

บทที่ 7

การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

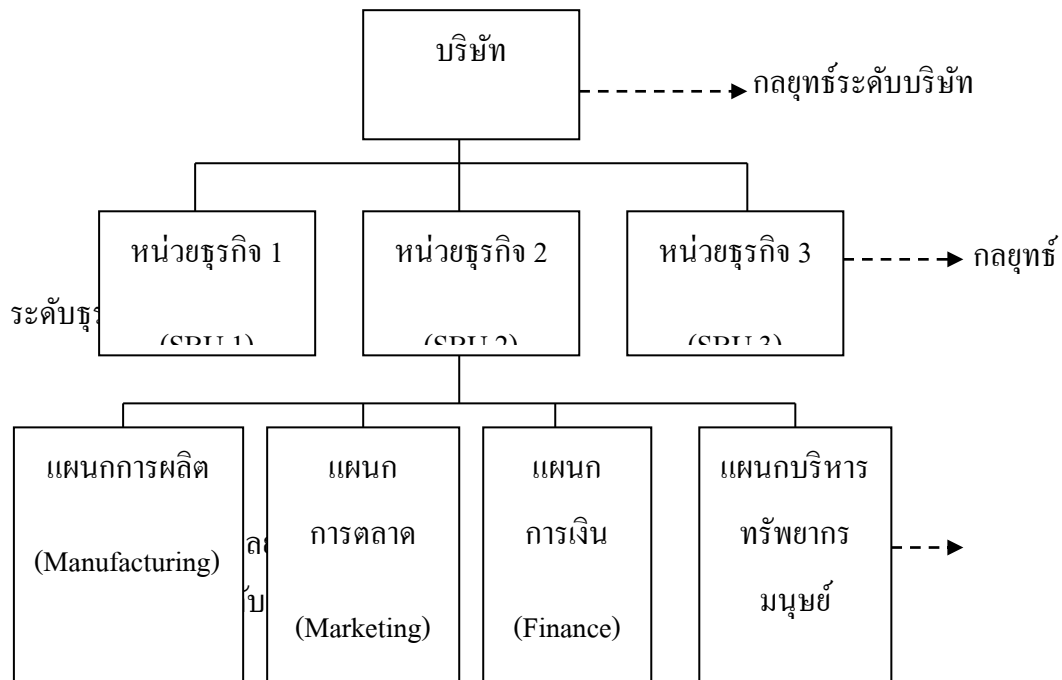
ในบทที่ 6 ได้กล่าวถึงการสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร และจากการสรุปผลการวิเคราะห์ดังกล่าว ทำให้ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ทราบถึงปัจจัยเชิงกลยุทธ์ขององค์กร หรือสิ่งที่เป็น จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ที่องค์กรมีอยู่ รวมถึงได้ทำการ กำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งเป็นการระบุ ถึงสิ่งที่องค์กรต้องการจะก้าวไปในอนาคตในรูปแบบของ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ไว้อย่างชัดเจนแล้ว ซึ่งถ้าเปรียบกับการเตรียมทำศึกสงครามของขุนศึกก็แสดงว่าตอนนี้ได้เกิดการ “รู้เขา-รู้เรา” และตั้งเป้าหมายในการรบไว้แล้ว ในบทนี้เราจึงจะต้องศึกษาถึงวิธีการรบที่มีอยู่และการเลือกใช้วิธีการรบที่ดีที่สุดสำหรับองค์กร นั่นก็คือการศึกษาถึงประเภทและรูปแบบของกลยุทธ์ในระดับต่างๆ รวมถึงวิธีการตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ที่ดีที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อมของ องค์กรที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน เพื่อให้ องค์กรสามารถบรรลุยัง เป้าหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ ที่องค์กรได้กำหนดไว้

กลยุทธ์ธุรกิจ

จากที่ได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ข้างต้นว่าองค์กรโดยทั่วไปจะมีการจัดแบ่งระดับของ กลยุทธ์ใน องค์กรออกได้เป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับบริษัทหรือกลยุทธ์หลัก (Corporate/Grand Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจหรือกลยุทธ์การแข่งขัน (Business/Competitive Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ซึ่งกลยุทธ์ทั้งสามระดับนั้นมีความสัมพันธ์กัน โดยสามารถนำ ความสัมพันธ์นั้นมาแสดงได้ดังภาพที่ 7.1

กลยุทธ์ระดับบริษัทหรือกลยุทธ์หลัก (Corporate/Grand Strategy)

เป็นกลยุทธ์ในภาพรวมขององค์กร ซึ่งถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร จะเกี่ยวข้องกับแนวทางในการดำเนินงาน ทิศทาง การเจริญเติบโตและรากฐานของธุรกิจในอนาคต โดยกลยุทธ์ในระดับนี้จะให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในด้านต่างๆ ดังนี้



ภาพที่ 7.1 ระดับชั้นการวางกลยุทธ์ในบริษัท
ที่มา (ดัดแปลงจาก พิบูล ทิปะपाल, 2546, หน้า 21)

1. **การกำหนดตำแหน่งทางธุรกิจ** ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัทนั้น นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารระดับสูงจะต้องพิจารณากำหนดส่วนประสมของกลุ่มธุรกิจโดยพิจารณาว่าในองค์การจะประกอบด้วยหน่วยธุรกิจใดบ้าง ต้องการขยายกิจการเข้าดำเนินงานในอุตสาหกรรมใดหรือจะทำการกระจายธุรกิจเข้าสู่อุตสาหกรรมใด และกำหนดตำแหน่งในอุตสาหกรรมอย่างไร

2. **การบริหารกลุ่มธุรกิจ** ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัทนั้นนักกลยุทธ์ หรือผู้บริหารระดับสูงจะต้องกำหนดแนวทางให้ผู้บริหารหน่วยธุรกิจ (Business Unit : BU) หาวิธีการดำเนินงานในกลุ่มธุรกิจของตนอย่างมีประสิทธิภาพ

3. **การเสริมสร้างความเข้มแข็งระหว่างหน่วยธุรกิจ** ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับนี้ นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารระดับสูง จะต้องพยายามหาวิธี สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การด้วยการเสริมสร้างความเข้มแข็งระหว่างหน่วยธุรกิจโดยการเปลี่ยนหรือการใช้ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ร่วมกันระหว่างหน่วยธุรกิจ เช่น เทคโนโลยี ทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

4. **การจัดลำดับความสำคัญ** ในแต่ละองค์การธุรกิจนอกจากจะมีทรัพยากรที่จำกัดแล้วยังมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่แตกต่างกัน นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารระดับสูงจึงต้อง

ทำการจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจด้วยการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดไปยังหน่วยธุรกิจที่มีอนาคตดีที่สุดก่อนหรือมีความจำเป็นมากที่สุดก่อน

กลยุทธ์ระดับธุรกิจหรือกลยุทธ์การแข่งขัน (Business/Competitive Strategy)

เป็นกลยุทธ์ในระดับหน่วยธุรกิจ (Business Unit : BU) จะถูกกำหนดโดยผู้บริหารหน่วยธุรกิจนั้นๆ ซึ่งจะให้มีความสำคัญกับแนวทางในการดำเนินงานเพื่อการแข่งขันกับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยกลยุทธ์ในระดับนี้จะให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในด้านต่างๆ ดังนี้

1. **ตอบสนองการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม** ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับนี้นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารหน่วยธุรกิจ จะต้องพยายามทำการปรับตัวเองให้ สามารถตอบสนองต่อทิศทาง การเปลี่ยนแปลงภายในอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้น ซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลาในทิศทางที่ไม่แน่นอน
2. **กำหนดสถานะในการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ** ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับนี้นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารหน่วยธุรกิจ จะต้องทำการกำหนดสถานะในการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ โดยการสร้างกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่หน่วยธุรกิจนั้นเป็นอยู่
3. **สร้างความได้เปรียบและลดการเสียเปรียบ** ในการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจในการ กำหนดกลยุทธ์ระดับนี้นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารหน่วยธุรกิจ จะให้ความสำคัญในการแข่งขันกับ ผู้ประกอบการที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ดังนั้น การสร้างความได้เปรียบจากจุดแข็งและการ ลดความเสียเปรียบจากจุดอ่อนภายในหน่วยธุรกิจของตนจึงเป็นเรื่องที่จำเป็นอย่างยิ่ง

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

เป็นกลยุทธ์ในระดับหน้าที่งาน ตามที่มีการจัดแบ่งหน้าที่งานในองค์การธุรกิจ เช่นงาน ด้านการตลาด งานด้านการเงิน งานด้านการผลิตและงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น โดยกลยุทธ์ระดับนี้ จะถูกกำหนดโดยผู้บริหารที่รับผิดชอบดูแลหน้าที่งานนั้นๆ และจะมุ่งเน้นให้ ความสำคัญกับการจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงานนั้นๆ ให้เกิดความเหมาะสม เกิดประสิทธิภาพ สูงสุด และจะต้องสอดคล้องเพื่อผลักดันกลยุทธ์ระดับบริษัทและระดับธุรกิจด้วย

กลยุทธ์ในระดับต่างๆ ที่ได้กล่าวในไว้ข้างต้นสามารถจำแนกคุณลักษณะและรายละเอียด ของกลยุทธ์ในแต่ละประเภทได้ ดังนี้

กลยุทธ์ระดับบริษัทหรือกลยุทธ์หลัก (Corporate/Grand Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางหรือขอบข่ายในการดำเนินงานขององค์การ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรและงบประมาณไปยังหน่วยงานต่างๆ ของทั้งบริษัท เป็นการดำเนินงานเพื่อตอบคำถามเชิงกลยุทธ์ว่า “เราควรเลือกจะเข้าไปแข่งขันในอุตสาหกรรมและตลาดใด?” (In what industries and markets should we compete?) โดยทั่วไปแล้วกลยุทธ์ในระดับบริษัทนั้นมักมีการจัดแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มลักษณะ ได้แก่ กลยุทธ์การเจริญเติบโต กลยุทธ์การรักษาสภาพและกลยุทธ์การตัดทอน โดยในกลยุทธ์แต่ละกลุ่มยังประกอบกลยุทธ์ย่อยที่เป็นแนวทางการดำเนินงานอีกหลากหลายรูปแบบ ดังนี้

1. กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างความเจริญเติบโตให้กับกิจการ โดยการเติบโตนั้น อาจมาจากยอดขาย กำไร หรือสินทรัพย์ที่เพิ่มขึ้นของกิจการ จึงเป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารส่วนใหญ่นิยมนำมาใช้กับกิจการของตน ส่วนวิธีการที่กิจการเติบโตอาจเป็นการเติบโตจากภายในกิจการเองหรือเติบโตจากภายนอกกิจการ โดยใช้การควบรวมกิจการ (Merger) การซื้อกิจการ (Acquisition) การเข้ายึดกิจการ (Takeover) หรือการเข้าไปร่วมลงทุน (Joint Venture) กับกิจการอื่นก็ได้

กลยุทธ์การเจริญเติบโต โดยทั่วไปแล้ว สามารถจัดแบ่งออกได้เป็น 2 รูปแบบ คือ การมุ่งเน้นขยายตัวและเติบโตจากสายผลิตภัณฑ์เดิมในอุตสาหกรรมเดิมอุตสาหกรรมเดียวกับการมุ่งขยายสู่ภายนอกสายผลิตภัณฑ์เดิมโดยเข้าสู่สายผลิตภัณฑ์ใหม่ในอุตสาหกรรมอื่นซึ่งสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1.1 กลยุทธ์การเจริญเติบโตแบบมุ่งความเชี่ยวชาญ (Concentration Growth Strategy) เป็นการขยายตัวและเติบโตจากสายผลิตภัณฑ์เดิม ภายในอุตสาหกรรมเดิมของบริษัท โดยองค์การเลือกที่จะให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่ตนมีความชำนาญอยู่เดิมด้วยการทุ่มเททรัพยากรและความสามารถทางการตลาดลงไปภายในอุตสาหกรรมเดียว สายผลิตภัณฑ์เดียว ตลาดเดียว เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมนั้นๆ โดยสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 กลยุทธ์ ได้แก่

1.1.1 กลยุทธ์การเจริญเติบโตแบบมุ่งความเชี่ยวชาญในแนวนอน (Horizontal Growth Strategy) เป็นการขยายตัวและเติบโตจากสายผลิตภัณฑ์เดิมในอุตสาหกรรมเดิมด้วยการขยายไปสู่ตลาดใหม่ การขยายสาขาไปยังต่างพื้นที่ การรวมธุรกิจกับผู้ประกอบการรายอื่น หรือ

การซื้อกิจการอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน ซึ่งในหนังสือบางเล่มก็จะพบว่าการเรียกกลยุทธ์แบบนี้ว่า “กลยุทธ์การรวมธุรกิจในแนวนอน (Horizontal Integration Strategy)”

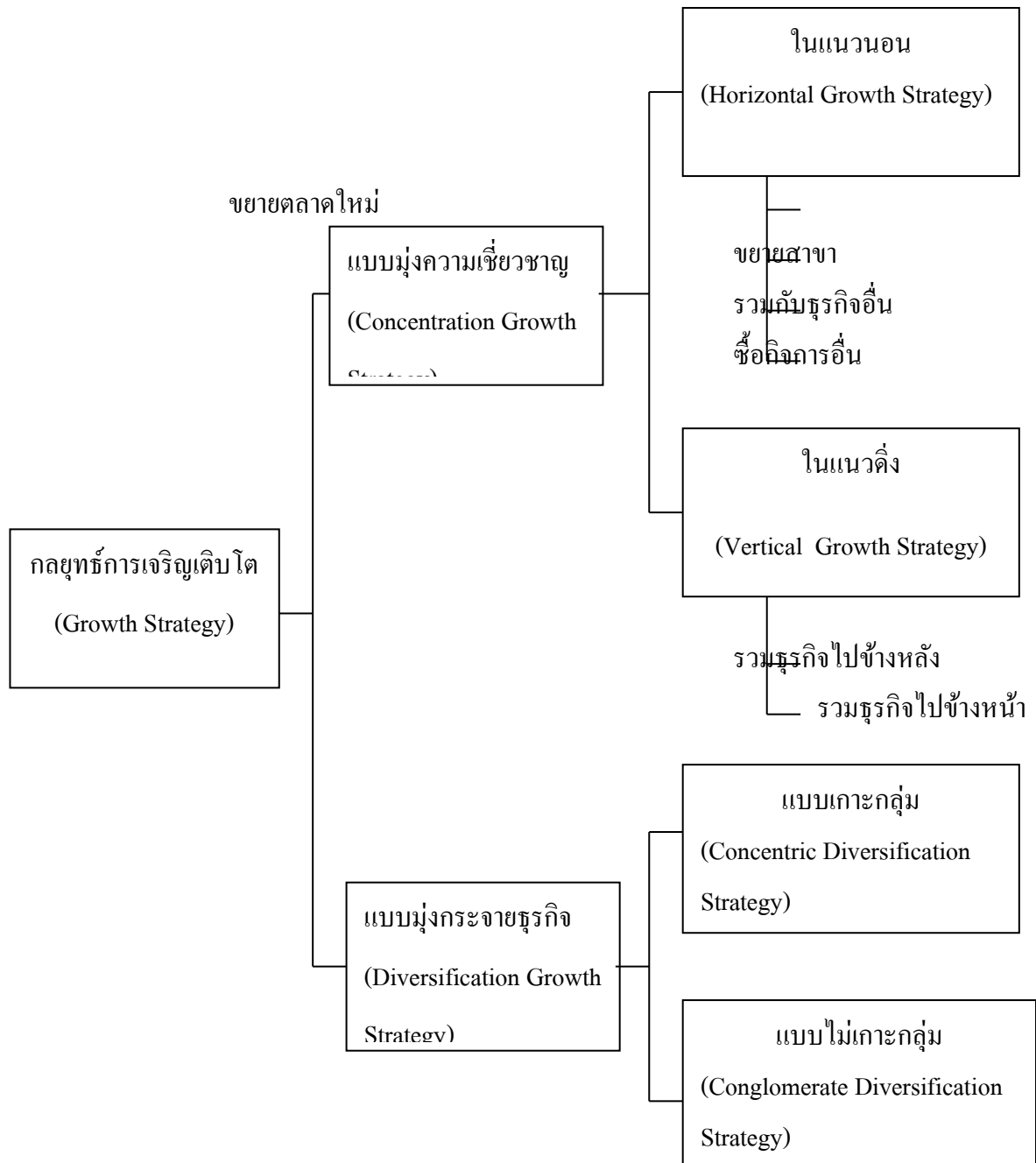
1.1.2 กลยุทธ์การเจริญเติบโตแบบมุ่งความเชี่ยวชาญในแนวดิ่ง (Vertical Growth Strategy) เป็นการขยายตัวและเติบโตจากสายผลิตภัณฑ์เดิมในอุตสาหกรรมเดิมไปยังธุรกิจที่เกี่ยวข้องในการเป็นผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบหรือเป็นผู้บริโภคเดิมของกิจการ ของเพราะวิธีการเหล่านี้ช่วยลดต้นทุนในการดำเนินงานของกิจการ โดยสามารถควบคุมดูแลทรัพยากรที่หายาก ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพหรือจะสามารถเข้าถึงความต้องการที่เป็นสิ่งที่ลูกค้าต้องการได้อย่างแท้จริง การรวมตัวในแนวดิ่งเพื่อการเจริญเติบโตที่ได้กล่าวไว้ในข้างต้น สามารถจำแนกรูปแบบกลยุทธ์ของการรวมตัว ออกได้เป็น 2 รูปแบบ คือ “กลยุทธ์การรวมธุรกิจไปข้างหลัง (Backward Integration Strategy)” คือ การขยายกิจการไปดำเนินงานแทนผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) เช่น ผู้ประกอบการรับเหมาก่อสร้าง ทำการขยายกิจการเพิ่มด้วยการเปิดร้านวัสดุก่อสร้าง และ “กลยุทธ์การรวมธุรกิจไปข้างหน้า (Forward Integration Strategy)” คือ การขยายกิจการด้วยการดำเนินงานแทนผู้ที่เคยเป็นผู้บริโภค เช่น บริษัทพรานทะเลที่เติบโตจากธุรกิจการทำประมง มาทำการแปรรูปอาหารทะเลแช่แข็ง

1.2 กลยุทธ์การเจริญเติบโตแบบมุ่งกระจายธุรกิจ (Diversification Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างความเจริญเติบโตให้กับกิจการโดยการขยายการเติบโตจากสายผลิตภัณฑ์เดิมเข้าสู่สายผลิตภัณฑ์ใหม่ เป็นการกระจายการลงทุนด้วยการหาช่องทางเพิ่มธุรกิจใหม่ในอุตสาหกรรมอื่นที่แตกต่างออกไป ซึ่งอาจมีความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิมหรือไม่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิมของกิจการก็ได้ โดยทั่วไปสามารถจำแนกออกได้เป็น 2 รูปแบบ ได้แก่

1.2.1 กลยุทธ์การเจริญเติบโตแบบมุ่งกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric Diversification Strategy) เป็นการเลือกที่จะขยายกิจการด้วยการกระจายการลงทุนไปยังผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิมของบริษัท กลยุทธ์ลักษณะนี้เหมาะสำหรับองค์กรที่มีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็ง เช่น บริษัทผลิตน้ำอัดลม อาจเพิ่มผลิตภัณฑ์น้ำผลไม้ หรือน้ำดื่ม เป็นต้น วิธีการดังกล่าวนี้จะทำให้บริษัทสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายทั้งด้านต้นทุนการผลิตและต้นทุนด้านการจัดจำหน่ายลงได้ ส่งผลให้บริษัทสามารถสร้างผลกำไรได้มากกว่าปกติ

1.2.2 มุ่งกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate Diversification Strategy) เป็นการเลือกที่จะขยายกิจการด้วยการกระจายการลงทุนไปยังผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิมของบริษัท กลยุทธ์ลักษณะนี้เหมาะสำหรับกรณีที่ธุรกิจเดิมมีแนวโน้มของการเจริญเติบโตที่ลดลง เช่น บริษัทผลิตเครื่องพิมพ์ดีดอาจหันไปพิจารณาหาธุรกิจอื่นที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมเลยเพราะมีโอกาสเจริญเติบโตได้มากกว่า

จากกลยุทธ์การเจริญเติบโตที่กล่าวไว้ในข้างต้น เราสามารถสรุปความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ต่างๆ ได้ดังภาพที่ 7.2



ภาพที่ 7.2 กลยุทธ์การเจริญเติบโต

ที่มา (ดัดแปลงจาก จินตนา บุญบงการและณัฏฐพันธ์ เขจรนันท์, 2544, หน้า 152)

2. กลยุทธ์การรักษาภาพ (Stability Strategy)

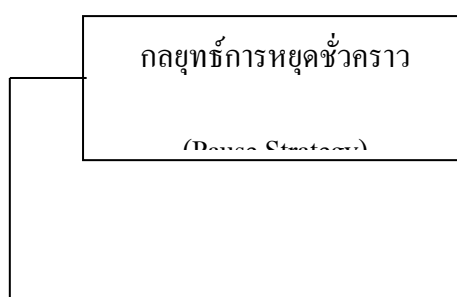
กลยุทธ์การดำเนินงานในลักษณะนี้จะเหมาะกับ องค์การที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มี การเจริญเติบโตปานกลาง และมีสภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงตัวไม่ค่อยเปลี่ยนแปลง ในบางกรณีก็ เป็นเพราะนักกลยุทธ์หรือผู้บริหารมีความพึงพอใจกับการดำเนินงานขององค์การที่เป็นอยู่ใน ปัจจุบันไม่ต้องการจะขยายกิจการให้เติบโตไปมากกว่านี้อีกแล้ว หรือในบางกรณีจะใช้เพราะ องค์การเชื่อว่าธุรกิจที่ดำเนินการอยู่นี้ในอนาคตจะมีการเจริญเติบโตน้อย อย่างไรก็ตามกลยุทธ์ใน ลักษณะนี้ควรใช้ในระยะสั้นเพราะการนำกลยุทธ์ลักษณะนี้มาใช้มานานๆ จะก่อให้เกิดจุดอ่อน ทำให้ คู่แข่งขันสามารถเข้ามาแข่งขันได้ง่าย โดยทั่วไปแล้วจะมีการจัดแบ่งกลยุทธ์การรักษาสภาพ ออกเป็น 3 รูปแบบ ได้แก่

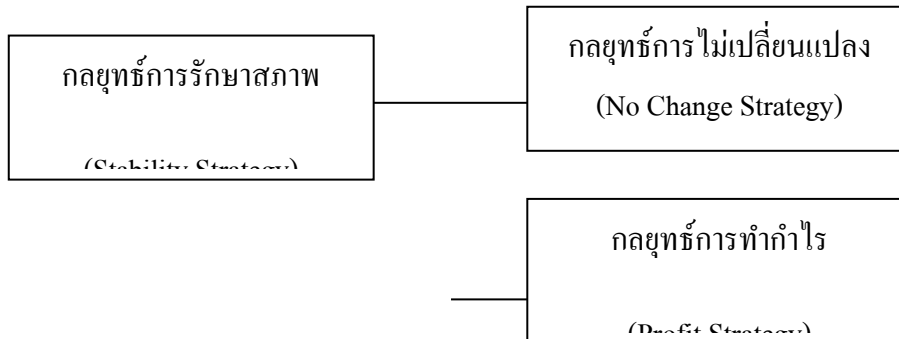
2.1 กลยุทธ์การหยุดชั่วคราว/ดำเนินด้วยความรอบคอบ (Pause or Proceed with Caution Strategy) ในบางคราวเมื่อองค์การเกิดความไม่แน่ใจในสถานการณ์แวดล้อมต่างๆ ก็มักจะ เลือกที่จะหยุดอยู่ชั่วคราวเพื่อจะได้รอดูสถานการณ์ต่างๆ ให้ชัดเจนเสียก่อนที่จะตัดสินใจเลือกการ ดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ตัวอย่างเช่น เมื่อมีการเปลี่ยนรัฐบาลใหม่องค์การใหญ่ๆ มักรอดูการ กำหนดนโยบายของรัฐบาลและคณะรัฐมนตรีใหม่ ที่จะเข้ามาดูแลกระทรวงต่างๆ ก่อนจะทำการ ตัดสินใจเลือกวิธีการดำเนินธุรกิจของตนในภายหลัง

2.2 กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No Change Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์การเลือก ที่จะตัดสินใจดำเนินงานตามกลยุทธ์เดิม ๆ โดยไม่มีการเปลี่ยนแปลง องค์การมักเลือกใช้กลยุทธ์นี้ เนื่องจากมีความพอใจในสถานการณ์ปัจจุบันของกิจการคืออยู่แล้ว และสภาพแวดล้อมที่สำคัญของ องค์การก็ไม่มีอะไรเปลี่ยนแปลงมากนัก รวมถึงลักษณะของตลาดที่ดำเนิน อยู่ก็มีความมั่นคงทำให้ คู่แข่งขันที่จะบุกกรุกเข้ามาในตลาดส่วนนี้มีน้อย

2.3 กลยุทธ์การทำกำไร (Profit Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์การเลือกที่จะตัดสินใจ ไม่ทำการลงทุนเพื่อขยายหรือลดขนาดของกิจการในสถานการณ์ที่มีปัญหาแต่จะพยายามควบคุม การดำเนินงานให้ดำเนินไปอย่างปกติ และใช้การปรับลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ลง จนทำให้ดูเหมือนว่า กิจการมีกำไรสูงขึ้น แต่จะทำได้เพียงระยะสั้นเท่านั้น หากปล่อยนานไปจะทำให้้องค์การเกิดปัญหา ในฐานะทางการแข่งขันและจะตกต่ำอย่างรุนแรง

โดยเราสามารถสรุปความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การรักษาสภาพในรูปแบบต่าง ๆ ได้ ดังภาพที่ 7.3





ภาพที่ 7.3 กลยุทธ์การรักษาสภาพ

ที่มา (ดัดแปลงจากจินตนา บุญบงการและณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2544, หน้า 153)

3. กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)

เมื่อมีหน่วยธุรกิจบางหน่วยธุรกิจในองค์กร หรือสายผลิตภัณฑ์บางสายผลิตภัณฑ์ ไม่ประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารจำเป็นต้องนำกลยุทธ์ที่มีลักษณะเป็นการตั้งรับหรือป้องกันตัว (Defensive Strategy) มาใช้เพื่อหาทางปรับปรุงการดำเนินงานใหม่ให้ดียิ่งขึ้น กลยุทธ์การตัดทอนจึงเป็นสิ่งที่องค์กรนำมาใช้ โดยทั่วไปแล้ว จะมีการจัดแบ่งกลยุทธ์การตัดทอนออกเป็น 4 รูปแบบ ได้แก่

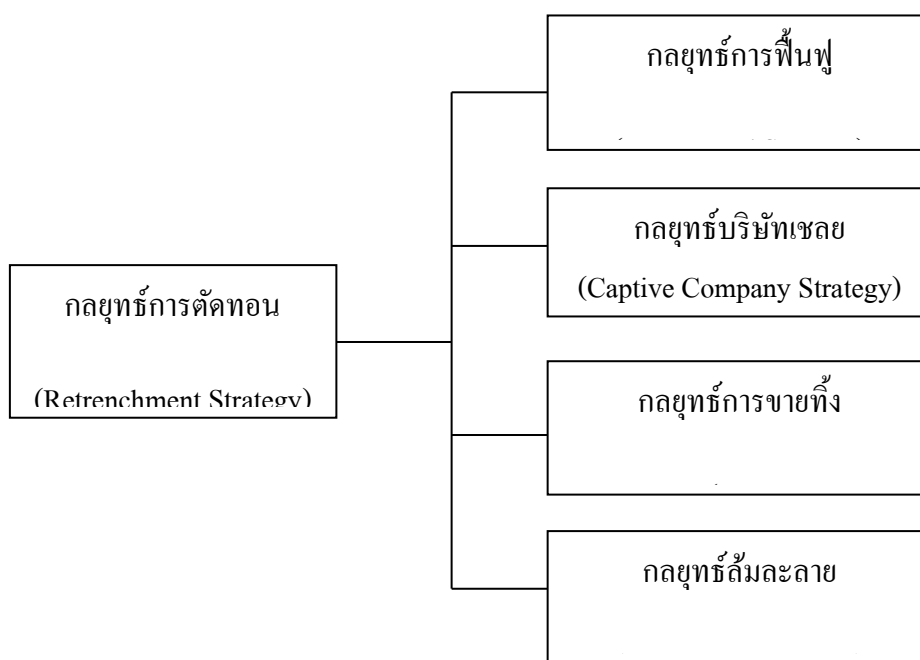
3.1 กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround Strategy) จะเป็นกลยุทธ์แรกที่ต้องพิจารณาเลือกนำมาใช้เมื่อกิจการเริ่มประสบปัญหา กลยุทธ์ชนิดนี้จะมุ่งเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้ดีขึ้น วิธีการที่ใช้อาจกระทำได้ โดยการปรับโครงสร้างองค์กร (Re-engineering) ให้มีขนาดที่เล็กลง การลดค่าใช้จ่ายในด้านต่างๆ ลง เช่น ค่าการตลาด ค่าใช้จ่ายในสำนักงาน เงินเดือนพนักงาน เป็นต้น

3.2 กลยุทธ์บริษัทเชลย (Captive Company Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรจะเลือกใช้เมื่อพบว่าฐานะทางการเงินของกิจการมีความอ่อนแอ ไม่สามารถใช้กลยุทธ์การฟื้นฟูมาแก้ไขสถานการณ์ของกิจการได้ตามลำพัง จึงต้องพึ่งพาท้องการอื่นที่มีความเข้มแข็งมากกว่าเข้ามาช่วยกอบกู้ฐานะของกิจการ เช่น การที่ห้างสรรพสินค้าโลตัสยอมให้กลุ่มเทสโก้เข้ามาถือหุ้น และเปลี่ยนเป็นห้างเทสโก้โลตัสในปัจจุบัน

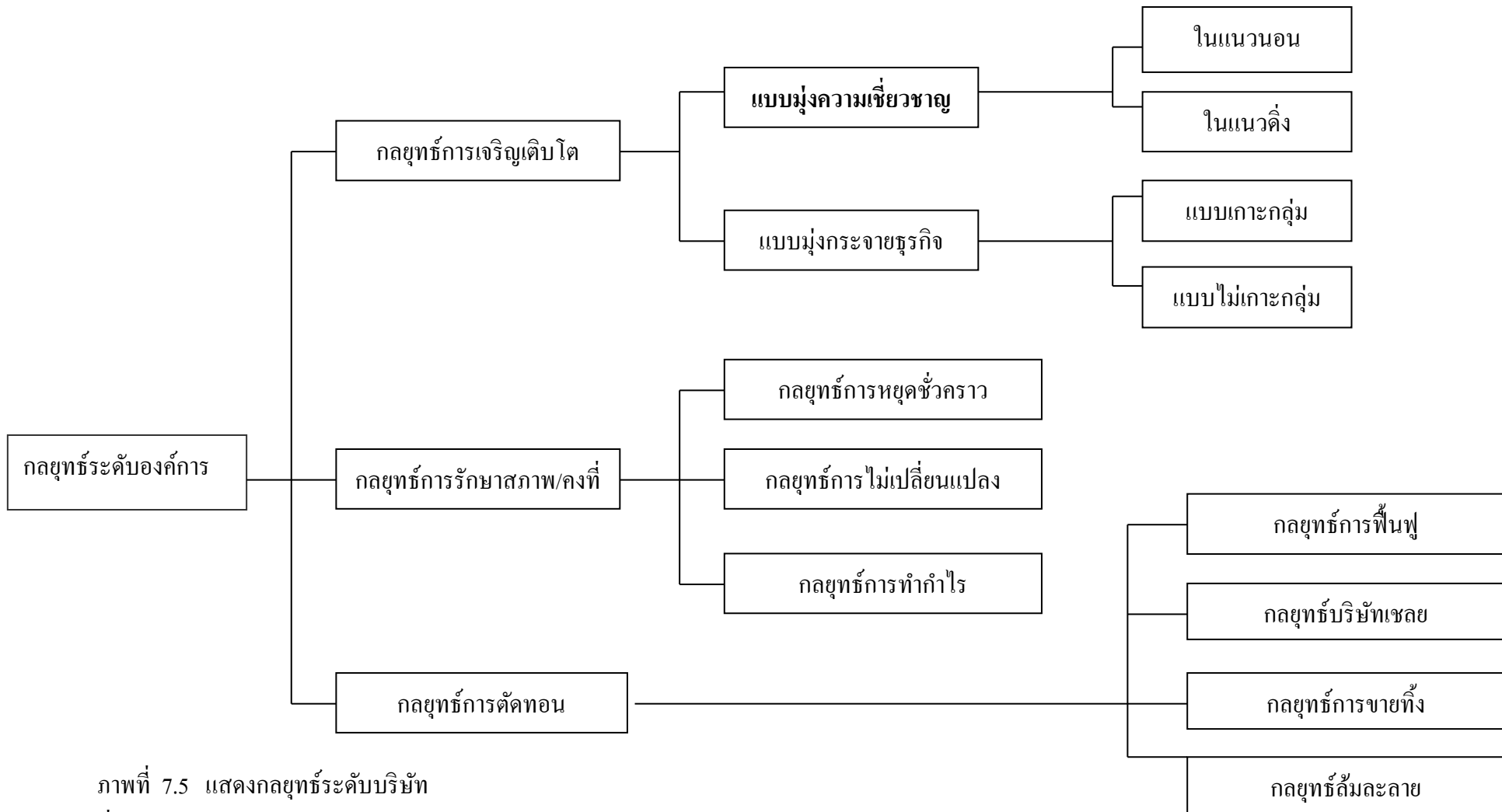
3.3 กลยุทธ์การขายทิ้ง/เลิกการลงทุน (Sell out or Divestment Strategy) องค์กรมักเลือกใช้กลยุทธ์ประเภทนี้ในกรณีที่สถานการณ์ปัญหาที่ประสบอยู่มีความรุนแรงเกินกว่าจะนำกลยุทธ์การฟื้นฟู และกลยุทธ์บริษัทเชลยมาใช้ได้ กลยุทธ์การขายทิ้งหรือเลิกการลงทุนนี้ยัง ถือเป็นวิธีการแก้ปัญหาที่ดีหากสามารถขายกิจการได้ในราคาที่ดี เพราะเมื่อขายไปแล้วองค์กรยังอยู่ พนักงานก็ยังคงมีงานทำอยู่เหมือนเดิมจะได้ไม่ต้องประสบปัญหาการว่างงาน

3.4 กลยุทธ์ล้มละลาย/เลิกกิจการ (Bankruptcy or Liquidation Strategy) การตัดสินใจนำกลยุทธ์นี้มาใช้ถือเป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุดขององค์กร นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารไม่สามารถหากลยุทธ์ใด ๆ มาใช้เพื่อทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้ เพราะแม้กระทั่งขายกิจการก็ไม่สามารถหาผู้ซื้อได้ จึงจำเป็นต้องใช้การล้มละลายหรือการเลิกกิจการ โดยทั่วไปมักเกิดกับองค์กรที่มีฐานะการแข่งขันที่อ่อนแอและอยู่ในอุตสาหกรรมที่ไม่น่าสนใจ

โดยเราสามารถสรุปความสัมพันธ์ของกลยุทธ์การตัดทอนในรูปแบบต่างๆ ได้ดังภาพที่ 7.4 และสามารถสรุปกลยุทธ์ระดับบริษัทได้ดังภาพที่ 7.5



ภาพที่ 7.4 กลยุทธ์การตัดทอน



ภาพที่ 7.5 แสดงกลยุทธ์ระดับบริษัท

ที่มา (ดัดแปลงจาก จินตนา บุญบงการและณัฐพันธ์ เจริญนันท์, 2544, หน้า 155)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจหรือกลยุทธ์การแข่งขัน (Business or Competitive Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการดำเนินงาน เพื่อการแข่งขันกับคู่แข่งที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยจะมุ่งสร้างรายได้เปรียบจากการแข่งขัน ให้กับหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit : SBU) ซึ่งผู้บริหารหน่วยธุรกิจจะเป็นผู้รับผิดชอบดูแลการดำเนินงาน เพื่อตอบคำถามเชิงกลยุทธ์ที่ว่า “เราจะแข่งขันอย่างไรให้ได้ลูกค้าในตลาดและอุตสาหกรรมนี้?” (How are we going to compete for customers in this industry and market?)

การสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันระหว่างหน่วยธุรกิจในแต่ละอุตสาหกรรม โดยทั่วไปแล้วสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost Leadership) เป็นการใช้ความได้เปรียบทางด้านต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งมาเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นการใช้ความสามารถในด้านการสร้างมูลค่าที่เหนือกว่าจากความแตกต่างมาเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

นอกจากนี้แล้ว ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) ยังได้จัดแบ่งขอบเขตทางการตลาดที่จะใช้ในการแข่งขันออกเป็น ตลาดเป้าหมายกว้าง (Broad Target) หรือตลาดมวลชน (Mass Market) และตลาดเป้าหมายแคบ (Narrow Target) หรือการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Niche Market) จึงทำให้สามารถจัดแบ่งกลยุทธ์การแข่งขันออกได้ ดังนี้

ตารางที่ 7.1 กลยุทธ์ระดับธุรกิจหรือกลยุทธ์การแข่งขัน

		ความได้เปรียบในการแข่งขัน	
		ต้นทุนต่ำ	ความแตกต่าง
ขอบเขตทางการตลาด	เป้าหมายกว้าง	(1) กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน	(2) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง
	เป้าหมายแคบ	(3.1) กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน	(3.2) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

ที่มา (ดัดแปลงจาก พิบูล ทีปะปาล, 2546, หน้า 151)

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ทุกองค์การพยายามจะนำมาใช้เพราะเป็นเรื่องของ ความสามารถและประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การ โดยจะทำให้องค์การมีความได้เปรียบในด้านต้นทุนเหนือกว่าคู่แข่งเพราะถ้ากิจการมีต้นทุนต่อหน่วยต่ำกว่าคู่แข่งจะทำให้กิจการมีกำไรที่มากกว่าหรือสามารถขายสินค้าในราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งในขณะที่มีกำไรเท่ากันอันจะทำให้กิจการสามารถเพิ่มส่วนครองตลาด (Market Share) ได้มากยิ่งขึ้น

สถานการณ์ที่เหมาะสม ในการเลือกใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนนั้น โดยทั่วไปแล้วบริษัทมักจะตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ประเภทนี้ ในสถานการณ์ต่างๆ ดังนี้

1. เมื่อบริษัทมีผลกำไรสูงกว่าค่าเฉลี่ยภายในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันรุนแรง
2. บริษัทสามารถป้องกันการแข่งขันด้านราคาจากบริษัทคู่แข่งได้
3. บริษัทมีความสามารถในการรองรับกับต้นทุนวัตถุดิบที่อาจสูงขึ้นได้

2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)

เป็นอีกวิธีการหนึ่งที่จะที่ธุรกิจจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่ง โดยจะทำการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการของกิจการ ให้มีลักษณะเด่นที่แตกต่างจากคู่แข่งในสายตาของลูกค้า เพื่อให้ลูกค้ายินดีที่จะจ่ายเงินซื้อในราคาที่สูงกว่าราคาเฉลี่ยโดยทั่วไป โดยในอุตสาหกรรมกิจการต้องทำการค้นหาความแตกต่างที่ลูกค้าต้องการ เพื่อนำมาใช้ในการสร้างคุณค่าที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า เช่น ความแตกต่างที่แสดงถึงการเป็นผู้นำในด้านเทคโนโลยี (Technology Leader) การเป็นผู้นำทางด้านการบริการ (Service Leader) และความเป็นผู้นำด้านคุณภาพ (Quality Leader) เป็นต้น การสร้างความแตกต่างจะช่วยให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อตราผลิตภัณฑ์ (Brand Loyalty) และให้ความสำคัญในเรื่องของปัจจัยด้านราคาราคาที่น้อยลง

สถานการณ์ที่เหมาะสม ในการเลือกใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างนั้น โดยทั่วไปแล้วบริษัทมักจะตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ประเภทนี้ เพราะจะทำให้บริษัทมีข้อได้เปรียบต่อคู่แข่งในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ต้องการให้ลูกค้ามีความภักดีต่อตราสินค้า ซึ่งจะทำให้บริษัทสามารถป้องกันการแข่งขันได้เป็นอย่างดี
2. เพื่อให้บริษัทสามารถกำหนดราคาขายที่สูงกว่าคู่แข่งรายอื่นได้ ซึ่งจะช่วยให้กิจการมีกำไรที่สูงขึ้น

3. กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งการตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ซึ่งอาจจัดแบ่งตามลักษณะต่างๆ

ได้แก่ แบ่งตามภูมิภาค เช่น แบ่งเป็นภาค จังหวัด หรือชุมชนต่าง ๆ แบ่งตามลูกค้า เช่น คนรายได้สูง คนรายได้ปานกลาง คนรายได้น้อย แบ่งตามความชอบ เช่น ผู้ชื่นชอบการเดินป่า ปีนหน้าผา ดำน้ำ เป็นต้น หลังจากที่ต้องมีการเลือกลูกค้าเฉพาะกลุ่มของกิจการที่จะมุ่งเน้นแล้ว ก็จะมาเลือกใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนหรือการสร้างความแตกต่างต่อไป เราจึงสามารถสรุปได้ว่ากลยุทธ์การมุ่งเน้น ก็คือ การใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนหรือกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้เกิดกับลูกค้าเฉพาะกลุ่มที่ต้องการได้เลือกไว้ โดยกลยุทธ์ทั้งสองอธิบายได้ ดังนี้

3.1 การมุ่งเน้นต้นทุนต่ำ (Cost-Based Focus) เป็นการเลือกกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการมุ่งเน้น และทำการแข่งขันด้านต้นทุนกับคู่แข่งที่มุ่งเน้นลูกค้าในกลุ่มเดียวกัน โดยไม่สนใจในลูกค้ากลุ่มอื่นๆ ด้วยมีความเชื่อว่าการมุ่งเน้นที่จะตอบสนองต่อลูกค้าเฉพาะกลุ่มย่อมก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากกว่าการตอบสนองลูกค้าโดยทั่วไป เช่น การจำหน่ายคอมพิวเตอร์อาหารให้กับกลุ่มข้าราชการ การจำหน่ายรถให้สมาชิกクルสภา การขายประกันให้กับกลุ่มข้าราชการ เป็นต้น

3.2 การมุ่งเน้นสร้างความแตกต่าง (Differentiation - Based Focus) เป็นการเลือกกลุ่มเป้าหมายที่ต้องการมุ่งเน้น และทำการแข่งขันสร้างความแตกต่างกับคู่แข่งที่มุ่งเน้นลูกค้าในกลุ่มเดียวกันโดยไม่สนใจในลูกค้ากลุ่มอื่นๆ ด้วยมีความเชื่อว่าการมุ่งเน้นสร้างความแตกต่างจะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจจากการได้เป็นคนพิเศษ เช่น รถยนต์เฟอร์รารี เน้นทำการแข่งขันเฉพาะในผู้มีรายได้สูงที่นิยมความเร็วจากรถสปอร์ต เท่านั้น

ความเสี่ยงจากการดำเนินกลยุทธ์การแข่งขันประเภทต่างๆ

ไม่ว่าองค์กรจะเลือกใช้กลยุทธ์ใดในการแข่งขัน แต่ก็ไม่มีใครสามารถรับรองได้ว่ากลยุทธ์ที่ต้องการเลือกใช้นั้นจะประสบความสำเร็จอย่างแน่นอน และถึงแม้บางองค์กรจะเคยเลือกใช้กลยุทธ์บางกลยุทธ์แล้วประสบความสำเร็จในอดีต ก็ไม่ได้เป็นเครื่องยืนยันว่ากลยุทธ์นั้นจะใช้แล้วประสบความสำเร็จอีกในปัจจุบัน ตัวอย่างของความเสี่ยงจากการดำเนินกลยุทธ์ในการแข่งขันสามารถแสดงได้ ดังตารางที่ 7.2

ตารางที่ 7.2 ความเสี่ยงจากการดำเนินกลยุทธ์ในการแข่งขันประเภทต่างๆ

กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน	กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง	กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม
คู่แข่งสามารถทำการลอกเลียนแบบสินค้าได้	คู่แข่งสามารถทำการลอกเลียนแบบสินค้าได้	ลูกค้ากลุ่มที่มุ่งเน้น ไม่น่าสนใจอีก เพราะมีความต้องการลดลงหรือขนาดของกลุ่มเปลี่ยนแปลงไป
เทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงไป	ลูกค้าไม่เห็นถึงความสำคัญของความแตกต่างนั้นอีกต่อไป	มีคู่แข่งในตลาดเป้าหมายกว้างเข้ามาแย่งตลาดในกลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้

ทีมา (คัดแปลงจากวัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, กฤษณา สุวรรณภักดี, พรพรรณ ปริญญานกุล, วลีพร ธนาธิคมและพรทิพย์ นุกุลวุฒิโอภาส, 2546, หน้า 103)

กลยุทธ์การแข่งขันแบบ บลู โอเชียน (Blue Ocean)

นอกจากกลยุทธ์การแข่งขันที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้น ปัจจุบันได้มีผู้เสนอกลยุทธ์การแข่งขันอีกรูปแบบหนึ่งที่เรียกว่า บลู โอเชียน (Blue Ocean Strategy) ซึ่งยังไม่มีศัพท์ที่ใช้อย่างแพร่หลาย แต่อาจมีการเรียกกันอย่างง่าย ๆ ว่า “กลยุทธ์ทะเลสีฟ้า” ซึ่งเป็นแนวคิดของ ดับบลิว ชาน คิม (W. Chan Kim) และ รีเน่ มัวบรอนนี (Renee Mauborgne) ที่กล่าวถึงกลยุทธ์การแข่งขันที่มีการใช้อยู่ในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นการแข่งขันด้านต้นทุน หรือความแตกต่าง ล้วนแต่จะ ทำให้องค์การธุรกิจต้องตอบโต้กันไปมา ทำให้ทุกองค์การล้วนต้องเจ็บปวดกับการแข่งขันซึ่งเปรียบไปก็เหมือนกับการเสียเลือดเพราะบาดเจ็บจากการทำสงคราม จึงเรียกกลยุทธ์ต่างๆ เหล่านั้นว่าเป็น เรด โอเชียน (Red Ocean Strategy) หรือ “กลยุทธ์ทะเลสีแดง” ทั้งคู่จึงได้นำเสนอทางเลือกใหม่เป็น Blue Ocean Strategy ซึ่งจะเน้นหลีกเลี่ยงการแข่งขันที่จะทำให้เกิดการบาดเจ็บ และให้องค์การต่างๆ เห็นความสำคัญในการพยายามแสวงหาตลาดใหม่ๆ ที่ยังไม่มีใครเข้าถึง หรือเน้นการทำงานโดยการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อทำให้คู่แข่งล้าสมัยไป แนวคิดนี้ถือเป็นประเด็นที่หลายองค์การให้ความสนใจในการนำไปทดลองใช้ ในปัจจุบัน

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญเกี่ยวกับวิธีการใช้ทรัพยากรขององค์การที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดในการดำเนินงาน การกำหนดกลยุทธ์ในระดับนี้จะต้อง

จัดทำให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์การและกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่ได้กำหนดไว้ก่อนหน้าแล้ว โดยผู้บริหารที่ดูแลการดำเนินงานในแต่ละหน้าที่งานจะเป็นผู้รับผิดชอบในการจัดทำเพื่อตอบคำถามเชิงกลยุทธ์ที่ว่า “เราจะใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์การอย่างไร? ให้เกิดประโยชน์สูงสุด?” (How can we best utilize resources to implement our business strategy?) หรือ “เราจะเลือกวิธีการทำงานอย่างไรให้ดีที่สุด” กลยุทธ์ระดับหน้าที่โดยทั่วไปแล้วมักจะเริ่มต้นจากการกำหนดกลยุทธ์ด้านการตลาด เป็นอันดับแรก ตามแนวคิดของการประกอบธุรกิจที่มุ่งให้การตอบสนองต่อผู้บริโภค จากนั้นจึงเชื่อมโยงไปจัดทำแผนกลยุทธ์ในหน้าที่งานต่าง ๆ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการเงิน กลยุทธ์ด้านการผลิต/ดำเนินงาน และกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์ที่กล่าวมาข้างต้นถือเป็นกลยุทธ์หลักๆ ในองค์การ ซึ่งกลยุทธ์ในแต่ละด้านอาจประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อยๆ ดังนี้

กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)

1. กลยุทธ์การแบ่งส่วนตลาด การเลือกตลาดเป้าหมายและการกำหนดตำแหน่งทางการตลาด
2. กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์
3. กลยุทธ์ด้านราคา
4. กลยุทธ์ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย
5. กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด

กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy)

1. กลยุทธ์ในด้านการจัดโครงสร้างของเงินทุน
2. กลยุทธ์ด้านการจัดหาเงินทุน
3. กลยุทธ์ด้านการจัดสรรเงินทุน
4. กลยุทธ์ด้านการควบคุมทางการเงิน

กลยุทธ์ด้านการผลิต/ดำเนินงาน (Production/Operation Strategy)

1. กลยุทธ์ในด้านกระบวนการผลิต
2. กลยุทธ์ด้านการจัดหาและบำรุงรักษา
3. กลยุทธ์ด้านการควบคุมคุณภาพ
4. กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน

กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy)

1. กลยุทธ์ด้านการจัดหาบุคลากร
2. กลยุทธ์ด้านการรักษามูลค่าบุคลากร

3. กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร

สำหรับบางองค์การอาจมีการจัดแบ่งโครงสร้างองค์การที่มีการแบ่งหน้าที่งานออกไปมากกว่านี้ แต่ละหน่วยงานก็จะต้องจัดทำกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ของหน่วยงาน โดยมีผู้บริหารหน่วยงานเป็นผู้รับผิดชอบดูแลกลยุทธ์ระดับหน้าที่ในหน่วยงานนั้นๆ

วิธีการกำหนดกลยุทธ์

วิธีที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจสามารถกระทำได้หลากหลายรูปแบบ ซึ่งแต่ละรูปแบบล้วนมีแนวความคิดในการกำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างกันออกไป สำหรับในหนังสือเล่มนี้เลือกที่จะนำเสนอวิธีการกำหนดกลยุทธ์ที่นิยมนำมาใช้ใน 3 วิธี ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้แมทริกซ์ TOWS (TOWS Matrix) การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้แมทริกซ์ของกลุ่มบริษัทบอสตัน (BCG Matrix) และการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ทฤษฎีของ GE (GE Framework) ซึ่งแต่ละวิธีมีรายละเอียดที่สำคัญ ดังนี้

1. การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้แมทริกซ์ TOWS (TOWS Matrix)

เป็นวิธีการกำหนดกลยุทธ์ ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับผลของการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ โดยใช้หิ้งค์การนำเอาจุดแข็ง (Strengths : S) จุดอ่อน (Weaknesses : W) โอกาส (Opportunities : O) และอุปสรรค (Threats : T) ที่ได้ทำการวิเคราะห์ไว้ในข้างต้นหรือที่ได้ทำการสรุปอยู่ในตารางสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (SFAS Matrix) ตามที่ได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 6 มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ โดยการนำเอา จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาจัดวางความสัมพันธ์ระหว่างกันซึ่งจะก่อให้เกิดกลยุทธ์ใน 4 ลักษณะ (Four Alternative Strategies) คือ

กลยุทธ์ SO ที่เน้นการใช้จุดแข็งที่มีให้เกิดประโยชน์จากโอกาสที่มองเห็น

กลยุทธ์ WO ที่มุ่งแก้ไขจุดอ่อน โดยอาศัยโอกาสที่เกิดขึ้น

กลยุทธ์ ST ที่มักใช้จุดแข็งหลีกเลี่ยงหรือเอาชนะอุปสรรคปัญหาที่เป็นข้อจำกัด

กลยุทธ์ WT ที่มุ่งการแก้ไขจุดอ่อนและการหลีกเลี่ยงอุปสรรคปัญหา

โดยสามารถแสดงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ดังกล่าวได้ตามตารางที่ 7.3 และอธิบายในรายละเอียดได้ ดังนี้

ตารางที่ 7.3 การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้เมทริกซ์ TOWS

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน			
		จุดแข็ง (Strengths : S)	จุดอ่อน (Weaknesses : W)
ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	1.	1.	
	2.	2.	
	3.	3.	
	4.	4.	
	โอกาส (Opportunities : O)	(1) กลยุทธ์ SO (จุดแข็ง+ โอกาส) ใช้จุดแข็งที่มีให้เกิดประโยชน์	(2) กลยุทธ์ WO (จุดอ่อน+ โอกาส) แก้ไขจุดอ่อน โดยอาศัย
	1.		
	2.		
	3.		
	4.		
	อุปสรรค (Threats : T)	จากโอกาสที่มองเห็น	โอกาสที่เกิดขึ้น
	1.		
	2.		
	3.	(3)	(4)
	4.	กลยุทธ์ ST	กลยุทธ์ WT

ที่มา (ดัดแปลงจากพัศตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2542, หน้า 177)

1. กลยุทธ์ SO (SO Strategy) เป็นการนำเอาจุดแข็ง (Strengths) ขององค์กรมาพิจารณา ร่วมกับ โอกาส (Opportunities) ที่ต้องการค้นพบ ซึ่งเป็นสถานการณ์ที่ต้องการสูงสุดขององค์กร เป็นกลยุทธ์ที่มีศักยภาพสูงสุด เพราะเป็นการใช้จุดแข็งที่องค์กรมีอยู่สร้างความได้เปรียบจาก โอกาสที่ค้นพบ จึงเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรโดยทั่วไปนิยมนำมาใช้มากที่สุด ตัวอย่างเช่น บริษัท ก มีจุดแข็งในด้านฐานะทางการเงินของกิจการมีดีมาก ขณะเดียวกันพบโอกาสว่าคู่แข่งรายสำคัญกำลังประสบปัญหาทางการเงิน บริษัท ก อาจเลือกใช้การเข้าไปซื้อกิจการของคู่แข่งนั้นเพื่อให้ บริษัท ก เจริญเติบโตขึ้นในขณะเดียวกันก็เป็นการลดคู่แข่งรายสำคัญไปในตัว เป็นต้น

2. กลยุทธ์ WO (WO Strategy) เป็นการนำเอาจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กร มาพิจารณาร่วมกับ โอกาส (Opportunities) ที่ต้องการค้นพบ เป็นกลยุทธ์ที่พัฒนาเพื่อเอาชนะจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่และสร้างความได้เปรียบจากโอกาสที่ค้นพบเพื่อหาวิธีการทำงาน โดย องค์กรจะพยายามแก้ไขจุดอ่อนที่มีอยู่แล้วจึงปรับวิธีการทำงานเพื่อสร้างความได้เปรียบจากโอกาส อันจะทำให้องค์กรสามารถตอบสนองพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ ตัวอย่างเช่น บริษัท ข มีจุดอ่อนในเรื่องเทคโนโลยีในการผลิต ในขณะเดียวกันพบว่าบริษัทจากต่างประเทศสนใจลงทุนในประเทศมากขึ้น บริษัท ข อาจเลือกใช้การชักชวนบริษัทที่เป็นผู้นำในด้านเทคโนโลยี ในการผลิตจากต่างประเทศมาถือหุ้นในกิจการของตน เป็นต้น

3. กลยุทธ์ ST (ST Strategy) เป็นการนำเอาจุดแข็ง (Strengths) ขององค์กรมาพิจารณา ร่วมกับ อุปสรรค (Threats) ที่ต้องการประสบบอยู่ เป็นกลยุทธ์ที่นำจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่ มาใช้เพื่อ หลีกเลี่ยงหรือเอาชนะอุปสรรคปัญหาที่องค์กรประสบเพื่อหาวิธีการทำงานที่จะทำให้องค์กรมีอุปสรรคในการดำเนินงานน้อยที่สุด ตัวอย่างเช่น บริษัท ค มีจุดแข็งทางการเงิน พบอุปสรรค ปัญหาในการติดต่อกับลูกค้า บริษัท ค อาจเลือกใช้การจ่ายค่าตอบแทนพิเศษให้กับ ผู้เกี่ยวข้อง เพื่อให้การทำงานของกิจการมีความรวดเร็วยิ่งขึ้น เป็นต้น

4. กลยุทธ์ WT (WT Strategy) เป็นการนำเอาจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กร มาพิจารณาร่วมกับ อุปสรรค (Threats) ที่ต้องการประสบบอยู่ เป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารมักไม่ยอมพิจารณาเพราะมีแต่เรื่องที่ไม่ดีแต่ก็ไม่สามารถปฏิเสธได้ โดยกลยุทธ์ในช่องนี้เมื่อพิจารณาแล้ว มักพบทางออกที่อยู่ในรูปของการเลือกใช้ กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) เช่น การลดค่าใช้จ่าย (Retrench) การยกเลิกผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีกำไร (Liquidate) และการไปร่วมลงทุน (Joint Venture) กับผู้อื่น

ข้อควรระวังที่สำคัญสำหรับองค์กรที่นำการกำหนดกลยุทธ์โดยวิธี แมทริกซ์ TOWS คือ นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารต้องตระหนักว่าจะใช้สถานการณ์ใดเพียงสถานการณ์หนึ่งไม่ได้

จะต้องทำการพิจารณาให้ครบทั้ง 4 สถานการณ์ เพราะจะทำให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างรอบคอบและรัดกุมยิ่งขึ้น

2. การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้แมทริกซ์ของกลุ่มบริษัทที่ปรึกษาบอสตัน (BCG Matrix)

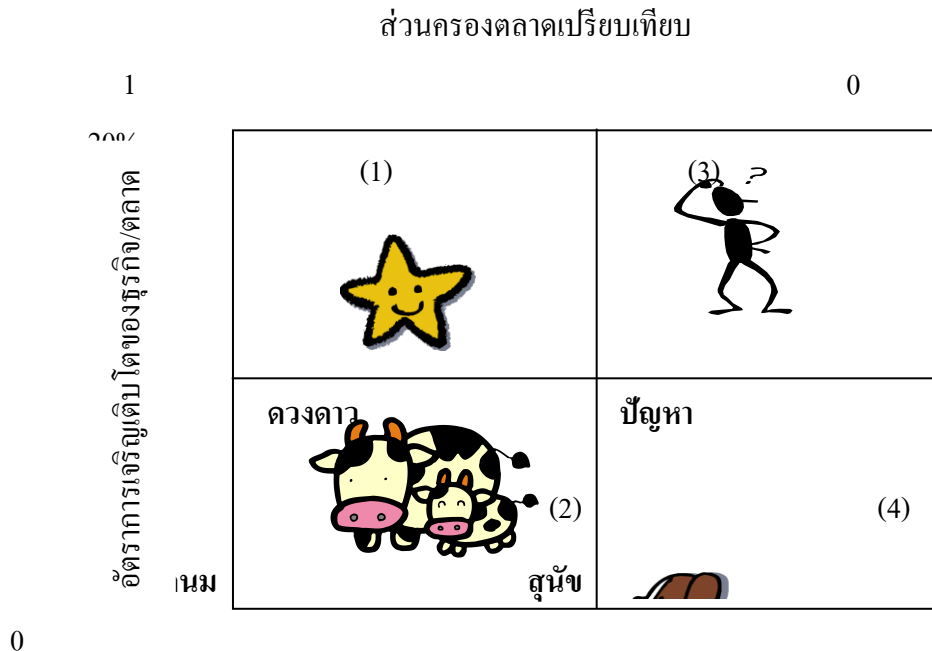
วิธีการกำหนดกลยุทธ์วิธีนี้พัฒนาขึ้นโดยกลุ่มบริษัทที่ปรึกษาบอสตัน (Boston Consulting Group) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจที่มีชื่อเสียงในประเทศสหรัฐอเมริกา สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการเลือกใช้กลยุทธ์ขององค์กร ภายใต้แนวคิดที่เชื่อว่าการเลือกใช้กลยุทธ์ขององค์กรมีปัจจัยหลักสำคัญ ๆ ที่ต้องนำมาพิจารณาอยู่ 2 ประเด็น คือ อัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจ (Business Growth Rate) หรืออัตราการเจริญเติบโตของตลาด (Market Growth Rate) และตำแหน่งในการแข่งขันของธุรกิจ (Relative Competitive Positioning) หรือส่วนครองตลาดเปรียบเทียบ (Relative Market Share) เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ที่มีส่วนครองตลาดสูงสุดในธุรกิจนั้นๆ มาใช้เป็นฐานในการพิจารณา เพื่อความเข้าใจยิ่งขึ้นจึงขออธิบายประกอบตารางที่ 7.4 กล่าวคือ

ในแกนนอน (X) จะนำเอาประเด็นตำแหน่งการแข่งขันในธุรกิจ (Relative Competitive Positioning) หรือส่วนครองตลาดเปรียบเทียบ (Relative Market Share) ของธุรกิจนั้นเมื่อนำมาเปรียบเทียบกับผู้ที่มีส่วนครองตลาดสูงสุดในอุตสาหกรรมนั้น โดยสามารถคำนวณได้จากสมการ

$$\text{ส่วนครองตลาดเปรียบเทียบ} = \frac{\text{ส่วนครองตลาดของบริษัท}}{\text{ส่วนครองตลาดของกลุ่มคู่แข่งรายใหญ่ที่สุด}}$$

ในแกนตั้ง (Y) จะนำเอาประเด็นอัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจ (Business Growth Rate) หรืออัตราการเจริญเติบโตของตลาด (Market Growth Rate) มาแสดงไว้ โดยทั่วไปกำหนดช่วงให้มีตั้งแต่ 0-20% โดยถือเอาอัตรา 10% เป็นเกณฑ์ในการจัดแบ่ง นั้นย่อมาหมายความว่าหากอัตราการเจริญเติบโตอยู่สูงกว่า 10% ถือว่ามีอัตราการขยายตัวที่สูง (High Growth) และหากอัตราการเจริญเติบโตอยู่ต่ำกว่า 10% ถือว่ามีอัตราการขยายตัวที่ต่ำ (Low Growth) แต่ในการนำไปใช้กับบางอุตสาหกรรมก็ต้องมีปรับเปลี่ยนเกณฑ์ให้เหมาะสมกับอุตสาหกรรมนั้น ๆ

ตารางที่ 7.4 การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ BCG Matrix



ที่มา (ดัดแปลงจากพัคตร์พอง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2542, หน้า 219)

ภายหลังการกำหนดจุดที่องค์กรเป็นอยู่ตาม ตารางที่ 7.4 ที่กล่าวไว้ข้างต้น จะพบว่า องค์กรมีโอกาสอยู่ได้ใน 4 สถานการณ์ ซึ่งในแต่ละสถานการณ์องค์กรก็มีการเลือกใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันออกไป ได้แก่

1. ดวงดาว (Star) หากองค์กรใดเมื่อวิเคราะห์ตาม BCG Matrix แล้วพบว่าตกอยู่ในช่องแห่งดวงดาวแสดงว่า องค์กรนั้นถือเป็นผู้ประกอบการที่จัดอยู่ในประเภทรายใหญ่และอยู่ในธุรกิจที่มีอัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจสูง (High Growth) นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารจึงควรเลือกใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) ซึ่งอาจทำได้ทั้งการเจริญเติบโตในแนวดิ่ง (Vertical Growth Strategy) และการเจริญเติบโตในแนวนอน (Horizontal Growth Strategy) ซึ่งวิธีการต่าง ๆ ได้กล่าวไว้แล้วในข้างต้น

2. โคนม (Cash Cow) หากองค์กรใดเมื่อวิเคราะห์ตาม BCG Matrix แล้วพบว่าตกอยู่ในช่องแห่งโคนมแสดงว่าองค์กรนั้น ถือว่าเป็นผู้ประกอบการที่จัดอยู่ในประเภทรายใหญ่และอยู่ในธุรกิจที่มีอัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจอยู่ในเกณฑ์ต่ำ (Low Growth) นักกลยุทธ์หรือ

ผู้บริหารจึงควรเลือกใช้กลยุทธ์การรักษาสภาพ (Stability Strategy) เพื่อเป็นการพยายามรักษาส่วนครองตลาดเดิมที่มีไว้ หรือ อาจใช้การเจริญเติบโตในระดับปานกลาง (Modest Growth)

3. เด็กมีปัญหา (Problem Child) หากองค์การใดเมื่อวิเคราะห์ตาม BCG Matrix แล้วพบว่าตกอยู่ในช่องแห่งเด็กมีปัญหาแสดงว่าองค์การนั้นถือเป็นผู้ประกอบการที่จัดอยู่ในประเภทรายเล็กและอยู่ในธุรกิจที่มีอัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจอยู่ในเกณฑ์สูง (High Growth) นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารจึงควรเลือกใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) ในวิธีการเจริญเติบโตในแนวนอน (Horizontal Growth Strategy) หากคิดว่าตนยังมีศักยภาพที่สามารถแข่งขันได้ และให้เลือกใช้กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) หากคิดว่าตนไม่สามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายใหญ่ได้

4. สุนัขเฝ้าบ้าน (Dog) หากองค์การใด เมื่อวิเคราะห์ตาม BCG Matrix แล้ว พบว่าตกอยู่ในช่องแห่งสุนัขเฝ้าบ้าน แสดงว่าองค์การนั้นถือเป็นผู้ประกอบการที่จัดอยู่ในประเภทรายเล็กและอยู่ในธุรกิจที่มีอัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจอยู่ในเกณฑ์ต่ำ (Low Growth) นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารจึงควรเลือกกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) มาใช้กับกิจการของตน

อย่างไรก็ตาม ในการกำหนดกลยุทธ์ด้วยวิธี BCG Matrix นี้ ยังมีข้อจำกัดอยู่ตรงปัจจัยที่นำมาใช้ในการกำหนดแนวแกน X และแนวแกน Y มีเพียงปัจจัยเดียว ซึ่งในหลายองค์การอาจมองว่าน้อยเกินไป จึงควรจะต้องมีการนำเอาปัจจัยในด้านอื่นๆ มาใช้ประกอบการพิจารณาไปด้วย

3. การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ทฤษฎีของ GE (GE Framework)

การกำหนดกลยุทธ์วิธีนี้ถูกพัฒนาขึ้นโดย บริษัทเจเนอรัล อิเลคทริก (General Electric's) ด้วยความร่วมมือของบริษัทแมค คินซี (Mc Kinsey) บริษัทที่ปรึกษาที่มีชื่อเสียงในสหรัฐอเมริกา โดยในเบื้องต้นบริษัทเจเนอรัล อิเลคทริก ต้องการสร้างเครื่องมือในการวิเคราะห์ธุรกิจของตนเองที่มีอยู่อย่างมากมายจนไม่สามารถใช้วิธีที่มีอยู่มาวิเคราะห์ได้ จึงได้ร่วมกับ แมค คินซีพัฒนาตัวแบบขึ้นใหม่ โดยทำการปรับปรุงจากเมทริกซ์ของกลุ่มบริษัทที่ปรึกษาบอสตันด้วยการเพิ่มเติมปัจจัยที่ใช้ในการประเมินให้มากขึ้นกว่าเดิม ซึ่งพอจะสรุปเป็นสาระสำคัญได้ ดังนี้

ในแกนนอน (X) จากเดิมที่นำเอาประเด็นตำแหน่งการแข่งขันในธุรกิจ (Relative Competitive Positioning) หรือส่วนครองตลาดเปรียบเทียบ (Relative Market Share) มาใช้ปรับเปลี่ยนเป็น ระดับความแข็งแกร่งของธุรกิจ (Business Strength) โดยจะทำการกำหนดปัจจัยย่อยๆ ที่ส่งผลกระทบ เช่น ส่วนครองตลาด การเติบโตของส่วนครองตลาด คุณภาพผลิตภัณฑ์ ชื่อเสียง

ของตราสินค้า เป็นต้น (ดูรายละเอียดได้ตามตารางที่ 7.5) ในการประเมินระดับความแข็งแกร่งของธุรกิจ โดยทั่วไปจะประเมินแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับสูง ระดับปานกลาง และระดับต่ำ

การประเมินระดับความแข็งแกร่งของธุรกิจ (Business Strength) เพื่อค้นหาพิกัดในแนวแกนนอน (x)

1. ทำการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อระดับความแข็งแกร่งของธุรกิจ ที่จะใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมิน ซึ่งในแต่ละธุรกิจอาจมีการกำหนดที่ไม่เหมือนกัน

2. ให้น้ำหนักคะแนนแต่ละปัจจัยที่เลือกไว้ในข้อ 1 ตามความสำคัญของปัจจัยแต่ละตัว โดยเมื่อนำคะแนนของทุกข้อมารวมกันจะต้องเท่ากับ 1

3. ประเมินความน่าสนใจของปัจจัยแต่ละข้อโดยให้คะแนนตั้งแต่ 1 – 5 ถ้าน่าสนใจน้อยให้ 1 น่าสนใจมากก็ให้มากขึ้นแต่สูงสุดไม่เกิน 5 คะแนน

4. หาคะแนนถ่วงน้ำหนักโดยนำค่าที่ให้ไว้ใน ข้อ 2 คูณกับ ข้อ 3 และทำการรวมคะแนนทั้งหมด ก็จะได้ระดับความแข็งแกร่งที่จะนำมาใช้แทนค่าในแนวแกนนอน (X)

ตารางที่ 7.5 การประเมินระดับความแข็งแกร่งของธุรกิจ

(1) ปัจจัยที่สำคัญ (Key Factors)	(2) น้ำหนัก (Weight)	(3) การประเมิน (Rating)	(4) คะแนนถ่วง น้ำหนัก (Weighted Score)
1. ส่วนครองตลาด	0.15	3	0.45
2. การเติบโตของส่วนครองตลาด	0.10	3	0.30
3. การแข่งขันด้านราคา	0.10	4	0.40
4. ชื่อเสียงของตราสินค้า	0.05	4	0.20
5. ความกว้างของสายผลิตภัณฑ์	0.05	2	0.10
6. ประสิทธิภาพในการจัดจำหน่าย	0.10	3	0.30
7. ประสิทธิภาพในการผลิต	0.10	4	0.40
8. ประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากร มนุษย์	0.15	4	0.60
9. การดำเนินงานด้านการวิจัยและพัฒนา	0.10	2	0.20
10. ต้นทุนของวัตถุดิบ	0.10	4	0.40
คะแนนรวม	1.00		3.35

ในแกนตั้ง (Y) จากเดิมที่นำเอาประเด็นอัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจ (Business Growth Rate) หรือ อัตราการเจริญเติบโตของตลาด (Market Growth Rate) มาใช้ปรับเปลี่ยนเป็น ความน่าสนใจหรือความดึงดูดใจของอุตสาหกรรม (Industry Attractiveness) โดยจะทำการกำหนดปัจจัยย่อยๆ ที่ส่งผลกระทบ เช่น อัตราการเติบโตของตลาด ขนาดของตลาด กำไรในอดีต ความรุนแรงในการแข่งขัน เป็นต้น (ดูรายละเอียดได้ตามตารางที่ 7.5) การประเมินความน่าสนใจหรือความดึงดูดใจของอุตสาหกรรม โดยทั่วไปจะประเมินแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ ระดับสูง ระดับปานกลาง และระดับต่ำ

การประเมินความน่าสนใจหรือความดึงดูดใจของอุตสาหกรรม (Industry Attractiveness) เพื่อค้นหาพิภักในแนวแกน (Y)

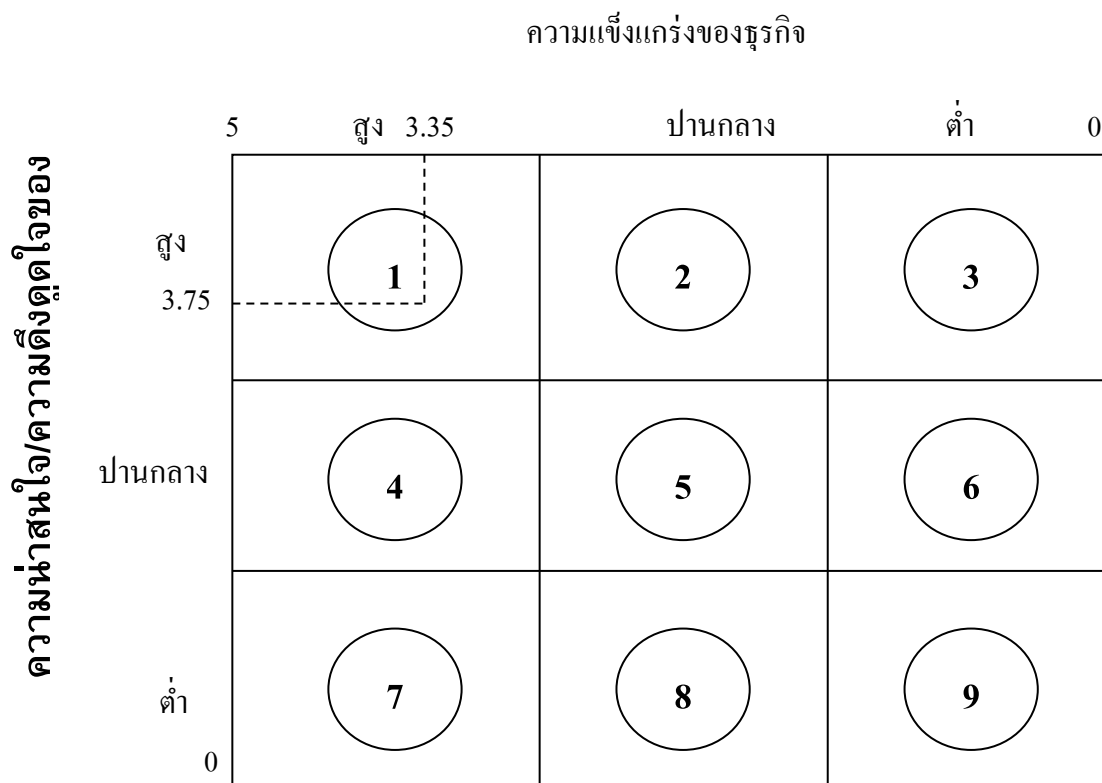
1. ทำการกำหนดปัจจัยที่มีผลต่อความน่าสนใจของอุตสาหกรรม ที่จะใช้เป็นเกณฑ์ในการประเมิน ซึ่งในแต่ละอุตสาหกรรมอาจมีการกำหนดที่ไม่เหมือนกัน
2. ให้น้ำหนักคะแนนแต่ละปัจจัยที่เลือกไว้ในข้อ 1 ตามความสำคัญของปัจจัยแต่ละตัวโดยเมื่อนำคะแนนของทุกข้อมารวมกันจะต้องเท่ากับ 1
3. ประเมินความน่าสนใจของปัจจัยแต่ละข้อโดยให้คะแนนตั้งแต่ 1– 5 ถ้าน่าสนใจน้อยให้คะแนน 1 น่าสนใจมากก็ให้มากขึ้นแต่สูงสุดไม่เกิน 5 คะแนน
4. หาคะแนนถ่วงน้ำหนักโดยนำค่าที่ให้ไว้ใน ข้อ 2 คูณกับ ข้อ 3 และทำการรวมคะแนนทั้งหมด ก็จะได้ระดับความน่าสนใจหรือความดึงดูดใจของอุตสาหกรรม ที่จะนำมาใช้แทนค่าในแนวแกน (Y)

ตารางที่ 7.6 การประเมินความน่าสนใจ/ความดึงดูดใจของอุตสาหกรรม

(1) ปัจจัยที่สำคัญ (Key Factors)	(2) น้ำหนัก (Weight)	(3) การประเมิน (Rating)	(4) คะแนน ถ่วงน้ำหนัก (Weighted Score)
1. อัตราการเติบโตของตลาด	0.20	4	0.80
2. ขนาดของตลาดโดยรวม	0.20	4	0.80
3. ความรุนแรงของการแข่งขัน	0.15	5	0.75
4. กำไรในอดีต	0.15	4	0.60
5. ผลกระทบด้านพลังงาน	0.05	2	0.10
6. ความไม่แน่นอนของเงินเฟ้อ	0.05	3	0.15
7. ความต้องการด้านเทคโนโลยี	0.05	2	0.10
8. ผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางสังคม	0.15	3	0.45
คะแนนรวม	1.00		3.75

หลังจากทำการหาค่าคะแนนรวมในแต่ละแนวแกนแล้ว จึงนำค่าที่ได้ไปแทนค่าใน ตารางโดยกำหนดให้แต่ละแนวแกนมีค่าสูงสุดที่ 5 เมื่อแทนค่าแล้วจะสามารถกำหนดจุดที่องค์กรเป็นอยู่ในปัจจุบันได้ ตามตารางที่ 7.7 ซึ่งจะพบว่าองค์กรจะสามารถอยู่ได้ใน 9 สถานการณ์ ซึ่งในแต่ละสถานการณ์ก็จะมีทางเลือกใช้กลยุทธ์ที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

ตารางที่ 7.7 การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ GE Framework



ช่องที่ 1 หากองค์กรใดเมื่อวิเคราะห์ตาม GE Framework แล้ว พบว่าตกอยู่ในช่องที่ 1 แสดงว่าองค์กรนั้น จัดเป็นผู้ประกอบการที่อยู่ในฐานะการแข่งขันที่เข้มแข็งและอยู่ในธุรกิจที่มีความน่าสนใจ/ความดึงดูดใจอยู่ในเกณฑ์สูง นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารจึงควรเลือกใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) โดยวิธีการมุ่งความเชี่ยวชาญในแนวดิ่ง (Vertical Growth Strategy)

ช่องที่ 2 หากองค์กรใดเมื่อวิเคราะห์ตาม GE Framework แล้ว พบว่าตกอยู่ในช่องที่ 2 แสดงว่าองค์กรนั้น จัดเป็นผู้ประกอบการที่อยู่ในฐานะการแข่งขันปานกลางและอยู่ในธุรกิจที่มีความน่าสนใจ/ความดึงดูดใจในเกณฑ์สูง นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารจึงควรเลือกใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) โดยวิธีการมุ่งความเชี่ยวชาญในแนวนอน (Horizontal Growth Strategy)

ช่องที่ 3 หากองค์กรใดเมื่อวิเคราะห์ตาม GE Framework แล้ว พบว่าตกอยู่ในช่องที่ 3 แสดงว่าองค์กรนั้น จัดเป็นผู้ประกอบการที่อยู่ในฐานะการแข่งขันที่อ่อนแอและอยู่ใน

ธุรกิจที่มีความน่าสนใจ/ความดึงดูดใจในเกณฑ์สูง นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารจึงควรเลือกใช้กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) โดยวิธีการฟื้นฟูกิจการ (Turnaround Strategy)

ช่องที่ 4 หากองค์กรใดเมื่อวิเคราะห์ ตาม GE Framework แล้ว พบว่าตกอยู่ในช่องที่ 4 แสดงว่าองค์กรนั้น จัดเป็นผู้ประกอบการที่อยู่ในฐานะการแข่งขันที่เข้มข้นและอยู่ในธุรกิจที่มีความน่าสนใจ/ความดึงดูดใจในเกณฑ์ปานกลาง นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารจึงควรเลือกใช้กลยุทธ์การรักษาสภาพ (Stability Strategy) ด้วยวิธีการหยุดชั่วคราวหรือดำเนินการด้วยความรอบคอบ (Pause or Proceed with Caution Strategy)

ช่องที่ 5 หากองค์กรใดเมื่อวิเคราะห์ ตาม GE Framework แล้ว พบว่าตกอยู่ในช่องที่ 5 แสดงว่าองค์กรนั้น จัดเป็นผู้ประกอบการที่อยู่ในฐานะการแข่งขันปานกลางและอยู่ในธุรกิจที่มีความน่าสนใจ/ความดึงดูดใจในเกณฑ์ปานกลาง นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารจึงควรเลือกใช้กลยุทธ์การรักษาสภาพ (Stability Strategy) ด้วยวิธีการไม่เปลี่ยนแปลง (No Change Strategy) หรือวิธีการทำกำไร (Profit Strategy)

ช่องที่ 6 หากองค์กรใดเมื่อวิเคราะห์ ตาม GE Framework แล้ว พบว่าตกอยู่ในช่องที่ 6 แสดงว่าองค์กรนั้น จัดเป็นผู้ประกอบการที่อยู่ในฐานะการแข่งขันที่อ่อนแอและอยู่ในธุรกิจที่มีความน่าสนใจ/ความดึงดูดใจในเกณฑ์ปานกลาง นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารจึงควรเลือกใช้กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) โดยวิธีการยอมเป็นบริษัทเชลย (Captive Company Strategy)

ช่องที่ 7 หากองค์กรใดเมื่อวิเคราะห์ ตาม GE Framework แล้ว พบว่าตกอยู่ในช่องที่ 7 แสดงว่าองค์กรนั้น จัดเป็นผู้ประกอบการที่อยู่ในฐานะการแข่งขันที่เข้มข้นและอยู่ในธุรกิจที่มีความน่าสนใจ/ความดึงดูดใจในเกณฑ์ต่ำ นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารจึงควรเลือกใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) โดยวิธีการกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric Diversification Strategy)

ช่องที่ 8 หากองค์กรใดเมื่อวิเคราะห์ ตาม GE Framework แล้ว พบว่าตกอยู่ในช่องที่ 8 แสดงว่าองค์กรนั้น จัดเป็นผู้ประกอบการที่อยู่ในฐานะการแข่งขันปานกลางและอยู่ในธุรกิจที่มีความน่าสนใจ/ความดึงดูดใจในเกณฑ์ต่ำ นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารจึงควรเลือกใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) โดยวิธีการกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate Diversification Strategy)

ช่องที่ 9 หากองค์กรใดเมื่อวิเคราะห์ ตาม GE Framework แล้ว พบว่าตกอยู่ในช่องที่ 9 แสดงว่าองค์กรนั้น จัดเป็นผู้ประกอบการที่จัดอยู่ในฐานะการแข่งขันที่อ่อนแอและอยู่ใน

ธุรกิจที่มีความน่าสนใจ/ความดึงดูดใจในเกณฑ์ต่ำ นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารจึงควรเลือกใช้กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) โดยวิธีการถอนการลงทุน (Sell out or Divestment Strategy) หรือ การเลิกกิจการ (Bankruptcy or Liquidation Strategy)

บทสรุป

กลยุทธ์โดยทั่วไปสามารถจัดแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับคือ กลยุทธ์ระดับบริษัทหรือกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ระดับธุรกิจหรือกลยุทธ์การแข่งขัน และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ซึ่งกลยุทธ์แต่ละระดับมีความแตกต่างกัน โดยกลยุทธ์ระดับบริษัทจะให้ความสำคัญการตอบคำถามว่า “เราควรจะไปเลือกเข้าไปแข่งขันในอุตสาหกรรมและตลาดใด?” และสามารถจัดแบ่งกลยุทธ์ระดับนี้ออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy) กลยุทธ์การรักษาสภาพ/คงที่ (Stability Strategy) และกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) ส่วนกลยุทธ์ระดับธุรกิจหรือกลยุทธ์การแข่งขัน จะให้ความสำคัญกับการตอบคำถามว่า “เราจะแข่งขันอย่างไรให้ได้ลูกค้าในตลาดและอุตสาหกรรมนี้?” และสามารถจัดแบ่งกลยุทธ์ระดับนี้ออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost Leadership) และการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) จะให้ความสำคัญกับการตอบคำถามว่า “เราจะใช้ทรัพยากรต่างๆ ขององค์การอย่างไร? ให้เกิดประโยชน์สูงสุด? โดยจะจัดแบ่งออกเป็นแผนกลยุทธ์ในหน้าที่งานต่างๆ ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy) กลยุทธ์ด้านการผลิต/ดำเนินงาน (Production/Operation Strategy) และกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy) ส่วนวิธีที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจสามารถกระทำได้ 3 วิธี คือ แมทริกซ์ TOWS (TOWS Matrix) แมทริกซ์ของกลุ่มบริษัทบอสตัน (BCG Matrix) และทฤษฎีของ GE (GE Framework)