

# แนวคิดและความหมาย ของการบริหารกลยุทธ์

สถาปัตยกรรมแห่งการนำทางธุรกิจเพื่อสร้าง  
ความได้เปรียบที่ยั่งยืนในยุคพลวัต



# สภาพแวดล้อม VUCA: ตัวเร่งปฏิกิริยาที่บีบบังคับให้ต้องมีกลยุทธ์

## ความผันผวน (Volatility)

การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี  
ที่รวดเร็วและฉับพลัน

## ความไม่แน่นอน (Uncertainty)

สภาวะเศรษฐกิจที่ยากต่อการคาดการณ์  
ทิศทางตลาดที่ไม่ชัดเจน

**การบริหารกลยุทธ์  
(Strategic Management):**  
เครื่องมือเดียวที่จะเปลี่ยน  
วิกฤตให้เป็นความได้  
เปรียบในระยะยาว

## ความซับซ้อน (Complexity)

การแข่งขันที่ทวีความรุนแรงและมี  
ตัวแปรที่เชื่อมโยงกันอย่างมหาศาล

## ความคลุมเครือ (Ambiguity)

พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง  
ตลอดเวลา ไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว

# นิยามของกลยุทธ์: จุดยืนที่แตกต่างปะทะแบบแผนที่ยืดหยุ่น



## การสร้างจุดยืนที่มีเอกลักษณ์ (Unique Value Position)

กลยุทธ์คือการตัดสินใจ "เลือกทำในสิ่งที่แตกต่าง"  
จากคู่แข่งอย่างมีนัยสำคัญ เพื่อสร้างคุณค่าที่โดดเด่น

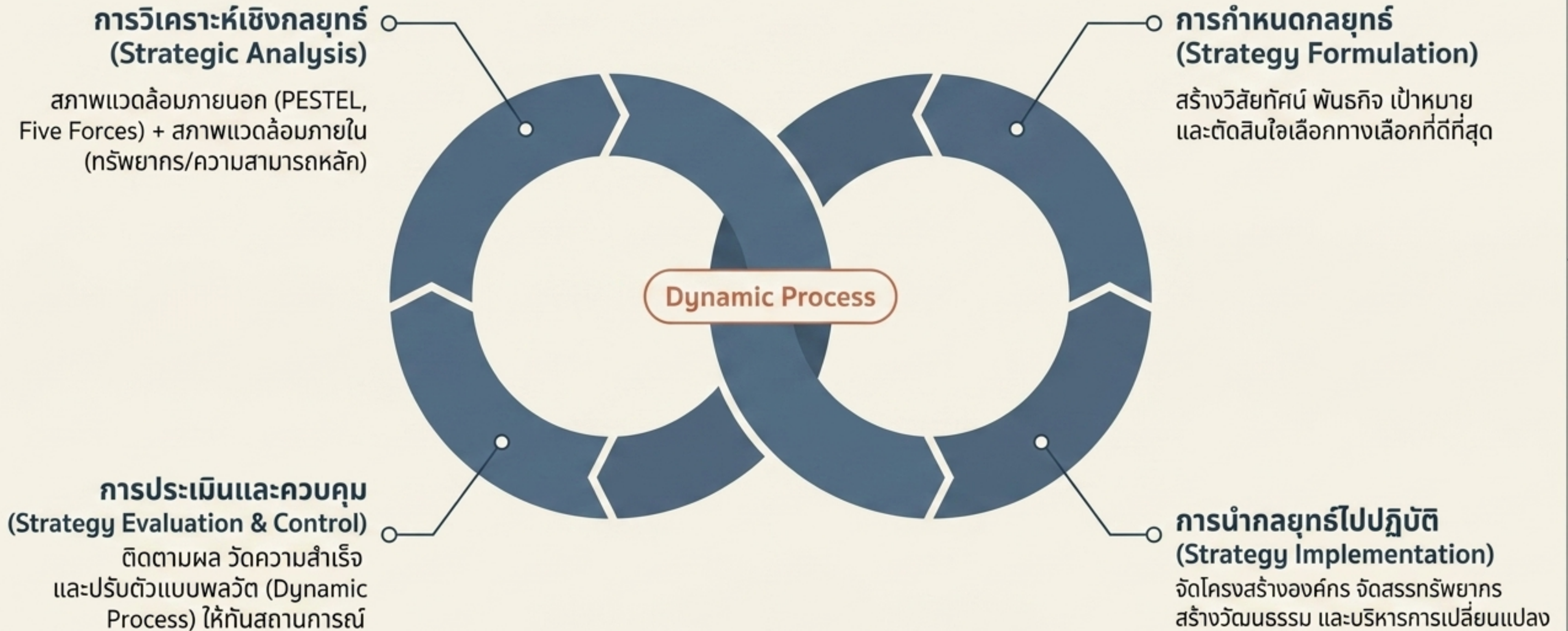


## แนวคิด 5P's of Strategy

มุมมองแบบพหุมิติที่มองกลยุทธ์ผ่าน 5 องค์ประกอบ:

- Plan: แผนงานที่ตั้งใจ
- Pattern: แบบแผนพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจริง
- Position: ตำแหน่งทางการตลาด
- Perspective: มุมมองและวิสัยทัศน์ขององค์กร
- Ploy: กลวิธีในการเอาชนะคู่แข่ง

# เครื่องยนต์ขับเคลื่อนกลยุทธ์ (The Dynamic Strategic Engine)



# วิวัฒนาการเชิงกลยุทธ์ ภาคที่ 1: จากการคุมต้นทุน สู่การยึดครองอุตสาหกรรม (1950s - 1980s)

## ยุคการควบคุมทางการเงิน

- วางแผนระยะสั้น & งบประมาณประจำปี
- สภาพแวดล้อมธุรกิจคงที่ ตัดสินใจด้วยตัวเลขทางการเงิน

1950s

## ยุคการวางแผนระยะยาว

- คาดการณ์อนาคต 5-10 ปี
- Igor Ansoff (Ansoff Matrix - จุดเริ่มต้นการบริหารเชิงระบบ)

1960s

## ยุคการวางแผนเชิงกลยุทธ์

- วิเคราะห์และจัดสรรทรัพยากรหน่วยธุรกิจ
- เครื่องมือ: BCG Matrix, GE Matrix

1970s

## ยุคการบริหารกลยุทธ์

- เน้นโครงสร้างอุตสาหกรรมและความได้เปรียบ
- Michael E. Porter (Five Forces, Generic Strategies, Value Chain)

1980s

# วิวัฒนาการเชิงกลยุทธ์ ภาคที่ 2: จากฐานทรัพยากรสู่ระบบนิเวศแห่งอนาคต (1990s - Present)

1990s

## ยุคฐานทรัพยากร (Resource-Based View)

- นักคิด: Jay Barney, C.K. Prahalad, Gary Hamel
- ความได้เปรียบไม่ได้มาจากตลาดภายนอก แต่มาจากทรัพยากรภายในที่มีคุณค่า หายาก เลียนแบบไม่ได้ (VRIN)

21st Century

## ยุคการบริหารกลยุทธ์แบบพลวัต (Dynamic Strategic Management)

- เน้นความคล่องตัว (Agility) และระบบนิเวศทางธุรกิจ (Business Ecosystem)
- ขับเคลื่อนด้วย: เทคโนโลยีดิจิทัล, นวัตกรรม, และความยั่งยืน (Sustainability)



**Insight:** วิวัฒนาการนี้พิสูจน์ว่าองค์กรต้องขยับจากการมุ่งเน้นความคงที่ (Static) ไปสู่ความสามารถในการปรับตัวอย่างฉับไว (Dynamic)

# ลำดับชั้นของกลยุทธ์ (The Strategic Hierarchy)



ความสอดคล้องเชิงกลยุทธ์  
(Strategic Alignment)

# สรุปความแตกต่าง: องค์กร (Corporate) vs. หน่วยธุรกิจ (Business)

	กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate)	กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business SBU)
<b>คำถามหลัก (Core Question)</b>	องค์กรควรทำธุรกิจอะไร และลงทุนในตลาดไหน?	หน่วยธุรกิจนี้จะแข่งขันอย่างไรเพื่อชนะในตลาดของตน?
<b>ขอบเขตและการตัดสินใจ (Scope)</b>	ควมรวมกิจการ, เติบโต (Growth), คงตัว (Stability), ลดขนาด (Retrenchment)	วิเคราะห์ลูกค้าเป้าหมาย, สร้างความแตกต่าง, รับมือคู่แข่งโดยตรง
<b>เครื่องมือเชิงกลยุทธ์ (Key Frameworks)</b>	BCG Matrix สำหรับจัดกลุ่มธุรกิจ	Generic Strategies (Porter) สำหรับสร้างจุดยืน
<b>กรอบเวลาและความเสี่ยง (Timeframe &amp; Risk)</b>	ระยะยาวมาก, มีผลกระทบต่อทั้งระบบองค์กร, ซับซ้อนสูง	กรอบเวลาสั้นกว่า, เน้นการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมและเข้าถึงลูกค้าโดยตรง

# กายวิภาคของการแข่งขัน: แนวคิด Generic Strategies (Michael E. Porter)

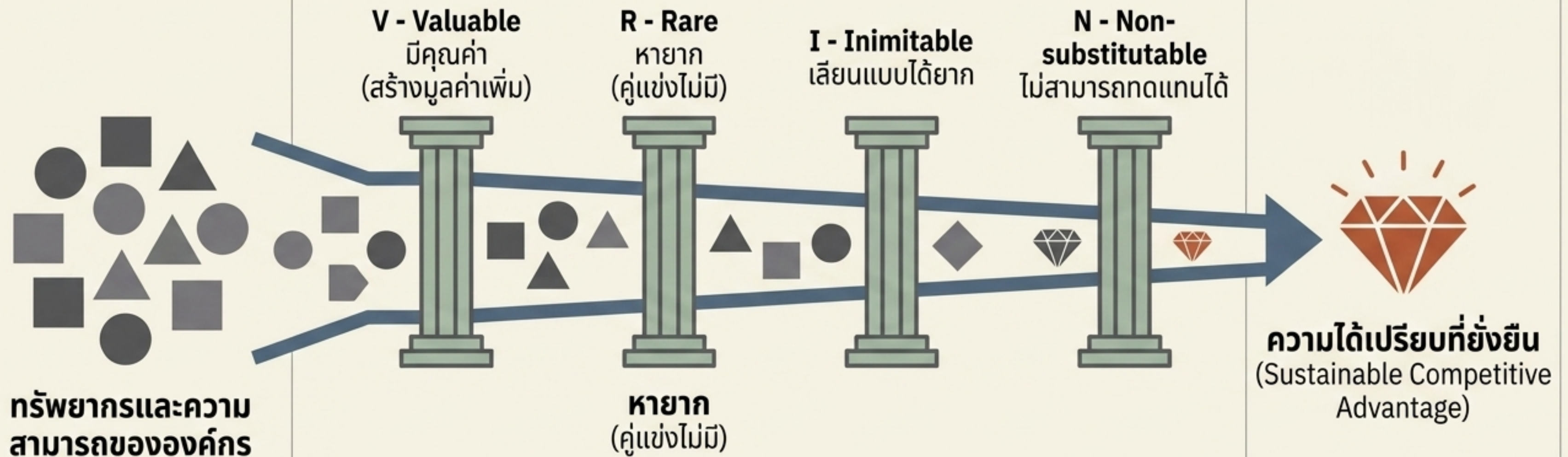
ขอบเขตการแข่งขัน (Target Scope) - Broad → Narrow

ความได้เปรียบ (Advantage) -  
- Low Cost → Product Uniqueness



**Key Takeaway:** กลยุทธ์ SBU ที่ดีคือการเลือก “จุดยืน” ที่ชัดเจน  
การพยายามเป็นทุกอย่างสำหรับทุกคนจะนำไปสู่ความล้มเหลวตรงกลาง (Stuck in the middle)

# เป้าหมายสูงสุด: การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

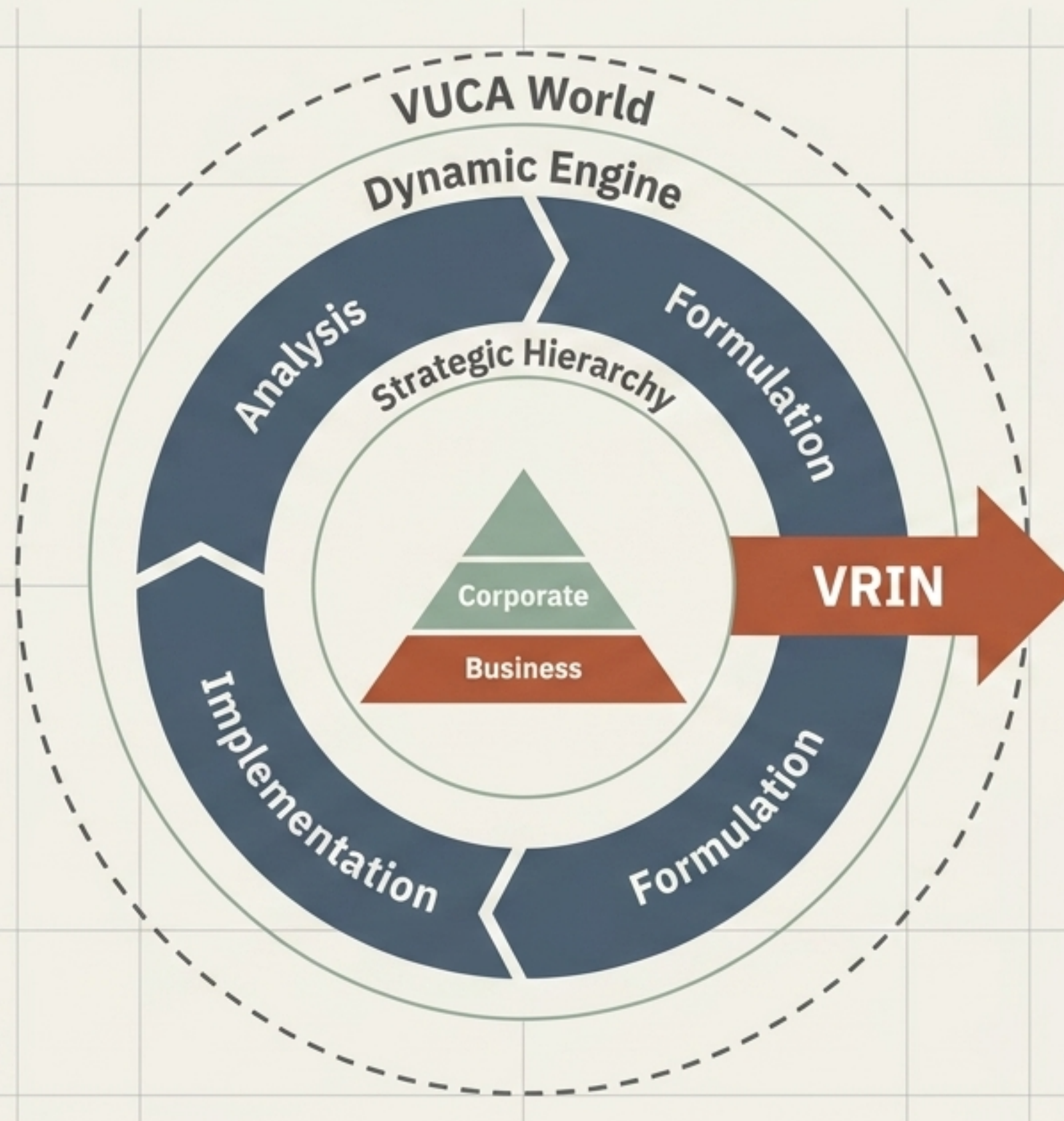


## Real-World Application

**Apple:** จุดยืนด้านนวัตกรรมและการออกแบบที่สร้าง Premium Value

**Tesla:** นวัตกรรมเทคโนโลยียานยนต์ไฟฟ้าที่ปรับตัวได้อย่างฉับไว (Dynamic Capabilities)

# พิมพ์เขียวเชิงกลยุทธ์ (The Strategic Ecosystem)



**Sustainable  
Competitive  
Advantage**

**บริบท (Context):** การบริหารกลยุทธ์คือระบบเกราะป้องกันและเครื่องมือนำทางในสภาวะ VUCA

**กลไก (Mechanism):** ทำงานผ่านกระบวนการ 4 ขั้นตอนที่หมุนวนอย่างต่อเนื่อง (Dynamic Process)

**โครงสร้าง (Structure):** ขับเคลื่อนโดยความสอดคล้องกันระหว่างกลยุทธ์ระดับองค์กรและหน่วยธุรกิจ

**ขุมพลัง (Fuel):** ใช้ทรัพยากรที่มีคุณสมบัติ VRIN และความสามารถในการสร้างนวัตกรรม

**ผลลัพธ์ (Outcome):** เพื่อบรรลุความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในระบบนิเวศทางธุรกิจแห่งศตวรรษที่ 21