

บทที่ 1

ลักษณะทั่วไปของการจัดการเชิงกลยุทธ์

(The Nature of Strategic Management)

นักธุรกิจปัจจุบันย่อมตระหนักเป็นอย่างดีว่า การเข้าสู่โลกยุคใหม่ในศตวรรษที่ 21 นั้น สภาพแวดล้อมของการแข่งขันทางธุรกิจในทุกด้าน ไม่ว่าจะทางสายเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และกฎหมาย เทคโนโลยี และวัฒนธรรม ได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมากและมีแนวโน้มนับวันจะยิ่งทวีอัตราการเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมากขึ้นทุกที การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมดังกล่าว เกิดจากปัจจัยตัวแปรอย่างน้อยที่สุด 3 อย่างเป็นแรงผลักดันอันสำคัญ กล่าวคือ

ประการแรก เกิดจาก “กระแสโลกาภิวัตน์” (globalization) ทำให้คนทั่วโลกสามารถติดต่อเข้าถึงกันได้หมด ชนิดไร้พรมแดน โลกที่เคยคิดกันว่ามีอาณาเขตใหญ่โตกว้างใหญ่ไพศาล กลับถูกมองว่ามีขนาดเล็กลงด้วยอิทธิพลของเครื่องมือสื่อสารยุคใหม่

ประการที่ 2 เกิดจาก “การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี” (technological change) โดยเฉพาะอย่างยิ่งความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (information technology : IT) และการสื่อสารโทรคมนาคมผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ อินเทอร์เน็ต แฟกซ์ และโทรศัพท์มือถือได้เข้ามามีบทบาทเกี่ยวข้องกับทั้งทางธุรกิจและชีวิตประจำวันของคนมากขึ้น ทำให้สังคมเปลี่ยนไป และ

ประการที่ 3 เกิดจาก “การผ่อนคลายกฎระเบียบทางด้านเศรษฐกิจการค้าระหว่างประเทศ” (deregulation) ทำให้ประเทศต่างๆ เกิดเสรีทางการค้า ตลาดขยายตัวมีขอบเขตกว้างขึ้นกลายเป็นตลาดโลก นักลงทุนจากต่างแดนได้นำเงินไปลงทุนในประเทศต่างๆ มากขึ้น จนทำให้เกิดบริษัทข้ามชาติเกิดขึ้นมากมายในปัจจุบัน

การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นเสมือนประกาศิตบีบบังคับให้ทุกบริษัทจะต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด จึงก่อให้เกิดการแข่งขันที่เข้มข้นและรุนแรงมากยิ่งขึ้นทุกขณะ และทั้งรูปแบบการแข่งขันก็เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมโดยสิ้นเชิง เพราะการแข่งขันในปัจจุบันจะมุ่งเน้นกันที่ความเร็ว ความแม่นยำ และทันต่อเหตุการณ์ เพื่อสร้างรายได้เปรียบเป็นสำคัญ คู่แข่งขันก็ไม่จำกัดเฉพาะคู่แข่งภายในประเทศเท่านั้น แต่คู่แข่งจากต่างชาติที่มีศักยภาพสูงทั้งด้านการเงินและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ได้เข้ามาเป็นคู่แข่งที่ท้าทายในเกือบทุกอุตสาหกรรม ดังนั้นการบริหารจัดการจึงจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงรูปแบบใหม่หมด เพราะรูปแบบการบริหารแบบเดิมที่มุ่งเน้นให้ความสนใจเฉพาะการบริหาร

ภายในองค์กร โดยมองข้ามไม่สนใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนไป จะไม่สามารถดำเนินธุรกิจได้อีกต่อไป

ในภาวะที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงพลิกผันดังกล่าว การจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management) จึงกลายเป็นกลไกอันสำคัญที่ผู้บริหารยุคใหม่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้จัดการทุกระดับจำเป็นจะต้องศึกษาความเข้าใจเพื่อปรับกระบวนทัศน์ (paradigm) ใหม่ทางด้านการจัดการให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทั่วไปในยุคปัจจุบัน ผู้จัดการจะต้องรู้จักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกบริษัท และรู้จักฉกฉวยโอกาสที่เกิดขึ้นจากภายนอก มาทำให้เกิดประโยชน์การดำเนินธุรกิจ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) และหาทางเลี่ยงภัยอันตรายที่จะเกิดขึ้น หรือให้เกิดขึ้นน้อยที่สุด

ผู้บริหารระดับสูง จำเป็นจะต้องรู้จัก “เลือก” คน “นำ” คน นำจุดแข็งและความรู้ความสามารถของคนมาหลอมรวมให้เป็นหนึ่งเดียว เพื่อเสริมสร้างศักยภาพด้านการแข่งขันและการปรับตัวให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อสร้างองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ที่สามารถพัฒนาก้าวทันกับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างต่อเนื่อง และสิ่งสุดท้ายที่สำคัญที่สุดคือ ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ (vision) เพื่อสร้างภาพที่อยากให้องค์การเป็นไปในอนาคต (scenario) เพื่อกำหนดเป็นแนวทางในการดำเนินงาน รวมทั้งจะต้องรู้จักวางแผนกลยุทธ์ เพราะกลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จหรือความเป็นเลิศในยุคปัจจุบัน

ดังนั้นในบทนี้ ในตอนแรกใคร่ขอทำความเข้าใจในความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์ก่อน ลองอ่านข้อความต่อไปนี้ดู

Without a strategy, an organization is like a ship without a rudder, going around in circles. It's like a tramp; it has no place to go.

(หากปราศจากกลยุทธ์แล้ว องค์กรก็เปรียบได้กับเรือที่ไม่มีหางเสือ จะหมุนไปรอบๆ เหมือนคนจรจัด ไม่รู้จะเดินไปที่ไหนดี)

Joel Ross and Michael Kami

Of all the contrasts between the successful and the unsuccessful business, or between the corporate leader and its followers, the single most important differentiating factor is strategy.

(ในบรรดาสิ่งเปรียบเทียบทั้งหมดที่แยกให้เห็นความแตกต่างระหว่างธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จและไม่ประสบผลสำเร็จ หรือความแตกต่างระหว่างบริษัทผู้นำกับบริษัทผู้ตาม สิ่งเปรียบเทียบที่สำคัญที่สุดสิ่งเดียวที่แยกให้เห็นความแตกต่างก็คือ กลยุทธ์ นั่นเอง)

ความหมายของ “กลยุทธ์” (strategy defined)

ก่อนที่จะศึกษาทำความเข้าใจความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ สิ่งแรกใคร่ขอทำความเข้าใจแนวความคิดของกลยุทธ์เสียก่อน

คำว่า “กลยุทธ์” (strategy) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่างๆ ดังนี้

1. **สเคอร์เมอร์ฮอร์น** (Schermerhorn, 2002 : 203) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์หมายถึงแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์การ (comprehensive action plan) ซึ่งองค์การใช้เป็นตัวกำหนดทิศทางการดำเนินงานระยะยาว รวมทั้งใช้เพื่อเป็นแนวทางในการใช้ทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (sustainable competitive advantage)

กลยุทธ์จะมุ่งเน้นการนำมาใช้ในสภาวะการณ์หรือสิ่งแวดล้อมที่มีการแข่งขัน (competitive environment) อันแสดงถึง “การคาดการณ์ที่ดีที่สุด” (best guess) ในสิ่งที่ต้องการกระทำเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า จะเกิดผลสำเร็จในอนาคตในขณะที่เผชิญอยู่กับคู่แข่ง หรือแม้แต่ในสภาวะการณ์ที่เกิดการเปลี่ยนแปลง

2. **เดสส์และมิลเลอร์** (Dess and Miller, 1993 : 5) ได้แบ่งกลยุทธ์ออกเป็น 2 ชนิด ที่ไม่เหมือนกันคือ กลยุทธ์ที่ตั้งใจ (intended strategies) กับกลยุทธ์ที่เป็นจริง (realized strategies) และได้อธิบายดังนี้

2.1 **กลยุทธ์ที่ตั้งใจ** (intended strategies) ได้แก่ กลยุทธ์ที่ผู้จัดการเสนอแนะ (propose) ออกแบบ (design) และคาดหวัง (expect)ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ เป้าหมาย (goals) นโยบาย (policies) และแผนปฏิบัติงาน (plans) ดังแสดงในรูปที่ 1 – 1



รูปที่ 1 – 1 แสดงองค์ประกอบของ “กลยุทธ์ที่ตั้งใจ”

ที่มา : (Dess and Miller, 1993 : 7)

- (1) เป้าหมาย (goals) คือ สิ่งที่องค์กรแสวงหาแนวทางสู่ความสำเร็จ
- (2) นโยบาย (policies) คือ “กฎ” ที่กำหนดขึ้นเพื่อกำกับการดำเนินงานขององค์กร
- (3) แผนปฏิบัติงาน (plans) คือ ข้อความเกี่ยวกับการปฏิบัติงานขององค์กรที่ผู้จัดการหวังจะให้เกิดขึ้น

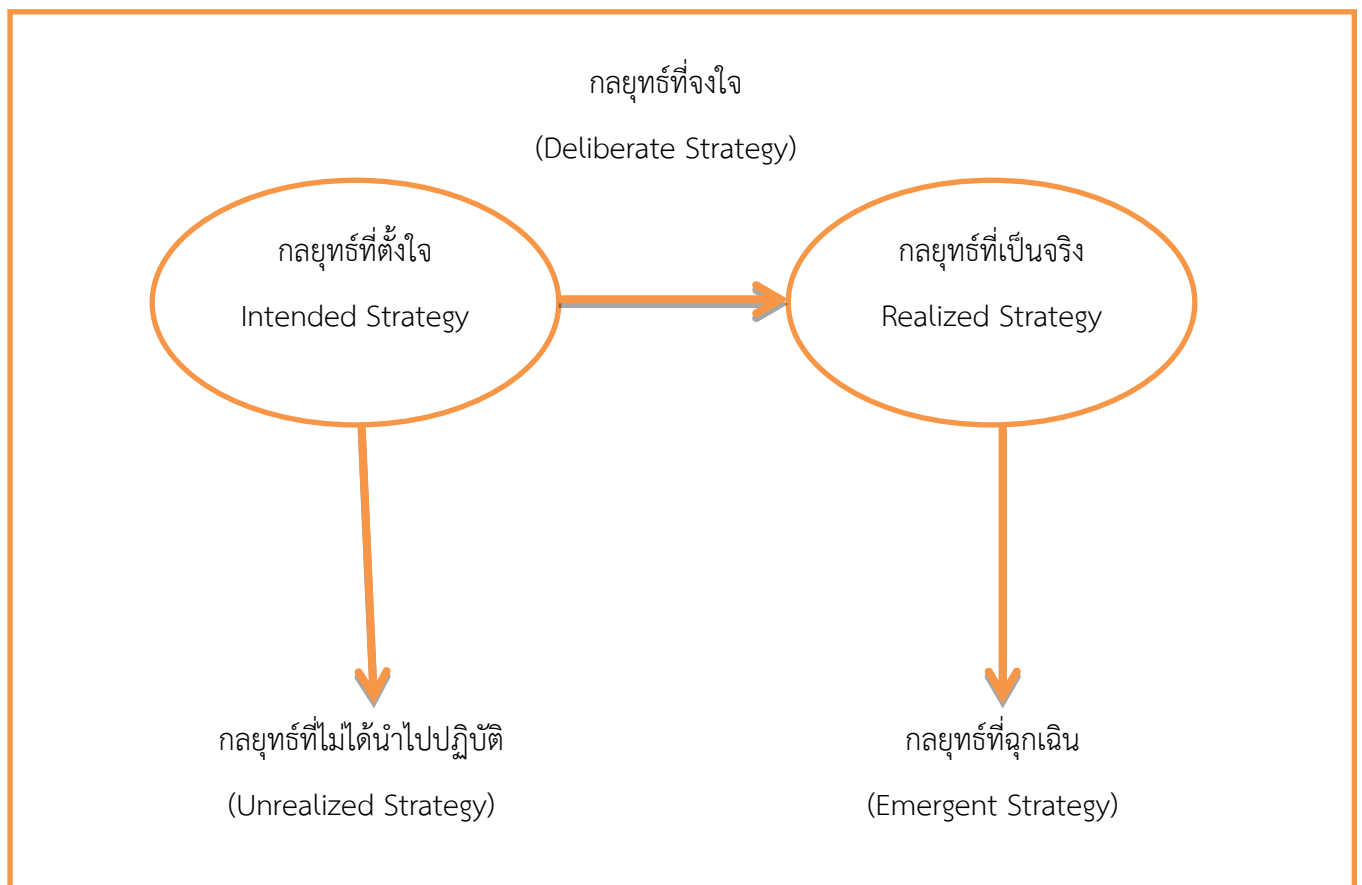
2.2 กลยุทธ์ที่เป็นจริง (realized strategies) เป็นกลยุทธ์ตรงข้ามกับกลยุทธ์ที่ตั้งใจ เพราะเป้าหมาย นโยบาย และแผนปฏิบัติงานที่ก่อตัวขึ้นเป็นกลยุทธ์ที่ตั้งใจขององค์กรนั้น เมื่อถึงเวลานำไปปฏิบัติอาจแตกต่างจากสิ่งที่เกิดขึ้นจริงมากก็ได้ เพราะในทางปฏิบัตินั้นกลยุทธ์เริ่มแรก (original strategy) เกือบทุกกลยุทธ์จะมีการเปลี่ยนแปลงหลายครั้ง ในช่วงที่อยู่ในขั้นการนำแผนไปปฏิบัติ (implementation) เหตุผลก็เนื่องจากว่า สิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้เดิม

อาจใช้ไม่ได้ผล จึงจำเป็นต้องเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ในบางส่วน เพื่อสร้างความได้เปรียบการแข่งขัน และเพื่อให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ในช่วงนั้นด้วย

ดังนั้นจึงกล่าวสรุปได้ว่า แผนกลยุทธ์ที่ตั้งใจไว้แต่เดิมบางส่วนที่ไม่ได้นำไปปฏิบัติเรียกว่า “กลยุทธ์ที่ไม่ได้นำไปปฏิบัติ” (unrealized strategy) และกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นใหม่ โดยที่ไม่ได้วางแผนมาก่อนเรียกว่า “กลยุทธ์ฉุกเฉิน” (emergent strategy) ดังนั้น “กลยุทธ์ที่เป็นจริง” (realized strategy) จึงเป็นการรวมกันของ “กลยุทธ์ที่ตั้งใจ” (deliberate strategy) กับกลยุทธ์ฉุกเฉิน ซึ่งพัฒนาเสริมแทรกเข้ามาใหม่ ดังแสดงในรูปที่ 1 – 2

3. **พิตส์และเล** (Pitts and Lei, 2000 : 6) ได้ให้ความหมายว่า กลยุทธ์หมายถึง ความคิด (ideas) แผนงาน (plans) และการกระทำ (actions) ต่างๆ ที่บริษัทนำมาใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จหรือคู่แข่ง กลยุทธ์จะถูกออกแบบขึ้นเพื่อช่วยบริษัทบรรลุผลสำเร็จ มีความเป็นต่อหรือความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันมาจากความสามารถของบริษัทที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้เดินชัดมากกว่า หรือมีประสิทธิภาพเหนือกว่าคู่แข่ง

จากนิยามความหมายต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น ก็พอจะสรุปได้ว่า “กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจ หรือการกระทำโดยเฉพาะ ซึ่งผู้จัดการนำมาใช้เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรวางไว้”



รูปที่ 1 – 2 แสดงกลยุทธ์ที่ตั้งใจและกลยุทธ์ที่เป็นจริง

ที่มา : ปรับปรุงจาก (Pitts and Lei, 1993 : 8)

ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (strategic management)

คำว่า “การจัดการเชิงกลยุทธ์” (strategic management) ได้มีผู้ให้นิยามความหมายไว้ต่างๆ ดังนี้

1. **วีลเลนและฮันเกอร์** (Wheelen and Hunger, 2000 : 3) ได้นิยามไว้ว่า “การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่างๆ ทางด้านการจัดการซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานระยะยาวของบริษัท ประกอบด้วย การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environmental scanning) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การจัดทำกลยุทธ์ (strategic formulation) ซึ่งเป็นแบบแผนกลยุทธ์หรือแผนระยะยาว การปฏิบัติกลยุทธ์ (strategy implementation) และการประเมินผลการควบคุม (evaluation and control)” และได้กล่าวเพิ่มเติมว่า การศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการศึกษาที่มุ่งเน้นที่การตรวจสอบและประเมิน โอกาส (opportunities) และอุปสรรค หรือข้อจำกัด (threats) โดยคำนึงถึง จุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weaknesses) ของบริษัทเป็นหลักสำคัญ

2. **เพริชและโรบินสัน** (Pearce and Robinson, 2000 : 3) ได้ให้นิยามไว้ว่า “การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่างๆ ซึ่งจะมีผลต่อการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน ซึ่งออกแบบขึ้นเพื่อช่วยให้วัตถุประสงค์ของบริษัทบรรลุผลสำเร็จ”

(Strategic management is defined as the set of decisions and actions that result in the formulation and implementation of plans designed to achieve a company’s objectives)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยงานหลักสำคัญ 9 อย่าง ดังนี้

2.1 การกำหนดพันธกิจหรือภารกิจ (mission) ของบริษัท ซึ่งประกอบด้วย การเขียนข้อความบรรยายกว้างๆ เกี่ยวกับความมุ่งหมาย (purpose) ปรัชญา (philosophy) และเป้าหมาย (goals)

2.2 การศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในแง่ต่างๆ ภายในบริษัท เพื่อทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท

2.3 ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) เพื่อค้นหาความได้เปรียบในการแข่งขันและปัจจัยแวดล้อมทั่วไป เพื่อฉกฉวย โอกาส (opportunities) มาเพื่อดำเนินงาน และหลีกเลี่ยง อุปสรรคหรือภัยคุกคามต่างๆ (threats) ที่จะเกิดขึ้น

2.4 วิเคราะห์ทางเลือกในการดำเนินงานของบริษัท โดยการจัดสรรทรัพยากรของบริษัท เพื่อให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก

2.5 กำหนดทางเลือกในการปฏิบัติการที่เหมาะสมที่สุด โดยการประเมินแต่ละทางเลือก ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับพันธกิจของบริษัท

2.6 กำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว (long term objectives) และกลยุทธ์แม่บท (grand strategies) ที่จะนำมาใช้เพื่อให้ทางเลือกการดำเนินธุรกิจที่เลือกไว้นั้นบรรลุผลสำเร็จ

2.7 พัฒนาวัตถุประสงค์ประจำปี (annual objectives) และกลยุทธ์ระยะสั้น (short – term strategies) ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ระยะยาวและกลยุทธ์แม่บท

2.8 นำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติด้วยการจัดสรรปันส่วนทรัพยากร เพื่อให้เหมาะสมกับงาน คน โครงสร้างและเทคโนโลยี

2.9 ประเมินผลสำเร็จของกระบวนการกลยุทธ์ทุกขั้นตอนที่ได้ปฏิบัติ เพื่อนำผลที่ได้มาใช้เป็นตัวนำเข้า (input) เพื่อการตัดสินใจในอนาคต

จากงานหลักทั้ง 9 อย่าง ที่กล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน (planning) การอำนวยการ (directing) การจัดการองค์การ (organizing) และการควบคุม (controlling) อันเกี่ยวกับการตัดสินใจและการปฏิบัติทางด้านกลยุทธ์ของบริษัท สำหรับ กลยุทธ์ (strategy) ในความหมายของผู้จัดการ หมายถึงแผนแม่บทขนาดใหญ่ (large – scale plans) ที่จะนำไปปฏิบัติในอนาคต เพื่อเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท กลยุทธ์จึงเปรียบได้เหมือนกับ “แผนการแข่งขัน” หรือ “game plan” ของบริษัทนั่นเอง แม้ว่าแผนนั้นจะไม่ให้รายละเอียดชัดเจนมากนักเกี่ยวกับการเตรียมการทุกด้านในอนาคต (เช่น คน เงิน และวัสดุ) แต่ก็ได้ให้แนวทางในการตัดสินใจด้านการจัดการเป็นอย่างดี กลยุทธ์จะสะท้อนให้บริษัทตระหนักว่า บริษัทจะแข่งขันอย่างไร (how) เมื่อไหร่ (when) และที่ไหน (where) ควรจะแข่งขันกับใคร (against whom) และมีจุดมุ่งหมายอะไร (for what purposes)

3. **ทอมป์สันและสตรีกแลนด์** (Thompson and Strickland, 1999 : 3 – 4) ได้ให้นิยามไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการดำเนินงาน 5 ขั้นตอน เกี่ยวกับการจัดทำกลยุทธ์ (strategy making) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy - implementing) ที่สัมพันธ์กันซึ่งกันและกัน ได้แก่

3.1 การกำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (forming a strategic vision) ซึ่งบ่งบอกลักษณะของธุรกิจในอนาคตของบริษัทว่ามีลักษณะอย่างไร องค์กรจะมุ่งหน้าไปทางไหน ทั้งนี้เพื่อเป็นการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวให้กับองค์กร บอกชนิดของธุรกิจที่บริษัทพยายามอยากจะทำให้เป็นไป และแจ้งให้ทุกคนได้ทราบ เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปในทิศทางตามที่มุ่งหวังร่วมกัน

3.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ (setting objectives) เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ ให้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงานโดยเฉพาะเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้

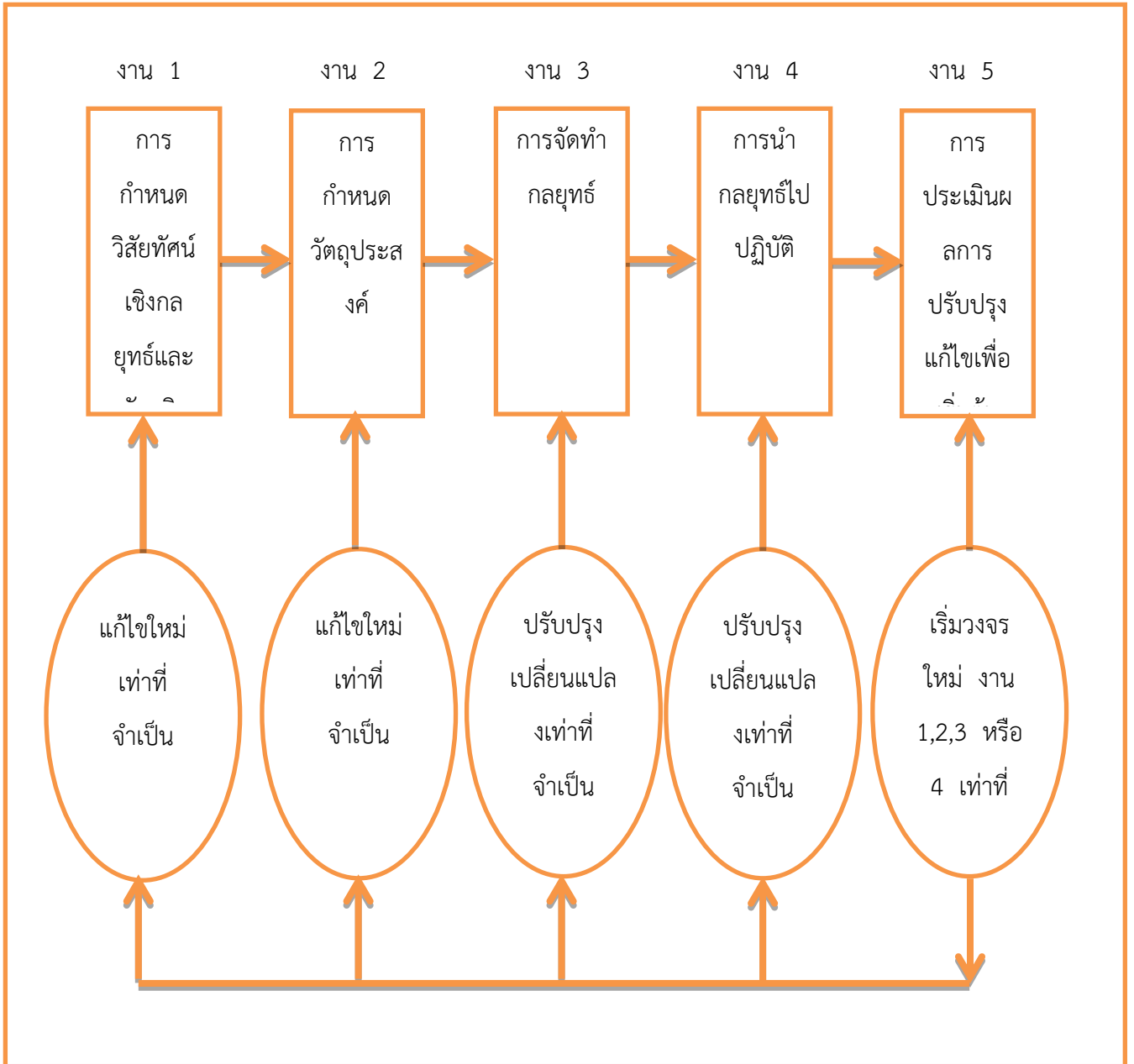
3.3 การจัดทำกลยุทธ์ (crafting a strategy) เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่ตั้งความมุ่งหวังไว้

3.4 การนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ไปปฏิบัติ (implementing and executing the chosen strategy) เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด

3.5 การประเมินผลการดำเนินงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อเริ่มต้นใหม่ (evaluating performance and implementing corrective adjustment) การปรับปรุงแก้ไขตั้งแต่การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดทิศทางในการดำเนินงานระยะยาว การกำหนดวัตถุประสงค์ การจัดทำกลยุทธ์ หรือนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยพิจารณาจากประสบการณ์จริง และปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ ความคิดใหม่และโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่

งานการจัดการกลยุทธ์ 5 อย่าง มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังแสดงในรูปที่ 1 – 3

จากนิยามของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่กล่าวมาข้างต้นดังนี้ ก็พอสรุปเป็นความคิดรวบยอดได้ว่า “การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งการกำหนดปัจจัยต่างๆ ที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อจัดทำแผนงานดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุด เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ อย่างมีประสิทธิภาพ”



รูปที่ 1 – 3 แสดงงานการจัดการกลยุทธ์ 5 อย่าง (Five Tasks of Strategic Management)

ที่มา : (Thompson and Strickland, 1999 : 4)

องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (basic elements of the strategic management process)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ขั้นตอน คือ (Wheelen and Hunger, 2000 : 8)

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environmental scanning)
2. การจัดทำกลยุทธ์ (strategy formulation)
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation)
4. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (evaluation and control)

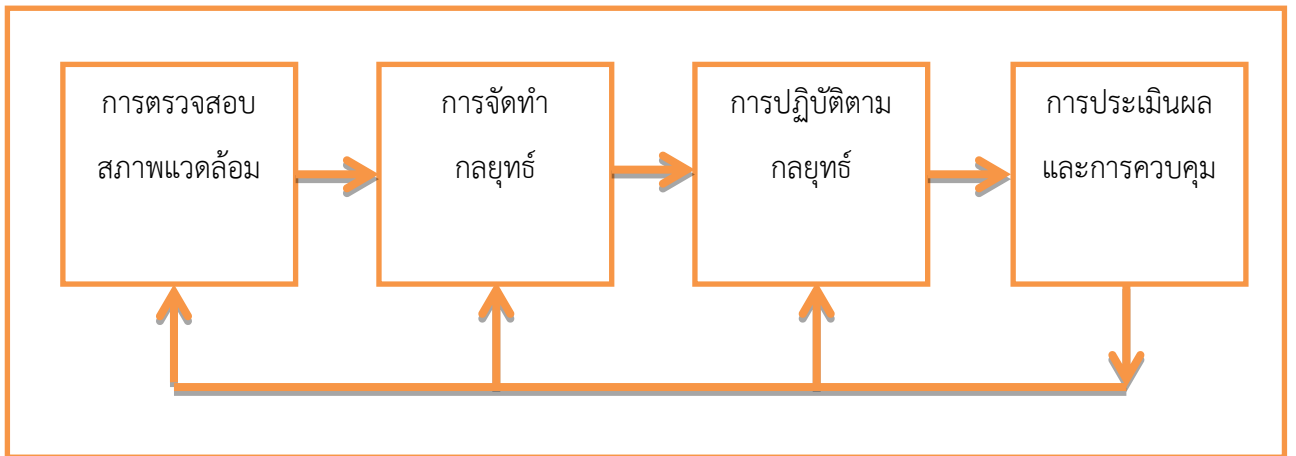
องค์ประกอบทั้ง 4 นี้ มีความสัมพันธ์เป็นกระบวนการต่อเนื่องกัน ดังแสดงในรูปที่ 1 - 4 และแต่ละองค์ประกอบมีรายละเอียดเพิ่มเติม จากรูปที่ 1 - 5

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environmental scanning)

กระบวนการเชิงกลยุทธ์ เริ่มต้นจากการศึกษาวิเคราะห์ ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกบริษัท เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเผยแพร่ให้บุคคลสำคัญภายในบริษัทได้ทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุ “ปัจจัยเชิงกลยุทธ์” (strategic factors) ทั้งปัจจัยที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอกและภายใน ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดอนาคตของบริษัท สำหรับวิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ง่ายที่สุดคือ การใช้วิธีวิเคราะห์ที่นิยมเรียกกันว่า “การวิเคราะห์สวอท” หรือ “SWOT analysis” (เกิดจากอักษรตัวแรก 4 ตัว มารวมกัน) ดังนี้

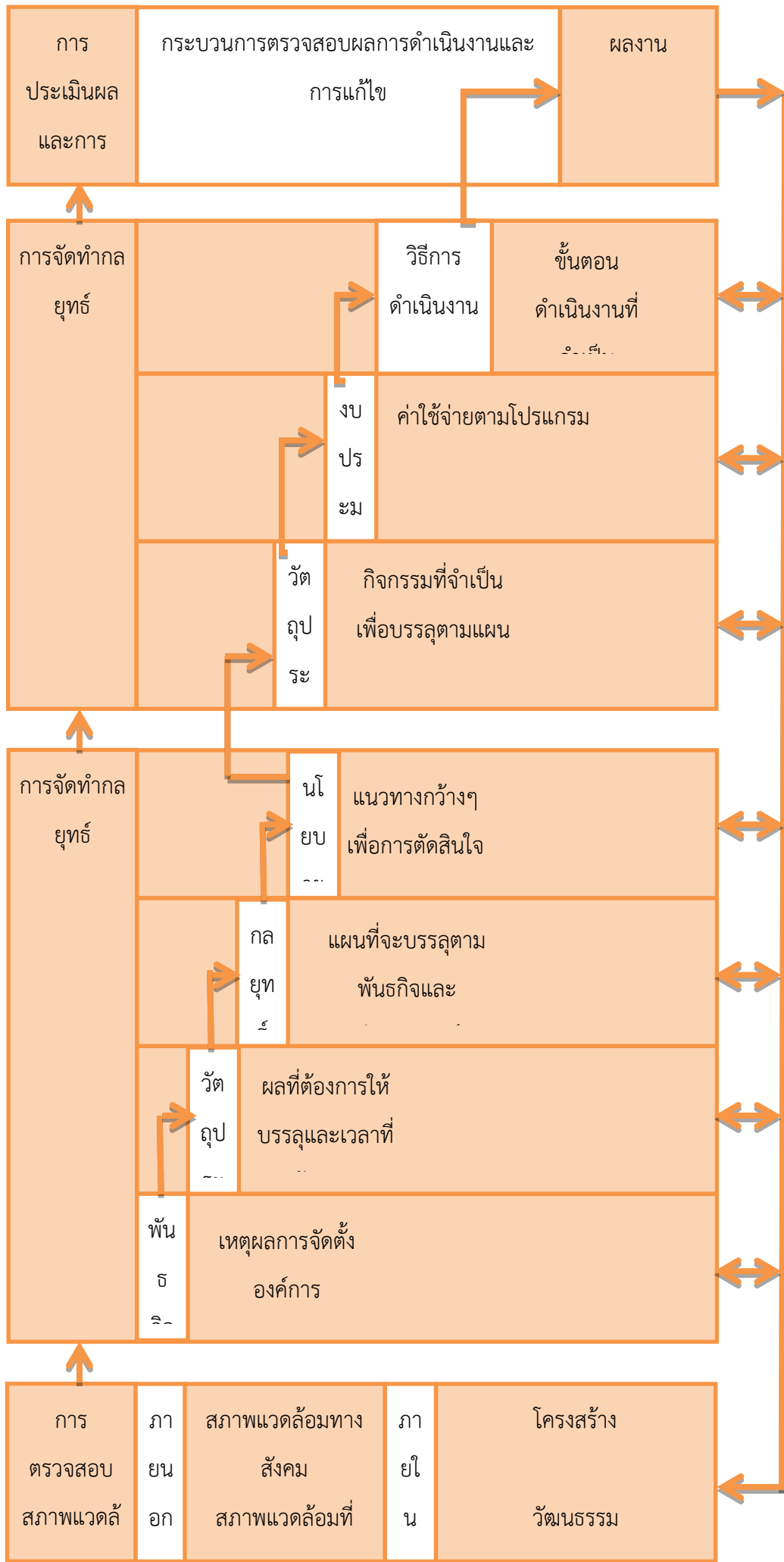
S	=	Strengths (จุดแข็ง)
W	=	Weaknesses (จุดอ่อน)
O	=	Opportunities (โอกาส)
T	=	Threats (อุปสรรค หรือ ข้อจำกัด)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปร 2 ตัว คือ โอกาส (opportunities) และอุปสรรค (threats) ซึ่งอยู่ภายนอกองค์กร ซึ่งปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงของบริษัท (top management) ไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้น เป็นปัจจัยที่มีความเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และมีผลกระทบเกี่ยวกับองค์กรโดยตรง ซึ่งได้แก่ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน (task environment) และปัจจัยทางสังคม (societal environment) ดังรายละเอียดที่แสดงไว้ใน รูปที่ 1- 6



รูปที่ 1 - 4 แสดงองค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ที่มา : (Wheelen and Hunger, 2000 : 9)



ข้อมูล
 ป้อนกลับ
 รูปที่ 1 -
 5
 และการ
 -
 สดง
 ตัวอย่าง
 การ
 จัดการ
 เชิงกล
 ยุทธ์
 (Strategic
 Manage
 ment
 Model)
 ที่มา :
 (Wheelen
 and



รูปที่ 1 – 6 แสดงปัจจัยตัวแปรทางด้านสภาพแวดล้อม (Environmental Variables)

ที่มา : (Wheelen and Hunger, 2002 : 11)

ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (internal environment) ของบริษัทนั้น เป็นการวิเคราะห์อีก 2 ตัว คือ จุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weaknesses) ของบริษัท ซึ่งโดยปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงของบริษัทไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้นเช่นเดียวกัน ซึ่งได้แก่โครงสร้าง (structure) วัฒนธรรม (culture) และทรัพยากร (resources) ของบริษัท จุดแข็งของบริษัทที่สำคัญจะกลายเป็นความสามารถหลัก (core competencies) ซึ่งบริษัทจะนำมาใช้เพื่อสร้าง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) ของบริษัท

2. การจัดทำกลยุทธ์ (strategy formulation)

การจัดทำกลยุทธ์คือ การจัดทำแผนระยะยาว (long – range plans) เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงาน เพื่อให้เหมาะสมกับโอกาสและปัญหาอุปสรรคที่เป็นอยู่ในขณะนั้น รวมทั้งจะต้องสอดคล้องกับจุดแข็งจุดอ่อนของบริษัท การจัดทำแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย การกำหนดพันธกิจของบริษัท (corporate mission) กำหนดวัตถุประสงค์ (objectives) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ การพัฒนากลยุทธ์ (strategies) และกำหนดนโยบาย (policy) เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติ

2.1 พันธกิจ (mission) พันธกิจขององค์กรคือ ความมุ่งหมายหรือเหตุผลที่องค์กรได้จัดตั้งขึ้นมา และเพื่อเป็นการบอกให้สังคมทราบว่า บริษัทมีอะไรที่จะเสนอให้กับสังคม ซึ่งอาจเป็นผลิตภัณฑ์หรือบริการอย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสองอย่างก็ได้ พันธกิจที่ดีจะบ่งบอกถึงความมุ่งหมายพื้นฐานที่เป็นเอกลักษณ์ชัดเจน ที่ทำให้บริษัทแตกต่างจากที่อื่น ในแง่ของประเภทและขอบเขตของการดำเนินงานของบริษัท อันเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ (รวมทั้งบริการ) ที่นำเสนอต่อตลาด รวมทั้งรวมถึงปรัชญาของบริษัท (firm's philophy) เข้าไปด้วย เพื่อบอกให้ทราบว่าบริษัทจะดำเนินธุรกิจอย่างไร และจะปฏิบัติต่อพนักงานของเขาอย่างไรอีกด้วย

พันธกิจขององค์กร จะเขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อบอกให้ทุกคนรู้ว่า

ขณะนี้บริษัทดำเนินธุรกิจเป็นอะไร (what the company is now)

บริษัทจะต้องการให้เป็นอย่างไรในอนาคต (what it wants to become)

ข้อความทั้ง 2 ส่วนนี้ จะแสดงให้เห็น “วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์” (strategic vision) ของฝ่ายบริหารของบริษัทในอนาคตนั่นเอง

นักวิชาการบางท่านนิยมพิจารณาคำว่า วิสัยทัศน์ (vision) และพันธกิจ (mission) แยกออกจากกันเป็น 2 แนวคิดที่แตกต่างกัน นั่นคือข้อความพันธกิจ (mission statement) จะบรรยายว่า “ในปัจจุบันบริษัทดำเนินธุรกิจเป็นอย่างไร” ส่วนข้อความวิสัยทัศน์ (vision statement) จะบรรยายว่า “บริษัทปรารถนาอยากจะทำให้เป็นอย่างไรในอนาคต”

อย่างไรก็ตามในหนังสือเล่มนี้ ขอใช้พันธกิจขององค์การตามแนวคิดของวิลเลนและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger) โดยรวมข้อความวิสัยทัศน์และพันธกิจเข้าด้วยกัน เป็นข้อความพันธกิจที่รวมกันดังกล่าวมาแล้วข้างต้น ข้อความพันธกิจขององค์การจะเป็นแรงจูงใจส่งเสริมสร้างความรู้สึกให้พนักงานทุกคนมีความคาดหวังร่วมกัน และเพื่อนำไปถ่ายทอดให้ผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholders) ทุกฝ่ายได้ทราบด้วย

กล่าวโดยสรุป พันธกิจขององค์การจะบอกให้ทราบว่า

- เราคือใคร (who we are)
- เราทำอะไร (what we do) และ
- เราอยากจะเป็นอย่างไรในอนาคต (what we'd like to become)

ตัวอย่าง พันธกิจขององค์การ

บริษัท Maytag : เพื่อปรับปรุงคุณภาพของชีวิตในบ้านให้ดีขึ้น โดยการออกแบบการสร้างการตลาด และการบริการ เครื่องมือใช้สอยในบ้านดีที่สุดในโลก

บริษัทให้เช่ารถ Avis : ธุรกิจของเราคือ การให้เช่ารถยนต์ พันธกิจของเราคือ ความพึงพอใจของลูกค้าทั้งหมด

บริษัทน้ำมันเชลล์ : เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าทั่วโลกด้านพลังงาน

แมคโดนัลด์ (McDonald's) : เพื่อปฏิบัติตามนโยบาย 4 อย่าง เพื่อให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจ คือ “QSCV”

Q = quality : คุณภาพอาหารสูง

S = service : บริการเร็วและสุภาพ

C = cleanliness : ภัตตาคารสะอาด

V = value : ราคาพอซื้อหาได้

2.2 วัตถุประสงค์ (objectives) วัตถุประสงค์คือ เป้าหมายปลายทางที่ตั้งไว้ (end results) ซึ่งองค์การต้องการให้บรรลุ วัตถุประสงค์จะเป็นตัวชี้บอกว่าองค์การต้องการให้ประสบผลสำเร็จอะไร (what) และเมื่อไหร่ (when) ซึ่งควรเขียนไว้ในรูปของปริมาณ (quantity) หรือตัวเลขที่ชัดเจน

สามารถวัดได้ และแน่นอนที่สุดผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของบริษัทจะต้องสอดคล้องตามพันธกิจของบริษัทอีกด้วย

ตัวอย่างของวัตถุประสงค์ เช่น

- เพื่อให้ผลตอบแทนจากการลงทุน 30% ในปี 254X
- เพื่อลดค่าใช้จ่ายสินค้าคงคลัง 10% ต่อปี
- เพื่อลดต้นทุนการผลิต 2% ต่อปี
- เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาด 5% ในปี 254X

ส่วนคำว่า “เป้าหมาย” (goals) ซึ่งบ่อยครั้งมักจะใช้แทนกันได้กับคำว่า “วัตถุประสงค์” (objectives) แต่อย่างไรก็ตาม ในหนังสือนี้ขอเขียนในความหมายที่แตกต่างกัน แยกออกเป็น 2 คำ เป้าหมายคือ สิ่งที่ต้องการต้องการให้บรรลุในระยะยาว โดยไม่ระบุสิ่งที่ต้องการบรรลุในปริมาณที่ชัดเจน รวมทั้งไม่มีเกณฑ์กำหนดตายตัวระยะเวลาว่าจะสำเร็จเมื่อใดด้วย ตัวอย่างเป้าหมายอย่างง่ายเช่น “เพื่อเพิ่มความสามารถทางการทำกำไรให้สูงขึ้น” หรือ “increased profitability” ซึ่งนี้เป็นเป้าหมายไม่ใช่วัตถุประสงค์ เพราะไม่ได้บอกไว้ว่าต้องการให้บริษัททำกำไรเพิ่มขึ้นเท่าใดในปีหน้านี้ เป็นต้น

สำหรับการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ บริษัทส่วนใหญ่มักจะนิยมกำหนดทิศทางด้านต่อไปนี้ เช่น

- ความสามารถในการทำกำไร (กำไรสุทธิ)
- ประสิทธิภาพ (ต้นทุนต่ำ เป็นต้น)
- เป็นผู้นำทางการตลาด (ส่วนแบ่งตลาด)
- เป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยี
- ความอยู่รอด (ไม่ล้มละลาย)
- ความมั่นคงแก่ผู้อื่น
- การมีชื่อเสียง เป็นต้น

2.3 กลยุทธ์ (strategies) กลยุทธ์ของบริษัทคือ แผนบทบาท (master plan) ที่บริษัทจัดทำขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นว่าบริษัทจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร กลยุทธ์จะเป็นการนำข้อได้เปรียบทางการแข่งขันมาใช้มากที่สุด และในขณะเดียวกันจะลดข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันให้เหลือน้อยที่สุด ตัวอย่างเช่น ภายหลังจากการวิเคราะห์หน่วยธุรกิจบางหน่วยแล้ว บริษัททราบว่า บริษัทไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ หากบริษัทยังคงใช้กลยุทธ์ขยายเข้าสู่สายธุรกิจใหม่ที่

แตกต่างออกไป (diversification) ในกรณีเช่นนี้บริษัทอาจขายธุรกิจหน่วยนั้นไป เพื่อนำเงินมาทุ่มลงทุนใน
หน่วยธุรกิจบางหน่วยที่มีอยู่เดิม ที่ฝ่ายจัดการเห็นว่ามีโอกาสเจริญเติบโตได้มากกว่า เป็นต้น

แบบฉบับของกลยุทธ์ธุรกิจโดยทั่วไป แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ

- (1) กลยุทธ์ระดับบริษัท (corporate strategy)
- (2) กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (business strategy)
- (3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (functional strategy)

(1) **กลยุทธ์ระดับบริษัท** (corporate strategy) เป็นแผนกลยุทธ์ที่แสดงให้เห็นทิศทางการดำเนินงานของบริษัทโดยรวม ที่ฝ่ายบริหารระดับสูง (top management) มีต่อหน่วยธุรกิจต่างๆ (strategic business unit : SBU) รวมทั้งสายผลิตภัณฑ์ (product lines) ว่ามีทัศนคติที่จะดำเนินงานต่อไปอย่างไร ซึ่งโดยทั่วไปมี 3 ทาง คือ หน่วยธุรกิจใดควรรักษาสภาพเดิม (stability) หน่วยธุรกิจใดควรเพิ่มการลงทุนเพื่อการเจริญเติบโต (growth) และหน่วยธุรกิจใดควรตัดทอนออกไป (retrenchment) เป็นต้น

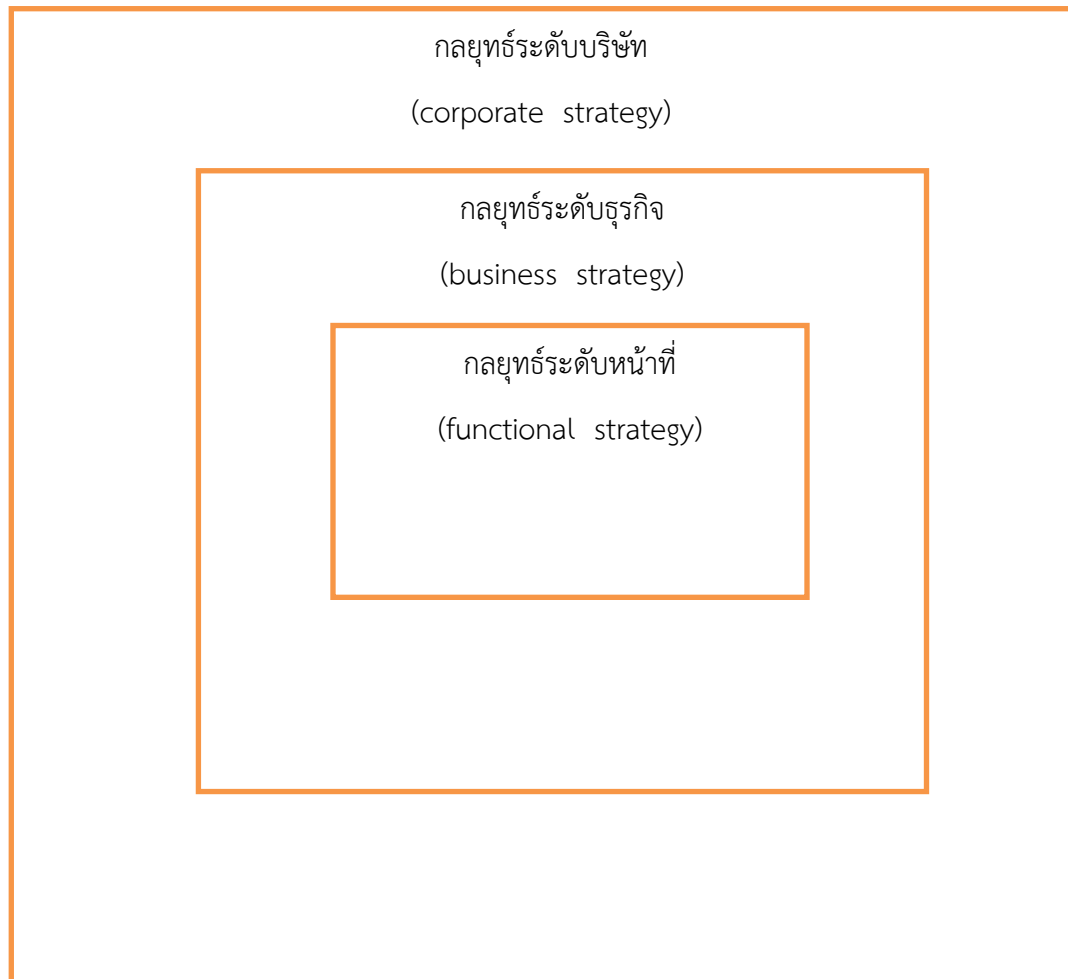
(2) **กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ** (business strategy) เป็นกลยุทธ์ที่จัดทำเพื่อตอบคำถามว่า “เราจะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับหน่วยธุรกิจนี้ได้อย่างไร” (How do we build competitive advantage for this particular business?) ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นในระดับหน่วยธุรกิจหรือระดับผลิตภัณฑ์ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับกลาง (middle management) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการของบริษัทในอุตสาหกรรมหรือส่วนตลาด (market segment) ที่กำลังเผชิญอยู่กับคู่แข่งในปัจจุบัน กลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่ใช้กันคือ กลยุทธ์การแข่งขัน (competitive strategy) หรือกลยุทธ์ความร่วมมือ (cooperative strategy)

(3) **กลยุทธ์ระดับหน้าที่** (functional strategy) หรือกลยุทธ์ปฏิบัติการ (operational strategy) เป็นกลยุทธ์ในระดับแผนกหรือฝ่ายต่างๆ ของบริษัท โดยมีจุดมุ่งเน้นที่การปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติการ ทั้งในแง่ของกิจกรรมและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรที่จัดสรรมาให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ทั้งระดับบริษัทและระดับธุรกิจ ตัวอย่างกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ได้แก่ กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นภายในแผนกการตลาด (marketing) แผนกการผลิต (manufacturing) แผนกการวิจัยและพัฒนา (research and development : R&D) และแผนกทรัพยากรมนุษย์ (human resources) เป็นต้น

บริษัทต่างๆ จะใช้กลยุทธ์ทั้ง 3 ประเภทดังกล่าวข้างต้น พร้อมกันไปในเวลาเดียวกัน ลำดับชั้นของกลยุทธ์ (hierarchy of strategy) คือการจัดกลยุทธ์รวมเป็นกลุ่มๆ แยกออกเป็น 3 กลุ่มตามระดับ

ของการบริหารงานในองค์กร กล่าวคือ กลยุทธ์ระดับบริษัท จะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง (top management) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ จะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง (middle management) และ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ จะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้น (supervisory or operational management)

ลำดับชั้นของกลยุทธ์นี้ จัดเรียงซ้อนกันอยู่ 3 ชั้น เหมือนกับรังนก เพื่อแสดงถึงเป็นส่วนประกอบ และสนับสนุนซึ่งกันและกัน (ดูรูปที่ 1 - 7) นั่นคือ กลยุทธ์ระดับหน้าที่จะสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และในเวลาเดียวกันก็จะสนับสนุนกลยุทธ์ระดับบริษัทด้วย



รูปที่ 1 - 7 แสดงลำดับชั้นของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)

ที่มา : (Wheelen and Hunger, 2000 : 13)

2.4 นโยบาย (policies) นโยบายคือ แนวทางกว้างๆ (broad guideline) ที่กำหนดขึ้นเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์กับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเชื่อมโยงกัน

บริษัทจะใช้นโยบายเป็นเครื่องมือ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าพนักงานทุกคนในบริษัทตัดสินใจดำเนินงานและปฏิบัติการต่างๆ สอดคล้องสนับสนุน เป็นไปตาม พันธกิจ (mission) วัตถุประสงค์ (objective) และกลยุทธ์ (strategies) ของบริษัท

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation)

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ เป็นกระบวนการดำเนินงานนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้เข้าสู่การปฏิบัติ ด้วยการพัฒนาจัดทำเป็นโปรแกรมดำเนินงาน (programs) จัดทำงบประมาณ (budgets) และวิธีการดำเนินงาน (procedures) ในขั้นนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์กร โดยทั่วไปแล้วจะเป็นหน้าที่ของผู้จัดการระดับกลางและระดับล่าง (middle and lower level managers) เท่านั้น โดยผู้บริหารระดับสูง (top management) เป็นผู้ตรวจสอบ เนื่องจากเป็นแผนงานปฏิบัติการ การปฏิบัติตามกลยุทธ์จึงมักจะเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจประจำวัน (day – to – day decision) ในการจัดสรรทรัพยากรเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน

3.1 โปรแกรมดำเนินงาน (programs) คือข้อความที่เขียนบ่งบอกถึงกิจกรรมหรือขั้นตอนต่างๆ (activities and steps) ที่จำเป็นจะต้องกระทำเพื่อให้งานที่กำหนดบรรลุเป้าหมาย โดยปกติจะใช้เพียงครั้งเดียวแล้วจบ โปรแกรมดำเนินงานจะมุ่งเน้นการกระทำว่าต้องทำอะไรบ้าง เพื่อให้เป็นไปตามกลยุทธ์ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับการจัดโครงสร้างของบริษัทใหม่ เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กรหรือจำเป็นต้องเริ่มทำวิจัยใหม่ เป็นต้น

3.2 งบประมาณ (budgets) คือ ข้อความที่เขียนขึ้นเพื่อบ่งบอกรายการใช้จ่ายเงินของบริษัท งบประมาณบอกรายการใช้จ่ายเงินในรายละเอียดในแต่ละโปรแกรม ซึ่งจะนำมาใช้ เพื่อวางแผนและการควบคุมด้วย บริษัทจำนวนมากต้องการให้บอกผลตอบแทนจากการลงทุน (return on investment) เป็นคำนวณเปอร์เซ็นต์ไว้ด้วย ก่อนที่ฝ่ายจัดการจะพิจารณาอนุมัติ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า โปรแกรมใหม่นี้จะทำกำไรของบริษัทเพิ่มขึ้น ซึ่งจะมีผลทางด้านสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ถือหุ้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่า งบประมาณไม่เพียงแต่จะใช้เพื่อเป็นแผนในการดำเนินงานเท่านั้น แต่ยังปรากฏในงบดุลการเงินให้เห็นผลที่จะเกิดขึ้นต่อฐานะการเงินของบริษัทในอนาคตอีกด้วย

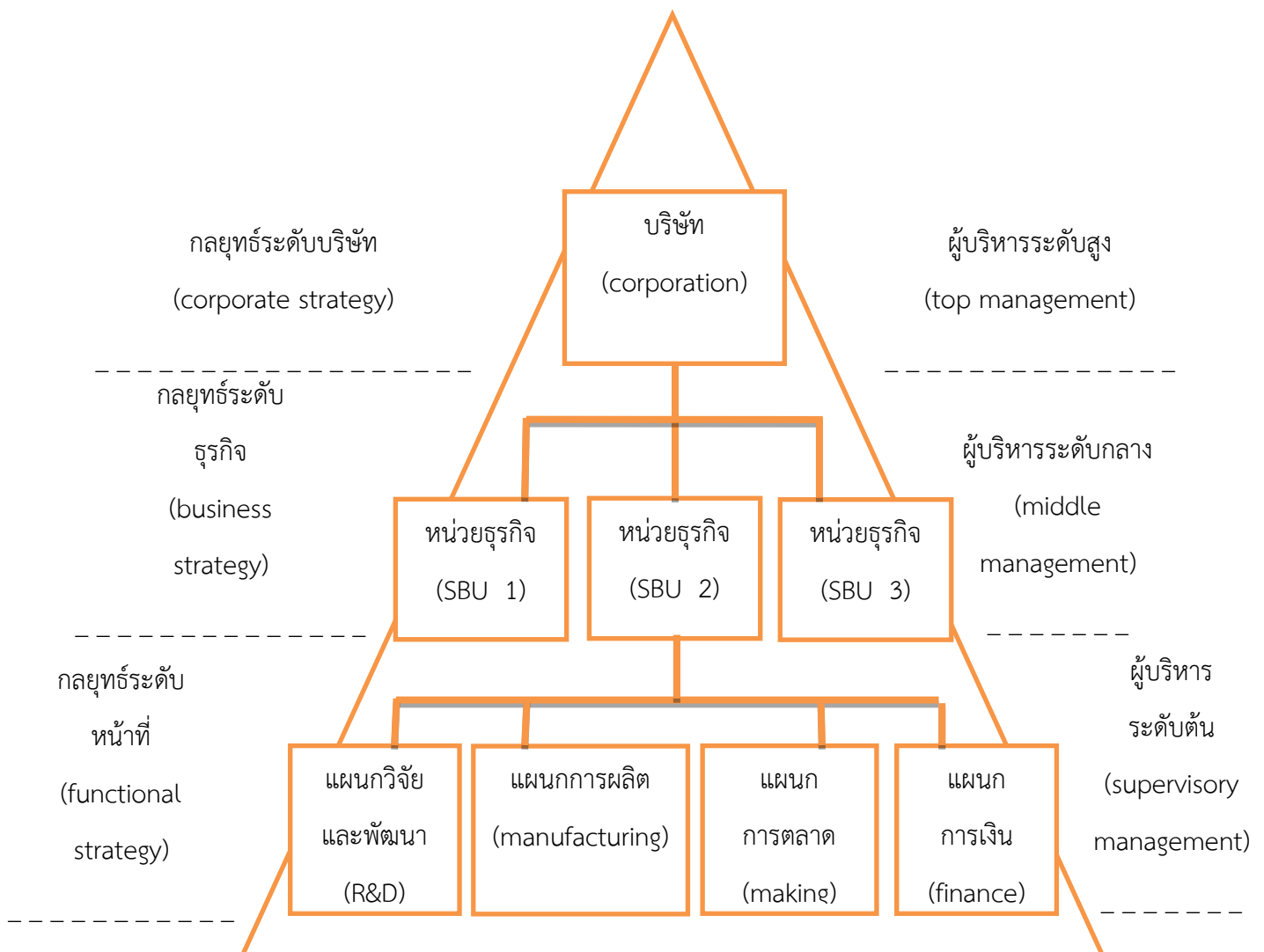
3.3 วิธีการดำเนินงาน (procedures) คือ ระเบียบวิธีปฏิบัติซึ่งบอกขั้นตอนหรือเทคนิคในการดำเนินงานในรายละเอียดว่า งานแต่ละอย่างและกิจกรรมต่างๆ จะต้องทำอะไรบ้าง เพื่อให้ทำงานบรรลุผลสำเร็จตามโปรแกรมที่บริษัทกำหนดไว้

4. การประเมินผลและการควบคุม (evaluation and control)

กาประเมินผลและการควบคุม เป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมดขององค์กร เพื่อเปรียบเทียบค่าผลการปฏิบัติงานจริง (actual performance) กับผลการดำเนินงานที่ตั้งความมุ่งหวังไว้ (desired performance) บรรลุผลตามเป้าหมายหรือไม่ ผู้จัดการทุกระดับจะนำข้อมูลที่ได้รับจากการประเมินในขั้นตอนนี้เพื่อนำไปแก้ไข (take corrective action) และหาทางแก้ไขปัญหาต่อไป

แม้ว่าการประเมินผลและการควบคุมจะเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญ ในขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ แต่การดำเนินงานในขั้นนี้จะช่วยชี้ให้เห็นจุดอ่อนหรือข้อบกพร่องของแผนกลยุทธ์ที่ได้นำไปปฏิบัติมาแล้วก่อนหน้านี้ และทั้งยังเป็นตัวกระตุ้นระบบการบริหารงานใหม่ทั่วทั้งองค์กร ให้เริ่มต้นการดำเนินงานใหม่อีกครั้งในงวดต่อไป

เพื่อให้การประเมินผลและการควบคุมได้ผลดีอย่างแท้จริง ผู้จัดการจะเป็นจะต้องได้รับข้อมูลที่ชัดเจน ทันทีและไม่มีอคติ จากผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับขั้นทุกระดับขององค์กร เพื่อว่าผู้จัดการในระดับชั้นต่างๆ จะได้นำข้อมูลที่ได้รับเหล่านี้มาเป็นผลที่เกิดจากการปฏิบัติจริง เพื่อนำไปเปรียบเทียบกับแผนการดำเนินงานที่ได้กำหนดเป้าหมายไว้ในขั้นแรก (รายละเอียดเรื่องนี้จะกล่าวในรายละเอียดในบทที่ 10)



รูปที่ 1 – 8 แสดงระดับชั้นของการวางแผนกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)

ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (benefits of strategic management)

นักวิชาการได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ต่างๆ กัน ที่น่าสนใจมีดังนี้

1. **ทอมป์สันและสตรีกแลนด์** (Thompson and Strickland, 1999 : 24) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ พอสรุปได้ดังนี้

- (1) เพื่อให้แนวทางในการปฏิบัติงานต่อทุกคนในองค์กร โดยเฉพาะในประเด็นสำคัญ “สิ่งที่เราพยายามจะทำ และทำให้สำเร็จ”
- (2) ทำให้ผู้จัดการ มีความตื่นตัวมากขึ้นต่อทิศทางการเปลี่ยนแปลง เพื่อปรับแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นใหม่ และหาแนวทางหลบหลีกภัยอันตรายต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น
- (3) เพื่อช่วยให้ผู้จัดการ มีเหตุผลในการจัดสรรงบประมาณในการลงทุน จัดกำลังคนและทรัพยากรอื่นๆ ให้กับแผนงานต่างๆ
- (4) ช่วยให้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ซึ่งผู้จัดการฝ่ายต่างๆ ทั้งองค์การปฏิบัติงานร่วมกัน จะได้ตัดสินใจสอดคล้องกันเป็นหนึ่งเดียว
- (5) เพื่อช่วยให้เกิดการจัดการกิจกรรมล่วงหน้า (proactive management) เพื่อตัดสินใจตอบโต้หรือตั้งรับ ต่อแนวโน้มต่างๆ ที่จะเกิดขึ้น

ข้อได้เปรียบของการลงมือก่อน (proactive) หรือการริเริ่มใช้กลยุทธ์ต่างๆ ก่อนผู้อื่น เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดผลสำเร็จในการดำเนินงาน ในระยะยาวที่ดีกว่าเสมอ จากประวัติศาสตร์ทางธุรกิจ แสดงให้เห็นว่าบริษัทที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานสูง มักจะเป็นบริษัทที่เป็นฝ่ายริเริ่ม หรือฝ่ายนำเสนอก่อน ไม่ใช่เป็นฝ่ายตอบโต้หรือป้องกัน การใช้กลยุทธ์ในเชิงรุก (strategic offensives) เพื่อเป็นผู้นำในสิ่งใหม่หรือการรู้จักฉกฉวยโอกาสเพื่อความได้เปรียบคู่แข่งและรู้จักใช้ประโยชน์ทางการตลาด จะทำให้บริษัทประสบผลสำเร็จทางการเงินและจะกลายเป็นผู้นำทางการตลาด

2. **เพิร์ซและโรบินสัน** (Pearce and Robinson, 2000 : 9 - 10) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

การใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์ไปดำเนินงาน จะช่วยให้ผู้จัดการทุกระดับของบริษัทได้เข้ามาทำงานร่วมกัน ทั้งด้านการวางแผนงานไปปฏิบัติ การให้ผู้จัดการทุกระดับเข้ามาทำงานร่วมกัน ทั้งด้านการวางแผนและการนำแผนงานไปปฏิบัติ การให้ผู้จัดการทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน ย่อมก่อให้เกิดผลประโยชน์ในเชิงพฤติกรรม (behavioral consequences) ในแง่ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีคุณค่าเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือทำให้ผู้บริหารทุกระดับเกิดความรัก ความสามัคคี ความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน พร้อมทั้งจะ

อุทิศตนอุทิศเวลามุ่งมั่นทำงานร่วมกัน เพื่อให้งานเดินหน้าไปสู่ความสำเร็จ ซึ่งสิ่งดังกล่าวนี้ไม่สามารถวัดเป็นตัวเงินได้ แต่มีความหมายอย่างยิ่งในเชิงการจัดการ

ดังนั้นการประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรที่ถูกต้อง จึงไม่ควรใช้เกณฑ์การประเมินด้านการเงิน (financial evaluation criteria) เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ควรจะใช้เกณฑ์การประเมินผลที่ไม่ใช่การเงิน (nonfinancial evaluation criteria) อีกด้วย นั่นคือ เกณฑ์อันเกิดจากผลประโยชน์เชิงพฤติกรรม (behavior – based effects) ดังกล่าวมาแล้ว เพราะอันที่จริงแล้วการที่ฝ่ายบริหารระดับสูงได้ใช้มาตรการที่จะกระตุ้นส่งเสริมให้ผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย มีพฤติกรรมในเชิงบวก ก็มีส่วนให้บริษัทสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเงินเช่นเดียวกัน ดังนั้นประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์นอกจากจะเพิ่มความสามารถด้านการทำกำไรแล้ว ยังมีประโยชน์ด้านพฤติกรรมกรรมการบริหาร (behavioral effects) ทำให้บริษัทเกิดผลดีหลายประการ ดังนี้

- (1) กิจกรรมการจัดทำกลยุทธ์ มีส่วนช่วยป้องกันมิให้บริษัทเกิดปัญหาต่างๆ ได้มาก ผู้จัดการซึ่งกระตุ้นความสนใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้สนใจด้านการวางแผน จะเป็นแรงผลักดันที่สำคัญทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ของตน ที่จะต้องเข้ามามีส่วนร่วมรับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญมากกว่าที่จะสนใจด้านอื่นๆ
- (2) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์โดยอาศัยกลุ่ม อันเกิดจากมุมมองของสมาชิกของกลุ่มที่มีความรู้ความชำนาญหลายสาขาร่วมกันตัดสินใจ จะทำให้เกิดแนวทางการจัดทำกลยุทธ์ที่หลากหลาย และผ่านการเลือกสรรนำกลยุทธ์ไปใช้ที่เหมาะสม เพราะผ่านการกลั่นกรองที่ดี
- (3) การให้พนักงานได้เข้ามาเกี่ยวข้องในการจัดทำกลยุทธ์ ทำให้พวกเขาเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตกับรางวัล (productivity – reward relationship) เป็นอย่างดี นั่นคือรู้ว่า หากผลการดำเนินงานประสบผลสำเร็จ ผลตอบแทนที่ได้รับคืออะไรในทุกๆ แขนง จะมีส่วนช่วยให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจในการทำงานที่ดี และในขณะเดียวกันก็จะส่งผลทำให้ผลผลิตเพิ่มสูงขึ้นอีกด้วย เป็นไปตามหลักการที่ว่า “ขวัญสูงจะนำไปสู่ผลผลิตที่สูงขึ้นด้วย” หรือ “High morale leads to high productivity”
- (4) การเกิดช่องว่างหรือซ้ำซ้อนกัน ในการดำเนินกิจกรรมระหว่างบุคคลและกลุ่มผู้ทำงานจะลดลง เพราะการที่ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ร่วมกัน จะทำให้แต่ละคนรู้บทบาทและหน้าที่ของตนที่ชัดเจน
- (5) การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (resistance to change) จะลดลงจากการที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการจัดทำกลยุทธ์ ย่อมทำให้เขาเกิดความพอใจจากการตัดสินใจของเขาเอง จึงมีความเป็นไปได้สูงที่จะยอมรับ และพร้อมที่จะให้ความร่วมมือต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

นอกจากประโยชน์ดังกล่าวมาข้างต้นนี้ ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าองค์กรที่ใช้หลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปกติแล้วจะมีผลการดำเนินงานดีกว่าองค์กรที่ไม่ใช้หลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ จากการสำรวจเกือบ 50 บริษัทในประเทศต่างๆ หลายอุตสาหกรรมพบว่า ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญมากที่สุด 3 ลำดับแรก คือ

- (1) ทำให้เข้าใจวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทที่ชัดเจนยิ่งขึ้น
(Clearer sense of strategic vision for the firm)
- (2) ทำให้รู้ว่าควรจะมีจุดมุ่งเน้นในเรื่องใดบ้างที่มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์
(Sharper focus on what is strategically important)
- (3) ทำให้เข้าใจสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น
(Improved understanding of a rapidly changing environment)

สรุป (summary)

ในบทนี้ได้กล่าวถึงปัจจัยตัวแปรสำคัญ 3 อย่าง ที่ทำให้เกิดสภาพแวดล้อมของการแข่งขันทางธุรกิจ ในศตวรรษที่ 21 เปลี่ยนแปลง ได้แก่ กระแสโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี และการผ่อนคลายกฎระเบียบทางด้านของเศรษฐกิจการค้าระหว่างประเทศ และมีผลกระทบทำให้การบริหารจัดการจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงกลายเป็นกลไกสำคัญในการบริหารจัดการยุคใหม่

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ขั้นตอน ซึ่งมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน ได้แก่ การตรวจสอบสภาพแวดล้อม การจัดทำกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์ และการประเมินผลและการควบคุม การตรวจสอบสภาพแวดล้อม ใช้หลักการวิเคราะห์สวอท (SWOT) คือการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปรภายนอก 2 ตัวคือ โอกาสและอุปสรรค และปัจจัยภายใน 2 ตัวคือ จุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท การจัดทำกลยุทธ์เป็นการจัดทำแผนงานระยะยาวเพื่อการดำเนินงาน เพื่อให้เหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรครวมทั้งจะต้องสอดคล้องกับจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัทด้วย การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นกระบวนการดำเนินการนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้เข้าสู่การปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วยการจัดทำโปรแกรมดำเนินงาน จัดทำงบประมาณ และวิธีดำเนินงาน ส่วนการประเมินผลและการควบคุม เป็นการตรวจสอบเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานจริง กับผลการดำเนินงานที่ตั้งความมุ่งหวังไว้ว่าบรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงไร เพื่อหาทางปรับปรุงแก้ไขในสิ่งบกพร่องต่อไป

ในตอนสุดท้ายได้กล่าวถึงประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีส่วนช่วยสำคัญทำให้ผลการดำเนินงานดีกว่าองค์กรที่ไม่ใช่หลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ จากการสำรวจเกือบ 50 บริษัท พบว่าประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ 3 ลำดับแรกที่สำคัญที่สุด คือ ทำให้เข้าใจวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทชัดเจนยิ่งขึ้น รู้ว่าเรื่องอะไรบ้างมีความสำคัญที่สุด คือ ทำให้เข้าใจวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ของบริษัทชัดเจนยิ่งขึ้น รู้ว่าเรื่องอะไรบ้างมีความสำคัญเชิงกลยุทธ์ และทำให้เข้าใจสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงยิ่งขึ้น

คำศัพท์สำคัญประจำบท (key terms)

Strategic management	=	การจัดการเชิงกลยุทธ์
Globalization	=	โลกาภิวัตน์
Technological change	=	การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี
Deregulation	=	การผ่อนคลายกฎระเบียบทางการค้า
Paradigm	=	กระบวนทัศน์
Competitive advantage	=	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน
Action plan	=	แผนการปฏิบัติงาน
Intended strategy	=	กลยุทธ์ที่ตั้งใจ
Realized strategy	=	กลยุทธ์ที่เป็นจริง
Unrealized strategy	=	กลยุทธ์ที่ไม่ได้นำไปปฏิบัติ
Emergent strategy	=	กลยุทธ์ฉุกเฉิน
Deliberate strategy	=	กลยุทธ์ที่ตั้งใจ
Environmental scanning	=	การตรวจสอบสภาพแวดล้อม
Strategy formulation	=	การจัดทำกลยุทธ์
Strategy implementation	=	การปฏิบัติตามกลยุทธ์
Strengths	=	จุดแข็ง
Weaknesses	=	จุดอ่อน
Opportunities	=	โอกาส
Threats	=	อุปสรรค ข้อจำกัด หรือภัยคุกคาม
Mission	=	พันธกิจ หรือ ภารกิจ

Vision	=	วิสัยทัศน์
Purpose	=	ความมุ่งหมาย
Philosophy	=	ปรัชญา
Goal	=	เป้าหมาย
External environment	=	สภาพแวดล้อมภายนอก
Long – term objectives	=	วัตถุประสงค์ระยะยาว
Grand strategy	=	กลยุทธ์แม่บท
Annual objective	=	วัตถุประสงค์ประจำปี
Short – term strategy	=	กลยุทธ์ระยะสั้น
Large – scale plan	=	แผนแม่บทขนาดใหญ่
Strategic vision	=	วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์
Strategic factions	=	ปัจจัยเชิงกลยุทธ์
Top management	=	ผู้บริหารระดับสูง
Task environment	=	สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงาน
Societal environment	=	สภาพแวดล้อมทางสังคม
Internal environment	=	สภาพแวดล้อมภายใน
Core competencies	=	ความสามารถหลัก
Long – range plans	=	แผนระยะยาว
Corporate mission	=	พันธกิจ (หรือภารกิจ) ของบริษัท
Mission statement	=	ข้อความพันธกิจ
Vision statement	=	ข้อความวิสัยทัศน์
Stakeholders	=	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
Corporate strategy	=	กลยุทธ์ระดับบริษัท
Business strategy	=	กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ
Functional strategy	=	กลยุทธ์ระดับหน้าที่
Research and development (R&D)	=	การวิจัยและพัฒนา
Budget	=	งบประมาณ
Return on investment (ROI)	=	ผลตอบแทนจากการลงทุน
Proactive management	=	การจัดการกิจกรรมล่วงหน้า

Proactive	=	การลงมือก่อน
Strategic offensive	=	กลยุทธ์ในเชิงรุก
Financial evaluation criteria	=	เกณฑ์การประเมินผลด้านการเงิน
Nonfinancial evaluation criteria	=	เกณฑ์การประเมินผลที่ไม่ใช่การเงิน
Productivity	=	ผลิตภาพ
Resistance to change	=	การต่อต้านการเปลี่ยนแปลง