

การบริหารงานเชิงกลยุทธ์

พระสุวรนเมธาภรณ์, ผศ.

รองอธิการบดีฝ่ายวางแผนและพัฒนา

ในการดำเนินกิจการทุกอย่างของสังคมมนุษย์ ไม่มีสิ่งใดสำคัญกว่าการบริหารหรือการจัดการ เพราะมีความสำคัญต่อการอำนวยความสะดวกให้มนุษย์ทำงานได้โดยมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ แต่การบริหารนั้นจะต้องมียุทธวิธีในการดำเนินการด้วย ในขณะที่โลกย่างเข้าสู่สหัสวรรษใหม่ การเปลี่ยนแปลงรอบ ๆ ตัวเราได้เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและเกิดขึ้นตลอดเวลาองค์กรทั่วโลกต่างให้ความสำคัญแก่การตลาด เพื่อที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ การตลาดคือหัวใจของการดำเนินธุรกิจ ไม่ว่าผลิตภัณฑ์จะมีลักษณะและคุณภาพดีเลิศขนาดไหน ถ้าองค์กรธุรกิจมิได้ดำเนินหน้าที่ทางการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จก็ย่อมจะไม่บังเกิดขึ้น องค์กรธุรกิจดังกล่าวแน่นอนโดยเฉพาะสภาพแวดล้อมภายนอกในปัจจุบันนี้มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และเปลี่ยนแปลงมากกว่าแต่ก่อนเป็นอันมาก ผลกระทบที่มีต่อองค์กรจึงมีมากเป็นเงาตามตัว ด้วยเหตุนี้ การบริหารงานเชิงกลยุทธ์จึงเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง ที่จะเกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรและการนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติเพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรก้าวหน้าไปในทิศทางที่เหมาะสมและประสบความสำเร็จเหนือคู่แข่ง

ความเป็นมา

คำว่ากลยุทธ์ (Strategy) มาจากรากศัพท์ภาษากรีกว่า Strategia ซึ่งมีความหมายว่าศาสตร์และศิลป์ในการบังคับบัญชากองทัพหรือความเป็นแม่ทัพ (Generalship) ซึ่งเป็นศัพท์ทางการทหาร เนื่องจากตลอดช่วงเวลาของการพัฒนาอารยธรรมมนุษย์นั้น เราต่างต้องต่อสู้แย่งชิงทรัพยากรสำคัญในการดำรงชีวิตและการรักษาเผ่าพันธุ์ มนุษย์จึงต้องเรียนรู้และพัฒนาวิชาการในการต่อสู้ทำสงครามระหว่างกัน ซึ่งปัจจุบันการดำเนินธุรกิจไม่ต่างจากสงคราม ที่ผู้บริหารระดับสูงเปรียบเสมือนแม่ทัพที่ต้องเข้าใจสถานการณ์ในการรบแต่ละครั้ง การจัดการแข่งขันทางธุรกิจสมัยใหม่จึงนำหลักการรบในสงครามมาประยุกต์และศึกษา จึงเกิดวิชาด้านกลยุทธ์และการแข่งขันทางธุรกิจขึ้น ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์ธุรกิจ กลยุทธ์ผู้นำ กลยุทธ์ทางการเมือง กลยุทธ์การสงคราม กลยุทธ์การเจรจาต่อรอง กลยุทธ์การใช้ชีวิต แม้กระทั่งกลยุทธ์การเลี้ยงทารก ความหลากหลายนี้เป็นเครื่องสะท้อนให้เห็นว่า ปกติบุคคลทั่วไปในสังคมจะมีความสนใจและพยายามแสวงหาแนวทางในการดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การศึกษาด้านกลยุทธ์ในความหมายของการบริหารงาน ได้รับความสนใจจากทั้งประเทศ ในแถบตะวันตกและแถบตะวันออกมานาน ดังจะเห็นได้จากข้อเขียนที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ทางการเมือง การปกครอง และกลยุทธ์การศึกษาสงคราม เช่น Machiavelli (เจ้าผู้ครองนคร) แห่งอิตาลี ตำราพิชัยสงครามของซุนซวู (Sun Tzu) หรือพงศาวดารจีนเรื่องสามก๊ก เป็นต้น

การศึกษากลยุทธ์ธุรกิจในปัจจุบันสามารถนับได้ว่าเริ่มต้นจากการศึกษาแนวความคิดด้านการจัดการใหม่ ซึ่งเริ่มขึ้นในช่วงต่อของศตวรรษที่ ๑๙ และ ๒๐ ในสหรัฐอเมริกา และยุโรปตะวันตก ซึ่งในช่วงนั้นผู้บริหาร นักอุตสาหกรรม และนักวิชาการ ต่างให้ความสนใจในการศึกษาถึงการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานและเครื่องจักรให้สูงขึ้น เพื่อให้องค์กรสามารถผลิตสินค้าในปริมาณมาก โดยใช้ต้นทุนที่ต่ำหรือการประหยัดโดยขนาด (Economy of Scale) ส่งผลให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรอย่างเต็มที่ โดยที่แนวความคิดต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสมัยนั้นถูกนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กร ทำให้กิจการอุตสาหกรรมในสหรัฐอเมริกาพัฒนาขึ้นเป็นลำดับ เป็นที่ยอมรับว่าแนวความคิดด้านการจัดการธุรกิจสมัยปัจจุบันได้รับการวางรากฐานจากสหรัฐอเมริกา ดังจะเห็นได้จากประวัติศาสตร์ศึกษาด้านการบริหารธุรกิจสมัยใหม่ที่มีกจะกล่าวอ้างแนวความคิด สมมติฐาน และทฤษฎีของอเมริกันเป็นหลัก

แม้กระทั่งในปัจจุบันที่ปัจจัยแวดล้อมได้เปลี่ยนไป หลายประเทศได้เริ่มเข้ามามีบทบาทต่อแนวความคิดทางด้านการบริหารธุรกิจมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นประเทศแถบยุโรป ญี่ปุ่น หรือจีน แต่ต่างก็ยอมรับการบริหารงานที่เป็นระบบ (System Approach)

ความหมายของกลยุทธ์เชิงรุก

นักวิชาการได้ให้ความหมายกลยุทธ์ไว้จำนวนมากดังนั้นผู้วิจัยได้นำมาเป็นตัวอย่างเพื่อความเข้าใจดังต่อไปนี้

มิเชล ปีเตอร์ (Michel Porter) ได้เขียนในบทความเรื่องหนึ่งในวารสาร Business Review โดยระบุว่า กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) คือการสร้างความแตกต่าง (Being Different) โดยองค์กรจะต้องเลือกชุดของกิจกรรมที่แตกต่างจากสิ่งที่คู่แข่งทำเพื่อสร้างคุณค่าและความแตกต่างในสายตาของลูกค้า

ลิสส์ ดับเบิลยู รู และ เลิฟ เอล ไบอัน (Leslie W. Rue and Lloyd L. Byars) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์ หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ในทางการทหารได้แก่การรบ หรือการทำศึก แนวทางกลยุทธ์

เป็นขั้นตอนพื้นฐานทางการบริหารที่จะวางแผนกำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีการในการดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ กล่าวอีกนัยหนึ่ง ได้แก่ กลยุทธ์เป็นแนวทางการบริหารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

เดวิด อาร์ แฮมตัน (David R. Hampton) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนรวม แผนสรุป หรือการบูรณาการผสมผสานซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถเปรียบเทียบธุรกิจในการทำต่อสภาพแวดล้อมและสิ่งที่กำหนดขึ้นเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้วางกลยุทธ์เป็นวิธีการ (means) ที่ระบุขึ้นมาเพื่อให้องค์กรดำเนินงานบรรลุฐานะที่องค์กรต้องการโดยพิจารณาอิทธิพลของสภาพแวดล้อมที่องค์กรเป็นอยู่

วิลเฮน และ ฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger) ได้ให้ความหมาย กลยุทธ์ ไว้ว่า การตัดสินใจในการปฏิบัติการเพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานระยะยาว

ณัฐพันธ์ เขจรันท์ ได้ให้ความหมายของ กลยุทธ์ ว่า กลยุทธ์จะเป็นตัวกำหนดขอบเขตของวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์ที่ดีที่มีการนำไปปฏิบัติได้อย่างเชี่ยวชาญนั้น จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและทิศทาง โดยพนักงานทุกระดับสามารถรับรู้และเข้าใจได้

สรารวรรณ เรืองกัลป์วงศ์ และคณะ ให้ความหมาย กลยุทธ์ คือ ความคิด แผนงาน และการปฏิบัติที่เป็นแนวทางเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอันจะส่งผลให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สวัสดี เพชรโชติวงศ์ ให้ความหมายของกลยุทธ์ว่า กลยุทธ์ คือ เครื่องมือทางการตัดสินใจที่จะทำให้เรารู้ว่า เราควรทำอะไร ทำอย่างไร เมื่อไร จึงมีความเหมาะสมกับกาลเวลา กับสถานการณ์ และกับสภาพแวดล้อมรอบข้างที่เรากำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้น

ความสำคัญของกลยุทธ์

ภายใต้ความพยายามในการจัดการปัจจุบันมีความยุ่งยากและสลับซับซ้อน ความสำเร็จในวันนี้ อาจไม่สามารถนำไปใช้ได้ในอนาคตหรือการดำเนินงานที่เคยล้มเหลวในอดีตอาจนำกลับมาใช้ได้อีกครั้งในอนาคตก็ได้ ความไม่แน่นอนดังกล่าวทำให้ผู้บริหารไม่สามารถนิ่งเฉยได้ กลยุทธ์อยู่ในลักษณะที่มีการเตรียมพร้อมโดยมีการวางแผนไว้แล้ว หรืออยู่ในลักษณะอื่น เช่น อาจแฝงอยู่ในแผน นโยบาย หรือทิศทางองค์กร ก็ได้ การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีความสำคัญต่อการดำเนินงานในองค์กร ดังมีนักวิชาการได้กล่าวถึงความสำคัญไว้หลายท่าน เช่น

อนิวัช แก้วจำนง ได้กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์ได้ว่า

๑. ทำให้เกิดการกำหนดทิศทางองค์กร (Direction Setting) ทิศทางองค์กร ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา เป้าหมายและวัตถุประสงค์ การกำหนดทิศทางองค์กรที่เหมาะสมจะทำให้องค์กร มีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน

๒. ทำให้มีการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders) ผู้มีส่วนได้เสียหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ พนักงาน ผู้ถือหุ้น ประชาชน ลูกค้า คนกลาง การตลาดและ คู่แข่งขัน เป็นต้น ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรเหล่านี้ย่อมคาดหวังต่อองค์กรในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเมื่อได้รับในสิ่งที่คาดหวังก็จะให้การสนับสนุนองค์กรให้เจริญก้าวหน้า หากไม่ได้รับสิ่งที่คาดหวัง อาจมีการเคลื่อนไหวในรูปแบบต่างๆ ซึ่งเป็นอุปสรรคต่อองค์กรโดยอาจส่งผลให้องค์กรล้มเหลว ในการจัดการได้

๓. ทำให้องค์กรคำนึงถึงผลกระทบทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (Short-term and Long-term Advantage) จึงพบว่าองค์กรโดยทั่วไปจะต้องดำเนินงานให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่กำหนด เพื่อผลสำเร็จทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

๔. มีการมุ่งเน้นผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (Efficiency and Effectiveness) เพื่อใช้เป็นเกณฑ์การวัดผลสำเร็จขององค์กรมากขึ้น ทั้งนี้ ประสิทธิภาพเป็นการวัดผลโดยเปรียบเทียบ ผลที่ได้กับทรัพยากรทั้งหมดที่ได้ใช้ไปในการดำเนินงาน สำหรับประสิทธิผลเป็นการวัดผลการดำเนินงาน โดยเปรียบเทียบผลที่ได้รับจริงกับผลที่ได้มีการวางแผนไว้ล่วงหน้าโดยพยายามที่จะทำให้ผลที่ได้จริง เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ล่วงหน้า การดำเนินงานขององค์กรธุรกิจในปัจจุบันอาจมีความต้องการ ทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรืออาจต้องการเพียงเรื่องใดเรื่องหนึ่งก็ได้

อุทิศ ขาวเอียร ได้กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์ไว้ว่า

๑. สามารถบริหารอย่าง “รู้เขารู้เรา” ผู้บริหารจะได้ประโยชน์จากแผนกลยุทธ์ที่ช่วยบอก ล่วงหน้าให้ทราบถึงสภาพแวดล้อมที่สำคัญของผู้บริหารว่า ผู้บริหารและองค์กรต้องเผชิญกับสภาวะ แวดล้อมเช่นไรบ้าง เช่น จุดอ่อนจุดแข็งอะไรบ้าง มีโอกาส ภาวะคุกคาม หรืออุปสรรคอะไรบ้าง (ทำให้ ไม่ต้องบริหารแบบหลับหูหลับตา ไม่ต้องพะวักพะวงว่าไปทำงานกับองค์กรนี้ไม่รู้ว่าจะเตรียมใจรับ กับอะไรดี) ความมั่นใจของผู้บริหารที่รู้ล่วงหน้าสภาวะที่จะต้องเผชิญย่อมจะมีสูงกว่าการบริหารแบบ ไม่มีแผน และไม่รู้ว่าจะต้องเผชิญกับสภาวะอะไร

๒. แผนกลยุทธ์สามารถเป็นเครื่องมือช่วยนำทาง เป็นเข็มทิศการบริหารให้เห็นทิศทาง (วิสัยทัศน์) และแนวทางหลักการบริหาร (พันธกิจ) ตลอดจนได้รู้ว่าจะต้องบริหารเรื่องสำคัญด้านใดให้บรรลุจนเกิด ผลลัพธ์อะไรแค่ไหน เพียงไร (พันธกิจ) อย่างเป็นรูปธรรม

๓. แผนกลยุทธ์ยังช่วยชี้ให้ผู้บริหารทราบว่า โครงการใดบ้างที่เป็นโครงการเชิงกลยุทธ์ ที่ในทางปฏิบัติแล้วจะนำองค์กรไปสู่สถานะที่ดีกว่าในปัจจุบัน แผนกลยุทธ์ยังสามารถบอกผู้บริหารให้รู้ล่วงหน้าว่า ระหว่างการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารควรเร่งปรับปรุงกระบวนการทำงานด้านใดบ้างเพื่อให้สามารถเร่งรัดกระบวนการทำงานได้

สตีเฟน จี เฮนส์ (Stephen G. Haines) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์ไว้ว่า

๑. สามารถจัดรูปแบบการประเมินผลที่มีคุณภาพ มีความเฉพาะเจาะจงและเชื่อถือได้ (รวมถึงการประเมินความพึงพอใจของลูกค้า) ในทุกๆ ปี

๒. ทุกคนสามารถช่วยกันคิดถึงอนาคตอย่างสร้างสรรค์ มากกว่าที่จะยึดติดกับตัวเองและต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

๓. คุณจะต้องสามารถปรับตัวโดยการก้าวไปข้างหน้า ให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของโลกและความสับสนในโลกธุรกิจ

๔. เป็นการพัฒนาผู้นำรุ่นใหม่ในองค์กรไม่ว่าจะเป็น ผู้บริหารระดับสูง หัวหน้างาน หรือหัวหน้าทีมงานอีกทั้งยังเป็นการสอนงานเกี่ยวกับกระบวนการทางด้านกลยุทธ์ได้เป็นอย่างดี

๕. การจัดลำดับ และการเน้นความสำคัญ จะช่วยให้คุณตัดสินใจและจ่ายงบประมาณก่อน-หลัง ได้อย่างแม่นยำ ในช่วงเวลาที่ยุ่งยากทั้งเรื่องการว่าจ้าง หน้าที่ความรับผิดชอบ ธุรกิจและสถานะเศรษฐกิจ

๖. ผู้บริหาร พนักงาน และทุกๆ คนในองค์กร จะเกิดความเข้าใจในกลยุทธ์ของธุรกิจที่ซับซ้อนร่วมกันอย่างเป็นเหตุเป็นผล

๗. เป็นวิธีคิดแบบใหม่สำหรับการกำหนดกลยุทธ์ในภาพใหญ่มากกว่าการปฏิบัติในภาพย่อยๆ

สราวรรณ เรืองกัลปวงศ์ และคณะ ได้กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์ว่า

๑. เป็นการกำหนด วิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ วัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจนโดยสิ่งที่กำหนดไว้นั้นต้องเปลี่ยนแปลงได้ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น วิสัยทัศน์ ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร จะต้องมีการปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานะที่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา

๒. เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยในการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานนี้ องค์กรธุรกิจจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ

๓. เป็นการครอบคลุมถึงการนำเอาวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานที่ได้คิดค้นขึ้นมาประยุกต์ใช้และปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

๔. เป็นการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์มักจะเกี่ยวข้องกับหรือมีผลต่อทิศทางในการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร

๕. การตัดสินใจทางกลยุทธ์อาจจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ขององค์กรซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การเสาะแสวงหาทรัพยากรหรือความสามารถหลักที่จำเป็นต้องใช้ สำหรับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

๖. เป็นการดำเนินงานในระดับต่างๆ ขององค์กรจะต้องสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อกกลยุทธ์ขององค์กร และความสามารถในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานจะเป็นสาเหตุสำคัญสำหรับความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร

๗. กลยุทธ์ขององค์กรนอกจากจะเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอก และปัจจัยภายในขององค์กรแล้ว ค่านิยม ทัศนคติ ความคาดหวัง ของบุคคลฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรมีผลต่อกลยุทธ์ซึ่งบุคคลต่างๆ เหล่านี้ครอบคลุมตั้งแต่ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหารระดับสูง สังคม รัฐบาล พนักงาน

ณัฐพันธ์ เขจรันท์ ได้กล่าวถึงความสำคัญของกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

๑. กำหนดทิศทางขององค์กร (Set Direction) กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

๒. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) การจัดการเชิงกลยุทธ์ให้ความสนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ขององค์กรในฐานะเป็นระบบที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่างๆ รวมเข้าด้วยกัน แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจะทำให้การจัดสรรทรัพยากรและการดำเนินงานเป็นเอกภาพ และเกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

๓. สร้างความพร้อมให้แก่องค์กร (Provide Readiness) การศึกษา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้ผู้บริหาร ผู้จัดการในส่วนต่างๆ และสมาชิกขององค์กรเกิดความเข้าใจในภาพรวมและศักยภาพของธุรกิจ ตลอดจนอิทธิพลของปัจจัยแวดล้อมที่มีต่อองค์กร ทำให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายของสถานการณ์ที่จะเกิดขึ้น

๔. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่ธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้บริหาร

การกำหนดกลยุทธ์

อนิวัช แก้วจำนง ได้กล่าวว่า การกำหนดกลยุทธ์ คือการดำเนินการอย่างเป็นระบบโดยทั่วไป จะกำหนดกลยุทธ์ในหลายๆ รูปแบบ กลยุทธ์แต่ละรูปแบบจะดำเนินการภายหลังจากการที่ได้มีการวิเคราะห์ SWOT แล้ว ทั้งนี้องค์กรธุรกิจโดยทั่วไปได้มีการจำแนกกลยุทธ์เป็น ๓ ระดับ คือ กลยุทธ์ด้านองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ โดยองค์กรจะให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ทั้ง ๓ ระดับโดยอาจรวมกลยุทธ์หนึ่งเข้าไปอยู่ภายในกลยุทธ์อื่นๆ ด้วยก็ได้ อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์แต่ละระดับจะต้องสนับสนุนซึ่งกันและกันตามลำดับเพื่อนำองค์กรไปสู่การบรรลุผลสำเร็จ

ธนวรรษ ตั้งสินทรัพย์ศิริ กล่าวว่าไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ เป็นขั้นตอนหรือวิธีการที่เกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจเพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์โดยมีขั้นตอน ดังต่อไปนี้

๑. กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และเป้าหมายหลักของบริษัท
๒. กำหนดวัตถุประสงค์ระยะสั้นและระยะยาวเพื่อที่จะทำให้บรรลุภารกิจหลักขององค์กร
๓. ประเมินผลและเลือกใช้กลยุทธ์โดยอาศัยพื้นฐานการวิเคราะห์ จากสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรันนท์ กล่าวว่าไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ (**Strategic Formulation**) เป็นกิจกรรมเชิงกลยุทธ์ที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จของการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์กร และเป็นประเด็นที่ผู้ศึกษาด้านบริหารธุรกิจควรมีความรู้ความเข้าใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่ศึกษาวิชาชีพชั้นสูง เช่น นโยบายธุรกิจหรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ กล่าวว่าไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ เป็นกระบวนการที่จะต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายนอก (External environment) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal environment) และสภาพแวดล้อมอุตสาหกรรม (Industry environment) เพื่อเป็นข้อมูลในการพิจารณาโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถในการแข่งขันเพื่อให้บริษัทใช้เป็นข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ เรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT

จงพิศ ศิริรัตน์ กล่าวว่าไว้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวสำหรับการจัดโอกาสและอุปสรรคในสภาพแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ โดยตระหนักถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัท โดยรวมถึงการกำหนดพันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สามารถบรรลุผลสำเร็จได้และกำหนดไว้ชัดเจน การกำหนดกลยุทธ์ (Strategic Formulation) และการกำหนดแนวทางของนโยบาย (Policy)

สรุป **แนวคิดเชิงกลยุทธ์** คือ การสร้างให้มีวิสัยทัศน์โดยใช้แนวความคิดไปข้างหน้า (Forward Thinking) แต่การสร้างให้มีการมองไปยังอนาคต (Future Thinking) ก็เป็นแนวคิดเชิง Forward Thinking อย่างหนึ่ง ทั้งนี้ การมองเห็นภาพในอนาคตได้ก่อน จะทำให้องค์กรหรือตนเอง สามารถวางแผนการปรับตัวเองให้เหมาะสมกับอนาคตกำหนดพันธกิจ (Mission) เพื่อเป็นแนวทางในการเปลี่ยนแปลงปัจจุบันให้เหมาะสมกับอนาคต อีกด้วย

กลยุทธ์ คือ สิ่งที่หน่วยงานจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ โดย กลยุทธ์นี้ จะกำหนดขึ้นจากการพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จ (critical success factors) เป็นสำคัญ กล่าวคือ ต้องพิจารณาว่าในการที่จะบรรลุเป้าประสงค์ข้อหนึ่ง ๆ นั้นมีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อความสำเร็จ

ความสำคัญของกลยุทธ์ คือ การมีกลยุทธ์ ทำให้มีจุดมุ่งเน้นการไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจนการมีกลยุทธ์ เป็นการเลือกวิธีการที่ดีที่สุด ในสถานการณ์ที่เหมาะสม การมีกลยุทธ์ทำให้เกิดความชัดเจนในภารกิจ และบทบาทความเกี่ยวข้องของบุคคลฝ่ายต่างๆ การมีกลยุทธ์ทำให้มีแนวทางที่ชัดเจนในการวัดและประเมินผลสำเร็จ

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นวิธีการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ทางเลือก และเลือกจากทางเลือกซึ่งสามารถบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นแผนที่สำคัญ โดยทั่วไปจะเป็นแผนระยะยาวเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ และตอบสนองวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร

เอกสารอ้างอิง

กิ่งพร ทองใบ. กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ.นนทบุรี : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

๒๕๔๖.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่นจำกัด. ๒๕๕๓.

ทรงวิทย์ แก้วศรี. “การศึกษาวิเคราะห์ยุทธวิธีในการประกาศศาสนาของพระพุทธเจ้า”. **วิทยานิพนธ์**

พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,

๒๕๕๑.

พสุ เดชะรินทร์. กลยุทธ์ใหม่ในการจัดการ, กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ผู้จัดการ, ๒๕๔๖.

พิมลพรรณ ดุษิยามิ. “การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน”, **การค้นคว้าอิสระ**

ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย

ศิลปากร. ๒๕๕๐.

วิลาวัลย์ สุทธิธรรมรัตน์. “กลยุทธ์การตลาดในการรับนักเรียนเข้าศึกษาต่อในโรงเรียนเอกชน ในเขต

จังหวัดภูเก็ต”.วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา.

บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏภูเก็ต. ๒๕๔๙.

สรารวรรณ เรืองกัลป์ปวงศ์ และคณะ, **การจัดการเชิงกลยุทธ์**, กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหมิตร

พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด.๒๕๕๒.

สวัสดิ์ เพชรโชติวงศ์. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. ประจวบคีรีขันธ์ : โรงพิมพ์เสียงประจวบ, ๒๕๔๙.

อนิวัช แก้วจำนงค์. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. สงขลา : บริษัทนำศิลป์โฆษณา จำกัด, ๒๕๕๑.

อุทิศ ขาวเขียว. **การวางแผนกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

๒๕๔๙.

David R. Hampton.**Strategic Management Concepts and Cases**. Eight Edition, Prentice

Hall, Inc : 2000.

Stephen G. Haines. แปลโดย ฝ่ายวิชาการเอ็กชเปอร์เน็ท. **การจัดทำแผนกลยุทธ์**. กรุงเทพ--

มหานคร : สำนักพิมพ์ Be Bright Books, ๒๕๔๗.

