

เอกสารคำสอน
รายวิชา PPM2207
การจัดการเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศักดิ์ ศแสลงฉาย

วิทยาลัยการเมืองและการปกครอง
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

2569

แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 1

แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

เนื้อหา

- 1.1 ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์
- 1.2 ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์
- 1.3 วิวัฒนาการของการจัดการเชิงกลยุทธ์
- 1.4 แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์
- 1.5 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

วัตถุประสงค์

1. อธิบายความหมาย ความสำคัญแนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้
2. วิเคราะห์วิวัฒนาการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้
3. อธิบายแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้
4. อธิบายกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้

วิธีและกิจกรรมการเรียนรู้การสอน

1. วิธีสอน

- 1.1 วิธีสอนแบบบรรยาย ประกอบสื่ออิเล็กทรอนิกส์
- 1.2 วิธีสอนแบบอภิปราย โดยกำหนดหัวข้อให้นักศึกษาร่วมอภิปราย
- 1.3 ศึกษาเอกสารประกอบการสอนประจำบท
- 1.4 อธิบายสรุปเพิ่มเติมในประเด็นสำคัญ
- 1.5 ทำแบบคำถามท้ายบท

2. กิจกรรมการเรียนรู้การสอน

- 2.1 บรรยายสรุปโดยใช้สื่อการสอนประกอบ
- 2.2 ให้ผู้เรียนศึกษาเนื้อหาจากชุดการสอน หนังสือ ตำรา เอกสารเพิ่มเติม
- 2.3 ให้ผู้เรียนทำแบบฝึกหัดท้ายบท ทดสอบความเข้าใจในเนื้อหาของ
การจัดการเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

สื่อการเรียนรู้การสอน

ชุดการสอน เรื่อง “การจัดการเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน”

1. สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เรื่อง “การจัดการเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน”
2. หนังสือ ตำรา เอกสารที่เกี่ยวข้อง

การวัดผลและประเมินผล

1. สังเกตการตอบคำถามและตั้งคำถามของผู้เรียนในระหว่างการบรรยาย
2. วัดผลจากการทำแบบฝึกหัด
3. ตรวจการทำแบบฝึกหัด คำถามท้ายบท บันทึกลงในใบบันทึกผลงาน

บทที่ 1

แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์นับเป็นแนวคิดวิธีการหรือเครื่องมือในการดำเนินงานบริหารองค์การยุคใหม่ ที่มุ่งเน้นให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อมขององค์การ โดยใช้การพิจารณาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์การ เพื่อวางแผนกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ หน่วยงานภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ องค์การมหาชน องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และภาคธุรกิจเอกชน

1.1 ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์ ตรงกับคำว่า Strategy ซึ่ง Leslie W. Rue และ Lloyd L. Byars (1995, p. 164) ได้กล่าวว่า เป็นศัพท์ที่มาจากภาษากรีก Strategia และใช้มานานกว่า 400 ปีก่อนคริสต์ศักราช หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ในทางการทหาร การทำศึก แนวทางนั้นเป็นพื้นฐานของการบริหาร มีการวางแผน กำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่ง Montanari, Daneke, & Bracker (1989, p. 303) ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า ปัจจุบันนิยมใช้คำว่า “ยุทธศาสตร์” แทนคำว่า “กลยุทธ์” เนื่องจากมีที่มาจากศัพท์วิชาการทางทหารที่มีใจความกว้างเป็นการมองในภาพรวมหรือมหภาคมากกว่า คำว่า “กลยุทธ์” ดังนั้น คำว่ากลยุทธ์ จึงเป็นส่วนหนึ่งของยุทธศาสตร์

Chandle (1962, p. 88) ได้ให้ความหมาย กลยุทธ์ หมายถึง การพิจารณา กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์พื้นฐานสำหรับระยะยาว ภายใต้ภารกิจและการยอมรับในทิศทางร่วม รวมทั้ง การแบ่งปันทรัพยากรเพื่อสำหรับใช้ทำงานตามเป้าหมายต่างๆที่วางไว้

Paine and Naumes (1975, p. 99) ให้ความหมายของคำว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวปฏิบัติหลักที่กำหนดอย่างเจาะจง (specific major actions) เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กลยุทธ์นี้อาจมีการวางแผน กำหนดไว้ล่วงหน้าหรืออาจตัดสินใจกำหนดขึ้นได้ตลอดเวลา ซึ่งเมื่อรวมกันทั้งหมดแล้วจะเป็นชุดของกลยุทธ์โดยรวมทั้งหมด

David R. Hampton (1986, pp. 174-175) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนรวม แผนสรุป หรือแผนบูรณาการผสมผสาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถเปรียบเทียบของธุรกิจในการทำทายต่อสภาพแวดล้อม และเป็นสิ่งที่กำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้วางไว้

Fitts and Lei (2000, p. 6) กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นความคิด แผนงานและการกระทำที่ องค์การนำมาใช้ก่อให้เกิดผลสำเร็จและได้เปรียบคู่แข่ง

Schermerhorn (2002, p. 203) กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญสำหรับองค์การเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน

Henry Mintzberg (1989, pp. 23-32) ให้ความหมายของคำว่ากลยุทธ์โดยใช้หลัก 5Ps อธิบาย ดังนี้ 1. กลยุทธ์ คือ แผน (Strategy is a plan = P1) หมายถึง การกำหนดทิศทาง หรือเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต ขององค์การทุกประเภทเพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น 2. กลยุทธ์ คือ รูปแบบ (Strategy is a pattern = P2) กลยุทธ์ในความหมายนี้ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา รวมทั้งรูปแบบ ความเชี่ยวชาญ การทำงานของผู้บริหารและพนักงานในองค์การ 3. กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะ หรือตำแหน่ง (Strategy is a position = P3) ตามความหมายนี้ กลยุทธ์คือ การกำหนด ความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งของกิจการในสนามการแข่งขันหรือสภาพแวดล้อมภายนอก ขององค์การ รวมทั้งสินค้าหรือกิจกรรมที่เสนอออกไป จำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการของ ลูกค้าหรือผู้รับบริการแต่ละประเภท 4. กลยุทธ์ คือ ทิศภาพ (Strategy is a perspective = P4) กลยุทธ์ตามความหมายนี้เน้นความสำคัญของการพิจารณาภาพที่แท้จริงภายในองค์การ หรือ คุณลักษณะที่น่าจะเป็นขององค์การ คือ ทิศภาพ หมายถึง วิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้ บุคลากรในองค์การยึดถือร่วมกันในการปฏิบัติ และ 5. กลยุทธ์ คือ กลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is a ploy = P5) เป็นความหมายที่เฉพาะเจาะจงอย่างยิ่งในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้ แข่งขัน ซึ่งสิ่งที่ทุกคนต้องการคือการเอาชนะ ดังนั้น ทุกฝ่ายจึงวางกลยุทธ์โดยคำนึงถึงการใช้กลยุทธ์ ในการดำเนินงาน หรือกลวิธีในการเดินหมากเดินเกมส์เพื่อความสามารถเปรียบเทียบในการแข่งขัน

Massie and Douglas (1981, p. 252) กล่าวถึง กลยุทธ์ ว่า หมายถึง ทิศทางหรือแบบแผนการดำเนินงานในระยะยาวขององค์การกำหนดขึ้น โดยคำนึงถึงความสะดวกคล่องกับสภาพแวดล้อมภายนอก แต่อาจเปลี่ยนแปลงได้หาก สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไป

กึ่งพร ทองใบ (2549, น. 4) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง วิธีที่องค์การเลือกเพื่อจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่องค์การกำหนดไว้ กระบวนการกำหนดกลยุทธ์ทางธุรกิจเป็นกระบวนการวางแผนระยะยาวขององค์การธุรกิจที่ต้องมีการประเมินสถานการณ์แวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การอย่างเหมาะสม เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน จากนั้นจึงพิจารณาทางเลือกที่ดีที่สุดในการเปลี่ยนแปลงองค์การจากจุดปัจจุบันไปสู่ตำแหน่งที่องค์การต้องการในอนาคต

นิคม เจียรจินดา (2556, น. 33) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์ ว่า หมายถึง แผนแม่บทและแผนปฏิบัติการที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวในอนาคตจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกกับสิ่งแวดล้อมภายในขององค์การ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ (2556, น. 16) ได้กล่าวถึงความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดขอบเขตวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งองค์การ ซึ่งกลยุทธ์ที่ดีที่มีการนำไปปฏิบัติได้อย่างเชี่ยวชาญนั้น จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและทิศทาง โดยพนักงานทุกระดับสามารถรับรู้และเข้าใจได้ ทั้งนี้เพื่อที่จะแปลงเป้าหมายและทิศทางดังกล่าวนี้ให้ไปสู่การลงมือปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่องค์การต้องการ

สุตใจ ดิลกพรศนน์ (2562, น. 10) อธิบายความหมายของกลยุทธ์ไว้ว่า แผนการหรือวิธีการในการดำเนินงานขององค์การที่ทำให้้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้วยความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ต่างจากคู่แข่ง โดยกลยุทธ์ที่จะนำไปปฏิบัตินั้น ผู้บริหารต้องเลือกกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องระหว่างทรัพยากรภายในองค์การและความสามารถหลักขององค์การ ทั้งนี้ เพื่อก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

พิจารณาจากความหมายของคำว่ากลยุทธ์ข้างต้น จะพบประเด็นที่สำคัญ ดังนี้

1. การจัดทำกลยุทธ์ของกิจการหรือองค์การใดๆ จะต้องมองในบริบทของการแข่งขันเสมอ โดยจะต้องมุ่งกำกับใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การและต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ขององค์การ

2. การจัดทำกลยุทธ์จะต้องมุ่งสู่แนวทางการสร้างและพัฒนาศักยภาพของการแข่งขันให้กับองค์กร เนื่องจากศักยภาพหรือความสามารถทางการแข่งขันเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต่อความอยู่รอดขององค์กรในอนาคตระยะยาว

3. การจัดทำกลยุทธ์จะต้องมุ่งการมีชัยชนะทางการแข่งขัน อันหมายถึง การมองในบริบทของการดำเนินการด้านการสร้างคุณค่าและความพอใจและด้านอื่นๆ ที่ต้องมีความเหนือกว่า และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้ดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

4. การจัดทำกลยุทธ์นั้นจะต้องมองอนาคตในระยะยาว ว่าสภาวะแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางอย่างไร และจัดเตรียมตัวเองเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง และมีความยั่งยืนในระยะยาว

5. การจัดทำกลยุทธ์นั้นจะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างและมีความสามารถทางการแข่งขันและความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) ซึ่งหากองค์กรสามารถพัฒนาความสามารถทางการแข่งขัน และมีความสามารถที่ดีกว่าในการเผชิญและปรับตัวต่อสภาวะแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงที่นับวันจะมีความรุนแรงและรวดเร็วและพลิกผันตลอดเวลา

6. การจัดทำกลยุทธ์จะต้องมุ่งสู่การสร้างหรือพัฒนาศักยภาพ และมีตัวแบบองค์กรที่มีความเหมาะสม เข้ากันได้กับสภาวะแวดล้อมขององค์กรตลอดเวลา

7. การจัดทำกลยุทธ์มีได้ทำโดยผู้บริหารระดับสูงเพียงกลุ่มเดียว โดยฝ่ายจัดการระดับสูงจะกำหนดแนวทางเชิงแผนงานหลักขององค์กรขึ้นมา ซึ่งเรียกกันในส่วนนี้ว่ากลยุทธ์ที่ตั้งใจ (intended strategy) แต่ก็สามารถมีการกำหนดกลยุทธ์จากจุดต่างๆ หรือระดับล่างลงมาได้ด้วย ในส่วนนี้จะเรียกว่ากลยุทธ์ที่ปรากฏ (emergence strategy) ซึ่งเป็นผลมาจากแนวทางการดำเนินการที่สั่งสมมาเป็นเวลานานทำให้เกิดเป็นแบบแผนของภาคปฏิบัติของธุรกิจนั้นว่าควรดำเนินกลยุทธ์เป็นเช่นใด

Miller (1998, p.1) ได้กล่าวถึง การจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง 3 ประการ คือ 1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ (strategic analysis) 2) การก่อตัวของกลยุทธ์ (strategic formulation) และ 3) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (strategic implementation)

Pearce and Robinson (2009, p. 3) ได้อธิบายถึง การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ชุดของการตัดสินใจและการปฏิบัติการต่างๆซึ่งจะมีผลต่อการวางแผนและการปฏิบัติตามแผนซึ่งออกแบบขึ้น เพื่อช่วยให้วัตถุประสงค์ขององค์กรบรรลุผลสำเร็จ

Wheelen and Hunger (2006, p. 3) การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การตัดสินใจในการปฏิบัติการเพื่อให้การองค์การประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานระยะยาว

ฐาปนา จีนไพบูล (2560, น. 1) ให้ความหมายการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดการกระทำและการตัดสินใจทางการบริหารเพื่อที่จะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานขององค์การในระยะยาวได้ รวมถึงการตรวจสอบสถานะแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ ตลอดจนการควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์

ธนชัย ยมจินดา (2563, น. 7) ได้อธิบายการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดกรอบแนวคิด และแนวทางการดำเนินการให้กับองค์การในด้านของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา กลยุทธ์ และเป้าหมาย แผนงานและวิธีการในการปฏิบัติการ ทั้งในระยะยาวและระยะสั้น เพื่อให้้องค์การสามารถดำรงสถานะที่มีความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน และมีตัวแบบองค์การที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานะแวดล้อมของ้องค์การ สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายตามวิสัยทัศน์และพันธกิจ และบรรลุกำไรและการเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาว

ธีระ กรใหม่ (2553, น. 16) ได้อธิบายความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ว่า เป็นกระบวนการของการจัดการองค์การโดยรวม การจัดการที่เน้นการสร้างอนาคตในระยะยาว คำนึงถึงการจัดการที่เน้นวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในของ้องค์การ โดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นตัวผลักดันที่สำคัญ ตลอดจนเป็นการจัดการที่เน้นสร้างกลยุทธ์ของ้องค์การ และกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันให้้องค์การประสบความสำเร็จในระยะยาว

ประดิษฐ์ ดีวัฒนกุล. (2565, น. 4) ได้กล่าวถึง การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำและอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอนโดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับ้องค์การและสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงอันจะนำความสำเร็จมาสู่้องค์การได้

ประยงค์ มีใจชื้อ. (2563, น. 6) ได้กล่าวถึง การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารที่มีความต่อเนื่อง มีการกระทำซ้ำบ่อยๆ มีความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงานใน้องค์การ มุ่งหวังเพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในขณะนั้นๆ

พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต. (2561, น. 6) ได้อธิบายความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการบริหารของผู้บริหารองค์การทุกระดับ ในการกำหนดกลยุทธ์ที่มาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์การดังกล่าว และนำเอากลยุทธ์ที่ได้ไปปฏิบัติพร้อมกับการติดตามประเมินผล เพื่อให้การดำเนินงานตามกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์การและมีความได้เปรียบทางการแข่งขันในที่สุด

สรุปได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการในการดำเนินงานบริหารองค์การยุคใหม่ ที่มุ่งเน้นให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์แวดล้อมขององค์การ โดยใช้การพิจารณาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์การ เพื่อวางแผนกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ให้องค์การบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ

1.2 ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

Abbass ได้อธิบายในผลงาน Strategic Management Formulation, Implementation and Control in a Dynamic Environment ปี ค.ศ. 2003 ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญทั้งภาคเอกชนและภาครัฐหรือแม้แต่องค์กรไม่หวังผลกำไร เนื่องจากเป็นการบริหารจัดการที่สามารถตอบสนองต่อเป้าหมายวัตถุประสงค์ขององค์การได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์การ จนบรรลุผลสำเร็จขององค์การ ซึ่งในองค์การภาครัฐ การจัดการเชิงกลยุทธ์ได้เริ่มเข้ามามีบทบาทอย่างจริงจังในช่วงทศวรรษที่ 1950 โดย World Bank และ USAID ได้เสนอแนวคิดในการวางแผนระยะยาวให้การพัฒนาด้านเศรษฐกิจและสังคมในระดับประเทศสามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่องและมีทิศทางที่ชัดเจน โดยได้มีพัฒนาการอย่างต่อเนื่องจนถึงในทศวรรษที่ 1960 ที่ได้มุ่งเน้นการเชื่อมโยงระหว่างแผนระยะยาวและแผนประจำปี ทั้งนี้ในทศวรรษที่ผ่านมา นั้นนานาประเทศมีแผนปฏิบัติงานจริงที่เป็นแผนระยะสั้นของแต่ละประเทศ ที่ขาดความสอดคล้องกับแผนระยะยาวที่วางไว้ จวบจนปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ได้เห็นความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์มากขึ้นจึงมีการเพิ่มบทบาทของการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้แก่องค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันและเพื่อรักษาความมั่นคงและอยู่รอดขององค์การทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

นักวิชาการท่านหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาความคิดเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ ชานเคลอร์ (Chandler, 1962) หนังสือที่มีชื่อเสียงมากที่สุดของเขา คือ Strategy and Structure ซึ่งตีพิมพ์ในปี ค.ศ. 1962 เขามีความเห็นว่าการควรมีการกำหนดกลยุทธ์ก่อนที่จะกำหนดโครงสร้างขององค์กร เขาให้คำนิยามกลยุทธ์ว่าเป็นการตัดสินใจในเป้าหมาย (Goals) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ระยะยาว และการดำเนินการจัดสรรทรัพยากร ส่วนโครงสร้างได้แก่วิธีการกำหนดหรือจัดองค์การขึ้นมาเพื่อจัดการกลยุทธ์นั้น โดยมีการกำหนดอำนาจหน้าที่และสายการบังคับบัญชาขึ้นมา เพื่อความเจริญเติบโตขององค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องมีการประสานการวางแผนกลยุทธ์จากศูนย์กลางในขณะเดียวกันก็ให้หน่วยงานย่อยมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติการกิจประจำวันได้ระดับหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์กรขนาดใหญ่จำเป็นต้องนำเอาหลักการของการกระจายอำนาจเข้ามาใช้

แอนซอฟฟ์ (Ansoff, 1965) เป็นนักวิชาการอีกท่านหนึ่งที่ริเริ่มแนวความคิดว่าด้วยการจัดการเชิงกลยุทธ์ เขาได้ตีพิมพ์หนังสือชื่อ Corporate Strategy ในปี ค.ศ. 1965 ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง แอนซอฟฟ์เสนอว่าในการวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารขององค์กรจะต้องตอบคำถามต่อไปนี้

1. อะไรคือเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. องค์กรควรจะผลิตสินค้าหรือบริการประเภทใหม่ หรือแสวงหาตลาดใหม่หรือไม่ (Diversity) อะไรคือสินค้าหรือบริการใหม่ขององค์กร และมีเป้าหมายเพื่อตอบสนองลูกค้ากลุ่มใด
3. องค์กรควรพัฒนาและฉวยประโยชน์จากสถานะทางการตลาดและความสามารถในการผลิตสินค้าและบริการ ในปัจจุบันของตนมากน้อยแค่ไหน

แอนซอฟฟ์ให้ความสนใจต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือการนำเอากลยุทธ์ไปใช้งาน เพื่อหาข้ออธิบายว่าอะไรเป็นปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ ในหนังสือชื่อ Implanting Strategic Management (1984) เขาเสนอว่า การมีกลยุทธ์ภายนอก (External Strategy) และความสามารถภายในที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเป็นเงื่อนไขที่สำคัญของความสำเร็จขององค์กรบุคคลที่นักธุรกิจชั้นนำของประเทศสหรัฐอเมริกาเป็นจำนวนมากให้ความยกย่องว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญมากที่สุดในโลกเรื่องกลยุทธ์สำหรับการได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) คือ พอร์ตเตอร์ (Porter,

1980) เขามีความเห็นว่ เครื่องมือสำหรับผู้บริหารใช้ในการวิเคราะห์สถานะเชิงแข่งขัน (Competitive Position) ได้แก่ ปัจจัย 5 ประการคือ

1. อัตราของความเป็นศัตรูกันระหว่างบริษัทต่าง ๆ ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้น
2. การคุกคามที่เกิดขึ้นจากการมีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาในตลาด
3. การคุกคามที่เกิดจากสินค้าหรือบริการทดแทน (Substitutes)
4. อำนาจต่อรองของผู้จัดส่ง (Suppliers)
5. อำนาจต่อรองของลูกค้า

การได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantages) สามารถเกิดขึ้นได้ใน 2 กรณีคือการมีต้นทุนต่ำ (Low Cost) และการมีความแตกต่าง (Differentiation) ในสินค้าและบริการในกรณีแรกการได้เปรียบเชิงแข่งขันเกิดขึ้นจากการที่องค์กรสามารถจัดหาสินค้าหรือบริการที่สามารถสร้างคุณค่าแก่ผู้ซื้อได้ในระดับเดียวกันกับคู่แข่ง แต่สามารถกระทำได้โดยมีประสิทธิภาพมากกว่าคู่แข่ง (ต้นทุนต่ำ) ในกรณีที่สององค์กรสามารถดำเนินการผลิตสินค้าหรือบริการได้โดยมีต้นทุนระดับเดียวกันกับคู่แข่ง แต่สามารถสร้างคุณค่าให้แก่ผู้ซื้อในลักษณะที่พิเศษแตกต่างกว่าคู่แข่ง และทำให้สามารถกำหนดราคาสินค้าและบริการในอัตราที่สูงได้ (การมีความแตกต่าง) นอกจากนั้นเขายังมีความเห็นว่า องค์กรสามารถได้มาซึ่งความได้เปรียบเชิงแข่งขันจากการวิเคราะห์ “สายโซ่แห่งคุณค่า” (Value Chain) ซึ่งเป็นกิจกรรมภายในที่สำคัญของบริษัทโดยพยายามดำเนินกิจกรรมที่สำคัญเหล่านี้ด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าและทำให้ดีกว่าคู่แข่ง (Porter, 1985)

พงษ์เสฐียร เหลืองอลกต. (2561, น. 6) ได้อธิบายความสำคัญของแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า สอดรับกับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management หรือ NPM) ที่มีที่มาจากความพยายามของนักวิชาการในการอธิบายถึงลักษณะหรือปรากฏการณ์อันเกี่ยวกับการปฏิรูประบบบริหารงานภาครัฐที่เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ 1980 และต้นทศวรรษ 1990 โดยกล่าวว่า การจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management หรือ NPM) เน้นการบริหารโดยใช้นักบริหารจัดการแบบมืออาชีพ ที่มีอิสระรวมถึงมีความคล่องตัวสูง เพื่อการบริหาร นอกจากนี้ยังมีการกำหนดวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน เพื่อการประเมินผลอย่างเป็นรูปธรรมตลอดจนมีการให้ความสำคัญต่อการควบคุมผลสัมฤทธิ์ให้เข้ากับการ

จัดสรรทรัพยากรทางการบริหารและยังมีความพยายามปรับปรุงโครงสร้างองค์การเพื่อให้หน่วยงานมีขนาดเล็กลงเพื่อให้เกิดความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน

การจัดการภาครัฐแนวใหม่มีการเปิดให้มีการแข่งขันในการให้บริการสาธารณะมากขึ้น ซึ่งจะเป็นการช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน พร้อมทั้งปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารงานให้มีความทันสมัยโดยนำรูปแบบวิธีการของภาคเอกชนมาใช้ร่วมด้วย เพื่อช่วยให้การบริหารมีความทันสมัยมากขึ้น นอกจากนี้ยังให้ความสำคัญในการเพิ่มความประหยัดและความคุ้มค่าในการใช้ทรัพยากร (Hood, 1991, pp. 3-19) โดยมุ่งเน้นเรื่องของความคุ้มค่า (Economy) ความมีประสิทธิภาพ (Efficiency) และความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ทำให้องค์การจำเป็นต้องใช้การจัดการเชิงกลยุทธ์มาเป็นเครื่องมือสำคัญในการกำหนดทิศทางการดำเนินงาน และช่วยให้นักบริหารมีการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้น เพื่อสร้างความพร้อมในการปฏิบัติงาน ในการสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์การ

การจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นช่วยให้องค์การนั้นมีแนวทางในการบริหารจัดการ รวมทั้งมีทิศทางในการดำเนินงานและนำไปสู่การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยทุกขั้นตอนต้องผ่านกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การเลือกกลยุทธ์ การควบคุม และประเมินผลกลยุทธ์ ไปจนถึงเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้ โดยกลยุทธ์นั้นจะเป็นสิ่งสำคัญที่กำหนด ความสำเร็จขององค์การนั้น ทั้งนี้ขึ้นกับการนำไปประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ขององค์การมากที่สุด

1. การจัดการการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อองค์การ ดังนี้

1.1 ช่วยให้องค์การมีแนวทางดำเนินงานที่ชัดเจน เริ่มต้นจากการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยนำเอาการจัดการเชิงกลยุทธ์มาเป็นเครื่องมือช่วยกำหนดทิศทางการดำเนินงาน และช่วยจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่าและเหมาะสม

1.2 ช่วยให้ผู้บริหารมีการจัดการอย่างเป็นระบบ โดยการวิเคราะห์จากสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ทำให้ผู้บริหารทราบถึงสภาพที่แท้จริงขององค์การ เพื่อที่จะได้ปรับแก้ในจุดบกพร่องและเสริมในจุดที่สามารถ ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 ช่วยให้องค์การมีความพร้อมในการดำเนินงาน ในระหว่างการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์การเพื่อนำปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์การมาปรับใช้ให้เหมาะสมในขณะที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นตลอดเวลาโดยรอบ องค์การจึงจำเป็นต้องหาวิธีการที่เหมาะสม

โดยอาศัยทั้งบุคลากรที่อยู่ในองค์กร ระบบบริหารงาน รวมทั้งการเปรียบเทียบกับองค์กรเพื่อความชัดเจนในการดำเนินงาน

1.4 ช่วยสร้างขีดความสามารถในการแข่งขัน การจัดการเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรสร้างขีดความสามารถแข่งขันให้อยู่เหนือคู่แข่ง ทั้งด้านตัวสินค้าและบริการ ให้เป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคทุกกลุ่ม และยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีกับองค์กรว่าได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา

1.5 ช่วยให้บุคคลผู้ปฏิบัติงานสามารถเชื่อมโยงการปฏิบัติงานและผลสัมฤทธิ์ของงานได้อย่างสอดคล้องกับทิศทางเชิงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายขององค์กร

1.6 ก่อให้เกิดการประสานงานที่ดีในการทำงาน เนื่องจากการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นั้น ต้องมีการควบคุมและการประยุกต์ใช้ ก่อให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกัน และเกิดการประสานงานกัน การร่วมมือกันทำงานเป็นทีม รวมถึงมีการจัดลำดับความสำคัญในการทำงานทั้งก่อนและหลังสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถึงแม้จะมีกรณีเร่งด่วนเข้ามาก็สามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่อง

2. ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

2.1 ช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในการดำเนินงานได้อย่างถูกต้องชัดเจน และทำให้ฝ่ายปฏิบัติ ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.2 ทำให้การประสานงานในองค์กร เป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

2.3 ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานของฝ่ายต่าง ๆ ทั้งในระดับบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ

2.4 ช่วยให้อาจคาดคะเนในสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต การปรับเปลี่ยนสภาพการณ์ รวมถึงการพลิกวิกฤตเป็นโอกาสได้อย่างดี

2.5 เพิ่มวิสัยทัศน์ในระดับบริหารให้สามารถมองการณ์ไกล วิเคราะห์แนวโน้มที่จะเกิดขึ้น และลดปัจจัยเสี่ยงในการดำเนินงานได้ดีขึ้น

1.3 วิวัฒนาการของการจัดการเชิงกลยุทธ์

โกเล็มบิวสกี (Golembiewski, 2000, p. 317) ได้อธิบาย การจัดการเชิงกลยุทธ์เชิงประวัติศาสตร์ตามลำดับเวลาของภาครัฐ (public sector) โดยสรุปได้ ดังนี้

ทศวรรษ 1910: การปฏิบัติตามระเบียบวิธีและการตรวจสอบ (procedural accounting and audit) เป็นการดำเนินการเพื่อสร้างหลักประกันว่าค่าใช้จ่ายต่างๆ อยู่ในบริบทตามกฎหมายกำหนด

ทศวรรษ 1920: การงบประมาณ (budgeting) เป็นการวางแผนระยะสั้นปีต่อปี เพื่อไม่ให้เกิดการซ้ำซ้อนในการใช้งบประมาณของหน่วยงานต่างๆ ที่จัดทำเสนองบประมาณ

ทศวรรษ 1930: การวางแผนระยะยาว (long-range planning) เป็นการขยายระยะเวลาในการจัดทำแผนและกำหนดเป้าหมายสำคัญๆ เพื่อให้เป็นกรอบในการจัดทำงบประมาณตามครรลองของเป้าหมายระยะยาวที่กำหนด

ทศวรรษ 1950: การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) เป็นกระบวนการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับอนาคต มีการใช้ผู้เกี่ยวข้องจากหลายฝ่ายเข้ามาร่วมในกระบวนการ ได้แก่ ฝ่ายสภาผู้แทนราษฎร ผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงานรัฐ ผู้ว่าราชการจังหวัด ผู้บริหารระดับสูงและโดยเฉพาะที่มาจากฝ่ายการเงิน และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียจากภายนอก

ทศวรรษปลาย 1950-ทศวรรษ 1960: การวางแผนสมรรถนะ (capability planning) เป็นช่วงการตระหนักและการยอมรับว่า การเปลี่ยนแปลงเชิงกลยุทธ์มีความจำเป็นจะต้องเปลี่ยนแปลงเชิงโครงสร้างกับสมรรถนะด้านต่างๆ ขององค์การด้วย

ทศวรรษ 1970: การจัดการประเด็นปัญหาฉุกเฉิน (issue management) เป็นการสร้างภาวะความสามารถในการจัดการกับประเด็นปัญหาฉุกเฉินที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา และมีความจำเป็นจะต้องมีการตอบสนองที่รวดเร็วทันกาล

ทศวรรษ 1980: การจัดการการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ต่อเนื่อง (management of discontinuous change) เป็นการจัดการที่เน้นการเปลี่ยนแปลงด้วยกลุ่มของแผนงาน หรือโครงการต่างๆ ที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและตามสภาวะการณ์การเปลี่ยนแปลงของโลก โดยการร่วมจัดทำแผนของหลากหลายฝ่ายและกลุ่มต่างๆ และโดยไม่เน้นด้านวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมเพื่อให้องค์การสามารถตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของบริบทโลก

ทศวรรษ 1990: การจัดการการเปลี่ยนแปลงแบบต่อเนื่อง (management of continuous change) เป็นการจัดการการเปลี่ยนแปลงที่เน้นการเปลี่ยนแปลงตามกำหนดช่วงเวลาโดยเน้นด้านจิตวิทยา สังคมวิทยา และลักษณะเชิงการเมืองและความเป็นระบบขององค์การที่ซับซ้อน โดยนำ

บุคลากรทุกระดับเข้ามามีส่วนร่วมในการเรียนรู้และทำให้องค์การมีความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้

Wheelen and Hunger (2018, pp. 37-38) ได้อธิบายการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีวิวัฒนาการตามขั้นหรือระยะเวลา ดังนี้

ระยะที่ 1 การวางแผนทางการเงิน (basic financial planning) เป็นระยะที่องค์กรเน้นการจัดการดำเนินการตามแผนของงบประมาณ โดยแต่ละหน่วยงานภายในจะจัดทำงบประมาณขึ้นและจะมีการจัดทำงบประมาณประจำปีเพื่อเป็นเครื่องมือในการวางแผนและควบคุมการควบคุมส่วนใหญ่จะเน้นการควบคุมกิจกรรมการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายที่ปฏิบัติการต่างๆ ภายในขององค์กร โดยใช้เครื่องมือทางสถิติและการบัญชี

ระยะที่ 2 การวางแผนที่เน้นการพยากรณ์ (forecast-based planning) เป็นระยะที่องค์กรพยากรณ์อนาคต (predict the future) โดยมีการทำการพยากรณ์การเจริญเติบโตในอนาคตเป็นระยะเวลาหลายปี และโดยใช้สถิติของอดีตเป็นตัวคาดการณ์การเจริญเติบโต ในระยะนี้จะมีการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและภายใน เพื่อความมั่นใจในการคาดการณ์การเจริญเติบโตและจะมีการจัดทำแผนระยะยาว 3-5 ปี หรือ 10 ปี ในการจัดสรรทรัพยากรของการดำเนินงานยังเป็นไปในลักษณะคงที่ (static) คือการจัดสรรตามหลักการเดิมแบบหมวดหมู่ (incremental) โดยไม่ได้เน้นที่เป้าหมายหรือผลลัพธ์ของแผนงานและ/หรือการใช้งบประมาณ แต่เริ่มมีการให้ความสำคัญกับการจัดสรรในส่วนของงบประมาณกับแผนงานที่เกินกว่า 1 ปี ส่วนขององค์กรภาครัฐก็มีความนิยมในการจัดทำแผนระยะกลางและระยะยาว เช่น ในประเทศไทยมีการจัดทำแผนปฏิรูปราชการ 5 ปี แผนงบประมาณทุกๆ 5 ปี แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ระยะ 5 ปี จนถึงขณะนี้ก็เป็นแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 13 (พ.ศ. 2566 – 2570)

ระยะที่ 3 การวางแผนที่เน้นปรับตัวกับสภาวะแวดล้อมภายนอก (externally oriented planning) สำหรับภาครัฐก็นั้นจะประสบกับปัญหาที่จะต้องฝ่าฟันกับเรื่องการเมืองในองค์กร เพื่อให้รับการจัดสรรงบประมาณสำหรับแผนระยะยาว ทำให้เกิดความสนใจที่จะคิดเชิงกลยุทธ์ โดยมีการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมด้านการแข่งขันอย่างละเอียดรอบคอบ มีการเพิ่มความสนใจที่การตอบสนองต่อสภาวะของตลาดและการแข่งขัน และมีการประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่างๆ การจัดสรรทรัพยากร ในระยะนี้จึงเปลี่ยนมาเป็นการจัดสรรในลักษณะพลวัต (dynamic) ตามความจำเป็นของสถานการณ์ ในแง่การวางแผนก็จะมีวิเคราะห์ปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอกอย่างละเอียดและรอบด้านโดยมีจุดโฟกัสที่ตลาดและการตอบสนองความต้องการลูกค้าเป็นสำคัญ

ระยะที่ 4 การจัดการหรือการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic management) จากประสบการณ์ที่ผ่านมาทำให้ฝ่ายบริหารตระหนักว่า แม้การมีแผนกลยุทธ์ที่ดีที่สุดก็ไม่อาจนำไปสู่ผลสำเร็จได้ หากปราศจากการสนับสนุนของบุคคลภายใน จึงมีการปรับเปลี่ยนมาให้ความสำคัญที่การสร้างระบบสนับสนุนและบรรยากาศภายในและทำการสร้างกลไก ระบบการวางแผนและตัวแบบองค์การที่มีความยืดหยุ่นสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการจัดสรรทรัพยากรในรูปแบบใหม่ที่มุ่งเน้นการพัฒนาสมรรถนะหลักในการมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในระยะที่ 4 หรือในยุคปัจจุบันจึงให้ความสำคัญค่อนข้างมากกับการใช้กลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์การ โดยกิจการต่างก็จะพยายามประเมินสภาวะแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในทุกด้าน เพื่อความมั่นใจในการสร้างสรรค์กลยุทธ์ต่างๆ ที่มีความเหมาะสม ที่นำไปสู่สถานะทางความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การ ภาคเอกชนที่มีความสามารถในการทำกำไรในระยะยาว สำหรับองค์การภาครัฐที่มีความสามารถในการจัดทำกรให้บริการสาธารณะที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและสภาพแวดล้อมในศตวรรษที่ 21

1.4 แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์

แนวทางของการจัดการกลยุทธ์ จึงถูกกำหนดขึ้นเพื่อตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันและสภาวะแวดล้อมของศตวรรษที่ 21 และซึ่งจะทำให้สามารถสร้างอรรถประโยชน์ทางเศรษฐกิจหรือการสร้างคุณค่าและความพอใจให้กับลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ และสังคมโดยรวม หลักการที่สำคัญๆ มี 3 ประการดังนี้

1. การสร้างคุณค่าและความพอใจ (value creation)
2. การสร้างตัวแบบองค์การที่เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม (a fit model)
3. การมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable competitive advantage)

หลักการนี้จะถูกยึดปฏิบัติเป็นแนวทางพื้นฐานของการจัดการกลยุทธ์และดำเนินการควบคู่ไปกับแนวทางอื่นๆ ทางการจัดการกลยุทธ์ (ธนชัย ยมจินดา, 2563, น. 18) ดังนี้

1. การแสวงหาความสามารถทางการแข่งขัน (competitiveness) ใช้แนวทางของขนาดที่เล็กลง (smaller) ทำให้ดีกว่าเดิม (better) และทำให้แตกต่างจากผู้อื่น (differentiate) และทำให้สามารถตอบสนองลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว (Speed)

2. การมีโครงสร้างองค์การแบบแนวราบ (flats structure) โดยการปรับลดขนาดกำลังคน (downsizing) และลดความยาวของสายการบังคับบัญชา (delayer) ให้มีน้อยขึ้น
3. การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ (learning organization) ซึ่งเน้นการเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลต่างๆ ขององค์การต่อบุคลากรภายในเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และการพัฒนาตนเอง (self develop) ให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การกระตุ้นการคิดนอกกรอบความคิดเดิมๆ การมีส่วนร่วมในการสานสร้างฝันอันยิ่งใหญ่ขององค์การร่วมกัน และการทำงานเป็นทีม
4. การสร้างวิสัยทัศน์และคุณค่า (Vision value) เพื่อเป็นหลักยึดหรือกรอบแนวทางการดำเนินงานขององค์การต่อบุคคลกลุ่มต่างๆ ให้เห็นถึงจุดหมายปลายทางที่ต้องการจะบรรลุ
5. การพัฒนาผู้บริหารให้เป็นตัวกระตุ้นและบริหารการเปลี่ยนแปลง (management as change agent) แทนการเน้นที่การปรับตัวตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป
6. การสร้างเครือข่ายของความไว้วางใจ (network of trust) และพันธมิตรทางธุรกิจ (alliances) ทั้งภายในองค์การในหมู่ของเพื่อนร่วมงานและพนักงาน และภายนอกองค์การกับผู้ขายวัตถุดิบและผู้จัดจำหน่ายเพื่อให้ประสานความพยายามร่วมกันสู่การตอบสนองลูกค้าที่ดีขึ้น
7. การเน้นความสามารถหลักทางการแข่งขัน (core competencies) แทนที่จะเป็นธุรกิจหลักหรือผลิตภัณฑ์หลักโดยองค์การจะต้องมองให้เห็นชัดเจนว่าในอนาคตข้างหน้าระยะยาวความสามารถด้านใดที่จะใช้ในการแข่งขันและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า
8. การสร้างองค์การที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการลูกค้า (quality/customer driven organization) โดยทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (continuous improvement) และการตอบสนองลูกค้าให้ได้อย่างเบ็ดเสร็จ (total solution)
9. การสร้างผู้นำที่เน้นการปรับเปลี่ยน (transform) และเน้นทีมงาน (teamwork) ทั้งทีมงานจัดการตัวเอง (self managing) และทีมงานข้ามสายงาน (cross functional) โดยไม่ยึดติดกับบริบทเดิมหรือกรอบเดิมและใช้ทุกคนในทีมงานร่วมกันนำในบทบาทที่แต่ละคนได้รับมอบหมายจากทีม
10. การสร้างและแสวงหาความเป็นเลิศ (best practices) โดยการนำปรัชญาและแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพเชิงรวม (Total Quality Management: TQM) การลดการสูญเสียด้วยระบบ Six Sigma การผลิตและจำหน่ายด้วยระบบทันเวลาพอดี (Just In Time: JIT) และการเทียบวัด (benchmarking) กับผู้ที่ดีที่สุดหรือผู้เป็นเลิศระดับโลก

11. การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer relation management) เพื่อเน้นส่วน
ครองลูกค้า (Customer share) มากกว่าส่วนครองตลาด (market share) โดยใช้แนวทางการ
สื่อสารแบบบูรณาการ (Integrated Marketing Communication: IMC) และการตลาดทางตรง
แบบบูรณาการ (Integrated Direct Marketing: IDM)

12. การสร้างและพัฒนาสายโซ่อุปทาน (supply chain) เพื่อต่อเชื่อมสายโซ่คุณค่า
(Value chain) ของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อก่อให้เกิดการประสานงานร่วมมือ
กันตามระบบทันเวลาพอดี (Just In Time: JIT) และนำคุณค่าสู่ลูกค้าที่ดีที่สุดในราคาที่ลูกค้า
พอใจ

13. การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดเป็นทุนทางปัญญาหรือทุนมนุษย์ (human
capital) ที่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ได้อย่างไม่มีขอบเขตจำกัด และเพื่อให้องค์กร
สามารถสร้างฐานความรู้ (knowledge-base) ที่จำเป็นสำหรับการแข่งขันในอนาคต โดยใช้
แนวทางที่ยอมรับกันกว้างขวาง ได้แก่ การสร้างกลุ่มคนเด่น (talents pool) การสร้างและพัฒนา
ตัวแบบสมรรถนะ (Competence model) และแผนที่สมรรถนะ (Competency map) และการ
จัดการทรัพยากรมนุษย์โดยเปลี่ยนแปลงแนวทางพื้นฐานจาก “ใช้คนให้ถูกกับงาน” (put the right
man on the right job) ไปสู่ “ใส่สมรรถนะที่ถูกต้องสู่งานและคนที่ถูกต้อง” (put the right
competencies to the right job on the right man)

1.5 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงได้พัฒนามาใช้ ทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชนอย่างแพร่หลาย
มากขึ้น การจัดการที่ใช้กลยุทธ์นั้น ต้องอาศัยความร่วมมือ จากทุกคนในองค์กร ช่วยกันคิด
ช่วยกันผลักดันให้องค์กรไปสู่ทิศทางที่มุ่งหวัง กลยุทธ์ขององค์กรจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนด
ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาขององค์กร
ที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการ จะทำให้นักบริหารได้ทราบถึงคุณประโยชน์ของ
กลยุทธ์ที่จะช่วยสนับสนุนองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์
และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์กร ซึ่งองค์ประกอบที่จะทำให้กลยุทธ์ต่าง ๆ ประสบ
ความสำเร็จได้นั้นประกอบด้วยกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มีขั้นตอนต่างๆ โดยที่ Certo and
Peter (1988, p. 10) ได้เสนอการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ 5 ขั้น คือ

- (1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (environment analysis) ทั้งภายนอกและภายในองค์กร
- (2) การสร้างทิศทางขององค์กร (establishing organization direction)
- (3) การกำหนดกลยุทธ์ (strategic formulation)
- (4) การใช้กลยุทธ์ในองค์กร (implementing organizational strategic) และ
- (5) การควบคุมกลยุทธ์ (strategic control)

Katsioloudes (2006, pp. 5-6) ที่อธิบายกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าเป็นกระบวนการที่เป็นพลวัตเกี่ยวกับ การกำหนดกลยุทธ์ที่รวมถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และ ภายในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์

Dess, Lumpkin, and Eisner (2007, pp. 9-10) ได้อธิบายกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า เป็นกระบวนการที่เกี่ยวข้องกัน 3 ประการ คือ (1) การวิเคราะห์กลยุทธ์ หรือการวิเคราะห์เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ควบคู่ไปกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร (2) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์หรือการกำหนดกลยุทธ์ และ (3) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

Wheelen and Hunger (2008, p. 10) เสนอกระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ (1) การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (environment scanning) (2) การจัดทำกลยุทธ์ (strategy formulation) (3) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (strategy implementation) และ (4) การประเมินผลและควบคุม (evaluation and control)

David (2009, pp. 39-40) เสนอกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ (1) การสร้างกลยุทธ์ (strategy formulation) ซึ่งรวมถึงการพัฒนาวิสัยทัศน์ พันธกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ โอกาสและอุปสรรค ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายใน คือ จุดแข็งและจุดอ่อน การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาว การกำหนดทางเลือกและเลือกกลยุทธ์ (2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategy implementation) เป็นขั้นตอนของการกระทำที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การจูงใจบุคลากรการจัดสรรทรัพยากรวัฒนธรรมและโครงสร้างขององค์กร การจัดเตรียมงบประมาณและระบบข้อมูลข่าวสารเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ (3) การประเมินกลยุทธ์ (strategy evaluation)

กานต์มณี ไวยครุฑ (2556, น. 1) ได้เสนอกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์มี 4 ขั้นตอน ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental scanning)

การตรวจสอบสภาพแวดล้อมเป็นการศึกษาวิเคราะห์ตรวจสอบ และประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อนำข้อมูลที่ได้ไประบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร การตรวจสอบสภาพแวดล้อมขององค์กรที่ทำได้โดยการจัดทำ SWOT Analysis SWOT Analysis ดังนี้

S = Strengths	(จุดแข็ง)
W = Weakness	(จุดอ่อน)
O = Opportunities	(โอกาส)
T = Threats	(อุปสรรค หรือข้อจำกัด)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัย 2 ปัจจัย ได้แก่ โอกาส และอุปสรรค เป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัย 2 ปัจจัย ได้แก่ จุดแข็ง และจุดอ่อน เป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้น เช่นกัน ได้แก่ โครงสร้าง (Structure) วัฒนธรรม (Culture) และทรัพยากร (Resources) หากเป็นจุดแข็ง ถึงเป็นความสามารถหลักที่เรียกว่า Core Competencies ซึ่งองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

2. การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy formulation)

เป็นการจัดทำแผนระยะยาว เพื่อนำมาใช้ในการบริหารงานให้เหมาะสมกับปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอก การจัดทำกลยุทธ์จะประกอบด้วยกำหนดยุทธศาสตร์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objectives) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) และการกำหนดนโยบาย (Policy)

พันธกิจ (Mission) เป็นพันธกิจขององค์กรที่จะบอกให้ทราบว่า เราคือใคร เราทำอะไร และอยากจะทำอะไรให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ได้อย่างไร กลยุทธ์ที่ดีจะสร้างความได้เปรียบให้แก่องค์กร กลยุทธ์มี 3 ระดับ ได้แก่

กลยุทธ์ (Strategies) ขององค์การหรือบริษัท คือ แผนแม่บท (Master plan) ที่จัดทำขึ้นเพื่อให้เห็นว่าองค์การจะดำเนินการให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ได้อย่างไร กลยุทธ์ที่ดีจะสร้างความได้เปรียบให้แก่องค์การ กลยุทธ์มี 3 ระดับ ได้แก่

1. กลยุทธ์ระดับองค์การหรือบริษัท (Corporate strategy)
2. กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Strategy)
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategy)

กลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ จะแบ่งหน้าที่ผู้รับผิดชอบต่างๆ กัน ได้แก่ กลยุทธ์ระดับบริษัทเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงที่เรียกว่า Top management กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางที่เรียกว่า Middle management และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้นที่เรียกว่า Operational management

3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) เป็นกระบวนการดำเนินงานนำกลยุทธ์และนโยบายที่กำหนดไว้เข้ามาปฏิบัติ จัดเป็นวิธีการดำเนินงาน และการจัดทำงบประมาณ การปฏิบัติตามกลยุทธ์โดยทั่วไปเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลางและระดับล่างเท่านั้น ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตรวจสอบ เนื่องจากเป็นแผนงานปฏิบัติงาน

4. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control) การประเมินผลและการควบคุม เป็นการตรวจสอบกิจกรรมและผลการปฏิบัติงานทั้งหมด แล้วเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานจริงกับผลการดำเนินงานที่ตั้งไว้ว่า บรรลุผลตามที่ตั้งไว้หรือไม่ แล้วนำไปปรับปรุงแก้ไข ทั้งนี้การประเมินผลและการควบคุมงานจะเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพจำเป็นต้องได้รับข้อมูลที่ถูกต้อง

กึ่งพร ทองใบ (2549, น. 15) ได้อธิบายขั้นตอนของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ (Internal and external environment scanning)

1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal environment analysis)

1.1.1 โครงสร้างองค์การ (Organization structure)

1.1.2 วิธีการปฏิบัติงาน (Procedure)

1.1.3 บรรยากาศในการทำงาน (Atmosphere)

- 1.1.4 ทรัพยากรในการจัดการ (Managerial resources)
- 1.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ (External environment analysis)
 - 1.2.1 สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment)
 - 1.2.2 สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Task environment)
2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)
 - 2.1 กำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
 - 2.2 กำหนดพันธกิจ (Mission)
 - 2.3 กำหนดวัตถุประสงค์ (Objective)
 - 2.4 การพัฒนากลยุทธ์ (Strategy development)
 - 2.5 การกำหนดนโยบาย (Policy formulation)
3. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategic implementation)
 - 3.1 โครงการ (Project)
 - 3.2 งบประมาณ (Budget)
 - 3.3 วิธีการปฏิบัติงาน (Procedure)
4. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic controlling)
 - 4.1 การกำหนดมาตรฐาน (Establishment of standard)
 - 4.2 การวัดผลการปฏิบัติงาน (Measurement of performance)
 - 4.3 การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานกับมาตรฐาน (Comparison of performance with standard)
 - 4.4 การดำเนินการแก้ไข (Taking corrective action)

รายละเอียดในการดำเนินงาน มีดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ (Internal and external)

เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์นี้มีสิ่งที่สำคัญ คือ วิธีการจัดการกับตัวแปรหรือปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์การโดยตรง ในที่นี้ หมายถึง สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ซึ่งเรามักเรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับใช้วิเคราะห์สถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น โดยการวิเคราะห์นั้นควรต้องดูที่ปัจจัยในแต่ละตัว ได้แก่

1.1 จุดแข็ง (Strengths) คือ ปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์กร ซึ่งส่งผลดีกับองค์กร เป็นปัจจัยที่ช่วยสร้างศักยภาพให้กับองค์กร สร้างความสามารถในการแข่งขันและสามารถควบคุมได้

1.2 จุดอ่อน (Weakness) คือ ปัจจัยที่อยู่ภายในองค์กร ซึ่งส่งผลด้านลบต่อองค์กร อีกทั้งทำให้เกิดปัญหาในการดำเนินงานตามมาอีกหลายด้าน แต่อย่างไรก็ตามหากองค์กรมีการปรับปรุงแก้ไขได้ตรงประเด็น ก็จะช่วยให้อ่อนนั้นสามารถพัฒนาเป็นจุดแข็งได้

1.3 โอกาส (Opportunities) คือ ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลโดยตรงกับองค์กรในด้านบวก และเป็นปัจจัยเสริม ซึ่งมีลักษณะที่นอกเหนือการควบคุม ซึ่งเราสามารถมีสิ่งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมา ช่วยเสริมการดำเนินงานให้มีความคล่องตัว และช่วยเพิ่มการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

1.4 อุปสรรค (Threats) คือ ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบด้านลบให้กับองค์กร ซึ่งผลกระทบจะมากหรือน้อยขึ้นกับสถานการณ์นั้น ๆ และเป็นปัจจัยที่ไม่สามารถควบคุมได้ หากองค์กรต้องการลดอุปสรรคลงต้องเลือกวิธีที่หลีกเลี่ยงและนำจุดแข็งที่มีมาใช้ในการปรับแก้สถานการณ์

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรสามารถปรับใช้ได้ตามความเหมาะสมของแต่ละองค์กร เนื่องจากแต่ละองค์กรมักมีสภาพแวดล้อมแตกต่างกัน โดยสามารถสรุปประเด็นไว้ดังนี้

(1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External environment Analysis) หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กรแล้วส่งผลกระทบต่อการทำงานภายในขององค์กร ซึ่งไม่สามารถควบคุมได้ จึงต้องเน้นที่การปรับปรุงกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์กรให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1) สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment) คือ สภาพแวดล้อมที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กรในระยะยาว หรือไม่ส่งกระทบโดยตรงต่อองค์กร เช่น เทคโนโลยี การเมือง กฎหมาย วัฒนธรรม และสังคม

2) สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Task environment) คือ สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบโดยตรงกับองค์กร เป็นสภาพแวดล้อมที่อยู่ภายนอก แต่มีปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรง เช่น คู่แข่ง ลูกค้า Supplier เจ้าหนี้ สหภาพแรงงาน และรัฐบาล

(2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment analysis) หมายถึง การวิเคราะห์เกี่ยวกับสิ่งต่างๆ ที่อยู่ภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้สามารถควบคุมได้ ปรับเปลี่ยนได้ตามสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น พนักงาน การผลิต การเงิน การตลาด การวิจัย และพัฒนาผลิตภัณฑ์ การบริหารงานบุคคล กฎระเบียบ และวัฒนธรรมองค์กร

2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) คือ การวางแผนที่ประเมินจากจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เป็นการปรับจากแผนระยะยาวขององค์กร เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่ตั้งเป้าไว้ ซึ่งกระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น ประกอบด้วย

- 2.1 การระบุปัญหา
- 2.2 การรวบรวมข้อมูล
- 2.3 การกำหนดทางเลือก
- 2.4 การประเมินทางเลือก
- 2.5 การเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด

3. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategic Implementation) เป็นการจัดทำกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติได้ โดยต้องกำหนดให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมายขององค์กรโดยผู้บริหารทั้งระดับกลาง และระดับต้น ต้องร่วมมือกันดำเนินงาน โดยมีผู้บริหารระดับสูงคอยควบคุมให้เป็นไปตามนโยบาย

4. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Controlling) คือ การนำผลการดำเนินงานที่ได้มา เปรียบเทียบกับมาตรฐานของงานที่กำหนดไว้ ว่าเป็นไปตามที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่ โดยนำข้อมูลทั้งหมดที่ได้มาป้อนกลับ (Feedback) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปรับปรุงพัฒนาเพื่อให้ผลงานนี้ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานอย่างสูงสุด

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อนำไปสู่การกำหนดทิศทางขององค์กรซึ่งได้แก่การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรเพื่อให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายที่องค์กรปรารถนาจะไปให้ถึงในอนาคตรวมถึงการกำหนดพันธกิจ เป้าหมายวัตถุประสงค์ และการกำหนดกลยุทธ์ตามลำดับ หลังจากเมื่อกำหนดกลยุทธ์แล้วก็จะไปสู่ขั้นตอนของการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติและในขั้นสุดท้ายคือขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ซึ่งถือเป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุดเพราะต้องนำผลที่ได้จากการประเมินมาปรับปรุงในทุก ๆ กระบวนการตั้งแต่เริ่มแรกของการจัดการเชิงกลยุทธ์

1.6 สรุป

กลยุทธ์ หมายถึง ทิศทาง แบบแผน หรือแนวทางสำคัญที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อเชื่อมโยงสภาพการณ์ในปัจจุบันไปสู่เป้าหมายที่ต้องการในอนาคต โดยผ่านการวิเคราะห์ การตัดสินใจ และการเลือกใช้ทรัพยากรอย่างเหมาะสม ส่วนการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารองค์การอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายและกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตลอดจนการติดตาม ประเมินผล และปรับปรุงกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ วิวัฒนาการของการจัดการเชิงกลยุทธ์สะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงจากการวางแผนทางการเงินและงบประมาณ การวางแผนระยะยาว และการวางแผนที่มุ่งพยากรณ์อนาคต ไปสู่การบริหารที่ให้ความสำคัญกับการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อม การสร้างขีดความสามารถขององค์กร และการบูรณาการกลยุทธ์เข้ากับโครงสร้าง บุคลากร วัฒนธรรม เทคโนโลยี และระบบการปฏิบัติงาน การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงไม่ใช่หน้าที่ของผู้บริหารระดับสูงเพียงฝ่ายเดียว แต่ต้องอาศัยการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกระดับ ตลอดจนความร่วมมือจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง

ในบริบทปัจจุบัน องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนต้องเผชิญกับสภาพแวดล้อมที่มีความผันผวน ไม่แน่นอน ซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งจากความก้าวหน้าของเทคโนโลยี ดิจิทัล ปัญญาประดิษฐ์ การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสังคม ความเสี่ยงด้านสิ่งแวดล้อม ตลอดจนความคาดหวังที่เพิ่มขึ้นของประชาชน ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงต้องมีความยืดหยุ่นและคล่องตัว สามารถใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีสนับสนุนการตัดสินใจ คาดการณ์แนวโน้ม บริหารความเสี่ยง ส่งเสริมนวัตกรรม และปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้ทันต่อสถานการณ์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรค ควบคู่กับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน ทรัพยากร และขีดความสามารถขององค์กร จากนั้นจึงกำหนดทิศทางและจัดทำกลยุทธ์ที่เหมาะสม นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติผ่านแผนงาน โครงการ งบประมาณ บุคลากร และระบบบริหารจัดการ รวมทั้งติดตามและประเมินผลโดยใช้ข้อมูลผลการดำเนินงานเป็นข้อมูลย้อนกลับสำหรับการเรียนรู้และปรับปรุงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

ดังนั้น การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยให้องค์กรมีทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เชื่อมโยงการปฏิบัติงานของบุคลากรกับเป้าหมายขององค์กร และเสริมสร้างความสามารถในการปรับตัวและรับมือกับการเปลี่ยนแปลง สำหรับภาคเอกชน

การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าและสามารถได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ขณะที่ภาครัฐมุ่งสร้างผลสัมฤทธิ์ของภารกิจ คุณภาพการบริการ ความโปร่งใส ความไว้วางใจ และคุณค่าสาธารณะให้แก่ประชาชน โดยคำนึงถึงความสมดุลระหว่างประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพผล ความเป็นธรรม นวัตกรรม และความยั่งยืนในระยะยาว

คำถามทบทวน

1. จงอธิบายถึงความหมายของกลยุทธ์
2. จงอธิบายถึงความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์
3. จงอธิบายถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์
4. จงอธิบายแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า สอดรับกับแนวคิดการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management หรือ NPM) อย่างไร
5. จงอธิบายประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์
6. จงอธิบายการจัดการเชิงกลยุทธ์เชิงประวัติศาสตร์ตามลำดับเวลาของภาครัฐ (public sector)
7. จงสรุปสาระสำคัญแนวทางของการจัดการกลยุทธ์
8. จงอธิบายกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์มีกระบวนการหรือขั้นตอนใดบ้าง
9. จงอธิบายถึงหลักการในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ
10. จงอธิบายถึงหลักการในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ

บรรณานุกรม

- กิ่งพร ทองใบ. (2549). *กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). โรงพิมพ์มหาวิทยาลัย
สุโขทัยธรรมาธิราช.
- กานต์มณี ไวยครุฑ. (2556). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. ศูนย์เรียนรู้การผลิตและจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์
ดิจิทัล มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- เฉลิม ศรีผดุง และอิศเรศ คั่นสนียวิทย์กุล. (2563). แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ. ใน
เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (บ.ก.), *การจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ* (น. 6-77). โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ฐานา ฉันทไพศาล. (2560). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. บริษัท ธนัทธการพิมพ์ จำกัด.
- ณัฐกร วัชรสินธุ์ และกมลลาศ ภูวนาธิพงศ์. (2563). แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนา
ธุรกิจรักษาความปลอดภัย. *วารสาร มจร มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์*, 6(1), 267-280.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2556). *การจัดการเชิงกลยุทธ์* (ฉบับปรับปรุงใหม่). ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- ธนชัย ยมจินดา. (2563). ทฤษฎี กระบวนการ และตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์. ใน
เทพศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (บ.ก.), *การจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ* (น. 6-27). โรงพิมพ์
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธีระ กรใหม่. (2553). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ของทหารในจังหวัดชายแดนภาคใต้*. (วิทยานิพนธ์
ปริญญาดุขฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, คณะรัฐศาสตร์, สาขารัฐประศาสนศาสตร์.
- นิคม เจียรจินดา (2556). *การจัดการเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลในการจัดเก็บภาษีอากรของ
กรมสรรพากร : กรณีศึกษาสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา
ดุขฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, คณะรัฐศาสตร์, สาขารัฐประศาสนศาสตร์.
- บุญเลิศ เย็นคงคา. (2545). *การจัดการเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี. เจ.
พรินติ้ง.
- ประดิษฐ์ ดีวัฒนกุล. (2565). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. สำนักพิมพ์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประยงค์ มีใจชื้อ. (2563). *การจัดการเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 6). สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย
รามคำแหง.
- พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต. (2561). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.

- รจนา แสงตาล. (2556). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- ลักษณา ศิริวรรณ. (2561). การสังเคราะห์ความรู้ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 58(2), 46-77.
- สุดใจ ดิลกพรศนนท์. (2562). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. ห้างหุ้นส่วนจำกัด สามลดดา.
- อนิวัช แก้วจำนงค์. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด.

- Abbass, F. A. (2003). *Strategic Management Formulation, Implementation and Control in a Dynamic Environment*. Haworth Press.
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. Penguin Books.
- Ansoff, H.I. (1984). *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall.
- Bryson, J. M., Berry, F. S., & Yang, K. (2010). The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 495–521.
- Certo, S. G., & Peter, P. (1988). *Strategic management: Concepts and applications*. Random House.
- Chandle, D. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge. MIT Press.
- David, F. R. (2009). *Strategic management: Concept and cases* (12th ed.). Pearson Education.
- Dess, G. G., Lumpkin, G.T., & Eisner, A. B. (2007). *Strategic management: Text and cases*. McGraw-Hill.
- Golembiewski, R.T. (1989). Strategy and structure: Developmental themes and challenges . In J. Rabin, G. Miller, & W. B. Hildreth (Eds.), *Handbook of strategic management* (pp. 91-121). Marcel Dekker.
- Golembiewski, R.T. (2000). Strategic Management: Development Themes and Challenges in a Basic Orientation. In Rabin, J., Miller, G., & Hildreth, W. (Eds.), *Handbook of Strategic Management* (2nd ed.). Routledge.

- Hampton, David R. (1986). *Management* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Hood, C.C. (1991). A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS. *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Katsioloudes, M. I. (2006). *Strategic management: Global culture perspectives for profit and non-profit organizations*. Elsevier.
- Massie, J. L., & Douglas, J. (1981). *Management: A contemporary introduction* (3rd ed.). Prentice-Hall.
- Miller, A. (1998). *Strategic management* (3rd ed.). Donnelley & Sons.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. Free Press.
- Montanari, J. R., Daneke, G. A., & Bracker, J. S. (1989). Strategic management for the public sector: Lessons from the evolution of private-sector planning. In J. Rabin, G. J. Miller, & W. B. Hildreth (Eds.), *Handbook of strategic management* (pp. 303-318). Marcel Dekker.
- Paine, F. T., & Naumes, W. (1975). *Organizational strategy & policy*. Sounders.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2009). *Strategic management: Formulation, implementation and control* (11th ed.). McGraw-Hall.
- Pitts, Robert A. and Lei, David. (2000). *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage* (2nd ed.). South-Western Publishing.
- Poister, T. H., Pitts, D. W., & Hamilton Edwards, L. (2010). Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 522–545.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy Techniques for Analysis Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage : creating and sustaining superior performance. Free Press.
- Rue, Leslie W. and Byars, Lloyd L. (1995). *Management Skills and Application* (7th ed.). Irwin.
- Schermerhorn, John R. (2002). *Management* (7th ed.). John Wiley & Sons.

Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David. (2006). *Strategic Management and Business Policy* (10th ed.). Pearson.

Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David. (2008). *Strategic Management and Business Policy* (11th ed.). Prentice-Hall.

Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David. (2018). *Strategic Management and Business Policy* (15th ed.). Pearson.