

The Rise of Strategic Management

ก้าวสู่แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

ธันวาคม 2020 (เผยแพร่ใน TRIS Academy Club ฉบับ ธันวาคม 2017) • Performance Management •

ดร.สุรเดช จงวรรณศิริ ผู้อำนวยการอาวุโส ทริส คอร์ปอเรชั่น



The Management Century
ศตวรรษเปลี่ยนโลก

Managing for Results (1964)

ถือเป็นการนำเสนอแนวคิดของการจัดการองค์กรที่นักคิดหลายคนยอมรับว่า เป็นการเริ่มต้นของการจัดการเชิงกลยุทธ์

จากศาสตร์การจัดการยุคเริ่มต้นด้วยแนวคิดของ**การจัดการเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientific Management)** มาสู่การให้ความสำคัญกับ “ผู้จัดการ (Manager)” และ “ความรู้ (Knowledge)” ใน**ยุคแห่งการจัดการสมัยใหม่ (Management Science)** ของปีเตอร์ ดรักเกอร์ ที่ได้นำเสนอต่อเมื่อมาแล้วนั้น โลกของการจัดการก็เคลื่อนเข้าสู่จุดสำคัญของพัฒนาการ ด้วยการก่อกำเนิดขึ้นของแนวคิด**การจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือ Strategic Management** ที่ทรงอิทธิพลต่อแนวคิดการจัดการองค์กรจนถึงในปัจจุบัน ดังที่ได้เห็นว่าองค์กรชั้นนำทั้งหลายจะให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์ การมีวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่ชัดเจนสนับสนุนการเติบโตขององค์กรอย่างต่อเนื่องนั่นเอง

จริงแล้วดรักเกอร์นั้นถือเป็นผู้หนึ่งที่ผลักดันแนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในช่วงบุกเบิก โดยผลงานของเขาส่วนใหญ่มุ่งไปที่การวางแผนจากการวิเคราะห์ของฝ่ายบริหาร โดย **Managing for Results (1964)** ถือเป็นการนำเสนอแนวคิดของการจัดการองค์กรที่นักคิดหลายคนยอมรับว่า เป็นการเริ่มต้นของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้คำว่า Strategy มักจะถูกใช้ในการอธิบายถึงยุทธศาสตร์ทางการทหารในการทำศึกสงคราม โดยไม่เคยนำมาใช้กับการบริหารจัดการทางธุรกิจ

อย่างไรก็ตามในช่วงระยะเวลาเดียวกันนั้น Kenneth R. Andrews ได้ตีพิมพ์หนังสือ Business Policy: Text and Cases (1965) เพื่อใช้สอนใน Harvard Business School ซึ่งเป็นการพัฒนาต่อยอดแนวคิดการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่มีความเป็นระบบสมบูรณ์มากขึ้นจากหลากหลายความคิดในขณะนั้น ไม่ว่าจะเป็น Philip Selznick (1957) หรือ Alfred D. Chandler Jr. (1962) ในรูปแบบที่ถูกเรียกว่า **SWOT Analysis** อย่างไรก็ตามคนส่วนใหญ่จะให้เครดิตกับ Albert S. Humphrey ที่ปรึกษาธุรกิจซึ่งเป็นผู้ที่นำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) อย่างจริงจังหลังจากนั้นเป็นต้นมา

Management Academy



SWOT Analysis หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ถือเป็นเครื่องมือสำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อสกัดโอกาสและอุปสรรคของธุรกิจ กับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อสกัดจุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจ เพื่อนำไปสู่การจับคู่และกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาวขององค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงสุด

อีกหนึ่งแนวคิดที่นำมาสู่เครื่องมือสำคัญทางกลยุทธ์ธุรกิจ ก็คือ **Ansoff Matrix** ที่ช่วยนักบริหารในการวางแนวทางกลยุทธ์เพื่อการเติบโตของธุรกิจ นำเสนอโดย Igor Ansoff ซึ่งเป็นการวิเคราะห์พิจารณากำหนดกลยุทธ์ผ่านมิติของผลิตภัณฑ์และตลาด (Product-Market Strategy) ทั้งนี้การเติบโตของธุรกิจจะมีแนวทางกลยุทธ์ใน 4 ทางเลือก ได้แก่ การมุ่งค้นหาลูกค้าเพิ่มเติมหรือการเจาะตลาด (Market Penetration), การขยายตลาดใหม่ (Market Development), การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ (Product Development) และ การขยายไปสู่ธุรกิจใหม่ (Diversification)



สำหรับมุมมองการวางกลยุทธ์ระดับพอร์ตโฟลิโอ นั้น **Bruce Henderson** ผู้ก่อตั้ง Boston Consulting Group (BCG) บริษัทที่ปรึกษาธุรกิจชั้นนำของโลกในปัจจุบัน ได้นำเสนอแนวคิดของ **Growth-Share Matrix** หรือที่เราจักกันดีในชื่อของ **BCG Matrix** ซึ่งเป็นเครื่องมือใช้การกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ได้เป็นอย่างดี โดยกำหนดกลยุทธ์จากการพิจารณาด้านตลาดเป็นสำคัญ (ขนาดการเติบโตของตลาดและส่วนแบ่งทางการตลาดของแต่ละธุรกิจที่องค์กรมีอยู่) ทั้งนี้ทางเลือกของทั้ง 4 กลยุทธ์ใช้สัญลักษณ์แทนคำอธิบายได้แก่ Cash cows (Harvest), Dogs (Divest), Question Marks (Invest/Build) และ Stars (Maintain/Hold) ที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของแต่ละธุรกิจได้เป็นอย่างดี

การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังคงเป็นหนึ่งในแนวคิดทรงอิทธิพลของโลกธุรกิจและการจัดการองค์กรจนถึงปัจจุบัน การเริ่มต้นด้วยแนวคิดต่างๆ เหล่านี้ยังคงคลาสสิกและเป็นพื้นฐานสำคัญของแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องมา ซึ่งจะได้นำเสนอในโอกาสต่อไป

" Strategic management is not a box of tricks or a bundle of techniques. It is analytical thinking and commitment of resources to action. But quantification alone is not planning. Some of the most important issues in strategic management cannot be quantified at all. "

Peter F. Drucker