

## บทที่ 2

### ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์มักจะครอบคลุมกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การนำแผนไปปฏิบัติรวมทั้งการติดตามและประเมินผล ส่วนด้านงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อนำเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารเชิงกลยุทธ์

#### 2.1 การบริหารเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง วิธีการที่องค์กรเลือกเพื่อจะดำเนินจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่กำหนดไว้

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง การวางแผนการดำเนินการ และการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์แบ่งลำดับขั้นตอนต่าง ๆ ดังตารางที่ 2.1 ต่อไปนี้

ตารางที่ 2.1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (อัญฉรา จันทร์ฉาย, 2541: 1)

ฐานของการวางแผน	ทิศทางขององค์กร	ทำอย่างไร	การนำไปปฏิบัติ	การติดตามประเมินผล
<ul style="list-style-type: none"><li>• ประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก</li><li>• ประเมินผลการดำเนินงานด้านต่างๆ</li><li>• ประเมินอุตสาหกรรม</li><li>• ประเมินคู่แข่ง</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• วิสัยทัศน์ภารกิจ</li><li>• เป้าหมาย</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• กลยุทธ์</li><li>• โครงการ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• การมอบหมายงานให้แต่ฝ่าย</li><li>• การมอบหมายงานโครงการ</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ติดตามผลการดำเนินงาน</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• ปัจจุบันการดำเนินงานเป็นอย่างไร</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ในอนาคตต้องการไปที่ใด</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ทำอย่างไรจะไปถึงจุดนั้น</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• ใครมีหน้าที่ทำอะไร</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• เราทำได้ตามต้องการหรือไม่</li></ul>
← ขั้นตอนการวางแผน →			← นำไปปฏิบัติ →	← ควบคุม →

จากตารางที่ 2.1 แสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุภารกิจขององค์กร โดยประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญอยู่ 3 ส่วน คือ

- การวางแผน (Strategic Formulation)
- การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation)
- การติดตามและประเมินผล (Evaluation & Control)

### 2.1.1 การวางแผน

การวางแผน คือ กระบวนการของการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร และการกำหนดกลยุทธ์ขึ้นมาเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ในการวางแผนกลยุทธ์จะต้องมีการแสวงโอกาส ปรับปรุงลักษณะเด่น และลดจุดอ่อนของการดำเนินงาน โดยการวางแผนต้องคำนึงถึงคำถามที่ต้องหาคำตอบ 3 ประการ คือ

- ปัจจุบันการดำเนินงานของธุรกิจเป็นอย่างไร
- อนาคตต้องการจะไปทีใด
- ทำอย่างไรจะไปถึงจุดนั้น

#### 2.1.1.1 ปัจจุบันการดำเนินงานของธุรกิจเป็นอย่างไร

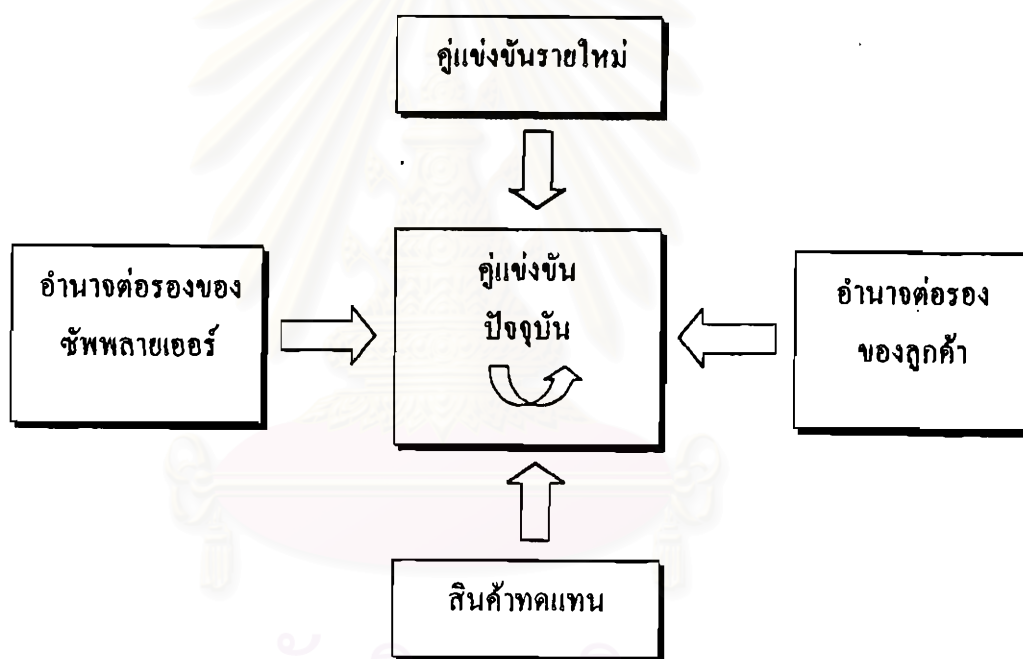
เพื่อที่จะได้ทราบว่าในปัจจุบันสถานะการดำเนินงานของธุรกิจนั้นเป็นอย่างไรจะต้องทำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกเพื่อการค้นหาโอกาสและอุปสรรค และวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในเพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งปัจจัยเชิงกลยุทธ์เหล่านี้มีความสำคัญอย่างมากต่ออนาคตของบริษัท

##### (1) การประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก

มีวัตถุประสงค์เพื่อหาโอกาส และอุปสรรคในการดำเนินงานของธุรกิจซึ่งเกิดจากสภาวะแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง และเทคโนโลยี

## (2) การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันทางธุรกิจ

เพื่อศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขันของกิจการกับคู่แข่งปัจจุบัน เช่น เราได้เปรียบคู่แข่งปัจจุบันด้านเทคโนโลยี การผลิต ฯลฯ แต่เทียบเปรียบด้านราคา การบริการ ฯลฯ การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันของธุรกิจ อาจอาศัยแบบจำลองห้าปัจจัยของ ไมเคิล พอร์เตอร์ (Michael E. Porter's Five Forces Model) แสดงดังรูปที่ 2.1 โดยในการพิจารณา จะวิเคราะห์ครอบคลุมการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต โดยศึกษาการเข้ามาของคู่แข่งใหม่ ดังรายละเอียดต่อไปนี้



รูปที่ 2.1 แบบจำลองการวิเคราะห์การแข่งขันของธุรกิจ (อัจฉรา จันทร์ฉาย, 2541: 8)

จากรูปที่ 2.1 เป็นแบบจำลองที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันของธุรกิจ โดยพิจารณาจาก

- การเข้ามาในอุตสาหกรรมนี้ง่ายหรือยาก ถ้าเข้ามาในอุตสาหกรรมได้ง่าย ก็จะมีการแข่งขันสูง เป็นอุปสรรคในการทำธุรกิจ
- การออกจากการทำธุรกิจนี้ง่ายหรือยาก ถ้าการออกจากอุตสาหกรรมนี้ยาก ก็จะทำให้คู่แข่งไม่ได้ลดปริมาณลง การแข่งขันก็จะสูงโดยจะมีการใช้กลยุทธ์การต่อสู้เพื่อความอยู่รอดของกิจการ

- สภาพการแข่งขันของผู้ทำธุรกิจในปัจจุบัน จากการแข่งขันของคู่แข่งในในปัจจุบัน ซึ่งจะขึ้นกับจำนวนคู่แข่ง การพัฒนาด้านเทคโนโลยีของคู่แข่ง และอัตราการเติบโตของตลาด ถ้าอุตสาหกรรมยังเติบโตสูง การแข่งขันก็จะไม่รุนแรง เพราะว่ากิจการในอุตสาหกรรมนี้ยังสามารถโตตามอุตสาหกรรมได้ดีกว่าอุตสาหกรรมที่มีอัตราเติบโตต่ำ เป็นต้น

- มีสินค้าทดแทนหรือไม่ ถ้ามีสินค้าทดแทน การแข่งขันจะสูง
- อำนาจต่อรองของลูกค้า ถ้าลูกค้ามีอำนาจต่อรอง สภาพการแข่งขันจะสูง เพราะลูกค้าสามารถต่อรองราคา และสามารถเปลี่ยนไปใช้สินค้าและบริการของคู่แข่ง
- อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ การแข่งขันจะสูง ถ้าซัพพลายเออร์มีอำนาจต่อรอง คือ อาจขึ้นราคาวัตถุดิบ เป็นต้น

### (3) การประเมินสภาวะแวดล้อมภายใน

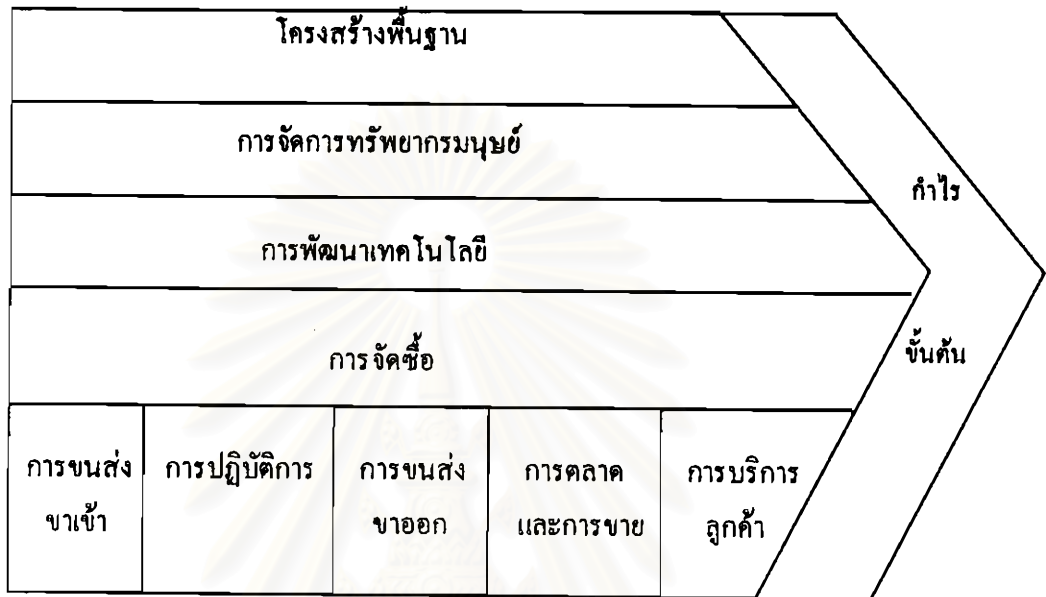
มีวัตถุประสงค์เพื่อหาจุดแข็ง จุดอ่อน โดยการประเมินผลการดำเนินงานของธุรกิจ โดยจะทำการประเมินผลการวิเคราะห์

(ก) ตามหน้าที่ทางธุรกิจ (Business Function) โดยทั่วไปจะจำแนกหน้าที่ทางธุรกิจได้เป็น 5 ส่วนหลัก ๆ ดังนี้คือ

- การผลิต
- การตลาด
- การเงิน
- การจัดการและบริหารทรัพยากรบุคคล
- การวิจัยและพัฒนา

สถาบันวิทยบริการ  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

(ข) ตามทฤษฎีห่วงโซ่คุณค่าของไมเคิล พอร์เตอร์ (Michael E. Porter's Value Chain) ซึ่งเป็นการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจแสดงดังรูปที่ 2.2



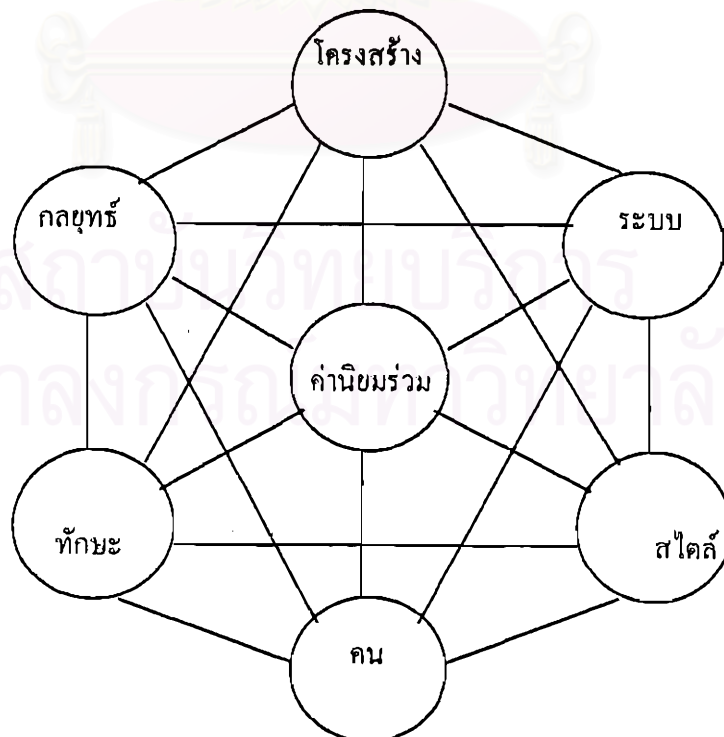
รูปที่ 2.2 กระบวนการการสร้างคุณค่าเพิ่มทางธุรกิจ (อังฉรา จันทร์ฉาย, 2541: 12)

โดยจะประเมินกิจกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจ โดยพิจารณาจากกลุ่มของกิจกรรมซึ่งจำแนกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

- กิจกรรมหลัก (Primary Activities) ซึ่งประกอบด้วย
  - การขนส่งขาเข้า (Inbound logistic) ได้แก่ การลำเลียงวัตถุดิบ และการคลังสินค้า
  - การปฏิบัติการ (Operations) ได้แก่ การติดตั้งเครื่องจักร การประกอบ การทดสอบ
  - การขนส่งขาออก (Outbound logistic) ได้แก่ การคลังสินค้า และการกระจายสินค้า สำหรับสินค้าสำเร็จรูป
  - การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) ได้แก่ การกำหนดราคาขาย ช่องทางจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขาย
  - การบริการลูกค้า (Service) ได้แก่ การติดตั้ง การซ่อมแซม การอบรม และอื่น ๆ

- กิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities) ซึ่งประกอบด้วย
  - การจัดซื้อ (Procurement) ได้แก่ การจัดซื้อวัตถุดิบ เครื่องจักร วัสดุ และสินทรัพย์
  - การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) ได้แก่ การพัฒนาเทคโนโลยีต่าง ๆ ในกิจกรรมต่าง ๆ ในทุกโซ่คุณค่า เช่น ด้านการวิจัยและพัฒนา การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และกระบวนการ
  - การจัดการทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management) ได้แก่ การจัดการด้านบุคลากรขององค์กร การสรรหาและคัดเลือก การประเมินผล การพัฒนา การเลื่อนขั้น ระบบเงินเดือนค่าจ้างและสวัสดิการ และการพนักงานสัมพันธ์
  - โครงสร้างพื้นฐาน (Firm Infrastructure) ได้แก่ โครงสร้างต่างๆ ในองค์กร เช่น การจัดการต่างๆ การวางแผน การบริหารเชิงกลยุทธ์ รวมถึงระบบงาน และการจัดการด้านคุณภาพ

(ค) ตามแบบจำลอง 7-S ของแมคคินซี (Mc Kinsey's 7-S Model) โดยองค์กรจะสำเร็จได้ต้องมี 7-S ที่สอดคล้องกันตามรูปที่ 2.3



รูปที่ 2.3 แบบจำลอง 7-S ของแมคคินซี (อังตรา จันทร์ฉาย, 2541: 11)

- โครงสร้าง (Structure)

โครงสร้างขององค์กรคือ การจัดสายงานและความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กรที่กำหนดขึ้นอย่างเป็นทางการ ทำให้ทราบว่าใครเป็นผู้บังคับบัญชาดูแลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาหน่วยใดบ้าง โครงสร้างขององค์กรจะแสดงให้เห็นถึงการจัดงานเข้าด้วยกันเป็นหมวดหมู่ ความรับผิดชอบ (Responsibility) และอำนาจหน้าที่ (Authority) ของหน่วยงานต่าง ๆ สายการบังคับบัญชา (Chain of command) ของหน่วยงานต่าง ๆ และการประสานงาน (Coordination) ของหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร โครงสร้างองค์กรนี้จะมี ความสัมพันธ์และเกี่ยวเนื่องกับกลยุทธ์ค่อนข้างมาก โดยปกติสามารถดูได้จากแผนภูมิขององค์กร

- กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์จะเป็นกลวิธีในการดำเนินธุรกิจให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ โดยการแบ่งสรรทรัพยากรที่ธุรกิจมีอยู่เพื่อดำเนินการในเวลาต่าง ๆ กันให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เป็นวิธีการที่บริษัทใช้ในการสร้างข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งกันอย่างยั่งยืน

- ระบบ (System)

ระบบ หมายถึง วิธีการปฏิบัติงานประจำวันทุกอย่างในองค์กร ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการที่ต้องใช้เพื่อการดำเนินงานขององค์กร เช่น ระบบการผลิต ระบบการควบคุมคุณภาพ ระบบการเงิน ระบบข้อมูล ระบบการวัดผลงาน ระบบการติดต่อสื่อสาร

- สไตล์ (Style)

สไตล์ คือ ลักษณะแบบแผนหรือพฤติกรรมในการบริหารงานของผู้บริหารระดับสูงขององค์กรและของพนักงานในองค์กร เช่น แบบเชิงรุกหรือแบบขอบเสี่ยงที่ขอบพร้อมจะเปิดรับ เรียนรู้ และทดลองสิ่งใหม่ ๆ แบบอนุรักษ์หรือแบบไม่ขอบเสี่ยง ที่มักจะให้มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างช้า ๆ ค่อยเป็นค่อยไป ในแนวทางที่คนมีความรู้ความชำนาญ การใช้เวลาของผู้บริหาร ตลอดจนลักษณะของผู้บริหารและพนักงานในองค์กรที่ก่อให้เกิดวัฒนธรรมองค์กร

- คน (Staff)

คนในที่นี้จะหมายถึง ลักษณะและส่วนประกอบของสมาชิกในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยผู้บริหารและพนักงานว่า มีลักษณะและคุณสมบัติ ตลอดจนรูปร่างหน้าตาอย่างไร

ซึ่งลักษณะของสมาชิกขององค์กรหรือหน่วยงานควรจะเหมาะสมกับลักษณะของโครงสร้างองค์กร และงานที่จะต้องปฏิบัติ

- ทักษะ (Skill)

มักจะกล่าวถึงในแง่ทักษะความสามารถหรือคุณลักษณะขององค์กรหรือของบุคลากรในองค์กรที่เป็นจุดเด่น หรือเป็นข้อได้เปรียบคู่แข่ง หรือเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรมีลักษณะแตกต่างไปจากองค์กรอื่น

- ค่านิยมร่วม (Shared Value)

จะหมายถึง ค่านิยมร่วมกันของคนในองค์กร ซึ่งถูกปลูกฝังแก่สมาชิกทั่วทั้งองค์กร เป็นสิ่งที่แสดงถึงความเชื่อ ปรัชญา และอุดมการณ์ที่สำคัญ อันก่อให้เกิดวัฒนธรรมขององค์กร ค่านิยมร่วมนี้มีความหมายและความสำคัญยิ่งกว่าวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งมักจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาและสภาพแวดล้อม แต่ค่านิยมร่วมเป็นสิ่งที่สมาชิกขององค์กรจะยึดถือร่วมกันอยู่ตลอดเวลา

### 2.1.1.2 ในอนาคตเราต้องการไปที่ใด

เพื่อให้ทราบว่าในอนาคตเราต้องการไปที่ใดจำเป็นต้องกำหนดทิศทางในอนาคต โดยนำผลลัพธ์จากการวิเคราะห์สถานการณ์มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดทิศทางเพื่อให้ได้มาซึ่ง วิสัยทัศน์ การกิจ ญูญแจแห่งความสำเร็จ วัตถุประสงค์

(1) วิสัยทัศน์ คือ ความคาดหวังในอนาคตของธุรกิจที่ต้องการจะเป็นโดยเน้นความยิ่งใหญ่ ความเป็นเลิศ และวิสัยทัศน์ที่ดีต้องบอกทิศทางอย่างชัดเจน กระตุ้นให้ทุกคนในองค์กรดำเนินไปในทิศทางที่ถูก และช่วยประสานการดำเนินงานของหน่วยงานต่าง ๆ

(2) การกิจ คือ ข้อความที่แสดงถึงจุดหมายขององค์กร เพื่อให้ทราบทิศทางและขอบเขตของการทำธุรกิจ การกำหนดการกิจอย่างกว้างหรือแคบมีผลต่อการเจริญเติบโตของธุรกิจ ส่วนประกอบของการกิจอาจประกอบด้วย ลูกค้า สินค้า ตลาด เทคโนโลยี ความมั่นคงของธุรกิจด้านการเติบโต กำไร เป็นต้น



(3) ฤกษ์แห่งความสำเร็จ (Key Success Factor) เป็นปัจจัยที่ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะทำให้องค์กรมีความสำเร็จด้านการแข่งขัน โดยปัจจัยเหล่านี้จะต้องก่อให้เกิดความถูกต้องและเหมาะสม มิฉะนั้นจะทำให้ความพยายามในการดำเนินงานขององค์กรได้ผลลัพธ์ต่ำกว่าที่คาดหวังไว้

(4) วัตถุประสงค์ เป็นข้อความเฉพาะอย่างที่กำหนดหลักเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ธุรกิจต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่สามารถบรรลุภารกิจในสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกในช่วงเวลาหนึ่ง โดยวัตถุประสงค์ควรจะวัดได้และเป็นจำนวน

### 2.1.1.3 ทำอย่างไรถึงจะไปถึงจุดนั้น

เมื่อธุรกิจมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือทำอย่างไรให้ไปถึงจุดนั้นโดยการกำหนดกลยุทธ์ โดยกลยุทธ์มีอยู่ 3 ระดับคือ

- กลยุทธ์ระดับบริษัท
- กลยุทธ์ระดับธุรกิจ
- กลยุทธ์ระดับหน้าที่

#### (1) กลยุทธ์ระดับบริษัท

กลยุทธ์ระดับบริษัทจะมุ่งพัฒนากลุ่มธุรกิจของบริษัทให้เข้มแข็งขึ้นมาด้วยการพิจารณาว่าบริษัทจะดำเนินธุรกิจอะไรบ้าง และบริษัทควรจะจัดสรรทรัพยากรไปยังธุรกิจแต่จะอย่างไร การกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัทโดยอาศัยตัวแบบต่าง ๆ ในการวิเคราะห์ โดยตัวแบบที่นิยมใช้กันโดยทั่วไป ได้แก่

## (ก) แมทริกซ์ บีซีจี (BCG Matrix)



รูปที่ 2.4 แมทริกซ์ บีซีจี (อัญญา จันทร์ฉาย, 2541: 29)

กลยุทธ์ที่แนะนำดังรูปที่ 2.4 ในแต่ละช่วงมีดังนี้

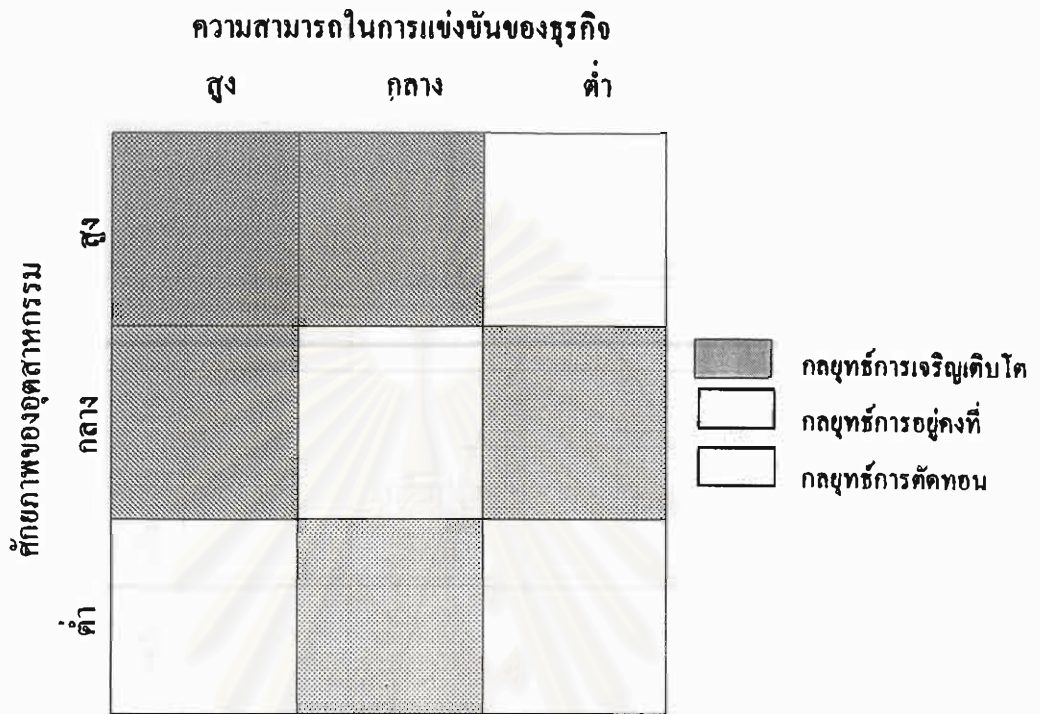
**Stars :** มีศักยภาพด้านกำไรและการเติบโตอย่างรวดเร็ว มักจะมีเงินทุนพอที่จะทำธุรกิจได้อย่างยั่งยืน ธุรกิจที่อยู่ในฐานะนี้ ควรมุ่งเติบโตต่อไป

**Question marks :** มีกระแสเงินสดค่อนข้างน้อย ธุรกิจต้องการเงินทุนเพื่อให้การเจริญเติบโตต่อไป เนื่องจากส่วนแบ่งตลาดต่ำ ที่จะสร้างรายได้เงินสดจากการดำเนินงาน เครื่องหมายปริศน์ (?) เป็นการรู้ว่าต้องติดตามใกล้ชิด ถ้ามีธุรกิจแบบนี้ก็คาดหวังจะก้าวสู่ Star หรือไม่นั้นก็ลดการลงทุน

**Cash cows :** มีการเติบโตต่ำและมีส่วนแบ่งตลาดสูง ส่วนแบ่งตลาดที่สูงจะช่วยสร้างรายได้ เงินสด แต่เนื่องจากการเติบโตไม่สูง จึงควรจะลงทุนต่ำ และควรเอาเงินไปลงทุนในธุรกิจอื่น

**Dogs :** ควรลดการลงทุนหรือถอนตัว ทั้งนี้เพราะอัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมต่ำ และธุรกิจเองก็มีส่วนแบ่งตลาดต่ำ

(ข) โมเดลเขเนอรัลอีเกคทริก-อีซี (GE Model)



รูปที่ 2.5 โมเดลเขเนอรัลอีเกคทริก-อีซี (GE Model) (อัจฉรา จันทร์ฉาย, 2541: 30)

โดยรายละเอียดของทั้งสามกลยุทธ์จากรูปที่ 2.5 จะอธิบายไว้ในหัวข้อเรื่อง กลยุทธ์ระดับบริษัท ซึ่งจะกล่าวต่อไป

(ค) ตัวแบบ ADL Portfolio-Planning Matrix

ตัวแบบ ADL Portfolio-Planning Matrix ดังรูปที่ 2.6 จะประเมินวัฏจักรของอุตสาหกรรมว่า อยู่ในขั้นใด ขั้นพักใจ เติบโต เติบโตเต็มที่ หรือในขั้นถดถอย ซึ่งจะประเมินได้จากปัจจัยด้านการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม ศักยภาพของอุตสาหกรรม จำนวนคู่แข่ง ความมั่นคงของส่วนแบ่งตลาด หรือคู่มือเทคโนโลยี ส่วนการประเมินความสามารถด้านการแข่งขัน แบ่งเป็น 5 ชั้น ได้แก่

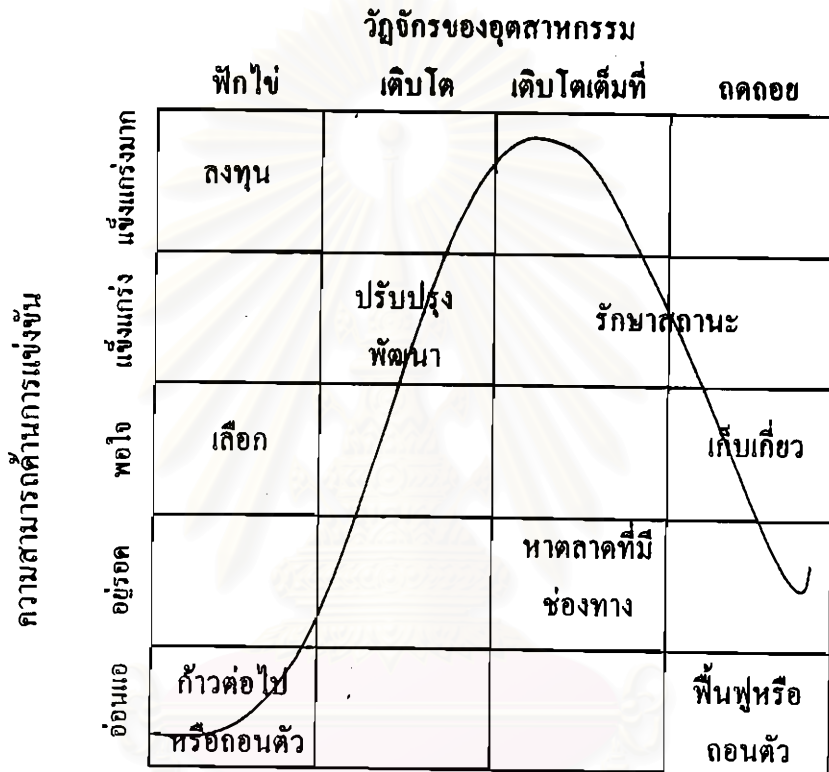
- แข็งแกร่งมาก (Dominant) : มีข้อได้เปรียบเด่นมาก ซึ่งอาจจะเกิดจากการมีระบบกึ่งผูกขาด หรือการที่มีความเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีที่ได้รับการยกย่อง

- แข็งแกร่ง (Strong) : ธุรกิจมีความเข้มแข็งเหนือคู่แข่ง

- พอใจ (Favorable) : การที่ธุรกิจไม่มีคู่แข่งเด่น ธุรกิจนั้นก็ยังคงอยู่ในสถานะ

ที่น่าพอใจ

- **อยู่รอด (Tenable) :** เมื่อธุรกิจนั้นยังสามารถทำกำไร จากความเชี่ยวชาญไม่ว่าด้านต้นทุนค่าหรือในบางพื้นที่
- **อ่อนแอ (Weak) :** เมื่อธุรกิจอ่อนแอไม่สามารถอยู่รอดในระยะยาว ทั้งนี้เนื่องจากมีขนาดเล็ก หรือใหญ่แต่ได้รับผลจากความผิดพลาดในอดีต หรือมีจุดอ่อนที่สำคัญ



รูปที่ 2.6 ตัวแบบ ADL Portfolio-Planning Matrix (อัจฉรา จันทร์ฉาย, 2541: 31)

กลยุทธ์ระดับบริษัท จะประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก ดังนี้

- กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) กลยุทธ์การเจริญเติบโต จะแบ่งออกเป็น 2 ประเภทหลัก คือ
  - การมุ่งความเชี่ยวชาญภายในอุตสาหกรรมหนึ่ง (Concentration) จะมี 2 รูปแบบคือ กลยุทธ์การเจริญเติบโตตามแนวนอน (Horizontal Integration) เพื่อการขยายการดำเนินงานของบริษัท โดยอาจขยายตัวไปยังส่วนของตลาดอื่น ภายในตลาดปัจจุบันของบริษัท หรือการเข้าไปสู่พื้นที่อื่นของประเทศ และกลยุทธ์การเจริญเติบโตตามแนวตั้ง (Vertical Integration) คือ การเข้าไปดำเนินบริษัทที่จัดหาวัตถุดิบ (ซัพพลายเออร์) หรือจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้แก่บริษัทของเรา (ผู้แทนจำหน่าย)

- การกระจายธุรกิจ (Diversification) เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตของ บริษัทที่ผลิตภัณฑ์แตกต่างกันถูกเพิ่มเข้ามาภายในบริษัท ผลิตภัณฑ์ใหม่เหล่านี้จะถูกพัฒนา จากภายในหรือซื้อจากภายนอก และอาจจะเกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ในขณะนี้ของ บริษัท กลยุทธ์นี้จะช่วยให้บริษัทก้าวไปสู่อุตสาหกรรมอื่นที่มีโอกาสที่ยิ่งใหญ่กว่าได้ การกระจาย ธุรกิจจะมีอยู่ 2 แบบคือ การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric diversification) ซึ่งเป็นการเพิ่มผลิตภัณฑ์ (หน่วยธุรกิจ) ที่เกี่ยวข้องกันเข้ามาภายในบริษัท โดยจุดร่วมระหว่างผลิตภัณฑ์ใน ขณะนี้และที่เพิ่มเข้ามาใหม่อาจจะเป็นทักษะทางการบริหาร หรือความคล้ายคลึงกันของผลิตภัณฑ์ และการกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate diversification) เป็นการเพิ่มผลิตภัณฑ์ (หน่วยธุรกิจ) ที่ไม่เกี่ยวข้องกันเข้ามาภายในบริษัท แทนที่จะรักษาจุดร่วมระหว่างผลิตภัณฑ์ใน ขณะนี้และใหม่ทั่วทั้งบริษัทเอาไว้

● กลยุทธ์ความคงที่ (Stability Strategy) กลยุทธ์ความคงที่จะ จำแนกได้เป็น 4 แบบ คือ

- กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No Change Strategy) โดยยังคงรูปแบบ การบริหารงานตามแนวทางเดิมอยู่ต่อไป และปรับปรุงเป้าหมายของบริษัทตามเงินเพื่อเท่านั้น

- กลยุทธ์การทำกำไร (Profit Strategy) จะเป็นการทำให้ได้กำไรในระยะสั้น เพิ่มสูงขึ้น ด้วยการลดค่าใช้จ่าย พัฒนาการบำรุงรักษา หรือการโฆษณา

- กลยุทธ์การยับยั้ง (Pause Strategy) บริษัทอาจจะขาดประสิทธิภาพหรือ บริหารงานไม่ได้ภายหลังจากที่เจริญเติบโตอย่างรวดเร็วอยู่ระยะหนึ่ง การเพิ่มหน่วยธุรกิจใหม่เข้า มาสามารถทำให้ขาดแคลนทรัพยากรและผู้บริหารได้ กลยุทธ์การยับยั้งจะลดระดับเป้าหมายของ บริษัทลง เพื่อให้บริษัทสามารถรวบรวมทรัพยากรของบริษัทได้ โดยทั่วไปกลยุทธ์นี้จะถูกนำมาใช้ ในระยะชั่วคราวเท่านั้น

- กลยุทธ์การก้าวอย่างรอบคอบ (Proceed with Caution) จะนำมาใช้เมื่อมี การเปลี่ยนแปลงทางสภาพแวดล้อมที่สำคัญบางอย่าง เช่น ขาดแคลนวัตถุดิบอย่างกระทันหัน สภาพเศรษฐกิจไม่ดี ซึ่งผู้บริหารอาจจะเชื่อว่ากลยุทธ์การเจริญเติบโตไม่สามารถใช้ได้ต่อไปอีกแล้ว

● กลยุทธ์การตัดทอนให้น้อยลง (Retrenchment Strategy) กลยุทธ์การตัดทอนให้น้อยลง จะแบ่งได้เป็น 4 ประเภท คือ

- กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround Strategy) จะมุ่งปรับปรุงการดำเนินงาน ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น ซึ่งจะมี 2 ขั้นตอนคือ ขั้นแรกจะเป็นการลดขนาดและลดต้นทุน โดยเฉพาะ

ค่าใช้จ่ายที่ไม่สำคัญ เช่น งดรับพนักงานใหม่ งดค่าใช้จ่ายในการจัดซื้อวัสดุสำนักงาน และ  
 ขั้นที่สองคือ จะทำการพัฒนาโครงการเพื่อสร้างความมั่นคงต่อไป จะดำเนินการตรวจสอบการ  
 ดำเนินงานขององค์กรอย่างละเอียดเพื่อการปรับปรุงระยะยาว โดยเฉพาะภายในด้านที่มี  
 ประสิทธิภาพต่ำ ด้วยเหตุผลบนพื้นฐานของการทำกำไร

- กลยุทธ์การไม่ลงทุนหรือถอนตัว (Divestment Strategy) จะเหมาะสมกับ  
 หน่วยธุรกิจ (SBU) ที่มีผลการดำเนินงานไม่ดี หรือไม่สอดคล้องกับหน่วยธุรกิจอื่นขององค์กร หรือ  
 ต้องการทรัพยากรเพื่อการแข่งขันมากกว่าที่บริษัทจะเต็มใจให้ได้

- กลยุทธ์บริษัทเชลย (Captive Company Strategy) บริษัทจะใช้กลยุทธ์นี้ต่อ  
 เมื่อมีหน่วยธุรกิจที่จำหน่ายผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ของพวกเขาแก่ลูกค้าเพียงหนึ่งราย และไม่สามารถ  
 สร้างความเข้มแข็งแก่ฐานะทางการตลาดของบริษัทได้ ดังนั้น บริษัทจะลดกิจกรรมบางอย่างของ  
 หน่วยธุรกิจนี้ลงและจัดการให้หน่วยธุรกิจนี้ไปเป็น "เชลย" ของบริษัทอื่นที่มีความเข้มแข็งกว่า วิธี  
 นี้จะช่วยลดค่าใช้จ่ายและสร้างความมั่นคงให้แก่ธุรกิจได้

- กลยุทธ์การเลิกดำเนินงาน (Liquidation Strategy) จะใช้เมื่อกลยุทธ์  
 การตัดทอนไม่ประสบผลสำเร็จ และการเลิกดำเนินงานแต่แรกจะรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นได้  
 ดีกว่าการปล่อยให้ล้มละลาย

## (2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะมุ่งการปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ของ  
 บริษัทภายในอุตสาหกรรมให้สูงขึ้น บริษัทจะรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันไว้ภายใน  
 หน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์เดียวกัน (SBU) โดยทั่วไป SBU ของบริษัทจะเป็นหน่วยงานที่อิสระ และ  
 สามารถที่พัฒนากลยุทธ์ของพวกเขาขึ้นมาได้ภายใต้เป้าหมายและกลยุทธ์ระดับบริษัท โดยกลยุทธ์  
 ระดับธุรกิจมีอยู่ 3 ประเภท คือ

- กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน
- การสร้างความแตกต่าง
- การมุ่งขอบเขต

กลยุทธ์ทั้งสามประเภทนี้จะรู้จักกันในชื่อของ กลยุทธ์การแข่งขันโดยทั่วไปของพอร์เตอร์ (Porter's Three Generic Strategies) ซึ่งสามารถสรุปได้เป็นแผนภาพดังรูปที่ 2.7

		ต้นทุนต่ำ	การสร้างความแตกต่าง
ขอบข่ายของตลาด	กว้าง	การเป็นผู้นำด้านต้นทุน	การสร้างความแตกต่าง
	แคบ	การมุ่งขอบเขต	

รูปที่ 2.7 กลยุทธ์การแข่งขัน (อังฉรา จันทร์ฉาย, 2541: 36)

### (3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่

กลยุทธ์ระดับหน้าที่จะมุ่งการใช้ทรัพยากรของบริษัทให้มีประสิทธิภาพสูงสุด แผนงานตามหน้าที่จะพัฒนากลยุทธ์ของพวกเขาเองขึ้นมา เช่น กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์ทางการเงิน กลยุทธ์การผลิต เป็นต้น ภายใต้ข้อจำกัดของกลยุทธ์ระดับบริษัท และหน่วยธุรกิจ

#### 2.1.2 การนำแผนไปปฏิบัติ

การกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทอย่างเดียวยังไม่มีคุณค่าอะไรเลย ถ้าไม่มีการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัทที่กำหนดขึ้นมา การถ่ายทอดกลยุทธ์ให้เป็นการกระทำ คือ การดำเนินกลยุทธ์ของบริษัทด้วยการวางแผนดำเนินงานในรายละเอียดที่เฉพาะเจาะจง เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ของบริษัท หัวใจสำคัญของการดำเนินกลยุทธ์ภายในบริษัท คือ ความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์โครงสร้างและวัฒนธรรมของบริษัท โดยความสำเร็จของการดำเนินกลยุทธ์ภายในบริษัทจะขึ้นอยู่กับความสอดคล้องของปัจจัยทางองค์การ 7 อย่างภายในบริษัท ดังนี้ คือ

- กลยุทธ์ (Strategy)
- โครงสร้าง (Structure)
- ระบบ (System)
- สไตล์ (Styles)
- คน (Staff)
- ทักษะ (Skills)
- ค่านิยมร่วม (Shared Values)

### 2.1.3 การควบคุมกลยุทธ์

การควบคุมกลยุทธ์ คือ การตรวจสอบกิจกรรม เพื่อเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานจริงกับผลการดำเนินงานที่คาดการณ์ แม้ว่าการควบคุมกลยุทธ์จะเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารเชิงกลยุทธ์ แต่การควบคุมกลยุทธ์สามารถชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนของการดำเนินกลยุทธ์ก่อนหน้านี้ได้ โดยกระบวนการควบคุมกลยุทธ์ จัดแบ่งเป็นขั้นตอน 4 ขั้นตอนดังนี้

(1) การจัดตั้งมาตรฐาน มาตรฐานจะเป็นเกณฑ์ในการวัดผลของความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ซึ่งการกำหนดมาตรฐานต้องอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ แล้วนำมาหาค่าเฉลี่ยและค่ากลาง เพื่อให้ผู้ที่เกี่ยวข้องยอมรับและสามารถนำไปเป็นเกณฑ์วัดผลการปฏิบัติงานจริง

(2) การวัดผลการปฏิบัติงาน เมื่อได้กำหนดมาตรฐานขึ้นแล้วจะต้องหาทางที่จะนำมาตรฐานนั้นมาใช้เพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง การวัดผลการปฏิบัติงานต้องอาศัยข้อมูลต่าง ๆ

(3) การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน ผลการปฏิบัติงานที่วัดได้ต้องนำไปเปรียบเทียบกับมาตรฐานที่กำหนดไว้เพื่อหาผลที่แตกต่างไปจากมาตรฐาน

(4) การดำเนินงานแก้ไข การดำเนินงานแก้ไขจะเกิดขึ้นเมื่อผลการปฏิบัติงานจริงแตกต่างจากมาตรฐาน ซึ่งจำเป็นต้องหาวิธีการแก้ไข ถ้าสาเหตุของความแตกต่างเกิดจากมาตรฐานที่ไม่เหมาะสมก็อาจจำเป็นต้องปรับปรุงแก้ไขมาตรฐาน แล้วกำหนดมาตรฐานใหม่ขึ้นมา



## 2.2 การสำรวจงานวิจัย

มีการสำรวจงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยสรุปได้ดังนี้

สิทธิชัย แซ่เหล่ม , 2538 จากการวิจัยเรื่อง “ กลยุทธ์การแข่งขันสำหรับการดำเนินงานคลังสารเคมีเหลว ” การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อหาปัจจัยการเลือกคลังสารเคมีเหลวของผู้ใช้บริการหรือลูกค้าและหากลยุทธ์การแข่งขัน ที่ผู้ให้บริการคลังสารเคมีเหลวสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงการดำเนินงานคลังสารเคมีเหลวให้เป็นที่ดึงดูดลูกค้าได้ การวิจัยทำโดย

(1) ศึกษาลักษณะของธุรกิจและบริการต่าง ๆ ของคลังสารเคมีเหลวที่เป็นกรณีศึกษา

(2) สัมภาษณ์ลูกค้าที่มีที่ตั้งในเขตกรุงเทพมหานคร 5 แห่ง ลูกค้าที่ตั้งอยู่ในนิคมอุตสาหกรรมมาบตาพุด 5 แห่ง การสัมภาษณ์เน้นที่ความต้องการของลูกค้าและปัจจัยต่าง ๆ ที่ลูกค้าเลือกพิจารณาในการเลือกผู้ให้บริการ โดยใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ เป็นเครื่องมือตัดสินใจที่สำคัญ

(3) เมื่อทราบความต้องการของลูกค้าและปัจจัยที่สำคัญ ประกอบกับข้อมูลต่าง ๆ ของคลังสารเคมีเหลวที่เป็นกรณีศึกษาแล้ว ก็สามารถนำมากำหนดกลยุทธ์ได้ โดยการวิจัยครั้งนี้สรุปว่า ปัจจัยสำคัญที่ลูกค้าพิจารณาในการเลือกผู้ให้บริการคลังสารเคมีเหลวมีดังนี้

- ความปลอดภัยของการปฏิบัติงานและอุปกรณ์ต่าง ๆ
- ความพร้อมและคุณลักษณะของอุปกรณ์ต่าง ๆ
- อัตราค่าบริการที่บริษัทจัดเก็บกับลูกค้า
- วิธีการจัดเก็บสารเคมีของคลังสารเคมี
- ท่าเลที่ตั้งของคลังสารเคมี
- คุณภาพของการบริการ

เพชรรินทร์ พรนภดล , 2541 จากการวิจัยเรื่อง “ กลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมของสายการผลิตกระป๋องสำหรับบรรจุอาหาร ” การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อการวางแผนกลยุทธ์การเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมให้กับสายการผลิตกระป๋องสำหรับบรรจุกาแฟ โดยมีวิสัยทัศน์ขององค์กรว่า การเป็นผู้นำทางด้านบรรจุภัณฑ์อันดับหนึ่งของโลก โดยมีลำดับในการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์สำหรับเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมให้แก่สายการผลิตกระป๋องสำหรับบรรจุกาแฟ ดังนี้

(1) ศึกษาปัญหา และจุดอ่อนในสายการผลิตตลอดทั้งสายการผลิต แล้วทำการศึกษาเพื่อหาว่ากระบวนการผลิตใดในสายการผลิตนี้เป็นคอขวดในสายการผลิต โดยเปรียบเทียบความสามารถในการผลิตเทียบกับความต้องการ

(2) เลือกกลวิธีในการเพิ่มประสิทธิภาพ ได้แก่ กลวิธีการบำรุงรักษาแบบทวิผล และกลวิธีการลดเวลาการเปลี่ยนแม่พิมพ์

(3) ดำเนินตามกลวิธีต่าง ๆ ที่ได้เสนอ

(4) สรุปและเปรียบเทียบผลการประยุกต์แต่ละกลวิธี

(5) นำกลวิธีการต่าง ๆ ที่ได้ปรับปรุงแล้วเข้าสู่ระบบการทำงานมาตรฐาน

ฉัตรชัย จรัสฉิมพสิกุล , 2542 จากการศึกษาเรื่อง “ การจัดทำแผนกลยุทธ์สำหรับอุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ ” การวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงปัจจัยภายในและภายนอกที่มีผลต่ออุตสาหกรรมเครื่องปรับอากาศ เพื่อนำมาจัดทำแผนกลยุทธ์ให้กับอุตสาหกรรม โดยแบ่งการพิจารณาเป็น 2 ช่วง คือ ช่วงธุรกิจขาขึ้น และช่วงธุรกิจขาลง

จากผลการวิจัยพบว่า วิสัยทัศน์ในช่วงขาขึ้น คือ มีบทบาทเป็นผู้นำในระดับกลุ่มอาเซียน (AFTA) โดยมีกลยุทธ์ระดับอุตสาหกรรม คือ เน้นการรักษาส่วนแบ่งตลาด มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ และร่วมการลงทุน ส่วนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการคือ กลยุทธ์การบำรุงรักษาแบบทวิผล เพื่อตอบสนองปัจจัยการเพิ่มประสิทธิภาพของสายการผลิต และในส่วนวิสัยทัศน์ช่วงธุรกิจขาลง คือ การลดความสูญเสียในการผลิต โดยมีกลยุทธ์ระดับอุตสาหกรรม คือ การขยายส่วนแบ่งตลาดส่งออก กลยุทธ์การถดถอย และการร่วมลงทุนกับต่างประเทศ และมีกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ คือ กลยุทธ์การลดต้นทุนเพื่อตอบสนองปัจจัยการลดค่าใช้จ่าย

ธนรรฐ วิทยสินธนา , 2539 จากการศึกษาเรื่อง “ระบบการจัดการผลิตในโรงกลึงโลหะ” การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและวิเคราะห์ทางด้านการจัดการการผลิต พร้อมพัฒนาระบบการจัดการการผลิตที่เหมาะสมสำหรับโรงกลึงโลหะ โดยการศึกษาเน้นใน 3 ส่วน คือ การจัดการองค์กรและการบริหาร ระบบการวางแผนการผลิต และระบบเอกสารสำหรับการผลิต ซึ่งผลการวิจัยได้เสนอผังโครงสร้างองค์กรใหม่ และแผนการผลิตรวมของผลิตภัณฑ์หลัก พร้อมทั้งแผนระยะปานกลาง รวมทั้งเอกสารการผลิตและการไหลของการดำเนินงานในการผลิต และด้านที่ช่วยสนับสนุนการผลิต รูปแบบเอกสาร รายงานการผลิต และระบบทางเดินของเอกสารและรายงานการผลิตของโรงงานตัวอย่าง