

## Unit 1: รากฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์

### *Foundations of Strategic Management: Why Strategy Matters*

ชายหนุ่มในมิลาน กับกาแฟที่เปลี่ยนโลก

“ผมไม่ได้เห็นแค่ร้านกาแฟ ผมเห็นความเป็นไปได้ที่ยิ่งใหญ่กว่านั้น ผมเห็นวัฒนธรรม ผมเห็นชุมชน และผมเห็นโอกาสที่จะสร้างสิ่งที่อเมริกายังไม่มี” — Howard Schultz ขณะเล่าถึงการเดินทางไปมิลาน ปี ค.ศ. 1983

ปี ค.ศ. 1983 Howard Schultz วัย 30 ปี เดินทางไปยังเมืองมิลาน ประเทศอิตาลี ในฐานะผู้อำนวยการฝ่ายการตลาดของบริษัทขายเมล็ดกาแฟเล็ก ๆ ในเมืองซีแอตเทิล ชื่อ *Starbucks Coffee Company* ขณะนั้น Starbucks ยังเป็นเพียงร้านคั่วปลีกเมล็ดกาแฟคั่วและอุปกรณ์ชงกาแฟ โดยไม่มีบริการเครื่องดื่มแม่แต่แก้วเดียว

เข้าวันหนึ่ง Schultz ก้าวเข้าสู่ *espresso bar* ในย่านใจกลางเมืองมิลาน และเกิดความตระหนักรู้ที่เปลี่ยนชีวิตเขาไปตลอดกาล บาร์สต้าทำงานด้วยความภาคภูมิใจราวกับศิลปิน ลูกค้ายินดีแค่สั่งกาแฟแล้วรีบจากไป แต่ยืนอยู่ที่เคาน์เตอร์ พูดคุย หัวเราะ เชื่อมสัมพันธ์กัน ร้านกาแฟในมิลานไม่ใช่ “ร้านขายเครื่องดื่ม” แต่มันคือ “สถานที่ที่สาม” (Third Place) — พื้นที่ทางสังคมที่ตั้งอยู่ระหว่างบ้านและที่ทำงาน ซึ่งผู้คนสามารถมาผ่อนคลาย สร้างความสัมพันธ์ และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน

Schultz บินกลับซีแอตเทิลพร้อมประกายในดวงตา เขาวิ่งไปหาเจ้าของ Starbucks ทันทึเพื่อเสนอแนวความคิดการเปลี่ยนธุรกิจให้บริการเครื่องดื่มกาแฟสไตล์อิตาลี แต่คำตอบที่ได้คือการปฏิเสธอย่างสิ้นเชิง เจ้าของบอกว่า “เราเป็นบริษัทกาแฟ ไม่ใช่ร้านอาหาร” อุปสรรคนี้ไม่ได้หยุด Schultz เขาลาออกและระดมทุนเปิดร้านกาแฟสไตล์อิตาลีของตัวเองชื่อ *Il Giornale* ในปี ค.ศ. 1985 ซึ่งประสบความสำเร็จทันที สองปีต่อมา เจ้าของ Starbucks ตัดสินใจขายกิจการ Schultz รวบรวมเงินทุน 3.8 ล้านดอลลาร์เพื่อซื้อ Starbucks และควบรวมกับ *Il Giornale* จากร้านเดิม 11 สาขา Starbucks เติบโตสู่จักรวรรดิกว่า 37,000 สาขาใน 84 ประเทศ ทั่วโลกในปัจจุบัน

บทเรียนที่ซ่อนอยู่ในเรื่องนี้: Howard Schultz ไม่ได้ประสบความสำเร็จเพราะมีกาแฟที่ดีกว่าคู่แข่ง แต่เพราะเขา มองเห็นในสิ่งที่คนอื่นมองไม่เห็น เขาเข้าใจว่าลูกค้ายินดีซื้อกาแฟ แต่ซื้อ “ประสบการณ์และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง” นั่นคือหัวใจแท้จริงของการคิดเชิงกลยุทธ์ (Mintzberg, 1987)



## ส่วนที่ 1: กลยุทธ์คืออะไร? (What Is Strategy?)

### 1.1 ปัญหาของคำว่า "กลยุทธ์"

คำว่า "กลยุทธ์" ถูกใช้งานในบริบทที่หลากหลายจนเกิดความสับสน บางครั้งหมายถึงแผนงาน บางครั้งหมายถึงเป้าหมาย และบางครั้งหมายถึงวิธีการปฏิบัติ ความสับสนนี้ไม่ใช่เรื่องเล็กน้อย เพราะองค์กรที่ไม่เข้าใจความหมายที่แท้จริงของ "กลยุทธ์" ตัวเองมักตัดสินใจผิดพลาดซ้ำ ๆ โดยไม่รู้ตัว (Grant, 2019)

Henry Mintzberg นักวิชาการด้านการจัดการระดับโลกชาวแคนาดา เสนอว่าคำว่า "กลยุทธ์" มีความหมายอย่างน้อย 5 มิติ ที่เขาเรียกว่า "5Ps of Strategy" การทำความเข้าใจทั้ง 5 มิตินี้ช่วยให้ผู้บริหารหลีกเลี่ยงการมองกลยุทธ์แบบแคบเกินไปหรือเลือกใช้เพียงมิติเดียว (Mintzberg, 1987)

### 1.2 Mintzberg's 5Ps of Strategy

Mintzberg (1987) ตีพิมพ์บทความ "The Strategy Concept I: Five Ps for Strategy" ในวารสาร *California Management Review* โดยเสนอว่ากลยุทธ์ไม่ควรถูกจำกัดอยู่ในความหมายเดียว แต่ควรมองผ่าน 5 เลนส์ดังนี้:

มิติ	ความหมาย	ตัวอย่าง (Starbucks)
แผน	Plan	แนวทางที่วางไว้ล่วงหน้าอย่างเจตนา เพื่อบรรลุเป้าหมาย
กลลวง	Ploy	การเคลื่อนไหวเชิงยุทธศาสตร์เพื่อหลอก ล่อหรือสกัดคู่แข่ง
รูปแบบ	Pattern	กลยุทธ์ที่เกิดจากพฤติกรรมซ้ำ ๆ จนกลายเป็นแบบแผน
ตำแหน่ง	Position	การวางตำแหน่งในตลาดสัมพันธ์กับคู่แข่ง
มุมมอง	Perspective	วิธีคิดและวัฒนธรรมองค์กรที่แฝงอยู่ในทุกการตัดสินใจ

**ข้อสังเกตสำคัญ:** Mintzberg (1987) เตือนว่าองค์กรส่วนใหญ่มักมองกลยุทธ์แค่ในมิติ “Plan” เพียงอย่างเดียว แต่กลยุทธ์จริง ๆ มักอยู่ที่ “Pattern” และ “Perspective” ซึ่งมองไม่เห็นจากเอกสารแผนกลยุทธ์ใด ๆ กลยุทธ์ที่แท้จริงจึงไม่ได้เกิดขึ้นจากการประชุมวางแผน แต่เกิดจากพฤติกรรมที่สม่ำเสมอขององค์กรตลอดเวลา (Mintzberg, 1987)

นอกจาก 5Ps ของ Mintzberg แล้ว วิวัฒนาการของความคิดเชิงกลยุทธ์ยังแตกแขนงออกเป็นโรงเรียนแห่งความคิด (Schools of Strategic Thought) หลักๆ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มเชิงบรรทัดฐาน (Prescriptive Schools) ที่เน้นว่ากลยุทธ์ “ควรสร้างอย่างไร” เช่น Design School, Planning School และ Positioning School และกลุ่มเชิงพรรณนา (Descriptive Schools) ที่เน้นว่ากลยุทธ์ “เกิดขึ้นจริงได้อย่างไร” เช่น Learning School และ Cultural School (Mintzberg et al., 1998)

### 1.3 Porter's Competitive Positioning

ขณะที่ Mintzberg อธิบายว่ากลยุทธ์ “คืออะไร” Michael Porter นักเศรษฐศาสตร์จาก Harvard Business School อธิบายว่ากลยุทธ์ “ควรอยู่ตรงไหน” ในเชิงการแข่งขัน Porter (1980) เสนอว่าองค์กรต้องเลือก ตำแหน่งการแข่งขัน (Competitive Positioning) อย่างชัดเจน โดยมีทางเลือก 3 แนวทางหลัก ที่เรียกว่า Generic Strategies

กลยุทธ์	แนวคิดหลัก	ตัวอย่างในไทย
Cost Leadership (ผู้นำด้านต้นทุน)	เป็นผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำที่สุดในอุตสาหกรรม เน้นขายราคาถูกในวงกว้าง	Big C, Lotus's (ราคา ย่อมเยา ครอบคลุมทุกกลุ่ม)
Differentiation (การสร้าง ความแตกต่าง)	นำเสนอสินค้า/บริการที่แตกต่างและมีคุณค่าเฉพาะ ลูกค้ายินดีจ่ายแพงกว่า	Starbucks, Apple (premium experience)
Focus (การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะ)	เลือกกลุ่มลูกค้าเฉพาะกลุ่ม แล้วให้บริการได้ดีที่สุดในกลุ่มนั้น	ร้านกาแฟสำหรับผู้ป่วยเบาหวาน, สินค้าฮาลาล

Porter (1980) ย้ำว่า: องค์กรที่พยายามทำทุกอย่างพร้อมกัน โดยไม่เลือกตำแหน่งที่ชัดเจน จะตกอยู่ใน “*stuck in the middle*” ซึ่งนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยในระยะยาว เพราะองค์กรนั้นไม่มีทั้งความได้เปรียบด้านต้นทุน และไม่มี ความโดดเด่นเพียงพอที่จะเรียกราคาพรีเมียมได้ (Porter, 1980)

อย่างไรก็ตาม ในยุคเศรษฐกิจดิจิทัลและแพลตฟอร์ม นักวิชาการรุ่นหลังพบว่าบริษัทอย่าง Amazon หรือ Grab สามารถบรรลุ “กลยุทธ์ลูกผสม” (Hybrid Strategy) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากความสามารถในการขยายผลของการลงทุนคงที่ทางเทคโนโลยี ทำให้สามารถให้ความรู้สึก “เฉพาะตัว” ควบคู่กับ “ราคาที่แข่งขันได้” ในเวลาเดียวกัน (Thompson et al., 2020)

## ส่วนที่ 2: การคิดเชิงกลยุทธ์ vs. การคิดเชิงปฏิบัติการ

### 2.1 สองโลกที่ต้องอยู่ร่วมกัน

ความเข้าใจผิดที่พบบ่อยที่สุดในการบริหารองค์กร คือการสับสนระหว่าง การคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking) กับ การคิดเชิงปฏิบัติการ (Operational Thinking) ทั้งสองแบบมีความสำคัญ แต่ใช้สำหรับคำถามที่ต่างกันอย่างสิ้นเชิง (Grant, 2019)

- การคิดเชิงกลยุทธ์ ตอบคำถามว่า “เราควรทำอะไร และทำไม?” มองระยะยาว 3–10 ปี เน้นทิศทางและการสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง
- การคิดเชิงปฏิบัติการ ตอบคำถามว่า “เราจะทำสิ่งนั้นให้ดีที่สุดได้อย่างไร?” มองระยะสั้น เน้นประสิทธิภาพและการควบคุมกระบวนการ

## 2.2 ตารางเปรียบเทียบ

มิติ	การคิดเชิงกลยุทธ์	การคิดเชิงปฏิบัติการ
คำถามหลัก	ทำอะไร? ทำไม?	ทำอย่างไร?
ขอบเขตเวลา	ระยะยาว (3-10 ปี)	ระยะสั้น (วัน/สัปดาห์/เดือน)
โฟกัส	โอกาส ทิศทาง ความได้เปรียบ	ประสิทธิภาพ กระบวนการ ต้นทุน
ผู้รับผิดชอบหลัก	ผู้บริหารระดับสูง (CEO, Board)	ผู้จัดการระดับกลาง-ล่าง
ลักษณะการตัดสินใจ	ยืดหยุ่น ไม่แน่นอน ต้องวิเคราะห์บริบท	ชัดเจน มีขั้นตอน วัดผลได้
ตัวอย่าง	“Starbucks จะขยายเข้าตลาด SEA”	“บาร์ิสต้าต้องชงกาแฟภายใน 3 นาที”

กับดักที่พบบ่อย: ผู้บริหารหลายคนติดอยู่กับ Operational Thinking เพราะมันให้ผลลัพธ์ที่จับต้องได้ และวัดได้ในระยะสั้น แต่ถ้าองค์กรไม่มี Strategic Thinking บริหารงานได้ดีแต่ไปผิดทิศทาง — นั่นก็คือความล้มเหลวเชิงกลยุทธ์ (Grant, 2019)

**เปรียบเทียบการขับรถ:** Operational Thinking คือการขับรถได้ดี ไม่ชนใคร ประหยัดน้ำมัน แต่ Strategic Thinking คือการรู้ว่าจะไป **ที่ไหน** — ถ้าขับรถได้ดีมาก แต่ไปผิดเมือง ก็ไม่มีประโยชน์ (Thompson et al., 2020)

ตัวอย่างที่ชัดเจนคือ Toyota ที่ใช้ระบบการผลิตแบบ Lean (ปฏิบัติการ) เพื่อบรรลุเป้าหมายการเป็นผู้นำด้านคุณภาพและต้นทุน (กลยุทธ์) หรือ Apple ที่ใช้นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ (กลยุทธ์) ควบคู่ไปกับการบริหารห่วงโซ่อุปทานที่ซับซ้อน (ปฏิบัติการ) เพื่อครองตลาดสมาร์ทโฟน (Barney & Hesterly, 2015)

## ส่วนที่ 3: วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย (Vision, Mission, and Goals)

### 3.1 ทำไมต้องมีทั้งสาม?

ลองนึกถึงการเดินทาง — Vision คือจุดหมายปลายทาง (อยากไปปารีส), Mission คือเหตุผลที่ไป (ไปเจรจาธุรกิจสำคัญ), และ Goals คือเป้าหมายย่อยระหว่างทาง (ต้องอยู่ที่สนามบินให้ทัน 6 โมงเช้า) หากขาดสิ่งใดสิ่งหนึ่ง การเดินทางย่อมสับสน (Thompson et al., 2020)

องค์กรที่ไม่มี Vision ที่ชัดเจนจะตัดสินใจไม่สอดคล้องกัน องค์กรที่ไม่มี Mission จะขาดอัตลักษณ์และเหตุผลในการดำรงอยู่ และองค์กรที่ไม่มี Goals ที่ชัดเจนจะไม่สามารถวัดความก้าวหน้าได้ (Johnson et al., 2017)

### 3.2 นิยามและความแตกต่าง

#### วิสัยทัศน์ (Vision)

คือภาพอนาคตที่องค์กรต้องการบรรลุในระยะยาว เป็นคำตอบของคำถาม “เราอยากเป็นอะไรในอีก 10-20 ปีข้างหน้า?” วิสัยทัศน์ที่ดีต้องกระตุ้นแรงบันดาลใจ ทำทหาย แต่ยังคงเป็นไปได้จริง (Thompson et al., 2020)

#### พันธกิจ (Mission)

คือคำอธิบายเหตุผลการดำรงอยู่ขององค์กรในปัจจุบัน ตอบคำถาม “เราทำอะไร? เพื่อใคร? และทำไม?” พันธกิจที่ดีต้องสะท้อนค่านิยมหลักและชี้ทิศทาง การตัดสินใจรายวัน (Grant, 2019)

#### เป้าหมาย (Goals)

คือผลลัพธ์เฉพาะที่ต้องการบรรลุ โดยทั่วไปควรเป็น SMART — Specific (เฉพาะเจาะจง), Measurable (วัดได้), Achievable (บรรลุได้), Realistic (สมเหตุสมผล), Time-bound (มีกรอบเวลา) (Barney & Hesterly, 2015)

### 3.3 ตัวอย่างจากบริษัทจริง

บริษัท	Vision	Mission
Starbucks	“To establish Starbucks as the most recognized and respected brand in the world”	“To inspire and nurture the human spirit — one person, one cup, and one neighborhood at a time”
Grab	“Everyday, everything app for Southeast Asia”	“To drive Southeast Asia forward by creating economic empowerment for everyone”
CP All (7-Eleven ไทย)	เป็นผู้นำธุรกิจค้าปลีกที่เติบโตอย่างยั่งยืนในภูมิภาค	ให้ความสะดวกในการใช้ชีวิตประจำวันแก่ผู้บริโภค

คำถามชวนคิดสำหรับผู้เรียน: Vision-Mission ขององค์กรที่คุณทำงานหรือศึกษาอยู่ตอนนี้ — ถ้าลบชื่อองค์กรออก คุณยังรู้ได้ไหมว่าเป็น Vision ของใคร? ถ้าตอบว่า “ไม่รู้” นั่นอาจหมายความว่า Vision นั้นยังไม่มีเฉพาะเจาะจงพอ (Thompson et al., 2020)

ปัญหาหนึ่งที่พบบ่อยในองค์กรไทยโดยเฉพาะ SMEs คือการเขียน Vision-Mission แบบ “ท่องจำ” โดยไม่ได้เชื่อมโยงกับการตัดสินใจจริง Mintzberg (1987) เรียกปรากฏการณ์นี้ว่า “Decorative Vision” — วิสัยทัศน์บนผนังที่เขียนขึ้นเพื่อความสวยงามแต่ไม่มีความหมายในทางปฏิบัติ และนำไปสู่การขาดความเชื่อมโยงเชิงกลยุทธ์ (Strategic Drift)

#### ส่วนที่ 4: ระดับของกลยุทธ์ (Levels of Strategy)

##### 4.1 ทำไมต้องมีหลายระดับ?

ในองค์กรขนาดใหญ่ “กลยุทธ์” ไม่ได้มีแค่ชั้นเดียว เปรียบได้กับกองทัพที่มีนายพล (กำหนดทิศทางสงคราม) นายพันเอก (ดูแลยุทธการในสนามรบแต่ละพื้นที่) และนายร้อย (สั่งการทหารในหน่วยย่อย) แต่ละระดับตัดสินใจคนละเรื่องแต่ต้องเชื่อมโยงกัน (Johnson et al., 2017) กลยุทธ์ขององค์กรทั่วไปแบ่งออกเป็น 3 ระดับ:

##### 4.2 ระดับที่ 1 — กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

คำถามหลัก: เราจะทำธุรกิจประเภทใด? จะขยายไปที่ไหน? จะซื้อกิจการใคร?

กลยุทธ์ระดับนี้เป็นการตัดสินใจขั้นสูงสุดขององค์กร ครอบคลุมทิศทางโดยรวม เช่น การกระจายธุรกิจ (Diversification) การควบรวมกิจการ (M&A) และการเลือกอุตสาหกรรมที่จะแข่งขัน (Porter, 1980)

ตัวอย่าง CP All / เครือซีพี: เครือ CP ไม่ได้อยู่แค่ในธุรกิจสะดวกซื้อ (7-Eleven) แต่ขยายไปสู่เกษตรกรรม อาหาร โทรคมนาคม อสังหาริมทรัพย์ และรถยนต์ไฟฟ้า — นี่คือการตัดสินใจระดับ Corporate Strategy ที่จะ “เล่น” ในเกมธุรกิจใด (Thompson et al., 2020)

##### 4.3 ระดับที่ 2 — กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

คำถามหลัก: เราจะแข่งขันอย่างไรในอุตสาหกรรมนี้? จะสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งอย่างไร?

นี่คือระดับที่ Porter’s Generic Strategies ถูกนำมาใช้ โดยฝ่ายบริหารต้องเลือกว่าจะแข่งขันด้วย Cost Leadership, Differentiation หรือ Focus กลยุทธ์ระดับธุรกิจมักถูกกำหนดสำหรับแต่ละ “หน่วยธุรกิจ” (Strategic Business Unit หรือ SBU) (Porter, 1985)

ตัวอย่างในไทย:

- 7-Eleven ไทย: ใช้ Cost Focus + Convenience — เปิด 24 ชั่วโมง อยู่ทุกหัวมุมถนน
- Grab ไทย: ใช้ Differentiation — ครอบคลุมทั้ง ride-hailing, food delivery, payment ในแอปเดียว
- Siam Piwat (สยามพารากอน): ใช้ Differentiation Focus — luxury retail experience เฉพาะกลุ่มกำลังซื้อสูง

#### 4.4 ระดับที่ 3 — กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

คำถามหลัก: แต่ละฝ่ายงานจะสนับสนุน Business Strategy ได้อย่างไร?

กลยุทธ์ระดับนี้แปลงแนวทางจากระดับบนลงสู่ฝ่ายงานเฉพาะ เช่น ฝ่าย HR, Marketing, Operations, Finance และ IT เป็นสะพานเชื่อมระหว่างกลยุทธ์ใหญ่กับงานประจำวัน (Barney & Hesterly, 2015)

ฝ่ายงาน	Functional Strategy ที่สนับสนุน Starbucks
Marketing	สร้าง loyalty program (Starbucks Rewards) เพื่อเพิ่มความผูกพันลูกค้า
HR	ฝึกอบรม barista ให้จำชื่อลูกค้า สร้าง “third place experience”
Operations	ออกแบบร้านให้มี ambient lighting, เพลง, ที่นั่งสบาย เหมาะกับการทำงาน
IT	พัฒนาแอปสั่งกาแฟล่วงหน้า Mobile Order & Pay

#### 4.5 ภาพรวมความเชื่อมโยงทั้ง 3 ระดับ



ความล้มเหลวของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation Failure) ส่วนใหญ่เกิดจากการขาดความสอดคล้องระหว่างทั้ง 3 ระดับนี้ เมื่อ Functional Strategy ไม่สนับสนุน Business Strategy หรือ Business Strategy ขัดกับ Corporate Strategy องค์กรนั้นย่อมเดินหน้าไม่ได้แม้จะมีแผนกลยุทธ์ที่สวยงามอยู่บนกระดาษ (Johnson et al., 2017)

#### ส่วนที่ 5: การวิเคราะห์ทรัพยากรภายใน — มุมมอง Resource-Based View (RBV) และกรอบ VRIO

##### 5.1 แนวคิด Resource-Based View

ในขณะที่ Porter ให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอก (I/O Economics) Jay Barney ได้เสนอแนวคิด Resource-Based View (RBV) ซึ่งมองว่าแหล่งกำเนิดที่แท้จริงของความได้เปรียบทางการแข่งขันคือ “ทรัพยากรและขีดความสามารถภายใน” (Barney, 1991) ทรัพยากรที่มีคุณค่าสูงสุดมักเป็น “ทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน” (Intangible Assets) เช่น ความรู้ความชำนาญ (Tacit Knowledge), ชื่อเสียงแบรนด์ และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งยากต่อการย้ายถ่ายเทและเลียนแบบ (Barney & Hesterly, 2015)

## 5.2 กรอบแนวคิด VRIO

กรอบ VRIO ถูกใช้เป็นเครื่องมือประเมินว่าทรัพยากรใดสามารถสร้าง “ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน” (Sustained Competitive Advantage) ได้จริง โดย Barney (1991) ระบุเกณฑ์ 4 ประการ:

1. Value (คุณค่า): ทรัพยากรนั้นช่วยให้องค์กรคว้าโอกาสหรือลดอุปสรรคภายนอกได้หรือไม่?
2. Rarity (ความหายาก): ทรัพยากรนั้นมีอยู่ในมือคู่แข่งจำนวนน้อยหรือไม่?
3. Imitability (การเลียนแบบได้ยาก): คู่แข่งต้องใช้ต้นทุนสูงหรือใช้เวลานานมากในการสร้างทรัพยากรแบบเดียวกันหรือไม่?
4. Organization (การจัดองค์กร): องค์กรมีการวางระบบเพื่อดึงเอาศักยภาพของทรัพยากรนั้นมาใช้ได้อย่างเต็มที่หรือไม่?

ตัวอย่างการใช้ VRIO กับ 7-Eleven ประเทศไทย:



## ส่วนที่ 6: กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (The Strategic Management Process)

### 6.1 วงจรแห่งการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง

การจัดการเชิงกลยุทธ์ไม่ใช่เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นครั้งเดียว แต่เป็นกระบวนการต่อเนื่อง 4 ขั้นตอนหลัก (The Strategic Management Cycle) ที่ต้องทำซ้ำเพื่อรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของโลก (Thompson et al., 2020)

#### ขั้นที่ 1: การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

องค์กรต้องสำรวจทั้งปัจจัยภายนอกผ่าน PESTEL Analysis (การเมือง, เศรษฐกิจ, สังคม, เทคโนโลยี, สิ่งแวดล้อม, กฎหมาย) และปัจจัยภายในผ่าน SWOT หรือ VRIO (Grant, 2019) ตัวอย่างเช่น Grab ต้องพิจารณาปัจจัยเศรษฐกิจ (หนี้ครัวเรือนสูง) และปัจจัยสังคม (ความต้องการบริการราคาประหยัด) นำไปสู่การออกผลิตภัณฑ์ GrabBike SAVER

#### ขั้นที่ 2: การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

เป็นการเลือกทางเลือกเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดจากผลการวิเคราะห์ในขั้นตอนแรก องค์กรต้องเลือกว่าจะใช้กลยุทธ์การเติบโต (Growth), การรักษาสถียรภาพ (Stability) หรือการถดถอยเพื่อตั้งหลัก (Retrenchment) (Thompson et al., 2020)

#### ขั้นที่ 3: การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

เป็นขั้นตอนที่ยากที่สุด เพราะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างองค์กร การจัดสรรงบประมาณ และการสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน (Johnson et al., 2017) ความล้มเหลวส่วนใหญ่มักเกิดขึ้นที่นี่เนื่องจากกลยุทธ์ไม่สามารถสื่อสารลงไปถึงระดับพนักงานได้ — เรียกว่า “Execution Gap” (Grant, 2019)

#### ขั้นที่ 4: การประเมินและการควบคุม (Evaluation and Control)

การติดตาม KPI (Key Performance Indicators) และการปรับแผนเมื่อสถานการณ์เปลี่ยนไป (Barney & Hesterly, 2015) ตัวอย่างเช่น CP All ที่ตั้งเป้าหมาย Net Zero ภายในปี 2050 และมีการตรวจสอบความคืบหน้าผ่านโครงการ 7-Go Green เป็นระยะ

ขั้นตอน กระบวนการ	เครื่องมือ/กิจกรรมสำคัญ	ผลลัพธ์ที่คาดหวัง
Scanning	PESTEL, SWOT, Porter's 5 Forces	ข้อมูลเชิงลึกของโอกาสและอุปสรรค
Formulation	Ansoff Matrix, VRIO, Generic Strategies	แผนกลยุทธ์และทิศทางองค์กร
Implementation	แผนปฏิบัติการ (Action Plan), งบประมาณ	การดำเนินการตามแผนอย่างเป็นรูปธรรม
Evaluation	Balanced Scorecard, Dashboard	การเรียนรู้และการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

## ส่วนที่ 7: นวัตกรรมเชิงกลยุทธ์ — นำนํ้าสีนํ้าเงินและการหลายข้อจำกัดเดิม

### 7.1 Red Ocean vs. Blue Ocean

ในสภาพแวดล้อมที่การแข่งขันแบบเดิม (Red Ocean) นำไปสู่สงครามราคาและกำไรที่ลดลง W. Chan Kim และ Renée Mauborgne (2005) เสนอแนวคิด Blue Ocean Strategy ผ่าน “นวัตกรรมเชิงคุณค่า” (Value Innovation) กลยุทธ์นี้ไม่ได้เน้นที่การแข่งขัน แต่เน้นการทำให้ “การแข่งขันไม่มีความหมาย” ด้วยการเปิดตลาดใหม่ที่ไม่มีใครเป็นเจ้าของ (Kim & Mauborgne, 2005)

### 7.2 Four Actions Framework

ความแตกต่างที่สำคัญของกลยุทธ์นํ้าสีนํ้าเงินคือการใช้เครื่องมือ “Four Actions Framework” (Kim & Mauborgne, 2005):

- Eliminate (ตัดออก): ตัดปัจจัยที่อุตสาหกรรมเดิมเคยแข่งขันกันแต่ไม่ได้สร้างคุณค่าจริง ๆ ออกไป
- Reduce (ลดลง): ลดมาตรฐานบางอย่างที่มากเกินไปจนเกิดความจำเป็นเพื่อลดต้นทุน
- Raise (ยกระดับ): ยกกระดับมาตรฐานบางอย่างให้เหนือกว่าที่เคยมีมา
- Create (สร้างใหม่): สร้างคุณค่าใหม่ ๆ ที่อุตสาหกรรมนั้นไม่เคยนำเสนอมาก่อน

กรณีศึกษาของ Grab: ในช่วงเริ่มต้น Grab สร้างน้ำหนักสินน้ำเงินในอาเซียนด้วยการแก้ไข ปัญหา “ความปลอดภัย” และ “ความแน่นอนของราคา” ซึ่งเป็นสิ่งที่แท็กซี่แบบดั้งเดิม (Red Ocean) ไม่สามารถให้ได้ Grab ไม่ได้มองหาแค่ลูกค้าแท็กซี่เดิม แต่ดึงเอา “คนที่ไม่เคยคิดจะใช้บริการรับจ้าง” (Non-customers) ให้หันมาใช้งานแพลตฟอร์มผ่านความเชื่อมั่นในระบบเทคโนโลยี (Kim & Mauborgne, 2005)

## สรุปประเด็นสำคัญและคำถามอภิปราย

### Key Takeaways ประจำ Unit 1

1. กลยุทธ์ไม่ใช่แค่แผน — Mintzberg (1987) เตือนว่าต้องมองผ่าน 5Ps: Plan, Ploy, Pattern, Position, Perspective เพื่อเข้าใจกลยุทธ์จริง ๆ ขององค์กร
2. Porter สอนให้เลือก — ความผิดพลาดที่พบบ่อยที่สุดคือการพยายามเป็นทั้ง “ถูกที่สุด” และ “ดี ที่สุด” ในเวลาเดียวกัน ซึ่งมักจบลงด้วยการไม่ได้เป็นทั้งสองอย่าง (Porter, 1980)
3. Vision-Mission ต้องใช้งานได้จริง — ไม่ใช่แค่ข้อความบนผนังสำนักงาน แต่ต้องเป็นเครื่องมือ ตัดสินใจรายวัน (Thompson et al., 2020)
4. สามารถดับกลยุทธ์ต้องสอดคล้องกัน — Corporate, Business และ Functional Strategy ที่ไม่ align กันคือสาเหตุหลักที่แผนกลยุทธ์ล้มเหลวในทางปฏิบัติ (Johnson et al., 2017)
5. Howard Schultz สอนเรื่อง Pattern and Perspective — ความสำเร็จของ Starbucks ไม่ได้อยู่ที่แผน 5 ปี แต่อยู่ที่ความเชื่อมั่นในแนวคิด “third place” อย่างสม่ำเสมอตลอด 40 ปี
6. RBV และ VRIO ช่วยค้นหาแก่นแท้ของความได้เปรียบ — ทรัพยากรที่เป็น VRIO คือสิ่งที่ คู่แข่งเลียนแบบได้ยากที่สุดและเป็นฐานของความได้เปรียบที่ยั่งยืน (Barney, 1991)

### คำถามอภิปราย (Discussion Questions)

1. ถ้า Schultz ไม่เคยเดินทางไปมิลานในปี 1983 คุณคิดว่า Starbucks จะยังประสบความสำเร็จ ได้ไหม? เหตุการณ์นั้นสอนอะไรเกี่ยวกับที่มาของกลยุทธ์?
2. องค์กรไทยที่คุณรู้จักองค์กรหนึ่ง — Vision-Mission ของเขาเป็นแบบ “Strategic” หรือ “Decorative”? อะไรทำให้คุณคิดเช่นนั้น?
3. Porter บอกว่าอย่า “stuck in the middle” แต่ในโลกดิจิทัลปัจจุบัน บริษัทอย่าง Amazon ดู เหมือนจะทำได้ทั้ง Cost Leadership และ Differentiation — คุณคิดว่า Porter ยังถูกอยู่ไหม?

4. ในฐานะผู้บริหารระดับกลาง (เช่น ผู้อำนวยการฝ่าย) คุณคิดว่ากลยุทธ์ระดับใดมีผลต่อการทำงานของคุณมากที่สุด และทำไม?

## References

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Barney, J. B., & Hesterly, W. S. (2015). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases* (5th ed.). Pearson.
- Grant, R. M. (2019). *Contemporary strategy analysis: Text and cases* (10th ed.). Wiley.
- Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., Angwin, D., & Regner, P. (2017). *Exploring strategy: Text and cases* (11th ed.). Pearson.
- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2005). *Blue ocean strategy: How to create uncontested market space and make the competition irrelevant*. Harvard Business School Press.
- Mintzberg, H. (1987). The strategy concept I: Five Ps for strategy. *California Management Review*, 30(1), 11–24. <https://doi.org/10.2307/41165263>
- Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Schultz, H., & Yang, D. J. (1997). *Pour your heart into it: How Starbucks built a company one cup at a time*. Hyperion.
- Thompson, A. A., Peteraf, M. A., Gamble, J. E., & Strickland, A. J. (2020). *Crafting and executing strategy: The quest for competitive advantage* (22nd ed.). McGraw-Hill Education.