

บทที่ 1

ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

(Introduction to Strategic Management)

ในปัจจุบันนี้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นวิธีการจัดการที่ได้รับความนิยมและนิยมมาใช้ในการองค์กรต่างๆ มากที่สุด จึงอาจพูดได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการจัดการที่ดีที่สุดในปัจจุบัน สำหรับในประเทศไทยนั้นในระยะแรกการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้รับความนิยมมาใช้ในการองค์กรภาคเอกชน แต่ปัจจุบันการจัดการรูปแบบนี้ได้ขยายความนิยมไปในทุกภาคส่วน ไม่เว้นแม้แต่ในส่วนราชการที่นำเอาวิธีการจัดการแบบนี้ไปใช้กับทุกหน่วยงานในภาครัฐ อันจะเห็นได้จากการบริหารราชการในแต่ละจังหวัด ที่มีการแต่งตั้งผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer) หรือที่นิยมเรียกกันโดยทั่วไปว่า “ผู้ว่า CEO” การบริหารจังหวัดในรูปแบบนี้ ผู้ว่าราชการจังหวัดจะทำหน้าที่เป็นเสมือนผู้จัดการกลยุทธ์ในแต่ละจังหวัดที่จะต้องรับผิดชอบตั้งแต่ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์ของจังหวัดนั้นๆ เหตุผลหนึ่งที่มีการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้รับการยอมรับและนิยมมาใช้นี้ คงเป็นเพราะการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการจัดการที่มีเป้าหมายชัดเจน แต่มีความยืดหยุ่นสูง ทำให้สามารถปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ที่ใช้ในการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่เปลี่ยนแปลงไปได้อย่างทันท่วงที ซึ่งเหมาะสมสถานการณ์ในปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว รุนแรง และไม่มีทิศทางที่แน่นอน

ในการวางแผนกลยุทธ์นั้นผู้บริหารจะต้องกำหนดให้ได้ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลส่งผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร โดยปัจจัยเหล่านั้นจะมีทั้งสิ่งที่องค์กรสามารถ ควบคุม บริหาร จัดการได้ และสิ่งที่องค์กรไม่สามารถ ควบคุม บริหาร จัดการได้ เมื่อกำหนดปัจจัยได้แล้วจึงรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเหล่านั้นอย่างละเอียดรอบคอบตามหลักการ ซึ่งผู้บริหารจะต้องนำเอา ความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ มาใช้อย่างเต็มที่เพื่อให้องค์กรมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับการดำเนินงานในอนาคต การจัดการเชิงกลยุทธ์นอกจากการวางแผนกลยุทธ์แล้วผู้บริหารยังต้องวางแผนการดำเนินงานแผนกลยุทธ์ไปใช้ในการดำเนินงานและการควบคุมให้แผนกลยุทธ์สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย ในบทที่ 2 จะได้กล่าวถึงความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยเริ่มต้นจากความเป็นมาของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ความหมายของกลยุทธ์ ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยสำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ระดับของกลยุทธ์ ตามลำดับ

ความเป็นมาของการจัดการเชิงกลยุทธ์

“กลยุทธ์” เป็นคำศัพท์ที่กล่าวถึงกันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นหนังสือที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การทำงาน กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง กลยุทธ์การเลี้ยงลูกให้เป็นคนดี กลยุทธ์การเป็นผู้นำ กลยุทธ์การใช้ชีวิตคู่ กลยุทธ์การแข่งขัน กลยุทธ์ธุรกิจ และอื่นๆ อีกมากมาย จากการนำศัพท์คำนี้มาใช้กันอย่างแพร่หลาย บางครั้งอาจทำให้เกิดความสับสน ในคำว่า “กลยุทธ์” ก็เป็นไปได้ ดังนั้น ก่อนการศึกษาเรื่อง “การจัดการเชิงกลยุทธ์” จึงควรศึกษาถึงความเป็นมาของการจัดการเชิงกลยุทธ์เสียก่อน เพื่อผู้ศึกษาจะได้มีพื้นฐานความเข้าใจ ในการจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างถูกต้อง อันจะทำให้สามารถศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้อย่างลึกซึ้ง

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์ที่เกิดขึ้นมายาวนานแล้ว โดยเริ่มเกิดขึ้นตั้งแต่ เริ่มมีการค้าขาย และเมื่อเริ่มมีการทำศึกสงครามในอดีต โดยคำว่า “STRATEGY” มีรากศัพท์มาจากคำว่า “STRATEGIA” ในภาษากรีก ซึ่งแปลความหมายเป็นภาษาอังกฤษเทียบได้กับคำว่า “Generalship” ซึ่งเมื่อแปลเป็นภาษาไทยตามความหมายในพจนานุกรมอังกฤษ-ไทยพบว่า หมายถึง “การบัญชา กองทัพ การนำทัพ ยุทธวิธี” (วิทย์ เทียงบูรณธรรม 2541:378) โดยในช่วงศตวรรษที่ 19 เริ่มมีการนำคำว่า “กลยุทธ์” มาใช้ในการจัดการมากขึ้น โดยนำมาใช้ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ การเมือง และการทหารแต่ต่อมาได้รับความนิยมนำมาใช้มากขึ้นในด้านการทหารและการทำศึกสงคราม

ในปี ค.ศ.1910 ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา อาร์ช ดับปิว ชอว์ (Arch W. Shaw) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Graduate School of Business Administration) ได้นำวิธีการจัดการรูปแบบนี้มาใช้สอนเป็นวิชาเลือกเสรีสำหรับนักศึกษาในสาขาบริหารธุรกิจ โดยใช้ชื่อว่า “นโยบายธุรกิจ” (Business Policy) และต่อมาได้รับการยอมรับและพัฒนาเป็นวิชาบังคับของมหาวิทยาลัยใน ปี ค.ศ.1920

ในปี ค.ศ.1959 กอร์ดอน (Gordon) และ โฮเวล (Howell) ได้นำเสนอผลการวิจัยจากการสนับสนุนทุนวิจัยของมูลนิธิฟอร์ด (Ford Foundation) ซึ่งสรุปใจความสำคัญได้ว่า “มีความจำเป็นที่จะต้องมีการศึกษาในลักษณะเช่นนี้เพราะเป็นสิ่งที่สามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนว่าเป้าหมายของวิชานี้คือการรวบรวมความรู้และความเข้าใจในสาขาวิชาต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องตลอดหลักสูตรมาประยุกต์ใช้ร่วมกันซึ่งสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงในภาคธุรกิจที่จะต้องสามารถบูรณาการความรู้ของตนเพื่อนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ” และจากผลการวิจัยดังกล่าวทำให้สถาบันการศึกษาต่างๆ เริ่มพัฒนารูปแบบการเรียน การสอนในรายวิชา “การจัดการเชิงกลยุทธ์” (Strategic Management) ขึ้น และเริ่มแพร่หลาย ไปยังประเทศต่าง ๆ รวมทั้งประเทศไทยด้วยเช่นกัน

ความหมายของ “กลยุทธ์”

ก่อนการศึกษาเรื่องใดๆ นอกจากจะควรทราบประวัติความเป็นมาของเรื่องนั้นๆ แล้ว เราควรทราบถึงความหมายของเรื่องนั้นๆ เป็นเบื้องต้นด้วยเช่นกัน เพื่อจะได้สามารถเข้าใจสิ่งที่จะศึกษาได้ง่ายยิ่งขึ้น คำว่า “กลยุทธ์” (Strategic) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลายประการ โดยมีความแตกต่างกัน ดังนี้

ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2525 ได้ให้นิยามความหมายของ คำว่า “กลยุทธ์” ไว้ว่า “การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม วิธีการต่อสู้ที่ต้องใช้กลอุบายต่าง ๆ”

สมชาย ภคาภาณุวัฒน์ (2542) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เป็นการตัดสินใจบนฐานของสมมติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต”

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “เป็นวิธีการที่องค์การเลือกเพื่อจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่กำหนดไว้”

สมคิด จาคูศรีพิทักษ์ (2545) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึงและการกำหนดแนวทางหรือวิธีการในทางปฏิบัติ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้สามารถบรรลุถึงซึ่งเป้าหมายที่ถูกกำหนดไว้ได้”

ชาร์ล ดับบลิว แอล ฮิล (Charles W.L. Hill, 1998) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “รูปแบบเฉพาะของการตัดสินใจและปฏิบัติการที่ผู้บริหารใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร” (Strategy is a specific pattern of decisions and actions that managers take to achieve an organization's goals)

สเคอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2002) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “แผนแม่บทที่ครอบคลุมทุกกระบวนการปฏิบัติงานขององค์กร เป็นตัวกำหนดทิศทางการทำงานในระยะยาว และเป็นแนวทางการใช้ทรัพยากรที่มีให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างยั่งยืน”
จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้เขียนจึงขอให้นิยามความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” ในทัศนะของผู้เขียนไว้ว่า

“กลยุทธ์” หมายถึง วิธีในการปฏิบัติที่องค์การเลือกใช้เป็นเครื่องมือเพื่อให้้องค์การสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ในอนาคตจากสภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่ โดยสามารถแสดง ความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” ได้ด้วยภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ความหมายของกลยุทธ์

ส่วนคำว่า “การจัดการเชิงกลยุทธ์” (Strategic Management) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้แตกต่างกัน ดังนี้

พัคตร์พอง วัฒนสินธุ์ (2541) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “การจัดการที่เน้นถึงความสำคัญของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการจัดการภายใน ซึ่งต้องเตรียมแผนการดำเนินการให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปหรือตอบโต้ภาวะการแข่งขันได้อย่างรวดเร็ว โดยมีการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม”

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2541) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “การวางแผน การดำเนินการ และการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยทำให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จุดเน้นของการบริหารเชิงกลยุทธ์มุ่งพิจารณาในแง่ของการบริหาร (Management aspects) กลยุทธ์ที่คิดค้นขึ้นมา ต้องอาศัยพื้นฐานทางการบริหารเป็นหลัก”

เพิร์ชและโรบินสัน (Pearce and Robinson, 2000) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “กระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่างๆ ที่จะมีผลต่อการวางแผนและการปฏิบัติตามแผน โดยวิธีการเหล่านั้นจะสามารถช่วยให้บริษัทประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์” (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)

วีลเลนและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger, 2000) ได้ให้ความหมายไว้ว่า “กระบวนการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่างๆ ทางด้านการจัดการที่เป็นตัวกำหนดการดำเนินงานในระยะยาวของบริษัท ประกอบด้วย การตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การจัดทำกลยุทธ์ ซึ่งอาจเรียกว่าแผนกลยุทธ์หรือแผนระยะยาว การปฏิบัติตามกลยุทธ์ รวมถึงการประเมินผลและการควบคุม”

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้เขียนจึงขอให้นิยาม ความหมายของ คำว่า “การจัดการเชิงกลยุทธ์” ในทัศนะของผู้เขียนไว้ว่า

“การจัดการเชิงกลยุทธ์” หมายถึง กระบวนการจัดการที่ทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยแวดล้อมต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กร เพื่อกำหนดแนวทางการทำงานขององค์กรที่เรียกว่าแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ รวมถึงการควบคุมและการประเมินผลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งทุกกระบวนการอาจปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

จากความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ได้กล่าวไว้แล้วในข้างต้น ทำให้สามารถสรุปความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้ดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดทิศทาง (Set Direction) ที่ชัดเจนขององค์กรในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ผู้กำหนดกลยุทธ์จะทำการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร ทำให้สมาชิกทั้งองค์กรทราบถึงทิศทางที่ทุกคนจะดำเนินไปในอนาคตได้อย่างชัดเจน
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการมองถึงอนาคตขององค์กร ซึ่งสามารถช่วยลดความเสี่ยงขององค์กรในอนาคตลงได้
3. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรที่ตนมีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลสำเร็จดีกว่าการบริหารงานตามปกติเพราะในการจัดการเชิงกลยุทธ์มีการศึกษาวิเคราะห์และจัดระบบความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ในองค์กรอย่างชัดเจน ทำให้การดำเนินการจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) เป็นไปอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพ
4. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง (Resistance to Change) การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการมีส่วนร่วมจากสมาชิก ทำให้สมาชิกทุกคนเกิดความพึงพอใจและ

การยอมรับแผนกลยุทธ์นั้น ทำให้มีการต่อต้านน้อยลง ในขณะที่เดียวกันสมาชิกทุกคนทราบถึงทิศทางที่ชัดเจนทำให้สามารถปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกันด้วยความสอดคล้องกัน

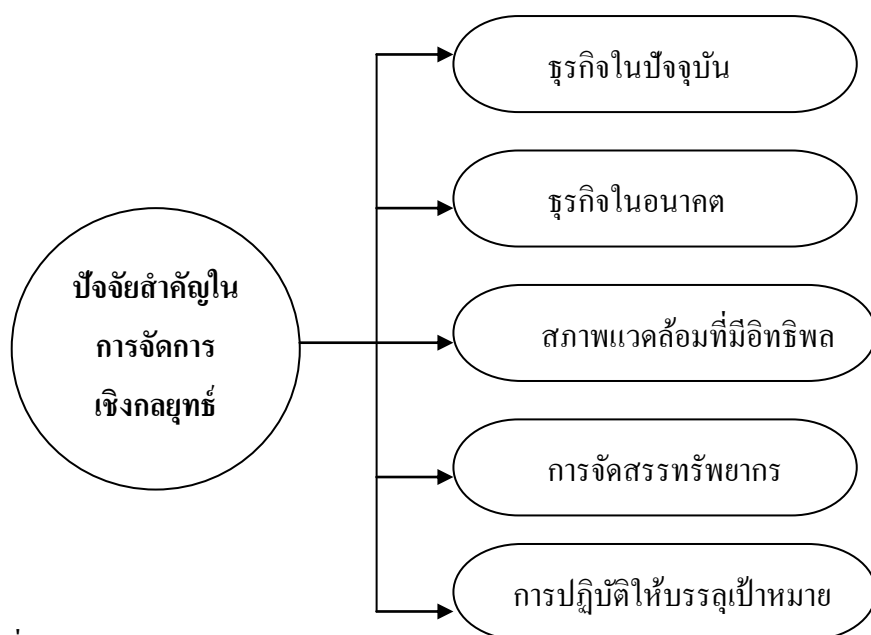
5. การจัดการเชิงกลยุทธ์สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน (Harmony) จากการมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ทำให้สมาชิกทุกคนรับทราบและยอมรับถึงทิศทางที่ชัดเจนขององค์การทำให้ทุกคนสามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปในทิศทางเดียวกันด้วยความสอดคล้องกัน

ปัจจัยสำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์

ในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารกลยุทธ์ มีปัจจัยสำคัญๆ ที่จะต้องคำนึงถึงและใช้ความพยายามในการหาคำตอบในปัจจัยด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ลักษณะของธุรกิจที่กำลังดำเนินอยู่ในปัจจุบัน (What business are you in?)
2. ลักษณะของธุรกิจที่ต้องการในอนาคต (Where do you want to go?)
3. ปัจจัยสภาพแวดล้อม (Environment) ที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ
4. การจัดสรรทรัพยากร (Resource Allocation) ที่องค์กรมีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. การปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ (Achievement of objective) อย่างมีประสิทธิภาพ

โดยสามารถนำเสนอปัจจัยสำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 ปัจจัยสำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

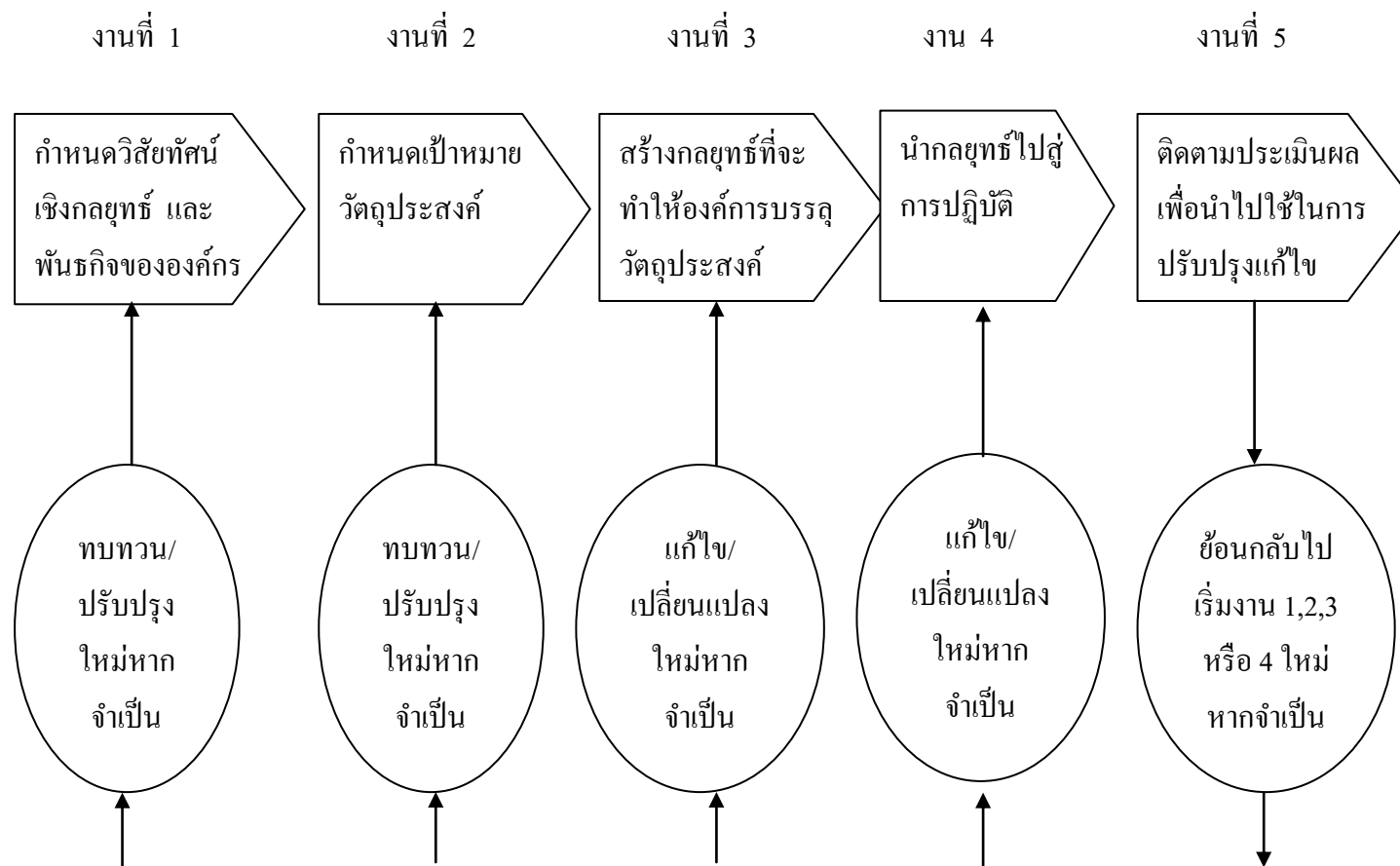
แนวคิดในการจัดกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีการนำเสนอไว้มีหลากหลายรูปแบบ ซึ่งโดยทั่วไปแล้วมักมีการดัดแปลงจากตัวแบบหลัก ๆ ของนักวิชาการชาวต่างประเทศ ซึ่งในที่นี้จะขอนำเสนอ ตัวแบบที่นิยมนำมาปรับใช้ 2 ตัวแบบ คือ ตัวแบบของทอมป์สันและสตรีกแลนด์ กับ ตัวแบบของวิลเลนและฮังเกอร์

1. ตัวแบบกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ของทอมป์สันและสตรีกแลนด์ (Thompson and Strickland)

ในปี คศ. 2003 ทอมป์สันและสตรีกแลนด์ได้นำเสนอตัวแบบกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ในหนังสือ “Strategic Management Concepts and Cases” โดยได้จัดแบ่งงานในการจัดการเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 5 งาน (Five Tasks of Strategic Management) ประกอบด้วย

- 1.1 กำหนดวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์และพันธกิจขององค์กร (Developing a Strategic Vision and Business Mission)
- 1.2 กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ (Setting Objective)
- 1.3 สร้างกลยุทธ์ ที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ (Crafting a Strategic to Achieve the Objectives)
- 1.4 นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Implementing and Executing the Strategy)
- 1.5 ติดตามประเมินผลกลยุทธ์เพื่อนำไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไข (Evaluating Performance Monitoring New Developments and Initiating Corrective Adjustments)

โดยจะได้นำเสนอในรายละเอียดหน้าที่งานทั้งห้าในการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Five Task of Strategic Management) ดังกล่าวไว้ในภาพที่ 2.3



ภาพที่ 2.3 หน้าที่งานในการจัดการเชิงกลยุทธ์
ที่มา (ดัดแปลงจาก ทอมป์สัน และสตรีกแลนด์, 2003, หน้า 7)

2. ตัวแบบกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของวิลเลนและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger)

ในปี คศ.2000 วิลเลนและฮังเกอร์ได้นำเสนอตัวแบบกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ในหนังสือ “Strategic Management and Business Policy” โดยได้จัดแบ่งขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 4 ขั้นตอน ประกอบด้วย

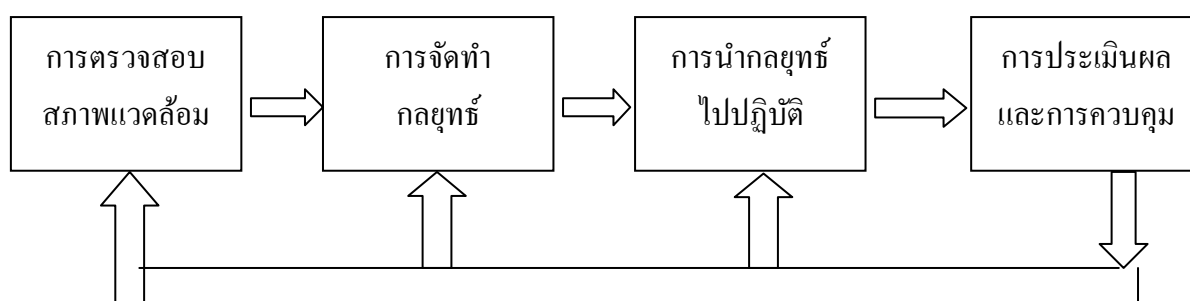
2.1 การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

2.2 การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

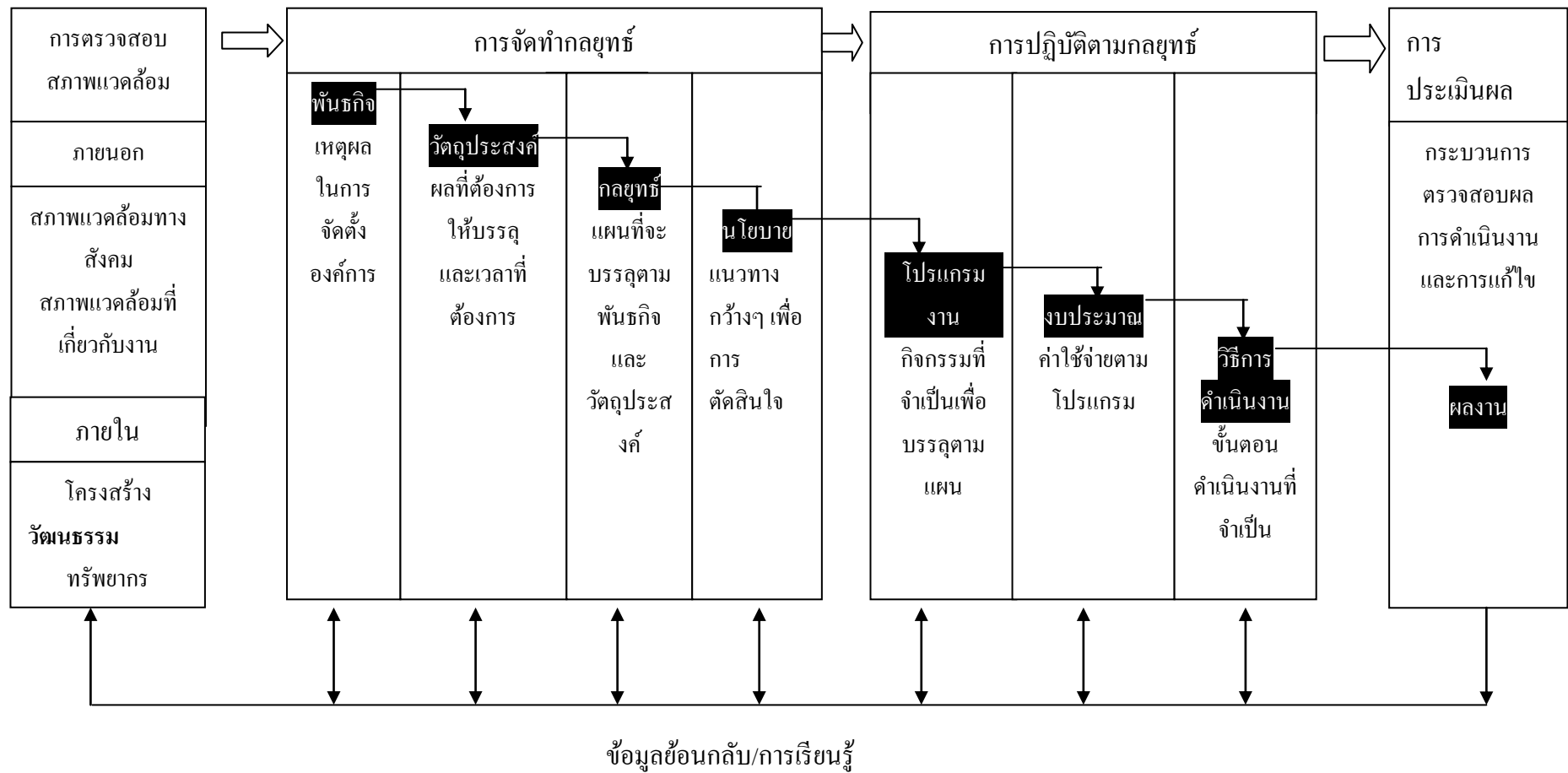
2.3 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

2.4 การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

โดยนำเสนอขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ดังภาพที่ 2.4 และนำเสนอตัวแบบจำลองของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.4 ขั้นตอนพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
ที่มา (ดัดแปลงจาก วิลเลนและฮังเกอร์, 2000, หน้า 9)



ภาพที่ 2.5 ตัวแบบจำลองของการจัดการเชิงกลยุทธ์
ที่มา (ดัดแปลงจาก วิลเลนและฮังเกอร์, 2000, หน้า 9)

จากตัวแบบแนวคิดเรื่องกระบวนการจัดการที่กล่าวไว้ในข้างต้น ผู้เขียนจึงได้จัดแบ่งขั้นตอนกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ในทัศนะของผู้เขียน ออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์กร (Environment Analysis)

ในการวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ที่ทำหน้าที่ในการวางแผนจะต้องศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของกิจการ และทำการวิเคราะห์ปัจจัยเหล่านั้นโดยทั่วไปแล้วจะมีการจัดแบ่งปัจจัยสภาพแวดล้อมออกเป็น 2 ประเภท คือ ปัจจัยที่เรียกว่าสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) และสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) โดยจะทำการวิเคราะห์เพื่อหา จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่ทั่วไปนิยมเรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ซึ่งจะได้ศึกษารายละเอียดในบทต่อไป สิ่งที่ต้องระมัดระวังในขั้นตอนนี้คือการวิเคราะห์จะต้องวิเคราะห์ด้วยความจริงที่ถูกต้อง ไม่ใช่ข้อคิดใดๆ ในการวิเคราะห์ เพื่อให้ได้ข้อมูลพื้นฐานที่เป็นจริง ซึ่งจะนำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ เพราะหากข้อมูลที่ได้ไม่ถูกต้องแล้ว จะทำให้การวางแผนกลยุทธ์ใน ขั้นตอนต่อ ๆ ไปเกิดความผิดพลาดได้

2. การทบทวนและการกำหนดทิศทางขององค์กร (Establish Organization Direction)

ในการจัดตั้งองค์กรทุกองค์กรจะต้องมีจุดมุ่งหมายพื้นฐานในการจัดตั้งเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดการดำเนินงานขององค์กร องค์กรในทางธุรกิจก็ต้องมีจุดมุ่งหมายพื้นฐานเช่นเดียวกัน โดยทิศทางขององค์กรที่กำหนดไว้ในทางกฎหมายอาจหมายถึงวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งธุรกิจที่แสดงอยู่ในหนังสือบริคณห์สนธิที่บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนได้ทำการจดทะเบียนการดำเนินการเริ่มประกอบกิจการแต่ในสภาพความเป็นจริงที่ปฏิบัติอยู่โดยส่วนใหญ่แล้วหนังสือบริคณห์สนธิมักไม่ใช่จุดมุ่งหมายที่แท้จริงขององค์กร อย่างไรก็ตามเมื่อองค์กรมีการดำเนินงานผ่านไประยะเวลาหนึ่ง ก็จะต้องการทำทบทวนและกำหนด วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ รวมถึงพันธกิจขององค์กร (Revise/Developing a Strategic Vision and Business Mission) เพื่อกำหนดสิ่งที่ต้องการคาดหวังและระบุกรอบงานที่องค์กรต้องทำ เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการทำงานขององค์กร เพื่อให้้องค์กรสามารถบรรลุตามสิ่งที่คาดหวังนั้นได้ กระบวนการนี้ถือเป็นฐานคิดที่สำคัญ ที่จะใช้สำหรับการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรในขั้นตอนต่อไป

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

หลังจากได้รับผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากกระบวนการข้างต้นแล้ว ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ที่ทำหน้าที่ในการวางแผนกลยุทธ์ จะต้องเอาข้อมูลที่ได้มาใช้ในการกำหนดวิธีหรือทางเลือกในการทำงานที่เป็นไปได้ และตัดสินใจเลือกวิธีที่ดีที่สุดที่เรียกว่า “แผนกลยุทธ์” มาเป็นสิ่งที่นำไปใช้ปฏิบัติจริง ในกระบวนการนี้ บางครั้งผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์อาจจะต้องกลับไปทบทวนและปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์รวมถึงพันธกิจขององค์กรใหม่ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน หรือเพื่อความเหมาะสมของกลยุทธ์ที่สามารถนำมาใช้ได้จริง

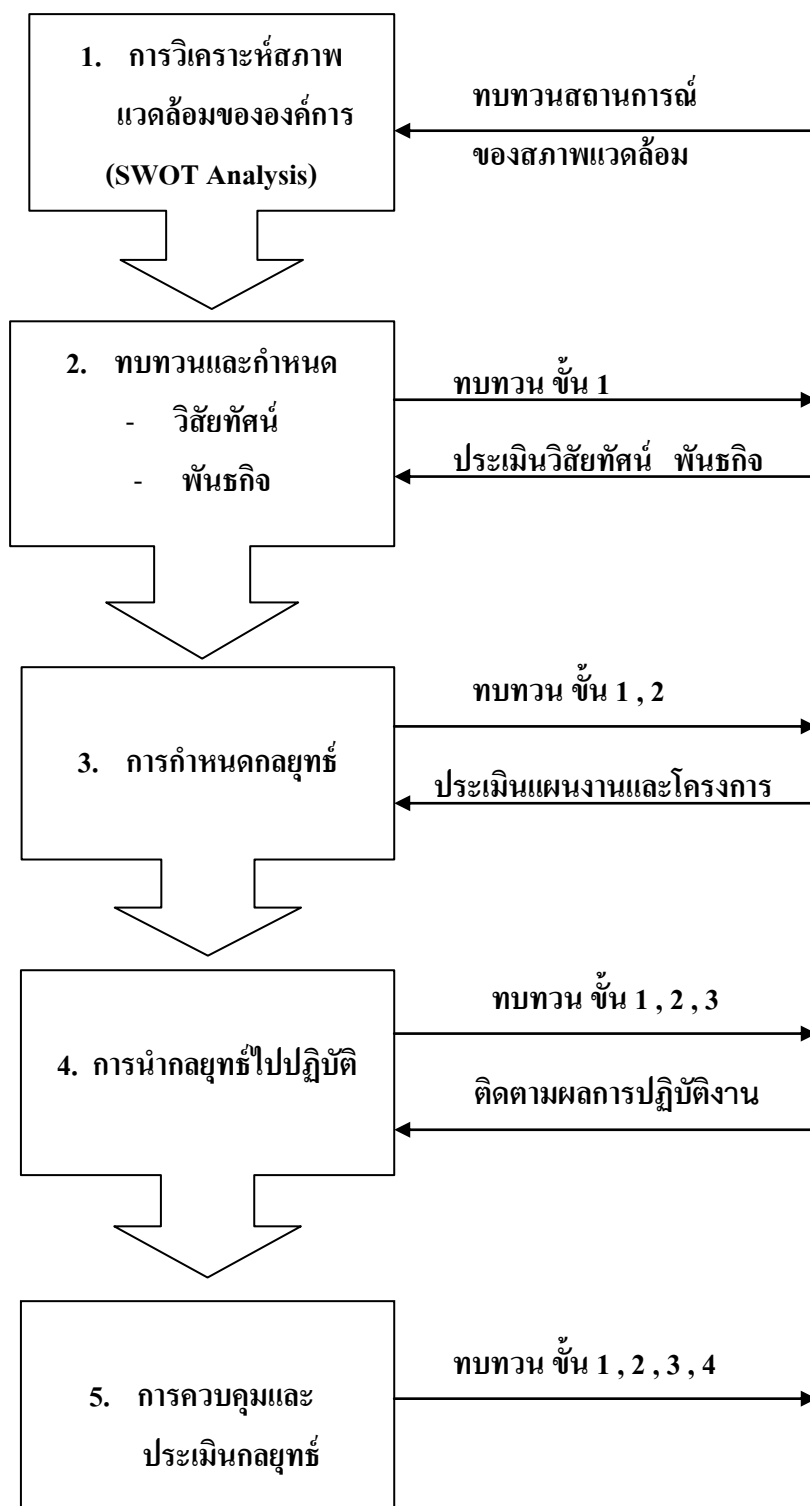
4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

แผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้อย่างสวยงาม ในขั้นต้น อาจกลายเป็นแค่เศษกระดาษที่ไร้ค่าสำหรับองค์กร ถ้าหากองค์กรไม่สามารถนำแผนกลยุทธ์นั้นมาใช้ได้อย่างเป็นรูปธรรม การนำกลยุทธ์ไปใช้ปฏิบัติจึงถือเป็นกระบวนการสำคัญที่ไม่อาจมองข้ามได้ เพราะการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จจะต้องเกิดขึ้นจากความเข้าใจและความร่วมมือของคนทั้งองค์กร โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นกลไกที่สำคัญ ในการเป็นผู้นำที่จะผลักดันให้ทุกคนในองค์กรนั้นมีวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ขณะเดียวกันก็ต้องคอยให้การส่งเสริม เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมายของแผนกลยุทธ์นั้น ซึ่งในปัจจุบันเรียกว่าการบริหารแบบมีส่วนร่วมอันเป็นแนวคิดที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategic Evaluation and Control)

เป็นกระบวนการสุดท้ายในการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยจะต้องทำการติดตามตรวจสอบและประเมินผลว่าการดำเนินงานขององค์กรประสบความสำเร็จตามที่ต้องการหรือไม่ โดยรวมถึงการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรค และหาวิธีในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยอาจทบทวนปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เป็นจริงในปัจจุบัน

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่มีลักษณะเด่นในเรื่องของความยืดหยุ่นในการทำงาน ดังจะเห็นได้ว่าทุกขั้นตอนของกระบวนการจัดการสามารถทบทวน ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงได้ตลอดเวลา เราสามารถนำเสนอกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ดัง ภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ระดับของกลยุทธ์

ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การจะประกอบด้วยแผนกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ซึ่งในกลยุทธ์แต่ละระดับจะมีจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกันไป โดยทั่วไปแล้วมีการจำแนกระดับของกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy) ในองค์การออกได้เป็น 3 ระดับ ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับบริษัทหรือกลยุทธ์หลัก (Corporate/Grand Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมการดำเนินงานทั้งหมดขององค์การ ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้รับผิดชอบในกลยุทธ์ระดับนี้ ซึ่งเป็นการมุ่งเน้นกำหนดภาพรวมขององค์การว่าองค์การนั้นกำลังจะก้าวไปในทิศทางใด จะดำเนินธุรกิจอะไร เมื่อใดและจะอย่างไรให้บรรลุเป้าหมายในแผนกลยุทธ์นั้นๆ ผลกระทบของการตัดสินใจในกลยุทธ์ระดับนี้จะเกิดขึ้นทั่วทั้งองค์การและทุกหน้าที่ โดยผู้บริหารระดับสูงที่มีวิสัยทัศน์ที่ดีเท่านั้น ที่จะสามารถตัดสินใจกำหนดเป้าหมายรวมขององค์การ ที่มีผลกระทบต่อเป้าหมายของแผนงานต่างๆ ภายในองค์การและการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการบรรลุเป้าหมายรวมขององค์การได้ แผนกลยุทธ์ในระดับนี้ถือเป็นแผนหลักของกิจการในการที่จะคิดวางแผนกลยุทธ์ในระดับต่อไป

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจหรือกลยุทธ์การแข่งขัน (Business/Competitive Strategy)

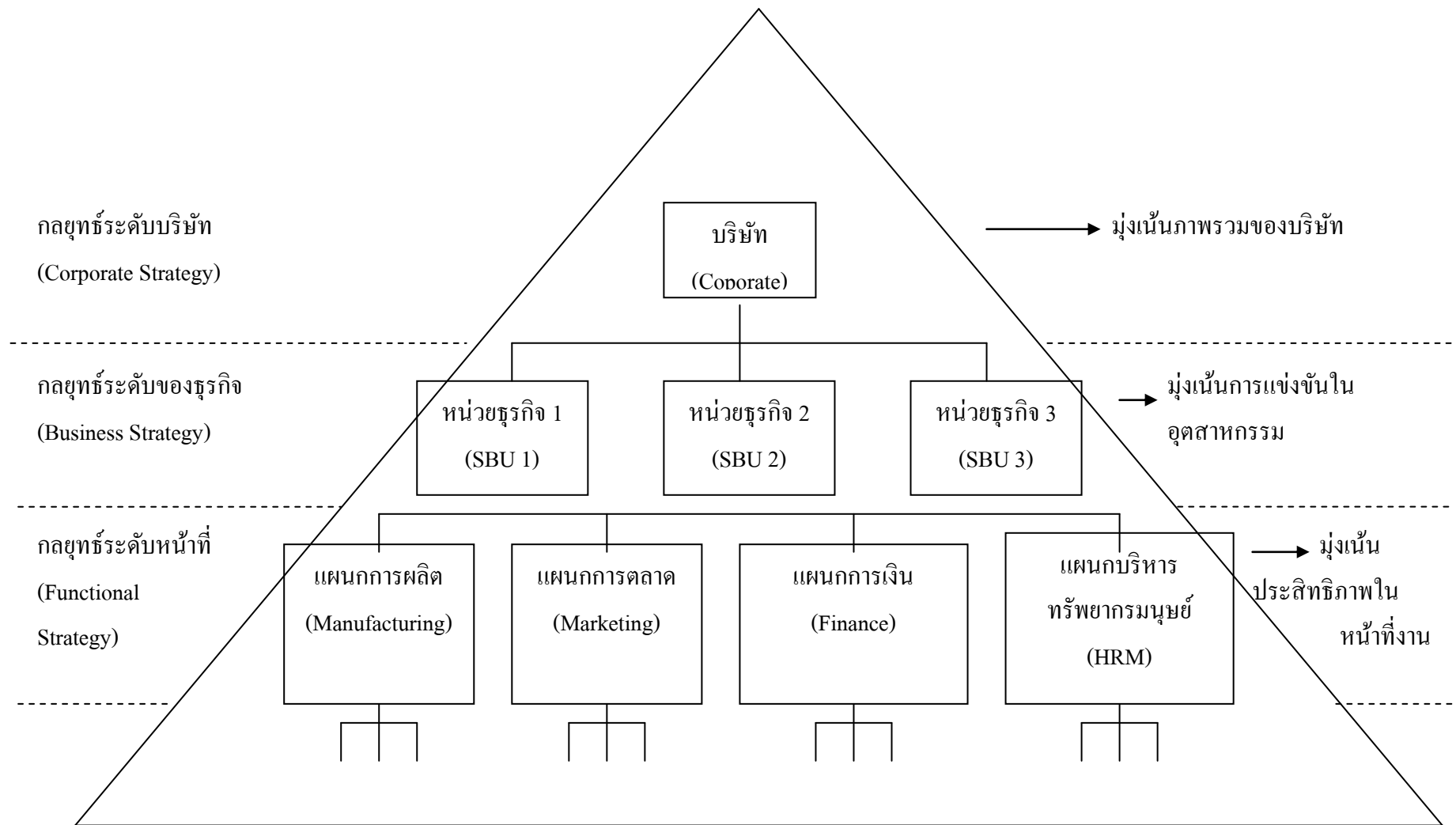
ในองค์การบางแห่งมีการประกอบธุรกิจเพียงอย่างเดียว แต่ในบางองค์การก็มีการประกอบธุรกิจหลายอย่าง โดยธุรกิจแต่ละกลุ่มจะเรียกว่าหน่วยธุรกิจ (Business Unit : BU) ดังนั้นในแต่ละองค์การจึงต้องกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้ความสำคัญกับการดำเนินงาน เพื่อรองรับการแข่งขันกับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยจะเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างความได้เปรียบจากการแข่งขัน ให้กับหน่วยกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Strategic Business Unit : SBU)

ในองค์การที่มีหน่วยธุรกิจเพียงหน่วยเดียว กลยุทธ์ระดับบริษัทและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ จะถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง ส่วนผู้บริหารของแต่ละแผนงานก็จะรับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบอยู่ และต้องนำเสนอเพื่อผู้บริหารเห็นชอบในกลยุทธ์นั้นๆ ส่วนในองค์การที่หน่วยธุรกิจหลายหน่วย ผู้บริหารแต่ละหน่วยธุรกิจจะเป็นผู้รับผิดชอบดูแลกลยุทธ์ในหน่วยที่ตนรับผิดชอบและจะต้องกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับบริษัทหรือกลยุทธ์หลักขององค์การ

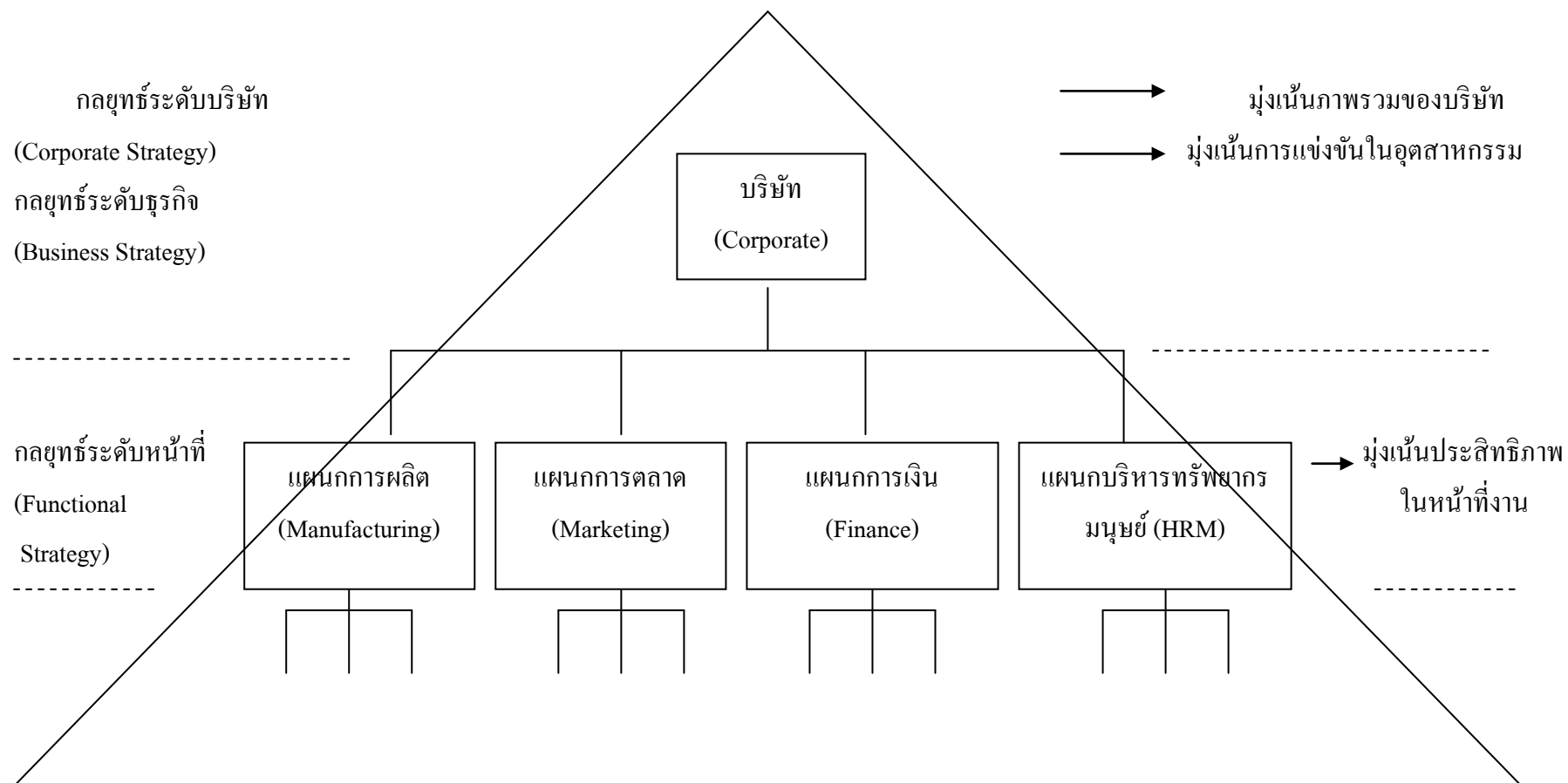
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้น ประสิทธิภาพของกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง กับกิจกรรมของงานในหน้าที่ต่างๆ ของธุรกิจ เช่น กลยุทธ์ด้านการผลิต กลยุทธ์ด้านการตลาด กลยุทธ์ด้านการเงิน และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น ในการกำหนดกลยุทธ์จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับบริษัทขององค์กร

องค์กรธุรกิจที่มีอยู่ในปัจจุบันในบางองค์กรก็มีการประกอบธุรกิจหลากหลายประเภท ในขณะที่บางองค์กรก็มีการประกอบธุรกิจเพียงประเภทเดียว และไม่ว่าองค์กรนั้นจะมีการประกอบการแบบใดก็ตาม ในการจัดทำแผนกลยุทธ์จะต้องจัดทำทั้ง 3 ระดับ เพื่อให้ครอบคลุมงานทั้งหมดที่ควรจะมี แต่การกำหนดผู้รับผิดชอบแผนกลยุทธ์นั้นสามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับลักษณะขององค์กร ตามที่แสดงไว้ในภาพที่ 2.7 และ ภาพที่ 2.8



ภาพที่ 2.7 ระดับชั้นการวางกลยุทธ์ในบริษัทที่มีหลายธุรกิจ



ภาพที่ 2.8 ระดับชั้นของการวางแผนกลยุทธ์ในบริษัทที่มีธุรกิจเดียว

บทสรุป

การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการจัดการที่มีวิวัฒนาการมาจากวิธีการรบในสมัยโบราณ การจัดการเชิงกลยุทธ์ไม่ใช่แค่การจัดทำแผนกลยุทธ์ แต่เป็นการจัดการที่ครอบคลุมการดำเนินงานทั้งระบบ ตั้งแต่การบอกถึงลักษณะของธุรกิจในปัจจุบันและลักษณะของธุรกิจที่ต้องการในอนาคต ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของกิจการ การจัดสรรการใช้ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและการปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์จะเริ่มจากการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายนอก และภายในเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กรหรือก่อให้เกิดการ “รู้เขา-รู้เรา” เพื่อใช้เป็นพื้นฐานในการดำเนินการในขั้นต่อไป ซึ่งก็คือการ ทบทวนการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ เพื่อจะได้ทราบถึงทิศทางและภาระงานที่ชัดเจนแล้วจึงทำ การวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นวิธีการดำเนินงานที่ดีที่สุดในการที่จะก้าวไปสู่เป้าหมายของ องค์กร หลังจากนั้น จึงนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริงและการควบคุมประเมินผลกลยุทธ์ ระดับของการจัดการเชิงกลยุทธ์สามารถจัดแบ่งออกได้เป็น กลยุทธ์ระดับบริษัทหรือกลยุทธ์หลัก กลยุทธ์ระดับธุรกิจหรือกลยุทธ์การแข่งขัน และกลยุทธ์ระดับหน้าที่