



การจัดการ

เชิงกลยุทธ์

Strategic Management

โดย กวินพัฒน์ เลิศพงษ์มณี

Sample work, do not publish

การจัดการเชิงกลยุทธ์

Strategic Management

กวิณพัฒน์ เลิศพงษ์มณี

คำนำ

หนังสือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ผู้เขียนทำการสอนมากกว่า 10 ปี ทำให้ทราบถึงความสำคัญของหนังสือการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างดี หนังสือเล่มดังกล่าว ก่อให้เกิดประโยชน์กับ นิสิต นักศึกษา ในระดับอุดมศึกษา และบุคคลทั่วไปที่สนใจนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และบูรณาการกับการดำเนินงานในชีวิตประจำวัน เพื่อสร้างความสามารถ และความได้เปรียบต่อการแข่งขัน ผู้เขียนเรียบเรียงแนวคิด ทฤษฎีและหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ ให้เกิดความทันสมัยเหมาะสม และสอดคล้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์

หนังสือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management เล่มนี้ ผู้เขียนเรียบเรียงเนื้อหาครอบคลุมทั้งหมด 6 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ภาพรวมของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย แนวคิด พื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์ และบรรษัทภิบาล จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประกอบด้วย หลักการพื้นฐานการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ตอนที่ 3 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย และกลยุทธ์ กลยุทธ์องค์กร ตอนที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติและการควบคุมกลยุทธ์ ประกอบด้วย การดำเนินกลยุทธ์ การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ และการประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ ตอนที่ 5 การจัดการเชิงกลยุทธ์กับการแข่งขันระดับโลก แนวทางในการจัดการเชิงกลยุทธ์และความสามารถในการแข่งขันระดับโลก และตอนที่ 6 การแนะนำการวิเคราะห์กรณีศึกษา ข้อเสนอแนะสำหรับการวิเคราะห์กรณีศึกษา เนื้อหาแต่ละเรื่องได้อธิบายไว้อย่างละเอียดและเข้าใจได้ง่าย

ท้ายสุดนี้ ผู้เขียนหนังสือการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ได้ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ ความรู้ ประสบการณ์การสอนในสถานศึกษาภาครัฐ ภาคเอกชน การวิจัย การศึกษาดูงาน การเป็นที่ปรึกษาองค์กรธุรกิจ และการทำงานในธุรกิจของครอบครัว ความสำเร็จในครั้งนี้ ทำให้ผู้เขียนมีความภาคภูมิใจเป็นอย่างยิ่ง อนึ่งหากผู้อ่านพบกับข้อบกพร่องของหนังสือเล่มนี้ ขอได้โปรดให้ข้อเสนอแนะเพื่อใช้ในการปรับปรุงแก้ไขในครั้งต่อไป ผู้เขียนจะขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

กวินพัฒน์ เลิศพงษ์มณี

สารบัญ

ตอนที่ 1	ภาพรวมของการจัดการเชิงกลยุทธ์	6
	บทที่ 1 แนวคิดพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์	7
	บทที่ 2 บรรษัทภิบาล จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม	22
ตอนที่ 2	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	31
	บทที่ 3 หลักการพื้นฐานการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม	32
	บทที่ 4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	40
	บทที่ 5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	58
ตอนที่ 3	การวางแผนเชิงกลยุทธ์	73
	บทที่ 6 การกำหนด วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย	74
	บทที่ 7 การวางแผนกลยุทธ์องค์กร	85

ตอนที่ 4	การนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติและการควบคุม	98
	บทที่ 8 การดำเนินกลยุทธ์	99
	บทที่ 9 การบริหารการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์	112
	บทที่ 10 การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์	129
ตอนที่ 5	การจัดการเชิงกลยุทธ์กับการแข่งขันระดับโลก	144
	บทที่ 11 แนวทางในการจัดการเชิงกลยุทธ์และความสามารถในการแข่งขันระดับโลก	145
ตอนที่ 6	การแนะนำการวิเคราะห์กรณีศึกษา	161
	บทที่ 12 ข้อเสนอแนะสำหรับการวิเคราะห์กรณีศึกษา	162
	บรรณานุกรม	176



ตอนที่ 1

ภาพรวมของ การจัดการเชิงกลยุทธ์

บทที่ 1

แนวคิดพื้นฐานของการจัดการ เชิงกลยุทธ์

- 1.1 ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์
- 1.2 พัฒนาการของการวางแผนกลยุทธ์
- 1.3 ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์
- 1.4 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
- 1.5 ระดับของกลยุทธ์ธุรกิจ

ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยแนวทางหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการ ได้แก่ “การจัดการเชิงกลยุทธ์” โดยถือได้ว่าเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางของธุรกิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การ เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์การได้ ทั้งนี้เนื่องจากกลยุทธ์ขององค์การจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การได้ การทำความเข้าใจและการศึกษาการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการจะทำให้นักบริหารได้ทราบถึงแนวทางการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับองค์การอันนำไปสู่การสนับสนุนขององค์การให้ประสบความสำเร็จ

1.1 ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ในปัจจุบันการจัดการเชิงกลยุทธ์ถือได้ว่าเป็นแนวทางการบริหารจัดการและเป็นที่ยอมรับกันในสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ เดิมทีกลยุทธ์ใช้ในทางทหารถือเป็นศาสตร์และศิลป์ในการบังคับบัญชากองทัพ ต่อมาสังคมเริ่มพัฒนาแต่ทรัพยากรเริ่มลดลงจึงก่อให้เกิดการแย่งชิงทรัพยากร จึงนำการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการจัดการธุรกิจ การแข่งขันทางธุรกิจสมัยใหม่ต้องนำหลักการรบในสงครามมาประยุกต์ใช้จึงเกิดเป็นวิชาด้านกลยุทธ์และการแข่งขันทางธุรกิจ สำหรับความหมายของ **การจัดการเชิงกลยุทธ์** มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอความหมายไว้หลายท่าน ดังนี้

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา (2555) อธิบายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนและศึกษาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร รวมทั้งการตัดสินใจเกี่ยวกับทิศทางการดำเนินงานขององค์กรที่มีทรัพยากรอย่างจำกัด เพื่อให้ดำเนินการไปยังจุดมุ่งหมายภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เช่นเดียวกับ วีรพงษ์ ไชยหงส์ (2555) อธิบายว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการจัดการขององค์กรเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ มีการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยคำนึงถึงบริบทขององค์กรและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้ได้แผนงานในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมก่อนที่จะนำแผนงานลงสู่การปฏิบัติ สอดคล้องกับประดิษฐ์ ภิญญาสกุล (2552) ได้กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดการดำเนินและการควบคุมกลยุทธ์เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ของบริษัท ซึ่งจะเกี่ยวพันกับการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งจากสภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก การกำหนดภารกิจและเป้าหมายระยะยาวและการเลือกกลยุทธ์ที่ดีและเหมาะสมที่สุดของบริษัท

นอกจากนี้ ณัฐพันธุ์ เขจรนนท์ (2554) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางดำเนินงานและควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสุพานี สฤษฏ์วานิช (2553) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์หมายถึงกระบวนการบริหารองค์กรโดยรวมให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน โดยจะต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก และกับจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรนั้น ๆ เพื่อให้สามารถ

นำแผนกลยุทธ์ นั้นไปปฏิบัติให้บังเกิดผล ตลอดจนมีการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

จากข้างต้นสามารถกล่าวได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจขององค์กรธุรกิจ การกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น โดยมุ่งหวังเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ โดยส่วนใหญ่แล้วจะมุ่งเน้นไปที่ด้านกระบวนการตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์การนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติและการควบคุมหรือประเมินผลกลยุทธ์นั่นเอง

อย่างไรก็ตามการที่ผู้บริหารจะคิดเชิงกลยุทธ์ได้จะต้องรู้ปัญหา รู้สาเหตุของปัญหาอย่างดีมาก่อน ต้องมีข้อมูลอย่างรอบด้านทั้งข้อมูลที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค ตลอดจนผลกระทบ

จากปัญหานั้นด้วย ผู้บริหารจึงต้องมีเทคนิค มีเครื่องมือช่วย ในการวิเคราะห์ปัญหา เช่น อาจใช้เทคนิค SWOT การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment : NA) หรือการวิจัย เป็นต้น ซึ่งการรู้ข้อมูลอย่างรอบด้านที่มีการจัดกระทำให้เป็นสารสนเทศ จะช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นปัญหา มองสาเหตุของปัญหาที่ชัดเจนซึ่งจะทำให้สามารถคิดหาทางเลือกในการแก้ปัญหาได้สอดคล้องกันมากขึ้น โดยมีความจำเป็นสำหรับองค์กรเนื่องจากธุรกิจต้องคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กร รวมถึงการวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรมีทิศทางที่ชัดเจน

1.2 พัฒนาการของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์มีพัฒนาการที่ยาวนาน และมีความเชื่อมโยงกับแนวคิดทางการทหาร ในประวัติศาสตร์ของตะวันออกและตะวันตกมานานแล้ว ดังจะเห็นได้จากงานเขียนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ทางการเมือง การปกครองและกลยุทธ์การศึกษาสงคราม โดยกลยุทธ์มีรากฐานมาจากศาสตร์ทางการทหารในภาษาอังกฤษใช้คำว่า Strategy มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกคำว่า Strategia ซึ่งหมายถึง การบัญชาการรบ (Freedman, 2013) จึงพิจารณาได้ว่า แนวคิดเชิงกลยุทธ์มีจุดเริ่มต้นจากทางด้านการทหาร ซึ่งถูกกล่าวถึงในตำราพิชัยสงครามของนักยุทธศาสตร์ชาวจีน ชื่อ Sun Tzu (ปกรณัม ปรีชากร, 2548)