



สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย



การจัดการเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา

การจัดการเชิงกลยุทธ์
เทคโนโลยีและนวัตกรรม

STRATEGIC MANAGEMENT
Technology and Innovation

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา



สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

2560

360.-

โพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา

การจัดการเชิงกลยุทธ์ : เทคโนโลยีและนวัตกรรม / โพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 2. การจัดการธุรกิจ

658.4012

ISBN 978-974-03-2986-2

ตทข. 1646/5



สรรคุณตำราวิชาการ ผู้จัดพิมพ์
www.ChulaPress.com
Knowledge to All

ลิขสิทธิ์ของสำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

พิมพ์ครั้งที่ 1 จำนวน 1,000 เล่ม พ.ศ. 2555

พิมพ์ครั้งที่ 2 จำนวน 1,000 เล่ม พ.ศ. 2556

พิมพ์ครั้งที่ 3 จำนวน 1,000 เล่ม พ.ศ. 2557

พิมพ์ครั้งที่ 4 จำนวน 1,000 เล่ม พ.ศ. 2558

พิมพ์ครั้งที่ 5 จำนวน 1,000 เล่ม พ.ศ. 2560

การผลิตและการลอกเลียนหนังสือเล่มนี้ไม่ว่ารูปแบบใดทั้งสิ้น

ต้องได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษรจากสำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ผู้จัดทำหน้าย **ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**

ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10350

สาขา

ศาลาพระเกี้ยว โทร. 0-2218-7000-3 โทรสาร 0-2255-4441

สยามสแควร์ โทร. 0-2218-9591-2 โทรสาร 0-2254-9495

ม.นเรศวร จ.พิษณุโลก โทร. 0-5526-3162-4 โทรสาร 0-5526-3165

ม.เทคโนโลยีสุรนารี จ.นครราชสีมา โทร. 0-4421-6131-4 โทรสาร 0-4421-6135

ม.บูรพา จ.ชลบุรี โทร. 0-3883-4856-9 โทรสาร 0-3839-3239

โรงเรียนนายร้อย จปร. จ.นครนายก โทร. 0-3739-3023 โทรสาร 0-3739-3023

ม.พะเยา จ.พะเยา โทร. 0-5448-8799-800 โทรสาร 0-5446-6798

จัตุรัสจามจุรี (CHAMCHURI SQUARE) ชั้น 4 โทร. 0-2160-6301-2 โทรสาร 0-2160-6304

รัตนานิเบศร์ (แยกแคราย) โทร. 0-2950-5408-8 โทรสาร 0-2950-5405

ม.เทคโนโลยีราชมงคลธัญธานี จ.นครราชสีมา โทร. 0-4499-2682-3

โทรสาร 0-4492-2664 มีเดีย 00-6332-7795

Call Center (จัดส่งทั่วประเทศ) โทร. 0-2255-4433 <http://www.chulabook.com>

และเครือข่าย

ร้านค้า หนังสือเข้าร้านเรียน ติดต่อแผนกขายส่ง สาขารัตนานิเบศร์ (แยกแคราย)

โทร. 0-2950-5408-8 โทรสาร 0-2950-5405

มีจำหน่ายที่ ร้านป๊อปปูล่าสาขา ร้านขายอินเทอร์เน็ตทุกสาขา และร้านหนังสือชั้นนำทั่วประเทศ

กองบรรณาธิการ : พิศมัย มีชัย

พิสูจน์อักษร : วรุต แจ่มอักษร

ออกแบบปก : ห้างหุ้นส่วนจำกัด สจล. และท่า โทร. 0-2447-2454, 08-1642-0419

ออกแบบรูปเล่ม : ณรงค์ศักดิ์ ธรรมศรี โทร. 08-9910-5886

พิมพ์ที่ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (R005-007) โทร. 0-2218-3557 โทรสาร 0-2218-3551

www.cuprint.chula.ac.th

คำประกาศเกียรติคุณ

หนังสือ *การจัดการเชิงกลยุทธ์ เทคนิคโลยีและนวัตกรรม*เล่มนี้ สำเร็จลุล่วงได้ต้องขอขอบคุณหุ้นส่วนทางปัญญา ได้แก่ นักวิชาการที่เป็นเจ้าของทฤษฎีด้านกลยุทธ์ เช่น Kennek Andrew, Igor Ansoff, Alfred Chandler, Henry Mintzerg, Michal E. Porter Gary Hamel, C.K. Prahalad, Joseph Pine II, Sun Tzu, Chuang Tzu นักปฏิบัติในองค์กรหลายประเภทที่ให้ออกาสผู้เขียนในการสัมภาษณ์เพื่อค้นคว้าวิจัยนำแนวคิดด้านทฤษฎีมาเชื่อมโยงกับข้อเท็จจริง สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย บุคคลในครอบครัว เพื่อนร่วมงาน และลูกศิษย์

การจัดทำหนังสือใช้เวลาสะสมองค์ความรู้ผ่านวรรณกรรมด้านกลยุทธ์องค์การยาวนานมากกว่า ๓ ทศวรรษ รวมถึงประสบการณ์การทำงานในภาคธุรกิจ ทำให้ผู้เขียนสามารถเรียบเรียงบูรณาการงานเขียนขึ้นนี้ออกมา ความดีใจหนังสือ *การจัดการเชิงกลยุทธ์ เทคนิคโลยีและนวัตกรรม* ถ้ามีอยู่ ขอมอบให้แก่มารดาบิดา อาจารย์ มหาวิทยาลัยที่สอนหนังสือในปัจจุบัน และหุ้นส่วนทางปัญญาที่กล่าวชานามข้างต้น ส่วนข้อผิดพลาดถ้ามีอยู่ผู้เขียนยินดีรับฟังเพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป

ดร.ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา

กรกฎาคม 2555

คำนำ พิมพ์ครั้งที่ 5

การจัดการเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม ได้มาเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ ผ่านหลายสำนักคิด ที่ให้เห็นว่าองค์กรที่ประสบความสำเร็วจึงจะมีกลยุทธ์เป็นเอกลักษณ์เฉพาะต่างจากองค์กรอื่น ดังได้กล่าวมาแล้วในคำนำครั้งก่อนๆ หนังสือเล่มนี้ยังคงได้รับความสนใจจากวงวิชาการ โดยเฉพาะผู้กำลังศึกษาอยู่ในระดับอุดมศึกษา ซึ่งมีความสนใจศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์มากขึ้นเรื่อยๆ

ผู้เขียนมีความยินดีเป็นอย่างยิ่งในการจัดพิมพ์หนังสือการจัดการเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยี และนวัตกรรม ครั้งที่ 5 และหวังว่าจะเป็นประโยชน์ต่อผู้สนใจต่อไปในอนาคต

ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา

มกราคม 2560

สารบัญ

	หน้า
คำประกาศเกียรติคุณ	
คำนำ	
สารบัญ	
สารบัญรูป	
สารบัญตาราง	
บทที่ 1 การจัดการเชิงกลยุทธ์ มุมมองใหม่ทางการแข่งขัน	1
นวัตกรรมเชิงเทคโนโลยี	1
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลประกอบการ	3
ความได้เปรียบในการแข่งขัน	6
การจัดการเชิงกลยุทธ์กับผลประกอบการที่เหนือกว่า	8
การจัดการเชิงกลยุทธ์คือกระบวนการ	9
การเปลี่ยนแปลงและการจัดการเชิงกลยุทธ์	10
การจัดการเชิงกลยุทธ์และการจัดการ	11
พรทนะที่นำไปสู่แนวคิดกลยุทธ์	12
ทางเลือกกลยุทธ์และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์	18
โครงสร้างหนังสือการจัดการเชิงกลยุทธ์	20
สรุป	20
เอกสารอ้างอิง	23
บทที่ 2 การกำหนดทิศทางองค์กร	25
ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจ	25
ผู้รับผิดชอบการจัดการเชิงกลยุทธ์	28
วิสัยทัศน์	35
ภารกิจ	39

	หน้า
ปรัชญาธุรกิจ	42
วัตถุประสงค์	46
การกำหนดกลยุทธ์	50
ผลตอบแทนที่คาดหวังจากผู้ลงทุน	51
สรุป	52
เอกสารอ้างอิง	53
บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	55
สภาพแวดล้อมภายนอก	55
ลักษณะของสภาพแวดล้อมภายนอก	57
ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	59
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	61
ประโยชน์ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	62
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป	64
การพยากรณ์ การวินิจฉัยสภาพแวดล้อมทั่วไป	73
Road Map	78
สรุป	80
เอกสารอ้างอิง	81
บทที่ 4 อุตสาหกรรมและผู้แข่งขัน	83
โครงสร้างอุตสาหกรรม	83
วงจรชีวิตอุตสาหกรรม	86
การแข่งขันและแรงกดดัน 5 ประการ ในอุตสาหกรรม	88
แรงกดดัน 5 ประการ และศักยภาพการทำกำไร	91
แรงกดดันทั้งห้ากับโครงสร้างอุตสาหกรรม	91
กลุ่มกลยุทธ์	95
การวิเคราะห์คู่แข่ง	97
ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการแข่งขัน	99
สรุป	100
เอกสารอ้างอิง	102

	หน้า
บทที่ 5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	105
ห่วงโซ่แห่งคุณค่า	105
การวิเคราะห์ทรัพยากรภายในองค์กร	109
ทรัพยากร วิเคราะห์ความสามารถ และสมรรถนะหลักขององค์กร	110
สมรรถนะหลักขององค์กรกับความได้เปรียบในการแข่งขัน	115
การวิเคราะห์ผลประกอบการขององค์กร	119
การเปรียบเทียบผลงานมาตรฐาน	126
สรุป	127
เอกสารอ้างอิง	128
บทที่ 6 กลยุทธ์องค์กร : ระดับกลยุทธ์	131
ระดับของกลยุทธ์	131
ความคิดเพื่อสร้างกลยุทธ์องค์กร	132
กลยุทธ์องค์กร	134
สรุป	145
เอกสารอ้างอิง	147
บทที่ 7 กลยุทธ์องค์กร : ทางเลือกแห่งกลยุทธ์	149
การปฏิบัติการจากภายใน	149
การปฏิบัติการจากภายนอก	154
กลยุทธ์เชิงรุกและเชิงรับ	160
การเลือกกลยุทธ์	165
ปัจจัยที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์	173
สรุป	174
เอกสารอ้างอิง	175
บทที่ 8 กลยุทธ์การแข่งขัน	177
ความหมายกลยุทธ์การแข่งขัน	177
แนวคิดของกลยุทธ์การแข่งขัน	178
การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยหลัก 3 C's	179
The Value Net	183
กลยุทธ์การแข่งขัน	185

	หน้า
กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน	187
กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง	191
กลยุทธ์การมุ่งเฉพาะ	195
กลยุทธ์ติดกับอยู่ระหว่างกลาง	196
การเปลี่ยนผ่านกลยุทธ์พื้นฐานสู่กลยุทธ์ใหม่	197
กลยุทธ์ Mass Customization	198
องค์กรที่ใช้กลยุทธ์ Mass Customization	206
สรุป	210
เอกสารอ้างอิง	212
บทที่ 9 กลยุทธ์นวัตกรรม	217
กลยุทธ์นวัตกรรม	218
กลยุทธ์การแข่งขันและนวัตกรรมเชิงเทคโนโลยี	219
เทคโนโลยีเส้นโค้งรูปตัวเอส	223
ขอบเขตแห่งนวัตกรรม	226
การจัดการนวัตกรรมทางเทคโนโลยี	229
นวัตกรรมแบบล้มกระดาน	231
สรุป	237
เอกสารอ้างอิง	238
บทที่ 10 การจัดการทรัพยากรองค์กร	239
ความหมายของการจัดการทรัพยากรองค์กร	239
การจัดการการตลาด	241
การจัดการการดำเนินงาน/การผลิต	245
การจัดการทรัพยากรมนุษย์	250
การจัดการการเงิน	251
การจัดการภาควิจัยและพัฒนา	252
การสร้างคุณค่าด้วยห่วงโซ่มูลค่า	252
กระบวนการหลักและระบบการดำเนินงาน	253
สรุป	255
เอกสารอ้างอิง	258

	หน้า
บทที่ 11 การแปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	257
แนวคิดการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	257
การทำความเข้าใจแนวทางการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	258
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติภายใต้ความสอดคล้องโดย 7-S McKinsey	258
การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติผ่านแผนที่ยุทธศาสตร์	260
การจัดโครงสร้างองค์กร	265
ผู้บริหารกับกลยุทธ์ที่ปฏิบัติ	273
ความเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์	274
ระบบรางวัลเชิงกลยุทธ์	276
วัฒนธรรมองค์กร	278
การจัดสรรทรัพยากร	280
สรุป	282
เอกสารอ้างอิง	283
บทที่ 12 การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์	285
ความหมายของการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์	285
ความสำคัญและประโยชน์ของการประเมินผล	287
ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์และการควบคุม	288
ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมและประเมินผล	289
การวัดความสำเร็จขององค์กรโดยตัวชี้วัด	290
การประเมินผลโดยเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น	291
Balanced Scorecard กับการประเมินผล	296
สรุป	300
เอกสารอ้างอิง	301
บทที่ 13 จริยธรรมธุรกิจ และบรรษัทภิบาล	303
จริยธรรมธุรกิจ	303
บรรษัทภิบาล	312
สรุป	317
เอกสารอ้างอิง	318
บรรณานุกรม	319