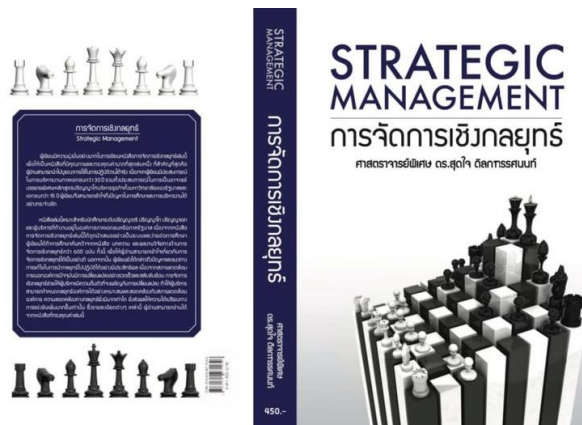


บทปริทัศน์หนังสือ (BOOK REVIEW)



STRATEGIC MANAGEMENT การจัดการเชิงกลยุทธ์

เขียนโดย ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.สุจิต ดิลกทรรศนนท์

บทวิจารณ์โดย

คุณากร มากอเนก และคณะ¹

เกี่ยวกับผู้เขียน หนังสือเรื่อง STRATEGIC MANAGEMENT การจัดการเชิงกลยุทธ์ โดย ศาสตราจารย์พิเศษ ดร.สุจิต ดิลกทรรศนนท์ ซึ่งผู้เขียนนั้นจบการศึกษาในระดับปริญญาเอกในด้านบริหารธุรกิจ และปัจจุบันยังมีตำแหน่งเป็นประธานกรรมการ บริษัท เดอะ ฟินิกซ์ แบงคอก จำกัด ดังนั้น ผู้เขียนจึงมีความสนใจในด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างมาก โดยหนังสือถูกพิมพ์โดยสำนักพิมพ์สามลดา และเป็นการพิมพ์ครั้งที่ 3 เมื่อเดือนกรกฎาคม 2562

ผู้เขียนได้เขียนหนังสือขึ้นมาในช่วงเวลาที่ปัจจัย สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและผันผวนมาก ประกอบกับภาวะการแข่งขันที่รุนแรงในแต่ละอุตสาหกรรม ผู้เขียนจึงต้องการเขียนแนะนำถึงรูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ในรูปแบบต่าง ๆ องค์กร เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร และเมื่อนำกลยุทธ์ดังกล่าวไปปฏิบัติจะเกิดประสิทธิผลตามที่องค์กรต้องการ โดยหนังสือเล่มนี้จึงเป็นประโยชน์อย่างยิ่งแก่นักศึกษา ผู้บริหาร ผู้ประกอบการ หรือผู้สนใจที่ต้องการมีความรู้ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ และผู้อ่านสามารถนำความรู้ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปบูรณาการตามที่ต้องการ

¹ อณัฐชา ภูวงษ์, อัญมณี ศรีปลาต, ปกัสรินทร์ อนันต์มณีชัย, ธารีรัตน์ สอนสุชล, Ying Peng, และ Zhang Biguang

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยบริหารธุรกิจนวัตกรรมและการบัญชี มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

Email: 635151020022@dpu.ac.th

เกี่ยวกับเนื้อหาของหนังสือ ผู้เขียนระบุว่าผู้บริหารปัจจุบันต่างตระหนักถึงความรุนแรงของการแข่งขันในธุรกิจ ทั้งการแข่งขันจากภายในประเทศและภายนอกประเทศ การดำเนินธุรกิจที่อยู่ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์และในยุคโลกไร้พรมแดน คู่แข่งขันสามารถรับรู้ข้อมูล และข่าวสารจากประเทศต่าง ๆ ในเวลาเดียวกัน ทั้งนี้ ระบบเทคโนโลยีการสื่อสารที่ทันสมัย ดังนั้น ผู้บริหารที่อยู่ท่ามกลางภาวะการแข่งขันที่รุนแรง ต้องมีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว โดยการนำข้อมูล ข่าวสาร เทคโนโลยีการผลิต นวัตกรรม ภาวะการณ์ทางด้านต่าง ๆ อาทิ ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ และคู่แข่งขัน เป็นต้น มาใช้ในการวิเคราะห์และวางแผนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เขียนระบุเพิ่มเติมว่าจากภาวะการแข่งขันที่รุนแรงดังกล่าวข้างต้น ส่งผลให้ผู้บริหารตระหนักถึง ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืนซึ่งเป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน ผู้บริหารต้องรักษาความสมดุลระหว่างเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม โดยการเข้าไปมีส่วนร่วมรับผิดชอบและส่งเสริมการพัฒนาสังคมให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมากยิ่งขึ้น เพื่อส่งผลให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้อย่าง ต่อเนื่องและยั่งยืน นอกจากนี้แล้วองค์การที่นำแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการดำเนินงานมี แนวโน้มว่าผลประกอบการจากการดำเนินงานจะสูงกว่าองค์การที่ไม่ได้นำแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการดำเนินงาน เมื่อกลยุทธ์องค์การมีความเหมาะสมและ สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์การ แต่ถ้าปราศจากกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น องค์การจะไม่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ โดยสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและสลับซับซ้อน ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความสามารถในการบริหารงานเป็นอย่างสูง การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารจัดการเกี่ยวกับอนาคตขององค์การ และการกำหนดกลยุทธ์ที่มี ประสิทธิภาพเป็นสิ่งที่สำคัญที่สุด ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ ผู้บริหารต้อง คำนึงถึงจุดแข็งภายในองค์การ (ทรัพยากรภายในองค์การและความสามารถหลักขององค์การ) รวมถึงโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ทั้งนี้ เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน และส่งผลให้การดำเนินงานบรรลุ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ตามที่ต้องการ ผู้เขียนได้ระบุถึงขั้นตอนในการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ 3 ส่วนสำคัญดังนี้

การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การกำหนดแนวทางในการดำเนินงานขององค์การใน ระยะยาวเพื่อทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการ ดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น องค์การต้องดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง 4 กิจกรรม ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ (SWOT Analysis) / การกำหนดกลยุทธ์องค์การ ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจองค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ องค์การ การพัฒนากลยุทธ์ และการกำหนดนโยบาย / การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็น กระบวนการดำเนินงานที่นำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้มาปฏิบัติ ด้วยการพัฒนา จัดทำโปรแกรมการดำเนินงาน งบประมาณ และวิธีการดำเนินงาน และการควบคุม และการประเมินผลกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่องค์การใช้ในการตรวจสอบผลการ ปฏิบัติงานของทั้งองค์การ โดยการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติจริงกับผลการดำเนินงานที่ต้องการ

การกำหนดกลยุทธ์ ผู้เขียนได้บรรยายถึงการจัดทำกลยุทธ์ทางเลือกโดยใช้ (TOWS Matrix) อันได้แก่ 1) กลยุทธ์ SO: จัดทำกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็งภายในองค์การ เพื่อฉกฉวยประโยชน์จากโอกาสภายนอก

องค์การ 2) กลยุทธ์ WO: จัดทำกลยุทธ์ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อปรับปรุงจุดอ่อนภายในองค์การ ด้วยการฉกฉวยประโยชน์จากโอกาสภายนอกองค์การ 3) กลยุทธ์ ST: จัดทำกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็งของ องค์การ เพื่อหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบจากอุปสรรคภายนอก และ 4) กลยุทธ์ WT: จัดทำกลยุทธ์เพื่อลดจุดอ่อนภายในและหลีกเลี่ยงอุปสรรคภายนอก นอกจากนี้แล้วกลยุทธ์ ยังสามารถแบ่งออกเป็นได้อีก 3 ระดับกลยุทธ์ อีก 3 ระดับ

กลยุทธ์ระดับองค์การจะบ่งบอกถึงทิศทางในอนาคตขององค์การว่า องค์การ ควรจะมุ่งเน้นการเติบโต (Growth) ไปที่อุตสาหกรรมแบบไหน

กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการพัฒนา ตำแหน่งทางการแข่งขันของบริษัทหรือผลิตภัณฑ์/บริการของหน่วยธุรกิจในอุตสาหกรรม

กลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุม วิธีการในการแข่งขันและการดำเนินงานของหน่วยงานระดับปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อให้การ ดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในระดับองค์การ

การนำกลยุทธ์และการควบคุมไปปฏิบัติ ซึ่งเป็นขั้นตอนที่ 3 ของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยองค์การจะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติภายหลังจากที่ได้ทำการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จไม่ได้รับประกันว่า การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะประสบความสำเร็จด้วย องค์การต่าง ๆ ที่สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากองค์การเหล่านั้นมีการจัดการกลยุทธ์ได้อย่างประสบความสำเร็จเกี่ยวกับ ปัจจัยที่สนับสนุนกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดี โดยปัจจัยดังกล่าว ได้แก่ การวางแผนปฏิบัติการ โครงสร้างองค์การ ทรัพยากรมนุษย์ การวางแผนยุทธวิธี การติดตาม การควบคุม และการเชื่อมโยงหมายถึง การเชื่อมโยงกิจกรรมทั้งหมดของ องค์การเข้าด้วยกัน เพื่อให้แน่ใจว่าทรัพยากรทั้งหมดขององค์การถูกใช้ไปในทิศทางเดียวกันและมีความเหมาะสมกับกลยุทธ์ขององค์การ ซึ่งจะทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นมาและนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยสามารถบรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมายที่องค์การต้องการ นอกจากนี้แล้ว การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์เป็นงานในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การควบคุมกลยุทธ์เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตามการ ตรวจสอบ และการประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์ที่ถูกกำหนด ตีนั้นเมื่อนำไปปฏิบัติจะก่อให้เกิดผลการดำเนินงานตามที่ต้องการอย่างยั่งยืน

จากการได้อ่านหนังสือเล่มนี้ ผู้อ่านจะเข้าใจถึงการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งถือเป็นตัวช่วยสำคัญในการกำหนดทิศทางในการบริหารที่ชัดเจน รวมถึงการปรับการบริหารเป็นในรูปแบบเชิงรุกมากกว่ารูปแบบเชิงรับ ซึ่งก่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนแก่องค์การ โดยผู้เขียนได้กล่าวถึงขั้นตอนหลัก ๆ ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กรไว้ 3 ขั้นตอนได้แก่ ตอนที่ 1 ภาพรวมของการจัดการเชิงกลยุทธ์ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตอนที่ 2 การกำหนดกลยุทธ์ และ ตอนที่ 3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและควบคุม โดยในมุมมองของทางกลุ่มมองว่าการปฏิบัติตามหลักการจัดการเชิงกลยุทธ์นี้ จะก่อให้เกิดการสร้างความแตกต่างในสินค้าหรือบริการให้มีลักษณะเด่นเป็นพิเศษแตกต่างจากคู่แข่งรายอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกันพอสมควร แต่ขณะเดียวกันการประกอบธุรกิจอาจมีปัจจัยอื่นที่คาดไม่ถึง ไม่ว่าจะเป็นสภาพการณ์การเมืองหรือสถานการณ์โควิด-19 ในปัจจุบัน ฉะนั้นจึงควรมีการกำหนดกลยุทธ์ฉุกเฉินเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ อีกทั้งยังควรมีแผนสำรองในสถานการณ์ฉุกเฉิน เพื่อให้กิจการสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างยั่งยืน