

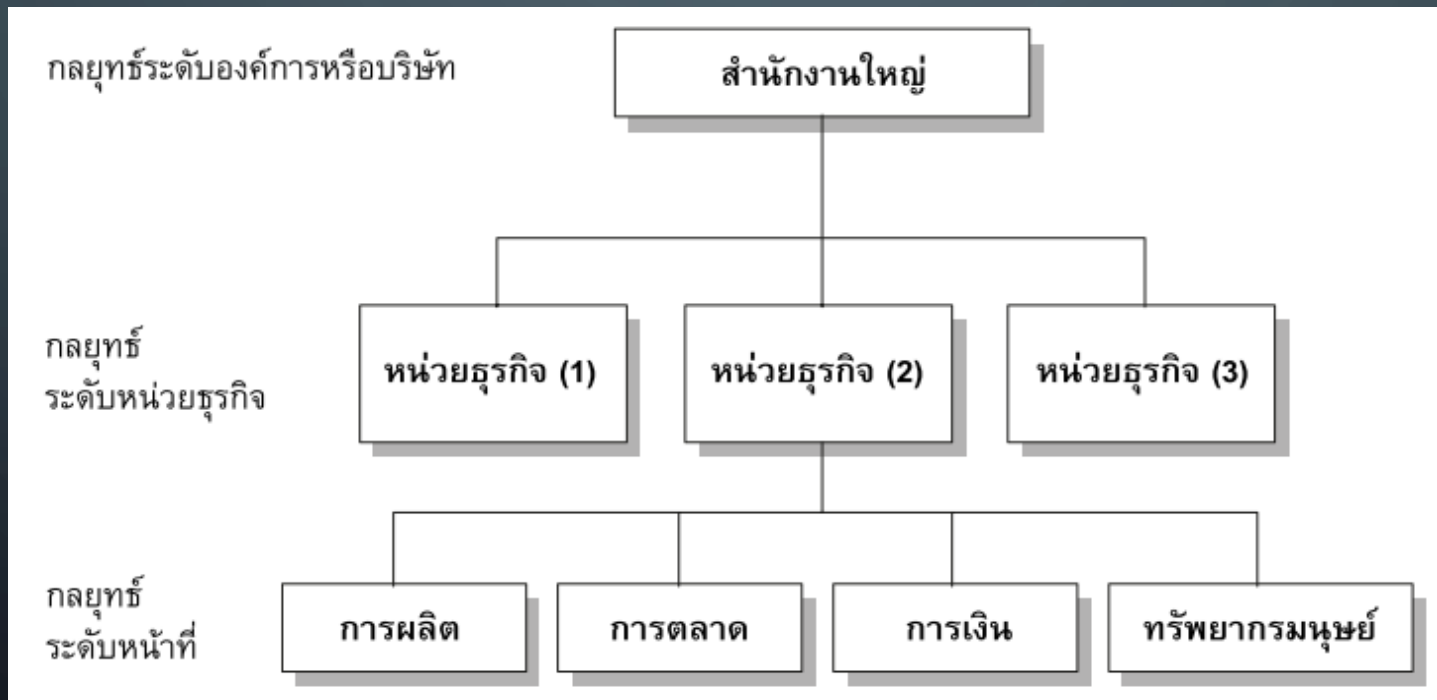


บทที่ 6 การกำหนดกลยุทธ์

"การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)" เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์การ

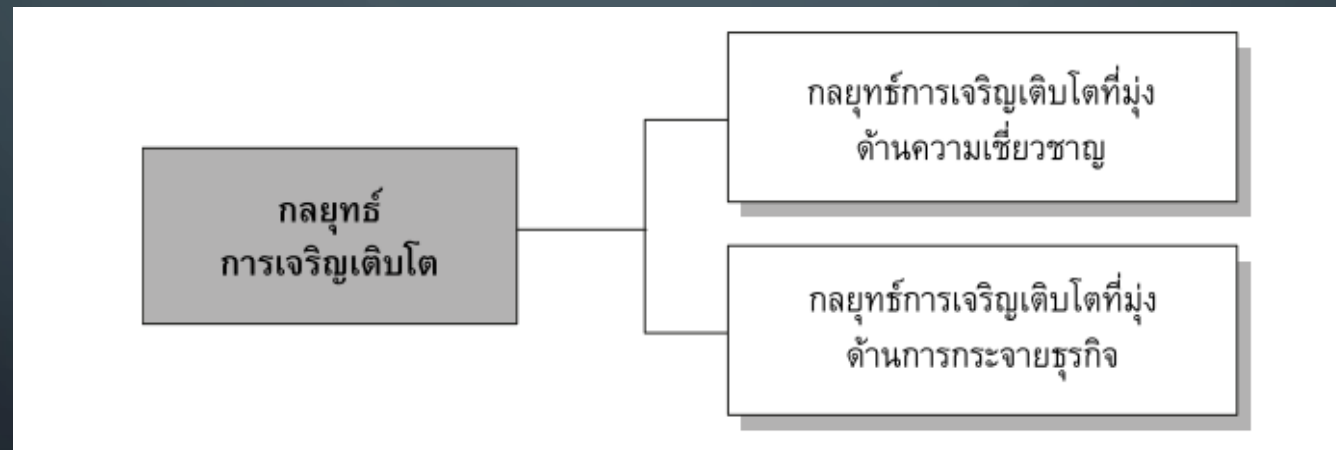
ระดับของกลยุทธ์ธุรกิจ

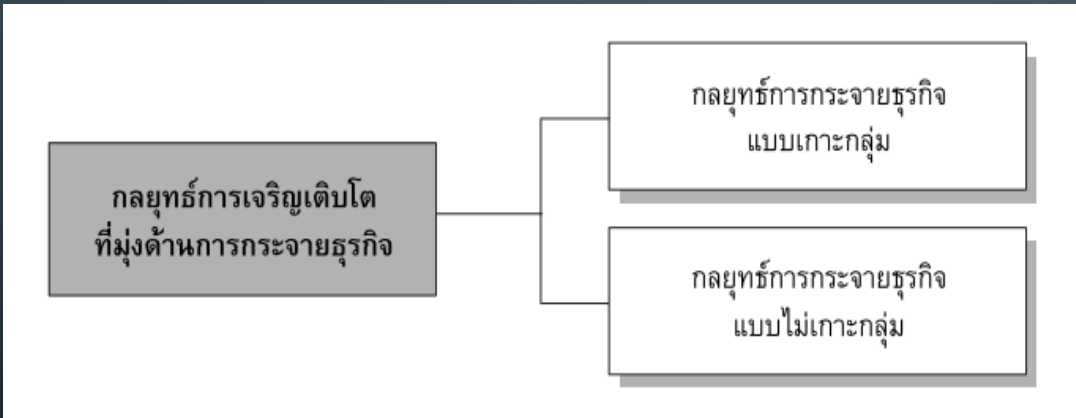
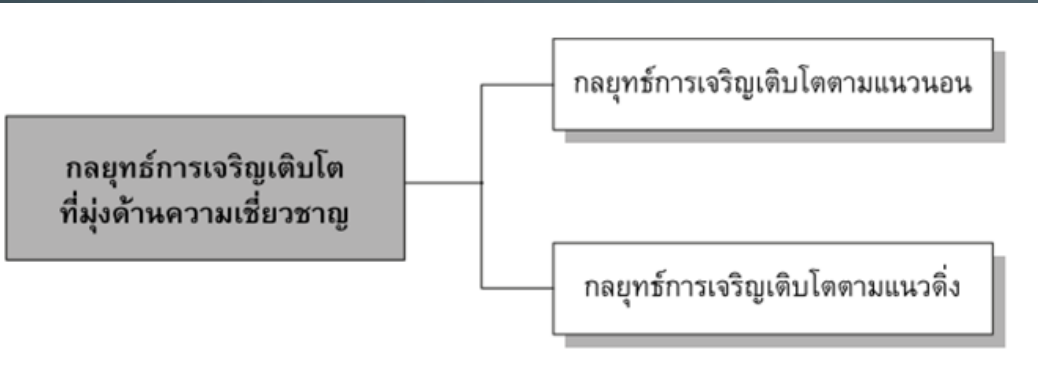
สามารถแบ่งกลยุทธ์ตามลำดับชั้นการดำเนินงานภายในองค์การออกเป็น 3 ระดับดังต่อไปนี้



กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่พิจารณาถึงภาพรวมของธุรกิจ ตลอดจน
แนวโน้มการดำเนินงานในอนาคต แบ่งออกเป็น 3 ประเภทดังต่อไปนี้

1. **กลยุทธ์การเจริญเติบโต** (Growth Strategy) เมื่อการดำเนินงานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ
ผู้บริหารจะใช้กลยุทธ์นี้ในการดำเนินงานเพื่อสร้างการเจริญเติบโตให้ธุรกิจ เช่น การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด
การเพิ่มยอดขาย การลดต้นทุน และการเพิ่มกำไร เป็นต้น กลยุทธ์การเจริญเติบโตจะมีอยู่ 2 ลักษณะหลัก
ดังต่อไปนี้





2. กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) องค์การที่มีความเจริญเติบโตระดับปานกลาง อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีการเจริญเติบโตปานกลาง โดยที่กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพแบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ดังนี้

- กลยุทธ์การยับยั้งหรือการดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause or Proceed with Caution Strategy)
ภายหลังที่องค์การได้ใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตโดยการเพิ่มหน่วยธุรกิจ ทำให้องค์การอาจขาดทรัพยากรหรือเกิดจากสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล ภาวะโรคระบาด
- กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No Change Strategy)
เป็นการดำเนินงานตามกลยุทธ์เดิม เนื่องจากกลยุทธ์เดิมที่วางแผนไว้ประสบความสำเร็จและสภาพแวดล้อมไม่เปลี่ยนแปลง แต่อาจปรับเป้าหมายขององค์การตามอัตราเงินเฟ้อเท่านั้น
- กลยุทธ์การทำกำไร (Profit Strategy)
เป็นการลดค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ค่าใช้จ่ายการทำวิจัยและพัฒนา ค่าบำรุงรักษา ค่าโฆษณา เป็นต้น ส่งผลให้กำไรขององค์การสูงขึ้น เงินปันผลของผู้ถือหุ้นสูงขึ้นในระยะสั้น แต่การเติบโตในระยะยาวจะหยุดชะงัก

3. กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) เป็นทางออกในการแก้ปัญหาองค์กรที่ไม่ประสบผลสำเร็จ หรือธุรกิจที่เข้าสู่ช่วงตกต่ำของวงจรชีวิต ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลยุทธ์

- กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround Strategy)

มุ่งปรับการดำเนินงานให้กลับสู่สภาพปกติ โดยการลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ลง เช่น การไม่รับพนักงานเพิ่ม การลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ลง และทำการปรับโครงสร้างองค์กร (Reengineering)

- กลยุทธ์บริษัทเชลย (Captive Company Strategy)

การที่องค์กรจำหน่ายผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ให้แก่ลูกค้าเพียงรายเดียว ทำให้สถานภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับความเข้มแข็งของลูกค้า ซึ่งจะสามารถใช้กลยุทธ์นี้ควบคู่กับกลยุทธ์อื่นได้

- กลยุทธ์การขายทิ้งหรือการถอนการลงทุน (Sell-out or Divestment Strategy)

- กลยุทธ์การล้มละลายหรือการเลิกกิจการ (Bankruptcy or Liquidation Strategy)



กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

หรือ "กลยุทธ์แข่งขัน (Competitive Strategy)" ใช้ปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ ของแต่ละองค์การ ภายในอุตสาหกรรมหรือส่วนของตลาดที่องค์การมีส่วนร่วมอยู่ ซึ่งแบ่งออกเป็นกลยุทธ์ต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Low Cost Strategy) เป็นการใช้ความสามารถด้านการมีต้นทุนต่ำมาเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

2. กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เป็นการใช้ความสามารถด้านการสร้างมูลค่าที่เหนือกว่าในการตอบสนองความต้องการของตลาดมาเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน



นอกจากนี้ Michael E. Porter ได้แบ่งกลยุทธ์การแข่งขันออกตามขอบเขตการแข่งขันที่เป็นเป้าหมายกว้าง (Broad Target) หรือ เป้าหมายเป็นตลาดมวลชน (Mass Market) และ เป้าหมายแคบ (Narrow Target) หรือการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Niche Market) ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

1. การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) เป็นกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรที่มีตลาดเป้าหมายกว้างโดยการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ในขณะที่ควบคุมต้นทุนต่ำสุด

		ความได้เปรียบในการแข่งขัน	
		ต้นทุนต่ำ	ความแตกต่าง
ขอบเขตในการแข่งขัน	เป้าหมายกว้าง	ผู้นำด้านต้นทุน	ความแตกต่างที่โดดเด่น
	เป้าหมายแคบ	มุ่งต้นทุนต่ำ	มุ่งความแตกต่าง

ความได้เปรียบในการแข่งขัน		
	ต้นทุนต่ำ	ความแตกต่าง
ขอบเขตในการแข่งขัน	เป้าหมายกว้าง	ผู้นำด้านต้นทุน ความแตกต่างที่โดดเด่น
	เป้าหมายแคบ	มุ่งต้นทุนต่ำ มุ่งความแตกต่าง

2. การสร้างความแตกต่าง (**Differentiation**) เป็นกลยุทธ์การแข่งขันที่มุ่งตลาดเป้าหมายกว้างโดยสร้างมูลค่าต่างๆ ให้โดดเด่นเหนือคู่แข่ง เช่น คุณภาพตราผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยี

3. การมุ่งที่ต้นทุน (**Cost Focus**) เป็นการใช้ความสามารถในการลดต้นทุน ที่มุ่งตลาดส่วนแคบด้วยคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานและสามารถเชื่อถือได้ในราคาที่ถูกลงกว่าคู่แข่ง

4. การมุ่งที่ความแตกต่าง (**Focused Differentiation**) เป็นการมุ่งที่ความต้องการของลูกค้าในตลาดย่อยที่มีความแตกต่างจากตลาดรวม การสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างที่ตอบสนองความต้องการของตลาดเฉพาะได้

กลยุทธ์ระดับหน้าที่

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) จะเป็นกลยุทธ์ของแต่ละหน้าที่ทางธุรกิจ ซึ่งสามารถจำแนกได้เป็น 6 ประเภทดังนี้ การจัดหาวัตถุดิบ เทคโนโลยี การผลิต การตลาด การเงิน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์และการดำเนินงานขององค์กร โดยองค์ประกอบหลักของการวางแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรโดยส่วนรวม ประกอบด้วยกิจกรรมตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

หน้าที่ทางธุรกิจ	กลยุทธ์
การตลาด	<ul style="list-style-type: none">■ กำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย■ เพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านทางพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce)■ กำหนดราคาขายต่ำกว่าคู่แข่ง
การเงิน	<ul style="list-style-type: none">■ จัดหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำที่สุด■ บริหารธุรกิจให้มีสภาพคล่อง■ ลงทุนในธุรกิจที่ก่อให้เกิดผลประโยชน์แก่องค์กรสูงสุด
การผลิต	<ul style="list-style-type: none">■ เน้นการวิจัยและพัฒนานวัตกรรมใหม่■ การใช้การบริหารคุณภาพทั้งระบบ (TQM)■ ควบคุมสินค้าคงเหลือ
การบริหารทรัพยากรมนุษย์	<ul style="list-style-type: none">■ จัดหาสวัสดิการและให้ผลประโยชน์ตอบแทนที่เหมาะสมแก่พนักงาน■ สรรหาบุคลากรที่มีความสามารถสูง■ จัดให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์ ซึ่งมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม ตลอดจนมีความซับซ้อนและเกี่ยวข้งกันในหลายลักษณะดังต่อไปนี้

1. สภาพแวดล้อมทั่วไป เป็นสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลทั่วไป เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี เป็นต้น ซึ่งส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมส่วนใหญ่ทั้งทางตรงและทางอ้อม

2. สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน เป็นสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำรงอยู่ขององค์กร เช่น คู่แข่งขัน ผู้ซื้อ และผู้ขายวัตถุดิบ เป็นต้น

3. ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ส่วนผสมของทรัพยากรภายในองค์กร เงินทุน เทคโนโลยี เทคนิคการดำเนินงาน ทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร

การประเมินกลยุทธ์

เป็นงานสำคัญที่มีผลต่อเนื่องถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวของกลยุทธ์ ซึ่งจะให้ผลโดยตรงกับการดำรงอยู่ขององค์กร ดังนั้นจะต้องทำการประเมินกลยุทธ์ เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเหมาะสมกับความต้องการและสถานการณ์ขององค์กร เพื่อให้แน่ใจว่าทางเลือกนั้นเกิดประโยชน์แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

หลักเกณฑ์กว้างๆ ที่พอจะใช้เป็นหลักในการประเมินความเหมาะสมแห่งกลยุทธ์นั้น อาจพิจารณาจากเกณฑ์ดังต่อไปนี้

- เป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้นในกลยุทธ์ อยู่ในระดับที่สามารถจะบรรลุถึงได้หรือไม่เพียงใด
- กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นนั้น ได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่แล้วหรือไม่กับโอกาสทางธุรกิจที่มีอยู่
- เป้าหมายและวิถีทางในทางปฏิบัติซึ่งปรากฏในกลยุทธ์นั้น มีความเหมาะสม และสอดคล้อง เพียงใด
- ผู้ที่รับผิดชอบต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น มีความเข้าใจอย่างถ่องแท้เพียงใด ที่จะนำกลยุทธ์ไปใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพ