

# DNA CSR แบบไทยๆ ตามกระแสโลก

## ตอนที่ 3

### แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ซีเอสอาร์

ดร.จรรยาพรณ เอื้ออาครณ์

ในภาษาไทยมีความสับสนเล็กน้อยระหว่างคำว่า “กลยุทธ์” กับคำว่า “ยุทธศาสตร์” จึงขออธิบายในเบื้องต้นเพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน ดังที่พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 ได้ให้ความหมายของคำว่ากลยุทธ์ และยุทธศาสตร์ เกี่ยวข้องกับการรบเช่นเดียวกัน อันได้แก่

**ยุทธศาสตร์** หมายถึง วิชาการรบที่มีความสำคัญในการรบ  
**กลยุทธ์** หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม วิธีการต่อสู้ที่ต้องใช้กลอุบายต่างๆ

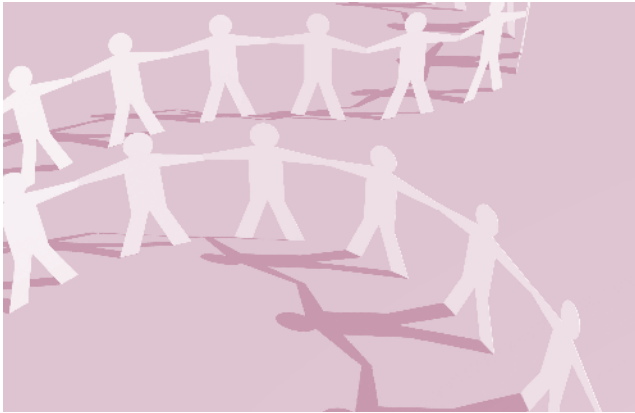
คำว่ายุทธศาสตร์ มักจะถูกใช้ในการรบหรือการสงคราม แต่ต่อมากการวางแผนยุทธศาสตร์ได้นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารธุรกิจ และในภาษาไทย เรามักจะนิยมใช้คำว่า กลยุทธ์มากกว่ายุทธศาสตร์ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2546 : 3) ดังรายละเอียดของกลยุทธ์ต่อไปนี้

1. ความหมายของกลยุทธ์ (Strategy)
2. ความหมายของแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)
3. หลักการกระเชิงกลยุทธ์
4. ความคิดเชิงกลยุทธ์

#### 1. ความหมายของกลยุทธ์ (Strategy)

คำว่า กลยุทธ์ มาจากคำในภาษาอังกฤษว่า Strategy หมายถึง แผนหรือการวางแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะแผนที่ต้องทำในระยะยาวหรือศิลปะการวางแผนอย่างดีที่สุด เพื่อให้ประสบความสำเร็จ เมื่อนำมาใช้ในภาษาไทยว่ากลยุทธ์ คำว่า กล แปลว่า วิธีการ คำว่า ยุทธ์ แปลว่าการต่อสู้ ดังนั้น จึงอาจแปลคำว่ากลยุทธ์อย่างง่ายที่สุดว่าวิธีการต่อสู้ และเมื่อนำคำนี้มาใช้ในการดำเนินธุรกิจ กลยุทธ์ก็คือวิธีการต่อสู้กับคู่แข่งทางธุรกิจนั่นเอง คำว่ากลยุทธ์มักใช้ควบคู่กับคำว่าแผนหรือการวางแผน ได้แก่ คำว่าแผนกลยุทธ์ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ส่วนคำว่ายุทธศาสตร์ที่มีผู้ใช้ในความหมายเดียวกับคำว่ากลยุทธ์ และมีความหมายแปลตรงตัวว่า ความรู้เกี่ยวกับการต่อสู้ นั้น ในกรณีของการดำเนินงานขององค์กร จึงมักใช้กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในความหมายเดียวกัน คือหมายถึงวิธีการหรือความรู้ที่จะนำมาใช้แข่งขันในการทำงานหรือดำเนินธุรกิจนั่นเอง (ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ, 2554:1)

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ



มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่น พลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2546:2)

## 2. ความหมายของแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

แผนกลยุทธ์เป็นการสร้างระบบการทำงาน และการตัดสินใจในปัจจุบัน เพื่อให้องค์กรหรือผู้รับผิดชอบโครงการสามารถเตรียมความพร้อมสำหรับสิ่งที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานหรือผลผลิตหรือบริการ นอกจากนี้แผนกลยุทธ์ยังกำหนดวิธีการประเมินผลงานที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติตามแผนด้วย เพื่อให้ตรวจสอบได้ว่าการตัดสินใจดำเนินการต่างๆ ทำให้เกิดผลตามที่ตั้งใจไว้หรือไม่ (International Business Strategy Resource Book, 1990 อ้างถึงในยุบล เบ็ญจรงค์กิจ, 2554:1)

นักวิชาการได้ให้คำนิยามของการวางแผนกลยุทธ์ ดังนี้

- การวางแผนกลยุทธ์ คือ วิธีการพัฒนาทักษะแบบใหม่ซึ่งส่งผลต่อการบริหารงานของหน่วยงานหรือโครงการ (Johnson และคณะ, 1989 อ้างถึงใน ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ, 2554 : 1)
- การวางแผนกลยุทธ์ คือ วิธีการจัดสรรทรัพยากรที่หาได้ยากเพื่อนำมาสนับสนุนการบริหารงานของหน่วยงานหรือโครงการ (Judson, 1990 อ้างถึงใน ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ, 2554: 2)
- การวางแผนกลยุทธ์ คือ วิธีการบริหารความเปลี่ยนแปลง (Taylor, 1990 อ้างถึงใน ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ, 2554: 2)

### ความเปลี่ยนแปลง เกิดจาก

- **สถานการณ์ภายนอก (External force)** เช่น กรณีเกิดวิกฤตการณ์ทางการเงินทำให้องค์ต้องประหยัดงบประมาณด้านต่างๆ และการลดขนาดองค์กร หรือสถานการณ์ในสังคมที่ผู้คนอ่อนไหวกับบางประเด็นทำให้อัตราการระมัดระวังมากขึ้นในการสื่อสารกับสาธารณชน
- **สถานการณ์ภายใน (Internal force)** เช่น การปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานภายในองค์กรการเพิ่มบุคลากร นำเทคโนโลยีใหม่มาใช้

ในการทำงาน นำระบบ Software ใหม่เข้ามาช่วยในการบริหารจัดการองค์กร

- **การวางแผนกลยุทธ์** คือ แนวทางที่ใช้ในการบริหารเพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) และการเพิ่มผลกำไรของหน่วยงาน (Porter, 1987 อ้างถึงในยุบล เบ็ญจรงค์กิจ, 2554: 2)

- **การวางแผนกลยุทธ์** คือ วิธีการจัดการกับความซับซ้อนของตลาดหรือสถานการณ์แวดล้อมของการทำงานที่เพิ่มขึ้นเรื่อยๆ และเป็นวิธีการที่จะสื่อสารนโยบาย หรือแนวทางการดำเนินงานในการจัดการกับความซับซ้อนดังกล่าวไปสู่พนักงานหรือกลุ่มเป้าหมายขององค์กร (Smith, 2009 อ้างถึงในยุบล เบ็ญจรงค์กิจ, 2554:2)

**ความซับซ้อนของตลาดหรือสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่**

- **ความซับซ้อนของจำนวนผู้ซื้อ-ผู้ขาย** การที่ผู้ซื้อผู้ขายในตลาดมีปริมาณมากคุณสมบัติของผู้ขายแต่ละรายมีศักยภาพที่แตกต่างกัน ซึ่งองค์กรต้องรู้จักศักยภาพของคู่แข่ง ขณะเดียวกันก็ต้องรู้จักคุณสมบัติของผู้ซื้อด้วย

- **ความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมในการทำงาน - ช่องทางการจัดจำหน่าย** ที่เพิ่มมากขึ้นต้องใช้กลยุทธ์ให้มากขึ้นนอกเหนือจากการขายตรงเพียงอย่างเดียว เช่น การใช้กลยุทธ์ลูกค้าสัมพันธ์ การเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผ่านอินเทอร์เน็ต เช่น เว็บไซต์หรือเครือข่ายสังคม (Social network) เป็นต้น

- **ความซับซ้อนของสื่อ - การหลอมรวมสื่อ (Media convergence)** กลุ่มเป้าหมายที่มากขึ้น วิธีการเข้าถึงสื่อของแต่ละคนจึงหลากหลาย บางคนดูโทรทัศน์ ฟังวิทยุ และกลุ่มคนยุคใหม่นิยมเปิดรับข้อมูลจากอินเทอร์เน็ตมากกว่ากลุ่มอื่นๆ

จากความซับซ้อนของตลาด และสภาพแวดล้อมในการทำงานข้างต้น ส่งผลให้นักวางแผนต้องคิด และปรับปรุงกลยุทธ์การสื่อสารไปตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป และมีความซับซ้อนมากขึ้นเพื่อที่จะนำการสื่อสารไปยังกลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด (ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ, 2554: 3)

- **การวางแผนกลยุทธ์** คือ การวางแผนภาพรวมขององค์กรเพื่อการพัฒนาไปข้างหน้าในช่วงปีต่อไป โดยการวางแผนกลยุทธ์จะทำให้ทราบถึงปัญหา อุปสรรค และแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้ถึงจุดหมายตามที่ต้องการ วิธีการวางแผนกลยุทธ์มีหลายรูปแบบ หลายวิธีการ และหลายมุมมองเมื่อจะดำเนินการวางแผนจะต้องคำนึงถึงลักษณะของ ความเป็นผู้นำในองค์กร (The organization's leadership) วัฒนธรรมองค์กร ขนาด และบรรยากาศในองค์กร ความเชี่ยวชาญของผู้วางแผน ฯลฯ (Hambrick และ Mason, 1987 อ้างถึงใน ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ, 2554:3)

กล่าวโดยสรุปแล้ว การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การดำเนิน

การตัดสินใจอย่างต่อเนื่อง และอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะทำให้หน่วยงานหรือโครงการสามารถบริหารจัดการสถานการณ์ใดๆ ที่เกิดขึ้น และมีผลกระทบต่องานในอนาคต รวมถึงการดำเนินการจัดการให้แผนที่วางไว้ดำเนินการได้ตามกำหนด แผนกลยุทธ์จะต้องมีการกำหนดตัวชี้วัดผลที่จะได้จากการดำเนินงานตามแผน เพื่อที่จะได้นำผลการประเมินมาใช้ในการปรับปรุงแผน และการดำเนินงานต่อไป

### 3. หลักตรรกะเชิงกลยุทธ์

แนวความคิดในการจัดทำแผนกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ นั้น จาก International Business Resource Book (1990) ระบุว่า ผู้วางแผนจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับความคิดหลักตรรกะเชิงกลยุทธ์ 5 ประการ (ยุบล เบ็ญจรงค์กิจ, 2554:3) ได้แก่

1. **ความเข้าใจในองค์ประกอบหรือตัวแปรที่สำคัญที่จะทำให้หน่วยงานได้รับผลประโยชน์สูงสุด** ตัวอย่างเช่น สำหรับธุรกิจผลิต และจัดจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค สถานที่จัดจำหน่ายหรือชั้นวางสินค้าในซูเปอร์มาร์เก็ตน่าจะเป็นตัวแปรสำคัญที่ทำให้สินค้าของเราขายได้ เป็นต้น

2. **ความเข้าใจเกี่ยวกับจุดอ่อน - จุดแข็งของงานของตนเอง** ผู้วางแผนจะต้องมีความเข้าใจที่ชัดเจน และไม่เข้าข้างตนเอง

3. **ความเข้าใจเกี่ยวกับจุดอ่อน - จุดแข็งของคู่แข่ง** เรื่องนี้มีความสำคัญมากในการที่จะต้องพยายามทราบถึงศักยภาพของคู่แข่ง และปฏิกิริยาของคู่แข่งที่มีต่อแผนการดำเนินงาน และกลยุทธ์ของเรา

4. **ความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมาย และความเกี่ยวข้องของพวกเขาที่มีต่อหน่วยงาน** เช่น วิธีการ และปริมาณการใช้บริการจากหน่วยงานของเรา เป็นต้น ความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดระหว่างหน่วยงานกับลูกค้าจะนำมาซึ่งคุณค่าเพิ่ม อันจะทำให้ลูกค้าเกิดความประทับใจในบริการ และในบางโอกาสอาจจะยอม “จ่ายแพงกว่า” เพื่อที่จะใช้บริการของเรา ซึ่งการทำความเข้าใจเกี่ยวกับลูกค้าหรือกลุ่มเป้าหมายนั้น สามารถทำได้โดยการจัดทำวิจัยลูกค้าหรือวิจัยตลาดเพื่อศึกษาว่าลูกค้าแต่ละกลุ่มมีพฤติกรรม และรูปแบบการดำเนินชีวิต (Lifestyles) แบบใด และสนใจทำกิจกรรมในรูปแบบใด



5. **ความเข้าใจเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นกับหลักทั้งสี่ประการที่กล่าวมาแล้ว** การคาดทำนายเกี่ยวกับพัฒนาการที่จะเกิดขึ้น และการเตรียมการเพื่อพร้อมรับการพัฒนา และการเปลี่ยนแปลงเป็นหลักสำคัญที่สุดของการวางแผน หน่วยงานที่ประสบความสำเร็จคือ หน่วยงานที่สามารถควบคุมสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไว้ได้โดยไม่ปล่อยให้การเปลี่ยนแปลงเป็นตัวกำหนดทิศทางของการพัฒนา

### 4. ความคิดเชิงกลยุทธ์

ความคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นความคิดที่เต็มไปด้วยการค้นหาวิธีการ และการวางแผนงานอย่างเป็นขั้นเป็นตอนเพื่อมุ่งหมายที่จะเอาชนะ เพื่อต้องการประสบความสำเร็จบางอย่าง (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2546: 4, อ้างแล้ว) ในสภาวะต่างๆ ดังต่อไปนี้

- เมื่ออยู่ภายใต้สภาวะที่ต้องแข่งขัน/ ต่อสู้
- เมื่ออยู่ภายใต้สภาวะที่ต้องแก้ปัญหา
- เมื่ออยู่ในสภาวะที่ต้องบรรลุเป้าหมายภายใต้ความจำกัด

**โดยความคิดเชิงกลยุทธ์มีลักษณะ ดังต่อไปนี้**

- มีลักษณะเป็นกระบวนการ
- มีการวิเคราะห์ และประเมินสถานะ
- มีการคาดการณ์อนาคต
- มีการหาทางเลือก และประเมินทางเลือกก่อนดำเนินการ
- มีการวางแผนอย่างเป็นขั้นเป็นตอน
- มีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์
- จุดจบที่เป้าหมาย

### บทสรุป

การคิดเชิงกลยุทธ์จะมีโอกาสประสบความสำเร็จมากหรือน้อย ขึ้นอยู่กับการวิเคราะห์ และการประเมินปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ก่อนตัดสินใจดำเนินการใดๆ ลงไป

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดแนวทางที่ดีที่สุด ภายใต้สภาวะต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2546: 22, อ้างแล้ว)

ดังนั้น การคิดกลยุทธ์ในการดำเนินความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรควรมีการวิเคราะห์ และประเมินในทุกปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียด เป็นขั้นเป็นตอน ก่อนตัดสินใจดำเนินการใดๆ ลงไป เพื่อกำหนดแนวทางที่ดีที่สุด ภายใต้สภาวะต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการขององค์กรในการดำเนินกลยุทธ์ความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร