howto

Strategic Management
การบริหารเชิงกลยุทธ์

รศ. ดร.สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์
เขียน

ทดลองอ่าน

การอ่านคือรากฐานที่สำคัญ

ประโยชน์ของการอ่านหนังสือคือการได้รับความรู้
การพัฒนาสมรรถภาพในการคิดเชิงวิเคราะห์
และช่วยให้สามารถปรับตัวได้ทันต่อสถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลง
– รศ. ดร.สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์

หนังสือคุณภาพ
โดยอมรินทร์กรุ๊ป

คำนำสำนักพิมพ์

หากจะมีหนังสือเล่มไหนสักเล่มหนึ่ง ซึ่งเดินทางผ่านกาลเวลามามากกว่า 20 ปี ทว่าเนื้อหาในหนังสือยังทรงคุณค่า ร่วมสมัย และมีประโยชน์มากมายมหาศาล หนังสือ *การบริหารเชิงกลยุทธ์* หรือ *Strategic Management* เล่มนี้ ที่เขียนโดยรองศาสตราจารย์ ดร.สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ คือหนังสือเล่มที่สอดรับกับสิ่งที่บรรณาธิการได้เกริ่นไว้ ยิ่งผู้เขียนได้แบ่งเวลาอันแสนมีค่าของท่านมาปรับแก้เนื้อหาใหม่หมดทั้งเล่ม ยิ่งสร้างความมั่นใจได้ว่า ผู้อ่านจะได้รับประโยชน์จากเนื้อหาในหนังสือเล่มนี้ได้เป็นอย่างดี อีกทั้งยังสามารถนำไปปรับใช้กับการดำเนินธุรกิจในยุค Digital Disruption นี้ได้อย่างมีกลยุทธ์

ไม่ว่าคุณจะเป็นผู้บริหาร พนักงาน เจ้าของธุรกิจ หรือนักเรียนนักศึกษา ที่อยู่ในองค์กรรัฐหรือเอกชน การบริหารเชิงกลยุทธ์ย่อมเป็นสิ่งที่หลีกหนีไปพ้น เพราะมันคือสิ่งที่จะทำให้เราก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงและแข็งแรง ต่อให้ลมพายุแห่งการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม หรือเทคโนโลยี จะพัดกลับมาหาเราบ่อยครั้งเพียงใด เราก็จะสามารถนำพาตัวเรา องค์กรของเรา ธุรกิจของเรา ฟันฝ่าไปได้จนพบเจอความสำเร็จ

ขอให้ผู้อ่านทุกท่าน อ่านหนังสือเล่มนี้แล้วได้ประโยชน์กลับไปอย่างเต็มที่ อีกทั้งมีความพร้อมและความมั่นใจในการดำเนินธุรกิจต่อไปอย่างเต็มกำลังและเต็มศักยภาพ ไม่ว่าโลกใบนี้จะเกิดอะไรขึ้น แต่เมื่อธุรกิจยังต้องดำเนินต่อไป การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเป็นเหมือนเครื่องมือ เป็นเหมือนสะพานที่ทอดให้เราก้าวข้ามผ่านอุปสรรคไป และเป็นเหมือนหัวใจสำคัญของการดำเนินธุรกิจที่เราต้องพึงยึดไว้ให้แม่นมั่น ต่อให้กี่พายุมาก็ไม่หวั่น เพราะเราจะยืนหยัดอย่างมั่นคงและพร้อมปรับตัว

howto

ทดลองอ่าน

คำนำผู้เขียน

หนังสือ *การบริหารเชิงกลยุทธ์* เล่มนี้ เขียนขึ้นเมื่อกว่า 20 ปีที่ผ่านมา โดยที่ยังไม่มีการแก้ไข ดัดแปลง ทั้งๆ ที่มีการตีพิมพ์ออกมาอย่างต่อเนื่อง แม้ว่าสภาพแวดล้อมในด้านมหภาคคือเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี จะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและเข้มข้นในยุคดิจิทัลตั้งแต่ทศวรรษ 1990 เป็นต้นมา และส่งผลกระทบในด้านการเปลี่ยนแปลงของคู่แข่งและพฤติกรรมการบริโภคอย่างมากมายก็ตาม การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ยังคงเป็นเครื่องมือที่รองรับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้อย่างต่อเนื่อง และยิ่งมีการเปลี่ยนแปลงมากเท่าไร องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างต้องพึ่งพา "การบริหารเชิงกลยุทธ์" เป็นแนวทางในการจัดการเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น

ทั้งนี้เนื่องจากองค์ประกอบและสาระสำคัญของการ "บริหารเชิงกลยุทธ์" นั้นยังเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการใช้รองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและผลกระทบที่เกิดขึ้นกับองค์กรได้เป็นอย่างดี หนังสือ *การบริหารเชิงกลยุทธ์* ที่ข้าพเจ้าเขียนขึ้นเมื่อ 20 ปีที่แล้วเล่มนี้ จึงยังไม่มีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากองค์ประกอบที่สำคัญยังเป็นเครื่องมือที่จะใช้ในการบริหารองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล อย่างไรก็ตาม แม้องค์ประกอบหลัก (Core Concept) จะไม่มีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากมีลักษณะที่นำมาใช้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงได้ดีก็ตาม แต่ในส่วนขององค์ประกอบย่อย เช่น ตัวอย่างที่ใช้ในการประกอบ ซึ่งถูกจำกัดด้วยเงื่อนไขของเวลาอาจจะต้องได้รับการปรับปรุง โดยดึงเอาประเด็นตัวอย่างหรือกรณีศึกษาที่มีลักษณะเข้ากับเหตุการณ์ปัจจุบันและอนาคต และเป็นที่เข้าใจของคนรุ่นใหม่

ด้วยเหตุผลดังกล่าว ข้าพเจ้าจึงได้มีการปรับปรุงและดัดแปลงองค์ประกอบส่วนนี้ในหนังสือ *การบริหารเชิงกลยุทธ์* อีกทั้งมีการตัดตอนบางส่วนเพื่อให้มีความเหมาะสมกับเนื้อหาและรูปแบบ รวมทั้งได้เพิ่มในบางส่วนเพื่อให้มีความทันสมัยสอดคล้องกับโลกในยุคที่กำลังเปลี่ยนแปลงจากยุคดิจิทัลมาสู่ยุคปฏิวัติอุตสาหกรรมครั้งที่ 4 อันจะมีผลกระทบต่อการบริหารองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน โดยส่งผ่านมาในรูปของผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมทางมหภาค คู่แข่ง และพฤติกรรมผู้บริโภค นอกจากนั้น ยังมีผลกระทบต่อการวางทิศทาง (Strategic Direction) ขององค์กร และผลกระทบต่อกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการบริหารการจัดการ การปรับปรุงหนังสือ *การบริหารเชิงกลยุทธ์* ของข้าพเจ้าจึงได้เปลี่ยนแปลงในลักษณะเพิ่มลดเนื้อหาโดยคำนึงถึงพัฒนาการขององค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่เกิดขึ้นในช่วง 2 ทศวรรษที่ผ่านมา

หนังสือ *การบริหารเชิงกลยุทธ์* เล่มนี้จึงถือว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงในลักษณะคงองค์ประกอบหลัก (Core Concept) ที่ยังมีลักษณะทันสมัยอยู่ตลอดเวลา แต่มีการปรับปรุงในองค์ประกอบย่อยเพื่อให้สอดคล้องกับพัฒนาการแห่งการเปลี่ยนแปลง ทั้งในด้านสภาพแวดล้อมและองค์ความรู้ ข้าพเจ้าหวังว่าหนังสือเล่มนี้คงจะได้รับความสนใจจากนักเรียน นักศึกษาและบุคลากรทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชนเหมือนที่ผ่านมา

รศ. ดร.สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์

สารบัญ

คำนำสำนักพิมพ์ (4)
คำนำผู้เขียน (6)

บทที่ 1 : การวางแผนเชิงกลยุทธ์ 1

บทที่ 2 : การบริหารเชิงกลยุทธ์ 21

บทที่ 3 : กระบวนการและลักษณะการดำเนินกลยุทธ์ 35

บทที่ 4 : การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม 45

บทที่ 5 : การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน 81

บทที่ 6 : ภาพรวมกลยุทธ์ขององค์กร 141

บทที่ 7 : ทางเลือกแห่งกลยุทธ์ 167

กลองอ่าน

บทที่ 8 : ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ 201

บทที่ 9 : การประเมินกลยุทธ์ 223

บทที่ 10 : หลักการในการบริหารเชิงกลยุทธ์ 243

บทที่ 11 : กรณีศึกษา 275

บรรณานุกรม 284

ประวัติผู้เขียน 289

ทดลองอ่าน

บทที่ 1

การวางแผนเชิงกลยุทธ์

ที่นี่อ่าน

1.1 แนวคิดว่าด้วยการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ในการบริหารหรือการจัดการธุรกิจสมัยใหม่นั้น มักจะได้ยินคำว่า **"การวางแผนเชิงกลยุทธ์"** (Strategic Planning) **หรือ "การบริหารเชิงกลยุทธ์"** (Strategic Management) **หรือ "การคิดเชิงกลยุทธ์"** (Strategic Thinking) การคิดเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวนี้นับวันจะมีความสำคัญมากขึ้นทุกที โดยเฉพาะในช่วงที่ประเทศไทยกำลังอยู่ในขั้นตอนของการปรับตัวอย่างรุนแรง เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมในทางเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม ทั้งในระดับโลก ภูมิภาค และภายในประเทศ

ก่อนที่จะมาทำความเข้าใจกับ **"การวางแผนเชิงกลยุทธ์"** (Strategic Planning) สิ่งแรกที่จะต้องพูดถึงก็คือ **"การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์"** (Strategic Decision) การตัดสินใจในทางธุรกิจอาจจำแนกเป็น 3 ประเภท คือ การตัดสินใจเชิงเทคนิคหรือเชิงปฏิบัติการ (Technical or Operational Decision) การตัดสินใจเชิงบริหาร (Administrative Decision) และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) การตัดสินใจในทางธุรกิจในแต่ละวันนั้นมีลักษณะเป็นหนึ่งในประเภทใดประเภทหนึ่งที่กล่าวมาแล้ว อย่างไรก็ตาม การตัดสินใจส่วนใหญ่มีลักษณะอยู่ในกรอบของการตัดสินใจเชิงเทคนิคและเชิงบริหารมากกว่า

การตัดสินใจเชิงเทคนิคหรือเชิงปฏิบัติการนั้น หมายถึงการตัดสินใจที่เกี่ยวกับธุรกิจในประเด็นทางเทคนิคหรือประเด็นการจัดการทั่วไป เช่น การสั่งซื้อเครื่องจักร การซ่อมแซมอะไหล่ การติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์ และอื่น ๆ

การตัดสินใจเชิงบริหาร เป็นการตัดสินใจทางธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับประเด็นการจัดการในด้านต่างๆ เช่น การบริหารสินค้าคงคลัง การบริหารด้านการเงิน การบริหารงานบุคคล การจัดโครงสร้างองค์กรหรือการปรับเงินเดือน และอื่นๆ

ในส่วนของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) นั้นถือเป็นการตัดสินใจที่มีความสำคัญมากต่อธุรกิจ เพราะเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับความอยู่รอดและอนาคตของธุรกิจ เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการกำหนดทิศทางของธุรกิจ การขยายธุรกิจ การหาพันธมิตรธุรกิจ (Strategic Partner) การลดหรือการเลิกธุรกิจ การพัฒนาเทคโนโลยี ตลอดจนการวางกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategies) ตัวอย่างของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญก็คือ ในกรณีของบริษัทไอบีเอ็มในสหรัฐอเมริกาและบริษัทไมโครซอฟท์ในอดีต

ในอดีตนั้นบริษัทไอบีเอ็มได้เน้นการพัฒนาคอมพิวเตอร์ระบบเมนเฟรม โดยคาดว่าจะมีทิศทางขยายตัวได้ดีในอนาคต นอกจากนั้นก็ได้กำหนดราคาเครื่องคอมพิวเตอร์อยู่ในระดับที่สูงกว่าคู่แข่ง โดยมีความเชื่อมั่นในความได้เปรียบทางด้านเทคโนโลยีที่สูงกว่าคู่แข่ง ทั้งยังได้กำหนดกลยุทธ์ไม่ต้องพ่วงสินค้าของตนกับรายอื่นๆ (Exclusiveness)

อาจกล่าวได้ว่าการตัดสินใจในการเน้นการพัฒนาคอมพิวเตอร์เมนเฟรม การเน้นจุดขายในความเหนือกว่าทางเทคโนโลยี โดยมองข้ามกลยุทธ์ในด้านราคา (Pricing) และการละเลยโดยไม่สนใจในการพ่วงสินค้ากับรายอื่นๆ (Exclusiveness) ล้วนแต่เป็นการตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) ทั้งสิ้น เพราะการตัดสินใจทั้ง 3 ประการนี้คือเครื่องชี้ทิศทางอนาคตของบริษัทไอบีเอ็มในสหรัฐอเมริกาในช่วงต่อมา

ในความเป็นจริงที่ปรากฏต่อมาก็คือ ทิศทางของคอมพิวเตอร์นั้นขยายตัวมากในระบบพีซี นอกจากนั้นพัฒนาการในด้านเทคโนโลยีในประเทศต่างๆ และระหว่างบริษัทคอมพิวเตอร์ด้วยกันนั้น ทำให้ช่องว่างทางเทคโนโลยีระหว่างไอบีเอ็มในสหรัฐอเมริกากับบริษัทคู่แข่งอื่นๆ ลดลง ในขณะเดียวกันคู่แข่งของไอบีเอ็มในสหรัฐอเมริกาก็ได้เน้นกลยุทธ์ด้าน

ราคาที่ต่ำ และเสนอผลิตภัณฑ์ที่สามารถพ่วงกันได้เป็นเกณฑ์ในการแข่งขัน ผลพวงดังกล่าวทำให้ไอบีเอ็มในสหรัฐอเมริกาต้องมีอันประสบปัญหา จากบริษัทที่ทำกำไรในอดีตอย่างมหาศาล มาเป็นขาดทุน และต้องใช้ช่วงเวลาในการปรับตัวครั้งใหญ่

ในอีกกรณีหนึ่งก็คือ บริษัทไมโครซอฟท์ ซึ่งได้เน้นการพัฒนาซอฟต์แวร์ โดยมองว่าเป็นตลาดที่จะมีการขยายตัวสูง นอกจากนั้นเครื่องคอมพิวเตอร์ในอนาคตจะกลายเป็นผลิตภัณฑ์มวลชน (Mass Product) ฉะนั้น พัฒนาการต่อไปก็คือขนาดของคอมพิวเตอร์จะเล็กลงไปเรื่อย ๆ และสะดวกต่อการดำเนินการ ในสภาพการณ์ดังกล่าว พัฒนาการของซอฟต์แวร์จะมีแนวโน้มการขยายตัวที่มีขอบเขตกว้างขวางและเป็นสินค้ามวลชนซึ่งจะต้องง่ายต่อการอ่านและการปฏิบัติงาน ตลอดจนเป็นสินค้าที่สามารถใช้พ่วงกับระบบคอมพิวเตอร์อันหลากหลายได้

แนวนโยบายดังกล่าวของบริษัทไมโครซอฟท์จึงนับว่าสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของความเป็นจริงในส่วนที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์ และทำให้บริษัทดังกล่าวสามารถขยายตัวกลายเป็นบริษัทยักษ์ใหญ่ที่มีกำไรมหาศาลในปัจจุบัน การตัดสินใจในเชิงนโยบายดังกล่าวของบริษัทไมโครซอฟท์ในอดีตที่ส่งผลต่อความรุ่งเรืองในปัจจุบันก็คือ การตัดสินใจในเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) โดยถือเป็นการตัดสินใจที่มีผลต่อทิศทางของธุรกิจ ตลอดจนกำไรขาดทุนของบริษัทในเวลาต่อมา

จากตัวอย่างข้างต้นทั้งสองกรณีจะพบว่า “การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์” (Strategic Decision) นั้น องค์ประกอบที่เรียกว่า “เชิงกลยุทธ์” (Strategic) จึงหมายถึงการตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เป็นการตัดสินใจบนฐานของสมมติฐานในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะกระทบกับธุรกิจในอนาคต คำว่า “เชิงกลยุทธ์” (Strategic) ในองค์ประกอบแรกจึงหมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อธุรกิจในเชิงของโอกาส (Opportunity) และภยันตราย (Threat) นั่นเอง

องค์ประกอบอีกประการหนึ่งของแนวคิดว่าด้วย “เชิงกลยุทธ์” (Strategic) ก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในบริษัทหรือภายในธุรกิจ ธุรกิจจำเป็นจะต้องมีการวิเคราะห์องค์กรในด้านโครงสร้างภายใน ระบบบุคลากร ระบบการเงิน วัฒนธรรมธุรกิจ การสื่อสาร และอื่นๆ เพื่อที่จะหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength) ของธุรกิจ จุดอ่อนและจุดแข็งของธุรกิจนั้นจะต้องมีการวิเคราะห์อย่างเป็นรูปธรรม โดยเปรียบเทียบกับข้อมูลของคู่แข่งเป็นประการสำคัญ

ธุรกิจที่มีจุดแข็งและอยู่ในส่วนที่จะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมก็จะดำเนินนโยบายเชิงรุก และรักษาจุดแข็งเอาไว้เพื่อรักษาความได้เปรียบที่มีต่อคู่แข่ง (Competitiveness) ในกรณีที่มีจุดอ่อนธุรกิจดังกล่าวจะต้องดำเนินนโยบายปรับปรุงหรือแก้ไขจุดอ่อนดังกล่าวและเปลี่ยนเป็นจุดแข็งให้ได้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ในกรณีที่ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงจุดอ่อนดังกล่าวได้ ก็คงต้องดำเนินนโยบายไปหาธุรกิจใหม่ที่บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันได้แทนที่จะคงไว้ในธุรกิจเดิม

อาจสรุปได้ว่า เมื่อพูดถึงความหมายของคำว่า “เชิงกลยุทธ์” (Strategic) นั้น จะเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกของธุรกิจ เพื่อพิจารณาหาโอกาส (Opportunity) และภยันตราย (Threat) ตลอดจนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัทเพื่อหาจุดอ่อน (Weakness) และจุดแข็ง (Strength) นั่นเอง

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) มีลักษณะแตกต่างจากการวางแผนโดยทั่วไป (Planning) ก็ด้วยนัยของคำว่า “เชิงกลยุทธ์” (Strategic) ซึ่งเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และอุตสาหกรรม ตลอดจนคู่แข่งขัน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจในลักษณะที่เป็นทั้งโอกาส (Opportunity) และภยันตราย (Threat) นอกจากนั้นคำว่าเชิงกลยุทธ์ (Strategic) ยังครอบคลุมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจ (Internal Environment)

ที่หมายถึงการวิเคราะห์โครงสร้างองค์กร สถานภาพทางการเงิน เทคโนโลยี ค่านิยมองค์กร บุคลากร และประเด็นอื่นๆ เพื่อที่จะหาจุดอ่อนและจุดแข็งในด้านต่างๆ เมื่อเทียบเคียงกับคู่แข่งขัน

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) แตกต่างจากการวางแผนโดยทั่วไป (Planning) ในลักษณะที่ว่าเป็นการวางแผนที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ (Vision) ของผู้นำในการเข้าใจการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่จะกระทบกับธุรกิจ เป็นการวางแผนในลักษณะที่เป็นทั้งการป้องปรามและการแก้ไขปัญหา และรองรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตทั้งระยะสั้น กลาง และยาว

นอกจากองค์ประกอบของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในดังที่ได้กล่าวมาข้างต้นแล้ว การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) ยังเป็นการวางแผนอย่างมีระบบ (Systemic Planning) หมายถึง เป็นการวางแผนที่มีการเชื่อมโยงองค์ประกอบในด้านต่างๆ ให้มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เป็นการเชื่อมโยงเพื่อบรรลุสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ลักษณะการเชื่อมโยงขององค์ประกอบนั้น นอกจากจะเป็นการเชื่อมโยงในเชิงสาระแล้ว ยังเป็นการเชื่อมโยงในเงื่อนเวลา องค์ประกอบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในแต่ละส่วนจะต้องมีความสัมพันธ์กับส่วนอื่นๆ บนพื้นฐานของการผลักดันไปสู่ทิศทางธุรกิจในเป้าหมายที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงมีลักษณะเป็นการกำหนดองค์รวม โดยแต่ละส่วนจะกลายเป็นองค์ประกอบในองค์รวมเดียวกัน และความสัมพันธ์แห่งองค์ประกอบยังหมายถึงความสัมพันธ์ในเงื่อนเวลา หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ทุกอณูของเวลาที่เสียไป รวมทั้งทุกๆ ส่วนของกิจการ จะมีความสัมพันธ์ต่อกันอย่างเป็นระบบ เป็นความสัมพันธ์ที่จะเสริมสร้างการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ของธุรกิจ

การวางแผนเชิงกลยุทธ์กับการวางแผนโดยทั่วไปนั้นดูแล้วมีลักษณะที่ใกล้เคียงกันมาก ถ้าพิจารณาอย่างผิวเผิน แต่ในทางข้อเท็จจริงนั้นมีความแตกต่างกันมาก เส้นแบ่งเขตระหว่างการวางแผนกับการวางแผนเชิงกลยุทธ์อาจดูบอบบางและไม่ชัดเจนสำหรับคนจำนวนมาก แต่ผลกระทบ

จากความไม่เข้าใจในการแยกแยะความแตกต่างสำหรับผู้บริหารองค์กรจะมีมากมายมหาศาล

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นการวางแผนที่ใช้ได้ทั้งในระดับการวางแผนชีวิต การวางแผนธุรกิจ การวางแผนรัฐวิสาหกิจ ตลอดจนการวางแผนสำหรับการบริหารประเทศ

1.2 องค์ประกอบในการวางแผนเชิงกลยุทธ์

การวางแผนทางธุรกิจนั้น ความจริงก็ไม่ได้แตกต่างไปจากการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในระดับบุคคล และสามารถใช้กับการวางแผนในระดับองค์กรของภาครัฐ จนถึงการวางแผนในระดับประเทศ องค์ประกอบที่มีลักษณะร่วมกันของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ ไม่ว่าจะใช้กับองค์กรภาครัฐ ภาคเอกชน หรือส่วนตัวนั้น จะมีทั้งหมด 5 ประการด้วยกัน

ประการแรก ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นจะต้องมีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ตลอดจนอุตสาหกรรมและธุรกิจ อันจะส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจทั้งในปัจจุบันและในอนาคต เป้าหมายในการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมก็คือ ต้องการดูว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในมิติต่าง ๆ นั้นกระทบกับองค์กรในทางลบหรือทางบวก ถ้ากระทบในทางบวกก็เรียกว่า “โอกาส” (Opportunity) แต่ถ้ากระทบในทางลบก็เรียกว่าเป็น “ภยันตราย” (Threat) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อหาโอกาสหรือภยันตรายนั้น เป้าหมายก็คือให้องค์กรหรือธุรกิจสามารถปรับตัวได้ทันและเตรียมพร้อมในการรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่กำลังจะเกิดขึ้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในทางเศรษฐกิจ การเมือง

สังคม เทคโนโลยี การแข่งขันของอุตสาหกรรม และพฤติกรรมผู้บริโภค จะต้องเป็นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงจากปัจจุบันไปสู่อนาคต ซึ่งอาจยาวนานถึง 10 - 15 ปี หรือ 20 ปี การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมดังกล่าว ถ้าหากดูผิวเผินก็ถือเป็นสิ่งที่เหลือเชื่อ เพราะคงไม่มีมนุษย์คนไหนที่จะสามารถมีตาทิพย์เห็นการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมใน 15 - 20 ปีข้างหน้าได้อย่างเป็นรูปธรรม

อย่างไรก็ตาม ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงนั้น สาระจริง ๆ นั้นไม่ต้องการรายละเอียดของการเปลี่ยนแปลง เพราะเป็นสิ่งที่ทำไม่ได้ แต่สิ่งที่พอจะเห็นได้ก็คือภาพราง ๆ หรือการเปลี่ยนแปลงในเชิงโครงสร้างหลัก เช่น เราสามารถเห็นการเปลี่ยนแปลงของการปรับโครงสร้างของประชากรไทยอันเป็นผลมาจากอัตราการเติบโตที่ชะลอตัวลงของประชากร ยกตัวอย่างเช่น ในช่วงก่อนปี ค.ศ. 2000 ในขณะนั้นอัตราการเติบโตของประชากรเท่ากับร้อยละ 1.1 และในหลังปี 2000 ก็มีอัตราการขยายตัวของประชากรชะลอตัวเหลือร้อยละ 1 และถ้าหากว่าไม่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบาย อัตราการขยายตัวของประชากรในปี 2010 ก็จะเหลือประมาณร้อยละ 0.8 ภาพการเปลี่ยนแปลงของอัตราการขยายตัวของประชากรดังกล่าวย่อมสามารถทำให้เราทำนายโครงสร้างของประชากรในปัจจุบันได้ตั้งแต่อดีตเมื่อ 20 กว่าปีที่แล้ว ในปัจจุบันเรามีประชากรเด็กกล่าวคือ ตั้งแต่แรกเกิดจนถึงอายุ 14 ปี อยู่ที่ 11 ล้านคน หรือเท่ากับ 16.9 เปอร์เซ็นต์ของประชากรทั้งหมด จากจุดนี้เราสามารถทำนายล่วงหน้าว่าอีกประมาณ 20 ปีข้างหน้า (นับตั้งแต่ปี พ.ศ. 2564) คือประมาณปี พ.ศ. 2583 ประชากรเด็กจะลดเหลือ 8.4 ล้านคน หรือ 12.8 เปอร์เซ็นต์ ถือเป็นการวิเคราะห์ในเชิงประมาณการคร่าว ๆ แต่ไม่ได้เป็นตัวเลขชัด ๆ

ภาพการเปลี่ยนแปลงของประชากรดังกล่าวย่อมสามารถเปิดโอกาสให้บริษัทที่ขายสินค้าเด็ก เช่น แชมพูหรือแป้งหอมเด็ก จำเป็นต้องมีการปรับกลยุทธ์ธุรกิจในตอนนี้ เพื่อรองรับกลุ่มเป้าหมายที่มีแนวโน้มลดลง อาจกล่าวได้ว่า การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมดังกล่าวเป็นสิ่งที่สามารถวิเคราะห์และมองเห็นได้ และการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวก็มีลักษณะ

เป็นภยันตรายต่อธุรกิจที่ทำแชมพูสำหรับเด็ก

ในขณะเดียวกันการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในภูมิภาคอันเป็นผลมาจากการรวมตัวเป็นเขตการค้าเสรีอาเซียน (AFTA) ตั้งแต่ปี 1993[1] ณ ขณะนั้นเราสามารถทำนายได้ล่วงหน้าว่า AFTA จะเป็นการเปิดโอกาสให้ธุรกิจไทยสามารถขยายเครือข่ายไปสู่ประเทศเพื่อนบ้าน โดยภาษีที่จัดเก็บสินค้าระหว่างกันนั้นจะเท่ากับ 0 โอกาสทางธุรกิจดังกล่าวย่อมเป็นทางออกทางหนึ่งให้กับบริษัทที่ขายสินค้าสำหรับเด็กในการที่จะหาตลาดใหม่ในภูมิภาคเพื่อมาชดเชยกับจำนวนเด็กที่ลดลงไป นี่คือตัวอย่างของปัจจัยแห่งการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่พอจะวิเคราะห์ได้ และนำมาใช้ประกอบในการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ประการที่สอง ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น องค์ประกอบอีกประการหนึ่งก็คือ จะต้องมีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรหรือของธุรกิจ (Internal Environment) กล่าวคือเป็นการวิเคราะห์องค์กรภายใน ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของบุคลากร ระบบการเงิน คอมพิวเตอร์ โครงสร้างองค์กร ระบบการสื่อสาร ค่านิยม และอื่นๆ โดยวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์ก็เพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรนั่นเอง

ในการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรหรือธุรกิจนั้น จะต้องคำนึงถึงข้อเท็จจริงหรือหลักการถึง 3 ประการด้วยกัน คือ

1. การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรนั้นจะต้องมีข้อมูลของคู่แข่งหรือข้อมูลของอุตสาหกรรม เพื่อมาเปรียบเทียบว่าลักษณะขององค์กรของตนนั้นเมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้วด้อยกว่าก็เป็นจุดอ่อน ดีกว่าก็เป็นจุดแข็ง และถ้าหากขาดข้อมูลดังกล่าวนั้นก็จะเป็นการดูจุดอ่อนจุดแข็งในลักษณะที่นั่งเทียนและไม่สอดคล้องกับข้อเท็จจริง

---

[1] ขณะนั้นอาเซียนมีสมาชิก 6 ประเทศ ประกอบด้วย ไทย อินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ และบรูไน ส่วนประเทศเวียดนามเข้ามาเป็นสมาชิกในปี 1995 ลาว และพม่าเข้ามาเป็นสมาชิกในปี 1997 และกัมพูชาเข้ามาเป็นสมาชิกในปี 1999

2. ในการวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของธุรกิจนั้นจะต้องคำนึงถึงกลไกในการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Benchmarking) และดัชนีตัววัดที่เป็นรูปธรรม (Key Performance Indicator - KPI) กล่าวคือ ในการดูถึงจุดอ่อนจุดแข็งของตนเองได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีสิ่งที่เป็นตัววัดอย่างเป็นรูปธรรม เช่น ในการเปรียบเทียบคุณภาพหรือประสิทธิภาพขององค์กรเราก็อาจมีการเปรียบเทียบคู่แข่งด้วยตัววัดที่สามารถประเมินได้ เช่น ถ้าพูดถึงคุณภาพ อาจวัดด้วย ISO 9000 หรือ 9001 ถ้าเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมก็วัดด้วย ISO 14000 หรือ 14001 ถ้าหากว่าองค์กรใดไม่สามารถบรรลุ ISO ดังกล่าว ก็แสดงว่ามีจุดอ่อน เพราะสู้คู่แข่งไม่ได้ในกรณีที่คู่แข่งนั้นมีคุณภาพที่วัดได้ด้วย ISO

หรือยกตัวอย่างในกรณีที่เป็นโรงงาน ในการวัดประสิทธิภาพอาจวัดถึงเงื่อนเวลาที่จะผลิตว่าใช้เวลากี่นาทีต่อผลิตภัณฑ์ที่ผลิตออกมา เมื่อเทียบกับตัววัดของค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม ซึ่งถ้าหากใช้เงื่อนเวลาที่น้อยกว่าก็แสดงว่าเป็นจุดแข็ง แต่ถ้าหากว่าใช้เวลาที่มากกว่าก็แสดงว่าเป็นจุดอ่อน ในกรณีที่เป็นการวัดในบางเรื่องซึ่งอาจดูเป็นนามธรรม เช่น ประสิทธิภาพของบุคลากร ตัววัดที่สามารถทำได้นั้นก็อาจจะทำในลักษณะของการสร้างรายได้ของธุรกิจประเภทเดียวกันต่อบุคลากร 1 คน ยกตัวอย่างเช่น ถ้าเฉลี่ยของธุรกิจหนึ่ง บุคลากรสามารถทำรายได้เท่ากับ 200,000 บาทต่อคนต่อปี ถ้าธุรกิจของเรานั้นทำได้เพียง 150,000 บาทต่อคนต่อปี ก็แสดงว่าเรามีปัญหาในเรื่องของประสิทธิภาพของบุคลากร

3. ในการประเมินถึงจุดอ่อนจุดแข็งของธุรกิจนั้นจะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์หรือความเกี่ยวข้องโดยตรง (Relevance) ธุรกิจบางประเภทนั้นดูผิวเผินอาจมีจุดแข็งในด้านบุคลากรหรือด้านการเงิน ยกตัวอย่างเช่น บริษัท ก มีฐานะทางด้านการเงินที่ดี แน่นหนา และประกอบด้วยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ จบทางด้านวิศวกรรม และมีคุณภาพสูงในด้านการผลิต และบริษัทดำเนินธุรกิจที่เกี่ยวกับการผลิตมาโดยตลอด ปรากฏว่าบริษัทดังกล่าวนั้นต้องการขยายงานไปสู่ธุรกิจด้านคอมพิวเตอร์ จะเห็นได้ว่าการจะใช้จุดแข็งของบริษัทมาเป็นตัวอธิบายจุดแข็งของการ

เข้าไปทำธุรกิจคอมพิวเตอร์นั้นย่อมเป็นสิ่งที่ไม่สอดคล้องกัน ในการทำธุรกิจคอมพิวเตอร์นั้นความสำเร็จของบริษัทต้องขึ้นอยู่กับการบริการหลังการขาย ซึ่งถ้าพิจารณาจากจุดนี้แล้วจะเห็นได้ว่าบริษัทดังกล่าวซึ่งมีจุดแข็งของบุคลากรด้านการผลิต ไม่สามารถมาอธิบายจุดแข็งในธุรกิจทางด้านคอมพิวเตอร์ได้ เพราะว่าบุคลากรของบริษัทดังกล่าวนั้นมีจุดแข็งในด้านการผลิต แต่ไม่มีความชำนาญในด้านบริการหลังการขาย เพราะฉะนั้นในการขยายงานสู่ธุรกิจคอมพิวเตอร์นั้น ถือว่าบุคลากรของบริษัทดังกล่าวนั้นเป็นจุดอ่อน เพราะว่าสิ่งที่เป็นจุดแข็งไม่ตรงกับปัจจัยแห่งความสำเร็จของธุรกิจประเภทใหม่ หรือตัวอย่างอื่น เช่น ในกรณีของโรงพยาบาลบางแห่งที่พยายามเน้นจุดแข็งว่าเป็นโรงพยาบาลที่มีสถานที่สวยและมีบริการดีเยี่ยมระดับโรงแรม จะเห็นได้ว่าการพยายามโฆษณาในลักษณะดังกล่าวนั้นไม่ตรงกับสาระสำคัญหลัก (Strategic Issues) เนื่องจากจุดแข็งของโรงพยาบาลนั้นอยู่ที่คุณภาพหมอและการรักษาพยาบาล ความพยายามที่จะเน้นจุดแข็งในเรื่องของความสวยงาม ร้านอาหาร ความสะดวกสบายเหมือนโรงแรมนั้น เท่ากับเป็นการเน้นประเด็นรองแทนประเด็นหลักที่มีความสำคัญต่อลูกค้าหรือผู้ที่เข้ามาทำการรักษาที่โรงพยาบาล

การทำ SWOT Analysis จึงหมายถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อดูโอกาสและภยันตรายทางธุรกิจ ในขณะเดียวกันยังหมายถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อดูจุดอ่อนจุดแข็ง ทั้งนี้เพื่อที่จะพัฒนาองค์กรให้มีจุดแข็งไปรองรับกับสภาพแวดล้อมที่เปิดกว้าง หรือในกรณีที่ธุรกิจหรือองค์กรอยู่ในอุตสาหกรรมที่มีอัตราการเติบโตดี แต่ว่าธุรกิจหรือองค์กรนั้นกลับมีจุดอ่อน ก็จำเป็นที่จะต้องแก้ไขจุดอ่อนนั้นเสียก่อน เพื่อสามารถรองรับหรือไขว่คว้าโอกาสที่เปิดกว้างได้ในอนาคต กล่าวคือ การทำ SWOT Analysis จึงหมายถึงการพยายามปรับองค์กรหรือธุรกิจไปสู่แนวทางที่ถูกต้องและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกบนพื้นฐานของจุดอ่อนจุดแข็งที่ได้มีการวิเคราะห์เอาไว้

ประการที่สาม การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นมีลักษณะที่แตกต่างจากการวางแผนโดยทั่วไป ในประเด็นที่ว่าการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นประกอบด้วย 3 แผน คือ แผนระยะยาว แผนระยะกลาง และแผนระยะสั้น กล่าวคือ ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น แต่ละขั้นตอนมีความสอดคล้องซึ่งกันและกัน การบรรลุแผนระยะสั้นไปถึงจุดจุดหนึ่งก็จะไปสู่เป้าหมายของแผนระยะกลาง และเมื่อบรรลุถึงระดับหนึ่งก็จะไปถึงทิศทางในระยะยาวที่กำหนดไว้ตั้งแต่ต้น การวางแผนโดยทั่วไปนั้นมีลักษณะเป็นเพียงการวางแผนระยะสั้นคือแผนงบประมาณเท่านั้นเอง และเป็นการวางแผนเหมือนการเดินของคนเมา (Drunkard Walk) ทั้งนี้เพราะว่าไม่มีทิศทางระยะยาวมารองรับ มีลักษณะเซไปเซมาตามทิศทางเศรษฐกิจ ถ้าเศรษฐกิจในปีดังกล่าวขยายตัวได้ดี ทิศทางธุรกิจก็มุ่งไปข้างหน้าเหมือนคนเมาที่เซไปข้างหน้า และยามใดที่เศรษฐกิจเริ่มมีอัตราการชะลอตัวลง ธุรกิจดังกล่าวก็จะเซไปข้างหลัง และจะเซไปมาโดยไม่มีทิศทางที่แน่นอน ผิดกับธุรกิจที่มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะเหมือนกับคนที่เดินไปข้างหน้าอย่างมีจุดหมายปลายทาง ช้าบ้างเร็วบ้างก็ไม่เป็นไร หากมีปัญหา อย่างเก่งก็แค่มึนนิดหน่อย และเมื่อบรรลุถึงจุดจุดหนึ่งก็ไปสู่เป้าหมายระยะยาวตามที่ได้กำหนดเอาไว้

สำหรับแผนระยะยาวนั้น ตามหลักการก็คือมีลักษณะเป็นแผนทิศทางที่เราเรียกว่า “ทิศทางเชิงกลยุทธ์” (Strategic Direction) ซึ่งมีลักษณะเป็นนามธรรม (Abstract) ส่วนแผนระยะสั้นและระยะกลางนั้นมีลักษณะเป็นรูปธรรมมากขึ้น (Concrete) โดยมีการกำหนดเงื่อนเวลาและแนวทางในการดำเนินการที่วัดได้ ในกรณีของแผนระยะกลางนั้น สิ่งที่เป็นรูปธรรมจะปรากฏออกมาในรูปของเครื่องชี้วัด (Key Performance Indicator) ในขณะที่แผนระยะสั้นจะต้องมีความเป็นรูปธรรมมาก โดยมีการกำหนดรายละเอียด รวมทั้งเงื่อนเวลาที่เด่นชัด ตลอดจนผู้ที่จะรับผิดชอบ

ประการที่สี่ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ถือว่าเป็นการวางแผนอย่างมีขั้นตอนและเป็นระบบ (Systematic) โดยทุก ๆ ส่วนต่างมีความสัมพันธ์

และผูกพันกันอย่างมีโครงสร้าง ทุกอณูของเวลาที่เสียไป และทุกส่วนของกิจการที่ทำ จะมีความสัมพันธ์และเสริมสร้างกันในลักษณะที่ผลักดันไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ยกตัวอย่างเช่น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์หรือการจัดฝึกอบรม โดยปกตินั้นบริษัทจะส่งคนไปฝึกอบรมตามความต้องการของบุคลากร หรือตามดุลยพินิจที่ดูโครงการต่าง ๆ ว่ามีความเหมาะสมเพียงไร แต่ในความเป็นจริง การที่จะส่งบุคลากรไปอบรมนั้น ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์จะต้องมองการฝึกบุคลากรในลักษณะที่ไม่เป็นการแยกส่วนดังที่ทำกันโดยทั่วไป แต่จะต้องมีการพิจารณาบนพื้นฐานของการรวมส่วน

หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ ก่อนพิจารณาเรื่องของแผนที่จะส่งบุคลากรไปฝึกอบรมนั้น สิ่งที่ฝ่ายฝึกอบรมจะต้องรู้ก่อนก็คือ แผนทิศทางของบริษัทที่เราเรียกว่า “ภารกิจ” (Mission) ยกตัวอย่างเช่น บริษัทหนึ่งกำลังพัฒนาตัวเองจากการเป็นบริษัทหนังสือพิมพ์ไปสู่การเป็นบริษัทมัลติมีเดียในอนาคต ทิศทางของบริษัทดังกล่าวนั้นเรียกว่า “ภารกิจ” (Mission) ฝ่ายฝึกอบรมซึ่งรู้ถึงแผนรวมหรือแผนทิศทางของธุรกิจก็สามารถปรับแนวทางหรือแผนงานให้สอดคล้องกับแผนทิศทางโดยรวมของบริษัทได้

กล่าวคือ ในการฝึกอบรมนั้นอาจต้องเน้นการสร้างบุคลากรเพื่อไปสู่ทิศทางของบริษัท จากหนังสือพิมพ์ไปสู่มัลติมีเดีย และในทิศทางดังกล่าวจำนวนบุคลากรที่จะขอทำ Training หรือฝึกอบรมทางด้านหนังสือพิมพ์อาจต้องลดลง และไปเพิ่มบุคลากรใหม่เพื่อป้อนเข้าสู่มัลติมีเดีย และถ้าบริษัทใดมีการวางเป้าหมายอย่างเป็นรูปธรรม เช่น มีการกำหนดว่าโครงสร้างบุคลากรในปัจจุบันที่ประกอบด้วยบุคลากรในแผนกหนังสือพิมพ์ 100 เปอร์เซ็นต์ ทิศทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในอนาคตก็คือการปรับลดบุคลากรที่มาจากหนังสือพิมพ์ จากสัดส่วน 100 เปอร์เซ็นต์ไปสู่สัดส่วน 90 เปอร์เซ็นต์ และเพิ่มสัดส่วนบุคลากรจากมัลติมีเดีย 10 เปอร์เซ็นต์ในปีหน้า และใน 5 ปีข้างหน้าก็จะให้มีการปรับสัดส่วนของบุคลากรในแผนกหนังสือพิมพ์ให้มีจำนวนเท่า ๆ กับแผนกมัลติมีเดีย คือ 50 : 50 ตัววัดของทิศทางดังกล่าวย่อมมีนัยต่อการดำเนินงานของ

แผนกทรัพยากรมนุษย์ที่รู้แน่นอนว่า จำนวนบุคลากรที่จะมีการฝึกอบรมในส่วนหนังสือพิมพ์และส่วนของมัลติมีเดียนั้นควรมีจำนวนเท่าไรในแต่ละปี เพื่อนำไปสู่สัดส่วนที่กำหนดไว้ตามตัวเลข จะเห็นได้ว่าการฝึกอบรมในบริษัทดังกล่าวจะมีความสอดคล้องกับแผนทิศทางอย่างเป็นระบบ

โดยทั่วไปนั้น บริษัทมักไม่คำนึงถึงแผนทิศทาง และไม่มีสิ่งที่เราเรียกว่าตัววัดที่เป็นรูปธรรม การฝึกอบรมส่วนใหญ่จึงเป็นการเสียค่าใช้จ่ายโดยสิ้นเปลือง เนื่องจากการฝึกอบรมส่วนใหญ่นั้นมาจากการริเริ่มหรือความต้องการของคนโดยเฉพาะ โดยไม่คำนึงว่าการฝึกอบรมนั้น ๆ จะสอดคล้องกับแผนทิศทางของบริษัทที่มีการกำหนดไว้หรือไม่ การวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงหมายถึงการสร้างความสอดคล้องระหว่างส่วนต่าง ๆ ให้มีความสัมพันธ์กันดังตัวอย่างที่ยกมา คือสัมพันธ์กันระหว่างฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์กับแผนทิศทางของบริษัท ซึ่งอยู่ในลักษณะที่เรียกว่าไปด้วยกันอย่างสอดคล้อง และเป็นการเสริมให้ทิศทางของบริษัทนั้นบรรลุเป้าหมายของการพัฒนา จากบริษัทหนังสือพิมพ์สู่การเป็นบริษัทมัลติมีเดียในอนาคตนั่นเอง

กรณีศึกษาที่เป็นของจริงอาจเรียกว่าเป็นการวางแผนเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ นั่นก็คือกรณีของบริษัทบางจากปิโตรเลียม โดยเฉพาะพิจารณาในส่วนที่เกี่ยวกับการสร้างภาพลักษณ์หรือการประชาสัมพันธ์ (Image Building)

โดยปกตินั้น การประชาสัมพันธ์หรือการสร้างภาพลักษณ์ของธุรกิจมักวัดได้เพียงการดูจากข่าวคราวที่ปรากฏอยู่ในหน้าหนังสือพิมพ์ เช่น บริษัทใดที่มีข่าวคราวปรากฏอยู่ในหน้าหนังสือพิมพ์ ก็เท่ากับว่าฝ่ายประชาสัมพันธ์ทำหน้าที่ได้ผลแล้ว ซึ่งแนวความคิดดังกล่าวนั้นเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้อง เนื่องจากว่าการทำประชาสัมพันธ์ก็ดี หรือการสร้างภาพลักษณ์ก็ดีนั้น มักเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งขององค์ประกอบทั้งหมดของธุรกิจหรือของบริษัทที่จะต้องมองเป็นองค์รวม

ในกรณีของธุรกิจน้ำมันนั้นต้องยอมรับอย่างหนึ่งว่า โดยทั่วไปจะถูกมองด้วยภาพลักษณ์ที่เป็นลบในด้านการทำลายสภาพแวดล้อม และ

ถูกมองในลักษณะของยักษ์ใหญ่ที่มีอิทธิพล และในบางกรณีอาจถูกมองในลักษณะยักษ์ใหญ่ที่เข้าไปผูกขาด ความเข้าใจเกี่ยวกับตัวบริษัทและทิศทางของบริษัทเป็นหัวใจสำคัญในการกำหนดสาระสำคัญของการประชาสัมพันธ์และสร้างภาพลักษณ์ (Image Building) ในกรณีของบริษัทน้ำมันนั้น เห็นได้ว่าองค์ประกอบในการประชาสัมพันธ์ก็คือ การลดหรือลบภาพลักษณ์ในทางลบ เช่น ความจำเป็นในการสร้างภาพลักษณ์ที่เป็นผู้ปกป้องสภาพแวดล้อม เพื่อลดภาพลักษณ์ในทางลบที่ถูกมองว่าเป็นผู้ทำลายสภาพแวดล้อม ในขณะเดียวกันก็จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างภาพลักษณ์ในการเป็นผู้ช่วยเหลือสังคม (Social Contribution) เพื่อลดภาพยักษ์ใหญ่ที่มีผลประโยชน์อันมหาศาลจากสายตาผู้คนลงไป

อย่างไรก็ตาม ในการทำธุรกิจน้ำมันนั้น การแข่งขันในโลกที่มีการเปิดเสรีนั้นรุนแรง ความอยู่รอดหรือความก้าวหน้าของธุรกิจย่อมขึ้นอยู่กับองค์ประกอบในการบริหาร หรือกลยุทธ์ประการหนึ่งก็คือการขยายธุรกิจโดยเฉพาะอย่างยิ่งการขยายเครือข่ายและขยายปั๊มเพื่อรักษาส่วนแบ่งทางการตลาด ในโลกที่ราคาที่ดินถีบตัวสูง โดยเฉพาะในเขตเมืองและเขต กทม. การที่จะขยายเครือข่ายจึงจำเป็นที่จะต้องอาศัยการขยายตัวไปสู่ทิศทางในต่างจังหวัด และจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องขยายด้วยความรวดเร็วเพื่อช่วงชิงโอกาสทางธุรกิจและการลดต้นทุนต่อหน่วย (Economy of Scale) ความรวดเร็วในการขยายเครือข่ายนี้จำเป็นต้องอาศัยการสร้างพันธมิตร (Strategic Partner) และสิ่งหนึ่งซึ่งทางบริษัทบางจากปิโตรเลียมได้ดำเนินการก็คือ การสร้างพันธมิตรกับสหกรณ์การเกษตรเพื่อผลักดันให้เกิดการขยายปั๊มให้เร็วที่สุดเท่าที่จะเร็วได้

ในการสร้างพันธมิตรดังกล่าวนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องสร้างระบบการเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน ดังนั้น นอกเหนือจากการให้ความรู้ทางด้านการตลาด การให้เงินทุนเพื่อให้มีการดำเนินการแล้ว สิ่งที่บริษัทบางจากปิโตรเลียมให้การเกื้อหนุนเพื่อรักษาพันธมิตรกลุ่มเกษตรกรการเกษตรก็คือการนำพืชไร่ของเกษตรกรเหล่านี้มาขายในร้านค้าปลีกของเครือข่ายบริษัทบางจากฯ และเพื่อเป็นการสร้างภาพลักษณ์ของผู้รักษาสภาพแวดล้อม

ในขณะเดียวกันก็ถือเป็นกลยุทธ์ทางด้านการตลาด พืชผักที่นำมาขายก็มีการประชาสัมพันธ์ว่าเป็นพืชผักที่ไร้สารพิษ และในขณะเดียวกันก็ถือโอกาสสร้างสรรค์สังคมด้วยการเน้นประชาสัมพันธ์โครงการครอบครัวเป็นสุข โดยการดึงให้มีครอบครัวมาร่วมทำครัวด้วยกันระหว่างพ่อแม่ลูกโดยการใช้พืชผักไร้สารพิษ ภาพลักษณ์ดังกล่าวนี้ทำให้เห็นถึงบทบาทของบริษัทในเชิงสร้างสรรค์สังคมและการรักษาสภาพแวดล้อม ขณะเดียวกันก็เป็นการรักษาพันธมิตรที่เป็นผู้เสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน นั่นก็คือเกษตรกรการเกษตรนั่นเอง

นอกจากนั้นบริษัทบางจากปิโตรเลียมยังเข้าไปมีบทบาทในการสนับสนุนโครงการที่เป็นประโยชน์ต่อเกษตรกรโดยผ่านมูลนิธิสื่อสร้างสรรค์ ลักษณะดังกล่าวจึงเท่ากับเป็นการเสริมให้เห็นถึงภาพลักษณ์ขององค์กรที่สร้างประโยชน์ต่อสังคมและสภาพแวดล้อม ในขณะเดียวกันก็เป็นประโยชน์ในทางธุรกิจต่อองค์กรในการช่วยรักษาพันธมิตรเกษตรกรที่ได้ผลประโยชน์จากข้อมูลเหล่านี้ ซึ่งเท่ากับว่าเป็นการยิงปืนทีเดียวได้นกถึง 3 ตัว ในแง่สาระของการสร้างภาพลักษณ์และประชาสัมพันธ์

นกตัวแรกก็คือการสร้างภาพลักษณ์ของผู้ที่รักษาสภาพแวดล้อม ตัวที่สองคือการสร้างภาพลักษณ์ของผู้ที่สร้างสรรค์สังคม (Social Contribution) และสุดท้ายคือการสร้างภาพลักษณ์ของการเป็นกำลังเสริมและผู้ที่ช่วยเหลือเกื้อกูลพันธมิตร และในการช่วยเหลือนั้นก็เท่ากับว่าพันธมิตรเองก็จะช่วยเหลือเกื้อกูลบริษัทบางจากในการขยายเครือข่าย ซึ่งนำไปสู่ความก้าวหน้าและเติบโต ถือว่าเป็นนกตัวที่สามที่ยิงได้จากงบประมาณก้อนเดียวกันในการสร้างภาพลักษณ์และประชาสัมพันธ์

กรณีศึกษาของบริษัทบางจากถือเป็นภาพสะท้อนของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ที่หมายถึงการวางระบบความเชื่อมโยงระหว่างจุดต่าง ๆ ในกรณีนี้ก็คือ ความเชื่อมโยงระหว่างฝ่ายประชาสัมพันธ์และองค์ประกอบในการสร้างภาพลักษณ์นั้นสอดคล้องกับทิศทางของบริษัท รวมทั้งสอดคล้องกับสาระของลักษณะของบริษัท

ประการที่ห้า การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นจะต้องเป็นการวางแผนที่สามารถปฏิบัติได้ (Realistic) มิใช่เป็นการวางแผนประเภทสร้างวิมานในอากาศ หรือพูดง่าย ๆ คือ การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นต้องเป็น "แผนที่ทำได้" มิใช่เป็น "แผนที่อยากได้"

ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) กับการวางแผนโดยทั่วไปก็คือ ระดับของการปฏิบัติได้และทำได้นั่นเอง การวางแผนโดยทั่วไปนั้น ถ้าเป็นการวางแผนระยะยาวส่วนใหญ่นั้นมักจะเป็นแผนอุดมคติ (Idealistic) และบ่อยครั้งมักจะเป็นแผนสั่งมา กล่าวคือ เป็นแผนที่เจ้าของหรือผู้บริหารอยากได้โดยไม่คำนึงว่าในแง่ข้อเท็จจริงนั้น บริษัทหรือธุรกิจจะสามารถบรรลุเป้าหมายตรงนั้นได้อย่างไร

1.3 ปัจจัยกำหนดความสำเร็จและความล้มเหลวในการวางแผนเชิงกลยุทธ์

จากกรณีศึกษาโดยทั่วไปอาจกล่าวได้ว่า ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นความล้มเหลวในการวางแผนจะมีสูงกว่าความสำเร็จในการวางแผนไม่ต่ำกว่าร้อยละ 70 - 80 ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น มักเป็นกรณีศึกษาของความล้มเหลวมากกว่ากรณีศึกษาของความสำเร็จ

ความล้มเหลวในการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นเกิดจากสาเหตุหลายประการด้วยกัน คือ

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์จะต้องเป็นแผนที่มีการประสานกันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน กล่าวคือ จะต้องมีลักษณะที่เป็นทั้งจากบนสู่ล่าง (Top - down) และมีการระดมความคิด (Brainstorming) หรือเป็นลักษณะจากล่างสู่บน (Bottom - up) ในทางปฏิบัติที่มีการทำแผนกลยุทธ์โดยทั่วไปนั้น มักจะมีลักษณะเป็นแผนที่สั่งมาจากผู้บริหารเพียงประการเดียว

(Top - down) โดยผู้บริหารจะเป็นผู้ที่กำหนดเป้าหมายและกำหนดแนวทางเพื่อให้ผู้ที่อยู่ในระดับล่างปฏิบัติตาม ซึ่งผลลัพธ์คือไม่ได้เป็นไปตามที่กำหนดไว้ เนื่องจากว่าการทำแผนดังกล่าวนั้นเป็นลักษณะที่ไม่ได้เปิดโอกาสให้ผู้ที่อยู่ในระดับล่างได้มีส่วนร่วมโดยคำนึงถึงข้อเท็จจริงและข้อจำกัด

2. ความล้มเหลวของการวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น อีกส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการขาดข้อมูลข่าวสาร ต้องยอมรับว่าในการทำแผนกลยุทธ์ การที่จะวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกในระยะเวลา 5 ปี 10 ปี หรือ 15 ปีนั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่บริษัทนั้น ๆ ต้องมีฐานข้อมูลที่ครอบคลุม โดยฐานข้อมูลดังกล่าวจะต้องครอบคลุมออกมาเป็นองค์รวมเพื่อมองเห็นปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรอบด้าน นอกจากนั้นการที่จะพิจารณาการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในลักษณะที่รอบด้านนั้น ฐานข้อมูลอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ ยังจำเป็นต้องมีบุคลากรที่สามารถสังเคราะห์และวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ เหล่านี้ให้มีความสัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบ เป็นความสัมพันธ์ที่จะเข้าใจถึงทิศทางการเปลี่ยนแปลงว่ากระทบกับบริษัทในทางบวกที่เราเรียกว่า โอกาส (Opportunity) หรือในทางลบที่เราเรียกว่าภยันตราย (Threat) อย่างไรบ้าง ธุรกิจส่วนใหญ่ขาดฐานข้อมูลและขาดบุคลากรที่จะสามารถวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวได้ เพราะคนส่วนใหญ่มักมีความรอบรู้เฉพาะตัวและเฉพาะด้าน ในขณะที่การทำแผนกลยุทธ์นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องได้บุคลากรที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลและมองเห็นมิติต่าง ๆ อันหลากหลาย และสามารถวิเคราะห์มิติต่าง ๆ เหล่านี้เป็นองค์รวมได้ ในการทำแผนกลยุทธ์ ความผิดพลาดจึงเกิดจากขั้นตอนของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม บริษัทที่ประสบความสำเร็จในการทำแผนกลยุทธ์มักอาศัยบุคลากรจากภายนอกที่เป็นผู้รอบรู้และเป็นผู้สามารถนำเอาวิสัยทัศน์อันกว้างไกลนั้นมาใช้ เป็นการจุดประกายการเริ่มต้นการวางแผนของบริษัท เพื่อเป็นฐานข้อมูลและความรู้ที่จะใช้ในปีต่อ ๆ ไป

ธุรกิจหรือบริษัทที่มีการทำแผนกลยุทธ์โดยขาดข้อมูลและบุคลากรดังกล่าวนั้น มักทำไปเพียง 1 - 2 ปีก็เกิดความท้อถอย เนื่องจากสิ่งที่วางไว้นั้นไม่ตรงกับข้อเท็จจริง เพราะสภาพแวดล้อมนั้นเปลี่ยนแปลงไป

จากข้อเท็จจริงที่กำหนดไว้ และในที่สุดก็ทิ้งแผนกลยุทธ์อันนั้นโดยมองว่าเป็นแผนที่ไร้ค่า

3. ความล้มเหลวในการทำแผนกลยุทธ์อีกประการหนึ่งนั้น สืบเนื่องมาจากขั้นตอนในการทำหรือวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งบริษัท ต้องยอมรับว่าการทำแผนกลยุทธ์นั้นเป็นเรื่องของการเมือง กลุ่มคนที่มาทำแผนกลยุทธ์นั้นมักประกอบด้วยกลุ่มคนที่ใกล้ชิดผู้บริหาร กับกลุ่มที่อาจอยู่คนละด้านกับผู้บริหาร ลึก ๆ ลงไปนั้นการที่จะมองลงไปว่าจุดนี้คือจุดอ่อนหรือจุดแข็งได้นั้น มันมีสิ่งที่เรียกว่า “อคติ” อยู่ในนั้น บุคลากรที่ใกล้ชิดผู้บริหารอาจจะมองโครงสร้างเงินเดือนของบริษัทว่าอยู่ในเกณฑ์ดีและเป็นจุดแข็ง ในขณะที่บุคลากรที่ไม่พอใจบริษัทอาจมองว่านั่นคือจุดอ่อน แต่โดยปกติแล้วถ้าหากว่าเป็นกรณีที่เป็นจุดอ่อน บุคลากรเหล่านี้ก็มักจะไม่กล้าแสดงทัศนะออกมา เพราะในการทำแผนกลยุทธ์นั้นผู้บริหารก็จะมีส่วนร่วมในการทำด้วย ซึ่งจะทำให้แต่ละคนจำเป็นต้องปิดปาก ผลลัพธ์ก็คือในการทำแผนกลยุทธ์นั้นจะปรากฏจุดแข็งมากกว่าจุดอ่อน และถ้าเป็นจุดอ่อนก็มักจะไม่กล้าพูดกันอย่างตรงไปตรงมา ผลที่สุดก็คือ แทนที่จะได้แผนกลยุทธ์ที่จะแก้ไขจุดอ่อนอันเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับอธิบายความสำเร็จของธุรกิจ กลับกลายมาเป็นแผนที่ไม่ตรงกับข้อเท็จจริง และในที่สุดการทำแผนกลยุทธ์ก็ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายไปสู่ทิศทางที่กำหนดได้ เนื่องจากไม่สามารถฉายภาพข้อเท็จจริงและออกมาตรการที่สอดคล้องกับภาพดังกล่าวได้นั่นเอง

4. ความล้มเหลวในการทำแผนกลยุทธ์ที่ทำให้เป็นแผนอยากได้และไม่ตรงตามความเป็นจริงอีกประการหนึ่งนั้น เกิดขึ้นมาจากค่านิยมขององค์กร องค์กรที่มีค่านิยมแบบปิดหรือมีโครงสร้างแบบที่ไม่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมนั้น อาจกล่าวได้ว่า เป็นองค์กรที่จะมีโอกาสทำแผนกลยุทธ์ให้ประสบความสำเร็จนั้นน้อยมาก เนื่องจากการทำแผนกลยุทธ์นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการแสดงออกถึงข้อเท็จจริง องค์กรที่จะสอดคล้องกับลักษณะดังกล่าวนั้นต้องเป็นองค์กรในระบบเปิด โดยมีการสื่อสารระหว่างกันทั้งระดับเดียวกันและระดับล่างกับบนเป็นอย่างดี องค์กรที่มีโครงสร้าง

วัฒนธรรมแบบปิดจึงเป็นองค์กรที่มีข้อจำกัดอย่างมากในการทำแผนกลยุทธ์ให้ได้ผล และจะทำให้แผนกลยุทธ์มีลักษณะไม่เป็นไปตามข้อเท็จจริง (Realistic)

อาจกล่าวได้ว่า การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นการบริหารในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอันเป็นองค์ประกอบสำคัญของโลกธุรกิจในกรอบของโลกาภิวัตน์และโลกไร้พรมแดน และเป็นโลกแห่งการท้าทายของการบริหารองค์กรของทั้งภาครัฐและเอกชน ทั้งในปัจจุบันและในอนาคต การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงมิใช่เป็นเพียงการบริหารบนสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเพียงประการเดียว แต่เป็นการบริหารที่ได้คำนึงถึงพื้นฐานของจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรที่ได้มีการวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ โดยมีการกำหนดทิศทางของธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับโลกแห่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวบนพื้นฐานของจุดอ่อนจุดแข็ง ตลอดจนมีการกำหนดขั้นตอนที่มีความสัมพันธ์ทั้งในแง่เงื่อนสาระและเวลา และเป็นการกำหนดในสิ่งที่เราเรียกว่าความเป็นจริง (Realistic)

การวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งของการเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขัน (Competitiveness) ของธุรกิจในโลกยุคโลกาภิวัตน์นั่นเอง

บทที่ 2

การบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่นี่อ่าน

2.1 แนวคิดว่าด้วยการบริหารเชิงกลยุทธ์

ในบทก่อนหน้านี้เราได้พูดถึงลักษณะของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) พร้อมกับองค์ประกอบของการวางแผนดังกล่าว ในบทนี้เราจะมาทำความเข้าใจกับสิ่งที่เราเรียกว่า **"การบริหารเชิงกลยุทธ์"** (Strategic Management)

ความจริงแล้วการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) อาจถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ทั้งนี้เนื่องจากว่าองค์ประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น ส่วนแรกจะเป็นเรื่องของการวางทิศทางการบริหารหรือทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Direction) ซึ่งก็เป็นเรื่องของการวางแผน และอีกส่วนหนึ่งนั้นเป็นเรื่องของการดำเนินกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายหรือแผนทิศทางที่ได้กำหนดเอาไว้นั่นเอง หรืออธิบายคร่าว ๆ ก็คือ การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นมีองค์ประกอบ 2 ส่วน ส่วนที่หนึ่งก็คือการกำหนดแผนทิศทาง และอีกส่วนหนึ่งเป็นการกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุสู่แผนทิศทางที่ได้กำหนดเอาไว้ และในลักษณะดังกล่าว การวางแผนเชิงกลยุทธ์จึงถือเป็นองค์ประกอบแรกในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) นั่นเอง

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง การบริหารกระบวนการในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) การจะทำความเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) จึงจำเป็นที่จะต้องรู้ถึงรายละเอียดของลักษณะการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) ซึ่งลักษณะสำคัญของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

ประการแรก การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นจะต้องสัมพันธ์กับขอบเขตของธุรกิจที่ทำ ตลอดจนทิศทางของธุรกิจ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง เมื่อเราพูดถึงการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้น จะต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจว่าจะทำธุรกิจอะไร จะขยายธุรกิจไปทางไหน จะขยายไปสู่สายผลิตภัณฑ์อย่างไร ตลอดจนการขยายธุรกิจโดยมีการเจาะกลุ่มเป้าหมายกลุ่มใดเป็นพิเศษ หรือจะเป็นการทำธุรกิจในลักษณะที่เป็นสินค้าสำหรับทุกตลาด การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ยังครอบคลุมถึงขอบเขตในการทำธุรกิจ เช่น จะจำกัดธุรกิจอยู่ในกรอบของประเทศ ในภูมิภาค หรือระหว่างประเทศ เช่น ถ้าหากว่ามีการกำหนดทิศทางของธุรกิจว่าจะพัฒนาจากบริษัทหนังสือพิมพ์ยักษ์ใหญ่ภายในประเทศในวันนี้ เพื่อที่จะไปสู่การเป็นบริษัทมัลติมีเดียชั้นนำของภูมิภาคในอนาคต ทิศทางของธุรกิจดังกล่าวที่กำหนดไว้ถือว่าเป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

ประการที่สอง การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้น ย่อมหมายถึงการดำเนินการธุรกิจที่จะสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีการวิเคราะห์ไว้ล่วงหน้า กล่าวคือ เป็นการวางแผนทิศทางธุรกิจโดยที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม อุตสาหกรรม และธุรกิจ โดยได้เล็งเห็นถึงโอกาสและภยันตรายไว้ล่วงหน้า

ประการที่สาม การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้น หมายถึงการตัดสินใจดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของการเข้าใจและการประเมินจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นมิได้เป็นการตัดสินใจบนจินตนาการ หรือเป็นการตัดสินใจในลักษณะของการสร้างภาพฝัน แต่เป็นการตัดสินใจที่คำนึงถึงข้อจำกัดที่มีอยู่ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของบุคลากร การเงิน เทคโนโลยี โครงสร้างองค์กร และอื่นๆ ตลอดจนเป็นการตัดสินใจในการกำหนดขอบเขตธุรกิจบนข้อเท็จจริงของทิศทางที่เป็นไปได้บนพื้นฐานของการวิเคราะห์จุดอ่อน

จุดแข็งขององค์กรอย่างถี่ถ้วนแล้ว

ประการที่สี่ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางด้านการเงิน หรือเทคโนโลยี ตลอดจนการตัดสินใจที่จะเลิกใช้หรือเปลี่ยนแปลงในด้านเกี่ยวกับทรัพยากร เช่น เลิกหน่วยใดหน่วยหนึ่ง ปิดโรงงานแห่งใดแห่งหนึ่ง หรือเปลี่ยนเทคโนโลยีใหม่

ประการที่ห้า การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นจะต้องเป็นการตัดสินใจที่กระทบกับรายละเอียดในเรื่องของการปฏิบัติการ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นจะต้องมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงปฏิบัติการ (Operational Decisions) เช่น การตัดสินใจที่จะให้มีการ Reengineering ซึ่งถือว่าเป็นลักษณะหนึ่งในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นย่อมมีผลกระทบต่ออำนาจในการตัดสินใจของหน่วยงาน จนกระทั่งมีการปรับในเรื่องของอำนาจหน้าที่และการกำหนดขอบเขตของงานใหม่ (Job Description) เป็นต้น หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้น เมื่อเป็นการตัดสินใจที่สำคัญก็ย่อมส่งผลกระทบเป็นลูกโซ่ต่อการตัดสินใจที่มีความสำคัญน้อยลงไป ซึ่งเราเรียกการตัดสินใจที่มีความสำคัญน้อยลงไปว่าเป็นการตัดสินใจเชิงปฏิบัติการ (Operational Decision) นั่นเอง

ประการที่หก การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นจะต้องมีความสัมพันธ์กับค่านิยมและการคาดหวังขององค์กร กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับทิศทางของบริษัทนั้น จะมีความเป็นไปได้แค่ไหนนั้นย่อมขึ้นอยู่กับแนวความคิดหรือค่านิยมของผู้บริหารขององค์กร และในการตัดสินใจดังกล่าวในตัวมันเองก็จะกระทบกับทิศทางของการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและการคาดหวังได้ในระดับหนึ่งเช่นกัน หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นมิใช่การตัดสินใจ

บนความว่างเปล่า หรือเพียงพิจารณาแค่ขอบเขตหรือข้อจำกัดของทรัพยากรเท่านั้น แต่ยังเป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของความเป็นไปได้ในแง่ของค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรอีกด้วย

ประการที่เจ็ด การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทิศทางระยะยาวของธุรกิจ มิใช่เป็นเพียงแค่การตัดสินใจวันต่อวัน แต่เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของการนำพาธุรกิจไปสู่ทิศทางที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งเราเรียกว่า “ทิศทางเชิงกลยุทธ์” (Strategic Direction) ซึ่งถือว่าเป็นทิศทางระยะยาวของธุรกิจนั่นเอง

และ **ประการที่แปด** การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นถือว่าเป็นลักษณะการตัดสินใจที่ค่อนข้างซับซ้อน คำว่าซับซ้อนในที่นี้มีความหมาย 3 ประการ ความหมายประการแรกก็คือ เป็นเรื่องของการตัดสินใจบนความไม่แน่นอนของอนาคต แม้ว่าจะได้มีการวิเคราะห์อนาคตไว้อย่างเรียบร้อยแล้วก็ตาม แต่ใครจะเป็นผู้ให้หลักประกันว่าสิ่งที่ได้วิเคราะห์แล้วนั้นถูกต้อง ประการที่สอง การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับอนาคตจึงอยู่บนพื้นฐานของความไม่แน่นอน การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นมีความซับซ้อนก็เนื่องมาจากเป็นการตัดสินใจที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับประเด็นใดประเด็นหนึ่งหรือหน่วยใดหน่วยหนึ่งโดยเฉพาะ แต่เป็นการตัดสินใจที่เป็นลักษณะองค์รวม (Integrated Approach) เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับทุกหน่วยและส่งผลกระทบเป็นลูกโซ่ต่อองค์รวมทั้งหมดขององค์กร และในประการที่สามนั้น การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ถือว่ามีความซับซ้อน เพราะเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางที่ได้กำหนดไว้ โดยการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนั้นกระทบกับทรัพยากรในองค์กร ตลอดจนค่านิยมขององค์กรด้วย

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะดังที่ได้กล่าวไว้ตอนต้น **การบริหารเชิงกลยุทธ์**

(Strategic Management) นั้น ความจริงก็คือการบริหารกระบวนการการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั่นเอง

2.2 ระดับของกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) นั้น ความจริงก็คือเป็นการบริหารกระบวนการการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) สาระหรือองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision) นั้นก็คือ การวางทิศทางหรือกลยุทธ์ทั้งในระยะยาว ระยะกลาง และระยะสั้น โดยมีการประเมินโอกาสและภยันตรายที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมและจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร ตลอดจนบุคลากรและค่านิยมขององค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ **การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นเป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม และสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม โดยคำนึงถึงจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรในด้านต่างๆ นั่นเอง**

ในการกำหนดหรือวางกลยุทธ์นั้นจะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ 3 ระดับด้วยกัน กลยุทธ์ในระดับแรกนั้นเราเรียกว่าเป็น **กลยุทธ์ระดับองค์กรหรือของบริษัท** (Corporate Strategy) หรืออาจเรียกว่า **“กลยุทธ์ทิศทาง”** (Directional Strategy) กลยุทธ์ในระดับนี้ครอบคลุมถึงทิศทางธุรกิจและขอบเขตการทำธุรกิจ และหมายถึงการพัฒนาธุรกิจไปสู่ทิศทางใดทิศทางหนึ่ง อาจหมายถึงการขยายสายผลิตภัณฑ์หรือดำเนินธุรกิจครบวงจร (Integration) หรืออาจขยายธุรกิจไปในสิ่งที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกันเลยก็ได้ (Diversification) การวางกลยุทธ์ในระดับองค์กร (Corporate Strategy) ยังครอบคลุมไปถึงทิศทางการขยายทางด้านภูมิศาสตร์ หมายถึง การขยายขอบเขตธุรกิจไปยังพื้นที่ต่างๆ หรือไปยังต่างประเทศ หรืออาจหมายถึงการขยายตัวทางด้าน Segment ในทางตลาด เช่น จากการทำเสื้อผ้าผู้หญิง ขยายไปทำเสื้อผ้าผู้ชาย

หรือจากการผลิตรถระดับกลาง ขยายไปผลิตรถระดับสูง เป็นต้น

การกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ 2 นั้นเรียกว่า **กลยุทธ์ระดับธุรกิจ หรือกลยุทธ์การแข่งขัน (Business Strategy)** การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจนั้น เมื่อเทียบกับการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรจะมีความแตกต่างในประเด็นสำคัญที่ว่า เป็นการกำหนดกลยุทธ์ในระดับหน่วยที่ย่อยลงไป ไม่ได้เป็นระดับขององค์กร การกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy) นั้น ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Michael E. Porter)[2] ได้แบ่งออกเป็น 2 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์ทางด้านต้นทุน (Cost Leadership) และกลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation) โดยไมเคิล อี. พอร์เตอร์ ได้เน้นถึงความสัมพันธ์ในลักษณะที่มีดุลยภาพระหว่างกลยุทธ์ทั้งสองอย่างนี้ ระดับดุลยภาพนี้เขาเรียกว่า “การวางตำแหน่งเชิงกลยุทธ์” (Strategic Positioning)[3] กล่าวคือ สินค้าหรือบริการบางประเภทอาจต้นทุนต่ำ ซึ่งทำให้ราคาขายถูก แต่ยังไม่พอ จำเป็นต้องมีคุณภาพความแตกต่างที่สอดคล้องกับราคา เพื่อจะได้เข้าถึงความพึงพอใจของลูกค้า เช่น การขายข้าวแกงราคาถูกเพราะใช้ต้นทุนต่ำ อาจจะขายไม่ออกเพราะรสชาติไม่สอดคล้องกับราคาที่ตั้งไว้ ในทางตรงข้าม สินค้าหรือบริการบางตัวอาจใช้ต้นทุนสูงราคาแพงแต่ก็ขายได้ ถ้ามีคุณภาพความแตกต่างที่เป็นรูปธรรมชดเชยราคาที่แพงตามความต้องการของลูกค้า เช่น คั่วไก่แทนที่จะขายจานละ 30 บาท อาจขายจานละ 300 - 400 บาทก็ได้ โดยมีความอร่อยถูกใจลูกค้าเป็นพิเศษ หรือโรงพยาบาลอาจเก็บค่ารักษาแพงเพราะต้นทุนสูง แต่ลูกค้าพอใจเพราะถูกชดเชยด้วยคุณภาพความแตกต่างคือคุณภาพการรักษาที่ยอดเยี่ยม รวดเร็ว สะดวกสบาย สวยเหมือนโรงแรม เป็นต้น สินค้าบางตัวต้นทุนต่ำแต่อาจตั้งราคาไว้สูงและสามารถขายได้ เนื่องจากมีการชดเชยคุณภาพความแตกต่างคือ

---

[2] โปรดดู Michael E. Porter. (1985). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors.* New York: Simon & Schuster.

[3] โปรดดู Michael E. Porter, Hirotaka Takeuchi, and Mariko Sakakibara. (2000). *Can Japan Compete?* New York: Basic Books.

คุณภาพดี และเป็นสินค้าที่มีลักษณะตรงกับค่านิยมของคน กล่าวคือ เป็นสัญลักษณ์แห่งความมั่งคั่ง (Symbol of Wealth) เช่น รถเบนซ์ นาฬิกาโรเล็กซ์ กระเป๋าแบรนด์เนม เป็นต้น

อาจกล่าวได้ว่า กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ก็คือ กลยุทธ์ที่เข้าสู่ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) โดยมีการวางตำแหน่งที่สอดคล้องกัน หรือมีดุลยภาพระหว่างราคาและคุณภาพความแตกต่างที่เป็นรูปธรรม การวางตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (Strategic Positioning) จึงหมายถึง การวางตำแหน่งในด้านราคาที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ต้นทุน สอดคล้องกับคุณภาพความแตกต่างซึ่งตรงกับที่ลูกค้าต้องการนั่นเอง กลยุทธ์ระดับธุรกิจจึงเป็นกลยุทธ์ที่มีความสำคัญมาก เพราะเป็นตัวกำหนดชะตากรรมว่าสินค้าดังกล่าวจะขายได้หรือขายไม่ได้ ถ้าขายได้ หมายถึงวางตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ตรงกับที่ลูกค้าต้องการ และถ้าขายไม่ได้ก็เกิดจากการวางตำแหน่งไม่ตรงกับลูกค้า อันเกิดจากการไม่มีดุลยภาพหรือความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ต้นทุนซึ่งเกี่ยวข้องกับราคาขายกับกลยุทธ์ความแตกต่างนั่นเอง กลยุทธ์ระดับธุรกิจจึงเป็นตัวกำหนดความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับองค์กรนั่นเอง

ในระดับที่ 3 นั้น การกำหนดกลยุทธ์เรียกว่า **กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy)** การกำหนดกลยุทธ์ในระดับนี้ ว่ากันไปแล้วเป็นการกำหนดกลยุทธ์ในเชิงเทคนิค ซึ่งอาจหมายถึงเรื่องของการกำหนดกลยุทธ์ในด้านเทคนิคการตลาด การเงิน การจัดซื้อ การผลิต และอื่นๆ ซึ่งอาจครอบคลุมถึงการกำหนดราคา การกำหนดแรงจูงใจสำหรับลูกค้า การส่งเสริมการขาย การกำหนดแผนงานพัฒนาบุคลากร และอื่นๆ

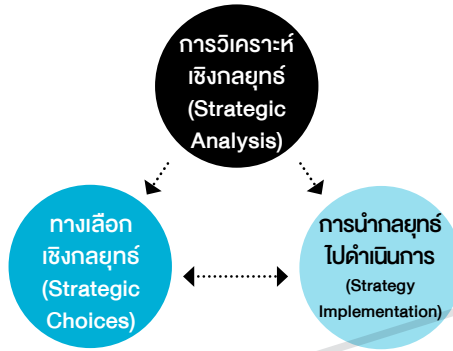
กลยุทธ์ทั้งสามระดับที่ได้กล่าวถึงนั้นถือเป็นองค์ประกอบส่วนหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) อย่างไรก็ตาม **ในการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น สาระสำคัญก็คือการกำหนดทิศทางของธุรกิจ ตลอดจนแนวทางที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมโดยคำนึงถึงจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กรและทรัพยากรที่มีอยู่** ดังนั้น การกำหนดกลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กับการบริหารเชิงกลยุทธ์

ที่เห็นเด่นชัดมากที่สุดก็คือ การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) และการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) มากกว่า ในขณะที่การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) แม้ว่าจะสัมพันธ์กับเรื่องของการบริหารเชิงกลยุทธ์ก็ตาม แต่ก็ถือว่าเป็นส่วนย่อย เพราะถือว่าเป็นเพียงแผนปฏิบัติการที่ถูกกำหนดในกรอบของทิศทางใหญ่ที่เราเรียกว่า ทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Direction) และอยู่ในกรอบของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) อันถือเป็นองค์ประกอบสำคัญหรือสาระสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์นั่นเอง

2.3 โครงสร้างการบริหารเชิงกลยุทธ์

โครงสร้างในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) นั้นประกอบด้วย การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choices) และการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Implementation) โดยองค์ประกอบทั้งสามเราเรียกรวมกันว่า “โครงสร้างของกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์” (Strategic Management Process) (ดูรูปที่ 1)

รูปที่ 1
กระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์
(Strategic Management Process)[4]



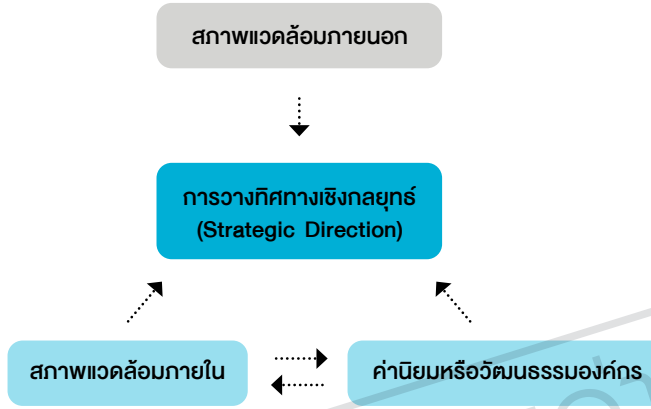
กลองอ่าน

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) ถือเป็นองค์ประกอบแรกในกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทางธุรกิจ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับเศรษฐกิจ สังคม ธุรกิจ ที่จะกระทบต่อองค์กร โดยเป็นการวิเคราะห์เพื่อดูผลกระทบที่จะเป็นทั้งโอกาสและภยันตราย การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) ยังครอบคลุมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร อันหมายถึงเป็นการวิเคราะห์โครงสร้างขององค์กร ทรัพยากรขององค์กร เพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็ง นอกจากนั้นการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) ยังครอบคลุมถึงการวิเคราะห์ค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งเป็นเหมือน

[4] แนวคิดในเรื่องนี้หาอ่านได้จาก Andrea Beretta Zanoni. (2012). *Strategic Analysis: Processes and Tools*. New York; London: Routledge และ Alfred Warner. (2010). *Strategic Analysis and Choice: A Structured Approach*. New Jersey: Business Expert Press.

โอกาสและข้อจำกัดในการดำเนินมาตรการที่เหมาะสมในการเปลี่ยนแปลง เป้าหมายของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ก็คือการวางตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (Strategic Positioning) หรือการวางตำแหน่งทางธุรกิจ (ดูรูปที่ 2) กล่าวอีกนัยหนึ่ง การวางตำแหน่งทางธุรกิจซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในกรอบของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์นั้น ก็คือการวางทิศทางของธุรกิจในปัจจุบัน (Present Strategic Positioning) และทิศทางธุรกิจในอนาคต (Future Strategic Positioning) องค์ประกอบของตำแหน่งปัจจุบันและอนาคตเราเรียกรวมกันว่าทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Direction) เช่น เมื่อ 30 ปีก่อน บริษัทแห่งหนึ่งซึ่งทำโรงภาพยนตร์ ทิศทางเชิงกลยุทธ์ของเขาขณะนั้นก็คือโรงภาพยนตร์ แต่ผู้นำของบริษัทดังกล่าวอาจเห็นได้ว่าสภาพแวดล้อมกำลังเปลี่ยนแปลง ลูกค้าอาจไม่มาดูหนังในอนาคต เพราะสามารถดูที่บ้านได้จากเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป บริษัทดังกล่าวจึงได้ปรับทิศทางเชิงกลยุทธ์ใหม่ โดยเปลี่ยนจากโรงภาพยนตร์เป็น “Entertainment Complex” ซึ่งเป็นการเปิดโรงภาพยนตร์ในบริเวณที่มีร้านอาหาร (โดยเป็นพันธมิตรกับร้านอาหารทั่วไป) คาราโอเกะ รวมถึงฟิตเนส จากตัวอย่างของบริษัทดังกล่าว เขาวางตำแหน่งจากตอนนั้นถึงปัจจุบันคือ 30 ปีแล้ว โดยมีโรงภาพยนตร์อยู่ในศูนย์การค้าที่มีองค์ประกอบที่ว่ามาครบครัน ซึ่งโดยรวมเราเรียกทิศทางดังกล่าวว่า Entertainment Complex นั่นเอง ตัวอย่างนี้แสดงให้เห็นว่าบริษัทดังกล่าวได้มีการปรับทิศทางเชิงกลยุทธ์ (Strategic Direction) ตรงกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมแห่งการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมผู้บริโภคในอนาคต อันเป็นผลมาจากความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยเทคโนโลยี และสอดคล้องกับจุดอ่อนจุดแข็งขององค์กร ตลอดจนความเป็นไปได้ และสอดคล้องกับค่านิยมหรือวัฒนธรรมขององค์กรนั่นเอง

รูปที่ 2
กรอบการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis)[5]



มาที่องค์ประกอบที่ 2 ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ก็คือ ทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choices) การกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้นความจริงก็คือการกำหนดกลยุทธ์หรือแนวทางเพื่อที่จะบรรลุสู่ทิศทางกลยุทธ์ (Strategic Direction) อาจกล่าวได้ว่า การกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์นั้นก็คือแนวทางกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ และคัดเลือกกลยุทธ์หรือทิศทางที่เหมาะสม ซึ่งในส่วนของระดับกลยุทธ์ทั้งสามระดับดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ไม่ว่าจะเป็นระดับกลยุทธ์องค์กร (Corporate Strategy) ระดับกลยุทธ์ธุรกิจ (Business Strategy) หรือกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) ต่างก็เป็นส่วนหนึ่งที่อยู่ในกรอบของทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choices) นั่นเอง

[5] แนวคิดในเรื่องนี้หาอ่านได้จาก Andrea Beretta Zanoni. (2012). *Strategic Analysis: Processes and Tools.* New York; London: Routledge และ Alfred Warner. (2010). *Strategic Analysis and Choice: A Structured Approach.* New Jersey: Business Expert Press.

องค์ประกอบที่ 3 ของกระบวนการการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นก็คือ การนำกลยุทธ์ไปดำเนินการเป็นรูปธรรม (Strategy Implementation) นั่นก็คือ หลังจากได้มีการกำหนดกลยุทธ์แล้วก็ได้มีการนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดนั้นไปปฏิบัติและประเมินผล

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) จึงมีลักษณะเป็นกระบวนการบริหาร โดยมีองค์ประกอบที่สัมพันธ์กัน 3 องค์ประกอบ นั่นก็คือ องค์ประกอบของการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) องค์ประกอบของทางเลือกเชิงกลยุทธ์ (Strategic Choices) และองค์ประกอบของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติการ (Strategy Implementation) นั่นเอง

ทดลองอ่าน