

กลยุทธ์กับการบริหารงาน Strategies and Management

รศ.ดร.ยุภาพร ยูภาศ¹

Assoc. Prof. Dr. Yupaporn Yupas

Received	Reviewed	Revised	Accepted
30/01/2019	01/02/2019	08/02/2019	08/02/2019

บทคัดย่อ

เป็นที่ตระหนักดีว่าในการบริหารองค์การปัจจุบัน การดำเนินงานไม่ว่าจะเป็นภาครัฐหรือภาคเอกชนจะมีการแข่งขันค่อนข้างสูง แนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิมๆ ไม่สามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีต จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยชั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง อยู่ตลอดเวลา การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางขององค์การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์การ ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การเพื่อที่จะนำ กลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์การได้

คำสำคัญ : กลยุทธ์, การบริหาร

Abstract

In the era of competition both in the business world and in the government sector, it is obvious that organizations cannot be led to success if conventional concepts or methods of administration are solely applied. It is important for public administrators and business executives to find the new management concepts for organization's competitiveness enhancement and prosperity. It is also necessary that managers must utilize superior management tactics and improve their agility to adjust to keep up with the competitors in the changing environment. Dealing with such tasks, Strategic Management can be considered as one way to help executives determine the direction of the administration. By analyzing the environment, both inside and outside the organization, Strategic Management will provide managers the tools for strategy selection, as well as evaluation process and quality control that are appropriate for the organization.

Keyword : Strategies, Management

¹ อาจารย์ประจำ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม,
Lectuer of Faculty of Political Science and Public Administration, Rajabhat Mahasarakham University.
Email : yupaporn_yu1@yahoo.com

บทนำ

การบริหารโดยใช้กลยุทธ์นั้นมีมานาน อาจจะสามารถกล่าวได้ว่า มีมาตั้งแต่ 600 ปีก่อนคริสตกาล ซึ่งในช่วงนั้น ชุนวู ได้เขียนตำราพิชัยสงครามขึ้น โดยเป็นตำราที่เขียนถึงแนวการรบและยุทธวิธีของแม่ทัพเพื่อที่จะเอาชนะข้าศึก ซึ่งนับได้ว่าเป็นตำรายุทธศาสตร์ (วิชาการรบ) ทางทหารที่เก่าแก่ที่สุดในโลก ในปัจจุบัน ยุทธศาสตร์ทางทหาร ได้ถูกนำมาปรับใช้ในการจัดการธุรกิจ หรือ กลยุทธ์ทางธุรกิจ หรือ วิธีการต่อสู้ทางธุรกิจ โดยมีวัตถุประสงค์ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) เพื่อสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ อย่างไรก็ตามเป็นที่ยอมรับกันว่าปัจจุบันปัจจัยและเงื่อนไขต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินงานขององค์กรมากขึ้น ในส่วนของภาคธุรกิจพยายามหาวิถีทางเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่วนในภาครัฐก็ต้องปรับปรุงการทำงานเพื่อตอบสนองต่อผู้รับบริการให้ได้มากที่สุด ในขณะเดียวกันการบริหารองค์กรผู้บริหารก็ประสบกับปัญหายุ่งยากมากขึ้น เนื่องจากวิกฤตการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมสามารถส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารจัดการงานขององค์กรได้ทั้งสิ้น ดังนั้นหากผู้บริหารจะกำหนดกิจกรรมการบริหารตามกระบวนการบริหารแบบเดิมโดยไม่คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อน ก็จะทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งในการบริหารในยุคสมัยใหม่ที่รวบรวมเอาความรู้และทักษะต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน และทำให้มองเห็นถึงภาพรวมของการบริหาร โดยผ่านการวิเคราะห์และการตัดสินใจ จนสามารถกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ที่เหมาะสมกับองค์กรได้

นิยาม

กลยุทธ์มาจากภาษากรีก ของคำว่า Srategos ซึ่งมาจากคำสองคำ คือ stratos (กองทัพ) และ ago (ผู้นำ) ดังนั้น คำว่า Strategos จึงหมายถึง ยุทธวิธี (วิธีรบ) ของแม่ทัพในการจัดทัพเพื่อสู้รบ นั่นเอง ซึ่งได้มีนักวิชาการทางการจัดการสำคัญหลายท่านให้นิยามของคำว่า กลยุทธ์ไว้อย่างหลากหลาย ดังเช่น Michael E. Porter (1998) ให้ความหมายว่า *“Competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of value.”* “กลยุทธ์คือการแข่งขันที่มีความแตกต่างกัน หมายถึง การเลือกชุดของกิจกรรมที่แตกต่างกันเป็นการผสมผสานเพื่อให้เป็นเอกลักษณ์”

จากความหมายของ Porter แสดงให้เห็นว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันเกิดจากความสามารถในสร้างความแตกต่าง (Differentiate) ของสินค้าหรือบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง ตลอดจนมีความสามารถในการนำเสนอความโดดเด่นที่เป็นเอกลักษณ์ (Unique) และมีคุณค่า (Value) ของสินค้าหรือบริการนั้นให้กับลูกค้าได้ด้วย

ขณะที่ เฮนรี มินทซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) ให้ความหมายของคำว่ากลยุทธ์โดยใช้หลัก 5Ps อธิบาย (Mintzberg, 1995) ดังนี้ (1) กลยุทธ์ คือ แผน (Strategy is a plan = P1) หมายถึง การกำหนดทิศทางหรือเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต หรือเป็นวิถีทางที่จะก้าวเดินจากที่หนึ่งไปยังที่หนึ่ง ตามความหมายนี้อาจการทุกประเภทล้วนมีวิธีการเพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น เพราะทุกองค์กรจะมีแนวทางการดำเนินงานของตน ดังนั้นกลยุทธ์ในความหมายนี้ก็คือแผนนั่นเอง (2) กลยุทธ์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a pattern = P2) กลยุทธ์ในความหมายนี้ เป็นเรื่องที่

เกี่ยวกับแบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา นั่นคือในการวางแผนกลยุทธ์จำเป็นต้องคำนึงหรือเชื่อมโยงกับแผนงานจากอดีตและปัจจุบัน เพื่อวางแผนสู่อนาคตและผู้ปฏิบัติตกผลึกจนมีความเชี่ยวชาญในรูปแบบต่างๆ (3) กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is position = P3) ตามความหมายนี้ กลยุทธ์คือการกำหนดความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งของกิจการในการแข่งขัน เป็นการสำรวจตำแหน่งขององค์กรและสภาพแวดล้อม เพื่อให้มีการพัฒนาและเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน (4) กลยุทธ์ คือ ด้านมุมมอง (Strategy is a perspective = P4) กลยุทธ์ตามความหมายนี้เน้นความสำคัญของการขับเคลื่อนแบบทั้งองค์การ ดังนั้นจึงจำเป็นต้องสร้างวัฒนธรรมในการดำเนินงานร่วมกัน มุมมองนี้จึงหมายถึงวิธีการดำเนินงานที่ทุกคนในองค์การยึดถือร่วมกัน (5) กลยุทธ์ คือ กุศโลบาย (Strategy is a ploy =P5) เป็นความหมายที่เฉพาะเจาะจงอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้แข่งขัน ซึ่งสิ่งที่ทุกคนต้องการคือการเอาชนะ ดังนั้นทุกฝ่ายจึงต้องมีการวางกลยุทธ์โดยการใช้กุศโลบาย หรือยุทธวิธีในการดำเนินงาน เพื่อให้ชนะคู่แข่ง

ดังนั้นกลยุทธ์จึงหมายถึงชุดของข้อผูกพันที่เป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงานในระยะยาว โดยเชื่อมโยงการทำงานจากอดีตและปัจจุบันสู่การวางแผนในอนาคตและครอบคลุมทุกกระบวนการของการปฏิบัติงานขององค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ด้วยวิธีการที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ลำดับของกลยุทธ์

กลยุทธ์เป็นมาตรการสำคัญในการดำเนินกิจกรรมต่างๆขององค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ โดยสามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะต่างๆได้อย่างเหมาะสม การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะทำให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้และทำให้องค์การอยู่รอดได้ ในการดำเนินกิจกรรมขององค์กร เพื่อให้สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ได้นั้น องค์กรต้องอาศัยผู้บริหารในระดับต่างๆและผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร เพื่อนำพาทิศทางไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นความรับผิดชอบในการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมิได้จำกัดอยู่แต่เฉพาะผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่จะมีการดำเนินงานครอบคลุมไปทั่วทั้งองค์การเพื่อให้องค์การประกอบทุกส่วนขององค์การดำเนินงานอย่างส่งเสริมและสอดคล้องกันโดยมีเป้าหมายขององค์กรเป็นจุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งสามารถจำแนกระดับกลยุทธ์ในองค์การได้ 3 ระดับ คือ 1) กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate strategy) 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy) และ 3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy) (Sudjai Diloktutsanon, 2015) โดยผู้บริหารแต่ละระดับจะรับผิดชอบหรือมีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน และกลยุทธ์ในแต่ละระดับจะต้องมีความสอดคล้องกันตามลำดับชั้นของกลยุทธ์

1. กลยุทธ์ระดับกลุ่มองค์การ (Corporate-Level Strategy)

กลยุทธ์ที่ครอบคลุมภาพรวมและทิศทางในการแข่งขันขององค์การว่าจะมีการพัฒนาไปสู่ทิศทางใด จะดำเนินงานและจะจัดสรรทรัพยากรไปยังแต่ละหน่วยขององค์การอย่างไร ซึ่งเป็นหน้าที่ที่ผู้บริหารเป็นผู้เลือกแนวทางในการดำเนินงาน กลยุทธ์ที่องค์การสามารถเลือกใช้เป็นกลยุทธ์ระดับนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์การได้ 4 กลุ่ม คือ 1) กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต 2) กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ 3) กลยุทธ์การถอนตัว 4) กลยุทธ์ผสมผสาน อธิบายได้ดังนี้

1.1 กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในกรณีที่วิเคราะห์ข้อมูลแล้วพบว่า กิจการมีความเข้มแข็ง และองค์กรจะเพิ่มระดับการปฏิบัติงาน เพื่อการขยายตัวขององค์กร ซึ่ง อาจกระทำได้ในรูปแบบต่างๆ กันดังนี้

1.1.1 การมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน (Concentration growth strategy) เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตที่เกี่ยวกับการเจริญเติบโตของบริการด้านเดียวในตลาดเดียว ซึ่งอาจเรียกกลยุทธ์นี้ว่า “การเจาะตลาด” แบ่งออกเป็น 2 กลยุทธ์ ดังนี้

1.1.2 การกระจายธุรกิจ (Diversification growth strategy) เป็นกลยุทธ์การขยายหรือกระจายตัวเข้าไปในต่างสายงาน เป็นการสร้างความหลากหลายและความแตกต่างให้กับองค์กรซึ่งอาจเกี่ยวพันหรือไม่เกี่ยวพันกับสินค้าหรือบริการเดิมขององค์กรก็ได้

1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilization Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มีลักษณะคงที่ไม่มีมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญใดๆ เป็นลักษณะอนุรักษ์นิยม ใช้สำหรับกรณีที่มีแนวโน้มว่าในอนาคตจะไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนักหรือในกรณีที่เศรษฐกิจซบเซา กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพแบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ ดังนี้

1.2.1 กลยุทธ์การยับยั้ง หรือการดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause or proceed with caution strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้หลังจากที่องค์กรใช้กลยุทธ์การเติบโตโดยการเพิ่มหน่วยธุรกิจ ทำให้องค์กรขาดทรัพยากรหรือสภาพแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร

1.2.2 กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No change strategy) เป็นการดำเนินการตามกลยุทธ์เดิม เนื่องจากกลยุทธ์เดิมที่วางไว้ประสบความสำเร็จและสภาพแวดล้อมขององค์กรไม่เปลี่ยนแปลง

1.2.3 กลยุทธ์การทำกำไร (Profit strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆ เพื่อที่จะทำกำไรขององค์กรสูงขึ้น

1.3 กลยุทธ์การถดถอย (Retrenchment strategies) หรือกลยุทธ์ตัดทอน เป็นกลยุทธ์การป้องกันตัวที่ผู้บริหารต้องการลดการดำเนินงานขององค์กรลงเมื่อองค์กรประสบปัญหาภายในองค์กร เช่นปัญหาด้านการเงิน มีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างรุนแรง เช่น มีการคุกคามจากคู่แข่งชั้นสำหรับ กลยุทธ์การถดถอยหรือตัดทอนนี้ ผู้บริหารอาจเลือกวิธีดำเนินการได้หลายรูปแบบ ดังนี้

1.3.1 กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround) ผู้บริหารอาจใช้กลยุทธ์นี้ เพื่อพลิกผันสถานการณ์ที่เลวร้าย โดยกลยุทธ์นี้ผู้บริหารอาจจะลดเงินเดือนและสวัสดิการของผู้ปฏิบัติงานลงหรือยกเลิกผลิตภัณฑ์หรือบริการบางอย่างที่ไม่ทำกำไรและพยายามเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า ตลอดจนการปรับราคาเพื่อให้องค์กรอยู่ต่อไปได้

1.3.2 กลยุทธ์การเก็บเกี่ยว (Harvest) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในขณะขององค์กรอยู่ในภาวะตกต่ำ โดยผู้บริหารจะใช้นโยบายการลงทุนน้อยลงและลดค่าใช้จ่ายให้มากที่สุด เช่น ลดต้นทุนการโฆษณาและต้นทุนทางการตลาดอย่างอื่นๆ

1.3.3 กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestiture) ผู้บริหารอาจไม่ลงทุนในหน่วยธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กรหรือยกเลิกหน่วยธุรกิจที่ไม่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร

1.3.4 กลยุทธ์การเลิกล้ม (Liquidation) กรณีที่มีปัญหาด้านฐานะทางการเงินอย่างรุนแรง หรือมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างรุนแรงจนองค์กรไม่สามารถดำเนินการต่อไปได้จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์การเลิกล้ม

1.4 กลยุทธ์ผสมผสาน (Mix or Combination Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่มีการนำมาใช้มากที่สุด ซึ่งเป็นวิธีการหรือแนวทางหลายๆ แนวทางมาประยุกต์ใช้ร่วมกันในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งการใช้กลยุทธ์ผสมผสานจะต้องพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมร่วมด้วย ตัวอย่างการใช้กลยุทธ์ผสมผสาน เช่น การนำกลยุทธ์เจริญเติบโตใช้ร่วมกับกลยุทธ์การถดถอย สามารถจำแนกกลยุทธ์ผสมผสานในการขยายตัวใน 4 รูปแบบ ดังนี้

1.4.1 การดำเนินการด้วยวิธี Sub-contracting เป็นการขยายกิจการโดยไม่ได้ดำเนินการเอง แต่ให้องค์กรอื่นหรือผู้ร่วมสัญญาเข้าไปดำเนินการแทนในกิจการที่องค์กรได้รับสัมปทาน หรือในกิจการที่องค์กรกำลังดำเนินการอยู่แต่ต้องการขยายโดยการนำองค์กรอื่นเข้ามาร่วมด้วย เป็นการทำสัญญาในลักษณะมีคู่สัญญาย่อย

1.4.2 การดำเนินการด้วยวิธี Cross licensing เป็นการให้สิทธิร่วมกัน โดยไปขอ license ร่วมกันซึ่งเป็นการลดค่าใช้จ่ายและสามารถขยายกิจการโดยอาศัยองค์กรที่เข้ามาร่วม เช่นการผลิตที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีขั้นสูง เป็นต้น

1.4.3 การดำเนินการด้วยวิธี Consortium เป็นการร่วมกิจการที่ลดความเสี่ยงในการดำเนินงาน โดยรูปแบบที่พบในปัจจุบัน คือ การเชิญชวนสถาบันการเงินอื่นมาร่วมปล่อยกู้ให้กับลูกค้าในรายที่ต้องการเงินจำนวนมาก เพื่อลดความเสี่ยง

1.4.4 การดำเนินการด้วยวิธี Joint-venture เป็นการขยายกิจการโดยดึงผู้ร่วมทุนเข้ามาร่วมทุนในลักษณะต่างๆ เช่น กลยุทธ์ใยแมงมุม (Spider web strategy) คือ การจับมือกันร่วมทุนของธุรกิจขนาดเล็กจำนวนมาก เพื่อต่อสู้กับธุรกิจขนาดใหญ่ หรือกลยุทธ์ร่วมกันก่อนแล้วแยกกันตอนหลัง (Go together-split strategy) เป็นการร่วมทุนกันในตอนแรก เมื่อธุรกิจดำรงอยู่ได้ก็แยกกัน เป็นต้น

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจหรือกลยุทธ์ระดับหน่วยงานนี้ต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรด้วย ซึ่งต้องตอบคำถามขององค์กรให้ได้ว่า “จะทำการแข่งขันให้เหนือคู่แข่งได้อย่างไร หรือด้วยวิธีการใด” ดังนั้น กลยุทธ์ระดับธุรกิจหรือกลยุทธ์ระดับหน่วยงานนี้จึงมีหน้าที่ในการวางแผนผลิตภัณฑ์หรือการให้บริการแต่ละประเภทขององค์กร เพื่อให้การดำเนินงานสามารถเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้เมื่อเทียบการคู่แข่ง โดยทั่วไปการพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจจะต้องพิจารณาปัจจัยที่สำคัญ 6 ประการ คือ

2.1 คู่แข่งขัน (Competitor) องค์กรต้องระบุให้ได้ว่าใครคือคู่แข่ง

2.2 ราคาของสินค้าและบริการ (Price) การกำหนดราคาของสินค้าและบริการขององค์กรต้องเหมือนกันหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

2.3 ลูกค้าเป้าหมาย (Customer) องค์กรต้องระบุได้ว่าใครคือลูกค้า

2.4 คุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Quality) ต้องกำหนดความแตกต่างของคุณภาพของสินค้าและบริการเพื่อให้สามารถอธิบายถึงผลิตภัณฑ์ขององค์กรได้

2.5 ความสัมพันธ์กับหน่วยธุรกิจอื่น (Relations) หน่วยงานในองค์กรอาจมีหลายหน่วยธุรกิจซึ่งหน่วยกลยุทธ์ระดับธุรกิจเหล่านี้ควรมีความสัมพันธ์กันและต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร

2.6 การไม่ลงทุนหรือการเลิกดำเนินการ (Divestment or Liquidation) เป็นการตัดสินใจว่าหากผลิตภัณฑ์และบริการของแต่ละหน่วยธุรกิจไม่สามารถดำรงอยู่ได้ควรหยุดการลงทุนหรือควรเลิกการดำเนินการต่อ

อย่างไรก็ตามการตัดสินใจนี้อาจเกิดจากการทำ SWOT analysis หรืออาจพิจารณาจากกลยุทธ์ทางการแข่งขันของ Michael E. Porter (1998) ก็ได้ บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่า “กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)” ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์คือ

1) การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) เป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่มีตลาดเป้าหมายกว้าง โดยการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในขณะที่เดียวกันก็มุ่งเน้นการเสนอสินค้าและบริการด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ทำให้องค์กรมีกำไรสูงขึ้นและสามารถอยู่รอดได้ในสถานการณ์ที่การแข่งขันรุนแรงได้ Porter & Collins (1996) อธิบายว่าการเป็นผู้นำด้านต้นทุนจะอยู่ในตลาดใหญ่ ทำให้ได้เปรียบเรื่องการประหยัดจากขนาดธุรกิจขนาดใหญ่ (Economy of Scale)

2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Differentiation strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เสนอ ผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่าให้กับผู้รับบริการ โดยการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ของตนเองให้มีลักษณะที่โดดเด่น แตกต่างจากขององค์กรอื่น สำหรับความแตกต่างในเชิงการแข่งขันมีประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึง คือ ความแตกต่างในด้านต่างๆ เช่น รูปแบบและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การอำนวยความสะดวก ภาพลักษณ์นวัตกรรมและเทคโนโลยีด้านการผลิต เป็นต้น ซึ่ง Caves & Ghemawat (1992) ได้ศึกษาว่า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างสามารถก่อให้เกิดกำไรที่สูงกว่ากลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน เพราะว่าการสร้างความแตกต่างก่อให้เกิดคู่แข่งที่จะสามารถเข้ามาแข่งขันได้น้อยกว่า แต่ในขณะเดียวกันกลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนก็สามารถมีส่วนแบ่งตลาดได้มากกว่า

3) กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Focus strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเจาะ ตลาดกับลูกค้าเฉพาะกลุ่มหรือผู้รับบริการในบางกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ (Niche market) องค์กรต้อง สามารถออกแบบสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับตลาดเป้าหมายที่เลือกเพื่อสร้างความพึงพอใจในตลาดนั้น มากกว่าคู่แข่ง องค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้จะมุ่งเน้นเฉพาะตลาดที่องค์กรมีความชำนาญ โดยทั่วไปกลยุทธ์การมุ่งตอบสนองเฉพาะกลุ่มจะพิจารณาจาก 1) กลุ่มของลูกค้าที่น่าสนใจ 2) ลักษณะตลาดที่ธุรกิจสามารถชิงส่วนแบ่งมาจากคู่แข่ง 3) มีการแบ่งส่วนของตลาดสินค้าอย่างชัดเจน

3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ หรือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Operation strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กำหนดวิธีการในการสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ โดยเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานย่อยภายในองค์กร เป็นการกำหนดวิธีการทำงานของหน่วยงานย่อย โดยมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุดในทุกการดำเนินงานของหน่วยต่างๆภายในองค์กร กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะถูกกำหนดขึ้นตามภาระงานตามหน้าที่ต่างๆ ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and operation strategy) 2) กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy) 3) กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial strategy) 4) กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource

Management strategy) และ 5) กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy) โดยกลยุทธ์เหล่านี้ต้องมีการผสมผสานกลยุทธ์ให้สอดคล้องกันและมีการขัดแย้งกันน้อยที่สุด

3.1 กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Product and operation strategy) การกำหนดกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงานจะพิจารณาจากกิจกรรมทางด้านการผลิต

3.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing strategy) มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้าเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งที่เป็น ลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่

3.3 กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial strategy) การนำกลยุทธ์ทางการเงินเป็นการนำผลการวิเคราะห์ทางการเงินขององค์การมาใช้ เพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงานทั้งทางด้านจุดอ่อนและจุดแข็ง โดยการพิจารณาจาก 1) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเงินทุน 2) การนำทรัพยากรทางการเงินไปใช้ให้เกิดประโยชน์ 3) การดำเนินการที่มีผลต่อผู้ให้กู้และผู้ถือหุ้น 4) ระบบบัญชีการเงินขององค์การ โดยพิจารณาว่าหน่วยธุรกิจใดสามารถสร้างกำไรให้กับบริษัทและหน่วยธุรกิจใดขาดกำไร

3.4 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management strategy) หลักในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยคำนึงถึงหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การใช้ ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้มีความพร้อมและมี ความสามารถตรงกับความต้องการขององค์การ และการใช้วิธีการจูงใจที่เหมาะสมกับพนักงานในองค์การให้ปฏิบัติงานเป็นไปตามความต้องการขององค์การและมุ่งเน้นการสร้างขวัญและกำลังใจให้บุคลากรในองค์การ

3.5 กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy) การเปลี่ยนแปลง เทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมอาจทำให้สินค้าและบริการเกิดความล้าสมัยและไม่ทันต่อการแข่งขัน การวิจัยและพัฒนาจะทำให้ทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและตลาด

ลำดับของกลยุทธ์

- 1. กลยุทธ์ระดับกลุ่มองค์กร (Corporate-Level Strategy)
- 2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)
- 3. กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional strategy)

แผนภาพที่ 1 ลำดับของกลยุทธ์

กระบวนการจัดการเชิงยุทธ์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะมีขั้นตอนพื้นฐานคล้ายกับกระบวนการบริหารทั่วไปก็ เพียงแต่มีความซับซ้อนกว่ามากเนื่องจากเกี่ยวข้องเชื่อมโยงกับทุกฝ่ายในองค์การ โดยกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic management process) มีขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์ (Analysis) ส่วนแรกของการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอกองค์การ (Internal/External Environments Analysis) เป็นการวิเคราะห์ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยสภาพแวดล้อมภายในต้องพิจารณาจุดอ่อน/จุดแข็งของทรัพยากรที่ทั้งจับต้องได้และจับต้องไม่ได้ที่มีอยู่ขององค์การ เช่น เงินทุน สินทรัพย์ต่างๆ ทรัพยากร

บุคคล โครงสร้าง ระบบงาน วัฒนธรรม เทคโนโลยี Know-how และภาวะผู้นำขององค์กร ในมุมมองของจุดอ่อน/จุดแข็ง นอกจากนี้ยังต้องวิเคราะห์ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency Analysis) โดยการกำหนดลักษณะของความสามารถหลักต้องมี 4 ด้าน คือ คุณค่าต่อลูกค้า (Customer Value), หายาก (Rare), ไม่สามารถทดแทนได้ (Non-substitutable), การมีต้นทุนสูงที่จะลอกเลียนแบบ (Costly to Imitate) ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกต้องพิจารณาสภาพของอุตสาหกรรม คู่แข่ง และปัจจัยอื่นๆ ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการแข่งขัน เช่น กฎหมาย หรือปัจจัยทางสังคม

2. การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การออกแบบกลยุทธ์ในครั้งแรกต้องมีการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์เสียก่อนเพื่อเป็นแนวทาง การสร้างแผนกลยุทธ์ต้องอาศัยความคิดสร้างสรรค์ที่มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายใน/ภายนอก โดยแผนกลยุทธ์จะถูกใช้เสมือนเป็นแผนที่ในการเดินทางขององค์กร กุญแจสำคัญของกลยุทธ์ก็คือ การมองเห็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors) และกำหนดกลยุทธ์มุ่งไปที่ปัจจัยแห่งความสำเร็จขององค์กร

3. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation) หลังจากทีเลือกกลยุทธ์ในการแข่งขันแล้ว การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์เป็นขั้นตอนที่สำคัญมาก เนื่องจากต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะ และเป็นส่วนหนึ่งการบริหารงาน เช่น

- จัดโครงสร้างองค์กร และระบบการดำเนินงานภายในเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์
- การสร้างความสามารถให้กับบุคลากร
- การจัดสรรทรัพยากร
- การจูงใจบุคลากร
- จัดระบบผลตอบแทนที่สอดคล้อง
- สร้างวัฒนธรรมองค์กรและบรรยากาศที่เอื้อต่อการดำเนินกลยุทธ์

4. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) การควบคุมกลยุทธ์ คือ การติดตามการดำเนินกลยุทธ์ที่กำลังดำเนินการอยู่ ตรวจสอบปัญหาในการดำเนินกลยุทธ์ และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับความเป็นจริง และตรงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เช่น

- การตรวจสอบระยะเวลา ค่าใช้จ่าย และ feedback จากผู้เกี่ยวข้อง
- การปรับงบประมาณ
- การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร

5. การประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) เป็นการเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้รับกับเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งการประเมินอาจจะประเมินเป็นประเด็นที่เรียกว่า Formative Evaluation หรือ ประเมินเฉพาะผลลัพธ์สุดท้ายที่เรียกว่า Summative Evaluation ก็ได้

กระบวนการจัดการเชิงยุทธ์

1. การวิเคราะห์ (Analysis)	2. การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation)	3. การดำเนินกล ยุทธ์ (Strategy Implementation)	4. การควบคุมกล ยุทธ์ (Strategy Control)	5. การประเมินกล ยุทธ์ (Strategy Evaluation)
-------------------------------	---	--	---	---

แผนภาพที่ 2 กระบวนการจัดการเชิงยุทธ์

บทสรุป

กลยุทธ์การบริหารที่ทรงประสิทธิภาพต้องดีพร้อมสมบูรณ์ตามความหมายของการบริหารที่ประกอบด้วย การมีประสิทธิภาพ (effectiveness) ที่สามารถกำหนดเป้าหมายที่ดี และสามารถบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายนั้นๆได้ และการมีประสิทธิภาพ (efficiency) ที่สามารถทำสำเร็จในเป้าหมายเหล่านั้น โดยมีต้นทุนในการใช้ทรัพยากรที่ต่ำที่สุดด้วย กลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสม การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร ดังนี้

1. ช่วยให้องค์กรมีกรอบและแนวทางที่ชัดเจน
2. ช่วยให้ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบ
3. ช่วยสร้างความพร้อมให้องค์กร
4. ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน
5. ช่วยให้การดำเนินงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่
6. ช่วยให้องค์กรมีมุมมองที่ครอบคลุม

แผนภาพที่ 3 ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

1. ช่วยให้องค์กรมีกรอบและแนวทางที่ชัดเจน โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กรและเป็นแนวทางในการกำกับใช้ทรัพยากรขององค์กรได้อย่างเหมาะสม

2. ช่วยให้ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบ โดยการพิจารณาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทำให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึง

ความเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้

3. ช่วยสร้างความพร้อมให้องค์กร ในการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆขององค์กร องค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ นำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ทำให้องค์กรมีการเตรียมความพร้อมในการรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กร ทั้งนี้ เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อมเพื่อรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง

4. ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน ความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้สามารถเกิดขึ้นจากการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ และมีคุณค่าเหมาะสมกับราคา การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นความพยายามในการแข่งขันกับศักยภาพของตนเอง หรือในเชิงเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายตามความคาดหวังของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่องค์กรและเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของนักบริหาร

5. ช่วยให้การดำเนินงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากการกำหนดกลยุทธ์การประยุกต์ใช้และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งจะช่วยให้การจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์กรในส่วนต่างๆ นอกจากนี้แล้ว การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กรเข้าใจในภาพรวมโดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงาน ทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานเป็นตามลำดับความสำคัญ

6. ช่วยให้องค์กรมีมุมมองที่ครอบคลุม โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารที่คำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งหมายความรวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร เช่น เจ้าหน้าที่ ประชาชนผู้รับบริการ และคู่แข่ง ซึ่งบุคคลเหล่านี้ล้วนมีความคาดหวังต่อองค์กรแตกต่างกัน หากองค์กรสามารถตอบสนองความคาดหวังดังกล่าวได้ก็จะทำให้บุคคลเหล่านั้นให้การสนับสนุนหรือให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน ในทางกลับกัน หากองค์กรละเลยความคาดหวังเหล่านี้ก็จะส่งผลกระทบต่อองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- Caves, R, & Ghemawat. (1992). "Identifying Mobility Barriers". *Strategic Management Journal*, 13 : Jan., 1992), 1-12
- Michael E. Porter. (1998). *Competitive Strategy : Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Massachusetts : The Free Press: Richard Wilson and Collin Gilligan.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning*. New York: Prentice-Hall.
- Porter, M. E. & Collins, J. C. (1996). *HBR's 10 Must Reads: On Strategy*. Harvard Business Review.
- Sudjai Diloktutsanon. (2015). *Strategic Management*. 2nd edition. Bangkok : Samlada. [In Thai].