เพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี

4) มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา

จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาและฝึกอบรมพนักงานที่มีคุณภาพ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในองค์กรให้สอดคล้องกับมุมมองที่กล่าวมาทั้งหมด มุมมองดังกล่าวประกอบด้วย

- วัตถุประสงค์ ภายใต้มุมมองการเรียนรู้และการพัฒนา
- ตัวชี้วัดในการเพิ่มศักยภาพของพนักงานอาจใช้ตัวชี้วัด
- เป้าหมายเช่น จำนวนพนักงานที่ผ่านการอบรมเท่ากับ **1,000** คนต่อปี
- แผนงาน มีการจัดทำแผนงานฝึกอบรมตลอดอย่างต่อเนื่อง

จากแนวคิดทั้ง 4 มุมมองของระบบ **balanced scorecard** พบว่านอกเหนือจากเป็นเครื่องมือที่ใช้ประเมินผลองค์กรดังกล่าวตั้งแต่ต้นแล้ว **balanced scorecard** ยังสามารถนำไปใช้เป็นเครื่องมือ เพื่อนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติหรือเป็นแผนที่ยุทธศาสตร์ โดยสามารถช่วยแก้ไขปัญหาลึกเกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติที่ผู้บริหารเผชิญอยู่ได้

- วัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้มุมมองทางการเงิน
- ตัวชี้วัด (**key performance indicators**) คือ ตัวชี้วัดวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน
- เป้าหมาย (**target**) คือ การกำหนดตัวเลขที่องค์กรต้องการบรรลุ
- การริเริ่มหรือแผนงาน (**initiatives**) คือ แผนงานหรือโครงการที่องค์กรจะจัดทำ เพื่อบรรลุ

เป้าหมายที่ต้องการ

ในการประเมินผลโดยใช้ **balanced scorecard** นี้ องค์กรธุรกิจจะต้องเริ่มต้นจาก

1) การกำหนดวัตถุประสงค์ที่จะประเมิน

2) กำหนดเครื่องมือในการประเมิน โดยเครื่องมือนี้จะบอกได้ว่าการดำเนินงานขององค์กร เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่

3) กำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่จะใช้เปรียบเทียบ

4) กำหนดแผนปฏิบัติการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

คุณสมบัติประการหนึ่งที่ทำให้ **balanced scorecard** แตกต่างจากเครื่องมือในการประเมินผลการดำเนินงานโดยทั่วไป ได้แก่ความสัมพันธ์กันของปัจจัยทั้ง 4 ประการ โดยความสัมพันธ์ของวัตถุประสงค์หลักทั้ง 4 ประการ จะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่ชัดเจน

9.9 บทสรุป

ในขั้นตอนสุดท้ายของการจัดการจะเป็นกิจกรรมในการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ซึ่งกิจกรรมทั้งสองจะมีความสัมพันธ์กันที่ต้องดำเนินการควบคู่กันโดยการวางแผนกลยุทธ์จะเป็นกิจกรรมของการกำหนดแนวทางให้นำไปปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ส่วนการควบคุมเป็นกิจกรรมในการกำกับติดตามและป้องกันไม่ให้เกิดผลลัพธ์ที่แตกต่างไปจากวัตถุประสงค์เป้าหมายที่กำหนดไว้ที่อาจเกิดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมจนมีผลกระทบต่อการทำงานทำให้องค์กรไม่สามารถดำเนินงานได้ตามแผนที่กำหนดไว้อย่างราบรื่น

การควบคุมหมายถึงกระบวนการที่ผู้บริหารเพื่อใช้เป็นมาตรการในการตรวจสอบกำกับและติดตามการดำเนินงานให้แผนและการดำเนินงานสอดคล้องตรงกันโดยต้องมีการวัดวิเคราะห์และประเมินผลกับมาตรฐานวัดและเพื่อทำการป้องกันและแก้ไขไม่ให้อาการคลาดเคลื่อนไปจากวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า

ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการควบคุมจนสามารถบรรลุผลได้ปัจจัยที่มีความสำคัญคือผู้บริหารจะต้องทราบวัตถุประสงค์ที่มีการกำหนดไว้อย่างชัดเจนจะต้องสามารถวัดได้มีการกำหนดช่วงเวลาในการควบคุมสามารถปฏิบัติได้จริงและต้องมีความสอดคล้องกับภารกิจอีกด้วยจึงทำให้การประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพการควบคุมกลยุทธ์มีขั้นตอนที่สำคัญได้แก่การกำหนดสิ่งที่วัดประเมินและควบคุมการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานการวัดผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติที่เกิดขึ้นจริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้การพิจารณาเพื่อค้นหาสาเหตุของความเบี่ยงเบนจากมาตรฐานการปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่ผิดพลาด เป็นต้น

ในระบบการควบคุมในองค์กรนั้นหากสามารถปรับตัวให้มีความยืดหยุ่นต่อการควบคุมได้แล้วก็สามารถที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้เช่นการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสามารถและมีประสบการณ์ในการแก้ปัญหาเป็นต้นความยืดหยุ่นดังกล่าวผู้บริหารจะต้องวางแผนสำรองไว้สำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงด้านสภาวะแวดล้อมซึ่งในบางสถานการณ์หากองค์กรไม่มีการเตรียมความพร้อมไว้อาจเกิดความสูญเสียที่สำคัญตามมาก็ได้

การควบคุมสามารถจำแนกได้หลายวิธีขึ้นอยู่กับสิ่งที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการจำแนกสำหรับการควบคุมสามารถจำแนกได้แก่จำแนกตามความสามารถในการควบคุมปัจจัยจำแนกตามช่วงเวลาของ

การดำเนินงานและจำแนกตามระดับของกลยุทธ์สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการวัดและประเมินผลการดำเนินงานในระดับบริษัทได้แก่การวัดอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนการวัดจากบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรการวัดมูลค่าเพิ่มขึ้นการวัดมูลค่าในส่วนของผู้ถือหุ้นการวัดมูลค่าของผู้บริหารระดับสูงการตรวจสอบการจัดการหลักสมดุลงแห่งแผ่นคะแนนเป็นต้น

คำถามท้ายบท

1. ให้อธิบายความหมายของการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์
2. ให้อธิบายความสำคัญและขั้นตอนของการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์
3. ให้อธิบายคุณลักษณะของระบบการประเมินผลที่มีประสิทธิผล ปัญหาในการประเมินผล และปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมและประเมินผล
4. ให้อธิบายความหมายและองค์ประกอบที่สำคัญของ **benchmarking** และ **balanced scorecard** ที่นำมาใช้ในการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์
5. ให้อธิบายแนวทางและกระบวนการใช้ **benchmarking** และ **balanced scorecard** มาใช้ในการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์
6. จากกรณีศึกษาเรื่อง “สตาร์บัคส์ ทำอย่างไรให้ก้าวสู่การเป็นผู้นำ” ให้อธิบายและวิเคราะห์
 - 6.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท (**corporate strategy**) ของ “สตาร์บัคส์”
 - 6.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (**business strategy**) ของ “สตาร์บัคส์”
 - 6.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (**functional strategy**) ของ “สตาร์บัคส์”
 - 6.4 วิเคราะห์แนวทางใช้ **balanced scorecard** เพื่อควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ของ “สตาร์บัคส์”

กรณีศึกษาเรื่อง “สตาร์บัคส์ ทำอย่างไรให้ก้าวสู่การเป็นผู้นำ”

ในปี ค.ศ.1971 มีร้านกาแฟเล็ก ๆ แห่งใหม่ชื่อ สตาร์บัคส์ เปิดขึ้นใน **Pike Place Market** ณ เมืองซีแอตเติล จากร้านเล็กๆ ที่ให้บริการเมล็ดกาแฟคั่วใหม่สดคุณภาพเยี่ยมของโลกเพียงบางชนิด และชื่อได้รับแรงบันดาลใจจากนวนิยายเรื่อง **Moby Dick** ที่ชวนให้นึกถึงความโรแมนติกของท้องทะเล และวิถีประเพณีการเดินทางเร็วของผู้ค้ากาแฟยุคแรก ๆ จากวันนั้น ร้านกาแฟแห่งนี้ได้กลายเป็นร้านกาแฟที่ใหญ่ที่สุดในโลก มีมากกว่า **25,000** สาขา จาก **65** ประเทศทั่วโลก และมีท่าทีว่าจะไม่มีการชะลอตัวลงแต่อย่างใด

วิสัยทัศน์ของร้านสตาร์บัคส์คือ “ร้านกาแฟคือสถานที่สำหรับการสนทนา ให้ความรู้สึกของความอบอุ่น เป็นอีกสังคมหนึ่งนอกเหนือจากบ้านและที่ทำงาน” และภารกิจง่าย ๆ ของสตาร์บัคส์ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ และหล่อหลอมจิตวิญญาณ ครั้งละคน ครั้งละแก้ว และครั้งละชุมชน พันธกิจที่สตาร์บัคส์ได้รับมอบหมาย และดำเนินการมากกว่าสี่ทศวรรษคือ การทำให้สตาร์บัคส์

เป็นมากกว่าร้านกาแฟ เป็นสถานที่ที่ทุกคนสามารถหลบหนีจากความวุ่นวายมาพักใจได้ ซึ่งทุกวันนี้ สตาร์บัคส์ได้กลายเป็นห้องประชุม แหล่งนัดพบของใครหลายๆ คน ไม่ว่าจะอายุเท่าไร ทำอาชีพอะไร มีประสบการณ์ในด้านใด สตาร์บัคส์ก็ยังคงเป็นร้านกาแฟที่ทุกคนรู้สึกผ่อนคลายจากการทำงาน และ สังคมที่วุ่นวาย เมื่อเดินเข้ามาแค่ก้าวแรก หากเรายังจำประสบการณ์การเดินทางเข้าสู่สตาร์บัคส์ครั้งแรกได้ หลายคนที่ไม่ได้เข้าไปครั้งแรกอาจไม่รู้ว่าต้องทำอะไร สั่งแบบไหนถึงจะได้ของที่ต้องการ เราสามารถ ขอให้พวกเขาช่วยตัดสินใจได้ เมื่อพนักงานทราบว่าความต้องการอะไร พวกเขาจะมีเทคนิคในการเข้าใจความต้องการของลูกค้า

กลยุทธ์การบริการลูกค้า การสอบถาม แนะนำสินค้าเป็นไปอย่างเป็นกันเอง ซึ่งก็มีไม่น้อยเมื่อ เดินกลับออกมาจากร้าน คุณจะได้ของดีไม่มีติดมือมากกว่าที่ตัวเองตั้งใจไว้ นี่เป็นวิธีที่ง่ายและมี ประสิทธิภาพอย่างมาก ในส่วนของงานบริการ ถ้าคุณเป็นลูกค้าที่เดินเข้าสู่สตาร์บัคส์บ่อยๆ คุณอาจมี บาร์ิสต้าที่ขึ้นชื่อในฝีมือ และเลือกใช้บริการคนนั้น ๆ ความสนิทสนมระหว่างลูกค้าและผู้ให้บริการ เป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นจากความใส่ใจของพนักงาน ที่จะทำให้ลูกค้ารู้สึกประทับใจ เหมือนว่ามีบาร์ิสต้า ส่วนตัวที่พร้อมจะมอบความสุขให้เสมอ ในส่วนของผู้บริหารสตาร์บัคส์ให้ความสำคัญกับการดูแล พนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกันดุจสมาชิกในครอบครัวเดียวกัน ในแต่ละวันคุณอาจไม่รู้ว่าคุณเจอใคร เครื่องดื่มอะไรเสิร์ฟให้ลูกค้า ถ้าคุณใส่ใจและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน คุณอาจได้ไอเดียใหม่ ๆ เหมือนในกรณีของ **Dina Campion** หนึ่งในพนักงานสตาร์บัคส์ ซึ่งเป็นผู้คิดค้นเครื่องดื่มยอดนิยมน อย่าง **Frappuccino** การให้บริการของพนักงานของเราจึงสร้างความแตกต่างจากร้านกาแฟอื่น ๆ ทั่วไป

เราอาจสังเกตเห็นว่าเมื่อเดินไปมุมไหนก็เจอสตาร์บัคส์ โดยเฉพาะในสถานที่ท่องเที่ยว หรือ ย่านที่มีคนพลุกพล่าน นั่นเป็นความต้องการของสตาร์บัคส์ ซึ่งทุกสาขาจะมีรูปแบบที่แตกต่างกัน ทั้ง สไตล์การแต่งร้าน คู่แข่งในบริเวณใกล้เคียง และความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งสตาร์บัคส์ก็พร้อมจะ ตอบสนองทั้งหมด ในขณะที่เดียวกันคุณอาจมองว่ากลยุทธ์เหล่านี้จะเป็นการขยายสาขาที่มากเกินไป แล้วแต่ละสาขาจะแย่งลูกค้ากันหรือไม่ แต่อย่าลืมว่าไม่ว่าคุณจะไปเลือกเข้าสาขาไหน สุดท้ายก็เข้าสู่สตาร์บัคส์อยู่ดี

สตาร์บัคส์ได้เลือกใช้ **Instagram** เพื่อบอกเล่าเรื่องราวของแบรนด์ ผ่านการโพสต์รูปภาพต่างๆ ทั้งภาพสินค้า ภาพแนวสร้างสรรค์ และช่วงเวลาของลูกค้ากำลังเพลิดเพลินกับเวลากาแฟ ซึ่งทั้งหมดนี้ คือการแบ่งปันช่วงเวลาดีๆ ร่วมกันระหว่างแบรนด์และลูกค้าและการสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นใน สายตาและความรู้สึกของลูกค้า สิ่งที่สตาร์บัคส์เลือกคือการสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างเรากับลูกค้าได้ ต้องใส่ใจทุกรายละเอียด เพราะทุกเรื่องสำคัญหมด ยกตัวอย่างเช่น ฝ่าบัญชีของสตาร์บัคส์ ที่ ต้องการประหยัดค่าใช้จ่ายเรื่องกระดาษทิชชูจากแบบหนา เป็นแบบบางที่มีราคาถูกกว่า ซึ่งความคิดนี้ ก็ถูกปฏิเสธไป เพราะผู้บริหารสตาร์บัคส์รู้สึกว่าการเปลี่ยนกระดาษแล้ว จะไม่เข้ากับแก้ว และขัดกับ ภาพลักษณ์ของแบรนด์ที่ดูหรูหรา

ด้วยความที่มีสาขาอยู่ทั่วโลก สตาร์บัคส์จึงต้องเข้มงวดทุกอย่างเกี่ยวกับสูตรการชงเครื่องดื่ม

และด้วยความเข้มงวดนี้เอง ทำให้มีแฟนพันธุ์แท้อยู่ทั่วโลก เป็นลูกค้าที่ภักดีต่อแบรนด์อย่างมาก เพราะคุณภาพการให้บริการ

สำหรับคุณภาพสินค้าของสตาร์บัคส์ที่มั่นใจได้ว่าเมื่อเดินเข้าสาขาไหนก็ได้รสชาติเหมือนกัน ในขณะที่สตาร์บัคส์มีมาตรฐานเดียวกันทั่วโลก แต่ก็ยังมีเมนูพิเศษที่เหมาะสมกับสถานที่ หรือประเทศนั้นๆ ด้วยการนำวัตถุดิบในท้องถิ่นมาใช้ ซึ่งอาจทำให้รสชาติแตกต่างไปบ้าง ก็ขึ้นอยู่กับวัตถุดิบในท้องถิ่นนั้นๆ นอกจากนี้ สตาร์บัคส์ยังมีเมนูที่ปรับเปลี่ยนไปตามเทศกาลต่าง ๆ อีกด้วย

ในปี ค.ศ.2007 เป็นปีที่สตาร์บัคส์ประสบปัญหา อยู่ในสถานะที่กำลังลำบาก ท่ามกลางเศรษฐกิจอเมริกาที่กำลังจะล่มสลาย โฮวาร์ด ซูลท์ส ที่ในขณะนั้นได้ผันตัวไปรับตำแหน่งประธานบอร์ดของสตาร์บัคส์ เพื่อเข้ามาสร้างสตาร์บัคส์ให้ยิ่งใหญ่ต่อไป

นอกจากนี้สตาร์บัคส์ยังควบคุมดำเนินงานนอกจากกำไรและส่วนแบ่งตลาดแล้ว ยังมุ่งสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพที่ให้ความสำคัญกับพนักงาน การสร้างความแตกต่างและความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้าของสตาร์บัคส์ และสร้างนวัตกรรมด้านบริการและผลิตภัณฑ์ของสตาร์บัคส์อย่างต่อเนื่อง ยังทำให้สตาร์บัคส์แลกเปลี่ยนเรียนรู้ในเรื่องเทคนิคการชงกาแฟให้กับพนักงานใหม่และให้เกิดเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้และความเป็นผู้เชี่ยวชาญด้านกาแฟ สิ่งเหล่านี้คือการทำที่ผู้บริหารสตาร์บัคส์ใช้ในการควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานของสตาร์บัคส์ในทุกสาขาทั่วโลก

สตาร์บัคส์มียุทธศาสตร์โดยมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญแบบการขยายตัวไปข้างหน้า โดยทำการเปิดเป็นร้านกาแฟที่เข้าถึงวัฒนธรรมวิถีชีวิตของชุมชนในการบริโภคกาแฟของคนในสหรัฐอเมริกาและยังมีความเชี่ยวชาญด้านเครื่องบดกาแฟ และความรู้เรื่องเมล็ดกาแฟ โดยใช้ความเชี่ยวชาญหลักด้านกาแฟมาบริหารจัดการ มีการจัดส่งพนักงานไปอบรมก่อนเป็นระยะเวลา 15 อาทิตย์ ก่อนที่จะมาเปิดร้าน ทำให้มั่นใจได้ว่าพนักงานทุกคนมีความรู้ ความเชี่ยวชาญ และศักยภาพด้านกาแฟ ทำให้เกิดคุณค่าแก่ลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการ เพราะได้กาแฟที่มีคุณภาพและรสชาติดี และสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการ โดยมีมูลค่าที่เห็นได้ชัด

นอกจากจะจำหน่ายกาแฟแล้ว ยังคงจำหน่ายสินค้าอื่นๆ ด้วย ผลิตภัณฑ์ทุกตัวของสตาร์บัคส์ได้มุ่งเน้นคุณภาพและความแตกต่าง ใช้กลยุทธ์การตั้งราคาสูงเพื่อโฟกัสลูกค้ากลุ่มที่เฉพาะเจาะจงเพื่อปกป้องถึงคุณภาพ ให้ความสำคัญกับการเลือกทำเลที่มีบรรยากาศถ่ายเทสะดวก เน้นการจัดร้านที่มีเอกลักษณ์ โดยมีการใช้บัตรสมาชิก มีการประหยัดต้นทุนในการประชาสัมพันธ์ โดยการบอกต่อแบบปากต่อปาก ใช้ระบบการจัดส่งที่จะใช้วิธีการขยายสาขา เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการกระจายสินค้าลง ทำให้ประหยัดต้นทุนการขนส่ง ใช้พนักงานที่อยู่ในท้องถิ่น ทุกหน่วยงานในสตาร์บัคส์ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม ประสานงานและกลยุทธ์ในแต่ละแผนกในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อสร้างคุณค่าให้กับกาแฟสตาร์บัคส์และองค์กรของสตาร์บัคส์อย่างจริงจัง เพื่อตอบเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ของสตาร์บัคส์ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ และหล่อหลอมจิตวิญญาณ ครั้งละคน ครั้งละแก้ว และครั้งละชุมชน

(ที่มา: ปรับปรุงจาก เจาะแนวคิด โฮวาร์ด ชูลท์ส CEO สตาร์บัคส์ ทำอย่างไรให้ก้าวสู่การเป็นผู้นำ ค้น จาก <http://www.marketingoops.com/exclusive/case-studies-exclusive/starbucks-12-lessons-learned-from-america-fastest-growing/> เมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2559)

เอกสารอ้างอิง

เจาะแนวคิด โฮวาร์ด ชูลท์ส CEO สตาร์บัคส์ ทำอย่างไรให้ก้าวสู่การเป็นผู้นำ ค้นจาก <http://www.marketingoops.com/exclusive/case-studies-exclusive/starbucks-12-lessons-learned-from-america-fastest-growing/> เมื่อวันที่ 28 มีนาคม 2559

ธงชัย สันติวงษ์. 2542. การวางแผนและควบคุมงานบริหาร. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชวนพิมพ์.

พิบูล ทีปะपाल. 2546. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : อมรการพิมพ์.

พสุ เดชะรินทร์ และพัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์. 2545. การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ.

กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พสุ เดชะรินทร์. 2540. การทำ **Benchmarking** เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ท่ามกลางการ

เปลี่ยนแปลงของบริษัทต่างๆ. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์. ปีที่ 19 ฉบับที่ 73. กันยายน

2540. หน้า 16 – 32.

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. 2556. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยีและวัฒนธรรม. กรุงเทพฯ :

สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เฟร็ดอาร์ เดวิด (ผู้แต่ง), สโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน (ผู้แปลและเรียบเรียง). 2552. การบริหาร

เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : เพียร์สันเอดดูเคชั่นอินโดไชน่า.

วรรณิ ชลนภาสถิตย์. 2546. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย

สุโขทัยธรรมาธิราช.

สมชาย หิรัญกิตติ, บัณฑิต ผังนรินทร์, ไสวศิริ ทองถาวรและนพมาศ เสาร์สิงห์. 2543. การบริหาร

การผลิตและการปฏิบัติการยุคใหม่. กรุงเทพฯ: ธนัชการพิมพ์.

สมยศนาวิการ. 2543. การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.

สุรัสดี ราชกุลชัย. 2543. การวางแผนและการควบคุมทางการบริหาร. กรุงเทพฯ: จามจุรี.

อำพล นววงศ์เสถียร. 2552. ยุทธศาสตร์ธุรกิจครอบครัว แนวคิดเพื่อไปสู่ความยั่งยืน. สมาคม

อสังหาริมทรัพย์ไทย. ฉบับที่ 58. เมษายน-มิถุนายน 2552.

David, R. Fred. 2007. **Strategic Management (Concept and Cases)**. Eleventh Edition. Pearson international Edition.

Dess Gregory, G. and Miller, Alex. 1993. **Strategic Management**. McGraw-Hill. Hitt,

A. Michael, Ireland R Duane and Hoskisson E. Robert. 2005. **Strategic**

Management (Competitiveness and Globalization). 6e. South-Western. part of the Thomson Corporation.

- Kaplan, R. & Norton, D. 1996.**The balanced scorecard**. Harvard Business Press.
- Marcoulides, George A.; Heck, Ronald H. 1993. Organizational culture and performance: Proposing and testing a model. **Organization Science**. Vol.4 (2). May 1993.
- Robere, P.J. 2000. **Benchmarking: A system approach for continual improvement**. Bangkok: Durakitbundit University Press. Shelton
- Kaye.Thompson Arthur, Strickland A. J. and Gamble John. 2015. **Crafting and Executing Strategy: Concepts and Readings**. McGraw Hill Education.
- Waterman, Robert, Peters Thomas J. and Phillips Julien R. 1980.Strategic management. **Business Horizons**. 23(3). p.14-26.

แผนการสอนครั้งที่ 10

บทที่ 10 จริยธรรมธุรกิจและบรรษัทภิบาล

หัวข้อเรื่อง

บทที่ 10 จริยธรรมธุรกิจและบรรษัทภิบาล

10.1 บทนำ

10.2 จริยธรรมทางธุรกิจและบรรษัทภิบาล

10.2.1 จริยธรรมทางธุรกิจ

10.2.2 ความจำเป็นที่ต้องมีจริยธรรมทางธุรกิจ

10.2.3 ปัญหาจริยธรรมทางธุรกิจ

10.3 การวิเคราะห์ปัญหาทางจริยธรรมในธุรกิจ

10.4 คุณค่าแห่งจริยธรรมธุรกิจ

10.5 จริยธรรมของผู้บริหาร

10.5.1 คุณลักษณะของผู้บริหาร

10.5.2 การพัฒนาศีลธรรมของผู้บริหารทฤษฎี Kohlberg

10.6 โครงสร้างคุณลักษณะของจริยธรรม

10.7 ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างการดำเนินธุรกิจกับจริยธรรม

10.8 บรรษัทภิบาล

10.8.1 ความสำคัญของบรรษัทภิบาล

10.8.2 หลักการปฏิบัติด้วยบรรษัทภิบาล

10.8.3 องค์ประกอบของบรรษัทภิบาล

10.8.4 ผู้บริหารกับหลักบรรษัทภิบาล

10.8.5 วิธีการสร้างบรรษัทภิบาลที่ดี

10.9 บทสรุป

แนวคิด

จริยธรรม (ethics) เป็นสิ่งที่พึงประพฤติปฏิบัติตามที่ได้ตัดสินใจเลือกสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมแล้วย่อมก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ราบรื่นระหว่างบุคคลสังคมและการทำกิจกรรมใดๆย่อมเป็นไปด้วยความเรียบร้อยแสดงถึงคุณค่าที่มีของจริยธรรมต่อชีวิตของมนุษย์เราอันเป็นคุณค่าที่เป็นประโยชน์ต่อชีวิตที่เป็นปกติสุขทั้งส่วนตัวและส่วนรวม ส่วนบรรษัทภิบาล (corporate governance) หมายถึงวิถี

แห่งการดำรงอยู่ของบริษัทหรือองค์กร และแนวทางหรือวิถีแห่งการปฏิบัติตนของคนในองค์กรนั้นเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ คือ การเติบโตที่ยั่งยืน และมีความสุขในการประกอบธุรกิจในปัจจุบันกระแสของโลกถือว่า องค์กรใดก็ตาม จะมีความเจริญก้าวหน้าเหมาะกับการลงทุนหรือว่าหุ้นขององค์กรนั้น จะมีราคาที่ดีได้ องค์กรต้องมีชื่อเสียงในการบริหารธุรกิจ โดยอาศัยกระบวนการและโครงสร้างของบรรษัทภิบาล

องค์กรภาครัฐและภาคเอกชนในสังคมได้ดำเนินธุรกิจโดยขาดจริยธรรมและขาดความรับผิดชอบ รวมถึงการขาดหลักบรรษัทภิบาลของผู้บริหารมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารบางคนมีการใช้อำนาจอย่างไม่เหมาะสม ไม่โปร่งใส และไม่ยุติธรรม ซึ่งเป็นการใช้อำนาจไม่ถูกต้อง จึงทำให้ต้องมีการเรียกร้องให้องค์กรภาครัฐและภาคเอกชนให้ความสนใจกับการนำหลักบรรษัทภิบาลมาใช้ภายในองค์กรมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะภาคเอกชนที่มีการณรงค์ให้องค์กรธุรกิจใช้หลักการปฏิบัติที่ดีใน 3 ด้านใหญ่ คือ การปฏิบัติที่ดีต่อพนักงาน การปฏิบัติที่ดีต่อลูกค้า และการปฏิบัติที่ดีด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจความหมายของจริยธรรมธุรกิจและบรรษัทภิบาล
2. เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจการวิเคราะห์ปัญหาทางจริยธรรมในธุรกิจ
3. เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจโครงสร้างคุณลักษณะของจริยธรรม และความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างการดำเนินธุรกิจกับจริยธรรม
4. เพื่อศึกษาและทำความเข้าใจกระบวนการดำเนินการบรรษัทภิบาลเพื่อการเป็นองค์กรที่ดีและมีความยั่งยืน

กิจกรรมการสอน

1. การบรรยาย การอภิปราย การตอบข้อซักถามต่าง ๆ
2. นักศึกษาแบ่งกลุ่มเพื่ออภิปรายและร่วมแสดงความคิดเห็นเนื้อหาในบทเรียน

สื่อการสอน

ตำรา เอกสารประกอบการสอน การนำเสนอโดยสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (power point)

การประเมินผล

นักศึกษาเข้าใจเนื้อหา เข้าเรียนตรงเวลา ตั้งใจเรียน สามารถตอบปัญหาที่ผู้สอนถามได้ เรียนรู้และทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม สามารถคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ได้

หนังสืออ่านประกอบ

จินตนา บุญบงการ.2545. จริยธรรมทางธุรกิจ.กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จินตนา บุญบงการและณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2544. การจัดการเชิงกลยุทธ์.กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด
ยูเคชั่น.

พรนพ พุกกะพันธุ์.2544. จริยธรรมทางธุรกิจ. โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์.

สุภาพร พิศาลบุตร. 2544.จริยธรรมทางธุรกิจ.กรุงเทพฯ : วี.เจ.พรีนติ้ง,

เอกสารอ้างอิง

ดูรายละเอียดท้ายบท

บทที่ 10

จริยธรรมธุรกิจและบรรษัทภิบาล

10.1 บทนำ

ข้อเท็จจริงของสังคมในปัจจุบันจะเน้นการพัฒนาทางวัตถุเพื่อสนองตอบวัตถุนิยม ทำให้มนุษย์ได้รับความสะดวกสบายในการใช้ชีวิตได้ง่ายและเร็วขึ้น ขณะเดียวกันผลกระทบอันเกิดจากการพัฒนาด้วยน้ำมือมนุษย์ก็ถูกทำลายลงด้วยน้ำมือมนุษย์เช่นเดียวกันจนกลายเป็นปัญหาใหญ่ที่ส่งผลกระทบต่อให้เกิดความเสียหายอย่างมหาศาลทั้งด้านเศรษฐกิจสังคมและการเมืองในที่สุด

รากเหง้าของการอยู่ร่วมกันของสังคม เพื่อให้สิ่งมีชีวิตและสิ่งแวดล้อมอยู่ด้วยกันอย่างพึ่งพาเพื่อการสร้างภาวะแห่งความสมดุลของสังคมกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งแต่ละภาคส่วนของสังคมต้องหันกลับมาตระหนักถึงหนทางแก้ไขซึ่งไม่อาจละเลยได้

จริยธรรมจึงเป็นสิ่งที่พึงประพฤติปฏิบัติตาม เป็นการตัดสินใจเลือกสิ่งที่จะต้องเหมาะสม เพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ราบรื่นระหว่างบุคคลสังคมและสิ่งแวดล้อม คุณค่าของจริยธรรมต่อชีวิตของมนุษย์เป็นคุณค่าที่เป็นประโยชน์ต่อชีวิตที่เป็นปกติสุขทั้งส่วนตัวและส่วนรวม หากทุกคนมีจริยธรรมประจำใจ การดำเนินกิจกรรมใดๆ ไม่เว้นแม้แต่การดำเนินธุรกิจซึ่งเป็นไปเพื่อค่านึงถึงประโยชน์สูงสุด ก็ย่อมเป็นไปด้วยความเรียบร้อย ความรับผิดชอบ ไม่เห็นแก่ประโยชน์ขององค์กร และค่านึงประโยชน์ของส่วนรวมหรือสาธารณะ

จริยธรรมมีความหมายเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์ กับคำว่าจริยศาสตร์ ซึ่งเป็นคำที่มาจากภาษาสันสกฤต คือจะริยะ+สาดตระ ความหมายว่า กิริยาที่ควรประพฤติ+ระบบวิชาความรู้ หมายถึงวิชาความรู้ที่ว่าด้วยแนวทางที่ควรประพฤติปฏิบัติและแปลจากศัพท์ภาษาอังกฤษได้ว่า **ethics** มาจากรากศัพท์ภาษากรีกว่า **ethos** ซึ่งแปลว่าขนบธรรมเนียมหรือธรรมเนียมปฏิบัติ (**custom**) ส่วน **ethics** นั้นมีความหมายว่าศาสตร์แห่งศีลธรรม (**science of morals**) (ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554)

จริยศาสตร์เป็นปรัชญาสาขาหนึ่งว่าด้วยการแสวงหาความดีสูงสุดของชีวิตมนุษย์ เป็นการแสวงหาเกณฑ์ในการตัดสินความประพฤติของมนุษย์ว่าอย่างไรถูกต้อง ไม่ถูกต้อง ดี ไม่ดี ควร ไม่ควรและพิจารณาปัญหาเรื่องสถานภาพของค่าทางศีลธรรมและให้ความหมายคำว่า จริยธรรม หมายถึงธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติศีลธรรม กฎศีลธรรม ดังนั้นสามารถจะกล่าวได้ว่าจริยศาสตร์คือวิชาที่ว่าด้วยจริยธรรมนั่นเอง

ปัจจัยสำคัญที่ทำให้มนุษย์สามารถอยู่ร่วมกันได้ในสังคมสืบต่อกันมาเป็นปกติ คือการที่มนุษย์ต่างอยู่ต่างพึ่งพาอาศัยกัน และดำรงอยู่ด้วยการมีจริยธรรม คุณค่าการมีจริยธรรมของมนุษย์เริ่มจากระดับบุคคล เมื่อบุคคลสามารถเข้าใจตนเองเข้าใจความต้องการว่าชีวิตต้องการอะไรด้วยสติปัญญา ก็จะสามารถดำเนินชีวิตของตนได้เป็นอย่างดี รวมถึงการมีความสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่นและกับสิ่งแวดล้อม โดยไม่สร้างปัญหาหรือสร้างปัญหาให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด การกระทำใดๆ ของบุคคลหนึ่งอาจส่งผลกระทบต่อทั้งด้านดีและไม่ดีต่อสิ่งรอบข้างได้เสมอ จริยธรรมจึงมีความสำคัญที่ทรงคุณค่าและเป็นประโยชน์ที่

ควรอย่างยิ่งที่จะนำไปใช้กับทุกหน่วยทางสังคมทั้งภาครัฐและภาคเอกชนในทุกแวดวงวิชาชีพและทุกสังคม

อย่างไรก็ดี จริยธรรมไม่จำเป็นต้องสร้างสรรค์ขึ้นมา แต่โดยธรรมชาติของการมีชีวิตหรือการดำรงอยู่ในสังคมมนุษย์ด้วยกัน เมื่อมนุษย์เกิดขึ้นมาในยุคต้นๆ การดำรงชีวิตเป็นอยู่อย่างมนุษย์ถ้าอาศัยการล่าเพื่อการยังชีพ สิ่งมีชีวิตที่แข็งแรงกว่าย่อมอยู่รอด สิ่งมีชีวิตที่อ่อนแอกว่าย่อมตกเป็นเหยื่อ เมื่อมีวิวัฒนาการในการเปลี่ยนแปลงตนเองจากนักล่ามาเป็นนักผลิตจากสังคมเกษตรสู่สังคมอุตสาหกรรมและบริการเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน จากการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านไปแต่ละยุคสมัยได้เกิดการทำลายล้างกัน และก่อให้เกิดการพัฒนาที่ทำให้ชีวิตดีขึ้นด้วยสิ่งที่เกิดขึ้นเป็นคุณค่าในจิตใจของมนุษย์คือ จริยธรรม

10.2 จริยธรรมทางธุรกิจและบริษัทภิบาล

การขาดจริยธรรมทางธุรกิจและการขาดธรรมาภิบาล หมายถึง การบริหารจัดการองค์กรที่ขาดมาตรฐานของการประกอบธุรกิจหรือมาตรฐานทางวิชาชีพ เช่น ผลิตสินค้าไม่มีคุณภาพโดยการเอาไรต์เอาเปรียบผู้บริโภคด้วยการใช้วัตถุดิบที่คุณภาพต่ำหรือไม่มีคุณภาพ การโฆษณาหลอกลวงอ้างสรรพคุณเกินจริง การให้บริการการจัดจำหน่ายเพื่อให้ได้รับผลตอบแทนเกินสมควร การลงทุนไปอย่างไม่เป็นธรรมต่อทุกฝ่าย การตั้งราคาสูงเกินสมควรไร้เหตุผล การเบียดบังยกยอกผลประโยชน์จากเจ้าของกิจการ ผู้ถือหุ้น เป็นต้น ซึ่งต่างมีความสัมพันธ์เชิงธุรกิจร่วมกัน จริยธรรมทางธุรกิจและบริษัทภิบาล จะเป็นกลไกให้ความชอบธรรม มีความรับผิดชอบ โปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ ยุติธรรม ซึ่งจะนำไปสู่ประสิทธิภาพสูงสุดและสร้างการเติบโตที่ยั่งยืนให้กับองค์กรธุรกิจ

10.2.1 จริยธรรมทางธุรกิจ

จริยธรรม หมายถึง หลักประพฤติกี่ตั้งามถูกต้องตามหลักศีลธรรมในการประพฤติปฏิบัติของตนเองและการประพฤติปฏิบัติซึ่งมีต่อผู้อื่นหรือสังคมส่วนรวม จริยธรรมมีพื้นฐานมาจากศาสนา เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่ดี ทุกศาสนาต้องการให้คนในสังคมเป็นคนดีอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข คำสอนหรือวิธีการปฏิบัติในแต่ละศาสนาได้ถูกปฏิบัติมาแล้วและเกิดผลดีงามของการปฏิบัติจนเป็นที่ยอมรับในสังคม

ส่วนจริยธรรมทางธุรกิจ เป็นการนำหลักจริยธรรมมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจ เพื่อให้การดำเนินธุรกิจมีความถูกต้องสอดคล้องกับสิ่งที่กลุ่มคนในสังคมต้องการ มีความโปร่งใส รับผิดชอบและตรวจสอบได้ ภายใต้ศีลธรรมอันดีงาม ซึ่งเป็นความตั้งใจของแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องในการทำธุรกิจที่ควรปฏิบัติต่อกันอย่างมีเหตุผล และไว้วางใจซึ่งกันและกัน แม้ว่าจะไม่มีกฎหมายที่ตายตัวแต่ความพยายามอันต่อเนื่องในการปฏิบัติที่ดีต่อกันด้วยความซื่อสัตย์ และไว้วางใจในทุกกรณีเป็นสิ่งที่ควรยึดถือ (Post, Lawrence & Weber, 2002)

10.2.2 ความจำเป็นที่ต้องมีจริยธรรมทางธุรกิจ

หากผู้บริหารกิจการไม่มีจริยธรรมทางธุรกิจ องค์กรนั้นจะไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ อันเนื่องมาจากสินค้าหรือบริหารอาจไม่เป็นที่ต้องการของลูกค้า เพราะสินค้าไม่มีคุณค่าในความรู้สึกของลูกค้าแม้ว่าจะมีคุณภาพดีมาเพียงใดก็ตาม การมีจริยธรรมในธุรกิจทำให้องค์กรเกิดความสามารถในการแข่งขันและสร้างการเติบโตที่ยั่งยืนให้กับธุรกิจได้ (อำพล นววงศ์เสถียร, 2556)

การบริหารที่มีจริยธรรมทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งขึ้น เนื่องจากช่วยส่งผลกระทบต่อผู้ที่มีส่วนได้เสียที่อยู่นอกองค์กร เช่น ลูกค้า ผู้ขายปัจจัยการผลิต หรือแม้แต่คู่แข่ง เป็นต้น ทำให้บุคคลเหล่านี้มีความศรัทธา และความเชื่อถือต่อองค์กร ทำให้องค์กรเกิดความมั่นคงและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพในระยะยาว การทำธุรกิจที่มีจริยธรรมและการบริหารที่มีจริยธรรมช่วยลดความจำเป็นที่รัฐต้องออกกฎหมายข้อบังคับ โดยรัฐไม่จำเป็นต้องการกฎหมายจำนวนมากมาควบคุมการดำเนินการขององค์กร

ปัจจุบันความห่วงใยในด้านสิ่งแวดล้อมมีมากขึ้น ทำให้องค์กรและภาคประชาสังคม ได้มีบทบาทมากขึ้นในการต่อสู้เพื่อผลประโยชน์ของชุมชนหรือสาธารณ การบริหารภาคเอกชนจึงต้องมีจริยธรรมทางธุรกิจที่เพิ่มสูงมากยิ่งขึ้น เพื่อจะได้ประสานงานให้มีประสิทธิภาพกับภาคประชาสังคม และลดแรงกดดันจากกลุ่มเอ็นจีโอทั้งหลาย

10.2.3 ปัญหาจริยธรรมทางธุรกิจ

เมื่อนำเอาจริยธรรมมาใช้ในธุรกิจจะเกิดปัญหาทางปฏิบัติหลายประการ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะของการนำเอาจริยธรรมไปใช้ ลักษณะของประเด็นปัญหาทางจริยธรรมอาจแยกได้เป็น 3 แบบ คือ แบบแรกเป็นประเด็นปัญหาจริยธรรมทางความสัมพันธ์ส่วนตัว แบบที่สองเป็นเรื่องจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับนโยบายขององค์กร และแบบที่สามเป็นจริยธรรมที่เกี่ยวข้องกับประเภทของกิจกรรมขององค์กร ซึ่งอธิบายลักษณะของประเด็นปัญหาทางจริยธรรมได้ ดังนี้

1) จริยธรรมของความสัมพันธ์แบบส่วนตัว

เป็นเรื่องของตัวบุคคลในทุกองค์กร ปัญหาเรื่องคนเกิดขึ้นเสมอ เช่น นายจ้างนำข้อมูลของลูกค้าไปเปิดเผย หัวหน้างานมีความสัมพันธ์เชิงชู้สาวกับลูกน้อง เป็นต้น

2) จริยธรรมที่เกี่ยวกับนโยบายขององค์กร

ปัญหาจริยธรรมที่เกี่ยวกับนโยบายขององค์กรในการจ้างพนักงาน เช่น องค์กรควรจะคำนึงถึงความเท่าเทียมกันทางเพศมากน้อยเพียงใด หรือนโยบายสวัสดิการบางอย่างอาจมีปัญหาทางจริยธรรมได้เช่นกัน เช่น การช่วยเหลือด้านการรักษาพยาบาล จะช่วยเฉพาะตัวหรือครอบครัวด้วย จะมีการตรวจสอบสุขภาพเพื่อให้ได้ข้อมูลการติดยาเสพติดของพนักงานหรือไม่ เป็นต้น

ปัญหาทางจริยธรรมในส่วนที่เกี่ยวกับการดำเนินงานในองค์กรได้ การตรวจสอบเช่นนี้เป็นการละเมิดสิทธิส่วนบุคคลของพนักงานหรือไม่

จริยธรรมที่เกี่ยวกับกิจกรรมหรือหน้าที่ต่างๆ ขององค์กรในแต่ละองค์กรจะมีการแยกหน้าที่เฉพาะออกไปให้หน่วยงานต่างๆ รับผิดชอบ แต่ละหน่วยงานจะมีปัญหาทางจริยธรรมเฉพาะของตนเอง เช่น

1) จริยธรรมด้านการตลาดอาจเกี่ยวข้องกับลูกค้าเป็นสำคัญ โดยเฉพาะเมื่อเป็นการโฆษณาสินค้า การส่งเสริมการขาย การทำวิจัยตลาด กิจกรรมเหล่านี้มีส่วนเกี่ยวข้องกับจริยธรรม อันได้แก่ ความซื่อสัตย์ต่อลูกค้า ความเป็นธรรมในการโฆษณา

2) จริยธรรมด้านบัญชี งานด้านบัญชีมีความสำคัญต่อธุรกิจทุกประเภทเพราะจะต้องเป็นตัวรายงานข้อมูลแก่ผู้บริหารว่ากิจการนั้นๆ เป็นอย่างไร องค์กรของไทยจำนวนมากมีบัญชีสองฉบับหรือไม่ก็มีการแต่งตัวเลขทางบัญชีเพื่อหลีกเลี่ยงการเสียภาษีและเพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่ลูกค้าและผู้ลงทุน

3) จริยธรรมทางการเงิน การเงินเป็นประเด็นทางจริยธรรมที่สำคัญและก่อให้เกิดปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจในไทย เนื่องจากการปล่อยเงินกู้ของสถาบันการเงินบางแห่งทำไปเพื่อช่วยเหลือพรรคพวกและไม่ตรงไปตรงมา ขาดจริยธรรม

จริยธรรมธุรกิจ เป็นความชอบธรรมในวงจรธุรกิจ รวมถึงกลไกในการจัดการองค์ประกอบต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ได้คุณภาพและราคาที่น่าปรารถนาของสังคม มีกำไรเป็นแรงจูงใจในการทำหน้าที่สำหรับผู้ประกอบธุรกิจ

10.3 การวิเคราะห์ปัญหาทางจริยธรรมในธุรกิจ

องค์กรจำเป็นต้องมีแนวปฏิบัติที่กำหนดแนวความคิดหรือวิธีคิดเมื่อมีปัญหาทางจริยธรรมเกิดขึ้นในการทำงาน เพื่อช่วยทั้งผู้บริหารและพนักงานในการกำหนดและวิเคราะห์ว่าอะไรเป็นปัญหาจากจริยธรรมและจะต้องทำอย่างไรเพื่อให้เกิดผลทางจริยธรรม

1) อรรถประโยชน์ (utility)

วิธีการวิเคราะห์เรื่องของจริยธรรมวิธีหนึ่ง คือ ใช้เรื่องอรรถประโยชน์ คือ คำนึงถึงปริมาณคุณประโยชน์ที่บริษัทจะผลิตได้ เปรียบเทียบกับผลเสียหรือความเสียหายที่เกิดขึ้น ถ้าคุณประโยชน์มีมากกว่าความเสียหาย ถือว่าดำเนินการได้โดยถูกต้องตามจริยธรรม

2) สิทธิ (right)

การคำนึงถึงสิทธิ เป็นอีกวิธีหนึ่งในการวิเคราะห์ปัญหาทางจริยธรรม สิทธิที่พูดกันมากในขณะนี้คือเรื่องของสิทธิมนุษยชน สิทธิมนุษยชนขั้นพื้นฐาน คือ สิทธิในการดำรงชีวิต สิทธิเสรีภาพในการตัดสินใจและแสดงออกซึ่งความคิดเห็นและสิทธิที่เกี่ยวข้องกับศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ในการ

ทำธุรกิจทั้งในด้านการผลิต การขาย และการขนส่ง ปัญหาที่เกิดขึ้นคือการตีความในเรื่องสิทธิมนุษยชนอาจไม่ตรงกันได้ระหว่างกลุ่มต่างๆ ซึ่งขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมและค่านิยมของแต่ละกลุ่ม ปัญหาอีกประการหนึ่ง คือ การขัดแย้งระหว่างสิทธิด้วยตนเอง

3) ความเป็นธรรม

เมื่อต้องคำนึงถึงสิทธิของคนส่วนน้อยและผู้ด้อยโอกาส วิธีการสร้างความเท่าเทียมกันหรือความเป็นธรรมมักนึกถึงการให้โอกาสแก่คนส่วนน้อยเท่ากับคนอื่นๆ โดยมีสมมติฐานว่าถ้าให้โอกาสเท่าเทียมกันแล้วความเป็นธรรมจะเกิดขึ้น ส่วนใครจะมีความก้าวหน้า มีความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นกับความสามารถเฉพาะตัว ซึ่งไม่มีทางทำให้เท่ากันได้ในทางธุรกิจหรือเศรษฐกิจ

10.4 คุณค่าแห่งจริยธรรมธุรกิจ

คุณค่าแห่งจริยธรรมธุรกิจนั้น เป็นสิ่งที่ประมาณค่าไม่ได้ ในขณะที่ความพร้อมทางด้านบุคลากร ทรัพยากร เทคโนโลยี และอื่นๆ เป็นองค์ประกอบแห่งความสำเร็จ จริยธรรม ก็คือ หนทางแห่งความสำเร็จนั่นเอง หากธุรกิจใดปราศจากซึ่งจริยธรรมแล้ว ผู้ประกอบการจะพบว่าการกิจการของตนเต็มไปด้วยปัญหา และมีแนวโน้มที่จะประสบความหายนะในที่สุด

จริยธรรมในธุรกิจ เป็นหลักจริยธรรมทั่วไปที่นำมาใช้กับธุรกิจ จริยธรรมในธุรกิจไม่ใช่เป็นจริยธรรมที่แตกต่างไปจากจริยธรรมทั่วไป อะไรก็ตามที่สังคมถือว่าไม่ถูกต้อง เช่น การทุจริตธุรกิจก็ต้องถือว่าไม่ถูกต้องเช่นกัน การพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างจริยธรรมกับธุรกิจ จึงสามารถมองได้จากหลายมุมที่สำคัญ คือ การมองจริยธรรมในฐานะที่เป็นตัวกระตุ้นผู้บริหารให้ความสนใจในความรับผิดชอบต่อสังคม

หากประเมินประโยชน์ของจริยธรรมต่อองค์กรธุรกิจแล้ว สามารถที่จะจำแนกออกได้ดังต่อไปนี้

1) จริยธรรมก่อให้เกิดความเชื่อถือ (credit)

โดยธรรมชาติความเชื่อถือนั้นเกิดจากความซื่อสัตย์ ดังนั้นคนที่มีจริยธรรมดี กอปรด้วยความซื่อสัตย์เสมอ ย่อมได้รับความเชื่อถือและความเชื่อถือคือที่มาของเครดิตทางการค้า ซึ่งเป็นปัจจัยที่ได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ทั้งในด้านการลงทุนและการตลาด

2) จริยธรรมก่อให้เกิดการทุ่มเท (devotion)

ของคณาการทำงาน อันจะนำมาซึ่งประสิทธิภาพอันทรงคุณภาพ (qualitative efficiency) ต่อการผลิตที่เต็มกำลัง (full capacity) หากบริษัทกอปรด้วยความมีจริยธรรม ปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างมีมนุษยธรรม และมีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องย่อมเป็นที่รักที่ผูกพันของพนักงาน พนักงานยอมทุ่มเทความสามารถต่อการผลิตหรือการบริการอย่างเต็มกำลังความสามารถ อันนำมาซึ่งผลการผลิตหรือการบริการที่ดี

3) จริยธรรมก่อให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี (good image)

ซึ่งภาพลักษณ์ที่ดีมีผลต่อตำแหน่งทางการค้าของบริษัท และมีผลต่อความภักดีที่ผู้บริโภคมีต่อสินค้าและบริการของบริษัท และภาพลักษณ์ทางการค้าที่ดีมีผลโดยตรงต่อการกำหนดราคา และความภักดีต่อสินค้าและบริการมีผลโดยตรงต่อยอดขาย ซึ่งราคาขายและยอดขายมีผลโดยตรงต่อกำไร ดังนั้น อาจกล่าวได้ว่า “จริยธรรมทางธุรกิจ คือ ที่มาแห่งความร่ำรวย”

4) จริยธรรมก่อให้เกิดการลดหย่อนทางกฎหมาย

บริษัทที่มีประวัติทางจริยธรรมที่ดีงาม เมื่อพลาดพลั้งไปมีคดีความกับบุคคลอื่นก็ดี หรือกับรัฐก็ดี ย่อมได้รับข้อลดหย่อนในบทลงโทษตามโทษที่บัญญัติไว้ตามกฎหมายของแต่ละสังคม

5) จริยธรรมก่อให้เกิดการทำงานอย่างมีความสุข

เมื่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับองค์กรไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้น ผู้ร่วมงานในองค์กร ลูกค้า ผู้บริโภค รัฐบาล และสังคม ต่างก็มีจริยธรรมที่ดีต่อกัน ย่อมเป็นการสร้างความสัมพันธ์อันดีและอบอุ่นขึ้น ทุกฝ่ายจะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสบายใจและไม่มีปัญหาบาดหมางใจกันเกิดขึ้น การทำงานอย่างมีจริยธรรมต่อตนเอง และต่อกันและกัน จึงเป็นชีวิตการทำงานที่เป็นความสุข

จริยธรรมทางธุรกิจเกี่ยวข้องกับขอบข่ายพื้นฐาน 3 ประการของการตัดสินใจในการบริหารจัดการ คือ 1) ทางเลือกเกี่ยวกับกฎหมายควรจะเป็นอย่างไร และเราควรจะทำปฏิบัติตามกฎหมายนั้นหรือไม่ 2) ทางเลือกเกี่ยวกับประเด็นปัญหาสังคม และเศรษฐกิจที่อยู่นอกเหนืออำนาจกฎหมาย 3) ทางเลือกเกี่ยวกับการจัดลำดับความสำคัญของผลประโยชน์ส่วนตนให้มาก่อนผลประโยชน์ขององค์กร

แม้ว่า “กำไรจะเป็นเป้าหมายที่สำคัญของธุรกิจ” ก็ตาม แต่องค์กรก็ไม่ควรยึดถือกำไรเป็นจุดมุ่งหมายหลักที่สำคัญที่สุดแต่เพียงประการเดียว องค์กรควรตระหนักและให้ความสำคัญเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวมด้วยว่า สิ่งที่องค์กรธุรกิจทำนั้นเป็นผลร้ายต่อสังคมหรือไม่ ทำให้สังคมโดยรวมส่วนใหญ่เดือดร้อนหรือไม่ ทำแล้วละเมิดสิทธิของสังคมหรือไม่ เพราะวิกฤติด้านเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นทุกครั้งจะสิ้นเปลืองงบประมาณของรัฐบาลในการนำไปใช้เพื่อแก้ปัญหาและส่งผลกระทบต่อสังคมในวงกว้าง

10.5 จริยธรรมของผู้บริหาร

เนื่องจากผู้บริหารมีหน้าที่ในการตัดสินใจเป็นส่วนใหญ่ เพราะผู้บริหารมีโอกาสมากกว่าคนอื่น ในการที่จะก่อให้เกิดแนวคิดทางด้านจริยธรรม ผู้บริหารถือเป็นกุญแจสำคัญที่จะทำให้องค์กรดำเนินการอย่างมีจริยธรรมหรือไม่จริยธรรม ถ้าผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในจริยธรรม เป็นคนที่มีจริยธรรมและตัดสินใจโดยคำนึงถึงจริยธรรมแล้ว โอกาสที่องค์กรนั้นจะดำเนินงานไปด้วยจริยธรรมเป็นเรื่องที่เป็นไปได้มาก

Post, Lawrence and Weber (2002) ได้แสดงให้เห็นในงานวิจัยว่า ผู้บริหารชาวอเมริกัน โดยมากจะให้ความสำคัญต่อตนเอง เน้นความสามารถ มีสติปัญญา และความรับผิดชอบ ต้องการมีความเป็นอยู่ที่ดี ผู้บริหารบางคนมีค่านิยมที่ต้องการความเท่าเทียมกันและให้โลกสงบสุข และเน้นความสำคัญต่อคุณค่าด้านศีลธรรม โดยภาพรวมผู้บริหารชาวอเมริกันจะมีแนวคิดคงที่เมื่อเวลาเปลี่ยนไป จากการศึกษาพบว่าผู้บริหารชาวอเมริกันจะปกป้องทรัพยากรองค์กรเมื่อเปรียบเทียบกับด้านจริยธรรมของผู้บริหารชาวอเมริกันกับผู้บริหารที่อื่น

Brinkmann (2004) ได้ศึกษาถึงการให้ความสำคัญต่อจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ โดยทดสอบในธุรกิจจอสั่งอาหารในเทศนอร์เวย์ เป็นการศึกษาเชิงสำรวจโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับกลุ่มตัวแทนขายอสังหาริมทรัพย์ ข้อค้นพบยืนยันว่า การใช้หลักจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจจะลดความขัดแย้งในการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานขายอสังหาริมทรัพย์กับผู้ประกอบการในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (2544) กล่าวว่า จริยธรรมต้องอาศัย “สติ” ในการระลึกได้ เพื่อควบคุมความผิดและความถูก หมายความว่า ต้องมี “สติ” ในการเตือนตัวเองเพื่อทำสิ่งที่ถูกต้องอยู่ตลอดเวลา

10.5.1 คุณลักษณะของผู้บริหาร

พระเมธีธรรมมาภรณ์ (อ้างใน จินตนา บุญบงการ, 2545) ได้แสดงพรรณนะไว้ว่า ในทางพระพุทธศาสนานั้น “นักบริหารควรมี 3 ประการ” ดังที่พระพุทธเจ้าได้ตรัสไว้ในทุติยาบาปนิกสูตร คือ

1) จักขุมา เป็นผู้มองการณ์ไกล มีความชำนาญในการใช้ความคิด อันจะช่วยให้วางแผนองค์กรได้อย่างรอบคอบ

2) วิรุโระ มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน จัดการงานได้ดี

3) นิสสยสัมปันโน สามารถพึ่งพาอาศัยผู้อื่นได้ มีมนุษยสัมพันธ์ดีผูกใจผู้อื่น

ผู้บริหารระดับสูงควรจะมีลักษณะในข้อที่ 1) และ 3) ขณะที่ผู้บริหารระดับกลางควรให้ความสำคัญต่อข้อที่ 2)

10.5.2 การพัฒนาศีลธรรมของผู้บริหารทฤษฎี Kohlberg

เมื่อรวมคุณค่าส่วนบุคคล คุณสมบัติ ตลอดจนความสัมพันธ์ด้านจิตใจ ซึ่งจะมีอิทธิพลสำคัญเกี่ยวกับการทำงานอย่างมีจริยธรรม เนื่องจากบุคคลจะมีประวัติที่แตกต่างกัน ทำให้บุคคลแต่ละคนมีความแตกต่างกันในด้านการพัฒนาศีลธรรม

ตารางที่ 10.1 ระดับขั้นของการพัฒนาด้านศีลธรรมและจริยธรรม

ระดับการพัฒนา	กลุ่มอายุ	ลำดับขั้น	การพัฒนาและพื้นฐานของเหตุผล	ลักษณะเด่นด้านจริยธรรม
ระดับที่ 1	วัยเด็ก	1	ชั้นหลีกเลี่ยงการถูกทำโทษ ยึดตัวเองเป็นศูนย์กลาง	มุ่งตนเอง
	วัยรุ่น	2	ชั้นคั่นหารางวัล มีความสนใจส่วนตัว มีความต้องการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์	มุ่งตนเอง
ระดับที่ 2	วัยผู้ใหญ่ตอนต้น	3	ชั้นกลุ่มสังคม ให้ความสำคัญกับเพื่อน โรงเรียน เพื่อนร่วมงาน กลุ่มงาน	มุ่งกลุ่ม
	วัยผู้ใหญ่	4	ชั้นสังคมเป็นใหญ่ ยึดมั่นในวัฒนธรรม ประเพณี กฎหมาย	มุ่งกฎหมายและสังคม
	วัยผู้ใหญ่-ช่วงกลาง	5	เชื่อในจริยธรรมศีลธรรมนอกเหนือจาก ประเพณีทางสังคมที่กำหนด	มุ่งหลักการ
ระดับที่ 3	วัยผู้ใหญ่-ช่วงปลาย	6	ถือหลัก สิทธิมนุษยชน กฎเกณฑ์สังคม ยึดหลักสากล ความยุติธรรมการพิพากษา สิทธิส่วนบุคคลที่เป็นสากล	มุ่งหลักการ

ที่มา: Kohlberg (1984)

จากตาราง 10.1 เริ่มจากเด็กจนถึงผู้ใหญ่ช่วงปลายนั้น ในระดับแรกแบ่งเป็นขั้นตอนที่ 1 ซึ่งเป็นขั้นเด็ก การอบรมเพื่อปลูกฝังคุณธรรมเป็นเรื่องของการเน้นที่ตัวเด็ก ขั้นแรกจะมุ่งเน้นแต่ตนเอง โดยหลีกเลี่ยงการถูกทำโทษตลอดจนการเชื่อฟังและมีพัฒนาการอย่างช้าๆ ในขั้นนี้มักกล่าวกันว่าผู้ใหญ่จะดุเด็กไม่ให้ทำสิ่งนั้นสิ่งนี้ มิฉะนั้นจะถูกลงโทษ ขั้นนี้จะเน้นการเชื่อฟังผู้ใหญ่ เพื่อประโยชน์ของตัวเด็ก วิธีการเช่นนี้จะมีพัฒนาการก้าวหน้ายิ่งต่อไปเด็กจะเรียนรู้ว่าจะไร้อะไรผิด ขั้นตอนที่ 2 เป็นวัยรุ่นช่วงแรก จะเรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนและตอบสนองซึ่งกันและกัน เพื่อผลประโยชน์ของตัวเอง เป็นการเรียนรู้เข้าสู่สังคม ต้องเรียนรู้การให้และการรับจากเพื่อนๆ ในวงแคบ

ระดับที่ 2 ขั้นที่ 3 จากการศึกษาพบว่าปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มสามารถจะสร้างสภาพแวดล้อมซึ่งพัฒนาไปสู่ระดับของการมีเหตุผลคือเรียนรู้ที่จะเอาใจผู้อื่นและปรารถนาให้ผู้อื่นชื่นชมตน เริ่มมองไปที่ผู้อื่นไม่ใช่ตนเอง สำหรับในขั้นที่ 4 เป็นขั้นของการพัฒนาเป็นผู้ใหญ่เต็มตัว บุคคลในวัยนี้ยอมรับขนบธรรมเนียมประเพณีของสังคมและกฎหมาย เพื่อกำหนดว่าจะไร้อะไรผิด และในระดับที่ 5 และ 6 นั้นจะนำไปสู่ลักษณะของการมีเหตุผลทางด้านจริยธรรม เนื่องจากคนโดยทั่วไปนั้นไปไกลกว่าและสูงกว่าประเพณีและกฎหมายในสังคมของตนเอง สามารถที่จะใช้พื้นฐานหรือเหตุผลด้านจริยธรรมในหลักการที่กว้างขึ้น และสร้างความสัมพันธ์ อาทิ สิทธิส่วนบุคคลและการจัดการองค์กร

ซึ่งจะเป็นการประกันถึงเกียรติยศของบุคคล การประพฤติปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน และมีอิสระในการแสดงออก ในขั้นที่สูงที่สุดของการพัฒนาทางด้านศีลธรรมจะรวมความหมายของความถูกต้องหรือความผิดพลาดจากหลักทั่วไป ซึ่งสากลโลกให้การยอมรับ

10.6 โครงสร้างคุณลักษณะของจริยธรรม

ผลจากการวิจัยจริยธรรมของกรมการฝึกหัดครูได้อธิบายคุณลักษณะของจริยธรรมไว้ ดังนี้

1) ความรับผิดชอบ หมายถึง ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพัน ด้วยความเพียร ละเอียด รอบคอบ ยอมรับผลการกระทำในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายพยายามปรับปรุงการทำงานของตนให้ดี

2) ความซื่อสัตย์ ประพฤติ ปฏิบัติอย่างเหมาะสมตรงต่อความเป็นจริงตรงไปตรงมาทั้งกาย วาจาใจ ต่อตนเองและผู้อื่น ต่อนายจ้าง ต่อลูกจ้าง ต่อองค์กร

3) เป็นการรักษาจริยธรรม จริยธรรมเป็นสิ่งที่มีความค่าควรแก่การรักษาไว้ จะรักษาไว้ได้ก็ด้วยการมีผู้ปฏิบัติสืบต่อๆ กันไป หากไม่มีใครปฏิบัติก็จะเหลือแต่ตัวอักษร หรือเหลือแต่คำพูด เป็นเพียงอุดมคติ เป็นเพียงจินตนาการ แต่ไม่มีผู้ปฏิบัติ ผู้ปฏิบัติจริยธรรมเป็นผู้สืบต่อรักษาจริยธรรม ให้จริยธรรมยังมีปรากฏอยู่โดยมีผู้ประพฤติปฏิบัติอยู่

4) จริยธรรมช่วยควบคุมมาตรฐาน รับประกันความถูกต้อง ปริมาณและคุณภาพที่ถูกต้องในการประกอบธุรกิจ และอาชีพในการผลิต จำหน่ายและบริการ ไม่ปลอมปนสิ่งใดลงในสินค้า แจ่งสินค้าตามสภาพที่เป็นจริง

จริยธรรม ช่วยควบคุมผู้ประกอบการอาชีพ ผู้ผลิต ผู้ค้าให้มีความซื่อสัตย์สุจริต

จริยธรรม จรรยาบรรณ ช่วยส่งเสริมมาตรฐานคุณภาพและปริมาณ คุณค่า ความสะอาด การโฆษณา ไม่เอาเปรียบลูกค้า

5) พัฒนาประเทศชาติบ้านเมือง บ้านเมืองจะพัฒนาได้ก็ต้องอาศัยคนดีมีจริยธรรมช่วยกัน จึงจำเป็นต้องพัฒนาจิตใจของคนเสียก่อน ควบคู่กันไปกับการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา การพัฒนาที่ไม่มีจริยธรรมเป็นแกนนำ จะสูญเปล่าและเกิดผลเสียเป็นอันมาก ถ้าคนในสังคมละเลยจริยธรรมทำให้ประชาชนทุกข์ยาก เศรษฐกิจเสื่อม คนลุ่มหลงอบายมุข กอบโกย แล้งน้ำใจ ขาดความเมตตาปราณี

6) จริยธรรมช่วยทำหน้าที่พิทักษ์สิทธิ์ตามกฎหมาย สำหรับผู้ประกอบการอาชีพ และช่วยส่งเสริมจริยธรรมของผู้ประกอบการอาชีพและผู้ผลิต เช่น ให้ความสามัคคี ให้มีเมตตากรุณา

7) จริยธรรมช่วยเน้นให้เห็นภาพพจน์ที่ดีของผู้มีจริยธรรม ผู้ที่รับผิดชอบต่อหน้าที่การงาน และอาชีพอย่างแท้จริง เสียสละ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน และจริยธรรม

ยังช่วยลดปัญหาอาชญากรรม ลดปัญหาคดโกง ฉ้อฉล การเห็นแก่ได้เห็นแก่ตัว ความมั่งคั่ง การเอาเปรียบ ใจแคบ

สรุปว่าจริยธรรมมีประโยชน์แก่ทุกฝ่าย ทุกธุรกิจ อาชีพ ช่วยให้เกิดมงคลแก่ผู้ผลิต มีอานิสงส์แก่ผู้บริโภค ช่วยลดการขัดแย้ง การทะเลาะวิวาทระหว่างพ่อค้า ลูกค้า อันเนื่องมาจากการขัดผลประโยชน์กัน เอารัดเอาเปรียบกัน ความรู้สึกที่ดีก็จะมีต่อกัน ความไว้วางใจเชื่อใจกันก็เกิดขึ้น ความเจริญพัฒนาถาวรก็ย่อมเกิดขึ้น

10.7 ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างการค้าเงินธุรกิจกับจริยธรรม

การประกอบธุรกิจโดยปฏิบัติต่อทุกๆ คนด้วยจริยธรรม คุณธรรม ไม่เอารัดเอาเปรียบคดโกง รับผิดชอบต่อสังคม ประเทศชาติ ลูกค้า คนงาน เจ้าของธุรกิจผู้ลงทุน ผู้ดำเนินธุรกิจจะต้องคำนึงถึงแนวปฏิบัติที่เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดี ความมีศีลธรรม จริยธรรม คุณธรรม ถ้าหากผู้ทำธุรกิจจิตใจคับแคบเห็นแก่ได้ เห็นแก่ตัว มุ่งแต่กำไรโดยไม่คำนึงถึงผู้ที่เกี่ยวข้องและสังคม แม้จะประสบความสำเร็จด้านผลกำไร แต่ถือว่าเป็นการกระทำที่ไม่ถูกต้อง เป็นการดำเนินธุรกิจที่ไม่ดี ถ้าหากขาดหลักจริยธรรมที่เป็นหลักยึดถือ

อีกประการหนึ่งที่ส่งเสริมสนับสนุนให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ คือ การมีมนุษยสัมพันธ์ คุณสมบัติที่สำคัญที่นักธุรกิจขนาดย่อมประสบความสำเร็จ คือ เป็นผู้มีความรู้เรื่องสินค้า ธุรกิจที่ประกอบอยู่ และความสามารถทางการบริการ ความสามารถในการตัดสินใจ ความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น และความเต็มใจเสียสละ

ธุรกิจมีความเกี่ยวข้องกับจริยธรรมอย่างลึกซึ้ง สลับซับซ้อนอย่างมากมายหลายด้านด้วยกัน การทำธุรกิจนอกเหนือจากต้องปฏิบัติตามกฎหมายแล้ว ยังต้องทำตามจริยธรรมด้วย สังคมเป็นผู้กำหนดสิ่งที่คุณประกอบธุรกิจควรหรือไม่ควรทำ โดยเหตุผลทางจริยธรรม ถ้าทำแล้วไม่เป็นธรรมเป็นผลร้าย เดือดร้อน ละเมิดสิทธิ ก็ห้ามกระทำ

นอกจากนี้ ธุรกิจจะดำเนินไปไม่รอดถ้าหากปราศจากซึ่งความเชื่อถือทางจริยธรรม โดยการดำเนินธุรกิจจำเป็นต้องประกอบด้วยปัจจัยหลายอย่าง แต่ในที่นี้ต้องการเน้นว่าธุรกิจขาดจริยธรรมไม่ได้ หากปราศจากฐานทางด้านจริยธรรม ธุรกิจจะดำเนินการไปไม่ได้ ธุรกิจจะต้องมีความน่าเชื่อถือถือทางด้านจริยธรรมด้วย

ส่วนใหญ่ผู้บริหารถือปฏิบัติตามกฎหมาย แต่ละเลยการปฏิบัติจริยธรรม นันหาได้เป็นเพราะเขาเป็นคนเลวที่มีนิสัยชั่ว จิตใจต่ำไม่ แต่น่าจะเป็นเพราะโครงสร้างขององค์กรและการบริหารงาน ไม่อำนวยให้มีการพิจารณาตัดสินใจเรื่องจริยธรรมเหมือนเรื่องการเงิน ฝังใจในคิดว่าธุรกิจไม่เกี่ยวกับจริยธรรม และมีรากฐานความเข้าใจผิดว่า จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นเรื่องความรู้สึกส่วนตัว และยึดหลักว่าไม่ควรนำความรู้สึกและความเห็นส่วนตัวทางจริยธรรมเข้ามาเกี่ยวข้องและยังมี

ความเข้าใจผิดว่าระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยม ที่นิยมกลไกของตลาดเป็นเครื่องดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจนั้น จะดำเนินไปเองตามกฎธรรมชาติ ไม่จำเป็นต้องใช้วิจารณ์ญาณ หรือการตัดสินมูลค่าของมนุษย์เข้ามาเกี่ยวข้อง ดังที่เรียกกันผิดๆ ว่า “ตลาดเสรี” คือปลอดจากการแทรกแซง การควบคุม การชี้นำจากรัฐ

สรุปว่าธุรกิจเป็นสิ่งที่อยู่คู่กับสังคม ต่างเอื้อประโยชน์ซึ่งกันและกัน ขณะเดียวกันธุรกิจต้องอยู่คู่กับจริยธรรมธุรกิจใดละเลยจริยธรรมก็จะอยู่ไม่ได้นาน ธุรกิจมีปรัชญาว่าต้องการกำไรสูงสุด แต่ถ้าหวังยั่งยืนต้องอยู่บนพื้นฐานของจริยธรรมทางธุรกิจ ซึ่งเป็นหลักธรรมสำหรับผู้ประกอบการถือเป็นแนวปฏิบัติ ครอบคลุมทั้งค่านิยม ศีลธรรม คุณธรรม จรรยาบรรณ ฯลฯ มนุษย์เป็นสัตว์อันประเสริฐ จึงจำเป็นต้องมีจริยธรรมและวัฒนธรรม ประโยชน์ย่อมบังเกิดแก่ทั้งตนเอง สังคม ประเทศชาติ องค์กรธุรกิจและลูกค้า จึงต้องพยายามช่วยกันยกฐานะการบริหารธุรกิจวิชาชีพให้ได้ โดยตั้งสมาคมวิชาชีพขึ้นมาควบคุมกันเอง ให้องค์กรธุรกิจปฏิบัติจรรยาบรรณต้องยอมรับด้วยใจ เปลี่ยนอุดมการณ์จากมุ่งหารายได้ เป็นการหารายได้อย่างมีจริยธรรม ความนิยมศรัทธาจากสังคม คือ กำไร

10.8 บรรษัทภิบาล

บรรษัทภิบาล (corporate governance) หมายถึง วิธีแห่งการดำรงอยู่ขององค์กร และแนวทางหรือวิธีแห่งการปฏิบัติตนของคนในองค์กรนั้นเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ คือ การเติบโตที่ยั่งยืน และมีความสุขในการประกอบธุรกิจในปัจจุบันกระแสของโลกถือว่า องค์กรใดก็ตาม จะมีความเจริญก้าวหน้าเหมาะกับการลงทุน หรือว่าหุ้นของบริษัทนั้นจะมีราคาที่ดีได้ บริษัทต้องมีชื่อเสียงในการดำเนินการทางธุรกิจ โดยอาศัยกระบวนการและโครงสร้างของบรรษัทภิบาล

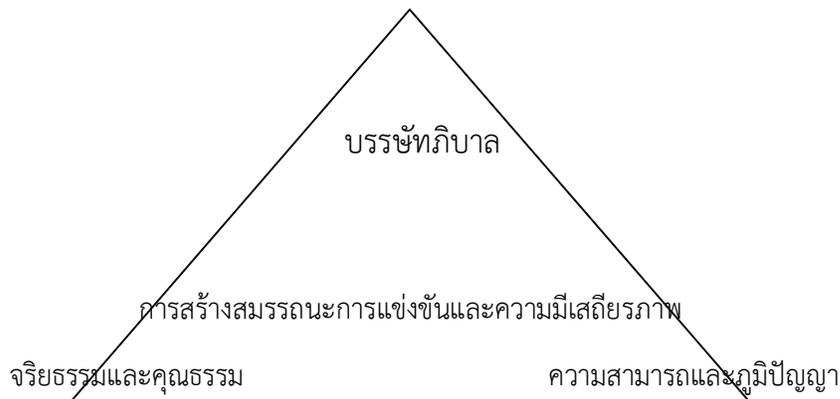
บริษัท หมายถึง คณะบุคคลที่รวมตัวกันตั้งเป็นนิติบุคคลเพื่อการใดการหนึ่งที่สำคัญคือ บริษัทจำกัด อันแสดงถึงองค์กรขนาดใหญ่ที่ทำธุรกิจเพื่อมุ่งหวังกำไร (profit) เสถียรภาพ (stability) การเจริญเติบโต (growth) และเพื่อแผ่สังคม (social contribution)

อภิบาล หมายถึง การปกครองที่เปี่ยมไปด้วยความเอื้ออาทรฉันทน์บิดา มารดา อาทรต่อบุตร เป็นการปกครองที่เต็มไปด้วยจิตวิญญาณของการเล็งเห็นคุณค่าและศักดิ์ศรีแห่งความเป็นมนุษย์ซึ่งแตกต่างจากการปกครองด้วยอำนาจหรือด้วยอาวุธ หรือการปกครองโดยใช้ทักษะและศิลปะเพื่อให้ผู้ปกครองได้ประโยชน์สูงสุด

อย่างไรก็ตาม คำว่า บรรษัทภิบาล (corporate governance) มิใช่คำแปลกใหม่ในสังคมไทย ผู้คนทั่วไปเริ่มรู้จักตั้งแต่มีผู้เริ่มนำคำว่า ธรรมมาภิบาล (good governance) มาเผยแพร่และได้กระแสการตอบรับจากสังคมเป็นอย่างดี ซึ่งในเริ่มแรกถูกนำมาใช้ในองค์กรภาครัฐ โดยคำว่า “ธรรมมาภิบาล” เกิดจากคำว่า “ธรรม” สนธิกับคำว่า “อภิบาล” มาจากคำในภาษาอังกฤษคือคำว่า good governance คำนี้คณะกรรมการบัญญัติศัพท์รัฐศาสตร์ของราชบัณฑิตยสถานได้บัญญัติไว้ว่า “วิธีการ

ปกครองที่ดี” ที่หมายถึงวิธีการปกครองที่ทำให้เกิดผลดีและเหมาะสมคือ การบริหารและกำกับที่ดี เพื่อประโยชน์ของส่วนรวมบนรากฐานของความเป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย และไม่เห็นแก่ประโยชน์ของกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ซึ่งเน้นให้ผู้บริหารมีความรับผิดชอบต่อประชาชน โดยมีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส และมีระบบตรวจสอบที่ได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพเป็นที่ยอมรับทั้งในและต่างประเทศ

ภาพที่ 10.1 บรรษัทภิบาล ประกอบด้วยมิติที่สำคัญ 3 มิติ



ที่มา: ปรับปรุงจาก Hill & Jonse (2001)

บรรษัทภิบาลที่ดี คือ การหล่อหลอมมิติทั้ง 3 นี้เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดพลานุภาพในการไปสู่เป้าหมายขององค์กร คือการสร้างสมรรถนะในการแข่งขัน และความมีเสถียรภาพให้เกิดขึ้นแก่องค์กร ซึ่งมีปัจจัยประกอบด้วย การสร้างผลกำไร ความมีเสถียรภาพ ความเจริญเติบโต การเผื่อแผ่ต่อสังคม มิติทั้ง 3 นี้อธิบายพอสังเขปต่อไปนี้

มิติที่ 1 โครงสร้างและกระบวนการ (structure and process) ของการนำและควบคุมองค์กรไปสู่เป้าหมาย เป็นส่วนที่เป็นรูปธรรมที่จับต้องได้ ซึ่งประกอบด้วยโครงสร้างองค์กร การกำหนดอำนาจหน้าที่หรือกฎบัตร คู่มือคำสั่ง ระเบียบปฏิบัติ ระบบงานต่างๆ ดังนั้น โครงสร้างและกระบวนการต้องเอื้อให้การนำและการควบคุมองค์กรไปสู่วัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้

มิติที่ 2 จริยธรรมและคุณธรรมของคนในองค์กร (ethics & integrity of people) โดยให้ความสำคัญมากในระดับสูงที่ต้องมีการปฏิบัติให้เป็นเยี่ยงอย่าง จนมีคำกล่าวที่ว่าส่งสัญญาณจากส่วนยอด หรือ **tone at the top** โดยผู้บริหารระดับสูงต้องทำเป็นตัวอย่างก่อนเพื่อไม่ให้เกิดการละเลยในระดับล่าง แล้วให้การปฏิบัติในแนวเดียวกันตลอดทั้งแถว จริยธรรมและคุณธรรมเป็นส่วนที่เป็นนามธรรมที่จับต้องยาก แต่มีพลานุภาพสูงที่สุด

มิติที่ 3 ความสามารถและภูมิปัญญา (competence and wisdom) หมายถึง ความสามารถของคนในองค์กร ที่มีขีดความสามารถในการนำเอาความรู้มาสร้างทักษะ เกิดความชำนาญที่เพียงพอ และนำไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นในมิติที่ 3 นี้ ก็ต้องเน้นตั้งแต่ระดับยอดคือกรรมการบริหารของบริษัท ฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดการ เพื่อให้มีแนวทางเดียวกัน หรือมีระดับใกล้เคียงกัน ส่วนภูมิปัญญานั้นคือความสามารถขั้นสูงที่จะคิดค้น เลือกลง และปฏิบัติได้อย่างชาญฉลาด เหมาะสมกับสถานะขององค์กร และต้องมีการขับเคลื่อนในลักษณะเป็นพลวัตและมีวิวัฒนาการ

10.8.1 ความสำคัญของบรรษัทภิบาล

การมีบรรษัทภิบาลที่ดีนั้นจะเป็นต้นทุนให้แก่องค์กรมากหรือน้อยเพียงใด หากองค์กรไม่สามารถรักษามาตรฐานบรรษัทภิบาลที่ดีได้ในระดับหนึ่ง ก็อาจทำให้สูญเสียโอกาสที่จะมีเงินทุนจากแหล่งเงินทุนหรือผู้ร่วมทุนจากภายนอกที่จะเข้ามาลงทุนกับองค์กรได้

อาจมีคำถามว่า บรรษัทภิบาลมีความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจหรือไม่ ถ้าพิจารณาถึงความสำคัญต่อองค์กรในแง่มุม “คุณค่าเพิ่มขององค์กร” จะพบว่า มีความสำคัญต่อองค์กรธุรกิจในระยะยาว เนื่องจากบรรษัทภิบาลเป็นเครื่องมือหนึ่งในการควบคุมให้ผู้บริหารงานอย่างโปร่งใสและให้ความเป็นธรรมต่อผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายนอกและภายใน (Hill & Jonse, 2001)

ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายนอก ได้แก่ ผู้ขายปัจจัยการผลิต ลูกค้า คู่แข่ง รัฐบาล ชุมชน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องภายใน ได้แก่ ผู้ถือหุ้น พนักงาน โดยบรรษัทภิบาลจะเป็นกลไกให้ทุกฝ่ายได้รับประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งเป็นประโยชน์ที่ถูกต้องโปร่งใส ถึงแม้องค์กรจะได้รับประโยชน์น้อยลงกว่าเดิม แต่ก็ยังเป็นประโยชน์ในระยะยาวและสามารถสร้างความยั่งยืนให้กับองค์กรได้

การที่องค์กรมีบรรษัทภิบาลที่ดีจะทำให้เกิดการเพิ่มศักยภาพในการสร้างสมรรถนะการแข่งขันแก่องค์กรทั้งในระดับประเทศและระดับโลก เปิดโอกาสในการเข้าสู่ตลาดทุนของโลก และสามารถเพิ่มโอกาสในการเสาะหาพันธมิตรทางธุรกิจได้ง่ายขึ้นเป็นพันธมิตรที่มีบรรษัทภิบาลที่ดี

หลักการสำคัญๆ สำหรับการสร้างกติกาของโลกที่นำมาประมวลไว้ในที่นี้จะมีความเชื่อมโยงของหลักการบรรษัทภิบาล ที่สำคัญได้แก่

- 1) ความรับผิดชอบของธุรกิจมิได้มีเพียงแค่ความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น หากแต่ต้องแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีผลประโยชน์ร่วมทุกๆ กลุ่มอย่างครบถ้วน
- 2) ผลกระทบของธุรกิจที่เกิดจากเศรษฐกิจและสังคมย่อมส่งผลกระทบต่อวัฒนธรรม ความยุติธรรม และสังคมโลก
- 3) พฤติกรรมทางธุรกิจจะเกิดจิตวิญญาณแห่งความไว้วางใจมากกว่าที่จะเป็นไปตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย ซึ่งหมายความว่าจิตวิญญาณนั้นมีประสิทธิผลกว่าการตีความตามบทบัญญัติแห่งกฎหมาย ทั้งนี้มิได้หมายความว่าละเลยการตีความกฎหมาย

- 4) การยอมรับในกติกาต่างๆ
- 5) สนับสนุนการค้าพหุภาคี
- 6) การเห็นความสำคัญของสิ่งแวดล้อม
- 7) หลีกเลี่ยงการประกอบธุรกิจที่ผิด

หลักการทั้ง 7 ประการนี้เป็นหลักการพื้นฐานของการสร้างกติกาการค้าและการเงินของโลกที่องค์กรต่างๆ ทั้งระดับนานาชาติ ระดับประเทศพยายามนำไปปฏิบัติจนเกิดสิ่งที่เรียกว่า “ธรรมาภิบาล” หรือ **good governance**” นั่นคือ การปกครองอันเป็นคุณที่เกิดจากการใส่ใจจิตวิญญาณของความเป็นมนุษย์ลงไปในการบวนการปกครองและบริหาร

สำหรับองค์กรที่มีระบบบริหารที่ถูกหลักบรรษัทภิบาลสากล จะต้องมีความสมบูรณ์ ในการยึดหลักความถูกต้องในการปฏิบัติหน้าที่ มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ ปฏิบัติต่อทุกฝ่ายอย่างเสมอภาคและยุติธรรม มีความโปร่งใสและเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา และมุ่งส่งเสริมหลักการบริหารอันเป็นเลิศในองค์กร

จึงเป็นที่หวังได้ว่า หากภาคเอกชนและภาครัฐได้ให้ความร่วมมือกัน ในการที่จะร่วมรับผิดชอบต่อการจรรโลงระบบการบริหารที่จะช่วยให้ระบบเศรษฐกิจ พ้นจากภาวะวิกฤติไปสู่ภาวะเศรษฐกิจที่รุ่งเรือง ประชากรมีงานทำ มีการลงทุนมากยิ่งขึ้น

สำหรับประโยชน์ของการนำแนวคิดบรรษัทภิบาลมาใช้สามารถทำให้บริษัทเพิ่มโอกาสและศักยภาพต่างๆ ในการเพิ่มศักยภาพในการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กร (**competitiveness**) ทั้งระดับประเทศ ระดับภูมิภาค และระดับโลก โดยการดำเนินงานอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมาย่อมถือเป็นจุดเด่นขององค์กรอย่างหนึ่งในสังคมภิบาลที่ดี การเข้าสู่ตลาดทุนของโลก (**accessibility to global market**) จากการไม่ปิดบังข้อมูลและดำเนินธุรกิจอย่างโปร่งใส มีคุณธรรมจริยธรรมสร้างความเชื่อถือให้แก่ผู้ลงทุนหรือสถาบันลงทุนภาคเอกชนที่ให้ความสนใจต่อกิจการ การเสาะหาพันธมิตรทางธุรกิจได้ง่ายขึ้นและทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานได้อย่างมั่นคง และเป็นที่ยอมรับจากสังคมทั่วไป

นอกจากนี้ยังเป็นที่ยอมรับกันว่า ธรรมาภิบาลหรือการกำกับดูแลที่ดี สามารถมีผลในทางบวกต่อการปฏิบัติงานทางเศรษฐกิจของประเทศ และการกำกับดูแลที่โปร่งใสจะเป็นกุญแจสำคัญของบริษัทในการเข้าถึงตลาดทุนระดับในยุคโลกาภิวัตน์ อีกทั้งการนำหลักการจัดการบ้านเมืองที่ดีหรือหลักธรรมาภิบาลมาใช้ มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับประเทศ โดยหลักธรรมาภิบาลมี 6 ประการคือ

- 1) หลักนิติธรรม ได้แก่ การตรากฎหมายและกฎข้อบังคับต่างๆ ให้ทันสมัย เป็นธรรม เป็นที่ยอมรับของสังคม และสังคมยินยอมพร้อมใจปฏิบัติตามกฎหมายและกฎข้อบังคับเหล่านั้น โดยถือว่าเป็นการปกครองภายใต้กฎหมาย มิใช่ตามอำเภอใจ หรืออำนาจของตัวบุคคล

2) หลักคุณธรรม ได้แก่ การยึดมั่นในความถูกต้องดีงาม โดยธรรมาภิบาลให้เจ้าหน้าที่ของรัฐยึดถือหลักนี้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้เป็นตัวอย่างแก่สังคม ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนพัฒนาตนเองไปพร้อมกัน เพื่อให้คนไทยมีความซื่อสัตย์ จริงใจ ขยัน อดทน และมีระเบียบวินัย ประกอบวิชาชีพสุจริตจนเป็นนิสัยประจำชาติ

3) หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

4) หลักความมีส่วนร่วม ได้แก่ การเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้และเสนอความเห็นในการตัดสินใจปัญหาสำคัญของประเทศ ไม่ว่าจะด้วยการแจ้งความเห็น การไต่สวน สาธารณะ การประชาพิจารณ์ หรือการแสดงประชามติ เป็นต้น

5) หลักความรับผิดชอบ ได้แก่ การตระหนักในสิทธิ หน้าที่ ความสำนึกในความรับผิดชอบ สังคม การใส่ใจปัญหาสาธารณะของบ้านเมือง และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาตลอดจนการเคารพในความคิดเห็นที่แตกต่าง และความกล้าที่จะยอมรับผลจากการกระทำของตนเอง

6) หลักความคุ้มค่า ได้แก่ การบริหารและใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม โดยธรรมาภิบาลให้คนไทยมีความประหยัด ใช้จ่ายอย่างคุ้มค่า สร้างสรรค์สินค้าและบริการที่มีคุณภาพ เพื่อให้สามารถแข่งขันได้ในเวทีโลก รักษาและพัฒนาทรัพยากรธรรมชาติให้สมบูรณ์ยั่งยืน

10.8.2 หลักการปฏิบัติด้วยบรรษัทภิบาล

องค์กรธุรกิจใช้หลักของบรรษัทภิบาลหรือการกำกับดูแลกิจการที่ดี (good corporate governance) เพื่อช่วยส่งเสริมการดำเนินงานให้เป็นไปอย่างยั่งยืน และเป็นหัวใจในการบรรลุเป้าหมายในการเพิ่มมูลค่าสูงสุดแก่ผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholders) อีกทั้งธุรกิจสามารถดำเนินงานไปได้อย่างโปร่งใส เป็นธรรมภายใต้กรอบของกฎหมาย และมาตรฐานจรรยาบรรณที่ดีสำหรับแนวการปฏิบัติที่ดีใน 3 ด้านใหญ่ๆ คือ

1. การปฏิบัติที่ดีต่อพนักงาน

องค์กรควรปฏิบัติต่อพนักงานในด้านต่างๆ ดังนี้ จ่ายค่าจ้างเงินเดือนและค่าตอบแทนตามกฎหมาย มีระบบการเพิ่มค่าจ้างและให้ผลประโยชน์เพิ่มเติมแก่พนักงานตามผลงานอย่างเหมาะสม สถานที่ทำงานและที่พักสุขอนามัย มีสวัสดิการช่วยเหลือเรื่องการรักษาพยาบาล การบรรเทาทุกข์แก่พนักงาน มีระบบพัฒนาพนักงาน ให้ความรู้แก่พนักงาน และสนองตอบต่อข้อเสนอหรือข้อคิดเห็นของพนักงาน

2. การปฏิบัติที่ดีต่อลูกค้า

องค์กรควรปฏิบัติต่อลูกค้าในด้านต่างๆ เช่น ผลิตสินค้าให้ได้มาตรฐาน โดยมีระบบการควบคุมการผลิตให้ได้สินค้าตรงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ มีการชี้แจงลักษณะสินค้าและราคาที่ชัดเจน เข้าใจง่าย และมีการแสดงรายละเอียดเกี่ยวกับสินค้า เป็นต้น นอกจากนี้องค์กรควรดูแลและรับผิดชอบต่อผลที่เกิดกับลูกค้า

3. การปฏิบัติที่ดีด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

องค์กรควรปฏิบัติต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เช่น มีการดูแลและจัดของเสียที่เกิดจากกิจการ มีระบบทำน้ำเสียให้สะอาด และระบบทำลายเชื้อโรคเบื้องต้นของของเสียที่จะทิ้ง เป็นต้น รวมถึงควรปฏิบัติต่อชุมชนด้วยความจริงใจ ให้ความช่วยเหลือและคืนกำไรให้ชุมชนตามเหมาะสม ไม่เบียดเบียน และเอาเปรียบสังคม มีระบบการทำบัญชีรายงานผลที่ถูกต้องเป็นจริง และควรเสียภาษีในอัตราที่ถูกต้อง

10.8.3 องค์ประกอบของบรรษัทภิบาล

องค์ประกอบของบรรษัทภิบาลของแต่ละองค์กรในแต่ละประเทศ ย่อมมีองค์ประกอบที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งสามารถสรุปองค์ประกอบของบรรษัทภิบาลเป็นประเด็นสำคัญได้ดังนี้คือ

1) ปฏิบัติกับผู้มีส่วนได้เสียทุกกลุ่มอย่างเป็นธรรม

มุ่งปฏิบัติต่อผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นเจ้าของกิจการ ผู้ถือหุ้น ผู้ซื้อสินค้า ผู้ขายสินค้า พนักงาน เจ้าหนี้ รัฐบาลและสังคมโดยรวมอย่างยุติธรรม นั้นหมายความว่า องค์กรมีความจำเป็นต้องปฏิบัติอย่างเสมอภาคกันระหว่างผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการ ไม่ว่าจะเป็นรายเล็กหรือรายย่อย จะเป็นชาวไทยหรือชาวต่างประเทศ โดยผู้ถือหุ้นทุกรายมีความสำคัญต่อองค์กรทั้งสิ้น

2) การเปิดเผยข้อมูลสารสนเทศและความโปร่งใส

เนื่องจากความเชื่อมั่นของนักลงทุน เจ้าหนี้ และผู้เกี่ยวข้องเกิดจากความโปร่งใสในการดำเนินการขององค์กร โดยองค์กรต้องสามารถตรวจสอบได้ รวมทั้งมีการกำหนดภารกิจของแต่ละฝ่ายอย่างชัดเจน มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้องและทันเหตุการณ์ให้แก่ผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งข้อมูลที่เปิดเผยต้องมีความสม่ำเสมอคือ ได้รับจัดทำและบันทึกด้วยหลักเกณฑ์เดียวกันทั้งหมด มีมาตรฐานสามารถเปรียบเทียบข้อมูลจากแหล่งอื่นได้อย่างสะดวก

3) ลดความเสี่ยง

แม้ว่าองค์กรจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจนและมีการวางแผนการปฏิบัติอย่างมืออาชีพ ตลอดจนกำหนดกระบวนการควบคุมและตรวจสอบผลการปฏิบัติอย่างรัดกุมแล้ว แต่ก็ยังคงต้องมีกระบวนการบริหารความเสี่ยง โดยการวิเคราะห์ความเสี่ยงของการดำเนินธุรกิจแล้วกำหนด

ระดับความสำคัญของความเสี่ยง จากนั้นมีการกำหนดมาตรการควบคุมและขั้นตอนการปฏิบัติอย่างเคร่งครัดเพื่อลดความเสี่ยงให้เหลือน้อยที่สุด

4) การมุ่งผลอันเป็นเลิศในองค์กร

การมุ่งปฏิบัติอันเป็นเลิศ นอกจากนี้ยังต้องส่งเสริมการปฏิบัติอันเป็นเลิศแก่บุคลากรทุกฝ่าย โดยผลักดันให้ทุกหน่วยงานพัฒนาตนเองเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศตลอดเวลา

5) ความรับผิดชอบต่อสังคมและประชาชาติ

ในฐานะที่องค์กรเป็นส่วนหนึ่งของสังคมและประเทศชาติ จึงควรคืนกำไรสู่สังคมผ่านทางกิจกรรมการกุศลต่างๆ ตามความเหมาะสม ตลอดจนมีส่วนร่วมในการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมและสนับสนุนกิจกรรมใดๆ ก็ตามที่ก่อให้เกิดประโยชน์ที่ยั่งยืนต่อประเทศชาติอย่างเป็นรูปธรรม

6) การให้ผลตอบแทนที่ยั่งยืนแก่ผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของกิจการ

องค์กรควรตระหนักถึงการสร้างมูลค่าในระยะยาว ไม่ควรคำนึงแต่เพียงผลตอบแทนระยะสั้น รวมทั้งมีการพัฒนาและปรับปรุงระบบการบริหารให้มีประสิทธิภาพสูงสุดอย่างไม่หยุดนิ่ง ซึ่งจะทำให้เจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนที่สม่ำเสมอและยั่งยืนนาน

7) การรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ในการทำงานนั้น

เมื่อมีข้อมูลนำเข้า (input) และมีการทำงานที่เป็นกระบวนการ (process) ย่อมนำไปสู่ผลผลิต (output) และเสียงตอบรับ (feedback) ซึ่งผลผลิตในที่นี้ไม่ว่าจะตรงตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้คาดหวังไว้หรือไม่ก็ตาม และไม่ว่าผลผลิตนั้นจะให้คุณหรือให้โทษต่อองค์กร ย่อมต้องถือเป็นผลผลิตรวมขององค์กรทั้งสิ้น องค์กรจะปิดความรับผิดชอบต่อสังคมไม่ได้ จึงถือเป็นหน้าที่สำคัญขององค์กรภาคธุรกิจที่จะต้องให้ความสำคัญกับการรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานตามหน้าที่ของตน

8) คณะกรรมการเป็นอิสระและเข้มแข็ง

คณะกรรมการหมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบอำนาจในการตัดสินใจภายในขององค์กรภาคธุรกิจ ส่วนคำว่าอิสระในที่นี้หมายถึง อิสระในการตัดสินใจกระทำหน้าที่สิ่งใดอันเป็นประโยชน์ต่อองค์กรที่ตนสังกัดอยู่ โดยคณะกรรมการบริหารควรมีความเป็นอิสระสูง และมีการคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมเป็นที่ตั้ง ด้วยความเข้มแข็งทางด้านจิตใจและต้องยึดมั่นในการกระทำความดี

10.8.4 ผู้บริหารกับหลักบรรษัทภิบาล

การดำเนินธุรกิจมีเป้าหมายสำคัญคือ การหากำไร การที่มีแนวความคิดและข้อเสนอแนะให้ผู้บริหารตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อสังคม แสดงความมีจริยธรรม หรือให้ยึดหลักบรรษัทภิบาลนั้น อาจมองได้ว่าเป็นสิ่งนอกเหนือจากหน้าที่ของธุรกิจ จึงทำให้ผู้บริหารบางคนมีการใช้อำนาจอย่างไม่เหมาะสม ล้วนส่งผลเสียอย่างร้ายแรงได้ทั้งสิ้น จึงจำเป็นต้องจัดระบบงานให้มีวิธีการที่สามารถช่วย

ควบคุมการใช้อำนาจของผู้ที่ได้รับมอบอำนาจให้เป็นผู้จัดการทรัพยากรของส่วนรวมที่ดี โดยต้องมีหลักการดังต่อไปนี้

1) การถ่วงดุลอำนาจอย่างพอเหมาะ มิให้ฝ่ายใดหรือผู้หนึ่งผู้ใดมีอำนาจมากเกินไปจนเปิดโอกาสให้ใช้อำนาจในทางมิชอบ ในขณะเดียวกัน ระบบการถ่วงดุลอำนาจนั้นต้องไม่เป็นอุปสรรคแก่ผู้บริหาร จนไม่สามารถทำหน้าที่การบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องมีความคล่องตัวและความยืดหยุ่น

2) กำหนดภารกิจของบุคลากรทุกระดับไว้อย่างชัดเจน เพื่อป้องกันความซ้ำซ้อนและความไม่โปร่งใสในการทำงาน ซึ่งจะช่วยทำให้ทราบขอบเขตและเป้าหมายของภาระหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคน ส่งผลให้เกิดการทำงานอย่างรับผิดชอบ หรือสามารถติดตามประเมินผลงานได้ชัดเจน อีกทั้งเป็นการสร้างจิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่

3) จัดทำคู่มือการปฏิบัติงานและระเบียบที่ชัดเจน เข้าใจง่าย ไม่สับสน อันถือเป็นส่วนประกอบของการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพราะจะทำให้ไม่สามารถใช้ความเข้าใจยากหรือความไม่ชัดเจนของคู่มือหรือระเบียบในการสร้างอิทธิพลหรือผลประโยชน์ได้

4) ระบบข้อมูลและการรายงานที่ดี มีระบบข้อมูลที่มีความถูกต้อง สมบูรณ์ ทันเวลา และให้ข้อมูลและสารสนเทศที่มีการเปิดเผยอย่างเพียงพอและเป็นประโยชน์แก่การตัดสินใจ ซึ่งข้อมูลในลักษณะนี้จะเอื้อต่อการตรวจสอบผลการปฏิบัติหน้าที่ของฝ่ายต่างๆ ได้เป็นอย่างดีสามารถช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างโปร่งใส

5) ส่งเสริมให้สิทธิ์ผู้มีส่วนได้เสียในการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร เป็นสิทธิ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่พึงรับรู้ เนื่องจากเขามีอำนาจเข้าไปบริหารจัดการ

6) ข้อกำหนดเรื่องจริยธรรมและจรรยาบรรณ กำหนดเรื่องจริยธรรมและจรรยาบรรณของบุคลากรทุกฝ่าย ที่ทุกคนปฏิบัติหน้าที่อย่างเที่ยงธรรมตามภาระหน้าที่ที่ได้กำหนดได้ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ปฏิบัติงานเต็มสติกำลังความรู้และความสามารถ และไม่เอาัดเอาเปรียบองค์กร

7) มีคุณธรรมในการบริหารงานบุคคล เพื่อให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถได้ปฏิบัติหน้าที่สำคัญๆ เหมาะกับความรู้ความสามารถ

10.8.5 วิธีการสร้างบรรษัทภิบาลที่ดี

บรรษัทภิบาลเป็นสิ่งที่เข้าใจยากนำไปปฏิบัติยาก แต่เป็นสิ่งจำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นองค์กรธุรกิจที่มีความประสงค์ที่จะนำธุรกิจให้อยู่รอดได้ จะต้องหาวิธีการหรือวิถีการสร้างบรรษัทภิบาลที่ดีเพื่อจะบังเกิดผลให้ได้ทั้งรูปแบบและสาระที่ถูกต้องและผสมผสานเข้าเป็นเนื้อเดียวกันได้ จึงจะเกิดพลาณภาพที่แท้จริง วิธีการสร้างบรรษัทภิบาลที่ดีควรเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องตามนัยแห่งพลวัตและวิวัฒนาการที่ควรเป็นและควรจะทำ

ธุรกิจภาคเอกชนและรัฐวิสาหกิจของประเทศต่างๆ ทั่วโลกนั้น กลายเป็นศูนย์กลางของระบบเศรษฐกิจของชาติและของโลกไปแล้ว ดังนั้น ความเชื่อมโยงและการส่งผลกระทบต่อจากจุดหนึ่งไปยังจุดอื่นเป็นไปอย่างรวดเร็ว บรรษัทภิบาลที่ดี คือ วิธีการทำธุรกิจที่ดี

องค์กรใดก็ตามที่มีอาการดังต่อไปนี้ย่อมสรุปได้ว่าเป็นองค์กรที่มีบรรษัทภิบาลที่ไม่ถูกต้องและไม่สมควรกระทำ ได้แก่

1) ไม่มีการแบ่งแยกอำนาจหน้าที่ชัดเจนระหว่างคณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการต่างๆ และคณะกรรมการบริหาร ซึ่งนำไปสู่การพ่วงหรืออำนาจหรือใช้อำนาจเกินขอบเขต หรือใช้อำนาจผิดประเภท

2) มีสัญญาณบอกเหตุหรือมีเหตุการณ์บ่งชี้ว่าผู้บริหารระดับสูงฝ่ายจัดการมีผลประโยชน์ที่ขัดกัน ระหว่างงานในหน้าที่และประโยชน์ส่วนตนทั้งทางตรงและทางอ้อม

3) มีการออกคำสั่งหรือกฎเกณฑ์ออกมาโดยไม่มีเหตุผลรองรับ หรือมีทิศทางที่ไม่สามารถคาดหมายได้ จึงทำให้เกิดการสร้างกลไกปกป้องตนเองหรือสร้างอาณาจักรตนเองไว้เป็นเกราะป้องกันตนหรือพรรคพวก หรือเป็นอำนาจต่อรองกับฝ่ายบริหาร

4) ออกกฎ ข้อบังคับและคำสั่งที่หยาบหยาบ หลากหลายเกินความจำเป็น แต่ไม่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ทำให้ยากแก่การปฏิบัติ ยากที่จะตรวจสอบและยากที่จะควบคุมและประเมินผล จึงเป็นช่องทางให้เกิดการประจบสอพลอ หรือการร่วมกันทุจริตได้ง่ายยิ่งขึ้น

5) นโยบายหรือคำสั่ง ให้เกิดการปฏิบัติไม่ได้จัดลำดับความสำคัญไว้อย่างชัดเจน จึงเป็นเหตุให้เกิดการจัดสรรงบประมาณที่ไม่มีประสิทธิผล เกิดงบประมาณกระจุกตัวหรือผันแปรตามผู้บริหารที่มีอิทธิพลสูงในองค์กรนั้น

6) คู่มือปฏิบัติไม่ครบถ้วนทุกหน่วยงาน และคู่มือปฏิบัติงานไม่มีความชัดเจนกับไม่มีความสอดคล้องระหว่างหน่วยงานประการสำคัญคือคู่มือปฏิบัติงานยากแก่ความเข้าใจ จนไม่ค่อยมีผู้ที่เข้าใจได้อย่างทะลุปรุโปร่ง

7) วัฒนธรรมองค์กรไม่มีหรือมีแต่ไม่เด่นชัดจนไม่เป็นเอกภาพ จึงนำไปสู่ลัทธิเอกบุคคผล คือ การถือตนเป็นศูนย์กลาง

8) ความภักดีในองค์กรมีระดับต่ำ ไม่ว่าจะป็นระดับกรรมการบริษัท ฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดการ และฝ่ายปฏิบัติการ

9) กระบวนการตัดสินใจขาดความโปร่งใส

10) ฝ่ายบริหารและกรรมการบริษัทเป็นตัวแทนของผู้ถือหุ้นเฉพาะกลุ่มที่เข้ามาพิทักษ์รักษาผลประโยชน์ของกลุ่มตนเป็นหลัก

10.9 บทสรุป

ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน มีการดำเนินการไปอย่างเห็นแก่ประโยชน์ระยะสั้น และมุ่งกอบโกยกำไรที่วัดได้ในเวลาทางบัญชีเท่านั้น ซึ่งเป็นแนวคิดที่ผิด แท้จริงแล้วจริยธรรมทางธุรกิจนั้นเทียบได้กับวิสัยทัศน์ในการประกอบธุรกิจอย่างยั่งยืน ความสำเร็จของธุรกิจควรวัดจากการที่ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน โดยมีกำไรตามที่สามารถดำรงกิจการอยู่ได้ในระยะยาว การที่องค์กรมีจริยธรรมทางธุรกิจ จะมีวิธีที่ก่อประโยชน์ให้เกิดขึ้นในหลายๆ ด้านทั้งในด้านประชากร ด้านสิ่งแวดล้อม และด้านสังคมและเศรษฐกิจ โดยผู้บริหารควรมีหลักจริยธรรมในการประกอบธุรกิจที่พึงปฏิบัติดังนี้ มีความรับผิดชอบต่อสังคม มีความเปิดเผยโปร่งใส ยึดถือกฎระเบียบที่ยุติธรรม มีจิตสำนึกเพื่อส่วนรวม และมีความซื่อสัตย์

การประกอบธุรกิจประเภทต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจทางอุตสาหกรรมใดๆ ก็ตามจะต้องมีจรรยาบรรณในการประกอบอาชีพ ซึ่งจะเป็นแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง เหมาะสม และช่วยแก้ไขปัญหาละอูปรรคที่เกดขึ้นในสังคม โดยปัจจัยที่มีผลต่อจรรยาบรรณทางธุรกิจได้แก่ ปัจจัยภายใน เช่น ความกดดันเพื่อผลงานหรือผลผลิต สภาพการเงินภายในธุรกิจ และปัจจัยภายนอก เช่น การแข่งขันทางธุรกิจ และการเจริญเติบโตของธุรกิจ เป็นต้น โดยผู้ประกอบธุรกิจนั้นๆ จะต้องทำหน้าที่รับผิดชอบต่อผู้มีจรรยาบรรณต่อบุคคลต่างๆ ดังนี้ มีจรรยาบรรณต่อลูกค้า รัฐบาล พนักงานและลูกจ้าง เจ้าของเงินทุน และสังคม

เนื่องจากด้วยองค์การภาครัฐและภาคเอกชนในสังคมได้ดำเนินธุรกิจโดยขาดจริยธรรมและขาดความรับผิดชอบต่อสังคม รวมถึงการขาดหลักบรรษัทภิบาลของผู้บริหารมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารบางคนมีการใช้อำนาจอย่างไม่เหมาะสม ไม่โปร่งใส และไม่ยุติธรรม ซึ่งเป็นการใช้อำนาจไม่ถูกต้อง จึงทำให้ต้องมีการเรียกร้องให้องค์กรภาครัฐและภาคเอกชนให้ความสนใจกับการนำหลักบรรษัทภิบาลมาใช้ภายในองค์กรมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะภาคเอกชนที่มีการรณรงค์ให้องค์กรธุรกิจใช้หลักการปฏิบัติที่ดีใน 3 ด้านใหญ่ คือ การปฏิบัติที่ดีต่อพนักงาน การปฏิบัติที่ดีต่อลูกค้า และการปฏิบัติที่ดีด้านสังคมและสิ่งแวดล้อม

ดังนั้นผู้บริหารของธุรกิจควรจะมีวิสัยทัศน์ที่เล็งเห็นว่า การดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรมเป็นเสมือนการลงทุนอย่างหนึ่ง ในการที่จะซื้อการยอมรับจากผู้มีส่วนได้เสียต่อธุรกิจกลุ่มต่างๆ อันจะทำให้ธุรกิจได้รับแรงสนับสนุนจากทั้งภายในและภายนอกธุรกิจ ทำให้ธุรกิจที่ดำเนินงานอย่างมีจริยธรรมมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จในระยะยาวอย่างยั่งยืน

คำถามท้ายบท

1. ให้อธิบายความหมายของจริยธรรมธุรกิจและบรรษัทภิบาลมาให้เข้าใจพอสังเขป

2. ให้อธิบายอย่างองค์การทางธุรกิจที่นักศึกษาเห็นว่ามีปัญหาทางจริยธรรมในธุรกิจแล้วให้วิเคราะห์ว่าองค์การดังกล่าวมีปัญหาทางจริยธรรมในธุรกิจอย่างไร อธิบายเหตุผลประกอบ
3. ให้อธิบายโครงสร้างคุณลักษณะของจริยธรรม และความสัมพันธ์เกี่ยวข้องระหว่างการดำเนินธุรกิจกับจริยธรรมมาให้เข้าใจพอสังเขป
4. ให้อธิบายกระบวนการดำเนินการบรรษัทภิบาลเพื่อการเป็นองค์กรที่ดีและมีความยั่งยืน ยกตัวอย่างองค์การใดองค์กรหนึ่งที่นักศึกษาเห็นว่ามีความมีบรรษัทภิบาลที่ดีประกอบการอธิบาย
5. จากกรณีศึกษาเรื่อง “บริษัท ABN Insurance จำกัด” ให้วิเคราะห์จริยธรรมทางธุรกิจของทีมการตลาดทุกทีมที่อยู่ใน บริษัท ABN Insurance จำกัด และให้เหตุผลทางจริยธรรมประกอบการอธิบาย

กรณีศึกษา บริษัท ABN Insurance จำกัด

บริษัท ABN Insurance จำกัด ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2518 มี คุณอานนท์ บางนคร เป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และ คุณอนันต์ บางนคร เป็นกรรมการผู้จัดการ ดำเนินธุรกิจด้านประกันชีวิตกิจการของบริษัทมีความก้าวหน้าและมีการเติบโตที่ดีมาโดยตลอด แต่ปี พ.ศ.2557 ที่ผ่านมายอดเบี้ยประกันชีวิตมีอัตราการลดลงเกือบ 20% เป็นผลให้ คุณอานนท์ ต้องลงมาดูแลเรื่องนี้อย่างจริงจังด้วยตนเอง และมีการนัดประชุมผู้บริหารและตัวแทนขายเป็นวาระเร่งด่วน

แต่เดิมบริษัทใช้กลยุทธ์การขายโดยใช้ตัวแทนขายเป็นรายบุคคล ที่ผ่านมามีรายงานว่าตัวแทนขายแย่งลูกค้ากันเอง และมีข้อร้องเรียนจากลูกค้าว่าตัวแทนขายมักติดต่อและเข้าพบลูกค้าซ้ำซ้อนกันอยู่บ่อย ๆ สร้างความรำคาญให้กับลูกค้าของบริษัทเป็นอย่างมาก ต่อมา ผู้บริหารของบริษัทจึงใช้กลยุทธ์ใหม่โดยให้มีการขายเป็นทีม โดยแบ่งเป็นทีม ๆ ละ 3-5 คน ประกอบด้วยทีม A ถึง H รวมทั้งหมด 8 ทีม กลยุทธ์การขายเป็นทีมได้ผลเป็นอย่างดี ยอดรวมเบี้ยประกันชีวิตเริ่มเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง

อย่างไรก็ตาม การประชุมผู้บริหารและตัวแทนขายทั้งหมดเมื่อเร็ว ๆ นี้ พบว่ามีปัญหาในการบริหารจัดการทีมขาย ดังนี้

ทีม A ผลงานเป็นไปตามเป้าหมาย แต่หัวหน้าทีม A กล่าวว่า ตนหาลูกค้าอยู่คนเดียว ตัวแทนขายในทีมไม่ได้ช่วยหาลูกค้าเลย และหัวหน้าทีม A เสนอขอให้ผู้บริหารเปิดรับสมัครตัวแทนขายใหม่มาทดแทนตัวแทนขายเดิมในทีม A

ทีม C ผลงานเป็นไปตามเป้าหมาย แต่ตัวแทนขายในทีม C กล่าวว่า หัวหน้าทีม C ไม่ออกหาลูกค้าเลย ผลงานที่ได้เป็นของตัวแทนขายในทีม C ทั้งหมด

ทีม D ผลงานเป็นไปตามเป้าหมาย แต่หัวหน้าทีม D มีปัญหาว่าตัวแทนขายในทีม D มีการ

ทยอยลาออกไปอยู่บริษัทอื่น เนื่องจากค่าคอมมิสชั่นของบริษัทต่ำกว่าบริษัทอื่น ตัวแทนขายในทีม D ยื่นข้อเรียกร้องให้บริษัทเพิ่มค่าคอมมิสชั่น หากไม่เพิ่มให้จะลาออกไปอยู่บริษัทอื่นที่ให้ค่าคอมมิสชั่นสูงกว่า

ทีม F ผลงานเป็นไปตามเป้าหมาย แต่แจ้งต่อที่ประชุมว่าทีม A กับทีม D มีการออกตลาดโดยเข้ามาแย่งลูกค้าที่ทีม F เป็นผู้รับผิดชอบในเขตพื้นที่ที่ได้มีการแบ่งเขตการตลาดไว้แล้วก่อนหน้านี้ ขอให้ทีม A กับทีม D โอนลูกค้าที่อยู่ในเขตพื้นที่ทางการตลาดของทีม F ให้เป็นผลงานของทีม F ทั้งหมด

(ที่มา: อ่ำพล นววงศ์เสถียร. 2558. บริษัท ABN Insurance จำกัด ปรับปรุงจากกรณีศึกษาเชิงปฏิบัติการที่ใช้ในการเรียนการสอนในห้องเรียนรายวิชาภาวะผู้นำและการพัฒนาทีมงาน)

เอกสารอ้างอิง

จินตนา บุญบงการ. 2545. จริยธรรมทางธุรกิจ. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จินตนา บุญบงการและณัฐพันธ์ เขจรนันท์. 2544. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.

เนตรพัฒนา ยาวีราช. 2551. จริยธรรมทางธุรกิจ. กรุงเทพฯ : ทิปเพิ้ลกรุ๊ป.

พรนพ พุกกะพันธุ์. 2544. จริยธรรมทางธุรกิจ. โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักท์.

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2557. ออนไลน์ ค้นจาก <http://dictionary.sanook.com/search/dict-th-th-royal-institute> เมื่อวันที่ 24 พฤษภาคม 2557

พระธรรมปิฎก, (ป.อ.ปยุตฺโต). 2544. ธรรมนุญชีวิต พุทธจริยธรรมเพื่อชีวิตที่ดีงาม. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์การศาสนา.

สารานุกรม. 2554. **Ethics**. ค้นจาก<http://www.encyclopedia2.thefreediction.com/ethics>. เมื่อวันที่ 1 มกราคม 2558.

สุภาพร พิศาลบุตร. 2544. จริยธรรมทางธุรกิจ. กรุงเทพฯ : วี.เจ. พรินติ้ง.

อนันต์ชัย คงจันทร์. 2544. งานวิจัยเรื่องการค้ากับดุลยภาพการในประเทศไทย. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

อ่ำพล นววงศ์เสถียร. 2556. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และบรรษัทภิบาลที่มีผลต่อผลการประกอบการของธุรกิจครอบครัวในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย. นำเสนอในที่ประชุมวิชาการเบญจมิตรวิชาการ ครั้งที่ 3. เมื่อวันที่ 29 พฤษภาคม 2556.

อ่ำพล นววงศ์เสถียร. 2558. บริษัท ABN Insurance จำกัด ปรับปรุงจากกรณีศึกษาเชิงปฏิบัติการที่ใช้ในการเรียนการสอนในห้องเรียนรายวิชาภาวะผู้นำและการพัฒนาทีมงาน

- Brinkmann, J. & Knut J. Ims. 2004. A Conflict Case Approach to Business Ethics. **Journal of Business Ethics**. 53 (1-2) : 123-136.
- Charney, Evan. 2011. **Ethics, Political**. In George Thomas Kurian et al. The Encyclopedia of Political Science. Washington, D.C.: CQ Press.
- Harper & Row. 1960. **The Responsible Self: A Study in Moral Philosophy**. New York.
- Kohlberg, L. 1984. The Psychology of Moral Development : The Nature and Validity of Moral Stages. **Essays on Moral Development**. Volume 2.
- Kohlberg's Moral Stages. 2011. **Business Ethics**. Retrieve from <http://faculty.plts.edu/gpence/html/kohlberg.htm>. when 12 February 2015.
- Macdonald, Christie.2011. **Business Ethics**. Retrieve from <http://www.businessethics.ca/definitions/business-ethics.html>. when 6 March 2015.
- Post, J.E., Lawrence, A.T., and Weber, J. 2002. **Business and Society : Corporate Strategy, Public Policy, Ethics**. Tenth Edition ed. New York : McGraw-Hill Irwin.



Strategic Management