

## กลยุทธ์การจัดการทางธุรกิจ Strategy for Business Management

วชิรวิทย์ สิริชัยพงศ์กุล\*

### บทคัดย่อ

ในปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์นับว่ามีอิทธิพลต่อการจัดการธุรกิจ ซึ่งมีการแข่งขันกันสูงขึ้นเรื่อยๆ แม้แต่ในกลุ่มประเทศเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ของเราที่กำลังจะมีการเปิดเสรีประชาคมอาเซียนในปี พ.ศ. ๒๕๕๘ ดังนั้น องค์กรหรือผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรองรับการแรงงันที่จะเกิดขึ้นกับองค์กรของตนเอง เพื่อความอยู่รอด โดยจะต้องมีการบูรณาการเครื่องมือทางด้านการจัดการธุรกิจทั้ง ๒ ประเภท ได้แก่ ๑) การใช้การวิเคราะห์โดยใช้หลัก SWOT และ TOWS ๒) การใช้การวิเคราะห์โดยใช้หลักการวัดผลองค์กรแบบสมดุล หรือ Balanced Scorecard ๓) การใช้การวิเคราะห์โดยใช้หลัก P-Q-C-D-S-M-E ๔) การใช้การวิเคราะห์โดยใช้หลักน่านฟ้าสีคราม หรือ Blue Ocean Strategy ๕) การใช้การวิเคราะห์โดยใช้หลักการเทียบเคียง หรือ Benchmarking และ ๖) การใช้การวิเคราะห์โดยใช้หลักการ Participation Planning รวมทั้งมีตัวชี้วัดผลงานว่าได้ดำเนินการตามแผนงานที่วางไว้บรรลุตามเป้าหมายหรือไม่

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วว่าประเทศไทยได้ทำข้อตกลงระหว่างประเทศเพื่อเปิดประเทศไปสู่ประชาคมอาเซียนในปี ๒๕๕๘ นี้ ดังนั้น องค์กรธุรกิจหรือผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องพบกับคู่แข่งที่มากขึ้น เครื่องมือทางด้านการจัดการธุรกิจที่ผู้เขียนนำเสนอในบทความนี้เป็นเครื่องมือสำหรับองค์กรธุรกิจและผู้ประกอบการได้นำไปประยุกต์ใช้เพื่อรับมือกับสภาพการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดขององค์กรของตน รวมทั้งเป็นการสร้างความได้เปรียบให้กับองค์กรด้วยเช่นกัน

**คำสำคัญ:** หลักการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS, การวิเคราะห์การวัดผลองค์กรแบบสมดุล, หลักการวิเคราะห์ P-Q-C-D-S-M-E, หลักการวิเคราะห์น่านฟ้าสีคราม, หลักการวิเคราะห์เทียบเคียง, หลักการวิเคราะห์การมีส่วนร่วมในการวางแผน

## Abstract

In the present day, globalization is influenced on business management that is highly competitive. Even in Southeast Asian countries, we are going to be the ASEAN Community in 2015 thus the organizations and entrepreneurs preparing for that and ready to face the competition which will happen to their own business organizations to thrive in this situation and must be integrate by 6 management tools which are 1) SWOT & TOWS Analysis 2) Balanced Scorecard 3) P-Q-C-D-S-M-E basis 4) Blue Ocean Strategy 5) Benchmarking and 6) Participation Planning including the Key Performance Indicators to evaluate that work achieve the goals or not?

As the above mentioned, Thailand has signed agreements with other countries into ASEAN Community in 2015. Therefore, Business organization and entrepreneurs must threaten by more business competitors. Management tools in this article which the author presents are for the business organizations and entrepreneurs to apply to face the opponents for their survivals as well as to create the competitive advantages for the organizations.

**Keyword:** SWOT&TOWS Analysis, Balanced Scorecard Analysis, P-Q-C-D-S-M-E Analysis, Blue Ocean Strategy Analysis, Benchmarking Analysis, Participation Planning Analysis

เป้าหมายทางธุรกิจ คือ การทำให้องค์การธุรกิจได้กำไรสูงสุด ต้นทุนต่ำสุด หรือ ความอยู่รอดขององค์กรโดยทุกองค์การธุรกิจจะต้องวางยุทธศาสตร์ขององค์การธุรกิจ หลังจากนั้น องค์การธุรกิจก็จะวางแผนทางด้านยุทธวิธีหรือกลยุทธ์ทางธุรกิจให้ได้ตามเป้าหมายที่องค์การธุรกิจได้วางไว้ โดยใช้หลักการบริหารจัดการทางธุรกิจ ซึ่งมีรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจอยู่ ๖ รูปแบบหลัก ๆ กล่าวคือ

๑) การใช้การวิเคราะห์โดยใช้หลัก SWOT และ TOWS ๒) การใช้การวิเคราะห์โดยใช้หลักการวัดผลองค์กรแบบสมดุล Balanced Scorecard ๓) การใช้การวิเคราะห์โดยใช้หลัก P-Q-C-D-S-M-E ๔) การใช้การวิเคราะห์โดยใช้หลักน่านฟ้าสีคราม (Blue Ocean Strategy) ๕) การใช้การวิเคราะห์โดยใช้หลักการเทียบเคียง (Benchmarking) และ ๖) การใช้การวิเคราะห์โดยใช้หลักการให้มีส่วนร่วมในการวางแผน (Participation Planning) ซึ่งจะขอกล่าวในรายละเอียดต่อไป สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องให้ความสนใจกับการกำหนดกลยุทธ์การจัดการทางธุรกิจ ซึ่งใน

ปัจจุบันได้มีการแข่งขันที่รุนแรง ดังนั้น ผู้ประกอบการจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้กลยุทธ์การจัดการธุรกิจ เพื่อที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) แต่ก่อนจะกล่าวถึงรายละเอียดเรามาทำความเข้าใจหลักการและความหมายต่าง ๆ ดังนี้

**ความหมาย การจัดการ (Management)** หมายถึง การดำเนินการในการวางแผน (Planning) ตัดสินใจ การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และการควบคุม (Controlling) ทรัพยากรพื้นฐานขององค์การ อันได้แก่ ทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งทรัพยากรอื่น ๆ เช่น ทรัพยากรการเงิน สินทรัพย์ถาวร ข้อมูลและเครื่องจักร เพื่อจะช่วยให้้องค์การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Jones & George, 2011 p. 4) และยังหมายถึง ภารกิจของบุคคลหนึ่ง หรือ หลายคน (ที่เรียกว่า ผู้บริหาร) ที่เข้ามาทำหน้าที่ประสานให้การทำงานของบุคคลที่ต่างฝ่ายต่างทำและไม่อาจประสบผลสำเร็จจากการแยกกันทำ ให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี (ธงชัย สันติวงษ์, ๒๕๔๑, หน้า ๑)

สำหรับความหมายประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ มีความหมายดังนี้

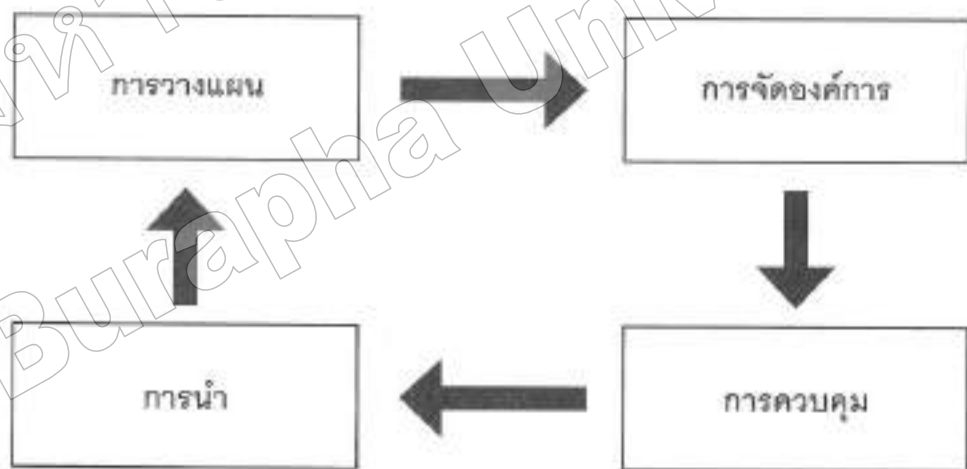
**ประสิทธิภาพ (Efficiency)** หมายถึง ความมีประสิทธิภาพ หรือ สมรรถภาพ โดยสามารถทำงานนั้น ๆ ให้สำเร็จได้โดยปราศจากการสิ้นเปลือง (ธงชัย สันติวงษ์, ๒๕๓๙, หน้า ๓) หรือทำงานโดยใช้ค่าใช้จ่ายต่ำหรือประหยัดค่าใช้จ่าย ในแง่ของการผลิตสินค้าประสิทธิภาพก็คือผลิตสินค้าให้ปริมาณและคุณภาพที่กำหนดโดยเฉลี่ยค่าใช้จ่ายต่ำ (เสนาะ ตีเขยาร์, ๒๕๔๖, หน้า ๕) ความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าเพื่อการบรรลุเป้าหมาย ประสิทธิภาพจึงมักถูกวัดในรูปของต้นทุนหรือจำนวนทรัพยากรที่ใช้ไปเมื่อเทียบกับผลงานหรือผลผลิตที่ได้ เช่น ต้นทุนแรงงาน เวลาที่ใช้ อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน ฯลฯ (วิทยา ตำนานังกุล, ๒๕๔๖, หน้า ๒๗) และหมายถึง การสามารถนำทรัพยากรได้อย่างคุ้มค่า เช่น การที่พนักงานขายในห้างสรรพสินค้าสามารถให้บริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว เพราะเวลางานของพนักงานถือว่าเป็นทรัพยากรขององค์การการที่พนักงานใช้เวลาน้อยในการให้บริการลูกค้า ก็ถือว่า เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน (พัชรี รุ่งภูคำ, ๒๐๐๙, หน้า ๗)

**ประสิทธิผล (Effectiveness)** หมายถึง ความมีประสิทธิภาพ หรือการทำงานที่ได้ผล โดยสามารถทำงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ (ธงชัย สันติวงษ์, ๒๕๓๙, หน้า ๓) หรือการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการในแง่การผลิตสินค้าผลงานบรรลุเป้าหมายก็คือผลิตได้ตามคุณภาพและปริมาณที่ต้องการ ในแง่ของผู้บริโภคก็คือสินค้าได้ปริมาณและคุณภาพตรงกับความต้องการของผู้บริโภค (เสนาะ ตีเขยาร์, ๒๕๔๖, หน้า ๕) ความสามารถในการเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและบรรลุในเป้าหมายนั้น ๆ ประสิทธิภาพจึงวัดกันที่ว่าองค์การสามารถตอบสนองของผู้บริโภคด้วยสินค้าหรือบริการที่เป็นที่ต้องการหรือไม่และสามารถบรรลุในสิ่งที่พยายามจะทำมากน้อยเพียงใด (วิทยา ตำนานังกุล, ๒๕๔๖, หน้า ๒๗) ตัวอย่างเช่น หากมองว่าวัตถุประสงค์

หนึ่งขององค์การ คือ การสร้างความพอใจของลูกค้า ในกรณีของพนักงานขายในห้างสรรพสินค้า ประสิทธิภาพจะเกิดได้เมื่อพนักงานขายได้เมื่อพนักงานขายได้ให้บริการแล้วลูกค้าเกิดความพึงพอใจ (พัชรีวีร์ ฐมภูคำ, ๒๐๐๙, หน้า ๗)

ประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นดัชนีที่ชี้วัดถึงผลงาน (Performance) และความสำเร็จขององค์การ องค์การใดสามารถเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและบรรลุเป้าหมายนั้นได้ (คือมีประสิทธิภาพ) ด้วยการให้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า (คือมีประสิทธิภาพ) มากเท่าไร ย่อมเป็นองค์การที่สูงในผลงานและความสำเร็จมากเท่านั้นซึ่งองค์การทุกแห่งอาจไม่สามารถบรรลุในจุดนั้นได้เสมอไป (วิทยา ด้านอำรุงกุล, ๒๕๔๖, หน้า ๒๗)

สำหรับการจัดการ จะประกอบด้วยหน้าที่การจัดการ ๔ อย่างกล่าวคือ การดำเนินการในการวางแผน (Planning) ตัดสินใจ การจัดองค์การ (Organizing) การนำ (Leading) และ การควบคุม (Controlling) เพื่อให้การจัดการมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ดังภาพที่ ๑



ภาพที่ ๑ หน้าที่การจัดการ

จากภาพที่ ๑ หน้าที่การจัดการแบ่งออกเป็น ๔ อย่าง ดังนี้

๑. การวางแผน (Planning) หมายถึง การกำหนดเป้าหมายที่องค์การต้องการบรรลุในอนาคตพร้อมกับวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายนั้น กระบวนการวางแผนประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน การคาดการณ์ในอนาคต การกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ที่

ต้องการบรรลุ วิธีการที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย และยังรวมถึงการกำหนดกลยุทธ์ที่จะใช้ ซึ่งจะเห็นว่าการตัดสินใจเป็นส่วนหนึ่งของการวางแผน หน้าที่ในการวางแผนนี้ช่วยให้องค์การเตรียมตัวรับมือถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต (พัรศรี ชุมภูคำ, ๒๐๐๙, หน้า ๕) หรือ ขั้นตอนการระบุและการเลือกเป้าหมายที่เหมาะสมและเป้าหมายที่จะดำเนินงาน (วิชญ์ บุญมาร์ตนี, ๒๕๕๓, หน้า ๒) และหมายถึง การกำหนดวิธีการที่จะปฏิบัติไว้เป็นการล่วงหน้า ซึ่งจะทำให้เกิดผลสำเร็จตามความต้องการ (ธงชัย สันติวงษ์, ๒๕๓๙, หน้า ๗๙)

๒. การจัดองค์การ (Organizing) หมายถึง การจัดการทรัพยากรและการเตรียมกิจกรรมที่จะมอบหมายให้คนหรือกลุ่มคนดำเนินการให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ การจัดองค์การจึงเกี่ยวข้องกับการกำหนดกิจกรรมและทรัพยากรซึ่งเท่าเทียมเป็นการทำแผนให้เกิดขึ้นจริงโดยการกำหนดงานการมอบหมายงานให้คน และการจัดมอบบุคคลเหล่านั้นทางด้านทรัพยากรและเทคโนโลยี (เสนาะ ตีเยาว์, ๒๕๕๑, หน้า ๑๓) หรือ เป็นกระบวนการกำหนดการดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรในองค์ให้คนทำงานร่วมมือกันได้ (John R.Schermehorn, 2011, p. 17) รวมทั้ง การพัฒนากระบวนการทำงาน เพื่อให้งานต่าง ๆ สามารถดำเนินไปโดยมีการประสานงานกันได้ดี การจัดโครงสร้างองค์การ คือ การจัดโครงสร้างงานที่ประกอบด้วยการกำหนดตำแหน่งงาน การจัดกลุ่มงานเป็นหน่วย เป็นแผนก หรือเป็นกอง การมอบหมายอำนาจหน้าที่ที่จำเป็น สำหรับการทำงาน (ธงชัย สันติวงษ์, ๒๕๔๑, หน้า ๑๓-๑๔)

๓. การนำ (Leading) หมายถึง กระบวนการในการกระตุ้นส่งเสริมคนให้ทำงานเพื่อบรรลุผลตามแผนงานที่กำหนดไว้ การนำเกี่ยวข้องกับการกระบวนการที่ทำให้คนทำงานร่วมกันจนสำเร็จผลตามเป้าหมายขององค์การกระบวนการนำนี้จะสร้างคนให้เกิดความผูกพันในงาน ส่งเสริมให้คนเต็มใจที่จะทำงานและกระตุ้นให้คนทุ่มเทและอุทิศตัวเองให้กับงานจนได้ผลงานตามที่ต้องการ (เสนาะ ตีเยาว์, ๒๕๕๑, หน้า ๑๓) หรือ ถูกกำหนดให้เป็นแรงจูงใจในการกำกับและอื่น ๆ มีอิทธิพลต่อคนทำงานอย่างหนักเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Angelo Kinicki and Brian K.Williams, 2011, p. 15)

๔. การควบคุม (Controlling) หมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเปรียบเทียบกับผลงานกับเป้าหมายหรือมาตรฐาน และแก้ไขให้ได้ตามเป้าหมาย การควบคุมนี้จะทำให้ผู้บริหารรับผิดชอบในการติดตามความก้าวหน้าในงาน กำกับดูแลการทำงานของผูปฏิบัติงาน ตลอดจนติดต่อสื่อสารกับผูปฏิบัติงานถึงผลการทำงานนั้น (เสนาะ ตีเยาว์, ๒๕๕๑, หน้า ๑๓) หรือ เป็นการประเมินผลการทำงานว่าองค์การบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ รวมทั้งควบคุมผลการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพเพิ่มขึ้น (Jones & George, 2011, p. 10) หรือ มีการกำหนดเป็นผลการดำเนินงาน การตรวจสอบเปรียบเทียบกับเป้าหมายและการดำเนินการแก้ไขให้ถูกต้องตามความจำเป็น (Kinicki, & K.Williams, 2011, p. 15)

### รูปแบบการวางกลยุทธ์ทางธุรกิจ

สำหรับรูปแบบการวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจอยู่ ๖ รูปแบบหลัก ๆ กล่าวคือ ๑) การใช้การวิเคราะห์โดยใช้หลัก SWOT และ TOWS ๒) การใช้การวิเคราะห์โดยใช้หลักการวัดผลองค์กรแบบสมดุล Balanced Scorecard ๓) การใช้การวิเคราะห์โดยใช้หลัก P-Q-C-D-S-M-E ๔) การใช้การวิเคราะห์โดยใช้หลักน่านฟ้าสีคราม (Blue Ocean Strategy) ๕) การใช้การวิเคราะห์โดยใช้หลักการเทียบเคียง (Benchmarking) และ ๖) การใช้การวิเคราะห์โดยใช้หลักการให้มีส่วนร่วมในการวางแผน (Participation Planning) ซึ่งจะขอกกล่าวในรายละเอียดต่อไปนี้

#### ๑. การวางกลยุทธ์วิเคราะห์โดยใช้หลัก SWOT และ TOWS

สำหรับ SWOT ซึ่งมีหลักอยู่ ๔ ประการ คือ S (Strength) หมายถึง จุดแข็ง W (Weakness) หมายถึง จุดอ่อน O (Opportunity) หมายถึง โอกาส และ T (Threat) หมายถึงภัยคุกคาม ตัวอย่างการวิเคราะห์ของกิจการธุรกิจแห่งหนึ่ง S องค์การธุรกิจมีจุดแข็งอะไรบ้าง เช่น มีความมั่นคงด้านการเงิน W องค์การธุรกิจมีจุดอ่อนอะไรบ้าง เช่น ขาดระบบการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ O องค์การธุรกิจมีโอกาสอะไรบ้าง เช่น ตลาดในธุรกิจมีแนวโน้มเติบโตได้ดี T องค์การธุรกิจมีภัยคุกคามอะไรบ้าง เช่น การเปิดเสรีทางการค้าจะทำให้คู่แข่งเพิ่มขึ้น (วิเศษ บุญมาร์ตัน, ๒๕๕๓, หน้า ๑๕๒)



ภาพที่ ๒ การวิเคราะห์แบบ SWOT



จากภาพที่ ๒ สามารถอธิบายได้ว่า ปัจจัยในการวิเคราะห์ SWOT มีอยู่ ๔ ปัจจัย ดังนี้  
**ปัจจัยภายใน (Internal Factor)**

การวิเคราะห์ SWOT สามารถทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ประกอบด้วย จุดแข็งและจุดอ่อน ดังนี้

๑. **จุดแข็ง (Strength)** เป็นการค้นหาจุดเด่น จุดแข็ง หรือข้อได้เปรียบที่องค์กรของเรามีเมื่อเทียบกับองค์กรในธุรกิจเดียวกันว่ามีอะไรบ้าง และมีมากน้อยเพียงใด

๒. **จุดอ่อน (Weakness)** เป็นการค้นหาจุดด้อย ข้อจำกัด สิ่งที่ยังไม่สมบูรณ์ หรือยังเป็นปัญหาในการจัดการงานอยู่ว่ามีอะไรบ้าง สิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อการเดินทางไปสู่เป้าหมายขององค์กรหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

### **ปัจจัยภายนอก (External Factors)**

การวิเคราะห์ SWOT สามารถทำการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ประกอบด้วย โอกาสและภัยคุกคาม ดังนี้

๑. **โอกาส (Opportunity)** เป็นการมองออกไปภายนอกขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อดูว่ามีอะไรบ้างที่กำลังเปลี่ยนแปลงหรือมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต และการเปลี่ยนแปลงนั้นจะเป็นผลดีในการสร้างโอกาสให้กับองค์กรของเราเดินทางไปสู่เป้าหมายได้ง่ายขึ้นหรือถ่วงหน่วงหรือไม่ มากน้อยเพียงใด

๒. **ภัยคุกคาม (Threat)** เป็นการมองออกไปภายนอกขององค์กรทั้งระยะสั้นและระยะยาวเพื่อดูว่ามีอะไรบ้างที่กำลังเปลี่ยนแปลง หรือมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนแปลงในอนาคต และการเปลี่ยนแปลงนั้นจะสร้างผลกระทบในเชิงลบ หรือเป็นปัญหาอุปสรรคต่อการเดินทางไปสู่เป้าหมายขององค์กรของเราได้หรือไม่ มากน้อยเพียงใด (ณรงค์วิทย์ แสนทอง, ๒๕๕๑, หน้า ๒๓ - ๒๔)

การปรับใช้การวิเคราะห์ SWOT ในระดับกลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate-Level Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function-Level Strategy) ซึ่งระดับของกลยุทธ์ เราแบ่งออกได้เป็น ๓ ระดับ ดังนี้

#### **๑. กลยุทธ์ระดับองค์การ หรือระดับองค์การธุรกิจ (Corporate-Level Strategy)**

เป็นกลยุทธ์ที่จะผลักดันองค์การโดยรวมไปสู่ความได้เปรียบเทียบแข่งขัน สำหรับองค์การธุรกิจ กลยุทธ์ระดับนี้จะกำหนดขึ้นเพื่อตอบคำถามว่า "องค์กรจะทำธุรกิจอะไร หรืออยู่ในอุตสาหกรรมอะไร" กลยุทธ์ในระดับองค์การเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางและกำหนดการจัดสรรทรัพยากรขององค์การโดยรวมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาธุรกิจใหม่ กลยุทธ์ระดับนี้จะถูกกำหนดขึ้นมาโดยผู้บริหารระดับสูง เพื่อที่จะควบคุมผลประโยชน์และการดำเนินงานขององค์การที่ประกอบขึ้นด้วยสายของธุรกิจมากกว่าหนึ่งอย่าง คำถามที่สำคัญของกลยุทธ์ระดับนี้คือ องค์การธุรกิจควรจะเข้าไปสู่ธุรกิจประเภทไหน เป้าหมายและความคาดหวังของธุรกิจแต่ละอย่างคืออะไร และ

ทรัพยากรควรจะถูกจัดสรรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายเหล่านี้ได้อย่างไร (สมยศ นาวิกการ, ๒๕๔๕, หน้า ๑๐๓) อย่างไรก็ดี การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การนั้นผู้บริหารจะต้องสร้างผลกำไรให้กับองค์การที่ตัวเองดำเนินงาน วิธีที่ทำให้เกิดความมั่นคงและสร้างผลกำไรให้มาก ก็คือ การกระจายไปยังธุรกิจต่างๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ ซึ่งมีรูปแบบการกระจายธุรกิจ ๓ รูปแบบ หลัก ๆ คือ (เสนาะ ตีเียว, ๒๕๔๖, หน้า ๑๑๐ - ๑๑๑)

๑.๑. การกระจายในแนวนอน ได้แก่ การดำเนินธุรกิจมากกว่า ๑ แห่ง แต่ยังคงให้ความรู้ ความเชี่ยวชาญเดิม หรือยังคงอยู่ในหน้าที่เดิมที่กำลังทำอยู่ แม้จะเป็นตลาดคนละตลาด

๑.๒. การกระจายในแนวตั้ง ได้แก่ การทำธุรกิจที่มากกว่า ๑ ชั้นของกระบวนการผลิตในการเปลี่ยนแปลงวัตถุดิบไปเป็นสินค้าสำเร็จรูป โดยไม่มีความรู้ความเชี่ยวชาญใหม่ที่แตกต่างไปจากความรู้ความเชี่ยวชาญเดิมที่เคยใช้อยู่

๑.๓. การกระจายระดับใด ได้แก่ การทำธุรกิจให้สามารถจำหน่ายสินค้าหรือให้บริการได้ทั่วโลก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า บริษัทมีขีดความสามารถทั้งการกระจายในแนวนอนและแนวตั้งและต้องให้กลยุทธ์ทั้งระดับดำเนินงาน ระดับบริษัท และระดับธุรกิจ

## ๒. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นสำหรับหน่วยธุรกิจ (Business Unit หรือ BU) หรือสายผลิตภัณฑ์ (Product line) หนึ่ง ๆ ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานและการแข่งขันของหน่วยธุรกิจ หรือหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit หรือ SBU) โดยผู้บริหารของแต่ละ BU (BU Head) จะใช้กลยุทธ์ดังกล่าวเป็นหลักในการดำเนินงาน และการแข่งขันของ BU โดยจะพิจารณาองค์ประกอบทั้งศักยภาพและจุดอ่อนของหน่วยธุรกิจของตน เพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขัน ซึ่งจะมีลักษณะเด่นและได้เปรียบคู่แข่ง (มัลลิกา ดันตอน และจิตติยาพร เสมอใจ, ๒๕๔๕, หน้า ๓๕) หรือกลยุทธ์ที่แต่ละหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ขององค์การเลือกใช้ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขันและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์การ กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่นิยมใช้อยู่โดยทั่วไป ได้แก่ ๑. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) ๒. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) และ ๓. กลยุทธ์มุ่งเฉพาะส่วน (Focus Strategy) (สาคร สุขศรีวงศ์, ๒๕๕๔, หน้า ๒๔๒) ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

๑. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) หมายถึง การที่องค์การเลือกที่จะปรับปรุงต้นทุนสำหรับการแข่งขันในธุรกิจ เนื่องจากเห็นว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดต่อการสร้างกำไร และประโยชน์ให้เกิดแก่องค์การตามเป้าหมาย

๒. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) หมายถึง การที่องค์การเลือกสร้างความแตกต่างที่มีคุณค่าทางการตลาดและสามารถทำให้ลูกค้ารับรู้ความแตกต่างของ



สินค้าหรือบริการนั้นเมื่อเทียบกับคู่แข่งในธุรกิจเดียวกันอันจะนำมาซึ่งความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

๓. กลยุทธ์มุ่งเฉพาะส่วน (Focus Strategy) หมายถึง การที่องค์การเลือกวิธีในการแข่งขันในธุรกิจนั้น ๆ โดยการมุ่งเฉพาะส่วนในด้านหนึ่งของตลาดโดยเฉพาะ การจัดกิจกรรมทางการขายและการตลาดจึงไม่เป็นไปอย่างกว้างขวางสำหรับลูกค้าทั่วไป แต่เป็นการจำกัดสำหรับลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ

### ๓. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function-Level Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่จะชี้นำการใช้ทรัพยากรขององค์การเพื่อกระปรุกกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ กลยุทธ์ในระดับนี้จะเน้นไปที่กิจกรรมต่าง ๆ ตามหน้าที่งาน เช่น กลยุทธ์วิจัยและพัฒนา กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์ทางการเงิน ตัวอย่างเช่น ถ้ากลยุทธ์ระดับธุรกิจต้องการการพัฒนาสินค้าใหม่แล้ว แผนกการวิจัยและพัฒนาจะต้องสร้างแผนงานเพื่อการพัฒนาสินค้าใหม่ขึ้นมา (สมยศ นาวีการ, ๒๕๔๕, หน้า ๑๐๔) หรือความหมายของ (สาคร สุรศรีวงศ์, ๒๕๕๔, หน้า ๒๔๓) หมายถึง เป็นกลยุทธ์ที่หน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การสร้างขึ้นเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจขององค์การ ในองค์การธุรกิจทั่วไปกลยุทธ์ระดับหน้าที่องค์การครอบคลุมหน้าที่ภายในองค์การธุรกิจด้านต่าง ๆ ได้แก่ การเงิน การผลิต การตลาด การวิจัยและพัฒนา การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การบริหารระบบสารสนเทศ เป็นต้น

จากการที่เรารู้ความหมายต่าง ๆ เราสามารถจะนำกลยุทธ์ทั้งหมดมาทำการวิเคราะห์โดยใช้หลัก SWOT กับการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจดังภาพที่ ๓



ภาพที่ ๓ การใช้การวิเคราะห์แบบ SWOT กับการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจ

จากภาพที่ ๓ เราจะเห็นว่า ก่อนจะกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจทั้ง ๓ ระดับ ไม่ว่าจะระดับองค์การ ระดับธุรกิจ หรือระดับหน้าที่ เราจะทำการวิเคราะห์โดยใช้ SWOT Analysis ก่อนว่า แผนงานที่เราจะดำเนินงานนั้นมีจุดอ่อนและจุดแข็งอย่างไร ซึ่งเป็นปัจจัยภายในองค์การธุรกิจ รวมทั้งปัจจัยภายนอกองค์การธุรกิจ เราจะต้องทำการวิเคราะห์ทางด้านโอกาสและภัยคุกคามที่เกิดขึ้น เมื่อเราวิเคราะห์เสร็จแล้วเราจะมากำหนดกลยุทธ์องค์กรโดยมีการวางแผนในการเติบโตและพัฒนาองค์กรให้มีศักยภาพในการสร้างคุณค่าในระยะยาวให้มากที่สุด จากนั้น ขั้นตอนต่อไปจะเป็นการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การธุรกิจ แผนงานที่จะสร้างประโยชน์ให้เกิดขึ้นจากโอกาสที่จะได้ และพิจารณาถึงภัยคุกคามเพื่อให้การแข่งขันมีประสิทธิผลต่อองค์กร หลังจากนั้นเราจะได้กำหนดกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ว่า แผนงานที่เราจะทำในแผนกหรือฝ่ายต่าง ๆ ให้มีความสามารถตอบสนองต่อกลยุทธ์ด้านบน ทั้งกลยุทธ์ระดับธุรกิจหรือสูงสุดคือระดับองค์กร

### การวางแผนกลยุทธ์โดยใช้ TOWS มีดังนี้

การวิเคราะห์โดยใช้ TOWS เป็นการวิเคราะห์ในมุมกลับกับ SWOT เพื่อหาทางดัดรับปัญหาที่จะเกิดขึ้น โดยจะเริ่มต้นจากการวิเคราะห์จุดแข็งและโอกาส ต่อมาคือวิเคราะห์จุดแข็งและภัยคุกคาม จากนั้นมาคือจุดอ่อนและโอกาส สุดท้ายคือ จุดอ่อนและภัยคุกคาม ดังภาพที่ ๔

วิเคราะห์ TOWS	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
โอกาส (Opportunity)	S-O	W-O
ภัยคุกคาม (Threats)	S-T	W-T

ภาพที่ ๔ การวิเคราะห์กลยุทธ์ทางธุรกิจแบบ TOWS

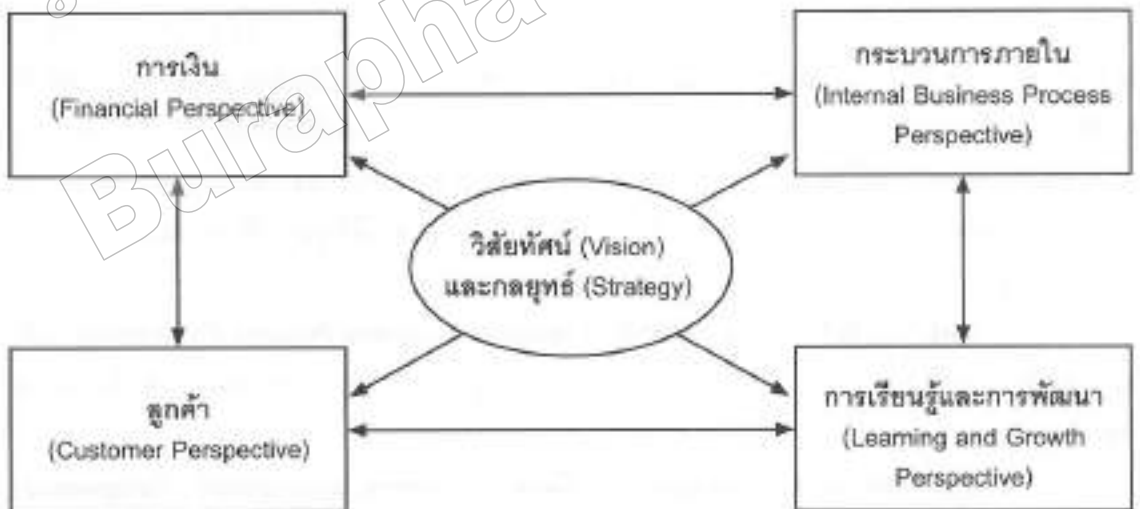
ในส่วนการวางแผนกลยุทธ์วิเคราะห์โดยใช้หลัก TOWS เราสามารถแบ่งออกเป็น ๔ แบบได้ดังนี้ (แคทลียา ท้วมประดม, ๒๕๕๔, หน้า C2)

- ๑.๑ SO (Strengths + Opportunity) Strategies เป็นกลยุทธ์ที่นำเอาจุดแข็งของเรามาใช้ประโยชน์ร่วมกับโอกาสที่เรามองเห็น เพื่อเป็นเจ้าตลาดในช่องทางใหม่ ๆ เช่น การเปิดพื้นที่ทางการตลาดผ่าน Social media เปิดโอกาสเสริมศักยภาพขององค์กรก่อนที่คู่แข่งจะทำ

- ๑.๒ ST (Strengths + Threats) Strategies เป็นการนำเอาจุดแข็งของเรามาปรับเสริมเพื่อป้องกัน Threats จากภายนอกก่อนที่จะ Threats เหล่านั้น จะมาสร้างปัญหาให้กับองค์กรของเรา เรียกได้ว่าเป็นการกันไว้ดีกว่าแก้
- ๑.๓ WO (Weakness + Opportunity) Strategies เป็นการมุ่งพิจารณาที่โอกาสขององค์กรจากปัจจัยภายนอก เพื่อลดจุดด้อยหรือข้อเสียเปรียบขององค์กรของเรา
- ๑.๔ WT (Weakness + Threats) Strategies เป็นกลยุทธ์เพื่อลดจุดด้อยของเราเพื่อที่จะให้โอกาสปัจจัยเสี่ยงเหล่านั้นมีโอกาสเกิดได้น้อยที่สุด

## ๒. การวางกลยุทธ์วิเคราะห์โดยใช้หลักการวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

ซึ่งมีหลักกลยุทธ์ ๔ ด้าน คือ ๑) กลยุทธ์ด้านการเงิน (Finance Perspective) เช่น เน้นการลงทุนในธุรกิจที่มีศักยภาพ ๒) กลยุทธ์ด้านลูกค้า (Customer Perspective) เช่น เพื่อสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ๓) กลยุทธ์ด้านกระบวนการจัดการภายใน (Internal Process) เช่น เพิ่มประสิทธิภาพการผลิต ๔) กลยุทธ์ด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning & Growth) เช่น เพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของแรงงาน ดังภาพที่ ๕



ภาพที่ ๕ หลักการวัดผลองค์กรแบบสมดุล Balanced Scorecard

Kaplan และ Norton เสนอแนวคิดที่ว่า ในการประเมินนั้นองค์กรไม่ควรจะมองจากมุมมองหรือมิติ (Perspective) ทางการเงินเพียงอย่างเดียว แต่ควรจะประเมินจากทั้งหมด ๔ มุมมอง ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

เครื่องมือหลักของวัดผลองค์กรแบบสมดุล (Balanced Scorecard) ที่จะเป็นกรอบในการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการ จะประกอบด้วย ๔ ด้านหลัก (๔) ซึ่งจะกล่าวลงในรายละเอียดดังนี้ (นาคส รมโพธิ์, ๒๕๕๓, หน้า ๔)

๑. มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อที่ประสบความสำเร็จทางการเงิน องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของต้องการให้องค์กรประสบความสำเร็จทางการเงินอย่างไร ยกตัวอย่าง ถ้าเราอาจเป็นสิ่งที่ผู้ถือหุ้นต้องการมากที่สุดสิ่งหนึ่งทางการเงิน ดังนั้นกำไรจึงเป็นตัววัดหลักหนึ่งในมุมมองทางการเงิน เป็นต้น

๒. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อจะบรรลุเป้าหมายของกิจการหรือธุรกิจ องค์กรจะต้องเป็นอย่างไรในสายตาของลูกค้า กล่าวคือลูกค้าต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไรในมุมมองของลูกค้า เช่น จากการสัมภาษณ์ ดร.สมนึก ศิริสุนทร นายกสมาคมเชรามิกส์ไทย กล่าวว่า “ลูกค้าส่วนมากจะต้องการผลิตภัณฑ์ที่มีรูปแบบและสีสันที่หลากหลาย มีความเป็นเอกลักษณ์ที่ไม่เหมือนใคร จึงทำให้มีการซื้อสินค้าตามแนวโน้มแฟชั่นที่เปลี่ยนไปในแต่ละปี และมีการสั่งซื้อสินค้าในปริมาณน้อย ไม่มีการสั่งซื้อในปริมาณมากและมีรูปแบบที่ไม่หลากหลายเหมือนในอดีต” (ประชาชาติธุรกิจ, ๒๕๕๔, หน้า ๒๕) ดังนั้นองค์กรหรือธุรกิจจะต้องปรับองค์กรให้มีการผลิตสินค้าตรงความต้องการของลูกค้าที่ต้องการสินค้าที่มีความหลากหลาย เป็นต้น

๓. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า เพื่อที่จะทำให้ผู้ถือหุ้นและลูกค้าเกิดความพอใจองค์กรจะต้องมีการจัดการภายในอย่างไร

๔. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า องค์กรจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงอย่างไร เพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างยั่งยืน

ทั้งสี่มุมมองจะต้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) และ กลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ (Strategy) เป้าหมาย (Target) รวมทั้งมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (key Performance Indicator: KPI) ภายใต้แนวคิดของ Balanced Scorecard นั้น ภายใต้มุมมองแต่ละมุมมองยังประกอบด้วยประเด็นย่อยที่เราจะต้องกำหนดในอีก ๔ ช่อง ได้แก่

๑. วัตถุประสงค์ (Objectives) ซึ่งแสดงถึงสิ่งที่องค์กรอยากจะบรรลุ เช่น ภายใต้มุมมองด้านลูกค้านั้น องค์กรส่วนใหญ่มักจะมีวัตถุประสงค์ที่อยากจะสร้างความพึงพอใจของลูกค้า

๒. การวัดผล (Measure) ได้แก่ ดัชนีหรือเครื่องชี้วัดที่จะใช้บอกค่า องค์กรบรรลุในวัตถุประสงค์ที่ต้องการหรือไม่ เช่น ถ้าวัตถุประสงค์ที่อยากจะบรรลุได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ดัชนีหรือเครื่องมือที่จะบอกให้ว่า ลูกค้ามีความพึงพอใจหรือไม่ ได้แก่ ดัชนีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า หรืออัตราการร้องเรียนจากลูกค้า เป็นต้น

๓. เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ (Target) ได้แก่ ตัวเลขของตัวชี้วัดที่ต้องการที่จะบรรลุ เช่น จากดัชนีการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า นั้น เป้าหมายที่ต้องการที่จะบรรลุ ได้แก่ ลูกค้าอย่างน้อยร้อยละ ๘๐ มีความพึงพอใจในสินค้าและบริการ

๔. สิ่งที่จะทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Initiative) ได้แก่ แผนงานหรือกิจกรรมที่เราจะ去做เพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมาย เช่น สิ่งที่จะทำเพื่อให้ลูกค้าอย่างน้อยร้อยละ ๘๐ มีความพึงพอใจได้แก่ การเพิ่มช่องทางในการให้บริการมากขึ้น (หลุยส์ เดสแซร์, ๒๕๔๖, หน้า ๑๑๔)

อย่างไรก็ดี การจะจัดการการใช้ BSC ให้ประสบความสำเร็จหรือไม่จะต้องมีตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน (Key Performance Indicator: KPI) ตัวอย่างเช่น การวัด KPI ในมุมมองด้านการเงิน ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับรายได้ (Revenue) และยอดขาย (Sales) จากการวัดการเติบโตของยอดขาย (Sales growth) หรือการวัด KPI ในมุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) จะดูที่ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจของลูกค้า เราจะดูจากส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Share) หรือมุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) จะดูที่ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับการผลิต เราดูได้จากจำนวนจุดบกพร่องต่อชิ้นงาน (Defect per Unit) หรือ มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) ตัวชี้วัดที่เกี่ยวข้องกับทักษะของพนักงาน (Employee's Skill) เช่น จำนวนชั่วโมงฝึกอบรมต่อคนต่อปี (จิโรจน์ ลักขณาอดิศร, ๒๕๖๒, หน้า ๒๔๓-๒๔๔)

จะเห็นได้ว่าเมื่อเรากำหนดหลักของ Balanced Scorecard คือ ๑. มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) ๒. มุมมองทางด้านการลูกค้า (Customer Perspective) ๓. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective) และ ๔. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) จากนั้นทุกมุมมองจะต้องเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ และทุกมุมมองจะต้องมีการกำหนด วัตถุประสงค์ (Objectives) การวัดผล (Measure) เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ (Target) และ สิ่งที่จะทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Initiative) ซึ่งทั้ง ๔ มุมมองและวัตถุประสงค์ การวัดผล เป้าหมายที่ต้องการบรรลุ และสิ่งที่จะทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยแต่ละมุมมองจะต้องสัมพันธ์กัน เช่น การเงินสัมพันธ์กับลูกค้าและกระบวนการภายใน การเรียนรู้และพัฒนาจะสัมพันธ์กับภายในและลูกค้า เป็นต้น

### ๓. การวางกลยุทธ์โดยใช้ชุดความคิดเกี่ยวกับ P-Q-C-D-S-M-E

การวางกลยุทธ์โดยใช้หลัก ๑) P = กลยุทธ์เกี่ยวกับผลผลิต (Productivity) ๒) Q = กลยุทธ์เกี่ยวกับคุณภาพ (Quality) ๓) C = กลยุทธ์เกี่ยวกับต้นทุนค่าใช้จ่าย (cost) ๔) D = กลยุทธ์เกี่ยวกับการส่งมอบ (Delivery) ๕) S = กลยุทธ์เกี่ยวกับความปลอดภัย (Safety) ๖) M = กลยุทธ์เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของพนักงาน (Morale) ๗) E = กลยุทธ์เกี่ยวกับจรรยาบรรณ (Ethics) ซึ่งจะขอกล่าวในรายละเอียดดังนี้

๑. สำหรับกลยุทธ์เกี่ยวกับผลผลิต (Productivity) หมายถึง องค์การธุรกิจจะต้องมีการปรับปรุงเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้มีการเพิ่มผลผลิตต่อหน่วยให้มากขึ้น

๒. กลยุทธ์เกี่ยวกับคุณภาพ (Quality) หมายถึง องค์การธุรกิจจะต้องเน้นการผลิตสินค้าและบริการให้มีคุณภาพมากกว่าคู่แข่ง เพราะจะทำให้ลูกค้าเมื่อใช้สินค้าและบริการแล้วจะมีความจงรักภักดีต่อสินค้าเรา

๓. กลยุทธ์เกี่ยวกับต้นทุนค่าใช้จ่าย (Cost) หมายถึง การดำเนินการขององค์การธุรกิจจะต้องหากกลยุทธ์ให้มีการลดต้นทุน เช่น การใช้เทคโนโลยีแทนคนจะทำให้ของค์การธุรกิจสามารถจะกำหนดราคาสินค้าและบริการต่ำกว่าคู่แข่งได้ ตัวอย่างเช่น ธุรกิจสายการบินต้นทุนต่ำของไทยแอร์เอเชียใช้เทคโนโลยีในการซื้อบัตร การเช็คอิน ทำให้ปัจจุบัน แอร์เอเชียสามารถเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดมากขึ้น โดยสามารถเอาชนะสายการบินไทยได้

๔. กลยุทธ์เกี่ยวกับการส่งมอบ (Delivery) หมายถึง การขนส่งสินค้าและบริการให้ถึงมือลูกค้าทันเวลา จะทำให้เราได้เปรียบคู่แข่งทางธุรกิจ เพราะเราสามารถเพิ่มประสิทธิภาพได้ดีกว่า ตัวอย่างธุรกิจที่ประสบความสำเร็จคือ บริษัท Amazon ทำการขายสินค้า online ทั่วโลกและสามารถส่งสินค้าถึงมือลูกค้าทันเวลา ทำให้บริษัท Amazon ครองส่วนแบ่งทางการตลาดมากที่สุดในโลกของการขายหนังสือ

๕. กลยุทธ์เกี่ยวกับความปลอดภัย (Safety) หมายถึง กระบวนการผลิตสินค้าและชนิดสินค้าจะต้องมีความปลอดภัยให้กับลูกค้า เพราะจะสร้างความเชื่อมั่นต่อสินค้าของเรา ตัวอย่างเช่น บริษัทโตโยต้ามีปัญหาเรื่องเบรกรถยนต์ บริษัทจะเรียกคืนรถยนต์เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงใหม่เพื่อให้ลูกค้าพึงพอใจ

๖. กลยุทธ์เกี่ยวกับขวัญและกำลังใจของพนักงาน หมายถึง ผู้บริหารจะต้องมีภาวะผู้นำเพื่อสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน ในการบริการและการผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพ โดยอาจจะใช้กลยุทธ์การเพิ่มเงินเดือน เพิ่มสวัสดิการ ให้แก่พนักงาน รวมทั้งการให้รางวัลพนักงานเดินทางไปต่างประเทศ

๗. กลยุทธ์เกี่ยวกับจรรยาบรรณ (Ethics) หมายถึง องค์การธุรกิจจะต้องมีศีลธรรม ไม่ทำธุรกิจที่ทำลายสังคม แต่องค์การธุรกิจจะต้องคืนกำไรสู่สังคมด้วย โดยการให้ทุนการศึกษาสำหรับเด็กยากจน การปลูกป่าเพื่อรักษาสิ่งแวดล้อม เป็นต้น



จะเห็นได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้หลัก P - Q - C - D - S - M - E จะช่วยให้ องค์การธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขันธุรกิจในยุคโลกาภิวัตน์ที่โลกธุรกิจมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงได้

#### ๔. การวางกลยุทธ์โดยใช้ชุดความคิดน่านฟ้าสีคราม (Blue Ocean Strategy)

การวางกลยุทธ์ทางธุรกิจในปัจจุบันที่นิยมใช้กันมีอยู่ ๓ ประเภท หลัก ๆ กล่าวคือ ๑) น่านน้ำสีแดง (Red Ocean) ๒) น่านน้ำสีขาว White Ocean และ ๓) น่านฟ้าสีคราม (Blue Ocean Strategy) ซึ่งจะขอกล่าวในรายละเอียดต่อไป

**น่านน้ำสีแดง (Red Ocean)** เป็นการแข่งขันทางธุรกิจในตลาดปัจจุบัน เนื่องจากการแข่งขันแต่ละรายก็จะมุ่งเน้นในการเอาชนะคู่แข่งทางการค้า เพื่อที่จะแย่งชิงลูกค้ามาให้ได้มากที่สุด และทำให้ได้กำไรมากที่สุด และแนวทางที่ลูกค้าคู่แข่งก็จะเอาชนะคู่แข่งให้ได้ก็คือ จะต้องมีคู่แข่งของเราทำอะไรบ้าง สินค้าและบริการของคู่แข่งเป็นอย่างไร (ชลิศ ลิ้มประเสริฐ, ๒๕๕๑) ตัวอย่างเช่น การแข่งขันทางการค้าอย่างรุนแรงระหว่างห้างบิ๊กซี กับ ห้างเพอร์ฟิค โกลด์ ที่มีกลยุทธ์ทั้งทางด้านราคา โปรโมชั่น การโฆษณาสินค้าผ่านสื่อต่าง ๆ

**น่านน้ำสีขาว (White Ocean Strategy)** หรือกลยุทธ์ธุรกิจสีขาว หมายถึง องค์การธุรกิจไม่มุ่งหวังในการทำกำไรสูงสุด แต่ต้องนำเอาหลักการทางศาสนามาประกอบการทำธุรกิจด้วย หรือเกิดจากแนวคิดที่มองว่าโลกใบนี้ไม่ได้ค้นพบ และไม่ใช่อะไรของการแข่งขันเท่านั้น แต่เป็นโลกของโอกาสและความอุดมสมบูรณ์ หากองค์กรก้าวร้าวขึ้นมา ก็เป็นผลมาจาก "สังคม" การมีอยู่ขององค์กรจึงไม่ใช่เพื่อตัวองค์กรเอง ไม่ใช่อยู่เพื่อทำกำไรสูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น หรือกอบโกยผลประโยชน์ในช่วงเวลาสั้น ๆ แต่ต้องเป็นไปเพื่อสร้างผลกำไร สร้างความมั่งคั่งสูงสุดให้กับส่วนรวม การทำธุรกิจบนแนวทางของ White Ocean ผู้บริหารนักคิดบอกว่าอยู่ที่สมการ ๓ P คือ ๑. People (คน) ๒. Planet (ทรัพยากร) และ ๓. Profit (ผลกำไร) (จิราวัฒน์ คงแก้ว, ๒๕๕๑) ตัวอย่างเช่น การทำ CSR หรือ Corporate Social Responsibility ของ เอสซีจี การพัฒนาศักยภาพเยาวชน เอสซีจี แบดมินตัน จัดแข่งขันกีฬาแบดมินตันอย่างต่อเนื่องและครบวงจรมากกว่า ๒๐ ปี ตั้งแต่ระดับเยาวชนระดับประเทศ และระดับนานาชาติ รวมทั้งก่อตั้งสถาบัน SCG Badminton Academy เพื่อพัฒนาทักษะ ความสามารถนักแบดมินตันเยาวชนอย่างเต็มรูปแบบและครบวงจรเป็นแห่งแรกในประเทศไทย

ปัจจุบันมีแนวคิดหนึ่งที่ได้รับการกล่าวถึงอย่างกว้างขวาง เพราะเป็นการมองการสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขันแตกต่างจากที่ผ่านมาที่จะไม่พยายามต่อสู้แข่งขันจำกัดอยู่ในอุตสาหกรรมเดิมๆ หรือ การแย่งชิงชิงลูกค้าจากคู่แข่ง หากแต่คิม (Kim) และเมาบอร์จ (Mauborgne) ใช้การอุปมาอุปไมยว่าตลาด คือ มหาสมุทรและแยกความแตกต่างเป็น ๒ มหาสมุทร คือ มหาสมุทรรนน้ำสีคราม และมหาสมุทรรนน้ำสีแดง ซึ่งลักษณะของแต่ละ มหาสมุทร สรุปได้ดังตารางที่ ๑

ตารางที่ ๑ การเปรียบเทียบระหว่างกลยุทธ์มหาสมุทรน้ำสีแดงและ

กลยุทธ์มหาสมุทรน้ำสีคราม (พัชรี ชมภูคำ, ๒๕๕๒, หน้า ๑๑๕; คิมเบ็ลยู ชาน คิม และวีนี มัวเบอร์ก, 2549)

กลยุทธ์มหาสมุทรน้ำสีแดง	กลยุทธ์มหาสมุทรน้ำสีคราม
<ul style="list-style-type: none"> <li>- แข่งขันกันในพื้นที่ตลาดเดิม</li> <li>- เอาชนะกันด้วยการแข่งขัน</li> <li>- มองความต้องการที่มีอยู่เดิม</li> <li>- เลือกกระหว่างคุณค่าและต้นทุน</li> <li>- ปรับระดับระบบกิจกรรมทั้งหมดขององค์กรธุรกิจด้วยการเลือกเชิงกลยุทธ์ว่าจะเป็นการสร้างความต่างหรือต้นทุน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- สร้างตลาดขึ้นใหม่</li> <li>- ไม่ต้องแข่งขันกับใคร</li> <li>- สร้างและจับความต้องการใหม่</li> <li>- ไม่ต้องเลือกกระหว่างคุณค่าและต้นทุน</li> <li>- ปรับระดับระบบกิจกรรมทั้งหมดขององค์กรธุรกิจด้วยการมุ่งเน้นที่จะมีทั้งความต่างและต้นทุนต่ำ</li> </ul>

จะเห็นได้ว่าตามแนวความคิดของ Kim กับ Mauborgne เห็นว่า Blue Ocean หมายถึงอุตสาหกรรมทั้งหมดที่ยังไม่ปรากฏอยู่ในปัจจุบันหรือที่เรียกว่า ช่องว่างตลาดที่ยังไม่มีผู้ใดรู้จัก (Unknown Market Space) ซึ่งยังไม่มีคู่แข่งใดได้ค้นพบ ใน Blue Ocean ความต้องการของลูกค้าหรือที่เรียกว่าอุปสงค์ (Demand) นั้น จะเป็นการที่องค์กรธุรกิจสามารถสร้างขึ้นมาได้ (Create) แทนที่จะเป็นการแข่งขันกับคู่แข่งเพื่อที่จะได้มา ซึ่งจะมีโอกาสในการเจริญเติบโตอย่างพอเพียงทั้งในรูปของกำไรและความรวดเร็วในการเข้าสู่ตลาด (ขจรวุฒิ นาคีรกุล, ๒๕๕๓, หน้า ๙๔)



ภาพที่ ๒. คอนโด แอล.พี.เอ็น (LPN) รัชโยธิน ถ่ายเมื่อวันที่ ๖ ตุลาคม ๒๕๕๕

ตัวอย่าง องค์การธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์แบบ Blue Ocean ที่ประสบความสำเร็จ กล่าวคือ องค์การธุรกิจ LPN คอนโด ปลื้มผลประกอบการปี ๒๕๕๐ กว่ายอดขายเกือบหมื่นล้าน หักต้นทุนขาย และรับรู้รายได้ปี ๒๕๕๑ เฉลี่ยโตกว่า ๒๐% จากการสัมภาษณ์ของ นาย โยภาส ศรีหัยค์ กรรมการผู้จัดการ องค์การธุรกิจ แอล.พี.เอ็น. ดีเวลลอปเมนต์ จำกัด (มหาชน) (LPN) ว่า "ปัจจัยที่นำมาสู่ความสำเร็จของ LPN ที่สร้างการเติบโตและการยอมรับอย่างต่อเนื่อง นอกจากกลยุทธ์ในการแสวงหาตลาดใหม่ที่ไร้คู่แข่ง (Blue Ocean Strategy) ซึ่งเป็นไปอย่างแม่นยำ โดยตลอด การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่ชัดเจน (Focus Strategy) ในกลุ่มลูกค้าเป้าหมายระดับกลาง - บนถึงกลาง - สูง ซึ่งเป็นฐานลูกค้าขนาดใหญ่ การจัดการต้นทุนที่มีประสิทธิภาพ (Cost Leadership) ทั้งต้นทุนทางตรงและทางอ้อม และการสร้างความแตกต่างด้านสินค้าและบริการ (Differentiation) แล้ว ปัจจัยที่สำคัญได้แก่ การที่องค์การธุรกิจ ให้ความสำคัญกับการจัดการชุมชนที่มุ่งเน้นการสร้างสังคม สิ่งแวดล้อม และคุณภาพชีวิตที่ดี ภายใต้แนวคิด "ชุมชนน่าอยู่" ซึ่งองค์การธุรกิจ ได้ยึดถือและปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรมมาโดยตลอด ถือเป็นจุดแตกต่าง จากคู่แข่งในทุกองค์การธุรกิจที่นำไปสู่ความมั่นคงของแบรนด์ (Brand Equity) รวมถึงการบอกต่อเพื่อแนะนำไปยังกลุ่มเป้าหมายอื่น ๆ สร้างความได้เปรียบที่ทำให้ LPN ไม่จำเป็นต้องลงทุนในสื่อโฆษณา ทั้งการบอกต่อยังเป็นการตอกย้ำให้เห็นถึงความเชื่อมั่นที่ลูกค้ามีต่อแบรนด์ของ LPN อีกด้วย" (<http://www.lpn.co.th/th/news/viewitem-print.aspx?nid=70>)

## ๕. การวางกลยุทธ์โดยใช้การเทียบเคียง (Benchmarking)

การกำหนดกฎเกณฑ์ และวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) เป็นเรื่องที่ธุรกิจต้องให้ความสนใจเป็นพื้นฐานของการวิเคราะห์การแข่งขันเพื่อควบคุมผลการปฏิบัติงานให้ดีที่สุดเหนือคู่แข่ง โดยการวิเคราะห์สินค้า หรือกระบวนการและเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หรือวิธีการดำเนินการที่ดีที่สุด (จักรวรา จันทรัชาย, ๒๕๕๓, หน้า ๑๒๓) หรือการเทียบเคียง เป็นการหาว่าที่อื่น บุคคลอื่น หน่วยงานอื่น องค์กรอื่น หรือสถาบันอื่นนั้นได้ดีมากแล้วองค์กรก็นำเอาสิ่งนั้นมาทำเป็นแบบอย่าง การวางแผนก็เช่นเดียวกันจะต้องไปแสวงหาองค์กรอื่นใดสามารถวางแผนได้ดีมากหรือดีที่สุด องค์กรของเราก็นำเอาวิธีการวางแผนนั้นมาใช้ เพราะปัจจุบันการดำเนินธุรกิจหรือการจัดการงานในองค์กรใด ๆ ก็ดีเป็นเรื่องของการแข่งขันเสมอ ถ้าองค์กรไม่มีความเป็นเลิศ โอกาสจะแข่งขันกับองค์กรอื่นเป็นเรื่องยากที่จะสำเร็จ การเทียบเคียงของที่อื่นจะผลักดันให้องค์การมุ่งไปสู่การคิดค้นประดิษฐ์สิ่งใหม่ (Innovation) ซึ่งเป็นหัวใจของการพัฒนาธุรกิจให้อยู่ในตลาดที่เต็มไปด้วยการแข่งขันได้ (แอนนา ตีแยร์, ๒๕๕๑, หน้า ๙๔ - ๙๕) สำหรับประเภทของการเทียบเคียง (Benchmarking) มีอยู่ ๗ ประเภท ดังนี้ (จักรวรา จันทรัชาย, ๒๕๕๓, หน้า ๑๒๓)

๑. เปรียบเทียบภายในองค์กร (Internal Benchmarking)
๒. เปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Competitive Benchmarking)
๓. เป็นการร่วมมือระหว่างองค์กร เพื่อสร้างค่าอ้างอิง (Collaborative Benchmarking)
๔. เป็นองค์กรที่ไม่ใช่คู่แข่งอยู่ต่างอุตสาหกรรม (Cooperative Benchmarking)
๕. เปรียบเทียบระบบ และกระบวนการดำเนินงาน (Process Benchmarking)
๖. พิจารณาผลระยะยาว ประเมินในด้านกลยุทธ์ (Strategic Benchmarking)
๗. ตามหน้าที่งาน (Function Benchmarking)

สำหรับขั้นตอนการเปรียบเทียบมีทั้งหมด ๖ ขั้นตอน ตามแนวคิดของ (Michael Armstrong, 2003, pp. 689 - 690)

๑. การกำหนดนโยบายขององค์กรว่าเราจะเปรียบเทียบวิธีการปฏิบัติกับองค์กรอื่นอย่างไร

๒. การกำหนดเพื่อวิพากษ์ผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งมีปัจจัยอะไรบ้าง ภายในองค์กรเพื่อเป็นข้อมูลในการเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น

๓. หาว่าองค์กรอื่นมีข้อมูลอะไรบ้างรวมทั้งมีปัจจัยอะไรที่เหมือนกันในอุตสาหกรรมเดียวกัน

๔. เราจะต้องเปรียบเทียบวิธีการปฏิบัติอย่างไรที่มีความสำคัญกับองค์กร

๕. ทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยผู้เชี่ยวชาญ

๖. ลงมือปฏิบัติให้กับองค์กรของเราในส่วนที่เป็นจุดอ่อน เพื่อพัฒนาให้มีจุดแข็ง

### ขั้นตอนการทำ Benchmarking ของ Xerox Corporation

รูปแบบของการทำ Benchmarking มีความหลากหลายแต่อยู่บนพื้นฐานเดียวกัน ซึ่งรูปแบบที่จะกล่าวถึงต่อไปนี้เป็นรูปแบบการทำ Benchmarking ของ Xerox Corporation ซึ่งเป็นต้นแบบการทำ Benchmarking และถือเป็นรูปแบบมาตรฐานที่ได้รับความนิยมมากที่สุดที่องค์กรสามารถนำไปปรับใช้เพื่อสร้างรูปแบบที่เหมาะสมกับตนเองในอนาคตต่อไป

รูปแบบการทำ Benchmarking ของ Xerox Corporation ประกอบด้วย ๔ ขั้นตอนหลัก และ ๑๐ ขั้นตอนย่อย ตามภาพที่ ๗



ภาพที่ ๗ ขั้นตอนกระบวนการ Benchmarking

จากภาพที่ ๓ ในขั้นตอนแรกคือ ขั้นตอนการวางแผน (Planning) ประกอบไปด้วยขั้นตอนย่อย ๓ ขั้นตอน คือ

๑. การกำหนดหัวข้อการทำ Benchmarking
๒. การกำหนดผู้ที่เราต้องการไปเปรียบเทียบด้วย
๓. การกำหนดวิธีการเก็บข้อมูลและการเก็บข้อมูล

หลังจากเสร็จกระบวนการวางแผน ขั้นตอนต่อไปคือ การวิเคราะห์ข้อมูล (Analysis state) ซึ่งประกอบด้วย

๑. การวิเคราะห์หาช่วงห่างระหว่างตัวเราไปเปรียบเทียบด้วย
๒. การคาดคะเนหาช่วงห่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

จากนั้น จะเข้าสู่ขั้นตอนการบูรณาการ (Integration) คือ ขั้นตอนของการนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลมาสื่อสารให้ผู้เกี่ยวข้องยอมรับและตั้งเป้าหมายในการปรับปรุงร่วมกัน ขั้นตอนนี้ประกอบด้วย

๑. การสื่อสารที่ได้รับจากการทำ Benchmarking ให้ผู้เกี่ยวข้องทราบเพื่อสร้างการยอมรับ
๒. การตั้งเป้าหมายการดำเนินงาน

ขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการ Benchmarking คือ ขั้นตอนการปฏิบัติ เป็นขั้นตอนการนำผลจาก Benchmarking มาจัดทำเป็นแผนปฏิบัติการและลงมือปฏิบัติจริง ขั้นตอนนี้ประกอบด้วย

๑. การจัดทำแผนดำเนินงาน
๒. การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ การควบคุมและกำกับดูแลให้ผลเป็นไปตามแผนที่วางไว้
๓. การสะท้อนผลโดยเทียบกับค่าเปรียบเทียบของผู้ที่ดีที่สุดหรือผู้ที่เราเปรียบเทียบด้วย

การเทียบเคียง เราจะเน้นที่วิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practices) กับธุรกิจที่ใกล้เคียงกัน แล้วนำผลการเทียบเคียงมาทำการปรับปรุงธุรกิจให้มีความเข้มแข็งตัวอย่างที่ได้กล่าวมาก็คือ ธุรกิจ Xerox Corporation ได้นำหลักการเทียบเคียงมาทำการปรับปรุงธุรกิจของตน

## ๖. การวางกลยุทธ์โดยการให้มีส่วนร่วมในการวางแผน (Participation Planning)

การให้คนทุกระดับมีส่วนร่วมในการวางแผนมีความสำคัญมาก เพราะคนทุกคนล้วนกระทบต่อการวางแผนไม่ว่าทางใดก็ทางหนึ่ง การให้คนมีส่วนร่วมจะทำให้ได้ข้อมูลมากขึ้น ทำให้เกิดความคิดริเริ่มและความคิดสร้างสรรค์ในการวางแผนก็จะได้แผนที่ดีและสมบูรณ์ เมื่อมีการนำแผนไปใช้คนก็就会有ความผูกพันกับแผน มีความเข้าใจและยอมรับแผนด้วยเช่นกันซึ่งทำให้แผนดำเนินต่อไปจนเสร็จ (เสนาะ ตีแยว, ๒๕๕๑, หน้า ๙๕)



สำหรับประเภทของแผน เราสามารถแบ่งได้เป็น ๓ ประเภทหลัก ๆ กล่าวคือ

๑) แบ่งตามระยะเวลา (Time horizon) ซึ่งเราจะแบ่งได้ออกเป็น ๓ ช่วง ๑.๑) แผนระยะสั้น (Short-range plan) เป็นแผนที่ครอบคลุมเวลาการให้แผนไม่เกิน ๑ ปี ๑.๒) แผนระยะกลาง (Intermediate-range plan) เป็นแผนที่ให้ระยะเวลาระหว่าง ๑ ปี ถึง ๒ ปี ๑.๓) แผนระยะยาว (Long-range plan) เป็นแผนที่ให้ระยะเวลาระหว่าง ๒ ปี ถึง ๕ ปี

๒) การแบ่งตามหน้าที่กิจกรรม (Scope of activity) สามารถแบ่งได้ ๒ ประเภท กล่าวคือ ๒.๑) แผนกลยุทธ์ (Strategic plan) ๒.๒) แผนดำเนินการ (Operation plan)

๓) การแบ่งตามลักษณะการนำไปใช้ (Frequency of use) สามารถแบ่งได้ ๒ ประเภท กล่าวคือ ๓.๑) แผนการใช้ครั้งเดียว (Sing-use plan) ๓.๒) แผนที่ใช้เป็นประจำ (Standing-use plan)

### ทฤษฎีความต่อเนื่องของพฤติกรรมในการใช้อำนาจ

ผู้บริหารแต่ละคนอาจมีพฤติกรรมในการใช้อำนาจหน้าที่ที่น้อยน้อยแตกต่างกันไปยิ่งผู้บริหารมีพฤติกรรมในการใช้อำนาจหน้าที่สูง จะทำให้ผู้บริหารมีลักษณะใกล้ชิดเคียงกับผู้นำแบบอัตโนมัติมากขึ้น อาจกล่าวได้หรืออย่างว่าเป็นลักษณะของภาวะผู้นำแบบเน้นผู้นำหรือทั้งหน้าเป็นศูนย์กลาง ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่อิสระในการคิดและการแสดงออกน้อย แต่ถ้าผู้บริหารมีพฤติกรรมการใช้อำนาจหน้าที่ลดลง ก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระในการคิดและการแสดงออกเพิ่มขึ้นตามลำดับ และยังนำมาซึ่งความพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง (ศาสตราจารย์ ดร. สุทธิวงศ์, ๒๕๕๔, หน้า ๑๖๑)



จากภาพที่ ๔ ระดับการมีส่วนร่วมของพนักงานจากระดับที่ไม่มีส่วนร่วมเลย หมายถึง ผู้บริหารตัดสินใจและสั่งการอย่างเดียว ส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานที่ปฏิบัติงาน เพราะพนักงานเหล่านั้นไม่มีความภาคภูมิใจในผลงานที่ทำ โดยพนักงานไม่ได้มีส่วนร่วมในการวางแผนเลย หรือกรณีที่ผู้บริหารวางแผนฝ่ายเดียวบางทีก็ไม่ทราบปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในสถานประกอบการ ทำให้การวางแผนบางครั้งเกิดความผิดพลาด

ในกรณีที่ให้พนักงานตัดสินใจได้อย่างเสรีทำให้การวางแผนจากผู้มีความรู้และประสบการณ์ในการบริหาร ส่งผลให้การวางแผนดังกล่าวไม่บรรลุผล อย่างไรก็ตาม การมีส่วนร่วมในการวางแผนที่ได้ผลน่าที่จะเป็นการให้มีส่วนร่วมในการวางแผน กล่าวคือ เริ่มต้นการวางแผนมาจากผู้บริหารระดับสูงสุดแล้ว ส่งแผนต่อลงมาในระดับรองและระดับล่างให้ระดับล่างทุกระดับแก้ไข แสดงความเห็นหรือปรับเปลี่ยนในส่วนที่สำคัญได้ โดยที่เริ่มผู้บริหารเริ่มขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องว่าต้องการอะไร อยากให้ทำอะไร หรือทิศทางการดำเนินงานจะไปทางไหน การหาข้อมูลจากทุกระดับของพนักงาน ทำให้การวางแผนเป็นระบบประชาธิปไตยสำหรับพนักงานทุกคน และการเปิดโอกาสให้พนักงานทุกฝ่ายมีส่วนร่วมและจับคู่ช่วยทำงานร่วมกันในทุกขั้นตอนของการวางแผน เพื่อทำให้พนักงานทุกคนเกิดการยอมรับ มีความผูกพันกับแผน เมื่อนำแผนไปใช้ทุกคนก็ให้ความร่วมมือและสนับสนุน

จากการที่ได้นำเสนอการกำหนดกลยุทธ์ทางการจัดการทางธุรกิจจะเห็นได้ว่า แต่ละชุดความคิดทั้งจุดแข็ง และจุดอ่อนภายในกรอบชุดความคิด ดังนั้นผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องใช้ชุดความคิดทั้ง ๖ ชุด บูรณาการเข้าด้วยกัน เพื่อจะสร้างจุดแข็งทุกด้านของสถานประกอบการของตนเอง เพื่อที่สามารถจะทำให้สถานประกอบการได้มีความได้เปรียบเทียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) เพราะในปัจจุบันกระแสโลกาภิวัตน์ได้มีการแข่งขันทางธุรกิจอย่างรุนแรง ดังนั้นผู้ประกอบการไทยจะต้องมีเครื่องมือในการรับการแข่งขันที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ตัวอย่างเช่น ปี พ.ศ. ๒๕๕๔ ประเทศไทยได้เปิดเสรีทางการค้ากับกลุ่มประเทศอาเซียน ซึ่งจะทำให้องค์การธุรกิจของประเทศต่าง ๆ ในภูมิภาคอาเซียนสามารถแข่งขันกับเราได้

อย่างไรก็ดีเมื่อเราได้บูรณาการชุดความคิดทั้ง ๖ ชุดความคิดหลัก เราก็จะต้องมีตัวชี้วัดผลงานว่า ได้ทำงานที่วางไว้ตามเป้าหมายหรือไม่ ซึ่งตัวชี้วัดผลงานเชิงกลยุทธ์มีชื่อแตกต่างกัน ดังนี้ ๑. Strategic Measure หมายถึง ตัวชี้วัดผลงานเชิงกลยุทธ์ ๒. Strategic KPI (Key Performance Indicator) หมายถึง ตัวชี้วัดผลงานหลักเชิงกลยุทธ์ ๓. Corporate KPI หมายถึง ตัวชี้วัดผลงานหลักในระดับองค์กร ตัวอย่างเช่น ถ้าองค์การธุรกิจกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทางด้านเพิ่มอัตราผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น ตัวชี้วัด KPI ก็คือ กำไรที่เพิ่มขึ้น เปอร์เซ็นต์การเติบโตของกำไร อัตราเงินปันผล หรือกรณีที่องค์การธุรกิจมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ทางด้านการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ตัวชี้วัด KPI ก็คือ คะแนน Customer Satisfaction Index (CSI) จำนวนข้อ

ร้องเรียนของลูกค้า เปอร์เซ็นต์ลูกค้าที่ยังคงอยู่กับองค์กร เปอร์เซ็นต์ลูกค้าแนะนำ เปอร์เซ็นต์ลูกค้าที่ซื้อซ้ำและต่อเนื่อง

จะเห็นได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจเราสามารถที่จะใช้กรอบแนวความคิดทางกลยุทธ์ ซึ่งมี ๖ แนวคือ ๑. การใช้การวิเคราะห์โดยใช้หลัก SWOT และ TOWS ๒. การใช้การวิเคราะห์โดยใช้หลักการวัดผลองค์กรแบบสมดุล Balanced Scorecard ๓. การใช้การวิเคราะห์โดยใช้หลัก P-Q-C-D-S-M-E ๔. การใช้การวิเคราะห์โดยใช้หลักน่านน้ำสีคราม (Blue Ocean Strategy) ๕. การใช้การวิเคราะห์โดยใช้หลักการเทียบเคียง (Benchmarking) ๖. การใช้การวิเคราะห์โดยใช้หลักการให้มีส่วนร่วมในการวางแผน (Participation Planning) เพื่อให้องค์กรธุรกิจบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ คือ จะทำให้องค์กรธุรกิจได้กำไรสูงสุด หรือความอยู่รอดทางธุรกิจ จากนั้นองค์กรธุรกิจก็จะมีตัวชี้วัดว่า กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่องค์กรธุรกิจได้วางไว้นั้นบรรลุผลที่วางไว้หรือไม่ ทั้งหมดนี้เป็นกลยุทธ์ทางธุรกิจและตัวชี้วัดความสำเร็จในองค์กรภาคเอกชน

### บรรณานุกรม

- จรรยาภูมิ นาคีกรัตน์. (๒๕๕๓). กลยุทธ์กับธุรกิจ = Strategy & Business. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คิม, ดับเบิ้ลยู. ชาน และมัวเบอร์ก, จีนิ. (๒๕๕๑). กลยุทธ์น่านน้ำสีคราม, แปลจาก Blue ocean strategy, โดย ศิริวรรณ กรุงเทพฯ: เนชั่นบุ๊คส์
- แคทลียา ท้วมประถม. (๒๕๕๔, ๒๕ - ๓๑ กรกฎาคม). SWOT and TOWS analysis. ผู้จัดการ ๓๖๐ รายสัปดาห์, ฉบับที่ C2
- จิราวัฒน์ คงแก้ว. (๒๕๕๑). "White Ocean" ธุรกิจสีขาว ของ "ต๋นัย จันทรเจ้าชาย". วันที่สืบค้นข้อมูล ๒๙ กันยายน ๒๕๕๔, จาก <http://www.bangkokbiznews.com/home/detail/business/hr/20081223/2495/White-Ocean>
- ชลิต ลิ้มปนะเวช. (๒๕๕๑). อะไรคือ Red Ocean, Blue Ocean และ White Ocean strategy?. วันที่สืบค้นข้อมูล ๒๙ กันยายน ๒๕๕๔, จาก <http://atproengineer.com/index.php/knowledge/45-general-knowledge/58-red-ocean-blue-ocean-white-ocean>
- ณรงควิทย์ แลนทอง. (๒๕๕๑). การบริหารผลงานเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดบุ๊คเซ็น
- ธงชัย สันติวงษ์. (๒๕๔๑). หลักการจัดการ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด
- \_\_\_\_\_. (๒๕๓๙). องค์การและการบริหาร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด
- นภดล ร่มโพธิ์. (๒๕๕๓). การวัดผลองค์กรแบบสมดุล Balanced Scorecard. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

- พัชรี ชุมภูคำ. (๒๕๕๒). องค์การและการจัดการ (Organization and Management). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แมคกรอ-ฮิล
- พสุ เศรษฐินทร์. (๒๕๔๖). กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ = Retooling the new strategy. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มัลลิกา ตันสอน และจิตยาพร เหมอใจ. (๒๕๔๕). กลยุทธ์ธุรกิจ = Business strategy (พิมพ์ครั้งที่ ๓). กรุงเทพฯ: เอ็กสเปอร์เน็ท
- วิษณุ บุญมาร์ตน์. (๒๕๕๓). กลยุทธ์ทางธุรกิจ รวมเล่มบทความรวมอ้างอิงในโลกกว้าง สำนักบริการวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา (กันยายน)
- วิษณุ บุญมาร์ตน์. (๒๕๕๓). หลักการจัดการ ( Principles of management ) : เอกสารประกอบการสอน ชลบุรี: สาขาการจัดการธุรกิจและสารสนเทศ คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วิทยา ดำรงราษฎร์. (๒๕๔๖). การบริหาร (Management). กรุงเทพฯ : เชิร์ดเวฟ เอ็ดดูเทชั่น จำกัด
- จิโรจน์ ลักษณะนาอติศร. (๒๕๕๒). หลัดจากกับดัก = Balanced scorecard กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น
- สาคร สุขศรีวงศ์. (๒๕๕๔). การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร = Management : from the executive's viewpoint (พิมพ์ครั้งที่ ๗). กรุงเทพฯ: จี.พี.ไซเบอร์พริ้นท์
- สมนึก อธิวงษา. (๒๕๕๔, ๑ - ๓ สิงหาคม). เรารวมกันเพื่อ หมดสมัยของถูก. ประชาชาติธุรกิจ, ๒๕.
- อดิชา ตีเขตร์. (๒๕๕๑). หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชีมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- สมยศ นาวิการ. (๒๕๔๕). การบริหาร = Management (พิมพ์ครั้งที่ ๙). กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- โสภาส ศรีทองศรี. (๒๕๕๓). LPN รับผิดชอบต่อปี ๕๑ ตู รุจดแจ้ง "ชุมชนน่าอยู่" เน้นคุณภาพชีวิตไว้ (สุพินี คชนโคทาวัน). วันที่สืบค้นข้อมูล ๒๙ กันยายน ๒๕๕๔. จาก <http://www.lpn.co.th/th/news/viewitem-print.aspx?id=70>
- อัจฉรา จันทร์ฉาย. (๒๕๕๓). สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ: คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และจัดทำ BSC (Balanced Scorecard) (พิมพ์ครั้งที่ ๑๒). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Armstrong, M. (2003). A handbook of management techniques: the best-selling guide to modern management methods (3rd ed.). London: Kogan Page.
- Jones, G.R., & George, J.M. (2011). Essentials of Contemporary Management (4th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system. Harvard Business Review, 74 (1), 75-85.

- Kinicki, A., & Williams, B.K. (2011) *Management: A Practical Introduction* (5th ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Schermerhorn, J.R. (2011). *Management* (11 th ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W.H. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 51 (May/June), 164.

มหาวิทยาลัยบูรพา  
Burapha University