

บทที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับ การจัดการเชิงกลยุทธ์



ผศ.ดร.สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์

หมายเหตุ : เอกสารชุดนี้ใช้สำหรับการบรรยายเท่านั้น ไม่อนุญาตนำขึ้นสู่ website หรือ ออนไลน์

หัวข้อเนื้อหาประจำบท

บทที่ 1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีหัวข้อดังต่อไปนี้

1. ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์
2. ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์
3. กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
4. ระดับของกลยุทธ์ธุรกิจ
5. พัฒนาการของการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์
6. ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์
7. ปัจจัยที่ทำให้การจัดการเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ



1. ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์



1. ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถานปี พ. ศ. 2525 ให้คำจำกัดความว่า “กลยุทธ์ (Strategy)” หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยมหรือวิธีการต่อสู้ที่ต้องใช้อุบายต่างๆ ซึ่งเป็นความหมายที่เกี่ยวข้องกับการสงครามหรือการต่อสู้ที่ต้องใช้ความคิดและชั้นเชิง เนื่องจากศัพท์คำนี้เริ่มต้นและถูกนำไปใช้ในทางทหารโดยคำว่า Strategy มาจากรากศัพท์ภาษากรีกว่า Strategic ซึ่งมีความหมายว่าศาสตร์และศิลป์ในการบังคับบัญชา กองทัพหรือความเป็นแม่ทัพ (Generalship)



การจัดการเชิงกลยุทธ์จะดำเนินถึงปัจจัยดังต่อไปนี้

➤ ลักษณะธุรกิจที่ดำเนินอยู่ (What business are you in?)

ปัจจุบันธุรกิจกำลังทำอะไรอยู่ในอุตสาหกรรมใดและมีสถานะโดยรวมอย่างไร

➤ ลักษณะธุรกิจในอนาคต (Where do you want to go?)

ความต้องการในอนาคตของธุรกิจโดย พิจารณาทั้งเป้าหมายระยะยาวและระยะกลางประกอบกับความเป็นไปได้ในการบรรลุเป้าหมายนั้น

➤ สภาพแวดล้อม (Environment)

สถานะและคุณสมบัติของสภาพแวดล้อมซึ่งจะมีอิทธิพลต่อการ ดำเนินงานการแข่งขันและการดำรงอยู่ของธุรกิจ



การจัดการเชิงกลยุทธ์จะดำเนินถึงปัจจัยดังต่อไปนี้

➤ การจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)

ปกติทุกองค์การต่างมีทรัพยากรในปริมาณที่ จำกัดและแตกต่างกันจึงต้องมีการกำหนดลำดับความจำเป็นและความสำคัญในการใช้งานเพื่อให้การใช้ทรัพยากรเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ

➤ การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ (Objective Achievement)

การจัดการเชิงกลยุทธ์จะให้ ความสำคัญกับเป้าหมายระดับต่างๆขององค์การโดยเฉพาะการบรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดขององค์การ



สรุป ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

สรุป การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่าองค์กร สามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการ และสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ



เป้าหมายสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

- ปัจจุบันงานด้านกลยุทธ์ไม่ได้ถูกจำกัดขอบเขตว่าเป็นงานของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นหลายองค์กรได้จัดตั้งหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจขึ้น โดยมีบุคคลที่มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบโดยปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับฝ่ายบริหาร



เป้าหมายสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

- ปัจจุบันงานด้านกลยุทธ์ไม่ได้ถูกจำกัดขอบเขตว่าเป็นงานของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้นหลายองค์กรได้จัดตั้งหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจขึ้น โดยมีบุคคลที่มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบโดยปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับฝ่ายบริหาร

การจัดการเชิงกลยุทธ์มีเป้าหมายที่สำคัญ 2 ประการ คือ

1. สร้างและดำรงรักษาความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Capacity)
2. สร้างคุณค่า (Create Value)



เป้าหมายสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

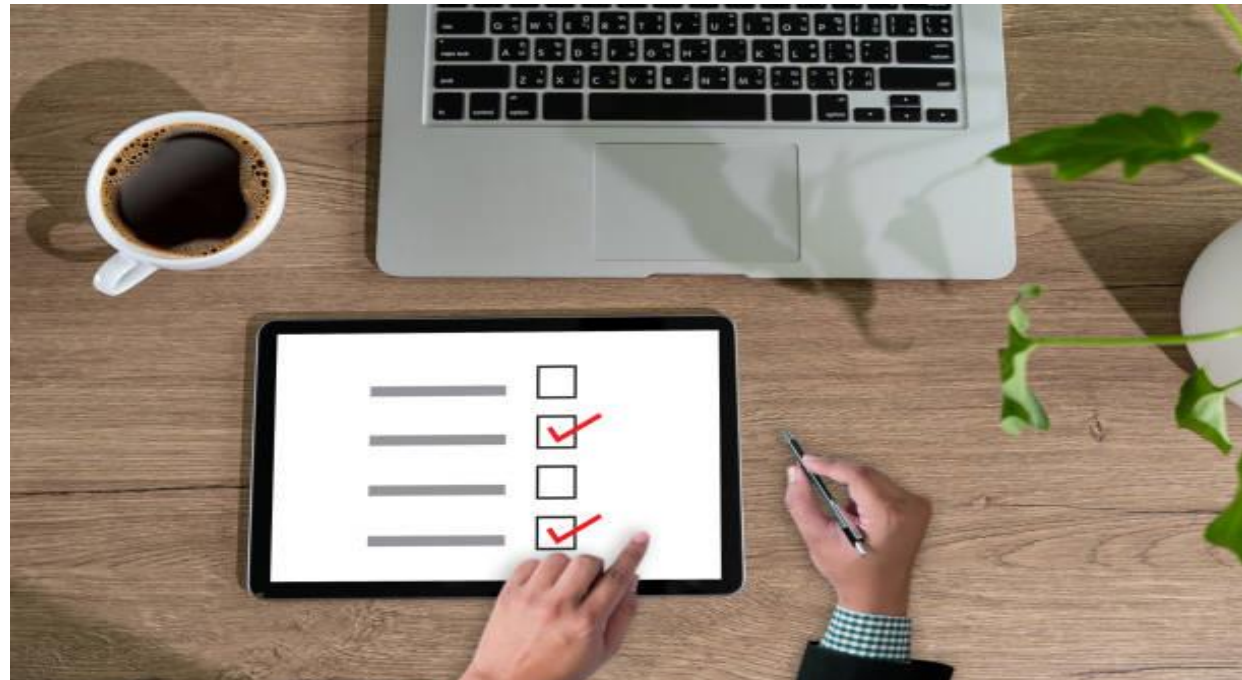
- 1. สร้างและดำรงรักษาความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Capacity)
 - การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวอยู่เสมอการกำหนด
 - และการดำเนินกลยุทธ์ช่วยให้ธุรกิจมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถพัฒนาตนเอง ให้มีศักยภาพในการแข่งขันอย่างต่อเนื่อง



เป้าหมายสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

➤ 2. สร้างคุณค่า (Create Value)

- การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างคุณค่า (Value) เจ้าของหรือผู้ถือหุ้น (Shareholder)
- ตลอดจนสร้างความพอใจให้แก่ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder ของธุรกิจเช่นพนักงานผู้ขาย วัตถุดิบและลูกค้า เป็นต้น



เป้าหมายสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

- ปัจจุบันงานด้านกลยุทธ์ไม่ได้ถูกจำกัดขอบเขตว่าเป็นงานของผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น
- หลายองค์กรได้ จัดตั้งหน่วยงานที่ปฏิบัติหน้าที่เชิงกลยุทธ์ของธุรกิจขึ้น โดยมีบุคคลที่มีอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบโดยปฏิบัติงานเกี่ยวเนื่องกับฝ่ายบริหาร
- ปกติผู้จัดการด้านกลยุทธ์ (Strategic Manager) ต้องประเมินศักยภาพขององค์กรและเปรียบเทียบกับอิทธิพลของสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อกำหนดอนาคตและแนวทางการดำเนินงานที่เหมาะสม
- โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นได้อย่างมากมาย รวดเร็ว
- องค์กรจะต้องมีการปรับตัวให้สอดคล้องกับกระแสการพลวัตที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสมและไม่หยุดยั้งเพื่อสร้างและรักษาความได้เปรียบในการดำรงอยู่ขององค์กรต่อไป



2. ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์



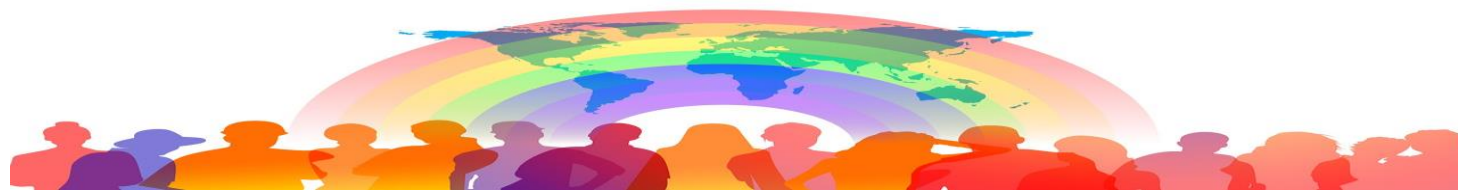
ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้สร้างแรงกดดันให้กับองค์กรทั้งในด้านระยะเวลาของการตอบสนองที่หดสั้นลงตลอดจนความสลับซับซ้อนที่เพิ่มขึ้นของกระบวนการทางธุรกิจ ส่งผลให้ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถตัดสินใจในโอกาสหรือปัญหาที่เผชิญอยู่โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นทั้งในระยะสั้นและระยะยาวที่มีต่อองค์กรอย่างเหมาะสม

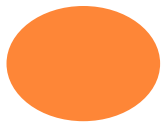


ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

- การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและผลกระทบที่จะพึงมีต่อการดำเนินของธุรกิจในอนาคต เช่น การส่งเสริมการลงทุนในอุตสาหกรรม ดรรชนีทางเศรษฐกิจหรือการเปิดเสรีทางการค้า เป็นต้น
- สิ่งเหล่านี้ได้สะท้อนถึงความสำคัญของการศึกษากลยุทธ์ธุรกิจ โดยเฉพาะการประกอบธุรกิจในโลกปัจจุบันที่เกิดการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ อย่างรวดเร็วไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและเทคโนโลยี ตลอดจนกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น ผู้ขาย วัตถุดิบ ลูกค้าและคู่แข่ง เป็นต้น
- ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การในด้านต่างๆ เช่น การตลาดการเงินการผลิตและบริการแม้กระทั่งการดำเนินกิจกรรมภายในองค์การก็ล้วนแต่ได้รับผลกระทบด้วยกันทั้งสิ้น



ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์



ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์

➤ 1. กำหนดทิศทางขององค์กร (Set Direction)

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม



ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์

➤ 2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบและการควบคุมกลยุทธ์ขององค์การในฐานะระบบที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่างๆ รวมเข้าด้วยกัน แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพและเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ



ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์

➤ 3. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร (Provide Readiness)

การศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่างๆและองค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยที่มีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายที่จะเกิดขึ้น



ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์

➤ 4. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency)

- ช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร
- ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพแก่สมาชิก ตลอดจนช่วยสร้างความเข้าใจและแนวทางรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง
- ช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวม ความต้องการขององค์กรและความสามารถในปัจจุบันขององค์กร จึงทำให้สามารถจัดลำดับความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจดำเนินงานอย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ



3. กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์



กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

2. การกำหนดทิศทางของ
องค์กร

3. การกำหนดกลยุทธ์

4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

5. การควบคุมและการประเมิน
กลยุทธ์



กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

- ผู้บริหารหรือนักกลยุทธ์ (Strategist) จะต้องศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) และสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)
- องค์กรโดยทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) หรือที่เรียกว่าการวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)” ว่าแต่ละปัจจัยมีส่วนเอื้ออำนวย หรือ **ขัดขวางการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร**

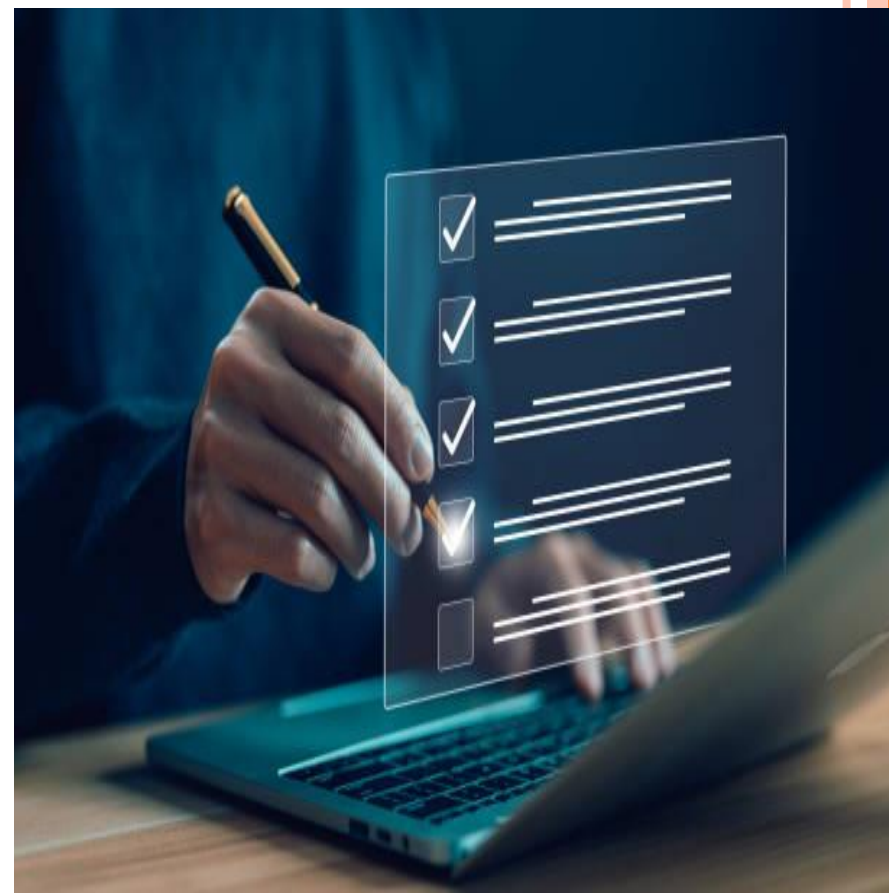


กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร

(Set Organization Direction)

- ผู้บริหารจะนำข้อมูลต่างๆ ที่ได้รับจากการวิเคราะห์โอกาส และข้อจำกัด มาทำการประมวลผล เพื่อใช้กำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์กร
- โดยที่การกำหนดทิศทางขององค์กรสามารถกระทำได้ในลักษณะของการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมาย (Mission and Goal Establishment) ขององค์กร



กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

- การนำทิศทางขององค์การที่กำหนดไว้อย่างกว้างๆ มาพัฒนาเพื่อเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคตขององค์การ
- โดยกำหนดกลยุทธ์ตามระดับชั้นภายในองค์การ ตั้งแต่กลยุทธ์องค์การ กลยุทธ์ธุรกิจและกลยุทธ์ตามหน้าที่



4. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

(Strategy Implementation)

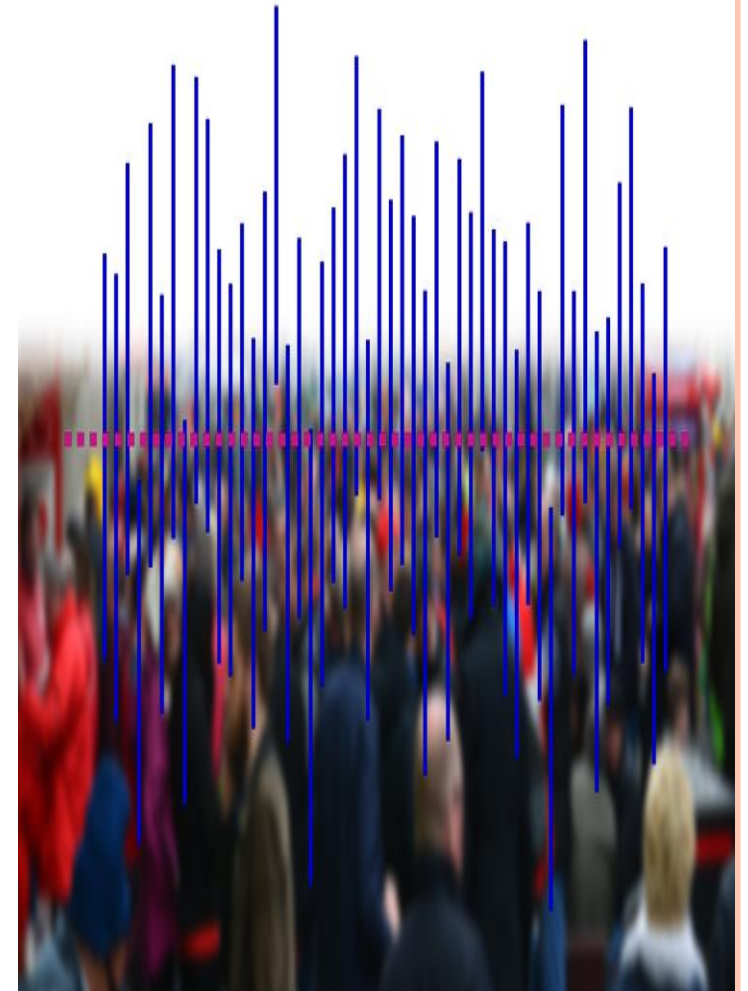
- การนำกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นไปประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรม
- ผ่านการจัดโครงสร้าง บุคลากรและการประสานงานร่วมกันอย่างเป็นระบบ



กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

5. การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control)

- การติดตามและตรวจสอบ (Monitoring) วิเคราะห์ปัญหา กำหนดแนวทาง ปรับปรุงและพัฒนาให้กลยุทธ์ที่กำลังดำเนินอยู่เกิดความสอดคล้องกับสถานการณ์จริง เพื่อองค์การจะได้คุณค่าสูงสุดจากการดำเนินงาน
- และทำการประเมินผลจากการดำเนินกลยุทธ์ว่าประสบความสำเร็จดังที่ตั้งเป้าหมายไว้หรือไม่เพียงใด เพื่อนำไปพิจารณาในการพัฒนากลยุทธ์ต่อไป



4. ระดับของกลยุทธ์ธุรกิจ



ระดับของกลยุทธ์ธุรกิจ



ระดับของกลยุทธ์ธุรกิจ

1. กลยุทธ์องค์การ (Corporate Strategy)

- ถูกกำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์การ เช่น กรรมการผู้จัดการ (Managing Director) ประธานกรรมการ (President) หรือหัวหน้าคณะผู้บริหาร (Chief Executive Officer, CEO)
- ร่วมกับคณะผู้บริหารและที่ปรึกษาด้านกลยุทธ์ขององค์การ โดยคาดการณ์สถานการณ์และความต้องการในอนาคต เพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการดำเนินงานขององค์การ
- โดยกลยุทธ์องค์การจะเป็นกลยุทธ์หลักของธุรกิจที่เป็นแม่แบบและแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนในระดับอื่นๆ



ระดับของกลยุทธ์ธุรกิจ

2. กลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy)

- ถูกกำหนดโดยผู้จัดการหรือผู้บริหารที่มีตำแหน่งเป็นหัวหน้าหน่วยธุรกิจ (Business Unit) หรือ Bu ที่มีอิสระและความรับผิดชอบในการดำเนินงานของตนเอง
- โดยพยายามสร้างศักยภาพและความได้เปรียบในการดำเนินงานให้แก่หน่วยธุรกิจ ปกติกลยุทธ์ระดับธุรกิจมักจะเกี่ยวข้องกับการแข่งขันจนในบางครั้งถูกเรียกว่า “กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)”



ระดับของกลยุทธ์ธุรกิจ

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function Strategy)

- ถูกกำหนดโดยผู้จัดการในแต่ละหน้าที่ทางธุรกิจ เช่นการผลิต การเงิน การตลาด และการบริหารบุคคล
- โดยมุ่งที่การใช้ทรัพยากรของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตลอดจนมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจ

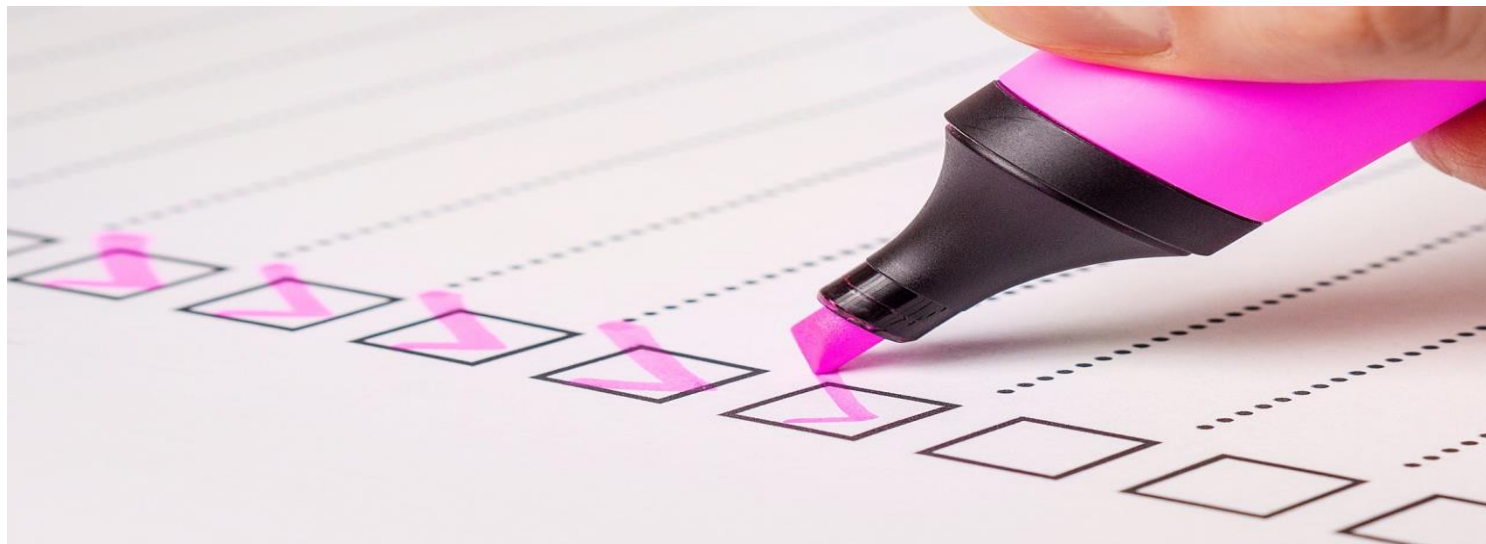


5. พัฒนาการของการศึกษา การจัดการเชิงกลยุทธ์



พัฒนาการของการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์

- การศึกษาด้านกลยุทธ์ในความหมายของการบริหารงานได้รับความสนใจจากทั้งประเทศในแถบตะวันออกและแถบตะวันตกมานานแล้ว
- เห็นได้จากข้อเขียนที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ทางการเมืองการปกครองและกลยุทธ์การศึกษา สงคราม เช่น **เจ้าผู้ครองนคร** (The Prince) ของ Machiavelli แห่งอิตาลี
ตำราพิชัยสงครามของซุนวู (Sun Tzu) หรือ **พงศาวดารจีนเรื่องสามก๊ก** เป็นต้น



พัฒนาการของการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์

- กลยุทธ์ธุรกิจในปัจจุบันถูกกระตุ้นจากแนวคิด และงานเขียนของ Michael E. Porter แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดผู้เขียนหนังสือเรื่อง Competitive Strategy (1980) และ Competitive Advantage (1985) ได้ประยุกต์หลักการทางเศรษฐศาสตร์ในการ อธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจหรือที่นิยมเรียกว่า “แบบจำลองของแรงผลักดันห้าประการ (Five Forces Model)”

ตัวอย่าง Five Forces Model

นำมาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ส่งผลให้ตลาดนั้น ๆ มีลักษณะแตกต่างกับตลาดอื่น ซึ่งสามารถนำไปใช้กำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร



พัฒนาการของการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์

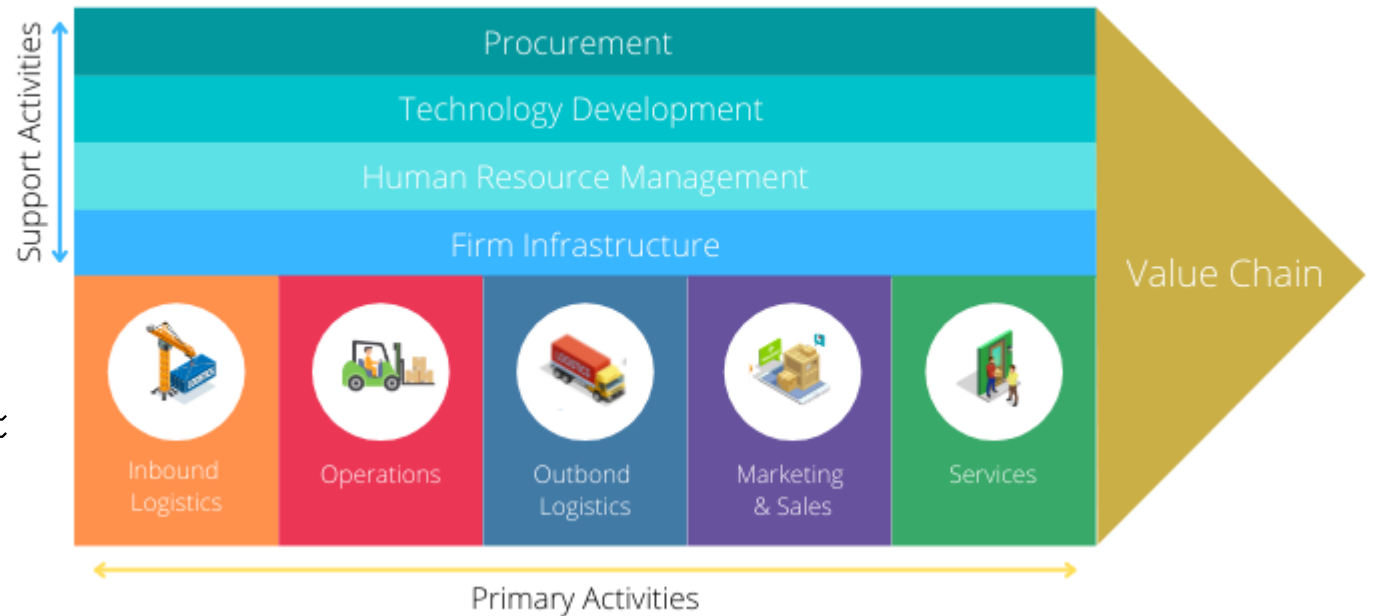
- แนวความคิดเกี่ยวกับ “การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)” ที่ให้ ความสำคัญต่อการสร้างคุณค่าเพิ่มของผลิตภัณฑ์หรือบริการสำหรับลูกค้า ซึ่งช่วยสร้างและส่งเสริมความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้แก่ธุรกิจ

• Primary Activities หรือ กิจกรรมหลัก

- Inbound Logistics : การนำเข้า
- Operations : การดำเนินการหรือผลิต
- Outbound Logistics : การส่งออก
- Marketing and Sales : การตลาดและการขาย
- Services: การบริการ

• Support Activities หรือ กิจกรรมสนับสนุนองค์กร

- Procurement : การจัดหา และการจัดซื้อวัตถุดิบ
- Technology Development : การพัฒนาเทคโนโลยีและวิจัยสินค้า
- Human Resource Management: การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์
- Firm Infrastructure: การพัฒนาอื่น ๆ เช่น การเงินและบัญชี



6. ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์



ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์

1.

- ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เป็นตัวเงิน

2.

- ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ไม่ใช่ตัวเงิน



ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์

1. ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่เป็นตัวเงิน

- ใช้ในการบริหารงานองค์การมีความสามารถในการทำกำไรเพิ่มขึ้น และประสบความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ
- แสดงให้เห็นถึงการพัฒนาที่สำคัญสำคัญในเรื่องยอดขาย ความสามารถในการทำกำไร และการเพิ่มผลผลิตต่างๆ ในองค์กรบริษัทที่มีผลการดำเนินงานดีมีแนวโน้มว่าบริษัทที่มีการวางแผนอย่างเป็นระบบพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอยู่เสมอในอนาคต ทั้งจากสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์การและภายในองค์การ



ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์

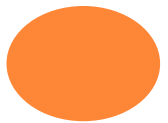
2. ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ไม่ใช่ตัวเงิน

- สามารถวัดได้จากประโยชน์ที่เป็นรูปธรรมอีกมากมาย อาทิ เช่น การสนับสนุนให้ผู้บริหารตระหนักถึงอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรมากยิ่งขึ้นการพัฒนาและเข้าใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ของคู่แข่งชั้นได้อย่างดี
- และการเพิ่มผลผลิตของพนักงานการลดความต่อต้านในการเปลี่ยนแปลงความเข้าใจเป็นอย่างดีของความสัมพันธ์ระหว่างผลประกอบการและรางวัลที่พนักงานได้รับ
- เพื่อป้องกันปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นภายในองค์กร เพราะสนับสนุนให้เกิดปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้จัดการแผนกและทุกฝ่ายในองค์กรองค์กร มีการอบรมและให้ผู้จัดการ
- รวมทั้งพนักงานได้มีส่วนร่วมในการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งการให้พนักงานมีส่วนร่วมและมอบอำนาจความรับผิดชอบดังกล่าว ส่งผลให้เกิดการพัฒนาในผลิตภัณฑ์หรือบริการรวมทั้งการให้ความร่วมมือกับฝ่ายงานต่างๆเป็นอย่างดีในการพัฒนาการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ

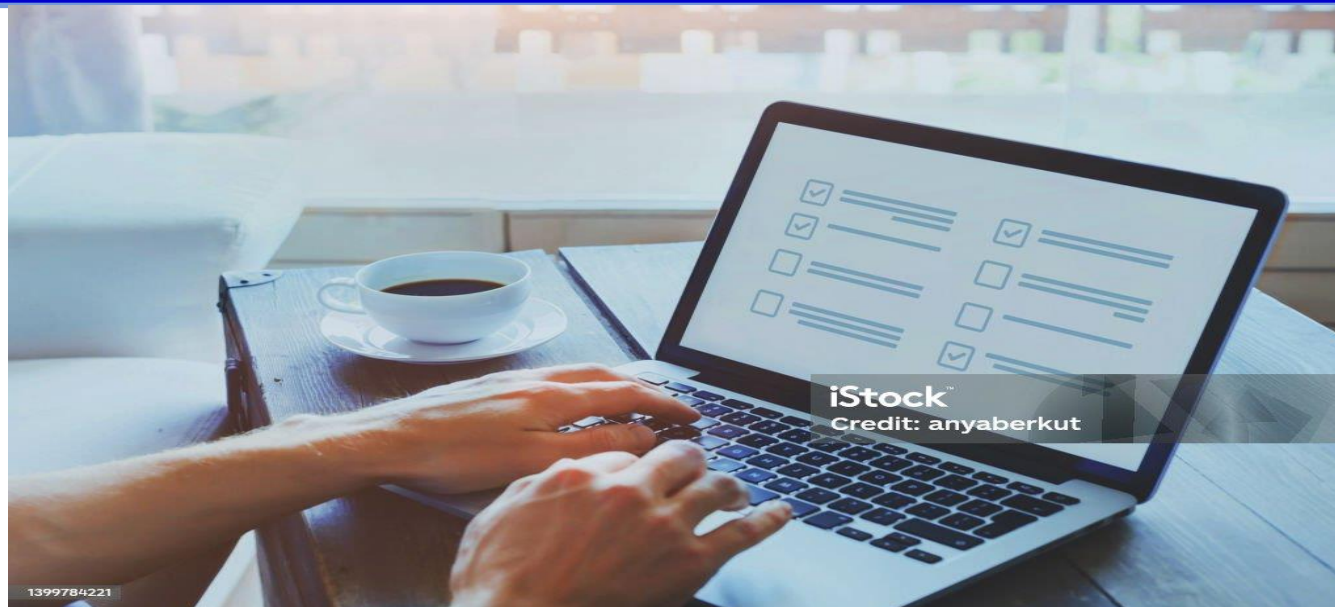


ประโยชน์จากการนำกลยุทธ์มาใช้ดังนี้

- ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
- ช่วยให้องค์กรสามารถสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน
- ช่วยให้องค์กรสามารถปฏิบัติงานได้ผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ
- ช่วยให้บุคลากรมีทิศทางในการทำงานร่วมกันอย่างชัดเจนเพื่อให้องค์การนั้นอยู่รอดได้
- ช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานในเชิงรุก (proactive)
- ช่วยให้องค์กรลดความเสี่ยงด้วยการวางแผนโดยอาศัยข้อมูลที่เชื่อถือได้
○ ช่วยให้สามารถเปลี่ยนปัญหาและอุปสรรคให้เป็นโอกาสได้
- ช่วยสร้างผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ด้วยการคิดและการทำงานอย่างมีระบบ



7. ปัจจัยที่ทำให้การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประสบความสำเร็จ



ปัจจัยที่ทำให้การจัดการเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

1. การดำเนินกลยุทธ์

2. การสื่อสาร

ประสบความสำเร็จ

3. วัฒนธรรม

4. การดำเนินกลยุทธ์



ปัจจัยที่ทำให้การจัดการเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

1. การดำเนินกลยุทธ์

- การปฏิบัติโดยยึดตามแผนที่วางไว้ พร้อมปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมตามปกติแล้วการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบาย ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่างๆ เช่น ด้านงบประมาณ วิธีการดำเนินงาน และการประเมินผล
- แต่เมื่อเกิดปัญหาหรือโอกาสที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดคิด ในระหว่างที่ดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ เช่น โอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ หรือความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป อาจทำให้การปฏิบัติงานไม่สามารถดำเนินได้ตามแผน



ปัจจัยที่ทำให้การจัดการเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

2. การสื่อสาร

- ความเข้าใจของคนในองค์กร ผู้บริหารส่วนใหญ่เชื่อว่ากลยุทธ์การสื่อสาร (Communication strategy) คือกุญแจสำคัญที่นำไปสู่ความสำเร็จ



ปัจจัยที่ทำให้การจัดการเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

3. วัฒนธรรม

- คือการสร้างผลงานนำไปสู่การดำเนินการที่สำเร็จที่ผู้วิจัยพบว่าการมุ่งเน้นไปที่ผลการดำเนินงาน (performance) นำไปสู่กิจวัตรประจำวัน (Daily routines) ขององค์กร
- วัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญและให้รางวัล (reward) เป็นปัจจัยหนึ่งในการสนับสนุนให้การดำเนินกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ
- ดังนั้น หากพนักงานมีความเชื่อว่าจะต้องทำผลงานให้ได้ตามเป้าหมาย พฤติกรรมของพนักงานเหล่านั้นก็มีแนวโน้มที่จะยึดมั่นในพันธสัญญาที่มีต่อองค์กร
- นอกจากนี้ การประเมินผลการดำเนินงานเพื่อให้รางวัล ผู้จัดการควรนำเรื่องความสามารถในการประสานงานกับผู้ร่วมงานในหน่วยงานอื่นๆ ไว้ด้วย เพื่อให้การดำเนินกลยุทธ์มีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

ปัจจัยที่ทำให้การจัดการเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

4. การดำเนินกลยุทธ์

- ควรขับเคลื่อนมาจากผู้บริหาร โดยการให้คำแนะนำและการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงมีความสำคัญในการแปลแผนกลยุทธ์ขององค์กร ให้พนักงานแต่ละทีมเข้าใจความหมายและนำไปปฏิบัติได้อย่างสอดคล้องกัน
- รวมถึงการเจรจาตกลงเรื่องการให้รางวัลตามผลงาน (Pay for performance) กับผู้จัดการในทุกระดับ พร้อมทั้งติดตามดูแลความก้าวหน้าอย่างใกล้ชิดเป็นการผลักดันให้กลยุทธ์นำไปปฏิบัติใช้ในองค์กร
- ผู้บริหารจะต้องมีการกระจายภาวะผู้นำ จากผู้บริหารระดับสูงเพียงคนเดียวไปยังผู้รับผิดชอบระดับรองๆ ลงมาเพื่อช่วยกำกับดูแลผู้จัดการที่รับผิดชอบฟังก์ชันต่างๆ ขององค์กรให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และวัฒนธรรมองค์กรด้วย

