

# ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) คือ กระบวนการตัดสินใจและการดำเนินงานที่มุ่งเน้นการกำหนดทิศทางระยะยาวขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

"Strategic management is the art and science of formulating, implementing, and evaluating cross-functional decisions that enable an organization to achieve its objectives."

- Fred R. David (2011)

## องค์ประกอบหลัก

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก
- การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย
- การพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสม
- การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
- การควบคุมและประเมินผล

# แนวคิดพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์

## Strategic Thinking Framework

Vision → Analysis → Strategy → Implementation → Control

"The essence of strategy is choosing what not to do."

- Michael E. Porter (1996)

### หลักการสำคัญ

- การมองภาพรวม (Holistic View): พิจารณาองค์ประกอบโดยรวม
- การมุ่งเน้นระยะยาว (Long-term Focus): วางแผน 3-5 ปีขึ้นไป
- การปรับตัว (Adaptability): ยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง
- การสร้างคุณค่า (Value Creation): มุ่งเน้นการสร้างคุณค่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

# ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

## 1. การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ช่วยให้องค์กรค้นหาและพัฒนา **Competitive Advantage** ที่ยั่งยืน ผ่านการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

## 2. การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

จัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดไปยังกิจกรรมที่สร้างคุณค่าสูงสุด ตามแนวคิด Resource-Based View (RBV)

"Strategy is about making choices, trade-offs; it's about deliberately choosing to be different."

- Michael E. Porter (2008)

# ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

## 3. การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

ในยุค **VUCA World** (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) องค์กรต้องมีความคล่องตัวในการปรับกลยุทธ์

## 4. การสร้างทิศทางที่ชัดเจน

- กำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่ชัดเจน
- สร้างความเข้าใจร่วมกันทั่วทั้งองค์กร
- จูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้พนักงาน

"Good strategy works by focusing energy and resources on one, or a very few, pivotal objectives whose accomplishment will lead to a cascade of favorable outcomes."

- Richard Rumelt (2011)

# กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

## ภาพรวมของกระบวนการ 5 ขั้นตอน

### 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

ประเมินปัจจัยภายนอกและภายในที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

### 2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

พัฒนากลยุทธ์ระดับต่างๆ ตั้งแต่ Corporate ถึง Functional

### 3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

แปลงกลยุทธ์เป็นแผนปฏิบัติการที่เป็นรูปธรรม

## กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

### 4. การติดตามและประเมินผล (Monitoring & Evaluation)

วัดผลการดำเนินงานเทียบกับเป้าหมายที่กำหนด

### 5. การปรับปรุงและพัฒนา (Continuous Improvement)

ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ตามผลการประเมินและสถานการณ์

*"However beautiful the strategy, you should occasionally look at the results."*

*- Winston Churchill*

หมายเหตุ: กระบวนการนี้เป็นวงจรต่อเนื่อง (Continuous Cycle) ไม่ใช่กระบวนการเชิงเส้นตรง

# การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์

## 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

### PESTEL Analysis

- Political - ปัจจัยทางการเมือง
- Economic - ปัจจัยทางเศรษฐกิจ
- Social - ปัจจัยทางสังคม
- Technological - ปัจจัยทางเทคโนโลยี
- Environmental - ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม
- Legal - ปัจจัยทางกฎหมาย

"The task is not so much to see what no one has yet seen, but to think what nobody has yet thought, about that which everybody sees."

- Erwin Schrödinger

# การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ (ต่อ)

## 2. การวิเคราะห์อุตสาหกรรม

### Porter's Five Forces

- อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)
- อำนาจต่อรองของผู้ขาย (Bargaining Power of Suppliers)
- ภัยคุกคามจากผู้เข้าใหม่ (Threat of New Entrants)
- ภัยคุกคามจากสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes)
- การแข่งขันในอุตสาหกรรม (Industry Rivalry)

## 3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

- ทรัพยากร (Resources): ทุนมนุษย์ การเงิน เทคโนโลยี
- ความสามารถ (Capabilities): ทักษะ กระบวนการ วัฒนธรรม
- สมรรถนะหลัก (Core Competencies): สิ่งที่ยังคงทำได้ดีที่สุด

# การกำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ

## 1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กำหนดทิศทางโดยรวมขององค์กร การเติบโต การขยายธุรกิจ หรือการควบรวมกิจการ

- Growth Strategy - กลยุทธ์การเติบโต
- Stability Strategy - กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ
- Retrenchment Strategy - กลยุทธ์การหดตัว

## 2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

Generic Strategies ของ Porter

- Cost Leadership: เป็นผู้นำด้านต้นทุน
- Differentiation: สร้างความแตกต่าง
- Focus: มุ่งเน้นตลาดเฉพาะ

## การกำหนดกลยุทธ์ระดับต่างๆ (ต่อ)

### 3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

- กลยุทธ์การตลาด: 4Ps, STP, Digital Marketing
- กลยุทธ์การผลิต: Lean, JIT, Quality Management
- กลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์: Talent Management, Culture Building
- กลยุทธ์การเงิน: Capital Structure, Investment Strategy

"Strategy without tactics is the slowest route to victory. Tactics without strategy is the noise before defeat."

- Sun Tzu, The Art of War

#### การเชื่อมโยงกลยุทธ์

Corporate Strategy → Business Strategy → Functional Strategy

ทุกระดับต้องสอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน

# การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

## ปัจจัยสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

### 1. โครงสร้างองค์กร (Organizational Structure)

ปรับโครงสร้างให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ - "Structure follows Strategy"

### 2. ระบบและกระบวนการ (Systems & Processes)

พัฒนาระบบสนับสนุนการทำงานตามกลยุทธ์ใหม่

### 3. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture)

สร้างวัฒนธรรมที่เอื้อต่อการดำเนินกลยุทธ์

"Culture eats strategy for breakfast."

- Peter Drucker

# เครื่องมือในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

## 1. Balanced Scorecard

พัฒนาโดย Kaplan & Norton (1992) วัดผลการดำเนินงาน 4 มุมมอง:

- มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective)
- มุมมองลูกค้า (Customer Perspective)
- มุมมองกระบวนการภายใน (Internal Process)
- มุมมองการเรียนรู้และการเติบโต (Learning & Growth)

## 2. Strategy Map

แสดงความเชื่อมโยงของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในแต่ละมุมมอง

## 3. Key Performance Indicators (KPIs)

กำหนดตัวชี้วัดที่สำคัญเพื่อติดตามความก้าวหน้า

# การจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ

## ลักษณะเฉพาะของภาครัฐ

- เน้นการบริการสาธารณะมากกว่ากำไร
- มีข้อจำกัดด้านกฎระเบียบและขั้นตอน
- ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลากหลาย
- การเปลี่ยนแปลงนโยบายตามรัฐบาล

### กรณีศึกษา: New Public Management (NPM)

แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่นำหลักการบริหารธุรกิจมาปรับใช้

- เน้นผลลัพธ์และประสิทธิภาพ
- กระจายอำนาจการตัดสินใจ
- ใช้ตัวชี้วัดผลการดำเนินงาน

"Public value is the equivalent of shareholder value in the private sector."

- Mark H. Moore (1995)

# เครื่องมือการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ

## 1. Strategic Planning Framework

แผนยุทธศาสตร์ชาติ → แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม → แผนกระทรวง → แผนหน่วยงาน

## 2. Government Performance Management

- **PART** (Program Assessment Rating Tool) - สหรัฐอเมริกา
- **PMQA** (Public Sector Management Quality Award) - ไทย
- **CAF** (Common Assessment Framework) - สหภาพยุโรป

## 3. Digital Government Strategy

การใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อปรับปรุงการบริการภาครัฐ

- e-Government → Digital Government → Smart Government
- การบูรณาการข้อมูลระหว่างหน่วยงาน
- การให้บริการแบบ One-Stop Service

# การจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาคเอกชน

## จุดเน้นของภาคเอกชน

- การสร้างกำไรและมูลค่าให้ผู้ถือหุ้น
- การแข่งขันในตลาด
- ความคล่องตัวในการตัดสินใจ
- นวัตกรรมและการปรับตัวอย่างรวดเร็ว

## กลยุทธ์ที่นิยมในภาคเอกชน

### 1. Blue Ocean Strategy

"Value innovation is the cornerstone of blue ocean strategy."

- W. Chan Kim & Renée Mauborgne (2005)

### 2. Disruptive Innovation

การสร้างนวัตกรรมที่เปลี่ยนแปลงตลาดอย่างสิ้นเชิง ตามแนวคิดของ Clayton Christensen (1997)

# เครื่องมือสมัยใหม่ในภาคเอกชน

## 1. Agile Strategic Management

การจัดการเชิงกลยุทธ์แบบคล่องตัว ปรับเปลี่ยนได้รวดเร็ว

- Sprint Planning สำหรับกลยุทธ์
- Continuous Strategy Review
- Rapid Prototyping of Strategic Initiatives

## 2. OKRs (Objectives and Key Results)

ใช้โดยบริษัทชั้นนำอย่าง Google, Intel, LinkedIn

- Objectives:** เป้าหมายเชิงคุณภาพที่ท้าทาย
- Key Results:** ผลลัพธ์ที่วัดได้ 3-5 ข้อ

## 3. Digital Transformation Strategy

องค์ประกอบสำคัญ

- Customer Experience Enhancement
- Operational Process Digitization
- Business Model Innovation

## การเปรียบเทียบภาครัฐและภาคเอกชน

### ความแตกต่างที่สำคัญ

ประเด็น	ภาครัฐ	ภาคเอกชน
เป้าหมายหลัก	บริการสาธารณะ	กำไรและการเติบโต
ความเร็วในการตัดสินใจ	ช้า (ขั้นตอนมาก)	เร็ว (คล่องตัว)
การวัดผล	Social Impact	Financial Performance
นวัตกรรม	Policy Innovation	Product/Service Innovation

"The public and private sectors need different approaches to strategy, but both can learn from each other."

- John M. Bryson (2018)

# ปัจจัยความสำเร็จและความท้าทาย

## Critical Success Factors

- **Leadership Commitment:** ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และมุ่งมั่น
- **Strategic Alignment:** ความสอดคล้องทั่วทั้งองค์กร
- **Change Management:** การจัดการการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ
- **Performance Measurement:** ระบบวัดผลที่เหมาะสม
- **Continuous Learning:** การเรียนรู้และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

## ความท้าทายในปัจจุบัน

- Digital Disruption และการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
- ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจและการเมือง
- ความคาดหวังที่เปลี่ยนแปลงของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- การแข่งขันระดับโลก
- ประเด็นด้านความยั่งยืนและ ESG

# แนวโน้มอนาคตของการจัดการเชิงกลยุทธ์

## 1. AI-Driven Strategy

การใช้ปัญญาประดิษฐ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลและสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

## 2. Sustainability Strategy

การผนวก ESG (Environmental, Social, Governance) เข้ากับกลยุทธ์หลัก

## 3. Ecosystem Strategy

"In the future, competition will not be between companies but between ecosystems."

- James F. Moore (2022)

## 4. Adaptive Strategy

- Real-time strategy adjustment
- Scenario planning และ strategic options
- Resilience building

# สรุปและข้อเสนอแนะ

## บทสรุป

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยให้องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนสามารถ:

- กำหนดทิศทางที่ชัดเจน
- สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
- ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง

## ข้อเสนอแนะ

- พัฒนาความคิดเชิงกลยุทธ์ ในทุกระดับขององค์กร
- สร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ และการปรับตัว
- ใช้เทคโนโลยี เป็นเครื่องมือสนับสนุน
- ให้ความสำคัญกับความยั่งยืน ในทุกมิติ
- สร้างเครือข่ายความร่วมมือ ทั้งภายในและภายนอก

"Strategy is a pattern in a stream of decisions."

- Henry Mintzberg (1978)