



Riding on the waves: การบริหารธุรกิจวันนี้ เหมือนกับการเล่นวินเซิร์ฟโต้คลื่น ซึ่งผู้เล่นต้องทรงตัวอยู่บนกระดานโต้คลื่นให้ได้ ยิ่งวันคลื่นก็ยิ่งแรงและสูงมากขึ้นและมาจากหลายทิศทาง ธุรกิจใดที่สามารถประคองตัวอยู่บนคลื่นได้ตลอดเวลา คือ ผู้ชนะ เพราะธุรกิจจะต้องยืนอยู่ได้ ทั้งขาขึ้นและขาลง จาก รายงานประจำปี 2542 บมจ.ชิน คอร์ปอเรชั่นส์

Group Blog

- 000. Neo Classic Books : หนังสือ คือเพื่อนรัก
- 001. Real estate broker
- 002. Business Strategy : ว่าด้วย กลยุทธ์ ธุรกิจ **now here**
- 003. Business NEWS : Business Movement โลกธุรกิจ.....
- 004. โรงแรม : อุตสาหกรรม โรงแรมในจังหวัด เชียงใหม่
- 005. โรงแรม : อุตสาหกรรม โรงแรมในจังหวัดลำพูน
- 006. ตลาด : อุตสาหกรรม ตลาดในจังหวัด เชียงใหม่
- 007. ตลาด : อุตสาหกรรม ตลาดในจังหวัด ลำพูน
- 008. โรงเรียน : อุตสาหกรรม การศึกษาในจังหวัด เชียงใหม่
- 009. โรงเรียน : อุตสาหกรรม สถานศึกษาในจังหวัดลำพูน
- 010. รถโดยสาร : อุตสาหกรรม การขนส่งผู้โดยสาร(คน)ในจังหวัด เชียงใหม่
- 011. รถโดยสาร : อุตสาหกรรม การขนส่งผู้โดยสาร(คน)ในจังหวัดลำพูน
- 012. โลจิสติกส์ : อุตสาหกรรม

009. แนวคิดพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์

แนวคิดพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์

แนวคิดพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์



Strategic Management
ภาพประกอบ จาก <http://www.myconsultinggroup.com>

1.แนวคิดพื้นฐานการจัดการเชิงกลยุทธ์

แนวคิดการจัดการใหม่ๆ ได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการทั้งในองค์กรต่างๆ เพื่อการพัฒนาให้องค์กรสามารถแข่งขัน และ ก้าวสู่ความเป็นเลิศ ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization)

ในยุคโลกไร้พรมแดน ที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว และการแข่งขันที่รุนแรง ผู้บริหารจึงต้องติดตามสถานการณ์ ข้อมูล ข่าวสาร เพื่อคิดหากลยุทธ์ใหม่ๆ มาใช้อยู่ตลอดเวลา ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ แสวงหาโอกาส และหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่มาขัดขวาง

การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงได้พัฒนามาใช้ ทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชนอย่างแพร่หลายมากขึ้น

การจัดการที่ใช้กลยุทธ์นั้น ต้องอาศัยความร่วมมือ จากทุกคนในองค์กร ช่วยกันคิด ช่วยกัน

Merchant Dream



Location :

เชียงใหม่
Thailand

[ดู Profile ทั้งหมด]

- ให้ทิปเจ้าของ Blog [?]
- My FriendFlock
- ฝากข้อความหลังไมค์

Rss Feed

Happiness Lies in the job of achivement and the thrill of "CREATIVE EFFORT"

ความสุขซ่อนอยู่ในความสำเร็จ ในหน้าที่การงาน และ ความรู้สึกว่าได้ทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่แล้ว.



Friends' blogs

- Webmaster - BlogGang

[Add Merchant Dream's blog to your web]

Links

- SBA : US Small Business Administration
- BOT: Bank of Thailand ธนาคารแห่งประเทศไทย
- MOC : Ministry of Commerce Thailand กระทรวงพาณิชย์
- DBD : Department of Business Development กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์
- MOI : Ministry of Industry กระทรวงอุตสาหกรรม
- settrade
- ISMED: สถาบันพัฒนาวิสาหกิจ

- การขนส่งสินค้า (ของ)ในจังหวัด เชียงใหม่
- 013. โลจิสติกส์ : อุตสาหกรรมการขนส่งสินค้า (ของ)ในจังหวัดลำพูน
- 014. ศูนย์การค้า : อุตสาหกรรมศูนย์การค้าในจังหวัด เชียงใหม่
- 015. ศูนย์การค้า : อุตสาหกรรมศูนย์การค้าในจังหวัดลำพูน
- 016. โรงพยาบาล : อุตสาหกรรมสถานพยาบาลในจังหวัด เชียงใหม่
- 017. โรงพยาบาล : อุตสาหกรรมสถานพยาบาลในจังหวัดลำพูน
- 018. บ้านจัดสรร : อุตสาหกรรมบ้านจัดสรรในจังหวัด เชียงใหม่
- 019. บ้านจัดสรร : อุตสาหกรรมบ้านจัดสรรในจังหวัดลำพูน
- 020. อาคารชุด : อุตสาหกรรมอาคารชุดหรือคอนโดมิเนียมในจังหวัด เชียงใหม่
- 021. 020. อาคารชุด : อุตสาหกรรมอาคารชุดหรือคอนโดมิเนียมในจังหวัดลำพูน
- 022. หอพักอพาร์ทเมนท์บ้านเช่า : อุตสาหกรรมที่พักให้เช่าในจังหวัด เชียงใหม่
- 023. หอพักอพาร์ทเมนท์บ้านเช่า : อุตสาหกรรมที่พักให้เช่าในจังหวัดลำพูน

ผลักดันให้องค์กรไปสู่ทิศทางที่มุ่งหวัง

2.ความหมายของ กลยุทธ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ และ นโยบายธุรกิจ



strategic watch
ภาพประกอบจาก <http://www.>

กลยุทธ์ (Strategy)

เป็นวิธีการที่องค์กรเลือกเพื่อจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปยังจุดหมายปลายทางในอนาคตที่กำหนดไว้

กลยุทธ์ เป็นคำที่ใช้ในวงการธุรกิจ

การใช้กลยุทธ์มีมานานแล้วในทางการทหาร และ การทำสงคราม

ในปัจจุบัน หน่วยงานภาครัฐ จะใช้คำว่ายูทธศาสตร์ ส่วนภาคธุรกิจนิยมใช้คำว่ากลยุทธ์

กลยุทธ์ แบ่งเป็น 3 ระดับ คือ

1. กลยุทธ์ระดับองค์การ
2. กลยุทธ์ระดับบริษัท หรือ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่

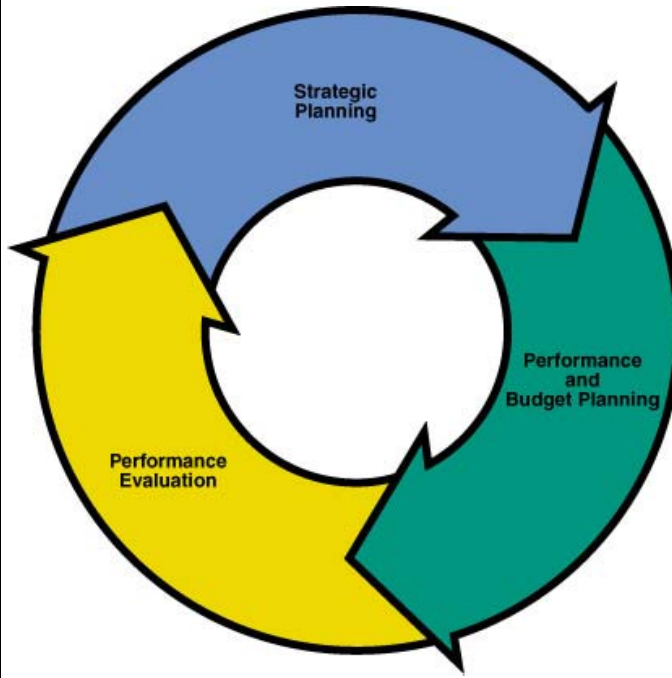
การจัดการเชิงกลยุทธ์/การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

- ขนาดกลางและขนาดย่อม
- NEC : New Entrepreneurs Creation โครงการเสริมสร้างผู้ประกอบการใหม่
- OSMEP-Virtual Coach
- NFI : National Food Institution สถาบันอาหาร ครัวไทยสู่โลก
- หน้าแรก SMEs
- ศูนย์วิจัยกสิกรไทย
- อาชีพ.คอม
- SET : ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
- กรมที่ดิน กระทรวงมหาดไทย
- คำนาราคาประเมินโดยกรมธนารักษ์
- โครงการ แบบบ้านเพื่อประชาชน
- Sample Business Plans
- รวม แผนธุรกิจ
- โครงการเสริมสร้างผู้ประกอบการใหม่ New Entrepreneur s Creation-NEC
- ตัวอย่างแผนธุรกิจ SME Smart Thailand
- คลินิกเทคโนโลยีที่พึ่งของชุมชน
- ศูนย์บ่มเพาะวิสาหกิจ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- Sample Marketing Plans
- สมาคมการขายและการตลาดอสังหาริมทรัพย์
- พระไตรปิฎก ฉบับประชาชน
- moneychannel
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ
- ศูนย์ธุรกิจ อุตสาหกรรม (BOC) สำนักพัฒนาธุรกิจ อุตสาหกรรมและผู้ประกอบการ
- บริการสารสนเทศเพื่อชาวลำพูน
- เศรษฐศาสตร์ธุรกิจ-บทความวิจัย มธ
- ชะป๊ะเรื่องเก่า โดย พ.ด.ท. อนุ เนินหาด
- หนังสือพิมพ์อีคอนนิวส์ สื่อเศรษฐกิจ

- 024. โรงเรียน กวดวิชา : อุดสาหกรรม โรงเรียนกวดวิชาในจังหวัด เชียงใหม่-ลำพูน
- 025. โรงเรียน ดนตรี : อุดสาหกรรม โรงเรียนสอนดนตรีสากลใน จังหวัด เชียงใหม่ - ลำพูน
- 026. โรงเรียน สอนภาษา : อุดสาหกรรม โรงเรียนสอน ภาษาต่าง ประเทศจังหวัด เชียงใหม่-ลำพูน
- 027. ห้างสรรพสินค้า : อุดสาหกรรม ห้างสรรพสินค้า จังหวัด เชียงใหม่
- 028. ห้างสรรพสินค้า : อุดสาหกรรม ห้างสรรพสินค้า จังหวัดลำพูน
- 030. Chiangmai Probproty Management:: อสังหาริมทรัพย์ บ้านและที่ดิน สำหรับขาย
- 034. ประเทศ ต่างๆทั่วโลก
- 037. The Leadership Challenge : ผู้นำเหนือผู้นำ
- 038. เรื่องทั่วไปเกี่ยวกับ อสังหาริมทรัพย์ ในจังหวัด เชียงใหม่และ ลำพูน
- 039. เรื่องราวของ เงินตรา และ ทุน : The Story of Financial and Capital

มีนาคม 2553

1 2 3 4 5 6
7 8 9 10 11 12 13
 14 15 16 17 18 19 20
 21 22 23 24 25 26 27
 28 29 30 31



Strategic Management System
 ภาพประกอบจาก <http://www.hq.nasa.gov>
 [เพิ่มเติมจาก <http://www.hq.nasa.gov>]

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง

การกำหนดทิศทางและเป้าหมายองค์กรอย่างเป็นระบบ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีลักษณะไม่คงที่

องค์กรต้องวิเคราะห์และประเมินสภาพแวดล้อมเพื่อคิดค้นแนวทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์

โดยผู้บริหารองค์กรจะเป็นผู้รับผิดชอบในการตัดสินใจทิศทางขององค์กร ซึ่งเกี่ยวข้องกับผลกระทบในระยะยาว และการตัดสินใจกลยุทธ์ควรก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันต่อองค์กร

นอกจากนี้ยังเกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ระดับต่างๆ ขององค์กร จะต้องสอดคล้องและเกื้อหนุนซึ่งกันและกัน



- และสังคม
- เว็บลิงค์ตัวแทน นายหน้าอสังหาริมทรัพย์
- reba : สมาคมนายหน้าอสังหาริมทรัพย์
- Bloggang.com

8 มีนาคม 2553

- 009. แนวคิดพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์
- 008. In search of Excellence
- 007. เรื่องของ "อาวุธ" กับเรื่อง ของ "กลยุทธ์" เป็นของคู่กัน
- 006. ว่าด้วย ผลลัพธ์ หรือ จุดสรุป
- 005. แนวความคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์
- 004. กลยุทธ์เหยี่ยวและนกเขา

All Blogs

- 009. แนวคิดพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์
- 008. In search of Excellence
- 007. เรื่องของ "อาวุธ" กับเรื่อง ของ "กลยุทธ์" เป็นของคู่กัน
- 006. ว่าด้วย ผลลัพธ์ หรือ จุดสรุป
- 005. แนวความคิดของการบริหารเชิงกลยุทธ์
- 004. กลยุทธ์เหยี่ยวและนกเขา
- 003. small-business-marketing-strategy
- 002. Business Strategy - Mind Map (ii)
- 001. Global Factors influencing Business Strategy - Mind Map
- 000. Business Strategy - Mind Map (i)

Strategic Management

ภาพประกอบจาก <http://www.strategyletter.com>

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง

การวางแผน การดำเนินการและการควบคุมในแนวทางเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และ ประสิทธิภาพ

จุดเน้นของการบริหารเชิงกลยุทธ์มุ่งพิจารณาในเรื่องของการบริหาร กลยุทธ์ที่คิดค้นขึ้นมาต้องอาศัยพื้นฐาน ทางการบริหารเป็นหลัก

นโยบายธุรกิจ และ การจัดการเชิงกลยุทธ์

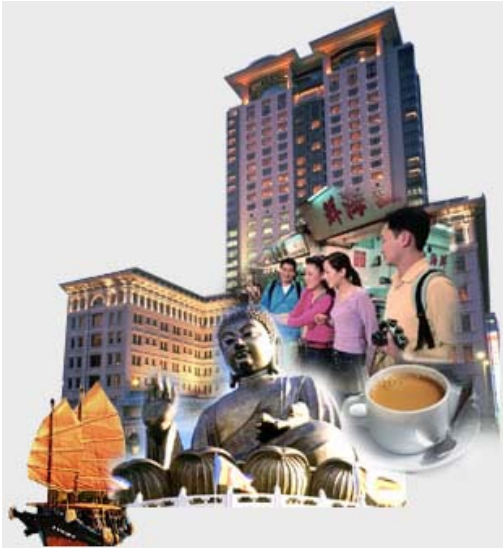


Policy for Prospective Business ...

ภาพประกอบจาก <http://www.tobebos.com>

นโยบายธุรกิจ (Business Policy) เป็นแนวทางอย่างกว้างๆที่กำหนดขึ้นมา เพื่อการเชื่อมโยงระหว่างกำหนดกลยุทธ์ และ การดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร

การกำหนดนโยบายธุรกิจ มุ่งที่การคิดวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันของธุรกิจในอนาคต โดยพิจารณาด้วยการวิเคราะห์ตลาดและผลิตภัณฑ์ เพื่อนำมาจัดวางกลยุทธ์ระดับธุรกิจให้กับองค์กร พร้อมทั้งการกำหนดกลยุทธ์การดำเนินการต่างๆเพื่อบรรลุภารกิจหลักของบริษัท



นโยบายธุรกิจ และ กลยุทธ์ เป็นแผนที่แต่ละองค์กรกำหนดขึ้น และเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเชิงกลยุทธ์

นโยบายธุรกิจมุ่งที่กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business) ที่เน้นการแข่งขัน และ การวางกลยุทธ์ระดับต่างๆ ให้บรรลุตามทิศทางขององค์กร

แต่ การจัดการเชิงยุทธ์ มีจุดรวมที่องค์กรโดยรวม (Corporate) พิจารณานอกเหนือจากการดำเนินงาน ปัญหา วิกฤตการณ์ประจำวัน มุ่งสู่การเติบโตและพัฒนาของธุรกิจในอนาคต



Corporate Flight Attendant Training
ภาพประกอบจาก <http://www.corporateflightattendants.com>

โดยสรุป

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หรือ การบริหารเชิงกลยุทธ์ เป็นการจัดการที่เน้นการใช้กลยุทธ์ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ผลักดันให้องค์กรไปสู่ทิศทางที่ตั้งไว้ และ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะมีการควบคุมและประเมินผล โดยมีการจัดสรรทรัพยากรให้เหมาะสม



ภาพประกอบไม่เกี่ยวกับเนื้อเรื่อง: Strategic Thinking
จาก: thinksg.com

3. การคิดเชิงกลยุทธ์

การคิดเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดแนวทางที่ดีที่สุด ภายใต้สภาวะต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

การคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นการคิดที่มุ่งชัยชนะ โดยใช้ "ศาสตร์" และ "ศิลป์" ในการวางแผนหรือ จัดการเหตุการณ์ต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

การใช้ความเป็นศาสตร์ คือ มีหลักการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอนที่สามารถถ่ายทอดและเรียนรู้กันได้



การใช้ความเป็นศิลป์ คือ แตกต่างกันไปตามความสามารถของแต่ละบุคคลในการที่จะรู้ว่าเวลาใด สถานการณ์ใดควรเลือกใช้กลยุทธ์แบบใด

การคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นการคิดที่ช่วยเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จ มีการกำหนดเป้าหมาย และมีวัตถุประสงค์ล่วงหน้าในการทำสิ่งต่างๆ อย่างชัดเจน

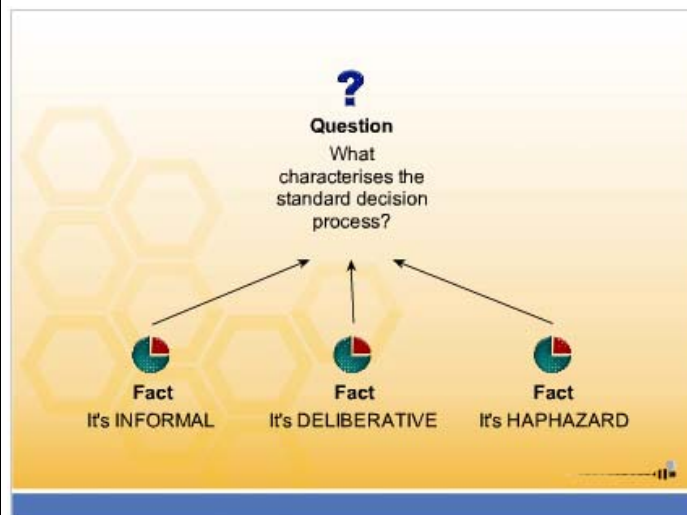
การคิดเชิงกลยุทธ์ มีลักษณะเป็นกระบวนการความคิด เกิดขึ้นเมื่อมีเป้าหมายบางอย่างที่ต้องการทำให้สำเร็จ

การที่จะบรรลุเป้าหมาย ต้องมีการกำหนดทางเลือกที่คิดว่ามีโอกาสประสบความสำเร็จมากที่สุด โดยประเมินกำลังความสามารถของตนเอง ประเมินสภาพแวดล้อม รวมทั้ง ต้องสามารถคาดการณ์อนาคตที่อาจเกิดขึ้น แล้วกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ที่คิดว่ามีโอกาสประสบความสำเร็จมากที่สุด เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่วางไว้

การคิดเชิงกลยุทธ์ยังมีลักษณะยืดหยุ่นไม่ตายตัว แต่พลิกแพลงโอนอ่อนไปตามสถานการณ์ที่แตกต่างกัน การเตรียมความพร้อม จะช่วยให้เราสามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว โดยยังคงพยายามที่จะยึดแนวทางสู่เป้าหมายสูงสุดไว้ ทำให้มีโอกาสประสบความสำเร็จได้มากกว่าคนที่ปราศจากการคิดเชิงกลยุทธ์

การคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นการคิดที่ช่วยเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จ ช่วยให้เราเป็นคนที่ไม่ทำสิ่งต่างๆอย่างเลื่อนลอย แต่กำหนดเป้าหมาย และมีวัตถุประสงค์ล่วงหน้าในการทำสิ่งต่างๆอย่างชัดเจน ช่วยให้เราเรียนรู้ที่จะมองอนาคต มองตนเอง มองสภาพแวดล้อม ทำให้สามารถรับมือกับสถานการณ์ต่างๆที่เผชิญอยู่และสถานการณ์ที่ไม่คาดคิดอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยลดการสูญเสียจากการกระทำที่ไม่จำเป็น และ การเสียพลังงานและทรัพยากรต่างๆ โดยเปล่าประโยชน์ อีกทั้งยังช่วยให้เรามีโอกาสประสบความสำเร็จได้มากกว่า คนที่ไม่รู้จักการคิดเชิงกลยุทธ์

การคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นการคิดที่มีศิลปะในเชิงการต่อสู้มากที่สุด เมื่อเทียบกับบรรดาการคิดทั้งหมด และเป็นการคิดที่ต้อง "ออกแรงคิด" มากกว่าการคิดในลักษณะอื่น นอกจากนั้น ยังเป็นการคิดที่ต้องการทักษะ การคิดมีดี อื่นๆ ประกอบด้วยมาก ทั้งการคิดเชิงรุก การคิดเชิงรับ ในการหลบหลีกอุปสรรค การแก้ปัญหา และ ฉกฉวยโอกาสจากความจำกัดที่มีอยู่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายแห่งชัยชนะ ที่กำหนดไว้ การคิดเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่ต้องฝึกหัดเสมอ และ ทำอย่างจริงจังเพื่อบรรลุผลที่ต้องการ



ภาพประกอบไม่เกี่ยวข้องกับเนื้อเรื่อง:business decision
จาก:vismap.blogspot.com

การตัดสินใจทางธุรกิจ

บทบาทหน้าที่หนึ่งของผู้บริหาร คือ ต้องทำการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ

การตัดสินใจ (Decision Making) เป็นกระบวนการ ในการรวบรวม ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อเลือกทางเลือกที่เหมาะสมกับสถานการณ์และข้อจำกัด ซึ่งเป็นงานสำคัญของผู้บริหารและผู้จัดการในระดับต่างๆ โดยเฉพาะในการเลือกโอกาส หรือ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นกับธุรกิจ

การตัดสินใจ แบ่งเป็น 3 ประเภท คือ



1. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision)

เป็นการตัดสินใจในเรื่องสำคัญๆ และ เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพ การแข่งขัน การอยู่รอด และ การเจริญเติบโตของธุรกิจในอนาคต จึงเป็นการตัดสินใจที่มีความสำคัญ อย่างยิ่ง เพราะเกี่ยวกับอนาคตและความอยู่รอดของธุรกิจ

โดยผู้บริหารจะพิจารณาใน 2 ประเด็นหลัก คือ

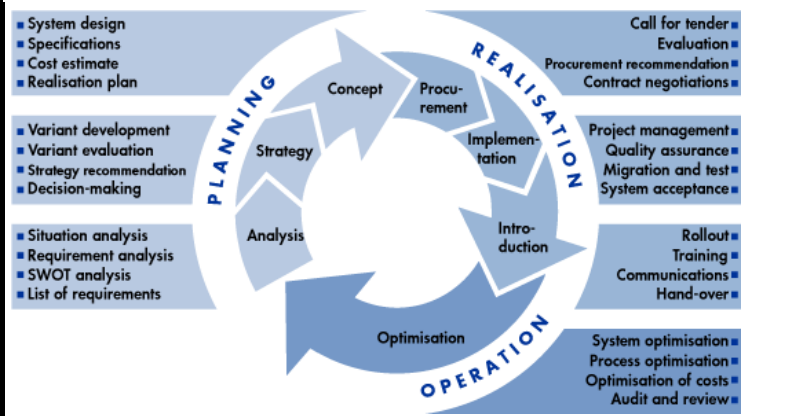
- : ธุรกิจต้องการเป็นอะไรในอนาคต
- : และ ธุรกิจจะสามารถบรรลุความต้องการดังกล่าวได้อย่างไร

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นี้ เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับสูง



2. การตัดสินใจด้านการบริหาร (Managerial Decision)

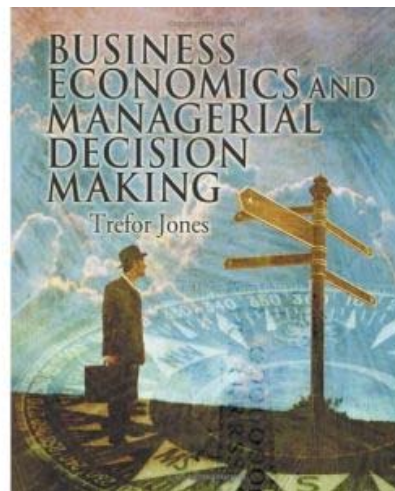
เป็นการตัดสินใจ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการและการบริหารงานขององค์กร เช่น โครงสร้าง องค์กร การบริหารการผลิต การบริหารการตลาด การบริหารการเงิน การบริหารทรัพยากร มนุษย์ การตัดสินใจด้านการบริหารเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับกลาง หรือ ผู้บริหารธุรกิจ



ภาพประกอบไม่เกี่ยวข้องกับเนื้อเรื่อง:technical expertise จาก:awk.ch

3. การตัดสินใจทางเทคนิค (Technical or Operational Decision)

เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการปฏิบัติการขององค์กร มักเป็นการตัดสินใจในระยะสั้นกว่า และไม่ซับซ้อนเท่าการตัดสินใจด้านการบริหาร การตัดสินใจทางเทคนิค เป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้น



ภาพประกอบไม่เกี่ยวข้องกับเนื้อเรื่อง:Managerial จาก:avaxhome.ws

สาเหตุที่ต้องการมีการจัดการเชิงกลยุทธ์

เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่า องค์กรธุรกิจต้องดำเนินงาน ภายใต้อิทธิพลของสภาพแวดล้อม ภายใน และ ภายนอก ธุรกิจ ซึ่งไม่ได้หยุดนิ่งที่ตลอดไป

ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีการวิเคราะห์ผลกระทบของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อจะได้ปรับตัวได้ทัน เมื่อพิจารณาถึงลักษณะสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน จะพบว่ามีพลังขับเคลื่อนเพิ่มขึ้น ซึ่งเกิดจากปัจจัยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน และ ผลกระทบที่เกิดต่ออุตสาหกรรมหนึ่ง จะส่งผลต่ออุตสาหกรรมอื่น การตัดสินใจดำเนินธุรกิจ จึงต้องพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบ นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ซึ่งมีอยู่อย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว ทำให้วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์สั้นลง มีผลทำให้การบริหารองค์กรมีการปรับตัวอยู่ตลอด



ภาพประกอบไม่เกี่ยวกับเนื้อเรื่อง: Change จาก:sysev.com

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม

สภาพแวดล้อมทั้งทาง ด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา



ภาพประกอบไม่เกี่ยวกับเนื้อเรื่อง: Globalization จาก:nsf.gov

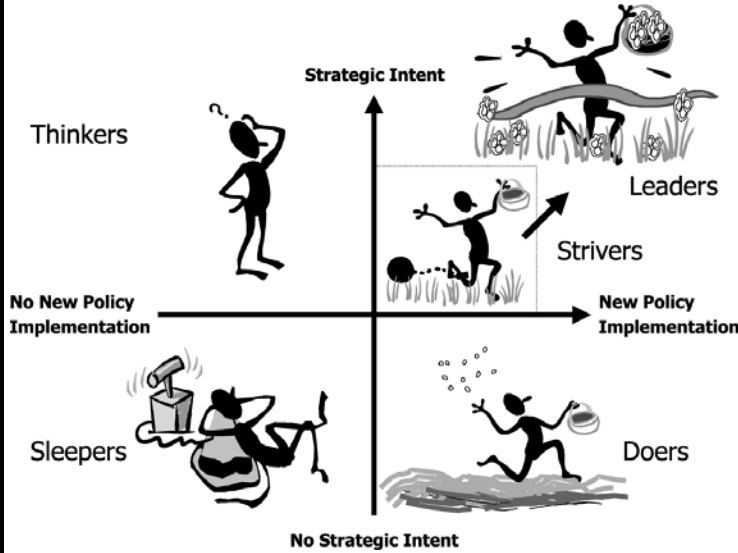
สาเหตุของการเปลี่ยนแปลง เกิดจากปัจจัย 2 ประการ

1. การแข่งขันที่ไร้พรมแดน
2. การเปลี่ยนแปลง และ นวัตกรรมทางเทคโนโลยี

ซึ่งอัตราการเปลี่ยนแปลง และ การใช้เทคโนโลยีเพิ่มขึ้นในอัตราที่เร็วขึ้นทุกขณะ และ ในปัจจุบันเป็นยุคของเทคโนโลยีสารสนเทศ รวมทั้งการทวีความสำคัญของความรู้ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ตามมา การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมดังกล่าวนี้ ส่งผลต่อสภาพการแข่งขันขององค์กรธุรกิจต่างๆ องค์กรต้องรู้จักปรับตัว พัฒนาให้ตนเอง มีความแตกต่างและเหนือกว่าคู่แข่ง ทำให้ผู้บริหารต้องตระหนักถึงความสำคัญของสภาวะแวดล้อม

โดยพยายามที่จะวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน เพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการ และ แสวงหาช่องทางและโอกาสในการดำเนินธุรกิจอย่างถูกต้อง และทำให้องค์กรธุรกิจมีการเจริญเติบโต และ พัฒนาอย่างเหมาะสม สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

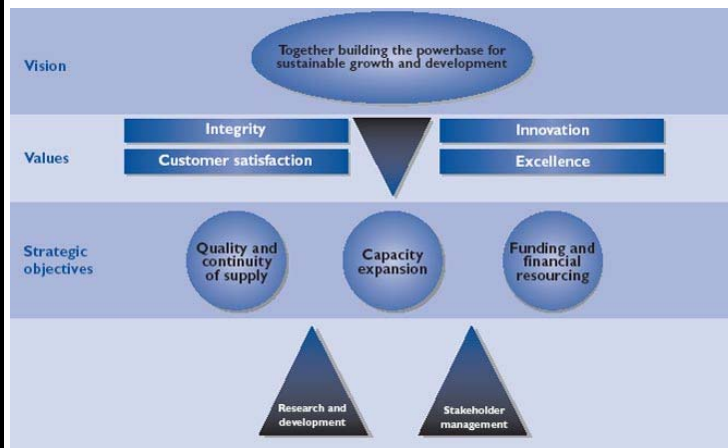
การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร เพราะเป็นปัจจัยที่ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวและดำรงอยู่ได้ จึงอาจกล่าวได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นสาเหตุความเป็นเลิศของการบริหาร หรือ ความสำเร็จของกิจการ



ภาพประกอบไม่เกี่ยวกับเนื้อเรื่อง: Strategic จาก:emeraldinsight.com

ลักษณะของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ มีการคิดหาวิธีการ หรือ กลยุทธ์ทางเลือกต่างๆ เพื่อนำมาปฏิบัติ ให้บรรลุเป้าหมาย จึงควรที่จะคำนึงปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้ คือ ลักษณะธุรกิจที่ดำเนินอยู่ ลักษณะของธุรกิจในอนาคต สภาพแวดล้อม การจัดสรรทรัพยากร และ การปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์



ภาพประกอบไม่เกี่ยวกับเนื้อเรื่อง: Vision, values and จาก:eskom.co.za

การจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงมีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง และ วัตถุประสงค์ เพื่อให้องค์กรมีทิศทาง และ เป้าหมายที่ชัดเจน
2. เป็นการกำหนด วิธีการ หรือ แนวทาง ในการดำเนินงาน และ กิจกรรมต่างๆขององค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุถึงทิศทาง และ วัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น
3. เป็นการนำเอาวิธีการ หรือ แนวทางการดำเนินงานที่คิดขึ้นมาประยุกต์ใช้
4. เป็นเครื่องมือวัดความสามารถในการบริหารของผู้บริหาร
5. มีผลต่อทิศทางการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร
6. ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร
7. นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง
8. เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระดับต่างๆขององค์กร
9. เกี่ยวข้องกับปัจจัยแวดล้อมภายนอก และ ภายใน รวมทั้งค่านิยม ทัศนคติ ความคาดหวังของบุคคลฝ่ายต่างๆ เช่น ผู้ถือหุ้น สังคม รัฐบาล พนักงาน



ความแตกต่างระหว่างการจัดการ โดยทั่วไป กับ การจัดการเชิงกลยุทธ์

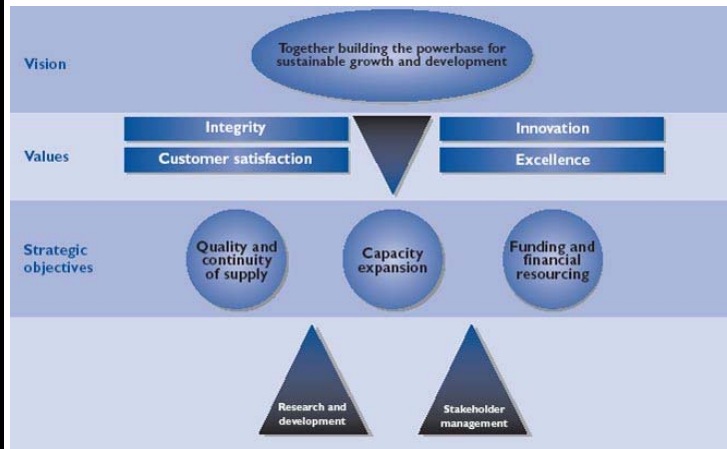
การจัดการทั่วไป

1. เน้น บทบาท หน้าที่ ของผู้บริหาร POSDC และ การจัดการภายในองค์ การมากกว่า
2. คำนึงแต่เฉพาะ ฝ่าย หรือ เฉพาะแผนกของตนเอง และ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับตนเอง มากกว่า ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร
3. แต่ละแผนก มุ่งสนใจเป้าหมายของตนมากกว่า
4. มีความเชี่ยวชาญในหน้าที่ หรือ งานเฉพาะด้าน

การจัดการเชิงกลยุทธ์

1. พิจารณา และ คำนึงถึงปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะ ปัจจัยภายนอกมากกว่า เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว
2. คำนึงถึงความต้องการ และ ความสำคัญ ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร

3. มุ่งเน้น การบรรลุถึงเป้าหมาย โดยรวมทั้งองค์กร
4. รวม และ ประสาน ความเชี่ยวชาญ แต่ละ สาขาเข้าด้วยกัน



ภาพประกอบไม่เกี่ยวกับเนื้อเรื่อง: Vision, values and จาก:eskom.co.za

ที่มาของกลยุทธ์

การวางกลยุทธ์ มีที่มา 2 ลักษณะ คือ

1. กลยุทธ์ที่เกิดจาก การวางแผน

โดยปกติ องค์กรจะมีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ไว้ล่วงหน้า ซึ่งกระบวนการวางแผน ในทางกลยุทธ์จะมีการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน ภายนอกองค์กร กำหนดทิศทางขององค์กร การจัดทำกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ การควบคุมประเมินกลยุทธ์

2. กลยุทธ์ที่ ไม่ได้ เกิด จากการวางแผน หรือ กลยุทธ์ฉับพลัน

ใช้ในกรณี ที่เกิดเหตุการณ์ที่คาดไม่ถึง หรือ เกิดปัญหาที่ไม่คาดคิดมาก่อน จึงไม่มีการวางแผนกลยุทธ์ที่วางไว้รองรับล่วงหน้า สำหรับเหตุการณ์นั้นๆ ทำให้ต้องมีการคิดวางกลยุทธ์ เพื่อแก้ไขสถานการณ์ ณ ขณะนั้นขึ้นมาทันที



ภาพประกอบไม่เกี่ยวกับเนื้อเรื่อง: Strategic Planning จาก: polk.edu

วิธีการจัดทำ กลยุทธ์ ของผู้บริหาร

การจัดทำกลยุทธ์ อาจทำได้ในหลายลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้พัฒนาแผน และ ใช้กลยุทธ์ (The Master Strategist Approach)

วิธีนี้ ผู้บริหารเป็นทั้งนักกลยุทธ์ และ เจ้าของกิจการ จะควบคุม กำหนดกลยุทธ์เอง และ รับผิดชอบต่อกลยุทธ์ที่เลือกไว้

2. ผู้บริหารมอบหมายให้ผู้อื่นกำหนดและใช้กลยุทธ์ (The Delegate-It-to-Others Approach)

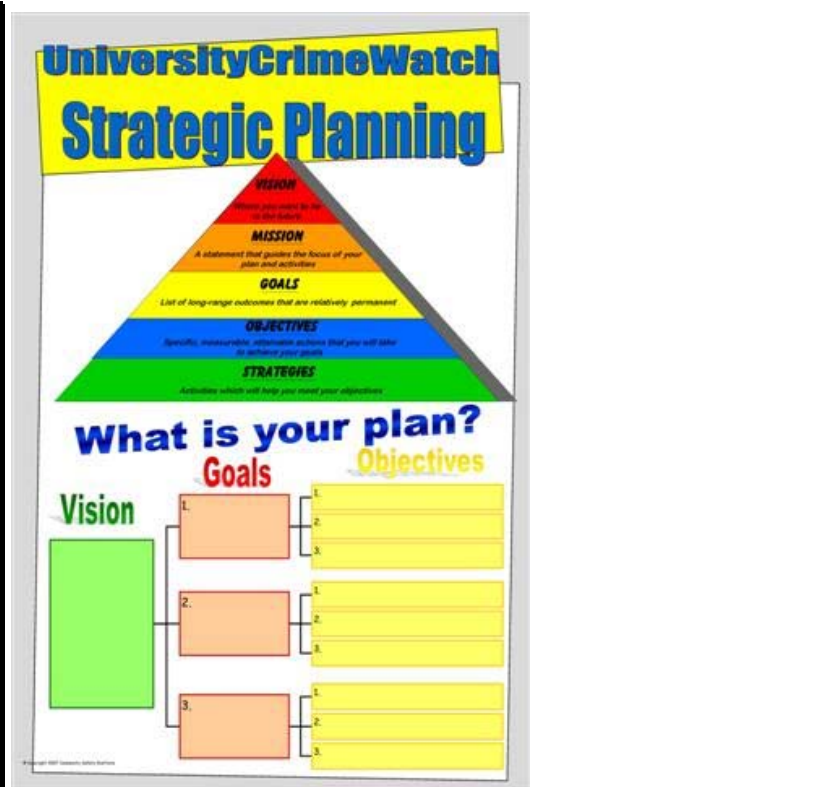
ผู้บริหารระดับบนไม่สนใจจัดทำกลยุทธ์ แต่จะเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม จากข้อเสนอของ ผู้บริหารระดับล่าง หรือ เจ้าหน้าที่ ทีมงาน ที่จัดตั้งขึ้นมาโดยเฉพาะ และ เปิดโอกาสให้ทุกคนมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกลยุทธ์ ซึ่งมักเป็นกลยุทธ์ที่เน้นผลระยะสั้น

3. ร่วมกันกำหนดและใช้กลยุทธ์ (The Collaborative Approach)

ผู้บริหารเข้าไปช่วยเหลือพนักงานกำหนดกลยุทธ์ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกยอมรับ ผูกพัน ที่จะประยุกต์ใช้กลยุทธ์ ให้ประสบความสำเร็จ

4. สนับสนุนให้ผู้อื่นจัดทำและใช้กลยุทธ์ (The Champion Approach)

ผู้บริหารสูงสุดเป็นผู้กำหนดทิศทางองค์กร และ มอบหมายให้ผู้บริหารแต่ละหน่วยธุรกิจจัดทำกลยุทธ์ หรือ ให้ผู้บริหารระดับล่างกำหนดกลยุทธ์แล้วส่งมาให้ประเมิน ซึ่งเหมาะสำหรับองค์กรขนาดใหญ่ที่มีการขยายตัวไปสู่ธุรกิจประเภทต่างๆ



ภาพประกอบไม่เกี่ยวกับเนื้อเรื่อง: Strategic Planning จาก: universitycrimewatch.org

ส่วนประกอบของการบริหารเชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนต่างๆของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ อาจจะพิจารณาขั้นตอนเหล่านี้แยกจากกันได้ แม้ว่าโดยข้อเท็จจริง ขั้นตอนเหล่านี้มักจะเกิดขึ้นพร้อมกันไป การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และ ขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะเกี่ยวพันระหว่างกัน

โดยทั่วไป กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ จะประกอบด้วยขั้นตอนพื้นฐาน 5 ขั้นตอนคือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. การกำหนดทิศทางขององค์กร
3. การกำหนดกลยุทธ์
4. การดำเนินกลยุทธ์
5. การควบคุมกลยุทธ์

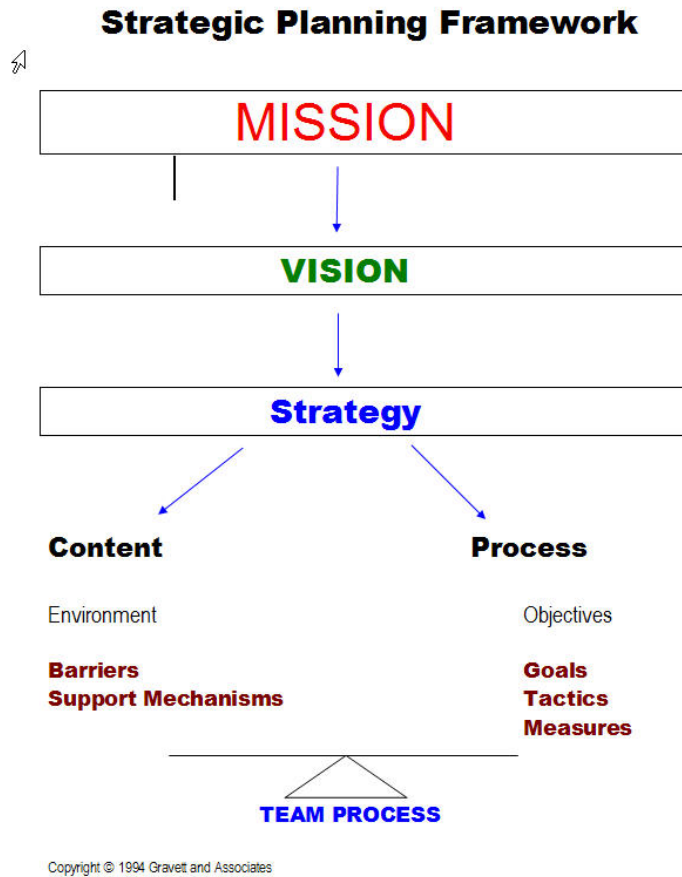
กระบวนการเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมตั้งแต่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ไปจนถึงการประเมินผลการดำเนินงานของบริษัท

ผู้บริหารระดับสูงจะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อการค้นหาโอกาสและอุปสรรค และ สภาพแวดล้อมภายใน เพื่อการค้นหา จุดแข็ง และ จุดอ่อน ที่รู้จักกันโดยทั่วไปว่า SWOT

ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factors) จะมีความสำคัญต่ออนาคตของบริษัท ผู้บริหารจะต้องประเมินปัจจัยเชิงกลยุทธ์และกำหนดภารกิจของบริษัทขึ้นมา นี้คือ ขั้นตอนแรกของการกำหนดกลยุทธ์

ถ้อยแถลงของภารกิจ จะเป็นพื้นฐานของการกำหนด เป้าหมาย กลยุทธ์ และ นโยบายของ

บริษัท กลยุทธ์และนโยบายเหล่านี้จะถูกดำเนินการผ่านทางโครงการ งบประมาณ และระเบียบวิธีปฏิบัติงานของบริษัท และมีการประเมินผลการดำเนินงาน ให้เป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อการควบคุมการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้



ภาพประกอบไม่เกี่ยวข้องกับเนื้อเรื่อง: strategic planning
จาก:e-hresources.com

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planing)

ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ การควบคุมกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการคิดวิเคราะห์เพื่อการวางแผนในระยะยาวขององค์กร บนพื้นฐานของการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการ จากการประเมินสภาวะแวดล้อมภายใน ประกอบกับการแสวงหาโอกาสและอุปสรรคจากการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก



ภาพประกอบไม่เกี่ยวกับเนื้อเรื่อง: Historical track of
จาก:sunde.wordpress.com

ความจำเป็น ที่ต้องมีการวางแผนกลยุทธ์

การดำเนินธุรกิจ เปรียบเสมือนการทำสงครามในสนามรบ กล่าวคือ ธุรกิจมีวัตถุประสงค์หลักในการดำเนินการเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่ดีที่สุดต่อตัวเอง

เช่นเดียวกับการทำสงคราม แม้ทัพแต่ละฝ่ายต่างก็มุ่งที่จะดำเนินการให้ตนเป็นผู้กำชัยชนะแห่งสงครามนั้นๆ ด้วยการวางแผนยุทธศาสตร์

ดังนั้น ธุรกิจจึงต้องมีการวางแผนยุทธศาสตร์ หรือ แผนกลยุทธ์เช่นกัน

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ เริ่มต้นที่การวางทิศทางขององค์กร โดยการระบุ วิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ และ กำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ รวมทั้งนโยบายธุรกิจ ซึ่งเป็นแนวทางในการดำเนินกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์จึงจัดได้ว่า เป็นหัวใจสำคัญของการอยู่รอดของธุรกิจที่กำลังดำเนินอยู่ ภายใต้สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป การกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจ ไม่ว่าจะป็นธุรกิจเล็กหรือใหญ่ จึงต้องอยู่ภายใต้แรงกดดันของสภาพแปรเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ที่สามารถวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างชำนาญ ฉลาด และถูกต้องย่อมนำธุรกิจของตนไปสู่ความสำเร็จได้

การกำหนดกลยุทธ์อยู่บนพื้นฐานข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยการระบุทิศทางขององค์กร คิดพิจารณากลยุทธ์หลายๆทางเลือก ประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ทางเลือก และตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร ต้องคำนึงถึงการแข่งขันขององค์กรตนกับองค์กรอื่นด้วย กลยุทธ์ทางธุรกิจ จำแนกได้เป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และ กลยุทธ์ระดับหน้าที่

การวางแผนกลยุทธ์ มีจุดแตกต่างกับการวางแผนของธุรกิจด้านอื่นๆตรงที่การเน้น "สภาพการแข่งขัน" การวางแผนกลยุทธ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ธุรกิจนั้นๆ สามารถเอาชนะธุรกิจอื่นที่เป็นคู่แข่งทางการค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายใต้เงื่อนไขของทรัพยากรที่มีอยู่กลยุทธ์ที่ดี จึงหมายถึง กลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดความได้เปรียบทางธุรกิจต่อคู่แข่ง

ผู้บริหารที่รับผิดชอบเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจ จำเป็นต้องมีวิธีการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ หรือ วิสัยทัศน์ (Vision) ประกอบการตัดสินใจ



ข้อแตกต่างระหว่าง การวางแผนกลยุทธ์ และ การวางแผนระยะยาว

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) แม้จะเป็นแผนในระยะยาว แต่ก็มีความแตกต่างกับการวางแผนระยะยาว คือ

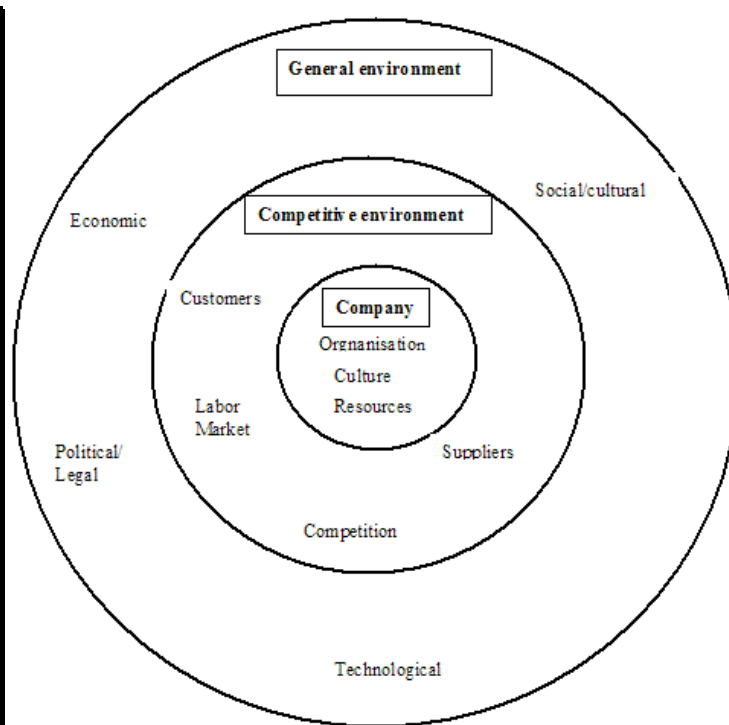
1. การวางแผนระยะยาว โดยมากไม่สนใจ หรือ คำนึงถึงการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด เพื่อยึดครองตลาดหรือขยายส่วนตลาดให้กว้างออกไป หรือ การถอยออกจากตลาดก็ตาม ซึ่งตรงข้ามกับการวางแผนกลยุทธ์ ที่มุ่งสนใจเกี่ยวกับกลยุทธ์ของผลิตภัณฑ์และตลาดโดยตรง
2. การวางแผนระยะยาว มักจะไม่มีพิจารณาโดยละเอียดเกี่ยวข้องกับข้อได้เปรียบต่อคู่แข่ง ด้วยเหตุที่คู่แข่งและสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงมีผลกระทบโดยตรงอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้นั่นเอง การวางแผนกลยุทธ์ จึงมุ่งสนใจที่จะช่วยให้กิจการสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ หรือ อีกนัยหนึ่งก็คือ การหาทางหลีกเลี่ยงการแข่งขัน โดยมีได้เกิดผลเสียใดๆ
3. การวางแผนระยะยาว ส่วนมากมักจะอิงอยู่กับผลงานในอดีตที่เคยทำได้เป็นส่วนมาก แต่การวางแผนกลยุทธ์ กลับสนใจพยายามมุ่งไปข้างหน้า โดยพยายามสร้างสรรค์สถานการณ์ความมั่นคง ของกิจการโดยการวิเคราะห์ต่างๆ



ข้อแตกต่างระหว่างการวางแผนกลยุทธ์ และ การวางแผนดำเนินการ

การวางแผนกลยุทธ์ มีความแตกต่างกับ การวางแผนดำเนินการ (Operation Planning) ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ครอบคลุมสมบูรณ์ และเป็นแผนรวมของงานหลายๆด้านที่ประสานเข้าด้วยกัน แต่ การวางแผนดำเนินงาน จะเกี่ยวข้องกับงานเฉพาะอย่าง หรือ งานเฉพาะด้านเท่านั้น
2. การวางแผนกลยุทธ์ จะเป็นกระบวนการพิจารณาคาดคะเน และ กำหนดวัตถุประสงค์ต่างๆภายในขอบเขตที่กว้างเท่านั้น การวางแผนดำเนินงาน จะเป็นกระบวนการพิจารณาในขอบเขตที่แคบโดยพิจารณาการทำงานแต่ละกรณีว่า จะให้เสร็จสิ้นไปได้อย่างไร และโดยลักษณะดังกล่าวนี้เอง การประเมินวิเคราะห์จัดทำแผนดำเนินงานจึงสามารถเสร็จสิ้นได้โดยใช้เวลาไม่มากนัก ซึ่งต่างกับการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่จะต้องใช้เวลาทำที่ยาวนานกว่า
3. การวางแผนกลยุทธ์ โดยปกติจะเป็นภาระของผู้บริหารระดับสูงที่จัดทำ ซึ่งเวลาของแผนค่อนข้างยาว แต่ การวางแผนดำเนินงาน ซึ่งเป็นภาระของผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นที่ต้องกระทำ เวลาของแผนจะสั้นกว่ามาก ปกติจะเป็นหนึ่งปี หรือ สั้นกว่า



ภาพประกอบไม่เกี่ยวกับเนื้อเรื่อง: GENERAL ENVIRONMENT
จาก: inno-pro.com

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะใช้การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์เป็นพื้นฐานสำคัญ มีขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)

โดยแยกวิเคราะห์ 2 ส่วน

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External environment analysis)
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal environment analysis)

ขั้นตอนที่ 2 การระบุทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction)

โดยการกำหนด วิสัยทัศน์ (Vision)

ข้อความภารกิจ (Mission statement)

เป้าหมาย (Goal)

วัตถุประสงค์ (Objective)

กุญแจแห่งความสำเร็จ (Key Succes Factor)

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ อยู่บนพื้นฐานข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยการระบุทิศทางองค์กร คิดหากลยุทธ์หลายๆทางเลือก ประเมินความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ทางเลือก และ ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ต้องคำนึงถึงการแข่งขันขององค์กรตนกับองค์กรอื่นด้วย กลยุทธ์ขององค์กรจำแนกได้เป็น 3 ระดับคือ

1. กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate strategy)

เป็น ความรับผิดชอบหลัก ของผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy)

เป็นความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารระดับหน่วยธุรกิจขององค์กร

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategy)

เป็นความรับผิดชอบหลักของผู้บริหารระดับฝ่ายต่างๆตามหน้าที่งานขององค์กร

ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินกลยุทธ์ หรือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic implementation) เป็นการนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้ แปรสู่แผนดำเนินงาน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ 5 การประเมิน และ การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control)

การประเมินผล และ ควบคุม (Evaluation & Control)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายใน และ ภายนอก

: เพื่อให้ทราบว่าธุรกิจอยู่ที่ใด (Where are we now ?)

การกำหนดทิศทางขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์

: เพื่อให้ทราบว่าธุรกิจต้องการไปในจุดใด (Where do we want to be?)

การกำหนดกลยุทธ์ ระดับองค์กร ธุรกิจ หน้าที่

: เพื่อหาวิธีการบรรลุจุดหมายที่จะไป (How will we get there?)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 7 S Model

: เป็นการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุในสิ่งที่ต้องการ(Implementation)



1.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และ ภายในองค์กร (External and Internal environment analysis)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารที่คำนึงถึง ความสอดคล้องเหมาะสมขององค์กรกับ สภาพแวดล้อม

ดังนั้นก่อนจะกำหนดกลยุทธ์จึงจำเป็นต้องพิจารณาถึง โอกาส (Opportunities) และ อุปสรรค (Threats) ขององค์กร โดยประเมินจากสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร

และ การพิจารณา จุดแข็ง (Strengths) และ จุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กร โดย

ประเมินจากสภาวะแวดล้อมภายในองค์กร

การพิจารณาดังกล่าว เรียกรวมว่า เป็น การวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis)

1.การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร(External environment analysis)

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร หมายถึง สิ่งต่างๆที่อยู่ภายนอกองค์กร และมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งผู้บริหารขององค์กรไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องศึกษาผลกระทบของสภาวะแวดล้อมที่มีต่อองค์กร เพื่อดำเนินกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อปรับปรุงกลยุทธ์ให้สอดคล้องเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กรสามารถจำแนกได้เป็น 2 ประเภท คือ

1) สภาวะแวดล้อมโดยทั่วไป (General environment)

เป็นสิ่งที่ไม่มีผลกระทบโดยตรง ต่อการดำเนินงานในระยะสั้นขององค์กร แต่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจระยะยาวขององค์กร สภาวะแวดล้อมโดยทั่วไป ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม เทคโนโลยี การเมือง และ กฎหมาย

(2) สภาวะแวดล้อมของการดำเนินงาน (Task environment)

เป็นสิ่งที่มีความกระทบโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร แต่เป็นสิ่งที่อยู่นอกองค์กร ซึ่งอาจเรียกได้ว่า สภาวะแวดล้อมอุตสาหกรรม (Industry environment) ได้แก่ คู่แข่งขัน ลูกค้า ผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ ผู้ถือหุ้น เจ้าหนี้ กลุ่มผลประโยชน์ สหภาพแรงงาน สมาคมการค้า สาธารณชน รัฐบาล

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร(Internal environment analysis)

หมายถึง สิ่งต่างๆที่อยู่ในองค์กรที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้ ซึ่งได้แก่ โครงสร้างขององค์กร ระบบและระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน บรรยากาศการทำงาน ทรัพยากรการบริหาร

การประเมินสภาวะแวดล้อมภายในองค์กร จะทำให้ผู้บริหารทราบจุดแข็งและจุดอ่อนในการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งผู้บริหารทั่วไปจะพยายามปรับปรุงลักษณะเด่นของการดำเนินการให้เพิ่มขึ้น และพยายามลดจุดอ่อนต่างๆให้ลดลง ด้วยการกำหนดขอบเขตการดำเนินงานขององค์กรอย่างเหมาะสม ภายใต้สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร



2. การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning)

การวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การพัฒนาแผนระยะยาวขององค์กรบนพื้นฐานของโอกาสและ อุปสรรค จากการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก

และ จุดแข็ง และ จุดอ่อน ขององค์กร จากการประเมินสถานะแวดล้อมภายในองค์กร

2.1 กำหนดทิศทางขององค์กร (Set Organization Direction)

โดยการกำหนด วิสัยทัศน์ (Vision) ข้อความภารกิจ (Mission statement) เป้าหมาย (Goal) วัตถุประสงค์ (Objective) และ กุญแจแห่งความสำเร็จ (Key Success Factor)

การกำหนด วิสัยทัศน์ (Vision Setting)

: วิสัยทัศน์ หมายถึง ความคาดหวัง ความต้องการในอนาคตขององค์กร ซึ่งเป็นเป้าหมายที่มีลักษณะกว้าง จะเขียนเป็นข้อความที่บอกถึงทิศทางไว้ เช่น ดีที่สุด ใหญ่ที่สุด โดยไม่ได้กำหนดวิธีการไว้ เพื่อให้สมาชิกในองค์กรได้ยึดถือ และ ปฏิบัติตามอย่างสม่ำเสมอ

การกำหนดภารกิจหลัก หรือ พันธกิจ (Mission Setting)

: ภารกิจ หรือ พันธกิจ หมายถึง ข้อความที่แสดงถึงแนวทางหลักในการอยู่รอดขององค์กร โดยระบุถึงขอบเขตของงาน บทบาทหน้าที่ที่องค์กรต้องกระทำ ข้อความพันธกิจที่ชัดเจนจะอธิบาย ถึง การดำเนินงาน ค่านิยม และ ปรัชญาการจัดการขององค์กร ภารกิจหลักขององค์กรแต่ละแห่ง จะแตกต่างกันออกไป การเขียนภารกิจหลักโดยทั่วไป ต้องมีความสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ (Vision) ขององค์กรนั้นๆ

วิสัยทัศน์ ต่างกับ ภารกิจ ตรงที่ วิสัยทัศน์จะบอกว่าเราต้องการจะเป็นอะไร ส่วน ภารกิจจะบอกว่า ธุรกิจของเรา คือ อะไร ทำอะไร และ มุ่งหน้าไปที่ใด

การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting) และ วัตถุประสงค์ (Objective Setting)

เป้าหมาย กับ วัตถุประสงค์ อาจจะใช้แทนกันได้ บางแห่งจึงกำหนดเพียงแค่อ่างใดอย่างหนึ่ง แต่ในหลายๆแห่งจะใช้ในความหมายที่ต่างกัน

เป้าหมาย หรือ จุดมุ่งหมาย คือ ผลลัพธ์สุดท้ายที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคต เป็นผลลัพธ์หรือผลสำเร็จที่องค์กรต้องการบรรลุ เป็นการกำหนดแบบกว้างๆ ให้มีความเฉพาะเจาะจงน้อยกว่าวัตถุประสงค์

วัตถุประสงค์ คือ จุดหมายปลายทาง ที่องค์กรแสวงหาเพื่อการบรรลุผลสำเร็จของการดำเนินงาน ซึ่งเป็นข้อความที่สามารถวัดได้ วัตถุประสงค์ขององค์กร มีการจำแนกเป็นระดับตามสายการบังคับบัญชาในองค์กร เช่น วัตถุประสงค์ขององค์กร ของฝ่าย ของแผนก วัตถุประสงค์ระดับเทคนิค เป็นต้น วัตถุประสงค์จะสามารถวัดได้ และ มีระยะเวลาที่แน่นอน ดังนั้น วัตถุประสงค์จะมีความเฉพาะเจาะจงกว่าเป้าหมาย

แต่ในบางแห่ง จะกำหนดเป้าหมาย กับ วัตถุประสงค์ ที่มีความหมายสลับกับข้างต้น คือ จะกำหนดวัตถุประสงค์แบบกว้างๆ กำหนดเป้าหมายให้เฉพาะเจาะจง ชัดเจน วัดได้ การกำหนดเป้าหมายให้มีความเฉพาะเจาะจง โดยนำเอาวัตถุประสงค์ หรือ ภารกิจหลักมาใช้เป็นกรอบ เพื่อให้เป้าหมายสัมพันธ์กับวัตถุประสงค์ และ ภารกิจหลักขององค์กรที่ระบุไว้ก่อน

2.2 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation)

เป็นการเลือกวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อองค์กรจะดำเนินการจากจุดที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่เป้าหมายในอนาคตที่กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์ต้องคำนึงถึง โอกาส และ อุปสรรค ตลอดจน จุดแข็ง และ จุดอ่อน ขององค์กร แล้วเลือกวิธีที่ได้เปรียบคู่แข่งให้ได้มากที่สุด

กลยุทธ์ทางธุรกิจ มี 3 ระดับ คือ

ระดับบริษัท

ระดับธุรกิจ

ระดับหน้าที่

3. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategic implementation)

เป็นการนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้แปลงไปสู่การปฏิบัติ โดยการวางแผนดำเนินงาน หรือ แผนงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

หัวใจของการดำเนินกลยุทธ์ ขึ้นอยู่กับความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง วัฒนธรรมขององค์กร เพราะการกำหนดกลยุทธ์ที่ดีเพียงใดก็ตามจะไม่มีประโยชน์เลย หากมิได้มีการนำกลยุทธ์นั้นไปสู่การปฏิบัติจริง

ซึ่งการปฏิบัติตามกลยุทธ์ต้องอาศัยปัจจัยทางด้านโครงสร้างองค์กรและวัฒนธรรมขององค์กร

โดย โครงสร้างองค์กร (Organization structure) หมายถึง การแบ่งงานกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้าน การแบ่งแผนกงาน ตลอดจนการประสานงาน และสายใยการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร

ส่วน วัฒนธรรมขององค์กร มีที่มาจาก ระบบคุณค่า ความเชื่อ ปรัชญา และอุดมการณ์ของบุคคลภายในองค์กรที่รวมกัน จนกลายเป็นลักษณะแนวประพฤติปฏิบัติ ในองค์กร

การดำเนินกลยุทธ์ เป็นการแปลงกลยุทธ์และนโยบาย ไปสู่การกระทำ ด้วยการพัฒนาแผนการดำเนินงานรายละเอียด ในรูป ของ

- (1) โครงการ (Project)
- (2) งบประมาณ (Budget)
- (3) ระเบียบวิธีปฏิบัติ (Procedure)

จะเห็นว่า การดำเนินกลยุทธ์มักจะเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร โดยผู้บริหารระดับกลางและระดับต้น จะต้องเข้ามาร่วมรับผิดชอบในการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร ภายใต้แนวทางที่ผู้บริหารระดับสูงได้วางไว้

4. การควบคุม และ ประเมินกลยุทธ์ (Strategic control and Evaluation)

การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ หมายถึง การควบคุม ติดตามประเมินผล การดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นจริงกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ เพื่อการดำเนินการปรับปรุงแก้ไขตามความจำเป็น

ตลอดจนการประเมินผลสำเร็จของแผนกลยุทธ์เป็นระยะๆ เป็นข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ให้กับการควบคุมกลยุทธ์ ซึ่งต้องอาศัยข้อมูลป้อนกลับที่ชัดเจนและทันที่ เพื่อการนำไปใช้เปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์แล้ว หาทางป้องกัน แก้ไขปัญหาที่ได้อย่างรวดเร็ว

ดังนั้น ระบบสารสนเทศที่มีประสิทธิภาพ เป็นสิ่งสำคัญมากสำหรับการควบคุมกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่มีหลายหน่วยธุรกิจ

องค์กร หรือ บริษัทขนาดใหญ่ มีผลิตภัณฑ์หลากหลาย จะรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกันไว้ในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) เดียวกัน โครงสร้างแบบ SBU จะจัดกลุ่มสินค้า หรือ บริการที่มีความใกล้เคียงกันเข้าเป็นฝ่าย และ หลายๆฝ่ายก็รวมตัวเป็น SBU แต่ละ SBU มีอำนาจอิสระในการบริหารส่วนของตน ซึ่งภายในแต่ละ SBU จะประกอบธุรกิจประเภทต่างๆ ที่มีลักษณะของกลยุทธ์ที่ใกล้เคียงหรือคล้ายคลึงกัน

เช่น มีตลาด คู่แข่งขันกลุ่มเดียวกัน มีกิจกรรมหลัก มีภารกิจที่คล้ายกัน มีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหมือนกัน หรือ มีเทคโนโลยีใกล้เคียงกัน การกำหนดหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ อาจกำหนดตามผลิตภัณฑ์ ตามลูกค้า หรือ ตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ ก็ได้

การวิเคราะห์หาแนวทางจัดวางกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการบริหารสู่ความเป็นเลิศ โดยทั่วไป องค์การธุรกิจที่มีหน่วยงานธุรกิจหลายหน่วยงานจะมีกลยุทธ์ 3 ระดับ ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์การ หรือ ระดับบริษัท (Corporate strategy)

มุ่งพัฒนากลุ่มธุรกิจขององค์กร ครอบคลุมองค์กรโดยรวม โดยพิจารณาว่า

- 1.1 องค์กร ควรดำเนินธุรกิจอะไรบ้าง
- 1.2 องค์กร ควรจัดสรรทรัพยากรไปยังธุรกิจแต่ละอย่างอย่างไร

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy)

มุ่งการปรับปรุงฐานะการแข่งขันผลิตภัณฑ์ของบริษัท ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมให้สูงขึ้น กลยุทธ์ระดับธุรกิจ จะพิจารณาครอบคลุม หน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์แต่ละหน่วย โดยพิจารณาถึงการเพิ่มกำไรของการผลิตและการจัดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น ให้สามารถแข่งขันได้นั่นเอง

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategy)

มุ่งการใช้ทรัพยากรขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยแผนงานตามหน้าที่ จะพัฒนากลยุทธ์ตามหน้าที่ เช่น กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์ทางการเงิน กลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ ภายใต้ข้อจำกัดของกลยุทธ์ระดับบริษัท และ ระดับหน่วยธุรกิจ



Create Date : 08 มีนาคม 2553

Last Update : 8 มีนาคม 2553 11:00:10

น.

18 comments

Counter : 12791 Pageviews.

1 Add to   

แวะมาอ่านคะ อ่านจนเหนื่อยเลยอะคะ
โดยส่วนตัว ไม่เป็นวิชาการ จะใช้คำว่า กุศโลบาย กับ คำว่าstrategy ค่ะ

โดย: [zeedhama](#)  วันที่: 9 มีนาคม 2553 เวลา:5:03:26 น.