



การจัดการเชิงกลยุทธ์

ดารินทร์ โพธิ์ตั้งธรรม

คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

2558



การจัดการเชิงกลยุทธ์

อาจารย์ ดร.ดารินทร์ โพธิ์ตั้งธรรม
ปร.ด.(บริหารธุรกิจ)

คณะวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครพนม

2558

คำนำ

วิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิชาแกนที่เปิดสอนให้กับนักศึกษาระดับปริญญาตรีหลักสูตรบริหารธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม โดยมีคำอธิบายรายวิชาที่ระบุไว้ในหลักสูตรว่า “ศึกษาแนวคิดการวางแผนและการบริหารเชิงกลยุทธ์ ขอบเขต หน้าที่ ลักษณะและกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การดำเนินกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับองค์การและสภาพแวดล้อม แนวทางการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวมทั้งการควบคุมและประเมินผล เพื่อให้้องค์การสามารถปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมซึ่งจะนำไปสู่การเสริมสร้างศักยภาพแห่งการแข่งขัน”

เนื้อหาของเอกสารประกอบการสอนเล่มนี้แบ่งออกเป็น 8 บท บทที่ 1 ได้กล่าวถึงความหมาย กระบวนการ ประโยชน์และความสำคัญ ระดับของการจัดการเชิงกลยุทธ์ บทที่ 2 และ บทที่ 3 มีเนื้อหาเกี่ยวกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในของ้องค์การ บทที่ 4 กล่าวถึงกลยุทธ์ระดับของ้องค์การพร้อมทั้งบอกถึงเทคนิคที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับของ้องค์การ บทที่ 5 มีเนื้อหาเกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ แนวคิด เทคนิคการเลือกกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ บทที่ 6 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ของ้องค์การ บทที่ 7 ได้กล่าวถึงการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ความหมาย ความสำคัญ ขั้นตอนและแนวทาง รวมไปถึงตัวแบบการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ บทที่ 8 การประเมินและควบคุมกลยุทธ์

ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการเรียนการสอนในรายวิชานี้การเรียบเรียงเอกสารประกอบการสอนเล่มนี้ส่วนหนึ่งได้รวบรวมแนวคิดและทฤษฎีจากนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศไว้ ในอีกส่วนหนึ่งได้มีการนำแนวคิดทฤษฎีเหล่านั้นมาประยุกต์ใช้กับตัวอย่างและกรณีศึกษาซึ่งจะทำให้ นักศึกษามีความเข้าใจและมองเห็นภาพได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ผู้เรียบเรียงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารประกอบการสอนเล่มนี้จะทำให้นักศึกษามีความรู้ความเข้าใจเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์และสามารถนำความรู้ไปประยุกต์ใช้ได้อย่างเหมาะสม

ดารินทร์ โพธิ์ตั้งธรรม

14 กุมภาพันธ์ 2558

สารบัญ

	หน้า
คำนำ	(1)
สารบัญ	(3)
สารบัญภาพ	(?)
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความหมายของกลยุทธ์.....	1
1.2 ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	2
1.3 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	3
1.4 ระดับของกลยุทธ์และการวางแผน.....	6
1.5 ประโยชน์และความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	9
บทสรุป	10
คำถามทบทวน	11
บทที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร	12
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร	12
2.2 ขั้นตอนในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก.....	18
2.3 เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร	18
บทสรุป	20
คำถามทบทวน	20
บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร	21
3.1 องค์ประกอบของทรัพยากร	21
3.2 ปัจจัยกำหนดความมีคุณค่าในการแข่งขันของทรัพยากร	22

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.3 แนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	24
3.4 การประเมินสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร	24
บทสรุป	27
คำถามทบทวน	28
บทที่ 4 กลยุทธ์ระดับองค์กร	29
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร	29
4.2 ประเภทของกลยุทธ์ระดับองค์กร	30
4.3 เทคนิคในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร	37
4.4 แนวคิดปีชีจี แมตทริกซ์	38
4.5 แนวคิดจีอี	40
4.6 เทคนิคเน้นความสามารถหลัก	43
4.7 เทคนิคทาวน์แมตทริกซ์	44
บทสรุป	48
คำถามทบทวน	48
บทที่ 5 กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ	50
5.1 ความหมายการได้เปรียบทางการแข่งขัน	50
5.2 การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน	51
5.3 ลักษณะสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ	52
5.4 แนวทางในการวางแผนกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ	53
5.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน	57
5.6 แนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ	62

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.7 กลยุทธ์การแข่งขันของแมคคินเซย์.....	66
5.8 กลยุทธ์สามเหลี่ยมของคอตเลอร์.....	69
5.9 การเลือกกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ.....	71
บทสรุป	73
คำถามทบทวน	73
บทที่ 6 กลยุทธ์ระดับหน้าที่.....	75
6.1 การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่.....	75
6.2 กลยุทธ์ด้านการตลาด	76
6.3 กลยุทธ์ด้านการเงิน.....	77
6.4 กลยุทธ์ด้านการผลิตและปฏิบัติการ	78
6.5 กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา	80
6.5 กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	82
บทสรุป	82
คำถามทบทวน	84
บทที่ 7 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.....	91
7.1 ความหมายของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.....	90
7.2 ความสำคัญของการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	91
7.3 ความสัมพันธ์ระหว่างการวางแผนกลยุทธ์และการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.....	92
7.4 ขั้นตอนและแนวทางในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	94
7.5 ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ.....	96
7.6 ตัวแบบการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	97

บทสรุป	99
คำถามทบทวน	101

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 8 การประเมินและควบคุมกลยุทธ์	103
8.1 ลักษณะของการควบคุมกลยุทธ์	103
8.2 กระบวนการในการควบคุมกลยุทธ์	104
8.3 ประเภทของการควบคุม	106
8.4 แนวทางในการควบคุมกลยุทธ์ที่เหมาะสม	109
บทสรุป	110
คำถามทบทวน	110
บรรณานุกรม	111

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
ภาพที่ 1.1 องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	3
ภาพที่ 1.2 ภาพแสดงรายละเอียดโดยสรุปแต่ละขั้นตอนและความสัมพันธ์ระหว่างขั้นตอน.....	6
ภาพที่ 1.3 กลยุทธ์ 3 ระดับขององค์การ.....	7
ภาพที่ 1.4 การวางแผนกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับขององค์การและรายละเอียดของขั้นตอนการปฏิบัติ	8
ภาพที่ 2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป	14
ภาพที่ 2.2 แรงผลักดัน 5 ประการในการแข่งขัน.....	15
ภาพที่ 2.3 สรุปการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก	19
ภาพที่ 3.1 กิจกรรมมูลค่าเชื่อมโยง.....	25
ภาพที่ 4.1 ประเภทของกลยุทธ์ระดับองค์การ.....	30
ภาพที่ 4.2 กลยุทธ์การเจริญเติบโตของแอนซอฟฟ์ (ANSOFF'S GROWTH STRATEGY MODEL) ประเภทของกลยุทธ์ระดับองค์การ.....	32
ภาพที่ 4.3 ภาพรวมกลยุทธ์การเจริญเติบโต.....	34
ภาพที่ 4.4 ภาพรวมกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ	35
ภาพที่ 4.5 ภาพรวมกลยุทธ์การตัดทอน	36
ภาพที่ 4.6 ภาพรวมกลยุทธ์ระดับองค์การ.....	37
ภาพที่ 4.7 BCG MATRIX	38
ภาพที่ 4.8 GE BUSINESS SCREEN MODEL.....	41
ภาพที่ 4.9 กลยุทธ์ที่ควรใช้ตามเมทริกซ์ 9 ช่องของ GE BUSINESS SCREEN MODEL	42
ภาพที่ 4.10 แผนการสร้างความสามารถหลัก	43
ภาพที่ 4.11 THE TOWS MATRIX.....	46
ภาพที่ 4.12 ตัวอย่างการใช้เทคนิค TOWS MATRIX ในการกำหนดรูปแบบการดำเนินงาน.....	47

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
ภาพที่ 5.1 องค์ประกอบหลักในการวางแผนกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ	54
ภาพที่ 5.2 ความสัมพันธ์ตัวแบบพลังผลักดัน 5 ประการของการแข่งขันในอุตสาหกรรม	58
ภาพที่ 5.3 ตัวแบบกลยุทธ์การแข่งขันของไมเคิล	63
ภาพที่ 5.4 กลยุทธ์สามเหลี่ยมของ KOTLER.....	71
ภาพที่ 6.1 ปัจจัยในการสร้างกลยุทธ์การผลิต โดยพิจารณาจากขั้นตอนต่างๆ ของระบบการผลิต กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา (RESEARCH AND DEVELOPMENT STRATEGY).....	80
ภาพที่ 6.2 กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนาและการได้เปรียบทางการแข่งขัน	81