



HARVARD  
BUSINESS  
ESSENTIALS

หัวใจในการ  
บริหารธุรกิจ  
จากมหาวิทยาลัย  
ฮาร์วาร์ด

# กลยุทธ์

## Creating and Implementing Strategy

*การสร้างและประยุกต์ใช้กลยุทธ์  
ที่ยอดเยี่ยมที่สุด สำหรับธุรกิจของคุณ*



HARVARD  
BUSINESS  
ESSENTIALS

# กลยุทธ์

Creating and  
Implementing Strategy

Harvard Business School Press/Boston, Massachusetts



## กลยุทธ์ : การสร้างและการนำไปปฏิบัติ

แปลและเรียบเรียงจาก *Strategy : Creating and Implementing*

โดย : Richard Luecke and David J. Collis

ผู้แปล : ดร. จักร ดึงศภักดิ์

Original work Copyright © 2005 Harvard Business School Publishing Corporation  
Published by arrangement with Harvard Business Review Press.

Unauthorized duplication or distribution of this work constitutes Copyright infringement.

Thai translation rights © 2019 Expernet Co., Ltd.  
All rights reserved.

จำนวน 234 หน้า

ราคา 270 บาท

ISBN (E-Book) 978-974-414-516-1

สงวนลิขสิทธิ์โดย : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด

จัดทำโดย : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ต จำกัด

2387 อาคารรวมทุนพัฒนา ถนนเพชรบุรีตัดใหม่

แขวงบางกะปิ เขตห้วยขวาง กรุงเทพฯ 10310

โทร. 0-2718-1821 (10 คู่สาย)

e-mail: [public@expernetbooks.com](mailto:public@expernetbooks.com)

<http://www.expernetbooks.com>



## หนังสือชุด “หัวใจในการบริหารธุรกิจ” ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

(Harvard Business Essentials Series)

หนังสือชุด “หัวใจในการบริหารธุรกิจ” ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้รับการเรียบเรียงขึ้นเพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างความรู้ความเข้าใจและเป็นคู่มือส่วนตัว รวมทั้งเพื่อเป็นข้อมูลพื้นฐานและการแนะนำแนวทาง เกี่ยวกับประเด็นที่เป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจ โดยอัดแน่นไปด้วยสาระจากหนังสือเรียนของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และแหล่งอื่นๆ เนื้อหาของหนังสือในชุดนี้ได้รับการเขียนขึ้นอย่างรัดกุม และพิถีพิถัน เพื่อเป็นแหล่งความรู้ที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติได้จริง สำหรับผู้อ่านซึ่งมีประสบการณ์ในระดับที่ต่างกันไป นอกจากนี้ หนังสือแต่ละเล่มยังได้ผ่านการพิจารณาเนื้อหาอย่างละเอียด โดยคณาจารย์และผู้เชี่ยวชาญจากมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งเป็นมหาวิทยาลัยธุรกิจชั้นนำของโลก เพื่อยืนยันถึงคุณภาพและความถูกต้อง

ดังนั้น ไม่ว่าคุณจะเป็นผู้จัดการคนใหม่ที่กำลังต้องการเพิ่มพูนทักษะของตัวเอง หรือเป็นผู้บริหารที่เจนเวทีซึ่งกำลังมองหาที่ปรึกษาส่วนตัว หนังสือชุดนี้มีคำตอบที่คุณเชื่อใจได้ ทั้งหมดนี้อยู่เพียงแค่ปลายนิ้วของคุณเท่านั้น

## บทนำ

หนังสือเล่มนี้เป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์และการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ กลยุทธ์ที่ดีหากนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ย่อมเป็นหลักประกันความสำเร็จขององค์กรได้อย่างดีที่สุดและเป็นสัญลักษณ์ของการบริหารจัดการที่ดีอีกด้วย หนังสือในชุด Harvard Business Essentials เล่มนี้คงจะไม่อธิบายกลยุทธ์แบบเจาะจงลึกลงไปเป็นเรื่องๆ แต่จะนำเสนอในประเด็นที่สำคัญๆ ทั้งหมด และจะเริ่มด้วยการปูพื้นฐานที่ดีให้แก่ผู้อ่านไปพร้อมๆ กับการสร้างความมั่นใจในเชิงที่ผู้อ่านสามารถจะนำไปปฏิบัติได้

การกำหนดกลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับ “*การทำสิ่งที่ถูกต้อง (doing the right thing)*” และเป็นความรับผิดชอบเบื้องต้นของผู้บริหารระดับสูงและเจ้าของกิจการ ส่วนการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับ “*การทำสิ่งที่กำหนดไว้ให้ถูกต้อง (doing thing right)*” ผ่านกิจกรรมต่างๆ ที่มีความแตกต่างอย่างหลากหลาย ทั้งผู้บริหารระดับสูงและผู้จัดการในระดับรองลงมาจำเป็นต้องใส่ใจในเรื่องการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เนื่องจากกลยุทธ์แม้จะยอดเยี่ยมเพียงใดก็จะมีคุณค่าไปทันที หากบุคลากรไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม และที่น่าประหลาดใจก็คือ มีหนังสือเกี่ยวกับกลยุทธ์ทางธุรกิจมากมาย แต่แทบจะหาหนังสือที่เกี่ยวกับการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติไม่ได้เลย เราจึงหวังว่าเนื้อหาของแต่ละบทในหนังสือเล่มนี้จะบอกแนวทางที่ถูกต้องในการดำเนินกลยุทธ์ให้แก่คุณได้



## กลยุทธ์คืออะไร ?

กลยุทธ์ (strategy) มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกว่า strategos โดยความหมายดั้งเดิมเป็นภาษาทางทหารที่ใช้อธิบายถึงยุทธวิธีของแม่ทัพในการจัดทัพ และเคลื่อนย้ายกำลังพลเพื่อต่อสู้กับกองทัพของข้าศึก Carl von Clausewitz นักทฤษฎีด้านยุทธการแห่งศตวรรษที่ 19 ได้อธิบายถึงกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์ เป็น “กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการศึกษาสงคราม และการกำหนดรูปแบบการต่อสู้ในแต่ละสมรภูมิ ซึ่งจะต้องตัดสินใจว่าจะเข้ายึดสมรภูมิแต่ละแห่งด้วยวิธีใด”<sup>1</sup> ในยุคต่อมาเมื่อชาติต่างๆ ต้องเผชิญกับการแข่งขันกัน แนวคิดเรื่องกลยุทธ์จึงได้แพร่หลายขึ้น Edward Mead Earle เป็นอีกผู้หนึ่งที่อธิบายกลยุทธ์ไว้ว่าเป็น “ศิลปะในการควบคุมและใช้ประโยชน์ทรัพยากรของชาติหรืออาณานิคมต่าง ๆ รวมถึงกองทัพเพื่อสร้างและเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากกระบวนการแปรสภาพของทรัพยากรเหล่านั้นอย่างยั่งยืน”<sup>2</sup>

นักธุรกิจมักชอบอ้างอิงศัพท์ทหารดังกล่าว ดังนั้นจึงไม่ต้องแปลกใจเลยว่า พวกเขาได้รับเอาแนวคิดเรื่องกลยุทธ์มาใช้เป็นแผนในการกำกับและจัดสรรทรัพยากรต่างๆ (บุคลากร เครื่องจักร อุปกรณ์ การเงิน) โดยมีเป้าหมายในการสร้างและส่งเสริมให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ธุรกิจ Kenneth Andrews ได้นำแนวคิดนี้มาเผยแพร่ครั้งแรกในงานเขียนสุดคลาสสิกของเขาที่ชื่อ “The Concept of Corporate Strategy” ซึ่งจัดพิมพ์ในปี 1971 Andrews ได้นิยามกลยุทธ์ว่า “เป็นสิ่งที่ธุรกิจสามารถสร้างขึ้นได้ และเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นต่อธุรกิจ” โดยอธิบายถึงกรอบแนวคิดที่ยังคงใช้อยู่มาจนถึงปัจจุบันว่า จุดแข็งและจุดอ่อนเป็นสิ่งที่ธุรกิจสามารถสร้างขึ้นจากภายในได้ ในขณะที่โอกาสและภาวะคุกคามเป็นสิ่งที่เป็นไปได้จากภายนอกที่จะเกิดขึ้นต่อธุรกิจ<sup>3</sup> ในทศวรรษต่อมา Michael Porter

ศาสตราจารย์แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้ให้คำจำกัดความกลยุทธ์ที่ชัดเจนยิ่งขึ้นว่าเป็น “หลักการพื้นฐานทั่วไปในการแข่งขันของธุรกิจ”<sup>4</sup>

Bruce Henderson ผู้ก่อตั้งกลุ่มบริษัท Boston Consulting Group และเป็นหนึ่งในปรมาจารย์ด้านกลยุทธ์องค์การ ได้เชื่อมโยงแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์เข้ากับความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยอิงแนวคิดความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบจากวิชาเศรษฐศาสตร์ ซึ่งเขากล่าวว่า ความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) เป็นผลที่เกิดจากการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรมีสถานะที่ดีกว่าและเหนือกว่าคู่แข่ง ทั้งนี้ก็เพื่อสร้างคุณค่าทางเศรษฐกิจให้แก่ลูกค้า Henderson ได้นิยามกลยุทธ์ว่า “กลยุทธ์เป็นการค้นหาอย่างไตร่ตรองและรอบคอบ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการ ที่สามารถนำไปพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขัน และความสามารถให้แก่ธุรกิจ” Henderson ยังกล่าวอีกว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันเกิดจากการสร้างสิ่งที่มีความแตกต่าง นั่นก็คือ “ความแตกต่างระหว่างองค์กรของคุณและของคู่แข่ง จะเป็นพื้นฐานของความได้เปรียบของคุณ”<sup>5</sup>

Henderson ไม่เชื่อว่าบริษัท 2 บริษัทที่แข่งขันในธุรกิจเดียวกันจะมีวิธีการดำเนินงานที่เหมือนกัน ทั้งสองจะต้องได้เปรียบจากเอกลักษณ์ของตนเพื่อความอยู่รอด ตัวอย่างเช่น ร้านขายเสื้อผ้าบุรุษ 2 แห่งที่ตั้งในบริเวณใกล้เคียงกัน ร้านแรกมีจุดเด่นอยู่ที่ชุดสำหรับงานที่เป็นทางการ ส่วนอีกร้านเน้นชุดลำลอง ร้านทั้งสองจึงสามารถอยู่รอดและร่ำรวยจากการประกอบกิจการ ความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่างของแต่ละร้านสามารถสร้างผลกำไรให้แก่ทั้งสองฝ่าย ในทางกลับกัน หากทั้งสองร้านขายสินค้าประเภทเดียวกัน ในราคาใกล้เคียงกัน จะต้องมียี่ห้อหนึ่งร้านใดที่ต้องปิดกิจการลงไป ดังนั้นเมื่อต้องเผชิญกับสถานการณ์เช่นนี้ แต่ละร้านจึงต้องสร้างความแตกต่างหรือเอก-

ลักษณะของตนเองจากหลายๆ องค์ประกอบ ทั้งราคา การให้บริการ ส่วนผสมของผลิตภัณฑ์ หรือตามความนิยมของยุคสมัย เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าอย่างสูงสุด

Michael Porter เห็นด้วยกับความคิดในการสร้างความแตกต่างของ Henderson โดยย้ำว่า “กลยุทธ์ในการแข่งขันก็คือ การสร้างความแตกต่าง ซึ่งหมายถึง การเลือกชุดของกิจกรรมที่มีความแตกต่างอย่างรอบคอบ เพื่อส่งมอบคุณค่าจากส่วนผสมที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัวให้แก่ลูกค้า”<sup>6</sup> ดังตัวอย่างต่อไปนี้

#### ตัวอย่าง

- *Southwest Airlines* เป็นสายการบินที่ทำกำไรสูงสุดในอเมริกาเหนือ โดยไม่ได้ลอกเลียนแบบคู่แข่ง *Southwest* สร้างความแตกต่างด้วยกลยุทธ์ตัวเครื่องบินราคาถูก มีเที่ยวบินถี่ บริการเฉพาะจุดถึงจุด และเน้นความพึงพอใจของลูกค้า
- *eBay* สร้างแนวทางที่เป็นเอกลักษณ์ในการซื้อ-ขายสินค้าด้วยวิธีการประมูลแบบออนไลน์ โดยเป้าหมายในการจัดตั้งบริษัทของผู้ก่อตั้งก็คือ การให้บริการโฆษณาแยกประเภทเป็นตลาดแลกเปลี่ยนสินค้ามือสอง และมีการประมูลแบบง่ายๆ แต่ได้มาตรฐาน มีประสิทธิภาพและครอบคลุมทั่วถึง การประมูลแบบออนไลน์ ทำให้บริษัทสามารถให้บริการที่แตกต่างจากคู่แข่งที่ยังบริการในรูปแบบเดิมๆ
- กลยุทธ์ในการพัฒนารถยนต์นั่งรุ่น *Prius* ของ *Toyota* โดยใช้เครื่องยนต์แบบไฮบริดจ์ เพื่อให้ *Toyota* มีความได้เปรียบในการแข่งขันในมุมมองของกลุ่มลูกค้าที่มีกำลังซื้อที่ดี โดยลูกค้ากลุ่มนี้ต้องการรถยนต์ที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม เสียค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุงต่ำ และเป็นรถยนต์รุ่นล่าสุดในวิศวกรรมยานยนต์



จะเห็นได้ว่า กลยุทธ์เหล่านี้ช่วยสนับสนุนองค์การที่มีความริเริ่มต่างๆ ได้อย่างดียิ่ง และยังทำให้องค์การเหล่านั้นมีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งอีกด้วย นั่นคือ Southwest เป็นสายการบินที่ทำกำไรได้สูงสุดในสหรัฐอเมริกา ส่วน eBay เป็นบริษัทที่ทำธุรกิจบนอินเทอร์เน็ตที่ประสบความสำเร็จสูงสุด และ Toyota มียอดขายรถจองเพื่อรรับรถยนต์แบบไฮบริดจนวนถึง 4 เดือน การสร้างความแตกต่างสามารถทำได้หลายรูปแบบ (โดยจะได้อธิบายในภายหลัง) ถึงแม้ว่าบริษัทจะมีผลิตภัณฑ์ที่ไม่แตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งก็ตาม แต่บริษัทก็สามารถกำหนดกลยุทธ์ เพื่อยกระดับของตนให้แตกต่างจากคู่แข่งได้ ตัวอย่างเช่น การเสนอราคาที่น่าสนใจกว่าการให้บริการที่รวดเร็วกว่า และการสร้างความไว้วางใจในการส่งมอบสินค้า เป็นต้น

การสร้าง “ความแตกต่าง” โดยตัวมันเองแล้วไม่ใช่ความได้เปรียบในการแข่งขัน หรือทำให้มั่นใจได้ว่าจะประสบความสำเร็จในธุรกิจ ตัวอย่างเช่น รถพลังจรวดอาจจะสร้างความแตกต่าง แต่อาจจะไม่ประสบความสำเร็จในการดึงดูดความสนใจของลูกค้าได้มากพอ ในขณะที่รถยนต์แบบไฮบริดจ์ที่ใช้เชื้อเพลิงได้ทั้งน้ำมันและไฟฟ้า มีความแตกต่างซึ่งสร้างคุณค่าที่เหนือกว่าให้แก่ลูกค้า ในรูปของการประหยัด และการลดปัญหาด้านมลภาวะ ซึ่งเป็นคุณค่าที่ลูกค้ายินดีจะจ่ายเงินซื้อ

จากที่กล่าวมา “กลยุทธ์ (strategy)” จึงเป็นแผนการที่มุ่งสร้างองค์การให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งจากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ กลยุทธ์เป็นเรื่องของความเข้าใจในสิ่งที่คุณจะทำในสิ่งที่คุณต้องการจะเป็น และที่สำคัญที่สุด กลยุทธ์เป็นเรื่องของการมุ่งเน้นไปที่แผนการในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนั้นกลยุทธ์ยังรวมไปถึง “สิ่งที่คุณจะไม่ทำ” ด้วยเช่นกัน กล่าว

คือ กลยุทธ์จะเป็นตัวที่แสดงขอบเขตของวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งขององค์การ กลยุทธ์ที่ดีที่มีการนำไปปฏิบัติได้อย่างเชี่ยวชาญนั้น จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและทิศทาง ซึ่งผู้จัดการและพนักงานในทุกระดับสามารถรับรู้และเข้าใจได้ ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะแปลงเป้าหมายและทิศทางดังกล่าวนั้นไปสู่การลงมือปฏิบัติ เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่องค์การต้องการนั่นเอง องค์การใดมีกลยุทธ์ที่คลุมเครือ ปราศจากความชัดเจน จะเป็นเสมือนเรือที่ไร้หางเสือ เมื่อถูกคลื่นกระทบ ก็จะเป็นห่วงออกจากทิศทางและเป้าหมาย และจะไม่สามารถบรรลุถึงเส้นชัยได้เลย

กลยุทธ์ก่อให้เกิดผลในการขับเคลื่อนทั้งระดับองค์การ และระดับหน่วยปฏิบัติการ ดังตัวอย่าง บริษัท General Electric (GE) ซึ่งประกอบด้วย หน่วยธุรกิจหลายๆ หน่วยที่ดำเนินกิจการในอุตสาหกรรมที่ต่างกัน อาทิเช่น เครื่องยนต์เจ็ท เครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้าน บริการสินเชื่อ หลอดไฟฟ้าและอุปกรณ์ให้แสงสว่าง อุปกรณ์ทางการแพทย์ อุตสาหกรรมพลาสติก ระบบสายส่งไฟฟ้า และตู้ควบคุมวงจรและอุปกรณ์ไฟฟ้า นอกจากนั้น GE ยังเป็นเจ้าของ NBC ซึ่งเป็นหนึ่งในเครือข่ายสถานีโทรทัศน์รายใหญ่ ของสหรัฐอเมริกา ผู้บริหารที่ดูแลกิจการขนาดใหญ่ และผู้บริหารที่รับผิดชอบในแต่ละหน่วยธุรกิจย่อมต้องมีกลยุทธ์ในการดำเนินงาน โดยกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยธุรกิจ จะต้องมีความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวภายใต้การดำเนินงานในอุตสาหกรรม และสภาพแวดล้อมของการแข่งขันที่ต่างกัน แต่อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์ในระดับหน่วยปฏิบัติการทั้งหมดก็ต้องสอดคล้อง และตอบสนองต่อกลยุทธ์ระดับองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## กลยุทธ์และตัวแบบทางธุรกิจ

หลายคนสับสนระหว่างกลยุทธ์ และตัวแบบทางธุรกิจ (business model) ซึ่งเป็นศัพท์ใหม่ และกำลังเป็นที่นิยม โดยเริ่มมีการใช้กันเป็นครั้งแรกในปลายทศวรรษที่ 1980 ในยุคสมัยที่ผู้คนเริ่มเรียนรู้และมีประสบการณ์ในการใช้งานคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล และซอฟต์แวร์ที่สามารถสร้างแผ่นงานอิเล็กทรอนิกส์ได้ (spreadsheet software) นวัตกรรมของซอฟต์แวร์เหล่านี้ ทำให้นักธุรกิจได้ค้นพบว่า พวกเขาสามารถ “จำลอง” ต้นทุน และรายได้ไว้ในข้อเสนอทางธุรกิจได้อย่างง่ายดาย โดยภายหลังจากที่พวกเขาได้สร้างตัวแบบขึ้นมาแล้ว ก็เพียงแค่ทำการป้อนข้อมูลเข้าไปจำนวนเล็กน้อย แล้วรอดูผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของข้อมูลแต่ละตัวที่มีต่อกำไรสุทธิ อาทิเช่น การเปลี่ยนแปลงของราคาขายต่อหน่วย ส่วนต่างของกำไร และต้นทุนที่จ่ายให้ซัพพลายเออร์ งานชิ้นแรกของตัวแบบจำลองทางธุรกิจก็คือ แบบฟอร์มมาตรฐานของงบการเงิน ซึ่งอยู่ในช่วงเดียวกับการเริ่มเกิดกระแสของธุรกิจดอทคอม โดยตัวแบบทางธุรกิจได้กลายเป็นศัพท์ทางธุรกิจที่นิยมใช้กันมาก ถึงแม้ว่าผู้คนส่วนใหญ่จะไม่สามารถเข้าใจและให้คำจำกัดความที่ชัดเจนได้ก็ตาม

นักวิชาการหลายคน ได้ให้ความหมายของตัวแบบทางธุรกิจว่า เป็นเครื่องมือขับเคลื่อนเศรษฐกิจผ่านกลยุทธ์องค์การ Joan Magretta ที่ปรึกษาด้านการจัดการ ได้เขียนแนะนำตัวแบบทางธุรกิจไว้ในบทความ “Why Business Model Matter” ที่ลงพิมพ์ใน *Harvard Business Review* ปี 2002 ซึ่ง Magretta ได้อธิบายตัวแบบทางธุรกิจว่าเป็น ความหลากหลาย (variation) ที่เกิดขึ้นในห่วงโซ่คุณค่าที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ โดยเป็นที่ทราบกันดีว่า ห่วงโซ่คุณค่า (value chain) ประกอบด้วยกิจกรรม 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ตั้งแต่ออกแบบ จัดซื้อวัตถุดิบ กระบวนการผลิต

และอื่นๆ กิจกรรมส่วนที่สองเกี่ยวข้องกับการขายสินค้า ครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดลูกค้ากลุ่มเป้าหมายและการเข้าถึงลูกค้า กระบวนการขาย กระจายสินค้า หรือส่งมอบบริการต่างๆ<sup>7</sup> ดังนั้น ในมุมมองด้านลูกค้าแล้ว ตัวแบบทางธุรกิจน่าจะเป็นกลไกขององค์การในการผลิตและส่งมอบสินค้า/บริการ ซึ่งสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์การ มากกว่าที่จะเป็นกลไกในการสร้างความแตกต่าง ตัวแบบทางธุรกิจสามารถตอบคำถามว่ากระบวนการทำงานนี้จะสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีให้แก่องค์การอย่างไร ? มีหลักตรรกะใดทางเศรษฐศาสตร์ ที่สามารถอธิบายวิธีการส่งมอบคุณค่าด้วยต้นทุนที่เหมาะสมให้แก่ลูกค้าได้ ?

องค์การที่ก้าวหน้า มักจะพัฒนามาจากตัวแบบทางธุรกิจที่ดี อย่างไรก็ตาม ตัวแบบทางธุรกิจนี้ย่อมไม่ใช่กลยุทธ์ แม้ว่าหลายคนจะใช้คำเหล่านี้สับสนกันไปมากก็ตาม ตัวแบบทางธุรกิจใช้อธิบายวิธีบูรณาการองค์ประกอบทางธุรกิจแต่ละส่วนเข้าเป็นระบบ เพื่อสร้างผลกำไรให้แก่องค์การ แต่ไม่ได้เน้นการแข่งขันที่เป็นปัจจัยสำคัญในมิติของผลการปฏิบัติงาน เพราะการแข่งขันเป็นหน้าที่หลักของกลยุทธ์ องค์การที่สร้างผลกำไร และมีความแข็งแกร่งมากที่สุดในปัจจุบันเติบโตมาจากตัวแบบทางธุรกิจที่ดีเลิศ โดยเป็นตัวแบบที่สอดคล้องกับหลักเหตุผลทางธุรกิจและมีอิทธิพลต่อศักยภาพทางการเงิน โดย Dell Computer เป็นตัวอย่างองค์การที่มักจะถูกอ้างถึงกันอยู่บ่อยๆ

eBay บริษัทประมูลแบบออนไลน์ก็เป็นอีกหนึ่งตัวอย่าง โดย eBay เติบโตจากแบบจำลองทางธุรกิจดั้งเดิมที่มีรูปแบบเรียบง่าย eBay มีการลงทุนในโครงสร้างพื้นฐานที่ให้คนสามารถติดต่อสื่อสารถึงกันได้ โดยบริษัทสามารถสร้างรายได้จากค่าธรรมเนียมในการใช้บริการสื่อสารแต่ละครั้ง เช่นเดียวกับธุรกิจให้บริการโทรศัพท์ทางไกลด้วยโครงสร้างพื้นฐานของซอฟต์แวร์ที่อิงเว็บไซต์ ระบบเซิร์ฟเวอร์



และระเบียบปฏิบัติในการเข้าใช้บริการ ทำให้ผู้ซื้อและผู้ขายสามารถค้นหาสินค้าได้ทุกชนิดและเลือกซื้อเลือกขายได้ตามใจชอบ โดยบริษัทไม่มีส่วนเกี่ยวข้องในการตกลงซื้อขาย ดังนั้น จึงไม่มีค่าใช้จ่ายที่เป็นต้นทุน แต่มีหน้าที่รับผิดชอบความถูกต้องของกระบวนการประมูล และดูแลระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการประมูลเท่านั้น

โดยกลไกของการสร้างรายได้นั้น ตัวแบบทางธุรกิจของ eBay นั้นง่ายแสนง่าย โดยมีรายได้จากค่าธรรมเนียมที่เรียกเก็บจากผู้ขาย และมีรายจ่ายในการพัฒนา และบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐานของระบบออนไลน์ รวมถึงค่าใช้จ่ายทางด้านการตลาดตามปกติ และค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการทั่วไป เพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินไปได้ และดึงดูดผู้ซื้อและผู้ขายให้เข้ามาใช้บริการ ผลกำไรสุทธิเมื่อหักค่าใช้จ่ายทั้งหมดแล้วจึงเป็นผลตอบแทนต่อผู้ถือหุ้นของ eBay นอกจากความเรียบง่ายแล้ว พลังอันยิ่งใหญ่ของตัวแบบทางธุรกิจของ eBay ก็คือ การมีพนักงานประจำค่อนข้างน้อย และจ้างพนักงานจากภายนอกตามปริมาณงานที่เติบโตและขยายมากขึ้น และยิ่งไปกว่านั้นการเข้าใช้บริการของลูกค้าที่มากขึ้นเป็นสองเท่า (และรายได้ที่เติบโตขึ้นเช่นกัน) ก็ช่วยให้ eBay สามารถลงทุนในเทคโนโลยีที่สมัยใหม่ได้มากขึ้น โดยมีการพัฒนาทั้งระบบซอฟต์แวร์และเซิร์ฟเวอร์ให้มีศักยภาพที่สูงขึ้น กิจกรรมเช่นนี้มีความแตกต่างจากกลยุทธ์ของบริษัทโดยกลยุทธ์ของ eBay ก็คือ การสร้างและส่งเสริมตลาดซื้อ-ขายผ่านเว็บที่หลากหลายและมีประสิทธิภาพมากที่สุดในโลก ซึ่งเป็นตลาดที่ไม่่ว่าคุณจะเป็นใคร หรืออยู่ที่ไหน คุณก็สามารถเข้ามาซื้อ-ขายได้ทุกอย่าง

จากตัวอย่างทั้งหมดนั้นจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่า กลยุทธ์และตัวแบบทางธุรกิจเป็นแนวคิดที่มีความแตกต่างกัน ถึงแม้จะสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันก็ตาม ในขณะที่กลยุทธ์สร้างความแตกต่างและความได้



เปรียบเทียบในการแข่งขัน แต่ตัวแบบทางธุรกิจจะช่วยอธิบายถึงวิธีในการดำเนินธุรกิจเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ และสามารถสร้างผลกำไรตามหลักเศรษฐศาสตร์ได้

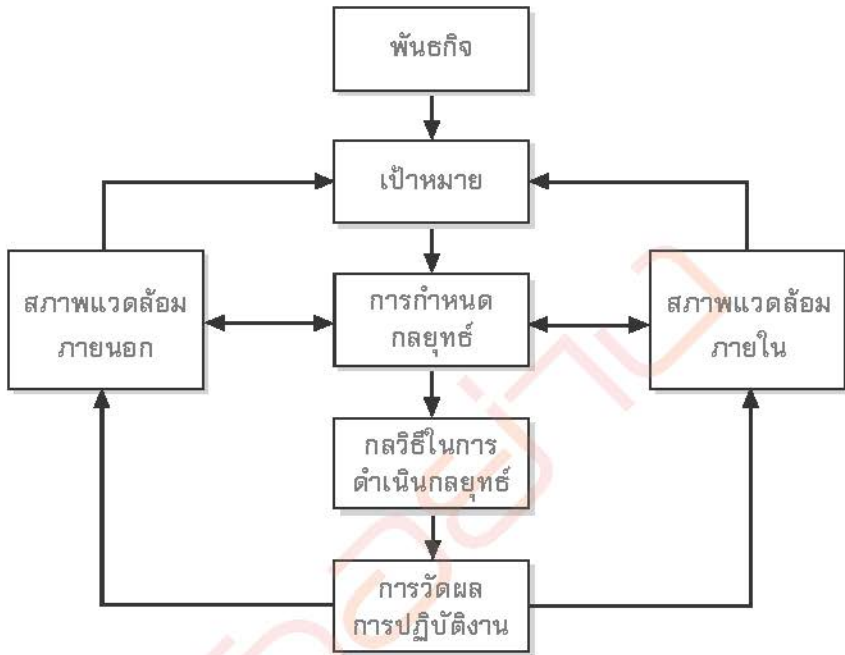
## กระบวนการของกลยุทธ์

สิ่งสำคัญที่สุดในการดำเนินธุรกิจก็คือ แนวทางที่เป็นกระบวนการ เช่นเดียวกับการกำหนดกลยุทธ์ และการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ที่ต้องจัดทำเป็นกระบวนการในลักษณะของชุดกิจกรรมที่มีการแปรสภาพปัจจัยนำเข้า (inputs) ไปสู่ผลลัพธ์ (outputs) กระบวนการดังกล่าวปรากฏดังภาพที่ I-1 จากภาพจะเห็นได้ว่า เรากำหนดกลยุทธ์จากพันธกิจขององค์กร ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ในการก่อตั้งองค์กร และเป็นสิ่งที่องค์กรมุ่งสร้างเพื่อตอบสนองต่อลูกค้าและผู้ถือหุ้นจากพันธกิจที่มีอยู่ ผู้บริหารระดับสูงจะนำไปกำหนดเป้าหมายซึ่งเป็นถ้อยแถลงที่รับรู้และเข้าใจได้ เพื่อใช้เป็นเกณฑ์วัดผลความก้าวหน้าขององค์กร ผู้กำหนดเป้าหมายดังกล่าวจะต้องมีความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอกทั้งด้านตลาด และสภาพทางธุรกิจ รวมถึงสมรรถนะหลักภายในองค์กรเป็นอย่างดี

การกำหนดกลยุทธ์ โดยทั่วไปมักเริ่มจากการวิจัยอย่างมีหลักการ และการวิเคราะห์เชิงลึกร่วมกับกระบวนการ ซึ่งผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้ตัดสินใจ เพื่อกำหนดประเด็นสำคัญที่องค์กรต้องการจะจัดการให้บรรลุผลสำเร็จในระยะยาว หน่วยธุรกิจและทีมงานต้องจัดทำแผนปฏิบัติการที่ตอบสนองต่อประเด็นสำคัญขององค์กร เมื่อจัดทำแผนการปฏิบัติเรียบร้อยแล้ว จึงค่อยขยายความวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic objectives) และเป้าหมายที่เป็นทิศทางต่อไป

ภาพที่ I-1

กระบวนการของกลยุทธ์



ในการกำหนดกลยุทธ์ ต้องใช้เวลาและการสื่อสาร 2 ทางระหว่างผู้บริหารระดับสูงและหน่วยงานระดับปฏิบัติการต่างๆ (operating units) เพื่อให้ทุกฝ่ายได้ตรวจสอบ ปรัชญาหรือและกลั่นกรองแผน ผลก็คือ จะเกิดเป็นกระบวนการวางแผนงานที่ต่อเนื่องมากมายในทุกภาคส่วนขององค์กร การมีส่วนร่วมของหน่วยงานระดับปฏิบัติการนี้ มีความสำคัญต่อกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (strategic planning) เป็นอย่างมาก เนื่องจากหน่วยงานระดับปฏิบัติการจะมีความรู้และความเข้าใจในสมรรถนะของตนเอง และสภาพแวดล้อมในการแข่งขันที่ตนเองกำลังเผชิญอยู่ และสามารถให้คำแนะนำถึงสิ่งที่ควรทำและทิศทางที่ควรมุ่งไปให้ถึง นอกจากนี้ การมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนของหน่วยงานระดับปฏิบัติการ จะทำให้พวก

เขาเกิดการยอมรับ และให้ความร่วมมือในการนำแผนที่มีส่วนร่วมจัดทำไปปฏิบัติ หน่วยงานระดับปฏิบัติการถือเป็นศูนย์กลางในการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปปฏิบัติ โดยหน่วยดังกล่าวจะมีส่วนผสมของความเป็นผู้นำ มีทรัพยากรบุคคล และมีทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิผล องค์กรใดที่ละเลยไม่ผนวกเอาหน่วยงานระดับปฏิบัติการเข้าไปในกระบวนการวางแผนตั้งแต่เริ่มต้นแล้ว ก็มักจะได้รับผลสัมฤทธิ์ที่ด้อยกว่าองค์กรที่ให้หน่วยงานระดับปฏิบัติการมีส่วนร่วมในการวางแผน

การจัดทำแผนร่วมกันระหว่างผู้บริหารระดับสูง และผู้นำของหน่วยงานระดับปฏิบัติการต่างๆ ทำให้มั่นใจได้ว่ากลยุทธ์ระดับองค์การและระดับหน่วยปฏิบัติการจะสอดคล้อง และประสานกันได้อย่างลงตัว รวมทั้งสามารถแปลงไปสู่การปฏิบัติได้เป็นผลสำเร็จ

## เนื้อหาของบทต่างๆ ในหนังสือเล่มนี้

กลยุทธ์เริ่มต้นด้วยเป้าหมาย ซึ่งเป็นผลมาจากพันธกิจ (missions) ขององค์กร การรับรู้ต่อสภาพแวดล้อมภายนอกและสมรรถนะภายในขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ มีอิทธิพลต่อการกำหนดเป้าหมาย กระบวนการประเมินสภาพภายนอกและภายใน ทำให้เกิดทางเลือกของกลยุทธ์ต่างๆ ได้ นักวางแผนกลยุทธ์เรียกการประเมินสภาพดังกล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นการวิเคราะห์ จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และ ภาวะคุกคาม (Threats) ใน บทที่ 1 จะอธิบายวิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและภาวะคุกคาม ส่วน บทที่ 2 จะหันกลับมาพิจารณาจุดแข็งและจุดอ่อนภายในองค์กร ผลที่ได้จากการประเมินสภาพภายในจะช่วยให้ทราบสถานะที่แท้จริงว่า เป้าหมายและกลยุทธ์ใดขององค์กร ที่สอดคล้องและมีความเป็นไปได้ที่จะบรรลุผลตามที่องค์กรต้อง

การ ในบทนี้จะเน้นไปที่การประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน ในปัจจัยที่สำคัญสูงสุดขององค์การ อันได้แก่ ความสามารถหลักและกระบวนการสถานะทางการเงิน การบริหารและวัฒนธรรมองค์การ

เมื่อเข้าใจจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การอย่างถ่องแท้ รวมทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ก็ย่อมจะเกิดคำถามตามมาว่า “กลยุทธ์ประเภทไหนที่องค์การควรเลือกใช้ ?” เนื่องจากมีกลยุทธ์ให้เลือกมากมายหลายประเภท บทที่ 3 จึงได้อธิบายถึงกลยุทธ์ทั่วไปรวม 4 ประเภท และวิธีการนำกลยุทธ์นั้นๆ ไปใช้เพื่อให้เกิดผลสำเร็จ ซึ่งได้แก่ กลยุทธ์ผู้นำต้นทุนต่ำ (*low-cost leadership*) กลยุทธ์การสร้างแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการ (*product/service differentiation*) ลูกค้าสัมพันธ์ (*customer relationship*) และ ผลกระทบจากเครือข่าย (*network effect*) ซึ่งหนทางแห่งความสำเร็จจะเกิดจากกลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่ง หรืออาจเกิดจากหลายๆ กลยุทธ์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับองค์การ อันจะทำให้้องค์การสามารถอยู่รอดและมีผลกำไรจากการถือครองส่วนแบ่งตลาด

สำหรับ บทที่ 4 จะอธิบายถึงวิธีการนำกลยุทธ์ไปใช้สร้างตำแหน่งให้สามารถแข่งขันในตลาดได้ โดยการเคลื่อนที่เชิงกลยุทธ์ (*strategic moves*) ด้วยวิธีการเข้ายึดหัวหาดทางการตลาด การใช้นวัตกรรมเป็นตัวบุกตลาด หลักการของ กลยุทธ์ยูโด (*judo strategy*) และกลยุทธ์อื่นๆ

การมีกลยุทธ์ที่ยอดเยี่ยมนั้น เป็นความท้าทายเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้น แต่สิ่งที่ต้องใส่ใจพอๆ กัน หรือต้องให้ความสนใจมากกว่าจะอยู่ที่ การดำเนินกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการแปลงความมุ่งหมายเชิงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ โดย บทที่ 5 จะพาเข้าสู่กระบวนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (*strategy implementation*) ซึ่งจะอธิบายถึง ความจำเป็นในการปรับแนวทางการปฏิบัติงานประจำวันให้



สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์การ โดยการที่จะสามารถปรับการปฏิบัติงานให้สอดคล้อง และสามารถดำเนินกลยุทธ์ให้ประสบผลสำเร็จได้นั้น จะต้องเริ่มต้นด้วยการพัฒนาแผนปฏิบัติการต่างๆ และนำแผนนั้นไปใช้ตั้งแต่ระดับหน่วยปฏิบัติการขององค์การ ใน บทที่ 6 จะแบ่งกระบวนการวางแผนปฏิบัติการ ออกเป็นขั้นตอนดำเนินการที่สำคัญๆ และยกตัวอย่างแผนปฏิบัติการดังกล่าว

บทที่ 7 เป็นเรื่องเกี่ยวกับการประเมินผลโครงการ ผู้จัดการไม่สามารถใช้วิธีการลวกๆ ในการกำหนดระเบียบปฏิบัติและคาดหวังให้ทุกคนปฏิบัติตามโดยไม่มีข้อบกพร่อง แต่ผู้จัดการจะต้องสนับสนุนการปฏิบัติตามแผนอย่างสม่ำเสมอตั้งแต่ต้นจนปลาย จัดให้มีการฝึกอบรมและสร้างสภาพแวดล้อมอื่นๆ ที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานตามแผนที่วางไว้ รวมทั้งต้องสื่อสารอย่างสม่ำเสมอโดยไม่ย่อท้อ เพื่ออธิบายถึงจุดเด่นของกลยุทธ์ และผลประโยชน์ที่ทุกคนในบริษัทจะได้รับ

บุคลากรเป็นหัวใจสำคัญของการดำเนินกลยุทธ์ การควบคุมพลังและความมุ่งมั่นของบุคลากร ที่มีต่อการเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์ เป็นความท้าทายสูงสุดในการบริหารจัดการ พนักงานจะต้องรู้สึกและกระตือรือร้นที่จะกล่าวถึงแผนปฏิบัติการที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ และรับรู้ถึงผลสำเร็จของการปฏิบัติตามแผนจะมีผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพการงาน ทั้งนี้ พนักงานต้องได้รับการจูงใจอย่างดีให้ปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมองเห็นปัจจัยเสริมแรงต่อความอุตสาหะในการทำงานของตน โดย บทที่ 8 จะกล่าวถึงการใช้งานปัจจัยเสริมแรงเหล่านี้

ไม่มีกลยุทธ์ใดที่จะอยู่ค้ำฟ้าได้ ไม่ว่าจะยอดเยี่ยมเพียงใดก็ตาม เนื่องจากสภาพแวดล้อมย่อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงส่งผลให้กลยุทธ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันไม่สามารถสร้างประสิทธิผล และผลกำไรได้ตลอดไป ผู้นำองค์การจึงต้องไวต่อการเปลี่ยนแปลง ใน

บทที่ 9 จะอธิบายวิธีการประเมินประสิทธิผลของกลยุทธ์ที่ใช้ในปัจจุบัน และวิธีการตระหนักรู้ถึงพลังที่ลดถอยลงของกลยุทธ์ รวมทั้งการเข้าช่วงชิงและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า นอกจากนี้ ยังให้ข้อคิดเกี่ยวกับวิธีที่ผู้นำจะใช้กำกับ และตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ รวมถึงการค้นหาลู่ทางที่ผู้นำจำเป็นต้องเข้าไปแทรกแซงตามความจำเป็น

สำหรับในส่วนท้ายของเล่มจะแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรกเป็นภาคผนวก ซึ่งประกอบด้วย

❖ **แผนงานเพื่อใช้วิเคราะห์ SWOT** นักวิเคราะห์กลยุทธ์สามารถใช้แผนงาน (worksheet) เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภาวะคุกคาม โดยแผนงานจะช่วยให้เราสามารถคิด และประเมินปัจจัยที่เป็นสภาพภายนอกและภายในได้อย่างเป็นระบบ ซึ่งผู้อ่านสามารถดาวน์โหลดแผนงานดังกล่าวได้ที่เว็บไซต์ [www.elearning.hbsp.org/businessstools](http://www.elearning.hbsp.org/businessstools) นอกจากนี้ยังสามารถค้นหาเครื่องมือทางการเงิน และเครื่องมือบริหารจัดการที่น่าสนใจอื่นๆ ได้จากเว็บไซต์นี้

❖ **แผนงานโครงสร้างการจำแนกงาน (Work Break down Structure-WBS)** โครงสร้างการจำแนกงานเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารโครงการ และเป็นอีกหนึ่งเครื่องมือในการดำเนินกลยุทธ์ ผู้อ่านสามารถใช้แผนงานนี้เพื่อแตกงานใหญ่ออกเป็นส่วนประกอบ หรือกิจกรรมย่อยๆ เพื่อประมาณการเวลาที่ใช้ปฏิบัติงานแต่ละส่วนให้สำเร็จได้ โดยสามารถดาวน์โหลดแผนงานนี้ได้ที่เว็บไซต์เดียวกัน



# HARVARD BUSINESS ESSENTIALS

## กลยุทธ์ Strategy

การสร้างกลยุธะนั้น เป็นเรื่องของ "การทำสิ่งที่ถูกต้อง" ส่วนการประยุกต์ใช้นั้น หมายถึง "การทำให้ถูกต้อง" ซึ่งหัวใจสำคัญทั้งสองประการนี้ จำเป็นที่จะต้องมีการจัดการที่ดีอย่างเป็นระบบ และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อความสำเร็จและความสามารถในการแข่งขันได้อย่างยั่งยืนขององค์กร

ในหนังสือเล่มนี้ คุณจะได้เรียนรู้วิธีการที่จะ :

- วิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ที่ดี และเหมาะสม
- กำหนดบุคคลที่เหมาะสมในทีมงานกลยุทธ์
- นำโครงสร้าง ทรัพยากร และบุคคล ไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และความสำเร็จ
- สร้างแผนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

**ผู้เรียบเรียง : David J. Collis**

David J. Collis ดำรงตำแหน่ง ศาสตราจารย์ที่ Harvard Business School มาแล้วถึง 18 ปี นอกจากนี้ เขายังเคยเป็นศาสตราจารย์อยู่ที่ Yale University School of Management และ Columbia Business School อีกด้วย