

# บทที่ 4

**การจัดการเชิงกลยุทธ์ และ  
สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ**





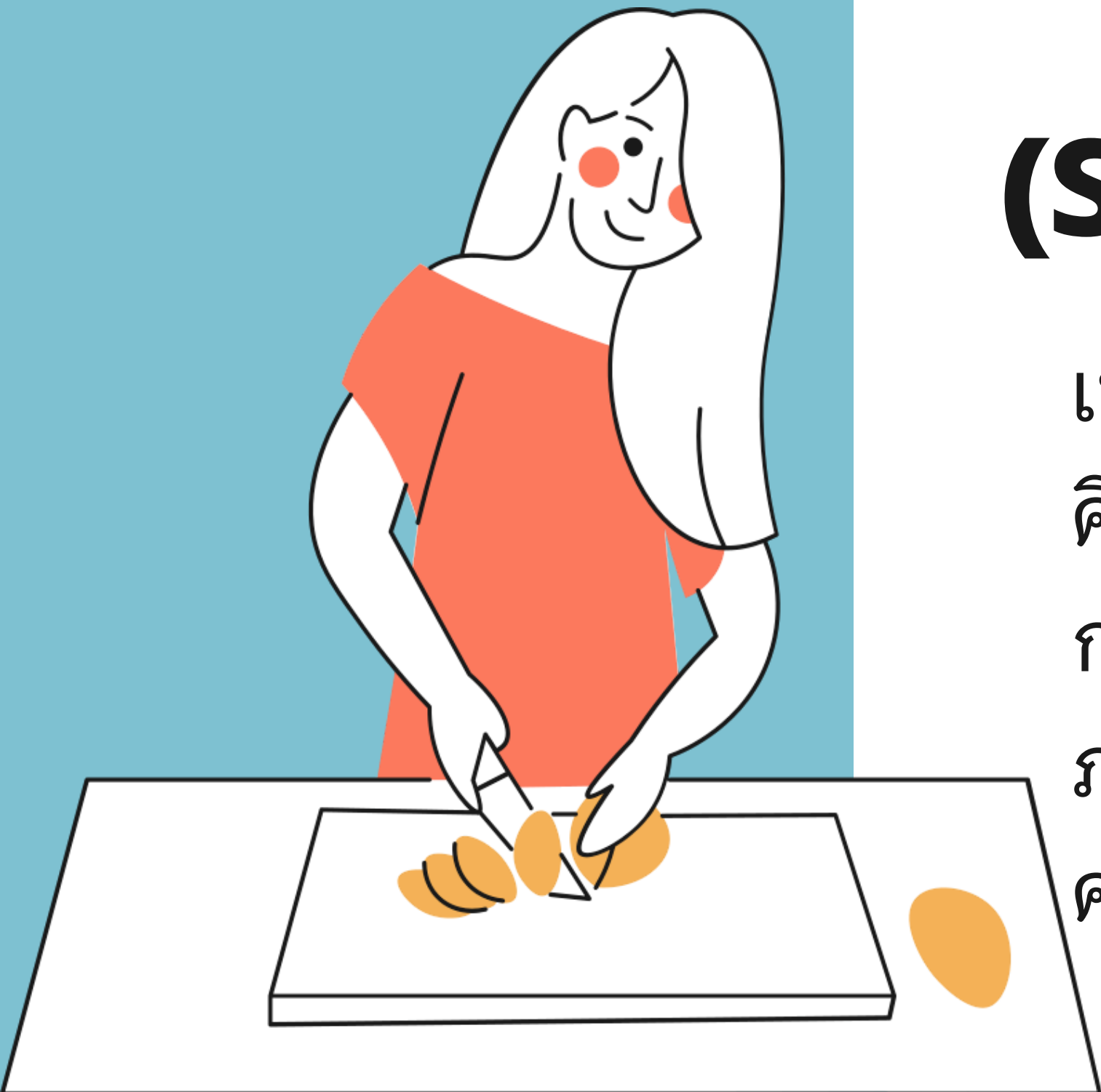
# ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางที่ทำให้  
องค์กรประสบความสำเร็จหรือเกิด  
การได้เปรียบทางการแข่งขัน



# การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

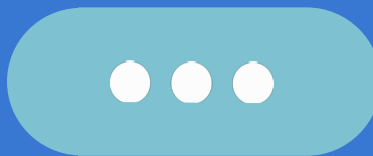
เป็นกระบวนการที่ช่วยให้ผู้ประกอบการได้รู้จัก  
คิดวิเคราะห์ และตัดสินใจเพื่อวางแผนดำเนิน  
กลยุทธ์ได้อย่างมีระบบ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์  
ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การ นำไปสู่  
ความสำเร็จของธุรกิจได้ในที่สุด



# กลยุทธ์เป็นการตอบคำถามง่ายๆ สองประการ ได้แก่

1. องค์กรจะเข้าไปแข่งขันที่ไหน (Where to compete) เพื่อบอกให้รู้ว่า  
องค์กรจะเติบโตอย่างไรและเติบโตเข้าไปในธุรกิจไหนอย่างไร และการ  
เติบโตเข้าไปในธุรกิจนั้นจะช่วยทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้  
อย่างไร

2. องค์กรจะแข่งขันในธุรกิจนั้นอย่างไร (How to compete) เพื่อบอก  
ให้รู้ว่าองค์กรจะสร้างความแตกต่างและคุณค่าในสายตาของลูกค้า  
อย่างไร



# ลักษณะของกลยุทธ์ โดย Henry Mintzberg

ที่ได้เขียนไว้ในหนังสือ The  
Rise and Fall of Strategic  
Planning

1. กลยุทธ์เป็นแผน (Plan)  
หรือแนวทางในการบรรลุเป้าหมาย

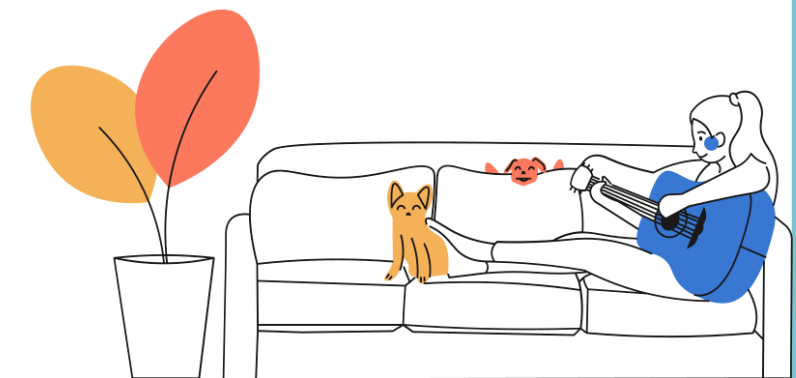


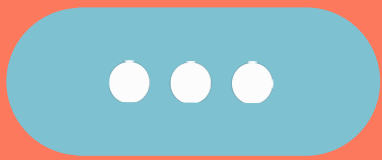
2. กลยุทธ์เป็นรูปแบบของกิจกรรม (Pattern)  
ที่องค์กรดำเนินการเป็นประจำ



3. กลยุทธ์เป็นสถานะหรือ  
ตำแหน่ง (Position) ขององค์กรใน  
อุตสาหกรรม

4. กลยุทธ์เป็นมุมมอง  
(Perspective) ซึ่งก็คือวิสัยทัศน์  
และทิศทางขององค์กร





# องค์ประกอบของกลยุทธ์

1. กลยุทธ์จะต้องเป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงเห็นว่ามีความสำคัญต่อองค์กร
2. กลยุทธ์จะต้องแสดงให้เห็นถึงการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับทิศทางขององค์กร
3. กลยุทธ์จะต้องประกอบด้วยสิ่งที่องค์กรต้องทำเพื่อให้บรรลุต่อทิศทางนั้น
4. กลยุทธ์จะต้องตอบคำถามว่า 'อะไรคือสิ่งที่องค์กรจะต้องทำ'
5. จะต้องตอบคำถามว่า 'อะไรคือผลลัพธ์สุดท้ายที่ต้องการ และทำอย่างไรถึงจะบรรลุสิ่งนั้น'



# ระดับของกลยุทธ์

โดย Kenneth Andrews  
ศาสตราจารย์ที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) จะบอกให้รู้ถึงธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่องค์กรจะเข้าไปแข่งขัน

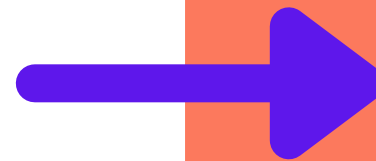
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) จะบ่งบอกถึงวิธีการในการแข่งขันในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้นๆ

มองภาพรวมขององค์การเป็นหลัก โดยมุ่งหวังที่จะใช้กลยุทธ์เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายระยะยาวของธุรกิจ เช่น ธุรกิจต้องการจะเติบโตมากขึ้น ด้วยการขยายธุรกิจให้ใหญ่ขึ้น หรือการร่วมทุนกับธุรกิจอื่น

ธุรกิจอาจใช้วิธีการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และสร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจได้ในระยะยาว กลยุทธ์จะต้องเหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย ทรัพยากรของธุรกิจ และสถานการณ์การแข่งขันที่กำลังเผชิญอยู่

# ระดับของกลยุทธ์

## 3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)



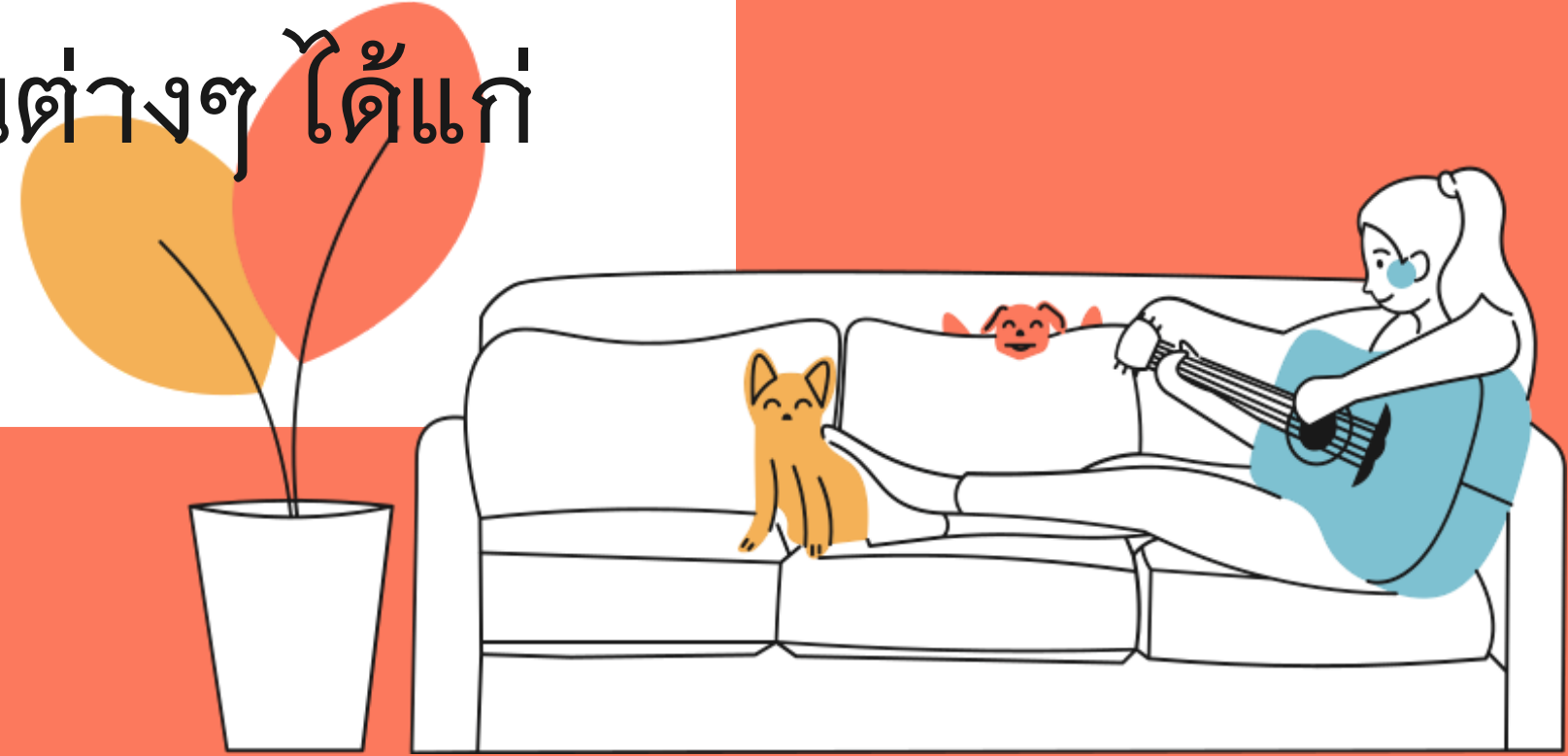
เป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการของ  
หน่วยงาน ที่จะสร้างความได้เปรียบ  
ในการแข่งขัน โดยมุ่งใช้ทรัพยากร  
ของธุรกิจให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด  
การดำเนินงานต้องสอดคล้องกับ  
และสัมพันธ์กับกลยุทธ์ระดับองค์การ  
และระดับธุรกิจ





# การบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือ การคิด เชิงกลยุทธ์

Michel Robert ได้เขียนไว้ในหนังสือ Strategy Pure & Simple ได้อธิบายว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ หรือ การคิดเชิงกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจที่ผู้บริหารขององค์กรจะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ ได้แก่



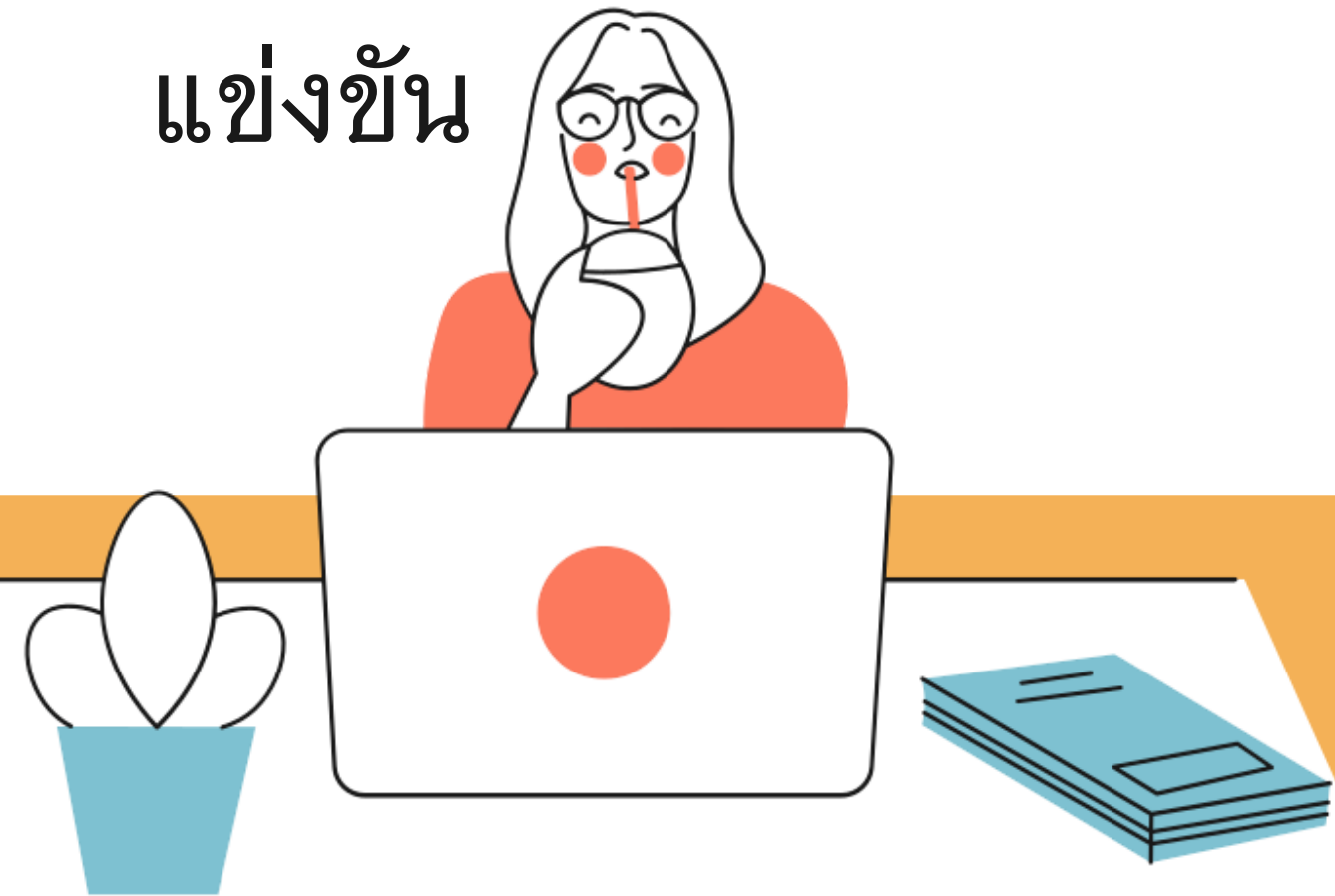
# ผู้บริหารขององค์กรจะต้อง ตัดสินใจเกี่ยวกับประเด็นต่างๆ ได้แก่

1. สินค้าหรือบริการที่องค์กร  
จะนำเสนอ

2. กลุ่มของลูกค้าที่จะนำ  
เสนอสินค้าและบริการให้

4. ภูมิภาค (Geographic Area) ที่  
จะเข้าไปดำเนินงาน

3. Market Segments ที่จะเข้าไป  
แข่งขัน





# กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)

โดย Michael Porter ได้เขียนบทความในวารสาร Harvard Business Review  
กลยุทธ์การแข่งขัน คือ การสร้างความแตกต่าง (Being Different) โดยองค์กร  
จะต้องเลือกชุดของกิจกรรมที่แตกต่างจากสิ่งที่คู่แข่งทำ เพื่อสร้างคุณค่าและ  
ความแตกต่างในสายตาของลูกค้า





## การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

- สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ หรือ Business context จะเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นทั้งภายในองค์กรเอง และภายนอกองค์กร ซึ่งการเกิดขึ้นนี้อาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินการขององค์กร ที่จะทำให้ประสบความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ และพันธกิจตามที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งผลกระทบนี้ อาจจะเป็นได้ทั้งในทางบวก หรือทางลบต่อองค์กรก็ได้

## สภาพแวดล้อมภายใน หรือเรียกว่า Internal environment

จะประกอบด้วย ขั้นตอนการปฏิบัติงาน กระบวนการทำงาน ระบบงาน เทคโนโลยีที่ใช้ ความสามารถของพนักงาน จำนวนพนักงาน การสื่อสารภายในองค์กร ความเป็นผู้นำ วัฒนธรรม ชัดความสามารถขององค์กร


## สภาพแวดล้อมภายนอก หรือเรียกว่า External environment

- ก็ยังแบ่งได้อีก 2 กลุ่ม โดยกลุ่มแรกจะเป็นกลุ่มที่มีอิทธิพลอย่างมากต่อองค์กร การดำเนินงานของกลุ่มนี้มีผลโดยตรงต่อองค์กร และองค์กรยังมีความสามารถในการบริหารจัดการกลุ่มนี้ได้ เรียกว่า Transactional environment ได้แก่ ลูกค้า คู่แข่ง ผู้ส่งมอบ เจ้าของ หุ้นส่วน พันธมิตร และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญอื่นๆ

- ส่วนอีกกลุ่มหนึ่ง จะเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร แต่องค์กรไม่สามารถเข้าไปควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้มากนัก เรียกว่า Contextual environment ได้แก่ สังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สิ่งแวดล้อม และการเมือง

การทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรเหล่านี้ จะช่วยให้เข้าใจได้มากขึ้นว่าต่อน้ององค์กรของเราเกิดอะไรขึ้นบ้าง มีอะไรที่เกิดขึ้นหรือกำลังจะเกิดขึ้น ที่อาจจะส่งผลกระทบในทางบวกหรือในทางลบต่อเป้าหมายขององค์กร ความเข้าใจเหล่านี้ จะช่วยให้้องค์กรสามารถเตรียมความพร้อมรับมือได้อย่างถูกต้อง และเป็นประโยชน์กับองค์กรต่อไป

- หนึ่งในเครื่องมือที่นิยมเอามาวิเคราะห์ เพื่อให้สามารถเข้าใจผลกระทบของสภาพแวดล้อมที่มีต่อองค์กรได้มากขึ้น นั่นคือ SWOT ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์ถึง จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ทั้งนี้การวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร จะต้องเข้าใจถึงทิศทางที่องค์กรต้องการจะไป และสภาพแวดล้อมที่องค์กรอยู่ควบคู่กันไปด้วย



เมื่อองค์กรได้มีการพิจารณาแล้ว  
ว่าอะไรเป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส  
หรืออุปสรรค จากสภาพแวดล้อมที่  
เกิดขึ้น หรือที่จะเกิดขึ้นแล้ว ก็จะนำ  
มาสู่การพิจารณาถึงปัจจัยทาง  
กลยุทธ์ที่สำคัญ ที่ประกอบด้วย



ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์  
(Strategic Advantage)

---



ความท้าทายเชิงกลยุทธ์  
(Strategic Challenge)



---



โอกาสเชิงกลยุทธ์  
(Strategic Opportunity)



# การวิเคราะห์

S

**STRENGTHS**

จุดแข็งที่เหนือคู่แข่ง

W

**WEAKNESSES**

จุดอ่อนที่ต้องแก้ไข

O

**Opportunities**

โอกาสในการเติบโต

T

**THREATS**

อุปสรรคที่ต้องระวัง



# STRENGTHS

# S

- อะไรที่องค์กรทำได้ดี
- ทรัพยากรอะไรที่มีเหนือผู้อื่น เป็นลักษณะพิเศษ
- อะไรที่ผู้อื่นเห็นว่าองค์กรทำได้ดี

# weaknesses

# W

- อะไรที่องค์กรปรับปรุงได้
- อะไรที่องค์กรควรจะหลีกเลี่ยง
- ทรัพยากรอะไรที่องค์กรมีน้อยกว่าผู้อื่น
- อะไรที่ผู้อื่นมองว่าเป็นจุดด้อยของเรา

Internal Factors

# Opportunities

# O

- โอกาสดีๆ อะไรที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร
- องค์กรสามารถใช้ประโยชน์อะไรจากแนวโน้มที่ดี
- องค์กรจะสามารถเปลี่ยนจุดแข็งเป็นโอกาสที่ดีได้อย่างไร

# THREAT

# T

- แนวโน้มอะไรที่เป็นอุปสรรคต่อองค์กร
- สิ่งที่คุณแข่งกำลังทำ และส่งผลให้องค์กรเกิดความกังวล
- จุดอ่อนขององค์กรก่อให้เกิดอุปสรรคอย่างไร

External Factors

Positive

Negative



# TOWS

วางแผนยุทธวิธีให้ถูกจุดกับ  
**TOWS Matrix**

# Tows Matrix



Tows Matrix คือ การนำแต่ละปัจจัยภายใน (Internal Factors) กับแต่ละปัจจัยภายนอก (External Factors) ที่ได้มาจากการวิเคราะห์ SWOT Analysis แต่ละส่วนมาจับคู่กัน ซึ่งจะได้ออกมาทั้งหมด 4 คู่ เหมือนในตาราง TOWS Matrix

การวิเคราะห์ TOWS Matrix คือ การวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายในกับปัจจัยภายนอกที่มีอยู่จะสามารถสร้างกลยุทธ์อะไรออกมาได้ ซึ่งในแต่ละคู่ของ TOWS Matrix จะมีลักษณะของกลยุทธ์เป็นแนวทางที่แตกต่างกันออกไป

<p>ปัจจัยภายใน</p> <p>ปัจจัยภายนอก</p>	<p>จุดแข็ง (Strength)</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>	<p>จุดอ่อน (Weakness)</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>
<p>โอกาส (Opportunity)</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>	<p><b>SO</b></p> <p>ใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส</p> <p><b>(กลยุทธ์เชิงรุก)</b></p>	<p><b>WO</b></p> <p>ใช้โอกาสลดจุดอ่อน</p> <p><b>(กลยุทธ์เชิงแก้ไข)</b></p>
<p>อุปสรรค (Threat)</p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>	<p><b>ST</b></p> <p>ใช้จุดแข็งรับมืออุปสรรค</p> <p><b>(กลยุทธ์เชิงป้องกัน)</b></p>	<p><b>WT</b></p> <p>แก้ไขจุดอ่อนและเลี่ยงอุปสรรค</p> <p><b>(กลยุทธ์เชิงรับ)</b></p>

