

การจัดการ

เชิงกลยุทธ์

Strategic Management

โดย กวินพัฒน์ เลิศพงษ์มณี

การจัดการเชิงกลยุทธ์

Strategic Management

กวิณพัฒน์ เลิศพงษ์มณี

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

พิมพ์ครั้งแรก มีนาคม 2566
ผู้เขียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กวินพัฒน์ เลิศพวงษ์มณี
พิสูจน์อักษร อลิน ทองประสม
ปก/รูปเล่ม Queenbee Writersite
จัดพิมพ์โดย กวินพัฒน์ เลิศพวงษ์มณี
359 ซอยจรัญสนิทวงศ์12 แขวงวัดท่าพระ
เขตบางกอกใหญ่ กรุงเทพมหานคร 10600
โทรศัพท์ 090-328-7936

จัดจำหน่ายโดย กวินพัฒน์ เลิศพวงษ์มณี
ราคา 280 บาท

พิมพ์ที่ การพิมพ์ดอทคอม 999/2-3 ถ.มิตรภาพ
ต.ในเมือง อ.เมือง จ.พิษณุโลก 65000
โทร. 055-303132

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

National Library of Thailand Cataloging in Publication Data

กวินพัฒน์ เลิศพวงษ์มณี.

การจัดการเชิงกลยุทธ์.-- พิษณุโลก : การพิมพ์ดอทคอม, 2566.
267 หน้า.

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. I. ชื่อเรื่อง.

658.4012

ISBN 978-616-598-720-2

ขอสงวนลิขสิทธิ์เนื้อหา รูปภาพ และข้อมูลทั้งหมดของหนังสือเล่มนี้
ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ (ฉบับเพิ่มเติม) พ.ศ.2558

คำนำ

หนังสือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ผู้เขียนทำการสอนมากกว่า 10 ปี ทำให้ทราบถึงความสำคัญของหนังสือการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างดี หนังสือเล่มดังกล่าว ก่อให้เกิดประโยชน์กับ นิสิต นักศึกษา ในระดับอุดมศึกษา และบุคคลทั่วไปที่สนใจนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ และบูรณาการกับการดำเนินงานในชีวิตประจำวัน เพื่อสร้างความสามารถ และความได้เปรียบต่อการแข่งขัน ผู้เขียนเรียบเรียงแนวคิด ทฤษฎีและหลักการบริหารเชิงกลยุทธ์ ให้เกิดความทันสมัยเหมาะสม และสอดคล้องกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามสถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์

หนังสือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management เล่มนี้ ผู้เขียนเรียบเรียงเนื้อหาครอบคลุมทั้งหมด 5 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 บทนำสู่การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย แนวคิดพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์ บรรษัทภิบาล จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ประกอบด้วย หลักการพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ตอนที่ 3 การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การจัดวางทิศทางขององค์การ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ตอนที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติและการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ และตอนที่ 5 แบบจำลองภาคการปฏิบัติ การเขียนแผนเชิงกลยุทธ์ธุรกิจ โดยเนื้อหาแต่ละเรื่องได้อธิบายไว้อย่างละเอียดและเข้าใจได้ง่าย

ท้ายสุดนี้ ผู้เขียนหนังสือการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ได้ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ ความรู้ ประสบการณ์การสอนในสถานศึกษาภาครัฐ ภาคเอกชน การวิจัย การศึกษาดูงาน การเป็นที่ปรึกษาองค์กรธุรกิจ และการทำงานในธุรกิจของครอบครัว ความสำเร็จในครั้งนี้ ทำให้ผู้เขียนมีความภาคภูมิใจเป็นอย่างยิ่ง อนึ่งหากผู้อ่านพบกับข้อบกพร่องของหนังสือเล่มนี้ ขอได้โปรดให้ข้อเสนอแนะเพื่อใช้ในการปรับปรุงแก้ไขในครั้งต่อไป ผู้เขียนจะขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่ง

กวินพัฒน์ เลิศพงษ์มณี

สารบัญ

ตอนที่ 1 บทนำสู่การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Introduction to Strategic Management)	6
--	----------

บทที่ 1 แนวคิดพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์ Basic Concepts of Strategic Management	7
--	---

บทที่ 2 บรรษัทภิบาล จริยธรรมทางธุรกิจ และความรับผิดชอบต่อสังคม Corporate Governance Business Ethics and Social Responsibility	26
--	----

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)	46
--	-----------

บทที่ 3 หลักการพื้นฐานการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม Fundamentals of Environmental Analysis	47
---	----

บทที่ 4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก External Environment Analysis	64
--	----

บทที่ 5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน Internal Environment Analysis	90
---	----

ตอนที่ 3

การวางแผนเชิงกลยุทธ์

(Strategic Planning)

119

บทที่ 6 การจัดวางทิศทางขององค์กร

Establishing Organizational Direction

120

บทที่ 7 การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

Corporate or Organizational Strategy

137

บทที่ 8 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

Business Strategy

156

บทที่ 9 กลยุทธ์ระดับหน้าที่

Functional Strategy

172

ตอนที่ 4

การนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ

และการควบคุมเชิงกลยุทธ์

(Strategy Implementation and Control)

184

บทที่ 10 การนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ

Strategy Implementation

185

บทที่ 11 การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์

Strategy Evaluation and Control

207

ตอนที่ 5

แบบจำลองภาคการปฏิบัติ

การเขียนแผนเชิงกลยุทธ์ธุรกิจ

220



ตอนที่ 1

บทนำสู่การจัดการเชิงกลยุทธ์

Introduction to Strategic Management

บทที่ 1

แนวคิดพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์

Basic Concepts of Strategic Management

- 1.1 ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์
- 1.2 การพัฒนาการของการวางแผนกลยุทธ์
- 1.3 ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์
- 1.4 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
- 1.5 ระดับของกลยุทธ์ธุรกิจ

ปัจจุบันการดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง ดังนั้นจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพเพื่อการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยแนวทางหนึ่งที่ถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการ ได้แก่ “การจัดการเชิงกลยุทธ์” โดยถือได้ว่าเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางของธุรกิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ ทั้งนี้เนื่องจากกลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ การทำความเข้าใจและการศึกษาการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการจะทำให้นักบริหารได้ทราบถึงแนวทางการบริหารจัดการที่เหมาะสมกับองค์กรอันนำไปสู่การสนับสนุนขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

1.1 ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ในปัจจุบันการจัดการเชิงกลยุทธ์ถือได้ว่าเป็นแนวทางการบริหารจัดการและเป็นที่ยอมรับกันในสภาพแวดล้อมการดำเนินธุรกิจ เดิมทีกลยุทธ์ใช้ในทางทหารถือเป็นศาสตร์และศิลป์ในการบังคับบัญชากองทัพ ต่อมาสังคมเริ่มพัฒนาแต่ทรัพยากรเริ่มลดลงจึงก่อให้เกิดการแย่งชิงทรัพยากร จึงนำการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการจัดการธุรกิจ การแข่งขันทางธุรกิจสมัยใหม่ต้องนำหลักการรบในสงครามมาประยุกต์ใช้จึงเกิดเป็นวิชาด้านกลยุทธ์และการแข่งขันทางธุรกิจ สำหรับความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอความหมายไว้หลายท่าน ก่อนอื่นต้องทำความเข้าใจกับคำว่า “กลยุทธ์” (strategy) เป็นอันดับแรก ซึ่งมีนักวิชาการให้ความหมายของคำว่ากลยุทธ์มากมาย เช่น

Certo and Peter, (1991) กล่าวว่า กลยุทธ์ (strategy) หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมาย

Wright and Henderson, (1992) กล่าวว่า กลยุทธ์ (strategy) หมายถึง แผนงานของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์การ

Mary and Robbin, (2005) กล่าวว่า กลยุทธ์ (strategy) หมายถึง การตัดสินใจและการกระทำที่นำไปสู่วัตถุประสงค์และเป้าหมายโดยตรง โดยการใช้ทรัพยากรและศักยภาพที่มีอยู่เพื่อสร้างโอกาสและมีความเห็นร่วมกัน เพื่อป้องกันภัยอันตรายต่าง ๆ อันอาจเกิดขึ้นกับองค์การ

Henry Mintzberg, (1979) ให้ความหมายกลยุทธ์ (strategy) ไว้ว่า หมายถึง รูปแบบในการตัดสินใจบนมุมมองทางกลยุทธ์ที่องค์การกำหนดไว้ล่วงหน้า

Henrik von Scheel (2014) กลยุทธ์ (strategy) หมายถึง เป็นกิจกรรมที่องค์การมอบคุณค่าและกำหนดทางเลือกเพื่อดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่ดีกว่าและเหนือกว่าคู่แข่ง

พอสรุปได้ว่า กลยุทธ์ (strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่องค์การจัดทำขึ้นเป็นแผนงานโดยผู้บริหารองค์การ ในรูปของแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้องค์การเกิดการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่และมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

ส่วนความหมายของคำว่า “การจัดการเชิงกลยุทธ์” มีนักวิชาการทั้งชาวต่างชาติและนักวิชาการของไทยได้ให้ความหมายไว้ดังนี้

Bateman and Snell, (1999) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง เป็นกระบวนการซึ่งเกี่ยวข้องกับผู้บริหารจากทุกส่วนขององค์การในการกำหนดกลยุทธ์และปฏิบัติตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

Pitts และ Lei (2000) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความคิด (Ideas) แผนงาน (Plans) และการกระทำ (Actions) ต่าง ๆ ที่องค์การนำมาเพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง กลยุทธ์ถูกออกแบบเพื่อช่วยให้องค์การบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายและมีความต่อเนื่อง ความได้

เปรียบเทียบการแข่งขันเกิดขึ้นจากความสามารถขององค์กรที่จะดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้อย่างเด่นชัด และมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง

Robins, S.P. and Coulter, M. (2002), กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง เป็นกลุ่มของการที่ตัดสินใจในการดำเนินการเพื่อป้องกันหรือหลีกเลี่ยงผลของการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร Schermerhorn (2002) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง แผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์กร (Comprehensive Action Plan) ซึ่งองค์กรใช้เป็นตัวกำหนดทิศทาง การดำเนินงาน

Wheelen และ Hunger (2006) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง การตัดสินใจในการปฏิบัติการเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการดำเนินการในระยะยาว

Pearce และ Robison (2009) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง ชุดการตัดสินใจของการกระทำที่ส่งผลให้เกิดการทำแผนและการปฏิบัติตามแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการกระทำที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการโดยพิจารณาถึงผลการดำเนินงานขององค์กรในระยะยาวเป็นสิ่งสำคัญ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการกำหนดงานขององค์กร (แผนการดำเนินงาน) เพื่อให้บรรลุซึ่งเป้า หมายที่ได้กำหนดไว้ (ทั้งระยะสั้นและระยะยาว) และประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนในระยะยาว การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานในระยะสั้น ควบคู่ไปกับความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว (จตุรวัฒน์ ธนิษฐานันท์. 2565)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการ วรรณคดีที่นำไปสู่แนวคิด กลยุทธ์ การวางแผนทางกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์และทางเลือกกลยุทธ์ การดำเนินการตามกลยุทธ์ การควบคุมและการ ประเมินผลกลยุทธ์ โดยเริ่มต้นจากการกำหนด ทิศทาง ภารกิจ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรให้ชัดเจน และสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ จากสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพการณ์ภายในขององค์กรการ ดำเนินการพัฒนาปรับปรุงส่วนต่าง ๆ ขององค์กรให้สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม และการติดตาม กำกับ ควบคุม การประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ การเรียนรู้ผลความก้าวหน้า ตลอดจนการจัดการกับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงต่อไป เกิดการปรับปรุงส่วนแบ่งการตลาดและวางแผนกลยุทธ์สำหรับอนาคตผ่านการสร้างคุณค่าจากการใช้ทรัพยากร ที่เป็นพื้นฐานที่จำเป็นต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์และนำไปสู่การสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับ สินค้าหรือบริการเพื่อช่วยองค์กรให้เกิดข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (อำพล นววงศ์เสถียร.2562)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนและศึกษาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร รวมทั้งการตัดสินใจเกี่ยวกับทิศทาง การดำเนินงานขององค์กรที่มีทรัพยากรอย่างจำกัด เพื่อให้ดำเนินการไปยังจุดมุ่งหมายภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา (ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา. 2555)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการจัดการขององค์การเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาวที่กำหนดไว้ตามวัตถุประสงค์ มีการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยคำนึงถึงบริบทขององค์การและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปเพื่อให้ได้แผนงานในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมก่อนที่จะนำแผนงานลงสู่การปฏิบัติ (วีรพงษ์ ไชยหงส์. 2555)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงานและควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์การเพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์การสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ (ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. 2554)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารองค์การโดยรวมให้มีกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์การแข่งขัน โดยจะต้องมีการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ เพื่อสร้างแผนกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก และกับจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การนั้น ๆ เพื่อให้สามารถนำแผนกลยุทธ์ นั้นไปปฏิบัติให้บังเกิดผล ตลอดจนมีการติดตามและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม (สุพานี สฤณภูวนิช. 2553)

พอสรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง เป็นกระบวนการในการวางแผนการบริหารจัดการองค์การเพื่อให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ในสถานการณ์การแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และการประเมินและการควบคุมเชิงกลยุทธ์

อย่างไรก็ตามการที่ผู้บริหารองค์การจะสร้างแนวคิดเชิงกลยุทธ์ได้จะต้องรู้ถึงปัญหา และสาเหตุของปัญหาเป็นอย่างดีก่อน ต้องมีข้อมูลอย่างรอบด้านทั้งข้อมูลที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ตลอดจนผลกระทบจากปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้บริหารองค์การจึงต้องมีเทคนิค มีเครื่องมือช่วยในการวิเคราะห์ปัญหา เช่น อาจใช้เทคนิค SWOT การประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessment : NA) หรือการวิจัย เป็นต้น ซึ่งการรู้ข้อมูลอย่างรอบด้านที่มีการจัดกระทำให้เป็นสารสนเทศ จะช่วยให้ผู้บริหารมองปัญหา มองสาเหตุของปัญหาที่ชัดเจนซึ่งจะทำให้สามารถคิดหาทางเลือกในการแก้ปัญหาได้สอดคล้องกันมากขึ้น โดยมีความจำเป็นสำหรับองค์การเนื่องจากธุรกิจต้องคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์การ รวมถึงการวางแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในแต่ละช่วง เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การมีทิศทางที่ชัดเจน

1.2 การพัฒนาการของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์มีพัฒนาการที่ยาวนาน และมีความเชื่อมโยงกับแนวคิดทางการทหาร ในประวัติศาสตร์ของตะวันออกและตะวันตกมานานแล้ว ดังจะเห็นได้จากงานเขียนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ทางการเมือง การปกครองและกลยุทธ์การศึกษาสงคราม โดยกลยุทธ์มีรากฐานมาจากศาสตร์ทางการทหารในภาษาอังกฤษใช้คำว่า Strategy มีรากศัพท์มาจากภาษากรีกคำว่า Strategia ซึ่งหมายถึง การบัญชาการรบ (Freedman, 2013) จึงพิจารณาได้ว่า แนวคิดเชิงกลยุทธ์มีจุดเริ่มต้นจากทางด้านการทหาร ซึ่งถูกกล่าวถึงในตำราพิชัยสงครามของนักยุทธศาสตร์ชาวจีน ชื่อ Sun Tzu (ปกรณัม ปรียากร, 2548)

หากเมื่อพิจารณาเกี่ยวกับพัฒนาการของการวางแผนกลยุทธ์ จะพบว่า หากนับพัฒนาการของการศึกษากลยุทธ์ธุรกิจในปัจจุบัน สามารถนับได้ว่าเริ่มต้นจากการศึกษาแนวความคิดด้านการจัดการใหม่ ซึ่งเริ่มขึ้นในช่วงต่อของศตวรรษที่ 19 และ 20 ในสหรัฐอเมริกาและยุโรปตะวันตก ซึ่งในช่วงขณะนั้นผู้บริหาร นักวิชาการ รวมถึงผู้ประกอบการต่าง ๆ ได้ให้ความสนใจในการศึกษาถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและเครื่องจักรให้สูงขึ้น ทั้งนี้เพราะต้องการให้องค์กรหรือธุรกิจสามารถพัฒนาและผลิตสินค้าในปริมาณมากขึ้น โดยใช้ทรัพยากรหรือต้นทุนที่ลดลง หรือที่เรียกว่า การประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) โดยแนวทางดังกล่าวจะส่งผลให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างเต็มที่โดยการเพิ่มประสิทธิภาพดังกล่าวนี้มาจากการที่ผู้บริหารประยุกต์ใช้แนวคิดต่าง ๆ กับองค์กร โดยที่แนวความคิดต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสมัยนั้นถูกนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กร

อย่างไรก็ตามการนำแนวทางหรือวิธีการดังกล่าวมาประยุกต์ใช้นั้นทำให้กิจการอุตสาหกรรมในสหรัฐอเมริกามีการพัฒนาขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนอาจกล่าวได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการธุรกิจที่ของสหรัฐอเมริกามีจุดเริ่มต้นของการวางรากฐานของการจัดการธุรกิจในปัจจุบัน โดยเห็นได้จากการนำแนวคิดในการบริหารจัดการในปัจจุบัน จะอาศัยแนวความคิดด้านการบริหารธุรกิจสมัยใหม่ทั้งด้านการวางแผนมาตรฐาน และทฤษฎีของอเมริกันเป็นหลัก ซึ่งให้เห็นว่าการบริหารงานที่เป็นระบบ (System Approach) โดยมุ่งเน้นผลลัพธ์แบบอเมริกัน (American Style Management) ยังคงเป็นกระแสดความคิดหลักของการบริหารธุรกิจอยู่

การวางแผนกลยุทธ์ในช่วงทศวรรษที่ 1950 มีลักษณะของการบริหารทั่วไปและในการบริหารของภาคธุรกิจเอกชน ที่มุ่งเน้นการให้ความสนใจในการวางแผนกลยุทธ์ โดยมูลนิธิฟอร์ด ภายใต้การนำของ Robert McNamara อดีตผู้บัญชาการทางทหารสูงสุดของสหรัฐอเมริการะหว่างสงครามโลกครั้งที่สองร่วมกับมูลนิธิ Carnegie ได้สนับสนุนให้นักวิชาการของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาส่งหมายมหาวิทยาลัยทำการวิจัยในเชิงประยุกต์ยุทธศาสตร์ทางการทหาร จากผลงานของกองทัพอากาศสหรัฐอเมริกานำมาเพื่อประโยชน์ในการเรียนการสอนทางการบริหาร โดยมีผลงานวิจัยเชิงบุกเบิกเรื่อง Higher Education for Business ของ R. A. Gordon และ J. E. Howell

นับตั้งแต่ทศวรรษที่ 1960 เป็นต้นมาคณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้รับการยอมรับว่าเป็นแกนนำสำคัญของการบุกเบิกและผลักดันให้การศึกษาด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์กลายมาเป็นแนวคิดที่น่าสนใจและมีผลต่อการพัฒนาธุรกิจของโลกตะวันตกเป็นอันมาก และงานเขียนของนักวิชาการแกนนำสำคัญ อาทิ Kenneth R. Andrews, H. Igor Ansoff, Alfred D. Chandler Jr. and Michael E. Porter ได้ถูกนำไปใช้ในการอ้างอิงโดยนักศึกษาทางการบริหารของมหาวิทยาลัยชั้นนำทั่วโลก (ปกรณั ปรียากร, 2548) ทั้งนี้การวางแผนกลยุทธ์ในทางธุรกิจสามารถแบ่งพัฒนาการของการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็น 4 ระยะ กล่าวคือ (Thomas L. Wheelen and David J. Hunger, 2006)

ระยะที่ 1 การวางแผนการเงินใช้งบประมาณประจำปีเป็นเครื่องมือในการกำหนดและควบคุมการปฏิบัติงาน

ระยะที่ 2 การวางแผนคาดการณ์อนาคตซึ่งเป็นการวางแผนเพื่อการเจริญเติบโตที่มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ระยะที่ 3 การวางแผนพิจารณาสถานการณ์ภายนอกองค์กรหรือการวางแผนกลยุทธ์

ระยะที่ 4 การจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารจะวางแผนโดยการประสานประโยชน์อย่างสอดคล้องของทรัพยากรทั้งหมดในองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันมุ่งเน้นการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยประสานการจัดการทั่วทั้งองค์กรเพื่อการสร้างสรรค์อนาคต ซึ่งในระยะที่ 4 เป็นการสร้างความสมบูรณ์ของของระยะที่ 3 ให้เกิดขึ้น นอกจากจะเป็นการวางแผนกลยุทธ์แล้วยังแสวงหาแนวทางในการนำไปสู่การปฏิบัติและการควบคุมการปฏิบัติที่ได้ผลอีกด้วย

ในการประยุกต์การจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์การภาครัฐนั้นถูกท้าทายด้วยการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งแสดงถึงความเชื่อมโยงและผูกพันกันทั่วโลก การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในที่หนึ่งย่อมมีผลกระทบไปยังทุกหนทุกแห่ง จากความท้าทายจึงเป็นเรื่องที่นักวิชาการรัฐประศาสนศาสตร์ปัจจุบันตระหนักร่วมกันว่า พรหมแดนของการจัดการภาครัฐและภาคเอกชนค่อนข้างเลือนราง ดังนั้นความรับผิดชอบในการจัดการงานสาธารณะและการจัดการภาครัฐกิจเอกชน จึงเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของนักบริหาร ดังที่ John M. Bryson แสดงความเห็นว่าการวางแผนกลยุทธ์ในองค์การภาครัฐช่วยสร้างสรรค์ การสื่อสาร การมีส่วนร่วม การคำนึงถึงความแตกต่างด้านค่านิยมและผลประโยชน์การเสริมสร้างการตัดสินใจตามหลักพื้นฐานของความมีเหตุผล และที่สำคัญที่สุดคือ ก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติอย่างแท้จริง

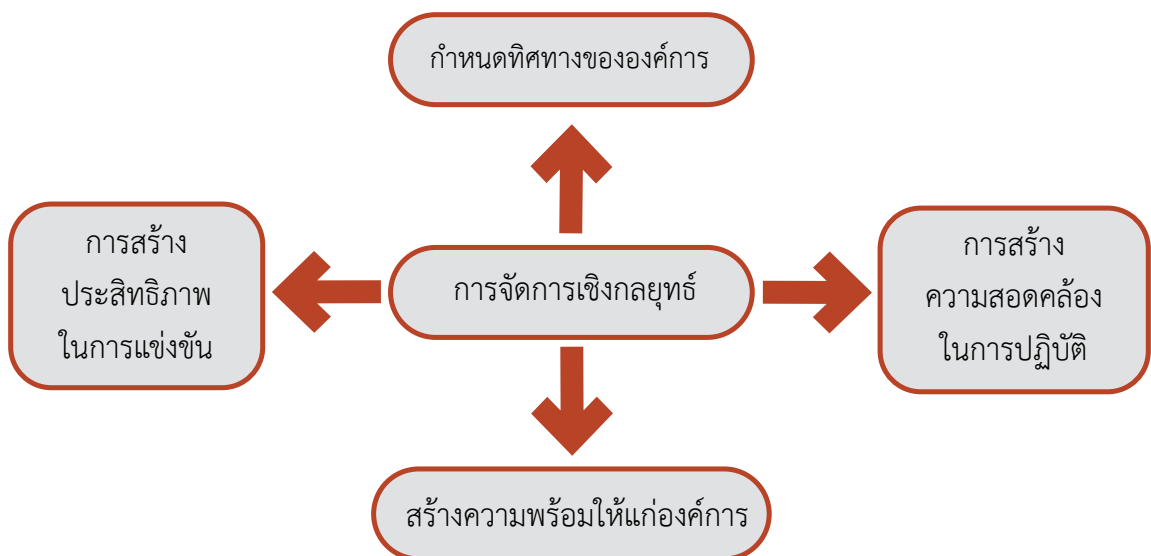
ในเวลานี้การประยุกต์แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของภาคเอกชนเพื่อใช้ในการบริหารงานของภาครัฐจึงเกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง โดยนักวิชาการรัฐประศาสนศาสตร์จำนวนมากมีความเห็นร่วมกันว่าการประยุกต์เช่นนี้จะนำไปสู่ประโยชน์สำคัญหลายประการ ได้แก่ (John M. Bryson, 2011) เสริมสร้างการคิดและการปฏิบัติในเชิงกลยุทธ์การปรับปรุงการตัดสินใจเน้นย้ำความรวดเร็วในการสนองตอบและปรับปรุงการปฏิบัติงาน และการเสริมสร้างคุณค่าและคุณประโยชน์ให้แก่

บุคลากรผู้เป็นสมาชิกขององค์การ

ดังนั้น พัฒนาการของการวางแผนกลยุทธ์จึงมีการพัฒนาที่อ้างอิงวิถีคิดของตะวันตกจากยุทธศาสตร์การรบทางด้านทหารของ Sun Tzu ในหนังสือเรื่อง The Art of War และแนวคิดทางฝั่งตะวันตกในการบริหารงานทั่วไปเริ่มให้ความสนใจในช่วงทศวรรษที่ 1950 มีผลงานวิจัยเชิงบุกเบิกของ R. A. Gordon และ J. E. Howell เรื่อง Higher Education for Business และช่วงทศวรรษ 1960 การศึกษาด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์กลายมาเป็นแนวคิดที่น่าสนใจ และมีอิทธิพลทั่วโลก สำหรับในองค์การภาครัฐได้มีการวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปธรรมเพื่อตอบสนองต่อการบริการสาธารณะ และการมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

1.3 ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

สภาพแวดล้อมที่เกิดการเปลี่ยนแปลงทำให้นักบริหารต้องมีการปรับตัวให้ทันต่อสภาวะแวดล้อม เนื่องจากผลของการเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดการสูญเสียได้ไม่ว่าจะเป็นเงินทุน สินค้า ทักษะ เวลา กำลังคนและทรัพยากรอื่น ๆ ซึ่งนักบริหารจะต้องตัดสินใจว่าเวลาใดควรจะมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ ดังนั้น การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์กร และช่วยให้นักบริหารปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยเริ่มจากการที่ผู้บริหารให้การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นนั้น และสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม สอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้กลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ



ภาพที่ 1 ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะเห็นได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้นักบริหารกำหนดทิศทางขององค์กร โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติและควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กรได้ โดยส่งผลให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางขององค์กรได้อย่างเหมาะสม อันนำไปสู่การสร้างความสำเร็จในการปฏิบัติ สร้างความพร้อมให้แก่องค์กรและสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (ภาพที่ 1)

การที่บุคคลจะสามารถนำความรู้ ทักษะและความชำนาญในสาขาวิชาต่าง ๆ ที่เรียนมาไปประยุกต์ในการทำงานได้อย่างประสบความสำเร็จ จำเป็นจะต้องมีความเข้าใจในกลยุทธ์เป็นอย่างดี โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้บุคคลนั้นสามารถบูรณาการความรู้และประสบการณ์ทางธุรกิจเข้าด้วยกัน เพื่อให้เข้าใจศักยภาพของธุรกิจอย่างเต็มที่ โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์มีประโยชน์ต่อองค์กร 4 ประการดังต่อไปนี้

1. กำหนดทิศทางขององค์กร (Set Direction)

การดำเนินการตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น จะเป็นกลไกในการช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อสถานการณ์หรือการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และส่งผลให้ผู้บริหารสามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony)

การดำเนินการตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น จะเป็นการให้ความสนใจเกี่ยวกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบและการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งถือเป็นกระบวนการหรือองค์ประกอบในการดำเนินการจัดการที่สำคัญขององค์กรในฐานะระบบที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่าง ๆ รวมเข้าด้วยกัน ซึ่งนำไปสู่การกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินธุรกิจที่สอดคล้องกับสถานการณ์ภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งส่งผลให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพ สอดคล้องกัน อันก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร (Provide Readiness)

การดำเนินการตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานการณ์และสามารถนำมาใช้ในการจัดการทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยที่มีต่อองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพของพนักงานให้สอดคล้องกับทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรภายใต้ความเป็นพลวัตของโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อมและเทคโนโลยี โดยทำให้เกิดความเข้าใจในภาพรวมและ

ศักยภาพของธุรกิจ ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายที่จะเกิดขึ้น

4. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน(Improve Competitive Efficiency)

การดำเนินการตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร ขณะเดียวกันก็ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพแก่สมาชิกตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจ และแนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์การบริหารที่มีคุณภาพจะต้องดีพร้อมสมบูรณ์ตามความหมายทั้ง 2 อย่างคือ การมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายนั้น ๆ ได้ และมีประสิทธิภาพ (Efficiency) ที่สำเร็จในเป้าหมายเหล่านั้นโดยมีต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดด้วย

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้ทวีความสำคัญต่อการดำรงอยู่และการเจริญเติบโตขององค์การธุรกิจ สามารถดำรงอยู่ได้ผู้บริหารองค์การต้องมีความสามารถในการทำความเข้าใจและต้องมีการปรับตัว ผนวกโอกาสที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสมและทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ลักษณะที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ผู้บริหารองค์การจะต้องให้ความสำคัญ และจะต้องมีความเข้าใจ กับประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1. ลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นมุมมองแห่งอนาคตขององค์การธุรกิจ ดังนั้นองค์การธุรกิจจะต้องการกำหนดทิศทาง การดำเนินงาน และเป้าหมายแห่งอนาคตชัดเจน เช่น การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ชัดเจน

2. ลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานของกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การเพื่อให้้องค์การบรรลุถึงทิศทางในอนาคต และเป้าประสงค์ที่้องค์การกำหนดไว้

3. ลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการนำวิธีการหรือแนวทางการดำเนินงาน ที่้องค์การได้วางแผนไว้มาประยุกต์ให้เกิดประสิทธิภาพ ภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา

4. ลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือวัดความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารองค์การ ว่ามีความสามารถและมีความเหมาะสม เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนา ปรับปรุง หรือเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้น

5. ลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะส่งผลกระทบยาวต่อการดำเนินงาน

ขององค์กร เพราะลักษณะที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นเรื่องของการวางแผนการดำเนินงานในอนาคตซึ่งจะทำให้องค์กรธุรกิจมีแผนการดำเนินงานในระยะยาวที่ชัดเจน

6. ลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการได้มาซึ่งการสร้างความสามารถเปรียบเทียบทางการแข่งขัน เมื่อองค์กรธุรกิจมีการวิเคราะห์และวางแผนอย่างชัดเจน จะทำให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน หากคู่แข่งขาดความพร้อมที่ดี

7. ลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กรธุรกิจ การวิเคราะห์ วางแผน การดำเนินงาน การควบคุมและประเมินผล กระบวนการเหล่านี้ เป็นเครื่องมือชนิดหนึ่งซึ่งจะทำให้้องค์กรธุรกิจต้องมีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

8. ลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ของบุคลากรในองค์กรทุกฝ่าย การจัดการเชิงกลยุทธ์จะประสบผลสำเร็จได้ต้องได้รับความร่วมมือกับทุกส่วน ทุกฝ่าย ผู้บริหารองค์กรไม่สามารถขับเคลื่อนเพียงคนเดียวได้

9. ลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมภายนอก ภายใน ค่านิยม ทัศนคติ ความคาดหวังของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ เช่น ผู้ถือหุ้น สังคม รัฐบาล พนักงาน

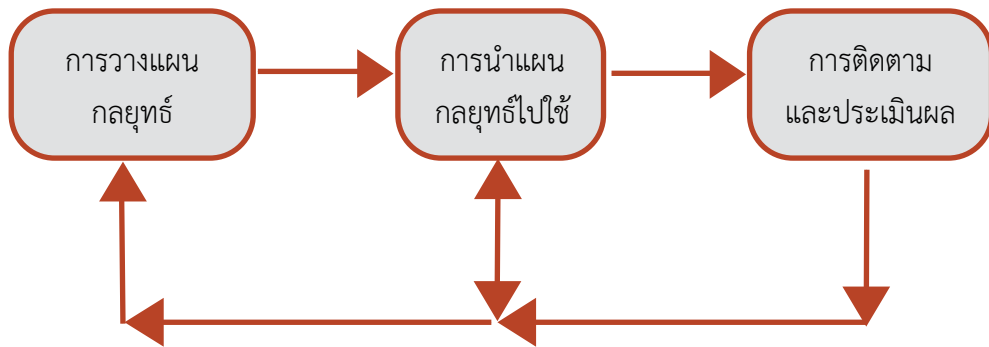
1.4 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ผู้บริหารองค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ขององค์กร และจะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้แผนกลยุทธ์มีความทันสมัย เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลา โดยการกำหนดกลยุทธ์นั้นจะต้องนำทฤษฎีและแนวคิดทางวิชาการที่เหมาะสมมาประยุกต์ ผสมผสานกับวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้บริหารองค์กรและข้อมูลที่ทันสมัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กร โดยการกำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Policy) และจัดทำแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ขึ้นมา โดยในยุคโลกาภิวัตน์องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาครัฐหรือภาคเอกชนจะต้องมีการแข่งขันกันมากมายและรุนแรงขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการแข่งขันขององค์กรภายในประเทศ ระหว่างภูมิภาคและระหว่างโลก ภายใต้กฎกติกาของเสรี (Freedom) และหลักความเป็นธรรม (Fairness) ขององค์การการค้าโลก (World Trade Organization : WTO) ซึ่งประเทศไทยเป็นสมาชิกอยู่ด้วย ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์ทั้งในองค์กรภาครัฐและองค์กรภาคเอกชนจึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง

ดังนั้น กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือของการจัดการธุรกิจให้มีความสามารถเหนือคู่แข่ง เพื่อให้มียอดขายและผลกำไรเพิ่มขึ้นตามเป้าหมายที่ธุรกิจต้องการ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีบทบาทสำคัญในอันที่จะช่วยสนับสนุนส่งเสริมธุรกิจให้การบริหารจัดการ ซึ่งกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบได้ด้วยองค์ประกอบ ดังนี้

องค์ประกอบของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนได้แก่ (ภาพที่ 2)

1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation)
2. การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ (Strategic Implementation)
3. การติดตามและประเมินผล (Evaluation Control)



ภาพที่ 2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

1. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation)

ผู้บริหารองค์กรจึงต้องให้ความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรและจะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้แผนกลยุทธ์มีความทันสมัยเหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายใน และภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารองค์กรจะต้องเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ และจะต้องนำทฤษฎีและแนวคิดทางวิชาการที่เหมาะสมมาประยุกต์ผสมผสานกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์กรและข้อมูลที่ทันสมัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยการกำหนดนโยบายเชิงกลยุทธ์ และจัดทำแผนกลยุทธ์ขึ้นมา

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ จึงมีความเกี่ยวข้องกับการกำหนดยุทธวิธีเพื่อการตัดสินใจเลือกเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคตซึ่งเป้าหมายระยะยาว เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และนโยบายขององค์กรธุรกิจ โดยต้องมีการวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและข้อจำกัด ตลอดจนถึงสภาพแวดล้อมภายในเพื่อจุดอ่อนและจุดแข็งมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างเป็นขั้นตอน

องค์ประกอบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือสำหรับการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและก่อให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ต้องมีกระบวนการหรือขั้นตอนในการวางแผนและมีความเชื่อมโยงเข้าด้วยกัน

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ มีองค์ประกอบพื้นฐานหลัก 4 ประการ ได้แก่ (ภาพที่3)

1. กำหนดวัตถุประสงค์การวางแผนเชิงกลยุทธ์
2. กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานการวางแผนเชิงกลยุทธ์
3. กำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์
4. การเสริมสร้างการใช้ทรัพยากรให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ



ภาพที่ 3 องค์ประกอบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์

1. กำหนดวัตถุประสงค์การวางแผนเชิงกลยุทธ์

องค์กรเป็นสถานที่มีความหมายต่อบุคคลที่เข้ามาร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อบรรลุความสำเร็จขององค์กร จึงมีบทบาทที่จะประสานงานกันและจะต้องมีขอบเขตวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน เพื่อนำไปสู่การวางแผนเพื่อนำไปปฏิบัติและกิจกรรมหน้าที่หลักที่องค์กรต้องการให้นำไปปฏิบัติ ตลอดจนต้องทำความเข้าใจในอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ กติกา กฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร ที่ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาต้องถือปฏิบัติ เพื่อปรับตัวให้สอดคล้องกลมกลืน

ตามสภาวะของการแข่งขัน (Competition) ตลอดจนสภาพแวดล้อมทั้งภายในภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ เช่น ใน 2 ปี ข้างหน้า จะลดปริมาณการส่งคืนสินค้าที่บริษัทผลิตลงจาก 18% เป็น 12% เป็นต้น

2. กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานการวางแผนเชิงกลยุทธ์

วิธีปฏิบัติหรือขั้นตอนการปฏิบัติที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จหรือนำไปสู่ความเป็นเลิศตามเป้าหมายเป็นที่ยอมรับในวงวิชาการหรือวิชาชีพนั้น ๆ และมีหลักฐานของความสำเร็จปรากฏชัดเจน โดยมีการสรุปวิธีปฏิบัติ หรือขั้นตอนการปฏิบัติ ตลอดจนความรู้และประสบการณ์ที่ได้บันทึกเป็นเอกสาร และเผยแพร่ให้หน่วยงานภายในหรือภายนอกสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ เช่น ในการลดปริมาณการส่งคืนสินค้าจาก 18% เป็น 12% ภายใน 2 ปี ข้างหน้า ในแนวทางปฏิบัติ นั้นหน่วยผลิตสินค้าแห่งนี้จะต้องจัดทำมาตรฐานผลผลิตของตัวเองให้สูงขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในคุณภาพของสินค้า ฉะนั้นการตรวจสอบผลผลิต การเลือกวัตถุดิบ ตลอดจนขั้นตอนในการผลิตสินค้า จะต้องปรับปรุงด้วย

3. กำหนดทรัพยากรที่ต้องใช้ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์

วัตถุและเครื่องใช้ต่าง ๆ เพื่อประกอบการดำเนินงานตามภารกิจให้บรรลุผลสำเร็จ โดยทรัพยากรในการบริหาร ได้แก่ มนุษย์ (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และความสามารถในการจัดการ (Management) เครื่องจักร (Machine) และตลาด (Market) ซึ่งหมายถึงปฏิสัมพันธ์ต่อผู้รับบริการหรือผู้ที่ได้รับผลกระทบจากภารกิจขององค์การ เช่น ขนาดศักยภาพของคณงานนั้นยังต่ำอยู่หรือวัตถุดิบที่หาได้คุณภาพด้อยกว่ามาตรฐาน ทำให้ผลผลิตที่ออกมาได้ไม่ดีเท่าที่ควร

4. การเสริมสร้างการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพ

การที่องค์กรได้นำสิ่งที่เป็นทรัพยากรการบริหารมาสนับสนุนการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดการขับเคลื่อนกระบวนการบริหารและนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การจัดการองค์กร การสั่งการและการควบคุมงาน เป็นต้น

สรุปว่าการวางแผนกลยุทธ์นั้น จะต้องมีการกำหนดทิศทางที่แน่นอนในการกำหนดแผน เพื่อช่วยให้องค์การสามารถมีการดำเนินการได้เองอย่างมีประสิทธิภาพ และมีการเติบโตไปในทิศทางที่เหมาะสม ดังนั้น บริษัทจึงจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ในการวางแผนกลยุทธ์ดังนี้

ประการแรก ผู้บริหารในระดับสูงต้องมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์รวมทั้งต้องอุทิศเวลาให้กับการวางทิศทางในการดำเนินการของบริษัท

ประการที่สอง การวางแผนกลยุทธ์ควรเป็นไปในแนวทางที่สามารถปฏิบัติได้จริง

ประการที่สาม กระบวนการวางแผนกลยุทธ์นั้นทุกคนต้องตระหนักและนำไปใช้ได้

ประการที่สี่ บทบาทของผู้วางแผนกลยุทธ์ต้องเป็นบุคคลที่ต้องช่วยดำเนินการกระบวนการ

ดังกล่าว และประการสุดท้ายผู้จัดการที่อยู่ในสายงานวางแผนต้องมีส่วนร่วมและรับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์

2. การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation)

การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนที่ดำเนินงานต่อจากการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นความจริงและประสบความสำเร็จตามต้องการ การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้เป็นขั้นตอนที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลยุทธ์ กลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างดีโดยนักกลยุทธ์มีอาจชีพอาจประสบความสำเร็จในการปฏิบัติ ถ้าการวางแผนปฏิบัติการและการตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์ผิดพลาดในทางตรงกันข้าม กลยุทธ์ระดับพื้นฐานที่ไม่มีความโดดเด่นหรือมีช่องว่างอยู่บ้างอาจประสบความสำเร็จและสร้างความเจริญเติบโตแก่องค์กร ถ้าได้รับการวางแผน ดำเนินงาน ตรวจสอบและปรับปรุงอย่างดีจากนักปฏิบัติที่มีความสามารถ

การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้เป็นขั้นตอนที่ดำเนินงานต่อจากการกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นความจริงและประสบความสำเร็จตามต้องการ โดยที่การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นงานที่มีขอบเขตความรับผิดชอบหลากหลาย ตั้งแต่การศึกษากลยุทธ์ การวางแผนปฏิบัติการตัดสินใจดำเนินการและการประเมินความสำเร็จในการดำเนินงาน ก่อนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นักกลยุทธ์ต้องตอบคำถาม 3 ประการ ดังต่อไปนี้คือ

1. ผู้ที่จะนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นใคร (Who implements strategy?) การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริงขึ้นอยู่กับโครงสร้างองค์กร การดำเนินกลยุทธ์อาจกระจายไปสู่ส่วนงานต่างๆ ภายในองค์กร และบุคลากรเป็นผู้ดำเนินการ เช่น ผู้บริหารองค์กรเป็นผู้ดำเนินการและควบคุมการปฏิบัติงานในระดับหน่วยธุรกิจโดยทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

2. สิ่งที่ต้องกระทำมีอะไรบ้าง (What must be done?) บริหารระดับกลาง หรือผู้บริหารในระดับหน้าที่ จะเป็นผู้ปฏิบัติตามแนวทางของโครงการและกระบวนการในการดำเนินงานตามที่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ขององค์กร

3. ผู้ปฏิบัติควรดำเนินการอย่างไร (How are they going to do?) การนำแผนไปสู่การปฏิบัติจริง องค์กรควรมีการทบทวนและตรวจสอบถึงความพร้อมของแผนการปฏิบัติงานว่ามีความพร้อมมากน้อยเพียงใด ตรวจสอบแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ กับสถานการณ์ปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงหรือไม่ ตรวจสอบบุคลากรมีเพียงพอต่อการดำเนินตามแผนหรือไม่ ตรวจสอบความเหมาะสมของ กิจกรรมแต่ละกิจกรรมสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของแผนหรือไม่ การปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงานทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของบุคลากรในองค์กร การปรับเปลี่ยนการดำเนินงาน องค์กรต้องปรับเปลี่ยนให้เกิดความเหมาะสมกับ ความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพและความสามารถของแต่ละบุคคล เพื่อเกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้

3. การติดตามและประเมินผล (Evaluation Control)

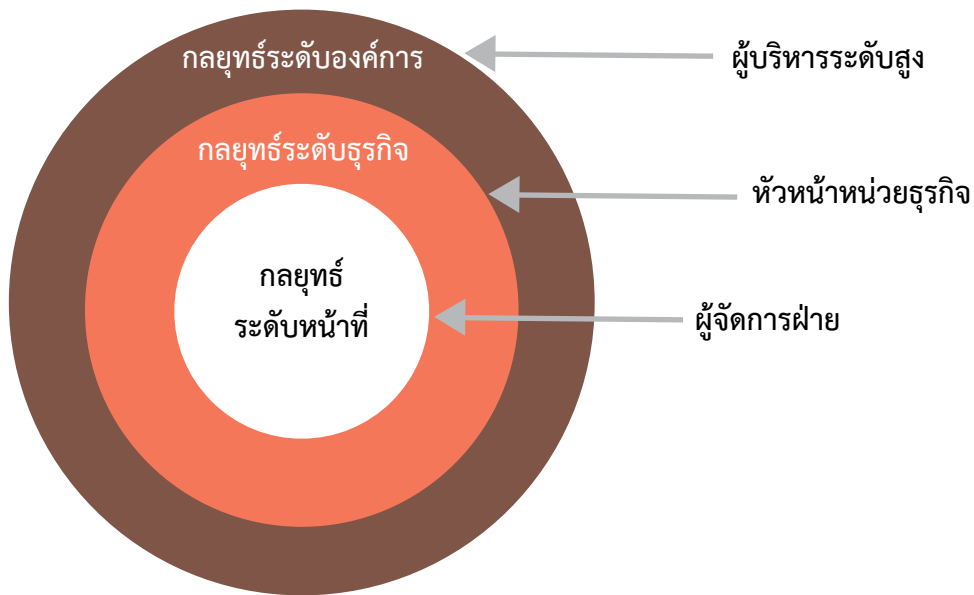
ในการดำเนินกลยุทธ์จำเป็นต้องได้รับความร่วมมือจากทุกฝ่ายตลอดเวลา องค์การอาจมีการแต่งตั้งคณะทำงานเพื่อการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ ด้วยการแต่งตั้งในรูปแบบของ คณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากทุกส่วนงาน การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ ทำให้ผู้บริหารสามารถติดตามการปฏิบัติงานผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ หากพบข้อบกพร่องหรือปัญหาจากการดำเนินงานสามารถแก้ไขได้อย่างรวดเร็ว

การติดตามและประเมินผล (Evaluation Control) องค์การควรมีการจัดตั้งหน่วยงานเพื่อกำกับดูแลแผนกลยุทธ์โดยเฉพาะ ซึ่งจะต้องมีบุคลากรที่มีความรับผิดชอบในส่วนงานดังกล่าวสามารถทุ่มเทให้กับการติดตามและประเมินผลได้อย่างเต็มที่ หน่วยงานที่จัดตั้งควรขึ้นตรงกับฝ่ายงานการวางแผน ที่มีผู้บริหารฝ่าย เป็นผู้บริหารระดับสูง การติดตามและประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ องค์การต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกส่วนงาน ทำให้องค์การควรมีการแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วยผู้แทนระดับบริหารจากส่วนงานต่างๆ ร่วมกัน

การติดตามและประเมินผลเป็นงานขั้นสุดท้ายในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นงานของผู้บริหารระดับสูง (Top Management) ที่จะใช้เป็นเครื่องมือการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานทั้งหมด ตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ว่าบรรลุผลสำเร็จตามแผนที่วางไว้มากน้อยแค่ไหน ซึ่งการที่จะทราบผลลัพธ์ดังกล่าวได้ ต้องอาศัยการเปรียบเทียบผลการประเมินที่ได้จากผลการปฏิบัติจริง (Actual Performance) กับผลการดำเนินงานที่ตั้งความมุ่งหวังไว้ตั้งแต่ก่อนลงมือปฏิบัติหากปรากฏว่าผลที่ได้จากการดำเนินงานจริงต่ำกว่าแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้นเพื่อที่จะให้แน่ใจว่าแผนนั้นในแต่ละช่วงเวลาจะดำเนินการ ไปในทิศทางที่ถูกต้อง ด้วยความก้าวหน้าที่เหมาะสมกับเวลาและการจัดสรรทรัพยากรที่สอดคล้อง การติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์จึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานอย่างไม่ผิดทิศทางและสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.5 ระดับของกลยุทธ์ธุรกิจ

การจัดการเชิงกลยุทธ์ไม่ได้จำกัดอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่จะดำเนินงานครอบคลุมไปทั่วทั้งองค์การ เพื่อให้องค์ประกอบทุกส่วนของธุรกิจดำเนินงานอย่างส่งเสริมและสอดคล้องกัน โดยมีเป้าหมายของธุรกิจเป็นสำคัญ โดยที่ผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ ซึ่งสามารถจำแนก การกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจออกเป็น 3 ระดับดังต่อไปนี้ (ภาพที่ 4)



ภาพที่ 4 ระดับของกลยุทธ์ธุรกิจ

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate / Organizational Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate / Organizational Strategy) หรือเรียกว่า กลยุทธ์ในระดับนโยบาย (Policy-Level Strategy) เป็นการมองภาพรวมเพื่อกำหนดเป้าหมายหลักขององค์กรและทิศทางการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย กลยุทธ์ระดับองค์กรถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ร่วมกับคณะผู้บริหารและที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์ขององค์กร โดยการคาดการณ์สถานการณ์และความต้องการในอนาคตขององค์กร พร้อมกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) และเป้าหมาย (Goal) ขององค์กร กลยุทธ์ระดับองค์กรประกอบด้วย

1.1 กลยุทธ์แบบเน้นการขยายตัว (Growth Strategy)

เป็นกลยุทธ์เน้นการขยายการเติบโตซึ่งองค์กรสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การเติบโตด้วยการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดในตลาดเดิม โดยการให้ลูกค้าใช้สินค้าในปริมาณมากขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน การขยายตลาดไปสู่ตลาดต่างประเทศหรือในพื้นที่กลุ่มเป้าหมายใหม่ แต่เป็นผลิตภัณฑ์ตัวเดิมหรือการพัฒนาสินค้าใหม่ ให้มีความหลากหลายอาจเป็นสินค้าทดแทน หรือเป็นการขยายการเติบโตที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการธุรกิจเดิมด้วยวิธีการขยายการเติบโตด้วยการเป็นผู้จัดหาวัตถุดิบ (Backward Integration) และการขยายการเติบโตด้วยการจัดจำหน่ายสินค้าให้กับผู้บริโภค (Forward Integration) เป็นต้น

1.2 กลยุทธ์การคงตัว (Stability Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรจะไม่ทำการขยายตัว แต่เปรียบเสมือนกลยุทธ์ยุทธในการขยายการเติบโต แต่องค์กรจะใช้วิธีการดำเนินกลยุทธ์เหมือนเดิมไม่มีการเปลี่ยนแปลงจากเดิม การใช้กลยุทธ์ในลักษณะดังกล่าวขององค์กรอาจมีเหตุผลมาจาก ตลาดไม่มีการเปลี่ยนแปลงจากเดิม หรืออาจเกิดขึ้นจากการอึดตัวของตลาด ทำให้องค์กรวิเคราะห์และพิจารณาแล้วว่าหากใช้วิธีการขยายการเติบโตอาจไม่ช่วยให้องค์กรมีผลตอบแทนที่ดีขึ้นหากเทียบกับการที่องค์กรจะลงทุนขยายการเติบโต กลยุทธ์นี้ประกอบด้วย กลยุทธ์การหยุดยั้งการเติบโตชั่วคราว กลยุทธ์ไม่เปลี่ยนแปลง และกลยุทธ์การสร้างผลกำไร

1.3 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรเน้นการหดตัวลง หากการดำเนินงานขององค์กรประสบปัญหา ผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามเป้าหมาย จำนวนผู้บริโภคหรือกลุ่มตลาดเป้าหมายที่ลดต่ำลงอย่างต่อเนื่อง ไม่คุ้มค่ากับการดำเนินงาน กลยุทธ์การหดตัวจึงเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมในกรณีนำมาใช้กับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในขณะนั้น กลยุทธ์การหดตัวประกอบด้วย กลยุทธ์การฟื้นฟู กลยุทธ์บริษัทเชลย กลยุทธ์การออกจากธุรกิจหรือการขายทิ้ง และกลยุทธ์การล้มละลายหรือเลิกกิจการ เป็นต้น

กลยุทธ์ระดับองค์การ เป็นกลยุทธ์หลักของธุรกิจที่เป็นแม่แบบและแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ นำไปสู่กลยุทธ์ในระดับธุรกิจและกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ขององค์กรต่อไป กลยุทธ์ระดับองค์กรนั้นจะกล่าวถึงในบทที่ 7 ของหนังสือเล่มนี้

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) หรือเรียกว่า กลยุทธ์ในระดับนโยบาย (Project – Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการปรับปรุงสถานการณ์การแข่งขันของธุรกิจให้เป็นไปตามกระแส เป็นการสร้างจุดแข็งทางการแข่งขันในธุรกิจเพื่อที่จะให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้ตามเป้าหมาย กลยุทธ์ระดับธุรกิจถูกขับเคลื่อนโดยผู้จัดการหรือผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ภาระหน้าที่หลักมีมากมาย เช่น การตัดสินใจกับวิธีการเติบโต การระบุเครื่องมือใหม่ของการทำงาน การจัดสรรทรัพยากรและการบรรลุประสิทธิภาพด้านต้นทุน กลยุทธ์ในระดับธุรกิจประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลักได้แก่

กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Lower Cost) ซึ่งมีกลยุทธ์ย่อย 2 กลยุทธ์ ประกอบด้วย 1.กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) และ 2.กลยุทธ์ต้นทุนต่ำตลาดย่อย (Cost Focus)

กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ย่อยได้แก่ 1.กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) 2. สร้างความแตกต่างตลาดย่อย (Focused Differentiation) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) จะกล่าวถึงในบทที่ 8

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Strategy)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Strategy) หรือเรียกว่า กลยุทธ์ในระดับนโยบาย (Activity – Level Strategy) เป็นการพัฒนาการทำงานของภายในองค์กรเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันเช่น ความรวดเร็วการทำงานการให้บริการ ประสิทธิภาพการบริหารต้นทุน การจัดลำดับความสำคัญของการริเริ่ม การปรับปรุงการดำเนินงาน ให้เกิดความพร้อมในองค์กร กลยุทธ์จะมีความแตกต่างกันในแต่ละหน้าที่ และถูกกำหนดโดยผู้จัดการในแต่ละส่วนงาน เช่นการผลิต การเงิน การตลาดและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น โดยมุ่งที่ใช้ทรัพยากรของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับองค์การและระดับธุรกิจ จะกล่าวถึงในบทต่อ ๆ ไป

บทสรุป

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการตัดสินใจขององค์กรธุรกิจ การกำหนดแนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินงานขององค์กรเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ซึ่งการกำหนดแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานนั้น โดยมุ่งหวังเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ โดยส่วนใหญ่แล้วจะมุ่งเน้นไปที่ด้านกระบวนการตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ การนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติและการควบคุมหรือประเมินผลกลยุทธ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์มีประโยชน์ต่อองค์กรในด้าน กำหนดทิศทางขององค์กร (Set Direction) สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร (Provide Readiness) และสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency)

ผู้บริหารองค์กรจะต้องให้ความสำคัญต่อการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Plan) ขององค์กร และจะต้องปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้แผนกลยุทธ์มีความทันสมัยเหมาะสม กับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรอยู่ตลอดเวลา กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือของการจัดการธุรกิจให้มีความสามารถเหนือคู่แข่ง กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation) การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้ (Strategic Implementation) และการติดตามและประเมินผล (Evaluation Control)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ไม่ได้จำกัดอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง แต่ครอบคลุมทุกส่วนขององค์กร เพื่อให้องค์ประกอบทุกส่วนของธุรกิจดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมและสอดคล้องกันโดยให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายของธุรกิจตามที่ได้กำหนดไว้ โดยที่ผู้รับผิดชอบในแต่ละส่วนจะต้องทำหน้าที่ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งสามารถจำแนกกลยุทธ์ทางธุรกิจได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate / Organizational Strategy)
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Strategy)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรต้องให้ความสำคัญกับความสำเร็จและการบรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น สิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจที่องค์กรไม่สามารถมองข้าม และควรให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบัน คือเรื่องของการดำเนินธุรกิจอย่างมีจริยธรรม ธรรมาภิบาล และความรับผิดชอบต่อสังคมไปพร้อมกัน ซึ่งกล่าวถึงในบทเรียนถัดไป



บทที่ 2

บรรษัทภิบาล จริยธรรมทางธุรกิจ และความรับผิดชอบต่อสังคม

Corporate Governance Business Ethics
and Social Responsibility

2.1 บรรษัทภิบาล หรือการกำกับดูแลกิจการที่ดี

(Corporate Governance)

2.2 จริยธรรมทางธุรกิจ

(Business Ethics)

2.3 ความรับผิดชอบต่อสังคม

(Social Responsibility)

ปัจจุบันในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นกับนานาประเทศหรือในประเทศ องค์การมีจำนวนมากขึ้นที่ให้ความสำคัญกับความโปร่งใส การมีคุณธรรมจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม มิใช่เพียงแค่หาผลประโยชน์จากการลงทุน โดยสร้างรายได้ ผลกำไร หรือ ความมั่งคั่งขององค์การแต่เพียงในอดีตกี่ผ่านมา ด้วยกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดทำให้้องค์การ ต่างต้องดำเนินงานธุรกิจตามหลักการความโปร่งใส การมีคุณธรรมจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อ สังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะนำไปสู่ความเป็นองค์การแห่งความยั่งยืน

2.1 บรรษัทภิบาล หรือการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance)

องค์กรต่าง ๆ ในระบบธุรกิจถือได้ว่าเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ ทั้งในแง่การสร้างรายได้ การจ้างงาน รวมถึงการมีส่วนร่วมดูแลสังคมและสิ่งแวดล้อม ดังนั้นผู้บริหาร คณะกรรมการ หน่วยงานภายในองค์กรจึงควรมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริมให้้องค์การมี บรรษัทภิบาลหรือการกำกับดูแลกิจการที่ดี เพื่อให้องค์การสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และช่วยสร้างสรรค์สังคมให้เกิดความน่าอยู่ ้องค์การควรมีการวางโครงสร้างและระบบการกำกับดูแล กิจการอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านการกำกับดูแล การติดตามและการประเมินผลเพื่อให้ทุกฝ่ายมี แนวปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน

การกำกับดูแลกิจการ (Corporate Governance) หมายถึง ความสัมพันธ์ในเชิงการกำกับดูแล รวมทั้งกลไกมาตรการที่ใช้กับการตัดสินใจของคนในองค์กรให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ซึ่งรวมถึง (1) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายหลัก (Objectives) (2) การกำหนดกลยุทธ์ นโยบาย และพิจารณาอนุมัติแผนงานและงบประมาณ และ (3) การติดตาม ประเมิน และดูแลการรายงานผลการดำเนินงาน**

ส่วนความหมายของ “การกำกับดูแลกิจการที่ดี” ตามหลักปฏิบัติ หมายถึง การกำกับดูแลกิจการที่เป็นไปเพื่อการสร้างคุณค่าให้กิจการอย่างยั่งยืน นอกเหนือจากการสร้างความเชื่อมั่นให้แก่ผู้ลงทุน (สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. 2560)

สรุป การกำกับดูแลกิจการที่ดี หมายถึง การกำกับดูแลกิจการให้เป็นไปตามระบบโครงสร้าง ความสัมพันธ์ ระหว่างฝ่ายจัดการ คณะกรรมการ ผู้ถือหุ้น เพื่อเป็นการสร้างคุณค่า และสร้างความเชื่อมั่นให้กับนักลงทุน และผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร

หลักพื้นฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดี 5 ประการ ได้แก่ (ภาพที่ 5)

การดำเนินธุรกิจขององค์กร ควรมีความสัมพันธ์และอยู่ภายใต้หลักพื้นฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดี การดำเนินธุรกิจองค์การต้องยึดหลักความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความโปร่งใส ความรับผิดชอบและภาระรับผิดชอบ ปัจจัยเหล่านี้จะนำไปสู่ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจขององค์กร หลักพื้นฐานของการกำกับดูแลกิจการที่ดีมี 5 ประการ ได้แก่ (ภาพที่ 5)



ภาพที่ 5 หลักพื้นฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดี

1. ความซื่อสัตย์ (Integrity) คือ การบริหารจัดการด้วยความซื่อสัตย์สุจริตน่าเชื่อถือ และยึดมั่นในความถูกต้อง มีสำนึกต่อการรับผิดชอบ ปฏิบัติตามกฎหมาย ไม่มีส่วนร่วมโดยเจตนาในกิจกรรมที่ขัดต่อกฎหมาย เคารพต่อกฎหมายและหลักจริยธรรมขององค์กร

2. ความยุติธรรม (Fairness) คือ การปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียขององค์กรอย่างเป็นธรรม และมีความเท่าเทียมกัน หรือมีการปฏิบัติที่เป็นมาตรฐานเดียวกันเหมือนกัน

3. ความโปร่งใส (Transparency) คือ การดำเนินงานที่มีการเปิดเผยข้อมูลอย่างโปร่งใส แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องและสามารถตรวจสอบได้ สามารถมองเห็นได้ คาดเดาได้และเข้าใจได้ ครอบคลุมถึงทุกการกระทำที่เป็นผลจากการตัดสินใจของผู้บริหาร การดำเนินงานทางธุรกิจต่าง ๆ ความโปร่งใสจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการตรวจสอบความถูกต้อง และช่วยป้องกันไม่ให้เกิดการทุจริตเกิดขึ้นกับองค์กร

4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) คือ การปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบของตนด้วยสติปัญญาและความสามารถอย่างเต็มกำลัง มุ่งมั่นให้งานสำเร็จและพัฒนางานให้ดีขึ้น

5. ภาระรับผิดชอบ (Accountability) คือ ความรับผิดชอบและรับชอบในผลของการกระทำที่เกิดขึ้น อันเนื่องจากการกระทำ การสั่งการ การมอบหมายและการตัดสินใจ ตามบทบาทหน้าที่ของตนเอง โดยสามารถชี้แจงและอธิบายการตัดสินใจนั้นได้

การดำเนินธุรกิจควรมีความสัมพันธ์และอยู่ภายใต้หลักพื้นฐานการกำกับดูแลกิจการที่ดี 5 ประการข้างต้น หากธุรกิจดำเนินงานโดยขาดซึ่งความยุติธรรม ความโปร่งใสหรือความซื่อสัตย์ อีกทั้งคณะกรรมการและฝ่ายบริหารทำหน้าที่อย่างขาดความรับผิดชอบ ย่อมจะส่งผลต่อการเติบโตของธุรกิจอย่างเลี่ยงไม่ได้ นอกจากนี้การดำเนินธุรกิจย่อมมีความเกี่ยวข้องกับผู้มีส่วนได้เสียหลายกลุ่ม บริษัทจึงควรเข้าใจความต้องการและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้เสียแต่ละกลุ่มที่มีความแตกต่างกัน แล้วจัดให้มีระบบและกระบวนการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างบริษัทกับผู้มีส่วนได้เสีย เพื่อให้สามารถเข้าใจและตอบสนองความคาดหวังเหล่านั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งจะเป็นการสร้าง ความมั่นคงและมั่นคงทางการเงินให้แก่กิจการในระยะยาว

การดำเนินการตามหลักบรรษัทภิบาล หรือการกำกับดูแลกิจการ

ระบบการกำกับดูแลกิจการ เป็นกลไกเชื่อมโยงระหว่างผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่าง ๆ รวมทั้งผู้ถือหุ้น คณะกรรมการ ฝ่ายจัดการและพนักงาน ที่ต้องเข้าใจและสามารถปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในส่วนของตนเองอย่างถูกต้องตามหลักพื้นฐานการดำเนินธุรกิจอย่างมีบรรษัทภิบาล ดังนั้น เพื่อให้ทุกฝ่ายปฏิบัติไปในทิศทางเดียวกัน บริษัทจึงควรมีโครงสร้างพื้นฐานการกำกับดูแลกิจการที่คำนึงถึงการควบคุม การตรวจสอบ การบริหารความเสี่ยงและการถ่วงดุลไปพร้อมกัน

ตลอดจนจัดให้มีนโยบายการกำกับดูแลกิจการ ภูมิปัญญาการและจรรยาบรรณธุรกิจที่ครอบคลุมทุกระดับตั้งแต่ระดับกรรมการ ระดับฝ่ายจัดการและระดับพนักงาน ประการสำคัญคือ บริษัทต้องสร้างกระบวนการดำเนินงานอย่างมีแบบแผน เพื่อเป็นกลไกสนับสนุนการกำกับดูแลกิจการ ได้แก่

1. กระบวนการบริหารจัดการ (Management Processes) เป็นขั้นตอนในการ คิด วิเคราะห์ วางแผน จัดระเบียบ และควบคุมกิจกรรมต่างๆขององค์การธุรกิจ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อกระบวนการปฏิบัติงานขององค์การธุรกิจ

2. กระบวนการปฏิบัติงาน (Operational Processes) เป็นขั้นตอนสำหรับการรองรับการดำเนินงานหลักขององค์การธุรกิจ หรือเป็นกระบวนการในการสร้างคุณค่าให้กับองค์การธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้กำหนดไว้ขององค์การ เช่น การปฏิบัติงานตามแผน การผลิต การตลาด การเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

3. กระบวนการกำกับดูแลกิจการ (Governance processes) เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรได้ปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับและแนวปฏิบัติต่าง ๆ ที่จำเป็นอย่างครบถ้วน อีกทั้งตอบสนองต่อความคาดหวังของผู้ถือหุ้นและผู้มีส่วนได้เสีย

การประสานกันของสามกระบวนการข้างต้นก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน ช่วยรักษามาตรฐานการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ การลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น การสร้างจิตสำนึกรักองค์กรให้กับพนักงานทุกคนเพื่อนำบริษัทสู่ความเป็นเลิศ การสร้างความมั่นคงปลอดภัยของสินค้าต่อผู้บริโภค ตลอดจนการสร้างความประทับใจในการบริการให้กับลูกค้า และการช่วยเหลือรักษาสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

โครงสร้างองค์การเพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ในการพัฒนาระบบการกำกับดูแลกิจการขององค์กรให้สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงและเห็นผลเป็นรูปธรรม ควรเริ่มต้นจากโครงสร้างองค์กรที่มีการกำกับดูแลกิจการที่ดี ซึ่งประกอบด้วย

1. คณะกรรมการที่ถือเป็นตัวแทนในการรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้น ควรมีความเป็นอิสระจากฝ่ายจัดการ เพื่อกำกับดูแลกิจการให้เป็นไปตามกฎหมายตามวัตถุประสงค์ ข้อบังคับและมติของที่ประชุมผู้ถือหุ้น

2. เนื่องจากคณะกรรมการมีหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ นโยบาย เป้าหมายและภารกิจของบริษัท รวมถึงติดตามดูแลฝ่ายจัดการให้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและดูแลผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่ายอย่างเป็นธรรม ทั้งนี้เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ของคณะกรรมการมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น คณะกรรมการควรแต่งตั้งคณะกรรมการชุดย่อยขึ้นมาทำหน้าที่แทนในบางงานตามความจำเป็น โดยพิจารณาจาก

ขนาดธุรกิจ ความซับซ้อนในการดำเนินธุรกิจและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ต้องการ

3. การแต่งตั้งเลขานุการบริษัทที่มีคุณสมบัติเหมาะสม เพื่อทำหน้าที่ประสานงานและให้คำแนะนำด้านกฎหมายและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ

4. โครงสร้างองค์กรยังจะต้องมีความสมดุลกันทั้งด้านการป้องกันความเสี่ยง การควบคุมภายในและการตรวจสอบการปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการ Check & balance ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ

5. คณะกรรมการต้องจัดโครงสร้างองค์กรให้มีหน่วยงานบริหารความเสี่ยง (Risk function) หน่วยงานตรวจสอบ (Control function) และหน่วยงานกำกับดูแล (Compliance function) ที่ทำหน้าที่เชื่อมโยงในลักษณะการควบคุมความเสี่ยง การตรวจสอบและการกำกับดูแลของกิจกรรมหลักทั่วทั้งองค์กร

โครงสร้างองค์การเพื่อการกำกับดูแลกิจการที่ดี หากองค์การธุรกิจ สามารถกำหนดโครงสร้างให้มีลักษณะดังกล่าวลักษณะที่ดังกล่าวมาข้างต้น องค์การธุรกิจจะมีระบบการกำกับดูแลกิจการที่ดี การกำหนดโครงสร้างดังกล่าวย่อมส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การธุรกิจตามวัตถุประสงค์การดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่าง กรณีศึกษา บรรษัทภิบาลหรือการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance) ธนาคร ทีเอ็มบี ธนชาติ จำกัดมหาชน

บรรษัทภิบาลและการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Corporate Governance)**ธนาคาร ทีเอ็มบี ธนชาตบรรษัทภิบาล**

ธนาคารทหารไทยธนชาต จำกัด (มหาชน) ตระหนักดีว่าการกำกับดูแลกิจการที่ดีเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อธนาคารเป็นอย่างมาก ธนาคารจึงยึดมั่นถือปฏิบัติสืบเนื่องมาโดยตลอด ธนาคารเชื่อมั่นว่าระบบและกระบวนการในการกำกับดูแลกิจการที่ดี รวมถึงความโปร่งใสในการดำเนินธุรกิจของธนาคาร จะนำพาธนาคารไปสู่ความสำเร็จภายใต้ความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและการแข่งขันที่รุนแรง และเกิดประโยชน์สูงสุดต่อผู้ถือหุ้น ลูกค้า ผู้ลงทุนและผู้ที่เกี่ยวข้องทุกราย รวมถึงเป็นการสร้างมูลค่าเพิ่ม เสริมสร้างความมั่นคงและความยั่งยืนของธนาคารอย่างต่อเนื่องในระยะยาว นอกจากนี้ผู้ลงทุนทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้ความสนใจในเรื่องนี้มากขึ้นเป็นลำดับในการนำปัจจัยทางด้านการกำกับดูแลกิจการของแต่ละบริษัทมาเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการตัดสินใจในการลงทุน ทั้งนี้ผู้ลงทุนจะให้มูลค่าหุ้นของบริษัทใดสูงก็ขึ้นอยู่กับ การกำกับดูแลกิจการที่ดีของบริษัทนั้นด้วยการกำกับดูแลกิจการที่ดี

ในการจัดโครงสร้างองค์กรและแนวทางการบริหารงานภายหลังการรวมกิจการของ 3 สถาบันเป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน ธนาคารจึงได้ให้ความสำคัญในเรื่องการกำกับดูแลกิจการที่ดี (Good Corporate Governance) เป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้ในหลักการเบื้องต้นธนาคารได้คำนึงถึงแนวทางปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. ดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส และการปฏิบัติงานของธนาคารเป็นไปอย่างมีมาตรฐานในระดับสากล เป็นไปตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ของหน่วยงานของทางการที่เกี่ยวข้องกำหนดขึ้น
2. ดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส และการปฏิบัติงานของธนาคารเป็นไปอย่างมีมาตรฐานในระดับสากล เป็นไปตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ของหน่วยงานของทางการที่เกี่ยวข้องกำหนดขึ้น
3. ดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส และการปฏิบัติงานของธนาคารเป็นไปอย่างมีมาตรฐานในระดับสากล เป็นไปตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ของหน่วยงานของทางการที่เกี่ยวข้องกำหนดขึ้น
4. ดำเนินธุรกิจด้วยความโปร่งใส และการปฏิบัติงานของธนาคารเป็นไปอย่างมีมาตรฐานในระดับสากล เป็นไปตามกฎหมายและกฎเกณฑ์ของหน่วยงานของทางการที่เกี่ยวข้องกำหนดขึ้น

ที่มา: ธนาคาร ทีเอ็มบี ธนชาต. (2564).

2.2 จริยธรรมทางธุรกิจ (Business Ethics)

จริยธรรม (Ethics) เป็นส่วนประกอบสำคัญในการตัดสินใจนโยบายสาธารณะทางด้านสังคมและการเมือง จริยธรรมในสังคมช่วยกำหนดประเพณีและส่งผลต่อค่านิยม (Value) และทัศนคติ (Attitude) ของบุคคลในสังคมนั้น ๆ มาตรฐานทางจริยธรรม (Ethical Standard) มีความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนกับส่วนประกอบอื่น ๆ ทางด้านสังคมและการเมือง ฉะนั้นจึงมีผลต่อการตัดสินใจในด้านนโยบายสาธารณะ ไม่ว่าจะเป็นในระบอบราชการหรือระบบธุรกิจเอกชน การดำเนินธุรกิจควรมีการกำหนดจริยธรรมทางธุรกิจ สืบเนื่องมาจากขนาดของสถาบันทางธุรกิจมีการเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง การขยายการเติบโตขององค์การธุรกิจจะการใช้การตัดสินใจเพียงกลไกทางการตลาดอย่างเดียวไม่ได้ การเติบโตขององค์การธุรกิจมีมากกว่ากลไกตลาดและมีองค์ประกอบหลายส่วน เช่น ข้อบังคับทางกฎหมายที่ควบคุมธุรกิจ บทบาทของรัฐบาลที่เข้ามาแทรกแซงในกิจกรรมขององค์การธุรกิจมีมากขึ้น ความห่วงใยของประชาชนเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม ความรู้สึกในเกียรติภูมิของความเป็นมนุษย์และคุณค่าของชีวิตมนุษย์ เป็นค่านิยมที่สำคัญประการแรกของสังคมในปัจจุบัน จริยธรรมทางธุรกิจได้มีนักคิดและนักทฤษฎี ได้ให้ความหมายไว้มากมาย ต่อการพัฒนาธุรกิจให้เกิดความยั่งยืนและเป็นที่ยอมรับการดำเนินธุรกิจ

จินตนา บุญบงการ (2554) ได้อธิบายความหมายของจริยธรรมทางธุรกิจ หมายถึง มาตรฐานการผลิตสินค้าและ/หรือบริการ เพื่อตอบสนองตามคุณค่าของการลงทุน โดยเป็นธรรมต่อทุกฝ่าย กล่าวคือ ทั้งเจ้าของกิจการ ผู้บริหาร ผู้ร่วมงาน ผู้บริโภค ผู้รับบริการ รัฐบาลและสังคม ซึ่งมีความสัมพันธ์กันในเชิงเศรษฐกิจร่วมกัน

สมคิด บางโม (2558) ได้ให้คำนิยามของจริยธรรมทางธุรกิจ หมายถึง กฎเกณฑ์ที่เป็นข้อพึงปฏิบัติในการประกอบธุรกิจนั่นเอง องค์ประกอบของจริยธรรมที่สำคัญที่กำกับพฤติกรรมของผู้ที่อยู่ในแวดวงธุรกิจ เช่น ความซื่อสัตย์สุจริต ความไว้วางใจ การรักษาคำพูด

AlMukhlal, Amal (2017) ได้อธิบายความหมายของจริยธรรมทางธุรกิจว่าหมายถึง รูปแบบของการปรับใช้หลักจริยธรรม (Ethics) กับการบริหารงานและการประกอบกิจกรรมทางธุรกิจ กล่าวคือ เมื่อการดำเนินธุรกิจเพื่อเป้าหมายสูงสุด คือ การแสวงหากำไร การประกอบกิจการดังกล่าวมักต้องประสบกับคำถามทางจริยธรรม เช่น ปัญหาเรื่องค่าแรง หรือปัญหาสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ทำให้องค์กรธุรกิจต้องมีการประเมินว่าจะตัดสินใจอย่างไรระหว่างต้นทุนและค่าใช้จ่ายอื่น ๆ หรือกล่าวว่าธุรกิจจะต้องคำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมอื่นนอกจากการแสวงหากำไรและรับผิดชอบต่อผลสะท้อน (Impact) ที่เกิดมาจากการตัดสินใจนั้น จริยธรรมทางธุรกิจจึงเป็นการนำเรื่องของคุณค่าเชิงปทัสฐาน (Normative Value) เข้าไปพิจารณาร่วมกับการตัดสินใจทางธุรกิจที่เน้นการแสวงหากำไร

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า จริยธรรมทางธุรกิจ หมายถึง การนำหลักจริยธรรม จรรยาบรรณทางธุรกิจ มาปรับใช้กับองค์กรธุรกิจ โดยจะให้ความสำคัญกับคุณค่าเชิงปทัสฐาน นอกเหนือไปจากการแสวงหากำไรสูงสุด ซึ่งเป็นเป้าหมายสำคัญของธุรกิจ นั่นเพราะว่าระหว่างการดำเนินการ

องค์กรธุรกิจจะเผชิญหน้ากับปัญหาต่าง ๆ ซึ่งเหนือการควบคุมอยู่เสมอ จึงต้องนำหลักจริยธรรมมาใช้ในการตัดสินใจร่วมกันกับการมุ่งหน้าแสวงหากำไร

ความสำคัญของจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ

จริยธรรมเป็นหลักแห่งความประพฤติ หรือแนวทางของความประพฤติที่จะนำความสุขและความเจริญก้าวหน้ามาสู่สังคม ความสำคัญของจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจเกิดจากผู้บริหารองค์กรธุรกิจ บุคลากรทุกส่วนทุกคนได้รับการปฏิบัติด้วยความเคารพ ยุติธรรม ซื่อสัตย์ ภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย ความสำคัญของจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจมีดังนี้

1. ช่วยให้ผู้ประกอบการธุรกิจใช้วิชาชีพในทางที่ถูกต้องเหมาะสมต่อลูกค้า ลูกจ้าง พนักงาน ตลอดจนมีความสำนึกในหน้าที่และความรับผิดชอบในงานของตน
2. ช่วยส่งเสริมการจำหน่ายสินค้าและบริการให้มีคุณภาพเป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจได้ของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งหมด
3. ช่วยส่งเสริมให้ผู้ประกอบอาชีพไม่เอารัดเอาเปรียบลูกค้า ตลอดจนความซื่อสัตย์ ยุติธรรม และมีความเอื้อเฟื้อต่อสังคมส่วนรวมมากขึ้น

จริยธรรมทางธุรกิจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และเป็นบรรทัดฐานทางสังคมที่ให้การยอมรับจากในอดีตถึงปัจจุบันและอาจกล่าวได้ว่า เป็นที่มาของหลักธรรมาภิบาล (Good Governance)

จริยธรรมกับการดำเนินธุรกิจขององค์กร

มูลนิธิเพื่อสถาบันการศึกษาวิชาการจัดการแห่งประเทศไทย (IMET; International Military Education and Training) เป็นองค์กรหนึ่งที่ทำให้ความรู้และเผยแพร่วิชาการทางด้านการจัดการสมัยใหม่ให้กับธุรกิจของเอกชน นำเสนอถึงหลักจริยธรรมของผู้ประกอบธุรกิจไว้เพื่อใช้เป็นหลักเกณฑ์ในการประพฤติปฏิบัติ โดยได้กำหนดขึ้นตามบทบาทหลัก ๆ ดังนี้ (สุดารัตน์ พิมลรัตน์ กานต์, 2564)

1. จริยธรรมการดำเนินธุรกิจขององค์กรต่อลูกค้า

ลูกค้าถือเป็นกลุ่มบุคคลที่มีความสำคัญมาก ลูกค้าเป็นผู้ซื้อสินค้าและใช้บริการทำให้ธุรกิจมีรายได้และผลกำไร ควรปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างซื่อสัตย์และเป็นธรรม เช่น ขายสินค้าและบริการในราคาที่ยุติธรรม มีคุณภาพ ดูแลและให้บริการแก่ลูกค้าทุกคนโดยเท่าเทียมกัน ไม่ทำให้ราคาสินค้าสูงขึ้นโดยไม่มีเหตุผล เป็นต้น

2. จริยธรรมการดำเนินธุรกิจขององค์กรต่อคู่แข่ง

การมีคู่แข่งทางธุรกิจย่อมกระตุ้นให้เกิดการตื่นตัวและเกิดการเปลี่ยนแปลงการผลิตสินค้าหรือบริการให้เกิดคุณภาพของสินค้าและบริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง การดำเนินธุรกิจ

ต้องเป็นไปในทางสร้างสรรค์ ไม่ใช่เพื่อทำลายคู่แข่ง เช่น ไม่กลั่นแกล้ง ให้อยู่สบาย ช่มชู้หรือ
กีดกัน ไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม

3. จริยธรรมการดำเนินธุรกิจขององค์การต่อหน่วยงานของราชการ

จริยธรรมที่แสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม พยายามสร้างสรรค์สิ่ง
ต่าง ๆ เพื่อให้เกิดคุณประโยชน์ต่อผู้ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจที่ดำเนินงานอยู่ไม่ว่าจะเป็นบุคคล หน่ว
งานของราชการ เพื่อให้สังคมสามารถดำเนินงานอยู่ได้อย่างสงบสุขภายใต้ข้อบังคับของกฎหมาย
เช่น การทำธุรกรรมกับหน่วยงานของรัฐควรทำอย่างตรงไปตรงมา ซื่อสัตย์สุจริต ละเว้นจากการติด
สินบนเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานราชการ ให้ความร่วมมือกับเจ้าหน้าที่ของรัฐ เป็นต้น

4. จริยธรรมการดำเนินธุรกิจขององค์การต่อพนักงาน

เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพและเจริญก้าวหน้า
ผู้บริหารองค์การควรเพิ่มศักยภาพ ทักษะ ความรู้ ความสามารถในการทำงานให้สูงขึ้น ขณะเดียวกัน
ต้องรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ มีความรู้ความสามารถให้อยู่กับองค์การต่อไป สิ่งที่ต้องควร
กระทำ เช่น การให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม เอาใจใส่ต่อสวัสดิการ ความปลอดภัยในการทำงาน การ
พัฒนาให้ความรู้เพื่อเพิ่มความชำนาญประสบการณ์ ความเป็นธรรม และโอกาสที่เท่าเทียม
กันไม่เลือกปฏิบัติ

5. จริยธรรมการดำเนินธุรกิจขององค์การต่อสังคม

สังคมเกิดจากการที่คนมาอยู่ร่วมกัน โดยที่แต่ละคนมีหน้าที่ สิทธิ เสรีภาพ และมี
ฐานะเป็นพลเมืองเท่าเทียมกัน แต่อาจมีความแตกต่างกันในด้านเชื้อชาติ ศาสนา อาชีพ หรือทัศนคติ
ความเชื่อในด้านต่าง ๆ องค์การต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมเพื่อให้สังคมเกิดความน่าอยู่มากขึ้น
เช่น การละเว้นจากการดำเนินธุรกิจที่ทำให้สังคมเสื่อมลง ธุรกิจสีดำ สีเทา หรือการดำเนินธุรกิจที่
เป็นการทำลายทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

6. จริยธรรมของพนักงานที่มีต่อองค์การ

พนักงานมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการที่จะทำให้องค์การสามารถดำเนินไปได้อย่าง
มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ ดังนั้น ในการปฏิบัติงานพนักงานจึงควรปฏิบัติตนดังนี้ มี
ความซื่อสัตย์สุจริต ขยันหมั่นเพียร มีวินัย ทำงานของตนอย่างเต็มความสามารถ และรับผิดชอบต่อ
งานตามขอบเขตงานของตน ดูแลรักษาทรัพย์สินไม่ให้สูญหาย ละเว้นจากการทำงานให้ผู้อื่น หรือ
นายจ้างคนอื่น

แนวทางการปฏิบัติในด้านจริยธรรม

มาตรฐานในเรื่องจริยธรรมของผู้บริหารแต่ละคนย่อมแตกต่างกันออกไป เนื่องจากพื้นฐาน
การเรียนรู้และประสบการณ์ที่ต่างกันของแต่ละบุคคล แนวทางการปฏิบัติผู้บริหารองค์การอาจ
นำไปใช้เพื่อให้เกิดการดำเนินงานธุรกิจอย่างมีจริยธรรม

แนวปฏิบัติดังกล่าวประกอบด้วยรายละเอียดดังนี้

1. การเคารพซึ่งเคารพกฎหมาย ข้อเสนอเบื้องต้นในเรื่องความมีจริยธรรมของผู้บริหารและการรับผิดชอบต่อสังคมก็คือ การเคารพกฎหมายทั้งในตัวเอง ข้อความและเจตนาของกฎหมาย
2. การพูดควรเป็นจริง การพูดความจริงเป็นการเสริมความเชื่อถือและนับถือซึ่งกันและกัน
3. การเคารพและให้เกียรติผู้อื่น การให้ความเคารพต่อผู้อื่นถือเป็นจริยธรรมที่สำคัญดังที่ บริษัท ไอพีเอ็ม จำกัด ได้กำหนดแนวทางปฏิบัติประการหนึ่งไว้ชัดเจนว่า “ต้องมีการเคารพความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้อื่น (Respect for the Individual)” หลักการนี้ทำให้บริษัทมีชื่อเสียงด้านการดูแลพนักงานเป็นอย่างดี
4. การปฏิบัติดีปฏิบัติชอบ ปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง คำกล่าวที่ว่า “จงปฏิบัติต่อผู้อื่นให้เหมือนกับที่ท่านปฏิบัติต่อตนเอง” อาจจะนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินความมีจริยธรรมของผู้บริหารธุรกิจได้ ผู้บริหารควรให้ความสำคัญแก่นักงานขององค์กรและปฏิบัติต่อพนักงานเช่นเดียวกับที่ผู้บริหารเองต้องการจะได้รับการจากองค์กร
5. การไม่ให้ร้ายและทำร้ายผู้อื่น ไม่ทำร้ายผู้อื่น โดยไม่ทำให้ผู้อื่นได้รับความเดือดร้อนเสียหายไม่ว่าจะเป็นทางร่างกายหรือจิตใจ
6. การมีส่วนร่วมกันทุกส่วนในองค์กร ผู้บริหารควรศึกษาความต้องการของบุคคลกลุ่มต่าง ๆ และพยายามสนองความต้องการโดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการบริหาร ไม่ใช่เป็นฝ่ายรับคำสั่งแต่ฝ่ายเดียว
7. จริยธรรมถือเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของทุกฝ่าย จริยธรรมให้ถือเป็นหน้าที่หรือความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่มีคุณธรรม ผู้บริหารมีความรับผิดชอบหรือหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติตามหรือทำอย่างใดอย่างหนึ่งถ้าตนสามารถทำได้ หรือมีทรัพยากรที่ทำได้เพื่อให้เกิดผลดีแก่องค์กร ผู้เกี่ยวข้องในสังคมโดยรวมหรือสภาพแวดล้อม ตัวอย่างกรณีศึกษา จริยธรรมทางธุรกิจ บริษัท อิซิตัน กรู๊ป จำกัด



กรณีศึกษา 2.2

จริยธรรมทางธุรกิจ บริษัท อิชิตัน กรุ๊ป จำกัด

บริษัท อิชิตัน กรุ๊ป จำกัด (มหาชน) จัดทะเบียนจัดตั้งบริษัทฯ เมื่อวันที่ 3 กันยายน 2553 บริษัทฯประกอบธุรกิจเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายเครื่องดื่มชาเขียว เครื่องดื่มสมุนไพร วางตำแหน่งผลิตภัณฑ์เป็นเครื่องดื่มที่มีคุณภาพสูง เพื่อสุขภาพของผู้บริโภคและรสชาติที่ยังคงความเป็นธรรมชาติ การดำเนินงานของบริษัทให้ความสำคัญในการประกอบธุรกิจโดยการยึดมั่นในจริยธรรม คุณธรรม และความซื่อสัตย์สุจริต มีระบบบริหารจัดการและการกำกับดูแลกิจการที่ดี เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมให้ธุรกิจประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน เช่น

1. จรรยาบรรณต่อลูกค้า

เป็นการไม่เอาเปรียบกับลูกค้า ให้ข้อมูลเกี่ยวกับตัวสินค้าและบริการอย่างถูกต้อง เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวกับตัวสินค้าและบริการลูกค้าต้องได้รับทราบก่อนการเปลี่ยนแปลง พร้อมตอบคำถามถึงข้อเรียกร้องกับลูกค้าในประเด็นต่าง ๆ รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นเพื่อนำมาใช้ในการปรับปรุงแก้ไขตลอดเวลา

2. จรรยาบรรณต่อผู้ถือหุ้น

ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต โปร่งใส เพื่อประโยชน์แก่บริษัทฯ และผู้ถือหุ้น บริหารบริษัทฯให้เกิดความก้าวหน้ามั่นคงเกิดผลตอบแทนที่เหมาะสม ไม่แสวงหาผลประโยชน์ให้กับตนเองจากการปฏิบัติงาน ไม่เปิดเผยความลับ นำข้อมูลความลับไปหาผลประโยชน์ ไม่ดำเนินการใด ๆ ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งมายังผลประโยชน์บริษัทฯ

3. จรรยาบรรณต่อพนักงาน

ให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม ต่อความรู้ ความสามารถ ความรับผิดชอบ ส่งเสริมพัฒนาเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ การมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางการทำงาน การแก้ไขปัญหา การให้รางวัล การกำหนดบทลงโทษ บนพื้นฐานของความถูกต้องและเป็นธรรม ปฏิบัติตามกฎหมายแรงงาน ให้ความสำคัญกับพนักงานบนพื้นฐานของความเป็นมนุษย์ และเคารพต่อสิทธิหน้าที่ส่วนบุคคล

4. จรรยาบรรณต่อคู่ค้า และ/หรือ เจ้าหนี้

ปฏิบัติตามเงื่อนไขที่มีต่อคู่ค้า หรือเจ้าหนี้ อย่างเสมอภาคเป็นธรรม หากไม่สามารถปฏิบัติตามเงื่อนไขได้ต้องแจ้งให้กับ คู่ค้า เจ้าหนี้เป็นการล่วงหน้าเพื่อหาแนวทางแก้ไข ให้ข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้องตามมาตรฐานการยอมรับโดยทั่วไป และไม่เรียก ไม่รับ หรือไม่ให้ผลประโยชน์ใด ๆ ที่ไม่สุจริตกับคู่ค้า เจ้าหนี้

5. จริยธรรมต่อคู่แข่งทางการค้า

ประพฤติปฏิบัติตามกรอบการแข่งขันที่ดี ไม่ทำลายชื่อเสียงคู่แข่ง ด้วยการกล่าวหาให้ร้ายหาข้อมูลที่เป็นความลับของคู่แข่ง ด้วยวิธีไม่สุจริต

6. จรรยาบรรณต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

ให้การสนับสนุนอันเป็นประโยชน์ต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม ไม่ทำให้เกิดความเสียหายต่อชื่อเสียงของประเทศ ต่อทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม ไม่สนับสนุนหรือร่วมมือต่อการทำธุรกิจผิดกฎหมาย เป็นภัยต่อสังคมและความมั่นคง ให้ความร่วมมือกับภาครัฐ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง พร้อมทั้งปลูกจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อชุมชน สังคมส่วนรวม

7. จรรยาบรรณเรื่องคุณภาพ ความปลอดภัยและอาชีวอนามัย

ปฏิบัติและประสานความร่วมมือกับทุกฝ่าย ในการป้องกันอุบัติเหตุและอุบัติการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น มีการพัฒนาความรู้เรื่อง ความปลอดภัย อาชีวอนามัยและสิ่งแวดล้อม สร้างจิตสำนึกในการประเมินความเสี่ยง มั่นคง อาชีวอนามัย และสิ่งแวดล้อมทุกครั้งก่อนเริ่มงานและศึกษาทำความเข้าใจกับแผนฉุกเฉินเมื่ออยู่ในพื้นที่ปฏิบัติงาน ฝึกซ้อมแผนอย่างสม่ำเสมอ

8. จรรยาบรรณการรักษาความลับ

บริษัท / พนักงาน ต้องรักษาความลับของลูกค้า พนักงานต้องปฏิบัติตามข้อกำหนดของบริษัท การเปิดเผยข้อมูล ต้องได้รับอนุมัติจากผู้บังคับบัญชาระดับระดับผู้อำนวยการฝ่าย ความลับของลูกค้าจะต้องคงอยู่ต่อไปแม้พนักงานผู้นั้นจะพ้นจากการเป็นพนักงานไปแล้ว

9. จรรยาบรรณเรื่องการรับรู้ข้อมูลภายในที่เกี่ยวกับการลงทุน

ข้อมูลการลงทุนภายในที่ยังไม่เปิดเผยต่อสาธารณชนไปหาประโยชน์ ถือเป็นความผิดตามกฎหมาย พนักงานต้องปฏิบัติตามระเบียบและกฎหมาย พนักงานต้องไม่ซื้อขายหุ้นของบริษัท ในขณะที่ครอบครองข้อมูลภายในที่ยังไม่มีการประกาศเป็นทางการ ผู้บริหารและหน่วยงานกลางของบริษัทเป็นผู้ให้ข้อมูลแก่สาธารณชน

10. บทลงโทษผู้กระทำผิด

ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้พิจารณาความผิด และลงโทษผู้กระทำความผิดจริยธรรม บทลงโทษการตักเตือนด้วยวาจา การตักเตือนเป็นลายลักษณ์อักษร การสั่งพักงานโดยไม่จ่ายค่าจ้าง และการเลิกจ้างโดยไม่จ่ายค่าชดเชย

การกำหนดนโยบายจริยธรรมและจรรยาบรรณทางธุรกิจ เป็นข้อพึงปฏิบัติและแนวทางการประพฤติตนในการทำงานกับองค์กร โดยจะให้ความสำคัญกับคุณค่าเชิงปทัสถาน นอกเหนือไปจากการแสวงหากำไรสูงสุดเพื่อความยั่งยืนขององค์กรเพียงอย่างเดียว

ที่มา: บริษัท อิชิตัน กรุ๊ป จำกัด (มหาชน). (2565).

2.3 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)

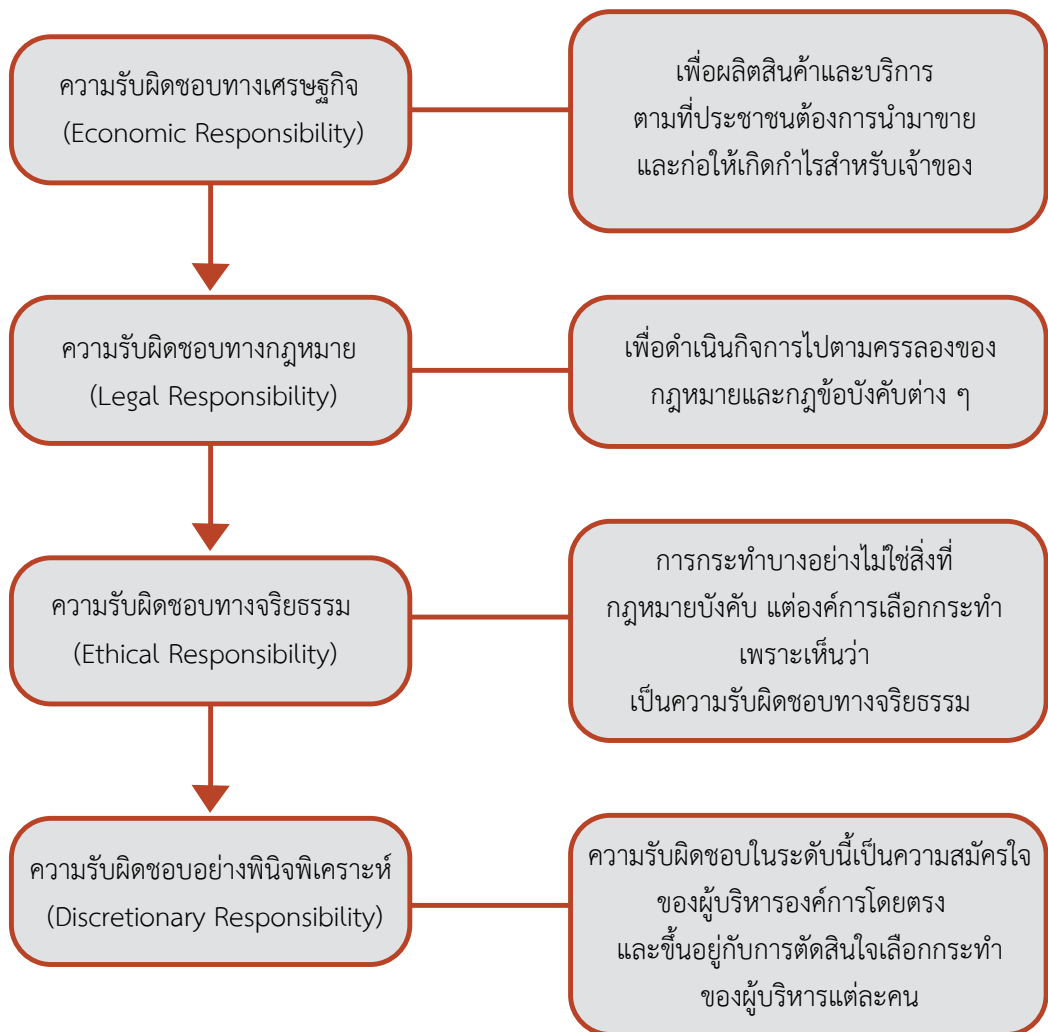
เป็นการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรต้องพิจารณาและให้ความสำคัญขึ้นกับการรับผิดชอบต่อสังคม ปัจจุบันกระแสการดำเนินธุรกิจกับการรับผิดชอบต่อสังคมเป็นเรื่องที่องค์กรในประเทศและต่างประเทศให้การตื่นตัวเป็นอย่างมาก การดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคมจะทำให้เกิดการแก้ปัญหาของสังคมได้ และเป็นการแสดงถึงจิตสำนึกต่อสังคมหรือการตอบแทนประโยชน์ที่ได้รับจากสังคม ชุมชน และแสดงถึงจิตสำนึกในการทำธุรกิจที่มีผลกระทบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

องค์กรเพื่อการพัฒนาอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยได้ให้ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) หมายถึง แนวคิดทางการจัดการมุ่งให้วิสาหกิจผสมผสานกับการดำเนินธุรกิจโดยให้ความห่วงใยด้านสังคมและสิ่งแวดล้อมร่วมกับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ขณะที่องค์กรเครือข่ายความรับผิดชอบต่อสังคม Corporate Social Responsibility Network. ให้ความหมายไว้ว่า การที่องค์กรธุรกิจดำเนินการตามความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเคร่งครัดการมี CSR. ถึงความรับผิดชอบต่อโปร่งใส เชื่อถือได้ไม่เพียงแต่ลูกค้า นักลงทุน รวมถึงลูกจ้าง ชุมชน คู่ค้า ราชการที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับวิสาหกิจและสังคม (โสภณ พรโชคชัย, 2563)

สรุป ได้ว่า ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) หมายถึง เป็นแนวคิดในการรับผิดชอบต่อขององค์กร ต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับ สังคม สิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนได้เสียในการดำเนินธุรกิจ

ระดับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ

สิ่งที่สำคัญการพิจารณาว่าองค์กรควรมีความรับผิดชอบต่อสังคมหรือไม่อย่างไร ตลอดจนการพิจารณาว่าควรจะได้รับผิดชอบต่อสังคมและแก้ปัญหาของสังคมมากน้อยเพียงใดนั้น เป็นการบ่งบอกถึงระดับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กรธุรกิจ โดยสามารถจัดแบ่งความรับผิดชอบที่ผู้บริหารควรมีต่อสังคมได้เป็น 4 ระดับ คือ (ภาพที่ 6)



ภาพที่ 6 ระดับความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์การธุรกิจ

1. ความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจ (Economic Responsibility) เพื่อผลิตสินค้าและบริการตามที่ประชาชนต้องการนำมาขายและก่อให้เกิดกำไรสำหรับเจ้าของกิจการในกรณีที่เงินองค์การทำอะไร นับได้ว่าเป็นความรับผิดชอบหลักและความรับผิดชอบดั้งเดิมของการดำเนินการจนอาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหารในอดีตบางคนไม่เคยคำนึงถึงความรับผิดชอบในด้านอื่นเลยนอกจากความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจ

2. ความรับผิดชอบต่อกฎหมาย (Legal Responsibility) เพื่อดำเนินกิจการไปตามครรลองของกฎหมายและกฎข้อบังคับต่าง ๆ อย่างไรก็ตามกฎหมายและกฎข้อบังคับไม่สามารถจะครอบคลุมการกระทำทุกอย่างที่องค์การกระทำได้ การกระทำบางอย่างไม่ผิดกฎหมายแต่ต้องการควรจะทำหรือไม่ก็นั้นขึ้นอยู่กับความรับผิดชอบของผู้บริหารองค์การนั้น ๆ

3. ความรับผิดชอบทางจริยธรรม (Ethical Responsibility) การกระทำบางอย่างไม่ใช่สิ่งที่กฎหมายบังคับถ้าองค์กรไม่ทำก็ไม่ผิดกฎหมาย แต่องค์กรเลือกกระทำเพราะเห็นว่าเป็นความรับผิดชอบทางจริยธรรม เช่น การให้สวัสดิการด้านเสื้อผ้า ที่อยู่อาศัย เงินกู้ยืม อาหารกลางวัน รถรับส่งพนักงานหรือการจัดนำเที่ยว เป็นต้น

4. ความรับผิดชอบอย่างพินิจิเคราะห์ (Discretionary Responsibility) ความรับผิดชอบในระดับนี้เป็นความสมัครใจของผู้บริหารองค์กรโดยตรง และขึ้นอยู่กับ การตัดสินใจเลือกกระทำของผู้บริหารแต่ละคน ความรับผิดชอบนี้ไม่ได้บังคับไว้ตามกฎหมายหรือเป็นสิ่งที่พนักงานคิดว่าควรได้รับตามหลักจริยธรรม เช่น ผู้บริหารไม่สนับสนุนให้พนักงานทำงานล่วงเวลาแต่กลับจ้างพนักงานเพิ่ม การเพิ่มเครื่องจักรหรือเพิ่มเงินเดือน ทั้งนี้เพราะผู้บริหารพินิจิเคราะห์อย่างละเอียดถี่ถ้วนแล้วว่าการทำงานล่วงเวลาจะทำให้สุขภาพของพนักงานเสื่อมโทรมและเป็นการบั่นทอนคุณภาพชีวิต

จะเห็นได้ว่าความรับผิดชอบต่อสังคมอาจแบ่งเป็นระดับชั้นได้ โดยจากชั้นที่ 1 อันเป็นสิ่งที่ผู้บริหารหรือนักธุรกิจต้องทำเพื่อความอยู่รอดของตนเอง นั่นคือความรับผิดชอบทางเศรษฐกิจแต่ผู้บริหารหรือนักธุรกิจบางคนจะรับผิดชอบในขั้นสูงขึ้นไปคือ จะเลือกทำสิ่งที่ได้ผลประโยชน์ได้กำไรแต่ต้องไม่ผิดกฎหมาย ถ้ามีความรับผิดชอบสูงขึ้นไปอีกก็จะเป็นความรับผิดชอบที่คำนึงถึงจริยธรรมหรือมีการพินิจิเคราะห์การกระทำเพื่อความรับผิดชอบต่อสังคมอย่างละเอียดถี่ถ้วน ระมัดระวังและจริงจังขึ้นไปกว่าแค่เพียงคำนึงถึงจริยธรรม การที่ผู้บริหารหรือนักธุรกิจคนใดจะตัดสินใจดำเนินการโดยมีความรับผิดชอบต่อสังคมน้อยประการใด ย่อมขึ้นอยู่กับจริยธรรมของผู้บริหารหรือนักธุรกิจผู้นั้น

ประเภทของการรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR)

การรับผิดชอบต่อสังคม เป็นหลักเกณฑ์ทางศีลธรรมที่องค์กรควรนำมาใช้ในการยึดถือปฏิบัติต่อผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ประกอบด้วย 3 ประเภท ดังนี้ (ปรีดี นกุลสมปรารถนา, 2563)

1. กิจกรรมเพื่อสังคม (CSR-After-Process) เป็นการดำเนินกิจกรรมขององค์กรที่แสวงหากำไรในธุรกิจต่าง ๆ และนำเงินส่วนหนึ่งที่เป็นรายได้จากการสินค้าหรือบริการที่ไม่ได้อยู่ในกระบวนการผลิต การขายสินค้าหรือบริการของบริษัท เป็นกิจกรรมที่ถูกละเลยและทำขึ้นมาหลังจากการดำเนินธุรกิจ เช่น การบริจาคเงินสมทบทุน การบริจาคเงินช่วยเหลือภัยพิบัติ การสร้างโรงเรียนในต่างจังหวัด หรือการเป็นอาสาสมัครในด้านต่าง ๆ

2. ธุรกิจเพื่อสังคม (CSR-in-Process) ความรับผิดชอบต่อสังคมที่อยู่ในกระบวนการทำงานหลักของบริษัทหรือองค์กรนั้น ๆ ที่แสวงหากำไรแต่ไม่ลืมที่จะคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม เช่น การควบคุมและป้องกันการสร้างมลพิษจากกระบวนการผลิต การผลิตสินค้าให้ได้คุณภาพตาม

มาตรฐาน การระบุข้อความหรือข้อมูลส่วนผสมในสินค้า หรือการจ่ายค่าชดเชยในกรณีที่บริษัททำอะไรมีผิดพลาดที่ส่งผลกระทบต่อชุมชนและสิ่งแวดล้อม หรือแม้แต่ความผิดพลาดต่อลูกค้า ซึ่งทั้งหมดล้วนแล้วแต่เกิดขึ้นในเวลาทำงานปกติขององค์กร

3. กิจกรรมเพื่อสังคม (CSR-as-Process) กิจกรรมเพื่อสังคมจะมีความแตกต่างจากกิจกรรมเพื่อสังคมและธุรกิจเพิ่มสังคม เนื่องจากกิจกรรมเพื่อสังคมนั้นเป็นการทำโดยที่ไม่ได้แสวงหากำไรให้กับตัวเอง หรือเรียกได้ว่าทุกกระบวนการของธุรกิจนั้นจะเกี่ยวข้องกับประโยชน์เพื่อสังคมทั้งหมด เช่น มูลนิธิเพื่อสังคม องค์กรสาธารณประโยชน์ ซึ่งเกิดจากการรวมตัวกันของคนที่มีอุดมการณ์เดียวกันในการสร้างประโยชน์สูงสุดแก่สังคม แต่ก็จำเป็นต้องอยู่รอดด้วยการรับการสนับสนุนจากหน่วยงานต่าง ๆ และเรายังเห็นได้จากองค์กรใหญ่หลาย ๆ องค์กรก็เริ่มมีการจัดตั้งหน่วยงานกิจการเพื่อสังคมขึ้นมาเป็นรูปแบบมูลนิธิเพื่อสังคม ในการกำกับดูแลการทำเพื่อสังคมโดยเฉพาะ

รูปแบบของการรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR)

1. การส่งเสริมประเด็นสังคม (Cause Promotion) การที่องค์กรส่งเสริมประเด็นปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม โดยการช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ เช่น การจัดหาเงินทุน การระดมทุน การบริจาคทรัพยากร การส่งอาสาสมัครเพื่อทำกิจกรรมต่าง ๆ

2. การตลาดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นสังคม (Cause-Related Marketing) การที่องค์กรบริจาครายได้ส่วนหนึ่งจากการขายสินค้าหรือบริการ เพื่อนำไปสมทบทุนหรือบริจาคให้กับหน่วยงานการกุศล หรือมูลนิธิต่าง ๆ เป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริโภคได้ร่วมทำบุญกับองค์กรและมูลนิธิด้วยความสมัครใจ

3. การตลาดเพื่อแก้ปัญหาสังคม (Corporate Social Marketing) การที่องค์กรณรงค์หรือสนับสนุนให้เกิดการสร้างตระหนักรู้ และเกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมในด้านต่าง ๆ อาทิ ด้านสาธารณสุข ด้านความปลอดภัย ด้านสิ่งแวดล้อม โดยองค์กรจะสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในแคมเปญการณรงค์ต่าง ๆ

4. การบริจาคเพื่อการกุศล (Corporate Philanthropy) การบริจาคปัจจัยหรือสิ่งของเพื่อช่วยเหลือปัญหาสังคม ซึ่งส่วนใหญ่มาจากการร้องขอจากหน่วยงานต่าง ๆ ที่ไม่ใช้การวางแผนในการทำโดยตัวองค์กรเอง

5. การอาสาช่วยเหลือชุมชน (Community Volunteering) การที่องค์กรจูงใจให้พนักงานสละเวลาในการทำงานเพื่อช่วยเหลือกิจกรรมทางสังคม โดยองค์กรอาจทำกิจกรรมด้วยตัวเองหรือร่วมกับหน่วยงานอื่น ๆ

6. การประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม (Socially Responsible Business Practices) การดำเนินธุรกิจที่หลีกเลี่ยงปัญหาต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นกับสังคม โดยการพิจารณาตั้งแต่กระบวนการผลิตสินค้า การเลือกใช้วัตถุดิบต่าง ๆ อีกทั้งยังหาวัตถุดิบที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

มาใช้ในกระบวนการต่าง ๆ รวมถึงการร่วมรณรงค์ให้คนในสังคมมีความรับผิดชอบต่อสังคมอีกด้วย

7.การพัฒนาและส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการตามกำลังซื้อของคนในระดับฐานราก (Developing and Delivering Affordable Products and Services) การใช้กระบวนการทางธุรกิจในการผลิตและจำหน่ายสินค้าและบริการสู่ตลาดในราคาที่ไม่แพง เหมาะกับกำลังซื้อของผู้บริโภคในระดับฐานราก ให้สามารถเข้าถึงสินค้าและบริการเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิต

รูปแบบของการรับผิดชอบต่อทางสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) มีหลากหลายประเด็นแต่ละประเด็นเป็นที่สนใจอย่างมากกับองค์กรธุรกิจ ดังนั้นจะนำกรณีตัวอย่างโครงการความรับผิดชอบต่อทางสังคม ของธุรกิจข้ามชาติ คือบริษัท Starbucks และธุรกิจในประเทศ ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) กรณีศึกษา

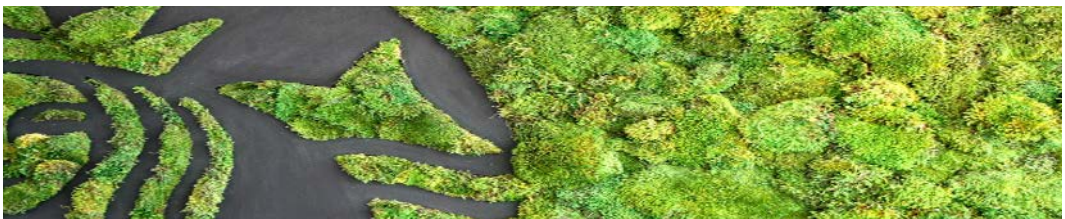
กรณีศึกษา 2.3

ความรับผิดชอบต่อสังคม บริษัท Starbucks – C.A.F.E. Practices

Starbucks เป็นแบรนด์หนึ่งที่ทำให้ความสำคัญกับจริยธรรมในการทำธุรกิจ รวมไปถึงความรับผิดชอบต่อสังคมตั้งแต่เริ่มธุรกิจในปี 1971 โดยได้เริ่มโครงการ Coffee and Farmer Equity (C.A.F.E.) ซึ่งเป็นโครงการส่งเสริมคุณค่าของเกษตรกร ด้วยการกำหนดแนวทางในการเพิ่มคุณภาพของสินค้า ความรับผิดชอบต่อเศรษฐกิจและการบริหารจัดการเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม โดยแนวทางดังกล่าวประกอบไปด้วย

- กาแฟทุกแก้วต้องได้มาตรฐานด้านคุณภาพ
- ปลูกฝังแนวคิดความยั่งยืน
- สนับสนุนเกษตรกรในทุกรูปแบบ
- ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งความปลอดภัย ความยุติธรรม มี

มนุษยธรรม ไม่เหยียดเพศและเชื้อชาติ และยังสนับสนุนด้านสภาพแวดล้อมในการอยู่อาศัยของพนักงาน Starbucks ยังได้ร่วมมือกับบริษัท Ethos Water ในการอำนวยความสะดวกด้านสาธารณูปโภคด้วยการลำเลียงน้ำสะอาดสู่คนกว่า 1 พันล้านคนที่เข้าไม่ถึงแหล่งน้ำในการทำมาหากิน ซึ่งนับเป็นการคิดถึงสังคมก่อนตัวเองที่ทำให้ Starbucks แตกต่างจากแบรนด์อื่น ๆ ในตลาด จนกลายเป็นแบรนด์ที่มีภาพลักษณ์ของการให้ความสำคัญกับคุณค่าของชุมชนและสังคม



นอกจากนี้ยังมีอีกหลาย ๆ กิจกรรมที่ Starbucks ทำ เช่น

- การจ้างทหารผ่านศึกจำนวน 25,000 นาย ภายในปี 2025 ซึ่งนับเป็นส่วนหนึ่งของการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคม
- ริเริ่มการจ้างงานคนรุ่นใหม่ที่เพิ่งจบการศึกษา เพื่อช่วยให้นักศึกษาที่จบใหม่มีงานทำเป็นที่แรก
- ร่วมกับค่ายผู้ลี้ภัยของสหประชาชาติ ในการจ้างงานผู้ลี้ภัยให้ได้ 10,000 คน ภายในปี 2022

ที่มา: popticle.com (2563)



กรณีศึกษา 2.4

ความรับผิดชอบต่อสังคม SCB มอง Robinhood เป็นโครงการ CSR

ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) หรือ SCB จัดงานเปิดตัวแอปส่งอาหาร Robinhood เปิดให้ดาวน์โหลดแบบฟรีๆ และจะเปิดใช้งานเต็มทีในปี 2021 จากการเปิดทดสอบใช้งานมา 5 เดือน มีร้านอาหารอยู่บนระบบแล้ว 16,000 ร้าน มีคนขับ 10,000 คน ตั้งเป้าภายในปีนี้จะมีร้านอาหาร 30,000 ร้าน และคนขับ 15,000 คน และคาดหวังยอดใช้งาน 20,000 Transaction ต่อวัน ตัวแอปดำเนินการภายใต้ชื่อ บริษัท เพอร์เฟิล เวนเจอร์ส จำกัด (อยู่ในเครือ SCB10X) โดยมี คุณ ธนา เจียรอัจฉริยะ เป็นประธานกรรมการบริหาร และคุณ สีนาท ลำชา เป็นกรรมการผู้จัดการ

ผู้บริหารกล่าวว่า Robinhood เน้นช่วยร้านอาหารรายย่อยที่อยากนำร้านอาหารขึ้นระบบ Food Delivery แต่ไม่อยากจะจ่ายค่า GP และเน้นช่วยร้านอาหารให้สามารถเข้าถึงลูกค้าเดลิเวอรี่ในช่วง Off-Peak หรือช่วงนอกเหนือจากมื้อกลางวันและมื้อเย็น โดยมีแคมเปญลดราคาอาหาร 8% ในช่วง Off-Peak ซึ่งเชื่อว่าร้านอาหารจะสามารถเข้าร่วมแคมเปญได้ เพราะไม่ต้องกังวลเรื่องค่า GP SCB10X มอง Robinhood เป็นส่วนหนึ่งของโครงการ CSR ไม่เน้นแข่งกับรายใหญ่ และไม่เน้นที่ร้านอาหาร Chain มากนัก เพราะมีกำลังในการลงทุนส่งอาหารอยู่แล้ว แต่เน้นร้านอาหารรายย่อยตามตรอกซอกซอย ให้สามารถดำเนินธุรกิจในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจ ร้านอาหารสามารถรับเงินได้ทันทีภายใน 1 ชั่วโมง และคนขับจะได้ค่าขับในวันถัดไป ไม่ต้องสำรองจ่ายค่าอาหารไปก่อน เพราะตัดเงินลูกค้าผ่าน transaction ออนไลน์ การใช้จ่ายไม่สามารถใช้เงินสดได้ เน้นจ่ายผ่านแอป SCB Easy หรือตัดผ่านบัตรเครดิตและเครดิต และจะเพิ่มวอลเลต Robinhood ด้านการนำร้านอาหารรายย่อยขึ้นระบบนั้น ใช้ทีมพนักงานธนาคาร SCB ตามสาขาที่รู้สึกใหม่ จากเป็นพนักงานให้บริการทางการเงิน ต้องเป็นผู้เชี่ยวชาญ ด้านการถ่ายรูป ช่วยสอนร้านอาหารถ่ายรูปอาหารสวย ๆ ทำเป็นโปรไฟล์ร้านบน Robinhood

ผู้บริหาร กล่าวว่า Robinhood ถือเป็น CSR ของ SCB เพราะไม่มีรายได้โดยตรงใด ๆ จากการให้บริการนี้ แต่ผลพลอยได้ระยะยาวคือ การทำสินเชื่อปล่อยกู้แก่ร้านค้ารายย่อย

ที่มา: bn blognone. (2563)

บทสรุป

บริษัทภิบาล จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรซึ่งองค์กรมุ่งเน้นการดำเนินธุรกิจตามหลักการความรับผิดชอบต่อสังคม โดยครอบคลุมถึงความต้องการของกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกด้าน และสอดคล้องกับวิถีแห่งการสร้างสมดุลระหว่างธุรกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม ซึ่งจะนำไปสู่ความเป็นองค์กรแห่งความยั่งยืน บริษัทภิบาลหรือการกำกับดูแลกิจการที่ดีประกอบด้วย ความซื่อสัตย์ (Integrity) ความยุติธรรม (Fairness) ความโปร่งใส (Transparency) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Responsibility) และภาระรับผิดชอบต่อสังคม (Accountability) จริยธรรมทางธุรกิจ เป็นสิ่งกำหนดประจักษ์และส่งผลต่อค่านิยม (Value) และทัศนคติ (Attitude) ของบุคคลในสังคม นำไปสู่มาตรฐานทางจริยธรรม (Ethical Standard) จริยธรรมการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการควรมีมาตรฐานการดำเนินงานตามจริยธรรมดังนี้

1. จริยธรรมการดำเนินธุรกิจขององค์กรต่อลูกค้า
2. จริยธรรมการดำเนินธุรกิจขององค์กรต่อคู่แข่ง
3. จริยธรรมการดำเนินธุรกิจขององค์กรต่อหน่วยงานของราชการ
4. จริยธรรมการดำเนินธุรกิจขององค์กรต่อพนักงาน
5. จริยธรรมการดำเนินธุรกิจขององค์กรต่อสังคม
6. จริยธรรมของพนักงานที่มีต่อองค์กร

จริยธรรมทางธุรกิจเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ และเป็นบรรทัดฐานทางสังคมที่ให้การยอมรับจากในอดีต ถึงปัจจุบันและอาจกล่าวได้ว่าเป็นที่มาของหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) องค์กรต่อไป

ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility) หมายถึง เป็นแนวคิดในการรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ต่อผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับ สังคมสิ่งแวดล้อม และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในการดำเนินธุรกิจ ประเภทของการรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR) ประกอบไปด้วย

1. กิจกรรมเพื่อสังคม (CSR-After-Process)
2. ธุรกิจเพื่อสังคม (CSR-in-Process)
3. กิจกรรมเพื่อสังคม (CSR-as-Process)

จะเห็นได้ว่าความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นสิ่งที่ผู้บริหารหรือนักธุรกิจต้องทำเพื่อความเติบโตอย่างยั่งยืนขององค์กร



ตอนที่ 2

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)

บทที่ 3

หลักการพื้นฐานการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

Fundamentals of Environmental Analysis

- 3.1 ความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- 3.2 ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- 3.3 แนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะมีความสำคัญต่อการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ ดังที่ Michael E. Naylor (1985) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรจะช่วยให้ฝ่ายจัดการสามารถตอบสนองต่อสภาวะการณ์สำคัญ ๆ ของบริษัทได้อย่างเหมาะสม โดยพยายามคาดการณ์เหตุการณ์สำคัญ ๆ ที่กำลังเกิดขึ้นในปัจจุบันหรือพยากรณ์สถานการณ์ในอนาคตเพื่อที่จะกำหนดประเด็นสำคัญของแต่ละสถานการณ์เพื่อที่จะวางแผนในการตอบสนองเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นหรือนำเอาสิ่งที่เรียนรู้จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมมาใช้ประกอบในการตัดสินใจที่สำคัญขององค์กร ความตื่นตัวของผู้บริหารต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจจะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดและสำเร็จขององค์กรในปัจจุบัน ซึ่งฝ่ายจัดการควรที่จะมอบหมายให้มีบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่จะดำเนินการเก็บรวบรวมและพิจารณาข้อมูลที่เป็นประเด็นสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมขององค์กรอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะในปัจจุบันที่มีอัตราการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว ซับซ้อน ปรับตัวตลอดเวลาและส่งผลกระทบต่อธุรกิจในมุมกว้างกว่าในอดีตมาก

นอกจากนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมยังเป็นเหตุผลสำคัญอีกประการหนึ่งที่ผู้บริหารระดับสูงต้องทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมขององค์กร เนื่องจากองค์กรเป็นระบบเปิด (Open System) การดำเนินงานหรือการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ย่อมมีความเกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อม โดยปัจจัยสิ่งแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรย่อมส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยตรง ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารและนักกลยุทธ์ที่จะต้องหาแนวทางปฏิบัติ เพื่อให้ผลกระทบที่เกิดขึ้นเป็นประโยชน์ หรือไม่ก่อผลคุกคามต่อการดำเนินงานและอนาคตของธุรกิจ ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่อย่างต่อเนื่องและมีพัฒนาการที่มั่นคง โดยหากองค์กรสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยมีหลักเกณฑ์เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ ก็จะช่วยเพิ่มโอกาสให้องค์กรประสบความสำเร็จในอนาคต

3.1 ความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การกำหนดกลยุทธ์ ขององค์การหรือธุรกิจที่เกิดขึ้นได้ องค์การจะต้องมีการตรวจสอบความชัดเจน และความพร้อมในด้านต่าง ๆ และนำมาซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ สิ่งสำคัญของการตรวจสอบเพื่อเตรียมความพร้อมขององค์การ คือการนำเครื่องมือที่เรียกว่าการวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) มาใช้ในการวิเคราะห์ ตรวจสอบและเตรียมความพร้อม วิธีการนำเครื่องมือที่เรียกว่า การวิเคราะห์สวอต (SWOT Analysis) ซึ่งเป็นเครื่องมือที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน หรือเป็นที่รู้จักกัน คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เป็นการประเมินสถานการณ์และความพร้อมในการดำเนินธุรกิจขององค์การ ผลจากการประเมินจะทำให้้องค์การได้ทราบถึงจุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weaknesses) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ที่กำลังจะเกิดขึ้น และเกิดขึ้นกับองค์การ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) จะช่วยให้ผู้บริหารองค์การทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ หากองค์การมีการตั้งรับที่ดีและใช้โอกาสให้เกิดประโยชน์ จะทำให้องค์การสามารถนำมาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์หรือแผนยุทธศาสตร์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีหน่วยงาน นักคิดได้ร่วมให้ความหมายไว้ดังนี้

สถานเอกอัครราชทูตไทย ณ เฮลซิงกิ. (2565).กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับการประกอบธุรกิจ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารรู้ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน มองเห็นโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนผลกระทบต่อการประกอบธุรกิจทุกประเภท

Michael E. Naylor (1985) นักวางแผนกลยุทธ์ของ General Motors หรือ GM กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การทำให้ทุกส่วนงานสามารถตอบสนองต่อสถานการณ์สำคัญ ๆ ขององค์การได้อย่างเหมาะสม โดยมีการคาดการณ์ถึงสถานการณ์สำคัญที่อาจเกิดขึ้นในปัจจุบัน และในอนาคต เพื่อกำหนดประเด็นต่าง ๆ ที่สำคัญ นำมาใช้ในการวางแผนในการตอบสนองกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น หรือนำเอาสิ่งที่เรียนรู้จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อม มาใช้ประกอบในการตัดสินใจที่สำคัญขององค์การผู้บริหารให้ความสำคัญ เพราะสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ มีส่วนต่อการอยู่รอด และความความตื่นตัวของผู้บริหารต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อความอยู่รอดและสำเร็จขององค์การและธุรกิจในปัจจุบัน สภาพแวดล้อมขององค์การธุรกิจในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความซับซ้อนมาก ตามกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก และเทคโนโลยีที่ล้ำสมัย สิ่งเหล่านี้จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจในมุมกว้างกว่าในอดีตมาก (ทิษัมพร วาสีทธิ. 2561.)

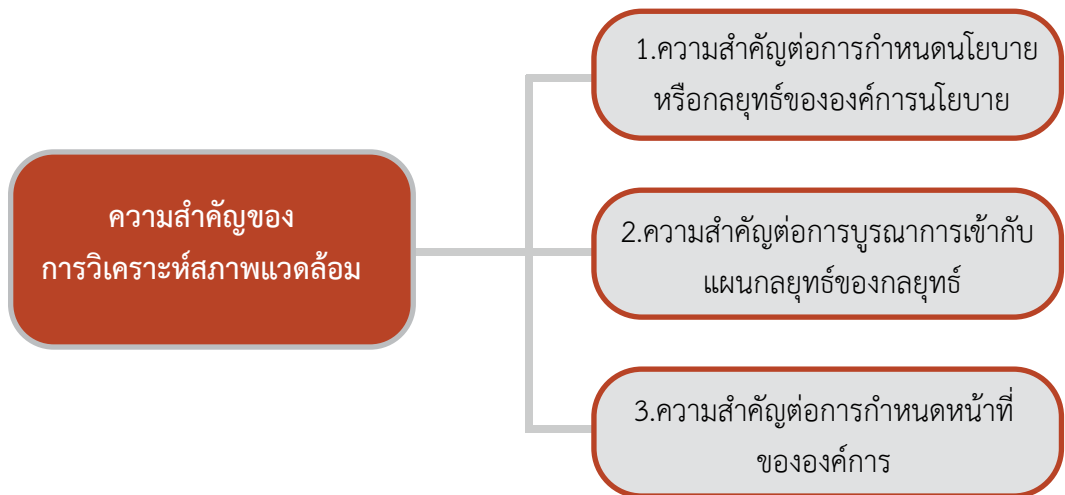
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ หมายถึง พลังและแรงกดดันต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการขององค์การ ซึ่งจะนำมาซึ่งความสำเร็จและล้มเหลวในการบรรลุเป้าหมายของ

องค์การ โดยผู้บริหารขององค์การจะต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมขององค์การที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ ทั้งนี้ต้องการให้องค์การสามารถตอบสนองต่อโอกาสที่เอื้ออำนวย อุปสรรคและแผนในอนาคต สภาพแวดล้อมประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) (กึ่งพรทองใบ และคณะ.2560)

สรุป การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง การตรวจสอบ และการประเมินสถานการณ์ สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในขององค์การที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จ การอยู่รอด การเติบโตขององค์การ ขณะเดียวกันสามารถทำให้องค์การเกิดความล้มเหลวได้เช่นกัน สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซับซ้อนมากขึ้น

3.2 ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีความสำคัญต่อองค์การ 3 ประการ (ภาพที่ 7) ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 7 ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

1. ความสำคัญต่อการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์การ

เป็นวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายแรกของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ปกติการดำเนินงานระดับนโยบายจะให้ความสนใจในหัวข้อเชิงกลยุทธ์ที่กว้าง ๆ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์การทั้งหมด เช่น ทิศนคติ บรรทัดฐานหรือกฎหมาย โดยที่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในระดับนโยบายจะอยู่ในลักษณะที่ไม่มีโครงสร้าง นอกจากนี้ยังมีความสัมพันธ์ทางอ้อมและไม่เป็นทางการกับการวางแผนขององค์การ ดังนั้นบทบาทเดียวกับการกำหนดนโยบายจึงมีวัตถุประสงค์

ที่จะช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงมีข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อม โดยที่บทบาทนี้ให้ความสำคัญกับการตรวจสอบตั้งแต่เริ่มต้น เพื่อให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถตัดสินใจตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม ปกติบุคคลที่ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสำหรับการกำหนดนโยบายจะให้ความสำคัญกับภาพรวมของการดำเนินงานระดับองค์กร และมักจะปฏิบัติงานขึ้นตรงต่อผู้บริหารระดับสูง

2. ความสำคัญต่อการประสานงานและบูรณาการเข้ากับแผนกลยุทธ์

เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อที่จะกำหนดแนวทางในการพัฒนาหรือปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร โดยช่วยให้ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารตามหน้าที่ทางธุรกิจหรือสายงานต่าง ๆ ตื่นตัวกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมของธุรกิจ ซึ่งจะมีผลกระทบและมีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับการวางแผนในทุกระดับตั้งแต่ระดับองค์กร ระดับธุรกิจและระดับหน้าที่ทางธุรกิจ ปกติบุคคลที่ทำหน้าที่วิเคราะห์สภาพแวดล้อมมักจะทำงานในระดับหน่วยงานหรือระดับองค์กร ซึ่งจะมีการรายงานผลหรือดำเนินงานในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านวางแผน โดยปกติการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะเป็นส่วนหนึ่งในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์กับการพยากรณ์สภาพแวดล้อม เพื่อที่จะกำหนดสมมติฐานพื้นฐานเกี่ยวกับความต้องการขององค์กรและแผนงานในอนาคต ตลอดจนเกี่ยวข้องกับการนำเสนอข้อมูลและให้รายละเอียดเกี่ยวกับปัจจัยสำคัญของสภาพแวดล้อม ซึ่งผลกระทบต่ออนาคตขององค์กร

3. ความสำคัญต่อการกำหนดหน้าที่ขององค์กร

ให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพหรือการดำเนินงานตามหน้าที่ในแต่ละส่วนประกอบขององค์กร เช่น การตลาด การเงิน การผลิตและทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น โดยผู้วิเคราะห์จะเก็บรวบรวมและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างสัมพันธ์กับการดำเนินงานในแต่ละหน้าที่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในลักษณะนี้มักจะดำเนินงานเพื่อจะให้การปฏิบัติงานของแต่ละหน้าที่ทางธุรกิจดำเนินงานอย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง หรือแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในแต่ละส่วนงาน เช่น การพัฒนาเทคนิคการผลิตให้มีประสิทธิภาพ การปรับระบบสวัสดิการและการปรับตัวให้สอดคล้องกับกฎระเบียบของรัฐในขณะนั้น ๆ เป็นต้น ปกติผู้วิเคราะห์จะปฏิบัติงานในหน่วยงานและจะให้ความสำคัญเฉพาะเจาะจงในสภาวะแวดล้อมเฉพาะด้าน ซึ่งเป็นส่วนที่ติดต่อกับหน้าที่งานของตน

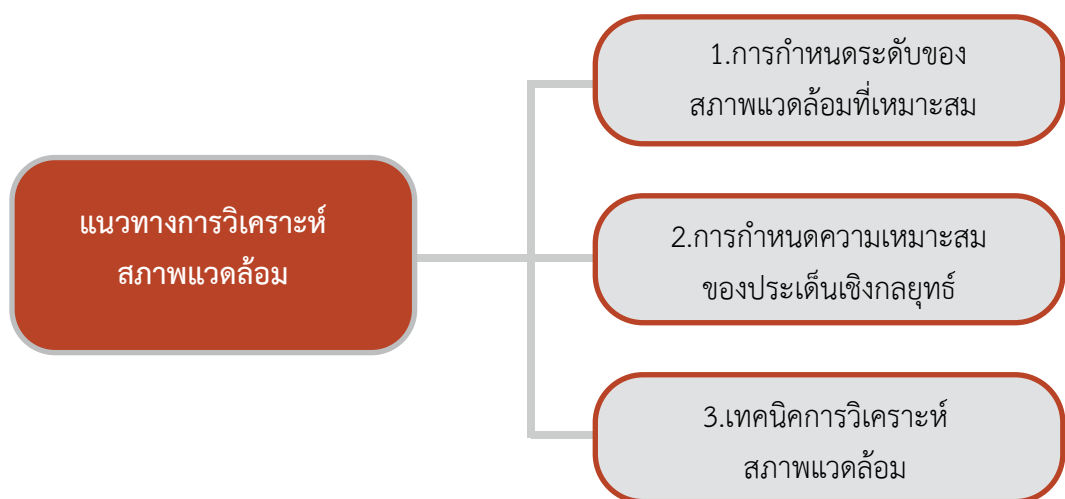
จะเห็นว่า ถึงแม้จะดำเนินงานอยู่ภายในองค์กรเดียวกัน แต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอาจจะมีบทบาทที่แตกต่างกันในแต่ละระดับหรือหน่วยงาน โดยบทบาทที่เกี่ยวข้องกับนโยบายจะมีขอบเขตการดำเนินงานที่กว้างและไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการวางแผนขององค์กรในทาง

ตรงข้าม บทบาทเฉพาะหน้าที่จะมีเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงถึงเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่แต่ละหน่วยงานสนใจ ขณะที่บทบาทที่บูรณาการเข้ากับการวางแผนกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการวางแผนอย่างเป็นรูปธรรม อย่างไรก็ตามจะเห็นว่าบทบาททั้งสามเป็นตัวอย่างที่ดีกว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์การ

ดังนั้นผู้บริหารและนักกลยุทธ์จึงควรที่จะเข้าใจบทบาทของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมว่าต้องสอดคล้องและเหมาะสมกับความต้องการขององค์การ ซึ่งการดำเนินงานขององค์การในบทบาทอื่น ๆ หรือความไม่ชัดเจนในบทบาทอาจก่อให้เกิดข้อจำกัดต่อการบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ

3.3 แนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ความเข้าใจโครงสร้างของสภาพแวดล้อม (Environmental Structure) ในแต่ละมิติที่กล่าวถึงในบทนี้ จะเป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับผู้จัดการและนักกลยุทธ์ในการทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม อย่างไรก็ตามในปัจจุบันยังไม่มีมาตรฐานหรือวิธีการที่เป็นสากล (Universal Approach) ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเนื่องจากยังไม่มีเทคนิคการวิเคราะห์และการพยากรณ์สภาพแวดล้อมที่สามารถกำหนดปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ตลอดจนความซับซ้อน การพลวัตและความแตกต่างของแต่ละธุรกิจ ทำให้ยากต่อนักกลยุทธ์ในการกำหนดแนวปฏิบัติมาตรฐาน ดังนั้น หัวข้อนี้จะกล่าวถึงแนวทางที่จะช่วยให้ผู้จัดการเพิ่มประสิทธิภาพในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งจะอธิบายประเด็นสำคัญ (ภาพที่ 8) ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 8 แนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

1. การกำหนดระดับของสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม

ถึงแม้ว่าหัวข้อที่ผ่านมาได้อธิบายให้ผู้อ่านเห็นว่าสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในแต่ละระดับจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กร แต่อย่างไรก็ตามไม่ได้หมายความว่าสภาพแวดล้อมทุกอย่างจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานในลักษณะและสร้างผลลัพธ์ที่เหมือนกัน ซึ่งผู้จัดการและนักกลยุทธ์ควรทราบเหมือนกันว่าสภาพแวดล้อมในแต่ละระดับนั้นมีความสำคัญต่อการดำเนินงานแตกต่างกันอย่างไร สภาพแวดล้อมบางอย่างมีผลกระทบมากขณะที่บางอย่างมีผลกระทบน้อย หรือสภาพแวดล้อมชนิดหนึ่งจะมีความสำคัญมากในช่วงเวลาหนึ่ง และลดความสำคัญลงเมื่อเวลาผ่านไป วิธีการหนึ่งที่สามารถใช้ในการกำหนดระดับความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมคือการพิจารณาขนาดและระดับขององค์กรที่ต้องเกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจ ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินงานภายในและระหว่างประเทศ

จะเห็นว่าสภาพแวดล้อมทั่วไปจะทวีความสำคัญและมีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์กรมากขึ้นเมื่อธุรกิจมีขนาดใหญ่ขึ้นและมีการดำเนินงานระหว่างประเทศมากขึ้น ในทางตรงข้ามถ้าองค์กรมีขนาดเล็กและมีความสัมพันธ์กับธุรกิจระหว่างประเทศน้อยสภาพแวดล้อมทั่วไปจะลดความสำคัญลง อย่างไรก็ตามปัจจัยภายในองค์กรจะมีความสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดใหญ่หรือขนาดเล็ก

2. การกำหนดความเหมาะสมของประเด็นเชิงกลยุทธ์

ประเด็นเชิงกลยุทธ์ (Strategic Issue) หมายถึง ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบต่อความสามารถในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยผู้จัดการต้องกำหนดให้ได้ว่าปัจจัยเชิงกลยุทธ์ใดมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Key Success Factors) หรือที่เรียกว่า KSF และแต่ละปัจจัยมีความสำคัญในระดับใด ซึ่งนักกลยุทธ์สามารถเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลย้อนกลับจากบุคลากรที่เป็นกุญแจสำคัญ (Key Personnel) วิธีการหนึ่งที่ผู้บริหารใช้ในการตรวจสอบหรือพิจารณาความอ่อนแอขององค์กรที่มีปัจจัยแวดล้อมโดยให้ผู้จัดการหรือบุคลากรที่เลือกมาช่วยตอบคำถามดังต่อไปนี้

1). ปัจจัยภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินงานทางธุรกิจมีอะไรบ้าง ตัวอย่างเช่นราคาน้ำมันดิบ รายได้ประชาชาติ อัตราเงินเฟ้อ การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี หรือกฎหมายการค้าระหว่างประเทศ

2). ปัจจัยภายนอกที่เป็นอันตรายหรือมีผลคุกคามต่อธุรกิจมีอะไรบ้าง เป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบกับองค์กรธุรกิจที่ยากต่อการหลีกเลี่ยง หากเกิดขึ้นกับองค์กรแล้วย่อมก่อให้เกิดความเสียหายกับองค์กร หากการตรวจสอบเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและถูกต้อง องค์กรสามารถตั้งรับกับปัญหาได้อย่างทันท่วงที และอาจเกิดผลกระทบกับองค์กรได้น้อยที่สุด ตัวอย่าง

เช่น พฤติกรรมการบริโภคเปลี่ยนไปตามเทคโนโลยี การแข่งขันไร้พรมแดนทำให้สินค้าใหม่สามารถทดแทนได้ หรือภาวะบีบข้อบังคับทางกฎหมายการค้าส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจ

3). ข้อมูลที่เกี่ยวกับแผนงานในอนาคตของคู่แข่งมีอะไรบ้าง การวิเคราะห์ถึงสภาพแวดล้อมทางภายนอก ปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งคือ จะต้องทราบถึงคู่แข่งในตลาดเป็นใครบ้าง คู่แข่งทางตรง คู่แข่งทางอ้อม และประเมินดูว่าคู่แข่งมีแผนงานในอนาคตอย่างไรบ้าง เช่น แผนงานทางด้านการลงทุน การผลิต การนำเทคโนโลยีมาใช้ หรือ การขยายการเติบโตในอุตสาหกรรม ปัจจัยเหล่านี้ทำให้องค์กรสามารถรู้ถึงการเคลื่อนไหวของคู่แข่ง ซึ่งเปรียบเสมือนกับองค์การได้ รู้เขา ขณะเดียวกันองค์การต้อง รู้ตัวเรา ด้วยเพื่อปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการแข่งขันในอุตสาหกรรมได้

4). ปัจจัยภายนอกที่จะนำมาใช้ในการกำหนดทิศทางการกลยุทธ์ขององค์การมีอะไรบ้าง ประเด็นนี้เป็นการกำหนดปัจจัยภายนอกเพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ขององค์การ ประเด็นที่จะนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ขององค์การอาจต้องพิจารณาถึงปัจจัยอื่นมาทำการวิเคราะห์ร่วม เช่น มองว่าปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจที่มีการเติบโตจะทำการขยายการลงทุนทำได้ง่าย และมีความสำเร็จสูง สิ่งที่เราต้องพิจารณาร่วม คือ ความพร้อมเรื่อง คน เงินทุน วัตถุดิบ และการจัดการ มีความพร้อมเพียงใด เป็นต้น

5). ปัจจัยภายนอกที่เปลี่ยนแปลงและจะมีผลกระทบในทางที่ดีต่ออนาคตของธุรกิจมีอะไรบ้าง นักกลยุทธ์สามารถประยุกต์คำถามทั้ง 5 ข้อเพื่อเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลในหลาย ๆ ด้าน เช่น ภาพรวมขององค์การ การตลาด การเงินและการผลิต เป็นต้น และยังสามารถหาข้อมูลได้จากแหล่งข้อมูลอื่น ๆ เช่น ลูกค้านหรือที่ปรึกษาทางธุรกิจ เป็นต้น นอกจากนี้การหาข้อมูลจากพนักงานที่เป็นกุญแจสำคัญของธุรกิจยังสามารถช่วยผู้บริหารและนักกลยุทธ์ในการประมวลข้อมูลและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการดำเนินงานและบรรยากาศในองค์การซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การ

สามารถสรุปได้ว่า การที่ฝ่ายบริหารจะต้องเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของสภาพแวดล้อมทั้ง 3 ระดับถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญในความสำเร็จขององค์การ โดยที่ฝ่ายบริหารจะต้องระลึกอยู่เสมอว่าเขาจะต้องให้ความสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในระดับใด และในระดับความสำคัญอย่างไรในแต่ละช่วงเวลา

3. เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis Techniques)

ก่อนที่องค์กรจะสามารถกำหนดแผนกลยุทธ์ได้ ผู้บริหารองค์กรต้องศึกษาและเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมเป็นอย่างดี การศึกษาถึงสภาพแวดล้อมทำให้สามารถระบุถึง ตัวแปรที่ส่งผล

กระทบกับองค์กรได้อย่างดี การแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันมีความรุนแรงและปรับเปลี่ยนไปมาก มีความซับซ้อนมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารองค์กรต้องศึกษาถึงวิธีการในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ทั้งภายในและภายนอกขององค์กร และเป็นการกำกับดูแล ประเมินผล และกระจายข้อมูลไปสู่กลุ่มผู้บริหารหลักภายในกิจการ ผู้บริหารองค์กรใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นเครื่องมือ การตัดสินใจแก้ปัญหาหรือกำหนดทิศทางของธุรกิจให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา การพัฒนาการของการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมจึงมีความหลากหลายมากขึ้น ผู้บริหารองค์กรสามารถนำหลักการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมได้ตามความเหมาะสมเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุดกับองค์กร เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่สำคัญ (ภาพที่ 9)



ภาพที่ 9 เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental Scanning)

การตรวจสอบสภาพแวดล้อม เป็นกระบวนการในการสังเกต ตรวจสอบและเก็บรวบรวมข้อมูล ที่สำคัญของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม เป็นความเข้าใจถึงปรากฏการณ์ผ่านมุมมองของเหตุการณ์ การตัดสินใจ ทางเลือก และผลที่ตามมาในอนาคต การตรวจสอบสภาพแวดล้อมมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อที่จะช่วยให้ผู้บริหารมีความเข้าใจในสภาพแวดล้อม และเชื่อมโยงกับทุกภาคส่วนต่าง ๆ ขององค์กรและนำไปสู่การวางแผน ความสามารถในการ

กำหนดทิศทางขององค์การอย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ ปัจจุบันการตรวจสอบสภาพแวดล้อมเป็นเทคนิคที่ได้รับความสนใจและถูกนำไปประยุกต์ในการบริหารงานหลายลักษณะดังต่อไปนี้

1.1 การตรวจสอบสภาพแวดล้อมเฉพาะกิจ (Ad-hoc Scanning) จะดำเนินการเมื่อเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดฝันหรือสภาพวิกฤตขึ้นกับองค์การ เช่น การเกิดสถานการณ์โควิด-19 การประท้วงเดินขบวนแรงงาน หรือวิกฤตทางเศรษฐกิจ เป็นการตรวจสอบจากเหตุการณ์เฉพาะกิจที่เกิดขึ้น มาตรวจสอบและวิเคราะห์เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหา โดยวิธีการตั้งทีมงานในการทำหน้าที่เป็นเฉพาะกิจ

1.2 การตรวจสอบสภาพแวดล้อมตามปกติ (Regular Scanning) เป็นการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งจะทำในรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามปกติขององค์การ อาจจะอยู่ในรูปรายปี การตรวจสอบและนำข้อมูลผลการตรวจสอบมาใช้ในการวางแผนและกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การ

1.3 การตรวจสอบสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง (Continuous Scanning) เป็นวิเคราะห์และตรวจสอบและติดตาม สภาพแวดล้อมอยู่ตลอดเวลาการตรวจสอบมาใช้ในการวางแผนและกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การ

2. ติดตามสภาพแวดล้อม (Environmental Monitoring)

วัตถุประสงค์ของการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การคือ ความต้องการในการสร้างโอกาสในความได้เปรียบจากการแข่งขัน การเฝ้าดูความเปลี่ยนแปลงทางธุรกิจ การมียุทธศาสตร์ที่ชัดเจน และการมีแผนงานอย่างที่ดี ผู้บริหารองค์การควรที่จะต้องมีความแน่ใจว่าข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบสภาพแวดล้อมถูกนำมาสรุปและวิเคราะห์เพื่อจะกำหนดคุณลักษณะของสภาพแวดล้อมที่สร้างโอกาสให้กับองค์การ และลดปัญหาหรืออุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์การ วิธีการหนึ่งสำหรับการวิเคราะห์อุปสรรคและโอกาสได้แก่ การกำหนดและการตรวจสอบถึงปัจจัยต่างๆ ในสภาพแวดล้อมขององค์การที่สามารถสร้างความได้เปรียบและสร้างโอกาสให้กับองค์การขณะเดียวกันวิเคราะห์ถึงอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นกับองค์การ เพื่อลดถึงผลกระทบอันอาจจะเกิดขึ้นกับองค์การในอนาคต

3. การพยากรณ์สภาพแวดล้อม (Environmental Forecasting)

เป็นการประมาณการ หรือ การคาดคะเนว่า อะไรจะเกิดขึ้นในอนาคตหลายองค์การอาจใช้เครื่องมือที่แตกต่างกัน หรือระบบซอฟต์แวร์ในการวิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลอาจนำเอาหลักการและเทคนิคทางคณิตศาสตร์ ทางสถิติเข้าช่วยเพื่อกำหนดว่าสถานการณ์ใดหรือเหตุการณ์ใดมีโอกาสเกิดขึ้นในอนาคต การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมีเป้าหมายสำคัญ

คือ ต้องการที่จะวัด สถานะในปัจจุบันของสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานขององค์กร เนื่องจาก การกำหนดภาพของสถานการณ์ปัจจุบันเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนากลยุทธ์ของธุรกิจ การพยากรณ์การประมาณการ หรือการคาดคะเน กับเหตุการณ์เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นกับสภาพแวดล้อม จะทำให้ผู้บริหารองค์กรสามารถวางแผนเชิงกลยุทธ์ได้อย่างเป็นอย่างดี และส่งผลต่อความสำเร็จ ในการดำเนินขององค์กรตามที่กำหนดไว้

4. การประเมินผลสภาพแวดล้อม (Environmental Assessment) เป็นการนำ ผลการพยากรณ์มาใช้ในการประเมิน ว่าปัจจัยต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง ส่งผล กระทบอย่างไร มีอิทธิพลของผลกระทบมากน้อยเพียงใด และระยะเวลาของการเกิดผลกระทบ นานแค่ไหน ผลกระทบจากการประเมินสภาพแวดล้อมทั้งหมดขององค์กรที่สามารถเกิดขึ้นได้ เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis Techniques)

เพื่อให้มีความเข้าใจในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากขึ้น จึงมีการประยุกต์ตาราง แบบจำลองเทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาใช้เพื่อความสะดวกรวดเร็วและเข้าใจง่าย (ตารางที่ 1)



ตารางที่ 1. แบบจำลองเทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis Techniques)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	ตรวจสอบผลกระทบ (ปัจจุบัน)	ติดตามผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ปัจจุบัน - อนาคต	พยากรณ์แนวโน้มที่จะเกิดขึ้น ปัจจุบัน - อนาคต	ผลการประเมิน (O / T)
1. ด้านเศรษฐกิจ 1.1 เศรษฐกิจภายในประเทศ 1.2 การเติบโตภาคอุตสาหกรรม ที่กิจการดำเนินอยู่ 1.3 อัตราดอกเบี้ย 1.4 รายได้ประชาชาติ 1.5 อัตราการแลกเปลี่ยน 1.6 ระดับค่าจ้าง และเงินเดือน 1.7 อัตราการว่างงาน ฯลฯ 2. ด้านสังคม และวัฒนธรรม 2.1 ค่านิยมและทัศนคติของสังคม 2.2 วิธีการดำรงชีวิตที่เปลี่ยนไป 2.3 การเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค 2.4 โครงสร้างประชากร 2.5 อัตราการเกิดของประชากร 2.6 การดูแลรักษาสุขภาพอนามัย ฯลฯ 3. ด้านการเมือง และกฎหมาย 3.1 นโยบายของรัฐบาลในด้านต่าง ๆ 3.2 กฎหมายต่าง ๆ ที่มีผลกระทบโดยตรงต่อธุรกิจ 3.3 ทัศนคติต่อบริษัทข้ามชาติ กฎหมายภาษีอากร 3.4 กฎหมายห้ามการผูกขาด 3.5 กฎหมายแรงงาน / แรงงานข้ามชาติ 3.6 การมีเสถียรภาพของรัฐบาล ฯลฯ				

ตารางที่ 1. แบบจำลองเทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis Techniques) (ต่อ)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	ตรวจสอบผลกระทบ (ปัจจุบัน)	ติดตามผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ปัจจุบัน - อนาคต	พยากรณ์แนวโน้มที่จะเกิดขึ้น ปัจจุบัน - อนาคต	ผลการประเมิน (O / T)
4. ด้านเทคโนโลยี 4.1 ความเจริญก้าวหน้าทางด้านสื่อสาร 4.2 โครงสร้างพื้นฐานทางโทรคมนาคม 4.3 การค้นพบสิ่งประดิษฐ์นวัตกรรมทางเทคโนโลยี 4.4 การพัฒนาการใหม่ ๆ ทางด้านเทคโนโลยี 4.5 การป้องกันสิทธิบัตร ฯลฯ 5. ด้านนิเวศวิทยา 5.1 ผลกระทบจากภาวะโลกร้อน 5.2 ผลกระทบจากมลภาวะ 5.3 องค์การที่ไม่ใช่ของรัฐ 5.4 กฎหมายป้องกันสภาพแวดล้อม ฯลฯ 6. ด้านปฏิบัติการ หรือการดำเนินงาน 6.1 การแข่งขันระหว่างอุตสาหกรรมเดียวกัน 6.2 การวิเคราะห์ภัยคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ 6.3 การวิเคราะห์อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ 6.4 การวิเคราะห์สินค้าหรือบริการทดแทน 6.5 การวิเคราะห์อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ ฯลฯ				

ตัวอย่าง เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis Techniques) บางส่วน

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	ตรวจสอบผลกระทบ (ปัจจุบัน)	ติดตามผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ปัจจุบัน - อนาคต	พยากรณ์แนวโน้มที่จะเกิดขึ้น ปัจจุบัน - อนาคต	ผลการประเมิน (O /T)
1. ด้านเศรษฐกิจ 1.1 เศรษฐกิจภายในประเทศ	✓	มีผลกระทบในระดับมาก	เศรษฐกิจภายในประเทศไทยใน 2 ไตรมาสของปีมีขยายตัวร้อยละ 3.8 ผู้บริโภคมีความมั่นใจในการจับจ่ายใช้สอยเพื่อการอุปโภคบริโภคมากขึ้นเพิ่มโอกาสในการขายสินค้า	O
1.2 การเติบโตภาคอุตสาหกรรมที่กิจการดำเนินอยู่	✓	มีผลกระทบในระดับมาก	แนวโน้มการเติบโตของตลาดและกลุ่มเป้าหมายมีการซื้อสินค้าปริมาณมากขึ้นทำให้ต้องเพิ่มกำลังการผลิตอย่างต่อเนื่อง	O
1.3 อัตราการว่างงาน	✓	มีผลกระทบในระดับมาก	อัตราการว่างงานน้อยลงทำให้ผู้บริโภคมีรายได้ส่งผลต่อความเชื่อมั่นในการจับจ่ายใช้สอยสินค้าเพื่อการบริโภคมากขึ้นเป็นการเพิ่มโอกาสในการจัดจำหน่ายสินค้า	O
2. ด้านสังคม และวัฒนธรรม 2.1 การเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค	✓	มีผลกระทบในระดับมาก	พฤติกรรมของผู้บริโภคเน้นความสะดวกสบาย รวดเร็ว ส่งผลให้สินค้าใหม่ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี	O
2.2 การดูแลสุขภาพสภาพและอนามัย	✓	มีผลกระทบในระดับมาก	กระแสการรักษาสุขภาพ การดูแลรูปร่าง ที่เกิดขึ้นทั้งชายและหญิง ทำให้เพิ่มโอกาสในการเสนอขายสินค้า และเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้มากขึ้น	O

ตัวอย่าง เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis Techniques) บางส่วน (ต่อ)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	ตรวจสอบผลกระทบ (ปัจจุบัน)	ติดตามผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ปัจจุบัน - อนาคต	พยากรณ์แนวโน้มที่จะเกิดขึ้น ปัจจุบัน - อนาคต	ผลการประเมิน (O / T)
3. ด้านการเมือง และกฎหมาย 3.1 กฎหมายแรงงาน / แรงงานข้ามชาติ	✓	มีผลกระทบในระดับมาก	รัฐมีมาตรการปรับค่าแรงขั้นต่ำ ทำให้อุตสาหกรรมต้องแบกรับต้นทุนสินค้าเพิ่มขึ้น ส่งผลกระทบกับการต้องปรับราคาสินค้าเพิ่มขึ้น	T
3.2 นโยบายของรัฐบาลในด้านแก้ไขปัญหาวิกฤตการณ์โควิด -19	✓	มีผลกระทบในระดับมาก	รัฐบาลไม่มีนโยบายในการแก้ไขปัญหา โควิด-19 ที่ชัดเจน ส่งผลต่อกิจการต้องปิดดำเนินการตามนโยบายภาครัฐทำให้ผลประกอบการ ลดลง	T
4. ด้านเทคโนโลยี 4.1 ความเจริญก้าวหน้าทางด้านการสื่อสาร	✓	มีผลกระทบในระดับมาก	การล้ำหน้าทันสมัยของเทคโนโลยี ทำให้เกิดการเชื่อมโยงโลกให้เป็นหนึ่งเดียวกัน ทำให้สามารถสื่อสารกับผู้บริโภคได้ ในวงกว้าง องค์กรสามารถสร้างการรับรู้ และเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายได้มากขึ้น	O
4.2 การพัฒนาการทางด้านเทคโนโลยี	✓	มีผลกระทบในระดับมาก	ช่องทางการสื่อสาร และช่องทางการขายในปัจจุบันเข้าถึงง่ายและหลากหลาย เช่น ช่องทางขายสินค้าทางออนไลน์ ทำให้เข้าถึงกลุ่มลูกค้าได้ง่ายขึ้น	O

ตัวอย่าง เทคนิคการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis Techniques) บางส่วน (ต่อ)

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก	ตรวจสอบผลกระทบ (ปัจจุบัน)	ติดตามผลกระทบที่จะเกิดขึ้น ปัจจุบัน -อนาคต	พยากรณ์แนวโน้มที่จะเกิดขึ้น ปัจจุบัน - อนาคต	ผลการประเมิน (O / T)
5. ด้านนิเวศวิทยา 5.1กฎหมายป้องกันสภาพแวดล้อม	✓	มีผลกระทบในระดับมาก	การมีกฎหมายหรือมาตรการของรัฐเกี่ยวข้องกับบรรพบุรุษที่ห้ามใช้บรรพบุรุษที่ทำลายสิ่งแวดล้อมโดยเฉพาะพลาสติกหรือโฟม จึงส่งผลต่อต้นทุนบรรพบุรุษที่สูงขึ้น ต้นทุนเพิ่มขึ้น	O
6. ด้านปฏิบัติการหรือการดำเนินงาน 6.1 การแข่งขันระหว่างอุตสาหกรรมเดียวกัน	✓	มีผลกระทบในระดับมาก	การแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันมีการแข่งขันที่ค่อนข้างรุนแรง และมีคู่แข่งจำนวนมาก	T
6.2 การวิเคราะห์ภัยคุกคามของผู้เข้ามาใหม่	✓	มีผลกระทบในระดับมาก	ขนาดตลาด (Market Size) มีขนาดใหญ่ กว่า 50% คือ คู่แข่งขันรายใหญ่มีเงินทุนสูง สามารถขายสินค้าได้หลากหลายช่องทางและสามารถประชาสัมพันธ์ได้ดีกว่า	T
6.3 การวิเคราะห์สินค้าหรือบริการทดแทน	✓	มีผลกระทบในระดับมาก	กลุ่มตลาดเป้าหมายมีทางเลือกมาก เพราะมีสินค้าทดแทนหลากหลาย ทั้งทางตรงและทางอ้อม	T

unสรุป

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หมายถึง พลังและแรงกดดันต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการจัดการขององค์กร ซึ่งจะนำมาซึ่งความสำเร็จและล้มเหลวในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยผู้บริหารขององค์กรจะต้องพิจารณาถึงสภาพแวดล้อมขององค์กรที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร ทั้งนี้ต้องการให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อโอกาสที่เอื้ออำนวย อุปสรรคและแผนในอนาคต สภาพแวดล้อมประกอบด้วย สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ยังเป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์สำหรับการประกอบธุรกิจ ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารทราบถึงว่าองค์กรมีจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เป็นเช่นใด และมีผลกระทบกับองค์กรหรือธุรกิจอย่างไร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งอาจเกิดขึ้นแล้วและมีแนวโน้มที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตต่อองค์กรธุรกิจ ข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดทิศทางและเป้าหมายในอนาคตขององค์กร รวมถึงการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และแผนการควบคุมอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

บทบาทในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คือทำให้เกิดการกำหนดนโยบายหรือกลยุทธ์ขององค์กร เกิดการประสานงานและบูรณาการเข้ากับแผนกลยุทธ์ และการกำหนดหน้าที่ขององค์กร

ดังนั้นผู้บริหารองค์กร ควรให้ความสำคัญ และมีความเข้าใจถึงบทบาทของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและเหมาะสมกับองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่องค์กรจะทำการวิเคราะห์ ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ซึ่งจะกล่าวถึงในบทถัดไป



บทที่ 4

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

(External Environment Analysis)

4.1 สภาพแวดล้อมภายนอก

และความสำคัญของสภาพแวดล้อมภายนอก

4.2 ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

4.3 เครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัท ทำให้สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรค การดำเนินงานของบริษัทที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในประเทศและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานของบริษัท เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษา การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น บทบัญญัติกฎหมายต่าง ๆ มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึงกรรมวิธีใหม่ ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมืออุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและการบริการ ดังนั้นผู้บริหารจึงไม่สามารถที่จะควบคุมสภาพแวดล้อมได้โดยตรง แต่พลังเหล่านี้จะมีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินงานและการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ทำให้ผู้บริหารทุกระดับต้องมีความเข้าใจและตระหนักถึงพลังของสภาพแวดล้อมภายนอกกิจการ และสามารถวิเคราะห์ผลกระทบของสภาพแวดล้อมที่มีต่อกิจการ

4.1 สภาพแวดล้อมภายนอก และความสำคัญของสภาพแวดล้อมภายนอก

การศึกษาถึงสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ (External Environment) เป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการความเสี่ยง การตื่นตระหนกขององค์การ และเป็นการสร้างความมั่นใจให้กับองค์การในระยะยาว การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทำให้องค์การสามารถวิเคราะห์เพื่อหาโอกาสและอุปสรรคที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานทางเศรษฐกิจภายในประเทศและระหว่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ การกำหนดนโยบายการเงิน การคลัง งบประมาณ สภาพแวดล้อมทาง ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อ วัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นเครื่องมือด้านหนึ่ง ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ในการผลิตและการบริการ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นเครื่องมือที่นิยมใช้กันอย่าง แพร่หลายในปัจจุบัน แนวคิดในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มีนักคิดหลายท่านได้ให้ ความหมาย ไว้เป็นที่น่าสนใจ

สุดใจ วันอุดมเดชาชัย.(2556). ให้ความหมายไว้ว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบและประเมินเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะช่วยให้ผู้บริหารองค์การทราบถึงโอกาสและอุปสรรค ที่องค์การ ต้องประสบในอนาคต ผู้บริหารองค์การจะใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาใช้ในการวางแผน กลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อให้กลยุทธ์ดังกล่าวมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ

David. (2554).กล่าวว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง เป็นการกำหนด กลยุทธ์ขององค์การใหม่ เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นอาจเป็นกลยุทธ์ในเชิงรุก หรือกลยุทธ์เชิงรับ ทั้งนี้เพื่อก่อให้เกิดการได้เปรียบ จากโอกาสจากสภาพแวดล้อมทางภายนอก หรือพยายามลดผลกระทบจากอุปสรรคที่อาจจะ เกิดขึ้นกับองค์การในอนาคตให้น้อยที่สุด

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญ 2 ปัจจัย คือ โอกาส (Opportunities = O) และอุปสรรคหรือข้อจำกัด (Threats = T) ขององค์การ ซึ่งเป็น ปัจจัยภายนอกที่ผู้บริหารองค์การไม่สามารถควบคุมได้ เนื่องจากปัจจัยจะมีการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็ว และส่งผลกระทบกับการดำเนินงานขององค์การ (กิงพร ทองใบ และคณะ.2560)

สรุป การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง สภาพแวดล้อมที่อยู่ภายนอกของ องค์การที่สามารถส่งผลกระทบกับองค์การ ทางบวก เรียกว่า โอกาส (Opportunities = O) ส่วน ผลกระทบแนวทางลบเรียกว่า อุปสรรคหรือข้อจำกัด (Threats = T) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายนอกขององค์การ สามารถแบ่งการวิเคราะห์เป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอกโดย ทั่วไป (General Environment) และสภาพแวดล้อมภายนอกเชิงปฏิบัติการ หรือสภาพแวดล้อม ในการดำเนินงาน (Operating Environment)

4.2 ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ขั้นตอน หรือกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการศึกษา เป็นการ ศึกษาเฝ้าระวัง และตรวจสอบถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีผลกระทบ ต่อการดำเนินงานขององค์การและเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารต้องตระหนัก เนื่องจากสภาพ แวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความสัมพันธ์กันอย่างซับซ้อน ประการ สำคัญ เป็นการยากที่องค์การธุรกิจจะสามารถควบคุมเพื่อกำหนดทิศทางของการเปลี่ยนแปลง

ได้ ดังนั้นการทราบและเข้าใจถึงการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นจะช่วยให้ผู้บริหารสามารถวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม นักกลยุทธ์จึงต้องศึกษาข้อมูลของสภาพแวดล้อมอย่างรอบคอบ ซึ่งสามารถจำแนกขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกออกเป็นขั้นตอนดังต่อไปนี้ (ภาพที่ 10)

1. การตรวจสอบ (Scanning) ผู้บริหารองค์กร นักกลยุทธ์เป็นผู้ที่ศึกษาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมรอบ ๆ องค์กรในประเด็นต่าง ๆ ที่สามารถบอกถึงสัญญาณของการเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต และตรวจสอบถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแต่ยังไม่ทราบถึงผลลัพธ์ที่ชัดเจน ว่าปัจจุบันเป็นเช่นใด อยู่ในสภาพใด วิธีการตรวจสอบจากรายงานสถานการณ์ต่าง ๆ ของ หน่วยงานภาครัฐและเอกชน วารสาร บทความ งานวิจัย ข้อมูลทางอุตสาหกรรม และตรวจสอบจากผู้บริหารองค์กร ที่มีประสบการณ์

2. การติดตาม (Monitoring) เป็นการติดตามการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ของปัจจัยต่าง ๆ ทางภายนอกขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ ว่ามีแนวโน้มที่จะเกิดผลกระทบอย่างไรต่อองค์กร การติดตามข้อมูลการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่าง ๆ ต้องติดตามจากข้อมูลในอดีตถึงปัจจุบัน เพื่อศึกษาถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยต่าง ๆ ขององค์กร

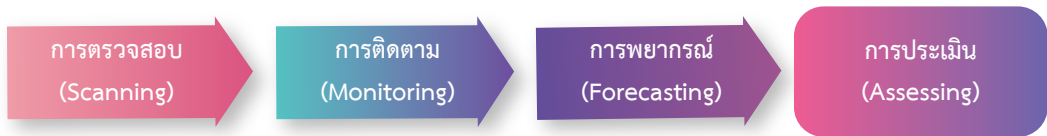
3. การพยากรณ์ (Forecasting) เป็นการคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงที่มีความเป็นไปได้ของเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้น โดยใช้ข้อมูลจากอดีต ถึงปัจจุบัน มาใช้ในการพยากรณ์ถึงแนวโน้มในอนาคต การใช้การพยากรณ์มีหลายวิธี เช่น การใช้ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ การอนุมานแนวโน้ม หรือการพยากรณ์อุปสงค์ เป็นต้น

4. การประเมิน (Assessing) เป็นการนำผลการพยากรณ์มาใช้ในการประเมินว่าปัจจัยต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปเช่นไร และส่งผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น อิทธิพลของผลกระทบมากน้อยเพียงใด และระยะเวลาของการเกิดผลกระทบนานแค่ไหน ผลกระทบจากการประเมินสภาพแวดล้อม ภายนอกขององค์กร สามารถเกิดขึ้นได้ ดังต่อไปนี้

4.1 ไม่เกิดผลกระทบใด ๆ กับองค์กร

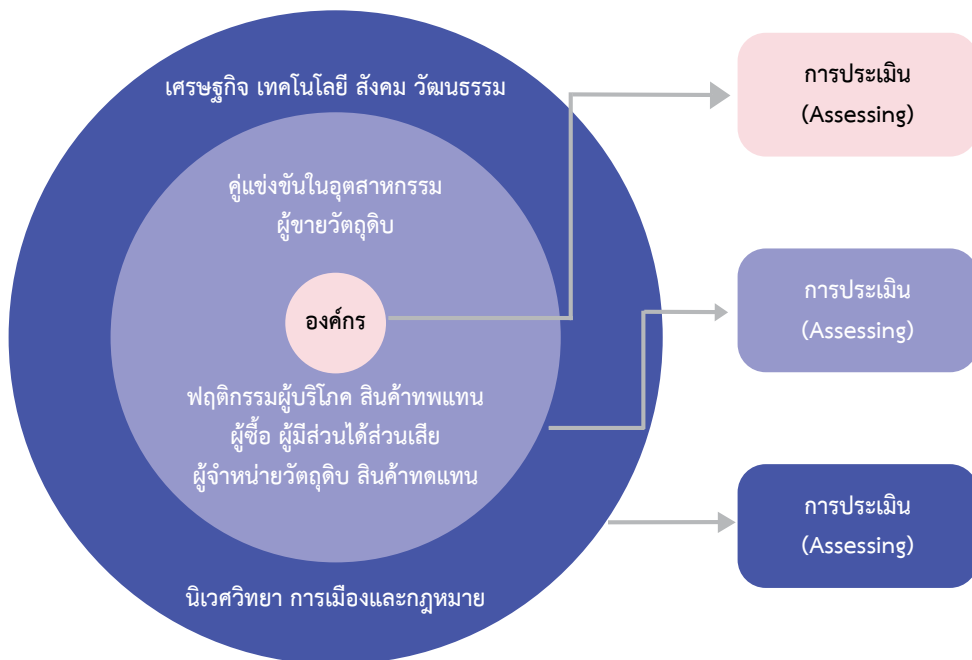
4.2 เกิดผลกระทบกับองค์กรในทางบวกเรียกผลกระทบนี้ว่า โอกาส(Opportunity =O)

4.3 เกิดผลกระทบกับองค์กรในทางลบเรียกผลกระทบนี้ว่า อุปสรรค (Threats = T)



ภาพที่ 10 กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจะช่วยให้ผู้บริหารองค์กร หรือนักกลยุทธ์ ตระหนักและรับรู้ถึงแนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม และสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาใช้เป็นประโยชน์ในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างเหมาะสม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มีขอบเขตและระดับความสัมพันธ์กับธุรกิจในอนาคตและความรุนแรงที่ต่างกัน การจัดแบ่งประเภทของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางภายนอก จะใช้เกณฑ์การแบ่งสภาพแวดล้อมภายนอกออกเป็น 2 ประเภท (ภาพที่ 11) ได้แก่



ภาพที่ 11 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร

1.สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป (General Environment Analysis)

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร เป็นการค้นหาโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานว่ามีการเปลี่ยนแปลงอย่างไร เกิดผลกระทบในทางบวกหรือทางลบ ผู้บริหารองค์กรสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้น หรือคาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตมาใช้ในการปรับ

เปลี่ยน หลีกเลี่ยง หรือใช้โอกาสที่เอื้ออำนวย มาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบ และสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรในอนาคต หากองค์กรสามารถใช้ศักยภาพได้เต็ม สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นต้นกำเนิดที่สำคัญของโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางภายนอกโดยทั่วไป ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทางด้านสังคมและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางด้านเทคโนโลยี สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมทางด้านนิเวศวิทยา และสภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย เป็นต้น

2.สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงปฏิบัติการ หรือการดำเนินงาน (Operating Environment Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงปฏิบัติการหรือ การดำเนินงาน ทำให้ทราบถึงความเป็นไปในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเดียวกัน และทำให้รับรู้ถึงจุดเด่น จุดด้อย ขององค์กร และคู่แข่ง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงปฏิบัติการ หรือการดำเนินงาน ประกอบด้วย การแข่งขันระหว่างอุตสาหกรรมเดียวกัน การวิเคราะห์ภัยคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ การวิเคราะห์อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ การวิเคราะห์สินค้าหรือบริการทดแทน และการวิเคราะห์อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ เป็นต้น

4.3 เครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis)

การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร โดยการนำเครื่องมือมาใช้ในการประเมินเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ดังนั้นการนำเครื่องมือมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการศึกษาถึงปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอกขององค์กรว่ามีการเปลี่ยนแปลงเป็นอย่างไร และมีผลกระทบอย่างไรกับองค์กรในปัจจุบันและอนาคต ผลกระทบที่เกิดขึ้นสามารถเกิดขึ้นในทางบวกหรือลบ ผู้บริหารองค์กรสามารถนำปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมาใช้ในการปรับเปลี่ยน หลีกเลี่ยง หรือใช้ประโยชน์หรือโอกาสเพื่อเป็นข้อมูลต่อการตัดสินใจในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร เครื่องมือที่นิยมนำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment Analysis)

เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีขอบเขตครอบคลุมกว้างไกลที่สุด ขณะเดียวกัน เป็นกรอบการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจและอุตสาหกรรม สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป จะส่งผลกระทบในวงกว้าง หรือมีผลกระทบระยะยาวมากกว่ามีผลกระทบโดยตรงกับองค์กร ซึ่งผลกระทบที่เกิดขึ้นองค์กรไม่สามารถควบคุม แก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงได้ องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากผลกระทบในทางบวก ขณะเดียวกันผลกระทบในทางลบ องค์กรจะใช้วิธีการหลัก

เสี่ยง ป้องกัน ปรับปรุง เพื่อให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุดจากการดำเนินงาน เครื่องมือที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป เป็นที่นิยมและใช้กันอย่างมาก เช่น STEP หรือ PEST Analysis และหรือ STEEP Analysis ในที่นี้จะกล่าวถึง STEEP Analysis ประกอบด้วย

S: Social and Cultural Environment สภาพแวดล้อมทางด้านสังคมและวัฒนธรรม

T: Technological Environment สภาพแวดล้อมทางด้านเทคโนโลยี

E: Economic Environment สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ

E: Ecological Environment สภาพแวดล้อมทางด้านนิเวศวิทยา

P: Political and Legal Environment สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย

1.1 สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม (Social and Cultural Environment)

ลักษณะทางสังคมและวัฒนธรรมในแต่ละประเทศ และท้องถิ่นจะมีความแตกต่างกัน ทำให้องค์กรต้องทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรมของท้องถิ่นที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมย่อยและรูปแบบการดำเนินชีวิตที่เกี่ยวข้องซึ่งได้แก่ จำนวนประชากร อัตราการเจริญเติบโตของประชากร ขนาดของครอบครัวกลุ่มอาชีพต่าง ๆ การกระจายของอายุ ประชากร คุณภาพชีวิต ระดับการศึกษา ค่านิยม และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคด้านความจำเป็น ความต้องการ หรือคุณภาพ คุณสมบัติของสินค้าและบริการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว องค์กรภาคธุรกิจต้องพยายามตอบสนองความต้องการและให้ความสำคัญต่อการสร้างความพึงพอใจ (Satisfaction) ของผู้ใช้บริการเป็นสำคัญ

ปัจจุบันครอบครัวส่วนใหญ่ มีลักษณะครอบครัวเดี่ยวมากขึ้นมีคนอาศัยอยู่ในครัวเรือนน้อยลง และโครงสร้างประชากรของประเทศเข้าสู่สังคมสูงวัยซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นสังคมที่มีผู้สูงอายุมากขึ้นในประเทศ ดังนั้นจึงควรมีการพยากรณ์แนวโน้มที่จะส่งกระทบกับองค์กรธุรกิจอย่างไร และทำการปรับวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ตัวแปรที่สำคัญ สำหรับการนำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม ได้แก่

1.1.1 ค่านิยมและทัศนคติทางสังคม

1.1.2 วิธีการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนไป

1.1.3 การเปลี่ยนแปลงการบริโภคของผู้คน

1.1.4 ประชากรและการโยกย้ายถิ่นฐานที่อยู่

- 1.1.5 อัตราการเติบโตของประชากร
- 1.1.6 การกระจายอายุของประชากร
- 1.1.7 อัตราการเกิดของประชากร
- 1.1.8 การดูแลสุขภาพสภาพอนามัย
- 1.1.9 ระดับการศึกษา
- 1.1.10 ความสนใจต่อสภาพแวดล้อม
- 1.1.11 การให้การยอมรับในเพศทางเลือกของสังคม

ตัวแปรที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางด้านสังคมและวัฒนธรรมเหล่านี้ จะมีผลกระทบกับองค์การธุรกิจโดยตรง จะเห็นได้ว่าในปี 2564 ประเทศไทยได้เข้าสู่สังคมผู้สูงอายุโดยสมบูรณ์ คือมีผู้สูงอายุที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป มากกว่า 20% ของประชากรทั้งประเทศขณะเดียวกัน อัตราการเกิดของเด็กไทยมีแนวโน้มว่าอีกไม่นานนี้ประเทศไทยอาจต้องเผชิญกับปัญหาการขาดแคลนแรงงานในกลุ่มวัยทำงาน เพราะในสังคมจะมีแต่ผู้สูงอายุ ปัญหาดังกล่าวจะเกิดขึ้นในอนาคตของธุรกิจ องค์การธุรกิจต้องทำการวิเคราะห์ถึงโอกาสและภัยคุกคาม ที่จะเกิดขึ้น และต้องมีการเปรียบเทียบ และนำปัจจัยภายในมาวิเคราะห์ร่วม เพื่อนำผลการวิเคราะห์มาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ ในการดำเนินธุรกิจ ตัวอย่าง เช่น

มันคงเคาะการจับมือกับโรงพยาบาลบำรุงราษฎร์ และไมเนอร์ 3 กลุ่มธุรกิจใหญ่ พัฒนาโครงการ “รักษะ” ศูนย์เวลเนส รีทรีต บนคั้งบางกระเจ้า จับกลุ่มลูกค้าที่สนใจด้านสุขภาพ-เวลเนสทั่วโลก การรวมกลุ่มของ 3 อุตสาหกรรมเป็นการตอบโจทย์พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป การรวมกลุ่มของอุตสาหกรรม จะเป็นการสร้างโอกาสขยายการเติบโต และสร้างโอกาสความได้เปรียบในการแข่งขันกับอุตสาหกรรมเดียวกัน และขยายฐานลูกค้าใหม่ บนทางเลือกใหม่ของการให้บริการในรูปแบบใหม่ ๆ

1.2 สภาพแวดล้อมทางด้านเทคโนโลยี (Technological Environment)

สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีประกอบด้วย ผู้เชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี กระบวนการ และระบบต่าง ๆ ซึ่งองค์การใช้เพื่อปรับปรุงการผลิตสินค้าและบริการ โดยผ่านกระบวนการวิจัยและทดลองทางวิทยาศาสตร์ก่อนการนำเทคโนโลยีมาใช้ในอุตสาหกรรม ส่งผลทำให้เกิดอุตสาหกรรมใหม่ ๆ และทำให้องค์การมีเครื่องมือและโอกาสที่จะผลิตสินค้าให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ปัจจุบัน คอมพิวเตอร์ นาโนเทคโนโลยี หรือ ปัญญาประดิษฐ์ Artificial Intelligence (AI) เข้ามามีบทบาทในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานขององค์การธุรกิจ ปัจจุบันการออกแบบสินค้า งานวิศวกรรม การผลิต การขนส่งและวัตถุดิบ มีการพัฒนาเป็นอย่างมาก อิทธิพลทางเทคโนโลยีทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในองค์การ ทำให้องค์การต้องพัฒนาทาง

ด้านเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา โดยองค์การต้องพยายามหลีกเลี่ยงการใช้เครื่องจักร เครื่องมือ หรือระบบงานที่ล้าสมัยจนไม่อาจสู้กับคู่แข่งได้ นอกจากนี้องค์การยังต้องส่งเสริมและพัฒนาให้บุคลากรมีความรู้ ทักษะ และความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับเทคโนโลยีใหม่ ตลอดจนพัฒนาระบบงานและโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่นำมาใช้ ปัจจัยที่จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางด้านเทคโนโลยี ได้แก่

1.2.1 การค้นพบสิ่งประดิษฐ์ นวัตกรรมทางเทคโนโลยี

1.2.2 การพัฒนาการใหม่ ๆ ทางด้านเทคโนโลยี เช่น นานาเทคโนโลยี ปัญญาประดิษฐ์

1.2.3 การปรับปรุง พัฒนาเทคโนโลยีของอุตสาหกรรมที่องค์การดำเนินงานอยู่

1.2.4 ความเจริญก้าวหน้าทางด้านการสื่อสาร

1.2.5 โครงสร้างพื้นฐานทางโทรคมนาคม

1.2.6 การป้องกันลัทธิบัตร

ตัวแปรเหล่านี้ ส่งผลกระทบกับอุตสาหกรรมเป็นอย่างมาก ความล้ำสมัยขององค์การย่อมทำให้องค์การขาดการพัฒนา จะนำไปสู่การแข่งขันที่ขาดประสิทธิภาพส่งผลต่อการเติบโตการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้อย่างเหมาะสมย่อมก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างสร้างสรรค์ และสามารถนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิมหรือนำมาใช้กับเทคนิคการผลิตและการตลาด ความน่าจะเป็นทางด้านเทคโนโลยีในโลกปัจจุบันมีความชัดเจนมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะในปัจจุบันหลายประเทศในโลกให้ความสนใจกับเทคโนโลยี ทางด้านปัญญาประดิษฐ์ (AI) มาใช้ร่วมกับอุตสาหกรรมมากมาย อย่างในกรณีของบริษัท Tesla ได้นำเทคโนโลยี (AI) มาใช้กับรถยนต์ ซึ่งทำให้อุตสาหกรรมยานยนต์เกิดการเปลี่ยนแปลง ทำให้คู่แข่งในอุตสาหกรรมยานยนต์ในปัจจุบันมีการปรับเปลี่ยนไปจากเดิม

1.3 สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ (Economic Environment)

ปัจจัยทางเศรษฐกิจจะเป็นเครื่องบ่งชี้ให้เห็นปริมาณการจัดสรร และการใช้ทรัพยากร ปัจจัยทางเศรษฐกิจมีแรงผลักดันที่สำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ เนื่องจากปัจจัยทางเศรษฐกิจจะครอบคลุมหลายประเด็น เช่นรายได้ประชาชาติ อัตราเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย อัตราการจ้างงาน ดุลการชำระเงิน ดุลบัญชีเดินสะพัด อัตราภาษีและผลิตภัณฑ์ เป็นต้น โดยผู้บริหารต้องสามารถนำข้อมูลทางเศรษฐกิจมาใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อก่อให้เกิดโอกาสสูงสุดและลดอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์การ ตัวอย่างเช่น ยอดขายรถยนต์ลดลงกว่าร้อยละ 8 ในช่วงไตรมาสแรกของ ปี พ. ศ. 2540 เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจที่ชะลอตัว

รัฐบาลประสบปัญหาการขาดดุลบัญชีเดินสะพัด ทำให้ธนาคารแห่งประเทศไทย (ธปท.) ดำเนินการควบคุมการปล่อยสินเชื่อของสถาบันการเงินโดยเฉพาะการให้สินเชื่อสั่งหาริมทรัพย์และรถยนต์ ซึ่งส่งผลกระทบโดยตรงต่อยอดขายของธุรกิจรถยนต์เป็นต้น

ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ เป็นปัจจัยที่สำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงของสถานะเศรษฐกิจจะส่งผลกระทบต่อหลักทรัพย์ขององค์กร สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจโดยทั่วไปจะส่งผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไร การเติบโตกิจกรรมทางธุรกิจ สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ บางประเทศมีระบบเศรษฐกิจแบบสังคมนิยม (Socialism) จะมีการวางแผนทางเศรษฐกิจและควบคุมโดยรัฐบาลกลาง ประเทศไทยใช้ระบบเศรษฐกิจแบบผสม (Mixed Economy) ซึ่งผสมผสานระหว่างระบบเศรษฐกิจแบบควบคุมจากส่วนกลางกับระบบทุนนิยม สิ่งที่ผู้บริหารธุรกิจต้องคำนึงถึงเกี่ยวกับสภาพเศรษฐกิจคือ สถานการณ์เงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย อัตราการว่างงาน รายได้ประชาชาติ อำนาจในการซื้อของผู้บริโภค อัตราการแลกเปลี่ยนและพลังทางเศรษฐกิจที่สำคัญอีกมากมาย ปัจจัยที่นำไปใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ ได้แก่

- 1.3.1 แนวโน้มการเติบโตเศรษฐกิจภายในประเทศ
- 1.3.2 เศรษฐกิจระหว่างประเทศ
- 1.3.3 การเติบโตในอุตสาหกรรมที่กิจการดำเนินงานอยู่
- 1.3.4 รายได้ประชาชาติ
- 1.3.5 การใช้จ่ายของรัฐบาล
- 1.3.6 อัตราดอกเบี้ย
- 1.3.7 ภาวะเงินเฟ้อ
- 1.3.8 ปริมาณเงิน
- 1.3.9 อัตราแลกเปลี่ยน
- 1.3.10 ระดับค่าจ้างและเงินเดือน
- 1.3.11 อัตราการว่างงาน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ จะเกี่ยวข้องกับหลากหลายปัจจัยประกอบกัน ซึ่งจะมีผลกระทบกับการดำเนินธุรกิจอย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น ในช่วงที่เศรษฐกิจดีหรือเศรษฐกิจขยายตัว อัตราการว่างงานจะต่ำ เพราะธุรกิจขยายงานต้องการจ้างงานมาก หรือช่วงเศรษฐกิจซบเซา อัตราการว่างงานมักจะสูง เนื่องจากบริษัทลดจำนวนคนงาน ไม่มีการจ้างงานเพิ่ม หรือ กรณี การเติบโตของ GDP ในประเทศที่เพิ่มขึ้น หมายความว่า มูลค่าของผลผลิตมวลรวมในประเทศมีมากขึ้น แสดงถึงแนวโน้มทางเศรษฐกิจในประเทศดีขึ้น หาก

GDP ในประเทศลดลง หมายความว่า มูลค่าของผลผลิตมวลรวมในประเทศลดลง แสดงว่าเศรษฐกิจในปีนั้นมีแนวโน้มแย่ลง ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อการบริโภคของผู้บริโภค

1.4 สภาพแวดล้อมทางด้านนิเวศวิทยา (Ecological Environment)

เป็นส่วนหนึ่งของปัจจัยทางสังคม มีผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจในระดับท้องถิ่น ระดับโลก ปัจจัยที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ได้แก่

1.4.1 ผลกระทบจากภาวะโลกร้อน

1.4.2 ผลกระทบจากมลภาวะ

1.4.3 องค์การที่ไม่ใช่องค์กรของรัฐ

1.4.4 กฎหมายป้องกันสภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์ปัจจัยทางด้านนิเวศวิทยาจะมีผลกระทบกับองค์การ โดยเฉพาะองค์การที่เป็นองค์กรข้ามชาติ ที่ทำการผลิตสินค้า หรือการให้บริการโดยใช้วัตถุดิบทางธรรมชาติ จำเป็นต้องมีการตรวจสอบทางด้านนิเวศวิทยา เพื่อการผลิตสินค้าและบริการไม่ให้เกิดการละเมิด หรือกระทำผิด หรือข้อขัดแย้งทางกฎหมายในประเทศนั้น ๆ

1.5 สภาพแวดล้อมทางด้านการเมืองและกฎหมาย (Political and Legal Environment)

ปัจจัยทางด้านการเมืองและกฎหมายมีผลกระทบกับองค์การธุรกิจ ดังนั้นองค์การต้องติดตามการดำเนินนโยบายของภาครัฐ มาประกอบการวิเคราะห์และกำหนดกลยุทธ์ เช่น เสถียรภาพของรัฐบาล พัฒนาการทางการเมือง การกำหนดนโยบายของประเทศ นโยบายของรัฐที่มีต่ออุตสาหกรรม เป็นต้น ส่วนทางด้านกฎหมาย องค์การต้องติดตามและยึดถือปฏิบัติตามกติกาสังคม เพื่อเกิดการอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข กฎหมายจะมีผลต่อการดำเนินงานขององค์การ แต่องค์การเองควรยึดถือปฏิบัติตามกฎหมายเพื่อความสงบสุขของการอยู่ร่วมกันในสังคม ปัจจัยที่จะนำมาวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ได้แก่

1.5.1 ทศนคติต่อบริษัทข้ามชาติ

1.5.2 กฎหมายภาษีอากร

1.5.3 กฎหมายห้ามการผูกขาด

1.5.3 กฎหมายแรงงาน / แรงงานข้ามชาติ

1.5.4 กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค

- 1.5.5 กฎหมายควบคุมมลภาวะสิ่งแวดล้อม
- 1.5.6 การมีเสถียรภาพของรัฐบาล
- 1.5.7 นโยบายของรัฐบาลในด้านต่าง ๆ
- 1.5.8 กฎหมายป้องกันการผูกขาดทางธุรกิจ

องค์การควรให้ความสำคัญกับแนวโน้ม การเปลี่ยนแปลงทางการเมืองและกฎหมายที่จะเกิดขึ้นเพื่อใช้ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ เช่น การมีเสถียรภาพ นโยบายภาครัฐในด้านต่าง ๆ กฎระเบียบทางด้านการค้าการลงทุนระหว่างประเทศ

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงปฏิบัติการ หรือการดำเนินงาน

นอกจากการศึกษาการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาถึงผลกระทบที่เฉพาะเจาะจงจากสภาพแวดล้อมจากการปฏิบัติการ หรือการดำเนินงาน ซึ่งจะมีแนวโน้มที่จะสะท้อนให้เห็นถึงผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจ สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการ หรือการดำเนินงาน ของธุรกิจมักจะถูกเรียกว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางอุตสาหกรรม (Industry Analysis) คือกลุ่มของธุรกิจที่ผลิตสินค้าและบริการ ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน ประโยชน์การใช้สอยเหมือนกัน เป็นกลุ่มตลาดเดียวกัน สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการ หรือการดำเนินงาน เครื่องมือที่นิยมนำมาใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่

- 2.1 การวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 (Five Forces Model)
- 2.2 การวิเคราะห์การพัฒนาการอุตสาหกรรม (Industrial life Cycle)
- 2.3 การวิเคราะห์แผนที่กลุ่มธุรกิจ (Strategic Group Mapping)

2.1 การวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 (Five Forces Model)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงปฏิบัติการหรือ การดำเนินงาน ทำให้ทราบถึงความเป็นไปในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเดียวกัน และทำให้รับรู้ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน และทราบถึงคู่แข่งในอุตสาหกรรมเช่นกัน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ซึ่ง Michael E. Porter นักกลยุทธ์ที่มีชื่อเสียงกล่าวโดยสรุปว่า “ปัจจุบันธุรกิจต้องให้ความสำคัญกับ การแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันมากที่สุด เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์การแข่งขันในภาคอุตสาหกรรมเดียวกัน คือ การวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces) ได้แก่ การแข่งขันระหว่างธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ อุปสรรคของสินค้าหรือบริการทดแทน และอำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ ความเข้มแข็งของพลังทั้ง 5 ทำให้องค์กรสามารถสร้างผลกำไรให้เกิดขึ้นได้”

แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model) (ภาพที่ 12) และมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

- 1) การแข่งขันระหว่างอุตสาหกรรม (Competition Between Industries)
- 2) การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ (New Entrants)
- 3) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Buyers)
- 4) สินค้าหรือบริการทดแทน (Threat of Substitute)
- 5) ผู้ขายวัตถุดิบ (Supplier)
- 6) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)



ภาพที่ 12 การวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 (Five Forces Model)

1) การแข่งขันระหว่างอุตสาหกรรม (Competition Between Industries)

การแข่งขันในอุตสาหกรรมเกิดขึ้นโดยมีองค์การใดองค์การหนึ่งหรือหลายองค์การริเริ่มเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของตน เพื่อต้องการให้ได้รับความได้เปรียบและผลประโยชน์เหนือกว่าองค์การอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่องค์การอื่นและอาจทำให้เกิดการตอบโต้ซึ่งสามารถพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรุนแรงของการแข่งขันได้ดังนี้

1.1 จำนวนคู่แข่ง คู่แข่งขันที่มีอยู่อย่างมากมายในแต่ละอุตสาหกรรม มีทั้งผู้ประกอบการธุรกิจรายใหญ่ และผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก (Small and Medium-size Enterprises) หรือที่เรียกว่า SMEs โดยที่ธุรกิจจะมีอำนาจและศักยภาพแตกต่างกันตั้งแต่ที่มีอำนาจมากกว่า เท่าเทียมกันหรือน้อยกว่า เมื่อมีคู่แข่งอยู่จำนวนมาก แต่ละองค์การย่อมมีการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ ๆ ออกมาต่อสู้แข่งขัน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้ตนเองซึ่งทำให้ง่ายก่อให้เกิดการต่อสู้แข่งขันกันรุนแรงยิ่งขึ้น

1.2 อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม นอกจากการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมจะเป็นโอกาสให้แก่ธุรกิจแล้ว ยังเป็นการดึงดูดผู้ประกอบการรายใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรม แต่ถ้าหากอุตสาหกรรมมีอัตราการเจริญเติบโตช้าลงธุรกิจก็ไม่สามารถเพิ่มการเติบโตของยอดขายและกำไรขึ้น ตลอดจนส่งผลให้ต้องแย่งยอดขายมาจากคู่แข่ง ซึ่งจะทำให้การแข่งขันมีความรุนแรงขึ้น

1.3 คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการ หากคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์หรือบริการมีคุณสมบัติพื้นฐานที่ใกล้เคียงกันแล้ว การแข่งขันที่ธุรกิจนิยมทำคือ การพยายามลดต้นทุนและตั้งราคาให้ต่ำกว่าคู่แข่ง เพราะผู้ซื้อก็จะเลือกสินค้าหรือบริการที่ราคาต่ำกว่า ซึ่งก่อให้เกิดการแข่งขันด้านราคาหรือที่เรียกว่า “สงครามราคา (Price War)” ซึ่งถ้าหากการตัดราคาทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นก็จะส่งผลร้ายต่องค์การ ดังนั้นธุรกิจควรใช้รูปแบบอื่นนอกเหนือจากการลดต้นทุนและการลดราคาเข้ามาดึงดูดลูกค้า

1.4 ปริมาณของต้นทุนคงที่ ต้นทุนคงที่มีส่วนสำคัญที่ทำให้ธุรกิจต้องดึงดูดลูกค้าให้ได้จำนวนมากพอที่จะคุ้มทุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งธุรกิจที่มีต้นทุนคงที่สูง เช่น สายการบินที่ต้องบินตามตารางเวลาเพื่อรักษาภาพลักษณ์และเพื่อความพึงพอใจของลูกค้า แม้ว่าในบางเที่ยวจะมีผู้โดยสารไม่ถึงจำนวนจุดคุ้มทุนก็ตามทำให้สายการบินจึงต้องขายตั๋วโดยสารราคาพิเศษและให้ผู้โดยสารสำรองขึ้นเครื่องบินเมื่อมีที่นั่งว่างทิ้งที่ตัวมีราคาต่ำไม่คุ้มกับต้นทุน เพื่อให้มีรายได้ในเที่ยวบินนั้นคุ้มกับต้นทุนคงที่ เป็นต้น

1.5 กำลังการผลิต ปกติองค์การจะเพิ่มปริมาณการผลิตโดยการเพิ่มกำลังการผลิตด้วยการสร้างโรงงานใหม่ ศูนย์บริการหรือซื้อเครื่องจักรใหม่ โดยองค์การต้องบริหารกำลังการผลิตที่มีอย่างเต็มกำลังการผลิต เพื่อลดต้นทุนต่อหน่วยให้ต่ำที่สุด ดังนั้นเมื่อ

กำลังการผลิตสูงกว่าการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นได้ตามความต้องการของตลาด จึงส่งผลให้องค์กรต้องทำการลดราคาเพื่อดึงดูดลูกค้า ซึ่งจะก่อให้เกิดการแข่งขันที่รุนแรงขึ้นได้

1.6 อุปสรรคของการออกไปสู่อุตสาหกรรมอื่น ตัวอย่างเช่น การมีเทคโนโลยีเครื่องจักรและความรู้เฉพาะด้าน ทำให้องค์กรไม่สามารถขยายไปสู่ธุรกิจอื่นด้วยพื้นฐานเทคโนโลยีเดิม การเข้าสู่อุตสาหกรรมอื่นต้องลงทุนใหม่ทั้งหมดซึ่งก่อให้เกิดความเสี่ยงสูง

1.7 ความหลากหลายของคู่แข่ง คู่แข่งขันแต่ละรายก็จะมีลักษณะเฉพาะของตน เช่น วัฒนธรรมในการดำเนินงานหรือการวางแผนกลยุทธ์ โดยที่แต่ละองค์กรก็จะมีมุมมองที่แตกต่างกันในการสรรหากลยุทธ์ที่จะมาแข่งขัน ซึ่งบางครั้งอาจก่อให้เกิดการทำลายกันโดยไม่รู้ตัว ซึ่งจะทำให้การแข่งขันรุนแรงยิ่งขึ้น

2) การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ (New Entrants)

ผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรมทำให้กำลังการผลิตในอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น และมีความต้องการส่วนแบ่งตลาดและทรัพยากรในการผลิต ทำให้คุกคามต่อสถานะและความมั่นคงของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิม ผู้บริหารต้องพิจารณาถึงปัจจัยที่จะสามารถสร้างความเข้มแข็งเพื่อป้องกันการเข้าตลาดของผู้เข้ามาใหม่ ซึ่งธุรกิจสามารถทำได้โดยสร้างความเข้มแข็งในปัจจัยดังต่อไปนี้

2.1 การประหยัดโดยขนาด การขยายกำลังการผลิตสร้างความประหยัดโดยขนาด ซึ่งจะก่อให้เกิดความได้เปรียบทางต้นทุนแก่องค์กร เนื่องจากการผลิตในปริมาณมากทำให้ต้นทุนของวัตถุดิบและราคาถูกลง ส่งผลให้สามารถตั้งราคาผลิตภัณฑ์ถูกลง ทำให้กำไรไม่เป็นที่สนใจธุรกิจที่มีศักยภาพในการเป็นคู่แข่งในการเข้าสู่อุตสาหกรรม โดยมากธุรกิจที่ใช้นโยบายการประหยัดโดยขนาดจะเป็นอุตสาหกรรมขนาดใหญ่และอุตสาหกรรมหนัก เช่น ปูนซีเมนต์ คอมพิวเตอร์อิเล็กทรอนิกส์ หรืออาหารสัตว์ เป็นต้น

2.2 ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ การสร้างความแตกต่างให้แก่ผลิตภัณฑ์โดยทำให้ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์ (Uniqueness) ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้เข้าถึงกลุ่มผู้บริโภคและสร้างความภักดีต่อตราสินค้าของผู้บริโภค ปกติการสร้างแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) อาจเป็นความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่จริงหรือจากการสร้างภาพลักษณ์ (Image) ให้เกิดในสายตาของผู้บริโภค ซึ่งสามารถสร้างความโดดเด่นของผลิตภัณฑ์ได้หลายมิติ ได้แก่ มิติทางด้านคุณภาพ มิติทางด้านเทคโนโลยี มิติทางด้านภาพลักษณ์แห่งความสำเร็จ มิติทางด้านบริการ

ความแตกต่างและเอกลักษณ์ของผลิตภัณฑ์จะทำให้ผู้เข้ามารายใหม่ต้องใช้ความพยายามและค่าใช้จ่ายอย่างมาก เพื่อดึงลูกค้าที่มีความพึงพอใจ (Satisfaction) ต่อผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ในตลาดให้เปลี่ยนไปใช้หรือทดลองสินค้าหรือบริการของตน ตัวอย่างเช่น

ปัจจุบันจะเห็นตัวอย่างของสินค้าเกษตรหลายประเภทเช่น ข้าว ส้ม ฯลฯ ที่สร้างความแตกต่างของตนทำให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าและตั้งราคาได้สูงขึ้นนอกจากนี้การพัฒนาและผลิตผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป็นรายแรกและพัฒนาให้เป็นที่พึงพอใจอันก่อให้เกิดความจงรักภักดีในตราสินค้า (Brand Loyalty) ของลูกค้าได้ ตัวอย่างเช่น ผลิตภัณฑ์จอห์นสันแอนด์จอห์นสันได้ครองตลาดส่วนใหญ่ของอุตสาหกรรมเพราะภาพลักษณ์ที่เด่นในเรื่องคุณภาพและความไว้วางใจของลูกค้า และการที่ผู้มารายใหม่จะแข่งขันต้องทุ่มเททั้งเงินทุนและเวลาเพื่อทอนความภักดีของลูกค้าที่มีต่อสินค้าเดิมและไม่แน่ว่าจะประสบผลสำเร็จเสมอไป สำหรับผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมที่สามารถครองตลาดส่วนใหญ่ได้ก็ยิ่งต้องทำการพัฒนายิ่งขึ้นเพื่อสร้างความประทับใจของลูกค้า (Customer Delight) อันจะก่อให้เกิดการเป็นลูกค้าตลอดชีวิตต่อไปในอนาคต

2.3 ความต้องการเงินทุน ค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในการลงทุนสำหรับอุตสาหกรรมบางประเภทมีสูงมากโดยเฉพาะสินค้าประเภทเทคโนโลยีที่ต้องมีการวิจัยและพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ และต้องใช้เงินลงทุนสูงในการเริ่มต้นธุรกิจ เช่น อุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ อุตสาหกรรมเคมีและยา อุตสาหกรรมรถยนต์หรืออุตสาหกรรมอากาศยาน เป็นต้น ทำให้ผู้ที่มีจำนวนเงินทุนไม่มากพอหรือแหล่งสนับสนุนทางการเงินไม่แข็งแกร่งก็ยากที่จะเข้าสู่อุตสาหกรรมได้

2.4 ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขาย ต้นทุนของผู้ซื้อที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนผู้ขายจากรายหนึ่งไปสู่อีกผู้ขายอีกรายหนึ่ง เป็นอุปสรรคอีกอย่างหนึ่งที่ผู้เข้ามารายใหม่ต้องเผชิญ โดยเฉพาะหากต้นทุนในการเปลี่ยนผู้ขายสูง ผู้เข้ามาใหม่ต้องเสนอคุณสมบัติหรือคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่โดดเด่นทำให้ผู้ซื้อตัดสินใจว่าคุ้มค่าที่จะเปลี่ยนมาใช้ผลิตภัณฑ์ของผู้เข้ามาใหม่ได้

2.5 อุปสรรคต่อการเข้าสู่ช่องทางการจัดจำหน่าย การหาช่องทางการจัดจำหน่ายที่เหมาะสมแก่ผลิตภัณฑ์เป็นงานสำคัญของผู้เข้ามาใหม่ เนื่องจากมีผู้อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมครอบครองช่องทางการจัดจำหน่ายนั้นอยู่ ทำให้ผู้เข้ามาใหม่อาจต้องเสียค่าใช้จ่ายสูงในการเข้าสู่ช่องทางการจัดจำหน่าย หรือต้องพยายามมองหาช่องทางการจัดจำหน่ายอื่น ๆ ที่ผู้อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมยังไม่ได้ใช้หรือยังมองไม่เห็นความสำคัญ สำหรับผู้อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมต้องพยายามสร้างความเข้มแข็งของตนและอุปสรรคในช่องทางการจัดจำหน่าย เพื่อป้องกันการเข้าสู่ตลาดของผู้เข้าตลาดรายใหม่

2.6 ข้อเสียเปรียบทางต้นทุนที่ไม่ขึ้นอยู่กับขนาด ผู้เข้ามาใหม่อาจมีข้อเสียเปรียบต่อผู้ที่อยู่ในตลาดเดิมที่มีปัจจัยในการดำเนินงานที่เป็นจุดแข็งและส่งเสริมศักยภาพขององค์กรและเป็นโอกาสอันเอื้ออำนวยมาจากสิ่งแวดล้อมอื่น นอกจากนี้การได้เปรียบทางด้านทุนที่ไม่ขึ้นอยู่กับขนาดอาจมาจากการมีประสบการณ์หรือการเรียนรู้เพิ่มขึ้น โดยหลายองค์กรจะมีการเรียนรู้เมื่อธุรกิจมีประสบการณ์และมีการเรียนรู้เพิ่มมากขึ้นย่อมทำให้เกิดความผิดพลาดน้อยลง และทราบความต้องการของตลาดมากขึ้น ซึ่งสร้างความเชื่อว่าจะสร้างสมประสบการณ์

และความเชื่อถือได้ต่อผู้ซื้อด้วย ดังนั้นผู้เข้ามาใหม่ที่มีประสบการณ์น้อยย่อมเสียเปรียบและต้องเสียค่าใช้จ่ายมากกว่าจะสร้างสมประสบการณ์และความเชื่อถือได้

2.7 นโยบายรัฐบาล มีอิทธิพลต่อการประกอบการและการแข่งขันของธุรกิจ ได้แก่ จำนวนผู้แข่งขันในอุตสาหกรรม ผู้เข้าตลาดรายใหม่ หรือแม้กระทั่งการออกจากตลาดในบางอุตสาหกรรม โดยรัฐบาลสามารถจำกัดและควบคุมผู้เข้ามาในอุตสาหกรรมด้วยการให้ใบอนุญาตและจำกัดแหล่งวัตถุดิบที่สำคัญ

3) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Buyers)

ลูกค้าเป็นบุคคลสำคัญต่อความอยู่รอดและเสถียรภาพของธุรกิจทั้งโดยตรงและโดยอ้อม ศักยภาพในการต่อรองของผู้ซื้อมีส่วนในการผลักดันให้ผู้ขายต้องปรับราคาต่ำลงและพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการให้ดีขึ้น โดยผู้ซื้อจะมีอำนาจการต่อรองสูง เนื่องจากมีปัจจัยดังต่อไปนี้

3.1 ผู้ซื้อซื้อสินค้าในสัดส่วนปริมาณมาก ตัวอย่างเช่น บริษัท General Motors (GM) จะซื้อยางรถยนต์จากบริษัท Firestone ในปริมาณมาก ดังนั้นฝ่ายจัดซื้อของ GM จึงสามารถต่อรองและกำหนดเงื่อนไขกับฝ่ายการตลาดของ Firestone ได้โดยง่าย ตัวอย่างเช่น การต่อรองกับบริษัทผู้ผลิตให้จัดส่งวัตถุดิบให้ตรงเวลา ซึ่งจะสามารถช่วยให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการบริหารงานผลิตและสินค้าคงคลังได้ด้วย และการบริหารการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just In Time) หรือ JIT ที่ทำให้ไม่ต้องมีวัตถุดิบคงคลังอยู่มาก ทำให้ลดค่าใช้จ่ายลง เป็นต้น

3.2 ผู้ซื้อที่มีศักยภาพในการขยายธุรกิจแบบบูรณาการไปข้างหลัง (Backward Integration) ซึ่งจะทำให้ธุรกิจที่เป็นผู้ขายวัตถุดิบสูญเสียลูกค้าไป นอกจากนี้ถ้าลูกค้าที่บูรณาการธุรกิจย้อนหลังและทำการผลิตสินค้าในปริมาณมาก ก็อาจจะเป็นคู่แข่งกับองค์การธุรกิจได้

3.3 ผู้ขายมีจำนวนมากทำให้ผู้ซื้อสามารถเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ได้หลากหลายทั้งรูปแบบคุณภาพและราคาได้จากผู้จำหน่ายวัตถุดิบหลายราย เมื่อผู้ซื้อไม่พึงพอใจต่อผู้ขายรายใดก็สามารถเปลี่ยนไปพิจารณาจัดซื้อจากผู้ขายรายอื่น ทำให้ผู้ซื้อมีทางเลือกและมีอำนาจการต่อรองมากกว่าผู้ขาย

3.4 มีสินค้าหรือบริการทดแทน นอกจากผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเหมือนกันแล้ว ธุรกิจต้องคำนึงถึงสินค้าหรือบริการอื่นที่สามารถทดแทนผลิตภัณฑ์ของตน เพราะถึงแม้สินค้าทดแทนจะมีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ที่ธุรกิจนำเสนอ แต่สินค้าทดแทนก็จะทำให้ผู้ซื้อมีทางเลือกอื่นในการพิจารณา จึงมีอำนาจการต่อรองมากกว่า

3.5 ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขายต่ำ นอกจากพิจารณาเปรียบเทียบคุณสมบัติและคุณภาพของผลิตภัณฑ์กับคู่แข่งแล้ว นักกลยุทธ์จะต้องคำนึงถึงต้นทุนในการเปลี่ยน

ผู้ขายด้วยเพราะถ้าผู้ซื้อมีต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าหรือบริการของคู่แข่งต่ำ ก็จะทำให้ผู้ซื้อสามารถเลือกใช้จากแหล่งใดก็ได้ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ซื้อที่มีอำนาจการต่อรองมากกว่าผู้ขาย

4) สินค้าหรือบริการทดแทน (Threat of Substitute)

นอกจากแต่ละองค์การจะต้องดำเนินงานแข่งขันกับผู้ประกอบการในอุตสาหกรรมเดียวกันแล้ว บางครั้งองค์การอาจประสบปัญหาการคุกคามของสินค้าทดแทนจากอุตสาหกรรมอื่น ซึ่งการทดแทนอาจเป็นเพียงชั่วคราว เช่น เมื่อสินค้ามีราคาแพงขึ้น ทำให้ลูกค้าบางกลุ่มเปลี่ยนไปใช้สินค้าที่คล้ายคลึงกัน เป็นต้น หรือการทดแทนโดยสมบูรณ์ เช่น การพัฒนาและนำพลาสติกและไฟเบอร์เข้ามาทดแทนการใช้ไม้ นำเส้นใยสังเคราะห์เข้ามาแทนเส้นใยพืช หรือเครื่องบินพิตช์ที่ถูกทดแทนโดยเครื่องบินคอมพิวเตอร์ เป็นต้น

ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางภายนอกขององค์กร ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กร หากเป็นผลกระทบในทาง บวก เป็น โอกาส (Opportunities) ขององค์กร หากเป็นผลกระทบในทางลบ จะเป็นอุปสรรค (Threats) ขององค์กร

จากพัฒนาการของหลายอุตสาหกรรม จะเห็นได้ว่าขณะที่อุตสาหกรรมเกิดขึ้นใหม่การดำเนินงานของอุตสาหกรรมจะยังขาดความสมบูรณ์ ทำให้สินค้าที่ผลิตและผลการดำเนินงานในช่วงแรกจะมีจุดบกพร่องอยู่มาก แต่ธุรกิจสามารถพัฒนาให้สินค้าสามารถนำไปใช้ทดแทนสินค้าของอุตสาหกรรมอื่นได้ในอนาคตและจะทำให้เกิดความได้เปรียบ เนื่องจากเป็นสิ่งใหม่และมีความทันสมัยกว่าทั้งด้านเทคโนโลยี และการวิจัยและพัฒนา ซึ่งจะเป็นภัยคุกคามที่ค่อนข้างรุนแรงต่อธุรกิจที่ดำเนินงานอยู่ก่อน ดังนั้นนักกลยุทธ์จึงควรต้องพยายามติดตามสถานการณ์และศึกษาว่าลูกค้าจะสามารถใช้สินค้าใดมาทดแทนสินค้าที่ตนผลิตอยู่และระดับการทดแทนมีมากน้อยเพียงใด ถ้าหากผู้บริหารละเลยและไม่สนใจในประเด็นนี้อาจส่งผลให้ธุรกิจประสบปัญหารุนแรงได้โดยที่สินค้าทดแทนที่ควรให้ความสนใจเป็นพิเศษจะมีลักษณะดังต่อไปนี้

4.1 สินค้านั้นได้เข้าไปสู่ช่วงปรับปรุงพัฒนาคุณภาพและรูปแบบการใช้งานใหม่แล้ว ทำให้สินค้ามีความเหมาะสมกับการใช้งาน

4.2 ตลาดของสินค้าทดแทนนั้นกำลังอยู่ในช่วงขยายตัวและต้นทุนการผลิตลดลง อย่างรวดเร็วตลอดจนมีแนวโน้มที่จะได้เปรียบทั้งทางด้านคุณภาพและราคา

5) ผู้ขายวัตถุดิบ (Supplier)

จะเห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและผู้ขายวัตถุดิบจะมีผลต่อประสิทธิภาพการผลิตสินค้าหรือบริการ เพราะคุณภาพและปริมาณของวัตถุดิบและความล่าช้าของการส่งมอบล่วงหน้าก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การ ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการวิเคราะห์

อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบว่ามีมาน้อยเพียงใด ซึ่งโดยปกติผู้ขายวัตถุดิบจะมีอำนาจการต่อรองสูงในสถานการณ์ดังต่อไปนี้

5.1 ผู้ซื้อสินค้าในสัดส่วนปริมาณน้อย โดยยอดซื้อวัตถุดิบและรายได้จากการขายไม่ไ้รายได้หลักของผู้ขายวัตถุดิบ ทำให้ผู้ขายพิจารณาว่าผู้ซื้อเป็นลูกค้ารายย่อย จึงไม่ให้ความสำคัญ

5.2 ผู้ขายวัตถุดิบมีศักยภาพในการขยายธุรกิจแบบบูรณาการตัวไปข้างหน้า (Forward Integration) ความพร้อมด้านทรัพยากรของผู้ขายและการเติบโตไปข้างหน้า ไม่ได้มีความซับซ้อนทำให้ผู้ขายตัดสินใจขยายขอบเขตการดำเนินงาน เช่น IBM ขยายธุรกิจไปสู่การขาย PC ของตนเองในทศวรรษที่ 1980 นอกเหนือจากการขายโดยผ่านผู้ค้าปลีก เป็นต้น ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผู้ซื้อเดิม เพราะนอกจากจะต้องแข่งขันกับคู่แข่งเดิมในตลาดแล้ว ยังต้องแข่งขันกับผู้ขายวัตถุดิบซึ่งมีต้นทุนที่ต่ำกว่า

5.3 ผู้จำหน่ายวัตถุดิบมีจำนวนน้อย แต่จำหน่ายไปยังผู้ซื้อจำนวนมาก ทำให้ผู้ขายวัตถุดิบมีความได้เปรียบในการต่อรอง เพราะผู้ซื้อไม่มีทางเลือกในการซื้อวัตถุดิบมากนัก ขณะที่ผู้ขายสามารถขายสินค้าของตนได้อย่างกว้างขวาง นอกจากนี้ผู้ขายในบางอุตสาหกรรมอาจจะรวมกลุ่มกันในการกำหนดแนวทางปฏิบัติซึ่งจะลดความเสี่ยงในการแข่งขันและสร้างอำนาจในการต่อรองของตน

5.4 ไม่มีสินค้าหรือบริการทดแทน เช่นเดียวกับที่กล่าวมาในเรื่องสินค้าทดแทนถ้าวัตถุดิบนั้นมีเอกลักษณ์เฉพาะที่มีความสำคัญต่อผู้ซื้อและไม่สามารถหาสินค้าทดแทนได้ ผู้ขายวัตถุดิบย่อมจะได้เปรียบในการต่อรอง

5.5 ต้นทุนการเปลี่ยนผู้จำหน่ายวัตถุดิบสูง ถึงแม้ผู้ซื้อจะสามารถเปลี่ยนไปใช้สินค้าอื่นได้แต่ถ้าการปรับเปลี่ยนแต่ละครั้งต้องเสียค่าใช้จ่ายทั้งโดยทางตรงและทางอ้อมแล้วก็เป็นอุปสรรคต่อการเปลี่ยนแปลงเช่น การเปลี่ยนจากการใช้น้ำมันเตาเป็นก๊าซธรรมชาติจะมีผลต่อการปรับเครื่องจักรและอุปกรณ์ในโรงงาน เป็นต้น

ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางภายนอกขององค์กร ผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กร หากเป็นผลกระทบในทาง บวก เป็น โอกาส (Opportunities) ขององค์กร หากเป็นผลกระทบในทางลบจะเป็นอุปสรรค (Threats) ขององค์กร

6) ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

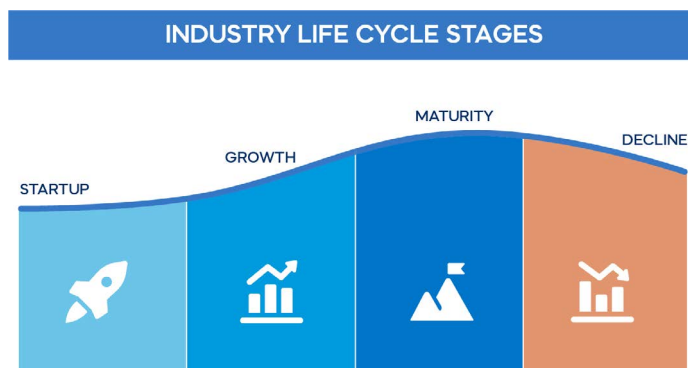
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders) หมายถึง กลุ่มผู้ที่มีผลกระทบหรือถูกกระทบจากการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร แนวคิดเดิมองค์กรต้องรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นเท่านั้น หากแต่แนวคิดใหม่เมื่อองค์กรทำให้เกิดผลกระทบ องค์กรจะต้องรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกิดขึ้นทั้งหมด กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรประกอบด้วย

1. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียหลัก คือผู้ที่มีอิทธิพลที่สำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมขององค์การ ได้แก่ ผู้ถือหุ้น หุ้นส่วน ลูกค้า เจ้าหนี้ ฯ
2. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียพื้นฐาน คือบุคคล กลุ่มบุคคลที่ได้รับผลกระทบจาก กิจกรรมทางบวก และทางลบ เช่น คู่แข่งขัน ผู้บริโภค ตัวแทนการค้า ผู้ผลิตขั้นต้น ผลกระทบเกิดจากการเปลี่ยนแปลงราคา การเปลี่ยนแปลงนโยบายทางการค้า ฯ
3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียรอง ทุกหน่วยงานที่เกิดผลกระทบกับการดำเนินกิจกรรมขององค์การแต่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องโดยตรงกับองค์การ เช่น ชุมชน กลุ่มผลประโยชน์ รัฐบาล เป็นต้น

2.2 การวิเคราะห์การพัฒนารอุตสาหกรรม (Industrial life Cycle)

การพัฒนารอุตสาหกรรม (Industrial Life Cycle) เป็นการแสดงถึงวิวัฒนาการของกลุ่มอุตสาหกรรม ที่แสดงจาก การขยายตัวหรือการเติบโต สภาวะการแข่งขัน และแนวโน้มของอุตสาหกรรมนั้นในอนาคต เพื่อนำมาใช้ในการประกอบการตัดสินใจสำหรับการวางแผน และการกำหนดกลยุทธ์ของผู้บริหารองค์การ ด้วยเหตุดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การพัฒนารอุตสาหกรรมในแต่ละช่วงของอุตสาหกรรมเกิดจากการเปลี่ยนแปลงที่แตกต่างกันไป ดังนั้น ผู้บริหารองค์การจะต้องวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ขององค์การให้เกิดความแตกต่างกันไปในแต่ละช่วงเวลาของการพัฒนารอุตสาหกรรม การพัฒนารอุตสาหกรรม ประกอบด้วย 4 ช่วงระยะเวลา (ภาพที่ 13) ประกอบด้วย

1. ช่วงเริ่มต้น หรือช่วงบุกเบิกอุตสาหกรรม (Introduction Stage)
2. ช่วงระยะการเติบโต (Growth Stage)
3. ช่วงระยะอิ่มตัว (Maturity Stage)
4. ช่วงระยะตกต่ำ (Decline Stage)



ภาพที่ 13. การพัฒนารอุตสาหกรรม (Industrial Life Cycle)

ดัดแปลงจาก: 365 financialanalyst. (2564).

1. ช่วงเริ่มต้น หรือช่วงบุกเบิกอุตสาหกรรม (Introduction Stage)

เป็นระยะที่อุตสาหกรรมเพิ่งเริ่มต้น มีการพัฒนาในตัวสินค้าและบริการ ให้มีความทันสมัยแตกต่างไปจากเดิม และสินค้ามีแนวโน้มความต้องการของลูกค้าไม่ชัดเจน ระยะเริ่มต้นอาจเป็นผู้ริเริ่มเป็นรายแรก ข้อมูลเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และ ผู้ร่วมในอุตสาหกรรมจะมีขีดจำกัด แนวโน้มความต้องการของลูกค้ายังไม่ชัดเจน ผู้บริโภคต้องเรียนรู้ในตัวสินค้าและบริการ ผู้ผลิตต้องเรียนรู้ด้านการพัฒนาตัวสินค้าและบริการ อุตสาหกรรมในช่วงแรกยังไม่มี ความชัดเจนในเรื่องของการแข่งขัน การทำกำไรในช่วงนี้ยังเป็นไปได้ยาก เพราะค่าใช้จ่ายในการพัฒนา มีปริมาณสูงกว่ารายได้ ช่วงเริ่มต้นองค์กรอาจเน้นเรื่องกลยุทธ์เฉพาะกลุ่มและ สร้าง การรับรู้ให้กับกลุ่มที่มีความต้องการใช้ผลิตภัณฑ์เป็นรายแรก ๆ โดยเน้นเรื่องคุณภาพ ความทันสมัย และประโยชน์ใช้สอยที่เหนือกว่าผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เดิม

2. ช่วงระยะการเติบโต (Growth Stage)

การพัฒนาการอุตสาหกรรมในช่วงการเติบโต ผู้บริโภคในอุตสาหกรรม มีความเข้าใจและมีความต้องการในสินค้าและบริการมากขึ้น อุตสาหกรรมในช่วงของการเติบโต ย่อมเป็นที่จับตามองของนักลงทุน หรือคู่แข่งมากขึ้น ทำให้การเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ต้องการ เข้ามาแย่งส่วนแบ่งการตลาด เพราะเห็นถึงโอกาสการเติบโตในอุตสาหกรรม ช่วงระยะการเติบโต องค์กรต้องสร้างความแตกต่างในตัวสินค้าและบริการ และอาจใช้วิธีการขยายพื้นที่การขาย สินค้าและบริการให้มากขึ้น เมื่อผลิตภัณฑ์ใหม่ได้แสดงให้เห็นถึงศักยภาพของตลาดในอนาคต ที่สดใส แนวโน้มการพัฒนาการอุตสาหกรรมที่มีโอกาสเติบโต อุตสาหกรรมขนาดใหญ่บางราย ที่มีความเกี่ยวเนื่องกันมีความเป็นไปได้ที่จะเข้ามาสู่ในอุตสาหกรรมในทางลัด ด้วยวิธีการซื้อกิจการ เช่น กรณีเครื่องบินเจ็ทแอร์บัส อุตสาหกรรมเครื่องบินเจ็ทแอร์บัส ได้ทำการขยายธุรกิจให้กับกลุ่มทุนของไทยเบฟเวอร์เรจ จำกัด (มหาชน) ซึ่งก่อนหน้านี้ไม่มีผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในอุตสาหกรรมดังกล่าว

3. ช่วงระยะอิ่มตัว (Maturity Stage)

ช่วงระยะการเจริญเติบโตเริ่มหายไป การเจริญเติบโตในระยะนี้เริ่มมีการชะลอตัวทำให้อุตสาหกรรมที่อยู่ในช่วงเวลาดังกล่าวต้องลดค่าใช้จ่ายและให้ความสำคัญกับเรื่องประสิทธิภาพ ผู้นำในอุตสาหกรรมจะทำการประหยัดต่อขนาดเพื่อทำให้คู่แข่งรายใหม่เข้าสู่ตลาดได้ยากขึ้น การเติบโตของอุตสาหกรรมอยู่ที่สภาพเศรษฐกิจ ตัวอย่าง อุตสาหกรรมที่อิ่มตัวเช่น อุตสาหกรรมสื่อสารโทรคมนาคมเคลื่อนที่ ซึ่งปัจจุบันมีคู่แข่ง 3 รายและในอนาคต จะมีการรวบรวมเหลือเพียง 2 รายใหญ่ สิ่งที่ผู้นำองค์กรแข่งขันกัน คือการสร้าง ความแตกต่าง ด้วยการให้มีบริการเสริม หรือการบริหารใหม่ ๆ มากขึ้น เช่นระบบอินเทอร์เน็ต WiFi App ดูหนัง ฟังเพลง กีฬา ฯ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพ และตัวคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ให้มากขึ้น ซึ่งอยู่ในรูปของการให้บริการรูปแบบใหม่

4. ช่วงระยะตกต่ำ (Decline Stage)

ช่วงระยะตกต่ำ อุตสาหกรรมในช่วงนี้สะท้อนถึงผลการดำเนินงานของธุรกิจ คือ ยอดขาย รายได้ และการเติบโตลดลง แสดงถึงจุดสิ้นสุดของการเติบโตของอุตสาหกรรม การเกิดขึ้นในระยะนี้อาจเกิดจากสาเหตุ หลายประการ ดังเช่น พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป แต่อุตสาหกรรมไม่เปลี่ยนตาม การผลิตพลาดจากการบริหารงาน ความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี การทดแทนของสินค้าที่มีอยู่เดิมฯ ปัจจัยเหล่านี้ทำให้อุตสาหกรรมเหล่านี้เกิดการล่มสลายไปในที่สุด ช่วงระยะการตกต่ำส่งสัญญาณถึงการล่มสลายที่จะเกิดขึ้น ผู้บริหารองค์กรจะต้อง มองหาตลาดที่เกี่ยวข้องเนื่องกัน และชะลอเพื่อความอยู่รอดด้วยวิธีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ หรือสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้น

การพัฒนาการของอุตสาหกรรม (Industrial Life Cycle) มีผลต่อการวางแผน และกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร การวิเคราะห์การพัฒนาการอุตสาหกรรมในแต่ละช่วงระยะเวลาจะมีความแตกต่างกัน ผลการวิเคราะห์จะนำมาใช้ในการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรต่อไป

2.3 การวิเคราะห์แผนที่กลุ่มธุรกิจ (Strategic Group Mapping)

การวิเคราะห์แผนที่กลุ่มธุรกิจ (Strategic Group Mapping) เป็นการกำหนด ติดตาม ตรวจสอบ วิเคราะห์พยากรณ์ สภาพแวดล้อมการแข่งขัน ระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน เป็นการระบุความแตกต่างในวิธีการแข่งขันที่ทำให้แต่ละองค์กรธุรกิจมีความแตกต่างกัน ปัจจัยที่มีความแตกต่างกันนั้น ได้แก่ ราคาและคุณภาพ เขตภูมิภาคที่ครอบคลุม (ท้องถิ่น ภูมิภาค ระดับชาติ ระดับสากล) ลักษณะทางสายการผลิต (กว้าง ความยาว และการลึก) การใช้ช่องทางในการจำหน่าย และระดับของการบริการที่มีอยู่

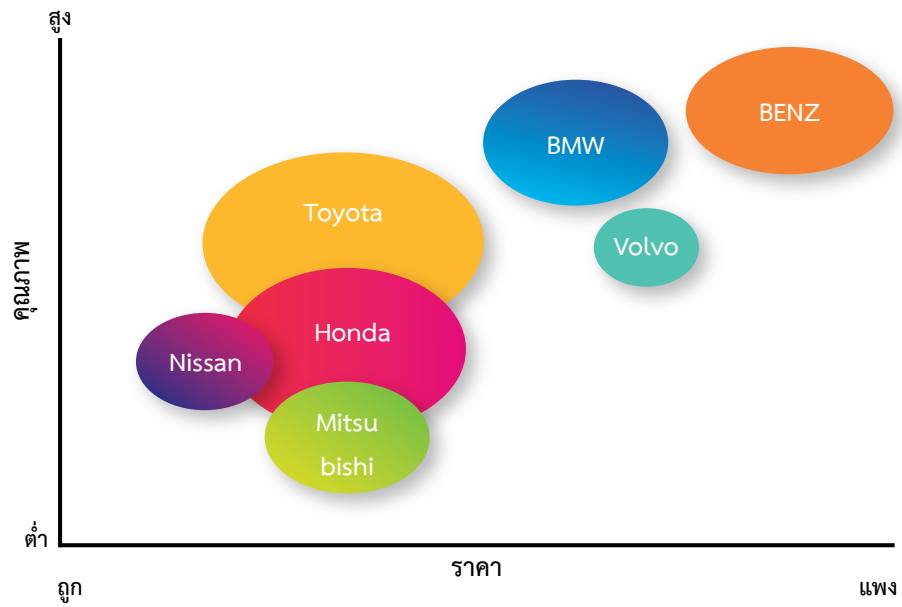
วิธีการจัดทำแผนที่กลุ่มธุรกิจ

1. สร้างแผนที่สองแกนโดยใช้ลักษณะความแตกต่างกันตามแต่ละแกน และใส่องค์กรธุรกิจตามลักษณะการแข่งขันในแต่ละประเด็น โดยลักษณะของแต่ละแกนจะต้องไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด

2. จัดเตรียมและนำข้อมูลคู่แข่งที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันและเป็นคู่แข่งโดยตรงที่ใช้กลยุทธ์คล้ายคลึงกัน เหมือนกัน หรือใกล้เคียงกันทั้งหมดมาจัดไว้เป็นกลุ่มเดียวกัน

3. นำข้อมูลขององค์กรต่าง ๆ วาดวงกลมรอบแต่ละ Strategic Group โดยให้ขนาดของวงกลมแทนขนาดของแต่ละกลุ่มในแง่ของส่วนแบ่งของยอดขายของทั้งอุตสาหกรรม (ภาพที่ 14)

แผนที่กลุ่มธุรกิจ (Strategic Group Mapping) ธุรกิจยานยนต์ในประเทศไทย



แผนที่กลุ่มธุรกิจ (Strategic Group Mapping)

ภาพที่ 14 แผนที่กลุ่มธุรกิจ (Strategic Group Mapping) ธุรกิจยานยนต์ในประเทศไทย
ที่มา: สุริชญา ชัยเกษม. (2564).

กรณีศึกษา 4.1

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก บริษัท ดีไซน์งาม ครีเอชั่น จำกัด

บริษัท ดีไซน์งามครีเอชั่น จำกัด การประกอบธุรกิจกิจกรรมของบริษัทโฆษณา ประกอบ กิจกรรมผลิตสื่อโฆษณา รับออกแบบและจัดแสดงนิทรรศการ วันที่จดทะเบียน 5 กรกฎาคม 2556 ด้วย ทุนจดทะเบียน 1,000,000.00 บาท ถือว่าเป็นบริษัทที่มีขนาดเล็ก และมีการแข่งขันในตลาดค่อนข้างสูงและเติบโตอย่างรวดเร็วในตลาดท้องถิ่นของจังหวัดขอนแก่น ด้วยประสบการณ์ที่อยู่มากในการบริการด้านงานอีเวนต์ ออกแกลนซ์ ยาวนานถึง 15 ปี มีผลิตภัณฑ์ที่ใช้ในการจัดงานที่ครบถ้วน จึงมีการให้บริการเช่าอุปกรณ์ที่ใช้จัดงานออกแกลนซ์บริการ อาทิ โต๊ะ เก้าอี้ เต้นท์ และอุปกรณ์ต่าง ๆ อีกมากมาย บริการรับจัดงานอีเวนต์ นิทรรศการ โพรเจกต์สินค้า แกล้งข้าว ฯลฯ

โดยผู้จัดการบริษัท คือ คุณประภาส (ไม่) เกียรติวิวัฒนา ได้เล็งเห็นว่า การดำเนินธุรกิจในตลาดที่เป็นการแข่งขันและจัดแสดงนิทรรศการ สภาวะเศรษฐกิจขึ้นอยู่กับการอุปโภคบริโภคและไม่มีลูกค้าที่เป็นลูกค้าประจำ อีกทั้งสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการจัดอีเวนต์ และอุตสาหกรรม การท่องเที่ยวของประเทศอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนแนวทางแหล่งดำเนินธุรกิจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ กลายเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) ให้กับธุรกิจ ดังนั้นสิ่งที่จะทำให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้ ขึ้นอยู่กับการปรับตัวที่รวดเร็ว และการทำงานร่วมกับพันธมิตรในธุรกิจอื่น ๆ เพื่อนำเสนอรูปแบบของการจัดงานที่แตกต่าง จึงเป็นสิ่งที่ท้าทายของธุรกิจและมีอุปสรรคในการทำตลาด

อีกทั้งบริษัทกำลังมองหาช่องทางในการดำเนินการที่แตกต่างจากกิจการที่มีอยู่แต่เดิม โดยเน้นด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อใช้ในการพัฒนาธุรกิจให้เติบโตในอนาคต และพยายามหาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายมาจัดจำหน่ายเพื่อให้เป็นสิ่งที่แตกต่างจาก กิจการอื่นทั่วไป

คุณประภาส เกียรติวิวัฒนา อายุ 40 ปี เป็นผู้จัดการของบริษัทดีไซน์งามครีเอชั่น จำกัด ยอมรับว่ารู้สึกตกใจกับสภาวะเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ก่อนหน้าที่จะมีสถานการณ์ COVID-19 ทางบริษัทได้มีงานเข้ามาติดต่อมากมายแทบทั้งเดือน ตลอดทั้งปี เฉลี่ยเดือนละไม่ต่ำกว่า 10 งาน ใหญ่น้อยคละกันไป รายรับเข้าบริษัทประมาณ 3-4 ล้านบาท แต่เมื่ออย่างเข้าเดือนมีนาคม ถูกยกเลิกงานเพิ่มมากขึ้น ลูกค้าหลายรายขอเลื่อนการจัดงานออกไปแบบไม่มีกำหนดงานที่เหลือในปฏิทินประมาณ 40%

เมื่อเข้าสู่เดือนเมษายน งานถูกยกเลิกทั้งหมด 100% เนื่องจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ขณะที่รายได้หายไปหมด แต่ภาระค่าใช้จ่าย ทั้งเงินเดือนพนักงานที่มีอยู่ประมาณ 20 คน ยอดรวมต่อเดือนมากกว่า 6-7 แสนบาท ไม่รวม ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า เป็นเวลา 3 เดือน ค่าใช้จ่ายจิปาถะภายในองค์กรยังคงเดินไปปกติ แรก ๆ ก็ไม่มีทางออก ไม่รู้ว่าจะแก้ปัญหาอย่างไร ซึ่งก็ได้รับคำแนะนำจากผู้ใหญ่ให้ปิดบริษัท แล้วให้ลูกน้องเดินเรื่องขอสิทธิรับเงินเยียวยากรณีว่างงานจาก ประกันสังคม ซึ่งจะได้รับชดเชย 62% ของค่าจ้าง

เมื่อไม่มีพนักงาน ก็ไม่ต้องแบกค่าใช้จ่ายที่เป็นเงินเดือน แต่ในวิกฤตก็ยังมีโอกาสเสมอ เมื่อคุณประกาศได้มีความคิดที่จะวางแผน ค้าขายสินค้าผ่านทางออนไลน์ คือ ก๋วยจั๊บญวนเมืองอุบลฯ แบบบรรจุถุงสำเร็จรูป เพราะเป็นอาหารท้องถิ่นของคนอีสาน คู่กันเคยกันมาตั้งแต่เกิด รับประทานง่าย ใช้แบรนด์ว่า “พ่อใหญ่ไผ่” ซึ่งเป็นชื่อเล่นของตัวเอง

หลังจากตกผลึกว่าจะขายตัวนี้ ก็หาเบอร์กดโทรศัพท์คุยกับโรงงานทำก๋วยจั๊บญวนชื่อ ดังของเมืองอุบลฯ ท้ายสุดก็ว่าจ้างให้เขาเป็นผู้ผลิตตัวสินค้าให้ เพราะเขาทำเป็นธุรกิจ SMEs อยู่แล้ว โดยได้ Brand “พ่อใหญ่ไผ่” เข้าไปให้เป็น Product ใหม่ในตลาดก๋วยจั๊บบรรจุห่อ ขายปลีกราคา ห่อละ 29 บาท เป็นก๋วยจั๊บกึ่งสำเร็จรูปคล้ายบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป ทำกินง่าย แต่ที่พิเศษกว่านั้น คือมีหมูยออบแห้งหอมเจียว เครื่องปรุงรสในซองเบ็ดเสร็จ

ปัจจุบันทางบริษัทมีพนักงานทั้งหมด 20 คน โดยจะแบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายผลิต และฝ่ายบริหาร ซึ่งจะมีหน้าที่แตกต่างกันไปตามลักษณะของงาน

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

โอกาส (Opportunities)

1. รัฐบาลให้การสนับสนุนและผลักดันการเชื่อมโยงเส้นทางการคมนาคมในอาเซียน เดินทางโดยเส้นทางถนน เส้นทางรถไฟ การขนส่งทางน้ำและทางอากาศ ทำให้เกิดการท่องเที่ยวและการจัดงานอีเวนต์
2. บริษัทตั้งอยู่ในจังหวัดขอนแก่นซึ่งเป็น ศูนย์กลางของภาคอีสาน ลูกค้าต่างถิ่นสามารถเดินทางติดต่อได้สะดวก
3. การใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ผ่านระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต

อุปสรรค (Threats)

1. ประสพปัญหาวิกฤตจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อ(โควิด-19)
2. คู่แข่งทางด้านไมซ์ ซิตี้ เพิ่มขึ้น เช่น อุดรธานี นครราชสีมา ทำให้เกิดการแข่งขันเพิ่มขึ้น
3. สภาพภูมิอากาศมีการเปลี่ยนแปลงปัญหาภัยธรรมชาติ อาทิ ภัยแล้ง น้ำท่วม ส่งผลต่อสิ่งแวดล้อมเสียหาย
4. มีจำนวนคู่แข่งที่ประกอบธุรกิจคล้ายคลึงกันมีมาก

* หมายเหตุ: ไมซ์ ซิตี้ หรือ MICE City หมายถึง เมืองที่มีความพร้อมและศักยภาพในการเป็นจุดหมายปลายทางเพื่อรองรับการจัดกิจกรรมการท่องเที่ยวเชิงธุรกิจ

ที่มา: รัฐธัญญา ชัยเกษม. (2564).

บทสรุป

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นสภาพแวดล้อมที่สามารถส่งผลกระทบต่อองค์การในทางบวกและทางลบให้กับองค์การได้ ดังนั้นองค์การต้องให้ความสำคัญโดยตรวจสอบ ติดตาม เฝ้าระวัง กับปัจจัยภายนอกตลอดเวลา เพื่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การน้อยที่สุด และสามารถใช้ประโยชน์กับปัจจัยภายนอกที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์สูงสุด

สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment) และสภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อธุรกิจหรือสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Operating Environment) โดยสภาพแวดล้อมโดยทั่วไปประกอบด้วย อิทธิพลทางการเมือง อิทธิพลทางเศรษฐกิจ อิทธิพลทางเทคโนโลยี อิทธิพลทางสังคมและวัฒนธรรม และอิทธิพลจากต่างประเทศ ส่วนสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน ประกอบด้วย ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้ขายวัตถุดิบ แรงงาน ทุน ระเบียบ และหุ้นส่วน โดยที่สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานจะมีอิทธิพลต่อองค์การธุรกิจโดยตรงมากกว่าสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป สภาพแวดล้อมภายนอก องค์การไม่สามารถ ควบคุม แก้ไข เปลี่ยนแปลง หรือปรับปรุงกับประเด็นต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ แต่องค์การจะใช้วิธีการ หลบหลีก หลีกเลียง หรือการใช้ประโยชน์กับสภาพแวดล้อมภายนอกให้เกิดประโยชน์สูงสุด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกโดยทั่วไป ได้แก่ การใช้เครื่องมือที่เรียกว่า STEP หรือ PEST Analysis และหรือ STEEP Analysis ประกอบด้วย

S: Social and Cultural Environment สภาพแวดล้อมทางด้านสังคมและวัฒนธรรม

T: Technological Environment สภาพแวดล้อมทางด้านเทคโนโลยี

E: Economic Environment สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ

E: Ecological Environment สภาพแวดล้อมทางด้านนิเวศวิทยา

P: Political and Legal Environment สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย

และเครื่องมือที่นิยมใช้ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติ การหรือการดำเนินงาน ได้แก่

1. การวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 (Five Forces Model)
2. การวิเคราะห์การพัฒนาการอุตสาหกรรม (Industrial life Cycle)
3. การวิเคราะห์แผนที่กลุ่มธุรกิจ (Strategic Group Mapping)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยภายนอกขององค์การที่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ จะ

ต้องสามารถวางแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการวางแผนที่มีประสิทธิภาพต้องเกิดจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายใน เพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ขององค์กรต่อไป บทต่อไปจะกล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร



บทที่ 5

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

Internal Environment Analysis

5.1 ความสำคัญของสภาพแวดล้อมภายใน

5.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

5.3 เครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

5.4 การวิเคราะห์ เมทริกซ์ TOWS

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางภายใน ในบทที่ 4 ที่ผ่านมา จะเห็นได้ว่าสภาพแวดล้อมทางภายใน เป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงทางภายในที่คาดว่าจะเกิดขึ้นในอนาคตหรือเกิดขึ้นแล้วกับองค์กร สภาพแวดล้อมภายในทำให้องค์กรสามารถมีระยะเวลาในการปรับเปลี่ยนและเตรียมความพร้อม เพื่อการหลีกเลี่ยงกับปัญหาดังกล่าวที่จะเกิดขึ้น ซึ่งเปรียบกับการสู้รบ เราคือการ “รู้เขา” การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการศึกษาถึงผลกระทบต่อการบริหารจัดการภายในองค์กร ผลจากการวิเคราะห์ทำให้ทราบถึง จุดเด่น และจุดด้อย ภายในองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นผู้บริหารขององค์กรสามารถนำมาใช้ในการพิจารณาและตัดสินใจเพื่อเป็นทางเลือกต่อการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้เป็นอย่างดี

5.1 ความสำคัญของสภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการศึกษาถึงกระบวนการปัจจัยภายในองค์กรที่สามารถควบคุมได้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์ในปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากร ความสามารถในการแข่งขัน และความสามารถด้านอื่นๆ ขององค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมีอิทธิพลต่อองค์กรธุรกิจ ซึ่งผู้บริหารองค์กรต้องควบคุมให้ได้ เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ และส่งผลกระทบไปสู่ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ประกอบด้วย เจ้าของกิจการ ผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหาร พนักงานหรือลูกจ้าง และวัฒนธรรมขององค์กร เป็นต้น

การวิเคราะห์และการประเมินสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร เป็นการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยภายในองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญอีกประเด็นหนึ่งที่จะทำให้้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและคุ้มค่าต่อการดำเนินงาน ทรัพยากรที่ก่อให้เกิด

ประโยชน์และสร้างความคุ้มค่าให้กับองค์กร ได้แก่ ทรัพยากร สมรรถนะขององค์กร ความสามารถของผู้บริหาร พนักงาน ระบบการบริหารจัดการที่ดี หากองค์กรสามารถค้นพบปัจจัยดังกล่าว จะทำให้องค์กรมีความสามารถในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ปัจจัยเหล่านี้ผู้นำองค์กรต้องพิจารณาเพื่อนำมาใช้เพื่อเป็นตัวกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ภายในซึ่งเป็นปัจจัยทางด้าน จุดแข็ง และจุดอ่อน ขององค์กร

ด้วยความสำคัญสำหรับการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร เป็นกระบวนการในการประเมินผลและตรวจสอบทรัพยากร กิจกรรมภายในขององค์กร ที่มีความเชื่อมโยง หรือยึดโยงกันด้วยการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร การประเมินความเชื่อมโยงหรือการยึดโยงในแต่ละฝ่ายเข้าด้วยกัน การวิเคราะห์และประเมินแบบจำลองห่วงโซ่คุณค่า (Value chain Model) เป็นการระบุถึง สมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์กรที่มีอยู่ การที่องค์กรมีสมรรถนะหลักที่ดีและเหนือกว่าคู่แข่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรม การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เปรียบได้กับศึกษาหาวิธีการ “รู้เรา” ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมภายใน จะนำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ภายในขององค์กร โดยผู้บริหารองค์กรจะต้องพิจารณาถึงปัจจัยสำคัญภายในองค์กร (ภาพที่ 15) ประกอบด้วย



ภาพที่ 15 ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

1. เจ้าของกิจการและผู้ถือหุ้น (Business owners and shareholders)

ผู้บริหารองค์กร หรือผู้ประกอบการธุรกิจ เป็นผู้มีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจ เพราะเป็นผู้มีส่วนเสียเป็นปัจจัยสำคัญ ความเจริญเติบโต และความก้าวหน้าในการดำเนินธุรกิจ จะต้องมีการลงทุนเพื่อการขยายกิจการ บางครั้งองค์กรอาจเลือกวิธีการขายหุ้นให้กับบุคคล หรือองค์กรภายนอกที่มีความสนใจเข้ามาร่วมทุนมากกว่า การกู้เงินจากสถาบันการเงินต่างๆ ผู้ร่วม

ลงทุนเหล่านี้เรียกว่า ผู้ถือหุ้น กิจการอาจขายหุ้นไปยังผู้สนใจที่จะเข้ามาเป็นหุ้นส่วนหลายราย แต่กิจการอาจขายหุ้นไปให้แก่ผู้สนใจเพียงไม่กี่หุ้นเพียงไม่กี่คน โดยผู้ถือหุ้นอาจจะแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารขึ้นมาเพื่อให้ดูแลและแนะนำการบริหารงานแก่ผู้บริหาร เพื่อรักษาผลประโยชน์ของตนเองให้เต็มที่

2. คณะกรรมการบริหาร (Board of Directors)

ผู้ถือหุ้นของกิจการเป็นผู้ที่คัดเลือกและแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารมาเป็นตัวแทนในการบริหารงานของตนเอง และเป็นผู้กำกับการ กำกับดูแล รักษาผลประโยชน์ให้สอดคล้องกับแนวทางของผู้ถือหุ้น ตลอดจนให้ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะกับผู้ถือหุ้นเพื่อให้การบริหารงานเป็นไปตามนโยบายของผู้ถือหุ้นที่ได้กำหนดไว้ และมีอำนาจหน้าที่การแต่งตั้งหรือโยกย้ายผู้บริหารระดับสูงของกิจการ

3. บุคลากร (Personnel)

บุคลากรนับได้ว่าเป็นสภาพแวดล้อมภายในของกิจการที่มีอิทธิพลโดยตรงในงาน เมื่อองค์กรเลือกบุคคลจากผู้สมัครงานมาร่วมทำงาน บุคคลเหล่านี้จึงกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรในสถานะ บุคลากร หรือพนักงาน ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร การมีบทบาทของบุคลากรหรือพนักงาน จะมีผลต่อองค์กรในรูปแบบที่เปลี่ยนไป บุคลากรหรือพนักงานต้องทำงานในองค์กรในหน้าที่ของตนเองที่ได้รับมอบหมายต่างกันไป ซึ่งอาจเป็นผู้ผลิตสินค้าหรือเป็นผู้ให้บริการกับลูกค้า บุคลากรหรือพนักงาน จะเป็นส่วนหนึ่งของห่วงโซ่มูลค่า ที่จะช่วยขับเคลื่อนสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ เช่นกัน การให้บุคลากรหรือพนักงาน มีส่วนร่วมในการคิด ตัดสินใจ และเสนอแนะวิธีการพัฒนาปรับปรุงการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

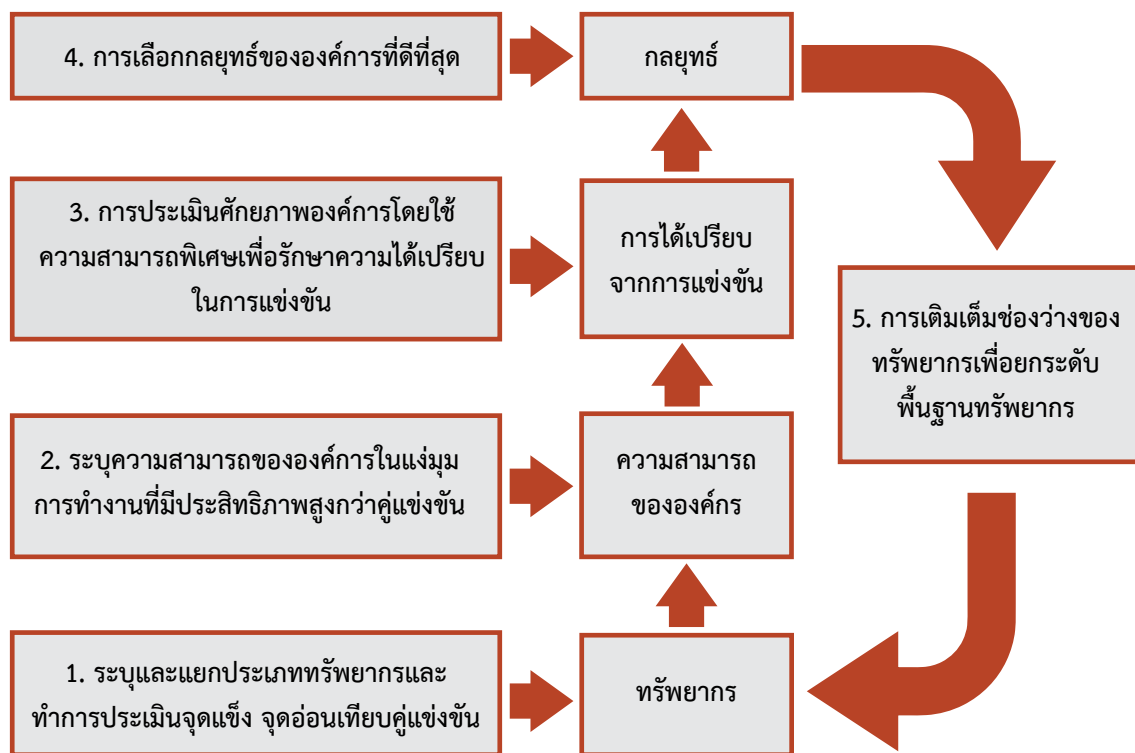
4. วัฒนธรรมในองค์กร (Corporate Culture)

เมื่อองค์กรได้ดำเนินงานมาเป็นระยะเวลาอันพอสมควร และองค์กรได้มีการปลูกฝังค่านิยมในการทำงานให้กับคนในองค์กร ค่านิยมเหล่านี้จะสามารถพัฒนาเป็นวัฒนธรรมขององค์กรขึ้นมา ซึ่งจะเป็นระเบียบแบบแผนในการยึดถือปฏิบัติในองค์กร เช่น การติดต่อสื่อสาร การแต่งกาย การทักทาย การให้เกียรติซึ่งกันและกัน เป็นต้น

5.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environmental Analysis) เป็นการตรวจสอบและประเมินขีดความสามารถ และข้อบกพร่องขององค์กร เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดอนาคตขององค์กร เพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็ง และลดจุดด้อยขององค์กร โดยผู้บริหารองค์กรต้องพิจารณาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน และสามารถระบุถึงปัจจัยเชิงกลยุทธ์ภายใน โดยการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กรปัจจัย

เหล่านี้นำมาใช้สำหรับการกำหนดและวางแผนเชิงกลยุทธ์ โดยการใช้จุดแข็ง ให้เกิดประโยชน์ และปรับตัวอ่อน ให้สามารถแข่งขันได้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การสามารถทำได้โดยการศึกษาถึงทรัพยากรพื้นฐานขององค์การเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรม โดยวิธีการศึกษาวิเคราะห์ โดยใช้ทรัพยากรพื้นฐานขององค์การ เพื่อใช้ในการกำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อนสามารถทำได้ดังต่อไปนี้ (ภาพที่ 16)



ภาพที่ 16 ระดับของความสามารถในการรักษาทรัพยากร
ที่มา: ดัดแปลงจาก กิ่งทอง ทองใบ. (2560).

1. การระบุและการแยกประเภทของทรัพยากร เป็นการประเมินถึงปัจจัยภายในขององค์การในด้านของจุดแข็งและจุดอ่อนโดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง โดยระบุโอกาสที่ดีกว่าที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้

2. การระบุความสามารถขององค์การในแง่มุมการทำงานขององค์การ เป็นการรวมทรัพยากรขององค์การที่เป็นความสามารถในการทำงานได้ดีกว่าคู่แข่ง ระบุถึงการนำเข้าและความซับซ้อนเฉพาะเจาะจงที่ถือเป็นจุดเด่นขององค์การ

3. การประเมินศักยภาพของความสามารถในการใช้ทรัพยากรขององค์การ และความสามารถพิเศษให้เกิดโอกาสกับองค์การ โดยประเมินความสามารถในด้านของผลตอบแทน

4. การเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดขององค์การ เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากร
และความสามารถขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะต้องตัดสินใจบนพื้นฐานของ
โอกาสจากปัจจัยภายนอก

เมื่อนำทรัพยากรขององค์การมารวมเข้าด้วยกันจะสามารถนำมาสร้างเป็นสมรรถนะหลัก (Core Competency) ขององค์การที่ใช้ในการแข่งขันกับคู่แข่ง ดังนั้นการรักษาคูณลักษณะของทรัพยากรและความสามารถขององค์การจะทำให้้องค์การสามารถรักษาความได้เปรียบเหนือคู่แข่งไว้ได้

← ระดับความต่อเนื่องความยั่งยืนของทรัพยากร →

สูง ต่ำ

ลอกเลียนแบบยาก ลอกเลียนแบบยาก



สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยการใช้ทรัพยากรพื้นฐานในการวิเคราะห์ มีนักทฤษฎีหรือนักคิดอีกท่านหนึ่ง (Barney, Quoted in Wheelen & Hunger) ใช้ VRIO Framework ในการวิเคราะห์ ด้วยวิธีการตอบคำถาม 4 ประการ (ภาพที่ 18)

V = Value (คุณค่า) ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ได้สร้างคุณค่า และสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันใช่หรือไม่

R = Rareness (ความหายาก) ทรัพยากรที่องค์กรมี คู่แข่งขันรายอื่นหาทรัพยากรยากหรือไม่

I = Imitability (ความสามารถในการลอกเลียนแบบ) ทรัพยากรที่องค์กรมี คู่แข่งขันสามารถลอกเลียนแบบยากและมีต้นทุนสูงใช่หรือไม่

O = Organization (องค์กร) ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ องค์กรบริหารจัดการทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ และใช้อย่างถูกต้องใช่หรือไม่

การตอบคำถาม 4 ประการใน VRIO Framework หากคำตอบทั้งหมดคือ “ใช่” ทรัพยากรนั้นองค์กรได้ใช้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง องค์กรมีความได้เปรียบคู่แข่ง นั้นถือเป็น “จุดแข็ง” หรือเป็นความสามารถพิเศษขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยการใช้ทรัพยากรพื้นฐานในการวิเคราะห์ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นว่า หากนำปัจจัยเหล่านี้มาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ภายในขององค์กรจะทำให้เกิดข้อดีในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร และเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรต่อไปในอนาคต

ทรัพยากร	คุณค่า (V)	หายาก (R)	เลียนแบบ ยาก (I)	การ จัดการ องค์กร (O)	จุดแข็ง/ความได้เปรียบ
1.การบริการ	Y	Y	Y	Y	เป็นจุดแข็ง/มีความยั่งยืน
2.การกระจายสินค้า	N	N	N	N	เป็นจุดอ่อน
3.การพัฒนา	Y	Y	Y	N	จุดแข็ง/ได้เปรียบนาน
4.บุคลากร	Y	Y	N	N	จุดแข็ง/ชั่วคราว
5.วัตถุดิบ	Y	N	N	N	ไม่เป็นจุดแข็ง/ มีความเท่าเทียมกัน

ภาพที่ 18 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทรัพยากรพื้นฐานภายในองค์กร VRIO Framework

5.3 แนวทางการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การ เพื่อประเมินหาปัจจัยทางกลยุทธ์ขององค์การทางด้านจุดแข็ง เป็นปัจจัยในการสร้างความสำเร็จในการแข่งขันสำหรับองค์การ และปัจจัยทางด้านจุดอ่อน ขององค์การที่ทำได้ไม่ดี ไม่สามารถสู้คู่แข่งได้ เป็นข้อเสียเปรียบขององค์การในการประเมินความสำคัญของปัจจัยภายใน การเลือกวิธีการประเมินสภาพแวดล้อมภายในผู้บริหารองค์การ ควรเลือกใช้ให้ตรงกับความต้องการของกิจการตนเอง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สามารถทำได้โดยการเปรียบเทียบปัจจัยภายในต่างๆขององค์การ กับตัวชี้วัดในมิติที่สำคัญได้ดังนี้

1. การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่ผ่านมาในอดีต เช่น ยอดขาย กำไร ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน คุณภาพการควบคุมการผลิต หรือการบริหารและการจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น
2. การเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกันกับองค์การ โดยเฉพาะคู่แข่งทางตรง และคู่แข่งทางอ้อม ที่ผลิตสินค้าทดแทนในตัวผลิตภัณฑ์ขององค์การได้อย่างสมบูรณ์
3. การเปรียบเทียบกับอุตสาหกรรม โดยพิจารณาความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมที่เป็นคู่แข่งทั้งหมด

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน มีเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ที่นิยมนำมาใช้ในการวิเคราะห์ มีอยู่ด้วยกันหลายวิธี ได้แก่

1. การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)
2. การวิเคราะห์แบบจำลอง 7s ของแมคคินซี (7s Model Analysis)
3. การวิเคราะห์ตามสายงาน (Scanning Functional Resources Analysis)

1. การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)

แนวคิดห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) เสนอโดย Michael E Porter. (1985) ที่เขียนไว้ในหนังสือ Competitive Advantage เป็นแนวคิดที่ช่วยในการทำความเข้าใจถึงบทบาทของแต่ละหน่วยงาน ในองค์การ มีส่วนทำให้ธุรกิจเกิดการสร้างความให้กับลูกค้าอย่างไร โดยลูกค้ายินยอมจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าหรือบริการกับองค์การ ซึ่งแนวคิดกำหนดให้องค์การเปรียบเสมือนเป็น “ห่วงโซ่แห่งกิจกรรม” (Chain of Activities) ที่สร้างสรรค์คุณค่า (Value) และมีความต่อเนื่องกันให้กับลูกค้า แต่ละส่วนของกิจกรรมจะสร้างมูลค่าเพิ่มในตัวเอง

การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) เป็นการวิเคราะห์ถึงโครงสร้างงานภายในขององค์การเพื่อการตรวจสอบ จุดแข็ง และจุดอ่อนจากการดำเนินงานขององค์การ

โดยแนวคิดนี้ถูกแบ่งออกเป็น 2 กิจกรรม ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) (ภาพที่ 19)



ภาพที่ 19 ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)

1.1 **กิจกรรมหลัก (Primary Activities)** เป็นกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ให้กับการผลิตสินค้าโดยตรง ซึ่งเป็นตัวสินค้าหรือบริการ รวมถึงการตลาด การขาย การบริการและการส่งมอบไปยังลูกค้า กิจกรรมหลักประกอบด้วย 5 กิจกรรมดังต่อไปนี้

1.1.1 การขนส่งขาเข้า (Inbound Logistics) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดซื้อ จัดหาการขนส่ง และนำวัตถุดิบที่เป็นปัจจัยการผลิตเข้าสู่กิจการ โดยมีการเก็บรักษา ควบคุมระดับของวัตถุดิบ รวมถึงการจัดการข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับวัตถุดิบ การคลังสินค้า ระบบการควบคุมสินค้าคงเหลือ ก่อนจะนำไปใช้ผลิตในขั้นตอนต่อไป

1.1.2 การปฏิบัติการ (Operations) เป็นกิจกรรมที่ก่อให้เกิดคุณค่า โดยกิจกรรมนี้ต้องเปลี่ยนปัจจัยการผลิตเป็นสินค้าหรือบริการขั้นสุดท้าย กิจกรรมนี้ประกอบด้วยกระบวนการผลิต วัตถุดิบ เครื่องจักรกล เครื่องมือ สายการผลิต การขนถ่ายวัตถุดิบ การรักษาอุปกรณ์ การทดสอบ การออกแบบ การบรรจุภัณฑ์ กิจกรรมเหล่านี้จะนำไปสู่ระบบการผลิตที่ดีมีประสิทธิภาพสามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้อย่างรวดเร็ว

1.1.3 การขนส่งขาออก (Outbound Logistics) เป็นกิจกรรมที่ส่งมอบสินค้าสำเร็จรูปออกสู่กลุ่มลูกค้าหรือตลาดเป้าหมาย รวมถึงงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเก็บสินค้า การเติมความต้องการของลูกค้า การจัดการวัสดุ การขนส่ง การรับคำสั่งซื้อ องค์การต้อง

ปรับปรุงกิจกรรมเหล่านี้ให้เกิดประสิทธิภาพและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า

1.1.4 การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) เป็นกิจกรรมที่ทำให้ผู้ซื้อจัดหาสินค้าและบริการขององค์กร กิจกรรมที่สำคัญประกอบด้วย การผลิตสินค้าและบริการตรงตามต้องการของผู้ซื้อหรือกลุ่มตลาดเป้าหมาย การกำหนดราคา การเลือกช่องทางการจัดจำหน่ายที่เข้าถึงกลุ่มลูกค้า การเลือกช่องทางการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ ให้เกิดประสิทธิภาพ

1.1.5 การบริการ (Services) เป็นกิจกรรมที่ให้ความสำคัญกับการให้บริการหลังการขายกับลูกค้า ซึ่งถือว่าเป็นกิจกรรมการสร้างคุณค่าขององค์กร เช่นการติดตั้ง การซ่อมแซมผลิตภัณฑ์ การให้คำแนะนำที่รวดเร็ว และการรับคำติชมของลูกค้า สามารถตอบสนองคำติชมของลูกค้า ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญในเรื่องของการบริการที่ดีกว่าคู่แข่ง

1.2 กิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities) เป็นกิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนกิจกรรมหลักให้สามารถดำเนินกิจกรรมไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในขณะเดียวกันเป็นกิจกรรมที่สนับสนุนกิจกรรมของตนเองให้สามารถดำเนินกิจกรรมไปได้ กิจกรรมสนับสนุนประกอบด้วย 4 กิจกรรม ดังนี้

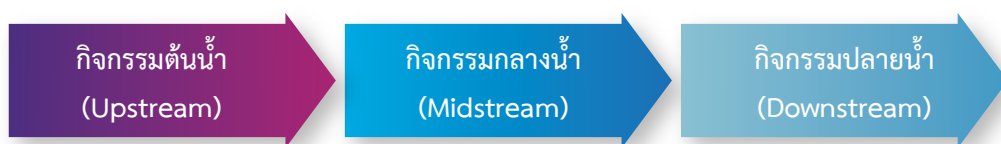
1.2.1 โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) คือการบริหารจัดการขององค์กร การทำงานของแต่ละส่วนงานหรือฝ่ายงานต่างๆในองค์กร เช่น การเงินการบัญชี ฝ่ายกฎหมาย และการควบคุมคุณภาพ หากนำระบบสารสนเทศมาใช้เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผล จะทำให้ผู้บริหารองค์กรทำการตัดสินใจในทางธุรกิจอย่างเหมาะสม

1.2.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) คือกิจกรรมเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเริ่มตั้งแต่ การวิเคราะห์ การวางแผน อัตรากำลังคน การสรรหาคัดเลือกฝึกอบรม พัฒนาศักยภาพ การประเมินผลการปฏิบัติงาน การกำหนดค่าตอบแทนและสวัสดิการ องค์กรสามารถสร้างคุณค่าและลดต้นทุนด้วยการรักษาบุคลากร เก่ง มีความรู้ความสามารถ มีประสบการณ์สูง ๆ ผู้บริหารองค์กรต้องใช้แรงจูงใจในด้านต่างๆเพื่อรักษาคคนดี คนเก่งไว้กับองค์กร

1.2.3 การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) คือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาเทคโนโลยี เป็นการสร้างคุณค่าในตัวสินค้าและบริการ และจัดจำหน่ายไปยังลูกค้า หรือเป็นกิจกรรมที่ช่วยพัฒนาธุรกิจให้ก้าวไปอีกระดับหนึ่ง เนื่องจากสามารถพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงาน ลดขั้นตอนการทำงานลง เช่น การนำแพลตฟอร์ม ทราฟฟี่ฟองดูว์ (Traffy Fondue) มาใช้ในการบริหารจัดการปัญหาเมือง รศ.ดร.ชัชชาติ สิทธิพันธุ์ ผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานคร ทำให้ปัญหาด้านต่างๆ ของเมืองถูกการแก้ไขได้รวดเร็วขึ้น

1.2.4 การจัดหาทรัพยากร (Procurement) คือ กิจกรรมในการจัดหาวัตถุดิบหรือปัจจัยการผลิต ตลอดจนอุปกรณ์ เครื่องจักร อาคาร ที่ดีจากผู้ขายปัจจัยการผลิต เป็นการสร้างคุณค่าให้กับองค์กร เป้าหมายขององค์กร หรือ ธุรกิจโดยทั่วไป คือการจัดซื้อจัดหามาเพื่อให้ได้มาซึ่งคุณภาพที่ดีที่สุด ในราคาที่เหมาะสมที่สุด

การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) สำหรับภาคอุตสาหกรรม เป็นอีกวิธีหนึ่งที่นิยมนำมาใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร เพื่อให้เกิดความสอดคล้อง เกิดผลลัพธ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพ ซึ่งการวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) ภาคอุตสาหกรรม ประกอบด้วย (ภาพที่ 20)



ภาพที่ 20 การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) อุตสาหกรรม

กิจกรรมต้นน้ำ (Upstream) คือ เป็นแหล่งที่มาของวัตถุดิบเพื่อรองรับกิจกรรมส่วนกลางน้ำ และส่งมอบวัตถุดิบให้กับกิจกรรมกลางน้ำ เพื่อการแปรรูปให้เกิดมูลค่าเพิ่ม เช่น กลุ่มซัพพลายเออร์ ผู้ผลิตชิ้นส่วนย่อย วัตถุดิบต่างๆ เพื่อส่งป้อนทางโรงงานผลิต เป็นต้น กิจกรรมกลางน้ำ (Midstream) คือ กิจกรรมที่อุตสาหกรรมต้องใช้เทคโนโลยีเพื่อเพิ่มผลิตภาพในการผลิต การแปรรูป กระบวนการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ เพื่อก่อให้เกิดสินค้าและบริการ เพื่อส่งมอบให้กับกิจกรรมปลายน้ำ

กิจกรรมปลายน้ำ (Downstream) คือ การส่งมอบสินค้าหรือบริการไปสู่มือผู้บริโภคหรือตลาดเป้าหมาย องค์กรควรมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การสร้างมูลค่าของผลิตภัณฑ์ พร้อมกับสร้างรายได้ให้สูงขึ้น และให้ความสำคัญกับการดำเนินกิจการอย่างมีคุณธรรม จริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม ตัวอย่าง การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) อุตสาหกรรม กลุ่มธุรกิจ การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.)



กลุ่มธุรกิจ การปิโตรเลียมแห่งประเทศไทย (ปตท.)

ธุรกิจ ต้นน้ำ(Upstream) กลางน้ำ (Midstream) และปลายน้ำ(Downstream) อุตสาหกรรมพลังงาน

กิจกรรมต้นน้ำ (Upstream) สำรวจ / ขุดเจาะ น้ำมัน	บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) [PTT]	ดำเนินธุรกิจด้านพลังงานปิโตรเคมีครบวงจร รวมถึง ก๊าซธรรมชาติ การขนส่งก๊าซ ในสถานะบริษัทพลังงานแห่งชาติ
	บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) [PTTEP]	สำรวจและผลิตปิโตรเลียมในประเทศและต่างประเทศ
กิจกรรมกลางน้ำ (Midstream) กลั่นน้ำมัน	บริษัท ไทยออยล์ จำกัด [Thai Oil]	กลั่นและจำหน่ายน้ำมันรวมถึงปิโตรเลียมใหญ่ที่สุดในประเทศไทย
	บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) [IRPC]	ปิโตรเคมีโดยมีโรงกลั่นเพื่อผลิตและจำหน่ายน้ำมันประเภทต่าง ๆ
	บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) [GC]	กลั่นปิโตรเลียม แอลพีจี ผลิตภัณฑ์น้ำมันต่าง ๆ และปิโตรเคมีชนิดต่าง ๆ
กิจกรรมปลายน้ำ (Downstream) ค้าปลีก / แปรรูป	บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) [OR]	จัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปิโตรเลียม และธุรกิจค้าปลีกสินค้าและบริการอื่น ๆ
	บริษัท พีทีที โกลบอล เคมิคอล จำกัด (มหาชน) [GC]	สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ เคมีภัณฑ์ และผลิตภัณฑ์พลอยได้อื่น ๆ
	บริษัท ไออาร์พีซี จำกัด (มหาชน) [IRPC]	ปิโตรเคมี ผลิตภัณฑ์พลาสติก ผลิตภัณฑ์เคมีอื่น ๆ

ที่มา: ดัดแปลงจาก B blockdit. (2021).

สรุป การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) อุตสาหกรรม เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในกิจกรรมต่างๆขององค์การ เพื่อให้เกิดความสอดคล้อง เกิดผลลัพธ์ที่ดีและมีประสิทธิภาพ โดยขั้นตอนของกิจกรรมในแต่ละขั้นต้องมีการบูรณาการร่วมกัน และส่งต่อไปยังขั้นตอนของกิจกรรมต่างๆได้อย่างสมบูรณ์ ซึ่งจะเริ่มจาก กิจกรรมต้นน้ำเป็นในส่วนของ การจัดหาวัตถุดิบ ส่งต่อไปยังกิจกรรมกลางน้ำ ด้วยการนำวัตถุดิบไปแปรรูปเป็นสินค้าสำเร็จรูป และส่งต่อไปยังกิจกรรมปลายน้ำ เพื่อส่งต่อไปยังมือผู้บริโภคหรือกลุ่มลูกค้าเป้าหมายต่อไป

การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) จะทำให้ผู้บริหารองค์กรสามารถมองเห็นถึงภาพรวมขององค์กรทั้งหมดว่าเป็นอย่างไร หากองค์กรจัดทำห่วงโซ่แห่งคุณค่า(Value Chain) ในแต่ละส่วน องค์กรจะเห็นจุดเด่น และจุดด้อย ที่เกิดขึ้นในแต่ละส่วน และสามารถปรับปรุงในส่วนที่เป็นจุดด้อย ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความชำนาญมากขึ้น ห่วงโซ่แห่งคุณค่า(Value Chain) มีใช้สำหรับทุกส่วนงาน ทุกแผนภายในองค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กร ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร

2. การวิเคราะห์แบบจำลอง 7s ของแมคคินซี (7s Model Analysis)

แบบจำลอง 7s McKinsey เป็นแนวคิดทฤษฎีที่เผยแพร่เป็นครั้งแรก โดย Robert Waterman, Tom Peter and Julien Phillips ในปี ค.ศ.1980 เป็นแนวคิดที่ได้ทำการอธิบายถึงประสิทธิภาพและความสำเร็จของธุรกิจ เกิดขึ้นกับปัจจัยที่สำคัญ 7 ประการขององค์กร ปัจจัยเหล่านี้จะต้องมีความสอดคล้องและเสริมแรงซึ่งกันและกัน แบบจำลองจะช่วยทำให้ ผู้บริหารองค์กรเข้าใจถึงองค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์กรว่าเป็นอย่างไรบ้าง องค์ประกอบ 7 ประการ ประกอบด้วย (ภาพที่ 21)



ภาพที่ 21 แบบจำลอง 7s McKinsey (Waterman Jr, Peters และ Phillips, 1980)

1. โครงสร้าง (Structure) หมายถึง โครงสร้างขององค์การธุรกิจ นับได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้น ขององค์ประกอบแรกที่จะเชื่อมโยงไปประเด็นอื่นๆ เป็นโครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจ ของผู้บริหาร โครงสร้างองค์การแสดงในรูปผังแบ่งส่วนงาน (Organization Chart) เป็นองค์ประกอบที่มองเห็นและ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามนโยบายของผู้บริหาร

2. กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมช่วยให้องค์การสามารถ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความชัดเจน มีความสอดคล้องกับโครงสร้างองค์การ และสามารถนำมาใช้เพื่อนำไปสู่การสร้างคุณค่าในเรื่องของความโดดเด่นในการดำเนินกิจการขององค์การ

3. ระบบ (System) หมายถึง กระบวนการ ระเบียบ หรือลำดับขั้นตอนของการปฏิบัติงาน ภายในองค์การที่แสดงออกในรูปของกิจกรรมการทำงานที่ทำอยู่เป็นประจำ โดยทุกส่วนงานจะต้องเป็นระบบและมีความต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ เมื่อโครงสร้าง กลยุทธ์ และระบบ ที่มีความสอดคล้องกันจะต้องมีผู้นำองค์การ หรือผู้บริหารเป็นตัวขับเคลื่อนในการบริหารจัดการ

4. รูปแบบ (Style) หมายถึง รูปแบบการบริหารของผู้บริหารระดับสูง ต้องมีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์การ เพราะรูปแบบการบริหารงานมีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องของทิศทางในการขับเคลื่อนขององค์การธุรกิจ เช่น การสั่งการ การควบคุม การจูงใจ สะท้อนถึงวัฒนธรรมองค์การ

5. พนักงาน (Staff) หมายถึง การคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ สร้างแรงจูงใจ และพฤติกรรมที่มีต่อการขับเคลื่อนองค์การธุรกิจ ไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะนำไปสู่การสนับสนุนโครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบ และรูปแบบของผู้บริหารที่ได้กำหนดไว้

6. ทักษะ (Skill) หมายถึง ทักษะ สมรรถนะ และความสามารถของพนักงานที่มีความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญ ในด้านต่างๆ เช่น การผลิต การขาย หรือการให้บริการ ฯ ปัจจุบันเหล่านี้จะนำไปสู่การขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์การให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น

7. ค่านิยมร่วม (Shared Value) หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์การ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หรือเปรียบเสมือนศูนย์รวมที่ต้องเชื่อมโยงกันกับ 6 องค์ประกอบที่ผ่านมา การขับเคลื่อนองค์การธุรกิจ ต้องร่วมกันขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน และมองเป้าหมายเดียวกัน ให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายขององค์การไปพร้อมกัน

แบบจำลอง 7-s Model เป็นกรอบการพิจารณาถึงองค์ประกอบต่างๆ ภายในองค์การ ว่ามีองค์ประกอบในการทำงานส่วนใดบ้าง ที่ยังไม่ประสานและสอดคล้องกับองค์ประกอบอื่น และจะปรับปรุงอย่างไร เพื่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานดีขึ้น และต้องมีความเข้าใจ ถึงความเกี่ยวข้องและความสัมพันธ์ ของหน้าที่ต่างๆในองค์การ หากเมื่อใดเกิดการเปลี่ยนแปลงกับ

องค์กร จะต้องมีการปรับเปลี่ยนให้เกิดความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และการวิเคราะห์ถึงสถานการณ์ปัจจุบัน และอนาคต หากไม่เป็นไปตามความคาดหมาย และไม่เกิดความสอดคล้องของสถานการณ์ สามารถปรับองค์ประกอบต่างๆ เพื่อให้้องค์กรสามารถทำงานในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การวิเคราะห์ตามสายงาน (Scanning Functional Resources Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรตามสายงาน เป็นการวิเคราะห์ที่สะดวกและนิยมนำมาใช้ในการวิเคราะห์มากที่สุด โดยการยึดหลักหน้าที่ทางธุรกิจเพื่อเป็นฐานในการวิเคราะห์ ก่อนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามสายงาน องค์กรจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างองค์กร ว่ามีการจัดแบ่งโครงสร้างหน้าที่งานเป็นอย่างไร โดยทั่วไปองค์กรจัดแบ่งหน้าที่ตามสายงาน ดังต่อไปนี้ หน้าที่ทางการตลาด หน้าที่ทางการเงิน หน้าที่ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน้าที่ทางการวิจัยและพัฒนา หน้าที่ทางการผลิตและการดำเนินงาน และหน้าที่ทางระบบสารสนเทศ เป็นต้น การวิเคราะห์ตามสายงานจะทำให้ทราบถึงสถานการณ์ในการดำเนินงานในแต่ละหน้าที่ขององค์กรว่ามีจุดแข็ง และจุดอ่อน ด้านใดบ้าง องค์กรจะนำจุดอ่อน มาเพื่อทำการปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ขณะที่จุดแข็งขององค์กรจะพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น

3.1 โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Basic Organization Structure)

โครงสร้างขององค์กรมีหลายรูปแบบ ซึ่งแต่ละแบบก็มีข้อดีข้อเสียแตกต่างกันไป ผู้บริหารองค์กรจะกำหนดโครงสร้างองค์กรอาจจะต้องพิจารณาจากหลาย ๆ ปัจจัย การจัดองค์การที่ดี ควรจัดให้สอดคล้องกับภาระหน้าที่ของงานตนเอง หากองค์กรจะจัดแบ่งหน้าที่ตามโครงสร้างพื้นฐาน สามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม (ภาพที่22) ได้แก่

3.1.1 โครงสร้างแบบง่าย (Simple Structure)

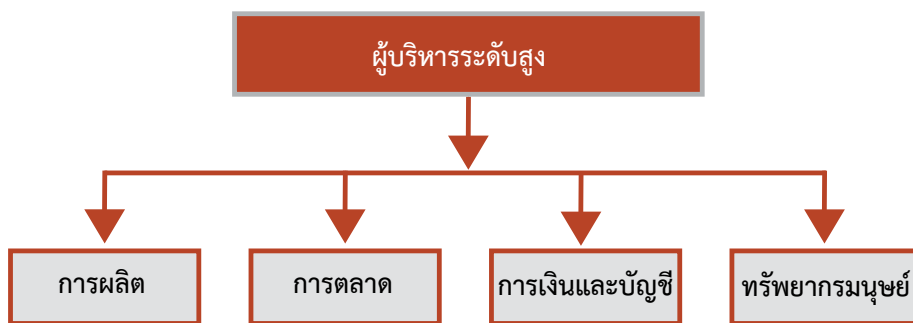
3.1.2 โครงสร้างตามหน้าที่ (Functional Structure)

3.1.3 โครงสร้างแบบหน่วยธุรกิจ (Divisional Structure)

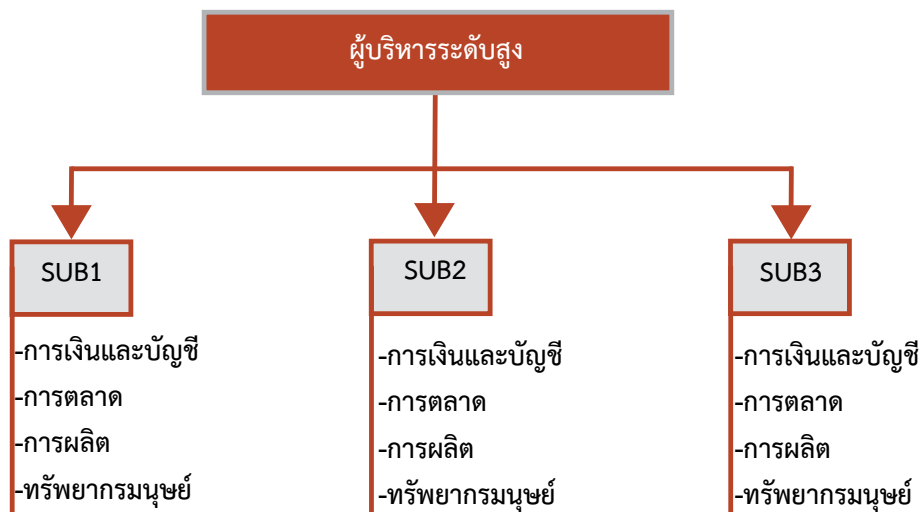
โครงสร้างแบบง่าย (Simple Structure)



โครงสร้างตามหน้าที่ (Functional Structure)



โครงสร้างแบบหน่วยธุรกิจ (Divisional Structure)



ภาพที่ 22 โครงสร้างพื้นฐานขององค์การ (Basic Organization Structure)

3.2 หน้าที่ทางการตลาด (Marketing Functions)

ส่วนงานทางด้านการตลาดมีหน้าที่เบื้องต้นคือ การบริหารผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร สิ่งสำคัญผู้บริหารองค์กรต้องนำสถานการณ์ทางการตลาดในปัจจุบันมาวิเคราะห์และเปรียบเทียบกับมิติต่างๆ และนำผลการวิเคราะห์มาสรุปเพื่อให้ทราบว่าองค์กรมีจุดแข็ง และจุดอ่อนอย่างไร สิ่งที่จะนำมาวิเคราะห์และประเมินทางการตลาดประกอบด้วย การเลือกตลาดเป้าหมาย (Target Market) ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) และ วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle: PLC)

3.2.1 การเลือกตลาดเป้าหมาย (Target Market) หมายถึง การประเมินและเลือกตลาดในส่วนใดส่วนหนึ่งหรือมากกว่า หรือทั้งหมดเป็นกลุ่มตลาดเป้าหมาย การกำหนดกลุ่มตลาดเป้าหมายที่ชัดเจนทำให้องค์กรทราบดีว่าใครคือลูกค้าของเรา ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการกำหนดกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix หรือ 4P's)

3.2.2 ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) หมายถึง ชุดของเครื่องมือทางการตลาดที่องค์กรใช้ในการทำการตลาดเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่องค์กรได้กำหนดไว้ เครื่องมือนี้เรียกว่า ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix หรือ 4P's) ประกอบด้วย

ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place / Distribution) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) ผู้บริหารองค์กรหรือนักการตลาดจะใช้เครื่องมือเหล่านี้เป็นตัวขับเคลื่อนให้สินค้าและบริการไปสู่กลุ่มตลาดเป้าหมายขององค์กร และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยใช้ตัวแปรทางด้าน 4P's ต้องนำมาเปรียบเทียบกับคู่แข่ง เพื่อประเมินว่าเรามีจุดแข็ง และจุดอ่อน ในด้านใด

3.2.3 วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle: PLC) คือ กระบวนการหรือวิวัฒนาการของผลิตภัณฑ์ เข้าสู่ตลาดในช่วงแรกจนถึงการออกจากตลาดไปในที่สุด วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ประกอบด้วย 4 ขั้น ได้แก่ ขั้นแนะนำเข้าสู่ตลาด (Introduction Stage) ขั้นเจริญเติบโต (Growth Stage) ขั้นเติบโตเต็มที่หรือขั้นอิ่มตัว (Maturity Stage) และขั้นถดถอย (Decline Stage) แนวคิดดังกล่าวนี้จะช่วยให้ทราบว่าองค์กรในแต่ละช่วง มีการเติบโต มียอดขาย และผลกำไร เป็นเช่นไร และทำให้ทราบถึงการวางแผนกลยุทธ์ในแต่ละช่วงประสบผลสำเร็จหรือไม่อย่างไร หากองค์กรมีจุดอ่อนสามารถนำข้อมูลที่ได้ มาทำการแก้ไขและปรับปรุงให้เกิดประสิทธิผลที่ดีขึ้นต่อไป

3.3 หน้าที่ทางการเงิน (Finance Functions)

เป็นหน้าที่ ที่ผู้บริหารการเงินจะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง สำหรับการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน ว่าองค์กรมีจุดแข็ง และจุดอ่อนทางการบริหารการเงินอย่างไรบ้าง ผู้บริหารการเงินจะต้องสร้างความมั่นใจในการบริหารการเงิน ให้เกิดประสิทธิภาพ หน้าที่หลักได้แก่ การจัดหาเงินทุน การจัดสรรเงินทุนและการควบคุมเงินทุนขององค์กร เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรให้ดำเนินงานต่อไปได้เป็นอย่างดี สิ่ง que ผู้บริหารทางการเงินขององค์กรจะต้องวิเคราะห์ให้ได้แก่

3.3.1 การวิเคราะห์งบการเงิน (Financial Statement Analysis)

เป็นการวิเคราะห์งบการเงิน ที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์งบดุล และงบกำไรขาดทุน การวิเคราะห์งบการเงินที่จะนำมาใช้เป็นลักษณะการวิเคราะห์งบการเงินแบบย่อส่วน สามารถนำไปเปรียบเทียบกับสัดส่วนที่เป็นเปอร์เซ็นต์ในปีอื่นๆ ได้ ทุกรายการจะแสดงเป็นการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของจำนวนเงิน และเปอร์เซ็นต์ การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของรายการต่างๆ หากพิจารณาแล้วเกิดความผิดปกติ สามารถตรวจสอบ เพื่อทราบถึงสาเหตุและปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อนำมาใช้ในการแก้ปัญหาในรายการดังกล่าวต่อไป (ตารางที่ 2)

ตารางที่ 2 วิเคราะห์งบการเงินแบบย่อส่วน

(หน่วย : ล้านบาท)

รายการ	2564	2563	จำนวนเงิน (เพิ่ม /ลด)	% (เพิ่ม /ลด)
รายได้				
ขายสินค้า	4,000	3,500	500	14.29
ค่าใช้จ่าย				
ต้นทุนขาย	2,400	2,300	100	4.35
เงินเดือน	500	480	20	4.17
ค่าซ่อมแซมบำรุงรักษา	160	120	40	33.33
ค่าเสื่อมราคา	200	140	60	42.86
ภาษีเงินได้	180	88	92	103.41
รวมค่าใช้จ่าย	3,400	3,128	312	9.97
กำไรสุทธิ	560	372	188	50.54

3.3.2 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratios Analysis)

เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลในงบการเงิน เพื่อการเปรียบเทียบกับรายการต่างๆ ในงบการเงินขององค์การเพื่อแสดงให้เห็นถึง สภาพคล่องขององค์การ ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ความสามารถในการก่อหนี้และประสิทธิภาพในการบริหารองค์การ การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน จะเป็นการบ่งบอกถึงสถานะทางการเงินขององค์การ และบอกถึงว่าองค์การ มีจุดแข็ง หรือจุดอ่อนอย่างไรบ้างทางการเงิน การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน แบ่งเป็น 4 ประเภท (ตารางที่ 3) ได้แก่

3.3.2.1 อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง (Liquidity Ratio)

3.3.2.2 อัตราส่วนแสดงโครงสร้างทางการเงิน (Leverage Ratio)

3.3.2.3 อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Efficiency Ratios)

3.3.2.4 อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios)



ตารางที่ 3 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratios Analysis)

3.3.2.1 อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง (Liquidity Ratio)

อัตราส่วน	วิธีการคำนวณ	ผลลัพธ์	การวัดประสิทธิภาพ
อัตราส่วนหมุนเวียน (Current Ratio)	สินทรัพย์หมุนเวียน ÷ หนี้สินหมุนเวียน	มากกว่า (1 เท่า)	วัดความสามารถในการชำระหนี้ ระยะสั้น
อัตราหมุนเวียนของ ลูกหนี้ (Account Receivable Turnover)	ยอดขายรวม ÷ ลูกหนี้ คงเหลือถัวเฉลี่ย	มาก (รอบ)	วัดสภาพคล่องของลูกหนี้ในรอบ ระยะเวลาบัญชีหนึ่งว่าเก็บเงิน จากลูกหนี้ได้กี่รอบ
อัตราหมุนเวียนของสินค้า คงเหลือ (Inventory Turnover)	ต้นทุนสินค้าขาย ÷ สินค้าคงเหลือถัวเฉลี่ย	มาก (รอบ)	วัดจำนวนครั้งที่ขายสินค้าได้ ในรอบระยะเวลาบัญชี
อัตราหมุนเวียนของเจ้าหนี้ (Account Payable Turnover)	ต้นทุนสินค้าขาย ÷ เจ้าหนี้คงถัวเฉลี่ย	มาก (รอบ)	วัดสภาพคล่องของกิจการในการ จ่ายชำระหนี้ให้กับเจ้าหนี้
อัตราหมุนเวียนของ สินทรัพย์รวม (Total Assets Turnover)	ยอดขายสุทธิ ÷ สินทรัพย์รวมถัวเฉลี่ย	มากกว่า (1 เท่า)	แสดงประสิทธิภาพในการใช้ สินทรัพย์ทั้งหมด เทียบกับ ยอดขายว่าสินทรัพย์รวม 1 หน่วย สามารถก่อให้เกิดรายได้ แก่กิจการมากน้อยเพียงใด
อัตราค่าใช้จ่ายการดำเนินงาน ต่อรายได้รวม	(ค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินงาน x100) ÷ ยอดขายสุทธิ	น้อย (%)	วัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน เทียบกับยอดขาย

3.3.2.2 อัตราส่วนแสดงโครงสร้างทางการเงิน (Leverage Ratio)

อัตราส่วน	วิธีการคำนวณ	ผลลัพธ์	การวัดประสิทธิภาพ
อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อ สินทรัพย์รวม (Debt Ratio)	หนี้สินรวม ÷ สินทรัพย์รวม	น้อย (เท่า)	แสดงจำนวนสินทรัพย์ทั้งหมดที่ กิจการมีอยู่ มีการใช้เงินทุนจาก การกู้ยืมบุคคลภายนอก มากน้อยเพียงใด
อัตราส่วนหนี้สินรวมต่อส่วน ของผู้ถือหุ้น (Debt to Equity Ratio)	หนี้สินรวม ÷ ส่วนของผู้ถือหุ้น	น้อยกว่า (1 เท่า)	แสดงเงินทุนที่ใช้ในการดำเนิน งานของกิจการได้มาจากหนี้สิน คิดเป็นอัตราส่วนเท่าใดเมื่อเทียบ กับส่วนของผู้ถือหุ้น

ตารางที่ 3 (ต่อ) การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratios Analysis)

3.3.2.3 อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Efficiency Ratios)

อัตราส่วน	วิธีการคำนวณ	ผลลัพธ์	การวัดประสิทธิภาพ
อัตราหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม (Total Assets Turnover)	ยอดขายสุทธิ ÷ สินทรัพย์รวมถัวเฉลี่ย	มากกว่า (1 เท่า)	การใช้สินทรัพย์ทั้งหมดเทียบกับยอดขายว่าสินทรัพย์รวม 1 หน่วย สามารถก่อให้เกิดรายได้แก่กิจการมากน้อยเพียงใด
อัตราค่าใช้จ่ายการดำเนินงานต่อรายได้รวม	(ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน x 100) ÷ ยอดขายสุทธิ	น้อย (%)	วัดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเทียบกับยอดขาย

3.3.2.4 อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios)

อัตราส่วน	วิธีการคำนวณ	ผลลัพธ์	การวัดประสิทธิภาพ
อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (Return on Asset)	(กำไรสุทธิ x 100) ÷ สินทรัพย์รวมถัวเฉลี่ย	มาก (%)	วัดการทำกำไรจากสินทรัพย์ว่ามากน้อยเพียงใด
อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น (Return on Equity)	(กำไรสุทธิ x 100) ÷ ส่วนของผู้ถือหุ้นถัวเฉลี่ย	มาก (%)	วัดผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ถือหุ้น (กำไรสะสม และเงินสำรองต่าง ๆ)
ผลตอบแทนจากกำไรขั้นต้นต่อรายได้รวม (Gross Profit Margin)	(กำไรขั้นต้น x 100) ÷ ยอดขายสุทธิ	มาก (%)	วัดจำนวนครั้งที่ขายสินค้าได้ในรอบระยะเวลาบัญชี
อัตราหมุนเวียนของเจ้าหนี้ (Account Payable Turnover)	ต้นทุนสินค้าขาย ÷ เจ้าหนี้คงถัวเฉลี่ย	มาก (รอบ)	กิจการมีกำไรขั้นต้นเป็นจำนวนเท่าใดเมื่อเทียบกับยอดขายสุทธิ
ผลตอบแทนจากการดำเนินงานต่อรายได้รวม (Operating Profit Margin)	(กำไรสุทธิจากการดำเนินงาน x 100) ÷ ยอดขายสุทธิ	มาก (%)	วัดประสิทธิภาพในการแสวงหาผลกำไรหลังจากหักค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานแล้ว
ผลตอบแทนจากกำไรสุทธิต่อรายได้รวม	(กำไรสุทธิ x 100) ÷ ยอดขายสุทธิ	มาก (%)	วัดผลตอบแทนที่ได้รับเทียบกับยอดขาย

การวิเคราะห์สถานะทางการเงินขององค์กร ด้วยวิธีการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินที่สำคัญ 4 เรื่องนั้น สามารถนำมาประเมินเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อนทางการเงินขององค์กรได้ดี แต่ขณะเดียวกันอาจมีข้อจำกัดบ้างผู้วิเคราะห์ต้องคำนึงถึง เช่น กิจกรรมมียอดขายดีทำให้เกิดสินทรัพย์และหนี้สินมีมากหรือน้อยกว่าการดำเนินงานมาทั้งปี เป็นต้น

3.4 หน้าที่ทางด้านการผลิตและการดำเนินงาน (Production and Operations Functions)

หน้าที่สำคัญของผู้บริหารองค์กร ในด้านการผลิตและการดำเนินงานเบื้องต้นคือการเปลี่ยนวัตถุดิบให้เป็นสินค้าสำเร็จรูป ซึ่งจะต้องสามารถผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพในต้นทุนที่ต่ำภายในระยะเวลาที่กำหนด ผู้บริหารต้องมีความสามารถทางด้านการพยากรณ์การจัดซื้อ การควบคุมคุณภาพ การออกแบบกระบวนการผลิต การประเมินผลการดำเนินงาน และการบำรุงรักษากระบวนการผลิต ซึ่งจะทำให้การเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นรายสำคัญที่เป็นคู่แข่งชั้นโดยตรงกับองค์กร ปัจจัยที่นำมาใช้ในการประเมินหน้าที่ทางด้านการผลิตและการดำเนินงาน ประกอบเรื่องดังต่อไปนี้ (ตารางที่ 4)

ตารางที่ 4 การประเมินปัจจัยทางด้านการผลิตและการดำเนินงาน

ปัจจัยทางด้านการผลิตและการดำเนินงาน	จุดเด่น มาก	ปาน กลาง	จุด ด้อย	หมายเหตุ
ต้นทุนวัตถุดิบ				
ความพร้อมของแหล่งวัตถุดิบ				
ต้นทุนและความพร้อมของแรงงาน				
ความชำนาญในการผลิต				
เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต				
สภาพของเครื่องจักรและอุปกรณ์การผลิต				
การบริหารสินค้าคงคลัง				
การได้เปรียบจากการผลิตจำนวนมาก				
ระบบสารสนเทศที่สนับสนุนการผลิตและการดำเนินงาน				
ความสามารถในการวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่				
การควบคุมคุณภาพของสินค้า				

การประเมินปัจจัยทางด้านการผลิตและการดำเนินงานขององค์การ ผลการประเมินจะบ่งบอกถึงประสิทธิภาพในการผลิตและการดำเนินงานว่าองค์การเป็นเช่นไรหากมีผลการประเมินเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งแล้ว องค์การมีจุดเด่นมาก องค์การมีความได้เปรียบกับคู่แข่งปานกลาง องค์การ มีเหมือนกับคู่แข่ง และ องค์การมีจุดด้อย องค์การเสียเปรียบคู่แข่ง ซึ่งองค์การจะต้องปรับปรุงส่วนที่เป็น จุดเด่นปานกลาง และจุดด้อย เพื่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่อไป

3.5 หน้าที่ทางการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Functions)

หน้าที่หลักของผู้บริหารองค์การด้านทรัพยากรมนุษย์ในเบื้องต้นคือ การสรรหาคัดเลือกบุคลากรให้มีความสามารถ และเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่องค์การได้กำหนดไว้โดยผู้บริหารองค์การ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จะต้องมีการวางแผนงานอย่างมีประสิทธิภาพงานทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะเกี่ยวข้องกับ การวางแผนอัตรากำลังคน การสรรหา การคัดเลือก บรรจุแต่งตั้งการฝึกอบรมและพัฒนา แรงงานสัมพันธ์ การบริหารค่าจ้างและเงินเดือน และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อการเลื่อนตำแหน่ง ผู้บริหารองค์การ จะต้องมีการวางแผนงานที่ชัดเจน หากองค์การได้บุคลากรมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะการทำงานที่ดี มีคุณภาพ ย่อมทำให้องค์การมีความได้เปรียบเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ปัจจัยที่ใช้ในการประเมินความได้เปรียบทางด้านบุคลากร (ตารางที่ 5)

ตารางที่ 5 การประเมินปัจจัยทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัยทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	จุดเด่น มาก	ปาน กลาง	จุด ด้อย	หมายเหตุ
การวางแผนอัตรากำลังคน				
การกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน				
ระบบการสรรหา คัดเลือก การบรรจุพนักงาน				
เงินเดือนและผลตอบแทนในการทำงาน				
การฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพบุคลากร				
การประเมินผลการปฏิบัติงาน				
แรงจูงใจที่มีต่อบุคลากร				
คุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่				
ความสามารถทางการบริหารของผู้บริหาร				
การเลื่อนตำแหน่งและการเติบโต				
การจัดการแรงงานสัมพันธ์				
ความคล่องตัวในการปรับองค์การให้เข้าสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง				

การประเมินปัจจัยทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลการประเมินจะบ่งบอกถึงคุณภาพและความพึงพอใจของบุคลากรในการปฏิบัติงานภายในองค์การ ส่งผลต่อคุณภาพชีวิตและความเป็นอยู่ของบุคลากร ผู้บริหารองค์การควรให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของบุคลากร โดยการปรับปรุงโครงสร้าง พัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานให้ดีขึ้น สร้างแรงจูงใจ ให้ผลตอบแทนและสวัสดิการที่ดีไม่เอาเปรียบ เป็นการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรขององค์การที่ดีและมีคุณภาพ และเป็นการสร้างวัฒนธรรมให้องค์การเพื่อยึดถือเป็นแนวปฏิบัติต่อไป

3.6 หน้าที่ทางด้านระบบสารสนเทศ (Information System Functions)

ผู้บริหารองค์การด้านสารสนเทศมีหน้าที่เบื้องต้นคือ การออกแบบระบบ และการบริหารการไหลของระบบข้อมูลภายในองค์การ เพื่อเป็นพื้นฐานของข้อมูลการตัดสินใจและการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การ ดังนั้นองค์การ ต้องมีการ รวบรวม จัดเก็บ รักษา และนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อตอบคำถามเชิงกลยุทธ์ในการดำเนินงานขององค์การ ระบบข้อมูลสารสนเทศมีความสำคัญ กับธุรกิจที่มีขนาดใหญ่ และมีการจัดการที่ซับซ้อน ทำให้องค์การต้องสำรองข้อมูลเพื่อเป็นหลักฐาน ระบบสารสนเทศ ทำให้ผู้บริหารสามารถดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์การ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่ใช้สำหรับการประเมินทางระบบสารสนเทศ (ตารางที่ 6)

ตารางที่ 6 การประเมินปัจจัยทางด้านระบบสารสนเทศ

ปัจจัยทางด้านระบบสารสนเทศ	จุดเด่น มาก	ปาน กลาง	จุด ด้อย	หมายเหตุ
การมีระบบไหลเวียนข้อมูลข่าวสารภายในองค์การ				
การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของลูกค้า				
การให้บริการกับลูกค้าผ่านระบบดิจิทัล				
ระบบการป้องกันข้อมูลข่าวสารที่เป็นความลับขององค์การ				
องค์การมีเครือข่ายข้อมูลข่าวสารที่สามารถเชื่อมโยงกันภายในได้ดี				
การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์การ				
อื่น ๆ				

การประเมินปัจจัยทางด้านระบบสารสนเทศ ผลจากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในทางด้านระบบสารสนเทศและเทคโนโลยี องค์การอาจมีผลการประเมินที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนระบบสารสนเทศ สามารถช่วยในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและช่วยในการควบคุมกิจการ

สรุป การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีปัจจัยที่นำมาวิเคราะห์หลายปัจจัย เช่น ปัจจัยทางด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัยทางด้านการตลาด การเงิน การบริหารทรัพยากร มนุษย์ การผลิต ระบบสารสนเทศ และอื่น ๆ ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ด้วยการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง หากองค์กรมีผลการวิเคราะห์ที่เหนือกว่าคู่แข่ง แสดงว่าองค์กรมีจุดแข็ง (Strengths) หากผลการวิเคราะห์องค์กรด้อยกว่าคู่แข่ง แสดงว่าองค์กรมีจุดอ่อน (Weaknesses) ตัวอย่าง กรณีศึกษาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน บริษัท ดีไซน์งาม ศรีเอชัน จำกัด

กรณีศึกษา 5.1

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน บริษัท ดีไซน์งาม ศรีเอชัน จำกัด

บริษัท ดีไซน์งาม ศรีเอชัน จำกัด ทำการประกอบธุรกิจกิจกรรมของบริษัทโฆษณา ประกอบกิจการผลิตสื่อโฆษณา รับออกแบบและจัดแสดงนิทรรศการ วันที่จดทะเบียน 5 กรกฎาคม 2556 ด้วย ทุนจดทะเบียน 1,000,000.00 บาท ถือว่าเป็นบริษัทที่มีขนาดเล็กและมีการแข่งขันในตลาดค่อนข้างสูง และเติบโตอย่างรวดเร็วในตลาดท้องถิ่นของจังหวัดขอนแก่น ด้วยประสบการณ์ที่อยู่มากในการบริการด้านงาน อีเวนต์ ออกแก๊สไนซ์ ยาวนานถึง 15 ปี มีผลิตภัณฑ์ที่ใช้ในการจัดงานที่ครบถ้วน จึงมีการให้บริการเช่าอุปกรณ์ที่ใช้จัดงานออกแก๊สไนซ์บริการ อาทิ โต๊ะ เก้าอี้ เต้นท์ และอุปกรณ์ต่าง ๆ อีก มากมาย บริการรับจัดงานอีเวนต์ นิทรรศการ โปรโมตสินค้า แอลกอฮอล์ ฯลฯ โดยผู้จัดการบริษัท คือ คุณประภาส (ไม่) เกียรติวิวัฒน์ ได้เล็งเห็นว่า การดำเนินธุรกิจในตลาดที่เป็นการรับออกแบบและ จัดแสดงนิทรรศการ สภาวะเศรษฐกิจขึ้นอยู่กับฤดูกาลและไม่มีลูกค้าที่เป็นลูกค้าประจำอีกทั้ง สถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ส่งผลกระทบต่อธุรกิจการจัดอีเวนต์ และอุตสาหกรรมการท่องเที่ยวของประเทศอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ จึงมีความจำเป็นที่จะต้องปรับเปลี่ยนแนวทางแหล่งดำเนินธุรกิจให้เหมาะสมกับสถานการณ์ กลายเป็นจุดเริ่มต้นของการสร้างวิถีชีวิตใหม่ (New Normal) ให้กับธุรกิจ ดังนั้นสิ่งที่จะทำให้ธุรกิจดำเนินต่อไปได้ ขึ้นอยู่กับการปรับตัวที่รวดเร็ว และการทำงานร่วมกับพาร์ทเนอร์ในธุรกิจอื่น ๆ เพื่อนำเสนอรูปแบบของการจัดงานที่แตกต่าง จึงเป็นเรื่องที่ท้าทายของธุรกิจและมีอุปสรรคในการทำการตลาด

อีกทั้งบริษัทกำลังมองหาช่องทางในการดำเนินการที่แตกต่างจากกิจการที่มีอยู่แต่เดิม โดยเน้นด้านการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อการใช้ในการพัฒนาธุรกิจให้เติบโตในอนาคต และพยายามหาผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายมาจัดจำหน่ายเพื่อให้เป็นสิ่งที่แตกต่างจากกิจการอื่นทั่วไป คุณประภาส เกียรติวิวัฒน์ อายุ 40 ปี เป็นผู้จัดการของบริษัท ดีไซน์งาม ศรีเอชัน จำกัด ยอมรับว่ารู้สึกตกใจกับสภาวะเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ก่อนหน้าที่จะมีสถานการณ์ COVID-19 ทางบริษัทได้มีงานเข้ามาติดต่อมากมายแทบทั้งเดือน ตลอดทั้งปีเฉลี่ยเดือนละไม่ต่ำกว่า 10 งานใหญ่น้อยจะล้นไป รายรับเข้าบริษัทประมาณ 3-4 ล้านบาท

แต่เมื่ออย่างเข้าเดือนมีนาคม ถูกยกเลิกงานเพิ่มมากขึ้น ลูกค้าหลายรายขอเลื่อนการจัดงานออกไปแบบไม่มีกำหนดงานที่เหลือในปฏิทิน ประมาณ 40% เมื่อเข้าสู่เดือนเมษายน งานถูกยกเลิกทั้งหมด เนื่องจาก สถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ขณะที่รายได้หายไปหมด แต่ภาระค่าใช้จ่าย ทั้งเงินเดือน พนักงานที่มีอยู่ประมาณ 20 คน ยอดรวมต่อเดือนมากกว่า 6-7 แสนบาท ไม่รวม ค่าน้ำ ค่าไฟฟ้า ค่าใช้จ่ายจิปาถะ ภายในองค์กรยังคงเดินไปปกติ แรก ๆ ก็ไม่มีทางออก ไม่รู้ว่าจะแก้ปัญหาอย่างไร ซึ่งก็ได้รับคำแนะนำจากผู้ใหญ่ ให้ปิดบริษัท แล้วให้ลูกน้องเดินเรื่องขอสิทธิรับเงินเยียวยากรณีว่างงานจากประกันสังคม ซึ่งจะได้รับชดเชย 62% ของค่าจ้าง เป็นเวลา 3 เดือน เมื่อไม่มีพนักงาน ก็ไม่ต้องแบกค่าใช้จ่ายที่เป็นเงินเดือน แต่ในวิกฤตก็ยังมีโอกาสเสมอ เมื่อคุณประสาทได้มีความคิดที่จะวางแผนค้าขายสินค้าผ่านทางออนไลน์ คือ ก๋วยจั๊บญวนเมืองอุบลฯ แบบบรรจุถุงสำเร็จรูป เพราะเป็นอาหาร ท้องถิ่นของคนอีสาน ค่อนข้างมาตั้งแต่เกิด รับประทานง่ายใช้แบรนด์ว่า “พ่อใหญ่ไผ่” ซึ่งเป็นชื่อเล่นของตัวเอง

หลังจากตกผลึกว่าจะขายตัวนี้ ก็หาเบอร์กดโทรศัพท์คุยกับโรงงานทำก๋วยจั๊บญวนชื่อดังของเมืองอุบลฯ ท้ายสุดก็ว่าจ้างให้เขาเป็นผู้ผลิตตัวสินค้าให้ เพราะเขาทำเป็นธุรกิจ SMEs อยู่แล้ว โดยใส่ Brand “พ่อใหญ่ไผ่” เข้าไปให้เป็น Product นื่องใหม่ในตลาดก๋วยจั๊บบรรจุห่อขายปลีกราคา ห่อละ 29 บาท เป็นก๋วยจั๊บสำเร็จรูปคล้ายบะหมี่กึ่งสำเร็จรูป ทำกินง่าย แต่ที่พิเศษกว่านั้น คือมีหมอยอบแห้งหอมเจียว เครื่องปรุงรสในซองเบ็ดเสร็จ

ปัจจุบันทางบริษัทมีพนักงานทั้งหมด 20 คน โดยจะแบ่งออกเป็น 3 ฝ่าย คือ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายผลิต และฝ่ายบริหาร ซึ่งจะมีหน้าที่แตกต่างกันไปตามลักษณะของงาน

ผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

จุดแข็ง (Strengths) :

1. บริษัทฯ มีการบริการที่หลากหลายครบวงจร อาทิ โต๊ะ เก้าอี้ เต้นท์ และอุปกรณ์ต่าง ๆ อีกมากมาย บริการรับจัดงานอีเวนต์ นิทรรศการ โปรโมตสินค้า แกล้งข่าว ฯลฯ
2. บุคลากรมีประสิทธิภาพ ทำงานดีแบบ Full Time
3. ประชาสัมพันธ์บริษัทฯ ผ่านสื่อด้วยต้นทุนต่ำ ผ่านระบบ (Google / Facebook)
4. การบริการมีมาตรฐานเหนือคู่แข่งชั้นลูกค้าพึงพอใจในบริษัทและกลับมาใช้บริการซ้ำ
5. มีประสบการณ์และชื่อเสียงด้านการบริหารงานของผู้จัดการบริษัท
6. สื่อสารความหลากหลาย สามารถทำได้หลากหลายหน้าที่ อาทิ งานคอนเสิร์ต งานนิทรรศการ งานทำป้าย งานวางแผนการตลาด ฯลฯ
7. ซัพพอร์ทลูกค้าได้ทุกประเภท

จุดอ่อน (Weaknesses) :

1. เป็นบริษัทที่มีขนาดเล็ก
2. ต้นทุนการจดทะเบียนสูง
3. เส้นทาง การเข้าถึงค่อนข้างไม่สะดวก เข้าตรอกซอกซอย และแคบ
4. ช่องทางการจัดจำหน่ายและติดต่อลูกค้ามีน้อย
5. อำนาจการต่อรองราคากับธุรกิจการบริการต่าง ๆ ผู้บริษัทยขนาดใหญ่หรือมีชื่อเสียงมาก่อนไม่ได้

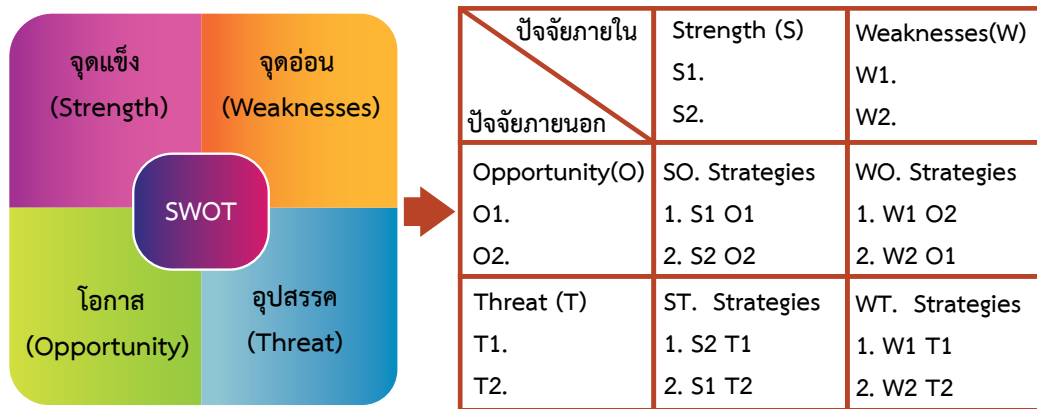
ที่มา: จูริชญา ชัยเกษม. (2564).

5.4 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์เปรียบเทียบ เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ โดยนำผลลัพธ์จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก คือโอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน คือ จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) หรือ SWOT Analysis มาทำการจับคู่และวิเคราะห์ร่วมกัน TOWS Matrix เกิดจากพื้นฐานของ SWOT Analysis ที่ใช้สำหรับการตรวจสอบ วิเคราะห์ สถานการณ์ ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น การดำเนินงานขององค์การ TOWS Matrix เป็นกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ ขั้นตอนการจัดทำ TOWS Matrix (ภาพที่ 23) ประกอบด้วย 8 ขั้นตอน

1. นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านอุปสรรค (T) ที่สำคัญขององค์การ มาสรุปเป็นข้อ ๆ
2. นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านโอกาส (O) ที่สำคัญขององค์การ มาสรุปเป็นข้อ ๆ
3. นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็น จุดอ่อน (W) ที่สำคัญขององค์การ มาสรุปเป็นข้อ ๆ
4. นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่เป็น จุดแข็ง (S) ที่สำคัญขององค์การ มาสรุปเป็นข้อ ๆ
5. จับคู่วิเคราะห์ ปัจจัยภายใน จุดแข็ง (S) กับปัจจัยภายนอก โอกาส (O) กลยุทธ์ที่ได้ SO
6. จับคู่วิเคราะห์ ปัจจัยภายใน จุดอ่อน (W) กับปัจจัยภายนอก โอกาส (O) กลยุทธ์ที่ได้ WO
7. จับคู่วิเคราะห์ ปัจจัยภายใน จุดแข็ง (S) กับปัจจัยภายนอก อุปสรรค (T) กลยุทธ์ที่ได้ ST

8. จับคู่วิเคราะห์ ปัจจัยภายใน จุดอ่อน (W) กับปัจจัยภายนอก อุปสรรค (T) กลยุทธ์ที่ได้ WT



ภาพที่ 23 กระบวนการ SWOT Analysis สู่กระบวนการ TOWS Matrix

1. กลยุทธ์ SO (SO Strategies) กลยุทธ์ที่เน้นเชิงรุก เป็นการคิดหาแนวทางการดำเนินงานขององค์กร โดยใช้จุดแข็งที่มีอยู่เพื่อสร้างความได้เปรียบจากโอกาสที่เอื้ออำนวยให้กับองค์กร และเป็นการส่งเสริมความสามารถในการแข่งขันในตลาดให้ดียิ่งขึ้น จุดแข็งขององค์กรอาจไม่สามารถทำให้องค์กรเกิดการเติบโตได้อย่างต้องการ จึงต้องมองถึงโอกาสในปัจจุบันหรือโอกาสที่กำลังจะมาถึง เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปอย่างก้าวกระโดด ตัวอย่างเช่น บริษัทที่มีจุดแข็งในด้านระบบวิจัยและพัฒนาที่มีประสิทธิภาพสูง (S = จุดแข็ง) และพบว่าอุตสาหกรรมยาที่มีขนาดใหญ่ (O = โอกาส) กลยุทธ์ SO คือ บริษัทควรขยายตลาดไปประเทศต่าง ๆ

2. กลยุทธ์ WO (WO Strategies) กลยุทธ์เชิงแก้ไข เป็นการใช้ความพยายามเพื่อปรับปรุงจุดอ่อนภายในองค์กรให้ดีขึ้น ด้วยการนำประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นจากภายนอก เช่น องค์กรมีโอกาสที่ดีที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่ขณะเดียวกันองค์กรกลับมีจุดอ่อนภายใน จึงไม่สามารถใช้โอกาสได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น เทคโนโลยีมีการพัฒนาอย่างก้าวกระโดด (O = โอกาส) โครงสร้างขององค์กรมีความสลับซับซ้อนมาก (W = จุดอ่อน) กลยุทธ์ WO คือ นำเทคโนโลยีเข้ามาปรับใช้กับองค์กร ลดความสลับซับซ้อน เพิ่มความคล่องตัว

3. กลยุทธ์ ST (ST Strategies) กลยุทธ์เชิงป้องกัน เป็นการใช้จุดแข็งขององค์กร เพื่อหาทางหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบจากอุปสรรคหรือภัยคุกคามจากภายนอกที่อาจเกิดขึ้น องค์กรสามารถบรรลุดัชนีประสิทธิผลและเป้าหมายได้หากมีการวางแผนที่ดี ตัวอย่างเช่น สินค้าแบรนด์ขององค์กรเป็นที่รู้จักและยอมรับจากลูกค้าเป็นอย่างดี (S = จุดแข็ง) ขณะเดียวกันคู่แข่งในตลาดมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น (T = อุปสรรค) กลยุทธ์ ST คือ สร้างเครือข่ายรักษาความสัมพันธ์

อันดีกับลูกค้า

4. กลยุทธ์ WT (WT Strategies) กลยุทธ์เชิงรับ เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรมีจุดอ่อนภายใน และมีความเสี่ยงกับปัจจัยภายนอก องค์กรการมีจุดมุ่งหมายลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยมีการวางแผนตั้งรับเพื่อให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุด ตัวอย่างเช่น ความสามารถในการทำกำไรของ องค์กรการลดลง (W = จุดอ่อน) ขณะเดียวกันพฤติกรรมกรรมการบริโภคของลูกค้าเปลี่ยนแปลงอย่าง รวดเร็ว (T = อุปสรรค) กลยุทธ์ WT คือ จัดทำระบบฐานข้อมูลลูกค้า เพื่อเพิ่มสิทธิพิเศษ ให้กับ ลูกค้า

unสรุป

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการศึกษาดังกระบวนการปัจจัยภายในขององค์กร ที่สามารถควบคุมได้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์ในปัจจัยที่เกี่ยวข้อง กับการใช้ทรัพยากร ความสามารถในการแข่งขัน และความสามารถด้านอื่น ๆ ขององค์กร การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมีอิทธิพลต่อองค์การธุรกิจ ซึ่งผู้บริหารองค์กรต้องควบคุมให้ ได้ เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ และส่งผลกระทบไปสู่ผู้มีส่วนได้เสียขององค์กร ประกอบด้วย เจ้าของกิจการ ผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหาร พนักงานหรือลูกจ้าง และวัฒนธรรม ขององค์กร เครื่องมือที่นิยมใช้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ได้แก่ การวิเคราะห์โดยห่วงโซ่แห่ง คุณค่า (Value Chain Analysis) การวิเคราะห์แบบจำลอง 7s ของแมคคินซี (7s Model Anal- ysis) และการวิเคราะห์ตามสายงานขององค์กร (Functional Analysis) ผลของการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ทำให้ทราบถึง จุดแข็ง ซึ่งเป็นสิ่งที่โดดเด่นขององค์กร และ จุดอ่อน ขององค์กร หลังจากนั้นองค์กรนำจุดแข็งและจุดอ่อน มาใช้เพื่อกำหนดเป็นแผน กลยุทธ์ขององค์กรบางส่วน

ผลลัพธ์ของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร จะทราบถึง จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร และผลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพ แวดล้อม (SWOT Analysis) นำมาจัดทำการวิเคราะห์รวม ซึ่งเรียกว่า TOWS Analysis เป็นการ วิเคราะห์เพื่อให้เกิดการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (กล่าวถึงในส่วนตอนที่ 3 ต่อไป) ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ SO (SO Strategies) กลยุทธ์ที่เน้นเชิงรุก เป็นการคิดหาแนวทางการดำเนินงาน ขององค์กร โดยใช้จุดแข็งที่มีอยู่เพื่อสร้างความได้เปรียบจากโอกาสที่เอื้ออำนวยให้กับ องค์กร และเป็นการส่งเสริมความสามารถในการแข่งขัน ในตลาดให้ดียิ่งขึ้น

2. กลยุทธ์ WO (WO Strategies) กลยุทธ์เชิงแก้ไข เป็นการใช้ความพยายามเพื่อปรับปรุง จุดอ่อนภายในขององค์กรให้ดีขึ้น ด้วยการใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นจากภายนอก

3. กลยุทธ์ ST (ST Strategies) กลยุทธ์เชิงป้องกัน เป็นการใช้จุดแข็งขององค์กร เพื่อ หาทางหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบจากอุปสรรคหรือภัยคุกคามจากภายนอกที่อาจเกิดขึ้น

4. กลยุทธ์ WT (WT Strategies) กลยุทธ์เชิงรับ เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรมีจุดอ่อนภายใน และอุปสรรคจากปัจจัยภายนอก องค์กรมีจุดมุ่งหมายลดผลกระทบที่จะเกิดขึ้น โดยมีการวางแผนตั้งรับเพื่อให้เกิดผลกระทบน้อย

ตอนที่ 3

การวางแผนเชิงกลยุทธ์

Strategic Planning



บทที่ 6

การจัดวางทิศทางขององค์กร

Establishing Organizational Direction

6.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

6.2 พันธกิจ หรือภารกิจ (Missions)

6.3 ค่านิยมหลักขององค์กร (Core Values)

6.3 วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย (Objectives and Goals)

การจัดวางทิศทางขององค์กร ผู้บริหารองค์กรที่มีบทบาทในการตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า หรือแก้ไขปัญหาจากการดำเนินงานประจำวัน ผู้บริหารองค์กรเป็นผู้มีหน้าที่ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร สภาพการณ์ในปัจจุบันที่มีความผันผวนเป็นอย่างยิ่งต่อกระแสโลกที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้องค์กรต้องปรับตัวเพื่อสอดคล้องกับสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การจัดวางทิศทางขององค์กรเป็นส่วนสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กร ผู้บริหารองค์กรควรนำปัจจัยหลัก ๆ ดังต่อไปนี้เป็นตัวกำหนดสำหรับการจัดวางทิศทางขององค์กร ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ (Vision)

2. พันธกิจ หรือภารกิจ (Missions)

3. ค่านิยมหลักขององค์กร (Core Values)

4. วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย (Objectives and Goals)

การจัดวางทิศทางขององค์กร เปรียบเสมือนการเดินทางไกลที่มีเป้าหมายและแผนที่ชัดเจน การดำเนินงานที่มีเป้าหมายอย่างชัดเจน จะนำไปสู่การสร้างโอกาส และความสำเร็จขององค์กร การจัดวางทิศทางขององค์กร หลาย ๆ องค์กรไม่ได้ให้ความสำคัญ หรือมีการกำหนดทิศทางที่ไม่ชัดเจน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความเสียหายกับองค์กร ด้วยเหตุนี้องค์กรควรมีการกำหนดทิศทางให้เกิดความชัดเจน

6.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ (Vision) ปัจจุบันเป็นศัพท์ที่ถูกใช้อย่างแพร่หลายทั้งในด้านบริหารธุรกิจและในวงการอื่น ๆ อาจกล่าวได้ว่า วิสัยทัศน์เป็นการกำหนดเป้าหมายขององค์กรว่าจะมุ่งไปในทิศทางใดและมีเป้าหมายอย่างไร โดยเป้าหมายที่กำหนดไว้จะอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง และ

สามารถดำเนินไปตามเป้าหมายได้ในอนาคต วิสัยทัศน์เป็นกรอบในการทำงานให้กับพนักงานในองค์กร และเป็นเสมือนเครื่องหมายที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามกรอบระยะเวลาที่องค์กรกำหนดไว้ วิสัยทัศน์เป็นองค์ประกอบหนึ่งของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์กร และจะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จต่อไป

การกำหนดวิสัยทัศน์โดยปกติผู้บริหารระดับสูง ขององค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรเกิดจากการตั้งคำถามว่า “ความต้องการสูงสุดขององค์กรคืออะไร” Peter M. Senge (1990) กล่าวถึงวิสัยทัศน์ว่า “อะไรเป็นสิ่งที่เราต้องการสร้างขึ้นและอะไรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญกับเรา” โดยที่วิสัยทัศน์เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงความต้องการในอนาคตขององค์กร Edward Deming (1990) กล่าวว่า “ถ้าขาดวิสัยทัศน์ มนุษยชาติ (หรือองค์กร) จะสิ้นสูญ” วิสัยทัศน์ต้องเกิดจากหลายฝ่ายเพื่อกระตุ้นให้เกิดการนำไปเป็นแนวทางการดำเนินงาน เพื่อความสำเร็จขององค์กร วิสัยทัศน์จะทำให้ทิศทางที่สื่อสารความเข้าใจระหว่างสมาชิกในองค์กร และเป็นเครื่องกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมาย วิสัยทัศน์ (Vision) มีนักทฤษฎีหลายท่านได้ให้คำนิยาม หรือความหมายไว้มากมาย ซึ่งในนิยามและความหมายของแต่ละท่านมีมุมมองที่คล้ายกัน ดังเช่น

Kaplan & Norton (2003 :18) ให้ความหมาย วิสัยทัศน์ (Vision) ไว้ว่า เป็นภาพวาดในอนาคตขององค์กรหรือเป็นการมองอนาคตข้างหน้าในอีก 5-10ปี ภารกิจ

David (2011 :43) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการพัฒนาองค์กรเพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จภายใต้คำถามที่ว่าธุรกิจมีความต้องการอะไรในอนาคต และให้ปฏิบัติตามความต้องการที่จะเป็นเพื่อความสำเร็จขององค์กรตามปรารถนา

Hitt, Ireland & Hoskisson (2007: 19) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ภาพรวมในอนาคตของธุรกิจที่ต้องการไปให้ถึงจุดมุ่งหมาย รวมถึงอุดมการณ์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกคนในองค์กรร่วมกันผลักดันให้สิ่งที่มุ่งหวังไปยังจุดมุ่งหมายได้สำเร็จ

เบญจมาศ เปาะทอง (2561 : 54) ให้ความหมาย วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง สิ่งที่ยุ่่นำธุรกิจมุ่งเป้าไปยังจุดหมายปลายทางแห่งความสำเร็จในการประกอบธุรกิจ การมีวิสัยทัศน์จะทำให้ทุกคนทั้งในและนอกองค์กรธุรกิจตระหนักถึงกิจกรรมที่ต้องกระทำเพื่อให้ถึงจุดมุ่งหมายนั้น หรือ กล่าวเป็นวลีสั้น ๆ ว่า วางแผนไว้แล้วไปทำให้สำเร็จ

ความหมาย วิสัยทัศน์ (Vision) พอสรุปได้ว่า หมายถึง การกำหนดเป้าหมายในอนาคตขององค์กรว่าจะมุ่งไปในทิศทางใด โดยเป้าหมายที่กำหนดจะต้องอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง และสามารถดำเนินไปตามเป้าหมายได้ในอนาคต วิสัยทัศน์เป็นกรอบในการทำงานให้กับพนักงานในองค์กร หรือเปรียบเสมือนเครื่องหมายที่จะไปสู่ความสำเร็จตามกรอบระยะเวลาที่องค์กรได้วางไว้ เนื้อหาของวิสัยทัศน์จะกำหนดแบบกว้าง ๆ ไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว

ความสำคัญของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์มีบทบาทและความสำคัญต่อการกำหนดทิศทางการดำเนินงานและกิจกรรมขององค์การโดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน วิสัยทัศน์ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การ มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ มีความท้าทาย มีความภูมิใจพร้อมจะทุ่มเทเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ความสำคัญของวิสัยทัศน์ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์เป็นเครื่องมือในการกำหนดทิศทางขององค์การ ทำให้องค์การมีจุดหมายที่ชัดเจน และบุคลากรภายในองค์การ รับรู้ รับทราบถึงหน้าที่ของตนเอง และทราบถึงเป้าหมายขององค์การว่าองค์การต้องการอะไร ดำเนินงานเพื่ออะไร
2. วิสัยทัศน์ก่อให้เกิดการลงมือทำ การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน มีความท้าทาย และมีแรงจูงใจต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งจะก่อให้เกิดขวัญกำลังใจกับบุคลากรในองค์การ นำไปสู่การตื่นตัว ทัศนคติที่ดี สร้างสรรค์มาใช้อย่างมีประสิทธิภาพ วิสัยทัศน์ก่อให้เกิดแรงผลักดันเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลง ให้ทุกคนในองค์การ
3. วิสัยทัศน์ช่วยบุคลากรให้มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และสามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์การที่มีความยุ่งยากซับซ้อนได้ดีขึ้น เพราะความร่วมมือร่วมใจเพื่อขับเคลื่อนองค์การไปสู่ความสำเร็จตามจุดหมายที่กำหนดไว้
4. วิสัยทัศน์เป็นการสื่อสารภายในองค์การให้บุคลากรในองค์การ ทุกส่วน ทุกฝ่าย ทุกคนได้รับทราบถึงทิศทางการดำเนินงาน การเติบโต เป้าหมาย และความเป็นไปขององค์การในอนาคตว่าเป็นเช่นไร มีทิศทางอย่างไร

คุณลักษณะของวิสัยทัศน์

1. วิสัยทัศน์ต้องมีความมุ่งหมายที่ชัดเจน คือมีความสะท้อนถึงจุดหมายปลายทางที่องค์การต้องการก้าวสู่จุดสูงสุดในช่วงเวลาในอนาคต หรือเป็นภาพเชิงบวกที่สะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์การ
2. วิสัยทัศน์ ต้องครอบคลุมสาระครบถ้วน บอกทิศทางที่ชัดเจน สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้จริง วิสัยทัศน์เป็นสิ่งสะท้อนค่านิยม วัตถุประสงค์และเป้าหมายหลักในอนาคตขององค์การ
3. วิสัยทัศน์ริเริ่มโดยผู้บริหารองค์การ สมาชิกในองค์การมีส่วนร่วมและสนับสนุน วิสัยทัศน์องค์การ ทุกภาคส่วนควรมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ เพื่อให้เกิดแรงบันดาลใจในการดำเนินงานแก่สมาชิกในองค์การ
4. วิสัยทัศน์ กระตุ้น เร้าใจให้สมาชิกในองค์การมีความหวังเป็นรูปธรรม ท้าทายความสามารถของสมาชิกทุกคน มีความเชื่อมั่นและเป็นไปได้ที่จะทำให้เกิดขึ้น และเป็นคำมั่นสัญญา

ของผู้บริหาร ที่แสดงออกถึงการตัดสินใจและความรับผิดชอบที่จะเกิดขึ้นต่อการบริหารงานใน อนาคตขององค์การ

กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์

กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นขั้นตอนที่องค์การจะต้องมีความเตรียมความพร้อม การให้ความรู้ ความเข้าใจ ความสำคัญ และความจำเป็นในการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ รวมถึงการให้บุคลากรทุกส่วนขององค์การ มีแนวคิดที่ดีต่อองค์การ กระบวนการกำหนดวิสัย ทัศน์ มีขั้นตอนดังนี้

1. ขั้นการเตรียมการ เพื่อทบทวนผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ขององค์การ (SWOT Analysis) มาใช้เป็นเครื่องมือในการกำหนดวิสัยทัศน์

2. ขั้นดำเนินการสร้างวิสัยทัศน์

2.1 รวบรวมข้อมูลพื้นฐาน องค์การต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานของ หน่วยงานต่าง ๆ เช่น วัตถุประสงค์ ภารกิจ ความต้องการ ความคาดหวัง และผู้รับบริการ เป็นต้น

2.2 วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันขององค์การ ได้แก่ ความรู้ของบุคลากร ความ คิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ศักยภาพและความสามารถของบุคลากร ทักษะ ประสิทธิภาพ ความสามารถในการคิดวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ แนวโน้ม ต่าง ๆ ได้อย่างแม่นยำ เป็นรูปธรรม

3. ขั้นตอนการนำผลการวิเคราะห์เป็นผลการดำเนินงานตามนโยบาย การนำผลของการ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันขององค์การ มาเป็นแนวทางใน การดำเนินงานตามนโยบาย มากำหนดเป็นความต้องการในอนาคตขององค์การ

4. ขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์ นำความต้องการหรือความคาดหวังที่เกิดขึ้นจากหน่วย งานต่าง ๆ มาจัดทำเป็นวิสัยทัศน์ขององค์การ

ตัวอย่างวิสัยทัศน์องค์การ

วิสัยทัศน์ บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

“Energy Partner of Choice through Competitive Performance and Innovation for Long-term Value Creation “

“พันธมิตรด้านพลังงานทางเลือกด้วยประสิทธิภาพการแข่งขันและนวัตกรรมสำหรับการ สร้างมูลค่าระยะยาว”

วิสัยทัศน์ บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน)

“เป็นบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดื่มครบวงจรที่มีคุณภาพและการบริการที่เป็นเลิศของประเทศไทย รวมถึงผลตอบแทนที่ดีกับผู้เกี่ยวข้อง”

วิสัยทัศน์ บริษัท โออิชิ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

“เป็นผู้นำและสร้างสรรค์ธุรกิจอาหารและเครื่องดื่มสไตล์ญี่ปุ่นเพื่อมอบคุณภาพชีวิตที่ดีแก่ผู้บริโภคและสร้างการเติบโตแก่ธุรกิจอย่างยั่งยืน”

6.2 พันธกิจ หรือภารกิจ (Mission)

พันธกิจ หรือภารกิจ (Mission) พันธกิจ มาจาก “พันธะ” ที่มีความหมายว่า ความผูกพัน กับคำว่า “กิจ” ที่แปลว่า หน้าที่การงาน ซึ่งเมื่อรวมสองคำนี้แล้วน่าจะ หมายถึง งานที่มีความผูกพันหรือมีความสัมพันธ์ต่อเนื่องจากวิสัยทัศน์ พันธกิจจะบอกถึงสิ่งที่องค์การกำลังทำอยู่ในปัจจุบัน และทราบว่าเราเป็นใคร พันธกิจเกิดขึ้นจากปรัชญา ความเชื่อ ค่านิยมร่วม ขอบเขตการดำเนินงาน และผลประโยชน์ของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องขององค์การ พันธกิจเป็นสิ่งที่องค์การสามารถสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างองค์การ กับตลาดหลัก กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และบ่งบอกถึงทิศทาง วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การในอนาคต องค์การอาจนำวิธีการกำหนดพันธกิจ มาใช้ในการกำหนดขอบเขตหรือบทบาทหน้าที่ขององค์การ เพื่อให้้องค์การบรรลุตามวิสัยทัศน์ ตามที่องค์การได้กำหนดไว้ หรือเป็นพันธกิจตามยุทธศาสตร์ขององค์การ ซึ่งอาจแบ่งพันธกิจออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่

1. พันธกิจดั้งเดิม หมายถึง เป็นพันธกิจที่องค์การจะต้องปฏิบัติ เป็นประจำเป็นบทบาทหน้าที่ขององค์การที่มีต่อสังคม พันธกิจนี้เกิดขึ้นเมื่อมีการก่อตั้งองค์การ และจะคงอยู่ต่อไป จะมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อองค์การปรับปรุงหรือมีการปฏิรูพอองค์การใหม่

2. พันธกิจตามวิสัยทัศน์ เป็นภาระหน้าที่ที่องค์การจะต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุตามความคาดหวังขององค์การ ตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งสามารถปรับเปลี่ยนได้ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นควรอยู่ในกรอบและไม่ขัดแย้งกับพันธกิจดั้งเดิม

พันธกิจ (Mission) อาจกล่าวได้ว่า มีนักคิดหลายท่านได้ให้ความเห็นไว้มากมาย จากการศึกษา พบว่า พันธกิจ (Mission) ได้ให้ความหมายที่คล้ายคลึงกันเป็นอย่างมาก พอสรุปได้ดังนี้

Kotter & Heskett, (1992). กล่าวว่า พันธกิจ หมายถึง ชุดของค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่ม ในการโน้มน้าวหรือชักจูงให้พนักงานปฏิบัติตามสิ่งที่องค์การต้องการและบรรลุตามที่ต้องการที่กำหนดไว้

David, F.R. (2011). Hitt, M.A. Ireland, R.D. & Hoskisson, R.E. (2007). Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001). และ เบญจมาศ เปาะทอง. (2561). ได้ให้ความเห็นที่คล้ายคลึงกันพอสรุปได้ว่า พันธกิจ (Mission) หมายถึง หน้าที่หลักขององค์การธุรกิจที่จะต้องทำให้องค์การอยู่รอด และเกิดการเติบโตในระยะยาวโดยการสร้างความโดดเด่น หรืออัตลักษณ์ของตนเองตามความมุ่งหมายที่ตั้งขึ้น รวมถึงบอกแก่สังคมและสาธารณชนทั่วไปได้ว่าธุรกิจมีตัวอย่างไรจะนำเสนอสู่สังคมอย่างไร

พันธกิจ (Mission) หมายถึง ข้อความที่บ่งบอกถึง วัตถุประสงค์ เจตจำนง หรือเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่ง พันธกิจ เป็นข้อความที่บ่งบอกให้ทราบว่า องค์กรคือใคร ธุรกิจขององค์กรคืออะไร หรือองค์กรดำเนินธุรกิจประเภทใด ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงขอบเขตของธุรกิจและขอบเขตการดำเนินงานธุรกิจตลอดจนค่านิยมร่วมขององค์กรที่บุคลากรในองค์กรยึดถือปฏิบัติร่วมกัน (จตุรวัฒน์ ธนิจฐ์นันท์, 2565)

พันธกิจ (Mission) หมายถึง ความมุ่งหมายหรือเหตุผลที่องค์กรได้จัดตั้งขึ้นมาเพื่อเป็นการบอกให้สังคมทราบว่า องค์กรมีอะไรที่จะเสนอให้กับสังคมซึ่งอาจเป็นบริการหรือผลิตภัณฑ์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือทั้งสองอย่างก็ได้ พันธกิจจะบ่งบอกถึงขอบเขตการดำเนินงานขององค์กรที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์หรือบริการที่นำเสนอต่อตลาด พันธกิจอาจรวมความถึงค่านิยมปรัชญาการและวิธีการปฏิบัติงานต่อพนักงานขององค์กร (สุดีใจ วันอุดมเดชาชัย. 2562)

พันธกิจ (Mission) หมายถึง ข้อความที่จะพรรณนา เพื่อให้ทราบว่าองค์กรนั้น ๆ ตั้งขึ้นมาเพื่อทำการอะไร ทำอย่างไร และทำเพื่อใคร เนื้อหาภารกิจมักจะครอบคลุมขอบเขตการดำเนินงาน ปรัชญาความเชื่อของกิจการ เป้าหมายพื้นฐานและผลประโยชน์สำคัญที่จะมอบให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญขององค์กรนั้น ๆ (สุพานี สฤษฏีวานิช. 2553).

จากแนวคิดของนักทฤษฎีดังกล่าวข้างต้นพอสรุปความถึงความหมาย พันธกิจ (Mission) หมายถึง เป็นข้อความที่เกี่ยวกับการกำหนดกิจกรรมขององค์กร และลักษณะงานของธุรกิจ เพื่อตอบสนองของวิสัยทัศน์ ที่องค์กรได้กำหนดไว้ โดยข้อความของภารกิจ จะระบุจุดมุ่งหมายซึ่งแสดงความแตกต่างระหว่างธุรกิจที่ดำเนินธุรกิจที่คล้ายคลึงกันและเป็นผู้แข่งขันกัน

บทบาทและความสำคัญในการกำหนดพันธกิจ

1. เพื่อให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายภายในองค์กรที่ได้ระบุไว้ในวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจจะมีขอบเขตในการดำเนินงานที่แคบ และเล็ก มีความชัดเจน เป็นไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ หรืออาจนำไปสู่วิสัยทัศน์ขององค์กร

2. เพื่อกำหนดหลักเกณฑ์มาตรฐานในการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร ภารกิจจะบอกให้สมาชิกในองค์กรทราบถึงความชัดเจนในการดำเนินงาน ในส่วนต่าง ๆ ขององค์กร ดังนั้นองค์กรต้องมีการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ให้เพียงพอและเกิดประสิทธิภาพต่อการดำเนินงาน

3. เพื่อเสริมสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีภายในองค์กร ช่วยกระตุ้นให้บุคลากรขององค์กรมีความตระหนัก ผูกพัน และมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้น

4. เพื่อใช้เป็นแนวทางสำคัญในการกำหนดทิศทางขององค์กร ว่าองค์กรต้องการมุ่งไปสู่อนาคตตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน การกำหนดพันธกิจ ต้องให้เกิดความสอดคล้องกับสภาพการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร

5. เพื่อใช้แปลความหมายของเป้าหมายและวัตถุประสงค์ในการทำงาน การออกแบบงานรวมถึงการกำหนดความรับผิดชอบในองค์กรด้วยวิธีการซึ่งคำนึงถึงต้นทุน เวลาและตัวชี้วัดการทำงานที่สามารถประเมินผลงานได้

แนวทางการกำหนดพันธกิจ

แนวทางการกำหนดพันธกิจ จะช่วยให้สมาชิกขององค์กรเห็นภาพที่ชัดเจน สะท้อนปรัชญาการดำเนินงานขององค์กร พันธกิจที่ดีควรมีองค์ประกอบของเนื้อหาที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. **การดำเนินธุรกิจที่มีความชัดเจน** ข้อมูลส่วนนี้จะชี้ให้เห็นถึงภาพที่ชัดเจนขององค์กรว่า องค์กรอยู่ในธุรกิจใดและมีการดำเนินการอย่างไร

2. **ผลิตภัณฑ์ขององค์กร** บ่งบอกถึง ขอบเขตเกี่ยวกับตัวสินค้า และบริการขององค์กร ว่าองค์กรจะทำการผลิตหรือให้บริการสินค้าประเภทใด โดยมุ่งประเด็นเพื่อตอบสนองกับกลุ่มลูกค้าหลักขององค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต

3. **การตอบสนองลูกค้า** ข้อมูลส่วนนี้จะชี้ให้เห็นถึงการให้ความสำคัญกับลูกค้า เป็นการแจกแจงว่า กลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลัก เป้าหมายรองขององค์กรเป็นใคร มีความต้องการอะไร องค์กรจะตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างไรเพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ

4. **ตลาด** ข้อมูลส่วนนี้จะชี้ให้เห็นถึงการเข้าไปดำเนินการแข่งขันในพื้นที่ บริเวณใดบ้าง ในหลักภูมิศาสตร์ของตลาด ซึ่งอาจมองถึงตลาดที่สำคัญในปัจจุบัน ตลาดเป้าหมายขององค์กร และแนวโน้มของตลาดในอนาคต รวมถึงการใช้กลยุทธ์ทางการตลาด เพื่อเข้าถึงกลุ่มตลาดเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5. **เทคโนโลยี** ข้อมูลส่วนนี้เกี่ยวข้องกับ เทคนิค วิธีการ กระบวนการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและการให้บริการ องค์กรอาจต้องการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี หรือองค์กรใช้เทคโนโลยีอย่างไร มีนวัตกรรมอะไรในการพัฒนาปรับปรุงเพื่อสร้างงานใหม่

6. **ปรัชญาและค่านิยม** บ่งบอกถึง ค่านิยม ความเชื่อ สิ่งที่มีมุงหวัง การคำนึงถึงความรับผิดชอบต่อสังคม และการมีจรรยาบรรณในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ปรัชญาสะท้อนให้เห็นถึงค่านิยมพื้นฐานที่สมาชิกในองค์กรใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติงานร่วมกัน

7. **การอยู่รอดขององค์กร** บ่งบอกถึง ทุก ๆ องค์กร การให้ความสำคัญกับเรื่องความอยู่รอด อาจกล่าวได้ว่าเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจ การอยู่รอดขององค์กร เกิดขึ้นจากผลกำไร การเจริญเติบโต การดำรงอยู่ และพัฒนาการที่ทันกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาขององค์กร

8. **ความแตกต่าง** บ่งบอกถึง จุดเด่นที่มีความแตกต่างของสินค้าและบริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งอาจเป็น จุดขาย (Selling Point) ในตัวสินค้าหรือบริการขององค์กร เพื่อให้ลูกค้าเกิดความสนใจ องค์กรต้องเลือกความแตกต่างที่สร้างสรรค์ และสามารถสร้างเป็นจุดขาย เพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามที่คาดหวังไว้

9. **บุคลากร** บ่งบอกถึง การให้ความสำคัญกับบุคลากร เป็นการสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานในองค์กรมากขึ้น การกำหนดคุณสมบัติพื้นฐานของบุคลากรในแต่ละหน้าที่ และการพัฒนาบุคลากรอย่างเต็มประสิทธิภาพ ย่อมเกิดผลดีกับองค์กร และเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากรในองค์กรพร้อมทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร

10. **ภาพลักษณ์องค์กรต่อภายนอก** บ่งบอกถึง การให้ความสำคัญกับมุมมองของบุคคลภายนอกที่มีต่อองค์กร เป็นภาพที่ธุรกิจต้องการให้บุคคลภายนอก เช่น สังคม ชุมชน ประชาชนคนทั่วไป ทราบบว่าองค์กรได้ดำเนินงานไม่เพียงแต่เรื่องของผลกำไร รายได้ องค์กรยังให้ความสำคัญรับผิดชอบต่อสังคม ทำเพื่อประชาชน เพื่อให้ภาพลักษณ์ที่ดีกับองค์กร

ตัวอย่าง พันธกิจ (Mission) ที่น่าสนใจ

พันธกิจ (Mission) บริษัทเสริมสุข จำกัด (มหาชน)

ผู้ผลิตและจัดจำหน่ายเครื่องดื่มและอาหารครบวงจรที่มีคุณภาพและบริการที่เป็นเลิศ รวมถึงผลตอบแทนที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้อง

สินค้า

นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพที่ดีที่สุดให้กับผู้บริโภค

การตลาด

สรรหาโอกาสในการเจาะตลาดและขยายช่องทางการจัดจำหน่ายอย่างต่อเนื่อง

เทคโนโลยี

พัฒนาเครือข่ายการกระจายและจำหน่ายผลิตภัณฑ์ รวมถึงการร่วมมือของบริษัทกับร้านค้าตัวแทนจัดจำหน่ายทั่วประเทศให้แข็งแกร่ง

บุคลากร

พัฒนาระบบปฏิบัติการ องค์กร และบุคลากรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด

ที่มา: บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน) (2564)

พันธกิจ (Mission) บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน)

เป็นองค์การที่ดำเนินธุรกิจด้านพลังงานและปิโตรเคมีอย่างครบวงจรในฐานะเป็นบริษัทพลังงานแห่งชาติ โดยมีพันธกิจในการดูแลผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอย่างสมดุล ต่อหน่วยงานภาครัฐ สร้างความมั่นคงด้านพลังงานในระยะยาวโดยการจัดหาพลังงานในปริมาณที่เพียงพอมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน และราคาเป็นธรรมเพื่อเสริมสร้างการเติบโตทางเศรษฐกิจ

ต่อสังคมชุมชน

เป็นองค์กรที่ดีของสังคมดำเนินธุรกิจที่มีการบริหารจัดการผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากล และมีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีแก่สังคมชุมชน

ต่อผู้ลงทุน

ดำเนินธุรกิจเชิงพาณิชย์ สามารถสร้าง ผลตอบแทนที่ดี และมีการขยายธุรกิจ ให้เติบโตต่อเนื่องอย่างยั่งยืน

ต่อลูกค้าและคู่ความร่วมมือ

ดำเนินธุรกิจร่วมกันบนพื้นฐานของความเป็นธรรม มุ่งสร้างความไว้วางใจ ความสัมพันธ์และความร่วมมือที่ดี เพื่อพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพ ในการดำเนินธุรกิจร่วมกันในระยะยาว

ต่อพนักงาน

สนับสนุนการพัฒนาความสามารถ การทำงานระดับมืออาชีพอย่างต่อเนื่อง ให้ความมั่นใจในคุณภาพชีวิตการทำงาน ของพนักงานทัดเทียมบริษัทชั้นนำ เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร

ต่อลูกค้า

สร้างความพึงพอใจและความผูกพันแก่ลูกค้าโดยผ่านการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพในระดับ มาตรฐานสากลด้วยราคาเป็นธรรม

ที่มา : บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) (2565)

ในทางปฏิบัติการกำหนดพันธกิจไม่จำเป็นต้องมีรายละเอียดครบถ้วนทุกหัวข้อ แต่พันธกิจที่ดีจำเป็นต้องมีความชัดเจนและไม่เอนเอียง สร้างความเข้าใจร่วมกันระหว่างผู้บริหารและสมาชิกขององค์กร ตลอดจนกระตุ้นให้สมาชิกขององค์กรเกิดความกระตือรือร้นในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย การกำหนดภารกิจ ผู้บริหารองค์กรควรคิดและดูความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ ไม่คิดและเพ้อฝันด้วยจินตนาการที่สวยงามเกินความจริง การกำหนดพันธกิจ เป็นแนวทางปฏิบัติของสมาชิกในองค์กร และสามารถนำไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ และมุ่งไปสู่ทิศทางที่ต้องการ ขององค์กร

6.3 ค่านิยมหลัก (Core Values)

ค่านิยมขององค์กร เป็นชุดความเชื่อหลัก หรือเป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กรยึดถือว่าดีมีประโยชน์ ซึ่งอาจมีความเชื่อมโยงกับหลักการกำกับดูแลกิจการที่ดี ปรัชญาในการดำเนินธุรกิจ และความคาดหวังว่าบุคลากรในองค์กรทุกคนเข้าใจตรงกัน และจะต้องปฏิบัติตาม ค่านิยมสะท้อนความเป็นลักษณะเฉพาะตัว และเสริมสร้างวัฒนธรรมที่ดีให้กับองค์กร การกำหนดค่านิยมหลักขององค์กร หลาย ๆ องค์กรในปัจจุบัน ได้มีการกำหนดค่านิยมหลัก โดยแยกจากการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร หลายองค์กรนำมาใช้เป็นบรรทัดฐานในการกำหนดความสามารถหลักของบุคลากรในองค์กร เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และพฤติกรรม เพื่อให้บุคลากรในองค์กร มีแนวความคิด รูปแบบ และพฤติกรรมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์กร ค่านิยม เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนชี้้นำการตัดสินใจของบุคลากรในองค์กรและช่วยให้องค์กรบรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ ตามความมุ่งหมาย

ตัวอย่าง ค่านิยมหลักขององค์กร (Core Values) ที่ประสบความสำเร็จ

บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน)

ได้กำหนดค่านิยมหลัก (Core Values) ทั้ง 5 ประการ จากทั้งกลุ่มธุรกิจมาเป็นหนึ่งแนวคิดและแนวทางการดำเนินชีวิตการทำงาน สำหรับพนักงานทุกคน ที่เรียกว่า I-CARE

I - INOVATION สร้างสรรค์คิดสิ่งใหม่

สร้างสรรค์คิดสิ่งใหม่ เปิดกว้างสำหรับทุกโอกาส และความท้าทายเพื่อการทำงานที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

C - CUSTOMER ใส่ใจในลูกค้า

ใส่ใจในลูกค้ามุ่งมั่นพัฒนาด้านบริการสู่ความเป็นเลิศ โดยมุ่งมั่นและใส่ใจลูกค้าทั้งภายในและภายนอกเป็นสำคัญ

A - ALLIANCE ก้าวหน้าทั้งกลุ่มธุรกิจ

ทำงานร่วมกันเป็นทีม เพื่อความก้าวหน้าทั้งกลุ่มธุรกิจ

R - RELATIONSHIP จิตผูกพันพึ่งพา

จิตผูกพันพึ่งพากันทั้งเพื่อนพนักงาน คู่ค้า และสังคม เพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน

E - ETHIC มุ่งรักษาจริยธรรม

มุ่งรักษาจริยธรรม ในการดำเนินธุรกิจ

ที่มา: บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) (2563)

6.4 วัตถุประสงค์ และเป้าหมาย (Objectives and Goals)

การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นส่วนสำคัญสำหรับความสำเร็จขององค์การ เนื่องจากวัตถุประสงค์เป็นเครื่องกำหนดทิศทางที่เป็นรูปธรรมซึ่งช่วยประเมินการยอมรับ การจัดสรรทรัพยากรและการกำหนดกฎเกณฑ์ เพื่อวางแผนการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ วัตถุประสงค์เป็นสิ่งที่จะต้องการต้องการจะบรรลุจุดมุ่งหมายตามพันธกิจขององค์การ ด้วยเหตุนี้จึงต้องให้ความสำคัญกับขอบเขตและความหมายของวัตถุประสงค์ว่าเป็นอย่างไร มีนักคิดหลายท่านได้ให้ความหมายไว้ดังต่อไปนี้

Barger, 1995 และ Wheelen & Hunger, 2012 ได้ให้ความหมายที่คล้ายกัน พอสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ (Objective) หมายถึง ผลลัพธ์สุดท้ายที่ได้กำหนดไว้ซึ่งองค์การต้องการบรรลุผลจากการดำเนินงาน วัตถุประสงค์เป็นข้อความที่ระบุถึงความต้องการความสำเร็จขององค์การเมื่อไร และผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้ในเชิงปริมาณ หรือตัวเลขที่ชัดเจน การบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การนำมาซึ่งการบรรลุพันธกิจขององค์การ

Peter (1993) ได้กล่าวไว้ว่า วัตถุประสงค์ (Objective) หมายถึง วัตถุประสงค์ที่ดีควรมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ วัตถุประสงค์ควรระบุเชิงตัวเลขหรือปริมาณ สามารถวัดได้ ทำให้นุเคราะห์ในองค์การรับทราบถึงผลการดำเนินงานว่าบรรลุผลสำเร็จตามที่รับผิดชอบหรือไม่ วัตถุประสงค์ต้องสามารถทำให้เกิดขึ้นจริงให้ได้ คือสามารถทำได้จริง ปฏิบัติได้จริง เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และ วัตถุประสงค์ควรกำหนดไว้อย่างเหมาะสม ไม่สูงเกินไปหรือต่ำเกินไป เพราะจะเป็นสิ่งที่คอยกระตุ้นให้พนักงานเกิดการกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

Thompson, Strickland III, และ Gamble (2007). กล่าวเพิ่มเติมไว้ว่า วัตถุประสงค์สามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภทได้แก่ วัตถุประสงค์เชิงการเงิน และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ วัตถุประสงค์ (Objective) จะเป็นเป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจงและมีผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้อย่างเป็นรูปธรรม เมื่อเทียบกับจุดมุ่งหมายขององค์การในระดับอื่นวัตถุประสงค์เป็นถ้อยแถลงของสิ่งที่ต้องการต้องการจะบรรลุ ซึ่งโดยปกติวัตถุประสงค์จะถูกกำหนดในรูปของความต้องการภายใต้กำหนดระยะเวลาที่แน่นอน โดยวัตถุประสงค์สามารถจะจำแนกตามระยะเวลาออกเป็น 2 ระดับคือ วัตถุประสงค์ระยะสั้นซึ่งเกี่ยวข้องกับเป้าหมายการดำเนินงานที่ครอบคลุมระยะเวลาไม่นานซึ่งปกติจะไม่เกิน 1 ปี และวัตถุประสงค์ระยะยาวซึ่งประสงค์ระยะยาวตั้งแต่ 3 - 5 ปี หรืออาจยาวถึง 10 ปี

การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ จะเห็นได้ว่ามีนักคิดหลายท่าน ได้กล่าวถึงคำว่า “เป้าหมาย” (Goals) ไว้เสมอ นักคิดบางท่านแยกใช้โดยการกำหนด วัตถุประสงค์ และเป้าหมายแยกจากกัน บางท่านใช้เป็นคำเดียวกัน ใช้ร่วมกันสามารถใช้ทดแทนกันได้ ซึ่งเป้าหมายมีลักษณะกว้างและครอบคลุมระยะเวลายาวนาน เฉพาะเจาะจง บางครั้งอาจนำคำว่า วัตถุประสงค์ และ

เป้าหมาย ผสมกันใช้ร่วมกัน เรียกว่า เป้าประสงค์ สามารถใช้ได้เช่นเดียวกัน

สรุปได้ว่า การกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย (Objectives and Goals) พอสรุปได้ว่า วัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นการกำหนดพันธกิจให้อยู่ในรูปของผลลัพธ์ และเป็นการกำหนดสิ่งที่องค์การคาดหวังถึงความต้องการในอนาคต ซึ่งองค์การต้องทำให้เกิดขึ้นเมื่อสิ้นสุดระยะเวลาตามแผน

วัตถุประสงค์ที่ดี

การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี เป็นการกำหนดภารกิจให้อยู่ในรูปของผลลัพธ์ที่องค์การต้องการทั้งในปัจจุบันและอนาคต วัตถุประสงค์ จะมีลักษณะเป็นข้อความที่กว้าง มีความคาดหวังที่ต้องการจะเป็น เมื่อสิ้นสุดระยะเวลาตามแผน การกำหนดวัตถุประสงค์จะตอบสนองความต้องการขององค์การ 4 ด้าน ประกอบด้วย

1. วัตถุประสงค์ทางการเงิน (Financial Objective) เป็นการตอบคำถามความสำเร็จขององค์การ ในสายตาของผู้ถือหุ้น เจ้าหนี้ ว่าองค์การมีผลประกอบการจากการดำเนินงานเป็นอย่างไรบ้าง เช่น ยอดขาย กำไร ส่วนแบ่งการตลาด ผลตอบแทนจากผู้ถือหุ้น เป็นต้น

2. วัตถุประสงค์ทางด้านลูกค้า (Customer Objective) การบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงินได้ ต้องสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ เช่น การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าด้านตัวสินค้า การบริการ การรักษารฐานลูกค้าเดิม การเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ เป็นต้น

3. วัตถุประสงค์ทางด้านกระบวนการภายในธุรกิจ (Internal Process Objective) การบรรลุวัตถุประสงค์ทางการเงิน ลูกค้า ยังต้องมีกระบวนการภายในองค์การที่ดีและเป็นเลิศ ดังนั้นองค์การต้องให้ความสำคัญและมีกระบวนการเหล่านี้ คุณภาพของตัวสินค้า การส่งมอบ การสร้างนวัตกรรม และการพัฒนาสินค้าเพื่อตอบสนองกับลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

4. วัตถุประสงค์ทางการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and Growth Perspective Objective) ความยั่งยืนขององค์การ จะเกิดขึ้นได้นั้นองค์การจะต้องมีความสามารถในการปรับเปลี่ยน เรียนรู้ และพัฒนาต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอของกระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา ซึ่งองค์การให้ความสำคัญในด้าน ทรัพยากรมนุษย์ ระบบ สารสนเทศ และ ความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น

ตัวอย่าง การกำหนดวัตถุประสงค์ ที่ครอบคลุม 4 ด้าน (บางส่วน)

1. เพื่อให้องค์กรรับผลกำไร และผลตอบแทนต่อการลงทุน
2. เพื่อมุ่งสร้างผลกำไร การเติบโตขององค์กร และสร้างมูลค่าหุ้นขององค์กรในตลาดหลักทรัพย์
3. เพื่อให้ลูกค้าเกิดการพึงพอใจในตัวสินค้า และบริการที่องค์กรมีให้กับลูกค้า
4. เพื่อขยายฐานลูกค้าใหม่ และรักษาฐานลูกค้าเดิมขององค์กร
5. มุ่งศึกษาค้นคว้า วิจัยพัฒนา และสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องในตัวสินค้าและบริการ
6. มุ่งสร้างผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพสูงออกสู่ตลาดและสังคม
7. มุ่งหวังให้พนักงานสามารถให้บริการกับลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด
8. เพื่อการแสดงออกขององค์กรต่อความรับผิดชอบต่อสังคม และการคืนกำไรให้กับสังคม

สำหรับการกำหนดเป้าหมาย (Goals) จากการศึกษาผู้เขียนพบว่า ได้มีนักคิดหลาย ๆ ท่านให้ความหมายไว้มากมาย ผู้เขียนพอที่จะสรุปประเด็น ไว้ดังต่อไปนี้

เป้าหมาย (Goals) เป็นจุดมุ่งหมายที่เป็นรูปธรรมขององค์กร ซึ่งโดยปกติทุกองค์กรต่างมีเป้าหมายที่เกี่ยวกับการอยู่รอด (Survive) การเจริญเติบโต (Growth) การทำกำไร (Profitability) และการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ (Create Economic Stability) ซึ่งเป็นปัจจัยกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

เป้าหมาย (Goals) หมายถึง ผลลัพธ์ของกิจกรรมที่ได้วางแผนไว้ กล่าวอีกนัยหนึ่ง เป้าหมาย หมายถึง ผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ต้องการจะบรรลุขององค์กรตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างไรก็ตามเป้าหมายกำหนดได้ในทุกระดับ ตั้งแต่ระดับองค์กร ระดับธุรกิจระดับแผนก จนถึงระดับบุคคล ลักษณะพื้นฐานของเป้าหมายบ่งชี้ถึงสิ่งที่ต้องการจะบรรลุในกรอบระยะเวลาใดเวลาหนึ่งและต้องระบุด้วยความชัดเจนเป็นตัวเลขเชิงปริมาณ สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร (จตุรวัฒน์ ธนีสฐ์นันท์, 2565)

เป้าหมาย (Goals) พอสรุปได้ว่า หมายถึง การระบุถึงวัตถุประสงค์ให้เกิดความชัดเจนเจาะจง สามารถวัดได้ มีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนในการที่จะบรรลุถึงสิ่งที่ต้องการต้องการความชัดเจนจะช่วยเป็นตัวกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์กรเพื่อนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน ในที่นี้ผู้เขียนได้แยกการอธิบาย และแยกวิธีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายออกจากกันเพื่อง่ายต่อการทำความเข้าใจ หากจะใช้ร่วมกันก็สามารถทำได้และไม่ผิดเช่นกัน การกำหนดเป้าหมายที่ดีต้องครอบคลุม 4 ด้านเช่นเดียวกับวัตถุประสงค์ แต่การกำหนดเป้าหมายเป็นการนำผลของการตัดสินใจดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งซึ่งจะต้องระบุไว้อย่างเฉพาะเจาะจง หรืออาจกล่าวให้เกิดความเข้าใจมากขึ้น คือ การนำวัตถุประสงค์ขององค์กรมากำหนดให้เกิดความชัดเจนมากขึ้น

โดยสามารถวัดได้เป็นตัวเลข และมีเงื่อนไขของเวลาที่ชัดเจน ดังตัวอย่าง

การกำหนดเป้าหมาย (บางส่วน)

1. องค์การต้องการผลตอบแทนต่อการลงทุน 15% ต่อปี
2. องค์การต้องการผลกำไรจากการดำเนินงาน 30 % ต่อปี
3. องค์การต้องการเติบโตและขยายสาขาไปยังต่างประเทศ 5 ประเทศ ในปี 2566
4. องค์การต้องสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าเรื่องของการบริการไม่น้อยกว่าร้อยละ 98 ในปี 2566 และร้อยละ 100 ในต่อไป
5. องค์การต้องการรักษาสถานลูกค้าเดิมที่อยู่ทั้งหมด และเพิ่มจำนวนลูกค้าใหม่ อย่างน้อย 15 % ในปี 2566
6. องค์การมุ่งพัฒนาตัวสินค้า และออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ อย่างน้อยปีละ 2 ผลิตภัณฑ์
7. การส่งมอบผลิตภัณฑ์ขององค์การจะลดการผิดพลาด และทันต่อความต้องการของลูกค้า ไม่น้อยกว่า 95% ปี 2565 และจะไม่เกิดการผิดพลาดอีกเลยในปีถัดไป
8. องค์การจะสร้างความยอมรับต่อสังคมและชุมชน ไม่น้อยกว่าร้อยละ 95 % ในทุกปี
9. องค์การจะจัดสรรเงินกำไรที่ได้จากการดำเนินงานเพื่อช่วยเหลือสังคม ไม่น้อยกว่าร้อยละ 1 ทุกปี

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย นั้นผู้เขียนจะนำเสนอการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย โดยแยกออกจากกัน และการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ซึ่งเป็นคำเดียวกัน ใช้ทดแทนกันหรือร่วมกัน ดังกรณีตัวอย่างขององค์กรธุรกิจ บริษัท ปตท.สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน) การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (ร่วมกัน) และ บริษัท เสริมสุข จำกัด(มหาชน) ที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (แยกส่วน)

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (ร่วมกัน)

บริษัท ปตท. สำรวจและผลิตปิโตรเลียม จำกัด (มหาชน)

1. ต้นทุนการดำเนินการต่อหน่วย (Unit Cost) ในระดับ Top Quartile เมื่อเทียบกับ Peers
2. รักษาอัตราส่วน R/P ให้อยู่ในระดับมากกว่า 7 ปี
3. มีอัตราการเติบโตของการผลิตเฉลี่ยต่อปี (CAGR) ได้ตามเป้าหมายร้อยละ 5 จนถึงปี 2567

การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย (แยกส่วน)

บริษัท เสริมสุข จำกัด (มหาชน)

วัตถุประสงค์ (Objectives)

1. สร้างสรรค์โอกาสในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ผู้บริโภคในแต่ละกลุ่ม และช่วงเวลา พัฒนาช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพ พร้อมจัดส่งให้ถึงมือผู้บริโภคได้อย่างทันที และรับมือกับการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานรูปแบบดิจิทัล

2. เสริมความแข็งแกร่งของการเชื่อมต่อรากฐานการผลิตที่ได้รับมาตรฐานระดับโลก นำเครือข่ายโลจิสติกส์ในระดับประเทศของกลุ่มไทยเบฟฯ เข้าด้วยกันและนำเทคโนโลยีปัญญาประดิษฐ์ (Artificial Intelligence) มาใช้วางแผนการวิเคราะห์และพัฒนาระบบ ยกระดับขีดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท

3. บริษัทให้ความใส่ใจในการดำเนินการ บริหารและพัฒนาห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) ที่เป็นยุทธศาสตร์สำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ ตลอดจนการส่งเสริมการพัฒนาบุคลากร และสร้างวัฒนธรรมองค์กรเพื่อการพัฒนาที่เป็นเลิศในทุกด้าน

เป้าหมาย (Goals)

1. การเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งการตลาด ในแต่ละปี โดยคำนึงถึงสภาพทั่วไปทางเศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงรสนิยมและอุปนิสัยในการบริโภคของลูกค้า สภาพการแข่งขัน ข้อได้เปรียบเสียเปรียบของคู่แข่ง กิจกรรมของคู่แข่งในปีที่ผ่านมา

2. การเพิ่มผลกำไร เพิ่มประสิทธิภาพ ควบคุมค่าใช้จ่ายในด้านต่าง ๆ ต้องมีการกำหนดดัชนีชี้วัดประสิทธิภาพ (Key Performance Indicator) ให้หน่วยงานต่าง ๆ ในองค์กร และจะใช้ดัชนีเป็นเครื่องมือในการวัดและประเมินผลของพนักงานในหน่วยงาน

3. การพัฒนาบุคลากร บริษัทมีนโยบายในการพัฒนาบุคลากรทุกระดับทุกสายงานสม่ำเสมอ ในด้านความรู้ตามสายงาน การจัดการ และเทคนิคต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน

4. การให้ผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้น บริษัทมีนโยบายให้ผลตอบแทนแก่ผู้ถือหุ้นในรูปของการจ่ายเงินปันผลในอัตราไม่ต่ำกว่าร้อยละ 40 ของกำไรสุทธิจากงบการเงินรวมในแต่ละงวดบัญชีหลังหักสำรองตามกฎหมาย และขาดทุนสะสมยกมา

5. การเพิ่มการตอบสนองต่อสังคม บริษัทมีนโยบายดำเนินธุรกิจควบคู่กับความรับผิดชอบต่อสังคม ด้วยผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐานสากล บนพื้นฐานความเป็นธรรม เคารพสิทธิ และการดำเนินชีวิตขั้นพื้นฐานของผู้มีส่วนได้เสีย และดำเนินการเพื่อลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม

unสรุป

การจัดวางทิศทางขององค์การ (Establishing Organizational Direction) เป็นส่วนสำคัญต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การ ผู้บริหารองค์การควรนำปัจจัยหลัก ๆ เพื่อเป็นตัวกำหนดสำหรับการจัดวางทิศทางขององค์การ ประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) การกำหนดพันธกิจ หรือภารกิจ (Missions) การกำหนดค่านิยม (Core Values) และการกำหนดวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย (Objectives and Goals) เปรียบเสมือนการที่องค์กรได้กำหนดทิศทางในอนาคต ว่าองค์การต้องการที่จะเป็นในอนาคต ซึ่งเป็นการสะท้อนถึงตัวตนของผู้บริหาร และผู้นำองค์การว่าเป็นอย่างไร และสามารถนำพาองค์การไปสู่ความคาดหวังได้หรือไม่ การกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การผู้บริหารควรนำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นกับองค์การ มาใช้เป็นข้อมูลเพื่อการกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การ

การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการกำหนดเป้าหมายในอนาคตขององค์การว่าจะมุ่งไปในทิศทางใด โดยเป้าหมายที่กำหนดจะต้องอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง และสามารถดำเนินไปตามเป้าหมายได้ในอนาคต วิสัยทัศน์เป็นกรอบในการทำงานให้กับพนักงานในองค์การ หรือเปรียบเสมือนเครื่องหมายที่จะไปสู่ความสำเร็จตามกรอบระยะเวลาที่องค์กรได้วางไว้ เนื้อหาของวิสัยทัศน์จะกำหนดแบบกว้าง ๆ ไม่ได้กำหนดวิธีการเอาไว้อะไร แต่ต้องสามารถทำได้จริง มีการจูงใจ มีขอบเขต มีความท้าทาย มีมุมมองแห่งอนาคตและสะท้อนถึงความเป็นเลิศขององค์การ

พันธกิจ หรือภารกิจ (Missions) เป็นข้อความที่เกี่ยวกับการกำหนดกิจกรรมขององค์การ และลักษณะงานของธุรกิจเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ ที่องค์กรได้กำหนดไว้ โดยข้อความของภารกิจ ระบุถึงจุดมุ่งหมาย ที่แสดงความแตกต่างระหว่างธุรกิจ ที่ดำเนินธุรกิจคล้ายคลึงกันและเป็นผู้แข่งขันกัน พันธกิจ ต้องมีความชัดเจน สร้างความเข้าใจร่วมกัน ระหว่างผู้บริหารและสมาชิกขององค์การ และพันธกิจเป็นสิ่งที่กระตุ้นให้สมาชิกขององค์การเกิดความกระตือรือร้นในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย การกำหนดภารกิจ ต้องมีความเป็นไปได้ ในการนำไปปฏิบัติ ไม่เพ้อฝัน ด้วยจินตนาการที่สวยงามเกินความจริง พันธกิจเป็นแนวทางปฏิบัติของสมาชิกในองค์การ และสามารถนำไปสู่จุดมุ่งหมายขององค์การที่กำหนดไว้ และมุ่งไปสู่ทิศทางขององค์การ

ค่านิยมหลัก (Core Values) เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนซึ่งการตัดสินใจของบุคลากรในองค์การและช่วยให้องค์การบรรลุพันธกิจ และวิสัยทัศน์ ตามความมุ่งหมายขององค์การ ค่านิยมหลักขององค์การ นำมาใช้เป็นบรรทัดฐาน ในการกำหนดความสามารถหลักของบุคลากรในองค์การ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะคติ และพฤติกรรม เพื่อให้บุคลากรในองค์การ มีแนวความคิด รูปแบบ และพฤติกรรมที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะขององค์การ

วัตถุประสงค์ (Objectives) เป็นการกำหนดพันธกิจให้อยู่ในรูปของผลลัพธ์ และเป็นการกำหนดสิ่งที่องค์กรคาดหวังถึงความต้องการในอนาคต ซึ่งองค์การต้องทำให้เกิดขึ้นเมื่อ

สิ้นสุดระยะเวลาตามแผน

เป้าหมาย (Goals) เป็นการระบุถึงวัตถุประสงค์ให้เกิดความชัดเจน เจาะจง สามารถวัดได้ มีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนในการที่จะบรรลุถึงสิ่งที่องค์การต้องการ ความชัดเจนจะช่วยเป็นตัวกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์การเพื่อนำไปใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างชัดเจน โดยทั่วไปแล้วการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ควรกำหนดออกมาในรูปแบบของ การเงิน ลูกค้า การเติบโตภายในขององค์การ และองค์การแห่งการเรียนรู้ การกำหนดทิศทางขององค์การ จะนำไปสู่ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์การและธุรกิจต่อไปซึ่งจะกล่าวถึงในบทถัดไป



บทที่ 7

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

(Corporate or Organizational Strategy)

7.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร

7.2 ลักษณะกลยุทธ์ระดับองค์กร

7.3 แนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร

7.4 ประเภทของกลยุทธ์ระดับองค์กร

กลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินธุรกิจขององค์กร และเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรธุรกิจ มีความเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้ หากองค์กรไม่มีแผนกลยุทธ์ หรือไม่ให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ องค์กรจะขาดแนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดี ที่มีความเหมาะสมกับองค์กรไป จะทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ กลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับทุกองค์กร โดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามลักษณะพื้นฐานขององค์กรนั้น ๆ ความสำเร็จขององค์กร จึงมีความจำเป็นต้องมีกลยุทธ์เป็นตัวขับเคลื่อน องค์กรต้องพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน และภายนอก และทำการทบทวนถึงทิศทางในอนาคตขององค์กร เพื่อใช้เป็นข้อมูลในการ กำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

กลยุทธ์ขององค์กรประกอบด้วย 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate or Organizational Strategy) จะกล่าวถึงในบทดังกล่าวนี้ ส่วนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) จะกล่าวถึงในบทถัดไป

7.1 กลยุทธ์ และระดับของกลยุทธ์องค์กร

คำว่ากลยุทธ์ หรือ Strategy ในภาษาอังกฤษมาจากรากศัพท์ภาษากรีกว่า 'Strategia' ซึ่งแปลเป็นภาษาอังกฤษว่า 'Generalship' ซึ่งถือว่าเป็นศัพท์ทางการทหาร อาจกล่าวได้ว่าจุดกำเนิดของกลยุทธ์ที่ใช้ในการบริหารในปัจจุบันมาจากแนวคิดของทางทหาร George Steiner ซึ่งเขียนหนังสือเรื่อง Strategic Planning มองว่ากลยุทธ์คือสิ่งที่ทำเพื่อตอบโต้ หรือตอบสนองต่อการปรับตัวหรือเคลื่อนไหวของคู่แข่งกัน ความหมายของกลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แนวทาง ที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จหรือเกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน

กลยุทธ์เป็นการตอบคำถามสองประการ ได้แก่

1. องค์กรจะเข้าไปแข่งขันที่ไหน (Where to Compete) เพื่อบอกให้รู้ว่าองค์กรจะเติบโตอย่างไรและเติบโตเข้าไปในธุรกิจไหนอย่างไร และการเติบโตเข้าไปในธุรกิจนั้นจะช่วยทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างไร

2. องค์กรจะแข่งขันในธุรกิจนั้นอย่างไร (How to Compete) เพื่อบอกให้รู้ว่าองค์กรจะสร้างความแตกต่างและคุณค่าในสายตาของลูกค้าอย่างไร (จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2554)

(Certo and Peter, 1991) ได้ให้นิยาม กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

(Wright and Henderson, 1992) กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง แผนงานของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าหมายขององค์กร

(Mary and Robbin, 2005) กล่าวว่า กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การตัดสินใจ และการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยตรงในการใช้ทรัพยากร และศักยภาพเพื่อสร้างโอกาสและป้องกันภัยอันตรายต่าง ๆ ขององค์กร

ความหมายของ กลยุทธ์ (Strategy) พอสรุปได้ว่าเป็นแผนการหรือแนวทางการจัดการพื้นฐานเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมาย หรือความสำเร็จตามที่องค์กรได้กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรเป็นการตอบคำถาม 3 ประการ ได้แก่ กำหนดกลยุทธ์เพื่ออะไร (What) เราอยู่ที่ไหน (Where) และเราจะไปจุดนั้นได้อย่างไร (How) การกำหนดกลยุทธ์จะทำให้องค์กรไม่หลงทิศทางการที่องค์กรได้กำหนดไว้

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate or Organizational Strategy) หมายถึง ชุดของการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทาง และการเจริญเติบโตขององค์กร ด้วยการเลือกการตัดสินใจลงทุนในธุรกิจที่มีความเกี่ยวข้องกับหน่วยธุรกิจเดิมที่ดำเนินการอยู่ โดยการคำนึงถึงการใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลัก หรือความได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีอยู่ เพื่อให้ธุรกิจหน่วยใหม่สามารถบรรลุซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขันเอาชนะ และสามารถประสบความสำเร็จได้เหนือคู่แข่ง (จตุรวัฒน์ ธนินันท์, 2565)

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate or Organizational Strategy) หมายถึง การบ่งบอกถึงทิศทางในอนาคตขององค์กรว่า จะมุ่งเน้นการเติบโตไปยังอุตสาหกรรมใด หรือองค์กรจะมุ่งเน้นที่ความคงที่ ด้วยการดำเนินกิจกรรมในการดำเนินงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบันต่อไป เนื่องจากไม่มีการเปลี่ยนแปลงทิศทางที่สำคัญ ๆ หรือองค์กรมุ่งเน้นที่การตัดทอน เนื่องจากองค์กรอยู่ในตำแหน่งการแข่งขันที่อ่อนแอหรือสายผลิตภัณฑ์ของธุรกิจมีผลการดำเนินงานไม่ดี ทั้งด้านยอดขายกำไร การเติบโตในอนาคตและมีแนวโน้มจะขาดทุน (สุดีใจ วันอุดมเดชชัย, 2560)

พอสรุปได้ว่า กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate or Organizational Strategy) หมายถึง เป็นกลยุทธ์ระดับมหภาค หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับนโยบาย (Policy)

ขององค์กร ซึ่งจะครอบคลุมทุกส่วนในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร กลยุทธ์ระดับองค์กรหรือการกำหนดนโยบายขององค์กร จะเป็นการสื่อสารให้เกิดความชัดเจนมากขึ้นของวิสัยทัศน์องค์กร และช่วยให้ผู้บริหาร บุคลากร ในองค์กร ได้รับรู้ถึง ภาพรวม คุณค่าที่องค์กรสร้างขึ้นเพื่อความสำเร็จขององค์กร

7.2 ลักษณะสำคัญกลยุทธ์ระดับองค์กร

เป็นการออกแบบถึงกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ ที่เหมาะสมและนำมาวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ ขององค์กรเพื่อสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง ลักษณะกลยุทธ์ระดับองค์กรประกอบด้วย

7.2.1 กลยุทธ์ระดับองค์กรมุ่งเน้นความมุ่งหมายขององค์กร หรือขอบเขตธุรกิจขององค์กร ว่าต้องการทำอะไรในระยะยาวให้สำเร็จ ภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร

7.2.2 กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นการกำหนดขอบเขตเนื้อหา ให้เป็นไปตามแนวคิด ทฤษฎีระบบ ในส่วนต่าง ๆ ของหน่วยธุรกิจเพื่อสนับสนุน และเสริมซึ่งกันและกันเพื่อความสำเร็จขององค์กร

7.2.3 กลยุทธ์ระดับองค์กรควรสอดคล้องกับ ตลาด ลูกค้า กลุ่มเป้าหมาย และโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก

7.2.4 กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นการกำหนดวิธีการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และสร้างคุณค่าที่สูงกว่าต้นทุนขององค์กร

7.3 กรอบแนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร

Michael E. Porter ได้เสนอกรอบแนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรไว้ 4 ประการ

7.3.1 การบริหารกลุ่มกิจการ (Portfolio Management)

เป็นการบริหารในรูปแบบของหน่วยธุรกิจ (Strategic Business Unit :SBU) โดยจัดการกลุ่มธุรกิจให้เกิดความเหมาะสม ซึ่งจะมีการจัดแบ่งเป็น กลุ่มธุรกิจวัวเงิน (Cash Cow) กลุ่มธุรกิจดาวรุ่ง (Star) กลุ่มธุรกิจคำถาม (Question Mark) โดยองค์กรมีหน้าที่สร้างกลุ่มกิจการให้มีคุณค่ามากขึ้นเพื่อนำไปสู่การเพิ่มมูลค่า (Value) ให้แก่กลุ่มกิจการโดยใช้ความเชี่ยวชาญที่มีอยู่ขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด

7.3.2 การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง (Restructuring)

ผู้บริหารองค์กร ต้องวิเคราะห์ธุรกิจขององค์กรที่มีปัญหาหรือยังไม่มีการพัฒนา ผู้บริหารองค์กร ควรเข้าไปมีบทบาทในการปรับเปลี่ยนทีมผู้บริหารเดิม เปลี่ยนแปลง

กลยุทธ์หรือนำทักษะ วิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้าไปปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร เพื่อคาดหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น และสร้างผลกำไรให้กับองค์กร

7.3.3 การถ่ายทอดทักษะ (Transferring Skills)

เป็นการร่วมมือระหว่างผู้บริหาร กับหน่วยธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ เพื่อวิเคราะห์ถึงความสำเร็จ ซึ่งองค์กรจะถ่ายทอดแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถึง ทักษะ ความชำนาญ ระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ที่มีปัญหา เช่น หน่วยงานใหม่ที่ได้รับการเรียนรู้ ทักษะ และประสบการณ์ทางด้านการตลาดกับหน่วยงานที่ประสบความสำเร็จ หน่วยงานใหม่ย่อมมีโอกาสประสบความสำเร็จเช่นกัน

7.3.4 การใช้ประโยชน์จากกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกัน (Sharing Activities)

การใช้ประโยชน์จากกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การใช้ทรัพยากร ทักษะ ช่องทางการจัดจำหน่าย บุคลากร หรือการสร้างสรรคนวัตกรรมขององค์กรร่วมกัน จะก่อให้เกิดประโยชน์กับองค์กรโดยส่วนรวม องค์กรจะต้องมีการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ

7.4 ประเภทของกลยุทธ์ระดับองค์กร

เป็นกลยุทธ์ในระดับกว้าง ที่มองภาพรวมเพื่อกำหนดเป้าหมายหลักขององค์กรและทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ของวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ซึ่งองค์กรธุรกิจส่วนใหญ่จะนิยมใช้คำว่า กลยุทธ์ในระดับนโยบาย (Policy level Strategy) ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก(ภาพที่ 24) ได้แก่

7.4.1 กลยุทธ์การขยายการเติบโต (Growth Strategy)

7.4.2 กลยุทธ์การคงตัว (Stability Strategy)

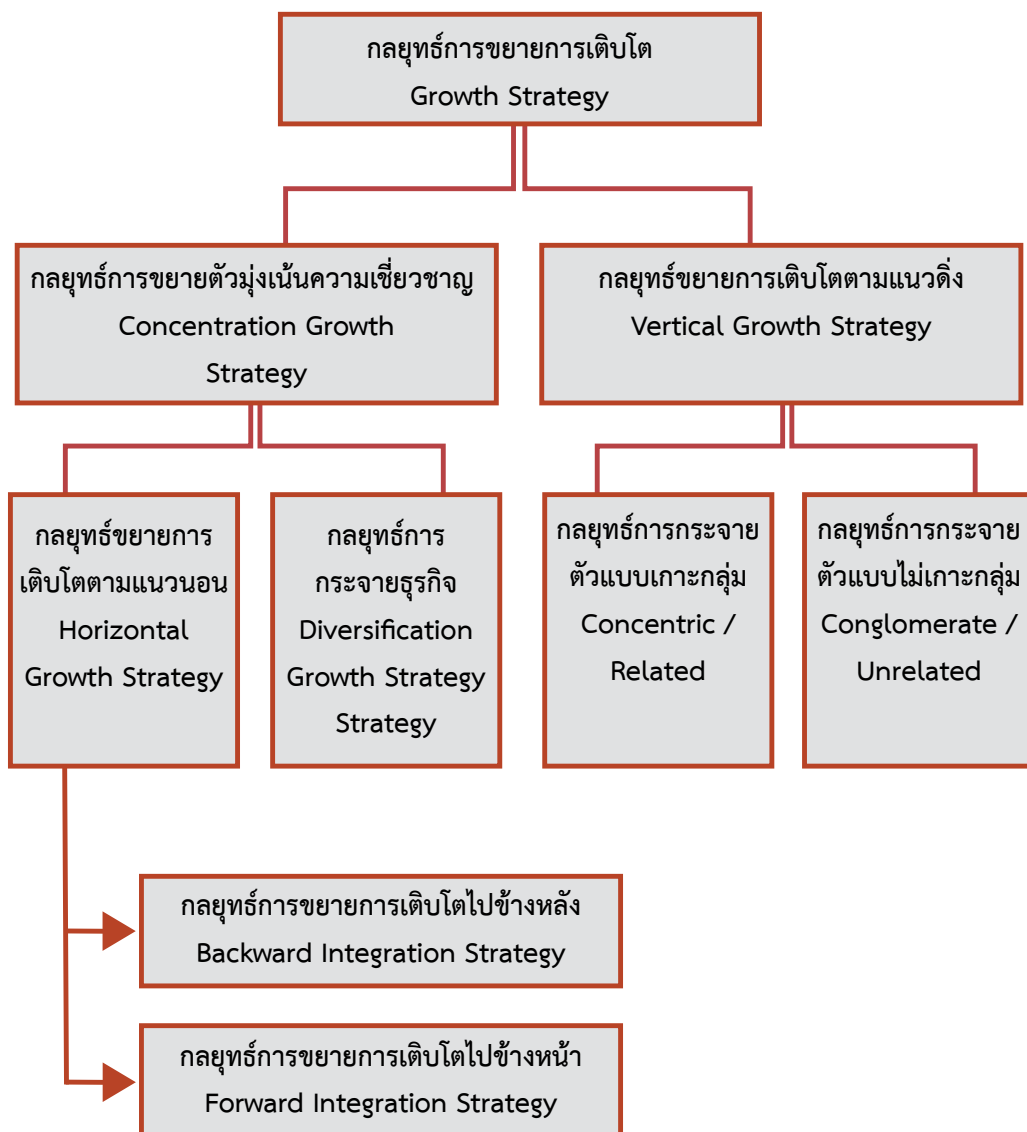
7.4.3 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy)



ภาพที่ 24 กลยุทธ์ระดับองค์กร Corporate or Organizational Strategy

7.4.1 กลยุทธ์การขยายการเติบโต (Growth Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรมุ่งเน้นการเติบโต เป็นการดำเนินธุรกิจด้วยการขยายธุรกิจ เพื่อเพิ่มยอดขาย ผลกำไร การลดต้นทุนต่อหน่วยลง การขยายการเติบโตสามารถทำได้โดย ขยายการเติบโตภายใน ขยายการเติบโตภายนอก และการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร กลยุทธ์การขยายการเติบโตประกอบด้วยกลยุทธ์หลักและกลยุทธ์ย่อย (ภาพที่ 25) ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 25 กลยุทธ์การขยายการเติบโต

1) กลยุทธ์การขยายการเติบโตมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ (Concentration Growth Strategy)

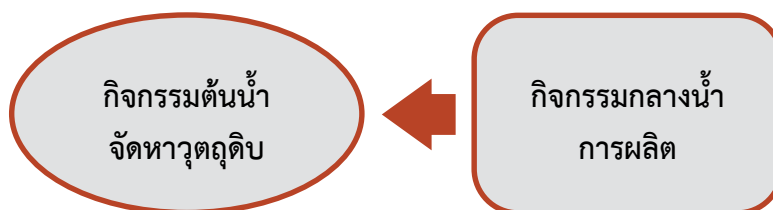
เป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตที่เกี่ยวข้องกับสายผลิตภัณฑ์เดิมที่องค์กรมีความชำนาญ และมีศักยภาพในการเติบโตในอุตสาหกรรมที่ดำเนินงานอยู่ องค์กรจะใช้วิธีการขยายการเติบโต ด้วยการทุ่มเทไปกับความสามารถทางการตลาดในอุตสาหกรรมเป็นหลัก ซึ่งอาจใช้วิธีการเจาะตลาดเดียว สายผลิตภัณฑ์เดียว ซึ่งอาจเรียกกลยุทธ์นี้ว่า “การเจาะตลาด” เพื่อให้เกิดความเป็นเลิศในอุตสาหกรรมที่ดำเนินงานอยู่ กลยุทธ์การขยายการเติบโตมุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ ประกอบด้วยกลยุทธ์ย่อย 2 กลยุทธ์ดังต่อไปนี้

1.1 กลยุทธ์ขยายการเติบโตตามแนวดิ่ง (Vertical Growth Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรหรือธุรกิจ ต้องการขยายการเติบโตจากสายผลิตภัณฑ์เดิม อุตสาหกรรมเดิม ไปยังธุรกิจที่เกี่ยวข้องเนื่องในการเป็นผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ เพื่อสนับสนุนกับธุรกิจหลักของตนเอง และการที่องค์กรหรือธุรกิจขยายการเติบโตไปสู่การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ขององค์กรให้กับลูกค้าเอง วัตถุประสงค์หลักของการใช้กลยุทธ์ดังกล่าว องค์กรต้องการควบคุมดูแล จัดหาวัตถุดิบ ทรัพยากรที่หายาก ในด้านปริมาณ คุณภาพ เพื่อลดต้นทุนในระยะยาว เพิ่มรายได้ และเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการผลิต ขณะเดียวกัน องค์กรขยายการเติบโตด้วยวิธีการเข้าไปสู่การจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ขององค์กรให้กับลูกค้าเอง ซึ่งจะทำให้องค์กรสามารถควบคุมการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์การขยายการเติบโตตามแนวดิ่ง ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ย่อยได้แก่

1.1.1 กลยุทธ์การขยายการเติบโตไปข้างหลัง (Backward Integration Strategy)

การขยายการเติบโตของธุรกิจไปยังธุรกิจก่อนหน้า เป็นการขยายการเติบโตไปสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาวัตถุดิบ หรือเป็นธุรกิจที่เป็นต้นน้ำของห่วงโซ่อุปทาน ลักษณะการขยายการเติบโตไปข้างหลัง (ภาพที่ 26) ตัวอย่าง บริษัท Tesla, Inc.



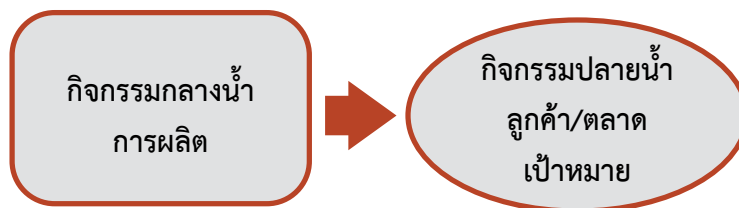
ภาพที่ 26 กลยุทธ์การขยายการเติบโตไปข้างหลัง (Backward Integration Strategy)

บริษัท Tesla, Inc.

บริษัท Tesla, Inc. ก่อตั้งเมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม 2546, San Carlos, แคลิฟอร์เนีย, ประเทศสหรัฐอเมริกา เป็นบริษัทที่เป็นผู้ผลิต ประกอบและจำหน่ายรถยนต์พลังงานไฟฟ้า ภายใต้ชื่อ TESLA การดำเนินงานในช่วงแรกเป็นธุรกิจกล้าน้ำและปลายน้ำ ในระยะเวลาต่อมา บริษัท Tesla Inc. ได้ขยายธุรกิจไปยังกิจกรรมต้นน้ำ ผลิตแบตเตอรี่ เซ็นเซอร์และเครื่องยนต์ไฟฟ้า เพื่อใช้ในอุตสาหกรรม เพื่อเป็นการควบคุมคุณภาพ ปริมาณความต้องการวัตถุดิบ ควบคุมราคา และต้นทุนการผลิตรถยนต์ไฟฟ้าลดลง ซึ่งจะส่งผลต่อราคาสินค้าที่ลดลง ปริมาณการขายที่มากขึ้น

1.1.2 กลยุทธ์การขยายการเติบโตไปข้างหน้า (Forward Integration Strategy)

การขยายการเติบโตของธุรกิจไปข้างหน้า เพื่อเข้าสู่กิจกรรมการจัดจำหน่ายสินค้าหรือบริการไปสู่กลุ่มลูกค้า หรือกลุ่มตลาดเป้าหมายขององค์กร การขยายการเติบโตไปข้างหน้าของธุรกิจเปรียบได้กับกิจกรรมปลายน้ำในห่วงโซ่อุปทาน ลักษณะการขยายการเติบโตไปข้างหน้า (ภาพที่ 27) ตัวอย่างบริษัท Amazon.com, Inc.



ภาพที่ 27 กลยุทธ์การขยายการเติบโตไปข้างหน้า (Forward Integration Strategy)

บริษัท Amazon.com, Inc.

บริษัท แอมะซอน ก่อตั้งในปี พ.ศ. 2537 และเริ่มเปิดให้บริการออนไลน์ ในปี พ.ศ. 2538 โดยเริ่มต้นจากการขายหนังสือออนไลน์ และขยายกิจการทั้งในด้าน วิดีโอ ซีดี ดีวีดี ซีดี เพลง ซอฟต์แวร์คอมพิวเตอร์ วิดีโอเกม เสื้อผ้า เฟอร์นิเจอร์ อาหาร ฯลฯ ซึ่งเป็นตัวกลางในการจัดจำหน่ายผ่านระบบออนไลน์ ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินธุรกิจ คือ การขนส่ง การส่งมอบไม่ตรงเวลา และมีราคาที่สูง การแก้ไขปัญหาด้วยการขยายธุรกิจด้านการบริการรับส่งสินค้าของตนเอง ในชื่อ Amazon Delivery Service โดยมีจุดเด่น รับรองการจัดส่งภายใน 1 ชั่วโมง

1.2 กลยุทธ์ขยายการเติบโตตามแนวนอน (Horizontal Growth Strategy)

การขยายการเติบโตไปยังพื้นที่สาขาที่กิจการยังเข้าไม่ถึง การหาแหล่งทำเลใหม่ หรือขยายการเติบโตไปสู่ตลาดใหม่ด้วยผลิตภัณฑ์เดิม หรือการเพิ่มสายผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อนำเสนอกลุ่มลูกค้าและกลุ่มตลาดเป้าหมายเดิม การขยายการเติบโตในรูปแบบดังกล่าวนี้ อาจนำมาซึ่งการควบรวมกิจการ หรือการซื้อกิจการของคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อขยายการเติบโต ตัวอย่าง

กรณี การควบรวมกิจการธนาคารพาณิชย์ ธนาคารทหารไทย จำกัด(มหาชน) กับ ธนาคารธนาชาติ จำกัด(มหาชน) ปัจจุบันปรับเปลี่ยนเป็น ธนาคาร “ttb” ที่ทีพี จำกัด (มหาชน)

กรณี บริษัท อิซิตัน กรุ๊ป เข้าสิทธิและเครื่องหมายการค้า “ไบเล่” (BIRELEY) จากบริษัท ชันนี เฮิร์บ อินเตอร์เนชั่นแนล เบฟเวอร์เรจ จำกัด

2) กลยุทธ์การกระจายธุรกิจ (Diversification Growth Strategy)

กลยุทธ์ที่มุ่งสร้างความเจริญเติบโตโดยการกระจายการลงทุนไปสู่ธุรกิจอื่น เพื่อให้ธุรกิจเกิดการเติบโตมากขึ้น ด้วยสินค้าใหม่และกลุ่มตลาดใหม่ ในอุตสาหกรรมอื่นที่แตกต่างกัน อาจมีความสอดคล้องกับผลิตภัณฑ์เดิมหรือไม่มีความสอดคล้องสามารถทำได้ การกระจายธุรกิจอาจมีสาเหตุมาจากการ อึดตัวของธุรกิจเองหรือผู้บริหารองค์การเห็นถึงโอกาสการเติบโตในอุตสาหกรรมใหม่ที่สามารถเติบโตได้อีกในอนาคต กลยุทธ์การกระจายธุรกิจประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ย่อย ได้แก่

2.1 กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric / Related Strategy)

การขยายธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์ ที่มีการเกี่ยวข้องกันกับธุรกิจเดิมที่ได้ดำเนินการอยู่ กลยุทธ์ลักษณะนี้เหมาะกับองค์การที่มีภาวะการแข่งขันที่เข้มข้น ซึ่งองค์การนำทักษะ ความชำนาญและทรัพยากรในการดำเนินการจากธุรกิจเดิมไปใช้ทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economy of Scale) และสามารถสร้างผลกำไรได้ดีกว่า เทียบกับการกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม ตัวอย่าง บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

บริษัท เอ็มเค เรสโตรองต์ กรุ๊ป จำกัด (มหาชน)

ในปี 2529 ร้านเอ็มเค สุกี้ ได้เปิดดำเนินการครั้งแรก ในเวลาต่อมาได้รับความนิยม และการตอบรับอย่างแพร่หลายจากลูกค้าและขยายการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ในปัจจุบัน บริษัท ได้ขยายการเติบโตไปสู่ร้านอาหารญี่ปุ่นภายใต้ชื่อและเครื่องหมายการค้า “ยาโยอิ” และขยายการเติบโตอย่างต่อเนื่องในอุตสาหกรรมอาหาร และมีร้านค้าในเครือมากถึง 11 แบรินด์ ประกอบด้วย ร้านเอ็มเคสูกี้ ร้านเอ็มเคโกลด์ ร้านเอ็มเคไลฟ์ ร้านอาหารญี่ปุ่นยาโยอิ ร้านฮากาตะราเมน ร้านมียาซากิเทปันยากิ ร้านแหลมเจริญชีฟู้ด ร้านอาหารไทย ณ สยาม ร้านอาหารไทย เลอสยาม ร้านเลอเพอทิท และร้านบิซชี บ็อกซ์ เป็นต้น

2.2 กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate / Unrelated)

กลยุทธ์ในการกระจายธุรกิจแบบไม่มีความเกี่ยวข้องกับตัวผลิตภัณฑ์เดิม หรือกับ อุตสาหกรรมเดิมที่กิจการดำเนินงานอยู่อย่างสิ้นเชิง เหมาะกับธุรกิจที่มีแนวโน้มของการเจริญเติบโตที่ลดลง และไม่เป็นที่ต้องการอีกต่อไปของกลุ่มเป้าหมายในอนาคต ขณะเดียวกัน องค์การเห็นถึงการเติบโตในอนาคตของกลุ่มอุตสาหกรรมใหม่ และองค์การมีความพร้อมสำหรับการลงทุนในอุตสาหกรรมนั้น เพื่อเป็นการขยายการเติบโตของธุรกิจ ตัวอย่าง บริษัท บุญรอดบริวเวอรี่ จำกัด

บริษัท บุญรอดบริวเวอรี่ จำกัด

เป็นบริษัทที่ดำเนินธุรกิจด้านอาหารและเครื่องดื่มมาเป็นเวลายาวนานกว่า 80 ปี ตลอดระยะเวลาที่ดำเนินธุรกิจเราได้มีการขยายกิจการและเพิ่มกำลังการผลิตเรื่อยมา ในปี พ.ศ. 2562 บริษัท บุญรอดบริวเวอรี่ ขยายกิจการอย่างต่อเนื่องจึงครอบคลุม 6 ธุรกิจ ได้แก่ กลุ่มธุรกิจเครื่องดื่ม กลุ่มธุรกิจบรรจุภัณฑ์บางกอกกล๊าส กลุ่มธุรกิจระดับภูมิภาค สิงห์ เอเซีย โฮลดิ้ง กลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ สิงห์เอสเตท กลุ่มธุรกิจซัพพลายเชน บุญรอดซัพพลายเชน และกลุ่มธุรกิจฟู้ด แพ็คเตอร์ ซึ่งจะเห็นว่าการขยายการเติบโตของ บริษัท บุญรอดบริวเวอรี่ จำกัด ใช้วิธีการกระจายธุรกิจให้เกิดความหลากหลายกลุ่มที่แตกต่างไปจากกลุ่มธุรกิจเดิม

ปัจจัยสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์การเติบโต

การกำหนดกลยุทธ์ขยายการเติบโตขององค์กร เป็นการใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตในรูปแบบของการมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และการใช้กลยุทธ์ในการกระจายธุรกิจ ปัจจัยที่สำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์การขยายการเติบโตที่เหมาะสม ประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของสภาพแวดล้อมทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น สภาพแวดล้อมทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย พฤติกรรมผู้บริโภค เทคโนโลยี ฯ องค์กรต้องปรับเปลี่ยนเพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้า และตลาดเป้าหมาย อย่างต่อเนื่อง

2. องค์กรต้องการขยับสถานะให้อยู่ในระดับเดียวกันกับคู่แข่ง เป็นปัจจัยที่องค์กรยกระดับในด้านการให้บริการทางด้านสินค้าและบริการ การเติบโตของยอดขาย รายได้ ผลประกอบการ การสร้างความเชื่อมั่นให้กับลูกค้าฯ ให้อยู่ในระดับเดียวกันกับคู่แข่ง

3. องค์กรมีศักยภาพที่จะขยายการเติบโต องค์กรมีความพร้อมในทุกด้าน เช่น ด้านทรัพยากร ด้านเงินทุน ด้านการผลิต การตลาด และกลุ่มลูกค้าเป้าหมายฯ ปัจจัยเหล่านี้ทำให้องค์กรมีความพร้อมและศักยภาพในการขยายการเติบโต

4. องค์กรต้องการมีอิทธิพลเหนือคู่แข่งในเรื่องต่าง ๆ เช่น ชื่อเสียง การยอมรับ การเป็นที่รู้จัก ของกลุ่มลูกค้า ตลาดเป้าหมายหรือบุคคลทั่วไป เป็นต้น

5. การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี และนำเทคโนโลยีที่ล้ำสมัยเข้ามาใช้ในการทำงานมากขึ้น ทำให้องค์กรธุรกิจต้องเกิดการปรับตัวให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

ตัวอย่าง กรณีศึกษา 7.1 กลยุทธ์การขยายการเติบโตบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) หรือ OR

กรณีศึกษา 7.1

กลยุทธ์การขยายการเติบโตบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) หรือ OR ปัจจุบันธุรกิจน้ำมันมีผู้ค้ามากมาย อันเป็นผลจากนโยบายภาครัฐในการเปิดเสรีธุรกิจน้ำมันที่ได้ดำเนินการมาอย่างต่อเนื่องจนเกิดกลไกการตลาดที่มีประสิทธิภาพ คอยผลักดันให้เกิดการแข่งขันระหว่างผู้ค้าแต่ละราย จนกล่าวได้ว่าเป็นธุรกิจเสรีอย่างสมบูรณ์ ดังนั้น เพื่อให้หน่วยธุรกิจน้ำมันมีศักยภาพและความคล่องตัวสูง จึงมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเพื่อรองรับการเติบโตเป็นบริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) OR ดำเนินธุรกิจน้ำมันและธุรกิจค้าปลีกในฐานะเป็นบริษัท Flagship ของกลุ่ม ปตท. มุ่งแสวงหาโอกาสใหม่ในการดำเนินธุรกิจ คิดค้นและพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการ เพื่อส่งมอบประสบการณ์ที่ดีและตรงใจให้แก่ผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง

ล่าสุดเมื่อเดือนมิถุนายน 2565 OR เข้าลงทุนในบริษัท เจ้าของแบรนด์ร้านสะดวกซัก Otteri Wash & Dry บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) หรือ OR ให้บริษัท ย่อย ชื่อ มอดูลัส เวนเจอร์ หรือ “Modulus” เข้าลงทุนใน บริษัท เค-เน็กซ์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด เจ้าของ แบรนด์ร้านสะดวกซัก “Otteri Wash & Dry” โดย บริษัท เค-เน็กซ์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด เป็นผู้ดำเนินธุรกิจจำหน่ายเครื่องซักผ้า และเครื่องอบผ้าแบบอุตสาหกรรม รวมถึงประกอบกิจการร้านสะดวกซัก ภายใต้แบรนด์ Otteri Wash & Dry ลงทุนซื้อหุ้นสามัญเพิ่มทุน ของ บริษัท เค-เน็กซ์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด ในสัดส่วนร้อยละ 40 OR และ เค-เน็กซ์ คอร์ปอเรชั่น มีเป้าหมายที่สอดคล้องกันคือการ “เติมเต็มโอกาส เพื่อทุกการเติบโตร่วมกัน” หลายคนก็คงจะได้เห็นตัวอย่างการช่วยเหลือสังคมที่ผ่านๆ มา เช่น มีการจ้างงานผู้สูงอายุและผู้ด้อยโอกาสให้ทำงานที่ร้าน Café Amazon for Chance ของ OR ส่วนในด้านของ เค-เน็กซ์ คอร์ปอเรชั่น ก็มีโครงการจ้างงานผู้สูงอายุมาพับผ้าให้ลูกค้าที่นำผ้ามาซักอบที่ร้าน Otteri Wash & Dry

ในอนาคตเราก็น่าจะได้เห็นร้านเครื่องซักผ้า Otteri Wash & Dry เข้าไปอยู่ใน PTT Station หลาย ๆ สาขา จากเดิมที่ส่วนใหญ่ ร้านจะอยู่ตามเขตชุมชน เช่น คอนโดมิเนียม อพาร์ทเมนต์ หอพัก และบ้านเช่า หากพิจารณาถึงผลประกอบการที่ผ่านมา ของ บริษัท เค-เน็กซ์ คอร์ปอเรชั่น จำกัด ปี 2562 รายได้ 277 ล้านบาท กำไร 32 ล้านบาท ปี 2563 รายได้ 411 ล้านบาท กำไร 46 ล้านบาท

หากพิจารณากับการลงทุนในครั้งใหม่ของ OR ส่วนหนึ่งเพื่อความสอดคล้องกับนโยบายของบริษัท ที่ต้องการเข้าไปอยู่ในชีวิตประจำวันของผู้คนให้ได้มากขึ้น และ OR ก็คงเห็นโอกาสในการเติบโตของธุรกิจนี้ในอนาคต ด้วยนั่นเอง.

ที่มา: Brand Case. (2565)

7.4.2 กลยุทธ์การคงตัว (Stability Strategy)

กลยุทธ์ที่องค์กรต้องการรักษาเสถียรภาพเดิมขององค์กรไว้ โดยไม่ทำการขยายการเติบโต และลดการดำเนินงานลง แต่องค์กรจะดำเนินการอยู่ในแบบเดิม จะไม่มีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานไปจากเดิม กลยุทธ์การคงตัวที่องค์กรนำมาใช้เพื่อต้องการสร้างความมั่นคงก่อนองค์กรจะขยายการเติบโตต่อไปในอนาคต อีกหนึ่งปัจจัยที่สำคัญของการใช้กลยุทธ์ดังกล่าว คือ ระบบเศรษฐกิจอยู่ในช่วงของการถดถอยหรือตกต่ำ ไม่เหมาะกับการขยายการเติบโตหรืออุตสาหกรรมเกิดการอิ่มตัว ทำให้เกิดการขยายการเติบโตไม่คุ้มค่าต่อการลงทุนจึงทำให้องค์การนำกลยุทธ์ดังกล่าวมาใช้ กลยุทธ์การคงตัว (Stability Strategy) ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ย่อย (ภาพที่ 28) ได้แก่



ภาพที่ 28 กลยุทธ์การคงตัว (Stability Strategy)

1. กลยุทธ์ยับยั้ง / ระมัดระวัง (Pause / Process with Caution Strategy)

กลยุทธ์ ยับยั้งและดำเนินงานอย่างระมัดระวังขององค์กร หรือการหยุดการเติบโตชั่วคราว อาจเกิดจากความไม่เชื่อมั่นต่อสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลง ทำให้องค์การขาดทรัพยากร และความพร้อมต่อการขยายการเติบโต องค์กรตัดสินใจเลือกที่จะใช้กลยุทธ์ยับยั้ง เพื่อให้เกิดความพร้อมก่อนตัดสินใจในการดำเนินงานต่อไป หรืออาจเกิดผลกระทบจากปัจจัยภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ อย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงของกฎหมาย พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไปและนโยบายของรัฐบาล ทำให้องค์การนำกลยุทธ์ดังกล่าวมาใช้ ตัวอย่างเช่น การขาดเสถียรภาพของรัฐบาล มีการเปลี่ยนรัฐบาล องค์กรใหญ่จะทำการศึกษาถึงนโยบายของรัฐบาลและคณะรัฐมนตรีในกระทรวงต่างๆ ก่อนการตัดสินใจเลือกวิธีการดำเนินงานของตนเอง

2. กลยุทธ์ไม่เปลี่ยนแปลง (No Change Strategy)

องค์การตัดสินใจจะใช้กลยุทธ์เดิมในการดำเนินงานต่อไป เนื่องจากกลยุทธ์เดิมมีความเหมาะสมพอเหมาะกับสถานการณ์ในปัจจุบันขององค์การที่ดำเนินการได้ดีอยู่แล้ว ขณะเดียวกันปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์การไม่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม กลยุทธ์เดิมสามารถสร้างความสำเร็จขององค์การได้เป็นอย่างดี ลักษณะตลาดปัจจุบันยังดำเนินงานได้อย่างมั่นคงและการเข้าตลาดใหม่ของคู่แข่งมีน้อยราย องค์การอาจใช้วิธีการปรับเป้าหมาย ยอดขายและรายได้เพิ่มขึ้น แทนการขยายการลงทุนเพื่อการเติบโตขององค์การ การขยายการลงทุนเพิ่มอาจไม่ทำกำไรเพิ่มขึ้น หรือในบางครั้งมีกำไรเพิ่มขึ้นไม่คุ้มค่ากับการที่จะลงทุน

3. กลยุทธ์การทำการกำไร (Profit Strategy)

การดำเนินงานขององค์การให้เป็นไปตามปกติ ไม่ทำการลงทุนเพิ่มเพื่อขยายกิจการหรือปรับลดขนาดของกิจการลง โดยการดำเนินธุรกิจยังจัดจำหน่ายสินค้า หรือบริการเหมือนเดิม แต่องค์การจะใช้วิธีการลดค่าใช้จ่าย ลดต้นทุนเพื่อสร้างผลกำไรให้กับองค์การ กลยุทธ์นี้เหมาะกับกรณีที่องค์การเกิดปัญหากำไรสุทธิลดลง มียอดขายสินค้าตามปกติ กลยุทธ์นี้สามารถใช้ได้ในระยะสั้น องค์การต้องมีมาตรการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น หากองค์การไม่สนใจในการแก้ปัญหา จะทำให้เกิดปัญหาทางการแข่งขัน และอาจนำไปสู่การตกต่ำอย่างรุนแรง

ปัจจัยสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์การคงตัว

1. องค์การหรือธุรกิจยังคงประสบความสำเร็จ ยังสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และองค์การยังมีผลประโยชน์ ยอดขาย รายได้ และกำไร ยังเป็นที่น่าพอใจ
2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมขององค์การไม่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ทำให้ผู้บริหารองค์การเห็นถึงปัจจัยสภาวะแวดล้อมต่าง ๆ ไม่ส่งผลกระทบกับองค์การ จึงต้องการคงไว้ซึ่งการดำเนินงานต่อไปโดยไม่ต้องเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม หากมีการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดปัญหาตามมาในภายหลัง
3. ผู้บริหารมีการบริหารงานแบบอนุรักษ์นิยม ไม่พร้อมเปลี่ยนแปลง พึงพอใจกับการดำเนินงานที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ไม่ต้องการขยายการเติบโตให้มากไปกว่าปัจจุบัน
4. องค์การไม่พร้อมกับการขยายการเติบโตไปยังธุรกิจที่ไม่มีความชำนาญ ผู้บริหารองค์การพิจารณาถึงความเสี่ยงที่เกิดขึ้นต่อการลงทุนในอุตสาหกรรมที่ตนเองไม่ถนัด ขาดความเชี่ยวชาญจึงไม่ต้องการขยายการเติบโต
5. องค์การมีความเชี่ยวชาญในธุรกิจที่ดำเนินงานอยู่อย่างมาก ความเชี่ยวชาญชำนาญในอุตสาหกรรม ทำให้ผู้บริหารองค์การไม่ต้องการปรับเปลี่ยนหรือเรียนรู้ใหม่กับอุตสาหกรรมที่ตนเองไม่ถนัด และต้องทำการเรียนรู้เพิ่มขึ้น ทำงานหนักมากขึ้นและอาจไม่ประสบผลสำเร็จก็เป็นได้

6. องค์การยังขาดความพร้อมในการขยายการเติบโตทุก ๆ ด้าน องค์การอาจมีการเจริญเติบโตในระดับปานกลาง ยังขาดความพร้อมทางด้าน ทรัพยากร บุคลากร การบริหารจัดการ การเงิน การตลาด จึงต้องการสร้างความพร้อมให้มากกว่าที่เป็นอยู่เพื่อการดำเนินงานต่อไปในอนาคต ตัวอย่าง กรณีศึกษา 7.2 ร้านหนังสือนายอินทร์ ในวันที่คนเข้าร้านหนังสือน้อยลง

กรณีศึกษา 7.2

ร้านนายอินทร์ ในวันที่คนเข้าร้านหนังสือน้อยลง

ร้านนายอินทร์ ในวันที่คนเข้าร้านหนังสือน้อยลง จากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป ทุกวันนี้เราสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร บนโลกออนไลน์ได้อย่างสะดวกรวดเร็ว จากการที่ทุกคนพกพาสมาร์ทโฟน ทำให้คนส่วนใหญ่หันหลังให้กับร้านหนังสือมากขึ้นเรื่อย ๆ ร้านหนังสือชื่อดังอย่าง “ร้านนายอินทร์” ปรับตัวอย่างไร ? ร้านนายอินทร์ เป็นร้านค้าปลีกหนังสือของ บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน) ที่ดำเนินการโดยบริษัทลูกที่มีชื่อว่า “อมรินทร์ บুক เซ็นเตอร์” ดำเนินธุรกิจจัดจำหน่ายสิ่งพิมพ์ในรูปแบบต่าง ๆ ให้แก่บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน) รวมไปถึงสำนักพิมพ์อื่น ๆ โดยมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง และมีการขยายสาขาเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จนทำให้ร้านนายอินทร์กลายมาเป็น ร้านหนังสือชื่อดังที่คนส่วนใหญ่นึกถึง เวลาที่ต้องการไปหาซื้อหนังสือมาอ่าน ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่ทำให้คนจำนวนมากสามารถเข้าถึงข้อมูลบนโลกออนไลน์ได้ง่าย สะดวก รวดเร็ว และเปลี่ยนพฤติกรรมการอ่านของหลายคนไปอย่างสิ้นเชิง เพราะทุกวันนี้เวลาที่เราจะค้นหาข้อมูล ก็เพียงแค่เข้าอินเทอร์เน็ตเราก็อาจจะได้ข้อมูลที่เราต้องการทั้งหมด โดยที่ไม่จำเป็นต้องออกเดินทางไปร้านหนังสือให้เสียเวลา จึงไม่แปลกที่ทำไมคนมีแนวโน้มเข้าร้านหนังสือน้อยลงอย่างต่อเนื่อง ความจำเป็นในการเข้าร้านหนังสือน้อยลง จึงทำให้จำนวนสาขาของร้านหนังสือหลายแห่งค่อย ๆ ลดลง ปี 2564 จำนวนสาขา 131 ร้าน ผลประกอบการในปี 2563 รายได้ 769 ล้านบาท ขาดทุน 18 ล้านบาท ส่วนหนึ่งก็มาจากการแพร่ระบาดของโควิด 19 ที่ทำให้ห้างสรรพสินค้าหลายแห่งต้องปิดให้บริการ ส่งผลกระทบกับร้านนายอินทร์ที่สาขาหลายแห่งนั้นอยู่ในห้างสรรพสินค้า สถานการณ์การแพร่ระบาดของโควิด 19 และ พฤติกรรมการอ่านของผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป

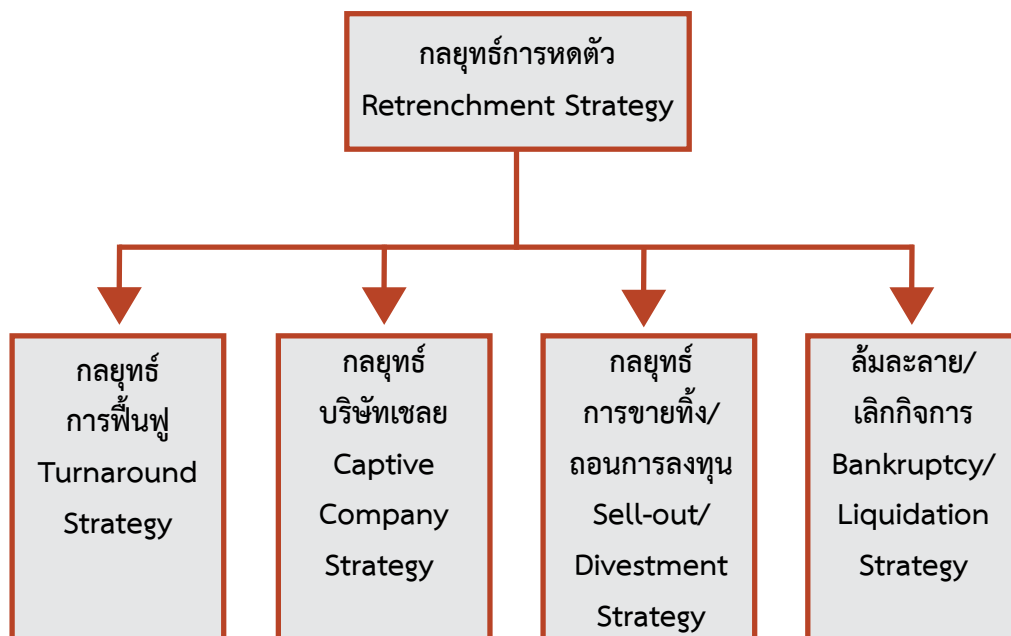
อย่างไรก็ตามยังไม่มีใครตอบได้ว่า บริษัทก็ไม่ได้นั่งนอนใจ พยายามที่จะปรับตัวเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินต่อไปได้ ท่ามกลางความท้าทายนี้ ร้านนายอินทร์จึงได้มีการเปิดตัวแอปพลิเคชัน ที่มีชื่อว่า “Naiin Application” ตั้งแต่ไตรมาส 4 ในปี 2564 ภายใต้แนวคิดร้านหนังสือในมือคุณ ที่สามารถช่วยให้ลูกค้าสั่งซื้อหนังสือ รวมไปถึงอ่านหนังสือที่มีลักษณะเป็น E-book ได้ครบจบในที่เดียว

แอปพลิเคชัน มีหนังสือหลากหลายประเภท ทั้งนิตยสาร นิยายไทย นิยายแปล การ์ตูน และมีการระบุประเภทของหนังสือมาใหม่ หนังสือขายดี โดยที่ลูกค้ายังสามารถเลือกดูตามหมวดที่สนใจ ตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์การเข้าถึงหนังสือได้ง่ายและสะดวก เพื่อหวังว่ากลยุทธ์นี้จะช่วยขยายฐานลูกค้าใหม่ไปในตัว โดยเฉพาะกลุ่มคนรุ่นใหม่ ๆ ที่นิยมใช้เวลาบนโลกออนไลน์

ที่มา: Brand Case. (2565)

7.4.3 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy)

กลยุทธ์การหดตัว เป็นกลยุทธ์ในการปรับตัวในการดำเนินงานขององค์กร ให้เล็กลง และเกิดความกระชับในการดำเนินงาน กลยุทธ์การหดตัวที่องค์กรนำมาใช้ อาจเกิดจากธุรกิจเกิดการอ่อนแอทางการแข่งขัน ส่งผลต่อยอดขาย กำไรที่ลดลงหรือสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรง ทำให้องค์กรประสบปัญหาทางการเงิน ดังนั้นกลยุทธ์การหดตัวถือเป็นทางออกที่ดี เพื่อแก้ไขปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น กลยุทธ์การหดตัว ประกอบด้วย 4 กลยุทธ์ย่อย (ภาพที่ 29)



ภาพที่ 29 กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy)

1. กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround Strategy) องค์กรประสบปัญหาที่ไม่รุนแรง สามารถแก้ไข การดำเนินกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับเรื่องของการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน การยกเลิกผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ไม่สร้างผลกำไร สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า การปรับลดราคาสินค้า ปรับลดเงินเดือน สวัสดิการ พนักงานและผู้บริหาร ลดจำนวนพนักงานลง ลดงานและค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่ไม่จำเป็น เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานต่อไปได้

2. กลยุทธ์บริษัทเชลย (Captive Company Strategy) องค์กรเลือกใช้กลยุทธ์เมื่อองค์กรประสบปัญหารุนแรง มีความอ่อนแอฟื้นฟูได้ยาก การแข่งขันในตลาดทำได้ยาก การใช้กลยุทธ์ในการฟื้นฟูเพื่อแก้ไขปัญหาไม่สามารถทำได้ องค์กรอาจต้องใช้วิธีการสร้างความร่วมมือกับองค์กรภายนอกเพื่อให้กิจการอยู่รอด ด้วยวิธีการหาคู่ค้าทางธุรกิจและจัดทำสัญญาการจัดจำหน่าย เพื่อลดกิจกรรมการดำเนินงานบางอย่างลง

3. กลยุทธ์การขายทิ้ง หรือเลิกการลงทุน (Sell out or Divestment Strategy) องค์การจะนำกลยุทธ์มาใช้เมื่อ เกิดภาวะการณ์ตกต่ำอย่างมาก การใช้กลยุทธ์ฟื้นฟูและกลยุทธ์บริษัทหลายไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ กลยุทธ์การหลุดตัวโดยการลดการลงทุนหรือเลิกการลงทุนในส่วนที่ไม่ทำกำไร หรือขายทิ้งธุรกิจที่ส่งผลกระทบกับการดำเนินกิจการ เป็นวิธีหนึ่งสำหรับการแก้ไขปัญหา และทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานต่อไปได้ พนักงานไม่ถูกเลิกจ้าง หากผู้บริหารองค์การปล่อยไว้อาจนำไปสู่ภาวะการล้มละลาย และเลิกกิจการ

4. กลยุทธ์ล้มละลาย/เลิกกิจการ (Bankruptcy or Liquidation Strategy) เกิดจากองค์การเผชิญกับปัญหาที่เลวร้าย การดำเนินการขององค์การเกิดการผิดพลาด และอุตสาหกรรมที่ดำเนินงานอยู่ไม่เป็นที่นิยมของตลาด และการตัดสินใจของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบสำคัญทำให้องค์การประสบปัญหาเรื่องการทำงานอย่างมาก จึงนำไปสู่การล้มละลาย และเลิกกิจการในที่สุด ตัวอย่าง เช่น ช่วงวิกฤตปัญหาโควิด-19 บริษัท เอเชียประกันภัย และบริษัทอาคเนย์ประกันภัย รับประกันคุ้มครองผู้ติดเชื้อโควิดประเภท เจอ จ่าย จบ โดยไม่ศึกษาถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับองค์การ จนนำไปสู่การมีผู้ป่วยที่มากขึ้น และไม่สามารถจ่ายค่าสินไหมให้กับผู้ป่วยได้ นำไปสู่การขาดทุนและเลิกกิจการในที่สุด

ปัจจัยสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์การรอดตัว

1. ธุรกิจไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้ การดำเนินงานที่ผิดพลาด เกิดจากความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของบุคลากร และของผู้นำองค์การ รวมถึงการกำหนดทิศทาง การวางแผนเป้าหมายขององค์การขาดความเป็นไปได้ ทำให้องค์การไม่สามารถบรรลุจุดหมายขององค์การ

2. ธุรกิจมีจุดอ่อนมากเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น จุดอ่อนขององค์การเป็นปัญหาที่สำคัญขององค์การ ต้องแก้ไขปัญหาและยอมรับความเป็นจริง เพื่อการแก้ไขปัญหาในจุดอ่อนขององค์การ ให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมได้ หากองค์การไม่ยอมรับความเป็นจริงเพิกเฉย ไม่ปรับปรุงองค์การอาจประสบปัญหาวิกฤตต่อไปในอนาคต

3. ธุรกิจประสบภาวะวิกฤตในการดำเนินงานด้านต่าง ๆ องค์การขาดความเชี่ยวชาญ ความชำนาญ ในด้านต่าง ๆ และขาดการแก้ไข ในปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ปัญหาที่ไม่ได้รับการแก้ไขจะส่งผลกระทบกับองค์การ การละเลยถึงปัญหาหรือการแก้ไขปัญหาที่ไม่ถูกต้อง จะนำไปสู่วิกฤตในการดำเนินงานขององค์การ

4. ธุรกิจประสบความล้มเหลวในการบริหารเชิงกลยุทธ์ เกิดจากปัจจัยในการบริหารจัดการของผู้นำองค์การที่เกิดความผิดพลาดในการบริหารงาน ขาดประสบการณ์ นำไปสู่การบริหารที่ขาดประสิทธิภาพไม่สามารถนำพาองค์การไปสู่จุดหมายที่กำหนดไว้

5. ธุรกิจเติบโตอย่างรวดเร็วแต่ขาดความพร้อม การเติบโตที่รวดเร็วทำให้องค์การขาด

ความพร้อม ธุรกิจประสบปัญหาทางด้านต่าง ๆ ในการดำเนินงาน ส่งผลกระทบกับการดำเนินงาน เช่น ทรัพยากรภายในองค์กร สินค้าและบริการ การเงิน หรือการบริหารจัดการความพร้อมเพื่อการเติบโต จึงเป็นเรื่องสำคัญขององค์กร

6. ธุรกิจประสบปัญหาวิกฤติเศรษฐกิจและสถานการณ์ภายนอกอื่น ๆ วิกฤติการณ์ที่เกิดขึ้นองค์กรอาจมีผลกระทบเป็นอย่างมาก ทำให้เกิดปัญหาในหลาย ๆ ด้านจากผลกระทบที่เกิดขึ้น ความอยู่รอดขององค์กรคือการแก้ไขปัญหามาจากวิกฤติให้องค์กรสามารถดำเนินงานต่อไปได้ เช่น วิกฤติการณ์โควิด-19 กับ วิกฤติเศรษฐกิจโลกที่เกิดขึ้นในช่วงเดียวกัน ทำให้องค์กรต้องปรับแผนกลยุทธ์ให้เกิดความอยู่รอดต่อไป

ตัวอย่างกรณีศึกษา 7.3 กลยุทธ์การหดตัวของธุรกิจ Web Van เดลิเวอรี่คนูกเบิก ที่พัง เพราะอยากทำทุกอย่าง

กรณีศึกษา 7.3

Web van เติลเวอรีู่คบุกเบิก ที่พัง เพราะอยากทำทุกอย่าง

ย้อนกลับไปในปี 1996 หรือเมื่อ 26 ปีที่แล้ว หรือช่วงก่อนที่ iPhone รุ่นแรกจะเปิดตัวถึง 11 ปีการสั่งอาหารสดผ่านบริการบนคอมพิวเตอร์ คงเป็นเรื่องที่ฟังดูน่าตื่นเต้น แถมบริการที่ว่านี้ยังสามารถจัดส่งสินค้าให้เราได้ใน 30 นาทีเรากำลังพูดถึง “Web van” บริษัทที่เรียกได้ว่าเป็นผู้บุกเบิกธุรกิจเติลเวอรี่ ที่เคยผ่านยุครุ่งเรือง แต่กลับล้มเหลว Web van ที่ก่อตั้งโดยคุณ Louis Borders ทำให้ลูกค้าสามารถสั่งซื้ออาหารสดได้เหมือนออกไปช้อปปิ้งด้วยตัวเอง Web van จึงกลายเป็นที่หมายปองของกลุ่มผู้ให้เงินระดมทุน

หลังจากก่อตั้งได้ไม่นาน บริษัทก็สามารถระดมทุนได้มากถึง 14,500 ล้านบาทหลังจากนั้น Web van ก็สามารถพัฒนาบริการ และเปิดให้บริการครั้งแรกในเดือนมิถุนายน ปี 1999 ได้สำเร็จที่ซานฟรานซิสโก และไม่นานนัก บริษัทก็สามารถขยายบริการออกไปได้มากกว่า 10 เมืองในปีเดียวกันนี้เอง Web van ยังได้จดทะเบียนเข้าตลาดหลักทรัพย์ในสหรัฐอเมริกาโดยมีเป้าหมายเพื่อขยายกิจการเพิ่มเติมอ่านมาถึงตรงนี้ หลายคนก็น่าจะคิดว่า Web van เป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จแต่ในความเป็นจริงแล้วเรื่องราวกลับหักหัวไปในทางตรงกันข้ามเพราะ Web van กลับต้องล้มเลิกกิจการในปี 2001 ทั้ง ๆ ที่เพิ่งดำเนินธุรกิจมาได้เพียง 3 ปี.

คำถามที่ตามมาก็คือ แล้วมันเกิดอะไรขึ้น เหตุผลแรกเลยก็คือ Web van เลือกที่จะใช้การตลาดแบบ “Mass Marketing” หรือก็คือการทำการตลาดที่ไม่ได้เจาะจงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอย่างชัดเจน ดังนั้น หนทางเดียวที่บริษัทต้องทำก็คือเบิร์นเงินของตัวเอง เพื่อนำเสนอสินค้าที่มีราคาถูกกว่าตลาดเพื่อให้มีลูกค้าจำนวนมากย้ายมาใช้บริการของ Web van แทนการขับรถออกไปซื้อของด้วยตัวเองในช่วงแรกก็ดูเหมือนจะเป็นข้อดี แต่ก็แลกมากับการที่บริษัทไม่สามารถปรับขึ้นราคาสินค้าได้มากนักเพราะจะทำให้มีลูกค้าส่วนใหญ่เลิกใช้บริการของ Web van และกลับไปใช้บริการ ซูเปอร์มาร์เก็ตเหมือนเดิมหาก Web van เลือกที่จะเจาะจงลูกค้าเฉพาะกลุ่มด้วยการเริ่มจากเจาะกลุ่มลูกค้าที่ต้องการคุณภาพซึ่งพร้อมที่จะจ่ายเงินมากขึ้น เพื่อแลกกับเวลาที่จะได้อยู่บ้านก็จะทำให้บริษัทมีกำไรมากขึ้น Web van เลือกที่จะขยายธุรกิจเร็วจนเกินไปด้วยแผนการลงทุนสร้างศูนย์กระจายสินค้าให้ครอบคลุม 26 เมืองทั่วสหรัฐอเมริกา บริษัทจึงคิดที่จะใช้ระบบจัดเรียงสินค้าด้วยแขนกล ที่ต้องจ้างนักวิจัยจำนวนมากสร้างคลังเก็บสินค้าและห้องเย็นในทุก ๆ เมือง เพื่อให้สามารถจัดส่งสินค้าได้ทันภายใน 30 นาทีรวมถึงต้องซื้อรถขนส่งและจ้างคนขับรถเพิ่มเป็นจำนวนมาก จะเห็นว่า Web van พยายาม “ทำทุกอย่าง” และทำทุกวิถีทางให้คนมาใช้บริการ จนอาจลืมนึกให้คิดว่า ต้นทุนที่จะทำทั้งหมดนี้ มันมากมายมหาศาลและรายได้ของบริษัทกลับสวนทางกับเงินลงทุน โดยในปี 2000 Web van มีรายได้ 6,542 ล้านบาทและมีค่าใช้จ่ายมากถึง 19,200 ล้านบาท ทำให้ในปีถัดมา Web van ขาดเงินทุนในการดำเนินกิจการ และต้องปิดตัวลง

ที่มา: Brand Case. (2565)

สรุป

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ (Corporate or Organizational Strategy) กลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญในการดำเนินธุรกิจขององค์การ และเป็นสิ่งที่ทำให้องค์การธุรกิจ มีความเจริญก้าวหน้าและประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้ หากองค์การไม่มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ หรือไม่ให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ องค์การจะขาดแนวทาง วิธีการทำงานที่ดีที่เหมาะสมกับองค์การ จะทำให้องค์การไม่สามารถ บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ กลยุทธ์จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับทุกองค์การ โดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์การจะถูกกำหนดตามลักษณะพื้นฐานขององค์การนั้น ๆ ความสำเร็จขององค์การ จึงมีความจำเป็น ต้องมีกลยุทธ์เป็นตัวขับเคลื่อน กลยุทธ์ขององค์การประกอบด้วย 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate or Organizational Strategy) จะกล่าวถึงในบทดังกล่าวนี้ ส่วนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate or Organizational Strategy) เป็นกลยุทธ์ระดับมหภาค หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นการกำหนดนโยบาย (Policy) ขององค์การ ซึ่งจะครอบคลุมทุกส่วนในการดำเนินงานขององค์การ ซึ่งถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ กลยุทธ์ระดับองค์การ หรือการกำหนดนโยบายขององค์การ จะเป็นการสื่อสารให้เกิดความชัดเจนมากขึ้นของวิสัยทัศน์องค์การ และช่วยให้ผู้บริหาร บุคลากรในองค์การ ได้รับรู้ถึง ภาพรวม คุณค่า ที่องค์การสร้างขึ้นเพื่อความสำเร็จขององค์การ

กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate or Organizational Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มองภาพรวมเพื่อกำหนดเป้าหมาย และทิศทางในการดำเนินงานขององค์การให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายของวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ กลยุทธ์ในระดับองค์การ กล่าวได้ว่า คือ นโยบาย (Policy) ขององค์การ กลยุทธ์ระดับองค์การ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์หลัก ได้แก่

1. กลยุทธ์การขยายการเติบโต (Growth Strategy)
2. กลยุทธ์การคงตัว (Stability Strategy)
3. กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate or Organizational Strategy) ขององค์การ ต้องพิจารณาถึงปัจจัยในการดำเนินงานทางด้านต่าง ๆ ความพร้อมขีดความสามารถขององค์การ เพื่อเป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ระดับองค์การ หรือนโยบาย เพื่อการวางแผนขององค์การ และสิ่งสำคัญหลังจากกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การแล้ว ผู้บริหารองค์การต้องแปลงกลยุทธ์ระดับองค์การ ไปสู่กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ ซึ่งจะกล่าวถึงในบทถัดไป

บทที่ 8

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

(Business Strategy)

8.1 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

8.2 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

8.3 แนวคิดพื้นฐานกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

จากการที่องค์กรได้ดำเนินการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่มองภาพรวมเพื่อกำหนดเป้าหมาย และทิศทางในการดำเนินงานขององค์กรให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายสำหรับความเป็นจริงแล้วการดำเนินธุรกิจ จะต้องเผชิญกับการแข่งขันและการแข่งขันจะเกิดขึ้นเกิดจากการแข่งขันในระดับของหน่วยธุรกิจ กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะต้องสนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์กร และจะต้องนำกลยุทธ์ระดับองค์กรระบุแผนงานในระดับหน่วยธุรกิจ หรือหาวิธีที่จะใช้กับการแข่งขันในตลาดให้เกิดความเหมาะสม กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นการกำหนดแผนการกระทำของผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ ที่ต้องการใช้ทรัพยากรและความสามารถที่โดดเด่นขององค์กรที่มีอยู่เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันของภาคอุตสาหกรรมที่กิจการดำเนินงานอยู่

8.1 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) หมายถึง ชุดของแผนการตัดสินใจ และการกระทำที่หน่วยธุรกิจใช้เพื่อให้บรรลุซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการใช้ความได้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักที่มีอยู่ชนะคู่แข่ง และประสบความสำเร็จได้เหนือกว่าคู่แข่ง ขยายความกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพทางการแข่งขันและตำแหน่งทางการแข่งขันด้วยการใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักหรือจุดแข็งที่มีอยู่ในแต่ละหน่วยธุรกิจเพื่อให้บรรลุซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน หน่วยธุรกิจจึงจะสามารถเอาชนะคู่แข่งและประสบความสำเร็จเหนือกว่าคู่แข่งได้ในที่สุด (จตุรวัฒน์ ธนินธรนันท์. 2565)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) หมายถึง รายละเอียดของแผนปฏิบัติการที่ฝ่ายจัดการเชิงกลยุทธ์นำไปใช้เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เมื่อทำการแข่งขันในตลาดของแต่ละผลิตภัณฑ์ ซึ่งอาจจะมีผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวหรือกลุ่มของผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน และใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เดียวกัน (สุदीใจ วันอุ้มเดชาชัย. 2562)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) หมายถึง ความสามารถในการกำหนดภาพรวมของการตัดสินใจ และการกระทำที่ดำเนินการโดยธุรกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ โดยรักษาตำแหน่งการแข่งขันในตลาดและลดความผิดพลาด พร้อมกับเพิ่มโอกาสในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นให้หน่วยธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขันภายใต้ขอบเขตของกฎหมาย และจริยธรรมทางธุรกิจ การแข่งขันเกิดขึ้นได้เสมอแม้ตลาดที่คิดว่าไม่มีความน่าสนใจ การแข่งขันก่อให้เกิดคุณภาพของสังคมโดยรวมที่ดี เพราะผู้ประกอบการจะแข่งขันกันเพื่อให้มีบริการที่ดีแก่ผู้บริโภค รวมถึงการส่งมอบคุณค่าแก่ผู้บริโภคตลอดเวลา (อำพล นววงศ์เสถียร. 2562).

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) หมายถึง ประกอบด้วยกลยุทธ์กลยุทธ์ทางการแข่งขัน (Competitive Strategy) และกลยุทธ์ความร่วมมือ (Cooperative Strategy) ซึ่งทำให้องค์การหรือหน่วยธุรกิจสามารถตัดสินใจได้ว่ากิจการจะแข่งขัน หรือร่วมมือกับผู้ประกอบการรายอื่นในอุตสาหกรรมนั้นอย่างไร จึงจะมีความเหมาะสมกับองค์การมากที่สุด (กิงพร ทองใบ และคณะ.2560)

(Hitt and et. al. 2005) กล่าวว่า กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) หมายถึง เป็นกลยุทธ์กำหนดขึ้นเพื่อมุ่งการแข่งขัน โดยมีผู้บริหารระดับหน่วยธุรกิจเป็นผู้รับผิดชอบการดำเนินงานและควบคุมให้เป็นไปตามกลยุทธ์ บางครั้งอาจเรียกว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่นำไปสู่การเพิ่มผลกำไรและสร้างการเติบโตให้กับผลิตภัณฑ์ของบริษัท

(Michael E. Porter. 1985) กล่าวว่า กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นการค้นหาสมรรถนะหลักของ องค์การที่มุ่งเน้นไปในทางตอบสนองความต้องการหรือความพึงพอใจของลูกค้า เพื่อให้ได้คำตอบแทนที่สูงกว่าค่าเฉลี่ย กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นรายละเอียดเกี่ยวกับการดำเนินการเพื่อสร้างมูลค่า ให้กับลูกค้าและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยใช้ ประโยชน์จากความสามารถหลัก ขององค์การที่มีอยู่ในตลาดโดยเฉพาะในผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีความเฉพาะเจาะจงกว่าอุตสาหกรรมอื่น

พอสรุปได้ว่า กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) หมายถึง เป็นกลยุทธ์ทางการแข่งขัน (Competitive Strategy) ของธุรกิจ เพื่อการบรรลุแผนงานทิศทางร่วมกันขององค์การ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่องค์การใช้ในการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรม เป็นการวางตำแหน่งทางธุรกิจว่าธุรกิจจะแข่งขันในตลาดอย่างไร ทิศทางใดและจะใช้อะไรในการแข่งขัน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง ด้วยการใช้องค์กยภาพขององค์การที่มีอยู่ หรือการใช้ความร่วมมือกับองค์การภายนอก กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นเรื่องของการมองหาวิธีการแข่งขันว่าจะแข่งขันอย่างไรเพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จเหนือกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมที่ดำเนินงานอยู่

8.2 กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ หรือกลยุทธ์การแข่งขันของหน่วยธุรกิจ องค์การต้องพิจารณาถึงขั้นตอน สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ หรือกลยุทธ์การแข่งขันดังต่อไปนี้

1. จุดเริ่มต้น คือ ทบทวน และตรวจสอบผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์การ ว่ามีข้อผิดพลาดหรือไม่ และทำการแยกข้อมูลออกเป็นกลุ่ม ว่าองค์การมีจุดแข็งอะไร มีจุดอ่อนเรื่องใด มีอุปสรรคเรื่องใด และมีโอกาสอะไร

2. นำผลการทบทวน และตรวจสอบสภาพแวดล้อม ทบทวนการกำหนดทิศทางในอนาคต ที่องค์การได้กำหนดไว้ ได้แก่ ทบทวนด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เป้าหมาย ขององค์การที่มีความเกี่ยวข้องกับหน่วยธุรกิจ

3. ศึกษาถึง กลยุทธ์หรือนโยบายหลักขององค์การ กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะต้องสนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์กร ด้วยการนำกลยุทธ์ระดับองค์การมาระบุแผนงาน ให้เกิดความชัดเจนในการแข่งขัน

4. นำข้อมูลที่ได้จากการทบทวน ตรวจสอบ สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางในอนาคต ขององค์การ รวมถึงการกำหนดนโยบายหลักขององค์การ เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดเป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจหรือกลยุทธ์การแข่งขัน ให้เกิดความเหมาะสมและนำไปสู่การบรรลุความมุ่งหมายขององค์การ

8.3 แนวคิดพื้นฐานกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ หรือกลยุทธ์ทางการแข่งขัน โดยทั่วไปองค์การต้องพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการกำหนดกลยุทธ์ ปัจจัยที่จะนำมาพิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจเพื่อให้องค์การเกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน ประกอบด้วย

1. คู่แข่งขัน (Competitor) องค์การต้องระบุให้ได้ว่าใคร คือคู่แข่งขันหลักขององค์การ จำนวนคู่แข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันมีกี่ราย ผู้นำในอุตสาหกรรมคือใคร และเราอยู่ในตำแหน่งใดของการแข่งขัน เป็นต้น

2. ราคาของสินค้าและบริการ (Price) การกำหนดราคาของสินค้าและบริการขององค์การ ต้องมีความสอดคล้องกัน เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

3. กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Customer) องค์การต้องระบุให้ได้ว่า ใครคือลูกค้า ลักษณะของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลัก และกลุ่มลูกค้าเป้าหมายรองเป็นอย่างไร การกำหนดกลุ่มตลาดเป้าหมายที่ชัดเจน องค์การสามารถวางแผนกลยุทธ์ได้ง่ายและมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4. คุณภาพของสินค้าและบริการ (Quality) ผู้บริโภค หรือกลุ่มตลาดเป้าหมายในปัจจุบัน

ให้ความสำคัญกับคุณภาพในตัวสินค้าและบริการที่ดี องค์การต้องมีการนำเสนอสินค้าที่มีคุณภาพ มีความแตกต่างจากคู่แข่ง และต้องอธิบายกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ได้ว่าสินค้ามีคุณภาพอย่างไรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง สิ่งสำคัญขององค์การต้องอธิบายถึงคุณภาพสินค้าและบริการมีดีอย่างไร เมื่อนำไปใช้สร้างความแตกต่างอย่างไรกับสินค้าของคู่แข่ง

5. ความสัมพันธ์กับหน่วยธุรกิจอื่น (Relations) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ มีความเกี่ยวข้องกับหน่วยธุรกิจขององค์การ หากองค์การมีหลายหน่วยธุรกิจ ควรมีความสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกันกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ

6. การหยุดการลงทุน หรือเลิกกิจการ (Divestment or Liquidation) องค์การหากมีผลการดำเนินงานที่ไม่ดี สินค้าและบริการไม่สามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มลูกค้าเป้าหมายได้ หรือไม่เป็นที่ยอมรับของกลุ่มตลาดเป้าหมาย ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการดำเนินงานของหน่วยธุรกิจ การหยุดการลงทุน หรือการเลิกกิจการ เป็นปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ

แนวคิดพื้นฐานกลยุทธ์ระดับธุรกิจ หรือกลยุทธ์การแข่งขัน Michael E. Porter. ได้เสนอกรอบแนวคิดพื้นฐานกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจไว้อย่างน่าสนใจ และเป็นที่นิยมนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน กรอบแนวคิดกลยุทธ์การแข่งขัน เป็นวิธีที่องค์การหรือธุรกิจแสวงหาความได้เปรียบในการแข่งขันตามขอบเขตตลาดที่เลือก โดยมีกลยุทธ์หลัก ได้แก่ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Lower Cost Strategy) และกลยุทธ์ยุทธสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) โดยองค์การ ระดับหน่วยธุรกิจสามารถเลือกใช้กลยุทธ์ทางการแข่งขัน ให้เหมาะสมและให้เกิดประโยชน์กับหน่วยธุรกิจ ภายใต้สมรรถนะหลักหรือจุดแข็งที่องค์การมีอยู่ การนำกลยุทธ์ทางการแข่งขันมาใช้ สามารถแข่งขัน และตอบสนองความต้องการของกลุ่มตลาดขนาดเล็ก และกลุ่มตลาดขนาดใหญ่ กลยุทธ์การแข่งขัน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก (ภาพที่ 30) ได้แก่

ความได้เปรียบในการแข่งขัน

Competitive Advantage

		ต้นทุนต่ำ Lower Cost	ความแตกต่าง Differentiation
ขอบเขตการแข่งขัน Competitive Scope เป้าหมายแคบ เป้าหมายกว้าง Narrow Target Broad Target	ผู้นำด้านต้นทุน Cost Leadership Strategy	ผู้นำด้านต้นทุน Cost Leadership Strategy	สร้างความแตกต่าง Differentiation Leadership Strategy
	ต้นทุนต่ำตลาดเฉพาะ Cost Focus Strategy	ต้นทุนต่ำตลาดเฉพาะ Cost Focus Strategy	สร้างความแตกต่างตลาดเฉพาะ Focused Differentiation Strategy

ภาพที่ 30 กลยุทธ์การแข่งขันของหน่วยธุรกิจ

1. กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Lower Cost)

เป็นกลยุทธ์ที่นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เป็นแบบมาตรฐาน (Standard Product) หรือการมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้ากลุ่มใหญ่ในตลาดเป้าหมาย และกำหนดขอบเขตของตลาดให้กว้างมากขึ้น (Mass Marketing) พยายามที่จะทำให้องค์การเกิดการประหยัดต่อขนาด (Economic of Scale) ซึ่งจะทำให้เกิดการได้เปรียบในเรื่องของประสบการณ์ (Experience Effects) และองค์การไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องของการวิจัยพัฒนา เพื่อลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายขององค์การ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำประกอบด้วย

1.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่องค์การนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เป็นมาตรฐานในปริมาณมาก เป็นผลิตภัณฑ์พื้นฐาน ไม่มีความซับซ้อนในด้านการผลิต มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำ ใช้ส่วนประกอบในการผลิตน้อย และประโยชน์การใช้สอยไม่ซับซ้อน การผลิตในแต่ละครั้งจะผลิตในปริมาณมาก เพื่อผลประโยชน์จากค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่ต่ำ เป็นการสร้างวัฒนธรรมที่คำนึงถึงต้นทุนขององค์การ เพื่อตอบสนองความต้องการกับกลุ่มตลาดเป้าหมายขนาดใหญ่ การรักษากลยุทธ์นี้จำเป็นต้องมีการค้นหาอย่างต่อเนื่องเพื่อลดต้นทุนในทุกด้านของธุรกิจ ซึ่งจะรวมถึงการเอาท์ซอร์ส การควบคุมต้นทุนการผลิต การเพิ่มการใช้กำลังการผลิตของสินทรัพย์ และการลดต้นทุนอื่น ๆ รวมถึงการจัดจำหน่าย การวิจัยและพัฒนา และการโฆษณา กลยุทธ์การกระจายที่เกี่ยวข้องคือการได้รับการกระจายที่กว้างขวางที่สุด กลยุทธ์การส่งเสริมการขายมักเกี่ยวข้องกับการพยายามสร้างคุณธรรมจากคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่มีต้นทุนต่ำ

การใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) หากองค์การจะนำกลยุทธ์มาใช้ควรพิจารณาถึงปัจจัยดังต่อไปนี้

1) ราคาของสินค้าและบริการ มีผลต่อการบริโภคของลูกค้า ซึ่งลูกค้าจะเลือกซื้อสินค้าหรือบริการกับผู้ขายที่นำเสนอราคาได้ต่ำกว่าในตลาด แต่เมื่อใดก็ตามสินค้าที่นำเสนอไม่มีความแตกต่างอย่างเห็นได้ชัด หรือมีความคล้ายคลึงกัน เหมือนกัน ราคาจะเป็นตัวตัดสินใจของลูกค้าเป็นหลัก ผู้เสนอราคาต่ำกว่าย่อมได้เปรียบในการแข่งขัน

2) ขนาดและต้นทุนขององค์การ องค์การที่มีขนาดใหญ่มีเงินทุนเป็นจำนวนมากย่อมเกิดการได้เปรียบกว่าองค์การที่มีขนาดเล็กกว่า เมื่อเกิดการแข่งขันเรื่องราคาคู่แข่งรายเล็กย่อมส่งผลกระทบทางด้านเงินทุนในระยะยาว และอาจนำไปสู่การถอนการลงทุนของคู่แข่งรายเล็ก ๆ เมื่อเห็นว่าไม่สามารถแข่งขันกับรายใหญ่ได้ ด้วยเหตุนี้อาจส่งผลตามมาต่อคู่แข่งรายใหม่ ซึ่งมีความกังวลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม จึงไม่เข้าสู่การแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน

3) การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น ในช่วงวิกฤติการณ์โรคระบาดทั่วทุกมุมโลก รวมถึงวิกฤติทางเศรษฐกิจที่เกิดขึ้นทั่วโลกส่งผลกระทบต่อต้นทุนด้านวัตถุดิบ การผลิต

ที่สูงขึ้นองค์การที่มีความได้เปรียบเรื่องต้นทุนย่อมแบกรับภาระของต้นทุนที่สูงขึ้นได้ดีกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน

4) การใช้กลยุทธ์ในการเป็นผู้นำด้านต้นทุน หากมีคู่แข่งที่มีความใกล้เคียงกันไม่แตกต่างกัน ทั้งขนาดขององค์การ เงินทุน ขณะเดียวกันมีจำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรมหลายราย การใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนในการแข่งขัน อาจนำไปสู่สงครามราคา ทำให้เกิดการตัดราคาสินค้า และนำไปสู่ตลาดน่านน้ำสีแดง (Red Ocean)

กรณีศึกษา 8.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน สายการบิน Southwest Airline ที่ประสบผลสำเร็จจากการนำกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมาใช้

กรณีศึกษา 8.1

สายการบิน Southwest Airline

Michael E. Porter. ได้นำกรณีศึกษาสายการบิน Southwest Airline ที่ประสบผลสำเร็จการนำกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมาใช้ ความสำเร็จของ Southwest Airline ซึ่งก่อตั้งโดย Rollin King และ Herb Kelleher ในปี 1968 สายการบินแห่งนี้วางตำแหน่งของตัวเองให้เป็นสายการบิน Low Cost Airline ในสายการบินแห่งนี้จะงดบริการบางอย่าง เช่น ไม่มีอาหารเสิร์ฟบนเครื่องบิน โดยลูกค้าจะได้รับแค่ถั่วลิสงกรอบและเครื่องดื่มเท่านั้น แต่อย่างไรก็ตาม การเดินทางโดยสายการบินแห่งนี้จะเป็นเที่ยวบินสั้น ๆ (ประมาณ 1 ชั่วโมง) แทบทั้งสิ้น ดังนั้น การงดเสิร์ฟอาหารนั้นถือว่าเป็นเรื่องสมเหตุสมผลในแง่ของราคาและการบริการ

พิจารณาในแง่ของ Value Chain Model การบริหารจัดการของ Southwest Airline นั้น ถือว่าส่งผลต่อการประหยัดต้นทุนอย่างมาก เช่น สายการบินนี้จะบริการเครื่องบินแบบเดียว คือ โบอิง 737 ดังนั้น บริษัทก็สามารถประหยัดต้นทุนในการดูแลรักษาและซ่อมบำรุง และการสำรองอะไหล่ รวมทั้งการฝึกพนักงานก็เช่นกัน การที่ Southwest Airline มีเครื่องบินแบบเดียวทำให้การฝึกพนักงานมีประสิทธิภาพมาก โดยพนักงานสามารถทำงานแทนกันได้ทันทีเมื่อจำเป็น

ในส่วนของการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลใน Southwest Airline นั้นมีส่วนสำคัญต่อกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ เนื่องจาก Southwest Airline ให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างมาก โดยส่วนใหญ่การประกาศพันธกิจขององค์กรมักจะเริ่มต้นจากการให้ความสำคัญกับลูกค้า ในส่วนของ Southwest Airline จะมีความแตกต่างออกไปอย่างสิ้นเชิง Southwest ให้ความสำคัญกับพนักงานเป็นอันดับแรกและลูกค้าเป็นส่วนที่รองลงมา การประกาศเจตนารมณ์เช่นนี้ไม่ได้หมายความว่า Southwest Airline จะละเลยการบริการลูกค้าแต่อย่างใด แต่สิ่งที่ Southwest ทำคือ การสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ของตัวเอง

บรรยากาศการทำงานนั้นมีส่วนเกี่ยวข้องกับการสร้างวัฒนธรรมขององค์กรอย่างมาก Southwest Airline ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ ของพนักงานเป็นอย่างยิ่ง ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของการอนุญาตให้ผู้หญิงใส่กางเกงมาทำงานได้ Southwest Airline ได้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสภาพแรงงานของตัวเอง ครั้งหนึ่ง Southwest Airline เคยได้รับการยกย่องให้มีชื่ออยู่ใน 100 อันดับขององค์กรที่น่าร่วมงานมากที่สุด ซึ่งจัดอันดับโดยนิตยสารฟอร์จูน

การสร้างสัมพันธ์ที่ดีแก่พนักงานทำให้ Southwest Airline เป็นองค์กรที่มีความยืดหยุ่นสูง ความมีประสิทธิภาพของ Southwest Airline นั้นถูกสะท้อนได้จากบางเหตุการณ์ เช่น Southwest Airline ใช้เวลาน้อยมากในการนำเครื่องบินลงจอด ทำความสะอาดเครื่องบิน และนำผู้โดยสารชุดใหม่ขึ้นเครื่อง ด้วยความมีประสิทธิภาพของ Southwest Airline สายการบินแห่งนี้จึงได้รับความนิยมจากลูกค้าเป็นอย่างมาก

ในแง่ของ Technology Development ของ Southwest Airline ก็เป็นตัวอย่งที่ดีในการศึกษาเกี่ยวกับกลยุทธ์ต้นทุนต่ำเช่นกัน โดย Southwest Airline ไม่ได้ใช้บัตรกระดาษเหมือนกับสายการบินอื่น ๆ แต่ใช้บัตรพลาสติกเพื่อช่วยให้ลูกค้านำกลับมาใช้ใหม่และลดต้นทุนค่าใช้จ่ายเกี่ยวกับการพิมพ์บัตรกระดาษ นอกจากนี้ ด้วยความที่ Southwest Airline วาง Positioning ของตัวเองให้เป็นสายการบินต้นทุนต่ำ ทำให้ลูกค้าไม่ได้มีความคาดหวัง (Expectation) มากนัก เช่น การไม่กำหนดเลขที่นั่งโดยสาร แต่ให้ผู้โดยสารเลือกกันเอง ลูกค้าเองก็พึงพอใจกับการบริการดังกล่าว เพราะไม่ได้คาดหวังว่าจะได้รับที่นั่งแบบเฉพาะเจาะจง แต่คาดหวังในเรื่องของราคามากกว่า ดังนั้น การที่ Southwest Airline ไม่ได้ให้บริการการจองที่นั่งก็ไม่ได้ทำให้เกิดความคาดหวังของลูกค้าแต่อย่างใด อีกทั้งยังเป็นการประหยัดต้นทุนของการติดตั้งระบบการสำรองที่นั่งอีกต่างหาก

จากระบบที่ได้กล่าวมาจะเห็นได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ใน Value Chain Model ของ Southwest Airline ล้วนแต่เป็นกิจกรรมที่ทำให้ต้นทุนต่ำทั้งสิ้น ดังนั้น ไม่แปลกใจเลยที่ Southwest Airline จะกลายเป็นหนึ่งในสายการบินต้นทุนต่ำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในโลก

ที่มา: popticles. (2563).

1.2 กลยุทธ์ต้นทุนต่ำตลาดเฉพาะ (Cost Focus Strategy)

กลยุทธ์ต้นทุนต่ำตลาดเฉพาะ (Cost Focus Strategy) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการเสนอขายสินค้าหรือบริการที่สามารถตอบสนองต่อกลุ่มตลาดที่มีความต้องการเฉพาะเจาะจงได้ดีกว่าคู่แข่งชั้นโดยมีต้นทุนที่ต่ำกว่า องค์กรที่จะใช้กลยุทธ์ดังกล่าวนี้ ต้องมีความสามารถบริหารต้นทุนได้ดีกว่าคู่แข่งชั้น และมีความสามารถเข้าถึงกลุ่มตลาดเฉพาะได้เป็นอย่างดี รวมถึงองค์กรต้องมีความสามารถในการเสนอขายสินค้าหรือบริการที่ตอบสนองความต้องการของกลุ่มตลาดเป้าหมายดังกล่าวได้ดีกว่าคู่แข่งชั้น (จตุรวัฒน์ ธีนิฐนันท์. 2565)

กลยุทธ์ต้นทุนต่ำตลาดเฉพาะ (Cost Focus) หมายถึง กลยุทธ์การแข่งขันที่เน้นต้นทุนต่ำ มุ่งลูกค้าเฉพาะกลุ่มหรือเฉพาะภูมิศาสตร์ และให้บริการเฉพาะตลาดย่อย โดยไม่สนใจตลาดอื่นแต่อย่างใด ธุรกิจจะพยายามหาข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุนในตลาดเป้าหมายของตนเองเท่านั้น ตัวอย่างเช่น ชุมนักเรียนสนใจนักเรียนบางลำภู (กิงพร ทองใบ และคณะ. 2560)

พอสรุปได้ว่า กลยุทธ์ต้นทุนต่ำตลาดเฉพาะ (Cost Focus) หมายถึง เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรต้องการมุ่งเน้นไปยังกลุ่มตลาดเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง เพื่อให้เกิดความชัดเจนมากขึ้น ซึ่งต่างจากกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์ดังกล่าวจะหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้ากับผู้นำตลาดเพื่อลดปัญหา การเกิดสงครามราคาซึ่งจะส่งผลกระทบต่อทั้งสองฝ่าย องค์กรให้ความสำคัญกับการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพกับกลุ่มผู้บริโภคที่เฉพาะเจาะจง เพื่อตอบสนองความต้องการ และความพึงพอใจของลูกค้าตลาดเป้าหมายเป็นหลัก และรวมถึงกลุ่มตลาดเป้าหมายตามพื้นที่ หรือทางภูมิศาสตร์

หากองค์กรนำกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมาใช้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในตลาด องค์กรควรใช้อย่างระมัดระวัง ควรมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ หากองค์กรมุ่งหวังการใช้กลยุทธ์ดังกล่าวอย่างต่อเนื่อง เพียงคิดว่ากลยุทธ์นี้จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และสร้างผลกำไรที่ดีกับองค์กร จึงทำให้องค์กรคิดหาวิธีลดต้นทุนของตัวสินค้าและบริการเพื่อให้เกิดต้นทุนที่ต่ำลง ด้วยเหตุนี้อาจนำไปสู่การไม่ให้ความสำคัญกับคุณภาพของตัวสินค้าและบริการดั้งเดิม ทำให้สินค้าและบริการมีคุณภาพที่ลดลง

การใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนจะต้องไม่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพสินค้าและบริการที่มีต่อผู้บริโภค การนำกลยุทธ์มาใช้องค์กรต้องพิจารณาถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นคือ กลยุทธ์ดังกล่าวจะไม่เอื้อให้องค์กรสามารถสร้างความแตกต่างได้ เนื่องจากการสร้างความแตกต่าง ก่อให้เกิดการมีต้นทุนและค่าใช้จ่ายเพิ่มมากขึ้น คู่แข่งสามารถเลียนแบบได้ง่าย เพราะมีปัจจัยการผลิตที่เหมือนกันสามารถควบคุมต้นทุนได้คล้ายกัน และกลุ่มผู้บริโภค ตลาดเป้าหมาย หรือลูกค้า สามารถเปรียบเทียบราคาต้นทุนได้ง่าย

2. การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

การสร้างความแตกต่าง เป็นการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด โดยมุ่งเน้นให้ผู้บริโภคเกิดความรู้สึกถึงคุณค่าและความแตกต่างที่เกิดขึ้น ที่ผู้อื่นไม่สามารถมีหรือให้ได้ มีเพียงองค์การเท่านั้น การสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้น องค์การสามารถกำหนดราคาได้สูงกว่าเนื่องจากในตลาดไม่สามารถหาสินค้ามาทดแทน ความแตกต่างที่ว่าจะต้องแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ เช่น สินค้าและบริการต้องมีคุณสมบัติเฉพาะที่สามารถตอบสนองได้จริง ต้องมีคุณสมบัติที่พิเศษที่ตลาดหรือที่คู่แข่งไม่มี และมีความแตกต่างที่นอกเหนือไปจากเดิม หรือมีความเกี่ยวข้องกัน เช่น การให้บริการที่จอดรถในห้างสรรพสินค้าสำหรับสมาชิกที่ถือบัตร VIP แต่มีที่จอดรถพิเศษสำหรับรถยนต์ Super Cars เป็นต้น การสร้างความแตกต่างองค์การสามารถทำได้ดังต่อไปนี้

1) ความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) เป็นการพัฒนาตัวผลิตภัณฑ์ขององค์การ เพื่อนำเสนอให้กับกลุ่มตลาดเป้าหมายโดยผลิตภัณฑ์ที่นำเสนออาจมีคุณภาพที่ดีกว่า มีประสิทธิภาพเหนือกว่า ประโยชน์ใช้สอย รูปลักษณ์วิทยาการ และความก้าวหน้าที่เหนือกว่าคู่แข่งในตลาด หรือการสร้างผลิตภัณฑ์ให้อยู่ในรูปของ นวัตกรรม โดยองค์การต้องให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้า และพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าอย่างแท้จริง เช่น บริษัท Tesla ผู้ผลิตรถยนต์ไฟฟ้า เป็นผู้บุกเบิกในการผลิตรถยนต์ไฟฟ้าเจ้าแรก ด้วยการสร้างความแตกต่างโดยการนำระบบไฟฟ้ามาใช้ในการขับเคลื่อนแทนรถยนต์ในระบบสันดาปในปัจจุบันและได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก ทำให้ผู้ผลิตรถยนต์หันมาผลิตตาม ๆ กันเป็นอย่างมาก

2) ความแตกต่างด้านการบริการ (Services Differentiation) เป็นการพัฒนาการให้บริการที่แตกต่างไปจากคู่แข่งทางด้านบริการที่รวดเร็ว มีประสิทธิภาพ บริการถึงสถานที่ตลอดเวลา 24 ชั่วโมง และให้บริการครบถ้วนเปรียบได้กับ One Stop Service รวมถึงการให้บริการก่อนและหลังการขาย หรือการให้บริการส่วนควบต่าง ๆ เช่น การให้บริการทางการเงิน แบ่งชำระ การชำระด้วยระบบเงินดิจิทัล เป็นต้น

3) ความแตกต่างทางด้านบุคลากร (Personal Differentiation) เป็นการสร้างความแตกต่างทางด้านบุคลากร ความชำนาญงาน และการมีประสบการณ์ที่เหนือกว่าคู่แข่ง โดยองค์การจะนำผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ผู้มีความรู้ความสามารถ มีการศึกษาสูง มีบุคลิกดี มีการสื่อสารที่ดี และมีทัศนคติในเชิงบวก สิ่งเหล่านี้สามารถดึงดูดลูกค้าได้เป็นอย่างดีในปัจจุบัน

4) ความแตกต่างทางด้านภาพลักษณ์ (Image Differentiation) องค์การต้องให้ความสำคัญกับภาพลักษณ์เป็นอย่างมาก ภาพลักษณ์ขององค์การถือเป็นด้านหน้าของธุรกิจในปัจจุบัน ดังนั้นการสร้างภาพลักษณ์ขององค์การ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารจะต้องสร้างหรือมอบหมายให้กับส่วนงานทางด้านการตลาดเป็นผู้สร้างภาพลักษณ์ให้กับองค์การ แต่การรักษาภาพลักษณ์

ขององค์การเป็นหน้าที่ของบุคลากรทุกคนและทุกฝ่ายที่จะต้องทำร่วมกัน

การสร้างความแตกต่าง เป็นหนึ่งในกลยุทธ์ที่ผู้นำมาใช้กันเป็นอย่างมาก เพราะเมื่อใดก็ตามองค์การมีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด องค์การควรตอบคำถามให้ได้ว่า ผลิตภัณฑ์มีความแตกต่างอย่างไรในตลาดที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน ความแตกต่างจะต้องเกิดจากความรู้สึกของลูกค้าและกลุ่มตลาดเป้าหมายเป็นหลัก หากองค์การสามารถสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นได้และได้รับการยอมรับของกลุ่มลูกค้าหรือตลาดเป้าหมายจะก่อให้เกิดผลดีกับองค์การ ทางด้านการภักดีต่อตราสินค้าของลูกค้า เพราะสินค้ามีความแตกต่างจากคู่แข่งขึ้น ลูกค้าลดการเปรียบเทียบในตัวสินค้าเมื่อลูกค้าตัดสินใจซื้อสินค้า และลดความรู้สึกต่อราคาสินค้า การสร้างความแตกต่างเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขันขององค์การ ควรนำมาใช้เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมหรือในตลาดเดียวกัน การสร้างความแตกต่างนั้นจะต้องสามารถสร้างคุณค่า เป็นที่ยอมรับของกลุ่มลูกค้า และตลาดเป้าหมาย การสร้างความแตกต่างประกอบด้วยกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

2.1 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)

กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง หมายถึง กลยุทธ์ทางการแข่งขันโดยที่องค์การสามารถผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ลูกค้ามองเห็นถึงความแตกต่าง โดยความแตกต่างของสินค้าหรือบริการดังกล่าวต้องเป็นความแตกต่างที่มีคุณค่ากับลูกค้า หรือความแตกต่างดังกล่าวเป็นที่ต้องการของตลาด จึงทำให้ลูกค้าเต็มใจจ่ายเงินซื้อสินค้าหรือบริการในราคาที่สูงกว่า (จตุรวัฒน์ ธนิชฐนันท์, 2565)

กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง หมายถึง กลยุทธ์ที่องค์การนำเสนอสินค้าหรือบริการให้กับผู้บริโภค หรือกลุ่มเป้าหมายที่มีความแตกต่างจากสินค้าโดยทั่วไปในตลาด องค์การอาจใช้วิธีการเพิ่มศักยภาพ ประสิทธิภาพความโดดเด่น ความเป็นเลิศทางด้านเทคโนโลยี การบริการ ความเชี่ยวชาญชำนาญ ทางด้านตัวบุคคล หรือความแตกต่างในด้านภาพลักษณ์ที่ดีกว่าของตัวสินค้าและบริการ เหนือคู่แข่งในตลาด ตัวอย่าง เช่น โทรศัพท์สมาร์ทโฟน SAM-SUNG Note เรื่องของกล่องที่มีความคมชัด สีสดใสสวยงาม และเรื่องปากกาที่สามารถใช้งานทำงานได้ดี หรือกรณี ธุรกิจสายการบิน สิงคโปร์แอร์ไลน์ สร้างความแตกต่างภายในเครื่องบิน เช่น เบาะที่นั่งของผู้โดยสารเครื่องบิน โบอิง 747 ให้ความนุ่มสบายกว่า มีเมนูอาหารที่หลากหลาย มีพนักงานให้บริการเป็นจำนวนมาก มีการสร้างการบริการที่ดีกว่า และมีการคัดสรรพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินที่มีความสวยงามแบบเอเชีย ซึ่งถือเป็นสายการบินเป็นที่นิยมและประสบความสำเร็จเป็นอย่างยิ่งในปัจจุบัน ตัวอย่าง กรณีศึกษา 8.2 GREE แบรินด์เครื่องใช้ไฟฟ้ายักษ์ใหญ่จากจีน ที่ดังไกลระดับโลก

กรณีศึกษา 8.2

GREE แปรณต์เครื่องใช้ไฟฟ้ายักษ์ใหญ่จากจีน ที่ดังไกลระดับโลก

GREE ก่อตั้งเมื่อ 31 ปีที่แล้ว เริ่มต้นจากการเป็นผู้ผลิตเครื่องปรับอากาศเพื่อใช้ในครัวเรือน ก่อนจะค่อย ๆ พัฒนาเทคโนโลยีและนวัตกรรม จนกลายเป็นผู้นำในการผลิตเครื่องปรับอากาศและเครื่องใช้ไฟฟ้ายักษ์ใหญ่ของจีน การันตีคุณภาพและความนิยม ด้วยการครองส่วนแบ่งทางการตลาดเครื่องปรับอากาศในจีนสูงสุด ถึง 36.9% และเป็นผู้นำในตลาดนี้มากกว่า 26 ปี

แปรณต์เครื่องใช้ไฟฟ้าสัญชาติจีน GREE มีความโดดเด่นจนครองใจคนทั้งโลกด้วยปัจจัยในความสำเร็จ คือความเป็น “นวัตกรรม” ในขณะที่หลายธุรกิจหันมาให้ความสำคัญกับการพัฒนานวัตกรรม แต่ดีกรีความเข้มข้นอาจจะต่างกัน GREE กลับเป็นแปรณต์ที่ทุ่มเทให้การพัฒนานวัตกรรมแบบเกินร้อย โดยให้ความสำคัญกับ R&D ในปี 2020 จำนวน 30,000 ล้านบาท หรือราว 3.69% ของยอดขาย เพิ่มขึ้น 2.74% จากปีก่อน มากกว่าค่าใช้จ่ายในการขาย (Selling Expenses) ซึ่งอยู่ที่ 67 ล้านบาท อีกด้วย GREE ถึงมีบุคลากรในแผนก R&D มากถึง 14,458 คน (ข้อมูลปี 2020) ซึ่งคิดเป็นสัดส่วนกว่า 17% ของจำนวนพนักงานทั้งหมดกว่า 80,000 คน ที่สำคัญคือ มาตรฐานขององค์กรที่ไม่เคยหยุดนิ่งอยู่กับที่ พร้อมทั้งจะพัฒนานวัตกรรมใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ไม่ใช่เพื่อสู้คู่แข่ง แต่เพื่อทำลายสถิติเก่าของตัวเองไปเรื่อย ๆ ด้วยวิธีคิดแบบนี้ ทำให้ในแต่ละปี GREE จะมีนวัตกรรมออกมาอย่างสม่ำเสมอ

ในปี 2020 GREE ได้จดสิทธิบัตรจำนวน 15,072 ใบ ซึ่งหมายความว่า ทุก ๆ 1 ชั่วโมง GREE ต้องสร้างนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่สามารถนำไปจดสิทธิบัตรได้ 1-2 ใบ ผลจากความมุ่งมั่นนี้ ไม่เพียงทำให้ GREE เป็นบริษัทเครื่องใช้ไฟฟ้าเพียงรายเดียวที่ติดอันดับ 1 ใน 10 ของบริษัทที่จดสิทธิบัตรสูงสุดในประเทศจีน แต่ยังติดอันดับ Top 10 ต่อเนื่องมาเป็นปีที่ 6 มีศูนย์ R&D เกี่ยวกับเครื่องปรับอากาศที่ใหญ่ที่สุดในโลกเป็นของตัวเองและยังมีโรงงานผลิตของตัวเองอีก 17 แห่ง GREE ยังเป็นผู้อยู่เบื้องหลังของนวัตกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าอื่น ๆ อีกหลายแปรณต์

ปัจจุบัน GREE มีการจดสิทธิบัตรนวัตกรรมถึงกว่า 79,000 สิทธิบัตร และได้รับรางวัลด้านนวัตกรรมอีกมากมาย เน้นพัฒนาเทคโนโลยีที่สร้างความยั่งยืนให้กับโลก ไม่ว่าจะเป็น การลดการใช้พลังงาน, เทคโนโลยีที่ทดแทนการใช้แรงงาน รวมถึงเทคโนโลยีเครื่องใช้ไฟฟ้าพลังงานทางเลือก

อีกหนึ่งข้อดีของการโฟกัสไปที่การพัฒนานวัตกรรม มากกว่าการทำโฆษณาหรือประชาสัมพันธ์ GREE เป็นแปรณต์ที่พิสูจน์ตัวเองด้วยคุณภาพ ได้รับการไว้วางใจจากภาคธุรกิจทั้งภาครัฐและภาคเอกชนทั่วโลก

GREE มีสินค้าตอบโจทย์สำหรับภาคธุรกิจ และอุตสาหกรรมแบบครบวงจรในครัวเรือน ครอบคลุม ตู้เย็น เครื่องซักผ้า เครื่องทำน้ำร้อน เครื่องฟอกอากาศ รวมไปถึงเทคโนโลยีระดับ อุตสาหกรรม GREE มีผลประกอบการที่น่าพอใจ ในปี 2021 อยู่ที่ 974,000 ล้านบาท ซึ่งใกล้เคียงกับรายได้ของแบรนด์ระดับโลก เช่น

- Netflix รายได้รวม 1,020,000 ล้านบาท
- McDonald's รายได้รวม 798,000 ล้านบาท
- Adidas รายได้รวม 730,000 ล้านบาท

ในปี 2021 GREE ยังได้รับการจัดอันดับให้เป็น 1 ใน 500 บริษัทชั้นนำของโลก จาก Fortune Global 500 และติดอันดับทำเนียบ Forbes Global 2000 อยู่ในอันดับที่ 357

จุดขายสำคัญของ GREE คงหนีไม่พ้น นวัตกรรม คือ เทคโนโลยี “GREE Zero-Carbon Healthy Home” ที่จะเชื่อมต่อเครื่องใช้ไฟฟ้าในบ้านเข้าด้วยกันอย่างง่ายดาย เป็นลิขสิทธิ์เฉพาะของ GREE พร้อมรับประกันตัวสินค้าที่สูงกว่ามาตรฐานทั่วไป เช่น เครื่องปรับอากาศภายในบ้าน รับประกัน Compressor 10 ปี อะไหล่ 5 ปี GREE ยังมีศูนย์บริการลูกค้าอย่างเต็มรูปแบบ “GREE” อาจจะมาพลิกโฉมเครื่องใช้ไฟฟ้าแบบเดิม ๆ ด้วยนวัตกรรมที่เราอาจคาดไม่ถึง..

ที่มา: ลงทุนแมน. (2565).

2.2 กลยุทธ์สร้างความแตกต่างเฉพาะกลุ่ม (Focused Differentiation Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการเจาะตลาดกับลูกค้าเฉพาะกลุ่ม หรือผู้รับบริการในบางกลุ่มที่มีความต้องการพิเศษ (Niche Market) องค์การต้องสามารถออกแบบสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับตลาดเป้าหมายที่เลือกเพื่อสร้างความพึงพอใจในตลาดนั้นมากกว่าคู่แข่ง องค์การที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้จะมุ่งเน้นเฉพาะตลาดที่องค์การมีความชำนาญ โดยทั่วไปกลยุทธ์การมุ่งตอบสนองเฉพาะกลุ่มจะพิจารณาจาก กลุ่มลูกค้าที่น่าสนใจ ลักษณะตลาดที่ธุรกิจตั้ง ส่วนแบ่งการตลาดมาจากคู่แข่ง และมีการแบ่งส่วนตลาดสินค้าอย่างชัดเจน ตัวอย่างเช่น กลุ่มรถยนต์ Super Cars โครงการบ้านหรู บริษัทควอลิตี้เฮาส์ จำกัด เสนอโครงการคอนโดหรู Q.Twelve บนถนน ราชพฤกษ์- สาทร์ บนเนื้อที่ 20 ไร่ เพียง 12 หลัง ราคาระดับ 140 ล้านบาท เจาะกลุ่มตลาดระดับซูเปอร์ลักซ์ชัวร์ (Super Luxury) เป็นต้น ตัวอย่างกรณีศึกษา 8.3 Blancpain แบรินด์นาฬิกาหรูวางตัวเป็นนักนวัตกรรม

กรณีศึกษา 8.3

Blancpain แปรณัดนาฬิกาหรู วางตัวเป็นนักนวัตกรรม

Blancpain แปรณัดนาฬิกา “นักนวัตกรรม” สร้างสิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาแต่ก็ยังคงความคลาสสิก และขนบธรรมเนียมดั้งเดิมของนาฬิกาหรู

Blancpain เริ่มก่อตั้ง มาตั้งแต่ในปี 1735 นับจนถึงวันนี้ Blancpain มีอายุแบรนด์ 287 ปี ปรัชญาสำคัญของ Blancpain คือ “Innovation is our tradition” คือ นวัตกรรม มันอยู่ในสายเลือด เพราะฉะนั้น การต้องสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา ก็เลยกลายเป็น DNA สำคัญของ Blancpain ตลอดมา นวัตกรรมเด่น ๆ ของ Blancpain

กลไกนาฬิกาข้อมือ Automatic เรือนแรกของโลก ปี 1926 Blancpain ประดิษฐ์กลไกขึ้นลานอัตโนมัติให้นาฬิกาของคุณ John Harwood จนเกิดเป็นนาฬิกาข้อมือระบบ Automatic เรือนแรกของโลกต่อมาในปี 1930 Blancpain ก็รังสรรค์กลไก Automatic สำหรับนาฬิกาสุภาพสตรีเรือนแรกของโลก โดยนาฬิกาเรือนนั้น ได้ชื่อว่า The Rolls

เมื่อคุณ Betty Fiechter ได้ขึ้นดำรงตำแหน่งซีอีโอของ Blancpain ในปี 1933 โดยเป็นสุภาพสตรีคนแรกที่ได้เป็นหัวเรือในการบริหารบริษัทนาฬิกาหรูซึ่งนับตั้งแต่นั้นมา ก็มีนวัตกรรมนาฬิกาสำหรับผู้หญิงออกมาอีกมากมาย เช่น

- ซีรีส์นาฬิกา The Ladybird ในปี 1956 ที่มาพร้อมกับกลไกทรงกลม ที่เล็กที่สุดในโลก ณ เวลานั้น

- ซีรีส์นาฬิกา Fifty Fathoms ที่กลายเป็นมาตรฐานของ นาฬิกาดำน้ำสมัยใหม่ คือตัวขอบหน้าปัดหมุนได้ สำหรับจับเวลาได้น้ำ หน้าปัดมีขนาดใหญ่พร้อมสารเรืองแสง มองเห็นได้อย่างชัดเจน อีกทั้งยังมีนวัตกรรมการกันน้ำบริเวณเม็ดมะยม และฝาหลัง นาฬิกาลักษณะนี้กลายมาเป็นมาตรฐาน ของนาฬิกาดำน้ำสมัยใหม่ มาจนถึงปัจจุบัน

1991 Blancpain สร้างความสำเร็จครั้งสำคัญ ด้วยการเปิดตัว “1735 Grande Complication” หนึ่งในนาฬิกา ที่มีกลไกซับซ้อนที่สุดในโลก ณ เวลานั้น Blancpain ก็ยังเป็นผู้คิดค้นนวัตกรรมอีกมากมาย ซึ่งหลาย ๆ อย่าง พวกเขาก็ทำได้เป็นที่แรก และที่เดียวในโลก ตัวอย่างเช่น

- กลไกแสดงปฏิทินจันแบบดั้งเดิม

- กลไกวัดความลึกขณะดำน้ำ ในซีรีส์ Fifty Fathoms รุ่น X Fathoms

- ซีรีส์นาฬิกา Métiers d'Art ที่ใช้เทคนิคเชิงศิลป์ขั้นสูงหลายแขนง อาทิ Shakudō หรือ Binchōtan ซึ่งเป็นเทคนิคการประดิษฐ์และตกแต่งหน้าปัด ที่มีรากฐานมาจากญี่ปุ่นโบราณ นับได้ว่าเป็นเสน่ห์สำคัญอีกอย่างหนึ่งของ Blancpain คือยังคงผลิตและประกอบชิ้นส่วนกลไกด้วยตัวเองแบบ 100% In-house หรือก็คือ “ทำเองหมดทุกขั้นตอน” โดยนาฬิกาทุก ๆ เรือนของ

Blancpain จะถูกรังสรรค์ขึ้นมา โดยวิศวกรและช่างฝีมือระดับปรมาจารย์ ประการที่สำคัญของ Blancpain คือการยึดมั่นมาจนถึงทุกวันนี้ว่าจะไม่ทำนาฬิกา Quartz หรือ กลไกนาฬิกาที่ใช้พลังงานจากแบตเตอรี่ ที่เป็นที่ยอมรับในปัจจุบัน

Blancpain มีแคมเปญและสโลแกนที่น่าจดจำในช่วงนั้นว่า “Since 1735 there has never been a quartz Blancpain watch. And there never will be.” คือ การเกิดขึ้นของ Blancpain ไม่เคยมีนาฬิกา Quartz และจะไม่มีวันมี..

ที่มา: ลงทุนแมน .(2565).

กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง หากองค์การนำกลยุทธ์นี้มาใช้ควรระมัดระวังเป็นอย่างยิ่ง ทางด้านการให้ความสำคัญกับความแตกต่างมากเกินไป ทำให้องค์การไม่คิดคำนึงถึงต้นทุนของตัวสินค้า จะทำให้ต้นทุนของสินค้ามีราคาที่สูงขึ้น ที่เกิดจากต้นทุนจากการวิจัยพัฒนา การใช้วัตถุดิบชนิดพิเศษ ที่มีคุณภาพดีแตกต่างจากท้องตลาด หรือการใช้งบการตลาดเป็นจำนวนมาก เป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้จะส่งผลกระทบให้องค์การต้องกำหนดราคาสินค้าที่สูงขึ้น อาจส่งผลกระทบต่อการใช้บริโภคของลูกค้า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างอาจมีความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่มีความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นกับองค์การ เช่น ความแตกต่างที่สร้างขึ้นไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้จริง ความแตกต่างที่เสนออาจตอบโจทย์หรือกลุ่มลูกค้าในขนาดเล็ก และแคบ ไม่คุ้มค่ากับการลงทุน ความแตกต่างที่มีมากจนมองเห็นเป็นสินค้าฟุ่ม ๆ ทัว ๆ ไปในตลาด และความแตกต่างที่เกิดขึ้นในปัจจุบันจะเป็นสินค้าพื้นฐานในอนาคตของอุตสาหกรรมต่อไป

บทสรุป

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) หมายถึง เป็นกลยุทธ์ทางการแข่งขัน (Competitive Strategy) ของธุรกิจ เพื่อการบรรลุแผนงาน ทิศทางร่วมกันขององค์การ ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่องค์การ ใช้ในการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรม เป็นการวางตำแหน่งทางธุรกิจว่าธุรกิจจะแข่งขันในตลาดอย่างไร ทิศทางใด และจะใช้อะไรในการแข่งขัน เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง ด้วยการใช้ศักยภาพขององค์การที่มีอยู่ หรือการใช้ความร่วมมือกับองค์การภายนอก กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นเรื่องของการมองหาวิธีการแข่งขันว่าจะแข่งขันอย่างไร เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จเหนือกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมที่ดำเนินงานอยู่

กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) องค์การต้องพิจารณาถึงขั้นตอน การกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจหรือกลยุทธ์การแข่งขันซึ่งประกอบด้วย

1. ทบทวน และตรวจสอบผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร ว่ามีข้อผิดพลาดหรือไม่ และทำการแยกข้อมูลออกเป็นกลุ่ม ว่าองค์กรมี จุดแข็ง อะไร มีจุดอ่อนเรื่องใด มีอุปสรรคเรื่องใด และมีโอกาสอะไร

2. นำผลจากการทบทวน และตรวจสอบสภาพแวดล้อม มาเป็นข้อมูลเพื่อ ทบทวนการจัดวางทิศทางในอนาคตขององค์กร ได้แก่ ทบทวนด้านวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เป้าหมาย ขององค์กรที่มีความเกี่ยวข้องกับหน่วยธุรกิจ

3. ศึกษาถึงกลยุทธ์ หรือนโยบายหลักขององค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะต้องสนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์กร และนำกลยุทธ์ระดับองค์กรมาระบุแผนงานให้เกิดความชัดเจนในการแข่งขัน

4. นำข้อมูลที่ได้จากการทบทวน ตรวจสอบสภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร รวมถึงการกำหนดนโยบายหลักขององค์กร เพื่อเป็นข้อมูลในการกำหนดเป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจหรือกลยุทธ์การแข่งขันให้เกิดความเหมาะสมและนำไปสู่การบรรลุความมุ่งหมายขององค์กร

แนวคิดพื้นฐานกลยุทธ์ระดับธุรกิจ หรือกลยุทธ์การแข่งขัน Michael E. Porter. ได้เสนอกรอบแนวคิดพื้นฐานกลยุทธ์การแข่งขันของธุรกิจไว้อย่างน่าสนใจ และเป็นที่นิยมนำมาใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน กรอบแนวคิดกลยุทธ์การแข่งขัน เป็นวิธีที่องค์กร หรือธุรกิจแสวงหาความได้เปรียบในการแข่งขันตามขอบเขตตลาดที่เลือก โดยมีกลยุทธ์หลัก ได้แก่ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Lower Cost Strategy) และ กลยุทธ์ยุทธวิธีสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) โดยองค์กร ระดับหน่วยธุรกิจสามารถเลือกใช้กลยุทธ์ทางการแข่งขัน ให้เหมาะสม และให้เกิดประโยชน์กับหน่วยธุรกิจ ภายใต้สมรรถนะหลักหรือจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่ การนำกลยุทธ์ทางการแข่งขันมาใช้ สามารถแข่งขัน และตอบสนองความต้องการของกลุ่มตลาดขนาดเล็ก และกลุ่มตลาดขนาดใหญ่ กลยุทธ์การแข่งขัน ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์หลัก

1. กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Lower Cost) เป็นกลยุทธ์ที่นำเสนอผลิตภัณฑ์ที่เป็นแบบมาตรฐาน (Standard Product) หรือการมุ่งเน้นกลุ่มลูกค้ากลุ่มใหญ่ในตลาดเป้าหมาย และกำหนดขอบเขตของตลาดให้กว้างมากขึ้น (Mass Marketing) พยายามที่จะทำให้องค์กรเกิดการประหยัดต่อขนาด (Economic of Scale) ซึ่งจะก่อให้เกิดการได้เปรียบในเรื่องของประสบการณ์ (Experience Effects) และองค์กรไม่ให้ความสำคัญกับเรื่องของกาวิจัยพัฒนา เพื่อลดต้นทุน และค่าใช้จ่ายขององค์กร

หากองค์กรนำกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมาใช้ เพื่อเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันในตลาด องค์กรควรใช้อย่างระมัดระวังควรมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ หากองค์กรมุ่ง

หวังการใช้กลยุทธ์ดังกล่าวนี้อย่างต่อเนื่อง เพียงคิดว่ากลยุทธ์นี้จะทำให้องค์การมีความได้เปรียบในการแข่งขัน และสร้างผลกำไรที่ดี องค์กรจะไม่ให้ความสำคัญกับคุณภาพของตัวสินค้าและบริการดั้งเดิมทำให้สินค้าและบริการมีคุณภาพที่ลดลง

2. การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) การสร้างความแตกต่าง เป็นการสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาด โดยมุ่งเน้นให้ผู้บริโภคเกิดความรู้สึกถึงคุณค่าและความแตกต่างที่เกิดขึ้น ที่ผู้อื่นไม่สามารถมีหรือให้ได้ มีเพียงองค์กรเท่านั้น การสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้น องค์กรสามารถกำหนดราคาได้สูงกว่า เนื่องจากในตลาดไม่สามารถหาสินค้ามาทดแทน ความแตกต่างที่ว่าจะต้องแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ เช่น สินค้าและบริการต้องมีความสมบัติเฉพาะที่สามารถตอบสนองได้จริง ต้องมีคุณสมบัติที่พิเศษที่ตลาด หรือที่คู่แข่งไม่มี และ มีความแตกต่างที่นอกเหนือไปจากเดิม หรือมีความเกี่ยวเนื่องกัน เช่น การให้บริการที่จอดรถในห้างสรรพสินค้าสำหรับสมาชิกที่ถือบัตร VIP แต่มีที่จอดรถพิเศษสำหรับรถยนต์ Super Cars เป็นต้น

การนำกลยุทธ์สร้างความแตกต่างมาใช้ องค์กรอาจมีความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่ขณะเดียวกันอาจเกิดความเสี่ยงกับองค์กรได้เช่นกัน ดังเช่น ความแตกต่างที่สร้างขึ้นไม่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้จริง ความแตกต่างที่เสนออาจตอบโต้หรือกลุ่มลูกค้าในขนาดเล็ก และแคบ ไม่คุ้มค่ากับการลงทุน ความแตกต่างที่มีมากจนมองเห็นเป็นสินค้าพื้น ๆ ทั่ว ๆ ไปในตลาด และความแตกต่างที่เกิดขึ้นในปัจจุบันจะเป็นสินค้าพื้นฐานในอนาคตของอุตสาหกรรมต่อไป

บทที่ 9

กลยุทธ์ระดับหน้าที่

(Functional Strategy)

9.1 ความหมายและลักษณะความสำคัญกลยุทธ์ระดับหน้าที่

9.2 แนวคิดพื้นฐานการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่

หลังจากองค์กรได้มีการวางแผนในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ หรือกลยุทธ์การแข่งขันแล้ว การดำเนินงานขององค์กรเพื่อบรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ องค์กรจะต้องมีพื้นฐานการปฏิบัติงานของบุคลากรในส่วนงานต่างๆ ที่มีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ในระดับหน้าที่เป็นกลยุทธ์ที่สนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ กลยุทธ์ในระดับหน้าที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานเป็นประจำทุกวัน อาจเปรียบได้ว่าเป็นการจัดทำกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการหรือระดับล่างสุด แต่มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ หรือความล้มเหลวในการดำเนินกิจการขององค์กร กลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นการทำงานตามภาระหน้าที่ของส่วนงานที่ได้รับมอบหมายตามแผนงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ของหน่วยงาน และเชื่อมโยงกับเป้าหมายของกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับองค์กร

9.1 ความหมายและลักษณะความสำคัญกลยุทธ์ระดับหน้าที่

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด เพื่อทำให้เกิดสมรรถนะหลัก หรือเรียกว่าจุดแข็ง โดยสมรรถนะหลัก หมายถึงคุณสมบัติ ลักษณะ หรือกิจกรรมใด ๆ ที่องค์กรทำได้ดีกว่าคู่แข่ง ซึ่งคู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้หรือลอกเลียนแบบได้ยาก โดยคุณสมบัติหรือลักษณะดังกล่าวทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เมื่อเกิดสมรรถนะหลักในแผนก ผู้บริหารต้องกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถใช้ประโยชน์จากสมรรถนะหลักที่มีอยู่เพื่อเอาชนะคู่แข่ง และทำให้องค์กรบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขัน และประสบความสำเร็จได้เหนือกว่าคู่แข่งในที่สุด (จตุรวัฒน์ ธนีสฐินันท์, 2565)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันและการดำเนินงานของหน่วยงานระดับปฏิบัติการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการดำเนินงานในการบรรลุวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในระดับองค์กร และกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ ซึ่งเน้นถึงการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งกลยุทธ์ระดับหน้าที่อาจเรียกได้ว่าเป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นกลยุทธ์ระยะสั้นไม่เกิน 1 ปี ฝ่ายงานต่าง ๆ ภายในองค์กรจะพัฒนากลยุทธ์กลยุทธ์ขึ้นเพื่อนำมาใช้ในการดำเนินงาน เพื่อบรรลุ

เป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ เช่น กลยุทธ์ฝ่ายผลิต ฝ่ายการตลาด ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ฯ เป็นต้น (สฤตใจ วันอุดมเดชาชัย. 2562)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ เป็นการมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ภายใต้ข้อจำกัดของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยหน่วยงานตามหน้าที่เชิงกลยุทธ์เป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนากลยุทธ์ เพื่อให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์ในระดับธุรกิจได้บรรลุวัตถุประสงค์ อย่างไรก็ตามความรับผิดชอบกลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นส่วนงานของ หัวหน้าหน่วยงาน หรือผู้จัดการระดับหน้าที่เป็นผู้รับผิดชอบ การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ผู้จัดการระดับองค์กรและระดับธุรกิจมุ่งให้ความสนใจเกี่ยวกับ “การกระทำในสิ่งที่ถูกต้อง” (Doing the Right Things) ส่วนผู้จัดการระดับหน้าที่จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับ “การกระทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง” (Doing Things Right) คือการหาวิธีการทำงานที่ได้ รับมอบหมายให้เกิดความสำเร็จ โดยไม่ให้ความสำคัญกับสิ่งอื่นใด ผู้จัดการทั้งสามระดับมุ่งเน้นการดำเนินงานเพื่อให้องค์กรได้มาซึ่งประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของระบบการผลิต การตลาด คุณภาพการบริการที่มีต่อลูกค้า และความสำเร็จในตัวสินค้าและบริการ โดยการเพิ่มขึ้นของส่วนครองตลาดขององค์กรธุรกิจ (Pearce II & Robinson, 2011)

สรุป กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ภายใต้ข้อกำหนดของกลยุทธ์ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยหน่วยงานตามหน้าที่จะเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่ เพื่อเป็นการสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจให้เกิดขึ้น และบรรลุตามวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นกลยุทธ์ระดับฝ่ายงาน หรือหน่วยงานขององค์กร เช่น ฝ่ายงานการตลาด ฝ่ายงานการดำเนินงานและการผลิต ฝ่ายงานวิจัยพัฒนา ฝ่ายงานทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายงานการจัดซื้อ ฝ่ายงานบัญชี และการเงิน เป็นต้น

ลักษณะความสำคัญกลยุทธ์ระดับหน้าที่

การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ เป็นการอำนวยความสะดวกต่อการกำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กรและกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ ลักษณะสำคัญกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ จะควบคุมการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละฝ่าย ให้เป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้ เพื่อบรรลุตามแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับองค์กร
2. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ มุ่งให้เกิดการประสานงานของทุกฝ่าย ในองค์กร การประสานงาน เกิดขึ้นได้จากการเป็นผู้ให้ และผู้รับ ซึ่งจะทำให้เกิดสายสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ทำให้เกิด ภาระงานประจำ ได้รับการปฏิบัติ และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

4. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ เป็นการกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานที่เฉพาะเจาะจง เน้นแนวทางการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองความต้องการกลุ่มลูกค้าหรือตลาดเป้าหมายเป็นสิ่งสำคัญ

5. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ระยะเวลาของการนำกลยุทธ์ระดับหน้าที่มาใช้จะเป็นช่วงระยะเวลาที่สั้นกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับกลยุทธ์ในระดับองค์การและระดับธุรกิจ

9.2 แนวคิดพื้นฐานการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เป็นแนวความคิดตามหน้าที่งานที่กำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับองค์การ และระดับธุรกิจ โดยการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด กลยุทธ์ระดับหน้าที่ เกี่ยวข้องกับการพัฒนา และกำกับดูแลความสามารถของหน่วยงานต่าง ๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ที่รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดการได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ถูกกำหนดขึ้นตามภาระหน้าที่ในงานที่มีความแตกต่างกัน ประกอบด้วย

9.2.1 กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Production and Operation Strategy)

เป็นกลยุทธ์ในระดับการผลิตและการดำเนินงานธุรกิจ ซึ่งจะอธิบายถึงลำดับของการดำเนินงานการผลิต หรือกระบวนการผลิต โดยการแปรรูปปัจจัยการผลิตต่าง ๆ ให้เกิดเป็นผลผลิต หรือผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปที่มีคุณภาพ และมีผลิตภาพ ดังเช่น การใช้ทรัพยากรที่น้อยกว่าหรือเท่ากัน แต่สามารถสร้างผลผลิตได้ในปริมาณที่มากและมีคุณภาพสูงกว่า และมีต้นทุนที่ต่ำกว่า ซึ่งจะทำให้องค์การเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน แนวคิดการดำเนินงานหลักสำหรับการวางแผนกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ทางด้านการผลิต และการดำเนินงานขององค์การ ประกอบด้วย

1. การเลือกแหล่งทำเลที่ตั้ง การวางแผนกระบวนการการผลิต

แหล่งทำเลที่ตั้งสถานประกอบการธุรกิจ มีผลต่อความสำเร็จขององค์การ หากองค์การเลือกทำเลที่ไม่เหมาะสม ก่อให้เกิดปัญหาจากการดำเนินธุรกิจ เช่น ค่าขนส่งสูง ขาดแคลนแรงงานที่มีคุณภาพ อยู่ห่างไกลจากแหล่งวัตถุดิบและตลาด องค์การควรเลือกแหล่งทำเลที่ทำให้เกิดต้นทุนรวมของการผลิตต่ำที่สุด และก่อให้เกิดปัญหาในอนาคตน้อยที่สุด การวางแผนการผลิต องค์การมีการวางแผนการจัดตั้งการผลิตให้เกิดความสะดวก ปลอดภัย และง่ายต่อการควบคุม การกำกับดูแลการผลิต การวางแผนการผลิตต้องตอบสนองกับรูปแบบของผลิตภัณฑ์ ปริมาณการผลิต ลักษณะของกระบวนการผลิต เครื่องมือ เครื่องจักร กำลังการผลิต คุณภาพชีวิตในการทำงาน และอาคารสิ่งปลูกสร้างที่เกิดขึ้น

2. การควบคุมต้นทุนการผลิตไม่ให้สูงเกินกว่ามาตรฐานที่กำหนด

การวางแผนการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ ควบคุมต้นทุนการผลิต ปัจจัยการ

ผลิต รวมถึงลดความเสียหายที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตให้มีปริมาณที่น้อยที่สุด หรือไม่ให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินงานการผลิตเลย (ความเสียหายเท่ากับ 0)

3. การจัดระบบควบคุมและตรวจสอบการผลิตและการดำเนินงาน

โดยใช้ระบบการจัดการคุณภาพโดยรวม ซึ่งแผนงานการจัดการคุณภาพโดยรวม ประกอบด้วย การให้ความสำคัญกับลูกค้า มุ่งเน้นการสร้างคุณภาพของตัวสินค้าให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจสูงสุด การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องโดยให้ความสำคัญกับลูกค้าเป็นอันดับแรก และสมาชิกในองค์กรทุกคนมีส่วนร่วมเพื่อการปรับปรุงให้เป็นองค์การคุณภาพ

4. การจัดระบบการบำรุงรักษาเครื่องมือ เครื่องจักร

อุปกรณ์พร้อมใช้ตลอดเวลา มีการวางแผนในการบำรุงรักษา เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์ ให้พร้อมใช้อยู่ตลอดเวลา ด้วยการกำหนดเป็นตาราง วัน เวลา ในการบำรุงรักษาให้เกิดความชัดเจน และไม่ส่งผลกระทบกับการผลิต

5. การจัดการสินค้าคงคลัง

การวางแผนการจัดการคลังสินค้า องค์กรมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระบวนการและกิจกรรม เช่น การลดระยะทางเคลื่อนย้ายสินค้า การใช้พื้นที่ในการจัดเก็บให้เกิดประโยชน์สูงสุด ควบคุมการรักษาระดับการทรัพยากรต่าง ๆ ให้เพียงพอกับความต้องการในการผลิต และความต้องการของตลาด

6. การวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์ระบบการผลิต

มีแผนงานในการพัฒนาตัวผลิตภัณฑ์ที่มีความทันสมัยและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกัน มีแผนการพัฒนาระบบการผลิตสินค้าให้เกิดประสิทธิภาพการผลิตที่ลดการสูญเสีย หรือความเสียหายจากการผลิตลง

9.2.2 กลยุทธ์การตลาด (Marketing Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ทางการตลาด เป็นการดำเนินกิจกรรมทางด้านการตลาดเพื่อกระตุ้นให้เกิดความต้องการในตัวสินค้าหรือบริการ ของลูกค้า กลุ่มเป้าหมาย หรือการสร้างฐานลูกค้าใหม่ให้เกิดขึ้น ด้วยวิธีการเพิ่มยอดขาย หรือส่วนแบ่งการตลาดเพื่อให้องค์กรเกิดผลกำไรสูงสุด และสร้างความพึงพอใจกับลูกค้า กลยุทธ์การตลาดจะทำให้เกิดการแข็งแกร่ง ทางด้านการแข่งขัน และปัจจัยร่วมทางการตลาดเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพทางการแข่งขันทางการตลาดประกอบด้วย

1. การวิจัยตลาด และการวิเคราะห์สถานการณ์การตลาด

หน่วยงานทางการตลาดต้องมีการวางแผน และดำเนินงานทางด้านการวิจัย

การเก็บรวบรวม การวิเคราะห์ และการรายงานข้อมูลเพื่อค้นหาคำตอบในสิ่งที่สนใจหรือปัญหาทางการตลาดที่บริษัทกำลังเผชิญอยู่ เพื่อหาแนวทางในการแก้ไข และวางแผนการดำเนินงานทางการตลาด

2. การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) การกำหนดตลาดเป้าหมาย (Market Targeting) และการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (Product Positioning) หรือ (STP Marketing)

การแบ่งส่วนตลาดและการกำหนดตลาดเป้าหมาย ต้องมีการวางแผน อย่างชัดเจนว่า กลุ่มตลาดเป้าหมายหลัก กลุ่มตลาดเป้าหมายรอง คือใคร และเลือกเจาะกลุ่มตลาดขนาดใหญ่ ตลาดเฉพาะส่วน หรือกลุ่มตลาดเฉพาะเจาะจง (Nich Market) และ องค์การควรสื่อสารถึงจุดเด่นในตัวผลิตภัณฑ์ ให้กับกลุ่มลูกค้า หรือตลาดเป้าหมาย ได้รับรู้ถึงคุณค่าและความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ว่ามีจุดเด่น และมีความแตกต่าง อย่างไรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

3. วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle or PLC)

เป็นวัฏจักรของผลิตภัณฑ์ เพื่อต้องการเข้าสู่ตลาด ประกอบด้วย ขั้นตอนนำเข้า (Introduction) ขั้นตอนเติบโต (Growth) ขั้นตอนเติบโตเต็มที่หรืออิ่มตัว (Maturity) ขั้นตอนตกต่ำ หรือถดถอย (Decline) แต่ละขั้นจะใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่แตกต่างกันเพราะสถานการณ์ในแต่ละช่วงไม่เหมือนกัน

4. การวางแผนส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix or 4P's)

เป็นกลยุทธ์การวางแผนงานทางด้าน ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) ด้านผลิตภัณฑ์ (Product) การนำเสนอผลิตภัณฑ์ ออกสู่กลุ่มตลาด ควรศึกษาถึงความจำเป็น ความต้องการ ของกลุ่มตลาดให้เกิดความชัดเจนว่ากลุ่มตลาด หรือลูกค้าต้องการสินค้าแบบใด ลักษณะ คุณสมบัติ ประโยชน์ การใช้สอย ด้วยการนำข้อมูลที่ได้มาใช้ เพื่อเข้าถึงลูกค้าเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านราคา (Price) การกำหนดราคา พิจารณาถึงปัจจัยในตัวผลิตภัณฑ์ ว่ามีต้นทุนการผลิต การแข่งขันของตลาด ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ อรรถประโยชน์ รวมถึงคุณค่าในสายตาของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์ เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์

การจัดจำหน่าย (Place) เราต้องคำนึงถึงความสามารถในการเข้าถึงในตัวสินค้าได้ง่าย สะดวก ตอบสนองได้ทันทั่วทั้งที่ตามที่ต้องการ ช่องทางการจัดจำหน่ายและการกระจายสินค้าเป็นสิ่งสำคัญ ทำให้กลุ่มลูกค้า หรือตลาดเป้าหมายเข้าถึงตัวผลิตภัณฑ์ได้ง่าย และสะดวกมากยิ่งขึ้น

การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นการสื่อสารทางการตลาด เพื่อเป็นการเผยแพร่ข่าวสาร การชักจูง ให้กลุ่มลูกค้าหรือตลาดเป้าหมายได้รับทราบถึงตัวผลิตภัณฑ์ ว่ามีคุณสมบัติ ประโยชน์การใช้สอย หรือแจ้งข่าวสารถึงช่องทางการจัดจำหน่าย รวมถึงการชักจูง

ให้กลุ่มลูกค้าหรือตลาดเป้าหมายเกิดความสนใจ และมาใช้บริการ กิจกรรมที่นิยมใช้ในการส่งเสริมการตลาด ประกอบด้วย การโฆษณา (Advertising) การส่งเสริมการขาย (Sales promotion) การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal selling) การประชาสัมพันธ์ (Public relation) การตลาดทางตรง (Direct marketing) และพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (Ecommerce) องค์การสามารถใช้ได้ทุกวิธีร่วมกัน เพื่อการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร ชักจูงกลุ่มผู้บริโภค และกลุ่มตลาดเป้าหมายให้เกิดการใช้บริการ

5. การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relation Management or CRM)

เป็นการวางแผนเพื่อการเพิ่มยอดขาย พร้อมกับการพัฒนาการบริการลูกค้า โดยผ่านกระบวนการดำเนินการ และเครื่องมือทางเทคโนโลยี ด้วยการประสานงานกับ 3 ส่วนงานในองค์กร ได้แก่ ฝ่ายขาย ฝ่ายการตลาด และฝ่ายบริการลูกค้า กลยุทธ์การจัดการลูกค้าสัมพันธ์ที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า สร้างความแข็งแกร่งให้กับ ฝ่ายขาย การตลาด และฝ่ายบริการลูกค้า ติดตามกลุ่มลูกค้าที่จะซื้อสินค้า และสามารถใช้บริการส่งเสริมการขายไปยังกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย

9.2.3 กลยุทธ์การจัดซื้อ (Purchasing strategy)

เป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานตามกระบวนการ หรือขั้นตอนต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุดิบ วัสดุ และสิ่งของเครื่องใช้ต่าง ๆ ที่จำเป็น โดยมีคุณภาพ ปริมาณ ราคา ช่วงเวลา แหล่งขายและการส่งมอบ อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้การดำเนินงานขององค์การสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง และมีประสิทธิภาพ รวมถึง การบริหารสินค้าคงเหลือ การจัดการคลังสินค้า ให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม ไม่เกิดการขาดแคลนในตัวสินค้า กลยุทธ์ระดับหน้าที่ทางด้านการจัดซื้อประกอบด้วย

1. การจัดซื้อ ด้วยการไม่พึ่งพาผู้ขายเพียงรายเดียว

การวางแผนงานด้านการจัดซื้อ ควรมีความหลากหลายเพื่อการเปรียบเทียบ เพื่อการตรวจสอบราคา และป้องกันการผูกขาดต่อผู้ค้ารายเดียว องค์การเกิดความเสียเปรียบด้านการต่อรอง คุณภาพในตัวสินค้า ที่จะได้รับ ซึ่งไม่สามารถเปรียบเทียบกับผู้ค้ารายอื่นได้

2. การจัดซื้อด้วยวิธีการประมูล

เป็นการวางแผนการจัดซื้อ ด้วยการให้เกิดการแข่งขันจากผู้ขายหลายราย หรือการใช้หน่วยงานภายนอกเป็นผู้ผลิต และจัดหาผลิตภัณฑ์ให้ องค์การต้องพิจารณาถึงขีดความสามารถในการผลิต ต้นทุนในการผลิต และความคุ้มค่าจากการผลิตเอง หรือการจ้างการภายนอกการผลิตให้กับองค์การ

3. กลยุทธ์การสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ชาย

องค์กรต้องให้ความสำคัญกับการสร้างสายสัมพันธ์ที่ดี กับส่วนงานภายนอกกับผู้ค้า เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดี สร้างความสมดุล และสามารถประสานงานได้กับทุกส่วน และอำนวยความสะดวกในการจัดซื้อและจัดหา และสามารถลดบทบาทในการเป็นผู้ควบคุม หรือบังคับใช้กฎกติกา

4. แนวทางการพิจารณาบริษัทคู่ค้าขององค์กร

เป็นเรื่องสำคัญที่องค์กรควรให้ความสำคัญเพราะมีผลการ ต่อการดำเนินงานขององค์กร หากการจัดซื้อแล้วองค์กรได้ไม่รับสินค้าตามที่ต้องการ คุณภาพต่ำกว่ามาตรฐานตามต้องการ ไม่จัดส่งตามเวลา การบริการที่ไม่มีคุณภาพ ย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานภายใน ดังนั้นองค์กรควรพิจารณาถึงคู่ค้า เช่น มีความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้มากน้อยแค่ไหน มีต้นทุนวัตถุดิบหรือสินค้าที่ต่ำกว่าคู่แข่งหรือไม่ วัตถุดิบและสินค้ามีคุณภาพที่สูงกว่ารายอื่นหรือไม่ และการส่งมอบได้อย่างรวดเร็ว

9.2.4 กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่มีส่วนสำคัญกับการดำเนินงานขององค์กร เพราะกลยุทธ์ทางการเงินจะแสดงให้เห็นถึงแหล่งที่มาและแหล่งใช้ไป ของเงินที่ต้องใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร กลยุทธ์ระดับหน้าที่ทางการเงิน แผนกลยุทธ์ทางการเงินที่องค์กรต้องดำเนินการประกอบด้วย

1. การจัดทำงบประมาณทางการเงิน

เพื่อให้ทราบถึงสถานะทางการเงินขององค์กรในปัจจุบันว่า สถานะทางการเงินขององค์กร ทางด้านสินทรัพย์ หนี้สิน และส่วนของเจ้าของ (ทุน) เป็นอย่างไรเพื่อนำข้อมูลเหล่านี้มาใช้ในการวางแผนการเงินต่อไป

2. แหล่งที่มาของเงินทุน

จะทำให้ทราบถึงโครงสร้างของเงินทุน เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการจัดทำงบประมาณการลงทุน และการวางแผนการบริหารเงินทุนหมุนเวียนขององค์กร แหล่งที่มาของเงินทุน องค์กรต้องมีการวางแผนการจัดหาแหล่งเงินทุนเพื่อใช้ในการลงทุน และการดำเนินงานเพื่อสร้างผลกำไร แหล่งที่มาของเงินทุนที่องค์กรต้องพิจารณา คือ แหล่งเงินทุนจากภายใน ได้แก่ เงินลงทุนจากผู้ถือหุ้นเจ้าของธุรกิจ กำไรสะสม ส่วนแหล่งเงินทุนภายนอก ได้แก่ การกู้ยืม ออกหุ้นกู้ หรือตัวสัญญาใช้เงิน เป็นต้น

3. การจัดการเงินทุนหมุนเวียน

มีความเกี่ยวข้องกับวงจรในการดำเนินธุรกิจในทุกด้าน การจัดการเงินทุนหมุนเวียน

เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง ดังนั้นการจัดการเงินทุนหมุนเวียนควรอยู่ในระดับที่เหมาะสม โดยพิจารณาจากความเสี่ยง (Risk) และผลตอบแทน หรือกำไร (Profit) หากมีการลงทุนในสินทรัพย์หมุนเวียนสูง จะทำเกิดสภาพคล่องสูง ความเสี่ยงต่ำแต่ผลกำไรที่เกิดขึ้นต่ำเช่นกัน ด้วยการนี้การจัดการเงินทุนหมุนเวียนที่มีประสิทธิภาพ ควรกำหนดเงินทุนหมุนเวียนที่ไม่มากเกินไปและน้อยเกินไป กำหนดให้เกิดความเหมาะสม เช่น กรณีการถือเงินสดในปริมาณที่มากเกินไปความจำเป็นทำให้องค์กรเกิดการเสียโอกาสในการลงทุนที่ได้ผลตอบแทนที่ดีกว่า เป็นต้น

4. การจัดทำงานงบประมาณทางการเงิน

เป็นการจัดทำงานงบประมาณเพื่อต้องการควบคุมค่าใช้จ่าย และรายได้ให้เป็นไปตามงบประมาณ (Budgeting) ที่ได้กำหนดไว้ในช่วงระหว่างปีที่ผ่านมา องค์การควรมีการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานจริง กับงบประมาณที่ได้กำหนดไว้ การกำหนดงบประมาณจะช่วยให้เกิดการบรรลุจุดมุ่งหมายได้อย่างรวดเร็ว และการเติบโตอย่างมั่นคง งบประมาณทางการเงินที่ควรจัดทำ ได้แก่ งบดุล งบกำไรขาดทุน และงบกระแสเงินสด

5. การจัดการความเสี่ยงทางการเงิน

เป็นการจัดทำแผน กระบวนการทำงานอย่างเป็นระบบและมีความต่อเนื่องเพื่อลดสาเหตุหรือโอกาสที่จะทำให้เกิดความเสียหายจากการดำเนินงาน ระดับและขนาดความเสียหายที่เกิดขึ้นกับองค์กร เกิดการยอมรับได้ โดยองค์การสามารถ ประเมินควบคุม และตรวจสอบได้อย่างเป็นระบบ ผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง คือการดำเนินงานไม่ประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมายในส่วนของงาน

6. การวิเคราะห์งบการเงิน และอัตราส่วนทางการเงิน

เป็นการวางแผนวิเคราะห์ข้อมูลจากงบการเงิน เพื่อทราบถึงข้อมูลฐานะทางการเงิน ผลการดำเนินงาน และแนวโน้มในอนาคตของกิจการ ข้อมูลที่ได้สามารถนำมาใช้การวางแผนการจัดการทางการเงินอย่างมีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินแบ่งออกเป็น 4 กลุ่ม ประกอบด้วย การวิเคราะห์อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง (Liquidity Ratio) การวิเคราะห์อัตราส่วนแสดงโครงสร้างทางการเงิน (Leverage Ratio) การวิเคราะห์อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน (Efficiency Ratios) และการวิเคราะห์อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios) (รายละเอียด บทที่ 6)

9.2.5 กลยุทธ์ทางการเงิน (Accounting Strategy)

การเก็บรวบรวมข้อมูล การจดบันทึก ด้วยการนำข้อมูลมาทำการวิเคราะห์ และประมวลผล เกี่ยวกับธุรกรรมทางการเงิน และผลการดำเนินงานของกิจการอย่างเป็นระบบ ที่มีความถูกต้อง ครบถ้วน ทันต่อสถานการณ์ การบัญชีสามารถนำมาใช้ในการวางแผน การควบคุม และการตัดสินใจ ในการบริหารงานองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ทางการบัญชี ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์การบัญชีทางการเงิน

การบัญชีทางการเงินจะถูกควบคุมโดยความต้องการของระบบรายการทางการเงินตามกฎหมาย และต้องจัดทำตามหลักการบัญชีที่รองรับโดยทั่วไป การจัดทำต้องทำอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง ซึ่งเป็นข้อมูลจริงที่เกิดขึ้นและสามารถตรวจสอบได้ เช่น การจัดทำงบการเงิน งบดุล งบกำไรขาดทุน และงบกระแสเงินสด

2. กลยุทธ์การบัญชีเพื่อการจัดการ

การจัดทำขึ้นเป็นรูปแบบรายงาน ข้อมูลส่วนใหญ่เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ อดีต ปัจจุบัน และอนาคต เป็นการใช้จ่ายภายในกิจการ โดยเฉพาะผู้บริหาร เน้นความทันสมัย พร้อมใช้งาน ไม่มีรูปแบบที่แน่นอนขึ้นอยู่กับผู้ใช้ เช่น ต้นทุนกิจกรรม การบริหารต้นทุนกิจกรรม งบประมาณตามกิจกรรม ต้นทุนคุณภาพ ต้นทุนผลผลิต เป็นต้น

9.2.6 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management strategy)

การกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องคำนึงถึงการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด องค์การต้องมีความพร้อมทางด้านทรัพยากรมนุษย์ ขณะเดียวกัน ประสิทธิภาพ ความชำนาญ ทักษะ ประสิทธิภาพ และปริมาณของทรัพยากรมนุษย์ ภายในองค์การต้องมีความพร้อมที่จะขับเคลื่อนการทำงานไปสู่จุดมุ่งหมายของส่วนงานต่างๆ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่องค์การต้องดำเนินการ ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์งาน และการออกแบบงาน

การวิเคราะห์งาน เกี่ยวข้องกับการรวบรวมข้อมูลลักษณะของงาน และกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานให้มีความชัดเจน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ส่วนการออกแบบงาน เป็นการพิจารณาถึงหน้าที่ ความรับผิดชอบที่มีต่องาน รายละเอียดจะประกอบด้วยเนื้อหา วิธีการ และความสัมพันธ์ของงาน ความสำคัญของการวิเคราะห์และออกแบบงานคือ การมีโครงสร้างองค์การที่ชัดเจน การกำหนดคุณภาพของงาน และการพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงาน

2. การสรรหา คัดเลือก และบรรจุพนักงาน

องค์การควรมีการวางแผน สำหรับการคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติ ทักษะ และประสิทธิภาพ เข้ามาปฏิบัติงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ การเริ่มต้นของกระบวนการ ความต้องการบุคลากร การสรรหา คัดเลือก และบรรจุ แต่งตั้งเข้ามาเป็นพนักงาน

3. การจัดให้มีการอบรม การพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง

การจัดทำแผนการอบรมพัฒนา เพื่อพัฒนาทักษะ ความรู้ ความสามารถ และ

ศักยภาพในการทำงานของบุคลากรให้ดีขึ้น การจัดทำแผนการอบรมพัฒนาควรทำตามความจำเป็น การอบรมพัฒนาควรสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจริงในปัจจุบันของบุคลากร

5. การกำหนดค่าตอบแทน

การจัดทำแผนเพื่อกำหนดค่าตอบแทน สวัสดิการต่าง ๆ ให้กับบุคลากร เพื่อดึงดูด จูงใจ และรักษาบุคลากร ที่เก่ง มีความรู้ความสามารถ มีความเชี่ยวชาญ ชำนาญงาน และประสิทธิภาพให้อยู่กับองค์กรต่อไป

6. การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร

การจัดทำแผนการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นเครื่องมือประเมินการปฏิบัติงาน บุคลากรทางด้านความสามารถในการทำงาน ศักยภาพนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร

7. การพ้นจากงาน

การจัดทำแผนเพื่อการสิ้นสุดความเป็นสมาชิกในองค์กรของพนักงาน การปลดออกจากงาน (layoff) การไล่ออก (discharge) การลาออก (resignation) การเกษียณอายุ (retirement) พ้นจากตำแหน่งหน้าที่การทำงาน ควรมีระเบียบ และวิธีการดำเนินการอย่างเหมาะสม ถูกต้อง เพื่อลดปัญหาและข้อขัดแย้งที่อาจจะเกิดขึ้น

9.2.7 กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา (Research and development strategy)

เป็นการดำเนินกิจกรรมเพื่อค้นหาวิธีการผลิตในรูปแบบใหม่ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตที่ดี ด้วยการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการผลิตลงจากเดิม ขณะเดียวกันเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตที่มีคุณภาพสูงขึ้น หรือการพัฒนาสินค้า และบริการให้มีคุณภาพที่ดี และมีความทันสมัยตอบสนองความต้องการของกลุ่มผู้บริโภคตลอดเวลาเพื่อทดแทนสินค้าที่มีอยู่เดิม กิจกรรมหลักที่องค์กรดำเนินงานสำหรับกลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา ประกอบด้วย

1. การเชื่อมโยงการวิจัย และพัฒนากระบวนการผลิต

การวิจัยพัฒนากระบวนการผลิต โดยผ่านกระบวนการทางด้านวิศวกรรมทำให้องค์กรสามารถพัฒนากระบวนการผลิตให้เกิดประสิทธิภาพการผลิตที่สูงขึ้น และลดการสูญเสียจากการผลิต ทำให้เกิดต้นทุนในการผลิตที่ลดลง

2. การปรับปรุงกระบวนการผลิตและการสร้างนวัตกรรม

เป็นการศึกษาหาวิธีการผลิตโดยการปรับปรุงรูปแบบการผลิตใหม่ ๆ และนำมาใช้ในการผลิตได้เป็นอย่างดี รวมถึงการคิดค้นนวัตกรรมการผลิต อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันต่อไป และมีประสิทธิภาพมากขึ้นนำไปสู่นวัตกรรมการผลิตที่มี

ประสิทธิภาพมากกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบันให้เกิดความยืดหยุ่นให้เกิดความสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภคในแต่ละช่วงเวลา

3. การเชื่อมโยงการวิจัย และพัฒนาเพื่อปรับปรุงตัวผลิตภัณฑ์

เป็นการประสานงานร่วมกันระหว่างฝ่ายวิจัยพัฒนากับฝ่ายการตลาด เพื่อทราบถึงความต้องการของลูกค้า และนำมาซึ่งการพัฒนาปรับปรุงในตัวสินค้าและบริการให้เกิดความทันสมัยอยู่ตลอดเวลา

4. การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่

การวางแผนการวิจัยพัฒนาในตัวสินค้าและบริการ ความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการวิจัยและพัฒนา นำไปสู่การสร้างนวัตกรรมในตัวสินค้าและบริการ และสามารถสร้างคุณค่าในสายตาของผู้บริโภคได้ จะทำให้องค์กรเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

unสรุป

การวางแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด ภายใต้ข้อกำหนดของกลยุทธ์ระดับองค์การ และกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยหน่วยงานตามหน้าที่จะเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่ เพื่อเป็นการสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับธุรกิจให้เกิดขึ้น และบรรลุตามวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นกลยุทธ์ระดับฝ่ายงาน หรือหน่วยงานขององค์กร ประกอบด้วย กลยุทธ์ทางด้านการตลาด กลยุทธ์ทางด้านการดำเนินงานและการผลิต กลยุทธ์ทางด้านการวิจัยและพัฒนา กลยุทธ์ทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์ทางด้านการจัดซื้อ กลยุทธ์ทางด้านการบัญชี และกลยุทธ์ทางด้านการเงิน เป็นต้น

ลักษณะความสำคัญกลยุทธ์ระดับหน้าที่

1. เป็นการควบคุมการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละฝ่าย ให้เป็นไปตามแผนงานที่ได้กำหนดไว้
2. เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งให้เกิดการประสานงานของทุกฝ่ายในองค์กร เพื่อให้เกิดสายสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร
3. กลยุทธ์ทำให้เกิด ภาระงานประจำได้รับการปฏิบัติ และประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย
4. กลยุทธ์ที่กำหนดทิศทางการปฏิบัติงานเฉพาะเจาะจง เน้นแนวทางการปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองความต้องการกลุ่มลูกค้า
5. กลยุทธ์ใช้ระยะเวลาในการปฏิบัติที่สั้นกว่า กลยุทธ์ในระดับองค์การและระดับธุรกิจ การวางแผนกลยุทธ์ ระดับองค์การ ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที่ ขององค์กรจะต้องมีความ

สอดคล้องกัน เพื่อให้องค์กรได้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้ แผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดขึ้นเป็นเพียงแค่เครื่องมือหรือพิมพ์เขียวเท่านั้น ความสำเร็จของแผนกลยุทธ์จะเกิดขึ้นได้ แผนนั้นจะต้องถูกนำไปใช้หรือนำไปปฏิบัติจริง การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติจะกล่าวถึงต่อไปในตอนที 4 การนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติและการควบคุมเชิงกลยุทธ์





ตอนที่ 4

การนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategy Implementation and Control)

บทที่ 10

การนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ

(Strategy Implementation)

- 10.1 ความหมายและความสำคัญการนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ
- 10.2 กระบวนการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ
- 10.3 7s Framework กับความพร้อมกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ
- 10.4 ความสำเร็จการนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ
- 10.5 ตัวชี้วัดความสำเร็จการนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ
- 10.6 ปัญหาการนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ

การดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์เป็นขั้นตอนต่อจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้แผนกลยุทธ์ขององค์การที่กำหนดไว้เกิดขึ้นจริงและประสบความสำเร็จตามต้องการ ด้วยเหตุนี้การนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จ และล้มเหลวได้เช่นเดียวกัน การนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ จะเกิดผลสัมฤทธิ์ก็ต่อเมื่อมีการนำไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้องเหมาะสม โดยมอบหมายหรือกำหนดผู้รับผิดชอบหลัก และผู้รับผิดชอบหลักจะนำกลยุทธ์ไปบริหารต่อด้วยวิธีการกระจายหรือแตกออกเป็น งานย่อย ๆ ในแต่ละงานย่อย ๆ สามารถมอบหมายให้กับผู้รับผิดชอบย่อยเพื่อดูแลต่อ โดยจะต้องมีการแปลงแผนงานให้เป็นแผนปฏิบัติการ หรือแผนการดำเนินการ ตามแผนขององค์การต่อไป

10.1 ความหมายและความสำคัญการนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ

Hrebiniak. (2006 อ้างถึงใน จตุรวัฒน์ ธีรฐนันท์, 2565) กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติมีความเกี่ยวเนื่องกัน การกำหนดกลยุทธ์ส่งผลต่อการนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ และการกำหนดกลยุทธ์นั้นย่อมส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ และต่อการวางแผนอยู่ตลอดเวลา การกำหนดกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติจะต้องไปพร้อมกัน ผู้บริหารองค์การจะต้องคำนึงถึงแนวทางในการปฏิบัติที่เป็นรูปธรรมในการนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติในขณะที่กำลังกำหนดกลยุทธ์ หนึ่งงานวิจัยพบว่าความท้าทายของผู้บริหารยุคใหม่ไม่ใช่เรื่องของการกำหนดกลยุทธ์ แต่เป็นเรื่องของการนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ

Wheelen & Hunger, (2002). กล่าวว่า การนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ เป็นการนำกิจกรรมทั้งหมดที่จำเป็น เพื่อนำมาใช้ปฏิบัติการตามแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็น

กระบวนการนำกลยุทธ์และนโยบายสู่ภาคการปฏิบัติ โดยผ่านการจัดทำโครงการ การจัดงบประมาณ และระเบียบวิธีการปฏิบัติ การนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติจะนำมาพิจารณาภายหลังจากการวางกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติเป็นส่วนสำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ขณะเดียวกันได้กล่าวไว้ว่ากิจกรรมที่มีความสำคัญมากที่สุดสำหรับการนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติคือ

1. บุคลากรทุกระดับ ทุกส่วนต้องมีส่วนร่วมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยมีการมอบหมายความรับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
2. มีการพัฒนาโครงการ มีการจัดสรรงบประมาณ และมีระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน
3. มีการจัดองค์การสำหรับการนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ
4. มีการจัดคนเข้าทำงาน ด้วยการจัดสรรคนเข้าทำงานในหน่วยงานต่าง ๆ อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์
5. มีการจูงใจในผู้ปฏิบัติงาน โดยใช้ความสามารถ และทักษะของพนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลนำไปสู่ความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายขององค์การ

การนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ เป็นขั้นตอนที่ดำเนินงานต่อจากการกำหนดกลยุทธ์เพื่อทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นความจริงและประสบความสำเร็จตามต้องการ การนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติควรมีการพิจารณาถึงประเด็นหลัก ดังต่อไปนี้ ใครเป็นผู้รับผิดชอบนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Who implements strategy?) มีกิจกรรมอะไรบ้างที่จะต้องกระทำ (What must be done?) และมีวิธีการอย่างไรให้ผู้ปฏิบัติทุกคนดำเนินงานตามแผน (How are they going to do?)

ผลจากการสำรวจของ Fortune 500 (นิตยสารฟอร์จูน 500) ปี ค.ศ. 1991 ในสหรัฐอเมริกา (อ้างอิงจาก Wheelen & Hunger, 2012) พบว่า จากการดำเนินงานของบริษัทชั้นนำ กว่าร้อยละ 50 ได้ประสบปัญหาเกี่ยวข้องกับการนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ 10 ด้านซึ่งจัดเรียงตามลำดับความถี่จากมากไปหาน้อย

- 1) ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติต้องใช้ระยะเวลานานกว่าที่คาดการณ์ไว้ตามแผน
- 2) เกิดปัญหาที่ไม่ได้คาดหมายไว้ล่วงหน้าอยู่เสมอ
- 3) กิจกรรมต่าง ๆ ขาดความร่วมมือที่ดีในองค์การ
- 4) ปัญหาหรือวิกฤติ เข้ามามีส่วนในการเบี่ยงเบนความสนใจแทนที่การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์
- 5) บุคลากรในองค์การขาดความสามารถที่เพียงพอต่อการปฏิบัติตามที่ได้รับมอบหมาย

6) บุคลากรระดับล่างขาดการฝึกฝนทักษะที่เพียงพอ

7) ผลกระทบที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

8) ผู้จัดการแผนกขาดภาวะการเป็นผู้นำและความมุ่งมั่นในการทำงาน

9) ขาดความชัดเจนในงานและกิจกรรมหลักเพื่อการปฏิบัติตามกลยุทธ์

10) ระบบข้อมูลสารสนเทศไม่ทันสมัยต่อการติดตามและตรวจสอบกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ ผู้บริหารองค์กรต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการปรับตัวขององค์กร เพื่อให้องค์กรดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ต่อความสำเร็จในระยะยาวขององค์กร

สรุป การนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง เป็นขั้นตอนที่ดำเนินงานต่อจากการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นความจริงและประสบความสำเร็จตามต้องการ การนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องระบุว่า ใครเป็นผู้รับผิดชอบนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีกิจกรรมอะไรบ้างที่จะต้องกระทำ และมีวิธีการอย่างไรให้ผู้ปฏิบัติทุกคนดำเนินงานตามแผน

10.2 กระบวนการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ

เป็นกระบวนการและขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยผู้บริหารทุกระดับ บุคลากรทุกคนในองค์กร ต้องมีส่วนร่วมในการดำเนินงานตามขั้นตอนในการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ เป็นกระบวนการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง และแก้ไขถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร กระบวนการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติมีขั้นตอนดังนี้

1. การทำความเข้าใจถึงกลยุทธ์ (Understanding Strategy)

เป็นสิ่งแรกที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญ คือการศึกษาและทำความเข้าใจถึงกลยุทธ์ที่องค์กรได้จัดวางไว้ และศึกษาถึงวัตถุประสงค์หลักในแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดเป็นกรอบในการดำเนินงานทางด้านต่าง ๆ ภายในองค์กร

2. การกำหนดแผนการปฏิบัติการ (Planning the Action Plan)

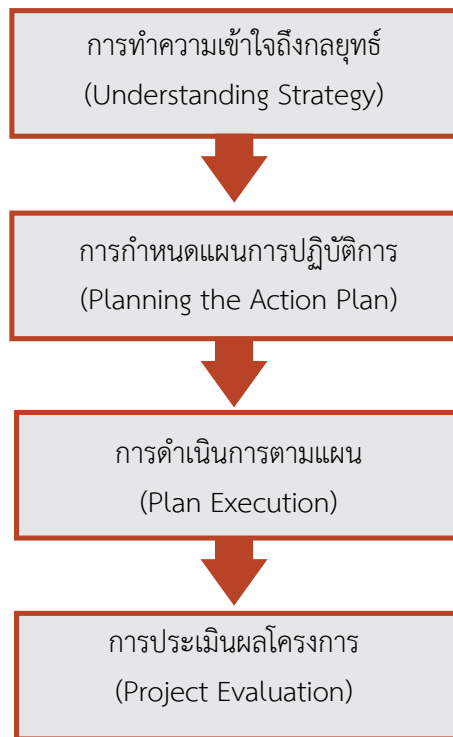
องค์กรต้องมีการวิเคราะห์กลยุทธ์ และกลยุทธ์ทางการแข่งขัน เพื่อนำมากำหนดเป็นแผนกลยุทธ์การดำเนินงานหรือแผนปฏิบัติการ ซึ่งแผนงานต่างๆ จะต้องระบุถึงงบประมาณ กำลังคน และระยะเวลาที่ใช้ รวมถึงรายละเอียดขั้นตอนในการดำเนินงานให้เกิดความชัดเจนสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

3. การดำเนินการตามแผน (Plan Execution)

เป็นขั้นตอนของผู้บริหารต้องมีการตรวจสอบความพร้อมของแผนงานโครงการต่างๆ ที่เริ่มดำเนินงาน มีการตรวจสอบผลการดำเนินงาน มีการเตรียมความพร้อมถึงสถานการณ์ฉุกเฉินที่อาจเกิดขึ้น มีการกำหนดแผนสำรองไว้แก้ไขปัญหาที่อาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดการณ์ไว้ล่วงหน้า

4. การประเมินผลโครงการ (Project Evaluation)

เป็นการตรวจสอบและประเมินผลหลังจากได้ดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ โดยการนำข้อมูลจากการดำเนินงานทางด้านต่างๆ ที่เกิดขึ้น มาเปรียบเทียบกับแผนงานที่กำหนดไว้ ว่าผลการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ และมีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรบ้างที่เกิดขึ้นระหว่างการดำเนินงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดปัญหาเพื่อการแก้ไขต่อไป (ภาพที่ 31)



ภาพที่ 31 กระบวนการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ

10.3 7'S Framework กับความพร้อมกลยุทธ์สู่ภาคปฏิบัติ

ความสำเร็จของธุรกิจนั้นขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ ดังนั้น ผู้มีหน้าที่รับผิดชอบในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงควรต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติการที่ดีเพื่อที่จะสร้างแนวความคิดให้เกิดเป็นผลงานที่เป็นรูปธรรม 7s Framework เป็นแนวคิด เกิดจากบริษัท McKinsey เป็นบริษัทที่ปรึกษาชื่อดังในสหรัฐอเมริกา ได้สร้างแบบจำลองขึ้นเพื่อใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ประเมินแผนกลยุทธ์ขององค์การ และประเมินความพร้อมในการนำแผนกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการขององค์การ แบบจำลอง 7s Framework หรือ 7s Model เป็นการศึกษาถึงความสัมพันธ์ในองค์ประกอบ 7 ประการ ประกอบด้วย

1. **กลยุทธ์ (Strategy)** หมายถึง การวางแผนเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมช่วยให้องค์การสามารถ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความชัดเจน มีความสอดคล้องกับโครงสร้างองค์การ และสามารถนำมาใช้เพื่อนำไปสู่การสร้างคุณค่าในเรื่องของความโดดเด่นในการดำเนินกิจการขององค์การ องค์การต้องมีการตรวจสอบถึงความพร้อมในแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ว่ามีความพร้อมมากน้อยเพียงใด

2. **โครงสร้าง (Structure)** หมายถึง โครงสร้างขององค์การธุรกิจ จะเชื่อมโยงไปประเด็นอื่น ๆ เป็นโครงสร้างที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงขนาดการควบคุม การรวมอำนาจ และการกระจายอำนาจ ของผู้บริหาร โครงสร้างองค์การแสดงในรูปผังแบ่งส่วนงาน (Organization Chart) เป็นองค์ประกอบที่มองเห็นและ สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามนโยบายของผู้บริหาร โครงสร้างต้องถูกกำหนดขึ้นเพื่อรองรับกับแผนกลยุทธ์ โครงสร้างต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้

3. **รูปแบบ (Style)** หมายถึง รูปแบบการบริหารของผู้บริหารระดับสูง ต้องมีรูปแบบวิธีที่เหมาะสมกับลักษณะองค์การ เพราะรูปแบบการบริหารงานของผู้บริหารที่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสามารถในการจูงใจ และเป็นแบบอย่างในการทำงานที่ดี ย่อมทำให้เกิดขวัญและกำลังใจต่อการทำงานของพนักงาน และไปสู่การขับเคลื่อนขององค์การธุรกิจให้ประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายขององค์การ

4. **บุคลากร (Staff)** หมายถึง องค์การต้องมีการวิเคราะห์ คัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ สร้างแรงจูงใจ และพฤติกรรมที่มีผลต่อการขับเคลื่อนขององค์การธุรกิจไปในทิศทางเดียวกัน ถ้าองค์การมีบุคลากรเป็นไปตามดังที่กล่าวไว้ จะนำไปสู่การทำงานตามแผนกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ

5. **ทักษะ (Skill)** หมายถึง ทักษะ สมรรถนะ และความสามารถของพนักงาน

ที่มีความโดดเด่น ความเชี่ยวชาญ ในด้านต่าง ๆ เช่น การผลิต การขาย หรือการให้บริการ ฯ ปัจจัยเหล่านี้จะนำไปสู่การขับเคลื่อนกลยุทธ์ขององค์กรให้เกิดประสิทธิผลมากขึ้น

6. ระบบ (System) หมายถึง กระบวนการ ระเบียบ หรือลำดับขั้นตอนของการปฏิบัติงาน ภายในองค์กรที่แสดงออกในรูปของกิจกรรมการทำงานที่ทำอยู่เป็นประจำ โดยทุกส่วนงานจะต้องเป็นระบบและมีความต่อเนื่องสอดคล้องประสานกันทุกระดับ เมื่อโครงสร้างกลยุทธ์ และระบบ ที่มีความสอดคล้องกันจะต้องมีผู้นำองค์กร หรือผู้บริหารเป็นตัวขับเคลื่อนในการบริหารจัดการ

7. ค่านิยมร่วม (Shared Value) หมายถึง ค่านิยมร่วมกันระหว่างคนในองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน หรือเปรียบเสมือนศูนย์รวมที่ต้องเชื่อมโยงกันกับ 6 องค์ประกอบที่ผ่านมา การขับเคลื่อนองค์กรธุรกิจ ต้องร่วมกันขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน และมองเป้าหมายเดียวกัน ให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กรไปพร้อมกัน

แบบจำลอง 7s Framework หรือ 7s Model ที่นำมาใช้ในการประเมินความพร้อม ซึ่งจะพิจารณาถึงความสอดคล้องและการประสานกันของปัจจัยทั้ง 6 ตัวที่มีต่อปัจจัยทางด้านกลยุทธ์ (Strategy) ความพร้อมและความสอดคล้องต้องเกิดขึ้นกับทุกปัจจัย จะสามารถขับเคลื่อนองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

10.4 ความสำเร็จการนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ

ความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ นอกจากการวิเคราะห์ถึงความพร้อมและความสอดคล้องถึงปัจจัยต่าง ๆ ตามแนวคิดทฤษฎี 7s Framework แล้วยังมีปัจจัยที่สำคัญที่ผู้บริหารองค์กรต้องนำมาใช้เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ ประกอบด้วย

10.4.1 การเปลี่ยนแปลงของกลยุทธ์ (Change of Strategy)

การบริหารการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ผู้บริหารองค์กรต้องมีการนำหลักบริหารการเปลี่ยนแปลงมาใช้งานให้เหมาะสมต่อสถานการณ์ปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วเกิดจากปัจจัยหลายประการ เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง การแข่งขัน พฤติกรรมผู้บริโภค หรือความก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีที่ล้ำสมัย ฯ ปัจจัยดังกล่าวเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติองค์กรต้องเตรียมความพร้อมถึงสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่อาจจะเกิดขึ้น ระดับของสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงในกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ระดับของการเปลี่ยนแปลง

- 1) ระดับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์คงความต่อเนื่อง (Continuation Strategy)
การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร เมื่อแผนกลยุทธ์นำมาสู่ภาคปฏิบัติ ปัจจัย

สภาพแวดล้อมในช่วงดังกล่าวไม่ส่งผลกระทบต่อแผนการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผน องค์กรจะไม่มี การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ จะดำเนินกลยุทธ์ตามแผนที่ได้กำหนดไว้

2) ระดับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เล็กน้อย (Routine Strategy Change)

การวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร เมื่อแผนกลยุทธ์นำมาสู่ภาคปฏิบัติ ปัจจัยและสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลง เล็กน้อย เช่น เกิดการเปลี่ยนแปลงทางด้านการตลาด กิจกรรมการตลาด หรือมาตรการขอความร่วมมือของภาครัฐ เป็นต้น ซึ่งทำให้องค์กรต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้เกิดความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น มาตรการ ขอความร่วมมือ ลดปริมาณการใช้ บรรจุภัณฑ์ที่ทำลายสิ่งแวดล้อม องค์กรอาจต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

3) ระดับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ภายในขอบเขต (Limited Strategy Change)

ระดับของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ภายในขอบเขต เกิดขึ้นจากการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรในขณะนั้นมีความเหมาะสม แต่เมื่อองค์กรนำแผนกลยุทธ์สู่ภาคปฏิบัติจริง ปัจจัยและสภาพแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลง เช่น การบริโภคสินค้าที่เปลี่ยนไปจากเดิม สินค้ารูปแบบเดิมไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บริโภค องค์กรต้องปรับเปลี่ยนและนำเสนอสินค้าใหม่ให้ตอบสนองความต้องการกับกลุ่มผู้บริโภค

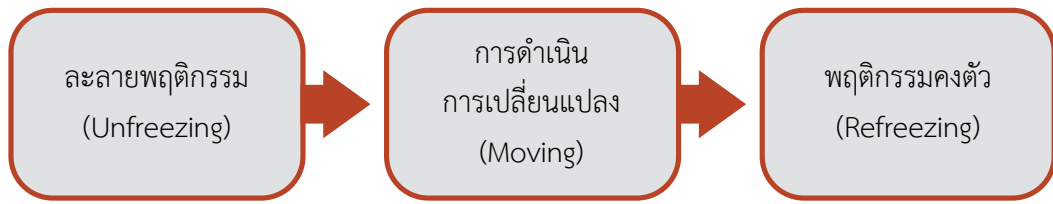
4) การเปลี่ยนทิศทางขององค์กร (Organization Redirection)

เป็นการที่องค์กรเปลี่ยนทิศทางการบริหารองค์กร ซึ่งเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยและสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อแผนกลยุทธ์ และแผนการปฏิบัติงานเป็นอย่างมาก การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้องค์กรต้องมีการปรับแผนกลยุทธ์เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เช่น เปลี่ยนแปลงประเภทของกิจการ ปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร ลักษณะงาน เน้นการเพิ่ม หรือยกเลิกแผน

5) ระดับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์แบบรุนแรง (Radical Strategy Change)

เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง ลักษณะขององค์กร แต่กิจการไม่เกิดการเปลี่ยนแปลง ผลกระทบจะเกิดขึ้นกับตัวผลิตภัณฑ์ และการเปลี่ยนแปลงของตลาด เช่น การควมรวมของ ธนาคารธนาชาติ กับ ธนาคารทหารไทย และการควมรวมของ ดีแทค กับ ทรู เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างใหม่ขององค์กรเกิดขึ้น

กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารองค์กรสามารถบริหารการเปลี่ยนแปลงให้เกิดประสิทธิภาพเป็นไปได้ด้วยดี ผู้บริหารควรศึกษาถึงระบบการเปลี่ยนแปลง ด้วยการศึกษาถึงแบบจำลองการเปลี่ยนแปลงของ เคิร์ท ลิวิน (Kurt Lewin) มาปรับใช้กับองค์กร ซึ่งกล่าวว่าความสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วย 3 ขั้นตอน (ภาพที่ 32)



ภาพที่ 32 กระบวนการเปลี่ยนแปลง

1. ละลายพฤติกรรม (Unfreezing) การพยายามเปลี่ยนแปลงจากสถานะเดิมที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน มีการวางแผนการเปลี่ยนแปลงอย่างรอบคอบ พิจารณาถึงการเปลี่ยนแปลงในแต่ละกิจกรรม เพื่อไม่ให้เกิดแรงต้านทานต่อการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารองค์การต้องให้ข้อมูลข่าวสารกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อรับทราบและยอมรับถึงการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

2. การดำเนินการเปลี่ยนแปลง (Moving) การสร้างการเปรียบเทียบให้เกิดแก่ระบบ โดยการพัฒนารูปแบบของระบบใหม่ให้เกิดขึ้น ผู้นำหรือตัวแทนการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจเป็นผู้บริหารองค์การ จะต้องเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงของระบบ หากมีปัญหาเกิดขึ้นสามารถแก้ไขปัญหาได้ทันทั่วทั้ง

3. พฤติกรรมคงตัว (Refreezing) การพยายามรักษาเสถียรภาพของการเปลี่ยนแปลงโดยการรักษาสมดุล การเปลี่ยนแปลงเสร็จสิ้นสมบูรณ์ เมื่อองค์การมีการตรวจสอบติดตามและประเมินผล ถึงการเปลี่ยนแปลงว่ามีผลสำเร็จเพียงใด ล้นสุดเมื่อใด และการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นคงอยู่ต่อไปอย่างไร

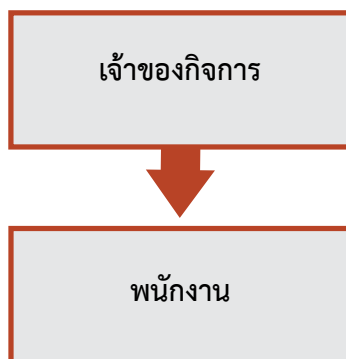
สาเหตุการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง เป็นปัจจัยที่สำคัญทำให้การนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติเป็นอุปสรรคในการดำเนินงาน ซึ่งสาเหตุส่วนใหญ่เกิดจากความรู้สึกที่ว่าตนเองสูญเสียในงานของตนเองที่ทำอยู่ ความไม่มั่นคงในงานซึ่งจะส่งผลกระทบต่อ อำนาจ รายได้ สถานะทางสังคม และการขาดความเชื่อมั่นในแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ตั้งแต่แรก

10.4.2 รูปแบบโครงสร้างองค์การ (Organizational Structure)

เป็นระบบที่แสดงถึงความสัมพันธ์ ความเชื่อมโยงของตำแหน่งงานต่าง ๆ ภายในองค์การ และเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การกำหนดโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมต้องคำนึงถึง รูปแบบ อำนาจ หน้าที่ สายการบังคับบัญชาและการสื่อสาร โครงสร้างองค์การสามารถปรับเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและเหมาะสมกับการนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติขององค์การ รูปแบบโครงสร้างองค์การโดยทั่วไปประกอบด้วย

1) โครงสร้างองค์กรแบบง่าย (Simple Organizational Structure)

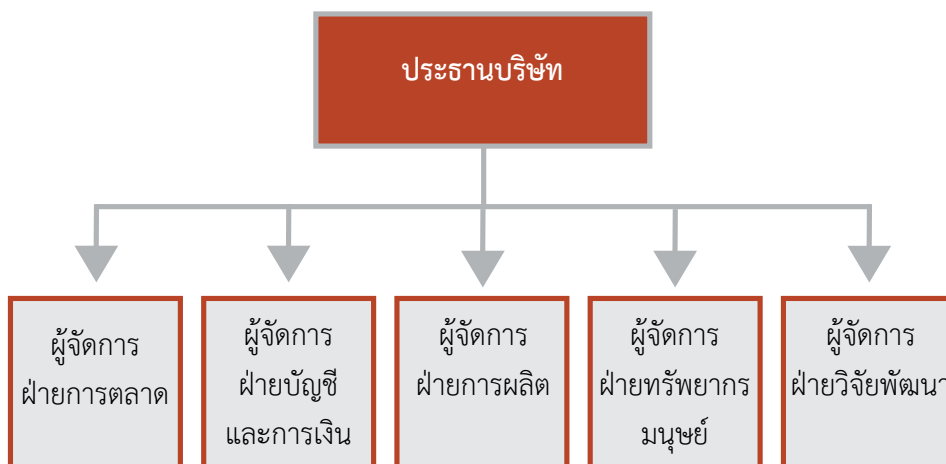
เป็นโครงสร้างองค์กรที่มีขนาดเล็ก เป็นโครงสร้างที่มีลักษณะไม่เป็นทางการ การบริหารงานเป็นลักษณะการรวมอำนาจ โดยเจ้าของกิจการ สั่งการไปยังพนักงาน มีความยืดหยุ่น ความคล่องตัวสูง การตัดสินใจที่รวดเร็ว เช่น ค้าปลีกขนาดเล็ก ร้านอาหาร ตัวอย่างโครงสร้างองค์กรแบบง่าย (Simple Organizational Structure) (ภาพที่ 33)



ภาพที่ 33 โครงสร้างองค์กรแบบง่าย (Simple Organizational Structure)

2) โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ (Functional Organizational Structure)

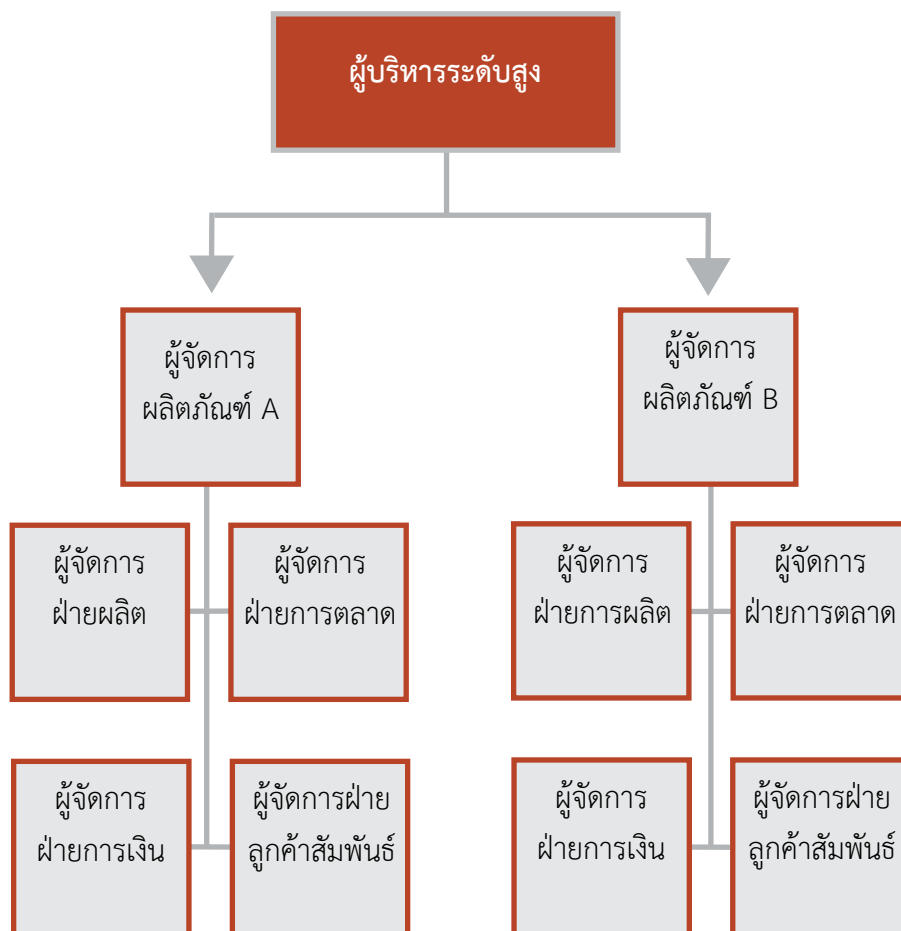
เป็นโครงสร้างองค์กรที่แบ่งตามประเภทหรือหน้าที่ของงาน ให้เกิดความสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร การจัดโครงสร้างองค์กรในลักษณะดังกล่าว ทำให้พนักงานเกิดความเชี่ยวชาญในการทำงานอย่างลึกซึ้งในงานหน้าที่ของตนเอง เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายการผลิต ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายวิจัยพัฒนา เป็นต้น ตัวอย่างโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ (Functional Organizational Structure) (ภาพที่ 34)



ภาพที่ 34 โครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ (Functional Organizational Structure)

3) โครงสร้างองค์การตามการแบ่งส่วนงาน (Division Organizational Structure)

เป็นโครงสร้างองค์การตามผลิตภัณฑ์หรือตามตลาด แต่ละส่วนงานจะรวบรวมผู้เชี่ยวชาญเฉพาะมาจัดตั้งเป็นฝ่ายงานต่าง ๆ ขึ้นอีกครั้งหนึ่ง ตัวอย่างโครงสร้างองค์การตามการแบ่งส่วนงาน (Division Organizational Structure) (ภาพที่ 35)

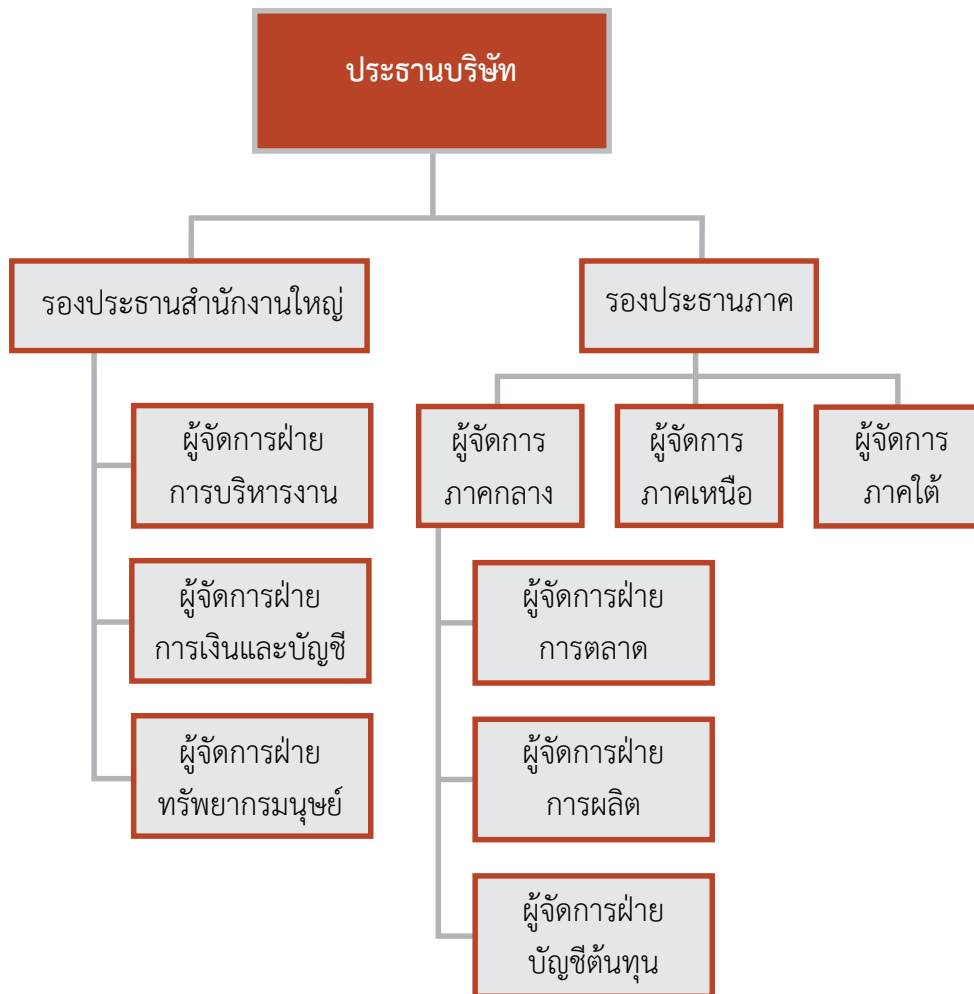


ภาพที่ 35 โครงสร้างองค์การตามการแบ่งส่วนงาน (Division Organizational Structure)

4) โครงสร้างองค์การตามภูมิศาสตร์ (Geographical Organizational Structure)

เป็นโครงสร้างองค์การที่แบ่งหน่วยงานการรับผิดชอบออกเป็นภูมิภาค เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดในแต่ละพื้นที่ การจัดโครงสร้างองค์การในรูปลักษณะดังกล่าวเพื่อต้องการให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและสามารถประหยัดต้นทุนค่าใช้จ่ายขององค์การ

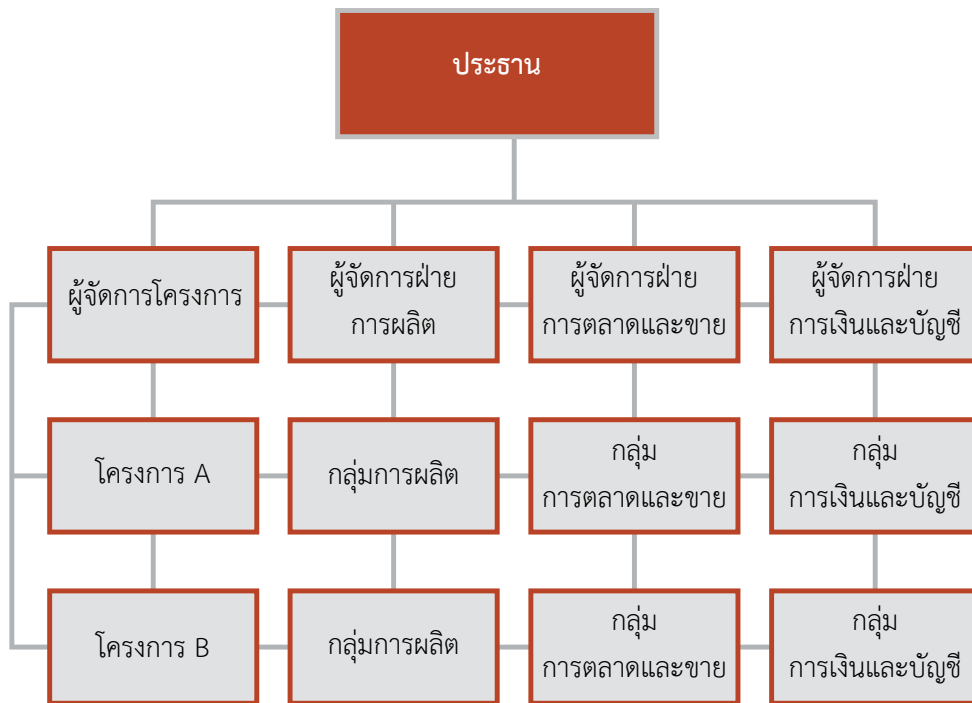
ได้ ตัวอย่างโครงสร้างองค์การตามภูมิศาสตร์ (Geographical Organizational Structure) (ภาพที่ 36)



ภาพที่ 36 โครงสร้างองค์การตามภูมิศาสตร์ (Geographical Organizational Structure)

5) โครงสร้างแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure)

เป็นโครงสร้างองค์การที่ให้ความสำคัญกับหน้าที่ของงาน และกิจกรรมหรือโครงการควบคู่กัน สายการบังคับบัญชามีทั้งแนวนอนและแนวตั้ง มีความซับซ้อน แต่สามารถช่วยในการดำเนินงานได้ทันทั่วทั้งที่ในยามฉุกเฉิน และมีการใช้ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด ตัวอย่างโครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure) (ภาพที่ 37)



ภาพที่ 37 โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์ (Matrix Structure)

10.4.3 กลไกวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture)

เป็นกลไกในการขับเคลื่อนหรือการดำเนินงานทางด้านวัฒนธรรมองค์การ ให้สามารถดำเนินงานอยู่ได้ ภายใต้แนวความคิด ค่านิยม ความเชื่อ ทศนคติ และความคาดหวังที่มีอยู่ร่วมกันอย่างต่อเนื่องของสมาชิกองค์การ กลไกวัฒนธรรมองค์การเปรียบเสมือนวิธีการทำงานของบุคลากรในองค์การ เพื่อบรรลุความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ กลไกวัฒนธรรมองค์การ เป็นปัจจัยหนึ่งที่องค์การควรให้ความสำคัญเพราะ เป็นกลไกในการขับเคลื่อนให้นำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติเกิดขึ้นอย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ขององค์การ

กลไกวัฒนธรรมองค์การ เป็นสิ่งที่องค์การยึดถือปฏิบัติมาอย่างต่อเนื่องจึงทำให้เกิดความแข็งแกร่ง ด้วยเหตุดังกล่าวเมื่อองค์การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติหากไม่ให้ความสำคัญหรือมีความละเลย อาจส่งผลต่อการไม่ยอมรับและเกิดการต่อต้านของบุคลากร กลไกวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อความสามารถทำให้องค์การไม่บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ดังเช่น (ตารางที่ 7)

ตารางที่ 7 ผลกระทบกลไกวัฒนธรรมองค์การนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ

กลไกวัฒนธรรม	วัฒนธรรมองค์การ	ผลกระทบต่อวัฒนธรรมขององค์การ
ระดับปฐมภูมิ	การประเมิน และการติดตามผลการปฏิบัติงาน	1. การประเมิน และการติดตามผลการปฏิบัติขององค์การมีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบจากเดิมมาก ปานกลาง น้อย หรือ คงเดิม 2. ปัจจัยหรือมาตรการที่ใช้ในการประเมิน และติดตามผลที่มีการเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม
	พฤติกรรมและปฏิกิริยาของผู้นำองค์การ	พฤติกรรมและปฏิกิริยาของผู้นำองค์การเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดผลกระทบกับวัฒนธรรมองค์การ คือ 1. ผู้นำควรใช้ เทคนิคการสั่งการแบบใดเพื่อการจูงใจ 2. ใช้รูปแบบการเป็นผู้นำอย่างไร 3. แก้ไขปัญหาอย่างไรเมื่อองค์การเกิดวิกฤติ หรือความขัดแย้ง
	บุคลากรในองค์การ	การที่องค์การมีกลไกที่ชัดเจนเพื่อจูงใจ และสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน 1. การมีแผนงานการสรรหาคัดเลือก บุคลากรที่ชัดเจน 2. การมีแผนงานการเลื่อนตำแหน่งงานอย่างเป็นระบบ 3. การจัดแผนทางด้านผลตอบแทนและสวัสดิการอย่างเป็นธรรม
	การให้รางวัล และบทลงโทษ	การมีแผนงานเพื่อจูงใจสมาชิกให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล คือ 1. มีแผนงานด้านเกณฑ์การจัดสรรรางวัลและการลงโทษ ให้กับบุคลากรได้รับทราบทุกคน 2. พฤติกรรมแบบใดจะได้รับรางวัล 3. พฤติกรรมแบบใดจะถูกลงโทษ

ตารางที่ 7 ผลกระทบกลไกวัฒนธรรมองค์การนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ (ต่อ)

กลไกวัฒนธรรม	วัฒนธรรมองค์การ	ผลกระทบต่อวัฒนธรรมขององค์การ
ระดับ τυதியภูมิ	โครงสร้างองค์การ	การกำหนดโครงสร้างองค์การต้องมีความเหมาะสม ต้องคำนึงถึง รูปแบบ อำนาจ หน้าที่ สายการบังคับบัญชาและการสื่อสาร โครงสร้างองค์การสามารถปรับเปลี่ยนไปตามการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ก่อให้เกิดผลกระทบน้อยที่สุดกับการทำงาน
	ระเบียบวิธีการปฏิบัติ	เป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์การให้พนักงานนำมาใช้ในการยึดถือปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม เช่น 1. การมีกฎระเบียบข้อบังคับในการทำงาน 2. การมีข้อบังคับทางจริยธรรม 3. การมีคู่มือการทำงาน เป็นต้น
	ความเป็นมาทางประวัติศาสตร์ขององค์การ	ความเป็นมาทางประวัติศาสตร์ขององค์การจะทำให้บุคลากรเกิดความเข้าใจในวัฒนธรรมการทำงานในองค์การ และรับรู้อุดมการณ์ การก่อตั้งธุรกิจว่าผ่านอะไรมา และสร้างชื่อเสียงอะไรมาบ้าง ทำให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจ ที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในองค์การ
	ปรัชญาองค์การ	เป็นสิ่งที่แสดงถึงหลักการขององค์การในการดำเนินงานที่บุคลากรต้องมีและยึดถือปฏิบัติ เช่น กรณี บริษัท 3M มีปรัชญาองค์การ คือ การสร้างนวัตกรรมใหม่อยู่เสมอ ดังนั้นพนักงานทุกคน จะเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์ สามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ บริษัท 3M จึงมีผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดอย่างสม่ำเสมอ

10.4.4.ภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน (Operational Leadership)

เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้นำ ที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ การนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ ผู้นำจึงมีส่วนสำคัญต่อการ รับผิดชอบ ผลักดัน สนับสนุน ส่งเสริม ใหบุคคลากรปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความราบรื่นในการดำเนินงาน ผู้นำต้องมีความรู้ ความสามารถในการแก้ไข และปรับเปลี่ยนสถานการณ์เลวร้ายหลาย ๆ อย่างให้กลับมาดีขึ้นได้ และสามารถแปลงกลยุทธ์ให้เป็นกระบวนการทำงานได้อย่างเหมาะสม และมีประสิทธิภาพภาวะการณเป็นผู้นำในการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย

1) ผู้นำระดับจุลภาค (Micro Leadership)

เป็นผู้นำหรือผู้บริหารองค์การในระดับกลางและระดับต้น เป็นผู้รับนโยบาย และแผนกลยุทธ์จากผู้นำระดับสูง ถ่ายทอดสู่ระดับภาคปฏิบัติการ เป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่มีขอบเขตความรับผิดชอบต่องานหน้าที่เฉพาะด้านและแผนปฏิบัติการ

2) ผู้นำระดับโครงสร้าง (Structural Leadership)

เป็นผู้นำที่ถูกแต่งตั้งโดยโครงสร้างตามตำแหน่ง ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความนับถือ เชื่อฟังตามคำสั่งและปฏิบัติตาม เช่น องค์การมีการกำหนดระดับตำแหน่งงานในระดับต่าง ๆ ไว้ ตั้งแต่ระดับบน ระดับกลาง และระดับล่าง การบริหารงานด้วยการใช้ผู้นำตามตำแหน่งงานในระดับต่าง ๆ เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะเป็นผู้นำตามโครงสร้างที่องค์การกำหนด

3) ผู้นำระดับมหภาค (Macro Leadership)

เป็นผู้นำหรือผู้บริหารองค์การในระดับสูง หน้าที่หลักคือ การรับผิดชอบต่อตรงในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ขององค์การ ให้เกิดความเหมาะสมและมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบทั้งหมดขององค์การ เน้นการดำเนินงานภายนอกองค์การ มีบทบาทที่ส่งผลกระทบในวงกว้างซึ่งอาจเรียกผู้นำระดับมหภาคนี้อีกว่า ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพราะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคาดการณ์เหตุการณ์ในอนาคตได้ดี เป็นผู้สร้างองค์การให้มีความสามารถในการยืดหยุ่น และปรับตัวอยู่เสมอ และมีมุมมองระยะยาวที่เป็นเป้าหมายในการนำทางให้แก่องค์การได้อย่างชัดเจน ผู้นำระดับมหภาค ประกอบด้วย

3.1) ผู้นำเน้นการบังคับบัญชา เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับการสั่งการไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ปฏิบัติตามคำสั่ง ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ความคิดเห็นของตนเองถือเป็นคำสั่งที่เด็ดขาด ซึ่งผู้นำเหล่านี้จะเป็นผู้ที่กำหนดและวางแผนกลยุทธ์ด้วยตนเอง

3.2) ผู้นำเน้นการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้นำที่แสดงถึงความสามารถใน

การจัดการให้ความสำคัญกับผู้ได้บังคับบัญชา และกระตุ้นให้เกิดจิตสำนึก เปลี่ยนแปลงความเชื่อและสร้างทัศนคติ แรงบันดาลใจ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจของตนเอง เพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

3.3) ผู้นำเน้นการปรึกษาหารือ เป็นผู้นำที่ให้ความไว้วางใจและให้ความเชื่อถือกับผู้ได้บังคับบัญชา ความคิดเห็นที่เกิดขึ้นผู้บริหารนำมาใช้ในบางเรื่องที่เห็นว่าเป็นเรื่องที่ดี มีประโยชน์ การกำหนดนโยบายและการวางแผนกลยุทธ์เกิดขึ้นจากผู้นำ แต่บางเรื่องอาจเกิดขึ้นจากผู้ได้บังคับบัญชา ซึ่งผู้นำจะเป็นที่ปรึกษาให้กับผู้ได้บังคับบัญชาทุกส่วนในองค์การ

3.4) ผู้นำเน้นการมีส่วนร่วมกับทุกส่วนงาน ผู้นำให้ความเชื่อถือ ไว้วางใจ ยอมรับความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ การบริหารงานในองค์การเป็นลักษณะของการมีส่วนร่วม มีจุดประสงค์ร่วมกัน การตัดสินใจในการวางแผนและกำหนดนโยบายการบริหารงาน ผู้นำและผู้ได้บังคับบัญชามีส่วนร่วมกันในการตัดสินใจ

ทักษะการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้นำ ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับการนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ ดังนั้นผู้นำหรือผู้บริหาร ต้องนำศิลปะการบริหารมาใช้ในการตรวจสอบการดำเนินงานภายในองค์การว่าเป็นอย่างไร ถูกต้องตามแผนงานหรือวิธีการดำเนินงานหรือไม่ การมีทักษะในการควบคุมการปฏิบัติงานของผู้นำจะช่วยทำให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนกลยุทธ์ขององค์การ ทักษะที่ผู้นำควรมีได้แก่

1. ทักษะในการปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรต่าง ๆ ภายในองค์การ ผู้นำต้องปฏิสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์การ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี มีความสามัคคีพร้อมเป็นผู้นำในการขับเคลื่อนให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามความมุ่งหวังไว้

2. ทักษะในการจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ ภายในองค์การให้สอดคล้องกับงบประมาณที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ

3. ทักษะในการติดตามผลการปฏิบัติงาน ผลการดำเนินงาน ควรมีการจัดทำอย่างเป็นระบบ และนำผลการปฏิบัติงานมาทำการวิเคราะห์และประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงาน

4. ทักษะการจัดการองค์การเฉพาะกิจ เพื่อแก้ไขปัญหาอันอาจเกิดขึ้นโดยไม่คาดหมายด้วยการจัดองค์การแบบไม่เป็นทางการ เพื่อแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

10.4.5 กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติงาน (Action Plan Preparation Process)

เป็นขั้นตอนของการนำแผนกลยุทธ์ขององค์การ สู่อำนาจปฏิบัติจริง องค์การต้องมีการทบทวนถึงแผนกลยุทธ์ในระดับองค์การ ระดับหน้าที่ และทำการแปลงแผนกลยุทธ์ดังกล่าวให้เกิดเป็นแผนการดำเนินงานในปีนั้น ๆ ผู้บริหารองค์การต้องมีกระบวนการจัดทำแผนการ

ปฏิบัติงานให้เกิดความชัดเจน เพื่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร ในองค์กร แผนปฏิบัติงานที่องค์การจัดทำ ได้แก่ แผนการปฏิบัติงานโครงการต่าง ๆ แผน กิจกรรม หรือแผนงบประมาณ เป็นต้น

10.5 ตัวชี้วัดความสำเร็จการนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ

เป็นการประเมินผลความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ เพื่อใช้เป็น เครื่องมือในการบริหารงานหรือโครงการ รวมถึงเป็นการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงาน ของผู้รับผิดชอบในส่วนงานหรือโครงการต่าง ๆ ขององค์การ การประเมินความสำเร็จขององค์การ โดยทั่วไปใช้ตัวชี้วัดความสำเร็จ 4 ด้าน ประกอบด้วย

10.5.1 ด้านการเงิน (Financial) ตัวชี้วัดความสำเร็จทางการเงินในอดีต เป็นที่นิยมในเป็นอย่างมาก และองค์การโดยส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญกับเรื่องของการเงิน โดยเฉพาะองค์การที่มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน ความสำเร็จทางการเงินขององค์การส่วน ใหญ่จะให้ความสำคัญกับการเพิ่มขึ้นของยอดขาย รายได้ และการลดลงของต้นทุน

10.5.2 ด้านลูกค้า (Customers) องค์การจะให้ความสำคัญว่าลูกค้าหลักของ องค์การคือใคร องค์การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้ามากน้อยแค่ไหน ความสำเร็จทางด้าน ลูกค้าพิจารณาจาก การรักษาสถานลูกค้าเดิม การเพิ่มขึ้นของจำนวนลูกค้าใหม่ และการสร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้า เป็นต้น

10.5.3 ด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal Process) องค์การจะให้ความสำคัญกับกระบวนการภายในขององค์การ ที่สามารถสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า เช่น การ พัฒนาปรับปรุงการบริหารจัดการภายในองค์กร โดยการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า หรือการนำ เสนอสิ่งที่ลูกค้าต้องการ เป็นต้น

10.5.4 ด้านการพัฒนาองค์การและการเรียนรู้ (Organizational Development and Learning) องค์การจะให้ความสำคัญกับอนาคตขององค์การ เป็นมุมมองที่ช่วย สนับสนุน มุมมองหลักทั้ง 3 ด้าน คือ การเงิน ลูกค้า และกระบวนการภายในองค์กร เพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดขององค์การ

ตัวชี้วัดแห่งความสำเร็จ 4 ด้าน ขององค์การสามารถวัดและประเมินผล ดังต่อไปนี้

1) เติงคุณภาพ องค์การสามารถวัดและประเมินผลจาก คุณสมบัติของตัวสินค้า รูปลักษณ์ ความน่าเชื่อถือ ประสิทธิภาพในการบริการ ความสามารถในการเข้าถึงการบริการ ของลูกค้า เป็นต้น

2) เติงปริมาณ องค์การสามารถวัดและประเมินผลจาก ผลผลิตที่ได้รับจาก

กระบวนการในการทำงาน ซึ่งเป็นตัวเลข ดังเช่นจำนวนลูกค้าเพิ่มก็ราย ยอดขายเพิ่มขึ้นร้อยละ 45 เปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมา เป็นต้น

3) ด้านต้นทุน องค์การสามารถวัดและประเมินผลโดยพิจารณาจากต้นทุนที่ องค์การได้ลงทุนไว้ โดยพิจารณาถึงมูลค่าของทรัพยากรที่ลงทุน กับผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้น ว่ามีความคุ้มค่ามากน้อยเพียงใด

4) ด้านเวลา พิจารณาว่ากิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ มีกิจกรรมใดบ้างที่สามารถ ดำเนินงานให้แล้วเสร็จตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้

10.6 ปัญหาการนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ

ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ ขององค์การเกิดขึ้นจากสาเหตุหลาย ประการดังต่อไปนี้

10.6.1 การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ ไม่ชัดเจน ย่อมส่งผลกระทบต่อกรวางแผนกลยุทธ์ เพราะแผนกลยุทธ์ถูกกำหนดขึ้นจากทิศทาง ในอนาคตขององค์การที่กำหนดไว้

10.6.2 วัตถุประสงค์ของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ ไม่สอดคล้องกับวิสัย ทัศน์ขององค์การ

10.6.3 ผู้นำและผู้บริหาร ขาดภาวะในการเป็นผู้นำ และทิศทางการบริหารงาน ที่ขาดความชัดเจน ขาดความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่ดี

10.6.4 สภาพแวดล้อมระหว่างการวางแผน กับการนำแผนไปสู่ภาคปฏิบัติเกิด การเปลี่ยนแปลง มีปัญหาที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้นทำให้เกิดผลกระทบกับการดำเนินงาน เช่น กรณี การเกิดวิกฤติการณ์โควิด -19 เป็นต้นทำให้องค์การต้องปรับเปลี่ยนวิธีการดำเนินงานใหม่ เช่น การทำงานที่บ้านผ่านทาง Online เป็นต้น

10.6.5 การขาดการประสานงานของหน่วยงาน หรือหน่วยธุรกิจ เกิดจากความ ไม่เข้าใจกันของหน่วยงานภายในองค์การ และขาดการประสานงานที่ดีทำให้เกิดปัญหาขึ้นกับ องค์การ

16.6.6 การมีกิจกรรมอื่นเข้ามาแทรกในกิจกรรมหลักทำให้แผนการปฏิบัติงาน ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงาน ในบางครั้งทำให้เกิดการละเลยกับแผนงานให้ความสำคัญ กับกิจกรรมที่แทรกมากกว่า

16.6.7 บุคลากรในองค์การขาดการพัฒนาทักษะในการทำงาน นำไปสู่การขาด ทักษะในการทำงาน ประสิทธิภาพในการทำงานลดลงไม่สามารถทำงานให้บรรลุตามจุดมุ่งหมาย ได้

16.6.8 สารสนเทศ ข้อมูล ข่าวสาร ผลการดำเนินงานขององค์กร ไม่สามารถติดตามผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นได้ ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถตรวจสอบได้ ทำให้ไม่ถูกการดำเนินการแก้ไขในประเด็นต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

กรณีศึกษาความสำเร็จการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร ทำให้องค์กร ที่ปี ได้รางวัล “Best Corporate Bank Awards 2022” ที่มีความมุ่งมั่นเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าธุรกิจอย่างแท้จริง

กรณีศึกษา 10.1

ttb กับรางวัล “Best Corporate Bank Awards 2022”

“Best Corporate Bank Awards 2022” จาก Asiamoney เป็นนิตยสารการเงินแนวหน้าของเอเชีย โดยธนาคารนั้นคือ ทีเอ็มบีธนชาต หรือ ทีทีบี รางวัลที่ได้นั้นเกิดจาก ธนาคารที่มีความมุ่งมั่นเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าธุรกิจอย่างแท้จริงและ ยังให้ความช่วยเหลือกับลูกค้าผ่านวิกฤติโควิด-19 ได้อย่างราบรื่น เติบโตได้อย่างยั่งยืน และเป็นธนาคารที่มีการปรับตัวและโครงสร้างบริหารองค์กร ให้สามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างแข็งแกร่ง เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของลูกค้าธุรกิจอยู่ตลอดเวลา

ทีทีบี มีผู้นำทีมที่แข็งแกร่ง ที่ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ของธุรกิจเพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจนให้กับทีมงานในทุกภาคส่วนที่เกี่ยวข้อง ให้มีความร่วมแรงร่วมใจในการส่งมอบผลิตภัณฑ์และบริการให้กับลูกค้าธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ทางธุรกิจที่ผู้นำองค์กรให้ความสำคัญได้แก่

1. การทำงานของ ทีทีบี ภายใต้ปรัชญา “Make REAL Change”

หมายถึง การทำงานของทีมงานที่อยู่บนพื้นฐานการสร้างการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ลูกค้าทำธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพและเติบโตอย่างยั่งยืน โดยมุ่งเน้นการเข้าใจ ความต้องการของลูกค้าเป็นที่ตั้ง โดยเปลี่ยนบทบาทธนาคารจากธนาคารรูปแบบเดิม มาเป็นที่ปรึกษาทางการเงินที่ลูกค้าให้ความไว้วางใจและสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาว

2. การบริหารงานด้วยความเข้าใจองค์ประกอบทุกภาคส่วน

- มีการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อโฟกัสการให้บริการที่สอดคล้องกับ ความชำนาญของธนาคาร ทำให้เกิดการพัฒนาลิขสิทธิ์ บริการ ดิจิทัลโซลูชัน ด้วยการตอบ โจทย์กลุ่มลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุดอย่างแท้จริง

- พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่าง “ลูกค้า” กับ “เจ้าหน้าที่บริหารความสัมพันธ์ของธนาคาร” เพื่อสร้างความเข้าใจและความต้องการของลูกค้าทั้งในปัจจุบันและอนาคต เพื่อการต่อยอดสู่การเป็นพันธมิตรของลูกค้าในทุกสถานการณ์

- การมองสถานะเศรษฐกิจและภาวะการตลาดอย่างเข้าใจ อีกหนึ่งมิติที่ทีมทุกคนต้องศึกษาและทำความเข้าใจอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อที่จะสามารถวางกลยุทธ์ของธนาคารให้ไปในทิศทางที่ถูกต้องและมองหาโอกาสเพื่อการเติบโต

- ให้ความสำคัญกับสมดุลระหว่าง “ความสามารถในการทำกำไร” และ “การป้องกันความเสี่ยง” โดยการมองการเติบโตของรายได้ในเชิง Risk-Adjusted Return เพื่อให้มั่นใจว่าการทำงานสอดคล้องกับความเสี่ยงของธนาคาร ปัจจุบันความสามารถในการทำกำไรและการบริหารความเสี่ยงมีผลต่อการเติบโตขององค์กร

3. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ ดิจิทัลโซลูชัน แนวคิด Humanized Digital Banking ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ ดิจิทัลโซลูชัน ที่เป็นมิตร ง่าย และใช้งานได้จริง เพื่อแก้ไขปัญหาให้ลูกค้าอย่างแท้จริง ภายใต้เป้าหมายการก่อให้เกิดประโยชน์ใน 3 เรื่องหลัก

- การสนับสนุนด้านเงินทุนที่เพียงพอทั้งในระยะสั้น และรองรับการเติบโตในระยะยาว รวมถึงช่วยเสริมสภาพคล่องให้กับซัพพลายเออร์ หรือดีลเลอร์ของลูกค้าธุรกิจให้สามารถเข้าถึงแหล่งเงินทุนได้ง่ายขึ้น เช่น ซัพพลายเชน ไฟแนนซ์ซิง โซลูชัน

- การส่งมอบผลิตภัณฑ์ บริการ และดิจิทัลโซลูชัน ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพของการบริหารจัดการธุรกรรมทางการเงินให้ง่ายขึ้น และลดต้นทุนทางธุรกิจได้จริง เช่น บริการธนาคารดิจิทัลเพื่อโลกธุรกิจ ในรูปแบบโมบายแอปพลิเคชัน และบัญชีบริหารหลายสกุลเงิน

- การส่งเสริมคุณภาพชีวิตทางการเงินที่ดีให้กับพนักงานของบริษัท ของลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งบริการจ่ายเงินเดือน และดูแลสวัสดิการพนักงาน อย่าง ttb payroll plus เพราะเชื่อว่าพนักงานคือกลไกสำคัญของการเติบโตของธุรกิจ

4. การให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริการ และดิจิทัลโซลูชัน ที่สร้างการเติบโตทั้ง Ecosystem

“Best Corporate Bank Award 2022” เป็นบทพิสูจน์ความมุ่งมั่น ในการทำงานเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าธุรกิจอย่างแท้จริง โดยเฉพาะช่วง 2 ปีที่ผ่านมา ที่ทีมงานที่ทีปีทุกคนให้ความสำคัญกับการให้ความช่วยเหลือลูกค้าธุรกิจรอบด้าน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องลดภาระหนี้ การสนับสนุนวงเงินเพิ่มเติม การออกผลิตภัณฑ์ ดิจิทัลโซลูชันใหม่ ๆ ที่ช่วยลดต้นทุนที่ไม่จำเป็น หรือเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้การบริหารจัดการธุรกิจของลูกค้าให้ดียิ่งขึ้น เพื่อรองรับสถานะเศรษฐกิจที่ผันผวน และให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของทั้งลูกค้าและอุตสาหกรรมที่มีการปรับตัวอย่างรวดเร็ว เพื่อจะสร้างประโยชน์อันสูงสุดให้แก่ลูกค้าธุรกิจต่าง ๆ ทั่วประเทศ

ที่มา: ลงทุนแมน . (2565).

บทสรุป

การนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ (Strategy Implementation) หมายถึง เป็นขั้นตอนที่ดำเนินงานต่อจากการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เพื่อให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นความจริงและประสบความสำเร็จตามต้องการ การนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติจึงมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งองค์การจะต้องระบุว่า ใครเป็นผู้รับผิดชอบนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ มีกิจกรรมอะไรบ้างที่จะต้องกระทำ และมีวิธีการอย่างไรให้ผู้ปฏิบัติทุกคนดำเนินงานตามแผน

กระบวนการและขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจริงให้เกิดเป็นรูปธรรม มีขั้นตอนเหล่านี้

1. ทำความเข้าใจกลยุทธ์ (Understanding Strategy)
2. กำหนดแผนปฏิบัติการ (Planning the Action Plan)
3. ดำเนินงานตามแผน (Plan Execution)
4. ประเมินโครงการ (Project Evaluation)

เครื่องมือที่สำคัญ สำหรับการนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความสอดคล้องและสมดุลกันระหว่างสถานการณ์ ขั้นตอนการดำเนินงาน และปัจจัยสภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์ คือ 7s McKinsey Model ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ (Strategy)
2. โครงสร้าง (Structure)
3. ระบบ (System)
4. รูปแบบ (Style)
5. บุคลากร (Staff)
6. ทักษะ (Skill)
7. ค่านิยมร่วม (Shared Value)

ตัวชี้วัดความสำเร็จการนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ เป็นการประเมินผลความสำเร็จที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานตามแผนกลยุทธ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารงานหรือโครงการ รวมถึงเป็นการติดตาม และประเมินผลการดำเนินงานของผู้รับผิดชอบในส่วนงานหรือโครงการต่างๆ ขององค์การ การประเมินความสำเร็จขององค์การโดยทั่วไปใช้ตัวชี้วัดความสำเร็จ 4 ด้าน ประกอบด้วย

1. ด้านการเงิน (Financial)
2. ด้านลูกค้า (Customers)

3. ด้านกระบวนการภายในองค์กร (Internal Process)
4. ด้านการพัฒนาองค์กรและการเรียนรู้ (Organizational Development and Learning) การวัดผลความสำเร็จทำได้โดยวัดจาก

1. เชิงคุณภาพ
2. เชิงปริมาณ
3. ด้านต้นทุน
4. ด้านเวลา

ปัญหาการนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ เกิดจากสาเหตุดังต่อไปนี้

1. การกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์กรไม่ชัดเจน
2. วัตถุประสงค์ของหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กรไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กร
3. ผู้นำหรือผู้บริหารขาดภาวะในการเป็นผู้นำ และทิศทางการบริหารงานที่ขาดความชัดเจน
4. สภาพแวดล้อมระหว่างการวางแผนกับการนำไปสู่ภาคปฏิบัติเกิดการเปลี่ยนแปลง
5. การขาดการประสานงานของหน่วยงานหรือหน่วยธุรกิจ
6. การมีกิจกรรมอื่นเข้ามาแทรกในกิจกรรมหลักทำให้แผนการปฏิบัติงาน ขาดความต่อเนื่อง
7. บุคลากรในองค์กรขาดการพัฒนาทักษะในการทำงานที่ดี
8. สารสนเทศไม่สามารถติดตามผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นได้

การนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นส่วนสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะเป็นการประสานความร่วมมือกันระหว่างบุคลากรในส่วนงานต่าง ๆ ขององค์กร ได้อย่างสอดคล้อง และสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้อย่างเหมาะสม รวมถึง การสื่อสารระหว่างผู้บริหารภายในองค์กรในส่วนงานต่าง ๆ และบุคลากรมีความเข้าใจตรงกัน ปัจจัยเหล่านี้เป็นการเอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงาน และยังสามารถแปลงกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่ผลลัพธ์ตามความมุ่งหวังได้ หลังจากองค์กรนำกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ องค์กรต้องมีการตรวจสอบควบคุมและประเมินผลปฏิบัติงานและการดำเนินงานขององค์กรต่อไป ซึ่งเรื่องดังกล่าวนี้จะกล่าวถึงในบทต่อไป

บทที่ 11

การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์

Strategy Evaluation and Control

- 11.1 ความหมายการควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์
- 11.2 กระบวนการควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์
- 11.3 การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์
- 11.4 สารสนเทศการควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์
- 11.5 ปัญหาการควบคุมเชิงและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์

การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ และเป็นขั้นตอนสำหรับการตรวจสอบ การติดตาม และการประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ เพื่อให้เป็นไปตามแผนกลยุทธ์ และมีการปรับปรุงแก้ไขในกิจกรรมที่ส่งกระทบต่อการดำเนินงานให้ได้ผลลัพธ์ตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ตามแผนกลยุทธ์ขององค์กร การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ องค์กรต้องอาศัยการเปรียบเทียบระหว่างผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติจริง กับแผนกลยุทธ์ขององค์กรที่กำหนดไว้ ว่ามีผลการดำเนินงานเป็นอย่างไร เพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการดำเนินการแก้ไข เปลี่ยนแปลง ปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ จึงไม่ใช่เพียงแค่การติดตามผลการดำเนินงาน แต่ยังสนับสนุนให้บุคลากรสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหา และกำหนดแนวทางสำหรับการปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่องเพื่อบรรลุตามเป้าหมายในแผนกลยุทธ์ขององค์กร

11.1 ความหมายการควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์

การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) หมายถึง เป็นความพยายามของผู้บริหารในการติดตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ตั้งแต่เริ่มนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ และได้ทำการตรวจพบถึงปัญหา หรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร รวมถึงการปรับปรุงแก้ไขในเรื่องที่มีความสำคัญ และมีความจำเป็นที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าการดำเนินงานเป็นไปในทิศทางเพื่อความสำเร็จขององค์กร (Pearce II and Robinson. 2011)

การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) หมายถึง กระบวนการในการวัดผลการดำเนินงานขององค์การโดยการเปรียบเทียบกับเป้าหมายที่องค์การต้องการบรรลุ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นเพื่อสร้างความมั่นใจว่าองค์การสามารถดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายหรือเป็นไปตามผลลัพธ์ที่ได้กำหนดไว้ ด้วยการเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริงขององค์การ กับผลลัพธ์ที่ต้องการ ดังนั้นข้อมูลย้อนกลับเป็นผลลัพธ์ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารนำไปใช้ในการปรับปรุงแก้ไขในลำดับต่อไป (จตุรวัฒน์ ธนิจูรณ์. 2564)

การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) หมายถึง การกำกับติดตามและประเมินการดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์การว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ และควรปรับปรุงกลยุทธ์ตลอดจนการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างไร เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ การควบคุมกลยุทธ์จึงครอบคลุมการดำเนินงานขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (กึ่งทอง ทองใบ และคณะ .2560)

การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) หมายถึง เป็นกระบวนการควบคุมที่สร้างขึ้นทั้ง 3 ระดับขององค์การ คือระดับขององค์การโดยรวม ระดับของหน่วยธุรกิจ และระดับของหน้าที่งาน เพื่อสามารถประเมินได้ว่าองค์การสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ตั้งไว้หรือไม่ ตลอดจนการบรรลุถึงประสิทธิภาพ การมีคุณภาพ และการมีนวัตกรรมที่เหนือกว่า รวมถึงการตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่งหรือไม่ (สุพานี สฤษฏ์วานิช. 2553)

จากความหมาย การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) พอสรุปได้ว่า หมายถึง เป็นหน้าที่ในการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการทำงาน ตลอดจนการวิเคราะห์ปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้นกับองค์การ และการหาวิธีหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์การ ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ เพราะเป็นการตรวจสอบถึงความก้าวหน้าขององค์การในการดำเนินกลยุทธ์ การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ตามแผนงานที่วางไว้ รวมถึงเป็นการกระตุ้นให้เกิดการสนใจในตัวบุคลากรขององค์การให้ปฏิบัติตามกลยุทธ์ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์

วัตถุประสงค์ การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ มีประโยชน์ต่อองค์การมากมาย โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. เพื่อควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานขององค์การว่า เป็นไปตามแผนงาน และเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ พร้อมตรวจสอบความก้าวหน้าของแผนงานต่าง ๆ ว่าเป็นอย่างไร
2. เพื่อควบคุมและประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์ ว่ามีความสอดคล้อง

กับโครงสร้างองค์การ และเป็นกลไกในการควบคุมในด้านต่างๆขององค์การหรือไม่ เพื่อให้เป็นไปตามหลักการดำเนินงานที่ดีขององค์การ

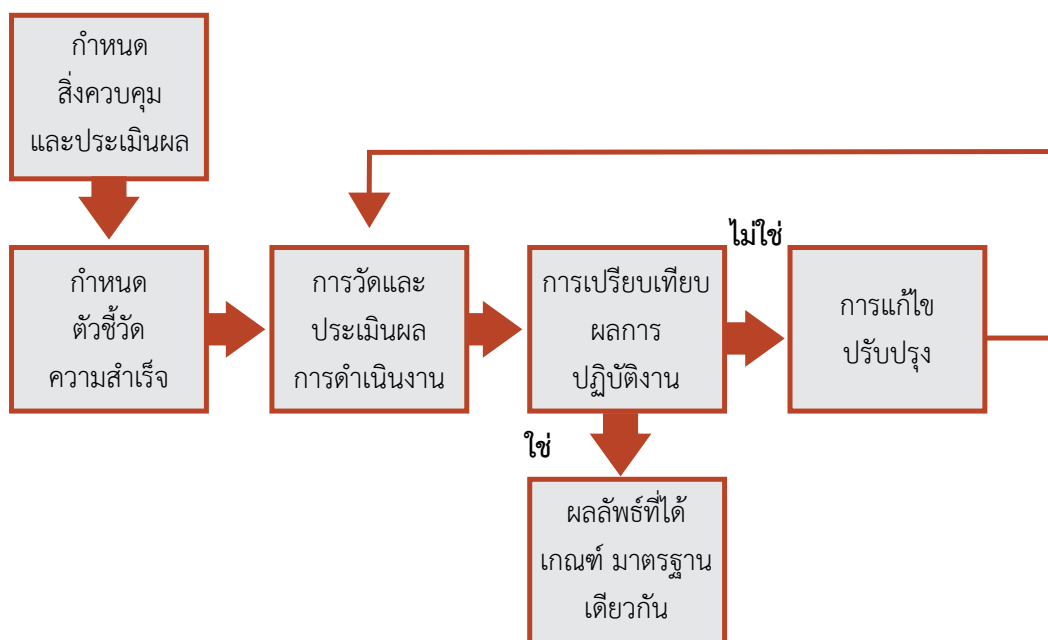
3. เพื่อควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงาน ด้วยการพิจารณาจากความถูกต้อง และความแม่นยำของแผนกลยุทธ์เมื่อนำแผนกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติ

4. เพื่อประเมินความถูกต้องจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกขององค์การ ว่ามีผลกระทบที่เกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม และมีความเกี่ยวข้องกับองค์การอย่างไร และได้มีการปรับกลยุทธ์การดำเนินงานให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างไร

5. เพื่อควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์การให้ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการให้ผลตอบแทนอย่างเหมาะสมตามผลงานของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นการจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานได้ทำงานตามเป้าหมายขององค์การในทุกระดับ

11.2 กระบวนการควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์

การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) เป็นการทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่าองค์การสามารถบรรลุความสำเร็จได้ ขั้นตอนการควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน (ภาพที่ 38) ประกอบด้วย



ภาพที่ 38 ขั้นตอนการควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์

11.2.1 กำหนดสิ่งที่จะควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์

เป็นการกำหนดหัวข้อ หัวเรื่อง หรือภาระงานที่ต้องการควบคุมและประเมินผลให้เกิดความชัดเจน สิ่งสำคัญของการต้องมีการกำหนดเป้าหมายของแผนกลยุทธ์ให้เกิดความชัดเจน หากมีความชัดเจนในเป้าหมาย การควบคุมและการประเมินผลจะทำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ตัวอย่างเช่น องค์การมีกำหนดเป้าหมายในการลดค่าใช้จ่ายในการผลิตที่ก่อให้เกิดปัญหาต้นทุนการผลิตสินค้าสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง หรือกำหนดว่าผลิตภัณฑ์ตัวที่ทำให้มียอดขายมากที่สุด เป็นต้น

11.2.2 กำหนดตัวชี้วัดหรือค่ามาตรฐานความสำเร็จ

การกำหนดค่ามาตรฐานที่ใช้ในการควบคุมและประเมินผลการดำเนินงาน เป็นการใช้การเปรียบเทียบระหว่างผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง กับค่ามาตรฐานที่องค์การกำหนดไว้ จึงต้องมีความชัดเจน มีความยืดหยุ่น และระบุถึงช่วงเวลาที่นำไปใช้ ค่ามาตรฐานอาจกำหนดเป็นค่าหนึ่ง ซึ่งอาจมีการกำหนดค่าบวกหรือลบได้ด้วย เช่น องค์การต้องการกำไรร้อยละ 30 บวกลบร้อยละ 5 ในปีนี้ เป็นต้น

11.2.3 การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน

ในการประเมินผลการดำเนินงาน องค์การทำการสร้างระบบหรือกำหนดวิธีการเพื่อวัดผลการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายขององค์การ ในการประเมินผลควรทำในช่วงเวลาการปฏิบัติงานจริง เมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคจากการดำเนินงาน สามารถปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างทันต่อเหตุการณ์ การควบคุมกลยุทธ์ต้องทำอย่างต่อเนื่องหากองค์การใช้วิธีการประเมินผลการดำเนินงานเมื่อสิ้นสุดโครงการ ผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินงานอาจไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อเป้าหมายการดำเนินงานขององค์การ ตัวอย่างกิจกรรมต้องการผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้นร้อยละ 30 ในปีนี้ องค์การจะต้องมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง อาจจะใช้วิธีการประเมินเป็นรายเดือน รายไตรมาส หากเกิดปัญหาสามารถแก้ไขและปรับปรุงได้ทันต่อสถานการณ์

11.2.4 การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน

การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับค่ามาตรฐาน เป็นการนำผลการปฏิบัติงานจริงมาเปรียบเทียบกับค่ามาตรฐานที่องค์การกำหนดไว้เพื่อให้ทราบถึงผลต่างที่เกิดขึ้นว่าเป็นเช่นไร หากผลการปฏิบัติงานจริงมีค่าเท่ากับ สูงกว่า หรือต่ำกว่าเล็กน้อย และองค์การยอมรับได้ การวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานถือเป็นจุดสิ้นสุด หากเมื่อทำการเปรียบเทียบแล้วมีค่าต่ำกว่าที่กำหนดไว้ ซึ่งองค์การยอมรับไม่ได้ ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

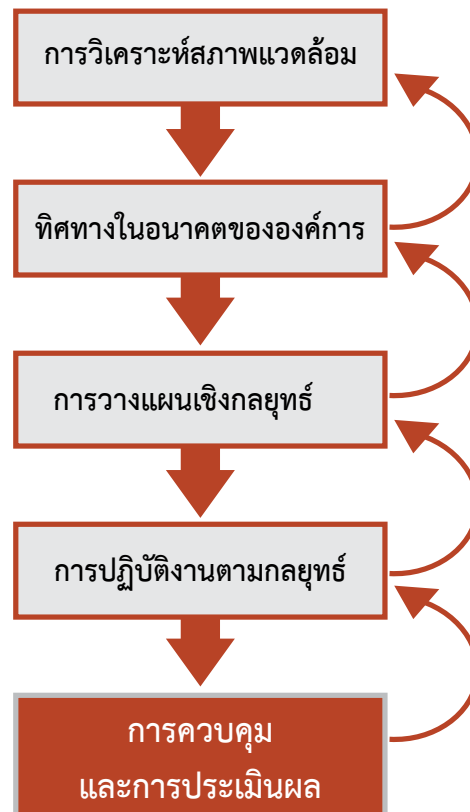
11.2.5 แนวทางการแก้ไขและปรับปรุงกลยุทธ์

การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานจริง กับค่ามาตรฐานที่องค์การกำหนดไว้ หากผลการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานจริงมีค่าต่ำกว่ามาตรฐาน ทำให้องค์การยอมรับไม่ได้

ผู้บริหารต้องดำเนินการให้เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ภายใต้งบประมาณที่มีอยู่ ผู้บริหารจะต้องมีการตรวจสอบว่ากระบวนการในการปฏิบัติงานต่าง ๆ นั้นดำเนินงานไปตามทิศทางที่ถูกต้องหรือไม่ และมีสาเหตุใดที่ทำให้องค์กรไม่บรรลุเป้าหมายตามแผนกลยุทธ์ได้ เพื่อนำสาเหตุดังกล่าวที่เกิดขึ้นมาใช้ในการแก้ไข ปรับปรุง ต่อไป

11.3 การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์

เป็นหน้าที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม การตรวจสอบ การประเมินผล และการวิเคราะห์ถึงปัญหา พร้อมกำหนดแนวทางการปรับปรุงการพัฒนาแผนกลยุทธ์ให้เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน ดังนั้นในการควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ องค์กรควรมีการควบคุมอย่างต่อเนื่อง (Continuous Control) โดยมีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเป็นรายเดือน รายไตรมาส หรือขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กร เพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างสม่ำเสมอและรวดเร็ว การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ เป็นติดตามการทบทวนและการประเมินผล 4 ระดับ ดังนี้ (ภาพที่ 39)



ภาพที่ 39 การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์

11.3.1 การติดตามผลการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์

เป็นการเฝ้าระวังและการตรวจสอบความคาดเคลื่อนจากแผนงานที่องค์การได้กำหนดไว้กับการปฏิบัติงานจริง หากมีการคาดเคลื่อนเกิดขึ้นองค์การสามารถปรับปรุง และแก้ไขในปัญหาได้อย่างทันทั่วทั้งที่เพื่อให้เกิดผลกระทบกับองค์การน้อยที่สุด การติดตามผลการปฏิบัติงานองค์การสามารถกำหนดเป็นกิจกรรมหรือเป็นขั้นตอนของกิจกรรมได้ การกำหนดกิจกรรมองค์การต้องยึดวัตถุประสงค์ และเป้าหมาย ของแผนงานหลักและกำหนดเป็นโครงการ ด้วยการจำแนกเป็นโครงการ และแยกเป็นโครงการย่อย ๆ เพื่อตรวจสอบการดำเนินงาน หรือผลผลิตที่เกิดขึ้นในแต่ละโครงการ หรือกิจกรรม โดยมีการกำหนดตารางเวลาเริ่มต้นการทำงาน และสิ้นสุดการทำงาน ของโครงการ และกิจกรรม

11.3.2 การประเมินผลการปฏิบัติงานของงานโครงการ และความสำเร็จขององค์การ

เป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานของงานโครงการ และความสำเร็จขององค์การ กับค่าเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้ในรูปของผลลัพธ์ (Outcome) และผลผลิต (Output) ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานสามารถทำได้โดย

1. การประเมินผลเชิงคุณลักษณะ (Qualitative Measurements)

เป็นการพิจารณาถึงผลการปฏิบัติงานที่เปรียบเทียบกับค่าเป้าหมาย หรือเป็นคำอธิบายถึงเกณฑ์การประเมิน ค่าเป้าหมายจะทำหน้าที่เสมือนกับเป็นเกณฑ์มาตรฐาน การประเมินเชิงคุณลักษณะโดยทั่วไป ควรพิจารณาถึงค่าเป้าหมายควบคู่กัน เพราะการประเมินเชิงคุณลักษณะเป็นการประเมินในภาพกว้าง ๆ เช่น คุณภาพของการผลิต คุณภาพของบุคลากร การขาด การลา การมาสาย ซึ่งเป็นการประเมินที่ไม่เฉพาะเจาะจงและไม่ได้บ่งบอกในเชิงปริมาณ

2. การประเมินผลเชิงปริมาณ (Quantitative Measurement)

เป็นการเปรียบเทียบมูลค่าของผลงานที่ได้รับกับค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานในเชิงปริมาณ (ตัวเลข) ซึ่งเป็นการประเมินที่มีความชัดเจน ผลจากการประเมินจะมีลักษณะทางกายภาพ ซึ่งสามารถประเมินออกมาในรูปของ จำนวน ร้อยละ ระยะเวลา เป็นต้น เช่น การวัดผลตอบแทนจากการลงทุนในโครงการต่าง ๆ ขององค์การ 35% ต่อปี กำไรต่อหุ้น 15% ปี ยอดขายเพิ่มขึ้น 20% ต่อปี เป็นต้น

3. การประเมินจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder's Audit)

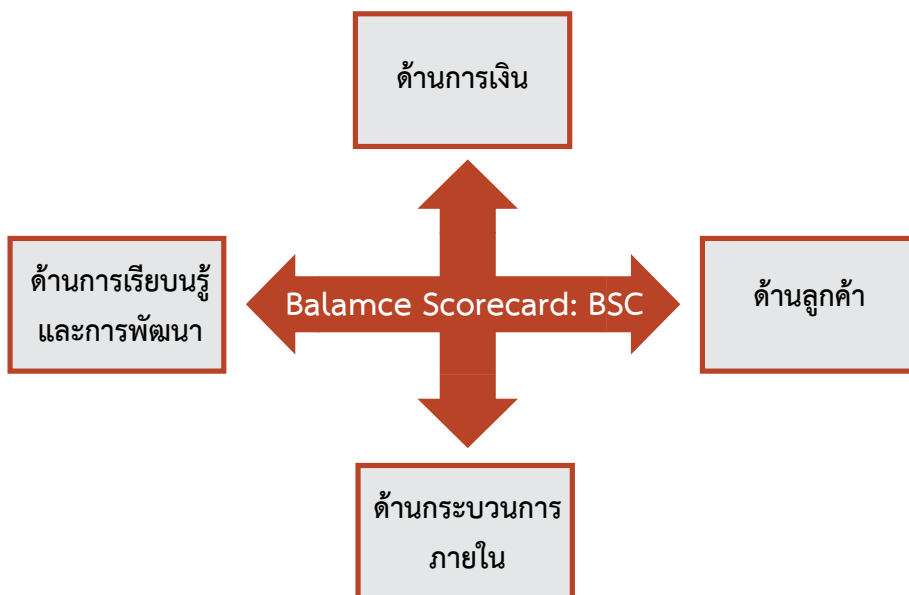
เป็นการพิจารณาสำรวจความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ ผู้ถือหุ้น หรือผู้มีส่วนร่วมลงทุนในกิจการขององค์การ การประเมินผลการดำเนินงานสำหรับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ ย่อมมีมาตรฐานในการประเมินผลที่อาจมีความแตกต่างกัน อาจเป็นมาตรฐานที่มีลักษณะเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ก็สามารถทำได้ การประเมินในลักษณะดังกล่าวอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การได้

4. การประเมินผลด้วยการเปรียบเทียบกับคู่แข่งทางธุรกิจ (Benchmarking)

องค์การอาจนำไปเปรียบเทียบกับธุรกิจที่ดำเนินงานในอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือเป็นคู่แข่งทางธุรกิจ เพื่อใช้เป็นมาตรฐานการเปรียบเทียบการดำเนินงานขององค์การ การประเมินผลจะใช้วิธีการเปรียบเทียบจากการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์การ เช่น ด้านผลิตภัณฑ์ การบริการ วิธีการปฏิบัติงาน และอื่นๆ หากคู่แข่งเปรียบเทียบสามารถทำได้ดีกว่าองค์การ ผลลัพธ์ที่ได้จากการเปรียบเทียบนั้นองค์การควรนำมาใช้ในการปรับปรุงเพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศในการดำเนินงาน

5. การประเมินผลด้วยแบบจำลอง บาลานซ์ สกอร์ การ์ด (Balance Scorecard: BSC)

เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมินผล (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์การเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การ ปัจจัยที่เอื้อต่อความสำเร็จขององค์การ โดยการนำแบบจำลอง บาลานซ์ สกอร์ การ์ด (Balance Scorecard: BSC) มาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งจะครอบคลุมปัจจัยหลัก 4 ด้าน (ภาพที่ 40) ประกอบด้วย



ภาพที่ 40 การประเมินผลด้วยแบบจำลอง บาลานซ์ สกอร์ การ์ด (Balance Scorecard: BSC)

5.1 ด้านการเงิน (Financial Perspective) เป็นการพยายามให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรเกิดความมั่นใจว่า จะได้รับผลตอบแทนจากการลงทุน และการจัดการความเสี่ยงหลักที่เกี่ยวกับธุรกิจได้อย่างเหมาะสม และสามารถตอบสนองความต้องการกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กรได้เท่าเทียมกันและทุกคน

5.2 ด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นการพยายามสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการสร้างความสุขให้กับลูกค้าและเข้าใจในตัวลูกค้า

5.3 ด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) เป็นการพยายามบอกถึงประสิทธิภาพภายในองค์กร และเป็นการบอกถึงว่า “องค์กรมีอะไรดี” ลูกค้าถึงเลือกซื้อสินค้าจากองค์กร เช่น การพัฒนานวัตกรรมสินค้า การบริการที่ดีและเป็นเลิศเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างต่อเนื่อง

5.4 ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) เป็นการพยายามปรับเปลี่ยนเรียนรู้ที่จะทำให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน หรือเป็นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานขององค์กรเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการดำเนินงานมากขึ้น ตัวอย่างการจัดทำ Balanced Scorecard (ตารางที่ 8)

ตารางที่ 8 ตัวอย่างแบบจำลอง บาลานซ์ สกอร์ การ์ด (Balance Scorecard: BSC)

มุมมอง	กลยุทธ์	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัดความสำเร็จ
ด้านการเงิน	การสร้างรายได้เติบโตทางธุรกิจ	1.การเพิ่มรายได้ 2.เพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและลดการสูญเสียระหว่างผลิตน้อยลง 3. การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ	1. รายได้เพิ่มขึ้นไม่น้อยกว่าปีละ 25% 2. ต้นทุนในการผลิตต่อหน่วยลดลง 5-10 % 3.การเสียหายการผลิตเท่ากับ 0% 4. จำนวนแหล่งเงินทุนดอกเบี้ยต่ำอย่างน้อย 2 แหล่ง
ด้านลูกค้า	การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	1. สร้างภาพลักษณ์ที่ดี 2.กระบวนการด้านการตลาด 3.การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์	1. ความยอมรับของลูกค้าที่มีต่อองค์การไม่น้อยกว่าร้อยละ 95 2. การรักษาฐานลูกค้าเดิมได้ทั้งหมดและการเพิ่มฐานลูกค้าใหม่ไม่น้อยกว่าร้อยละ 15 ต่อปี 3. การสร้างความพึงพอใจในการให้บริการกับลูกค้าไม่น้อยกว่าร้อยละ 98 ของทุกปี
ด้านกระบวนการภายในองค์การ	การสร้างนวัตกรรมเพื่อสนองตอบกับลูกค้า	เพิ่มความหลากหลายและทางเลือกในตัวสินค้าและบริการมากขึ้น	1. จำนวนสินค้าและบริการเพิ่มขึ้นอย่างน้อยปีละ 2 รายการ 2. การรับประกันในตัวสินค้าและบริการทุกรายการอย่างน้อย 2 ปี
องค์การการเรียนรู้และการเติบโตขององค์การ	การสร้างความรู้ที่ยั่งยืนให้กับองค์การ	1. พัฒนาความรู้ ความสามารถของพนักงาน 2.การสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน 3. การพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน	1. พนักงานทุกคนในองค์การต้องผ่านการพัฒนาศักยภาพอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง 2. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์การไม่น้อยไปกว่าร้อยละ 95%

11.3.3 การทบทวนทิศทางในอนาคตขององค์กร หรือแผนงานระยะยาวขององค์กร

เป็นการทบทวนถึงแผนงานการบริหารจัดการยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ในแผนระยะยาวขององค์กร อาจต้องมีการปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา องค์กรจึงต้องมีการทบทวนทิศทางในอนาคตที่ได้กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ เช่นการทบทวน วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย เพื่อความสอดคล้องกับบริบทขององค์กร และสนับสนุนให้องค์กรสามารถบรรลุทิศทางและเป้าหมายตามที่ได้กำหนดไว้อย่างยั่งยืน

11.3.4 การทบทวนสภาพแวดล้อมและสภาพแวดล้อมขององค์กร

เป็นการทบทวนถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก และภายในขององค์กร ซึ่งเกิดจากกระแสโลกปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความรุนแรง แผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้เมื่อองค์กรนำมาใช้ อาจเกิดความล้าสมัยไม่ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน การทบทวนสภาพแวดล้อมขององค์กร เป็นขั้นตอนหนึ่งที่ต้องพิจารณาใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร สิ่งที่ต้องพิจารณาต้อง ทบทวน ได้แก่

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ได้แก่ โอกาส และอุปสรรค ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ จุดแข็ง และจุดอ่อน เพื่อให้เกิดความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน การปฏิบัติการแก้ไขและการวางแผนฉุกเฉิน เป็นการแก้ไขปัญหาทุกเรื่องที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงานจะต้องมีการแก้ไขอย่างรวดเร็ว เพื่อป้องกันไม่เกิดผลกระทบกับองค์กร และนำไปสู่ความล้มเหลวหรือการไม่บรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ มาตรการแก้ไขปัญหา

องค์กรต้องพิจารณาถึงสิ่งที่ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดของแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ และนำมาทำการวิเคราะห์เพื่อหาสาเหตุ เพื่อนำมาใช้ในการป้องกันไม่ให้เกิดขึ้นซ้ำ และควรมีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อรองรับกับเหตุการณ์ที่มีโอกาสที่จะเกิดขึ้น องค์กรควรมีการกำหนดแผนฉุกเฉินไว้สำหรับเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดหวังในทางลบ และอาจเป็นแผนทางเลือกสำหรับองค์กรหากเมื่อแผนงานหลักไม่สามารถดำเนินงานได้หรือมีอุปสรรคในการดำเนินงาน องค์กรอาจนำแผนฉุกเฉินมาใช้ในการดำเนินงานแทน ตัวอย่าง การขาดสภาพคล่องทางการเงินขององค์กร แผนฉุกเฉิน จัดหาแหล่งเงินทุนระยะสั้น จากแหล่งเงินทุนต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้ในการหมุนเวียนภายในให้เกิดสภาพคล่องและมีผลกระทบต่อธุรกิจน้อยที่สุด เป็นต้น

11.4 สารสนเทศการควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์

ข้อมูลสารสนเทศการควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารองค์การ นำพาธุรกิจสู่การแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารจะต้องกำหนดขอบเขตและแนวทางการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างชัดเจน การควบคุมเชิงกลยุทธ์ เป็นมากกว่าการติดตามผลการดำเนินงาน และยังเป็นการสนับสนุนให้พนักงานสามารถดำเนินการแก้ปัญหา ปรับปรุงการดำเนินงานอย่างต่อเนื่อง การควบคุมเชิงกลยุทธ์ให้เกิดประสิทธิภาพ องค์การต้องมีข้อมูลสารสนเทศที่ดีเพื่อใช้ในการวางแผน การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ ประกอบด้วย

11.4.1 องค์การต้องมีข้อมูลในการกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จของการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนเป็นรูปธรรม สามารถวัดได้จริง และเป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์การทุกระดับ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติที่เหมือนกัน

11.4.2 องค์การต้องมีข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้อง เช่น ข้อมูลรายรับ – รายจ่าย สถานการณ์ทางการเงินขององค์การ เพื่อใช้ในการวางแผนและการจัดสรรงบประมาณในการบริหารงานให้เกิดประสิทธิภาพ

11.4.3 องค์การต้องมีข้อมูลการเปรียบเทียบความก้าวหน้าของแผนงานที่กำหนดไว้กับผลการปฏิบัติงานจริงที่เกิดขึ้น เพื่อดูความก้าวหน้าว่าเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การหรือไม่ เพื่อการปรับเปลี่ยนให้เกิดความสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์การ

11.4.4 ข้อมูลทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ในองค์การว่ามีความ ขาดทุนสมัย เหมาะสม สอดคล้อง มีประสิทธิภาพและจำนวนที่เพียงพอต่อการดำเนินงานที่ดีมาน้อยเพียงใด บุคลากรจะเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่ผลสำเร็จขององค์การ

11.4.5 ข้อมูลถึงปัญหาและอุปสรรคในกระบวนการปฏิบัติงาน เพื่อศึกษาถึงอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน และหาแนวทางการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาที่จะเกิดขึ้นอีกต่อไป

11.4.6 ข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์การทั้งในทางบวกและทางลบ ต้องมีความชัดเจน มีความถูกต้องและมีความทันสมัย สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ถึง โอกาสและอุปสรรค ที่อาจเกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้องค์การสามารถตั้งรับกับปัญหาในอนาคตได้

11.5 ปัญหาการควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์

ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ เกิดจากปัจจัยหลายประการโดยเฉพาะผู้ประเมิน หรือส่วนงานที่รับผิดชอบในการประเมินกับส่วนงานหรือผู้ที่ถูก

ประเมิน ไม่เข้าใจถึงเรื่องการประเมินเชิงกลยุทธ์ ด้วยการเข้าใจว่า การประเมินผลเชิงกลยุทธ์ เป็นการประเมินบุคลากรในองค์การประจำปี ด้วยเหตุนี้องค์การต้องสร้างความเข้าใจให้กับ ผู้ประเมิน และหน่วยงานหรือบุคลากรที่ถูกการประเมิน ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการควบคุมและการ ประเมินผลเชิงกลยุทธ์ได้แก่

11.5.1 การต่อต้านของบุคลากรในองค์การ เพราะเข้าใจว่าเป็นการประเมิน เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานและส่งผลกระทบต่อการทำงานของตนเอง

11.5.2 การมอบอำนาจหน้าที่ให้กับบุคลากรที่ขาดความรู้ความเข้าใจในเรื่อง ของการควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ขององค์การ นำไปสู่ความเข้าใจผิด ทำให้เกิดการ ผิดพลาดและคาดเคลื่อนในการประเมินผลงาน

11.5.3 ผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการควบคุมและการประเมินผลเชิงกล ยุทธ์ เพราะอาจเป็นการบอกถึงการบริหารของตนเองว่ามีความผิดพลาดหรือล้มเหลวจากการ บริหารงาน

11.5.4 องค์การนำเรื่องการควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ไปรวมกับ การประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในแต่ละบุคคล เพื่อการให้รางวัลและการเลื่อนขั้น ตำแหน่ง หรือการปรับสวัสดิการของพนักงาน

11.5.5 ปัญหาเรื่องสารสนเทศที่ไม่ถูกต้อง ไม่มีความชัดเจน ขาดการจัดเก็บที่ ดี และไม่สามารถนำมาใช้ได้ ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลเพื่อประกอบการคิด วิเคราะห์ วางแผน เพื่อการตัดสินใจได้

unสรุป

การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) เป็น หน้าที่ในการตรวจสอบ ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตลอดจนการวิเคราะห์ปัญหาหรือ อุปสรรคที่เกิดขึ้นกับองค์การและการหาวิธีหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์การ ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ เพราะเป็นการตรวจ สอบถึงความก้าวหน้าขององค์การในการดำเนินกลยุทธ์ การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ตามแผนงานที่ วางไว้ และเป็นการกระตุ้นให้เกิดการจูงใจในตัวบุคลากรขององค์การให้ปฏิบัติตามกลยุทธ์เพื่อ บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ในแผนกลยุทธ์ขององค์การ

วัตถุประสงค์ การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ มีประโยชน์ต่อองค์การมากมาย โดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. เพื่อควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานขององค์การว่าเป็นไปตามแผนงาน และ เป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้

2. เพื่อควบคุมและประเมินความเหมาะสมของแผนกลยุทธ์
3. เพื่อควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนงาน
4. เพื่อประเมินความถูกต้องจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในภายนอกขององค์กร
5. เพื่อควบคุมและประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรภายในองค์กร

กระบวนการควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ เป็นการทำให้เกิดความมั่นใจได้ว่า องค์กรสามารถบรรลุความสำเร็จได้ ขั้นตอนการควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

1. กำหนดสิ่งที่จะควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์
2. กำหนดตัวชี้วัดหรือค่ามาตรฐานความสำเร็จ
3. การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน
4. การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน
5. แนวทางการแก้ไขและปรับปรุงกลยุทธ์

การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ เป็นหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการติดตามการ ตรวจสอบ การประเมินผลและการวิเคราะห์ถึงปัญหา พร้อมกำหนดแนวทางการปรับปรุง การ พัฒนาแผนกลยุทธ์ให้เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงในปัจจุบัน ดังนั้น ในการ ควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ องค์กรควรมีการควบคุมอย่างต่อเนื่อง (Continuous control) โดยมีการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานเป็นรายเดือน รายไตรมาส หรือขึ้นอยู่กับนโยบาย ขององค์กร เพื่อให้สามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างสม่ำเสมอและรวดเร็ว การควบคุม และการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ เป็นติดตามการทบทวน และการประเมินผล

การศึกษาถึงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หากต้องการ ให้เกิดความเข้าใจและลึกซึ้งมากยิ่งขึ้นควรมีการฝึกปฏิบัติเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และมีทักษะใน การวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้เขียนจึงสร้างแบบจำลองสำหรับการเขียนแผน เชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจ ในตอนที่ 5 เพื่อใช้ในการฝึกเขียนสำหรับการเพิ่มทักษะในการเขียนแผน เชิงกลยุทธ์ทางธุรกิจให้เกิดประสิทธิภาพ และง่ายต่อการศึกษา การทำความเข้าใจมากยิ่งขึ้น



ตอนที่ 5

แบบจำลองภาคการปฏิบัติ
การเขียนแผนเชิงกลยุทธ์ธุรกิจ

แบบจำลองภาคการปฏิบัติ
การเขียนแผนเชิงกลยุทธ์ธุรกิจ

1. ภาพรวมธุรกิจ

1.1 ประเภทธุรกิจ

.....

.....

.....

1.2 สถานที่ในการดำเนินธุรกิจ

.....

.....

.....

1.3 รายละเอียดผู้ถือหุ้น (ชื่อ – นามสกุล / การศึกษา / ความเชี่ยวชาญ / จำนวนหุ้น)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

1.4 วิเคราะห์ความน่าสนใจในการลงทุน

.....

.....

.....

.....

.....

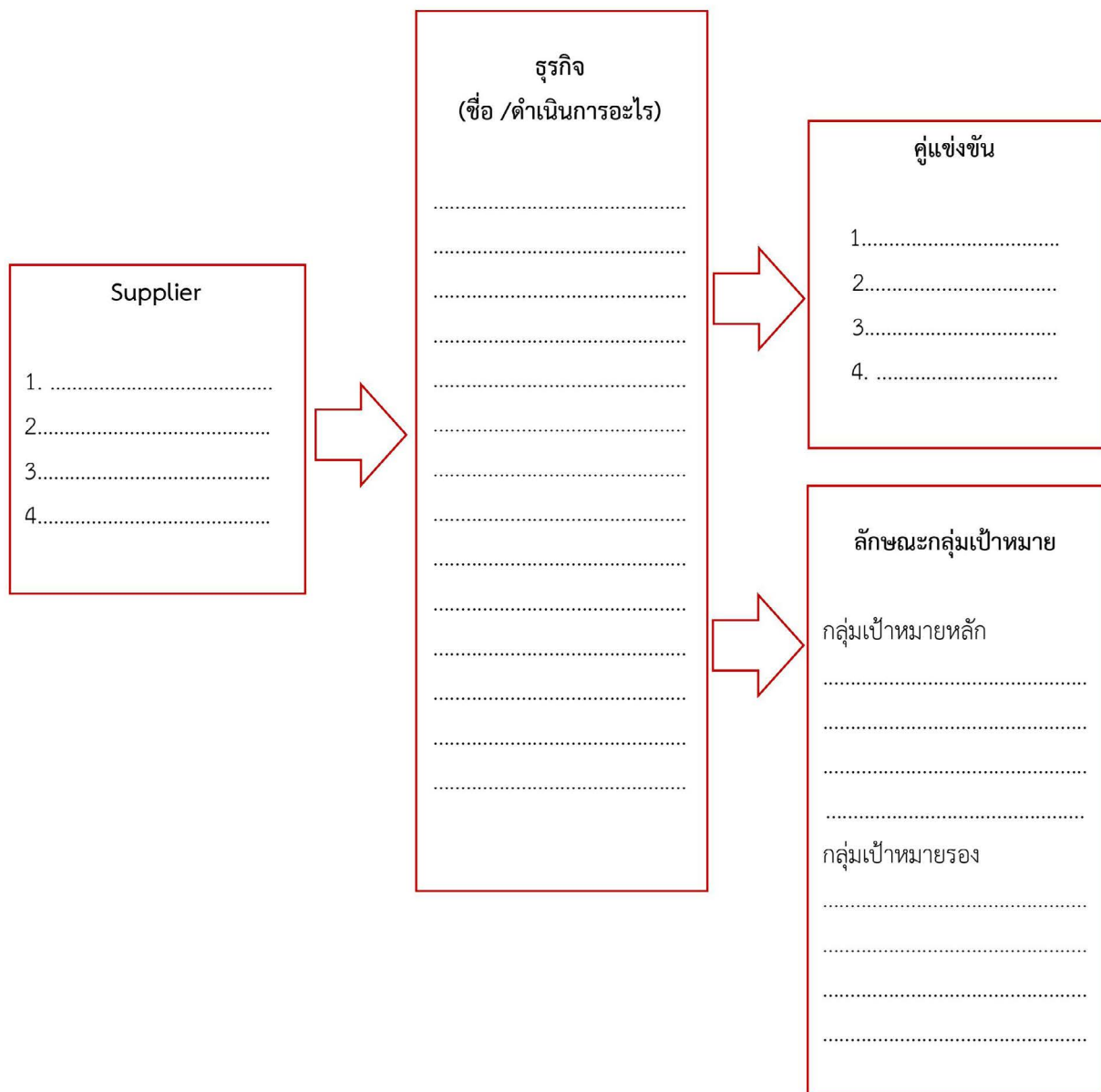
.....

.....

.....

.....

1.5 สรุปภาพรวมในการดำเนินธุรกิจ



2. ทิศทางการดำเนินงานธุรกิจ

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.2 พันธกิจ / ภารกิจ (Mission)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.3 ค่านิยมหลักองค์การ (Core Values)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.4 วัตถุประสงค์ (Objectives)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

2.5 เป้าหมาย (Goals)

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อมภายนอก

ชื่อบริษัท.....สายธุรกิจ

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ทางด้าน	ตรวจสอบ ผลกระทบ (ปัจจุบัน)	ติดตามผล กระทบที่จะ เกิดขึ้น ปัจจุบัน และ อนาคต	พยากรณ์แนวโน้ม ที่จะเกิดขึ้น 1-3 ปีข้างหน้า	ผลการ ประเมิน (O / T)
1. ด้านเศรษฐกิจ 1.1 เศรษฐกิจภายในประเทศ 1.2 การเติบโตภาค อุตสาหกรรมที่ กิจกรรมดำเนินอยู่ 1.3 อัตราดอกเบี้ย 1.4 รายได้ประชาชาติ 1.5 อัตราการแลกเปลี่ยน 1.6 ระดับค่าจ้าง และเงินเดือน 1.7 อัตราการว่างงาน 1.8 อื่น ๆ				

สภาพแวดล้อมภายนอก

ชื่อบริษัท.....สายธุรกิจ

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ทางด้าน	ตรวจสอบ ผลกระทบ (ปัจจุบัน)	ติดตามผล กระทบที่จะ เกิดขึ้น ปัจจุบัน และ อนาคต	พยากรณ์แนวโน้ม ที่จะเกิดขึ้น 1-3 ปีข้างหน้า	ผลการ ประเมิน (O / T)
2. ด้านสังคม และวัฒนธรรม 2.1 ค่านิยมและทัศนคติ ของสังคม 2.2 วิธีการดำรงชีวิตที่เปลี่ยนไป 2.3 การเปลี่ยนแปลงของผู้บริโภค 2.4 โครงสร้างประชากร 2.5 อัตราการเกิดของ ประชากร 2.6 การดูแลสุขภาพอนามัย 2.7 อื่น ๆ 3. ด้านการเมือง และ กฎหมาย 3.1 นโยบายของรัฐบาลในด้านต่าง ๆ 3.2 กฎหมายต่าง ๆ ที่มีผลกระทบ โดยตรงต่อธุรกิจ 3.3 ทัศนคติต่อบริษัทข้ามชาติ กฎหมายภาษีอากร 3.4 กฎหมายห้ามการผูกขาด 3.5 กฎหมายแรงงาน / แรงงานข้ามชาติ 3.6 การมีเสถียรภาพของรัฐบาล 3.7 อื่น ๆ				

สภาพแวดล้อมภายนอก

ชื่อบริษัท.....สายธุรกิจ

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ทางด้าน	ตรวจสอบ ผลกระทบ (ปัจจุบัน)	ติดตามผล กระทบที่จะ เกิดขึ้น ปัจจุบัน และ อนาคต	พยากรณ์แนวโน้ม ที่จะเกิดขึ้น 1-3 ปีข้างหน้า	ผลการ ประเมิน (O / T)
4. ด้านเทคโนโลยี 4.1 ความเจริญก้าวหน้าทางด้านการสื่อสาร 4.2 โครงสร้างพื้นฐานทางโทรคมนาคม 4.3 การค้นพบสิ่งประดิษฐ์นวัตกรรมทางเทคโนโลยี 4.4 การพัฒนาการใหม่ ๆ ทางด้านเทคโนโลยี 4.5 การป้องกันสิทธิบัตร 4.6 อื่น ๆ 5. ด้านนิเวศวิทยา 5.1 ผลกระทบจากภาวะโลกร้อน 5.2 ผลกระทบจากมลภาวะ 5.3 องค์การที่ไม่ใช่ของรัฐ 5.4 กฎหมายป้องกันสภาพแวดล้อม 5.5 อื่น ๆ				

สภาพแวดล้อมภายนอก

ชื่อบริษัท.....สายธุรกิจ

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก ทางด้าน	ตรวจสอบ ผลกระทบ (ปัจจุบัน)	ติดตามผล กระทบที่จะ เกิดขึ้น ปัจจุบัน และ อนาคต	พยากรณ์แนวโน้ม ที่จะเกิดขึ้น 1-3 ปีข้างหน้า	ผลการ ประเมิน (O / T)
6. เชิงปฏิบัติการ หรือการดำเนินงาน 6.1 การแข่งขันระหว่างอุตสาหกรรมเดียวกัน 6.2 การวิเคราะห์ภัยคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ 6.3 การวิเคราะห์อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ 6.4 การวิเคราะห์สินค้าหรือบริการทดแทน 6.5 การวิเคราะห์อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ 6.6 อื่น ๆ				

สภาพแวดล้อมภายใน

ชื่อบริษัท.....สายธุรกิจ

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	ประเมินสถานการณ์ ที่เป็นจริงในปัจจุบันขององค์กร				ความสำคัญ ต่อความสำเร็จ ขององค์กร		
	แข็ง มาก	แข็ง ปานกลาง	ปาน กลาง	จุดอ่อน	สูง	กลาง	ต่ำ
ด้านการตลาด 1.ชื่อเสียงของบริษัท 2.ส่วนแบ่งการตลาด 3.คุณภาพสินค้า 4.ต้นทุนสินค้า 5.ต้นทุนด้านการจัดจำหน่าย 6.ราคาขายสินค้า 7.ความหลากหลายของประเภทสินค้า 8.ช่องทางการจัดจำหน่าย 9.การโฆษณาและส่งเสริมการขาย 10.การบริการลูกค้า 11.ประสิทธิภาพของฝ่ายขาย 12.ความสามารถในการหาสินค้าตัวใหม่ ป้อนตลาด 13.อื่น ๆ							

ข้อมูลสนับสนุนปัจจัยสภาพแวดล้อมทางการตลาด

This image shows a full page of a handwriting practice worksheet. It consists of numerous horizontal dashed lines spaced evenly across the page, providing a guide for letter height and placement. The lines are thin and light gray, set against a plain white background. There are no margins, text, or other markings on the page.

ชื่อบริษัท.....สายธุรกิจ

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	ประเมินสถานการณ์ ที่เป็นจริงในปัจจุบันขององค์กร				ความสำคัญ ต่อความสำเร็จ ขององค์กร		
	แข็งแกร่ง มาก	แข็งแกร่ง ปานกลาง	ปาน กลาง	จุดอ่อน	สูง	กลาง	ต่ำ
ด้านการผลิตและการดำเนินงาน 1. ต้นทุนวัตถุดิบ 2. ต้นทุนแรงงาน 3. สภาพของเครื่องจักรอุปกรณ์การผลิต 4. เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิต 5. ความชำนาญในการผลิต 6. ความสามารถในการผลิตจริงต่อกำลัง การผลิตเต็มที่ 7. การควบคุมคุณภาพสินค้า 8. การผลิตให้ได้ทันเวลา 9. ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา ผลิตภัณฑ์ใหม่ 10. การประหยัดจากการผลิตจำนวนมาก 11. อื่น ๆ							

This image shows a full page of white paper with horizontal dashed lines, typical of primary-ruled notebook paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

ชื่อบริษัท.....สายธุรกิจ

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	ประเมินสถานการณ์ ที่เป็นจริงในปัจจุบันขององค์กร				ความสำคัญ ต่อความสำเร็จ ขององค์กร		
	แข็งแกร่ง มาก	แข็งแกร่ง ปานกลาง	ปาน กลาง	จุดอ่อน	สูง	กลาง	ต่ำ
ด้านการเงิน 1.ต้นทุนของเงินทุน 2.ความมั่นคงทางการเงิน 3.ความสามารถในการหาเงินกู้ทั้งระยะสั้น ระยะยาว 4.ประสิทธิภาพในการบริหารด้านการเงิน 5.ประสิทธิภาพในการจ่ายหนี้ 6.ประสิทธิภาพในการใช้ทรัพย์สินที่มีอยู่ ของกิจการ 7. ผลตอบแทนจากการลงทุนของกิจการ 8.อื่น ๆ							

ข้อมูลสนับสนุนปัจจัยสภาพแวดล้อมทางด้านการเงิน

[illegible]

ชื่อบริษัท.....สายธุรกิจ

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	ประเมินสถานการณ์ ที่เป็นจริงในปัจจุบันขององค์กร				ความสำคัญ ต่อความสำเร็จ ขององค์กร		
	แข็ง มาก	แข็ง ปานกลาง	ปาน กลาง	จุดอ่อน	สูง	กลาง	ต่ำ
ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ 1.การวางแผนอัตรากำลังคน 2.การกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน 3.ระบบการสรรหา คัดเลือก การบรรจุ พนักงาน 4.เงินเดือนและผลตอบแทนในการทำงาน 5.การฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพบุคลากร 6.การประเมินผลการปฏิบัติงาน 7. แรงจูงใจที่มีต่อบุคลากร 8.คุณภาพของบุคลากรที่มีอยู่ 9.ความสามารถทางการบริหารของผู้บริหาร 10. การเลื่อนตำแหน่งและการเติบโต 11.ความคล่องตัวในการปรับองค์การให้เข้า สภาพแวดล้อมที่มีเปลี่ยนแปลง 12. อื่น ๆ							

ข้อมูลสนับสนุนปัจจัยสภาพแวดล้อมทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

This image shows a full page of white paper with horizontal dashed lines, typical of primary-ruled notebook paper. The lines are evenly spaced and run across the width of the page. There are no margins, text, or other markings on the paper.

ชื่อบริษัท.....สายธุรกิจ

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน	ประเมินสถานการณ์ ที่เป็นจริงในปัจจุบันขององค์กร				ความสำคัญ ต่อความสำเร็จ ขององค์กร		
	แข็ง มาก	แข็ง ปานกลาง	ปาน กลาง	จุดอ่อน	สูง	กลาง	ต่ำ
ปัจจัยทางด้านระบบสารสนเทศ 1. การมีระบบไหลเวียนข้อมูลข่าวสารภายในองค์กร 2. การเข้าถึงข้อมูลข่าวสารของลูกค้า 3. การให้บริการกับลูกค้าผ่านระบบดิจิทัล 4. ระบบการป้องกันข้อมูลข่าวสารที่เป็นความลับขององค์กร 5. องค์กรมีเครือข่ายข้อมูลข่าวสารที่สามารถเชื่อมโยงกันภายในได้ดี 6. การนำระบบสารสนเทศมาใช้ในองค์กร 7. อื่น ๆ							

This image shows a full page of white paper with horizontal dotted lines. The lines are evenly spaced and run across the width of the page, providing a guide for handwriting practice. There are no margins, text, or other markings on the page.

สรุป การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร

(โอกาส / อุปสรรค / จุดแข็ง และ จุดอ่อน)

ชื่อบริษัท.....สายธุรกิจ

สภาพแวดล้อมภายนอก ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต	สภาพแวดล้อมภายใน ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต
โอกาส (Opportunities) 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.	จุดแข็ง (Strengths) 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.
อุปสรรค (Threats) 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.	จุดอ่อน (Weaknesses) 1. 2. 3. 4. 5. 6. 7.

การวิเคราะห์ TOWS Matrix

ชื่อบริษัท.....สายธุรกิจ

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง 1..... 2..... 3..... 4. 5.	จุดอ่อน 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....
โอกาส 1..... 2..... 3. 4. 5.	SO 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....	WO 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....
อุปสรรค 1..... 2..... 3. 4. 5.	ST 1..... 2..... 3..... 4..... 5.....	WT 1..... 2. 3..... 4..... 5.....

กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy)
กลยุทธ์ระยะสั้น - ระยะยาว (256x – 256x)

บริษัท

กลยุทธ์ ระดับ องค์การ	เป้าหมายระยะ ยาว 3 ปี ข้างหน้า	เป้าหมายระยะสั้น	กลยุทธ์ / วิธีการ ปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุเป้าหมาย 1 – 3 ปี	กำหนดเวลา ปีที่ เริ่มต้น - แล้วเสร็จ		
				25x1	25x2	25x3
1. กลยุทธ์ การขยายตัว 1.1..... 1.2..... 1.3..... 1.4.....						
2. กลยุทธ์ การคงตัว 2.1..... 2.2..... 2.3..... 2.4.....						
3. กลยุทธ์ การหดตัว 3.1..... 3.2..... 3.3..... 3.4.....						

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)
กลยุทธ์และเป้าหมายปฏิบัติการ ปี 25x1 – 25x3

ลำดับ ที่	เป้าหมาย ปี 25x1	กลยุทธ์ / วิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย	แผน ปฏิบัติงาน	ระยะเวลา เริ่มต้น-แล้วเสร็จ	งบประมาณ ที่เกี่ยวข้อง	
					ประเภท	หน่วย (บาท)

กลยุทธ์และเป้าหมายปฏิบัติการ ปี 25x1 – 25x3

ลำดับ ที่	เป้าหมาย ปี 25x2	กลยุทธ์ / วิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย	แผน ปฏิบัติงาน	ระยะเวลา เริ่มต้น-แล้วเสร็จ	งบประมาณ ที่เกี่ยวข้อง	
					ประเภท	หน่วย (บาท)

กลยุทธ์และเป้าหมายปฏิบัติการ ปี 25x1 – 25x3

ลำดับ ที่	เป้าหมาย ปี 25x2	กลยุทธ์ / วิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุเป้าหมาย	แผน ปฏิบัติงาน	ระยะเวลา เริ่มต้น-แล้วเสร็จ	งบประมาณ ที่เกี่ยวข้อง	
					ประเภท	หน่วย (บาท)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Operational Strategy)
แผนการปฏิบัติงาน ปี25x1

ชื่อกิจการ..... ฝ่ายงาน.....
ชื่อแผนงาน วัตถุประสงค์
ผู้รับผิดชอบ..... เป้าหมาย

ลำดับ	กิจกรรม / ขั้นตอน	ระยะเวลา เริ่มต้น - แล้วเสร็จ	ผลสำเร็จ	งบประมาณที่เกี่ยวข้อง	
				ประเภท	หน่วย (บาท)

หมายเหตุ : ประเภทให้ระบุเป็นสินทรัพย์ หรือค่าใช้จ่ายตามแผนงาน

A: (Asset) ทรัพย์สิน E: (Expenses) ค่าใช้จ่าย

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Operational Strategy)
แผนการปฏิบัติงาน ปี25x2

ชื่อกิจการ..... ฝ่ายงาน

ชื่อแผนงาน วัตถุประสงค์

ผู้รับผิดชอบ..... เป้าหมาย

ลำดับ	กิจกรรม / ขั้นตอน	ระยะเวลา เริ่มต้น - แล้วเสร็จ	ผลสำเร็จ	งบประมาณที่ เกี่ยวข้อง	
				ประเภท	หน่วย (บาท)

หมายเหตุ : ประเภทให้ระบุเป็นสินทรัพย์ หรือค่าใช้จ่ายตามแผนงาน

A: (Asset) ทรัพย์สิน E: (Expenses) ค่าใช้จ่าย

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Operational Strategy)
แผนการปฏิบัติงาน ปี25x3

ชื่อกิจการ..... ฝ่ายงาน

ชื่อแผนงาน วัตถุประสงค์

ผู้รับผิดชอบ..... เป้าหมาย

ลำดับ	กิจกรรม / ขั้นตอน	ระยะเวลา เริ่มต้น - แล้วเสร็จ	ผลสำเร็จ	งบประมาณที่ เกี่ยวข้อง	
				ประเภท	หน่วย (บาท)

หมายเหตุ : ประเภทให้ระบุเป็นสินทรัพย์ หรือค่าใช้จ่ายตามแผนงาน

A: (Asset) ทรัพย์สิน E: (Expenses) ค่าใช้จ่าย

ดัชนี
คำศัพท์ ภาษาอังกฤษ – ภาษาไทย

คำศัพท์	คำแปล
A	
Analysis	การวิเคราะห์
Account Receivable Turnover	อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้
Account Payable Turnover	อัตราการหมุนเวียนของเจ้าหนี้
Actions	การกระทำ
Activity - Level Strategy	กลยุทธ์ในระดับกิจกรรม
Accountability	ภาวะรับผิดชอบ
Accounting Strategy	กลยุทธ์การบัญชี
Actual Performance	การตรวจสอบสภาพแวดล้อมเฉพาะกิจ
Advertising	การโฆษณา
Ad-hoc Scanning	ประสิทธิภาพที่แท้จริง
Alliance	พันธมิตร
American Style Management	การจัดการสไตล์อเมริกัน
Artificial Intelligence	ปัญญาประดิษฐ์
Attitude	ทัศนคติ
Automatic	อัตโนมัติ
Airline	สายการบิน
Action Plan Preparation Process	กระบวนการจัดทำแผนปฏิบัติงาน

คำศัพท์	คำแปล
B	
Basic Organization Structure	โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร
Backward integration strategy	กลยุทธ์การขยายการเติบโตไปข้างหลัง
Bankruptcy /Liquidation Strategy	ล้มละลาย/เลิกกิจการ
Basic Concepts of Strategic Management	แนวคิดพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์
Board of Directors	คณะกรรมการบริหาร
Broad Target	เป้าหมายกว้าง
Brand	ตราสินค้า / ยี่ห้อ
Backward Integration	การขยายตัวไปข้างหลัง
Business Strategy	กลยุทธ์ระดับธุรกิจ
Business Ethics	จริยธรรมธุรกิจ
Business Unit	หน่วยธุรกิจ

Business owners and shareholders	เจ้าของกิจการและผู้ถือหุ้น
Budgeting	การจัดทำงบประมาณ
Benchmarking	การเปรียบเทียบ
Balance Scorecard	ดัชนีชี้วัดความสมดุล

คำศัพท์	คำแปล
C	
Cause Promotion	การส่งเสริมประเด็นสังคม
Cause - Related Marketing	การตลาดที่เกี่ยวข้องกับประเด็นสังคม
Captive Company Strategy	กลยุทธ์บริษัทเชลย
Core values	ค่านิยมหลัก
Competitive Strategy	กลยุทธ์การแข่งขัน
Customer	ลูกค้า
Core Competency	สมรรถนะหลัก
Corporate Culture	วัฒนธรรมในองค์การ
Community Volunteering	การอาสาช่วยชุมชน
Compliance Function	การปฏิบัติตามข้อกำหนด
Continuous scanning	การตรวจสอบสภาพแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง
Control Function	หน่วยงานตรวจสอบ
Corporate Governance	บรรษัทภิบาลและการกำกับดูแลกิจการที่ดี
Corporate Philanthropy	การบริจาคเพื่อการกุศล
Corporate Social Marketing	การตลาดเพื่อแก้ปัญหาสังคม
Corporate Social Responsibility Network	องค์การเครือข่ายความรับผิดชอบต่อสังคม
CSR-After-Process	กิจกรรมเพื่อสังคม
CSR-as-Process	กิจการเพื่อสังคม
CSR-in-Process	ธุรกิจเพื่อสังคม
Corporate Governance Business Ethics and Social Responsibility	บรรษัทภิบาล จริยธรรมทางธุรกิจ และ ความรับผิดชอบต่อสังคม
Corporate / Organizational Strategy	กลยุทธ์ระดับองค์การ
Cost Leadership	ผู้นำด้านต้นทุน
Cost Focus	เน้นต้นทุนต่ำ
Comprehensive Action Plan	แผนปฏิบัติการหลักสำคัญขององค์การ
Competition	การแข่งขัน
Cooperative Strategy	กลยุทธ์ความร่วมมือ
Competitor	คู่แข่ง
Competitive Advantage	ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

Cost Leadership Strategy	ผู้นำด้านต้นทุน
Cost Focus Strategy	กลยุทธ์เน้นต้นทุนต่ำ
Competitive Scope	ขอบเขตการแข่งขัน
Current Ratio	อัตราส่วนปัจจุบัน
Continuation Strategy	กลยุทธ์คงความต่อเนื่อง
Change of Strategy	การเปลี่ยนแปลงของกลยุทธ์
Continuous control	การควบคุมอย่างต่อเนื่อง
Customer Perspective	มุมมองของลูกค้า

คำศัพท์	คำแปล
<u>D</u>	
Debt Ratio	อัตราส่วนหนี้สิน
Debt to Equity Ratio	อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น
Decline Stage	ช่วงระยะตกต่ำ
Developing and Delivering Affordable Products and Service	การพัฒนา และการส่งมอบสินค้าและบริการอย่างเหมาะสม
Development strategy	กลยุทธ์การพัฒนา
Distribution	การกระจาย
Divisional Structure	โครงสร้างแบบหน่วยธุรกิจ
Divestment or Liquidation	การหยุดการลงทุน หรือเลิกกิจการ
Differentiation Strategy	กลยุทธ์ยุทธ์สร้างแตกต่าง
Differentiation	ความแตกต่าง
Differentiation Leadership Strategy	การสร้างแตกต่าง
Discretionary Responsibility	ความรับผิดชอบอย่างพินิจพิจารณา
Differentiation Strategy	กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านความแตกต่าง
Direct Marketing	การตลาดทางตรง
Discharge	ปล่อย
Downstream	กิจกรรมปลายน้ำ
Division Organizational Structure	โครงสร้างองค์การตามการแบ่งส่วน

คำศัพท์	คำแปล
<u>E</u>	
Ecommerce	การพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์
Economy of Scale	การประหยัดต่อขนาด
Economic of Scale	เศรษฐกิจของขนาด
Economic Environment	สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ
Ecological Environment	สภาพแวดล้อมทางด้านนิเวศวิทยา
Efficiency Ratios	อัตราส่วนประสิทธิภาพ
Effectiveness	ประสิทธิผล
Efficiency	ประสิทธิภาพ
Efficiency Ratios	อัตราส่วนแสดงประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
Establishing Organizational Direction	การจัดวางทิศทางขององค์การ
Ethics	จริยธรรม
Evaluation Control	การติดตามและประเมินผล
Execution	การดำเนินการ
Experience Effects	เอฟเฟกต์ประสบการณ์
Experience Effects	ประสบการณ์
Expectation	ความคาดหวัง
External Environment	สภาพแวดล้อมภายนอก

คำศัพท์	คำแปล
<u>F</u>	
Fairness	ความยุติธรรม
Financial Objective	วัตถุประสงค์ด้านการเงิน
Functional Strategy	กลยุทธ์ระดับหน้าที่
Five Forces Model	การวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5
Firm infrastructure	โครงสร้างพื้นฐาน
Financial Strategy	กลยุทธ์ทางการเงิน
Finance Functions	หน้าที่ทางการเงิน
Financial Statement Analysis	การวิเคราะห์งบการเงิน
Financial Ratios Analysis	การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน
Forward integration strategy	กลยุทธ์การขยายการเติบโตไปข้างหน้า
Focused Differentiation Strategy	สร้างความแตกต่างตลาดเฉพาะ
Forward Integration	บูรณาการไปข้างหน้า
Focused Differentiation	สร้างความแตกต่างตลาดย่อย

Focused	มุ่งเน้น
Framework	เฟรมเวิร์ค
Freedom	เสรีภาพ
Fundamentals of Environmental Analysis	หลักการพื้นฐานการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
Functional Strategy	กลยุทธ์การทำงาน
Functional Structure	โครงสร้างตามหน้าที่
Full Time	เต็มเวลา
Functional Analysis	การวิเคราะห์การทำงาน
Financial	การเงิน
Functional Organizational Structure	โครงสร้างองค์การตามหน้าที่
Financial Perspective	มุมมองทางด้านการเงิน

คำศัพท์	คำแปล
G	
General Environment	สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป
Goals	เป้าหมาย
Good Corporate Governance	การกำกับดูแลกิจการที่ดี
Good Governance	หลักธรรมาภิบาล
Governance Processes	กระบวนการกำกับดูแลกิจการ
Growth	การเจริญเติบโต
Growth Strategy	กลยุทธ์การขยายการเติบโต
Growth Stage	ระยะการเจริญเติบโต
Gross Profit Margin	อัตรากำไรขั้นต้น
Geographical Organizational Structure	โครงสร้างองค์การตามภูมิศาสตร์

คำศัพท์	คำแปล
H	
Horizontal growth strategy	กลยุทธ์การขยายการเติบโตตามแนวนอน
How are they going to do?	ผู้ปฏิบัติควรดำเนินการอย่างไร
Human Resources Functions	หน้าที่การทรัพยากรมนุษย์
Harmony	ความสามัคคี
Human Resource Management	การบริหารทรัพยากรมนุษย์

คำศัพท์	คำแปล
I Ideas Impact Improve Competitive Efficiency Introduction Stage Inventory Turnover Information System Functions Integrity Internal Environment Innovation Internal Process Objectives Industrial life Cycle Introduction Stage Internal Environmental Analysis Imitability Inbound Logistics Internal Process Perspective	ความคิด ผลกระทบ การวิเคราะห์การพัฒนาการอุตสาหกรรม ขั้นแนะนำ การหมุนเวียนสินค้าคงคลัง หน้าที่ระบบสารสนเทศ ความซื่อสัตย์ สภาพแวดล้อมภายใน นวัตกรรม วัตถุประสงค์ทางด้านกระบวนการภายใน วัฏจักรในอุตสาหกรรม ช่วงเริ่มต้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กร การลอกเลียนแบบได้ การขนส่งเข้า มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน

คำศัพท์	คำแปล
J	

คำศัพท์	คำแปล
K Key Performance Indicator Key Personnel Key Success Factors	ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพที่สำคัญ บุคลากรที่สำคัญ ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ

คำศัพท์	คำแปล
L Leverage Ratio Learning and Growth Perspective Objective Legal Responsibility	อัตราส่วนแสดงโครงสร้างทางการเงิน วัตถุประสงค์ของมุมมองการเรียนรู้และการเติบโต ความรับผิดชอบทางกฎหมาย

Liquidity Ratio	อัตราส่วนแสดงสภาพคล่อง
Lower Cost Strategy	กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ
Lower Cost	ลดต้นทุน
Limited Strategy Change	การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ภายในขอบเขต
คำศัพท์	คำแปล
M	
Management Processes	กระบวนการบริหารจัดการ
Material	วัสดุอุปกรณ์
Management	การจัดการ
Machine	เครื่องจักร
Market	ตลาด
Mass Marketing	การตลาดมวลชน
Maturity Stage	ช่วงระยะอิ่มตัว
Marketing and Sales	ตลาดและขาย
Marketing Functions	หน้าที่ทางการตลาด
Marketing Mix	ส่วนผสมทางการตลาด
Maturity Stage	ระยะครบกำหนด
Mission	พันธกิจ
Midstream	กิจกรรมกลางน้ำ
Money	เงิน
Model	แบบอย่าง
Model Analysis	การวิเคราะห์แบบจำลอง
Micro Leadership	ผู้นำระดับจุลภาค
Macro Leadership	ผู้นำระดับมหภาค
Matrix Structure	โครงสร้างองค์การแบบเมทริกซ์
Moving	การดำเนินการเปลี่ยนแปลง

คำศัพท์	คำแปล
N	
Narrow Target	เป้าหมายแคบ
Needs Assessment	การประเมินความต้องการ
Normative Value	คุณค่าเชิงปทัสสถาน
No Change Strategy	กลยุทธ์ไม่เปลี่ยนแปลง

คำศัพท์	คำแปล
<u>O</u> Objectives Objectives and Goals Objectives and Goals Operational Processes Open System Opportunities Operating Environment Operations Operations Operating Profit Margin Opportunity Organization Outbound Logistics Outcome Output Organizational Development and Learning Operational Leadership Organizational Culture Organization Redirection	วัตถุประสงค์ วัตถุประสงค์และเป้าหมาย วัตถุประสงค์และเป้าหมาย กระบวนการปฏิบัติงาน ระบบเปิด โอกาส สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน การดำเนิน การปฏิบัติการ อัตรากำไรจากการดำเนินงาน โอกาส องค์การ ขนส่งออก ผลลัพธ์ ผลผลิต การพัฒนาองค์การและการเรียนรู้ ภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน กลไกวัฒนธรรมขององค์การ การเปลี่ยนทิศทางขององค์การ

คำศัพท์	คำแปล
<u>P</u> Pause / Process with Caution Strategy Personal Differentiation Personnel Plans Policy Policy level strategy Portfolio Management Policy - Level Strategy Political and legal Environment Profitability	กลยุทธ์ยับยั้ง / ระมัดระวัง ความแตกต่างส่วนบุคคล บุคลากร วางแผน นโยบาย กลยุทธ์ระดับนโยบาย การจัดการกลุ่มกิจการ กลยุทธ์ในระดับนโยบาย สภาพแวดล้อมทางด้านการเมืองและกฎหมาย การทำกำไร

Price	ราคา
Profit Strategy	กลยุทธ์การทำกำไร
Product Differentiation	ความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์
Provide Readiness	เตรียมความพร้อม
Procurement	การจัดซื้อ /การจัดหา
Primary Activities	กิจกรรมหลัก
Promotion	การส่งเสริมการขาย
Product Life Cycle	วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์
Profitability Ratios	อัตราส่วนแสดงความสามารถในการทำกำไร
Profitability Ratios	อัตราส่วนการทำกำไร
Production and Operations Functions	หน้าที่ทางด้านการผลิตและการดำเนินงาน
Planning the Action Plan	กำหนดแผนปฏิบัติการ
Plan Execution	ดำเนินงานตามแผน
Project Evaluation	ประเมินโครงการ

คำศัพท์	คำแปล
Q	
Question Mark	เครื่องหมายคำถาม
Quality	คุณภาพ
Quart	ไตรมาส
Qualitative Measurements	การประเมินผลเชิงคุณลักษณะ
Quantitative Measurement	การประเมินผลเชิงปริมาณ

คำศัพท์	คำแปล
R	
Return on Asset	ผลตอบแทนจากสินทรัพย์
Return on Equity	ผลตอบแทนผู้ถือหุ้น
Regular Scanning	การตรวจสอบสภาพแวดล้อมตามปกติ
Respect for the Individual	การเคารพความเป็นปัจเจกของบุคคลของผู้อื่น
Responsibility	ความรับผิดชอบ
Relationship	ความสัมพันธ์กับหน่วยธุรกิจอื่น
Restructuring	การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง
Retrenchment Strategy	กลยุทธ์การหดตัว
Red Ocean	ตลาดน่านน้ำสีแดง

Rareness	ความหายาก
Return on Asset	ผลตอบแทนจากสินทรัพย์
Return on Equity	ผลตอบแทนผู้ถือหุ้น
Risk Function	หน่วยงานบริหารความเสี่ยง
Refreezing	พฤติกรรมคงตัว
Radical Strategy Change	การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์แบบรุนแรง
Routine Strategy Change	การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์เล็กน้อย

คำศัพท์	คำแปล
<u>S</u>	
Scanning Functional Resources Analysis	การวิเคราะห์ตามสายงาน
Set Direction	กำหนดทิศทาง
Selling Point	จุดขาย
Sell – out /Divestment Strategy	กลยุทธ์ขายทิ้ง /ถอนการลงทุน
Services Differentiation	ความแตกต่างด้านการบริการ
Selling Expenses	ค่าใช้จ่ายในการขาย
Services	การบริการ
Shared value	ค่านิยมร่วม
Simple Structure	โครงสร้างแบบง่าย
Skills	ทักษะ
Social and Cultural Environments	สภาพแวดล้อมทางด้านสังคมและวัฒนธรรม
Social Responsibility	ความรับผิดชอบต่อสังคม
Socially Responsible Business Practices	การประกอบธุรกิจอย่างรับผิดชอบต่อสังคม
Stability Strategy	กลยุทธ์การคงตัว
Strategy	กลยุทธ์
Strategic Formulation	การวางแผนกลยุทธ์
Strategic Implementation	การนำแผนกลยุทธ์ไปใช้
Strategic Plan	แผนกลยุทธ์
Strategic Policy	นโยบายเชิงกลยุทธ์
Strategic Planning	แผนยุทธศาสตร์
Sharing Activities	การใช้ประโยชน์จากกิจกรรมต่างๆร่วมกัน
Strategic Business unit	กลยุทธ์หน่วยธุรกิจ
Stability strategy	กลยุทธ์การคงตัว
Strategic Issue	ประเด็นเชิงกลยุทธ์
Strengths	จุดแข็ง
Standard Product	เสนอผลิตภัณฑ์มาตรฐาน

Style	รูปแบบ
Staff	พนักงาน
Stakeholders	ผู้มีส่วนเสีย
Strategic Group Mapping	การวิเคราะห์แผนที่กลุ่มธุรกิจ
Structure	โครงสร้าง
Supplier	ขายวัตถุดิบ
Survive	การอยู่รอด
Supporting Activities	กิจกรรมสนับสนุน
SWOT Analysis	การวิเคราะห์สวอต
System	ระบบ
System Approach	แนวทางของระบบ
Stakeholder's Audit	การประเมินจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
Structural Leadership	ผู้นำระดับโครงสร้าง
Simple Organizational Structure	โครงสร้างองค์การแบบง่าย
Strategy Evaluation and Control	การควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์

คำศัพท์	คำแปล
<u>I</u>	
Target Market	การตลาดเป้าหมาย
Technology Development	การพัฒนาเทคโนโลยี
Technological Environment	สภาพแวดล้อมทางด้านเทคโนโลยี
Threats	อุปสรรค
Threat of Substitute	สินค้าหรือบริการทดแทน
Transferring Skills	การถ่ายทอดทักษะ
Transparency	ความโปร่งใส
Total Assets Turnover	อัตราการหมุนเวียนของทรัพย์สินรวม
Top quartile	ควอไทล์บนสุด
Turnaround Strategy	กลยุทธ์การฟื้นฟู

คำศัพท์	คำแปล
<u>U</u>	
Universal Approach	แนวทางสากล
Unit cost	ต้นทุนต่อหน่วย
Upstream	กิจกรรมต้นน้ำ

Understanding Strategy Unfreezing	ความเข้าใจกลยุทธ์ ละลายพฤติกรรม
คำศัพท์	คำแปล
<u>V</u> Value Chain Model Value Chain Value Chain Analysis Vertical growth strategy Vision Value	แบบจำลองห่วงโซ่คุณค่า ห่วงโซ่คุณค่า การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า กลยุทธ์การขยายการเติบโตตามแนวดิ่ง วิสัยทัศน์ มูลค่า

คำศัพท์	คำแปล
<u>W</u> Weaknesses Where to compete? Who to compete? What Where Who Who implements strategy? What must be done? World Trade Organization	จุดอ่อน องค์กรจะเข้าแข่งขันที่ไหน จะแข่งขันในธุรกิจนั้นอย่างไร อะไร ที่ไหน อย่างไร ผู้ที่จะนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นใคร สิ่งที่ต้องกระทำมีอะไรบ้าง องค์การการค้าโลก

คำศัพท์	คำแปล
<u>X</u>	

คำศัพท์	คำแปล
<u>Y</u>	

คำศัพท์	คำแปล
<u>Z</u>	

บรรณานุกรม

- กิงพร ทองใบ และคณะ. (2560). เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการและการจัดการเชิงกลยุทธ์. (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 1, หน่วยที่ 9-15). นนทบุรี. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- จตุรวัฒน์ ธนินธุ์นันท์. (2565). การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management ฉบับคัมภีร์นักบริหาร. (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร. โรงพิมพ์ ทริปเปิ้ลเอ.
- จินตนา บุญบงการ. (2554). จริยธรรมทางธุรกิจ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฐิรชญา ชัยเกษม. (2564). กรณีศึกษา Case Study การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของกิจการ บริษัท ดีไซน์งาม ครีเอชั่น จำกัด. งานวิจัยคณะบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (หน้า 17). [Online]. Available: <https://kkbsrs.kku.ac.th/jspui/bitstream/123456789/119/1/.pdf>
- ทิษัมพร วาสิทธิ์. (2561). การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management. [Online]. Available: <https://sites.google.com/site/krutikamporn/home/bth-thi-3/3-1-kar-wikheraah-sphaph-waedlxm>
- ธนาคารทหารไทยธนชาติ จำกัด (มหาชน). (2564). บรรษัทภิบาล. [Online]. Available: <https://www.ttbbank.com/th/about-us/corporate-governance>
- เบญจมาศ เปาะทอง. (2561). ตำราการจัดการเชิงกลยุทธ์. (จัดทำครั้งที่ 5). จังหวัดสุราษฎร์ธานี. มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี. [Online]. Available: <https://pubhtml5.com/doly/vztt/basic>
- บริษัท เซ็นทรัลพัฒนา จำกัด (มหาชน) (2563). ค่านิยมองค์กร. [Online]. Available: <https://www.centralpattana.co.th/th/about-us/corporate-value>
- บริษัท อิชิตัน กรุ๊ป จำกัด (มหาชน). (2565). จริยธรรมในการดำเนินธุรกิจ. [Online]. Available: http://www.ichitangroup.com/corporate_governance5.html
- ปรีดี นุกุลสมปรารธนา, (2563), จริยธรรมในการทำธุรกิจ (Business Ethics), [Online]. Available: <https://www.popticles.com/branding/types-of-csr/>
- ปรีดี นุกุลสมปรารธนา (Pop), (2563), ตัวอย่างกิจกรรม CSR. ของแบรนด์ต่างๆ, [Online]. Available: <https://www.popticles.com/branding/examples-of-csr-project/>
- ปิณฑูล ทีปะปาล. (2559). การจัดการเชิงกลยุทธ์ (ปรับปรุงใหม่) Strategic Management. กรุงเทพมหานคร. อมรการพิมพ์.

- ลงทุนแมน. (2565). GREE แบรินด์เครื่องใช้ไฟฟ้ายักษ์ใหญ่จากจีนที่ดังไกลระดับโลก. [Online] Available: <https://www.facebook.com/longtunman/photos/a.113656345833649/1327150567817548/>
- _____. (2565). Blancpain แบรินด์นาฬิกา287ปี วางตัวเป็นนักนวัตกรรม. [Online]. Available <https://www.facebook.com/longtunman/photos/a.113656345833649/1391001688099102>
- _____. (2565). ttb กับรางวัล “Best Corporate Bank Awards 2022”. [Online] Available: <https://www.longtunman.com/42297>
- สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์. (2560). การเป็นผู้ประกอบการ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- สุดใจ วันอุดมเดชชัย. (2562). การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management. (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร. ห้างหุ้นส่วนจำกัด สามลดา.
- สถานเอกอัครราชทูตไทย ณ เฮลซิงกิ. (2565). ข้อมูลสำหรับคนไทย. [Online]. Available: [https://helsinki.thaiembassy.org/th/page/65202-การวิเคราะห์-swot-\(swot-analysis\)?menu=5f28fef3d3a8ab75420d47d3](https://helsinki.thaiembassy.org/th/page/65202-การวิเคราะห์-swot-(swot-analysis)?menu=5f28fef3d3a8ab75420d47d3)
- สุพานี สฤษฏ์วานิช. (2553). การจัดการเชิงกลยุทธ์: แนวคิด และทฤษฎี. (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร. โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมคิด บางโม. (2559). การเป็นผู้ประกอบการ. กรุงเทพฯ: เอส เค บุ๊คส์.
- สำนักงานคณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์. (2560). หลักการกำกับดูแลกิจการที่ดีสำหรับบริษัทจดทะเบียน ปี2560. [Online]. Available: <https://www.sec.or.th/cgthailand/TH/pages/cgcode/cgcodeintroduction.aspx>
- โสภณ พรโชคชัย, (2563), CSR.ที่แท้. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร: บริษัท ส.วีรัชการพิมพ์ (1996) จำกัด.
- อำพล นววงศ์เสถียร. (2562). ตำราการจัดการเชิงกลยุทธ์การแสวงหาความได้เปรียบในการแข่งขัน. (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 5). กรุงเทพมหานคร. วิทยาลัยเซาธ์อีสท์บางกอก.
- AlMukhlal, Amal. (2017). Technovestor: A Web-based Entrepreneur Matchmaking Tool. International Journal of Management, Accounting & Economic. Nov 2017, 4 (11), 1085-1105.
- Bateman. T.S., & Snell, S.A (1999). Management- building competitive advantage. Boston: Irwin McGraw hill Companies, Inc.
- Brand Case. (2565). ค่วน OR เข้าลงทุนในบริษัท เจ้าของแบรนด์ร้านสะดวกซื้อ Otteri Wash & Dry. [Online]. Available: <https://www.brandcase.co/39175>

- bn blognone. (2563). SCB มองRobinhoodเป็นโครงการ CSR ช่วยร้านอาหารรายย่อย จึงไม่เก็บ GP.[Online]. Available: <https://www.blognone.com/node/119224>
- Certo, S.C., & Peter, J.P. (1991). Strategic Management: Concept and Applications. New York: McGraw – Hill Companies, Inc.
- David,F.R. (2011). Strategic Management: Concept and Cases. (13th ed.). Pearson. Boston.[Online]. Available: <http://lms.aambc.edu.et:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/259/strategic-management-sixteenth-edition-concepts.pdf?Sequence=1>
- Henrik von Scheel and Prof Mark von Rosing. (2014). The Complete Business Process Handbook Body of Knowledge from Process Modeling to BPM, Volume 1, Morgan Kaufmann.
- Hitt, M.A. Ireland, R.D. & Hoskinson, R.E. (2007). Strategic Management: Competitive and Globalization, Concept and Cases. (7th ed.). Thomson Cengage South-Western. USA.
- Hitt, M.A., Ireland, R.D., and Hoskinson, R.E. (2005). Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases). Boston: South- Western College Publishing.
- Leslie W. Rue, Lloyd L. Byars, John R. Brooks. (2000), Management: Skills and Application. Irwin McGraw hill Companies, Inc.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001). The Strategy Focused Organization. Boston: Harvard Business School Press.
- Mary and Robbin, Stephen P. (2005). Management. (8 th ed). Prentice Hall Schermerhorn.
- Mintzberg, H. (1979). The Structuring of Organizations. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, N.J.
- Pearce, A. John and Robinson, Richard, B, Jr. (2009), Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy. (11th ed.) New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- _____. (2011). Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy. (12 th ed). New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Pitts, Robert A. and Lei, David., (2000), Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage. 2nd U.S.A.: South-Western Publishing.

- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press. Strategic Management. [Online]. Available <http://www.openlearningworld.com>.
- Popticle.com. (2563). กิจกรรม CSR ของแบรนด์ต่างๆ. [Online]. Available: <https://www.popticles.com/branding/examples-of-csr-project/>
- Robins, S.P. and Coulter, M. (2002). *Management*, Seventh edition, Prentice Hall of India, New Delhi.
- Scherhorn, John R. (2002). *Management*. 7th ed. John Wiley & Sons, Inc., New York, Ny.
- Waterman Jr, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). Structure is not organization. *Business horizons*, 23(3), 14-26.
- Wheelen & Hunger. *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. (13th ed). New Jersey: Pearson Education, Inc., (2012).
- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. *Strategic Management and Business Policy*. New Jersey: Prentice Hall, 2006.
- Wright, Sheila, P., and Henderson, Deborah. (1992). Quality of Life Correlates for University Student. *National Association of Student Personnel Administrator Journal*.
- 365 financialanalyst. (2021). The Industry Life Cycle Model Explained. [Online]. Available: <https://365financialanalyst.com/knowledge-hub/business-analysis-and-strategy/the-industry-life-cycle-model-explained-introduction-growth-maturity-decline/>

ประวัติผู้เขียน



ผู้ช่วยศาสตราจารย์ กวินพัฒน์ เลิศพงษ์มณี

การศึกษา

- ปริญญาโท รัฐศาสตรมหาบัณฑิต (การเมืองการปกครอง)
- บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (การตลาด)
- ปริญญาตรี บริหารธุรกิจบัณฑิต (การจัดการทั่วไป)

ประวัติการทำงาน ปัจจุบันและอดีต

- อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
- ที่ปรึกษาองค์กรภาคธุรกิจ
- ที่ปรึกษาหน่วยงานในองค์กรภาครัฐ
- อาจารย์พิเศษสถาบันการศึกษาภาครัฐและเอกชน
- วิทยากรอบรมหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

ผลงานเขียน

- ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ
- การเป็นผู้ประกอบการและการสร้างธุรกิจใหม่

ผลงานวิจัย

-กวินพัฒน์ เลิศพงษ์มณี. (2563). แนวทางการพัฒนาการอนุรักษ์การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมย่านไชน่าทาวน์เขตกรุงเทพมหานครภายใต้ยุคดิจิทัล.

-อนิชา ไรจนพานิช และกวินพัฒน์ เลิศพงษ์มณี (2563). ลักษณะเชิงคุณภาพของข้อมูลทางการเงินที่ส่งผลต่อความได้เปรียบในการแข่งขันของวิสาหกิจชุมชนขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตกรุงเทพมหานคร.

-กวิณพัฒน์ เลิศพงษ์มณี. (2561). ความคาดหวังของนักท่องเที่ยวที่มีต่อธุรกิจนำเที่ยวที่ส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืนศึกษาพื้นที่จังหวัดสมุทรสงคราม.

-กวิณพัฒน์ เลิศพงษ์มณี. (2559). รูปแบบสมรรถนะของผู้ประกอบการสินค้ากลุ่ม OTOP ไทย.

-กวิณพัฒน์ เลิศพงษ์มณี. (2558). ความคาดหวังของนักท่องเที่ยวที่มีต่อธุรกิจนำเที่ยวที่ส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน.

-นวลน้อย ตริรัตน์ และคณะ. (2548). โครงการวิจัยร่วม. คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ธุรกิจนอกกฎหมายความผิดมูลฐานและการฟอกเงิน. ทูลสนับสนุนโดย สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการฟอกเงิน.

บทความวิจัยระดับชาติ

-กวิณพัฒน์ เลิศพงษ์มณี. (2565) การจัดการการท่องเที่ยวโดยชุมชนเพื่อการพัฒนาการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน. สถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก.

-กวิณพัฒน์ เลิศพงษ์มณี. (2563) แนวทางการพัฒนาการอนุรักษ์การท่องเที่ยวเชิงวัฒนธรรมย่านไชน่าทาวน์ เขตกรุงเทพมหานคร. วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

-อโนชา ใจจนพานิช และกวิณพัฒน์ เลิศพงษ์มณี. (2562). การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนาสมรรถนะผู้ประกอบการสินค้ากลุ่ม OTOP ไทยให้เกิดความยั่งยืน. วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.

-กวิณพัฒน์ เลิศพงษ์มณี. (2560) ความหวังของนักท่องเที่ยวที่มีต่อธุรกิจนำเที่ยวที่ส่งเสริมการท่องเที่ยวอย่างยั่งยืน. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.

บทความวิจัยระดับนานาชาติ

-Kawinphat Lertpongmanee. (2021). Guidelines for development in conservation of cultural tourism in Chinatown Bangkok under the disruption era.

-Kawinphat Lertpongmanee, Kitivate Boonyopakorn. (2017) Thailand's OTOP Businesses Operating Competency. ACTUAL PROBLEMS OF ECONOMICS.

-Kawinphat Lertpongmanee. (2019). New Zealand and South Pacific Region: analyzing the current socioeconomic problems. ACE – ๒๐๑๙ Actual Economy: European Discourse on Global Challenges UK.

-Kawinphat Lertpongmanee.(2019). The classroom standard for the office of general education and electronic learning innovation, Suan Sunandha Rajabhat University.AC-ESI-2019 International Academic Conference on Educational & Social Innovations. Munich, Germany

-Kawinphat Lertpongmanee.(2018). Economic Potential of The Modern Enterprise Assessing: Searching for Modern Algorithm. ACE – 2018 Actual Economy: Local Solutions for Global Challenges.Vienna,Austria

-Kawinphat Lertpongmanee.(2016).The Strategic Management Affect to Firm Performance: An Empirical Investigation. ICEABM ๒๐๑๖ International Conference on Economics, Accounting and Business. Amsterdam, Netherlands

