

การวางแผนกลยุทธ์

นำเสนอเมื่อ : 11 ต.ค. 2552

การวางแผนกลยุทธ์

แผนกลยุทธ์เป็นแผนที่รวมทุกอย่างซึ่งสามารถรวมทิศทาง การดำเนินในอนาคตได้ สามารถกำหนดการใช้ทรัพยากรขององค์การได้บรรลุตามภารกิจและวัตถุประสงค์ ซึ่งสามารถแข่งขันอยู่ในตลาดได้ หุวกกล่าวอย่างสั้นๆ แผนกลยุทธ์คือ แผนที่ทำให้องค์การอยู่รอดในระยะยาวและได้เปรียบการแข่งขันในตลาด ผู้วางแผนกลยุทธ์จะต้องสามารถมองไปข้างหน้า มองไปในอนาคตได้อย่างถูกต้อง เขาใจถึงการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้น รักษาฐานะทางการบริหารและการแข่งขันให้เหนือกว่าองค์การอื่นและดำรงอยู่ในธุรกิจนั้นตลอดไป การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปใช้ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ การเลือกกลยุทธ์ที่จะทำให้องค์การสามารถไปสู่วัตถุประสงค์นั้นได้ การวางแผนกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับ 3 หัวข้อที่สำคัญคือ การวิเคราะห์กลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปใช้ แต่ละหัวข้อมีรายละเอียดและส่วนต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ความรับผิดชอบของผู้บริหารลำดับชั้นของกลยุทธ์ การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์ระดับต่างๆ ขององค์การ การวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ตลอดจนการสร้างระบบต่างๆ ในองค์การเพื่อนำกลยุทธ์ไปใช้

ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงสุด

กล่าวอย่างสั้นๆ ว่าความรับผิดชอบของผู้บริหารสูงสุดคือ การทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด วัตถุประสงค์หลักขององค์การคือ การสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นเพื่อตอบสนอง ความต้องการของผู้มีส่วน (stakeholder) ในองค์การ ผู้มีส่วนในองค์การหมายถึงคนหรือสถาบันใดๆ ที่มีผลประโยชน์ต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งในทางกลับกันหากองค์การไม่สำเร็จผู้มีส่วนเหล่านี้ก็จะเสียประโยชน์ด้วย ผู้มีส่วนในองค์การก็ได้แก่ เจ้าของผู้ถือหุ้น ผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้าให้องค์การ ลูกค้า เจ้าหนี้ ลูกหนี้ รัฐบาล สถาบันการเงิน ชุมชนโดยทั่วไป พนักงานขององค์การ สถาบันการศึกษา และอื่นๆ หากจะแยกผู้มีส่วนในองค์การก็แยกได้เป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ กลุ่มเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น (stockholder) กับผู้มีส่วน (stakeholder) อื่นๆ ความจริงผู้ถือหุ้นก็เป็นผู้มีส่วนด้วยประการหนึ่ง แต่ที่แบ่งอย่างนี้เพื่อชี้ให้เห็นถึงวัตถุประสงค์หลักขององค์การ

ความรับผิดชอบของผู้บริหารสูงสุดที่มีกลุ่มผู้ถือหุ้น (stockholder) ก็คือ ความรับผิดชอบทางการเงิน (fiscal responsibility) ความรับผิดชอบต่อกลุ่มผู้มีส่วน (stakeholder) อีกประเภทก็คือ ความรับผิดชอบต่อสังคม (social responsibility) ความรับผิดชอบต่อการเงินก็คือ การเพิ่มค่าทางเศรษฐกิจ (creating economic value) เท่ากับเป็นการสร้างประโยชน์ในการลงทุนซึ่งหมายถึง ส่วนเกินระหว่างการลงทุนกับรายได้ที่ได้จากการลงทุนโดยวัดเป็นอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนหรือผลกำไร ส่วนความรับผิดชอบต่อสังคมก็คือความอยู่ดีของคนในสังคม ผู้มีส่วนในองค์การแต่ละคนแต่ละประเภทมีวัตถุประสงค์ในรายละเอียดแตกต่างกันดังต่อไปนี้

- ผู้ถือหุ้นต้องการราคาหุ้นที่สูงและเงินปันผล

- ลูกค้า ต้องการสินค้าที่มีคุณภาพและบริการที่ดี
- พนักงานต้องการ การจ้างงาน ค่าจ้าง และความก้าวหน้าในการทำงาน
- ผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้า (Supplier) ต้องการรายได้ที่ดีจากการขายวัตถุดิบหรือสินค้า
- ชุมชนท้องถิ่นต้องการการมีงานทำ การพัฒนาทางเศรษฐกิจให้กับชุมชน
- สังคมโดยทั่วไปต้องการความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ความปลอดภัย และการปกป้องสภาพแวดล้อม

อย่างไรก็ตาม

ความรับผิดชอบทางการเงินซึ่งเป็นภาวะที่มีต่อผู้ถือหุ้นกับความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อเป็นภาวะที่มีต่อสังคมส่วนรวม อาจขัดแย้งหรือสอดคล้องกันก็ได้ด้วยแนวทางที่สำคัญ 3 ข้อคือ

1. ผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่อการทำกำไรให้กับผู้ถือหุ้น ขณะเดียวกันก็ต้องถูก กฎหมายด้วย ในแง่ ของ ผู้ถือหุ้น มักจะไม่ คิดว่า กู้ไรที่ใด นั้น ถูกกฎหมาย หรือ ผิดกฎหมาย หากผู้บริหารไม่สามารถบริหารงานให้ได้กำไร ผู้ถือหุ้นก็จะไม่พอใจเพราะเป้าหมายของการลงทุนก็คือต้องการกำไร แต่ถ้าวินิจฉัยไปที่กำไรมากเกินไปมักจะนำไปสู่ความผิดทางกฎหมาย หากต้องการกำไรมากก็ต้องลดค่าใช้จ่าย ไม่น่าหนึ่งสภาพแวดล้อม ไม่น่าหนึ่งถึงพนักงานและผู้บริหาร

ดูเหมือนว่าการปฏิบัติตามกฎหมายจะส่งผลต่อกำไรของบริษัทลดลง แต่ถ้าวินิจฉัยผิดกฎหมาย กู้ไรของบริษัทจะเพิ่มขึ้น

ผู้บริหารสามารถหาความสมดุลระหว่างทั้งสองได้คือปฏิบัติตามกฎหมายและมีกำไรพอสมควร

2. กำไรนับว่าเป็นสิ่งจูงใจขั้นต้นของผู้บริหาร แต่เงินสดก็เป็นปัจจัยในการบริหารงาน บริษัทที่มีกำไรมากและนำกำไรไปจ่ายเป็นเงินปันผลก็อาจทำให้ขาดแคลนเงินสด การขาดแคลนเงินสดจะทำให้การดำเนินงานหยุดชะงักซึ่งเรียกว่ามีกำไรแต่ขาดสภาพคล่อง ผู้บริหารจะต้องพิจารณาความเหมาะสมในการรักษาสภาพคล่องกับกำไร ขณะเดียวกันเมื่อมีกำไรก็ต้องนำส่วนหนึ่งไปลงทุน ส่วนหนึ่งจ่ายเป็นเงินปันผลและอีกส่วนใช้สำหรับการดำเนินงานตามปกติ

3. แนวความคิดที่ว่าความรับผิดชอบต่อการเงินกับความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นสิ่งที่ต้องเป็นอย่างไรอย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้นคือ ถ้าวินิจฉัยกำไรสูงความรับผิดชอบต่อสังคมก็ต่ำ และถ้าวินิจฉัยรับผิดชอบต่อสังคมสูงมากกำไรที่ได้อาจลดลง จะทำอย่างไรให้เกิดขึ้นทั้งสองอย่าง ผู้บริหารองค์การสามารถใช้กลยุทธ์ที่ไม่ทำกำไรสูง เพื่อเอาใจผู้ถือหุ้นฝ่ายเดียวหรือรับผิดชอบต่อสังคมมากจนผู้ถือหุ้นไม่พอใจ หากผู้บริหารมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีส่วนในองค์กรทุกฝ่าย ทั้งผู้ถือหุ้น พนักงาน ชุมชน ลูกค้า ลูกหนี้ เจ้าหนี้ และสังคมโดยรวมจะทำให้เกิดการก่อให้เกิดความรับผิดชอบต่อการเงินและความรับผิดชอบต่อสังคมพร้อมๆ กัน

ลำดับขั้นของกลยุทธ์

คำว่ากลยุทธ์ (strategy) ในความหมายหนึ่งก็คือ วิธีการที่ทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ด้วยวิธีที่ถูกต้อง ซึ่งมีอีกคำหนึ่งว่า กลเม็ดหรือกลวิธี (tactic) ซึ่งเป็นวิธีที่ทำให้บรรลุผลสำเร็จโดยไม่คำนึงว่าผิดหรือถูก กลวิธีเป็นความพยายามที่จะทำให้สำเร็จเท่านั้นและเป็นส่วนย่อยกว่ากลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ไม่ได้เริ่มที่ตัวกลยุทธ์แต่เริ่มที่วิสัยทัศน์ซึ่งมีลำดับขั้นดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (vision) มีความหมายว่า การมองอนาคตให้ถูกต้องว่าจะเกิดอะไร ถ้าวินิจฉัยที่เกิดขึ้นเป็นจริงตามคณะเรียกว่าวิสัยทัศน์ แต่ถ้าวินิจฉัยที่เกิดขึ้นไม่ตรงกับที่คาดคณะเรียกว่า ความฝัน (dream) ในอีกความหมายหนึ่งวิสัยทัศน์เป็นความตั้งใจของคนที่มีขอบเขตกว้าง รวมทุกอย่างและคิดไปข้างหน้าซึ่งเป็นการตั้งใจที่แสดงให้เห็นถึงความทะเยอทะยาน (aspiration) ไปสู่อุทิศ สิ่งที่เกิดขึ้นถึงลักษณะให้เห็นถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ก็คือสมบูรณ์ที่สุดที่ใช่คำว่า the best, the most หรือ

the greatest เช่น บริษัทจะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดีที่สุดใน
ประวัติคือลูกค้าเป็นบุคคลสำคัญที่สุดหรือจะให้บริการที่สมบูรณ์ที่สุด
วิสัยทัศน์เป็นคำที่เลื่อนลอยและไม่ชัดเจนเมื่อเทียบกับคำอื่นๆ ที่จะกล่าวต่อไป

2. ภารกิจ (mission) เป็นคำที่ขยายความหมายของวิสัยทัศน์ให้ชัดเจนขึ้น
ซึ่งแสดงให้เห็นถึงทิศทางและความเชื่อที่ระบุว่าวิสัยทัศน์จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย
โดยแสดงให้เห็น 2 อย่างคือ จะทำอะไร เช่น องค์การของเราจะทำธุรกิจการขนส่ง ธุรกิจเสื้อผ้าสำเร็จรูป
ซอ มแซม เครื่องยนต์ ทำธุรกิจเฟอร์นิเจอร์ หรือธุรกิจรักษาสุขภาพ เป็นต้น
ภารกิจค่อนข้างจะเป็นปัจจุบันและแสดงให้เห็นถึงระยะยาว เช่น บริษัทเราทำธุรกิจอะไรในอีก 5 ปีข้างหน้า
บริษัทจะไปที่ไหนหรือตลาดของเราจะเป็นอะไร เป็นต้น

3. เป้าหมาย (goal) และวัตถุประสงค์ (objective)
เป้าหมายกับวัตถุประสงค์จะแตกต่างกันในรายละเอียด
เป้าหมายจะระบุถึงจุดหมายปลายทางขององค์การที่เป็นส่วนรวม
ส่วนวัตถุประสงค์ก็จะเป็นจุดหมายปลายทางของการดำเนินงานในระดับหน่วยงาน มีความชัดเจน
และเฉพาะเจาะจงกว่า เช่น เป้าหมายกำหนดว่า “เราจะเสนอขายผลิตภัณฑ์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของราคา
คุณภาพและบริการ ที่สามารถแข่งขันกับคนอื่นและน่าเชื่อถือได้” ส่วนวัตถุประสงค์กำหนดว่า
“บริษัทจะรับประกันคุณภาพสินค้าระยะเวลา 1 ปี อัตราการสูญเสียในการผลิตไม่เกิน 2%
และจะทำการสำรวจความพอใจลูกค้าทุกๆ 6 เดือน” เป็นต้น จะเห็นความแตกต่างว่าเป้าหมายจะกล่าวอย่างกว้างๆ
ส่วนวัตถุประสงค์จะกล่าวอย่างชัดเจน

4. กลยุทธ์ (strategy) ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์และการนำไปใช้

5. แผนการดำเนินงาน (operating plan) การจัดทำแผนดำเนินงานก็เพื่อเชื่อมต่อกับสิ่งต่างๆ
ที่กล่าวมาเข้าด้วยกัน เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย
แผนดำเนินงานจะกำหนดขึ้นมาสอดคล้องกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ดังตัวอย่างต่อไปนี้

เพื่อรักษาอัตราการเจริญเติบโตทางการตลาดตามที่กำหนดไว้ เราจะเปิดสาขาใหม่ 4 แห่งในอีก 2 ปีข้างหน้า

เพื่อขยายส่วนทางการตลาดอีก 5% เราจะออกแบบผลิตภัณฑ์และการเกิดใหม่ภายใน 10 ปีข้างหน้า

เพื่อลดต้นทุนให้สามารถแข่งขันกับที่อื่นได้มากขึ้น
เราจะปรับโครงสร้างองค์การใหม่และลดต้นทุนโสหุ้ยการผลิตลง 1 ใน 3 ในปีงบประมาณหน้า

เพื่อเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์ เราจะทุ่มเงินโฆษณาอีก 4% ของบโฆษณา
เพื่อเน้นให้ผู้บริโภคจดจำเครื่องหมายการค้าของเรา

ดังนั้น จึงสรุปลำดับของกลยุทธ์ได้ดังนี้

วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมายและวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ แผนดำเนินงาน

การคิดเชิงกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ไม่เพียงแต่ดำเนินขั้นตอนในการวางแผนกลยุทธ์ตามที่กล่าวมา แต่จะต้องคิดเชิงกลยุทธ์

(Strategic thinking) ด้วย การคิดเชิงกลยุทธ์เป็นการมองเห็นสิ่งต่างๆ ให้มีความหมายอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง สามารถแยกแยะสิ่งที่คลุมเครือ สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนให้ออกมาเป็นความหมายหรือเห็นความสัมพันธ์ที่อยู่ในสถานการณ์นั้นอย่างชัดเจน การมองเห็นนี้ไม่เพียงแต่รู้สถานการณ์ทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และเทคโนโลยีเท่านั้น แต่สามารถมองเห็นสภาพแวดล้อมที่จะคลี่คลายไปจนเห็นความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งต่างๆ ในสภาพแวดล้อมเหล่านั้นว่าจะเคลื่อนไหวอย่างไร เพื่อองค์การจะได้ดำเนินการและตอบสนองให้สอดคล้องและเอื้อประโยชน์ต่อองค์การให้มากที่สุด ภายใต้สภาพการแข่งขันที่รุนแรง ในสถานการณ์ที่ทรัพยากรของโลกลดลงและต้นทุนที่สูงขึ้น การดำเนินงานที่จะอยู่ในจุดที่มีประสิทธิภาพสูงสุดจะเกิดขึ้นไม่ได้ หากผู้บริหารไม่สามารถมองเห็นทิศทาง การดำเนินงานได้อย่างชัดเจน คนที่จะคิดเชิงกลยุทธ์ได้จะต้องเป็นผู้ติดตามสถานการณ์ต่างๆ อย่างใกล้ชิดและต้องมองไปข้างหน้าตลอดเวลา ลักษณะการคิดเชิงกลยุทธ์เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์มีหัวข้อสำคัญ 2 หัวข้อใหญ่ๆ คือแนวคิดพลังรวมกับวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์

1. **พลังรวม (Synergy)** คำว่า Synergy หมายถึงพลังที่เกิดจากการรวมกันย่อมมีมากกว่าแต่ละส่วนดำเนินการเอง เช่น คน 10 คน ร่วมกันทำงานจะได้ผลงานมากกว่า 10 คน แยกกันทำงาน พลังรวม (Synergy) ก็คือ ปัจจัยต่างๆ ที่มาสัมพันธ์จะก่อให้เกิดพลังงานมากกว่าปัจจัยแต่ละตัวแยกกัน หรือ $2 + 2$ ตามปกติจะได้ผลลัพธ์เป็น 4 แต่ synergy $2 + 2 = 5$ หรือกล่าวได้ว่าผลรวมที่รวมกันทำจะมีความมากกว่าผลรวมที่แยกกันทำ เช่น คน 10 คนเมื่อแยกกันทำงานจะได้ผลงานรวมกันแล้วสมมุติมีค่าเท่ากับ 200 แต่ถาเอาคน 10 คนมารวมกันทำงานจะได้ผลงานรวมกันแล้วมีค่าเท่ากับ 250 เป็นต้น

ในด้านกรบริหารกลยุทธ์ผู้บริหารจะต้องส่งเสริมให้การบริหารบรรลุพลังรวมทั้ง 4 อย่างคือ ต้นทุน เทคโนโลยี และการบริหารให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ แนวคิดทางด้านพลังรวมนี้เองที่ทำให้เกิดการตัดสินใจรวมธุรกิจเข้าด้วยกัน การซื้อธุรกิจอื่นเข้ามารวม การเพิ่มสินค้าใหม่ การใช้เทคโนโลยีการผลิตใหม่ การเปลี่ยนกระบวนการผลิตใหม่ และการทดแทนผู้บริหารใหม่ เป็นต้น เช่น บริษัทฟอร์ด มอเตอร์ ทำกำไรจาก synergy เป็นจำนวนมากเพราะเดิมเคยขายรถยนต์นั่งและรถบรรทุกเท่านั้น แต่ต่อมาทำทางการเงินด้วยโดยการขายผอนสงผานตัวแทน ให้เช่ารถ รับซื้อแลกเปลี่ยนรถ ตั้งแตรรถบรรทุกใหญ่จนถึงรถนั่งที่หรูที่สุด ทำให้บริษัทมียอดขายและกำไรเพิ่มขึ้นอย่างมาก

1.1 **พลังรวมทางตลาด (Market Synergy)** เมื่อสินค้าหรือบริการอย่างหนึ่งสามารถป้องกันยอดขายของสินค้าอย่างอื่นหรือบริการอื่นไม่ได้ลดลงก็เรียกว่าพลังรวมทางตลาดเกิดขึ้นแล้ว เช่น บริการ ATM หรือการถอนเงินด้วยเครื่องถอนเงินอัตโนมัติที่ตั้งอยู่ในขายธุรกิจต่างๆ ทำให้เงินถอน หรือเงินหมุนเวียนมากกว่าการไปถอนเงินที่ธนาคารหรือทำให้ยอดการถอนเงินที่ธนาคารหรือทำให้ยอดการถอนเงินมากกว่าแต่ ก่อนที่ คุณต้องไปถอนเงินสดที่ ธนาคารเท่านั้น หรือการที่บริษัทหนึ่งใช้เครื่องหมายการค้าเดียวกันหมดสำหรับ สินค้าที่อยู่ในสายผลิตภัณฑ์เดียวกัน จะทำให้ยอดขายรวมมีมากกว่าแยกกันใช้เครื่องหมายการค้า

การขายสินค้าหลายชนิดที่ใช้เครื่องหมายการค้าร่วมกันหากสินค้าชนิดหนึ่งขายได้เพิ่มขึ้น ก็จะทำให้ยอดขายสินค้าอย่างอื่นเพิ่มขึ้นด้วย หรือสินค้าที่ส่งเสริมกันก็เป็น Market Synergy ด้วยการผลิตสินค้าธรรมดา กับ diet coke หรือการขายเครื่องดื่มโคกควบคู่กับพิซซ่า เป็นต้น

1.2 **พลังรวมทางต้นทุน (Cost Synergy)** พลังรวมทางต้นทุนจะเกิดขึ้นกับเกือบทุกกิจกรรมของการดำเนินงาน เมื่อสินค้า 2 ชนิด หรือมากกว่าผลิตโดยใช้กระบวนการผลิตเดียวกันหรืออุปกรณ์การผลิตเดียวกัน ขายโดยใช้ช่องทางขายเดียวกัน หรือขายโดยใช้พนักงานคนเดียวกันหรืออุปกรณ์การกษาแยกกันผลิตหรือแยกกันขายก็เป็น cost synergy ด้วย เช่น โรงแรมเครือ Marriott ที่สนามบิน Miami มีโรงแรม 3 ประเภทในที่เดียวกันคือ โรงแรม Marriott ที่ให้บริการชั้นหนึ่งครบทุกอย่างราคาสูงที่สุดข้างหลังโรงแรมเป็นโรงแรม Courtyard ที่ให้บริการปานกลางกับโรงแรม Fairfield Inc. ที่ให้บริการในราคาประหยัดก็เป็นวิธีรวมพลังทางต้นทุนอย่างหนึ่ง

การนำของใช้แล้วหรือของเก่ามาผลิตใหม่ (recycling) แทนที่จะโยนทิ้งก็เป็นวิธีการรวมพลังต้นทุนด้วย นอกจากจะประหยัดต้นทุนแล้วยังถือว่าเป็นธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคมและมีจรรยาบรรณ เช่น บริษัทผลิตเครื่องบิน Boeing ที่เอาเศษโลหะ เช่น เศษอลูมิเนียม เหล็กกล้า และไมมาใช้ใหม่ทำให้ประหยัดต้นทุน โดยในปี ค.ศ. 1993 บริษัทนำเอาเศษของใช้มาผลิตหาเป็นอะลูมิเนียม 16,000 ตัน เหล็กกล้า 23,000 ตัน เป็นต้น

1.3 พลังรวมทางเทคโนโลยี (Technological Synergy) ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีที่ใช้กับสินค้าอย่างอื่น ซึ่งเท่ากับเป็นการเปิดตลาดใหม่ เช่น บริษัท Alfa - Laval ของสวีเดนซึ่งมีความเชี่ยวชาญในการแยกอนุภาคของสารโดยใช้แรงเหวี่ยงไตเปลี่ยนเทคโนโลยีการแยกอนุภาคยีสต์จากเบียร์มาใช้กับการวิจัยทางพันธุกรรม (genetic research) ซึ่งมีประโยชน์ในการวิจัย และอุตสาหกรรมเบียร์มานานสนใจอีกต่อไปเมื่อมีการวิจัยอันใหม่ ทำให้ไม่ต้องเสียเงินมากค้นหาเทคโนโลยีใหม่ๆ ทางด้านนี้

1.4 พลังรวมทางบริหาร (Management Synergy) เกิดขึ้นเมื่อทีมทางการบริหารสามารถทำงานได้ผลงานมากกว่าเดิมอันเนื่องมาจากทีมมีทักษะเสริมซึ่งกันและกันแทนที่จะมีทักษะอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียว หมายความว่าทีมผู้บริหารสามารถทำงานได้หลายหน้าที่ ผู้บริหารคนเดียวมีความสามารถทางการบริหารหลายอย่างจึงทำงานได้หลายหน้าที่ การปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรในปัจจุบันก็เป็นวิธีที่ทำให้คนๆ เดียวทำงานได้หลายอย่าง และเมื่อรวมกันจะได้ผลงานสูง

2. วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) ผู้บริหารที่ยึดการบริหารตามสถานการณ์มีความเชื่อว่ากลยุทธ์จะต้องกำหนดขึ้นมาให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ไม่ใช่ยึดหลักการที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ เมื่อเวลาผ่านไปสถานการณ์ไม่ว่าภายในหรือภายนอกการย่อมเปลี่ยนแปลงไปด้วย และการเปลี่ยนแปลงต่างๆ จะเกิดขึ้นในอัตราเร็ว คือ เร็วขึ้นกว่าเดิมทุกครั้งที่มีการเปลี่ยนแปลง การวิเคราะห์วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ จะมีประโยชน์มากในการกำหนดกลยุทธ์ เพราะจะทำให้รู้ถึงความสัมพันธ์ของปัจจัยต่างๆ ในการดำเนินงานในองค์กร เช่น การวิจัยและพัฒนา การเงิน การผลิต และการตลาด จึงช่วยให้ผู้บริหารให้สามารถกำหนดรูปแบบที่ทันสมัยและอย่างมีขั้นตอนของกลยุทธ์องค์กรได้

วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์เป็นรูปแบบที่แสดงให้เห็นลำดับการขึ้นลงของการขายผลิตภัณฑ์และกำไร ซึ่งแยกให้เห็นเป็นระยะที่สำคัญ 4 ระยะคือ เริ่มต้น เจริญเติบโต เติบโตเต็มที่ และลดลง แต่ละระยะจะสั้นยาวขึ้นหรืออยู่กับประเภทของผลิตภัณฑ์ซึ่งไม่เหมือนกัน สินค้าที่เป็นแฟชั่นหรือตามความนิยมอาจมีอายุทั้ง 4 ระยะสั้นยาว เช่น วงจรชีวิตของตุ๊กตาเด็กเล่น Tickle Me Elmo มีอายุทั้ง 4 ระยะเพียง 6 เดือน แตรรถยนต์ Rolls Royce มีอายุ 4 ระยะรวมเป็น 10 ปี เป็นต้น วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์สะท้อนให้เห็นลักษณะที่แตกต่างกันและขนาดทางการตลาดของผลิตภัณฑ์และบริการ สิ่งที่ผู้บริหารควรพิจารณาและนำเอาวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์มี 2 ประการคือ

2.1 ปัญหาที่ยุ่งยากก่อนเข้าสู่วงจร (The Precommercialization Dilemma) ระยะนี้ไม่ได้อยู่ในวงจรผลิตภัณฑ์ทั้ง 4 ระยะ แต่มีความสำคัญต้องสนใจเป็นพิเศษ ก่อนเข้าสู่วงจรจะสังเกตว่ามีการลงทุนเป็นเวลานานก่อนเข้าสู่ระยะเริ่มต้นของผลิตภัณฑ์ การวิจัยและพัฒนาเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดการคิดค้นและประดิษฐ์สิ่งใหม่ที่จะเปิดตลาดสินค้าและบริการใหม่ การลงทุนในเครื่องจักรอุปกรณ์จะก่อให้เกิดความคิตรีเริ่มในการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ขึ้นมา หากไม่สนใจหรือทุ่มทุนในโครงการวิจัยและพัฒนาจะเกิดผลเสียในอนาคต ผู้กำหนดกลยุทธ์จะต้องเลือกเอาระหว่างการประหยัดค่าใช้จ่ายในระยะสั้นกับการลงทุนในการวิจัยและพัฒนาในระยะยาวเพื่อผลประโยชน์ในอนาคต ผู้บริหารระดับสูง Richard J. Mahoney แห่งบริษัท Monsanto ระบุว่า การวิจัยและพัฒนาไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ แต่การวิจัยและพัฒนาเป็นกลยุทธ์ นอกจากการวิจัยและพัฒนาที่เป็นระยะการคาดคะเนการขาย การทดลองตลาด และการฝึกอบรมบุคลากร

2.2 กลยุทธ์ตามวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ ระยะเริ่มต้น (introduction stage) เป็นระยะที่ยอดขายต่ำมาก ต้องเสียงบสูงเพราะเงินสดจมอยู่ในวัสดุ อุปกรณ์และค่าแรง ซึ่งรายได้ไม่คุ้มกับรายจ่าย ปัญหาการขาดแคลนกระแสเงินสดจะมีส่วนทำให้เกิดความล้มเหลวในการขายสินค้า การขายได้ยากทำให้เกือบจะทิ้งผลิตภัณฑ์หรือบริการนั้น แต่ถ้างก็เสียค่าใช้จ่ายสูงมาก เป็นระยะที่ต้องสร้างความสัมพันธ์กับผู้ชายวัตถุดิบ วางแผนหาเงินมาชดเชยกระแสเงินสดที่ติดลบ

พยายามเพิ่มขนาดการผลิตและคาดคะเนการแข่งขัน

ระยะเจริญเติบโต (growth stage) ผู้บริหารยังคงเผชิญปัญหาสำคัญหลายอย่างแต่เป็นระยะที่มีกำไรและการแข่งขันจำกัดในวงแคบ ทำให้ผู้บริหารยังอยู่ในความเชื่อว่าสถานการณ์ยังคงเหมือนเดิม แต่ยังคงทุ่มทุนวิจัยพัฒนาลงไป ในผลิตภัณฑ์ปัจจุบัน พยายามผลิตให้สุปปริมาณที่ประหยัดที่สุด ศึกษาที่ท่าของคู่แข่งและพยายามสร้างให้คู่แข่งเกิดความภักดีต่อตราของสินค้า แม้จะมีกำไรมากแต่อาจหลงผิดทำให้ไปสู่ความล้มเหลวในการขายสินค้าโดยเฉพาะการแข่งขัน

ระยะเติบโตเต็มที่ (maturity stage) เป็นระยะที่ต้องมุ่งที่การตัดทอนต้นทุนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม และต้องเพิ่มประสิทธิภาพในการดำเนินงานเพราะเป็นระยะที่กำไรเริ่มลด อันเนื่องจากการแข่งขันที่รุนแรง เน้นการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า พยายามขยายระยะนี้ให้ยาวออกไปโดยการพัฒนาสินค้าให้ทันสมัย

ระยะลดลง (decline stage) แผนงานต่างๆ ต้องถอนออกหมด จะต้องไม่ให้มีเงินจมอยู่ในสินค้าคงเหลือ วัสดุดิบ เครื่องจักรอุปกรณ์ และการสิ้นเปลืองเวลาที่ไม่เกิดประโยชน์ ลุดการดำเนินงานทุกอย่าง ปรับปรุงพนักงานให้เหมาะสม ลุดการผลิตและการดำเนินการทางการตลาด เน้นการแข่งขันทางด้านราคา และวางแผนเลิกการผลิตหรือมุ่งไปสู่ผลิตภัณฑ์ใหม่

การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน

ตามที่กล่าวมาแล้วว่าความรับผิดชอบของผู้บริหารคือ ความรับผิดชอบทางการเงิน ซึ่งมีต่อผู้ถือหุ้นและความรับผิดชอบต่อสังคมซึ่งมีต่อผู้มีส่วนในองค์การ หากทำได้เช่นนี้ผู้บริหารจะสร้างความมั่นคงและมั่นคง (wealth and security) ให้กับองค์การ วิธีการสร้างความมั่นคงและมั่นคงให้องค์การที่ดีที่สุด คือการสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) ซึ่งเป็นหัวใจของการวางแผนกลยุทธ์ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึงความสามารถที่องค์การดำเนินธุรกิจของตัวเองได้ดีกว่าองค์การอื่น นั่นคือทำกำไรได้สูงกว่ามาตรฐานของอุตสาหกรรมนั้น หรือองค์การสามารถสร้างให้เกิดคุณค่าแก่องค์การของตัวเองมากกว่าคู่แข่ง

ความได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นอยู่กับความสามารถที่เป็นเลิศใน 3 ด้านคือ ขายสินค้าและให้บริการที่ดีกว่า ขายสินค้าที่ถูกลง และตอบสนองต่อลูกค้าได้เร็วกว่าคู่แข่ง คำว่าสินค้าและให้บริการที่ดีกว่าเรียกว่าขายสินค้าหรือให้บริการที่แตกต่าง (differentiation) การขายสินค้าที่ถูกลงจะต้องผลิตด้วยต้นทุนต่ำกว่าเรียกว่า cost leadership และตอบสนองต่อลูกค้าได้เร็วกว่าก็คือ quick response คำว่าสินค้าและให้บริการที่แตกต่างไปจากองค์การอื่นหรือ differentiation นั้น หมายถึง สินค้าและบริการขององค์การที่พิเศษไปจากสินค้าและบริการขององค์การอื่นไม่ทางใดก็ทางหนึ่ง หรือหลายๆ ทาง และความแตกต่างนี้ทำให้ผู้ซื้ออยากใช้สินค้านั้นและยินดีจะจ่ายซื้อสินค้านั้นในราคาที่สูงกว่าสินค้าอื่น

ความแตกต่างของสินค้าอาจทำได้หลายรูปแบบหลายวิธี ได้แก่ ความแตกต่างในรูปร่างลักษณะทางวัตถุหรือประโยชน์ใช้สอย เช่น โทรทัศน์ของฟิลลิปส์สามารถรับได้ 2 ช่องในจอเดียวกันแต่ต่อมาก็มีการทำตามบริการหลังการขายที่ดีกว่าทำให้ผู้ใช้สินค้าได้รับความสะดวกสบาย สินค้าที่ใช้แล้วทำให้ผู้ใช้รู้สึกตัวเองมีภาพลักษณ์ที่ดี เช่น เสื้อผ้า รองเท้า เครื่องเพชร และสินค้าแฟชั่นอื่นๆ เทคโนโลยีแตกต่างไปจากสินค้าอื่น เช่น เครื่องใช้ไฟฟ้า เป็นต้น ความแตกต่างของสินค้าสร้างความได้เปรียบ เช่น คู่แข่งรายใหม่ไม่กล้าเข้ามาสู่ตลาดเพื่อแข่งขันด้วยเพราะไม่อาจทำสินค้าให้ดีกว่าได้ ลูกค้าไม่สนใจราคาแม้จะขึ้นราคาสูงก็ยังคงใช้สินค้านั้น เพราะเห็นว่าสินค้านี้ดีกว่า สิ่งเหล่านี้จะทำให้บริษัทขายสินค้าได้มากกว่าคู่แข่งรายอื่น

ความได้เปรียบทางด้านต้นทุนหรือ Cost leadership ก็คือ องค์การผลิตสินค้าด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งและเปรียบเทียบกับประโยชน์ใช้สอยของสินค้านั้น โดยปกติต้นทุนต่ำจะเกิดขึ้นเมื่อตลาดใหญ่มากและสินค้าที่ผลิตจะต้องเป็นสินค้าที่มีมาตรฐานเดียวกัน อนึ่ง

การที่ต้นทุนของสินค้าเพียงอย่างเดียวหรือสองอย่างต่ำเท่านั้นไม่เพียงพอ แต่จะต้องเป็นต้นทุนรวมขององค์การและของทุกผลิตภัณฑ์ ผลดีของต้นทุนต่ำก็คือ บริษัทมีกำไรสูงกว่ากำไรปกติ และขณะเดียวกันป้องกันคู่แข่งไม่ให้ลดราคาลง ป้องกันลูกค้าและผู้ขายวัตถุดิบกดดันในด้านราคาเพราะต้นทุนต่ำอยู่แล้ว

การตอบสนองโดยรวดเร็ว (quick response) เป็นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างหนึ่ง การตอบสนองโดยรวดเร็วหมายถึง ความเร็วในการทำผลิตภัณฑ์ใหม่ พัฒนาผลิตภัณฑ์ และการตัดสินใจทางการบริหารที่รวดเร็วที่ส่งผลโดยตรงต่อลูกค้า การตอบสนองโดยรวดเร็วแสดงให้เห็นถึงการมีความยืดหยุ่นขององค์การ แม้องค์การจะสามารถเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว แต่ถ้าไม่มีความยืดหยุ่นพอการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงก็ทำได้ยาก การตอบสนองอย่างรวดเร็วส่งผลไปถึงการสร้างความแตกต่างและการเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนด้วย การตอบสนองอย่างรวดเร็วก่อให้เกิดผลดีในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การผลิตสินค้าตามความต้องการของลูกค้า การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ที่ขายอยู่ให้ดีขึ้น การทำตามคำสั่งซื้อของลูกค้า และการตอบคำถามของลูกค้าได้รวดเร็ว ผลดีเหล่านี้ทำให้องค์การตั้งราคาได้สูงกว่าโดยลูกค้ายอมรับได้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environmental)

สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ จึงมีความสำคัญมากในการกำหนดกลยุทธ์ด้วยเหตุผล 4 ประการคือ ประการแรก สภาพแวดล้อมเป็นทั้งโอกาสและอุปสรรค (Opportunity and Threat) ของการกำหนดกลยุทธ์ สิ่งใดที่เป็นโอกาสองค์การจะกำหนดกลยุทธ์โดยใช้โอกาสนั้นสร้างความได้เปรียบ และสิ่งใดเป็นอุปสรรคก็จะกำหนดกลยุทธ์เพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคนั้น ประการที่สอง ปัจจัยภายนอกเป็นตัวกำหนดกฎหรือขอบเขตของการแข่งขันที่ทุกองค์การต้องทำตาม ประการที่สาม สภาพแวดล้อมภายนอกมีความสำคัญต่อการใช้ทรัพยากรขององค์การโดยองค์การจะต้องปรับการใช้ทรัพยากรให้สอดคล้องกับปัจจัยภายนอก ประการที่สี่ สภาพแวดล้อมภายนอกมีผลกระทบโดยตรงต่อการเลือกลงทุนขององค์การและอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน สภาพแวดล้อมภายนอกแบ่งเป็น 2 ประเภทคือ สภาพแวดล้อมทั่วไปกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

1. สภาพแวดล้อมทั่วไป (general environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่ส่งผลทั้งโดยตรงและโดยอ้อมต่อกิจกรรมทุกอย่างขององค์การแบ่งเป็น 6 ประเภทคือ

1.1 ประชากรศาสตร์ (demography) หมายถึง องค์ประกอบของคนในสังคม เช่น จำนวนประชากรที่เป็นผู้หญิง ผู้ชาย เด็ก ผู้สูงอายุ วัฒนธรรมย่อยของคน อัตราการเกิดของคนและอื่นๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อความต้องการดำเนินธุรกิจ เช่น หากในสังคมมีแต่ผู้สูงอายุเป็นสัดส่วนสูงก็จะส่งผลทำให้ธุรกิจการรักษายาบาลูกเกิดขึ้นมาก แต่ส่งผลกระทบต่อสถาบันการศึกษาลดลง และอาจไม่ส่งผลต่ออุตสาหกรรมเหล็กกล้า เป็นต้น

1.2 การเมืองและกฎหมาย (politic and law) เป็นเสมือนกฎเกณฑ์ของการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันซึ่งองค์การจะต้องดำเนินการภายในกรอบที่กฎหมายกำหนด เช่น การออกกฎหมายรักษาสิ่งแวดล้อมก็จะส่งผลให้องค์การต้องจัดตั้งหน่วยงานบริหาร สภาพแวดล้อมและขณะเดียวกันส่งผลนางลบต่อธุรกิจที่ใช้สารบางชนิดที่ต้องห้าม

1.3 เทคโนโลยี (technology) ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงธุรกิจหลายอย่าง เช่น ความก้าวหน้าทางด้านเลเซอร์ทำให้ Compact Discs ขายดี แต่ส่งผลเสียต่อเครื่องเล่นแผ่นเสียงแบบเก่า หรือความก้าวหน้าทางด้าน biotechnology ก็ส่งผลกระทบต่อจรรยาบรรณในการใช้ยาชีวโรค

1.4 วัฒนธรรมและสังคม (socioculture)

การที่เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมก็ส่งผลต่อธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กร เช่น คนในปัจจุบันหันตัวทางด้านการรักษาสุขภาพมากขึ้นก็ส่งผลให้อุปกรณ์การออกกำลังกายขายดี แต่ส่งผลกระทบต่อผลิตภัณฑ์อาหารที่ทำจากเนื้อสัตว์ เป็นต้น

1.5 เศรษฐกิจมหภาค (macroeconomics) ซึ่งส่งผลต่อส่วนรวมในการดำเนินธุรกิจ เช่น หากอัตราดอกเบี้ยลดลงจะส่งผลต่อการก่อสร้างบ้าน หรือการซื้อรถยนต์ในตลาดมากขึ้น

1.6 สภาพแวดล้อมระดับโลก (global environment) หมายถึง ผลกระทบอันเกิดจากระดับโลก ไม่ว่าจะเป็นเศรษฐกิจ การเมือง แนวคิด หรือการกระจายไปทั่วโลก เช่น การเปลี่ยนแปลงในรัสเซียมีผลทำให้อาคาร fast foods ขายดีในประเทศที่เคยเป็นคอมมิวนิสต์ แต่อุตสาหกรรมป้องกันประเทศขายไม่ได้ เป็นต้น

2. สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (competitive environment) เป็นปัจจัยที่กระทบโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เฉพาะเจาะจง แบ่งออกเป็น 5 ประเภทคือ

2.1 การคุกคามที่เกิดจากคู่แข่งรายใหม่เข้ามาสู่ตลาด เพราะคู่แข่งรายใหม่จะเพิ่มปริมาณของสินค้าที่ขายในตลาดและแย่งส่วนตลาด (market share) ของผู้ขายรวมทั้งอุตสาหกรรม ผู้แข่งขันรายใหม่อาจนำเอาวิธีการตลาดใหม่ๆ ทำให้กระทบด้านอื่นของตลาดที่ไม่เคยมีมาก่อน

2.2 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ผู้ซื้ออาจรวมกัน หรือผู้ซื้อที่มีขนาดใหญ่อาจมีอำนาจต่อปริมาณสินค้าที่ขายในตลาดจนทำให้ลดราคาสินค้าลง หรือลดปริมาณซื้อลง หรือซื้อสินค้าที่มีคุณภาพสูงขึ้นในราคาเท่าเดิม ปัจจัยที่ทำให้ อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ มีมากอาจเกิดจากสินค้าไม่มีมาตรฐาน ผู้ซื้อขอเหตุผลต้นทุนของผู้ขายและราคามีผลต่อการตัดสินใจของผู้ซื้อ

2.3 อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ มีอุตสาหกรรมหลายประเภทที่ต้นทุนวัตถุดิบมีอัตราสูงเกิน 100% ของต้นทุนผลิตรวมจนทำให้ ผู้ขายวัตถุดิบ (supplier) มีอำนาจเหนือผู้ซื้อที่จะกำหนดราคาต้นทุนวัตถุดิบได้ตามต้องการ หรือกรณีที่มีผู้ขายวัตถุดิบน้อยรายหรือรวมตัวกันกำหนดราคาขาย ทำให้ผู้ซื้อต้องรับภาระในส่วนที่สูง

2.4 การคุกคามของสินค้าที่ใช้แทนกัน ตามปกติสินค้าที่ใช้แทนกันจะเข้ามาแทนสินค้าที่ขายในปัจจุบันมักเกิดจากปัจจัยราคาเป็นสำคัญ ถ้าราคาสินค้าที่ขายอยู่ในปัจจุบันมีราคาสูงขึ้นเรื่อยๆ โอกาสที่สินค้าที่ใช้แทนกันจะเข้ามาแทนที่ก็เกิดขึ้นมาก อย่างไรก็ตาม เรื่องของเทคโนโลยีก็เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดสินค้าที่ใช้ทดแทนกัน เช่น การใช้ CD-ROM มาแทนหนังสือที่พิมพ์เป็นเล่มๆ ที่เคยใช้กัน

2.5 ขนาดของการแข่งขัน หมายถึง ระดับความรุนแรงหรือไม่ รุนแรงของการแข่งขันที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ธุรกิจที่มีการแข่งขันในตลาดเสรีจะมีระดับการแข่งขันที่รุนแรงในเรื่องราคา การพัฒนาผลิตภัณฑ์และการคิดค้นประดิษฐ์สิ่งใหม่มากกว่าธุรกิจที่อยู่ในตลาดที่มีการแข่งขันไม่สมบูรณ์ หรือกึ่งผูกขาด

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

(Internal Environment)

สภาพแวดล้อมภายในเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ หากองค์กรมีความสามารถก็สามารถไขปัจจัยภายในที่มีความสำคัญกว่าปัจจัยภายนอกในการกำหนดกลยุทธ์ ปัจจัยภายในหมายถึงทรัพยากรที่องค์กรเป็นเจ้าของและใช้ในการดำเนินธุรกิจ

ซึ่งแสดงให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ จุดแข็ง (strength) เป็นสิ่งที่องค์การสามารถทำได้ดีหรือเป็นลักษณะที่สำคัญของความสามารถขององค์การ ความสามารถรวมถึงทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและทรัพยากรที่มีคุณค่าในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทำให้อยู่ในฐานะที่เหนือกว่าคู่แข่ง เช่น มีสินค้าที่คุณภาพดีกว่า เครื่องหมายการค้าที่มีคนรู้จักดี เทคโนโลยีที่ก้าวหน้า และบริการที่ดีเลิศ เป็นต้น

จุดอ่อน (weakness) คือสิ่งที่องค์การไม่มีหรือทำได้ไม่ดีกว่าองค์การอื่นหรือเป็นสภาพการณ์ที่ก่อให้เกิดการเสียเปรียบคู่แข่ง หากองค์การมีจุดอ่อนมากก็จะเกิดการสูญเสียอำนาจการแข่งขันอย่างรวดเร็ว การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนก็เพื่อจะบอกให้รู้ว่า องค์การมีจุดแข็งอะไรที่จะเสริมสร้างจุดแข็งนั้นให้มากขึ้น และมีจุดอ่อนอะไรที่จะได้จัดหรือแก้ไขเพื่อจะได้นำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ที่เข้มแข็งต่อไป

ในการประเมินจุดอ่อนจุดแข็งขององค์การจะต้องพิจารณากรอบ 3 อย่างคือ ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ ลูกโซ่คุณค่า และกระบวนการและระบบงานหลัก

1. ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ (critical success factors) หรือเรียกย่อๆ ว่า C.S.F เป็นปัจจัยที่ทำให้ได้เปรียบคู่แข่งประกอบด้วย 4 ปัจจัยย่อยคือ

1.1 ลักษณะของอุตสาหกรรม หมายถึง องค์การทำธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอะไร เช่น ถ้าเราดำเนินงานทางสรรพสินค้า ปัจจัยของธุรกิจที่จะทำให้ประสบความสำเร็จคือ สัดส่วนของสินค้าที่มีขาย การส่งเสริมการขาย การกำหนดราคาขาย และการหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ หากดำเนินธุรกิจสายการบิน ปัจจัยของธุรกิจการบินคือ ประสิทธิภาพการใช้น้ำมันเชื้อเพลิง การบรรทุกสินค้าและผู้โดยสาร และระบบการจองตั๋ว

1.2 ฐานะทางการแข่งขัน หมายถึงฐานะของบริษัทเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หากในการแข่งขันกับบริษัทที่แข่งขันมีขนาดใหญ่พอๆ กัน ฐานการแข่งขันคือแย่งกันเป็นผู้นำ แต่ ถ้าเป็นบริษัทขนาดเล็กและอยู่ในท่ามกลางตลาดที่มีบริษัทใหญ่ครองตลาดมานาน ฐานะทางการแข่งขันคือการเป็นผูตาม เช่น ในอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (P.C) บริษัทเล็กๆ จะคอยติดตามการเคลื่อนไหวของบริษัท I.B.M. ทุกๆ การเคลื่อนไหวของ I.B.M เป็นความสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณา ดังนั้น บริษัทขนาดเล็กจะผลิตคอมพิวเตอร์ที่เทียบเท่ากับคอมพิวเตอร์ของ I.B.M อยู่เสมอ

1.3 การพัฒนาองค์การ โครงสร้างองค์การที่เหมาะสมจะต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงให้การบริหารให้การบริหารงานขององค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มิฉะนั้นองค์การจะอยู่กับที่ การบริหารและระบบงานจะเกาเลาสมัย ดำเนินงานอย่างไม่ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้น องค์การที่ปรับเปลี่ยนอยู่เสมอจะแสดงให้เห็นถึงการพัฒนาตัวเองอยู่ตลอดเวลา

1.4 สภาพแวดล้อมทั่วไป หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอก 6 ประเภท ที่กล่าวมาแล้วซึ่งกระทบต่อความสำเร็จขององค์การ

2. ลูกโซ่คุณค่า (value chain) การประเมินจุดอ่อนจุดแข็งวิธีนี้เป็นวิธีการบอกว่าธุรกิจเป็นการนำกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กันและทุกกิจกรรมสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า (customer value) ลูกโซ่คุณค่า เป็นกรอบในการวิเคราะห์ว่าแต่ละกิจกรรมในองค์การมีส่วนร่วมในการก่อให้เกิดประโยชน์แก่ลูกค้าด้วยกัน ผลตอบแทนที่องค์การได้รับก็คือ ผลการประกอบการเงิน (financial performance) ลูกโซ่คุณค่าแยกกิจกรรมขององค์การเป็น 2 กิจกรรมคือ

2.1 กิจกรรมขั้นต้น (primary activity) เป็นกิจกรรมสำคัญที่เป็นงานที่องค์การต้องทำเพื่อผลิตสินค้าและบริการให้ลูกค้า แยกเป็น 5 กิจกรรมคือ กิจกรรมที่หนึ่ง การจัดหาวัตถุดิบเข้ามาป้อนการผลิตอย่างต่อเนื่อง มีการควบคุมวัตถุดิบคงเหลือให้อยู่ในระดับที่เพียงพอต่อการผลิต และไม่มีมากเกินไปจนเงินจมอยู่ในของคงเหลือ เรียกกิจกรรมนี้ว่า inbound logistic กิจกรรมที่สองการผลิตหรือ operation

เน้นที่การใช้อุปกรณ์การผลิตอย่างมีประสิทธิภาพและเต็มกำลังการผลิต การวางแผนการผลิตอย่างเหมาะสม ลดต้นทุนและเพิ่มคุณภาพ กิจกรรมที่สามเป็นกิจกรรมที่ทำให้มีสินค้าสำเร็จรูปที่เพียงพอกับการขาย มีเวลาดำเนินการที่ต้องการและเก็บรักษาสินค้าสำเร็จรูปให้อยู่ในสภาพดี เรียกว่า outbound logistic กิจกรรมที่สี่คือ การตลาดและการขาย (marketing and sales) เช่นการวิจัยตลาด การโฆษณาส่งเสริมการขาย การจัดจำหน่าย การก่อให้เกิดความภักดีในตราสินค้า และจูงใจพนักงานขาย กิจกรรมที่ห้าคือบริการลูกค้า (customer service) เป็นการซ่อมแซมบำรุงและรับประกันสินค้าที่ขายเป็นสำคัญ

2.2 กิจกรรมสนับสนุน (support activity) เป็นกิจกรรมที่ทำให้กิจกรรมหลักดำเนินไปด้วยดี ไม่ติดขัดและประสบผลตามเป้าหมาย แบ่งออกเป็น 4 กิจกรรมคือ การจัดอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ ระบบงาน และข้อมูลต่างๆ เรียกว่า firm infrastructure กิจกรรมที่สอง ได้แก่ การจัดการทรัพยากรบุคคล (human resource management) ได้แก่ การจัดหา คัดเลือก และพัฒนาบุคคลให้กับองค์กร กิจกรรมที่สามคือ การพัฒนาทางเทคโนโลยี (technology development) เพื่อก่อให้เกิดการคิดค้นและประดิษฐ์สินค้าและบริการใหม่ๆ กิจกรรมที่สี่คือ การจัดหา (procurement) เป็นกิจกรรมที่ทำให้ได้วัสดุ อุปกรณ์เครื่องจักร เครื่องมือสำหรับใช้ในองค์กร

3. กระบวนการและระบบงานหลัก (Core process and system) ได้แก่ กิจกรรมที่รวมเอากิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกันอย่างเป็นระบบแยกเป็น 2 กระบวนการและระบบคือ

3.1 กระบวนการขั้นต้น (primary process) แยกเป็น 3 กระบวนการ คือ กระบวนการแรก การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (product development) เป็นกระบวนการที่ทำให้ผลิตภัณฑ์ที่ขายอยู่ในปัจจุบันดีขึ้น และก่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วยการคิดค้นใหม่มีการประดิษฐ์สินค้าใหม่ขึ้นมา กระบวนการที่สองคือ การบริหารอุปสงค์ (demand management) เป็นกระบวนการเริ่มต้นด้วยความเข้าใจความต้องการของผู้ซื้อและลงท้ายด้วยการทำให้ผู้ซื้อซื้อสินค้าและบริการ เป็นวิธีการที่ทำให้ลูกค้าต้องการและซื้อสินค้าที่พัฒนาขึ้นมาตนเอง กระบวนการที่สามทำให้การสั่งซื้อสำเร็จ (order fulfillment) แมลูกค้ามีความต้องการซื้อสินค้า แต่กระบวนการทำให้การสั่งซื้ออาจยังไม่เกิดขึ้น ดังนั้น กระบวนการนี้อาจเริ่มด้วยการสั่งซื้อวัตถุดิบมาผลิตผลิตร่างการผลิต การนำสินค้าสำเร็จรูปมาบรรจุ การขนส่งและการติดตั้งจนสินค้านั้นใช้ได้

3.2 ระบบสนับสนุน (support system) เป็นการสร้างระบบในการบริหารทรัพยากรสำหรับใช้ในกระบวนการขั้นต้นให้สำเร็จแยกเป็น 4 ระบบคือ ระบบแรก การใช้จ่ายเงิน (capital resorting) เป็นระบบที่สำคัญและต้องทำก่อนระบบอื่น คือเป็นเรื่องของการจัดหาและจัดสรรเงินทุนให้กับกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร การจัดหาเงินทุนอาจได้จาก 3 แหล่งคือ การลงทุนหรือหุ้น การกู้ยืมจากเจ้าหนี้ และกำไรสะสม ระบบที่สองคือ การใช้คน (human resorting) เป็นระบบในการใช้ความสามารถของคนให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร มีกิจกรรมที่สำคัญคือ การจัดหา การคัดเลือก การอบรม การประเมินผลงาน การจ่ายค่าตอบแทน การจูงใจ การเลื่อนขั้นและตำแหน่ง เป็นต้น ระบบที่สามคือ การใช้ข้อมูล (information resorting) การดำเนินงานต่างๆ ในองค์กรยอมต้องอาศัยข้อมูล ดังนั้น ระบบนี้ จึงรวมอยู่ในทุกระบบขององค์กร ระบบข้อมูลเป็นการใช้และประสานการใช้ข้อมูลในองค์กรให้สอดคล้องกัน ระบบที่สี่คือระบบควบคุม (control system) ระบบควบคุมคือ วิธีการที่ทำให้การใช้และการจัดสรรทรัพยากรให้เป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งสมัยก่อนมุ่งที่การควบคุมทางการเงิน แต่ปัจจุบันได้รวมถึงการควบคุมพฤติกรรม วัฒนธรรมองค์กร การตรวจสอบทางการบริหาร และเป้าหมายการทำงาน

การกำหนดกลยุทธ์ระดับดำเนินงาน

การกำหนดกลยุทธ์ของบริษัทมี 4 ระดับ ในหัวข้อนี้กล่าวถึงกลยุทธ์ระดับดำเนินงาน (operation level strategy) หรือเรียกอีกอย่างว่ากลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional-level strategy) แกนสำคัญของกลยุทธ์ระดับนี้คือการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า (customer value) กล่าวอย่างง่ายคือให้ลูกค้าได้ใช้สินค้าที่ดี มีคุณภาพและได้รับบริการที่ยอดเยี่ยมกว่าคู่แข่ง

ตามที่กล่าวแล้วว่าการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน คือหัวใจของกลยุทธ์ของบริษัท คือทำให้ได้สินค้าที่ดีกว่า ด้วยราคาที่ถูกลง และบริการที่เร็วกว่า ทั้ง 3 สิ่งคือ สิ่งที่ถูกคาดหวัง ซึ่งสรุปว่าเป็นการสร้างความพอใจให้กับลูกค้า (customer satisfaction) แต่กลยุทธ์ระดับดำเนินงานให้มากกว่าความพอใจแต่เป็นคุณค่าที่ลูกค้าควรได้รับ

คำว่าคุณค่า เป็นสิ่งที่ เป็นประโยชน์สูงสุดต่อลูกค้าและขณะเดียวกันลูกค้าก็พอใจด้วย ถ้าจะพิจารณาเฉพาะการสร้างความพอใจให้กับลูกค้าอาจเป็นความพอใจที่อาจเกิดโทษต่อลูกค้าในภายหลัง หรือเป็นความพอใจที่แฝงด้วยโทษโดยลูกค้าไม่รู้ตัว เป็นความพอใจในระยะสั้นแต่เกิดผลเสียในระยะยาว การขายอาหารที่มีรสอร่อยถูกใจลูกค้า และเป็นประโยชน์สูงสุดต่อร่างกายก็คือตัวอย่างของ customer satisfaction และ customer value การก่อให้เกิดความพอใจอย่างเดียวยังเป็นเรื่องไม่ยาก แต่การสร้างคุณค่าด้วยเป็นเรื่องยาก

กลยุทธ์ระดับดำเนินงานจะต้องทำให้ทุกหน่วยงานในองค์กรร่วมมือทำงานของแต่ละหน่วยงานมุ่งไปที่เป้าหมายเดียวกันคือ การสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า หากมาพิจารณาหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร เช่น ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบัญชี ฝ่ายตลาด ฝ่ายผลิต และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ต่างมีเป้าหมายแตกต่างกัน เช่น ฝ่ายการเงินมีเป้าหมายให้เงินไหล เกิดประโยชน์สูงสุด ฝ่ายบัญชีก็มุ่งไปที่เป้าหมายการมีข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้องที่สุด ฝ่ายตลาดก็มีเป้าหมายให้องค์กรมีส่วนตลาด (market share) ใหญ่มากที่สุด ฝ่ายผลิตมักจะมุ่งผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดีที่สุดในต้นทุนการผลิตต่ำสุด และฝ่ายบุคคลก็มีเป้าหมายให้คนทุ่มเทความรู้ ความสามารถให้กับงานสูงสุด จะเห็นว่าเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานไม่เหมือนกัน แต่ตามความเป็นจริงแล้วหากทุกหน่วยงานดำเนินการด้วยการมุ่งเป้าหมายไปที่การสร้างคุณค่าให้เกิดสูงสุด แต่ลูกค้าก็จะทำให้ทุกหน่วยงานในองค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กร

กลยุทธ์ระดับดำเนินงานซึ่งในแง่ขององค์กรก็คือ การทำงานขององค์กรให้ดีกว่าคู่แข่ง การทำให้ดีกว่าคู่แข่งและองค์กรอื่น จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในระยะยาว ความสำเร็จในระยะยาวก็คือลูกค้าซื้อสินค้าและใช้บริการขององค์กรตลอดไป และการที่ลูกค้ายังคงซื้อสินค้าและใช้บริการก็หมายความว่าองค์กรสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับลูกค้านั่นเอง การดำเนินงานให้ดีกว่าคู่แข่งก็ต้องเน้นที่การใช้กระบวนการ (process execution) ที่สำคัญให้ประสบความสำเร็จ เช่น กระบวนการที่สำคัญของการดำเนินงานธนาคารคือ การบริหารเครดิตและรายงานทางการเงิน การดำเนินงานธุรกิจการบินคือ การจัดเที่ยวบิน เส้นทางการบิน และการจองตั๋วหรือการซื้อตั๋วโดยสาร เป็นต้น

การกำหนดกลยุทธ์ระดับดำเนินงานก็คือ การใช้กระบวนการที่สำคัญของธุรกิจแต่ละธุรกิจหรือองค์การให้มีประสิทธิภาพ หรือการทำให้ทุกหน่วยงานในองค์กรดำเนินงานมุ่งไปที่เป้าหมายการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า การใช้กระบวนการที่สำคัญขององค์กรแยกออกเป็น 2 ประเภทคือ การบริหารคุณภาพโดยรวม (total quality management) กับการปรับหรือระบบงานบริหาร หรือปรับหรือกระบวนการหลัก (core process reengineering) ขององค์กร

การบริหารคุณภาพโดยรวม หรือ T.O.M จะเน้นการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น หมายถึง จะทำให้คุณภาพของสินค้าและบริการดีขึ้น ซึ่งเป็นการปรับปรุงจากระดับล่างขึ้นมาโดยต้องอาศัยคนจำนวนมากและกระทำอย่างต่อเนื่อง ส่วนการปรับหรือกระบวนการหลัก หรือ C.P.R เน้นที่การทำให้กระบวนการทำงานสั้นและเร็วขึ้นโดยทำมาจากระดับบนลงมาเริ่มต้นด้วยคนจำนวนน้อย และกระทำครั้งเดียวจบ แต่การนำมาใช้ อาจต้องใช้เวลาบ้าง ทั้ง 2 อย่างจะปรับปรุงขีดความสามารถของทั้งองค์กรให้สูงขึ้น เป็นการปรับปรุงทุกระบบงานในทุกหน่วยงานให้ดีขึ้นและก่อให้เกิดผลดีในการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า

การกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท

กลยุทธ์ระดับบริษัท (corporate level strategy) คือการสร้างคุณค่าให้กับเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น ผู้บริหารจะต้องสร้างผลกำไรและก่อให้เกิดความมั่นคงให้กับธุรกิจ