



บทวิจารณ์หนังสือ (Book Review)

Strategic Management: Text and Cases 7th edition

ภาวิณี สตาร์เจล¹

คณะบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร มหาวิทยาลัยนเรศวร

Pawinee Stargell¹

Faculty of Business, Economics and Communications, Naresuan University

ผู้แต่ง: Dess, G., Lumpkin, G. T., Eisner, A.,
McNamara, G.

สำนักพิมพ์: McGraw-Hill Education



ที่มา: <https://www.amazon.com/Strategic-Management-Cases-Gregory-Dess/dp/007786252X>

หนังสือเล่มนี้เป็นหนังสือทางวิชาการเล่มแรกๆ ที่ผู้เขียนได้ใช้เป็นหนังสือหลักในการสอนให้กับนักศึกษาปริญญาตรีต่างชาติ เมื่อครั้งที่ผู้เขียนได้ศึกษาในระดับปริญญาเอกในประเทศ ต่อมาผู้เขียนใช้หนังสือเล่มนี้ในการบรรยายในรายวิชา การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ให้กับนิสิตไทยและต่างชาติในระดับปริญญาโท หนึ่งในเหตุผลที่ทำให้หนังสือเล่มนี้ติดอันดับต้นๆ ของหนังสือทางวิชาการที่ดีที่สุดของผู้เขียน คือ การจัดหมวดหมู่ของแต่ละบทที่แสดงให้เห็นทั้งลำดับทางความคิดของ

ผู้แต่งและการจัดวางกรอบทางความคิดที่เป็นขั้นตอนนั้นหมายถึง ผู้แต่งได้แบ่งกลุ่มของเนื้อหาทั้ง 12 บทออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ part 1 Strategic Analysis (การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์) (รวมบทที่ 1-4), part 2 Strategic Formulation (การกำหนดขั้นตอนเชิงกลยุทธ์) (รวมบทที่ 5-8), และ part 3 Strategic Implementation (การดำเนินงานเชิงกลยุทธ์) (รวมบทที่ 9-12) ผู้เขียนมองว่า การแบ่งเป็นกลุ่มของเนื้อหาแบบนี้ได้สะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการคิดในการทำงานทุกงานที่ควรต้องเริ่มจากการวิเคราะห์ตามด้วยการกำหนดขั้นตอน และการดำเนินงานตามขั้นตอนที่ได้วางแผนไว้ในขั้นสุดท้าย นอกจากนี้หากผู้เขียนมองจากมุมมองของผู้สอน การแบ่งกลุ่มแบบนี้ทำให้ผู้สอนสามารถแบ่งเนื้อหาเพื่อทำการประเมินการเรียนการสอนได้ชัดเจนว่าต้องการประเมินทักษะด้านใดเป็นพิเศษของผู้เรียน ผู้เขียนซึ่งเป็นผู้สอนด้วยได้ประเมินการเรียนการสอนโดยการจัดสอบย่อยทั้งหมด 3 ครั้งตามการจัดกลุ่ม 3 กลุ่ม ทำให้ผู้สอนสามารถประเมินทักษะ 3 ด้านของผู้เรียนได้อย่างคร่าวๆ ได้แก่ ทักษะด้านการวิเคราะห์, ด้านการกำหนดขั้นตอน และด้านการดำเนินงาน

อีกหนึ่งเหตุผลคือในแต่ละบท ผู้แต่งเลือกที่จะเปิดเนื้อหาด้วยกรณีศึกษา Learning from Mistakes (การเรียนรู้จากข้อผิดพลาด) พร้อมกับตั้งคำถามเพื่อการอภิปราย ผู้แต่งเชื่อว่าข้อผิดพลาดทางธุรกิจ เช่น ผลประกอบการตกต่ำ การปิดกิจการ การล้มละลาย เป็นต้น เป็นบทเรียนที่ควรค่าแก่การศึกษามากกว่าข้อเรียนรู้จากความสำเร็จของธุรกิจ เพราะข้อผิดพลาดทำให้ผู้อ่านได้วินิจฉัยปัญหาและหาทางแก้ ซึ่งผู้แต่งเสริมว่าข้อผิดพลาดนี้แหละคือของจริงในโลกธุรกิจ นอกจากนี้ ผู้แต่งได้ใส่รายละเอียดในเนื้อหาเพื่อ

¹ อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ (Department of Business)



กระตุ้นต่อมกระหายการเรียนรู้ของผู้อ่าน เช่น การเริ่มแต่ละบทด้วยจุดประสงค์การเรียนรู้ การมีกรณีศึกษาเพื่อให้ผู้อ่านเรียนรู้จากข้อผิดพลาดของหลากหลายธุรกิจ และปิดแต่ละบทด้วยคำถามเพื่อทบทวนเนื้อหาเชิงทฤษฎี แบบฝึกหัดให้ทดลองปฏิบัติจริง คำถามประยุกต์จากเนื้อหาที่เรียน และคำถามจริยธรรมทางธุรกิจ

เพื่อให้ผู้อ่านเห็นภาพรวมของหนังสือเล่มนี้ ผู้เขียนขอชี้แจงจุดสำคัญของแต่ละบทดังนี้

บทที่ 1 Strategic Management: Creating Competitive Advantage (การจัดการเชิงกลยุทธ์: การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน) ผู้แต่งเริ่มเนื้อหาโดยการตั้งคำถาม What is Strategic Management? (การจัดการเชิงกลยุทธ์คืออะไร) ผู้แต่งระบุว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์คือการวิเคราะห์ การตัดสินใจ และการกระทำที่องค์กรสร้างให้เกิดความได้เปรียบการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage) จากนั้นผู้แต่งได้แจกแจง 4 องค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้การจัดการเชิงกลยุทธ์ต่างจากศาสตร์อื่นๆ ได้แก่ (1) การมุ่งเป้าไปที่วัตถุประสงค์โดยรวมขององค์กร (2) การคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลายกลุ่มในการตัดสินใจ (3) การมองทั้งระยะสั้นและระยะยาว (4) การตระหนักถึงข้อดีและข้อเสียระหว่างประสิทธิภาพและประสิทธิผล หลังจากนั้นผู้แต่งได้ให้รายละเอียดของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นที่มาของการจัดกลุ่มของเนื้อหาโดยรวมดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น และเนื้อหาที่พลาดไม่ได้สำหรับหนังสือเล่มนี้ (รวมถึงหนังสือบริหารธุรกิจทั่วไป) คือ การกำหนดทิศทางขององค์กรในรูปแบบการตั้งวิสัยทัศน์ พันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

บทที่ 2 Analyzing the External Environment of the Firm (การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร) ผู้แต่งเริ่มเนื้อหาด้วยการกระตุ้นให้ผู้อ่านเห็นความสำคัญของการสร้างองค์กรที่แวดล้อมด้วยการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ รวมไปถึงการสร้าง Competitive Intelligence เพื่อจัดเก็บและแปรผลข้อมูลของคู่แข่งและอุตสาหกรรมโดยรวม หลังจากนั้นผู้แต่งได้มีการแบ่งระดับชั้นของสภาพแวดล้อมภายนอกโดยการยกภาพของวงกลมที่มีเส้นรอบวงสามเส้นที่มีความยาวเส้นต่างกัน โดยเส้นรอบวงที่ใหญ่ที่สุดอยู่ด้านนอกสุด

ระบุขอบเขตของสภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment) ที่มีอิทธิพลต่อผลประกอบการขององค์กร ได้แก่ ด้านประชากรศาสตร์ ด้านสังคมวัฒนธรรม ด้านการเมือง/กฎหมาย ด้านเทคโนโลยี ด้านเศรษฐกิจ ด้านระหว่างประเทศ เส้นรอบวงด้านในถัดมาเป็นการระบุขอบเขตของสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันระดับอุตสาหกรรม ผู้แต่งได้ยก Porter's Five Forces Model มาใช้ในการวิเคราะห์ผู้เล่นหลักๆ ในอุตสาหกรรม ได้แก่ ผู้ซื้อ ผู้ขาย ผู้เข้าแข่งขันรายใหม่ คู่แข่ง และสินค้าทดแทน

บทที่ 3 Assessing the Internal Environment of the Firm (การประเมินสถานการณ์ภายในองค์กร) ผู้แต่งใช้การวิเคราะห์คุณค่าสายงาน (Value-Chain Analysis) ในการแตกรายละเอียดของกิจกรรมที่สร้างคุณค่าให้กับองค์กรซึ่งสำคัญมากในการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งคำว่า "คุณค่า" นี้วัดได้จากมูลค่าสินค้าที่ลูกค้ายินดีจ่ายให้องค์กรเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการ กำไรขององค์กรวัดได้จากการเปรียบเทียบ "คุณค่า" นี้กับต้นทุน ตั้งแต่การรับปัจจัยนำเข้าจนกระทั่งสินค้าถึงมือลูกค้าซึ่งได้แบ่งกลุ่มกิจกรรมเป็นสองกลุ่ม คือ กิจกรรมหลักและกิจกรรมเสริม ในบทนี้ผู้แต่งได้ยก Resource-Based View (RBV) มาเสริมการวิเคราะห์ SWOT Analysis ในการชี้ให้เห็นการรวมสองมุมมองคือมุมมองจากภายในองค์กรและมุมมองจากอุตสาหกรรมและสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันเพื่อให้เป็นกรอบในการวิเคราะห์ว่าทำไมบางองค์กรถึงประสบความสำเร็จมากกว่าองค์กรอื่น ในตอนท้ายบทผู้แต่งได้มีการใช้เครื่องมือทางการเงินและ Balanced Scorecard มาใช้ในการวิเคราะห์

บทที่ 4 Recognizing a Firm's Intellectual Assets: Moving beyond a Firm's Tangible Resources (ทรัพย์สินทางปัญญาเป็นมากกว่าสินทรัพย์ที่จับต้องได้) ผู้แต่งกระตุ้นความคิดของผู้อ่านให้ตระหนักถึงภาวะทางเศรษฐกิจในปัจจุบันที่ขับเคลื่อนด้วยความรู้ นั่นคงเป็นเหตุผลที่ทำให้ผู้แต่งกล่าวถึงสามองค์ประกอบที่ขับเคลื่อนการส่งมอบความรู้ในองค์กร หนึ่ง ทุนมนุษย์ (Human Capital) เป็นพื้นฐานของทุนทางปัญญา (Intellectual Capital) สอง ทุนทางสังคม (Social Capital) สาม เทคโนโลยี ในตอนท้ายของบท ผู้แต่งได้กล่าวถึงการปกป้อง



ทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual Property Right) และ Dynamic Capabilities

บทที่ 5 Business-Level Strategy: Creating and Sustaining Competitive Advantages (กลยุทธ์ระดับธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน) ผู้แต่งระบุสามกลยุทธ์หลัก ได้แก่ กลยุทธ์ด้านต้นทุนต่ำ (Overall Cost Leadership) กลยุทธ์ด้านการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และกลยุทธ์เจาะกลุ่มเป้าหมาย (Focus) พร้อมทั้งเปรียบเทียบข้อดีข้อเสียของแต่ละกลยุทธ์ อีกหนึ่งตัวอย่างของความทันสมัยของหนังสือเล่มนี้คือการที่ผู้แต่งได้ชี้ให้เห็นว่าอินเทอร์เน็ตและดิจิทัลเทคโนโลยีส่งผลให้องค์กรต้องปรับกลยุทธ์ทางการแข่งขันอย่างไร ผู้แต่งทิ้งท้ายเนื้อหาในบทนี้ด้วย วงจรชีวิตของอุตสาหกรรม (Industry Life-Cycle Stages) ที่มีผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร

บทที่ 6 Corporate-Level Strategy: Creating Value through Diversification (กลยุทธ์ระดับองค์กรในการสร้างคุณค่าโดยการกระจายการลงทุน) ผู้แต่งแบ่งประเภทของการกระจายการลงทุนออกเป็นสองแบบ คือการกระจายการลงทุนในอุตสาหกรรมเดียวกันและต่างอุตสาหกรรม โดยให้เหตุผลหลักของการกระจายการลงทุนในอุตสาหกรรมเดียวกันคือการประหยัดจากขอบเขต (Economy of Scope) การเพิ่มรายได้ และการเพิ่มอำนาจตลาด (Market Power) ในขณะที่เหตุผลของการกระจายการลงทุนต่างอุตสาหกรรมคือการเกิดพลังผนึกด้านการเงิน (Financial Synergies) และการปรับโครงสร้างองค์กร (Corporate Parenting and Restructuring) ซึ่งวิธีการในการกระจายการลงทุน ได้แก่ การควบรวมหรือซื้อกิจการ (Mergers and Acquisitions) การทำพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliances) การลงทุนร่วม (Joint Venture) และการเติบโตจากภายใน (Internal Development)

บทที่ 7 International Strategy: Creating Value in Global Markets (กลยุทธ์ระหว่างประเทศ: การสร้างคุณค่าจากตลาดต่างประเทศ) ผู้แต่งเปิดตัวบทนี้โดยให้ภาพรวมทางเศรษฐกิจโลกตามด้วยปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับการแข่งขันของประเทศจากมุมมอง Porter's Diamond of National Advantage ได้แก่ ปัจจัยการผลิต, ความต้องการ

ในประเทศ, อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้อง และกลยุทธ์โครงสร้างและคู่แข่งชั้นทางธุรกิจ จากนั้นผู้แต่งชี้ให้เห็นถึงแรงจูงใจและความเสี่ยงของการขยายธุรกิจไปยังตลาดต่างประเทศ พร้อมทั้งระบุสี่กลยุทธ์ในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ ได้แก่ International, Global, Multidomestic, and Transnational Strategy โดยใช้มิติของแรงกดดันด้านต้นทุนและด้านการปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของคนท้องถิ่น (Two Opposing Pressures: Reducing Costs and Adapting to Local Markets) มาเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ ผู้แต่งปิดท้ายบทด้วยการนำเสนอวิธีการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ ได้แก่ การส่งออก (Exporting) การขายลิขสิทธิ์และแฟรนไชส์ (Licensing and Franchising) การทำพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliances) การลงทุนร่วม (Joint Venture) และการตั้งสาขา (Wholly Owned Subsidiaries)

บทที่ 8 Entrepreneurial Strategy and Competitive Dynamics (กลยุทธ์การเป็นผู้ประกอบการและพลวัตทางการแข่งขัน) บทนี้ผู้แต่งให้นิยามของคำว่า การเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) คือ การสร้างคุณค่าใหม่ๆ ดังนั้นคำว่า การเป็นผู้ประกอบการไม่ได้จำกัดว่าต้องเกิดขึ้นกับธุรกิจที่เพิ่งก่อตั้ง หากแต่รวมถึงธุรกิจขนาดใหญ่ ธุรกิจที่ไม่หวังผลกำไร หรือสถาบันต่างๆ ที่สร้างคุณค่าใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร ขอเพียงแต่ให้มี 3 ปัจจัยที่ทำให้เกิดการสร้างคุณค่าใหม่ๆ ได้ คือ โอกาส (Opportunities) ทรัพยากร (Resources) และ ความเป็นผู้นำ (Leadership) องค์กรสามารถเลือกเข้าสู่ตลาดโดยการเป็นผู้นำตลาดใหม่ (Pioneering New Entry) การเลียนแบบสินค้าหรือบริการที่ประสบความสำเร็จมาแล้ว (Imitative New Entry) หรือการปรับเปลี่ยนผสมระหว่างสองวิธีการข้างต้น (Adaptive New Entry) นอกจากนี้องค์กรสามารถเข้าสู่ตลาดโดยกลยุทธ์ที่ได้กล่าวไว้แล้วในบทที่ 5 ในตอนท้ายผู้แต่งได้พูดถึงพลวัตทางการแข่งขัน (Competitive Dynamics) ซึ่งให้ผู้อ่านได้วิเคราะห์ภัยคุกคามและประเภทของการตอบสนอง (หรือไม่ตอบสนอง) จากคู่แข่ง

บทที่ 9 Strategic Control and Corporate Governance (การควบคุมเชิงกลยุทธ์และการควบคุมการบริหารองค์กร) มาถึงบทนี้ผู้แต่งพูดถึง



วิธีการควบคุมพฤติกรรมคนภายในองค์กรผ่านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) รางวัลและแรงจูงใจ (Rewards and Incentives) และ กรอบเงื่อนไข (Boundaries) นอกจากนี้ผู้แต่งได้พูดถึงการควบคุมการบริหารองค์กร (Corporate Governance) ซึ่งมีผู้เกี่ยวข้อง 3 ส่วนหลัก ได้แก่ ผู้ถือหุ้น (Shareholders) ตัวแทนผู้ถือหุ้น (Board of Directors) และทีมบริหาร (Management team) โดยวัตถุประสงค์คือทำอย่างไรให้องค์กรประสบความสำเร็จในการทำให้ทีมบริหารเจ้าของกิจการและตัวแทนผู้ถือหุ้น มุ่งเป้าไปในทางเดียวกันคือการเพิ่มมูลค่าหุ้นในระยะยาว

บทที่ 10 Creating Effective Organizational Designs (การออกแบบโครงสร้างองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ) ผู้แต่งได้นำเสนอรูปแบบของโครงสร้างองค์กร 4 รูปแบบ ได้แก่ โครงสร้างแบบพื้นฐาน (Simple) แบบหน้าที่ (Functional) แบบส่วนงาน (Divisional) และเมทริกซ์ (Matrix) พร้อมระบุข้อดีข้อเสีย นอกจากนี้ผู้แต่งได้นำเสนอการออกแบบโครงสร้างองค์กรที่ไม่จำกัดขอบเขต หรือ Boundaryless Organizational Designs เป็นรูปแบบของการทำงานขององค์กรสมัยใหม่ที่ไม่ได้จำกัดขอบเขตด้านพื้นที่หรือการทำงาน ในตอนท้ายผู้แต่งเสนอรูปแบบโครงสร้างที่มีประสิทธิภาพสูงสุดที่เรียกว่า Ambidextrous Organizational Designs เพื่อตอบโจทย์ขององค์กรที่พยายามสร้างนวัตกรรมที่เรียบง่ายแต่สำคัญยิ่ง

บทที่ 11 Strategic Leadership: Creating a Learning Organization and an Ethical Organization (ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์: การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้และมีจรรยาบรรณ) ผู้แต่งได้ยก

3 ขั้นตอนสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำ ได้แก่ กำหนดเป้าหมาย ออกแบบองค์กร และการรักษาวัฒนธรรมองค์กรที่มุ่งความเป็นเลิศและมีจรรยาบรรณที่เที่ยง คุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำที่ดี ได้แก่ การรับรู้ตัวตน การควบคุมตนเอง การสร้างแรงจูงใจให้ตนเองและผู้อื่น การเห็นอกเห็นใจผู้อื่น และมีทักษะการเข้าสังคม นอกจากนี้ผู้แต่งได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของการสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ และมีจรรยาบรรณที่ดี

บทที่ 12 Managing Innovation and Fostering Corporate Entrepreneurship (การจัดการนวัตกรรมและการส่งเสริมการเป็นผู้ประกอบการในองค์กร) ผู้แต่งได้แจกประเด็นที่ควรรู้เกี่ยวกับนวัตกรรมไม่ว่าจะเป็น ประเภทของนวัตกรรม ความท้าทายในการสร้างนวัตกรรม การบ่มเพาะให้เกิดทักษะการสร้างนวัตกรรม รวมไปถึงการร่วมมือกับองค์กรอื่น เช่น มหาวิทยาลัยหรือองค์กรรัฐ เพื่อสร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรม ผู้แต่งนำเสนอการวิเคราะห์ Real Option เพื่อเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่ช่วยในการตัดสินใจเพื่อลดความสูญเสียที่อาจเกิดขึ้นจากการลงทุนสร้างนวัตกรรม และในตอนท้ายผู้แต่งได้ชี้แจง 5 มิติในการทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการสร้างการเป็นผู้ประกอบการระดับองค์กร (Corporate Entrepreneurship) ได้แก่ การมีอิสระภาพ ในเริ่มดำเนินการจนจบ (Autonomy) การมีความเต็มใจที่จะสรรสร้างนวัตกรรม (Innovativeness) การมีมุมมองก้าวไกล (Proactiveness) การมีความแข็งแกร่งในแข่งขันเพื่อเอาชนะอุปสรรค (Competitive Aggressiveness) และความสามารถตัดสินใจภายใต้ความเสี่ยง (Risk taking)