

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

One



โดย

อภิรักษ์ กาญจนคงคา

k_apirak@hotmail.com

Human Excellence

www.huexonline.com

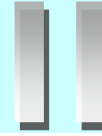
เวอร์ชัน 2.0 - ตุลาคม 2549

แหล่งที่มาของข้อมูล



1. โครงการเสริมสร้างนักลงทุนใหม่ “เอื้ออาทร”, แผนธุรกิจ, ผศ.วิทยา ด้าน อารงกุล, สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, พ.ศ.2543
2. โครงการอบรมสัญญาจร, แผนธุรกิจ, อ.ชุลีพร เปี่ยมสมบูรณ์, สถาบันพัฒนา วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 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” ภายใต้ รูปแบบ 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 จันทรฉาย, โรงพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, พ.ศ.2546

แหล่งที่มาของข้อมูล

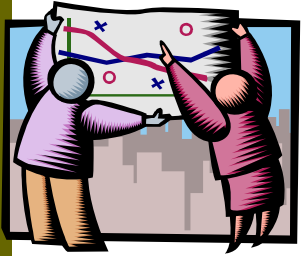


10. Strategic Management : Concepts and Cases, Arthur A. Thompson, Jr. & A.J. Strickland III, McGraw-Hill Irwin, 2001
11. Balanced Scorecard : Step-by-Step, Paul R. Niven, John Wiley & Sons, Inc., 2002
12. Strategic Management and Business Policy, Lawrence R, Jauch and William F. Glueck, McGraw-Hill, 1989
13. การจัดการเชิงกลยุทธ์, รศ.จินตนา บุญบงการ และ ผศ.ดร.ณัฐพันธ์ 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 นกุลวุฒิโอภาส, 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

ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์



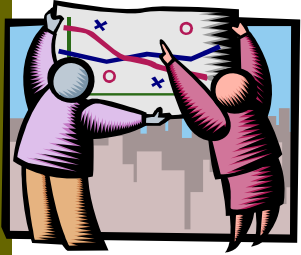
- หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยการจัดการเชิงกลยุทธ์มีเป้าหมายสำคัญ 2 ประการ คือ
 - I. สร้างและดำรงรักษาความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Capacity) การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวอยู่เสมอ การกำหนดและการดำเนินกลยุทธ์ ช่วยให้ธุรกิจมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถพัฒนาตนเองให้มีศักยภาพในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง
 - II. สร้างคุณค่า (Create Value) จะช่วยสร้างคุณค่า (Value) แก่เจ้าของหรือผู้ถือหุ้น (Shareholder) ตลอดจนสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ของธุรกิจ เช่น พนักงาน ผู้ขายวัตถุดิบ และลูกค้า เป็นต้น



ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์

□ การจัดการเชิงกลยุทธ์ มีประโยชน์ต่อองค์กร 4 ประการ ดังนี้

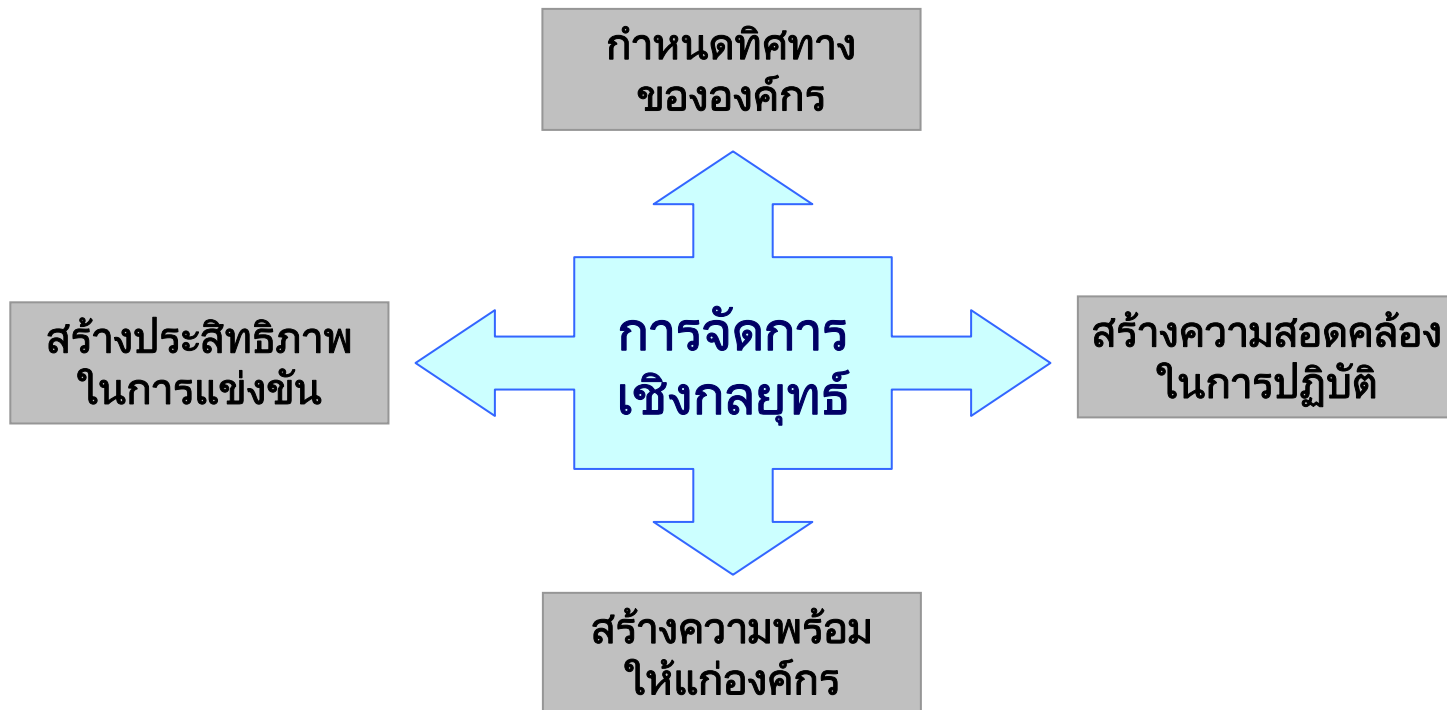
1. กำหนดทิศทางขององค์กร (Set Direction) ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม
2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) จะให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กรในฐานะระบบที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่าง ๆ รวมเข้าด้วยกัน แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร
3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร (Provide Readiness) การศึกษา การวิเคราะห์ สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่าง ๆ และสมาชิกขององค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น
4. สร้างประสิทธิภาพการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพแก่สมาชิก ตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจและแนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง....



ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์

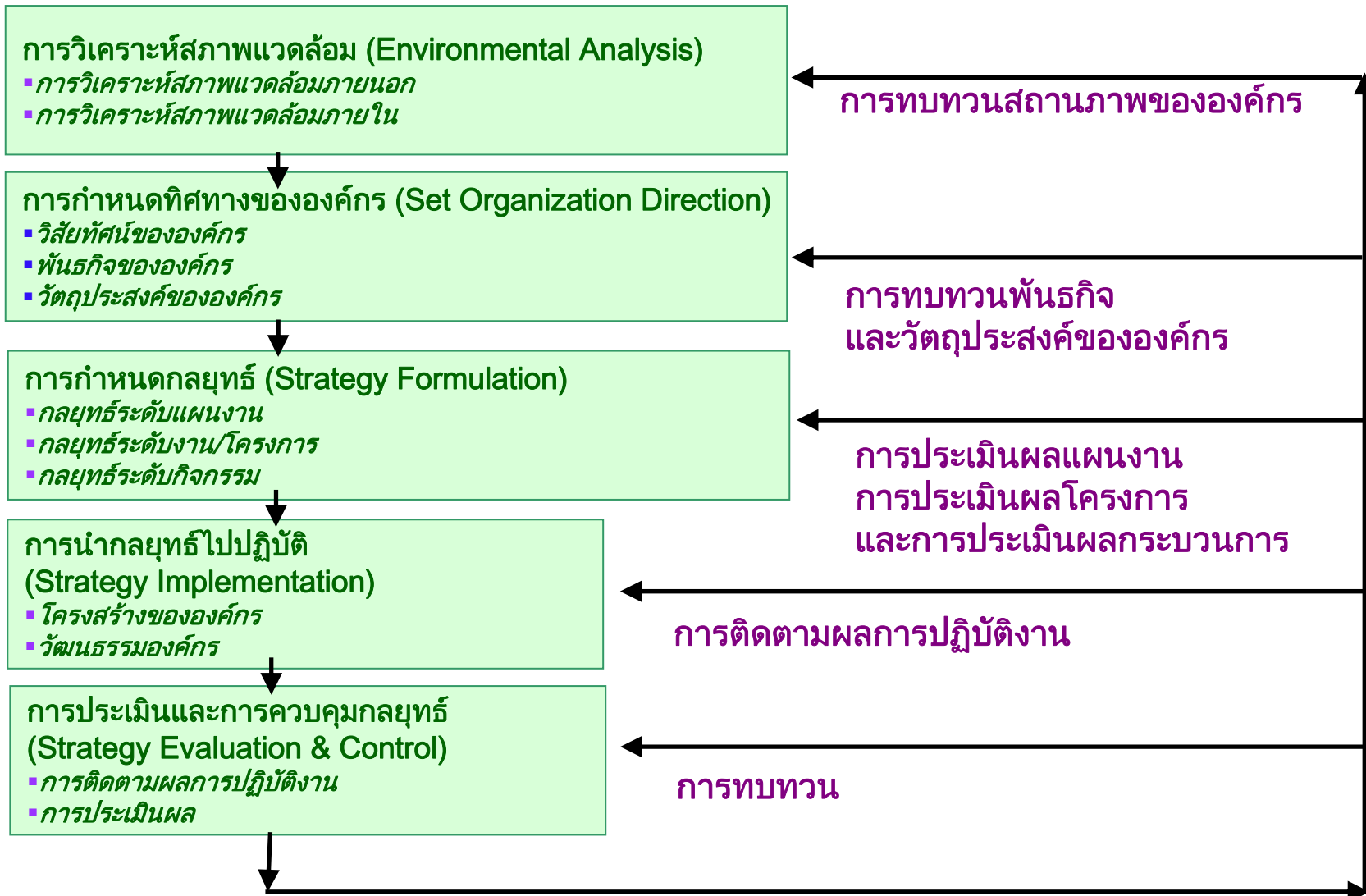
- การจัดการเชิงกลยุทธ์ มีประโยชน์ต่อองค์กร 4 ประการ ดังนี้

4. สร้างประสิทธิภาพการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) (ต่อ) ...ประการสำคัญ การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวม ความต้องการขององค์กร และความสามารถในปัจจุบันขององค์กร จึงทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจดำเนินงานได้อย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ





กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)



แผนธุรกิจคืออะไร

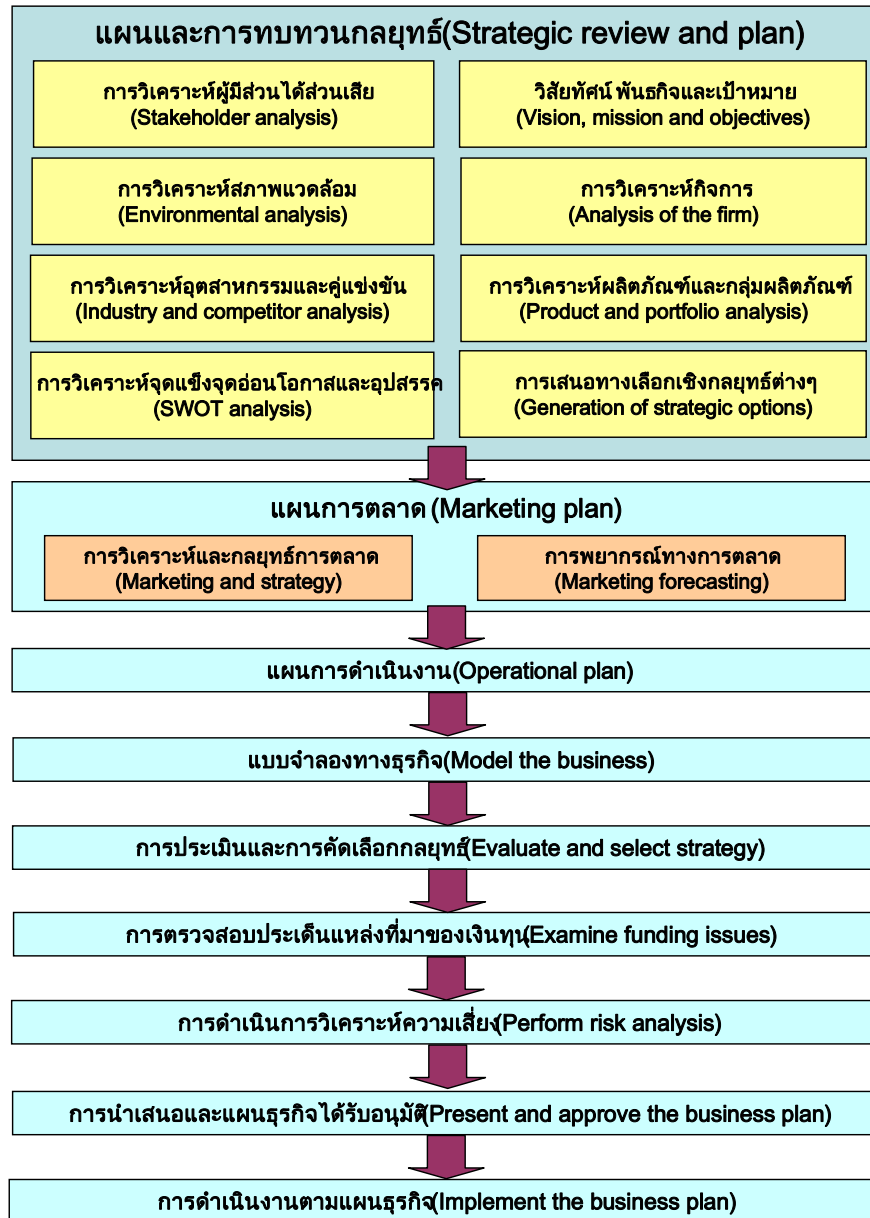
(What is a Business Plan?)

- เป็นการถ่ายทอดความคิดที่จะดำเนินงานทางธุรกิจออกมาให้เป็นตัวหนังสือ ตัวเลข รูปภาพ แผนภูมิ เส้นกราฟ หรือสัญลักษณ์
- เป็นเครื่องมือสำคัญในการเริ่มต้นก่อตั้งกิจการ
- เป็นผลสรุปหรือผลรวมแห่งกระบวนการคิดพิจารณาและการตัดสินใจที่จะแปลงความคิดของผู้ประกอบการออกมาเป็นโอกาสทางธุรกิจ
- เป็นแผนที่ในการเดินทาง ที่จะช่วยแนะขั้นตอนต่าง ๆ ที่ละขั้นตอนในกระบวนการก่อตั้งกิจการ รายละเอียดต่าง ๆ ด้านการตลาด การแข่งขัน กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ การคาดคะเนทางการเงิน ชี้้นำผู้ประกอบการไปสู่ความสำเร็จ หรือชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนและข้อควรระวังด้วยเช่นกัน

ประโยชน์ของแผนธุรกิจ (Benefit in a Business Plan)

- I. เป็นเอกสารทางการที่แสดงกระบวนการวางแผน (Formal documentation)
กลั่นกรองให้เห็นโอกาส ความเสี่ยง และช่วยเผยให้เห็นความไม่แน่นอนต่าง ๆ เป็นแนวปฏิบัติตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นจริง หลายคนสามารถมีส่วนร่วมในการพัฒนา และทบทวนแผน ซึ่งผู้ประกอบการจะได้เข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงทิศทางที่แผนจะนำไป เข้าใจร่วมกันถึงภาพ (vision) และแก่นของแผน
- II. ใช้ประกอบการหาแหล่งเงินทุน (Funding) จากผู้ร่วมลงทุน หรือแหล่งเงินกู้ต่าง ๆ แม้แต่เครดิตทางการค้า รวมทั้งสนับสนุนกิจกรรมการควบกิจการ (Merger & Acquisition)
- III. เพื่อประกอบการอนุมัติ (Approvals) โดยให้ผู้ประกอบการหรือคณะผู้บริหารของบริษัทฯ พิจารณาดัดลึนใจ (อาจจะดูใกล้เคียงกับ **Funding** แต่แตกต่างกัน ธนาคารอาจให้เงินกู้บนพื้นฐานของแผนฯ ซึ่งไม่ได้หมายความว่าแผนฯ นั้นถูกต้อง แต่ผู้ประกอบการหรือคณะผู้บริหารของบริษัทฯ จะรับผิดชอบต่อการดำเนินงานจริงของธุรกิจ)
- IV. ใช้เป็นเครื่องมือในการจัดการการดำเนินงาน (Operational management)
เป็นกรอบการจัดการธุรกิจ กิจกรรมการดำเนินงานในแต่ละวัน ส่วนที่เป็นแผนด้านการเงินจะเป็นงบประมาณในการดำเนินงาน เป็นเครื่องมือสำคัญในการวัดผลการดำเนินงานจริง (แต่ไม่ค่อยได้ผลนัก จึงเกิดเครื่องมือการควบคุมติดตามประเมินผล และตัวชี้วัดขึ้นใหม่ ที่เรียกว่า **Balanced Scorecard** และ **KPIs**)

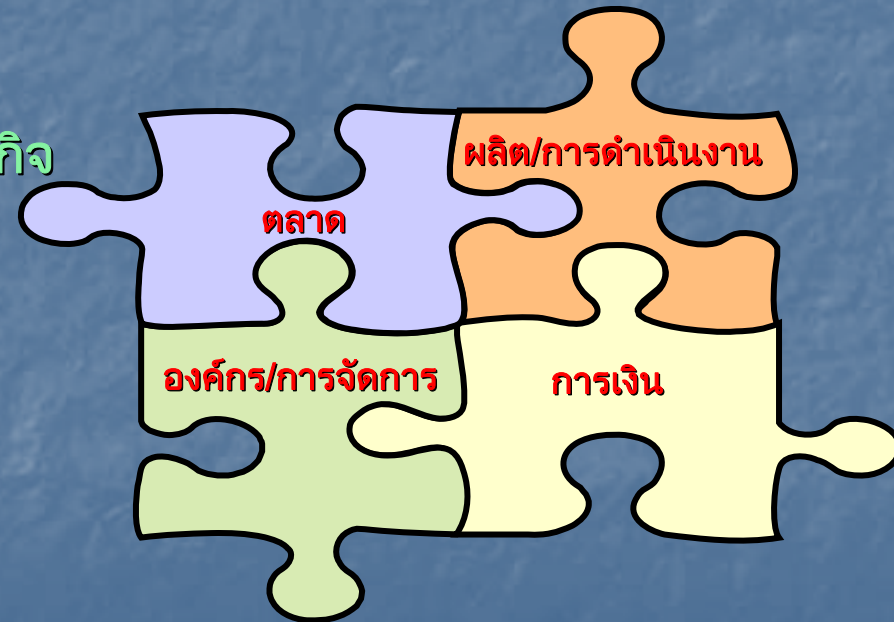
กระบวนการวางแผนธุรกิจ(The business planning process)

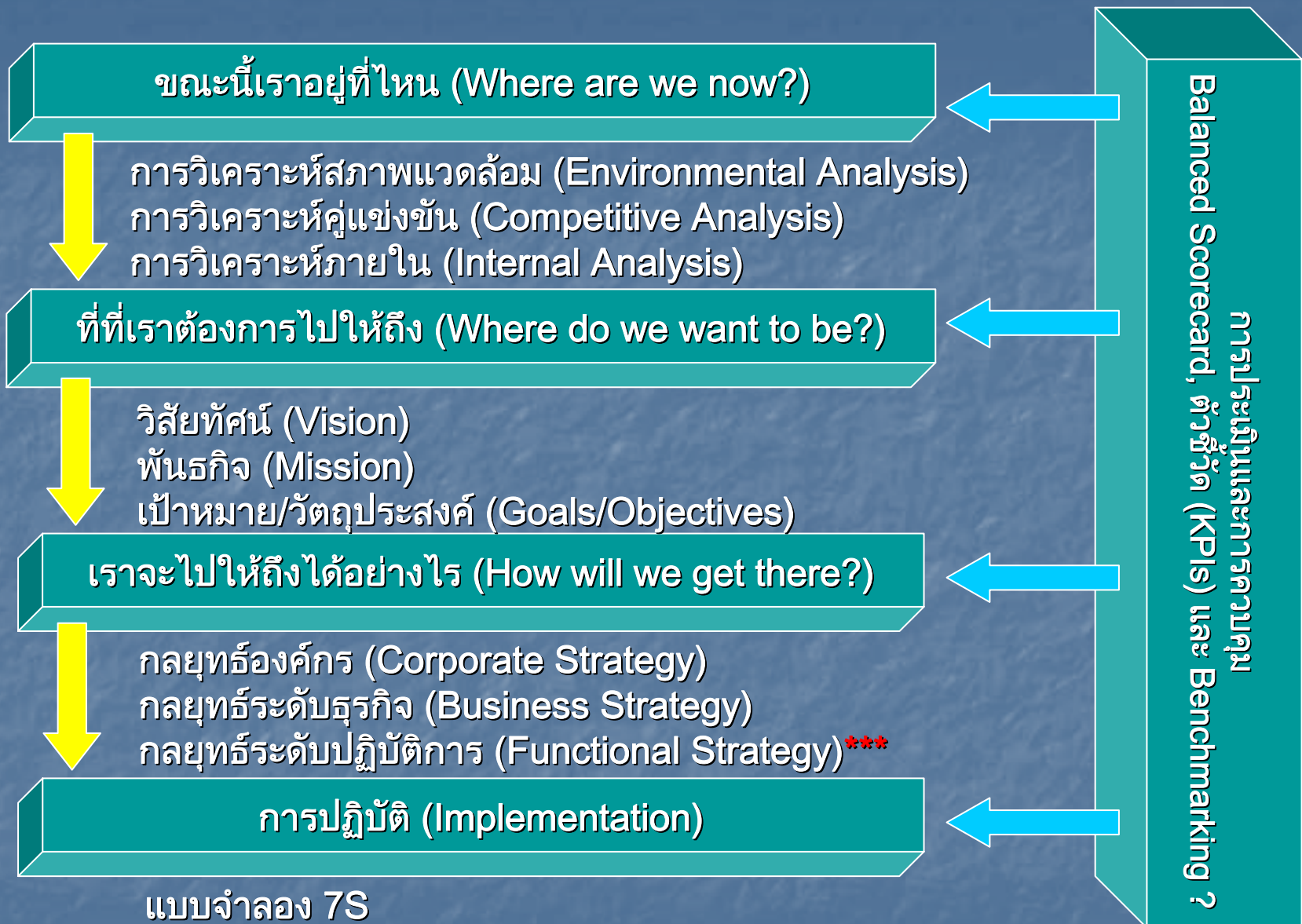


โครงสร้างของแผนธุรกิจ (Business Plan Structure)

เป็นที่ทราบกันโดยทั่วไปว่า แผนธุรกิจมีองค์ประกอบที่แตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับผู้ที่นำแผนฯ ไปใช้ และลักษณะเฉพาะของแต่ละธุรกิจ หากแต่องค์ประกอบหลัก ซึ่งนักลงทุนหรือผู้บริหารองค์กรที่ตัดสินใจพิจารณาว่าเป็นสิ่งสำคัญและต้องการรู้ จะประกอบด้วยสิ่งเหล่านี้ คือ

1. บทสรุปสำหรับผู้บริหาร
2. ประวัติย่อของกิจการ
3. การวิเคราะห์สถานการณ์
4. วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ
5. แผนการตลาด
6. แผนการผลิต/การดำเนินงาน
7. แผนองค์กรและการจัดการ
8. แผนการเงิน
9. แผนปฏิบัติการ
10. แผนฉุกเฉิน
11. ภาคผนวก

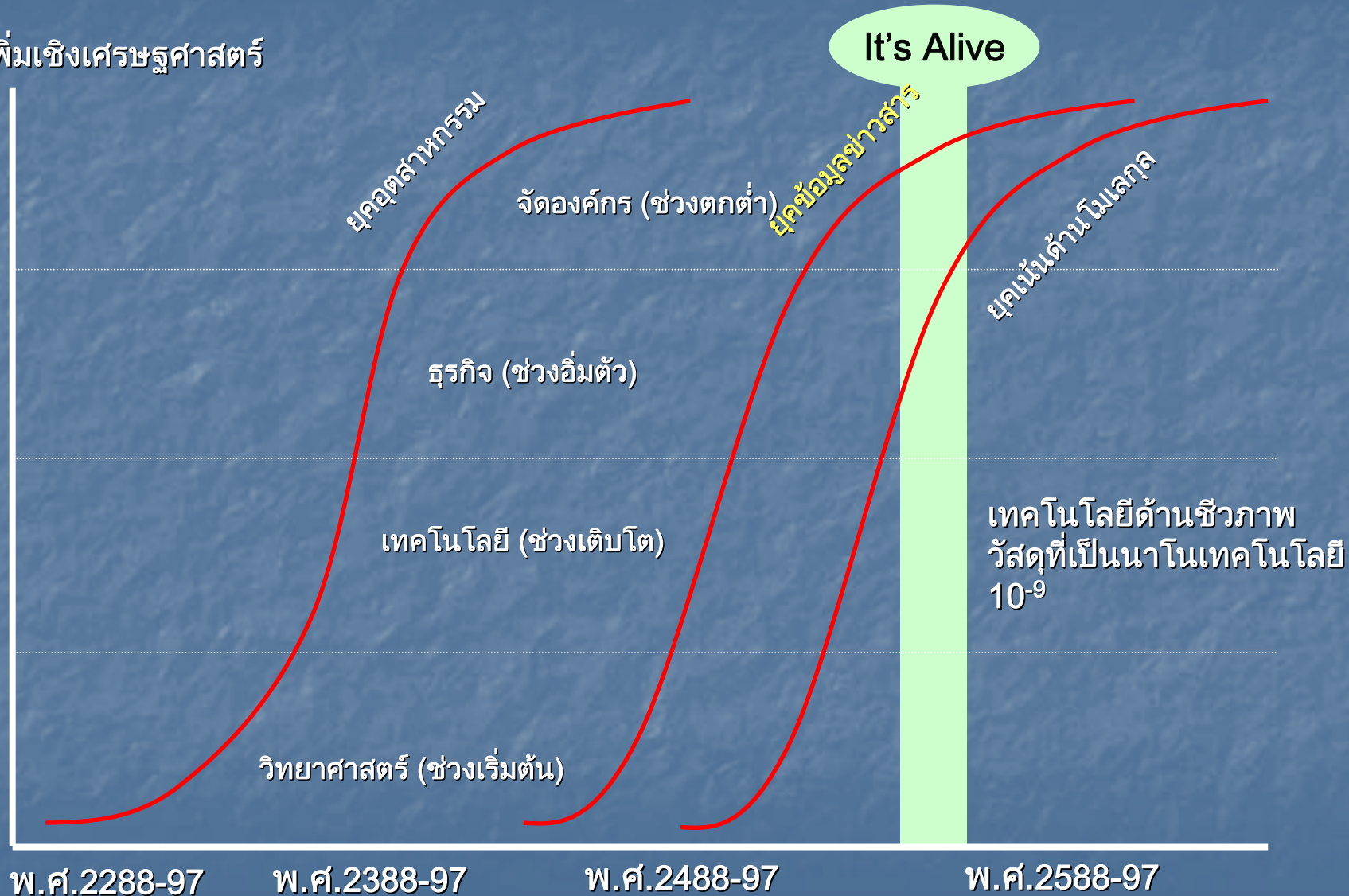




*** นักวิชาการด้านกลยุทธ์มองว่ากลยุทธ์มีสองระดับเท่านั้น คือระดับองค์กร ระดับธุรกิจ ส่วนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการนั้นไม่เข้าข่ายของความเป็นกลยุทธ์เนื่องจากไม่ได้ก่อให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน และมีแนวโน้มที่จะเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) มากกว่า

อีก 10 ปีต่อไปนี้ (จาก IT'S ALIVE : Christopher Meyer & Stan Davis)

มูลค่าเพิ่มเชิงเศรษฐกิจศาสตร์

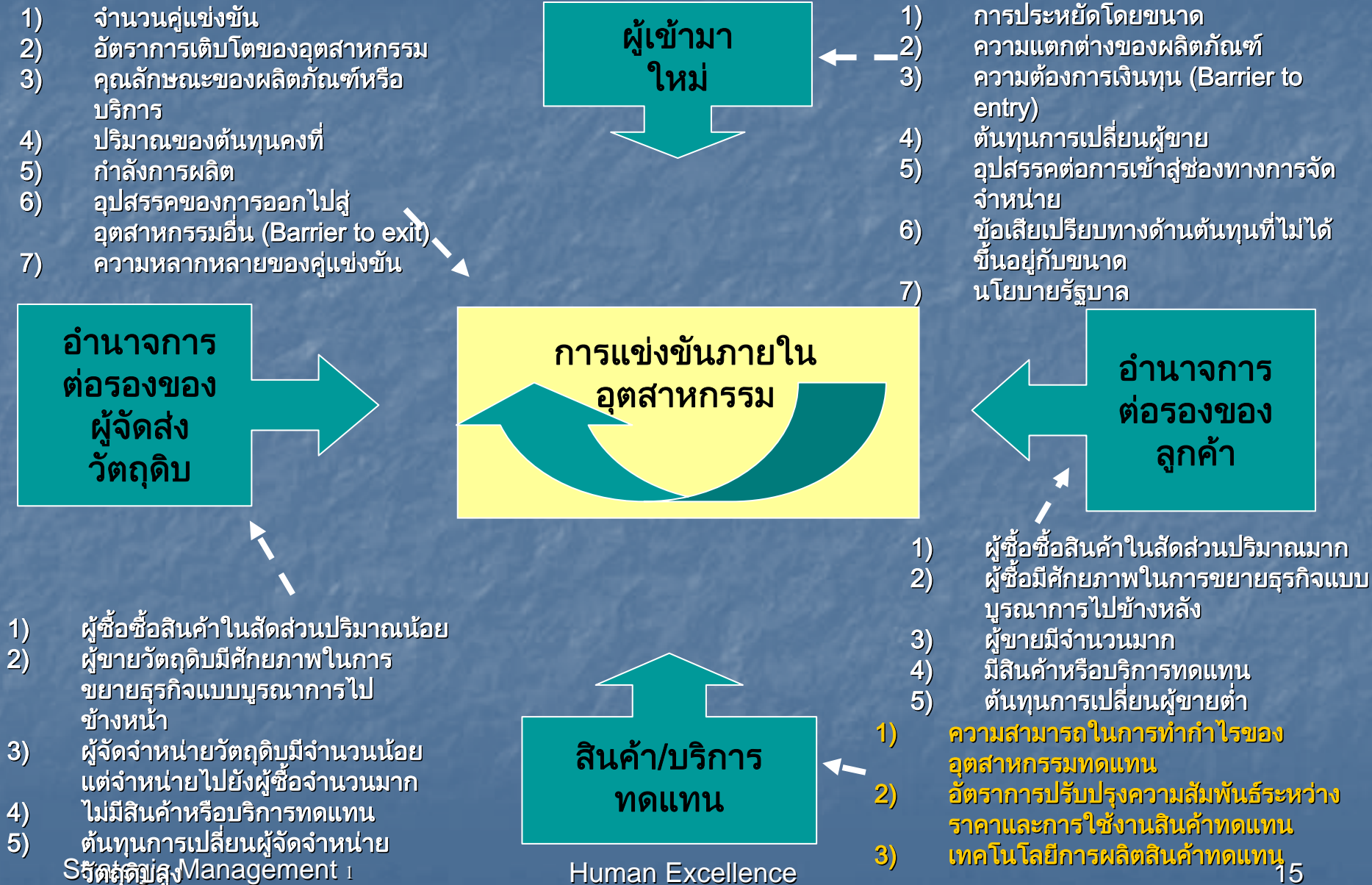


สี่ระยะของสามระบบเศรษฐกิจ (Four Phases of Three Economies)

= การพัฒนาในอนาคต

	ระบบเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม	ระบบเศรษฐกิจ เชิงข้อมูลข่าวสาร	ระบบเศรษฐกิจ เชิงโมเลกุล
Q1 : วิทยาศาสตร์	วิศวกรรมไฟฟ้า, เคมี	ฟิลิกส์ที่เป็นกายภาพ โลหะ ทฤษฎีด้านระบบข้อมูล	ชีววิทยา, วิทยาศาสตร์ระดับนาโน, วิทยาศาสตร์เกี่ยวกับวัสดุ
Q2 : เทคโนโลยี	โรงหล่อเหล็ก กลั่นน้ำมัน อุปกรณ์ไฟฟ้า	ชิป, ระบบปฏิบัติการ, เวิร์ลไวด์เว็บ	เศรษฐศาสตร์ที่เกี่ยวกับยีนส์, โปรตีน, นาโนเทคโนโลยี
Q3 : ธุรกิจ	อุตสาหกรรมรถยนต์ อุปกรณ์ต่าง ๆ ดีกระฟ้า	สื่อแบบใหม่ การบริการ เทคโนโลยีข้อมูล Portal	Material Compiler, personal hospital, universal mentor, experience machine, social science simulator
Q4 : การจัด องค์กร	การสั่งงาน การควบคุม ระดับ สายงานต่าง ๆ วิทยาการจัดการ	องค์กรที่สามารถปรับตัว (The Adaptive Enterprise)	พร้อมที่จะเปลี่ยนสู่เศรษฐกิจยุคใหม่ (Yet to emerge)

การวิเคราะห์อุตสาหกรรมด้วย Five-Forces Model ของ ศาสตราจารย์ไมเคิล อี.พอร์เตอร์ (Michael E. Porter)



การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม/ธุรกิจ (Industry Rivalry)



1. จำนวนคู่แข่ง
2. อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม
3. คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการ
4. ปริมาณของต้นทุนคงที่
5. กำลังการผลิต
6. อุปสรรคของการออกไปสู่อุตสาหกรรมอื่น
7. ความหลากหลายของคู่แข่ง

อำนาจการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers)

1. ผู้ซื้อซื้อสินค้าในสัดส่วนปริมาณน้อย
2. ผู้ขายวัตถุดิบมีศักยภาพในการขยายธุรกิจ
แบบบูรณาการไปข้างหน้า (Forward
Integration)
3. ผู้จำหน่ายวัตถุดิบมีจำนวนน้อยแต่จำหน่ายไป
ยังผู้ซื้อจำนวนมาก
4. ไม่มีสินค้าหรือบริการทดแทน
5. ต้นทุนการเปลี่ยนผู้จำหน่ายวัตถุดิบสูง

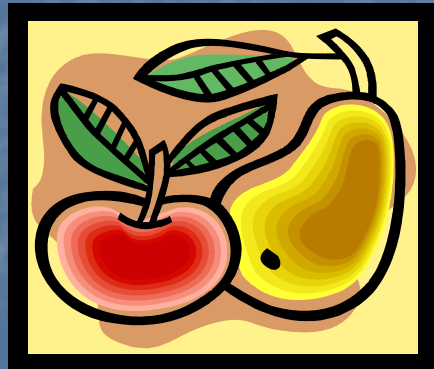


อำนาจการต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Customers)

1. ผู้ซื้อซื้อสินค้าในสัดส่วนปริมาณมาก
2. ผู้ซื้อ มีศักยภาพในการขยายธุรกิจแบบบูรณาการไปข้างหลัง (Backward Integration)
3. ผู้ขายมีจำนวนมาก
4. มีสินค้าหรือบริการทดแทน
5. ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขายต่ำ



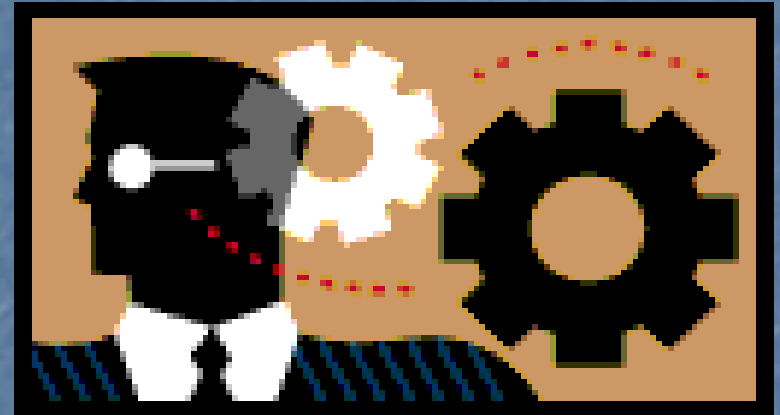
สินค้าหรือบริการทดแทน (Substitutions)



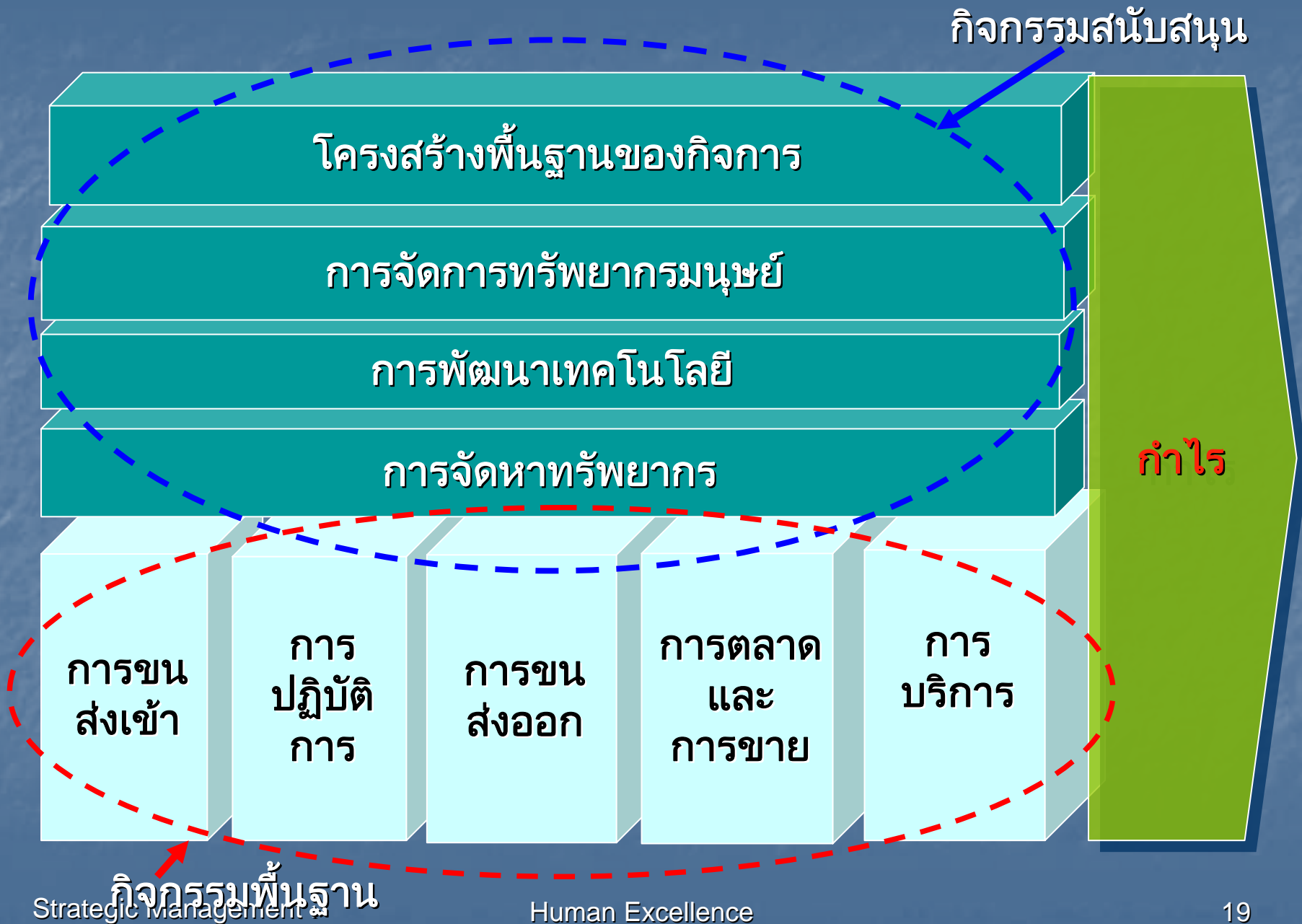
1. ความสามารถในการทำกำไรของอุตสาหกรรมทดแทน
2. อัตราการปรับปรุงความสัมพันธ์ระหว่างราคาและการใช้งานสินค้าทดแทน (สินค้าทดแทนราคาถูก ใช้งานได้มากขึ้น)
3. เทคโนโลยีการผลิตสินค้าทดแทน

การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ (Potential New Entrants)

1. การประหยัดโดยขนาด (Economy of Scale)
2. ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Uniqueness)
3. ความต้องการเงินทุน
4. ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขาย (Switching cost)
5. อุปสรรคต่อการเข้าสู่ช่องทางการจัดจำหน่าย
6. ข้อเสียเปรียบทางด้านต้นทุนที่ไม่ขึ้นอยู่กับขนาด
7. นโยบายรัฐบาล



การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)



คำอธิบายการวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า

■ กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

- ✓ การขนส่งเข้า-Inbound Logistic (ระบบการรับ การเก็บรักษา การจัดส่ง การควบคุมสินค้า การคืนสินค้า)
- ✓ การปฏิบัติการ-Operations (การผลิต กระบวนการผลิต การบรรจุหีบห่อ การประกอบ การบำรุงรักษา การทดสอบ การควบคุมคุณภาพ)
- ✓ การขนส่งออก-Outbound Logistic (การกระจายสินค้า การรับคำสั่งซื้อ การวางแผนการจัดส่งและการขนส่ง)
- ✓ การตลาดและการขาย-Marketing and Sales
- ✓ การบริการ-Service (การบริการต่าง ๆ เช่น การติดตั้ง การซ่อมแซม การอบรม)

■ กิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities)

- ✓ โครงสร้างพื้นฐานของกิจการ-Firm Infrastructure (การจัดการด้านต่าง ๆ การวางแผนระบบต่าง ๆ ในองค์กร ระบบบัญชี ระบบการจัดการด้านคุณภาพ)
- ✓ การจัดการทรัพยากรมนุษย์-Human Resource Management (การสรรหา การคัดเลือก การประเมินผล การพัฒนา ระบบเงินเดือนค่าจ้าง และการพนักงานสัมพันธ์)
- ✓ การพัฒนาเทคโนโลยี-Technology Development (เพื่อให้สินค้ามีคุณภาพมากขึ้น ลดของเสียลง ลดเวลาผลิตให้สั้นลง ใช้วัตถุดิบน้อยลง)
- ✓ การจัดหาทรัพยากร-Procurement (การจัดซื้อวัตถุดิบ วัสดุและสินทรัพย์)