

การจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management



รองศาสตราจารย์ฐานา ฉันทไพศาล

การจัดการเชิงกลยุทธ์

รองศาสตราจารย์ฐานา ฉันทไพศาล

การจัดการเชิงกลยุทธ์

ราคา 300 บาท

สงวนลิขสิทธิ์ตาม พ.ร.บ. ลิขสิทธิ์ พ.ศ. 2537

ห้ามลอกเลียนไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้

นอกจากได้รับอนุญาตเป็นลายลักษณ์อักษร

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของสำนักหอสมุดแห่งชาติ

ฐานานุกรม อินทนิล

การจัดการเชิงกลยุทธ์ นนทบุรี : ธนัการพิมพ์, 2560.

386 หน้า.

1. การวางแผนกลยุทธ์. I. ชื่อเรื่อง.

658.4012

ISBN 978-616-429-194-2

จัดทำโดย รองศาสตราจารย์ฐานานุกรม อินทนิล

พิมพ์ครั้งที่ 1 มกราคม 2560

จัดจำหน่ายโดย :

ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถนนพญาไท เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10330

ศาลาพระเกี้ยว โทร. 02-218-1000 โทรสาร 02-255-4441

สยามสแควร์ โทร. 02-218-9888 โทรสาร 02-254-9495

จัตุรัสจามจุรี (CHAMCHURI SQUARE) ชั้น 4

โทร. 0-2160-5301-2 โทรสาร 0-2160-5304

Call Center (จัดส่งทั่วประเทศ) โทร. 0-2255-4433

<http://www.chulabook.com>

แผนกขายส่ง สาขารัตนาธิเบศร์ (แยกแคราย) โทร. 0-2950-5408-9

โทรสาร 0-2950-5405

พิมพ์ที่ :

บริษัท ธนัการพิมพ์ จำกัด

43/100 หมู่ที่ 5 ซ.เทอดพระเกียรติ 1 กรุงเทพฯ

ถ.เทอดพระเกียรติ ต.วัดชลอ อ.บางกรวย จ.นนทบุรี

11130 โทรศัพท์ : 08-2441-7333, 02-435-8283

คำนำ

ในปัจจุบันสภาวะแวดล้อมต่างๆ เปลี่ยนแปลงไปมากและมีความสลับซับซ้อนรุนแรงมากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานของธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และกฎหมายและเทคโนโลยี การดำเนินธุรกิจที่อยู่ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ในยุคไร้พรมแดนจะต้องมีการปรับตัวให้มีความสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ ติดตามสภาวะแวดล้อมอย่างใกล้ชิด ตลอดจนตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่จะทำให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

จากการที่ผู้เขียนได้ศึกษาต่อในระดับปริญญาเอกทางด้านบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง และได้เรียนวิชานี้มาตลอดจนได้มีการค้นคว้าตำรา ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษเป็นจำนวนมาก จึงทำให้เกิดแรงบันดาลใจในการเขียนตำราเล่มนี้ขึ้นมา เพื่อใช้ประกอบการเรียนการสอนทั้งในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท ตลอดจนผู้สนใจในวิชานี้ เนื้อหาในหนังสือเล่มนี้ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ความรับผิดชอบทางสังคมและจริยธรรม กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ระหว่างประเทศ

หนังสือเล่มนี้สำเร็จลงได้ ผู้เขียนต้องขอขอบคุณ **นางสาวนารถสุดา จิตจักร** ที่ช่วยจัดพิมพ์สำเร็จเป็นรูปเล่ม หากอาจารย์ผู้สอนวิชานี้ต้องการสั่งซื้อเป็นจำนวนมาก กรุณาสั่งซื้อได้ที่ **คุณอภิสิทธิ์ สนธิลาวัลย์** เจ้าหน้าที่ศูนย์หนังสือจุฬา โทร. (081) 8502651 หรือ 02 - 2189868 เพื่อขอส่วนลด และเคลยแบบฝึกหัด

ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าหนังสือเล่มนี้คงเป็นประโยชน์ต่อองค์การธุรกิจและสังคม ตลอดจนวงการวิชาการ หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้เขียนต้องกราบขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

รองศาสตราจารย์ฐานา ฉินไพศาล
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
โทร. (084) 3575815

สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1	
แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์	1 – 1
ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์	1 – 1
ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์	1 – 1
ขอบเขตของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ	1 – 2
ระยะเวลาการดำเนินงานของการจัดการเชิงกลยุทธ์	1 – 3
ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์	1 – 4
โลกาภิวัตน์ นวัตกรรม และการเติบโตอย่างยั่งยืน :	
ความท้าทายของการจัดการเชิงกลยุทธ์	1 – 5
ทฤษฎีการปรับตัวขององค์กร	1 – 9
การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้	1 – 10
กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	1 – 12
คำถามท้ายบท	1 – 26
บทที่ 2	
พันธกิจ	2 – 1
ความหมายของพันธกิจ	2 – 1
การกำหนดพันธกิจ	2 – 2
ปรัชญาของบริษัท	2 – 7
ภาพลักษณ์ต่อสาธารณะ	2 – 14
แนวคิดของบริษัท	2 – 15
แนวโน้มใหม่ขององค์ประกอบของพันธกิจ	2 – 17
คณะกรรมการการบริหาร	2 – 22
ทฤษฎีตัวแทน	2 – 23
คำถามท้ายบท	2 – 26
บทที่ 3	
การกำกับดูแลกิจการ	3 – 1
ความหมายของการกำกับดูแลกิจการ	3 – 3
บทบาทของคณะกรรมการบริหาร	3 – 3
ความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหาร	3 – 4
สมาชิกของคณะกรรมการบริหาร	3 – 6

	การแต่งตั้งและการเลือกตั้งสมาชิกคณะกรรมการบริหาร	3 – 10
	โครงสร้างของคณะกรรมการบริหาร	3 – 11
	ผลกระทบของกฎหมาย The Sarbanes – Oxley	
	ต่อการกำกับดูแลบริษัทในสหรัฐอเมริกา	3 – 12
	แนวโน้มการกำกับดูแลกิจการ	3 – 15
	การกำกับดูแลกิจการของไทย	3 – 17
	บทบาทของผู้บริหารระดับสูง	3 – 22
	ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง	3 – 23
	คำถามท้ายบท	3 – 27
บทที่ 4	ความรับผิดชอบต่อทางสังคมและจริยธรรมธุรกิจ	4 – 1
	ความหมายของความรับผิดชอบต่อสังคมของธุรกิจ	4 – 1
	องค์ประกอบของความรับผิดชอบต่อสังคม	4 – 2
	ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับความรับผิดชอบต่อสังคม	4 – 7
	พลวัตของความรับผิดชอบต่อทางสังคม	4 – 10
	คำถามท้ายบท	4 – 14
บทที่ 5	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร	5 – 1
	การสร้างสภาพแวดล้อมต่อองค์กร	5 – 2
	สภาพแวดล้อมทั่วไป	5 – 6
	สภาพแวดล้อมด้านประชากรศาสตร์	5 – 13
	สภาพแวดล้อมของการแข่งขัน	5 – 19
	แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการของพอร์ตเตอร์	
	ของการแข่งขันในอุตสาหกรรม	5 – 19
	วิธีการที่อินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีดิจิทัลมีผลกระทบ	
	ต่อแรงผลักดันทั้ง 5	5 – 23
	ข้อเสนอแนะในการวิเคราะห์อุตสาหกรรม	5 – 29
	กลุ่มกลยุทธ์ภายในอุตสาหกรรม	5 – 32
	คำถามท้ายบท	5 – 36

บทที่ 6	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	6 – 1
	การวิเคราะห์สวอท : แนวทางดั้งเดิมในการวิเคราะห์	
	สภาพแวดล้อมภายใน	6 – 3
	การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า	6 – 7
	การยอมรับความยุ่งยากในการจัดทำบัญชีต้นทุนโดยเน้นกิจกรรม	6 – 11
	การบริหารที่เน้นความสำคัญของทรัพยากรของกิจการ	6 – 16
	ทรัพยากรพื้นฐานของการบริหารโดยเน้นความสำคัญของทรัพยากร	6 – 17
	การใช้ RBV ในการวิเคราะห์ภายใน	6 – 18
	มาตรฐานสำหรับการวิเคราะห์เปรียบเทียบภายใน	6 – 20
	คำถามท้ายบท	6 – 26
	กรณีศึกษา	6 – 27
บทที่ 7	การกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัท	7 – 1
	กลยุทธ์การกำหนดทิศทาง	7 – 3
	กลยุทธ์การเจริญเติบโต	7 – 3
	กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ	7 – 17
	กลยุทธ์การตัดทอน	7 – 19
	การบริหารกลุ่มธุรกิจ	7 – 25
	ข้อจำกัดของการบริหารกลุ่มธุรกิจ	7 – 32
	การประสานพลัง : บ่อเกิดแห่งสมรรถนะหลัก	7 – 36
	สมรรถนะหลักเป็นหนทางของความสัมพันธ์ความได้เปรียบ	
	ในการแข่งขันอันนำไปสู่จุดมุ่งหมายของธุรกิจ	7 – 42
	การรวมสมรรถนะให้เป็นหนึ่งเดียวหรือการสร้างความ	
	ยุ่งยากให้เกิดขึ้น	7 – 43
	กลยุทธ์ของบริษัทแม่	7 – 44
	การพัฒนากลยุทธ์ของบริษัทแม่	7 – 46
	คำถามท้ายบท	7 – 47
บทที่ 8	การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ	8 – 1
	การประเมินและเลือกกลยุทธ์ธุรกิจ : เพื่อแสวงหาความ	
	ได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน	8 – 2

	การประเมินโอกาสความเป็นผู้นำด้านต้นทุน	8 – 3
	การประเมินโอกาสในการสร้างความแตกต่าง	8 – 7
	การประเมินความสำคัญของตลาดเป็นหนทางความ ได้เปรียบในการแข่งขัน	8 – 10
	ขั้นตอนของวิวัฒนาการอุตสาหกรรมและทางเลือกในการ กำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ	8 – 13
	ความได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่มีการกระจายตัว	8 – 23
	การได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรมระดับโลก	8 – 24
	การครอบงำผลิตภัณฑ์ / บริหารธุรกิจ : การประเมินและ การเลือกการกระจายธุรกิจเพื่อสร้างคุณค่า	8 – 25
	แบบจำลองของกลุ่มกลยุทธ์ครอบคลุม	8 – 38
	โอกาสในการสร้างคุณค่าซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการเลือก กลยุทธ์การกระจายธุรกิจหรือการซื้อกิจการ	8 – 41
	คำถามท้ายบท	8 – 42
บทที่ 9	การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่	9 – 1
	การตลาด	9 – 4
	การเงิน	9 – 10
	การผลิต	9 – 13
	การวิจัยและพัฒนา	9 – 16
	การจัดซื้อ	9 – 17
	ทรัพยากรมนุษย์	9 – 19
	การจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ	9 – 23
	กลยุทธ์ระดับหน้าที่และวงจรชีวิตของอุตสาหกรรม	9 – 24
	คำถามท้ายบท	9 – 26
บทที่ 10	กลยุทธ์ระหว่างประเทศ	10 – 1
	การกำหนดโอกาสระหว่างประเทศ	10 – 4
	การเพิ่มขึ้นของขนาดของตลาด	10 – 7
	อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน	10 – 8
	การประหยัดต่อขนาดและการเรียนรู้	10 – 9

	ข้อได้เปรียบในด้านทำเลที่ตั้ง	10 – 9
	กลยุทธ์ระหว่างประเทศ	10 – 10
	แนวโน้มของสภาวะแวดล้อม	10 – 17
	ทางเลือกวิธีการขยายธุรกิจระหว่างประเทศ	10 – 20
	นวัตกรรมการเข้าสู่ตลาดระหว่างประเทศ	10 – 25
	การกระจายธุรกิจระหว่างประเทศและผลตอบแทนที่ได้รับ	10 – 26
	การกระจายธุรกิจระหว่างประเทศและนวัตกรรม	10 – 28
	ความซับซ้อนของการบริหารกิจการข้ามชาติ	10 – 29
	ความเสี่ยงในสภาวะแวดล้อมระหว่างประเทศ	10 – 30
	ข้อจำกัดในการขยายธุรกิจระหว่างประเทศ	10 – 34
	คำถามท้ายบท	10 – 36
บทที่ 11	กลยุทธ์การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	11 – 1
	การนำกลยุทธ์ไปใช้ในการปฏิบัติงาน	11 – 2
	ใครคือผู้นำกลยุทธ์ไปใช้	11 – 4
	ความสำเร็จของการประสานพลัง	11 – 5
	วิธีการที่จะนำกลยุทธ์ไปใช้	11 – 6
	การจัดโครงสร้างองค์การตามกลยุทธ์	11 – 7
	ขั้นตอนของการพัฒนาธุรกิจ	11 – 8
	วัฏจักรชีวิตขององค์การ	11 – 14
	รูปแบบของโครงสร้างขององค์การแบบก้าวหน้า	11 – 17
	การรีอระบบและการนำกลยุทธ์ไปใช้	11 – 22
	การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ	11 – 24
	คำถามท้ายบท	11 – 26
บทที่ 12	การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์	12 – 1
	การควบคุมและประเมินผลในการจัดการเชิงกลยุทธ์	12 – 1
	การวัดผลการปฏิบัติงาน	12 – 2
	รูปแบบของการควบคุม	12 – 3
	ต้นทุนฐานกิจกรรม	12 – 5
	การบริหารความเสี่ยงองค์การ	12 – 7

เครื่องมือวัดเบื้องต้นในการประเมินผลการปฏิบัติงาน	12 – 8
การใช้หลักมิติสมดุลเป็นแนวทางประเมินผลการปฏิบัติงาน	12 – 12
ศูนย์ความรับผิดชอบ	12 – 16
การเปรียบเทียบการประเมินผลการปฏิบัติงานกับองค์การอื่น	12 – 18
ประเด็นการวัดผลการปฏิบัติงานระหว่างประเทศ	12 – 19
ระบบข้อมูลเชิงกลยุทธ์	12 – 22
การวางแผนการใช้ทรัพยากร	12 – 22
ปัญหาในการวัดผลการปฏิบัติงาน	12 – 23
การเบี่ยงเบนจากเป้าหมาย	12 – 25
แนวทางในการควบคุมที่เหมาะสม	12 – 27
การบริหารการจูงใจเชิงกลยุทธ์	12 – 28
คำถามท้ายบท	12 – 32
บรรณานุกรม	12 – 33

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

[Basic Concepts of Strategic Management]

ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้อย่างต่าง ๆ กันดังนี้

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดการกระทำและการตัดสินใจทางการบริหาร เพื่อที่จะช่วยให้สามารถปฏิบัติงานขององค์กรในระยะยาวได้ รวมถึงการตรวจสอบสถานะแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ ตลอดจนการควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผน การดำเนินการ และการควบคุมในแนวทางที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ คือ ความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยทำให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (กึ่งพร ทองใบ 2547 : 7)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการบริหารองค์การที่เน้นการมองระยะยาว โดยจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องจากการวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ (สุพานี สฤกษ์วานิช 2553 : 8)

ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ผู้บริหารในทุกองค์การไม่ว่าธุรกิจขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก ที่เป็นธุรกิจครอบครัวที่มีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว และบริษัทข้ามชาติที่เป็นผู้นำของโลกก็ต้องตอบคำถาม 3 ประโยค ดังต่อไปนี้

- ธุรกิจปัจจุบันเราอยู่ที่ตรงไหน?
- เราต้องการจะไปที่ไหน?
- เราจะไปนั้นได้ด้วยวิธีใด?

คำตอบของคำถาม “ธุรกิจปัจจุบันเราอยู่ที่ตรงไหน?” ก็โดยการประเมินผลการปฏิบัติงานทางการเงินและการตลาด โดยการบริหารทรัพยากรอย่างมีคุณค่าและมีประสิทธิภาพ สามารถจัดจุดอ่อนและเปลี่ยนแปลงสถานะอุตสาหกรรมที่อาจมีผลกระทบต่อธุรกิจ คำตอบของคำถาม “เราต้องการไปที่ใด?” ก็โดยใช้วิสัยทัศน์ (Vision) ก็คือ ความมุ่งหวังขององค์กรที่ต้องการจะเป็นหรือมีในอนาคต คำตอบของคำถาม “เราจะไปที่นั่นได้ด้วยวิธีใด?” เป็นความท้าทายของผู้บริหารที่จะนำพาองค์กรไปในทิศทางนั้น คำตอบที่ชัดเจนของคำถามว่า เราจะไปที่นั่นได้ด้วยวิธีใดก็คือสาระสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ยิ่งไปกว่านั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จะเป็นหนทางที่มีความสัมพันธ์กับโอกาสหรืออุปสรรคใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น การจัดการเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับการพัฒนาในการวางแผนธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจมีการเจริญเติบโต สร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ทำให้ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ดังนั้นกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะเกี่ยวข้องกับการที่จะต่อสู้กับคู่แข่ง วิธีการที่จะสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสถานะตลาด จะมีวิธีการที่จะพัฒนาทรัพยากรที่มีความสำคัญให้มีประสิทธิภาพได้อย่างไร วิธีการที่จะแสวงหาผลประโยชน์จากโอกาสของการเจริญเติบโต และวิธีการที่ทำให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จและเป้าหมายทางการเงิน

ขอบเขตของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

คำตอบของคำถามของผู้บริหารที่ว่า “เราจะไปที่นั่นด้วยวิธีใด” ก็คือ การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจนั้นเป็นการมุ่งเน้นการแสวงหาข้อได้เปรียบในการแข่งขันของธุรกิจในอุตสาหกรรม การจัดการหน้าที่ทางธุรกิจ และการพัฒนาประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรเพื่อสร้างจุดแข็งของธุรกิจให้ประสบความสำเร็จในระยะยาว ซึ่งฝ่ายบริหารจะต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบโดยต้องคำนึงถึงประเด็นต่างๆ เหล่านี้ คือ

- การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจและสถานะการตลาด
- รูปแบบและคุณลักษณะของสินค้าหรือบริการ
- ราคาของสินค้าหรือบริการ
- การเลือกช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า
- การตอบโต้การรุกรานของคู่แข่ง
- การจัดสรรทรัพยากรทางการเงิน
- การซื้อสินทรัพย์และทรัพยากรใหม่

- การพัฒนาประสิทธิภาพภายในองค์กร ความสามารถในการแข่งขัน และการสร้างคุณค่าแก่ทรัพยากร
- การพัฒนาพันธมิตรทางธุรกิจและการร่วมลงทุนในด้านทรัพยากรและการเพิ่มประสิทธิภาพ

ระยะเวลาการดำเนินงานของการจัดการเชิงกลยุทธ์

เทคนิคและแนวคิดจำนวนมากมาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้มีการพัฒนาและนำไปประยุกต์ใช้จนประสบความสำเร็จโดยบริษัท GE ซึ่งบริษัทขนาดใหญ่ ยิ่งไปกว่านั้นบรรดานักธุรกิจและนักวิชาการก็ได้ขยายแนวคิดนี้ออกไปให้แพร่หลาย โดยในระยะแรกการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้นำไปใช้กับบริษัทขนาดใหญ่เป็นส่วนใหญ่ ทำให้เกิดความผิดพลาดมีความเสี่ยงเพิ่มขึ้น ต้นทุนเพิ่มขึ้น และเกิดความหายนะทางเศรษฐกิจขึ้นซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้ผู้บริหารมีอาชีพพยายามที่จะรักษาความสามารถในการแข่งขันของบริษัทไว้ภายใต้การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมอย่างรวดเร็ว

ขณะที่ผู้บริหารกำลังทำความเข้าใจกับโลกของการเปลี่ยนแปลงธุรกิจก็ได้มีระยะเวลาการดำเนินงานของการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามลำดับดังต่อไปนี้

ระยะแรก การวางแผนทางการเงินขั้นพื้นฐาน

ผู้บริหารจะต้องเริ่มต้นทำการวางแผนอย่างจริงจังโดยการจัดทำงบประมาณประจำปี โดยการประมาณการจากข้อมูลภายในกิจการ ซึ่งฝ่ายขายจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อกิจการ ซึ่งโดยปกติในการจัดทำงบประมาณจะเวลาเป็นปี

ระยะที่ 2 การวางแผนโดยใช้การพยากรณ์

งบประมาณประจำปีจะใช้ประโยชน์น้อยกว่าการวางแผนระยะยาว ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้ความพยายามในการวางแผนระยะยาวถึง 5 ปี ด้วยเหตุผลนี้พวกเขาจึงต้องใช้เวลาในการพยากรณ์มากกว่า 1 ปี ยิ่งไปกว่านั้นข้อมูลภายในองค์กรที่ผู้บริหารได้รวบรวมไว้เป็นข้อมูลโดยเฉพาะเพื่อใช้ในการพยากรณ์แนวโน้มในอนาคต 5 ปี ข้างหน้า โดยในระยะการดำเนินงานนี้เป็นระยะเวลาที่ผู้บริหารจะต้องใช้ความพยายามในกิจกรรมการบริหารเพื่อทำให้เกิดความมั่นใจว่างบประมาณที่จัดทำขึ้นมีความเหมาะสมกับกิจการ โดยการจัดทำงบประมาณจะใช้การประชุมเพื่อประเมินข้อเสนอของโครงการและข้อสมมติฐานในการจัดทำ ระยะเวลาที่ใช้ในการจัดทำโดยปกติจะอยู่ระหว่าง 3 – 5 ปี

ระยะที่ 3 การวางแผนกลยุทธ์

สิ่งที่เป็นอุปสรรคในการวางแผนให้มีประสิทธิภาพเป็นอย่างมากก็คือ ปัญหาทางการเมืองซึ่งผู้บริหารระดับสูงจะต้องควบคุมกระบวนการวางแผนก็คือ การวางแผนกลยุทธ์ โดยกิจการจะต้องสามารถ

ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทางการตลาดและการแข่งขันโดยใช้แนวคิดเชิงกลยุทธ์ การวางแผนนั้นจะต้องให้ผู้บริหารระดับล่างมีส่วนร่วมในการวางแผนและพัฒนาตามลำดับมาเป็นแผนกลยุทธ์ของกิจการที่ปรึกษาจะต้องให้คำแนะนำในด้านเทคนิคในการวางแผนแก่พนักงานที่ทำการวางแผนในการรวบรวมข้อมูลและพยากรณ์แนวโน้มในอนาคต ในการวางแผนกลยุทธ์นั้นจะต้องมีการประชุมกับผู้บริหารระดับสูงปีละครั้งเพื่อให้พนักงานที่มีส่วนสำคัญในการวางแผนได้ประเมินและแก้ไขแผนกลยุทธ์ให้ทันสมัย การวางแผนจากบนลงล่างจะเป็นแผนกลยุทธ์ที่เป็นทางการและนำไปใช้ต่อผู้บริหารระดับล่าง ผู้บริหารระดับสูงจะต้องพัฒนาแผนระยะยาว 5 ปี โดยได้รับความช่วยเหลือจากที่ปรึกษาบริษัทและข้อมูลบางส่วนจากผู้บริหารระดับล่าง

ระยะที่ 4 การจัดการเชิงกลยุทธ์

ผู้บริหารระดับสูงได้ประกาศว่าแผนกลยุทธ์ที่ดีที่สุดนั้นไม่สามารถเกิดขึ้นได้ถ้าปราศจากข้อมูลและความร่วมมือจากผู้จัดการระดับล่าง แผนกลยุทธ์จะมีรายละเอียดของการนำแผนกลยุทธ์ที่จะนำไปใช้ การประเมินผลและการควบคุม การที่จะทำให้แผนกลยุทธ์มีความสมบูรณ์ที่จะใช้พยากรณ์ในอนาคตนั้นแผนนั้นจะต้องครอบคลุมในวงกว้างและเป็นแผนเชิงสถานการณ์ การวางแผนกลยุทธ์ในระยะยาวจะมาจากความคิดเชิงกลยุทธ์จากพนักงานในองค์กรในทุกระดับชั้น ตัวอย่างเช่น บริษัท GE เป็นหนึ่งในบริษัทที่นำแผนกลยุทธ์ไปใช้ในช่วงปี ค.ศ. 1980

ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การวางแผนเชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับการดำเนินงานในระยะยาว บริษัทจำนวนมากที่มีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับสูงนั้น เป็นการบริหารกิจการที่ประสบความสำเร็จในระยะสั้น แต่มีเพียงจำนวนน้อยที่บริหารกิจการที่ประสบความสำเร็จในระยะยาว ตัวอย่างเช่น จากการสำรวจของนิตยสาร Fortune 500 บริษัทที่เป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ในปี ค.ศ. 1955 มีเพียง 6 บริษัทเท่านั้น จาก 25 บริษัทชั้นนำก็ยังคงเป็นบริษัทชั้นนำจนถึงปี ค.ศ. 2012 การที่บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จในระยะยาวนั้นไม่เพียงแต่สามารถดำเนินงานเพื่อสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ตลาดได้แต่จะต้องสามารถเปลี่ยนแปลงกิจกรรมการดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด

จากการวิจัยพบว่าบรรดาองค์กรที่นำการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้ในการดำเนินงานจะเป็นองค์กรที่ไม่ล้าสมัย การนำการจัดการเชิงกลยุทธ์มาใช้จะต้องมีความสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมขององค์กรและกลยุทธ์ โครงสร้าง และกระบวนการซึ่งจะส่งผลกระทบในทางบวกต่อการปฏิบัติงานขององค์กร การวางแผนกลยุทธ์ซึ่งมีความสำคัญเพิ่มขึ้นเสมือนหนึ่งเป็นสภาวะแวดล้อมขององค์กร

จากการสำรวจ 50 บริษัทจากหลายประเทศและอุตสาหกรรมพบว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดประโยชน์ด้วยกัน 3 ประการ คือ

1. ทำให้เกิดความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์กลยุทธ์ของกิจการ
2. ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์
3. ทำให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมได้อย่างรวดเร็ว

โลกาภิวัตน์ นวัตกรรม และการเติบโตอย่างยั่งยืน : ความท้าทายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

เมื่อระยะเวลาไม่นานมานี้บรรดาธุรกิจต่างๆ ที่ประสบความสำเร็จโดยให้ความสำคัญกับการขายสินค้าและบริการภายในประเทศซึ่งมีธุรกิจส่วนน้อยที่ทำการค้าระหว่างประเทศ กำไรที่มาจาก การส่งออกสินค้าไปในต่างประเทศจะถูกแซ่แข่งแต่ก็ไม่ใช่ส่วนสำคัญของความสำเร็จ ตัวอย่างเช่น ในช่วงปี ค.ศ. 1960 บรรดาบริษัททั้งหมดที่จัดตั้งในประเทศสหรัฐอเมริกาจะผลิตสินค้าจำหน่ายภายในสหรัฐอเมริกาเท่านั้น อุตสาหกรรมและการขายทั้งหมดที่อยู่นอกสหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นตัวอย่างที่ดีของการขายที่มาจากแผนกต่างประเทศ

เป็นระยะเวลานานมาแล้วบรรดาบริษัทที่เกิดขึ้นจำนวนมากต่างให้ความสำคัญกับนวัตกรรม เหมือนกับคู่แข่งรายใหม่ บริษัทรายใหญ่จะมีความได้เปรียบในการแข่งขันในด้านของประสิทธิภาพ และขนาดของกิจการ ความสามารถที่จะสร้างคุณค่าและการเจริญเติบโตขององค์กรจำเป็นต้องอาศัยทักษะทางด้านนวัตกรรม การจัดการเชิงกลยุทธ์จะทำให้องค์กรสามารถฟันฝ่าอุปสรรคและสามารถดำเนินงานต่อไปได้ แต่เราจะให้ความสนใจกับบริษัทขนาดใหญ่ที่ได้รับความเสียหายจากการที่ไม่มีนวัตกรรมภายในองค์กร บริษัท Sears ซึ่งเป็นบริษัทผู้ค้าปลีกขนาดใหญ่ในสหรัฐอเมริกาว่า 70 ปี ทุกวันนี้ยังคงต่อสู้ต่อไปเพื่อทำให้ธุรกิจของตนมีความได้เปรียบในการแข่งขัน บริษัท IBM ซึ่งเป็นบริษัทที่ประสบความสำเร็จในการผลิตเครื่องคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่และสูญเสียตลาดให้กับเครื่องคอมพิวเตอร์แบบ PC Louis V. Gerstner, Jr. ซึ่งเป็นซีอีโอของบริษัทได้มีการปรับปรุงบริษัทด้วยนวัตกรรม คือ วัฒนธรรม โครงสร้างและจากความเจ็บปวดของบรรดาพนักงาน นวัตกรรมที่นำมาใช้นั้นไม่ใช่เรื่องง่ายและเป็นเรื่องที่เจ็บปวด อย่างไรก็ตามนวัตกรรมก็เป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญที่ทำให้การจัดการเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ

ในทำนองเดียวกันในช่วงหลังศตวรรษที่ 20 ธุรกิจที่ดำเนินงานประสบความสำเร็จได้โดยไม่ได้นิ่งถึงการดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืน โดยบริษัทเหล่านั้นพยายามลดการสูญเสียของผลิตภัณฑ์ให้ลดลง และปล่อยอากาศที่เป็นพิษออกมา รัฐบาลได้ผ่านกฎหมายให้จำกัดการปล่อยของเสียที่มีผลกระทบต่อ

สภาวะแวดล้อม บรรดานักกฎหมายทั้งหลายต่างผลักดันให้บริษัทต่างๆ ยกเลิกการดำเนินการผลิตแบบเก่าๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อสภาวะแวดล้อม ในช่วงต้นศตวรรษที่ 21 บรรดาผู้บริหารส่วนใหญ่ต่างให้ความสนใจในการลดมลภาวะที่เกิดขึ้นจากกระบวนการผลิตซึ่งเป็นต้นทุนของธุรกิจหรือพยายามลดมลภาวะให้เหลือน้อยที่สุด ยิ่งไปกว่านั้นการกวาดล้างอุตสาหกรรมที่ทำให้เกิดมลภาวะนั้นออกไปได้ทำให้สามารถที่จะเคลื่อนย้ายโรงงานอุตสาหกรรมไปไหนก็ได้ ในทำนองเดียวกันในเรื่องการผลิตซ้ำและการทำใหม่นั้นเป็นความรับผิดชอบของบริษัทในด้านสภาวะแวดล้อม โดยในทุกวันนี้การดำเนินธุรกิจอย่างยั่งยืนนั้นมิได้คำนึงถึงความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างเดียว แต่ต้องคำนึงถึงสภาวะแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

ผลกระทบของโลกาภิวัตน์

ในปัจจุบันจะเห็นได้ว่าทุกสิ่งทุกอย่างมีการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงในยุคโลกาภิวัตน์นั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงในด้านการตลาดและธุรกิจซึ่งเป็นแนวทางในการทำธุรกิจสมัยใหม่ Thomas Friedman ได้อธิบายว่าโลกนี้เป็นโลกแบนราบ ทั้งงาน ความรู้ และเงินทุนสามารถที่จะเคลื่อนย้ายไปมาข้ามพรมแดนระหว่างกันได้อย่างรวดเร็ว ตัวอย่างเช่น มีการเชื่อมโยงทางการเงินระหว่างประเทศระหว่างกันทำให้เกิดปัญหาการปล่อยสินเชื่อกองธนาคารในประเทศสหรัฐอเมริกาก่อให้เกิดวิกฤตการณ์ทางการเงินของโลกในปี ค.ศ. 2008 ซึ่งส่งผลกระทบต่อภาวะเศรษฐกิจเป็นเวลาหลายปี ได้มีการปรับปรุงอินเทอร์เน็ตและห่วงโซ่อุปทานโลจิสติกส์ไปทั่วโลก เช่น การขนส่งทางเรือซึ่งทำให้บริษัทสามารถที่จะตั้งอยู่ที่ใดก็ได้ และสามารถทำงานที่ใดก็ได้ที่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาด ดังนั้นบริษัทต่างๆ จึงพยายามค้นหากลยุทธ์ต่างๆ ที่ทำให้การดำเนินงานมีต้นทุนต่ำที่สุดเพื่อให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน บริษัทผู้ผลิตรองเท้ากีฬา Nike และ Reebok จึงได้ตั้งโรงงานในหลายๆ ประเทศตลอดจนเอเชียเพื่อจำหน่ายผลิตภัณฑ์ไปทั่วทุกทวีป บริษัทต่างๆ ที่ตั้งอยู่ในอเมริกาเหนือและยุโรปตะวันตกต่างจัดหาวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตจากแหล่งภายนอก เช่น ประเทศจีน ยุโรปตะวันออก หรืออินเดีย โดยมีการจ้างงานชาวอินเดียที่มีค่าแรงต่ำ และมีความรู้ด้านภาษาอังกฤษดี ซึ่งบริษัทไอบีเอ็มซึ่งเป็นบริษัทผู้ผลิตเครื่องคอมพิวเตอร์จำหน่ายได้มีการจ้างงานถึง 100,000 คนในเมือง Bangalore, Delhi หรือ Kolkata เพื่อเป็นศูนย์กลางจำหน่ายสินค้าไปทั่วโลก

จากการที่บริษัทต่างๆ ได้ขยายกิจการไปทั่วโลกทำให้การจัดการเชิงกลยุทธ์ยิ่งทวีความสำคัญมากขึ้นทำให้เกิดการพัฒนากระหว่างประเทศ และการได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว ตัวอย่างเช่น บริษัท GE ได้มีการเคลื่อนย้ายการวิจัยและพัฒนาของตนจากประเทศญี่ปุ่นไปสู่ประเทศจีน เพื่อ

ต้องการเรียนรู้เกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ศูนย์กลางวิจัยไมโครซอฟท์ใหญ่ที่สุดต่างตั้งอยู่ภายนอกเมือง Redman Washington โดยไปตั้งอยู่ที่เมืองปักกิ่ง

ผลกระทบของนวัตกรรม

นวัตกรรมในทางธุรกิจคือการเปลี่ยนแปลงหรือการค้นพบสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ ทั้งด้านสินค้า บริการที่ยังไม่เคยมีมาก่อนซึ่งทำให้ธุรกิจได้รับผลตอบแทนเป็นพิเศษ นวัตกรรมเป็นสิ่งสำคัญและถือเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจ ซึ่งนิตยสาร Bloomberg Business – week ได้จัดให้มีบทความพิเศษเกี่ยวกับนวัตกรรม จากการสำรวจของกลุ่มที่ปรึกษาในปี ค.ศ. 2012 พบว่าซีอีโอในประเทศสหรัฐอเมริกามากกว่า 160 คน ต้องการเปลี่ยนแปลงนวัตกรรมดังต่อไปนี้

- แบบจำลองของธุรกิจใหม่ๆ 56%
- ผลิตภัณฑ์ใหม่/บริการใหม่ 72%
- การเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีอยู่ 57%
- การลดต้นทุนของกระบวนการผลิต 6%

นวัตกรรมก็คือ การสร้างโอกาสในทางธุรกิจในด้านการตลาด อย่างไรก็ตามก็สามารถนำไปใช้ในการขับเคลื่อนธุรกิจได้เป็นอย่างดี ขณะที่การทำให้เกิดคุณค่าแก่ผลิตภัณฑ์เป็นแรงขับเคลื่อนลำดับแรกก็ทำให้เกิดแรงขับเคลื่อนลำดับต่อไป เครื่องคอมพิวเตอร์แบบพกพาได้รับการพัฒนาและจำหน่ายมากกว่า 20 ปีก่อนที่ iPad จะเกิดขึ้นในอนาคต

ผลกระทบของการเติบโตอย่างยั่งยืน

การเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนเป็นเรื่องเกี่ยวกับการประเมินผลการประกอบการของกิจการในมุมมองอย่างกว้าง (the triple bottom line) ซึ่งเป็นกรอบแนวคิดในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เกี่ยวกับเศรษฐกิจ (กำไร/ขาดทุน) สังคม และสิ่งแวดล้อม

เป็นที่น่าสังเกตว่าบริษัทจะต้องมีความรับผิดชอบต่อผู้ถือหุ้นของกิจการ ซึ่งหมายความว่าบริษัทสามารถเจริญเติบโตภายใต้การเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรม สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งในหนังสือเล่มนี้จะให้ความสำคัญต่อการดำเนินกลยุทธ์ของธุรกิจ

บริษัทจะต้องมีความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้เสียต่อกิจการ เช่น พนักงาน ลูกค้า และชุมชนที่บริษัทปฏิบัติงานอยู่ จากการวิจัยในปี ค.ศ. 2010 ของมหาวิทยาลัย Notre Dame พบว่าพนักงานที่

สนใจต่อการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนของกิจการจะมีความผูกพันในการทำงานสูง มีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพสูง และมีความคิดสร้างสรรค์ บริษัทเหล่านี้จะมีความรับผิดชอบต่อสภาพแวดล้อมเป็นอย่างดีโดยไม่ได้รับผลกระทบต่อสภาพแวดล้อมเลย โดยการทำรีไซเคิล การลดการสูญเสีย และมีการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สามารถลดผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม โดยการกำหนดมาตรฐานที่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมที่รู้จักโดยทั่วไป คือ ISO 14001

ประเทศในกลุ่มอเมริกาใต้สามารถค้าขายระหว่างกันในรูปแบบของสมาคมทางการค้าได้เป็นอย่างดี ได้มีการจัดตั้งกลุ่มการค้าอเมริกาใต้ (Mercosur) ซึ่งเป็นเขตการค้าเสรีระหว่างประเทศอาร์เจนตินา บราซิล อุรุกวัย เวเนซุเอลา โดยมีวัตถุประสงค์ในการส่งเสริมการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ และผู้คนระหว่างประเทศสมาชิกเพื่อขจัดอุปสรรคทางการค้า ภาษีศุลกากร และความไม่เท่าเทียมกันในด้านรายได้

ในปี ค.ศ. 2004 ประเทศในกลุ่มอเมริกากลาง 5 ประเทศ ประกอบด้วย ซัลวาดอร์ กัวเตมาลา ฮอนดูรัส นิการากัว คอสตาริกา และสหรัฐอเมริกาได้ลงนามจัดตั้งข้อตกลงการค้าเสรีกลุ่มอเมริกากลาง (Central American Free Trade Agreement : CAFTA) ประเทศสาธารณรัฐโดมินิกันได้เข้าร่วมกลุ่มการค้านี้ในระยะเวลาต่อมา กลุ่มการค้าอเมริกากลางได้ส่งออกเสื้อผ้าไปจำหน่ายในประเทศสหรัฐอเมริกาโดยต้องเสียภาษีนำเข้า 18-28% ของมูลค่าการส่งออกนอกเสียจากว่ามีการซื้อวัตถุดิบจากประเทศสหรัฐอเมริกา ภายใต้ข้อตกลง CAFTA ประเทศสมาชิกสามารถที่จะซื้อวัตถุดิบในการผลิตจากที่ไหนในโลกก็ได้ และสามารถส่งออกโดยปราศจากภาษีศุลกากร นอกจากนั้น CAFTA สามารถขจัดภาษีนำเข้าศุลกากรได้ถึง 80% ของสินค้าส่งออกของประเทศสหรัฐอเมริกาที่ส่งไปจำหน่ายยังประเทศในภูมิภาค

สมาคมการค้าตะวันออกเฉียงใต้หรืออาเซียน (The Association of Southeast Asian Nations : ASEAN) ประกอบด้วยประเทศสมาชิก 11 ประเทศ ได้แก่ บรูไน ดารุสซาลาม กัมพูชา อินโดนีเซีย ลาว มาเลเซีย พม่า ฟิลิปปินส์ สิงคโปร์ ไทย และเวียดนาม ซึ่งเป็นการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจเพื่อให้ความช่วยเหลือประเทศสมาชิกด้วยกัน โดยมีการลดภาษีศุลกากรในการส่งออกสินค้าระหว่างกันในปี ค.ศ. 2008 นอกจากนี้ยังมีการจัดตั้งกลุ่มการค้า ASEAN+3 โดยการรวมกลุ่มการค้า ASEAN รวมกับจีน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ ASEAN ได้ขยายความร่วมมือ ขยายเขตการค้าเสรีกับประเทศออสเตรเลียและนิวซีแลนด์ ตลอดจนเขตการค้าเสรีอเมริกาเหนือ (North American Free Trade Agreement : NAFTA) ประกอบด้วยประเทศสมาชิก 3 ประเทศ คือ สหรัฐอเมริกา แคนาดา และเม็กซิโก จัดตั้งขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ 6 ประการ คือ 1) เพื่อขจัดอุปสรรคทางการค้าระหว่างประเทศสมาชิกทั้งในสินค้าและบริการต่างๆ 2) เพื่อส่งเสริมการแข่งขันที่เป็นธรรมในเขต

การค้าเสรี 3) เพื่อเพิ่มโอกาสในการลงทุนในประเทศสมาชิกด้วยกัน 4) เพื่อปกป้องสิทธิในทรัพย์สินทางปัญญาของประเทศสมาชิก 5) เพื่อสร้างวิธีการที่มีประสิทธิภาพในการใช้ข้อตกลงและการระงับข้อพิพาท 6) เพื่อสถาปนากรอบการส่งเสริมความร่วมมือระหว่างประเทศสมาชิกทั้งในระดับภูมิภาคและระดับโลก

Porter และ Reinhardt ได้กล่าวเตือนว่า “ทุกกิจการจะต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับต้นทุนที่เกิดขึ้นและจะต้องทำการประเมินการเปลี่ยนแปลงของบรรยากาศที่มีผลกระทบต่อภูมิภาคทั้งในด้านน้ำและพลังงาน ความมั่นคงของโครงสร้างพื้นฐานและห่วงโซ่อุปทาน ตลอดจนการแพร่กระจายของเชื้อโรคที่มีอยู่โดยทั่วไป” บริษัท Swiss Re ซึ่งเป็นบริษัทรับประกันภัยที่ใหญ่ที่สุดเป็นอันดับสองของโลกได้ประเมินต้นทุนทางเศรษฐกิจที่เกิดจากความหายนะของการเปลี่ยนแปลงของบรรยากาศโลกจะมีมูลค่าเป็น 2 เท่าในปี ค.ศ. 2014 ซึ่งเท่ากับ 150 พันล้านดอลลาร์สหรัฐต่อปี ซึ่งบริษัทประกันภัยจะต้องมีส่วนรับความเสียหายที่เกิดขึ้นประมาณ 30 – 40 พันล้านดอลลาร์สหรัฐต่อปี

ทฤษฎีการปรับตัวขององค์กร (Theories of Organizational Adaptation)

โลกาภิวัตน์ นวัตกรรม และการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนเป็นสิ่งที่ท้าทายต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ของกิจการ จะมีบริษัทใดสามารถตอบรับกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี เศรษฐกิจ กฎหมาย และการเมือง และแนวโน้มของสังคมวัฒนธรรมของโลก เพื่อสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงเหล่านั้น? ซึ่งเป็นเรื่องที่ไม่สามารถทำได้ง่าย ทฤษฎีต่างๆ จำนวนมากมายได้พยายามเสนอแนะวิธีที่จะทำให้องค์กรนั้นสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมซึ่งมีอยู่มากมายหลายวิธี โดยเหล่าบรรดาผู้วิจัยพยายามที่จะเข้าใจวิธีการปฏิบัติงานขององค์กร ทฤษฎีนิเวศวิทยาได้เสนอแนะว่าองค์กรที่จะประสบความสำเร็จนั้นจะต้องสร้างสภาวะแวดล้อมเป็นการเฉพาะที่ไม่สามารถทำการเปลี่ยนแปลงได้ในทางตรงกันข้ามทฤษฎีสถาบัน (Institution Theory) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงโครงสร้างทางสังคมโดยการพิจารณาเกี่ยวกับกระบวนการทางสังคม รวมถึงแบบแผน กฎเกณฑ์ บรรทัดฐานทางสังคมงานประจำซึ่งใช้เป็นแนวทางศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมทางสังคมได้เสนอแนะว่าองค์กรที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงโดยการเลียนแบบขององค์กรที่ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานอย่างไรก็ตามทฤษฎีนี้ก็ไม่ได้อธิบายถึงวิธีการที่องค์กรนั้นประสบความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์อย่างไร การที่องค์กรประสบความสำเร็จในการดำเนินงานขึ้นอยู่กับทางเลือกกลยุทธ์ที่ใช้ ซึ่งสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม จากการวิจัยแสดงให้เห็นว่าการตัดสินใจของฝ่ายบริหารของกิจการจะมีผลกระทบต่อการทำงานของกิจการเสมือนเป็นปัจจัยอุตสาหกรรม ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจของผู้บริหารจะเป็นการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์อย่างมีเหตุผลโดยการใช้กลยุทธ์ที่

สำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีข้อโต้แย้งว่าการปรับตัวเป็นกระบวนการที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงที่ไม่หยุดนิ่งในทัศนะของทฤษฎีองค์การแห่งการเรียนรู้ (Organizational Learning Theory) ซึ่งกล่าวว่าการปรับตัวขององค์การเป็นการเตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อม และใช้ความรู้ในการปรับปรุงองค์การให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม ในมุมมองนี้การเลือกกลยุทธ์จะรวมถึงคนในทุกระดับซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องปัจจัยในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

แนวคิดของทฤษฎีองค์การเรียนรู้ก็คือการทำให้บริษัทรับรู้ว่าจะต้องมีการจัดโครงสร้างองค์การแบบแนวตั้งโดยการสั่งการจากบนลงล่างมากกว่าโครงสร้างองค์การแบบแนวราบเพื่อให้องค์การมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน บริษัทเหล่านั้นพยายามที่จะทำให้มีการปรับตัวอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมจนกลายเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้

การสร้างองค์การแห่งการเรียนรู้

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบันสามารถที่ช่วยให้การปฏิบัติงานขององค์การประสบความสำเร็จในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงและมีความสลับซับซ้อน การแข่งขันในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงบริษัทต่างๆ จะต้องใช้ระบบการบริหารที่มีขั้นตอนน้อยและมีความยืดหยุ่น ในสภาวะแวดล้อมคงที่เช่นในอดีตที่ผ่านมากลยุทธ์การแข่งขันจะเป็นอย่างง่ายซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดฐานะของการแข่งขันและกลยุทธ์แบบตั้งรับ กรณีที่มีเวลาน้อยในการผลิตผลิตภัณฑ์เดียวหรือเทคโนโลยีที่จะใช้ทดแทนบริษัทก็ควรใช้การได้เปรียบในการแข่งขันแบบถาวร ผู้คนเป็นจำนวนมากต่างเห็นด้วยกับ Richard D'Aveni ที่อธิบายไว้ในหนังสือ Hypercompetition ว่าการได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนไม่เพียงขึ้นอยู่กับความยืดหยุ่นต่อการวางแผนในระยะยาวเป็นเวลาถึง 5 ปี แต่ต้องคำนึงถึงแผนกลยุทธ์ในระยะสั้นด้วย ซึ่งหมายความว่าบริษัทจะต้องมีการพัฒนาแผนงานแบบยืดหยุ่นที่สามารถเคลื่อนย้ายกลยุทธ์ที่สำคัญไปสู่กลยุทธ์อื่นๆ

ความต้องการกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นจะเป็นข้อผูกพันในระยะยาวที่จะพัฒนาและบำรุงรักษาทรัพยากรที่วิกฤต ซึ่งเป็นความต้องการของบริษัทที่จะต้องการจะเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ซึ่งเป็นองค์การที่มีทักษะในการสร้างสรรค์ สามารถจัดหาและเคลื่อนย้ายองค์ความรู้และส่งผลกระทบต่อองค์ความรู้ใหม่ องค์การแห่งการเรียนรู้มีองค์ประกอบที่สำคัญของการแข่งขันในสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะการให้ความสำคัญกับนวัตกรรมและการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ บริษัท Siemens ซึ่งเป็นบริษัทอิเล็กทรอนิกส์ผู้สร้างเครือข่ายด้านองค์ความรู้ไปทั่วโลกที่เรียกว่า “Share Net” ซึ่งให้ข้อมูลและเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วแก่กิจการ

องค์การแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยกิจกรรมหลัก 4 ประการ คือ

- การแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ
- ทำการทดลองเพื่อค้นหาวิธีการใหม่
- การเรียนรู้จากประสบการณ์ของตนเองและประสบการณ์ในอดีตและจากคนอื่น ๆ
- การเคลื่อนย้ายองค์ความรู้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพทั่วทั้งองค์การ

จากประสบการณ์ของ นาย Alfred Chandler ซึ่งเป็นนักธุรกิจได้เสนอแนะว่าอุตสาหกรรมที่มีเทคโนโลยีสูงจะต้องกำหนดเส้นทางของการเรียนรู้ซึ่งเป็นจุดแข็งขององค์การซึ่งมาจากความสามารถในการเรียนรู้ ตามความเห็นของ Chandler ธุรกิจจะต้องนำความรู้ของพนักงานแต่ละบุคคลมาพัฒนาเป็นองค์ความรู้ขององค์การ องค์ความรู้ขององค์การประกอบด้วยจุดแข็งพื้นฐานด้วยกัน 3 ประการ คือ ทักษะทางเทคนิค การวิจัย และความรู้ด้านหน้าที่การงาน เช่น ด้านการผลิต การตลาด และประสบการณ์ในการบริหาร องค์ความรู้นี้จะนำไปสู่ธุรกิจใหม่ซึ่งบริษัทสามารถที่จะเอาชนะคู่แข่งรายใหม่ Chandler ได้อธิบายเพิ่มเติมว่า บริษัทที่สามารถสร้างองค์ความรู้จะกลายเป็นธุรกิจหลักในอุตสาหกรรมนั้น และสามารถประสบความสำเร็จ ดังนั้นองค์ความรู้ขององค์การจะกลายเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันซึ่งยากที่จะทำซ้ำและการลอกเลียนแบบ

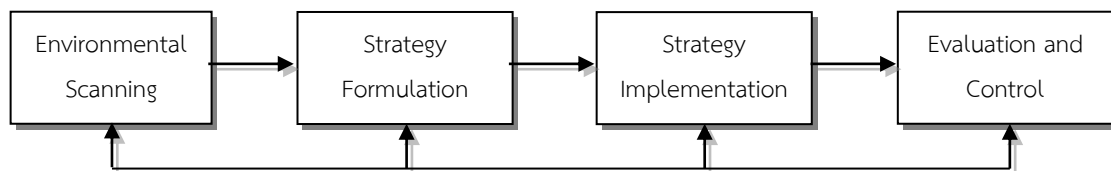
การจัดการเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ที่สามารถจัดความเฉื่อยชาในการประเมินตนเอง ผู้คนในทุกระดับไม่เพียงผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีส่วนร่วมในการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยการช่วยในการตรวจสอบสถานะแวดล้อมในด้านข้อมูลข่าวสารที่วิกฤต ให้คำแนะนำในการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์และสร้างความได้เปรียบต่อสถานะแวดล้อม ตลอดจนร่วมกันปรับปรุงวิธีการทำงาน ระเบียบวิธีปฏิบัติงานและการประเมินทางเทคนิค ระบบการผลิตของบริษัทโตโยต้าได้ให้อำนาจแก่พนักงานในการปรับปรุงวิธีการทำงาน ถ้าพนักงานคนใดพบปัญหาที่เกิดขึ้นในสายการผลิตเขาหรือเธอก็สามารถดึงเชือกออกมาวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น สายการผลิตก็สามารถดำเนินการต่อไปได้โดยที่สามารถแก้ไขปัญหาได้ภายในหนึ่งนาที่ ถ้าไม่เป็นเช่นนั้นสายการผลิตต้องหยุดกระทันหันจนกว่าจะแก้ไขปัญหาได้ โตโยต้าได้เรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจนประสบความสำเร็จ และสามารถปรับปรุงโรงงานทั้งหมดไปทั่วโลก

องค์การที่มีความเต็มใจที่จะทดลององค์การแห่งการเรียนรู้และสามารถเรียนรู้ประสบการณ์จากบริษัทที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งจะเห็นได้จากการศึกษาอุตสาหกรรมเครื่องมือในการวินิจฉัยโรคของสหรัฐอเมริกาซึ่งประสบความสำเร็จในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์สามารถจำหน่ายได้ในสหรัฐอเมริกาจากการวิจัยพบว่าบริษัทที่มีหลายแผนกสามารถที่จะเคลื่อนย้ายองค์ความรู้ข้ามแผนกทำให้เกิดนวัตกรรมมากกว่าการกระจายบริษัท

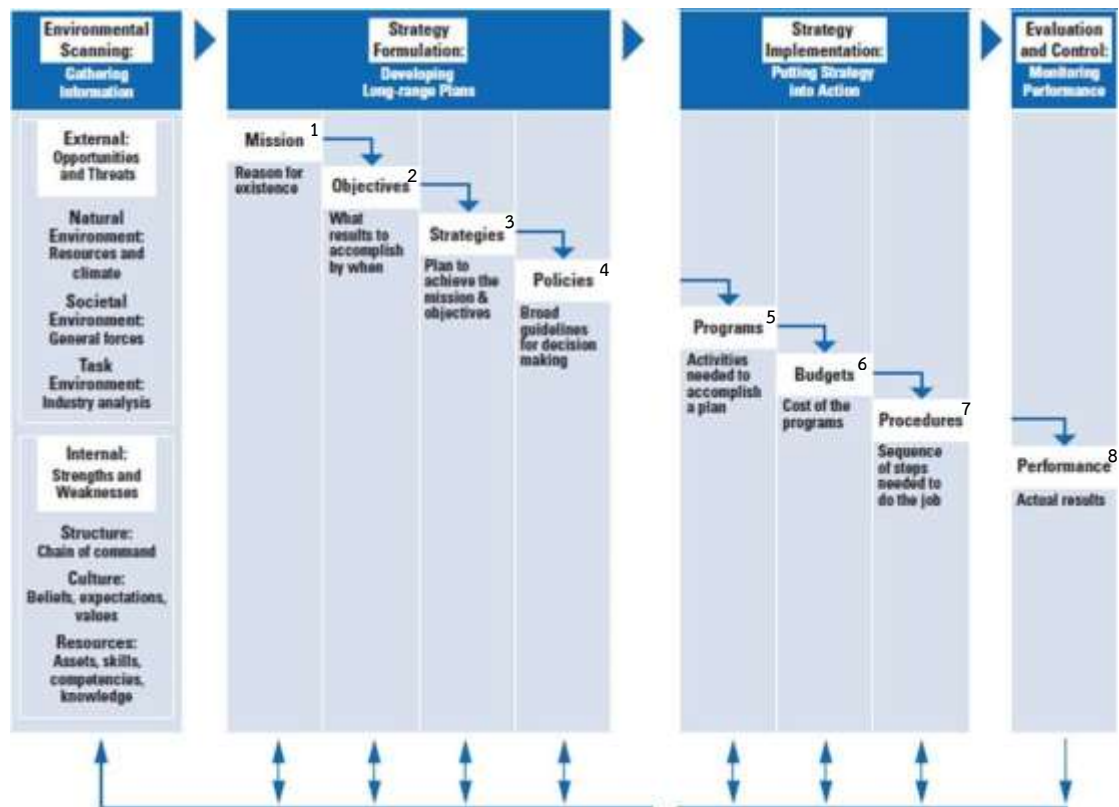
กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ

1. การตรวจสอบสภาวะแวดล้อม (Environment Scanning)
2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)
4. การควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์ (Evaluation and Control)



ภาพที่ 1 – 1 องค์ประกอบพื้นฐานของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์



Feedback/Learning: Make corrections as needed

ที่มา : SOURCE : T.L. Wheelen, "Strategic Management Model," adapted from "Concepts of Management," presented to Society for Advancement of Management (SAM), International Meeting, Richmond, VA, 1981. Kathryn E. Wheelen solely owns all of (Dr) Thomas L. Wheelen's copyright materials. Kathryn E.Wheelen requires written reprint permission for each book that this material is to be printed in. Copyright © 1981 by T.L. Wheelen and SAM. Copyright © 1982, 1985, 1988, and 2005 by T.L. Wheelen and J.D. Hunger. Revised 1989, 1995, 1998, 2000, 2005, and 2009. Reprinted by permission of the copyright holders.

ภาพที่ 1 – 2 แบบจำลองของการจัดการเชิงกลยุทธ์

¹พันธกิจ

²วัตถุประสงค์

³กลยุทธ์

⁴นโยบาย

⁵โปรแกรม

⁶งบประมาณ

⁷ระเบียบวิธีการปฏิบัติงาน

⁸ผลการปฏิบัติงาน

จากภาพที่ 1-1 แสดงให้เห็นถึงการปฏิสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ภาพที่ 1-2 แสดงส่วนขยายขององค์ประกอบทั้งสี่ที่จะได้มีการอธิบายรายละเอียดต่อไป แบบจำลองนี้เป็นแนวทางในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นแบบจำลองในการวางแผนที่ธุรกิจควรจะทำ โดยแบบจำลองในการวางแผนนี้สามารถพยากรณ์ความไม่แน่นอนของสภาวะแวดล้อมที่เกิดขึ้นได้ซึ่งทำให้บริษัทสามารถวิเคราะห์และพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมได้ถูกต้องมากกว่าการปฏิบัติงานที่ขาดการวางแผน จากการวิจัยเชิงประจักษ์ก็ได้มีการสนับสนุนแนวคิดของแบบจำลองนี้

การตรวจสอบสภาวะแวดล้อม

การตรวจสอบสภาวะแวดล้อมเป็นการกำกับ ประเมินผล และการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกแก่บุคลากรภายในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะแสดงให้เห็นถึงปัจจัยเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นองค์ประกอบทั้งสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกซึ่งจะช่วยให้การวิเคราะห์และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กร วิธีการในการตรวจสอบสภาวะแวดล้อมที่ง่ายที่สุดคือการวิเคราะห์ SWOT คำว่า “SWOT” เป็นคำย่อมาจากพยัญชนะตัวแรกของ 4 คำ ดังนี้ S = จุดแข็ง (Strengths) W = จุดอ่อน (Weakness) O = โอกาส (Opportunities) และ T = อุปสรรค (Threats) ซึ่งเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของกิจการ สภาวะแวดล้อมภายนอก (External Environment) ประกอบด้วยตัวแปรโอกาสและอุปสรรคซึ่งอยู่ภายนอกกิจการ ซึ่งกิจการไม่สามารถควบคุมได้ภายใต้การควบคุมของผู้บริหารระดับสูง ตัวแปรเหล่านี้เป็นบริบทภายในกิจการที่มีอยู่ จากภาพที่ 1-3 แสดงให้เห็นถึงกุญแจสำคัญของตัวแปรด้านสภาวะแวดล้อม ตัวแปรเหล่านี้จะมีแรงผลักดันโดยทั่วไปและเป็นธรรมชาติที่อยู่ภายในองค์กรหรือสภาวะแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม หรือปัจจัยเฉพาะซึ่งอยู่ภายในองค์กร (สภาวะแวดล้อมการดำเนินงาน :Task Environment) การวิเคราะห์ทางเทคนิคจะต้องมีการตรวจสอบตัวแปรด้านสภาวะแวดล้อมซึ่งจะได้อธิบายต่อไป

สภาวะแวดล้อมภายใน (Internal Environment) ประกอบด้วยตัวแปรจุดแข็งและจุดอ่อนซึ่งมีอยู่ภายในกิจการ ตัวแปรเหล่านี้เป็นบริบทจากงานที่ทำ ตัวแปรภายในกิจการ ได้แก่ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรม และทรัพยากร จุดแข็งของกิจการจะมาจากการกำหนดสมรรถนะหลัก (Core Competency) ซึ่งสามารถใช้ประโยชน์ในด้านการได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีพื้นฐานในการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งใช้ในการวิเคราะห์และพัฒนาในช่วงระยะเวลา 20 ปีที่ผ่านมา