

การจัดการเชิงกลยุทธ์

STRATEGIC MANAGEMENT



658.4012
027
2549

IRELAND • HOSKISSON

THOMSON
NORTH-WESTERN



ผู้แปล: ดร. เอกชัย อภิศักดิ์กุล
ดร. ทรรศน: บุณยชวัญ

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 การจัดการกลยุทธ์และความสามารถในการแข่งขัน	
• วัตถุประสงค์	1
• การถ่ายทอดคนวัดกรรม: เส้นชีวิตของความอยู่รอดทางธุรกิจ	1
• ความท้าทายของการจัดการกลยุทธ์	5
• ภาวะแข่งขันในปัจจุบัน	6
• การไหลไปเหนือน้ำ การย้ายอยู่ในน้ำ และการจมน้ำ	7
• เศรษฐกิจโลก	8
• การเดินขบวนของโลกาภิวัตน์	9
• เทคโนโลยีและความเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี	12
• ยุคแห่งข้อมูลข่าวสาร	13
• ความเข้มข้นของการเพิ่มขึ้นของความรู้	14
• I/Q Model ของผลตอบแทนสูงกว่าค่าเฉลี่ย	15
• รูปแบบพื้นฐานทรัพยากร (Resource-Based) ของรายได้สูงกว่าค่าเฉลี่ย (above average return)	19
• ความมุ่งหมายและภารกิจของกลยุทธ์	22
• การแบ่งกลุ่มผู้มีส่วนร่วม	25
• ผู้มีส่วนร่วมในตลาดทุน	26
• ผู้มีส่วนร่วมในตลาดผลิตภัณฑ์	27
• ผู้มีส่วนร่วมในองค์กร	27
• การทำงานของผู้นำกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ	29
• การคาดการณ์เป็นผลลัพธ์ของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์: แหล่งผลกำไร	29
• ขั้นตอนการจัดการกลยุทธ์	30
• สรุป	31
บทที่ 2 ภาวะแวดล้อมภายนอก: โอกาสภัยคุกคาม การแข่งขัน และการวิเคราะห์คู่แข่ง	
• วัตถุประสงค์	33
• เศรษฐกิจหลังจากการพัฒนา High Technology เราจะได้เห็นพระอาทิตย์ขึ้นหรือไม่	33

● ภาวะแวดล้อมทั่วไป อุตสาหกรรม และสภาวะแวดล้อมของคู่แข่ง	35
● การวิจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	37
● การพิจารณา (Scanning)	38
● การควบคุม (Monitoring)	39
● การคาดการณ์ (Forecasting)	39
● การประเมิน (Assessing)	40
● การแบ่งระดับภาวะแวดล้อมทั่วไป	40
● การแบ่งโดยใช้ข้อมูลทางกายภาพ	40
● การจัดกลุ่มเศรษฐกิจ	42
● การจัดกลุ่มการเมืองและกฎหมาย	43
● การจัดระดับวัฒนธรรมทางสังคม	44
● การจัดระดับทางเทคโนโลยี	45
● การแบ่งกลุ่มในระดับโลก	46
● สงคราม ผู้รุกรานและภัยทั่วไป: ธุรกิจการบินกับการเผชิญกับความบอบช้ำ	48
● การวิจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ	49
● ภัยคุกคามจากผู้มาใหม่	51
● การกีดกันการเข้าสู่ธุรกิจ	51
● การตอบโต้ที่คาดว่าจะได้รับ	53
● อำนาจต่อรองของ Suppliers	54
● อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ	54
● ภัยคุกคามจากสินค้าที่ทดแทนกันได้	55
● ความเข้มข้นของการแข่งขันระหว่างคู่แข่ง	55
● ความสมดุลในการแข่งขัน	56
● การเติบโตอย่างช้าๆ ของอุตสาหกรรม	56
● ต้นทุนคงที่สูงหรือต้นทุนการเก็บรักษาสูง	56
● ความไม่แตกต่างหรือการเปลี่ยนทิศทางของต้นทุน	56
● กลยุทธ์หลัก	57
● การกีดกันการออกจากธุรกิจ	57
● สื่อที่แท้จริงช่วยแสดงตัวด้วย	58
● การตีความผลวิเคราะห์ด้านอุตสาหกรรม	58

	หน้า
• โลกแห่งการแข่งขัน : บ้างสำเร็จ บ้างล้มเหลว	60
• การวิเคราะห์คู่แข่ง	61
• สรุป	63
บทที่ 3 ภาวะแวดล้อมภายใน: ทรัพยากร ความสามารถ และเป้าหมายหลัก	66
• วัตถุประสงค์	66
• บริการด้านเทคโนโลยีและการค้าปลีก: Caterpillar ที่มาของความได้เปรียบในการแข่งขัน	66
• ธรรมชาติของการวิเคราะห์ภาวะแวดล้อมภายนอกและภายใน	70
• การสร้างคุณค่า	70
• ความท้าทายของการวิเคราะห์ภาวะภายใน	73
• ทรัพยากร ความสามารถ และเป้าหมายหลัก	75
• ทรัพยากรที่จับต้องได้	76
• ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้	77
• เป้าหมายหลัก	79
• การแสดงเป้าหมายหลัก	81
• คุณค่า	81
• ใช้ต้นทุนในการลอกเลียนแบบ	82
• ความเท่าเทียมกันในการแข่งขันในธุรกิจการบิน : สิ่งที่ดีที่สุด ที่ทำได้	83
บทที่ 4 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	
• ลูกค้า : ใคร อะไร และอย่างไร	86
• ความสำคัญของการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ	87
• การเข้าถึงความร่ำรวยและการเชื่อมโยง	87
• ใคร: การตัดสินใจเกี่ยวกับลูกค้าเพื่อให้บริการ	88
• อะไร: การพิจารณาสิ่งซึ่งเป็นความต้องการของลูกค้าเพื่อสร้างความพึงพอใจ	90
• อย่างไร : การประเมินความสามารถที่จำเป็นต่อการสร้างความพึงพอใจต่อความต้องการของลูกค้า	92
• ประเภทของกลยุทธ์เชิงธุรกิจ	92
• กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน	94

• การแข่งขันระหว่างธุรกิจ	95
• พลังต่อรองของผู้ซื้อ	97
• ผู้เข้ามาใหม่	97
• ผลิตภัณฑ์ทดแทน	97
• ความเสี่ยงในการแข่งขันของกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน	97
• กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง	98
• การแข่งขันระหว่างธุรกิจ	100
• การต่อรองอำนาจของผู้ซื้อ	101
• การต่อรองอำนาจของ Supplier	101
• ผู้เข้ามาใหม่	101
• สินค้าทดแทน	101
• ความเสี่ยงในการแข่งขันของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง	102
• กลยุทธ์ที่มุ่งลูกค้ากลุ่มเล็ก	103
• การมุ่งลูกค้ากลุ่มเล็กโดยเน้นการเป็นผู้นำด้านต้นทุน	103
• การมุ่งลูกค้ากลุ่มเล็กโดยเน้นการสร้างความแตกต่าง	104
• ความเสี่ยงในการแข่งขันของกลยุทธ์การมุ่งลูกค้าขนาดเล็ก	105
• การบูรณาการกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการสร้าง ความแตกต่าง	106
• ระบบการผลิตที่ยืดหยุ่น	107
• เครือข่ายข้อมูลข่าวสาร	108
• ระบบการจัดการคุณภาพโดยรวม	109
• ความเสี่ยงในการแข่งขันของกลยุทธ์แบบบูรณาการ	109

บทที่ 5 ภาวะการแข่งขันและพลวัตการแข่งขัน

• โมเดลของภาวะการแข่งขัน	117
• การวิเคราะห์คู่แข่ง	118
• ความเหมือนกันทางการตลาด	119
• ความคล้ายคลึงกันในทรัพยากร	120
• แรงขับเคลื่อนของการแสดงออกและการตอบสนองต่อการแข่งขัน	122
• ภาวะการแข่งขัน	123
• กลยุทธ์และการแสดงเทคนิค	124

●	ความเป็นไปได้ในการโจมตี	125
●	สิ่งกระตุ้นของผู้เคลื่อนไหวแรก	125
●	ขนาดองค์การ	127
●	ความเป็นไปได้ในการตอบสนอง	130
●	ประเภทของการกระทำในการแข่งขัน	130
●	ชื่อเสียงของผู้แสดง	131
●	การพึ่งพากันทางการตลาด	132
●	พลวัตการแข่งขัน	132
●	ตลาดที่มีวงชีวิตช้า	133
●	ตลาดที่มีวงจรชีวิตสินค้าเร็ว	134
●	ตลาดที่มีวงจรตามมาตรฐาน	135
บทที่ 6	กลยุทธ์ระดับองค์กร Corporate-Level Strategy	142
●	วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้	142
●	ระดับของการกระจาย	144
●	การกระจายธุรกิจระดับต่ำ	145
●	การกระจายธุรกิจระดับกลางและระดับสูง	146
●	เหตุผลสำหรับการกระจาย	147
●	การกระจายธุรกิจแบบสัมพันธ์กัน	148
●	การดำเนินงานที่สัมพันธ์กัน : การปฏิบัติร่วมกัน	150
●	ความสัมพันธ์ระดับบริษัท : การถ่ายโอนขีดความสามารถ	151
●	อำนาจทางการตลาด	152
●	การขยายตัวไปยังธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้อง	156
●	การจัดสรรเงินภายนอกอย่างมีประสิทธิภาพ	156
●	การวางรูปแบบโครงสร้างใหม่	158
●	ผลงานที่ต่ำกว่าเป้าหมาย	162
●	ความไม่แน่นอนของกระแสเงินทุนเวียนในอนาคต	163
●	การทำงานร่วมกันและการลดความเสี่ยงของบริษัท	164
●	แรงจูงใจในการขยายธุรกิจ	166
●	บทสรุป	168

บทที่ 7 Knowledge Objectives

- ความแพร่หลายของกลยุทธ์การควบรวมและการซื้อกิจการ (Merger & Acquisition) 171
- เหตุผลในการเข้าซื้อกิจการ 173
- การเอาชนะอุปสรรคในการเข้าตลาด 175
- การเพิ่มการกระจายการลงทุน (Increased Diversification) 178
- เรียนรู้และพัฒนาความสามารถใหม่ 179
- ปัญหาในการรวม (Integration Difficulties) 181
- การกระจายการลงทุนที่มากเกินไป (Too much Diversification) 184
- การซื้อกิจการอย่างมีประสิทธิภาพ (Effective Acquisition) 187
- การปรับโครงสร้าง (Restructuring) 189
- ผลจากการปรับโครงสร้าง 192
- สรุป 194

บทที่ 8 กลยุทธ์ระหว่างประเทศ

- ประเทศจีน : ผู้ผลิตเพื่อโลก 196
- ขนาดตลาดที่เพิ่มขึ้น 201
- ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) 202
- ความได้เปรียบในที่ตั้ง (Location Advantage) 204
- กลยุทธ์ระหว่างประเทศ (International Strategies) 204
- แนวโน้มของสภาพแวดล้อม 210
- กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliances) 215
- การซื้อกิจการ (Acquisitions) 216
- ความหลากหลายในรูปแบบการเข้าตลาด (Dynamics of Mode of Entry) 218
- ข้อจำกัดในการขยายสู่ต่างประเทศ : ปัญหาการจัดการ 224
- สรุป 225

บทที่ 9 กลยุทธ์ความร่วมมือ

- กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจในฐานะกลยุทธ์ความร่วมมือประเภทแรก (Strategic Alliances as a Primary Type of Cooperative Strategy) 234
- พันธมิตรทางกลยุทธ์ 3 ประเภท 235

	หน้า
● เหตุผลในการพัฒนากลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจ	237
● เหตุผลสำหรับพันธมิตรทางกลยุทธ์แบ่งตามประเภทของตลาด	238
● กลยุทธ์ความร่วมมือระดับธุรกิจ (Business-Level Cooperative Strategy)	241
● กลยุทธ์ความร่วมมือระดับองค์กร (Corporate-Level Cooperative Strategy)	248
● กลยุทธ์ความร่วมมือนานาชาติ (International Cooperative Strategy)	251
● ความเสี่ยงในการแข่งขันกับกลยุทธ์ความร่วมมือ (Competitive Risks with Cooperative Strategies)	254
● การจัดการกลยุทธ์ความร่วมมือ (Managing Cooperative Strategies)	256
● สรุป	258
บทที่ 10 Knowledge Objectives	264
● ระบบการจัดการของบริษัท และคำตอบแทนสำหรับ CFO : มีข้อขัดแย้งที่เปลี่ยนแปลงหลักปฏิบัติในการจ่ายคำตอบแทนหรือไม่	264
● การแบ่งกรรมสิทธิ์ และการควบคุมด้านการจัดการ	269
● ความสัมพันธ์ของตัวแทน	270
● การแบ่งประเภทผลิตภัณฑ์ - ตัวอย่างปัญหาการเป็นตัวแทน	273
● ค่าใช้จ่ายตัวแทน และกลไกของระบบการจัดการ	275
● ระดับการเป็นเจ้าของกรรมสิทธิ์ (Ownership Concentration)	276
● อิทธิพลของเจ้าของสถาบันที่กำลังขยายตัว	277
● แนวความคิดเกี่ยวกับการปฏิบัติของผู้ถือหุ้น : เป็นไปได้มากน้อยเพียงใด	278
● คณะกรรมการบริษัท (Board of Directors)	279
● การส่งเสริมประสิทธิภาพของคณะกรรมการบริษัท	282
● ค่าตอบแทนผู้บริหาร	284
● กลไกของระบบจัดการที่มีความสลับซับซ้อน	285
● ประสิทธิภาพของการจ่ายคำตอบแทนของผู้บริหาร	286
● การใช้ตลาดเพื่อควบคุมบริษัท	289
● เทคนิคการป้องกันเชิงการบริหาร	290
● ระบบการจัดการบริษัทระหว่างประเทศ	291
● ระบบควบคุมบริษัทในประเทศเยอรมัน	292
● ระบบควบคุมบริษัทในประเทศญี่ปุ่น	293

• การควบคุมบริษัทระดับโลก	294
• กลไกการควบคุมและจรรยาบรรณ	295
• ผู้ถือหุ้นมีมาตรการเข้มแข็งขึ้น	298
• ข้อถกเถียงในห้องประชุม Board (Contraversy in the Boardroom)	299
• การเปลี่ยนแปลงการควบคุมการบริหารบริษัทเกิดขึ้นทั่วโลก	300
บทที่ 11 โครงสร้างองค์กรและการควบคุม (Organization Structure and Controls)	302
• บริษัท Amaze Entertainment: ผู้นำวิดีโอเกมที่น่าตื่นตะลึงถึงคุณ	303
• โครงสร้างองค์กรและการควบคุม (Organization Structure and Controls)	305
• โครงสร้างองค์กร (Organization Structure)	305
• การควบคุมองค์กร (Organization Controls)	307
• เวลาที่เหมาะสมของการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างที่บริษัทอีสแมน เคมีคอล จำกัด (Effective Timing of Structural Change at Eastman Chemical Company)	308
• ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และโครงสร้าง (Relationships between Strategy and Structure)	310
• วิวัฒนาการรูปแบบกลยุทธ์ และโครงสร้างองค์กร (Evolutionary Patterns of Strategy and Organizational Structure)	311
• โครงสร้างธรรมดา (Simple Structure)	312
• โครงสร้างแบบตามหน้าที่ (Functional Structure)	313
• โครงสร้างแบ่งตามแผนกหลายแผนก (Multidivisional Structure)	313
• การจับคู่ระหว่างกลยุทธ์ระดับธุรกิจกับโครงสร้างแบ่งตามหน้าที่ (Matches between Business-Level Strategies and the Functional Structure)	315
• การใช้โครงสร้างแบ่งตามหน้าที่มาปฏิบัติตามกลยุทธ์แบบผู้นำด้านต้นทุน (Using the Functional Structure to Implement the Cost Leadership Strategy)	315
• การใช้โครงสร้างแบ่งตามหน้าที่มาปฏิบัติตามกลยุทธ์ความแตกต่าง (Using the Functional Structure to Implement the Differentiation Strategy)	317
• คิดระดับโลก ปฏิบัติระดับท้องถิ่น (Thinking Globally, Acting Locally) : พื้นฐานของโครงสร้างการแบ่งหลายแผนกของ Procter & Gamble	319

	หน้า
● การใช้โครงสร้างแบ่งตามหน้าที่มาปฏิบัติตามกลยุทธ์รวมผู้นำด้านต้นทุน / ความแตกต่าง (Using the Functional Structure to Implement the Integrated Cost Leadership/Differentiation Strategy)	320
● การจับคู่ระหว่างกลยุทธ์ระดับองค์กร และโครงสร้างแบบแบ่งแผนกหลายแผนก (Matches between Corporate-Level Strategies and the Multidivisional Structure)	321
● การใช้รูปแบบความร่วมมือของโครงสร้างตามแผนกหลายแผนกมาปฏิบัติตามกลยุทธ์ ข้อจำกัดที่สัมพันธ์กัน (Using the Cooperative Form of the Multidivisional Structure to Implement the Related Constrained Strategy)	322
● การใช้รูปแบบกลยุทธ์หน่วยธุรกิจโนโครงสร้างแบ่งหลายแผนกมาปฏิบัติตามกลยุทธ์ เชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างกัน (Using the Strategic Business Unit Form of the Multidivisional Structure to Implement the Related Linked Strategy)	326
● การใช้รูปแบบการแข่งขันของโครงสร้างแบ่งตามแผนกหลายแผนกมาปฏิบัติตาม กลยุทธ์การกระจายธุรกิจที่ไม่สัมพันธ์กัน (Using the Competitive Form of the Multidivisional Structure to Implement the Unrelated Diversification Strategy)	328
● การจับคู่ระหว่างกลยุทธ์ระหว่างประเทศกับโครงสร้างกระจายทั่วโลก (Matches between International Strategies and Worldwide Structures)	332
● การใช้โครงสร้างเขตภูมิศาสตร์ทั่วโลกในการปฏิบัติตามกลยุทธ์ภายในหลายประเทศ (Using the Worldwide Geographic Area Structure to Implement the Multidomestic Strategy)	334
● การใช้โครงสร้างแผนกสินค้าระดับโลกมาปฏิบัติตามกลยุทธ์ระดับโลก (Using the Worldwide Product divisional Structure to Implement the Global Strategy)	336
● การใช้โครงสร้างการรวมตัวมาปฏิบัติตามกลยุทธ์ระหว่างประเทศ (Using the Combinational Structure to Implement the Transnational Strategy)	337
● การจับคู่ระหว่างกลยุทธ์ความร่วมมือและโครงสร้างแบบเครือข่าย (Matches between Cooperative Strategies and Network Structure)	338
● การนำกลยุทธ์ความร่วมมือระดับธุรกิจไปปฏิบัติ (Implementing Business-Level Cooperative Strategies)	342
● การนำกลยุทธ์ความร่วมมือระดับองค์กรไปปฏิบัติ (Implementing Cooperative-Level Cooperative Strategies)	342

• การนำกลยุทธ์ความร่วมมือระหว่างประเทศไปปฏิบัติ (Implementing International Cooperative Strategies)	343
• บทสรุป	345
บทที่ 12 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)	350
• วัตถุประสงค์การเรียนรู้	350
• ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ : ความดี ความเลว และความผิด	350
• ผู้จัดการในฐานะทรัพยากรขององค์กร (Managers as an Organizational Resource)	356
• คณะผู้บริหารระดับสูง	359
• คณะผู้บริหารระดับสูง ผลการดำเนินงานของบริษัท และการเปลี่ยนแปลงทางกลยุทธ์ (Top Management Team, Firm Performance, and Strategic Change)	359
• กุญแจสู่ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Key Strategic Leadership Actions)	368
• การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Determining Strategic Direction)	368
• การใช้ประโยชน์และการบำรุงรักษาความสามารถหลัก (Exploiting and Maintaining Core Competencies)	372
• การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และทุนทางสังคม (Developing Human Capital and Social Capital)	373
• การตอกย้ำการปฏิบัติอย่างมีคุณธรรม (Emphasizing Ethical Practices)	377
• เมื่อองค์กรตกอยู่ในภาวะการณ์ขยายตัวของกรณีเลว (ความอับยศอดสู) ประจวบ (คุณธรรม) (As Corporate Scandals and Ethical Dilemmas Proliferate, Heads Roll)	378
• การจัดตั้งการควบคุมองค์กรที่สมดุล (Establishing Balanced Organizational Control)	381
• สรุป	386
บทที่ 13 ความสำเร็จของการเป็นผู้ประกอบการ : สามารถเกิดขึ้นได้ทุกหนทุกแห่ง : การวิเคราะห์	391
• ความเป็นผู้ประกอบการเชิงกลยุทธ์ และนวัตกรรมใหม่ / สิ่งเปลี่ยนแปลงใหม่	394
• ผู้ประกอบการ และความสามารถในเชิงประกอบการ	397
• ความเป็นผู้ประกอบการในระดับสากล	398

	หน้า
● การพัฒนาผลิตภัณฑ์ และวิสาหกิจระดับบริษัทภายในประเทศ	400
● นวัตกรรมใหม่ที่เพิ่มขึ้น และนวัตกรรมพื้นฐาน	400
● พฤติกรรมเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับแรงจูงใจ (Induced Strategic Behavior)	403
● การใช้การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ และกิจการภายใน	403
● ทีมพัฒนาผลิตภัณฑ์แบบผสมผสาน (Cross-Functional Product Development Teams)	404
● การเอื้อประโยชน์ในการผสมผสาน และนวัตกรรมใหม่	405
● การสร้างมูลค่าจากนวัตกรรมใหม่	406
● กลยุทธ์ความร่วมมือสำหรับความเป็นผู้นำ และนวัตกรรมใหม่	407
● การเข้าถึงสิทธิ์เพื่อชื่อนวัตกรรมใหม่ๆ	408
● ทุนสำหรับการลงทุนทางธุรกิจในเชิงผู้ประกอบการ	409
● การสร้างมูลค่าโดยผ่านความเป็นผู้ประกอบการเชิงกลยุทธ์	410