

**ส่วนที่ 1**  
**การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม**  
**(Environmental Analysis)**

# บทที่ 1

## การบริหารเชิงกลยุทธ์

### (Strategic Management)

โลกแห่งความจริง สิ่งที่เกิดขึ้น จินตนาการ การวิเคราะห์เชิงวิชาการต่างๆ จะต้องถูกนำมาตัดแปลงและถ่ายทอดสู่การกระทำ หรือนำไปปฏิบัติจึงจะเกิดผลที่เป็นรูปธรรมให้เห็นจริงได้ การเปลี่ยนแปลงภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์กลายเป็นสิ่งที่ท้าทายสำหรับผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กรต่างๆ ในโลกปัจจุบันการวิเคราะห์ การตีความ หรือการประเมินผลสิ่งใดสิ่งหนึ่งจึงควรที่จะมองสิ่งต่างๆ ในมุมมองที่กว้าง ไม่ควรมุ่งพิจารณาจุดใดจุดหนึ่งโดยเฉพาะ ผู้นำทางธุรกิจ ทางราชการ ทางศาสนา ทางการศึกษา หรือด้านใดก็ตามจะต้องเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายต่างๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ตราบเท่าที่กิจการนั้นๆ ยังคงดำเนินการอยู่

ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ มุ่งหวังเพื่อให้สิ่งต่างๆ ที่บกพร่องได้รับการแก้ไขให้ดีขึ้น สิ่งที่ดีได้รับการพัฒนาไปสู่สิ่งที่ดีกว่า และสิ่งที่ดีกว่าได้รับการพัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศในที่สุด การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงจำเป็นต้องอาศัยความซุ่มรอบคอบ ความคิดสร้างสรรค์ การมองการณ์ไกล และการคาดการณ์ที่ใกล้เคียงความเป็นจริงมากที่สุด เพื่อให้องค์กรอยู่ในตำแหน่งที่ดีกว่าอยู่เสมอ การบริหารเชิงกลยุทธ์คือกิจกรรมอันยาวนานที่ต้องใช้ความพยายามอย่างสม่ำเสมอ เพื่อสิ่งที่ดีกว่าที่องค์กรมุ่งหวัง ดังนั้น การคิดและการกระทำเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญสำหรับผู้บริหารที่มุ่งหวังความสำเร็จในการบริหารกิจการต่างๆ นั้นไม่มีวิธีการหรือสูตรสำเร็จสำหรับหน่วยงานใดๆ ทั้งสิ้น มีหลายคนเปรียบการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่าเหมือนแผนที่สำหรับใช้เดินทาง แต่แผนที่ก็เป็นเพียงตัวชี้แนะแนวทางได้ในระดับหนึ่งเท่านั้นสำหรับการเดินทางอันยาวไกล

## วิวัฒนาการการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Evolution of Strategic Management)

จากการศึกษาวิจัยพบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้เริ่มต้นขึ้นโดยการสนับสนุนของมูลนิธิ Ford และ Carnegie Corporation ในช่วงปี ค.ศ 1950 - 1959 ในช่วงเวลาดังกล่าว วิชาการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ได้รับการผลักดันให้บรรจุไว้ในหลักสูตรของสถาบันที่มีการเรียนการสอนด้านบริหารธุรกิจ แต่มีชื่อเรียกว่าวิชา นโยบายธุรกิจ (Business Policy)

ขอบเขตของวิชานโยบายธุรกิจในช่วงเริ่มต้นเป็นเรื่องที่รวมเอาวิชาต่างๆ เข้าไว้ด้วยกัน เช่น วิชาการตลาด การเงิน พฤติกรรมองค์กร การผลิต และอื่นๆ ที่องค์การดำเนินงานภายในช่วงเวลานั้น และได้รับความนิยมมากขึ้นเรื่อยมาในช่วงปี ค.ศ. 1970 - 1979 และ 1980 - 1989 ทั้งนี้เนื่องจากการบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถอธิบายเชิงเหตุเชิงผลในองค์การได้และยังชี้ให้เห็นในเรื่องความรับผิดชอบ ต่อสังคมและจริยธรรมของผู้ประกอบการ กฎหมาย การเมือง และสภาพเศรษฐกิจโดยรวมที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ นอกจากนี้ยังได้มีการศึกษาวิจัยอีกมากมายในเรื่องกลยุทธ์เชิงการแข่งขัน ผลการศึกษาหลายฉบับได้พยายามที่จะอธิบายและกำหนดวิธีการต่างๆ ในการวิเคราะห์อุตสาหกรรม วิธีการตัดสินใจเพื่อกำหนดนโยบายทางธุรกิจ จนกระทั่งปลายทศวรรษ 1980 ก็ได้มีการเปลี่ยนชื่อจากวิชานโยบายธุรกิจ (Business Policy) มาเป็นวิชาการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) อย่างเช่นที่นิยมเรียกกันอยู่ในปัจจุบัน

## ลักษณะของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Nature of Strategic Management)

คำว่ากลยุทธ์ (Strategy) และการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นแนวคิดที่มีวิวัฒนาการมาเป็นเวลายาวนาน ผู้รู้หรือปราชญ์หลายท่าน (Scholars) ได้พยายามคิดค้นและสร้างแนวคิดขึ้นมาเพื่อให้หลักเกณฑ์ต่างๆ ได้รับการยอมรับอย่างเป็นสากลในการนำไปปฏิบัติ ผู้บริหารขององค์การอาจตัดแปลงให้เหมาะสมกับสภาพ

แวดล้อมและสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ (Surrounding Environment) เพื่อความอยู่รอด และความเจริญเติบโตของกิจการ

### คำนิยามของกลยุทธ์ (Definition of Strategy)

James Brian Quinn ให้ความหมายไว้ว่า

"กลยุทธ์ คือรูปแบบหรือแผนการที่รวมเอาเป้าหมายหลัก นโยบายหลักและลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานของทั้งองค์การเข้าไว้ด้วยกัน"

Quinn ได้แนะนำเพิ่มเติมว่า กลยุทธ์ (Strategy) จะช่วยองค์การในเรื่อง

- ◎ การจัดสรรทรัพยากรด้านต่างๆ ให้เกิดความเหมาะสม
- ◎ การตัดสินใจในการลงทุนเพื่อให้สอดคล้องกับข้อดี (Strengths) และข้อเสีย (Weaknesses) ขององค์การ
- ◎ การรุกเพื่อสร้างโครงการใหม่ที่เหมาะสม
- ◎ การเตรียมพร้อมเพื่อตั้งรับการรุกรานของคู่แข่ง

กลยุทธ์ที่เหมาะสมจะชี้ให้เห็นได้ชัดเจนในเรื่อง

- 1) การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน (a clear direction)
- 2) รู้ข้อดีข้อเสีย (Strengths and Weaknesses) ของตนเอง (รู้เรา) เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- 3) ป่งบอกถึงปัจจัยต่างๆ ที่เป็นสภาพแวดล้อมทางการเมืองและสภาพแวดล้อมทางสังคม ที่จะมีผลกระทบต่อการบริหารของกิจการ (รู้เขา)
- 4) กระตุ้นให้เห็นความสำคัญในการกระทำหรือปฏิกิริยาโต้ตอบ (Action and Reaction) ของคู่แข่งซึ่งจะส่งผลกระทบต่อทั้งทางบวกและทางลบต่อองค์การ

### ตารางที่ 1.1 คำถามหลักสำหรับการสร้างกลยุทธ์

- 1) ขณะนี้อะไรคือสินค้าหรือบริการที่เรานำเสนอให้กับตลาด ?
- 2) เราควรผลิตสินค้าหรือส่งมอบบริการให้แก่ลูกค้าด้วยวิธีการอย่างไร ?
- 3) ใครคือลูกค้าที่ซื้อสินค้าหรือรับบริการของกิจการของเรา ?
- 4) เราควรจัดสรรเงินทุนสำหรับการดำเนินการอย่างไร ?
- 5) เราพร้อมที่จะรับความเสี่ยงในการดำเนินการมากน้อยเพียงใด ?
- 6) เราจะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดความเหมาะสมและสอดคล้องกับสิ่งต่างๆ ได้อย่างไร ?

### การตอบคำถามเบื้องต้นเพื่อสร้างกลยุทธ์ (Answering Basic Question to Develop Strategy)

กลยุทธ์ประกอบด้วยหลายสิ่งหลายอย่างเกี่ยวกับองค์การและมีหลายคำถามที่ผู้บริหารจะต้องตอบเพื่อนำไปสู่การสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสม ตารางที่ 1.1 เป็นการรวบรวมคำถามเชิงกลยุทธ์ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องหาคำตอบที่เหมาะสมให้ได้

กลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดและกระตุ้นให้ผู้บริหารใช้ความพยายามในการหาคำตอบจากคำถาม หลักที่กล่าวถึงข้างต้น อันจะนำไปสู่การปรับเปลี่ยนองค์การไปสู่ตำแหน่งที่ดีกว่าในอนาคต กระบวนการที่จะสามารถทำให้คำถามหลักข้างต้นได้รับความกระจ่างและชัดเจนได้นั้นเรียกว่าการ บริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

### คำนิยามของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Definition of Strategy)

การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) คือกระบวนการบริหารที่มีความต่อเนื่อง มีการกระทำซ้ำบ่อยๆ มีความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องกับทุกหน่วยงานในองค์การ มุ่งหวังเพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในขณะนั้นๆ

จากคำนิยามข้างต้นพอแยกประเด็นพิจารณาได้ดังนี้

### 1) Continuous Process

เป็นการเน้นในเรื่องลำดับขั้นตอนความสำคัญก่อนหลังของกิจกรรมต่างๆ ที่ผู้บริหารจะต้องดำเนินงานภายในองค์การที่ตนรับผิดชอบอยู่ ตลอดจนทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก การกำหนดทิศทางองค์การ การสร้างกลยุทธ์ระดับต่างๆ ขององค์การ การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์และการควบคุม ดูแล ตรวจสอบและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ เพื่อปรับเปลี่ยนให้เกิดความเหมาะสมในด้านต่างๆ อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

### 2) Iterative Process

หมายความว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นที่ขั้นตอนที่ 1 และดำเนินการไปเรื่อยๆ จนถึงขั้นตอนสุดท้าย แล้วย้อนกลับมาดำเนินการในขั้นตอนที่ 1 ใหม่อีกวนเวียนเป็นวงจรรูปแบบนี้ตลอดไป อาจกล่าวได้ว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่เป็นวงจร (Cycle) มีการวนเวียนมายังจุดเดิมเหมือนการเดินทางตามเส้นทางกลม

### 3) Cross-function Process

มุ่งให้ความสำคัญกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในเรื่องการรวมพลังทรัพยากรมนุษย์และการให้ความสำคัญกับการผสมผสานทักษะและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเช่น ด้านการตลาด การผลิต การเงิน ฯลฯ เพื่อให้เกิดพลังแห่งความสามัคคีภายในองค์การตามหลักการของ Cross-function และไม่ได้มุ่งให้ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีความสามารถพิเศษหรือมีอำนาจเหนือฝ่ายอื่นใด แต่มุ่งให้ทุกฝ่ายมีการทำงานเป็นทีมประสานสัมพันธ์ช่วยเหลือกันในการสร้างสายสัมพันธ์แห่งคุณค่า (Value Chain) ให้แก่องค์การ เพื่อให้องค์การสามารถปรับตัวได้ในสภาวะการณ์ต่างๆ สามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตได้ จากคำนิยามข้างต้นชี้ให้เห็นว่ากระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มีจุดมุ่งหมายที่จะให้้องค์การสามารถปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างเหมาะสมในทุกสถานการณ์นั่นเอง

## บทบาทต่าง ๆ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Roles In Strategic Management)

บุคลากรที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องอย่างยิ่งกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้แก่

- 1) ผู้บริหารระดับสูง (Top Management)
- 2) คณะกรรมการอำนวยการ (Board of Directors)
- 3) ทีมงานที่ทำหน้าที่วางแผน (Planning Staff)

บทบาทต่าง ๆ ของผู้ที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ของกล่าวถึงรายละเอียดดังต่อไปนี้

### □ ผู้บริหารระดับสูง (Top Management)

โดยทั่วไปแล้วผู้บริหารระดับสูงจะต้องทำหน้าที่ตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decisions) ให้กับองค์กรต่าง ๆ สำหรับในด้านการบริหารองค์กรแล้ว คำว่าผู้บริหารระดับสูง (Top Management) หมายถึงบุคคลกลุ่มเล็กๆ ที่มีอำนาจและหน้าที่อยู่ในระดับสูงขององค์กรตามสายงานบังคับบัญชา ตำแหน่งงานที่ถือว่าอยู่ในระดับสูงขององค์กรเช่น

- ◎ ประธานกรรมการ (President)
- ◎ หัวหน้าฝ่ายบริหาร (Chief Executive Officer : CEO)
- ◎ หัวหน้าฝ่ายปฏิบัติการ (Chief Operating Officer : COO)
- ◎ รองประธานกรรมการ (Vice President)
- ◎ รองประธานฝ่ายบริหาร (Executive Vice President)

ในปัจจุบันกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ส่วนใหญ่มักถูกกำหนดขึ้นโดยหัวหน้าฝ่ายบริหาร (CEO) ขององค์กรนั้นๆ ทั้งนี้ในฐานะที่เป็นผู้รับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานของทั้งองค์กร แม้ว่าบทบาทเชิงกลยุทธ์จะถือว่ามีความสำคัญสำหรับองค์กรทุกขนาดก็ตาม สำหรับองค์กรขนาดเล็กที่หัวหน้าฝ่ายบริหาร (CEO) เป็นเจ้าของกิจการ (Owner/Entrepreneur) บทบาทนี้ถือว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งเพราะในองค์กรที่มีขนาดเล็กหัวหน้าฝ่ายบริหาร (CEO) ถือว่ามีอำนาจสูงสุดบทบาท และอำนาจหน้าที่ของหัวหน้าฝ่ายบริหาร (CEO) จะลดลงในองค์กรที่มีขนาดกลาง และลดน้อยลงอีกในองค์กรขนาดใหญ่ ทั้งนี้เพราะปริมาณงานที่มีมากขึ้น หน้าที่และความรับผิดชอบมี

มากขึ้นและบทบาทหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในองค์กรใหญ่ๆ ต้องการที่ทีมงานเข้ามาเป็นผู้กำหนด

หัวหน้าฝ่ายบริหาร (CEO) โดยทั่วไปแล้วมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์อันเชื่อมโยงถึงการตัดสินใจในด้านต่างๆซึ่งจะมีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกิจการ หัวหน้าฝ่ายบริหารที่ชาญฉลาดย่อมจะไม่ตัดสินใจกำหนดกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามลำพัง แต่จะผสมผสานทักษะความสามารถและความเชี่ยวชาญของบุคลากรจากฝ่ายต่างๆเข้ามาช่วยทำการวิเคราะห์ปัญหาเพื่อหาสาเหตุ สร้างทางเลือกหรือแนวทางในการแก้ไขปัญหาและเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานการณ์ต่างๆด้วย

#### □ คณะกรรมการอำนวยการ (Board of Directors)

ในองค์กรหรือบริษัทต่างๆ จะมีคณะกรรมการอำนวยการซึ่งคณะกรรมการชุดนี้ได้รับคัดเลือกจากบรรดาผู้ถือหุ้นของกิจการนั้นๆ ให้เข้ามาทำหน้าที่บริหารกิจการโดยมีอำนาจและหน้าที่ตามขอบเขตที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนด และในคณะกรรมการอำนวยการจะมีการคัดเลือกประธานขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่ควบคุมดูแลกิจกรรมของคณะกรรมการ ในองค์กรอาจมีคณะกรรมการบริหารในด้านต่างๆ ดังตารางที่ 1.2

#### □ ทีมวางแผน (Planning Staff)

การที่กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะได้รับการนำมาปฏิบัติและใช้ให้เกิดประโยชน์อย่างจริงจังในองค์กรนั้น CEO จะต้องมีการจัดตั้งทีมงานซึ่งเราเรียกว่าทีมวางแผน (Planning Staff) เข้ามาช่วยดำเนินการ ในองค์กรขนาดเล็กอาจมอบหมายให้บุคลากรบางคนที่มีความสมบัติเหมาะสมเข้ามาช่วยงาน สำหรับองค์กรขนาดกลางและขนาดใหญ่ CEO อาจตั้งคณะกรรมการขึ้นมาเพื่อทำหน้าที่วางแผน (Planning Committee) หรืออาจจัดตั้งแผนกวางแผน (Planning Department) ซึ่งควบคุมดูแลโดยผู้อำนวยการหรือรองประธานกรรมการเพื่อทำหน้าที่วางแผนขององค์กร โดยทั่วไปแล้ว ทีมวางแผน (Planning Staff) มีหน้าที่เก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อรายงานและเสนอแนะ CEO เกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในด้านต่างๆ

ในเรื่องของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ การเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง การมีบทบาทและอิทธิพลของ CEO คณะกรรมการบริหารและทีมวางแผนอาจมีการเปลี่ยนแปลงไปตามลักษณะขององค์กร กาลเวลา สถานการณ์และสภาพแวดล้อม การ

เปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นตลอดเวลาไม่อาจหยุดยั้งได้ ดังนั้น กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์อาจเปลี่ยนในเรื่อง

- ◎ ตัวบุคคลที่เข้ามามีส่วนร่วม (Participants)
- ◎ บทบาท (Roles)
- ◎ อิทธิพล (Influence)

หมายความว่า ในอนาคตบทบาทและหน้าที่ของบุคคลหรือคณะกรรมการต่างๆ อาจจะไม่ตายตัว ทุกคนจำเป็นต้องทำงานร่วมกันเพื่อให้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การมีความเหมาะสมมากที่สุด

### ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Benefits of Strategic Management)

การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นเอื้อประโยชน์มากมายต่อองค์การ บางครั้งอาจกล่าวได้ว่าประโยชน์ที่ได้รับมิใช่เพียงผลกำไรจากการดำเนินการเท่านั้น แต่เป็นสิ่งอื่นๆ ที่มีคุณค่าและสามารถก่อให้เกิดผลกำไรตามมาภายหลัง แม้ว่าในอดีตผลการวิจัยจะสรุปว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่อาจเพิ่มขีดความสามารถในการทำอะไรให้กับกิจการได้ แต่ผลการวิจัยในปัจจุบันบอกให้ทราบว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ได้ออกแบบให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมจะสามารถทำอะไรให้กับกิจการได้อย่างมาก และนอกเหนือจากผลประโยชน์ทางการเงินที่องค์การได้รับแล้ว ยังมีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้านต่างๆ ซึ่งเกิดจากการนำเอาการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ เช่น

- ◎ องค์การมีระบบการบริหารที่ดี เอื้อต่อการดำเนินงาน รวดเร็วต่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- ◎ เพิ่มการมีส่วนร่วมของพนักงานในการกำหนดกลยุทธ์และเป้าหมายขององค์การ
- ◎ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกเพื่อรู้เขารู้เรา ทำให้มีการเตรียมพร้อมเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

## ตารางที่ 1.2 คณะกรรมการและหน้าที่ความรับผิดชอบ

**คณะกรรมการบริหาร (Executive Committee)**

- 1) ปฏิบัติหน้าที่แทนคณะกรรมการอำนวยการ (Board of Director) ในระหว่างการประชุมคณะกรรมการ (Board) ภายใต้ข้อบ่งชี้ที่ได้รับมอบหมาย
- 2) ทำหน้าที่ทดสอบแนวคิดของหัวหน้าฝ่ายบริหาร (CEO) ก่อนที่จะนำเสนอต่อคณะกรรมการบริหาร
- 3) ติดตามการเจรจาต่อรองที่ยืดเยื้อ
- 4) ดูแลกิจกรรมต่างๆ ที่ไม่ได้มอบหมายให้คณะกรรมการชุดอื่นๆ

**คณะกรรมการตรวจสอบ (Audit Committee)**

- 1) เพื่อให้มั่นใจว่านโยบายของกิจการและการดำเนินงานในทางปฏิบัติมีความสอดคล้องและเป็นไปตามขอบเขตที่กำหนด
- 2) เพื่อคัดเลือก (หรือแนะนำ) ผู้ตรวจสอบและกำหนดขอบข่ายของการตรวจสอบ
- 3) ตรวจสอบรายงานทางการเงินเพื่อทราบกระแสเงินทุนหมุนเวียนและประมาณการฐานะทางการเงินในอนาคต
- 4) ตรวจสอบขั้นตอนการปฏิบัติการทางบัญชีภายในกิจการ
- 5) ตรวจสอบเพื่อให้มั่นใจว่าการดำเนินงานของกิจการเป็นไปด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ปราศจากการประพฤติมิชอบ (Corruption)

**คณะกรรมการบริหารค่าตอบแทน (Compensation Committee)**

- 1) เพื่อให้มั่นใจว่า การจ่ายค่าตอบแทนประเภทต่างๆ เช่น เงินเดือน โบนัส สวัสดิการและอื่นๆ สามารถดึงดูดความสนใจและจูงใจให้บุคลากรที่มีคุณภาพสูงยังคงอยู่กับกิจการต่อไป
- 2) เพื่อตรวจสอบว่า การจ่ายค่าตอบแทนและการวางแผนเรื่องผลประโยชน์ของพนักงานทั้งองค์การ มีความเหมาะสม ยุติธรรม และมีระบบที่ดี
- 3) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของแผนการพัฒนาและการปฏิบัติการเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์

**คณะกรรมการการเงิน (Financial Committee)**

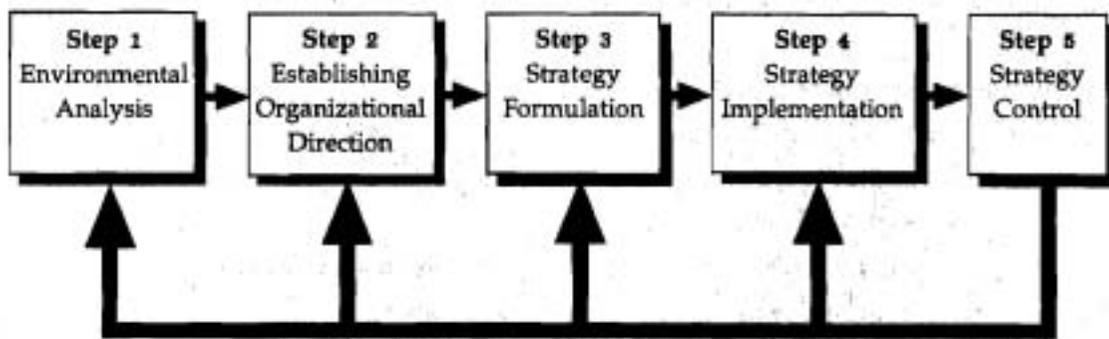
- 1) ตรวจสอบและแนะนำเกี่ยวกับโครงสร้างทางการเงินและความจำเป็นทางการเงินของกิจการ
- 2) แนะนำทางการเงินแก่คณะผู้บริหารเกี่ยวกับจังหวะเวลา ประเภทของการแสวงหาเงินทุนที่กิจการต้องการ (ทั้งการกู้ยืมระยะสั้นและระยะยาว)
- 3) ช่วยผู้บริหารระดับสูงในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสถาบันการเงินที่น่าเชื่อถือ
- 4) ช่วยจัดสรรเครื่องมือเกี่ยวกับการลงทุนและการใช้จ่ายของกิจการ

การบริหารเชิงกลยุทธ์มิใช่หลักประกันในเรื่องความสำเร็จขององค์กร เพราะความสำเร็จขององค์กรไม่ได้เกิดขึ้นจากสูตรสำเร็จใดๆ ทั้งสิ้น ความพยายามในการทำงานบางครั้งนำมาซึ่งความสำเร็จ แต่ในทางตรงกันข้ามอาจนำความล้มเหลวมาให้ก็ได้ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ก็เช่นเดียวกัน เช่น กรณีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม หากได้ข้อมูลที่ไม่เที่ยงตรง ข้อมูลผิดพลาดหรือไม่สมบูรณ์ ผลการวิเคราะห์ก็ออกมาผิดๆ ซึ่งนำไปสู่การตัดสินใจที่ผิดพลาด เหตุการณ์เช่นนี้เคยนำความยากลำบากมาสู่องค์กรใหญ่ๆ ให้ได้รับบทเรียนมาแล้วหลายองค์กร เช่น บริษัท IBM เป็นต้น

### กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

ได้เคยกล่าวไว้แล้วว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องของกระบวนการ (Process) หรือเป็นเรื่องของลำดับขั้นตอนต่างๆ ในการปฏิบัติการ ขั้นตอนหลักในการปฏิบัติในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ มีลำดับดังนี้

- 1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (An Environmental Analysis)
- 2) การกำหนดทิศทางขององค์กร (An Organizational Direction)
- 3) การสร้างกลยุทธ์องค์กร (Strategy Formulation)
- 4) การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Strategy Implementation)
- 5) การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategy Control)



รูปที่ 1.1 Major Steps in the Strategic Management Process

□ **ขั้นที่ 1 : การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Step 1 : Perform an Environmental Analysis)**

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เริ่มต้นที่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมซึ่งจะสะท้อนให้เห็นภาพของสภาพแวดล้อมขององค์กรในด้าน

- ◎ ชี้ให้เห็นอุปสรรคและโอกาสทั้งในปัจจุบันและในอนาคต
- ◎ ประเมินข้อดีและข้อเสีย

ในที่นี้คำว่า สภาพแวดล้อม หมายความว่ารวมทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งสามารถส่งผลกระทบต่อความสำเร็จความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

□ **ขั้นที่ 2 : การกำหนดทิศทางองค์กร (Step 2 : Establish an Organizational Direction)**

ในขั้นที่ 2 ของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือการกำหนดทิศทางองค์กร มีองค์ประกอบหลัก 4 ประการซึ่งนำไปใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กรคือ

- 1) วิสัยทัศน์ (Vision)
- 2) ภารกิจหลัก (Mission)
- 3) วัตถุประสงค์ (Objective)
- 4) เป้าหมาย (Goal)

ในขั้นของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเป็นขั้นที่ชี้ให้เห็น

- ◎ ข้อดี ข้อเด่น (Strengths)
- ◎ ข้อเสีย ข้อด้อย (Weaknesses)
- ◎ โอกาส (Opportunities)
- ◎ อุปสรรคหรือภัยคุกคาม (Threats)

การที่ผู้บริหารได้เข้าใจทั้งข้อดี ข้อเสีย อุปสรรคและโอกาส จะช่วยให้สามารถกำหนดทิศทางพร้อมทั้งทำการปรับเปลี่ยนให้เกิดความเหมาะสมยิ่งขึ้น อย่างไรก็ตามผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจถึงวิธีการสร้างวิสัยทัศน์และการกำหนดภารกิจหลักขององค์กร คือต้องเข้าใจลักษณะที่แท้จริงของวัตถุประสงค์ขององค์กร สามารถสร้างและนำเอากระบวนการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมาใช้ในการกำหนดและปรับเปลี่ยนทิศทางองค์กร

### □ ขั้นที่ 3 : การสร้างกลยุทธ์องค์การ (Step 3 : Formulate an Organization Strategy)

ในขั้นที่ 3 ของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์คือ การสร้างกลยุทธ์ คำว่ากลยุทธ์ (Strategy) ในเรื่องของการบริหารขออนุญาตความหมายในที่นี้ว่า เป็นการผสมผสานรวบรวมรูปแบบหรือแผนการต่างๆ เข้าไว้ด้วยกันเพื่อให้เกิดการประสานสัมพันธ์ซึ่งกันและกันระหว่างเป้าหมายหลัก นโยบายหลักและการดำเนินงานขององค์การ ดังนั้นการสร้างกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการออกแบบกลยุทธ์ซึ่งจะนำไปสู่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน และเป็นการสร้างโอกาสในด้านต่างๆ ให้แก่องค์การอย่างต่อเนื่องตลอดไป

เพื่อให้การสร้างกลยุทธ์ขององค์การมีความหมายอย่างเหมาะสม ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนเกี่ยวกับเครื่องมือชนิดต่างๆ ที่จะนำมาใช้สร้างกลยุทธ์ เช่น

- ◎ การวิเคราะห์โครงสร้างทางอุตสาหกรรม (Industry Structure Analysis)
- ◎ การวิเคราะห์สายสัมพันธ์แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)
- ◎ การวิเคราะห์ BCG Matrix (The Boston Consulting Group Growth-Share Matrix)

ซึ่งเครื่องมือต่างๆ ดังกล่าวนี้จะกล่าวถึงรายละเอียดในบทต่อไป

### □ ขั้นที่ 4 : การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ (Step 4 : Implementing the Organization Strategy)

ในขั้นที่ 4 ของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์คือการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นขั้นตอนที่จะต้องเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติการเพื่อทำการวิเคราะห์เชิงเหตุเชิงผลว่าการดำเนินการต่างๆ จะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลแก่องค์การมากน้อยเพียงใด กล่าวคือ กลยุทธ์ขององค์การที่สร้างขึ้นในขั้นตอนที่ 3 จะสามารถนำพาและก่อให้เกิดประโยชน์ในด้านต่างๆ แก่องค์การได้อย่างไร

เพื่อให้การปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์ประสบผลสำเร็จตามที่มุ่งหวัง ผู้บริหารจะต้องเข้าใจสิ่งต่างๆ อย่างชัดเจนในทุกสถานการณ์ เช่น

- ◎ รู้วิธีที่จะประคับประคองสิ่งต่างๆ ให้ดำเนินไปได้ด้วยดีภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
- ◎ รู้วิธีที่จะปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ให้เกิดความสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์การ เพื่อให้การดำเนินงานไม่หยุดชะงักกัน

- ◎ รู้ว่าการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์จะมีผลกระทบต่อโครงสร้างองค์การอย่างไร
- ◎ เข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติ
- ◎ รู้และเข้าใจว่าทักษะทางด้านใดบ้างที่จำเป็นต่อการนำมาใช้ในการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดผลในทางปฏิบัติและนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จที่มุ่งหวัง

ในขั้นการปฏิบัติการเชิงกลยุทธ์นี้ มุ่งหวังที่จะชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงแนวทางในการดำเนินงานที่จะสามารถลดปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ได้ ในการดำเนินงานในขั้นนี้จำเป็นต้องสร้างแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อเอาชนะอุปสรรคนานัปการที่จะเกิดขึ้นในระหว่างการปฏิบัติงานจริง

#### □ ขั้นที่ 5 : การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Step 5 : Exert Strategic Control)

การควบคุมเชิงกลยุทธ์ เป็นการควบคุมองค์การชนิดพิเศษที่มุ่งตรงไปที่

- ◎ การตรวจสอบ (Monitoring)
- ◎ การประเมินผล (Evaluating) และ
- ◎ การปรับปรุงแก้ไข (Improving)

ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจอย่างชัดเจนตลอดกระบวนการควบคุมและรู้ถึงบทบาทที่แท้จริงของการตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จได้

นอกเหนือจากที่กล่าวมาแล้ว ผู้บริหารจะต้องเข้าใจรายละเอียดของระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร (Management Information System : MIS) และรู้ว่าระบบดังกล่าวจะช่วยให้กระบวนการควบคุมเชิงกลยุทธ์ทำงานให้เกิดประสิทธิภาพได้อย่างไร

เพื่อความสะดวกและง่ายต่อการวิเคราะห์จึงได้นำเสนอกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์โดยแยกพิจารณาเป็นขั้นๆ ดังกล่าวแล้วข้างต้นอันจะนำไปสู่การเรียนรู้และสามารถทำความเข้าใจองค์ ประกอบต่างๆ ตลอดจนความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกันของแต่ละขั้นว่ามีผลกระทบต่อกันอย่างไร

### สิ่งท้าทายสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Critical Challenges for Strategic Management)

ขั้นตอนหลักๆ ที่ได้กล่าวถึงแล้วนั้นถือว่าเป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ แต่ยังมีองค์ประกอบสำคัญๆ มากมายที่เข้ามามีอิทธิพลและท้าทาย

ความสามารถในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร ในทศวรรษที่ผ่านมาถึงห้าทศวรรษที่ผู้บริหารให้ความสำคัญอย่างยิ่งได้แก่

- 1) ประเด็นด้านกระแสการเปลี่ยนแปลงเชิงโลกาภิวัตน์ (Global Issues)
- 2) ประเด็นด้านคุณภาพ (Quality Issues)
- 3) ประเด็นด้านสังคมและจริยธรรม (Social/Ethical Issues)

### **การบริหารเชิงกลยุทธ์กับกระแสการเปลี่ยนแปลงเชิงโลกาภิวัตน์ (Strategic Management and Global Issues)**

หลายปีที่ผ่านมา การประกอบธุรกิจด้านต่างๆ ถูกเชื่อมโยงไปสู่ต่าง ประเทศหรือถูกผลักดันให้มีความจำเป็นต้องติดต่อสัมพันธ์กับนานาชาติมากขึ้นเรื่อยๆ ถึงแม้ว่าธุรกิจนั้นๆ จะไม่ได้ไปเปิดดำเนินการอยู่ในต่างประเทศก็ย่อมจะได้รับผลกระทบจากกระแสการเปลี่ยนแปลงเชิงโลกาภิวัตน์ในเรื่องตลาดสินค้าหรือบริการซึ่งกระทบต่อธุรกิจอุตสาหกรรมนั้นๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น ทรานส์นเอชันนัลที่กระแสการเปลี่ยนแปลงยังเกิดขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทุกองค์การก็จะต้องตระหนักและให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้เพราะจะมีผลกระทบต่อการตัดสินใจในการบริหารงาน

การที่จะใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพในการติดต่อทางธุรกิจในระดับนานาชาติได้ ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจถึงองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรระหว่างประเทศที่สำคัญ อันจะมีผลกระทบต่อองค์การ ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญต่างๆ จะได้กล่าวถึงในบทต่อไป

### **การบริหารเชิงกลยุทธ์กับประเด็นด้านคุณภาพ (Strategic Management and Quality Issues)**

การเคลื่อนไหวในเรื่องประเด็นด้านคุณภาพของสิ่งต่างๆ ซึ่งรวมไปถึงคุณภาพของสินค้าและบริการของธุรกิจได้เริ่มต้นโดยนักคิดทางการบริหารท่านหนึ่งชื่อ W. Edwards Deming ซึ่งให้ความสำคัญต่อคุณภาพ (Quality) ว่าเป็นตัวแปรที่มีผลกระทบต่อทิศทางการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การ ในเวลาปัจจุบันการควบคุมคุณภาพ

(Quality Control) จะต้องเกิดขึ้นทุกขั้นตอนของกระบวนการผลิตเพื่อไม่ให้มีความผิดพลาดในตัวสินค้าหรือบริการที่นำเสนอต่อผู้บริโภค นอกจากนี้คุณภาพยังเป็นเครื่องผูกมัดและเชื่อมโยงองค์การผู้ผลิตในเรื่องคุณค่าของสินค้าหรือบริการที่มอบให้แก่ลูกค้าอีกด้วย

ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องนำเรื่องคุณภาพเข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ทั้งนี้เนื่องจากคุณภาพเป็นองค์ประกอบตัวหนึ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกิจการ

### **การบริหารเชิงกลยุทธ์กับประเด็นด้านสังคมและจริยธรรม (Strategic Management and Social / Ethical Issues)**

ทุกองค์การมีหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบต่อสังคมร่วมกันโดยต้องช่วยกันในการเอาใจใส่ดูแลรักษา ปกป้องและสนับสนุนให้เกิดประโยชน์ทั้งแก่องค์การเองและสังคมร่วมกัน การตระหนักถึงความสำคัญของความรับผิดชอบต่อสังคมจะมีผลกระทบอย่างมากต่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

ในเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม ผู้บริหารจะต้องตัดสินใจดำเนินการหลายๆ อย่างด้วยความรอบคอบระมัดระวังและสามารถหาคำตอบเชิงเหตุเชิงผลสำหรับคำถามต่อไปนี้ได้

- ◎ ชุมชนหรือบริเวณใดบ้างที่องค์การมีหน้าที่รับผิดชอบต่อ ?
- ◎ อะไรคือสิ่งที่มีอิทธิพลภายในสังคมและมีผลกระทบต่อการค้าเนินธุรกิจ ?
- ◎ มีวิธีการใดบ้างที่จะทำให้การตรวจสอบทางสังคมเอื้อต่อกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ?

### **พื้นฐานสำคัญสำหรับการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Critical Foundations for Strategic Management)**

เพื่อมุ่งหวังความสำเร็จในหลายๆ ด้าน ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ต้องพยายามให้ผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ ภายในองค์การได้มีโอกาสแสดงความสามารถตามความถนัด

ของตนอย่างเต็มที่ ทั้งนี้เพราะหน้าที่ในหน่วยงานต่างๆ ขององค์การกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันอย่างแยกไม่ออก กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์เกิดขึ้นท่ามกลางการประสานสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ ในองค์การ (Cross-Functional Undertaking) นั้นหมายความว่าทุกหน่วยงานภายในองค์การจะต้องเดินไปพร้อมๆ กัน แล้วมุ่งสู่ทิศทางเดียวกันจึงทำให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายได้

โดยทั่วไปแล้วในองค์การทางธุรกิจจะมีหน่วยงานหลักๆ 3 หน่วยงานคือ

- 1) หน่วยงานการผลิต (Operations or Production)
- 2) หน่วยงานการเงิน (Finance)
- 3) หน่วยงานการตลาด (Marketing)

มีนักทฤษฎีทางการบริหารหลายท่านได้โต้แย้งว่า หน่วยงานที่ทำหน้าที่บริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ถือว่าเป็นหน่วยงานหลักเหมือนกัน แต่ทั้งนี้ข้อโต้แย้งดังกล่าวก็ยังไม่มีการทฤษฎีทางการบริหารท่านใดสรุปได้