

บทที่ 1

ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับการจัดการกลยุทธ์

การจัดการกลยุทธ์เป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารและมีความเกี่ยวข้องต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ เพื่อให้้องค์การมีกลยุทธ์ที่ดีมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้บริหารควรเริ่มจากการคิดวิเคราะห์จากปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในให้ได้มาซึ่งข้อมูล เพื่อนำมาพิจารณาตัดสินใจกำหนดทิศทางและกลยุทธ์องค์การในระดับต่าง ๆ องค์การที่มีการจัดการกลยุทธ์ที่ดีและเหมาะสมจะสามารถกำหนดทิศทางในการดำเนินกิจการในอนาคตได้ สิ่งที่ผู้บริหารต้องพิจารณาเพิ่มเติม คือการกำหนดวิธีการที่จะเสริมให้การจัดการกลยุทธ์ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ดังนั้นผู้บริหารต้องใช้ความสามารถในการคิดและการตัดสินใจว่าองค์การต้องการที่จะทำอะไร จะทำเพื่ออะไร องค์กรอย่างมีลักษณะเป็นอย่างไร และต้องการจะเห็นผลสำเร็จเมื่อใด โดยผู้บริหารต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว เพื่อการจัดการกลยุทธ์ที่ดีแล้วองค์การจะต้องรับมือกับคู่แข่งชั้นทางธุรกิจ สามารถสร้างโอกาสโดยการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และต้องสามารถทำให้ทุกคนในองค์กรตระหนักถึงการปฏิบัติงานที่ต้องแสดงถึงกลยุทธ์และปรับกลยุทธ์ให้เข้ากับองค์การ ดังนั้น จึงต้องจะแสดงเครื่องมือในการช่วยให้เกิดข้อเสนอเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ภายในองค์การที่สามารถดำเนินการได้จริงในอนาคต

1.1 ความเป็นมาของการจัดการกลยุทธ์

กลยุทธ์มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า “Strategia” ที่แปลเป็นภาษาอังกฤษว่า “Generalship” หรือการเป็นแม่ทัพหรือนายพล ซึ่งหมายถึง ศาสตร์และศิลปะในการบังคับบัญชากองทัพโดยมีจุดเริ่มต้นมาจากการดำเนินงานทางทหารและการสงครามที่ผู้นำทัพจะต้องกำหนดแผนการรบและนำทัพให้ได้รับชัยชนะเหนือศัตรู ในปัจจุบันการจัดการกลยุทธ์ได้รับการยอมรับและประยุกต์แพร่หลายออกไปในด้านต่าง ๆ (Marcus, 2009) รวมถึง องค์กรทางธุรกิจที่ได้นำการบริหารจัดการกลยุทธ์มาใช้กันอย่างแพร่หลายเช่นกัน ซึ่งแนวคิดเรื่องจัดการกลยุทธ์ (strategic management) กับการประกอบธุรกิจเริ่มต้นจากความพยายามของผู้บริหารที่จะนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดขององค์การไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบรรลุเป้าหมายภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยเฉพาะแรงผลักดันของการแข่งขันในอุตสาหกรรมเพื่อให้้องค์การสามารถดำรงอยู่ ดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยที่เราสามารถเปรียบเทียบการจัดการกลยุทธ์คล้ายกับ

การแข่งขันกีฬาที่ผู้ควบคุมทีมจะต้องวิเคราะห์ข้อได้เปรียบและเสียเปรียบของทีมคู่ต่อสู้ เปรียบเทียบกับทีมของตนตลอดจนสภาพแวดล้อมหรือสถานการณ์ในการแข่งขัน เพื่อกำหนดเป้าหมายและพยายามทำให้ทีมของตนประสบความสำเร็จในการแข่งขัน โดยได้รับบาดเจ็บและสูญเสียน้อยที่สุด (Wiggins & Ruefli, 2002, หน้า 82-107)

ตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมา การจัดการกลยุทธ์เป็นสาขาวิชาหนึ่งที่ได้รับ ความสนใจศึกษา ทั้งสถาบันการศึกษาและหน่วยงานภาครัฐกิจ ส่งผลให้วิชาการจัดการกลยุทธ์ได้รับการพัฒนาให้มีความทันสมัยทันยุคสมัยในปัจจุบัน ด้วยเหตุผลว่าการจัดการกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับภาพรวมของทั้งองค์การ และพยายามอธิบายว่าเหตุใดบางองค์การจึงมีพัฒนาการและมีการเจริญเติบโตในขณะที่องค์การอื่น ๆ ที่มีลักษณะใกล้เคียงกันกลับไม่เกิดการพัฒนา องค์การหยุดอยู่ที่เดิมและเกิดการถดถอยไปเรื่อย ๆ จนต้องล้มเลิกกิจการไปในที่สุด โดยผู้บริหารต้องใช้ความสามารถที่จะตอบคำถามดังต่อไปนี้ (Powell, 2003, หน้า 61-87)

1. ลักษณะของธุรกิจที่กำลังดำเนินงานอยู่ในปัจจุบันคืออะไร
2. ความต้องการหรือทิศทางของธุรกิจในอนาคตเป็นอย่างไร
3. สภาพแวดล้อมอะไรบ้างที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและการอยู่รอดขององค์การ
4. การจัดสรรทรัพยากรอย่างไรให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ
5. การปฏิบัติงานอย่างไรให้มีประสิทธิภาพและบรรลุตามวัตถุประสงค์

ผู้เขียนสรุปถึงความเป็นมาของการจัดการกลยุทธ์ว่าจากจุดเริ่มต้นของการนำหลักการของการจัดการกลยุทธ์มาใช้ในหน่วยงานของทหารในการกำหนดแผนการรบ และนำทัพให้ได้รับชัยชนะเหนือศัตรูและได้แพร่หลายไปยังองค์การทางธุรกิจในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดขององค์การไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา เพื่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและเติบโตอย่างต่อเนื่อง และเพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ในอุตสาหกรรมนั้น ๆ โดยคำนึงถึงผลในอนาคตขององค์การเป็นหลัก

1.2 ความหมายการจัดการกลยุทธ์

การจัดการกลยุทธ์มีรูปแบบในการบริหารจัดการที่มีกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา รวมถึงการแข่งขันที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรมทั้งระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งหลายปีที่ผ่านมาเป็นช่วงเวลาที่ยุทธศาสตร์ธุรกิจทั่วโลกและองค์การธุรกิจในประเทศไทยต้องพบกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในหลายระดับและหลากหลายมิติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งกระบวนการโลกาภิวัตน์ (globalization) (Toth, 2002, หน้า 18-21) จึงทำให้ทุกองค์การต้องพร้อมปรับตัว โดยผู้บริหารจะต้องพิจารณาผลจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่สอดคล้องกับจุดแข็งและจุดอ่อน

ขององค์การธุรกิจและตัดสินใจดำเนินงานให้มีความสอดคล้องกับโอกาสที่เปิดกว้าง และหลีกเลี่ยงอุปสรรคทางธุรกิจ

ด้วยเหตุผลข้างต้นผู้เขียนจึงเห็นว่าปัจจุบันการจัดการกลยุทธ์กลายเป็นหลักการบริหารจัดการที่เป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจสมัยใหม่ โดยเฉพาะธุรกิจไทยที่กำลังเผชิญการทำลายจากการแข่งขันในโลกที่ไร้พรมแดน (borderless world) โดยมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายการจัดการกลยุทธ์ที่สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

มัลลิกา ต้นสอน และฉัตรยาพร (2545) การจัดการกลยุทธ์ หมายถึง การศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและการดำเนินงานขององค์การ การตั้งเป้าหมายการกำหนด การดำเนินการและการควบคุมกลยุทธ์เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่องค์การต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งจะส่งผลต่อความสามารถในการดำเนินงานและความได้เปรียบในการแข่งขัน

สมิทร สุวรรณ (2561, หน้า 169) กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งเอาไว้ ซึ่งไม่ใช่วิธีการหรือแนวทางแบบเดิม ๆ ที่เคยทำกันมา

Wheelen และ Hunger (1995) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ ชุดของการตัดสินใจด้านการจัดการ และการปฏิบัติระยะยาว ประกอบด้วย การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อม การวางกลยุทธ์ การปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ การวัดและการควบคุม การศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการเน้นการรับรู้และการประเมินสิ่งแวดล้อมเพื่อหาโอกาส (opportunities) และข้อจำกัด (threats) มาปรับปรุงแก้ไขด้านจุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weakness)

David (2001, หน้า 5) กล่าวว่า การจัดการกลยุทธ์ เป็นศิลปะและศาสตร์ของการดำเนินงานการประเมินผล และการตัดสินใจเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

Joyce และคณะ (2001, หน้า 8) ให้คำนิยามว่า การจัดการกลยุทธ์ คือ การหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีสามารถสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์การในการแข่งขันการให้สิ่งที่ลูกค้าต้องการได้มากกว่าคู่แข่ง

Marcus (2009) การจัดการกลยุทธ์ หมายถึง แผนรวมขององค์การซึ่งบูรณาการและเชื่อมโยงข้อได้เปรียบในด้านต่าง ๆ ของธุรกิจเข้าด้วยกันโดยสามารถนำเอาจุดเด่นของแต่ละส่วนงานเข้ามาประสานเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพในการปรับลดจุดด้อยหรือข้อจำกัด

Marcus (2011) นิยามการจัดการกลยุทธ์ คือ การตัดสินใจและการดำเนินการทางกลยุทธ์อันจะทำให้้องค์การพัฒนา และธำรงความได้เปรียบเชิงแข่งขัน ซึ่งเป็นความสามารถเฉพาะขององค์การที่จะได้ชัยชนะคู่แข่ง เมื่อองค์การมีความได้เปรียบเชิงแข่งขัน ขณะที่้องค์การอื่นหรือคู่แข่งมีน้อยกว่าก็จะทำบางสิ่งบางอย่างได้ดีกว่า้องค์การอื่น

Pearce และ Robinson (2013, หน้า 19) การจัดการกลยุทธ์ เป็นชุดการตัดสินใจและการกระทำที่ให้ได้ผลลัพธ์โดยการสร้างแผน และนำไปปฏิบัติตามแผนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ผู้เขียนจึงสรุปได้ว่า การจัดการกลยุทธ์ หมายถึง การศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และนำผลที่ได้มาเป็นแนวทางเพื่อการตัดสินใจในการกำหนดทิศทางขององค์การที่ประกอบไปด้วย วิสัยทัศน์ (vision) ภารกิจ (mission) และเป้าหมาย (target) ในระยะยาวและการเลือกทางเลือกของกลยุทธ์ (strategic alternatives) ที่เหมาะสมที่สุดขององค์การ และการกำหนดกลยุทธ์ (strategy formulation) ซึ่งกลยุทธ์ที่กำหนดจะเกี่ยวข้องกับภาวะที่จุดอ่อน (weaknesses) และจุดแข็ง (strengths) ภายในองค์การการวิเคราะห์อุปสรรค (threats) และโอกาส (opportunities) ที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่ครอบคลุมทั้งในระดับมหภาคสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานขององค์การ

1.3 ความสำคัญของการจัดการกลยุทธ์

ตลอดช่วงเวลาที่ผ่านมากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมรวดเร็วและรุนแรงไม่ว่าจะเป็นสภาพของเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม กฎหมาย การเมือง เทคโนโลยี และการค้าระหว่างประเทศ รวมถึงภัยธรรมชาติและโรคระบาด อาจส่งผลให้ผู้บริหารไม่สามารถตัดสินใจหรือแก้ปัญหาได้ตรงต่อสถานการณ์ที่เกิดขึ้น จึงนับเป็นช่วงเวลาที่ธุรกิจต้องทำการปรับตัวในการดำเนินงาน การจัดการกลยุทธ์ จึงเป็นทางออกในการตัดสินใจในการดำเนินงานเชิงรุก ด้วยการกำหนดความต้องการและทิศทางของธุรกิจ เพื่อให้้องค์การกำหนดจุดมุ่งหมายในทุกองค์ประกอบของการดำเนินงานในธุรกิจให้เป็นหนึ่งเดียว และการใช้ทรัพยากรที่มีให้เกิดประโยชน์อย่างเต็มที่ต่อการแข่งขัน โดยผ่านการวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผน การดำเนินงาน การควบคุมและปรับปรุงอย่างเป็นระบบที่เรียกว่า การจัดการกลยุทธ์ ซึ่งเป็นการศึกษาเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ เป้าหมายกรอบความคิด และแนวทางในการดำเนินธุรกิจ องค์การที่มีกลยุทธ์และกำหนดแนวทางให้ผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานได้ปฏิบัติอย่างถูกต้องตลอดจนมีการจัดระบบในการควบคุมและประเมินความก้าวหน้า มีการศึกษาปัญหา หรือสาเหตุของความล้มเหลวในการบรรลุเป้าหมายแล้วนั้น จะเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนในอนาคต ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในความสำเร็จของธุรกิจตลอดจนเป็นการบูรณาการความรู้ ความเข้าใจ

การจัดการกลยุทธ์จะเป็นการส่งผลดีด้วยการเพิ่มความสามารถให้ผู้บริหารทราบข้อมูลสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การที่จะส่งผ่านให้้องค์การ ทำให้เกิดการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนทำให้้องค์การสามารถปรับตัวตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่ธุรกิจจะต้องดำเนินงานในเชิงรุกที่ผ่านการคาดการณ์และจัดการกับอนาคตองค์การจึงต้องมีความยืดหยุ่นในการปรับตัวและแก้ไขจุดอ่อน

หรืออุปสรรคให้ลดลง ตลอดจนแสวงหาโอกาสทางธุรกิจและพัฒนาศักยภาพของตนอย่างต่อเนื่อง ดังนั้น กลยุทธ์ธุรกิจจึงกลายเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจ มัลลิกา ต้นสอน และฉัตยาพร (2545) สามารถอธิบายได้ดังนี้

1.3.1 เนื่องจากสภาพแวดล้อมของธุรกิจมีความซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารระดับสูงจึงต้องอาศัยการจัดการกลยุทธ์ช่วยกำหนดทิศทางและวางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อแสวงหาประโยชน์จากโอกาสของสภาพแวดล้อมและรวมถึงการเตรียมการควบคุมสำหรับธุรกิจ และเพื่อช่วยให้สามารถปรับปรุงกิจการหรือเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์และบริการได้ทันเวลาที่

1.3.2 การจัดการกลยุทธ์จะช่วยลดความเสี่ยงจากความล้มเหลวและความไม่แน่นอนของสถานการณ์เนื่องจากผู้บริหารต้องทำการศึกษา วิเคราะห์ และคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

1.3.3 การจัดการกลยุทธ์ช่วยให้สมาชิกขององค์กรได้รับทราบถึงวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์และทิศทางของธุรกิจอย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ โดยเฉพาะเมื่อบุคลากรได้ทราบว่าองค์กรกำลังเป็นไปในทิศทางใด มีเป้าหมายอย่างไร คาดหวังอะไรจากพวกเขาจะทำให้บุคลากรสามารถประเมินความก้าวหน้าอย่างไร นอกจากนี้ กรอบของกลยุทธ์ยังช่วยลดข้อขัดแย้งในการตัดสินใจและแก้ปัญหาหลง เนื่องจากกลยุทธ์ธุรกิจเป็นกรอบที่ใช้สำหรับกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานการตรวจสอบควบคุม และประเมินการปฏิบัติงานโดยช่วยให้แน่ใจว่าผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการระดับกลาง หัวหน้างานและพนักงานในทุก ๆ ส่วนขององค์กรมีความเข้าใจในกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติที่สอดคล้องกัน

1.3.4 การจัดการกลยุทธ์เป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารที่นำผลการศึกษาวิจัยมาปรับใช้ในการดำเนินงานอย่างมีหลักการและเป็นรูปธรรม ซึ่งสถาบันการจัดการ (academy of management) ประเทศสหรัฐอเมริกาได้ให้ข้อมูลผลการศึกษาและวิจัยด้านกลยุทธ์ธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ทำให้ความรู้เกี่ยวกับการจัดการกลยุทธ์แพร่หลายเป็นที่ยอมรับและมีคุณค่ามากยิ่งขึ้นแก่ทั้งภาควิชาการและการประกอบธุรกิจโดยที่จากการศึกษาวิจัย พบว่า ธุรกิจที่มีการใช้กระบวนการจัดการกลยุทธ์ที่มีการวางแผนที่ดีและความสอดคล้องกับการปฏิบัติงานจะมีโอกาสประสบผลสำเร็จมากกว่าธุรกิจที่ไม่เคยนำกระบวนการจัดการกลยุทธ์มาประยุกต์ในการดำเนินงาน นอกจากนี้ หลักสูตรการศึกษาด้านบริหารธุรกิจของสมาคมสถาบันที่สอนบริหารธุรกิจ ยังกำหนดให้การจัดการกลยุทธ์เป็นวิชาสำคัญที่บูรณาการความรู้ทางด้านการบริหารธุรกิจเพื่อให้ผู้เรียนมองเห็นภาพรวม และสามารถนำองค์ความรู้ทักษะ และประสบการณ์มาประยุกต์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตหรือ MBA ที่จะต้องเรียนวิชานี้เป็นวิชาหลักก่อนที่ผู้เรียนจะสำเร็จการศึกษา

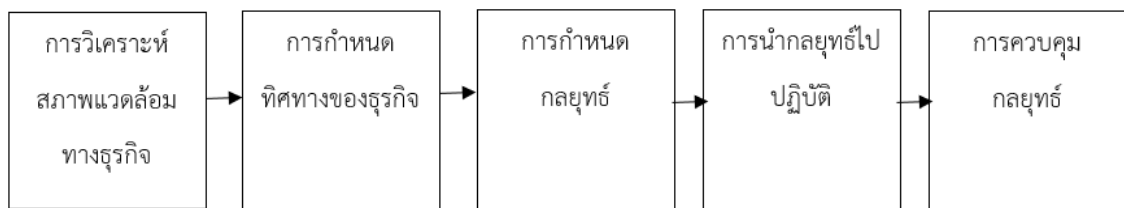
การตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ของผู้บริหารซึ่งต้องตระหนักถึงความแตกต่างและความเหมาะสมขององค์กร เพื่อให้การจัดการเชิงกลยุทธ์มีประสิทธิภาพสูงสุด (ดวงใจ คงคาหลวง, 2559) นอกจากนี้

การบริหารจัดการกลยุทธ์เป็นการดำเนินงานอย่างเป็นระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ ความคิดสร้างสรรค์ และการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพของผู้บริหาร

ผู้เขียนมีความเห็นว่าการจัดการกลยุทธ์มีความสำคัญที่ทำให้ทุกองค์การต้องมีกลยุทธ์เป็นแผนงานหลักและมีเป้าหมายให้ชัดเจนในแนวทางสำคัญต่อการดำรงอยู่ และการแข่งขันขององค์การ ผู้บริหารองค์การต้องกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม และมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับลักษณะขององค์การ แต่หากผู้บริหารตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ที่ผิดพลาดไม่เหมาะสมกับองค์การ และสภาพปัจจุบัน จะส่งผลเสียอย่างร้ายแรงต่อองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้บริหารไม่ต้องการให้เกิดขึ้นกับองค์การของตัวเอง

1.4 กระบวนการจัดการกลยุทธ์

การจัดการกลยุทธ์มีกระบวนการที่เป็นตัวกำหนดให้ผู้บริหารดำเนินงาน โดยรูปแบบกระบวนการที่เป็นขั้นตอนผ่านการศึกษาวิเคราะห์ข้อมูลและกำหนดสมมติฐานอย่างมีหลักเกณฑ์ และเพื่อให้ธุรกิจสามารถแข่งขันและเติบโตอย่างมีประสิทธิภาพในโลกธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สามารถแบ่งกระบวนการจัดการกลยุทธ์ ออกเป็นขั้นตอนสำคัญ ๆ 5 ขั้นตอนดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

1.4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ หรือที่เรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT analysis) ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อพิจารณาโอกาส (opportunity) และอุปสรรค (threat) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อพิจารณาจุดแข็ง (strength) และจุดอ่อน (weakness) ขององค์กร ซึ่งเป็นการศึกษาปัจจัยแวดล้อมที่มีผลต่อการดำเนินงานและอนาคตขององค์กร โดยปัจจัยเหล่านี้ จะมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อธุรกิจขณะเดียวกันการดำเนินงานของธุรกิจก็จะมีอิทธิพลต่อปัจจัยต่าง ๆ เช่นกัน ซึ่งเป็นเรื่อง que ผู้บริหารจะต้องศึกษาและทำความเข้าใจอย่างชัดเจนเพื่อให้สามารถกำหนดแนวทางของธุรกิจอย่างถูกต้อง

1.4.2 การกำหนดทิศทางของธุรกิจ การกำหนดทิศทางของธุรกิจ เป็นตัวเข็มทิศในการชี้แนะทางในการดำเนินงานขององค์การ ทำให้มองเห็นในสิ่งที่องค์การอยากเป็นและจุดที่องค์การอยากไปให้ถึง ซึ่งจะประกอบได้ด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดภารกิจ การกำหนดวัตถุประสงค์ รวมถึงการค้นหาปัจจัยแห่งความสำเร็จ เป็นต้น

1.4.3 การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมากำหนดสมมติฐานของธุรกิจ เพื่อจัดทำทิศทาง แนวทาง และกรอบความคิดในการปฏิบัติขององค์กรในรูปแบบกลยุทธ์ ยุทธวิธีและแผนปฏิบัติการต่อไป ซึ่งสามารถแบ่งแยกลำดับชั้นของกลยุทธ์ออกเป็น 3 ระดับ คือ 1) กลยุทธ์ระดับองค์กร 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ หรือเรียกว่ากลยุทธ์ทางการแข่งขัน และ 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่หรือเรียกว่ากลยุทธ์ปฏิบัติการ

1.4.4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนสำคัญของการจัดการกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นการพิสูจน์และจัดทำให้สมมติฐานเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารมีความเป็นจริง โดยผู้รับผิดชอบจะนำกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นไปแปรเป็นแผนปฏิบัติการ และนำไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนงานที่ตั้งไว้ ซึ่งการปฏิบัติจะเป็นกระบวนการที่เชื่อมต่อการกำหนดกลยุทธ์และทิศทางขององค์กร ขั้นตอนการปฏิบัติจะส่งผลงานที่เป็นรูปธรรม ซึ่งถือเป็นหัวใจของความสำเร็จในการบริหารกลยุทธ์ โดยสามารถศึกษาประเด็นสำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้ดังนี้

1.4.4.1 แบบจำลอง 7-S ของ McKinsey เป็นแบบจำลองความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กร 7 ประการ ได้แก่ กลยุทธ์ (strategy) โครงสร้าง (structure) ระบบ (system) รูปแบบ (style) บุคลากร (staff) ทักษะ (skill) และค่านิยมร่วม (shared value) ซึ่งจะมีส่วนช่วยให้องค์กรดำเนินงานอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

1.4.4.2 โครงสร้างองค์กร หมายถึง โครงร่างระบบการประสานงาน การแบ่งอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบภายในองค์กร ซึ่งจะมีความสำคัญต่อการดำเนินงานและการประสานงานของธุรกิจ โดยที่เราสามารถจำแนกโครงสร้างองค์กรที่สำคัญ 5 ลักษณะ ได้แก่ 1) โครงสร้างแบบง่าย 2) โครงสร้างตามหน้าที่ 3) โครงสร้างแบบแบ่งตามแผนกหรือฝ่าย 4) โครงสร้างแบบหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ และ 5) โครงสร้างแบบเมทริกซ์

1.4.4.3 ความเป็นผู้นำทางวัฒนธรรมและจริยธรรม เป็นประเด็นสำคัญเชิงกลยุทธ์ที่ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายด้านทรัพยากรมนุษย์และการดำเนินงานอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งมีประเด็นสำคัญในการศึกษา คือ 1) การจัดสรรคนเข้าทำงาน 2) การออกแบบองค์กร และ 3) การปลูกฝังวัฒนธรรมองค์กร

1.4.5 การควบคุมกลยุทธ์ เป็นการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานของผลงานที่เกิดขึ้นจริงกับความคาดหวังของผู้บริหาร โดยการติดตามตรวจสอบประเมินผลและพัฒนาให้กลยุทธ์มีประสิทธิภาพ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับองค์กร

1.5 บทบาทของผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์

ผู้บริหารหรือผู้ที่มีหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ต้องให้ความสำคัญต่อการวิเคราะห์อุตสาหกรรม โดยเฉพาะในช่วงที่อุตสาหกรรมเผชิญกับผลกระทบในด้านลบ ผู้ที่มีหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ควรตรวจสอบ

โครงสร้างอุตสาหกรรมทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ และที่สำคัญต้องเข้าใจด้วยว่าแต่ละอุตสาหกรรมมีความแตกต่างกัน จึงต้องคิดวิเคราะห์ว่าพลังใดมีความสำคัญที่สุด และใส่ใจที่จะแก้ไข โดยการค้นหาวิธีการที่จะทำอย่างไรกับพลังที่ส่งผลกระทบต่อผลประกอบการขององค์กร

การค้นหาวิธีที่ถูกต้องเพื่อสร้างอิทธิพลต่อพลังดังกล่าวเป็นเรื่องยาก และแต่ละทางเลือกจะมีความอ่อนไหวมาก หากองค์กรไม่สามารถสร้างความโดดเด่นในอุตสาหกรรม องค์กรต้องระมัดระวังการเคลื่อนไหวใด ๆ ในอุตสาหกรรม เพราะผลที่เกิดขึ้นไม่เพียงแต่ทำให้โครงสร้างของอุตสาหกรรมเกิดการเปลี่ยนแปลงเพียงอย่างเดียว แต่ยังทำให้เกิดการตัดราคาสินค้าซึ่งจะมีผลเสีย คือ อาจทำให้อุตสาหกรรมอ่อนแอลง (Marcus, 2009)

ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้กำหนดกลยุทธ์ต้องทำการทดสอบกับโครงสร้างอุตสาหกรรม ในการทำงานอนาคตขององค์กรต้องคำนึงถึงอดีต แต่ก็ต้องระวังด้วยว่าบางครั้งอดีตก็อาจไม่ได้เป็นตัวทำนายอนาคตได้ดีนัก อาจมีการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างองค์กรตามสภาพแวดล้อมระดับมหภาค เช่น การเมือง สังคม และเศรษฐกิจ ซึ่งปัจจัยที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงจึงอาจทำให้ยากต่อการสร้างอิทธิพลและยากต่อการเปลี่ยนแปลงที่เหนือปัจจัยเหล่านี้ บ่อยครั้งที่องค์กรมีทางเลือกคือการย้ายไปสู่อุตสาหกรรมใหม่ แต่หากไม่สามารถทิ้งอุตสาหกรรมเดิมได้องค์กรก็ต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างให้เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลง

1.6 ลักษณะการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ดี

กลยุทธ์ที่ดีจะต้องอยู่ในกรอบการคิดและการวิเคราะห์ที่ดีและถูกต้องซึ่งควรจะมีคุณสมบัติ ดังนี้

1.6.1 กลยุทธ์ต้องมีจุดรวมความสนใจหรือความสำคัญที่ชัดเจน หรือต้องมี “Focus”

กลยุทธ์ที่ดีจะต้องมีจุดสนใจที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม กลยุทธ์ที่มีขอบเขตครอบคลุมที่กว้างไปจะไม่มีวามเด่นชัด และเลื่อนลอย ไร้ขอบเขต ความหมายที่ชัดเจน ทำให้ไม่สามารถใช้เป็นเครื่องชี้แนะและควบคุมการทำงานขององค์กรได้ และทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามหรือดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรมได้ นอกจากนี้ ยังทำให้ผู้ปฏิบัติมองข้ามความสำคัญและลดความเชื่อถือในกลยุทธ์ลง

1.6.2 กลยุทธ์ต้องเป็นระบบและมีกลไกการประสานให้ทุกอย่างเข้ากันได้

การกำหนดกลยุทธ์ที่ดีจะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบโดยพิจารณาภาพรวมขององค์กรและการอยู่ร่วมกันของฝ่ายต่าง ๆ ที่จะประสานงานและช่วยให้การทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะทำให้ธุรกิจสามารถใช้ทรัพยากรทั้งหมดในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

1.6.3 กลยุทธ์ต้องยืดหยุ่น

กลยุทธ์ต้องยืดหยุ่นสามารถปรับตัวและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงและมีความทันสมัยสอดคล้องกับเหตุการณ์ปัจจุบันอย่างเหมาะสมที่จะใช้แก้ปัญหาตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์

แต่กลยุทธ์ก็มีได้หมายถึง การปรับตัวตามกระแสเพียงอย่างเดียวเพราะจะทำให้ธุรกิจไร้จุดยืนที่แน่ชัดหรือขาดความชัดเจน นอกจากกลยุทธ์จะต้องตามให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมแล้วการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร (internal change) ก็จะต้องถูกนำมาพิจารณาสัมพันธ์กับอนาคตขององค์กรอยู่เสมอ เนื่องจากปัจจัยในองค์กรจะมีผลต่อความสามารถและข้อจำกัดในการแข่งขันขององค์กรเช่นกัน

1.6.4 กลยุทธ์ต้องได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

เพื่อให้แน่ใจว่ามีการนำกลยุทธ์ไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างจริงจัง การมีส่วนร่วมของผู้บริหารจะทำให้การกำหนดกลยุทธ์มีน้ำหนักได้รับการยอมรับ และนำไปปฏิบัติจากทุกส่วนโดยให้ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่ม มีส่วนร่วมและสนับสนุนการดำเนินงาน

1.6.5 กลยุทธ์ต้องได้รับการยอมรับจากสมาชิก

ผู้บริหารต้องเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของธุรกิจ ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกเกิดความรู้สึกรับผิดชอบและเข้าใจรากฐานและปรัชญาขององค์กรหรือที่กล่าวว่ามีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (shared vision) เพื่อที่จะร่วมแรงร่วมใจกันทำให้องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

1.7 ข้อดีและข้อจำกัดของการจัดการกลยุทธ์

ปัจจุบันมีผู้บริหารและนักวิชาการสนใจศึกษากลยุทธ์ทางธุรกิจ (business strategy) เป็นจำนวนมาก เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมมีความรวดเร็วและซับซ้อนมากขึ้น รวมถึงความรุนแรงของการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่มีอยู่หลายมิติและหลากหลายรูปแบบ ทำให้การบริหารจัดการกลยุทธ์ได้ขยายขอบเขตกว้างและครอบคลุมขึ้น โดยศึกษาตั้งแต่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ วิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย ภารกิจและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ขององค์กร ตลอดจนนโยบายต่าง ๆ ที่สำคัญแผนงานหลักและแผนงานอื่น ๆ ที่จะนำมาปฏิบัติเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ ก็มีทั้งส่วนดีและข้อจำกัด สามารถอธิบายได้ดังนี้

1.7.1 ข้อดีของการจัดการกลยุทธ์

การจัดการกลยุทธ์จะมีข้อดีที่สำคัญดังต่อไปนี้

1.7.1.1 การจัดการกลยุทธ์เป็นตัวเข็มทิศในการชี้แนวทางในการดำเนินงานขององค์กร

1.7.1.2 ผู้บริหารสามารถนำแนวความคิดเชิงกลยุทธ์มาประยุกต์ช่วยในการบริหาร เพื่อมองเห็นภาพรวมและขอบเขตของการทำธุรกิจได้กว้างขวางและชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพราะการดำเนินงานกลยุทธ์จะมีความละเอียดและลึกซึ้งในการวิเคราะห์ปัญหาในระดับมีนัยสำคัญต่ออนาคตขององค์กร ซึ่งเราสามารถกล่าวได้ว่าการบริหารจัดการกลยุทธ์เป็นงานของผู้บริหารระดับสูงอย่างแท้จริง

1.7.1.3 กลยุทธ์องค์กรจะส่งเสริมและสนับสนุนการกำหนดและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์กรตามทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งจะประกอบความคิดและเป็นเครื่องนำทางที่เป็นรูปธรรมสำหรับสมาชิกในองค์กร โดยกลยุทธ์ช่วยให้สมาชิกเข้าใจในวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์และทิศทางที่แน่นอนขององค์กร ไม่ก่อให้เกิดความสับสนหรือความขัดแย้งในการทำงาน หรือกล่าวได้ว่ากลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

1.7.1.4 กลยุทธ์องค์กรที่เปิดเผยแก่สาธารณะ จะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการสร้างความเข้าใจระหว่างธุรกิจและบุคคลทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะผู้มีส่วนได้เสีย (stakeholders) ของธุรกิจ เช่น ผู้ถือหุ้น ชุมชน กลุ่มผลประโยชน์และหน่วยราชการที่จะสามารถติดตามตรวจสอบการดำเนินงานและความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

1.7.1.5 การจัดการเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลสำเร็จดีกว่าการบริหารงานตามปกติ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์จะมีการศึกษา วิเคราะห์ และจัดระบบความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ขององค์กรอย่างรัดกุมและชัดเจน ทำให้การดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเป็นระบบ และมีประสิทธิภาพ

1.7.2 ข้อจำกัดของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ถึงแม้การจัดการทำกลยุทธ์จะมีประโยชน์กับธุรกิจหลายด้าน แต่ก็มีผู้ให้ความเห็นว่าการจัดทำกลยุทธ์มีข้อจำกัด ดังต่อไปนี้

1.7.2.1 ความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถกำหนดแผนงานต่าง ๆ โดยเฉพาะแผนระยะยาวได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม กลยุทธ์ที่ไม่ละเอียดเป็นรูปธรรม ขาดความถูกต้อง และขาดความน่าเชื่อถือจะไม่เป็นประโยชน์ต่อการใช้งานจริงและเสียค่าใช้จ่ายขององค์กร

1.7.2.2 กลยุทธ์หรือแผนงานที่กำหนดไว้อย่างตายตัวและไม่ยืดหยุ่น นอกจากจะไม่สอดคล้องกับความจริงแล้ว ยังอาจเป็นเครื่องกีดขวางต่อการปรับตัวและตอบสนองต่อการคุกคามของสภาพแวดล้อมโดยเฉพาะในปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์กรที่มีสมมติฐานทางธุรกิจที่ไม่สมบูรณ์ หรือผิดพลาดมีโอกาสที่จะล้มเหลวในการดำเนินงานและแข่งขัน

1.7.2.3 ถ้าการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ขององค์การกลายเป็นเรื่องทั่ว ๆ ไป ขาดความชัดเจนและไม่น่าสนใจ ทำให้กลยุทธ์ไม่ได้รับการสนับสนุน ความสนใจ ความเชื่อถือและนำไปปฏิบัติจริง จึงเสียเวลา แรงงาน และต้นทุนในการจัดทำ ขณะเดียวกันสมาชิกในองค์การต่างก็ปฏิบัติงานของตนไปแบบวันต่อวันโดยไร้ทิศทาง

1.7.2.4 ผู้บริหารมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบหลายหลายโดยเฉพาะการตัดสินใจ และการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ทำให้ผู้บริหารมีความสนใจและมีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจน้อย ซึ่งจะมีผลต่อความเชื่อถือและเชื่อมั่นในการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ของบุคลากรในระดับต่อ ๆ ไป โดยสมาชิกจะรับทราบแต่ไม่ให้ความสนใจและนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอย่างจริงจัง

1.7.2.5 ความสำเร็จขององค์การอาจมาจากองค์ประกอบหลายประการ และองค์การที่ไม่ได้มีการวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ และเป็นทางการอาจดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จเช่นกัน จึงทำให้ผู้บริหารในหลายองค์การมองข้ามความสำคัญและความจำเป็นของการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนในระยะยาว

1.7.2.6 การกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจะมีต้นทุนสูงทั้งในด้านงบประมาณ ระยะเวลา ข้อมูลและความรู้ของผู้ดำเนินงาน ทำให้องค์การที่ขาดความพร้อมไม่สนใจและไม่ยอมลงทุน เนื่องจากเกรงว่าจะได้รับผลตอบแทนไม่คุ้มค่าหรือมองไม่เห็นความสำคัญ

1.7.2.7 ค่านิยมและทัศนคติของบุคคลและวัฒนธรรมขององค์การที่ให้ความสนใจกับการพิจารณาผลลัพธ์ในระยะสั้นที่รวดเร็วและการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าทำ ให้ขาดการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ ตลอดจนละเลยการลงทุนเพื่อความสำเร็จในระยะยาว

จากข้อมูลดังกล่าวมาทำให้เห็นว่ามีข้อโต้แย้งถึงข้อดีหรือสาเหตุที่องค์การไม่กำหนดกลยุทธ์มากมาย แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า การกำหนดและการบริหารกลยุทธ์เป็นเรื่องสิ้นเปลืองหรือเปล่า ประโยชน์ หากพิจารณาข้อจำกัดต่าง ๆ จะพบว่าข้อจำกัดเหล่านั้นเกิดขึ้นจากความไม่รู้และขาดความเข้าใจในหลักการพื้นฐานของการจัดการกลยุทธ์ที่ดี ซึ่งถ้าผู้บริหารมีความรู้และความเข้าใจอย่างถูกต้องแล้วก็จะสามารถแก้ไขปัญหาและสร้างประโยชน์จากการดำเนินงานกลยุทธ์ขององค์การได้อย่างเต็มความสามารถ

1.8 บทสรุป

กลยุทธ์มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า “Strategia” ที่แปลเป็นภาษาอังกฤษว่า “Generalship” หรือการเป็นแม่ทัพหรือนายพล ซึ่งหมายถึง ศาสตร์และศิลปะในการบังคับบัญชา กองทัพโดยมีจุดเริ่มต้นมาจากการดำเนินงานทางทหาร และการสงครามที่ผู้นำทัพจะต้องกำหนดแผนการรบและนำทัพให้ได้รับชัยชนะเหนือศัตรู การจัดการเชิงกลยุทธ์กลายเป็นหัวใจสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจสมัยใหม่ ความสำคัญของการจัดการกลยุทธ์ คือ การตัดสินใจในการดำเนินงาน

เชิงรุกจากการกำหนดความต้องการและทิศทางของธุรกิจ เพื่อให้ทุกองค์ประกอบในธุรกิจดำเนินงาน โดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน

กระบวนการจัดการกลยุทธ์ ออกเป็นขั้นตอนสำคัญ ๆ 5 คือ 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ 2) การกำหนดทิศทางของธุรกิจ 3) การกำหนดกลยุทธ์ 4) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ 5) การควบคุมกลยุทธ์ ผู้บริหารมีหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ควรตรวจสอบโครงสร้างอุตสาหกรรมทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ การจัดทำกลยุทธ์จะมีข้อดีที่สำคัญดังนี้ 1) กลยุทธ์องค์การเป็นตัวเข็มทิศในการชี้แนวทางในการดำเนินงานขององค์การ 2) ผู้บริหารสามารถนำแนวความคิดกลยุทธ์มาประยุกต์ช่วยในการบริหาร 3) กลยุทธ์องค์การจะส่งเสริมและสนับสนุนการกำหนดและการดำเนินกิจกรรมต่าง 4) กลยุทธ์องค์การที่เปิดเผยแก่สาธารณะ 5) การจัดการกลยุทธ์จะช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลสำเร็จ การจัดทำกลยุทธ์มีข้อจำกัด คือ ความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นตลอดเวลา กลยุทธ์หรือแผนงานที่กำหนดไว้ไม่ยืดหยุ่น ลักษณะการจัดการกลยุทธ์ที่ดี คือ 1) กลยุทธ์ต้องมีจุดรวมความสนใจหรือความสำคัญที่ชัดเจน 2) กลยุทธ์ต้องเป็นระบบและมีกลไกการประสานให้ทุกอย่างเข้ากันได้ 3) กลยุทธ์ต้องยืดหยุ่น สามารถปรับตัวและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์จะต้องทันสมัยและสอดคล้องกับเหตุการณ์ 4) กลยุทธ์ต้องได้รับการสนับสนุนและการมีส่วนร่วมจากผู้บริหารระดับสูงขององค์การ และ 5) กลยุทธ์ต้องได้รับการยอมรับจากสมาชิกซึ่งจะดำเนินการโดยผู้บริหารเปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของธุรกิจ

1.9 คำถามทบทวน

ให้นักศึกษาทำคำถามทบทวนดังต่อไปนี้

1. ให้นักศึกษาอธิบายความหมายของการจัดการกลยุทธ์
2. ให้นักศึกษาอธิบายถึงความสำคัญของการจัดการกลยุทธ์
3. ให้นักศึกษาบอกถึงกระบวนการจัดการกลยุทธ์
4. กระบวนการจัดการกลยุทธ์มีกี่ขั้นตอนและมีขั้นตอนอะไรบ้าง
5. ให้นักศึกษาอธิบายถึงข้อดีและข้อจำกัดของการจัดการกลยุทธ์