การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

Three

โดย

อภิรักษ์ กาญจนคงคา k_apirak@hotmail.com

Human Excellence www.huexonline.com

เวอร์ชั่น 2.0 - ตุลาคม 2549

แหล่งที่มาของข้อมูล

1. โครงการเสริมสร้างนักลงทุนใหม่ “เอื้ออาทร”, แผนธุรกิจ, ผศ.วิทยา ด่านธำรงกูล, สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, พ.ศ.2543
2. โครงการอบรมสัญจร, แผนธุรกิจ, อ.ชุลีพร เปี่ยมสมบูรณ์, สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, พ.ศ.2544
3. The definitive business plan, second edition, Richard Stutely, Prentice Hall financial times 2002
4. It’s Alive, Christopher Meyer & Stan Davis, Crown Business, 2003
5. คู่มือวิทยากรหลักสูตร “การสร้างธุรกิจสำหรับนักลงทุนใหม่” ภายใต้รูปแบบ CEFE (Competency-Based Economies through Formation of Enterprise Approach)” แปลและเรียบเรียงโดย อภิรักษ์ กาญจนคงคา, กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, พ.ศ.2541
6. Competitive Strategy, Michael E. Porter, Free Press, 1980
7. Competitive Advantage, Michael E. Porter, Free Press, 1985
8. ดร.ไมตรี วสันติวงศ์, บ.จัดการอุตสาหกรรม จก., พ.ศ.2533
9. สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC (Balanced Scorecard), รศ.ดร.อัจฉรา จันทร์ฉาย, โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, พ.ศ.2546

แหล่งที่มาของข้อมูล

10. Strategic Management : Concepts and Cases, Arthur A. Thompson, Jr. & A.J. Strickland III, McGraw-Hill Irwin, 2001
11. Balanced Scorecard : Step-by-Step, Paul R. Niven, John Wiley & Sons, Inc., 2002
12. Strategic Management and Business Policy, Lawrence R, Jauch and William F. Glueck, McGraw-Hill, 1989
13. การจัดการเชิงกลยุทธ์, รศ.จินตนา บุญบงการ และ ผศ.ดร.ณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, ซีเอ็ดยูเคชั่น, พ.ศ.2544
14. Strategic Planning : The Art of Mapping Organization towards Excellence : การวางแผนกลยุทธ์ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ, TQA series, รศ.ดร.วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, กฤษณา สุวรรณภักดี, พรพรรณ ปริญญาธนกุล, วลีพร ธนาธิคม, พรทิพย์ นุกูล วุฒิโอภาส, สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, พิมพ์ครั้งที่ 2, ธันวาคม 2546
15. Guide to Business Planning, Graham Friend and Stefan Zehle, The Economist, 2004
16. Marketing Strategy, O.C. Ferrell, Michael D. Hartline, Thomson South-Western, Third edition, 2005

กลยุทธ์ (Strategy)

หลักการสำคัญของกลยุทธ์ประกอบด้วย :-

- เข้าใจได้ (Understanding)
- มีกิจกรรมที่แตกต่าง (Different activities)
- แลกเปลี่ยน (Trade-offs) องค์กรไม่สามารถทำทุกอย่างให้แก่ลูกค้าทุกคนได้ จะเลือกทำและสร้างคุณค่าจากตำแหน่งที่องค์กรตั้งอยู่ (Strategic Position)
- พอเหมาะ (Fit)
- ต่อเนื่อง (Continuity)
- กระบวนการความคิดที่แตกต่าง (Various thought processes)

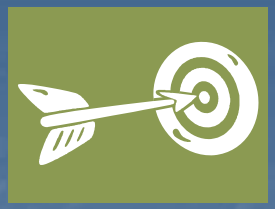
กลยุทธ์ (Strategy) คืออะไร

- ✓ แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้องค์กรสามารถเอาชนะคู่แข่งได้
- ✓ แนวทางในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ
- ✓ ประกอบด้วย 3 ข้อ 1). ปัจจุบันเราอยู่ที่จุดใด 2). เราต้องการไปถึงจุดใด 3). เราจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไร

สาเหตุอะไรที่องค์กรตั้งขึ้นมา → เพื่อเกิดผลกำไร เจ้าของรวย

องค์กรตั้งขึ้นมาเพื่อก่อให้เกิดคุณค่า (Value) ให้กับลูกค้า

เถ้าแก่หรือผู้ประกอบการ (Entrepreneur) → มีฐานะเป็น → นักกลยุทธ์ (Strategist)



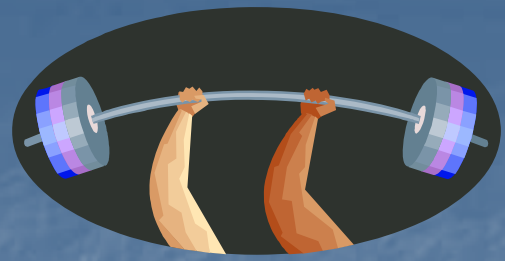
การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting)

- ☑ การตั้งเป้าหมาย ซึ่งควรจะต้องตั้งเป้าหมายที่ยืดหรือท้าทาย (Stretch) ซึ่งต้องอาศัยความพยายามในการบรรจุเป้าหมาย
- ☑ ควรต้องวางเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาว
- ☑ เป้าหมายระยะสั้นและระยะยาวต้องเชื่อมโยง และสอดคล้องกันและมุ่งไปสู่พันธกิจและวิสัยทัศน์ที่วางไว้

เป้าหมาย (Goals) – จุดมุ่งหมายที่เป็นรูปธรรมขององค์การ ซึ่งโดยปกติ เกี่ยวกับการอยู่รอด (Survive) การเจริญเติบโต (Growth) การทำกำไร (Profitability) และการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ

ตัวอย่างเช่น การแข่งขันเพื่ออนาคต หมายถึง การพยายามสร้างแหล่งที่มาของกำไรของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ (Objective)



หมายถึง เป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม องค์ประกอบเป็น SMART(E)

โดยปกติ วัตถุประสงค์ สามารถจำแนกตามระยะเวลาออกเป็น 2 ระดับ คือ

1). วัตถุประสงค์ระยะสั้น ปกติไม่เกิน 1 ปี

2). วัตถุประสงค์ระยะยาว ปกติมากกว่า 1 ปี (3, 5 หรือ 10 ปีก็มี)

- S = Specific (เฉพาะเจาะจง)
- M = Measurable (สามารถวัดได้)
- A = Achievable/Appropriate (สามารถบรรลุได้/เหมาะสม)
- R = Realistic (สมจริง)
- T = Time-Bound (มีกรอบเวลา)
- E = Enthusiasm (มีความกระตือรือร้น)

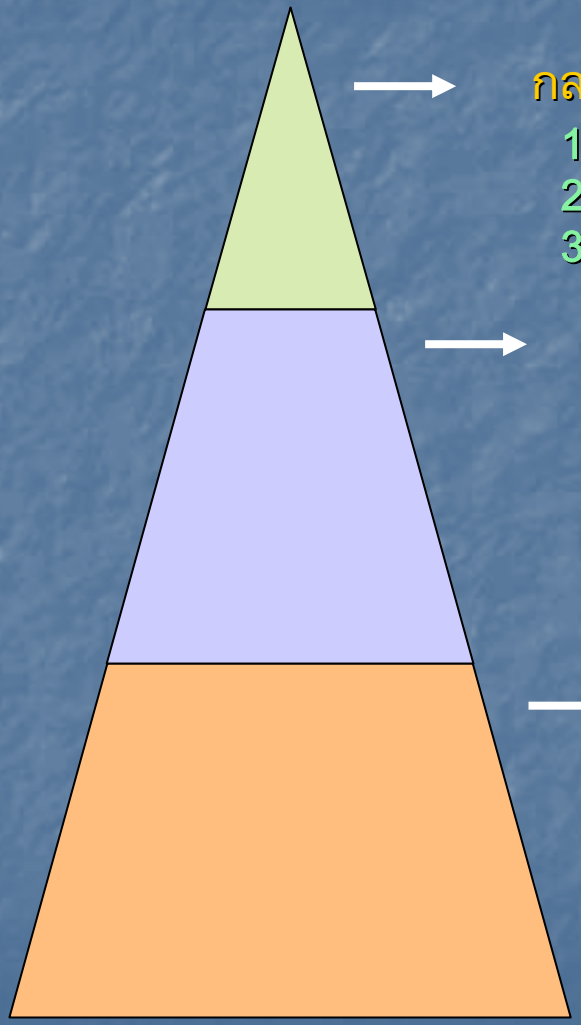
ลักษณะของเป้าหมายที่ดี

- วัดได้
- มีความเป็นไปได้
- เหมาะสม
- เป็นที่ยอมรับ
- ยืดหยุ่น
- จูงใจ
- เป็นที่เข้าใจง่าย
- ผูกพัน
- ความมีส่วนร่วม
- เชื่อมโยง

ตัวอย่างเป้าหมาย

- ส่วนแบ่งตลาดเป็น 20% ภายในปี 2549
- มีกำไรเมื่อเทียบกับยอดขายเป็น 15% ภายในปี 2548
- ต้นทุนขายลดลงเหลือ 53% เมื่อเทียบกับยอดขายภายในปี 2549
- ได้รับ ISO 14001 ภายในปี 2549

How will we get there? : กลยุทธ์มี 3 ระดับ



กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

1. กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy)
2. กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy)
3. กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)

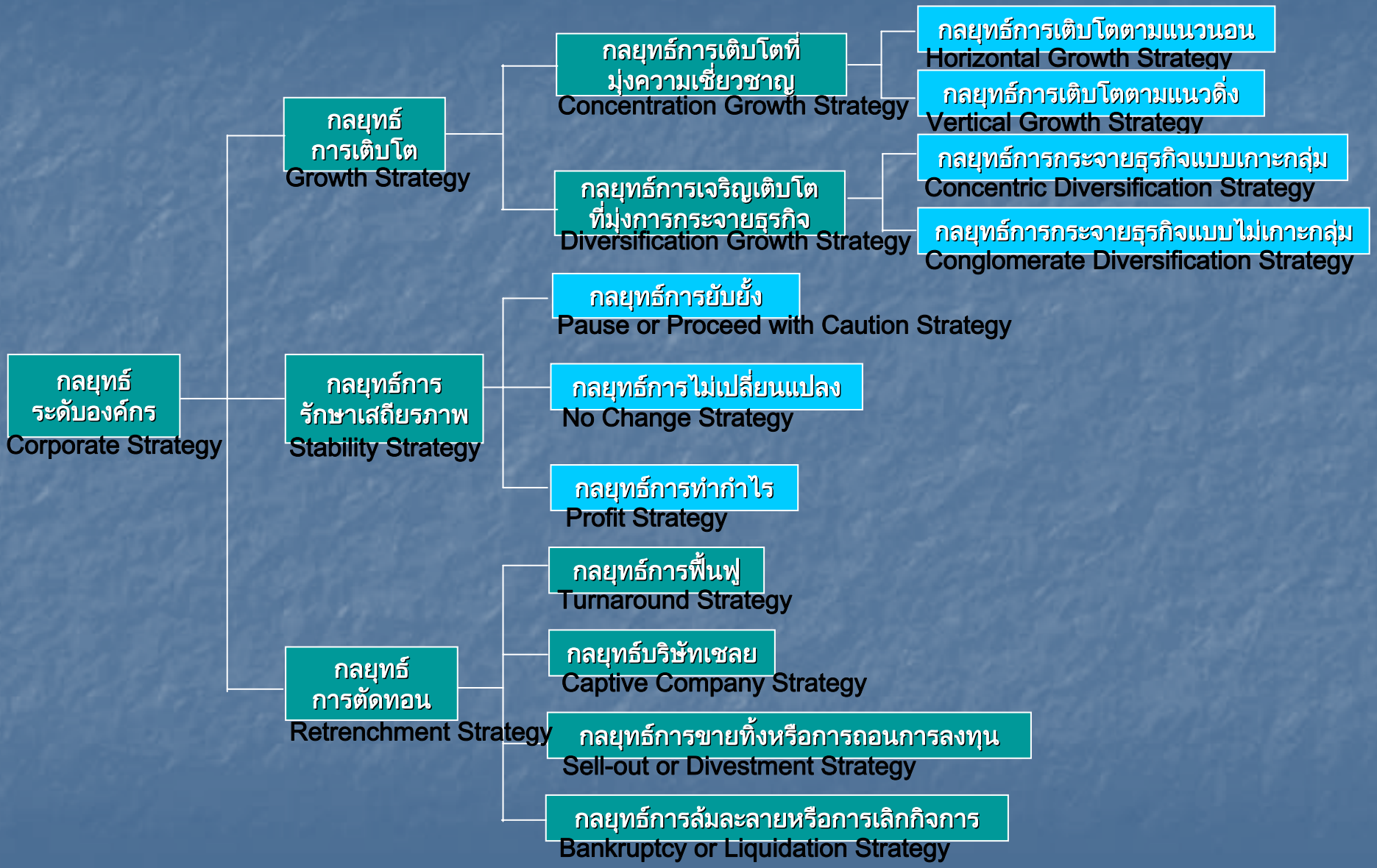
กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) หรือ กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)

1. การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)
2. การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
3. การมุ่งที่ต้นทุน (Cost Focus)
4. การมุ่งที่ความแตกต่าง (Focused Differentiation)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

1. แผนการตลาด (Marketing Plan)
2. แผนการผลิต/ปฏิบัติการ (Production/Operational Plan-Operations plan)
3. แผนการจัดองค์กรและการจัดการ (Organization & Management Plan)
4. แผนการเงิน (Financial Plan)

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)



กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งด้านความเชี่ยวชาญ (Concentration Growth)

- องค์กรให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่ตนชำนาญ ในแต่ละธุรกิจ โดยองค์กร

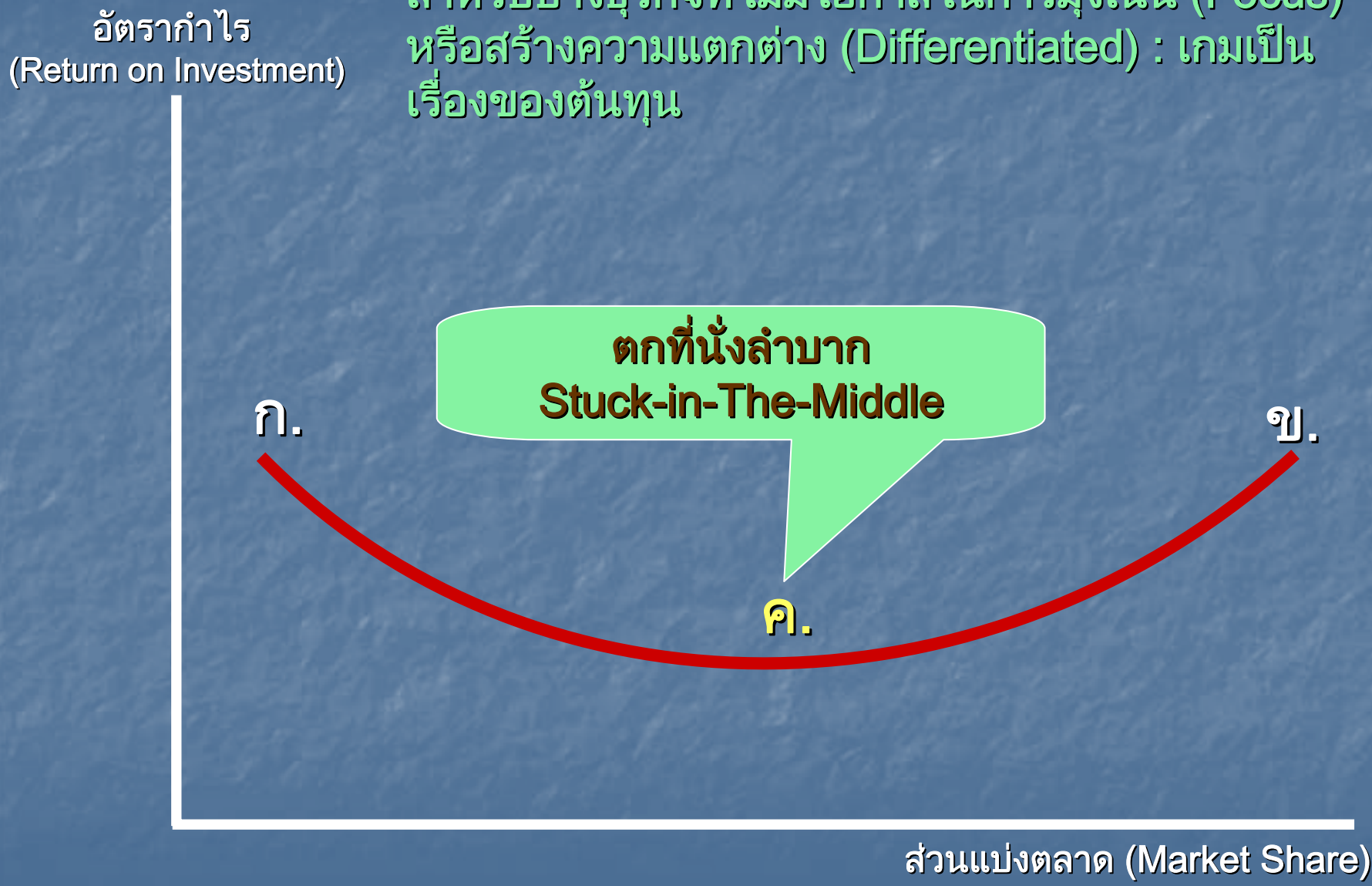
กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) หรือ กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)

วัตถุประสงค์เพื่อพิชิตคู่แข่งขันด้วยวิธีที่เหนือกว่าซึ่งตรงตามความต้องการของลูกค้า

เป้าหมายกลยุทธ์ (Strategic Target)	ความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Advantage)	
	ต้นทุนต่ำ	สร้างความแตกต่าง
ตลาดกว้าง	เป็นผู้นำด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่า (Overall cost leadership)	ด้วยการสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
ตลาดแคบ หรือตลาดที่มีช่องว่าง (Niche Market)	ด้วยการมุ่งที่ต้นทุนต่ำกว่า (Cost Focus)	ด้วยการมุ่งสร้างความแตกต่าง (Focused Differentiation)

แผนภูมิผลการวิจัยของ ศ.ไมเคิล อี. พอร์เตอร์

สำหรับบางธุรกิจที่ไม่มีโอกาสในการมุ่งเน้น (Focus) หรือสร้างความแตกต่าง (Differentiated) : เกมเป็นเรื่องของต้นทุน



Refer to "Competitive Strategy",
Written by Professor Michael E. Porter, Free Press 1980
Page 43

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

เงินเข้า (Inflow)

แผนการตลาด
(Marketing Plan)

เงินออก (Outflow)

แผนการผลิต
และการดำเนินงาน
(Production&
Operations Plan)

เงินออก (Outflow)

แผนการจัดองค์กร
และการจัดการ
(Organization &
Management Plan)

เงินสุทธิ (Net flow)

แผนการเงิน
(Financial Plan)

แผนการตลาด (Marketing Plan)

- เรามีผลิตภัณฑ์และบริการอะไรบ้าง
- ได้เปรียบเทียบผลิตภัณฑ์และบริการของเรากับคู่แข่งขันอย่างไรบ้าง
- ทำเลที่ตั้งของเราอยู่ที่ใด
- โครงการของเราครอบคลุมพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ใดบ้าง (อยู่ในเมือง กรุงเทพฯ หรือแหล่งท่องเที่ยว)
- ในพื้นที่ที่วางตลาด ใครเป็นลูกค้าที่ซื้อผลิตภัณฑ์และบริการของเรา
- เป็นไปได้หรือไม่ ที่จะประมาณการว่าผลิตภัณฑ์และบริการของเราได้จำหน่ายไปมากน้อยเท่าใดแล้ว
- โครงการของเรามีส่วนแบ่งตลาดเท่าไร
- เรามีราคาขายอะไรบ้าง
- เรามีกิจกรรมส่งเสริมการตลาดอะไรบ้าง
- เรามีกลยุทธ์ทางการตลาดอะไรบ้าง ที่จะทำให้เราเชื่อมั่นได้ว่าสามารถขายได้ตามที่ประมาณการไว้
- เราจะต้องใช้เงินเท่าไร ในการส่งเสริมการตลาดและจัดจำหน่าย

แผนการผลิตและการดำเนินงาน – (1/2) (Production & Operations Plan)

- กระบวนการผลิตของเราเป็นอย่างไร
- เรามีอาคาร เครื่องจักรและอุปกรณ์(สินทรัพย์ถาวร)อะไรบ้างที่มีความจำเป็นต่อโครงการและมีมูลค่าเท่าใด
- อายุการใช้งานของอาคาร เครื่องจักรและอุปกรณ์เป็นเท่าใด (กี่ปี)
- เราจะมีวิธีการบำรุงรักษาเครื่องจักรอุปกรณ์อย่างไรและจัดหาอะไหล่ในท้องถิ่นได้หรือไม่
- เราจะหาเครื่องจักรอุปกรณ์ได้จากไหน และเมื่อไร (ซึ่งสามารถติดตั้งแล้วเสร็จและพร้อมที่จะเดินเครื่องผลิต)
- เราจะต้องใช้ระดับการผลิตจริงสักเท่าใด
- เราได้มีการวางแผนอะไรบ้างที่จะใช้กำลังการผลิตที่เหลือ
- เราจะชำระค่าเครื่องจักรด้วยวิธีใดและเมื่อไร
- เราจะตั้งโรงงานที่ไหนและจัดโรงงานอย่างไร
- วัตถุดิบที่จำเป็นในการผลิตมีปริมาณมากน้อยเท่าใด
- ต้นทุนวัตถุดิบเป็นเท่าไร

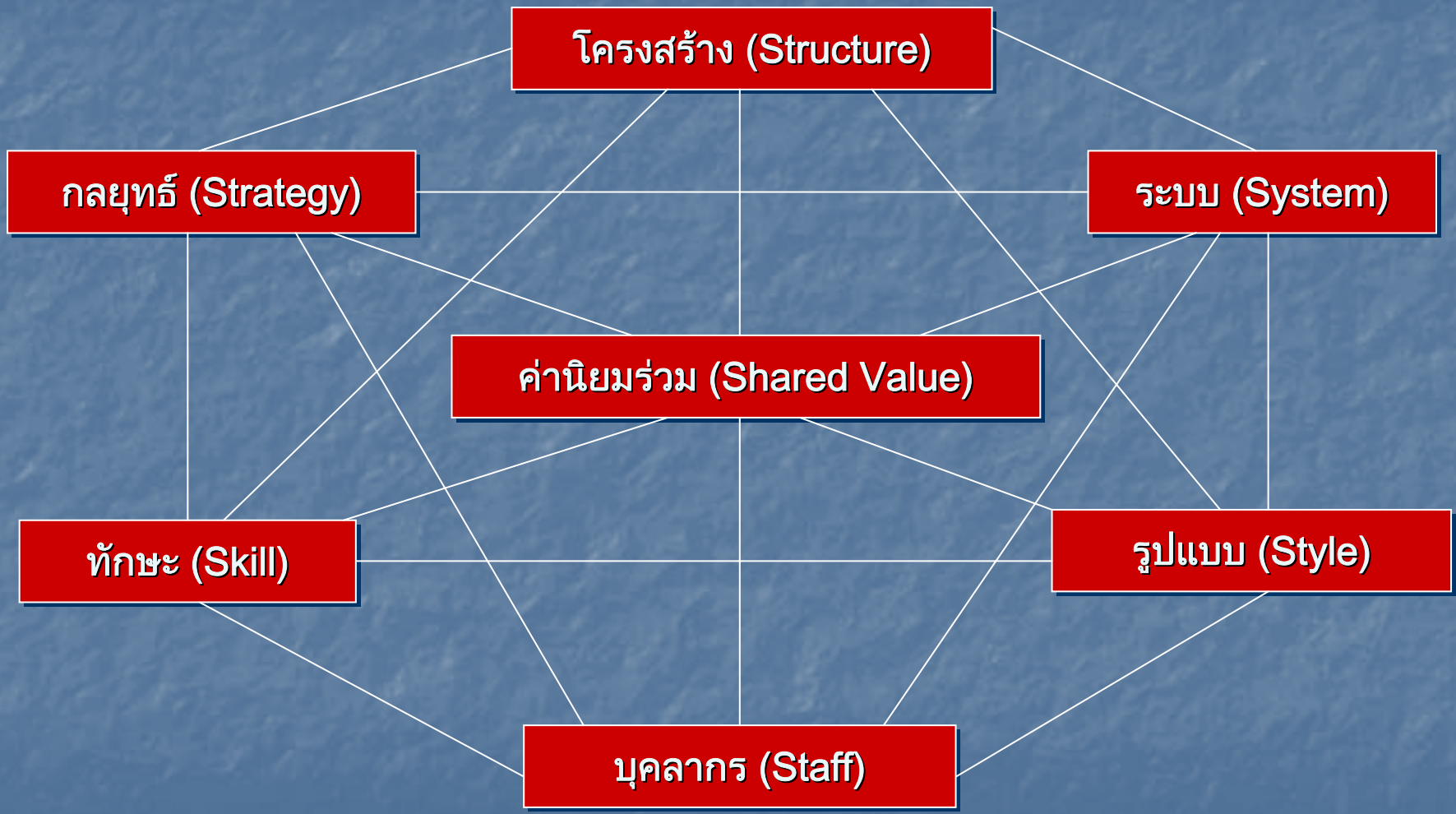
แผนการผลิตและการดำเนินงาน – (2/2) (Production & Operations Plan)

- เราจะหาวัตถุดิบได้ที่ไหน และสามารถจัดหาได้เพียงพอต่อการผลิตทั้งปี(หรือตลอดทั้งโครงการ) ได้หรือไม่
- จะต้องมีแรงงานทางตรง (แรงงานฝีมือ แรงงานด้อยฝีมือ) แรงงานทางอ้อมเท่าใด
- ค่าแรงงานเป็นเท่าไร
- จะสามารถจัดหาแรงงานให้เพียงพอต่อการผลิตทั้งปี (หรือตลอดทั้งโครงการ) ได้หรือไม่ ถ้าไม่ จะกระทบต่อการผลิตมากน้อยเท่าใด
- มีระบบสาธารณูปโภคและการจัดการของเสียหรือไม่ อย่างไร
- เราจะต้องมีระบบการจัดการด้านคุณภาพอย่างไรบ้าง
- เรามีวิธีการจูงใจแรงงานอย่างไรบ้าง
- เราได้รวมค่าใช้จ่ายโรงงาน (โสหุ้ยการผลิต) อะไรไว้บ้าง
- ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยเป็นเท่าใด

แผนการจัดองค์กรและการจัดการ (Organization & Management Plan)

- เรามีการจัดรูปแบบองค์กรธุรกิจอย่างไร
- เราได้วางแผนจัดการและดำเนินงานในโครงการนี้อย่างไรบ้าง
- เรา(ผู้ประกอบการ) มีประสบการณ์และมีคุณสมบัติที่จำเป็นทางธุรกิจอะไรบ้าง
- เราต้องมีกิจกรรมก่อนการดำเนินงานอะไรบ้างที่ต้องทำก่อนที่โครงการจะเริ่มต้น
- ค่าใช้จ่ายก่อนการดำเนินงานประกอบด้วยอะไรบ้าง
- สำนักงานจะต้องมีอุปกรณ์เครื่องไม้เครื่องมืออะไรบ้าง
- ค่าใช้จ่ายในการบริหารประกอบด้วยอะไรบ้าง

แผนการเงิน (Financial Plan)

- ทุนที่ต้องการทั้งสิ้นเป็นเท่าใด
- จำเป็นต้องกู้เงินหรือไม่ ผู้ประกอบการจะออกเองเท่าไร
- มีหลักทรัพย์ค้ำประกันการกู้ยืมจากสถาบันการเงินหรือไม่
- เราทราบอะไรจากประมาณการงบกำไรขาดทุนบ้าง
- งบกระแสเงินสดได้บ่งชี้อะไรให้เราทราบบ้าง
- งบดุลได้บอกอะไรให้เราทราบบ้าง
- อะไรคือตารางการชำระเงินคืนเงินกู้
- จุดคุ้มทุนคืออะไร
- ผลตอบแทนจากการลงทุนเป็นอย่างไร และบอกอะไรให้เราทราบบ้าง
- โครงการนี้เป็นไปได้หรือไม่

แบบจำลอง 7 เอส ของบริษัทที่ปรึกษาแม็กคินเซย์ (McKinsey's 7Ss Model)