

# การบริหารงานเชิงกลยุทธ์

ผศ.ดร.ปฎิภาณ มหรรธนาธิบตี  
อาจารย์ประจำ วิทยาเขตนครราชสีมา  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

การบริหารงาน คือ การทำงานที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์เป็นการบริหารงานที่แสดงถึงความล้ำหน้าไปไกลมากกว่าทุกหน่วยงานในกิจการงานประเภทเดียวกัน เช่น หน่วยงานการศึกษา การบริหาร การศึกษาจะไม่อยู่แต่เพียงการบริการเท่านั้น แต่จะต้องแสดงความล้ำหน้ามากกว่าต่อผู้ใช้บริการและผู้บริหารการศึกษาอื่น

ผู้บริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จในอนาคต จะต้องเริ่มต้นด้วยการศึกษาการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ เพราะโลกในการบริหารงานมีความสลับซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งกิจการจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ถ้าผู้บริหารขาดความชำนาญในการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์จะทำให้กิจการต่อสู้กับคู่แข่งไม่ได้ ดังนั้น ผู้บริหารในระดับหน่วยงานต่าง ๆ จึงให้ความสำคัญเกี่ยวกับความรับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์ และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่มีรูปแบบ แม้แต่ผู้เชี่ยวชาญตามหน้าที่ก็จะต้องเข้าใจแนวความคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์พื้นฐานด้วยเช่นกัน

คำว่า กลยุทธ์ มาจากภาษาอังกฤษว่า Strategy ซึ่งมาจากภาษากรีกว่า Strategos มีรากศัพท์มาจากผสมคำว่า Stratos หมายถึง Army หรือ กองทัพ กับคำว่า Agein หมายถึง Lead หรือ นำหน้า จึงมีความหมายว่า Leading the total organization หรือ การนำทางให้หน่วยงานโดยภาพรวม ซึ่งมีนัยทั้งเชิงจุดมุ่งหมายและวิธีการว่า ต้องการจะทำอะไรให้สำเร็จ และทำอย่างไร

## ความหมายของการบริหารงานเชิงกลยุทธ์

การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์ในกระบวนการซึ่งรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุมกลยุทธ์ตลอดจนการประเมินผลกลยุทธ์ ในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์มุ่งที่การประสมประสาน การจัดการ การตลาด การเงิน การบัญชี การผลิต การดำเนินงาน การวิจัยและการพัฒนาระบบข้อมูล เพื่อให้บรรลุผลความสำเร็จตามภารกิจของหน่วยงาน

## ขั้นตอนในการบริหารงานเชิงกลยุทธ์

การบริหารงานเชิงกลยุทธ์นั้น เป็นการวิเคราะห์งานเชิงกลยุทธ์ ที่ต้องทำไว้ล่วงหน้าและต้องมีการพัฒนาที่เหมาะสม กำหนดกระบวนการเปลี่ยนแปลงให้เป็นแผนซึ่งได้ผลลัพธ์ ส่วนการปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นกระบวนการกำหนดแผนการปฏิบัติงานให้มองเห็นความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นจริง ซึ่งมีขั้นตอนอยู่ ๓ ขั้นตอน ดังนี้

### ขั้นตอนที่ ๑ การวิเคราะห์สถานการณ์ในงานเพื่อการบริหารงาน จะประกอบไปด้วย

๑. การวิเคราะห์สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ เป็นพื้นฐานของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ในขั้นนี้มีการวิเคราะห์งานเชิงกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย

๑.๑ การกำหนดจุดมุ่งหมาย จุดมุ่งหมาย หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานต้องการไปให้ถึงในอนาคต จุดมุ่งหมายสามารถกำหนดได้ ๔ ประการ คือ ๑. วิสัยทัศน์ ๒. ภารกิจ ๓. เป้าหมาย ๔. วัตถุประสงค์ โดยมีการจัดลำดับจากเจาะจงน้อยที่สุด คือ วิสัยทัศน์ไปยังเจาะจงมากที่สุด คือ วัตถุประสงค์ ทั้ง ๔ ประการเป็นแนวทางที่สำคัญของกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ จากแนวความคิดอย่างกว้างไปยังการกำหนดกลยุทธ์การบริหาร เพื่อกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะอย่าง

๑.๒ วิสัยทัศน์ หมายถึง เป้าหมายที่มีลักษณะกว้างขวางซึ่งเป็นความต้องการในอนาคต โดยไม่ได้กำหนดวิธีการไว้ วิสัยทัศน์เป็นการสร้างความคิดโดยการใช้คำถาม ซึ่งมักจะเป็นคำถามที่ถามถึงสิ่งที่ดีที่สุด ยิ่งใหญ่ที่สุด บริการที่ดีที่สุด เป็นต้น ส่วนการกำหนดวิสัยทัศน์ของหน่วยงานจะเป็นข้อความทั่วไปซึ่งกำหนดทิศทาง ข้อความภารกิจ เป็นข้อความซึ่งกำหนดส่วนประกอบของวิสัยทัศน์ ควรจะอธิบายถึงรายละเอียดของหน่วยงาน ขอบเขตของการปฏิบัติ ความต้องการของตลาดและค่านิยมเบื้องต้นของหน่วยงาน ดังตัวอย่างว่า มุ่งสู่ความเป็นมหาวิทยาลัยระดับนานาชาติ

๑.๓ ข้อความภารกิจ ภารกิจ เป็นพื้นฐานของการกำหนดการจัดลำดับกลยุทธ์ แผนงาน และการออกแบบงาน ในจุดเริ่มต้นของการออกแบบงานการบริหารนั้น โดยการออกแบบโครงสร้างการบริหารไม่มีสิ่งใดง่ายหรือปรากฏชัดเจนที่จะทราบว่างานธุรกิจของหน่วยงานคืออะไร ภารกิจหน่วยงานเป็นข้อความที่เกี่ยวกับการกำหนดกิจกรรมของหน่วยงานและลักษณะงานของงานธุรกิจ ข้อความภารกิจเป็นการระบุจุดมุ่งหมายซึ่งแสดงความแตกต่างของธุรกิจหนึ่งจากธุรกิจหนึ่งที่คล้ายคลึงกันหรือทำธุรกิจเดียวกัน ข้อความภารกิจจะระบุขอบเขตการปฏิบัติการของธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และตลาด คำถามพื้นฐานซึ่งผู้กำหนดกลยุทธ์ต้องเผชิญ คือ ธุรกิจของเราคืออะไร ข้อความภารกิจที่ชัดเจนจะอธิบายถึง

ค่านิยมและลำดับความสำคัญต่าง ๆ ของหน่วยงาน การพัฒนาข้อความภารกิจขึ้นอยู่กับผู้กำหนดกลยุทธ์ เพราะต้องคิดเกี่ยวกับลักษณะและขอบเขตของการปฏิบัติการในปัจจุบัน เพื่อประเมินการมุ่งใจที่มี ศักยภาพของตลาดและกิจกรรมในอนาคต ข้อความภารกิจจะกำหนดทิศทางในอนาคตของหน่วยงาน ตัวอย่างข้อความภารกิจต่าง ๆ ดังนี้ ๑. เราต้องการประสบความสำเร็จอย่างสูง ๒. เป็นหน่วยงานที่มี นวัตกรรมและเป็นกิจการที่เอาตัวรอดได้ ๓. เป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี ๔. มีผลผลิตและบริการที่มีคุณภาพ ซึ่งสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการที่เหนือกว่า ๕. เรามุ่งที่ความเจริญเติบโตและก้าวหน้า ๖. พัฒนารูปร่างใหม่จากเทคโนโลยีและการจัดหาปัจจัยการผลิต ๗. ธุรกิจของเราเป็นที่รู้จักในด้านคุณภาพ ๘. พนักงานมีชีวิตการทำงานที่ท้าทาย มีความกระตือรือร้นได้รับรางวัลจากบรรยากาศที่เป็นมิตรจาก การทำงานเป็นทีม และยอมรับนวัตกรรม มีความรับผิดชอบต่อสังคม และสร้างประโยชน์ต่อสังคม ดังเช่น การจัดเตรียมนักศึกษาเพื่อมีส่วนร่วมในสังคม และเป็นกำลังแรงงานที่สามารถแข่งขันใน เศรษฐกิจระดับโลก ในด้านกระบวนการเรียนรู้มหาวิทยาลัยจะจัดหาทุนเพื่อพัฒนาการเรียนการสอน และการวิจัย นอกจากนี้ยังให้ความร่วมมือกับนายจ้างเพื่อพัฒนาทักษะสำหรับพนักงานให้มีศักยภาพ การสร้างความสามารถทางการแข่งขันของธุรกิจในห้องถิ่น โดยการจัดหาหลักสูตรการศึกษาที่ต่อเนื่อง และบริการให้คำแนะนำเกี่ยวกับศูนย์พัฒนาธุรกิจขนาดย่อม นอกจากนี้ในแต่ละคณะจะให้ความ ร่วมมือกับชุมชนและสมาคมเพื่อพัฒนาความเป็นมืออาชีพ

๑.๔ วัตถุประสงค์ หมายถึง เป้าหมายในระยะสั้นที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจง ซึ่งเป็นผลลัพธ์ ที่สามารถวัดได้ ลักษณะวัตถุประสงค์จะเกี่ยวข้องในประเด็นดังนี้ ๑. อาจเป็นได้ทั้งวัตถุประสงค์การเงิน และไม่ใช้การเงิน ๒. เป็นเป้าหมายที่ต้องใช้ความพยายาม ๓. การกำหนดวัตถุประสงค์จะต้องเกี่ยวข้องกับเวลา ๔. วัตถุประสงค์จะเป็นทางเลือกที่มีเหตุผล ๕. วัตถุประสงค์จะลดข้อขัดแย้ง ๖. วัตถุประสงค์ สามารถวัดได้ ดังนั้น วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ คือ การจัดการตามเป้าหมาย ซึ่งกำหนดความแข็งแกร่ง ของตำแหน่งธุรกิจโดยส่วนรวมของหน่วยงาน และความแข็งแกร่งทางการแข่งขัน เช่น เป็นมหาวิทยาลัย ชั้นนำซึ่งมีส่วนครองตลาด ๑ ใน ๓ ในทุกส่วนของตลาดที่มหาวิทยาลัยให้บริการอยู่

๑.๕ นโยบายของหน่วยงาน ประกอบด้วยข้อเสนอแนะอย่างกว้างขวางที่กำหนดขึ้น เพื่อช่วยเหลือผู้บริหารพิจารณาเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ตลอดจนกำหนดการปฏิบัติการ และกลยุทธ์ในการควบคุม คำถามสำคัญในการกำหนดนโยบายที่ใช้ในสถานการณ์ทั่วไป คือ ๑. ธุรกิจ ในปัจจุบันอยู่ที่ไหน ๒. ธุรกิจต้องการไปที่ไหน ๓. ธุรกิจจะไปถึงสิ่งนั้นได้อย่างไร นโยบายจะระบุ ถึงลักษณะอย่างกว้างเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตลอดจนกำหนดการปฏิบัติการและ

การควบคุมกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ นโยบายส่วนใหญ่มีลักษณะกว้างและมีผลกระทบที่สำคัญในหน่วยงานแต่จะไม่มีขอบเขตผลกระทบภายในหน่วยงาน มีการออกแบบเพื่อช่วยตัดสินใจตลอดจนมีเงื่อนไขที่เฉพาะเจาะจง นโยบายจะช่วยให้สมาชิกหน่วยงาน ผู้บริหาร ผู้จัดการขั้นต้นใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจ เช่น ผลผลิตซึ่งให้ผลตอบแทนจากการลงทุนอย่างต่ำ ๑๕ % จะได้รับการพิจารณาให้เป็นสายผลผลิตที่มีอยู่

๒. การวิเคราะห์ SWOT การบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับการบริหารจุดแข็งและจุดอ่อนภายในหน่วยงานให้เหมาะสมกับโอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอก มีรายละเอียดดังนี้

๒.๑ โอกาสและอุปสรรคภายนอก สิ่งสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์คือโอกาสและอุปสรรค หมายถึง ลักษณะด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ สิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ การเมือง กฎหมาย รัฐบาล เทคโนโลยีและแนวโน้มทางการแข่งขัน และเหตุการณ์ซึ่งสามารถสร้างประโยชน์หรืออันตรายให้กับหน่วยงานได้ในอนาคต โอกาสและอุปสรรคที่อยู่เบื้องหลังการควบคุมของหน่วยงานจะเป็นโอกาสและอุปสรรคที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น มหาวิทยาลัยเปิดหลักสูตรระยะสั้น มีโอกาสจากผู้ให้บริการหันมานิยมใช้บริการมากขึ้น เพราะใช้เวลาสั้น ตั้งอยู่ใกล้ที่อยู่อาศัย มีความสะดวก ทันสมัย แต่ขณะเดียวกันมีอุปสรรคคือ หน่วยงานในลักษณะเดียวกันหันมาเปิดหลักสูตรคล้ายกันมากขึ้น ทำให้มีคู่แข่ง

๒.๒ จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน เป็นกิจกรรมที่สามารถควบคุมได้ภายในหน่วยงานซึ่งทำให้มีลักษณะที่ดีหรือไม่ดี ประกอบด้วยฝ่ายการจัดการ การตลาด การเงิน การบัญชี การผลิต การปฏิบัติการ การวิจัยและการพัฒนา ระบบข้อมูล กิจกรรมในระบบข้อมูลคอมพิวเตอร์ของธุรกิจเหล่านี้จะมีจุดแข็งหรือจุดอ่อนเกิดขึ้น กระบวนการกำหนดและประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของหน่วยงานเป็นกิจกรรมที่สำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ หน่วยงานจะสามารถใช้จุดแข็งกำหนดเป็นกลยุทธ์และในขณะเดียวกันก็ปรับปรุงจุดอ่อน จุดแข็งและจุดอ่อนนั้นจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่งกัน กล่าวคือ ถ้าเหนือกว่าคู่แข่งกันถือว่าเป็นจุดแข็ง และถ้าด้อยกว่าคู่แข่งกันถือเป็นจุดอ่อน เช่น มหาวิทยาลัยมีจุดแข็งคือภาพพจน์ชื่อเสียงดี เป็นที่รู้จักของผู้ใช้บริการทั่วไป มีสาขามากอยู่ในแหล่งชุมชนและกระจายไปทั่วประเทศ ในขณะเดียวกันมีจุดอ่อนด้วย เช่น การบริหารงาน เนื่องจากมีสถานที่ตั้งอยู่ห่างไกล และขาดผู้เชี่ยวชาญบางสาขา

**ขั้นตอนที่ ๒** การวางแผนเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นแผนที่สำคัญ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และตอบสนองวิสัยทัศน์และภารกิจของหน่วยงาน กลยุทธ์จะระบุถึงรูปแบบการตัดสินใจที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและสอดคล้องกัน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน การจัดสรรทรัพยากรเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายเหล่านี้ในระดับหน่วยงาน การรับรู้ของกิจการเกี่ยวกับข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน การกำหนดวัตถุประสงค์ เชิงกลยุทธ์และการกำหนดกลยุทธ์ ผู้กำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานจะสำรวจข้อมูลเกี่ยวกับภารกิจ วิสัยทัศน์ เป้าหมาย นโยบาย สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การวางแผนเชิงกลยุทธ์จะประกอบด้วยระดับต่าง ๆ ดังนี้

ระดับที่ ๑ กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน เป็นกระบวนการกำหนดลักษณะทั้งหมดและจุดมุ่งหมายของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับคำถามที่ว่าหน่วยงานทำกิจการอะไรอยู่ หน่วยงานทั้งหมดควรเป็นอย่างไร ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและสายผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่เป็นอย่างไร ซึ่งหน่วยงานต้องการกระจายกิจการ การเจาะตลาดและการร่วมลงทุนจะขยายกิจการเพิ่มขึ้น ซึ่งมีเหตุผลที่สังเกตได้หลายประการที่ผู้บริหารสามารถใช้เป็นเกณฑ์ในการเลือกกระจายกิจการที่เหมาะสมที่สุดและขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญที่เป็นเอกลักษณ์ในหน้าที่ที่สำคัญที่เรียกว่า ความสามารถหลักที่แตกต่าง ประกอบด้วย

ขั้นที่ ๑ ขั้นตอนปัจจัยนำเข้า ระดับการวางแผนเชิงกลยุทธ์มีการประเมินดังนี้

๑. การประเมินปัจจัยภายในว่า ปัจจัยใดเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนที่หน่วยงานสามารถแสวงหาโอกาสทางกิจการและหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งเรียกว่า การวิเคราะห์หน่วยงาน เพื่อให้เข้าใจในทรัพยากรที่อยู่ในหน่วยงาน การประเมินปัจจัยภายในทำโดยการวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า คือ การเชื่อมโยงของกิจการต่าง ๆ ที่สร้างคุณค่าให้แก่หน่วยงาน เริ่มต้นจากปัจจัยนำเข้าและสิ้นสุดที่ผลผลิตและการวิเคราะห์ปัจจัยภายในตามสายงาน เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยการพิจารณาแต่ละสายงานภายในหน่วยงานว่าแต่ละสายงานมีข้อดีข้อด้อยอย่างไร และแต่ละสายงานมีการทำงานสอดคล้องหรือใช้ทรัพยากรร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานมากน้อยเพียงใด

๒. การประเมินปัจจัยภายนอก เป็นการตรวจสอบ ประเมินและกรองปัจจัยหรือข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อหน่วยงาน มี ๒ แนวทาง คือ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกทั่วไปที่มีผลกระทบต่อหน่วยงานในระยะยาว ได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมืองและกฎหมาย สภาพ

สังคม และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงปฏิบัติการ เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยที่กระทบโดยตรงต่อกิจการที่หน่วยงานนั้นประกอบกิจการอยู่

๓. โครงร่างการแข่งขัน จะแสดงถึงคู่แข่งหลักของหน่วยงาน โดยเฉพาะจุดแข็งและจุดอ่อน และความสัมพันธ์ของตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ของหน่วยงาน ผู้นำนักและคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมในโครงร่างการแข่งขันที่สำคัญสิ่งแรก คือ ความกว้างขวางของข้อมูลเพื่อการประเมินและคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมเพื่อความอยู่รอดของหน่วยงานสามารถเปรียบเทียบหน่วยงานอื่นได้

ขั้นที่ ๒ ขั้นตอนการจับคู่เพื่อหาหรือเป็นกลยุทธ์ทางเลือกที่ดีที่สุด

๔. เมื่อหน่วยงานได้วิเคราะห์ข้อมูลจากปัจจัยนำเข้าแล้ว ทำให้ทราบเกี่ยวกับอุปสรรค โอกาส จุดอ่อน จุดแข็งและความสามารถในการแข่งขัน นำมาจับคู่ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างอุปสรรคและโอกาสกับจุดอ่อนและจุดแข็งจะแสดงถึงกลยุทธ์ทางเลือกที่อยู่ในตำแหน่งโอกาสซึ่งจะทำให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จได้

๕. ตำแหน่งกลยุทธ์และการประเมินการปฏิบัติ ที่แสดงการประเมินตำแหน่งของกิจการ โดยถือเกณฑ์การประเมินจากปัจจัยภายในประกอบด้วยจุดแข็งทางการเงินและข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน และปัจจัยภายนอกประกอบด้วยความมั่นคงทางสภาพแวดล้อมและจุดแข็งทางการกิจการ

๖. กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากร และกลุ่มที่ปรึกษาเจ้านาย เป็นการค้นหาส่วนประสมของการลงทุนที่ดีที่สุดจากบรรดาโอกาสที่เป็นทางเลือกของกิจการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ความสัมพันธ์และตำแหน่งของแต่ละกิจการภายในหน่วยงาน เพื่อสร้างส่วนประสมที่สามารถบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานให้ได้ดีที่สุด กลยุทธ์นี้จะเป็นกิจกรรมของหน่วยงานซึ่งเกี่ยวข้องกับวิธีการจัดสรรทรัพยากร การใช้กลยุทธ์นี้ผู้บริหารต้องวิเคราะห์กลุ่มหน่วยงานที่มีจุดแข็ง ที่มีข้อได้เปรียบในบรรดากิจการ และให้มีการประสานงานที่ดีขึ้นเกี่ยวกับเป้าหมายและกลยุทธ์ของหน่วยงานที่มีจุดแข็งจะช่วยให้ผู้บริหารได้เปรียบเทียบความแตกต่างของกิจการและตัดสินใจถึงวิธีการจัดสรรทรัพยากรให้ส่วนกิจการเหล่านั้น เทคนิคที่สำคัญ คือ การเจริญเติบโตและส่วนครองตลาด

๗. การประเมินปัจจัยภายใน - การประเมินปัจจัยภายนอก เป็นการประเมินความสัมพันธ์ระหว่างการประเมินปัจจัยภายในและการประเมินปัจจัยภายนอก ดังนั้น แกนนอนแทนค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมของปัจจัยภายในมี ๓ ระดับ คือ เข้มแข็ง ปานกลางและอ่อนแอ ส่วนแกนตั้งแทนคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมของปัจจัยภายนอกมี ๓ ระดับ คือ ต่ำ ปานกลางและสูง ปัจจัยภายใน-ภายนอกจะมีการ

แบ่งช่องตารางออกเป็น ๙ ช่อง โดยเน้นวิธีใช้กับหน่วยงานที่มีหลายส่วนงาน ขนาดของวงกลมแต่ละวงจะหมายถึงร้อยละของยอดผลผลิตของแต่ละส่วนงานและเส้นของวงกลมที่ระบาย หมายถึง ร้อยละของแต่ละส่วนงานและเส้นของวงกลมที่ระบาย หมายถึง ร้อยละของกำไรของส่วนงานนั้น ๆ ที่กล่าวถึงส่วนที่แตกต่างกันระหว่างปัจจัยภายใน-ภายนอก คือกำไรของส่วนงานนั้น ๆ ที่กล่าวถึงส่วนที่แตกต่างกันระหว่างปัจจัยภายใน-ภายนอก คือ แกนของตารางต่างกัน ความต้องการรายละเอียดของข้อมูลและนโยบายเชิงกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน

๘. กลยุทธ์หลัก เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดการปฏิบัติที่สำคัญเอาไว้ ซึ่งจะช่วยให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมายได้ เมื่อมีการเลือกและปฏิบัติตามกลยุทธ์หลัก ผู้บริหารต้องพยายามปรับปรุงหรือรักษาการทำงานของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย การสร้างโอกาสจากสภาพแวดล้อมและจุดแข็งจากภายใน ในขณะที่เดียวกันต้องพยายามลดอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกและจุดอ่อนจากภายในให้ต่ำสุด กลยุทธ์หลักมี ๓ กลยุทธ์ เมื่อกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงานแล้ว ผู้บริหารต้องเลือกแผนหลัก ๓ ประการสำหรับทิศทางของหน่วยงาน คือ ความเจริญเติบโต ความคงที่ และการตัดทอนให้น้อยลง

ขั้นที่ ๓ ขั้นตอนการตัดสินใจ เมื่อหน่วยงานได้เก็บรวบรวมข้อมูลทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก นำมาวิเคราะห์ตามขั้นตอนที่ ๑ แล้วสร้างเป็นข้อมูลปัจจัยภายนอกและภายในและข้อมูลโครงการแข่งขัน จากนั้นก็นำข้อมูลต่าง ๆ มาจับคู่กัน โดยอาศัยปัจจัยทั้งภายในและภายนอกแล้วสร้างเป็นข้อมูลการวิเคราะห์ได้แก่ ๑. ข้อมูลอุปสรรค-โอกาส-จุดอ่อน-จุดแข็ง ๒. ข้อมูลตำแหน่งกลยุทธ์และการประเมินการปฏิบัติ ๓. กลยุทธ์การจัดสรรทรัพยากรที่ใช้เป็นข้อมูลปรึกษาเจ้านาย ๔. ข้อมูลการประเมินปัจจัยภายใน-ภายนอก ๕. ข้อมูลกลยุทธ์หลัก ในขั้นตอนที่ ๓ นี้ หน่วยงานจะต้องตัดสินใจว่าจะใช้กลยุทธ์ใด โดยจะต้องประเมินทางเลือกของกลยุทธ์จากปัจจัยภายในโดยพิจารณาที่จุดแข็งจุดอ่อน และพิจารณาปัจจัยภายนอกดูที่โอกาส อุปสรรค โดยใช้ข้อมูลการวางแผนกลยุทธ์เชิงปริมาณเป็นเครื่องมือในการตัดสินใจ

๙. ข้อมูลที่ให้การวางแผนกลยุทธ์เชิงปริมาณ นอกจากการวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับหน่วยงานด้วยเครื่องมือดังกล่าวมาแล้ว ก็อาจใช้ข้อมูลความดึงดูดของกิจกรรม-ตำแหน่งกิจการ และข้อมูลวงจรชีวิตตลาด-จุดแข็งของการแข่งขันมาใช้ในการวิเคราะห์ได้เช่นกัน

ระดับที่ ๒ กลยุทธ์ระดับกิจการ การสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน กลยุทธ์ที่กิจการใช้ในการแข่งขันโดยตรงกับคู่แข่งในตลาด มีส่วนสำคัญ ๓ ส่วน คือ ๑. เน้นถึงการอภิปรายส่วนประกอบสำคัญ

ของข้อได้เปรียบในการแข่งขัน คือ กลยุทธ์ความแตกต่าง กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และกลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว ๒. เน้นถึงความสัมพันธ์ระหว่างการมุ่งเฉพาะส่วนของตลาดขนาดเล็ก และรูปแบบของข้อได้เปรียบในการแข่งขัน และ ๓. เน้นถึงขั้นตอนของโมเดลวงจรชีวิตของตลาดและพิจารณาวิธีการบริหารกลยุทธ์เพื่อสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันที่แตกต่างกันในแต่ละขั้นตอนของวงจรชีวิตของตลาดประกอบด้วย

๑. ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน หน่วยงานที่ประสบผลสำเร็จในการแข่งขันจะต้องยึดข้อได้เปรียบที่มีความสัมพันธ์กับการแข่งขันทำได้ โดยการสร้างความแตกต่างให้ดีเด่นกว่าคู่แข่ง หรือใช้กลยุทธ์การเลือกกำหนดให้ต้นทุนการผลิตที่ต่ำกว่า ซึ่งมีผลต่อการกำหนดราคาได้ หรือการแสวงหาข้อได้เปรียบในการแข่งขันด้านการสร้างความแตกต่างนั้น หน่วยงานต้องพยายามสร้างผลผลิตและหรือการบริการในลักษณะที่ไม่เหมือนใคร เพื่อให้เกิดคุณค่าที่สูงขึ้นแก่ผู้ใช้บริการในด้านรูปลักษณะของผลผลิต การติดตามภายหลัง ภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนาและนวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยี

๒. ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน โดยที่หน่วยงานที่ฐานะทางต้นทุนต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ซึ่งเกี่ยวกับการนำเสนอผลผลิตที่ไม่เสริมแต่งเติม เป็นเป้าหมายโดยมุ่งไปสู่ผู้ใช้บริการกลุ่มใหญ่ ซึ่งเป็นสิ่งจูงใจผู้ใช้บริการเพิ่มขึ้น

๓. การปรับตัวที่รวดเร็ว หมายถึง การมีความคล่องตัวต่อการตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ ไม่ว่าจะเป็นการนำเสนอสินค้าใหม่ การปรับปรุงสินค้า หรือแม้แต่การตัดสินใจของการบริหาร ผู้บริหารในธุรกิจปัจจุบันจำนวนมากรู้ว่า การเป็นผู้นำด้านต้นทุนหรือการเสนอสินค้าที่มีลักษณะพิเศษ เป็นสิ่งที่ไม่เพียงพอเสียแล้ว พวกเขาต้องสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ด้วยการตอบสนองที่ช้ากว่าคู่แข่งอาจทำให้ผู้ใช้บริการไปใช้ทางเลือกอื่น ข้อได้เปรียบของการตอบสนองอย่างรวดเร็วมีหลายลักษณะ คือ การพัฒนาสินค้าใหม่ สินค้าที่ผลิตตามคำสั่งของลูกค้า การปรับปรุงสินค้าเดิมที่ยังจำหน่ายอยู่ การส่งมอบสินค้าตามคำสั่งซื้อ การปรับความพยายามทางการตลาดและการตอบคำถามของผู้ซื้อ การปรับความพยายามทางการตลาด และการตอบคำถามของลูกค้า

๔. การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน หรือการมุ่งที่ลูกค้ากลุ่มเล็ก หมายถึง ขอบเขตซึ่งหน่วยงานเน้นการตลาดอยู่ในวงจำกัดที่แคบ หรือเป็นส่วนตลาดขนาดเล็ก ซึ่งการมุ่งตลาดเฉพาะส่วนเพียงอย่างเดียว ไม่สามารถสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันได้ แต่การมุ่งที่ตลาดเฉพาะส่วนจะเป็นพื้นฐานที่มีผลกระทบต่อความสามารถของบริษัทในการดำเนินการของข้อได้เปรียบในการแข่งขัน ในเรื่องกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง และกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน



ระดับที่ ๓ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ หมายถึง การมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้ข้อจำกัดของกลยุทธ์ระดับบริษัทและระดับธุรกิจ โดยหน่วยงานตามหน้าที่ จะรับผิดชอบในการพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่เพื่อให้มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่กำหนดไว้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ การสร้างคุณค่าในสายตาของลูกค้า ประกอบด้วย

๑. การตลาดที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของการกำหนดกลยุทธ์มี ๒ ตัวแปรที่สำคัญ คือ ๑. การแบ่งส่วนตลาด ๒. การกำหนดตำแหน่งผลผลิต ทั้ง ๒ ประการนี้เป็นสิ่งสำคัญมากในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ตัวอย่างของการตัดสินใจทางการตลาด ต้องอาศัยนโยบายที่เป็นทางเลือกในการตัดสินใจ ดังนี้ การใช้ผู้จัดจำหน่ายเพียงรายเดียวหรือหลายราย การใช้การโฆษณาทางสื่อมากหรือน้อยหรือไม่ใช้ เพื่อกำหนดหรือไม่กำหนดส่วนครองตลาดของธุรกิจกับลูกค้ารายใดรายหนึ่ง เพื่อให้เป็นผู้นำหรือผู้ตามด้านราคา เพื่อเสนอการรับประกันอย่างสมบูรณ์หรือมีขอบเขตจำกัด และเพื่อให้รางวัลแก่พนักงานขายโดยใช้เกณฑ์คอมมิชชั่นหรือเงินเดือนร่วมกับคอมมิชชั่น

๒. การปฏิบัติการ คือ หน้าที่การผลิต/การปฏิบัติการของธุรกิจประกอบด้วย กิจกรรมซึ่งปัจจัยนำเข้าเป็นสินค้าและบริการ การจัดการผลิตหรือการปฏิบัติการจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรสภาพและผลผลิตที่แตกต่างจะเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมและตลาด การปฏิบัติการการผลิตจะเปลี่ยนแปลงปัจจัยนำเข้าต่าง ๆ เช่น วัตถุดิบ แรงงาน เงินทุน เครื่องจักร สิ่งอำนวยความสะดวก สินค้าใช้ประกอบ เป็นสินค้าและบริการสำเร็จรูป

๓. การวิจัยและการพัฒนา เป็นประเด็นสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ ทุกหน่วยงานต้องมีภาระที่จะพัฒนาผลผลิตใหม่และปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิม วิธีที่ทำให้การกำหนดกลยุทธ์มีประสิทธิภาพ พนักงานและผู้จัดการแผนก R&D จะทำงานต่าง ๆ ประกอบด้วยการใช้เทคโนโลยีที่ล้ำซับซ้อน การปรับกระบวนการสู่วัตถุดิบในท้องถิ่น การปรับกระบวนการสู่ตลาดท้องถิ่น และการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับรสนิยมและลักษณะเฉพาะอย่างของลูกค้า กลยุทธ์ต่าง ๆ เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การเจาะตลาด และการกระจายธุรกิจจากจุดศูนย์กลางที่ต้องการให้ผลิตภัณฑ์ใหม่มีการพัฒนาและผลิตภัณฑ์เก่ามีการปรับปรุง

๔. การเงินการบัญชี เมื่อสำรวจวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินแล้ว จำเป็นต้องพิจารณาเพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์เกี่ยวกับการจัดหาเงินทุนที่ต้องการ การพัฒนางบการเงิน การจัดเตรียมงบประมาณการเงิน และการประเมินคุณค่าของธุรกิจ ตัวอย่างการตัดสินใจซึ่งต้องอาศัยนโยบายการเงิน/การบัญชี คือ การเพิ่มเงินทุนจากหนี้สินระยะสั้น หนี้สินระยะยาว หุ้นสามัญหรือหุ้นบุริมสิทธิ ควรซื้อหรือเช่า

สินทรัพย์คงที่ การพิจารณาอัตราส่วนการจ่ายเงินปันผลที่เหมาะสม ควรใช้ระบบบัญชีแบบนำเข้าก่อน-นำออกไปใช้ก่อน หรือระบบการนำเข้าทีหลัง-นำออกไปใช้ก่อน หรือระบบมูลค่าตลาดเพื่อขยายเวลาสำหรับลูกหนี้การค้า เพื่อกำหนดส่วนลดที่เป็นเปอร์เซ็นต์ภายในช่วงระยะเวลาที่กำหนดให้ เพื่อพิจารณาถึงจำนวนของเงินสดในมือที่ต้องมีไว้

๕. การจัดซื้อ มุ่งไปสู่การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ขาย โดยต้นทุนของสินค้าซื้อและวัตถุดิบซื้อจะมาสูงเกินต้นทุนสินค้าที่ขายทั้งหมด ค่าใช้จ่ายประเภทดังกล่าวนี้มีความสำคัญเชิงกลยุทธ์อย่างเห็นได้ชัด และธุรกิจกำลังค้นหาประโยชน์จากการปรับแนวทางใหม่ ๆ เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อการจัดซื้อซึ่งผลลัพธ์ที่ค้นพบ คือ การสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขาย การจัดซื้อแบบดั้งเดิมมักเน้นการมีแหล่งจำหน่ายสินค้าหรือวัตถุดิบหลายแหล่ง และทำสัญญาจัดหาสินค้าหรือวัตถุดิบ โดยใช้พื้นฐานของการประมูลราคาเพื่อให้เกิดการแข่งขันกันระหว่างผู้ขายหลายแหล่ง

๖. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรมนุษย์ของธุรกิจ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการจัดหาบุคคล การฝึกอบรมและการพัฒนาบุคคล การจ่ายค่าตอบแทน สุขภาพและความปลอดภัย ซึ่งจะทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีภายในหน่วยงาน

### ขั้นตอนที่ ๓ การปฏิบัติตามกลยุทธ์และการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ประกอบไปด้วย

๑. กลยุทธ์การประสมประสานกันต้องพิจารณาจาก การประสานงานข้ามระหว่างหน้าที่ การรวมกิจกรรมข้ามระหว่างหน่วยธุรกิจ และการรวมปฏิบัติการของบริษัทระหว่างประเทศ บริษัทข้ามชาติที่ปฏิบัติการอยู่ในประเทศต่าง ๆ เริ่มให้ความสนใจจะให้หน่วยธุรกิจของตนมีการพึ่งพากันมากขึ้นสำหรับสินค้า ทรัพยากรและข้อมูลข่าวสาร นั่นคือ พื้นฐานของความถูกต้องของการรวมการปฏิบัติระดับโลก โดยการประสานงาน การหมุนเวียนของสินค้า มีการใช้อำนาจรวมศูนย์จำนวนน้อย ซึ่งจะช่วยให้บริษัทข้ามชาติมีประสิทธิภาพมากขึ้น และการรวมระดับโลก ทำให้บริษัทข้ามชาติสามารถที่จะย้ายทรัพยากรไปตามกำลังงานได้สำเร็จ แล้วป้องกันจุดอ่อน ทรัพยากรที่มีการเคลื่อนย้ายอาจจะเป็นทุน อุปกรณ์หรือความชำนาญ ในที่สุดหน่วยงานได้เห็นตัวอย่างจำนวนมากที่ได้รับประโยชน์จากการย้ายแนวคิด และความรู้ที่สะสมอยู่จากการประกอบการในประเทศต่าง ๆ เพื่อนำมาใช้อีกประการหนึ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีที่ใช้ปฏิบัติการในแต่ละประเทศในการพัฒนาสินค้า

๒. โครงสร้างองค์กร คือ การกระจายอำนาจหน้าที่และมอบอำนาจสู่พนักงาน จะมีลักษณะโครงสร้างหน่วยงานตามแนวนอนแบบกระจายอำนาจพนักงานจะสามารถพัฒนาคำตอบของตนเอง

และวางแผนงาน ตลอดจนสามารถตัดสินใจด้วยตนเองได้ การตัดสินใจแบบกระจายอำนาจใช้เวลาน้อย ได้รับความคิดใหม่ ๆ ได้ความคิดสร้างสรรค์ ได้แนวทางการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ผู้บริหารและพนักงานมีส่วนร่วมอย่างมากในการช่วยกันตัดสินใจและมีชั้นการบังคับบัญชาน้อยลง และโครงสร้างแนวตั้งแบบรวมอำนาจจะต้องปฏิบัติการสายการตามบังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่

๓. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการซึ่งผู้บริหารติดตามกิจกรรมและสมาชิกของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อประเมินว่ากิจกรรมนั้น ๆ ได้รับการปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่ เพื่อจะได้ทำการแก้ไขและปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของสมาชิกของหน่วยงาน ขั้นตอนการควบคุมเชิงกลยุทธ์ คือ ผู้บริหารกลยุทธ์จะต้องเลือกโครงสร้างของหน่วยงานและกลยุทธ์ของหน่วยงานที่จะเอื้อประโยชน์ในการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพที่สุดในการที่จะสร้างสรรค์คุณค่าให้กับลูกค้า และผู้บริหารกลยุทธ์จะต้องสร้างระบบการควบคุมที่จะติดตามและประเมินผล ตลอดจนมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงให้เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา

๔. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญยิ่งในการสร้างและปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมของหน่วยงานด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น โดยรู้ว่าการที่จะทำให้หน่วยงานประสบผลสำเร็จ จำเป็นที่จะต้องเกี่ยวข้องกับกิจกรรมสำคัญ คือ การกำหนดทิศทางของหน่วยงาน ทั้งทิศทางในด้านวิสัยทัศน์ในมุมมองที่กว้างและยุทธวิธีต่าง ๆ การออกแบบหน่วยงานซึ่งเป็นกิจกรรมที่เน้นการประเมินหน่วยงาน และถ้าจำเป็นก็จะต้องดำเนินการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้าง ระบบ และกระบวนการต่าง ๆ ของหน่วยงาน ที่จำเป็นต่อการก่อให้เกิดผลลัพธ์ และสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างประสบผลสำเร็จ และการปลูกฝังวัฒนธรรมของหน่วยงาน ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ผู้นำมีข้อผูกมัดต้องดำเนินการให้เป็นเลิศและคุณธรรมของหน่วยงาน เพื่อให้พนักงานมีวิสัยทัศน์ร่วมกันมีความสามารถสูงสุดและมีพฤติกรรมที่มีคุณธรรมอย่างเต็มที่

## เอกสารอ้างอิง

- นิตย์ สัมมาพันธ์. Leadership. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์, ๒๕๔๘.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์. Strategic planning. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์, ๒๕๔๖.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา. กรุงเทพฯ : อินโนกราฟฟิกส์, ๒๕๔๒.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพฯ : วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๔๘.