

บทปริทัศน์หนังสือ (BOOK REVIEW)



การจัดการเชิงกลยุทธ์

(Crafting & Executing Strategy Concepts and Readings)

เขียนโดย: A.J. Strickland III, John E. Gamble, Margaret A. Peteraf, Arthur A. Thomson

แปลและเรียบเรียงโดย: ดร. ทรรศนะ บุญขวัญ

บทวิจารณ์โดย

Yunni Lu และคณะ¹

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Crafting & Executing Strategy Concepts and Readings) หนังสือเล่มนี้แต่งโดย A.J. Strickland III, John E. Gamble, Margaret A. Peteraf, Arthur A. Thomson และแปลโดย ดร.ทรรศนะ บุญขวัญ คณะบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย จัดพิมพ์โดย สำนักพิมพ์แม็คกรอ - ฮิล และจัดจำหน่ายโดย ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

หนังสือเล่มนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้อ่าน ทราบถึงความสำคัญของการจัดการเชิง กลยุทธ์ โดยทางผู้เขียนได้แบ่งเนื้อหาออกเป็น 12 บท ดังนี้

บทที่ 1 จะเป็นส่วนของความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการแสดงถึงที่มาแนวคิดกลยุทธ์ ที่เริ่มต้นจากการตั้งคำถาม เช่น สถานการณ์ของบริษัทในตอนนี้เป็นอย่างไร บริษัทต้องการพัฒนาไปในทิศทางไหน หรือ เราจะทำอย่างไรเพื่อให้ไปถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งเป็นการตั้งคำถามเพื่อหาคำตอบและนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่จะใช้ในการพัฒนาบริษัทอย่างยั่งยืน

บทที่ 2 จะเป็นเรื่องของการกำหนดทิศทางของบริษัท โดยเนื้อหา จะเป็นการกล่าวถึง ภาพรวมของกลยุทธ์บริษัททั้งภายในและภายนอกในการดำเนินการ ซึ่งทางผู้เขียนได้แบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอนย่อย ได้แก่

¹ นลัชนันท์ อัมระนันท์, ธนพล กิจแสงทอง, ชีรวัดน์ ชีรเสณี, กัญนิตดา เหล่าดี, และปริยานุช ชูจร

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ ขั้นตอนที่ 2 การตั้งเป้าหมาย ขั้นตอนที่ 3 การสร้างกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมาย ขั้นตอนที่ 4 การบริหารกลยุทธ์ และขั้นตอนที่ 5 การควบคุมการพัฒนาและประเมินสมรรถนะ

บทที่ 3 การประเมินผลสถานะแวดล้อมภายนอกบริษัท ในส่วนนี้จะเป็นการแสดงถึงแนวคิดและเครื่องมือในการวิเคราะห์ โดยมุ่งความสนใจไปที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทที่ควรนำมาพิจารณาในการสร้างตัวเล็ททางกลยุทธ์ ซึ่งผู้เขียนได้กล่าวถึงสภาพแวดล้อมมหภาค (macro-environment) เป็นสภาพแวดล้อมโดยรวมของอุตสาหกรรมที่บริษัทดำเนินธุรกิจอยู่ มีองค์ประกอบหลัก 7 ประการได้แก่ 1) ประชากรศาสตร์ 2) ค่านิยมทางสังคมและวิถีชีวิต 3) กฎหมาย 4) การเมืองและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 5) สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ 6) ปัจจัยทางเทคโนโลยี และ 7) เงื่อนไขทั่วไปทางเศรษฐกิจ ในการกำหนดกลยุทธ์จำเป็นต้องเข้าใจสภาพแวดล้อมมหภาคเพื่อให้การใช้กลยุทธ์มีประสิทธิภาพและสามารถใช้ได้จริง

บทที่ 4 การประเมินทรัพยากรประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันของบริษัท ในส่วนนี้จะเป็นการอภิปรายถึงเทคนิคในการประเมิน สถานการณ์ภายในของบริษัทโดยทางผู้เขียนได้ตั้งคำถาม 6 คำถามเพื่อใช้ในประเมินประสิทธิภาพของบริษัท ดังนี้ 1) กลยุทธ์ปัจจุบันของบริษัททำงานได้ดีเพียงไร 2) ทรัพยากรและประสิทธิภาพใด ของบริษัทที่สำคัญในการแข่งขัน 3) บริษัทสามารถหาประโยชน์จากโอกาสทางตลาดและเอาชนะอุปสรรคภายนอกบริษัทได้หรือไม่ 4) ราคาและต้นทุนของบริษัทสามารถแข่งกับคู่แข่งได้หรือไม่ 5) ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทแข็งแกร่งหรืออ่อนแอกว่าคู่แข่งหลัก และ 6) ประเด็นและปัญหาทางกลยุทธ์ใดควรได้รับความสนใจสูงสุดในการจัดการ โดยผู้เขียนได้ใช้เครื่องมือมากมายไม่ว่าจะเป็น SWOT การวิเคราะห์ด้านห่วงโซ่คุณค่า การใช้เกณฑ์ มาตรฐานและการประเมินความแข็งแกร่งด้านความสามารถในการแข่งขัน เป็นต้น

บทที่ 5 กลยุทธ์ทางการแข่งขันทั่วไป ส่วนนี้ผู้เขียนจะอธิบายถึงตัวเล็ททางกลยุทธ์ในการแข่งขันทั่วไป 5 ประการ ซึ่งเป็นทางเลือกที่สำคัญที่สุดของบริษัทในการสร้างกลยุทธ์ ได้แก่ 1) กลยุทธ์การสร้างต้นทุนต่ำ 2) กลยุทธ์ความหลากหลายในวงกว้าง เป็นการทำให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทแตกต่างจากคู่แข่ง 3) กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นหรือหาช่องทางการตลาดด้านต้นทุนต่ำ 4) กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นหรือหาช่องทางการตลาดด้านความหลากหลาย และ 5) กลยุทธ์การสร้างต้นทุนที่ดีที่สุด เป็นการให้คุณค่าที่มากกว่าเงินกับลูกค้าโดยเสนอสินค้าที่มีคุณภาพสูง

บทที่ 6 ความแข็งแกร่งของตำแหน่งทางการแข่งขันของบริษัท ผู้เขียนได้อธิบายถึง ช่วงเวลาที่ควรใช้กลยุทธ์เชิงรุกและกลยุทธ์เชิงรับในการขับเคลื่อนเพื่อพัฒนาตำแหน่งทางการตลาดของบริษัท ซึ่งสามารถวิเคราะห์จุดยืนของบริษัทว่าควรยืนอยู่ในจุดใดของตลาดถึงจะเกิดประโยชน์มากกับบริษัทมากที่สุด นอกจากนี้ได้กล่าวถึงประโยชน์ของกลยุทธ์และความเสี่ยงในการขยายขอบเขตในแนวนอนของบริษัทผ่านการควบรวมและการยึดครอง และอธิบายถึงข้อดีและข้อเสียของการขยายขอบเขตในการดำเนินการผ่านการรวมในแนวตั้งของบริษัท การรับรู้เงื่อนไขของการสนับสนุนการใช้กิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าบางประการกับคู่แข่ง และกล่าวถึงเหตุผลของผู้สนับสนุนทางกลยุทธ์ที่สามารถมาแทนการควบรวมและการยึดครองในแนวนอนหรือการรวมในแนวตั้งได้เมื่อไหร่อย่างไร และสามารถทำให้การจัดจ้างคนภายนอกสะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้นอย่างไร

บทที่ 7 กลยุทธ์สำหรับการเอาชนะตลาดระหว่างประเทศ ผู้เขียนได้อธิบายถึงเหตุผลที่บริษัทเลือกแข่งขันในตลาดระดับโลก และเรียนรู้วิธีการและเหตุผลที่มีเงื่อนไขที่แตกต่างกันของตลาดระหว่างประเทศและอุตสาหกรรมสร้างความซับซ้อนในกลยุทธ์ระหว่างประเทศ นอกจากนี้ยังกล่าวถึงการเรียนรู้ทางเลือกกลยุทธ์หลักในการเข้าสู่และแข่งขันในตลาดต่างประเทศซึ่งมีทั้งหมด 3 ประการ ดังนี้ 1) กลยุทธ์หลายประเทศ คือการใช้การคิดแบบท้องถิ่นและแสดงออกแบบท้องถิ่นในการสร้างกลยุทธ์ระหว่างประเทศ 2) กลยุทธ์ระดับโลก กล่าวถึงวิธีการคิดระดับโลกและแสดงออกแบบระดับโลก และ 3) การรวมการคิดระดับโลก และบอกวิธีการที่บริษัทระดับประเทศใช้ในการสร้างความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบในตลาดต่างประเทศ

บทที่ 8 กลยุทธ์บริษัท บริษัทแบบหลายประเทศและความหลากหลาย ผู้เขียนได้อธิบายถึง วิธีการสร้างความหลากหลายของธุรกิจที่สามารถสร้างคุณค่าสำหรับผู้ถือหุ้นได้ และกลยุทธ์ที่หลากหลายสามารถช่วยสร้างกลยุทธ์ข้ามธุรกิจที่เหมาะสมกับความสามารถในการส่งผ่านความได้เปรียบ อธิบายถึงข้อดีและความเสี่ยงของกลยุทธ์บริษัทที่มีเป้าหมายในการกระจายความเสี่ยงที่ไม่เกี่ยวข้อง รวมถึงบอกเครื่องมือวิเคราะห์สำหรับประเมินความหลากหลายของกลยุทธ์ และอธิบายถึง 4 ทางเลือกหลักทางกลยุทธ์ของบริษัทที่หลากหลายสำหรับการรวมกลยุทธ์การกระจายความเสี่ยงและการพัฒนาสมรรถนะของบริษัทเข้าด้วยกัน ได้แก่ 1) ยึดติดกับสายธุรกิจบริษัทที่มีอยู่ 2) ขยายฐานธุรกิจของบริษัทโดยกระจายความหลากหลายไปสู่ธุรกิจหรือตลาดทางภูมิศาสตร์อื่น 3) ลดค่าใช้จ่ายจากการลดฐานความหลากหลายโดยกำจัดธุรกิจบางประการ และ 4) ปรับโครงสร้างสายธุรกิจของบริษัทโดยการรวมการกำจัดและการยึดครองใหม่เพื่อสร้างธุรกิจใหม่ของบริษัท

บทที่ 9 จริยธรรม ความรับผิดชอบด้านสังคมของบริษัท ความยั่งยืนของสภาพแวดล้อม และกลยุทธ์ ผู้เขียนได้อธิบายถึงความเกี่ยวข้องของมาตรฐานด้านจริยธรรมในธุรกิจกับมาตรฐานด้านจริยธรรมและบทสถานของสังคมที่ใหญ่กว่า และวัฒนธรรมที่แต่ละบริษัทดำเนินการ รวมถึงการรับรู้เงื่อนไขที่สามารถเพิ่มกลยุทธ์และพฤติกรรมทางธุรกิจที่ไม่มีจริยธรรม และเข้าใจถึงต้นทุนของความล้มเหลวทางด้านจริยธรรมของธุรกิจ นอกจากนี้ผู้เขียนได้อธิบายถึงความเข้าใจในแนวความคิดของความรับผิดชอบต่อสังคมของบริษัทและความยั่งยืนของสภาพแวดล้อมและวิธีการที่บริษัทสร้างสมดุลในงานเหล่านี้ด้วยความรับผิดชอบต่อทางเศรษฐศาสตร์ต่อผู้ถือหุ้น

บทที่ 10 การสร้างองค์กรที่มีความสามารถในการบริหารกลยุทธ์ที่ดี ผู้คน ประสิทธิภาพ และโครงสร้าง ผู้เขียนได้อธิบายถึงความเข้าใจในสิ่งที่ผู้จัดการต้องทำในการบริหารกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จ การเรียนรู้เหตุผลที่จ้าง ฝึกงาน และรักษาคนที่ถูกต้องในการสร้างส่วนประกอบที่สำคัญของกระบวนการบริหารกลยุทธ์ และผู้เขียนยังได้อธิบายถึงความเข้าใจว่าการบริหารกลยุทธ์ที่ดีต้องมีการสร้างและพัฒนาทรัพยากรและประสิทธิภาพขององค์กรอย่างต่อเนื่อง การได้รับคำสั่งเกี่ยวกับประเด็นที่ต้องพิจารณาในการสร้างโครงสร้างองค์กรที่สนับสนุนกลยุทธ์และจัดตั้งความพยายามในการทำงาน นอกจากนี้ยังกล่าวถึงการรับรู้ถึงข้อดีและข้อเสียของการตัดสินใจรวมอำนาจและกระจายอำนาจที่ใช้จัดเตรียมกลยุทธ์ที่เลือก

บทที่ 11 การจัดการการดำเนินการภายใน การกระทำที่สนับสนุนการบริหารกลยุทธ์ที่ดี ผู้เขียนได้อธิบายถึงการเรียนรู้เหตุผลที่การกระจายทรัพยากรควรมีพื้นฐานอยู่บนสิทธิพิเศษทางกลยุทธ์ การเข้าใจว่านโยบายและวิธีการที่ออกแบบมาอย่างดีสามารถสร้างความสะดวกให้กับการบริหารกลยุทธ์ได้อย่างไร

การเข้าใจว่าวิธีการใช้เครื่องมือการจัดการที่ขับเคลื่อนการพัฒนาที่ต่อเนื่องในสมรรถนะของกิจกรรมห่วงโซ่คุณค่าสามารถช่วยให้องค์กรบรรลุการบริหารกลยุทธ์ที่เหนือกว่าได้อย่างไร รวมถึงการรับรู้หน้าที่ของข้อมูลและระบบการดำเนินการในบุคลากรของบริษัทที่ทำให้หน้าที่ทางกลยุทธ์อย่างชำนาญได้ประสบความสำเร็จ อีกทั้งการชื่นชมกับวิธีการและเหตุผลที่การใช้แรงดึงดูดและรางวัลที่มีการออกแบบอย่างดีสามารถกลายเป็นเครื่องมือที่มีอำนาจมากที่สุดอันหนึ่งของการจัดการสำหรับการสนับสนุนการบริหารกลยุทธ์อย่างเชี่ยวชาญและการดำเนินการที่ดีเยี่ยม

บทที่ 12 วัฒนธรรมและความเป็นผู้นำของบริษัทหลักของการบริหารกลยุทธ์ที่ดี ผู้เขียนได้อธิบายถึงความสามารถในการแยกแยะลักษณะเด่นของวัฒนธรรมบริษัทและชื่นชมหน้าที่ของคุณค่าหลักของบริษัทและมาตรฐานทางศีลธรรมในการสร้างวัฒนธรรมบริษัท และการรับความเข้าใจเกี่ยวกับวิธีการและเหตุผลที่วัฒนธรรมบริษัทสามารถช่วยขับเคลื่อนการบริหารกลยุทธ์และการดำเนินการที่ยอดเยี่ยม รวมถึงการเรียนรู้การกระทำที่ผู้จัดการสามารถใช้เปลี่ยนปัญหาของวัฒนธรรมบริษัท อีกทั้งความเข้าใจสิ่งที่ทำให้เกิดผู้นำในการจัดการที่มีประสิทธิผลเพื่อบรรลุการบริหารกลยุทธ์ที่เหนือกว่า

จากการได้อ่านหนังสือนี้แล้ว จะค้นพบว่าหนังสือเล่มนี้มีลักษณะเป็นสารานุกรมเฉพาะวิชา โดยมีวัตถุประสงค์ให้ผู้อ่านทราบถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ การเลือกสรรค่าล้วนเป็นภาษาทางวิชาการ มีการอ้างอิงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องประกอบเนื้อหาในแต่ละบททำให้สามารถค้นหาข้อมูลเพิ่มเติมได้อย่างสะดวก เหมาะสมสำหรับ นักศึกษา อาจารย์และผู้ที่ต้องการศึกษา

ผู้เขียนหนังสือ สามารถเรียบเรียงเนื้อหาบทเรียนได้ตามลำดับขั้นตอนของเนื้อหา มีการชี้แจงวัตถุประสงค์ในการศึกษาและสรุปท้ายบท ทำให้มีความต่อเนื่องในการเรียนรู้ มีกรณีศึกษาซึ่งช่วยให้ผู้อ่านสามารถคิดวิเคราะห์ได้อย่างเห็นภาพ ยกตัวอย่างในบทที่ 4 ในส่วนของ การประเมินความสามารถบริษัทที่จะเอาชนะคู่แข่งทางการตลาดอย่างประสบความสำเร็จนั้น ทฤษฎีการและประสิทธิภาพของบริษัทมีอำนาจด้านการแข่งขันที่เหมาะสมที่จะให้ประโยชน์ที่ยั่งยืนเหนือคู่แข่งนั้น ผู้วิจารณ์มองว่าสิ่งที่ผู้แปลได้กล่าวนั้นเป็นสิ่งที่น่าสนใจด้วยคำที่ว่า บริษัทจะมีความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบเหนือคู่แข่งในตลาดถ้าทฤษฎีการและประสิทธิภาพของมันยังยากที่จะลอกเลียนแบบและไม่สามารถทดแทนกันได้อีกด้วย บริษัทจะสามารถคงความได้เปรียบแม้จะเผชิญหน้ากับความพยายามเชิงรุกของคู่แข่งในการเอาชนะมัน จากข้อความดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจารณ์เห็นว่า เป็นสิ่งที่เป็นไปตามผู้แปลได้อธิบายเพราะบริษัทที่มีสิ่งที่ดี ที่ยากต่อการเลียนแบบนั้นก็ย่อมเอาชนะคู่แข่งได้ไปโดยปริยาย อย่างไรก็ตาม หนังสือเล่มนี้มีจุดที่ควรปรับปรุงอยู่บ้าง โดยเริ่มจาก การพิมพ์ตกและการเว้นวรรคในบางจุดไม่เหมาะสม ไม่มีเลขหน้าแสดงในสารบัญมีเพียงในหน้าเนื้อหาหนังสือ ส่งผลให้เกิดความสับสนในการอ่าน ไม่มีแบบฝึกหัดให้ผู้อ่านได้ทดสอบความเข้าใจในแต่ละบทเรียน และควรเพิ่มภาพประกอบที่ใช้ในการอธิบายโครงสร้างเนื้อหาให้มากขึ้น

หนังสือเล่มนี้ เหมาะสำหรับผู้ที่สนใจศึกษาและใช้ประโยชน์จากบทเรียนด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยสามารถนำเนื้อหาไปพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัย รวมถึงประกอบเนื้อหาการเรียนการสอนในสาขาวิชาด้านการจัดการ แต่ผู้วิจารณ์อยากให้ผู้อ่านทุกท่านพิจารณาศึกษาความรู้เพิ่มเติมเนื่องจากแนวทางในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย