

การวางแผนกลยุทธ์ : เครื่องมือสู่ความสำเร็จขององค์กร

พัชรพรพรรณ ชอบธรรม

อาจารย์ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่

บทคัดย่อ

ในสภาพแวดล้อมทั่วไปที่เป็นพลวัต ส่งผลให้องค์การทั้งภาคเอกชนและภาครัฐ ต้องปรับตัวเพื่อเผชิญหน้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง และเพื่อสามารถบริหารงานได้บรรลุความสำเร็จ “การวางแผนกลยุทธ์” จึงเป็นหน้าที่แรกของผู้บริหารระดับสูงในการบริหารองค์การ การวางแผนกลยุทธ์มีรากฐานมาจากการวางยุทธศาสตร์การรบที่ถูกอ้างอิงถึงในหนังสือ The Art of War ของ Sun Tzu ต่อมามหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาทำการวิจัยเชิงประยุกต์ยุทธศาสตร์ทางการทหาร โดยมีงานวิจัยที่บุกเบิกจนแพร่หลายในภาคธุรกิจ และในภาครัฐ โดยมีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ (1) การกำหนดเป้าหมายและพันธกิจขององค์การ (2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ (3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การ (4) เลือกกลยุทธ์ขององค์การ และ (5) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนเชิงกระบวนการ และการสร้างคุณค่า เพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นวัตถุประสงค์ของบทความนี้จึงมุ่งนำเสนอ การวางแผนกลยุทธ์ เครื่องมือสู่ความสำเร็จขององค์การ เพื่อเป็นฐานข้อมูลความรู้และการแสดงหลักคิดอย่างเป็นระบบในการวางแผนในปัจจุบันเพื่ออนาคตที่พึงปรารถนา

คำสำคัญ: การวางแผนกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม เครื่องมือสู่ความสำเร็จ

The Strategic Planning: Tool for Success in Organization

Pacharapan Chobtham

Lecturer, Department of Public Administration, Faculty of Humanities and
Social Sciences, Chiang Mai Rajabhat University

Abstract

In a dynamic environment, private and governmental sections have to adjust themselves for confronting with changeable environment. With remarkable accomplishment in management “Strategic Planning” is the first priority for all chief executives. The strategic planning is referenced by the book “The Art of War”, written by Sun Tzu. Afterwards, universities in the United States of America conducted the applied military strategic researches-- the pioneered research was in title “Higher Education for Business”, which was renowned and disseminated in private and governmental sections. As the process of the strategic planning, firstly select the corporate mission and major corporate goals, secondly analyze the organization’s external environment, thirdly analyze the organization’s internal environment, fourthly select strategies, and finally implement the strategies. The strategic planning is consequently the processing planning and value-added in order to practically conduct in the entire organization efficiently and effectively. The purpose of this article entitled “The Strategic Planning: Tool for Success in Organization” is aimed for presenting the planning of strategies to reach the successful goal of organization and for elucidating the data as well as for illuminating the principle of systemic thinking in planning for the present and desired future.

Keywords: Strategic planning, Environmental analysis, Tool for success

1. บทนำ

การวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือการบริหารจัดการเครื่องมือหนึ่งที่ได้รับการนิยมนิยมที่สุดในโลก ด้วยผลสำรวจและการจัดอันดับ 25 เครื่องมือการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่ผู้บริหารทั่วโลก นิยมใช้ในการบริหารองค์กร ซึ่งรายงานผลล่าสุดของปี 2017 อันดับที่ 1 คือ “การวางแผนกลยุทธ์” ความนิยมไม่ใช่แค่ปีล่าสุดเท่านั้น ทว่าการวางแผนกลยุทธ์ยังติดอันดับเครื่องมือที่ได้รับการนิยมนิยมใน 25 อันดับแรกอย่างต่อเนื่อง (Bain and Company, 2018) ข้อสรุปจากการสำรวจผู้บริหารเกี่ยวกับ แนวโน้มที่มีผลกระทบต่อองค์กรและการบริหารจัดการดังกล่าว เพื่อการใช้เครื่องมือทางการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด และในการประยุกต์ใช้เครื่องมือยังให้ความสำคัญกับการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อการประยุกต์ใช้เครื่องมือให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อความสำเร็จขององค์กร จึงเห็นได้ว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นเครื่องมือที่มีอิทธิพลต่อการบริหาร และเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างความสำเร็จ โดยผู้บริหารต้องมีความสามารถในการกำหนด วิสัยทัศน์ที่ทราบได้ว่าอีก 5 ปี หรือ 10 ปี หรือมากกว่านั้น องค์กรจะเกิดอะไรขึ้น เป็นการมองเห็น ภาพเป้าหมาย และการวางแผนเพื่อไปสู่ภาพเป้าหมายนั้น เพื่อความสำเร็จในการบริหาร องค์กรจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง จะต้องวิเคราะห์ปัจจัย สภาพแวดล้อมแบบมองภายนอกประสานภายในอย่างรอบคอบ เพื่อกำหนดทางเลือกหรือกลยุทธ์ที่ดีที่สุด ซึ่งผู้บริหารต้องรับผิดชอบต่ออนาคตขององค์กร โดยการเข้าใจถึงองค์ประกอบทั้งหมดขององค์กร หากไม่แล้วยากที่จะบริหารและวางแผนกลยุทธ์ได้ (ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2560) การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นเครื่องมือการบริหารที่เกี่ยวข้องกับเครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ อาทิ SWOT Analysis, TOWS Matrix, PESTEL Analysis, The five competitive forces, Balanced Scorecard (BSC), 7-S McKinsey ซึ่งเป็นกลยุทธ์สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ในทางตรงข้ามการไร้ซึ่งแผนกลยุทธ์เปรียบเสมือนเรือที่ขาดหางเสือย่อมไปไม่ถึงจุดหมายปลายทาง ในบทความจึงได้นำเสนอความหมาย พัฒนาการ การวางแผนกลยุทธ์ เครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ และความสำเร็จของการประยุกต์ใช้การวางแผนกลยุทธ์ เพื่อเป็นฐานข้อมูลความรู้ทางการศึกษา และการประยุกต์ใช้ในการบริหารองค์กร

2. ความหมายและพัฒนาการของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่แรกที่สำคัญของผู้บริหารในองค์กรทุกประเภท เป็นเข็มทิศนำทางองค์กรไปสู่จุดหมายปลายทางที่พึงปรารถนา แผนที่ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดในระยะยาวและ

ได้เปรียบในการแข่งขัน และเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างความสำเร็จในการบริหารงาน โดยมี การนิยามความหมายของนักวิชาการ และมีพัฒนาการดังนี้

2.1 ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์

การนิยามความหมายของการวางแผนกลยุทธ์สามารถจำแนกการอธิบายออกเป็น ความหมายของการวางแผน และคำว่า กลยุทธ์ โดยนักวิชาการได้นิยามความหมายของ การวางแผน อาทิ W.W. Simmons (อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2540) ได้กล่าวถึงความหมายของการวางแผนไว้ 2 ความหมาย กล่าวคือ

(1) ความหมายในแง่ของงานที่ต้องปฏิบัติของผู้บริหารแต่ละคน คือ การกำหนด วัตถุประสงค์ การจูงใจและสื่อความ การวัดผลงาน และการพัฒนาบุคคล

(2) ความหมายที่มีขอบเขตกว้างกว่าที่คลุมถึงการบริหารทั้งหมด คือ กระบวนการบริหารที่ต่อเนื่อง ครอบคลุมถึงทุกกิจกรรมของงานและมุ่งสู่อนาคต

เช่นเดียวกับ Elbert Wohlstetter (อ้างถึงใน อนันต์ เกตุวงศ์, 2541) ให้คำอธิบาย ความหมายของการวางแผน คือ วิธีการที่จำเป็นของการทำให้การตัดสินใจก้าวหน้า และเป็นสิ่งที่ จะต้องมียู่ก่อนการกระทำ การวางแผนจะต้องหาคำตอบ 2 ประการนี้ให้ได้คือ (1) ความมุ่งหมาย ขององค์การหรือแผนงานคืออะไร (2) อะไรคือวิธีการที่ดีที่สุดจะทำให้บรรลุผลสำเร็จของ ความมุ่งหมายนั้น ยิ่งกว่านั้นยังเน้นอีกต่อไปว่าการวางแผนเป็นเรื่องที่ต้องทำอย่างต่อเนื่อง ต้องมีการปรับเปลี่ยนอยู่เสมอ และสามารถทำนาย การเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้

สำหรับนักวิชาการไทยปรากฏตามที อนันต์ เกตุวงศ์ (2541) กล่าวว่า การวางแผน คือ การตัดสินใจล่วงหน้าในการเลือกทางเลือกเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นวัตถุประสงค์หรือ วิธีการกระทำ โดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้ คือ จะทำอะไร (What) ทำไมจึงต้องทำ (Why) ใครบ้างที่จะเป็นผู้กระทำ (Who) จะกระทำเมื่อใด (When) จะกระทำกันที่ไหนบ้าง (Where) และจะทำกันอย่างไร (How)

การวางแผนจึงเป็นการกำหนดเป้าหมายที่ต้องการในอนาคต และตัดสินใจกำหนด วิธีการดำเนินงานไว้ล่วงหน้าเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์

สำหรับ กลยุทธ์ นั้น Kenneth Andrews ได้นำแนวคิดกลยุทธ์มาเผยแพร่ครั้งแรกในงานเขียนสุดคลาสสิกชื่อ The Concept of Corporate Strategy ได้นิยาม กลยุทธ์ ว่า เป็นสิ่งที่องค์กร สามารถสร้างขึ้นได้ และเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นต่อองค์การ โดยอธิบายถึงกรอบแนวคิดที่

ยังคงใช้อยู่มาจนถึงปัจจุบันว่า จุดแข็ง จุดอ่อนเป็นสิ่งที่องค์กรสามารถสร้างขึ้นจากภายในได้ ในขณะที่โอกาสและภาวะคุกคามเป็นสิ่งที่เป็นไปได้จากภายนอกที่จะเกิดขึ้นต่อองค์กร

ต่อมา Michael E. Porter ได้ให้คำจำกัดความกลยุทธ์ว่า เป็นหลักการพื้นฐานทั่วไปในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ สำหรับ Henderson ได้นิยามกลยุทธ์ว่า กลยุทธ์เป็นการค้นหาอย่างไตร่ตรองและรอบคอบ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการที่สามารถพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขันและความสามารถในการแข่งขัน และยังคงกล่าวอีกว่า ความได้เปรียบในการแข่งขันเกิดจากการสร้างสิ่งที่มีความแตกต่าง นั่นคือ ความแตกต่างระหว่างองค์กรของคุณและของคู่แข่งจะเป็นพื้นฐานของความได้เปรียบขององค์กร ซึ่ง Porter ได้เห็นด้วยกับแนวความคิดการสร้าง ความแตกต่าง ซึ่งหมายถึง การเลือกชุดกิจกรรมที่มีความแตกต่างอย่างรอบคอบ เพื่อส่งมอบคุณค่าจากส่วนผสมที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตัว (จักร ดิงศักดิ์, 2552) เช่นเดียวกับ Fitts and Lei (2000 อ้างถึงใน อนิวัช แก้วจันทร์, 2555) กล่าวคือ “กลยุทธ์” เป็นความคิด แผนงาน และการกระทำที่องค์กรนำมาใช้ก่อให้เกิดผลสำเร็จและได้เปรียบคู่แข่ง

สำหรับ Henry Mintzberg ได้ใช้หลักการ 5Ps หรือตัวอักษร P ห้าตัวที่ใช้แทนความหมายของกลยุทธ์ดังต่อไปนี้ (Henry Mintzberg, 1994)

P 1 แผน (Strategy is a plan) หมายถึง กิจกรรมทั้งหลายกำหนดกลยุทธ์ขึ้นเพื่อใช้เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทาง หรือแนวทางการดำเนินงานในอนาคต

P 2 แบบแผน (Strategy is a pattern) เป็นเรื่องเกี่ยวกับแบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา

P 3 ตำแหน่ง (Strategy is position) การเน้นไปที่ความสำคัญของตำแหน่งของกิจการในสนามการแข่งขัน

P 4 ทิศนภาพ (Strategy is a perspective) หมายถึง จุดมุ่งหมายที่ต้องการให้สมาชิกขององค์กรยึดถือร่วมกัน

P 5 กลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is a ploy) หมายถึง การวางกลยุทธ์โดยคำนึงถึงการใช้กลอุบาย หรือกลวิธีในการเดินหมากเดินเกมส์ เพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้

กลยุทธ์จึงเป็นแผนที่มุ่งสร้างสมรรถนะ สร้างความได้เปรียบขององค์กรในการแข่งขัน จากความแตกต่างหรือความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร โดยการมุ่งมั่นไปที่การวางแผนในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรต้องการ

ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการกำหนดยุทธวิธีเพื่อการตัดสินใจเลือกเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคตขององค์กร ซึ่งเป็นเป้าหมายในระยะยาว เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรค รวมถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ที่จะนำองค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2.2 พัฒนาการของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์มีพัฒนาการที่เชื่อมโยงจากการอ้างอิงแนวคิดทางการทหารในประวัติศาสตร์ของตะวันออก สำหรับในการบริหารงานทั่วไปแนวคิดที่มีอิทธิพลต่อการบริหารงานทั่วโลกปัจจุบันนั้นได้รับอิทธิพลของฝั่งตะวันตก ปรากฏตามพัฒนาการจุดเริ่มต้นสำคัญดังนี้

กลยุทธ์มีรากฐานมาจากศาสตร์ทางการทหาร ในภาษาอังกฤษใช้คำว่า Strategy โดยมีรากศัพท์มาจากภาษากรีกคำว่า Strategia ซึ่งหมายถึง การบัญชาการรบ (Freedman, 2013) จึงพิจารณาได้ว่า แนวคิดเชิงกลยุทธ์มีจุดเริ่มต้นจากทางด้านการทหาร ซึ่งถูกกล่าวถึงในตำราพิชัยสงครามของนักยุทธศาสตร์ชาวจีน ชื่อ Sun Tzu โดยเล่มที่มีชื่อเสียงและได้รับการอ้างอิงมากที่สุดคือ ฉบับภาษาอังกฤษชื่อ The Art of War (ปกรณัม ปรีชากร, 2548)

ในช่วงทศวรรษที่ 1950 การบริหารทั่วไปและการบริหารของภาคธุรกิจเอกชน ให้ความสนใจในการวางแผนกลยุทธ์ โดยมูลนิธิฟอร์ด ภายใต้การนำของ Robert McNamara อดีตผู้บัญชาการทางทหารสูงสุดของสหรัฐอเมริการะหว่างสงครามโลกครั้งที่สอง ร่วมกับมูลนิธิ Carnegie ได้สนับสนุนให้นักวิชาการของมหาวิทยาลัยต่าง ๆ ในสหรัฐอเมริกาหลายมหาวิทยาลัยทำการวิจัยในเชิงประยุกต์ยุทธศาสตร์ทางการทหารจากผลงานของกองทัพอากาศสหรัฐอเมริกา เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอนทางการบริหาร โดยมีผลงานวิจัยเชิงบุกเบิกเรื่อง Higher Education for Business ของ R. A. Gordon และ J. E. Howell

นับตั้งแต่ทศวรรษที่ 1960 เป็นต้นมา คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ได้รับการยอมรับว่าเป็นแกนนำสำคัญของการบุกเบิก และผลักดันให้การศึกษาด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์กลายมาเป็นแนวคิดที่น่าสนใจ และมีผลต่อการพัฒนาธุรกิจของโลกตะวันตกเป็นอันมาก และงานเขียนของนักวิชาการแกนนำสำคัญ อาทิ Keneth R. Andrews, H. Igor Ansoff, Alfred D. Chandler Jr. and Michael E. Porter ได้ถูกนำไปใช้ในการอ้างอิงโดยนักศึกษาทางการบริหารของมหาวิทยาลัยชั้นนำทั่วโลก (ปกรณัม ปรีชากร, 2548)

ทั้งนี้การวางแผนกลยุทธ์ในทางธุรกิจสามารถแบ่งพัฒนาการของการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็น 4 ระยะ กล่าวคือ (Thomas L. Wheelen and David J. Hunger, 2006) ระยะที่ 1 การวางแผนการเงินใช้งบประมาณประจำปี เป็นเครื่องมือในการกำหนดและควบคุมการปฏิบัติงาน ระยะที่ 2 การวางแผนคาดการณ์อนาคต ซึ่งเป็นการวางแผนเพื่อการเจริญเติบโตที่มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ระยะที่ 3 การวางแผนพิจารณาสถานการณ์ภายนอกองค์กรหรือการวางแผนกลยุทธ์ และระยะที่ 4 การจัดการเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารจะวางแผนโดยการประสานประโยชน์อย่างสอดคล้องของทรัพยากรทั้งหมดในองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน มุ่งเน้นการทำงานอย่างเป็นระบบ โดยประสานการจัดการทั่วทั้งองค์กรเพื่อการสร้างสรรค์อนาคต ซึ่งในระยะที่ 4 เป็นการสร้างความสมบูรณ์ของของระยะที่ 3 ให้เกิดขึ้น นอกจากจะเป็นการวางแผนกลยุทธ์แล้ว ยังแสวงหาแนวทางในการนำไปสู่การปฏิบัติและการควบคุมการปฏิบัติที่ได้ผลอีกด้วย

ในการประยุกต์การจัดการเชิงกลยุทธ์ในองค์กรภาครัฐนั้นถูกท้าทายด้วย การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งแสดงถึงความเชื่อมโยงและผูกพันกันทั่วโลก การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในที่หนึ่งย่อมมีผลกระทบไปยังทุกหนทุกแห่ง จากความท้าทายจึงเป็นเรื่องที่นักวิชาการรัฐประศาสนศาสตร์ปัจจุบันตระหนักร่วมกันว่า พรหมแดนของการจัดการภาครัฐและภาคเอกชนค่อนข้างเลือนลาง ดังนั้นความรับผิดชอบในการจัดการ งานสาธารณะ และการจัดการภาครัฐกิจเอกชน จึงเป็นความรับผิดชอบร่วมกันของนักบริหาร ดังที่ John M. Bryson แสดงความเห็นว่าการวางแผนกลยุทธ์ในองค์กรภาครัฐช่วยสร้างสรรค์ การสื่อสาร การมีส่วนร่วม การคำนึงถึงความแตกต่างด้านค่านิยมและผลประโยชน์ การเสริมสร้างการตัดสินใจตามหลักพื้นฐานของความมีเหตุผล และที่สำคัญที่สุดคือก่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติอย่างแท้จริง

ในเวลานี้การประยุกต์แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ของภาคเอกชนเพื่อใช้ในการบริหารงานของภาครัฐจึงเกิดขึ้นอย่างกว้างขวาง โดยนักวิชาการรัฐประศาสนศาสตร์จำนวนมากมีความเห็นร่วมกันว่า การประยุกต์เช่นนี้จะนำไปสู่ประโยชน์สำคัญหลายประการ ได้แก่ (John M. Bryson, 2011) เสริมสร้างการคิดและการปฏิบัติในเชิงกลยุทธ์ การปรับปรุงการตัดสินใจ เน้นย้ำความรวดเร็วในการสนองตอบและปรับปรุงการปฏิบัติงาน และการเสริมสร้างคุณค่าและคุณประโยชน์ให้แก่บุคลากรผู้เป็นสมาชิกขององค์กร

ดังนั้นพัฒนาการของการวางแผนกลยุทธ์จึงมีการพัฒนาที่อ้างอิงวิธีคิดของตะวันตกจากยุทธศาสตร์การรบทางด้านทหารของ Sun Tzu ในหนังสือเรื่อง The Art of War และแนวคิดทางฝั่งตะวันตก ในการบริหารงานทั่วไปเริ่มให้ความสนใจในช่วงทศวรรษที่ 1950 มีผลงานวิจัยเชิงบุกเบิก

ของ R. A. Gordon และ J. E. Howell เรื่อง Higher Education for Business และช่วงทศวรรษ 1960 การศึกษาด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ กลายเป็นแนวคิดที่น่าสนใจ และมีอิทธิพลทั่วโลก สำหรับในองค์การภาครัฐได้มีการวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปธรรมเพื่อตอบสนองต่อการบริการสาธารณะ และการมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์มากยิ่งขึ้น เพื่อให้เกิดการนำไปปฏิบัติทั่วทั้งองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตอบสนองต่อสภาพบริบทแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

3. เครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การสำหรับการวางแผนกลยุทธ์

ในสภาพแวดล้อมการบริหารงานขององค์การในยุคโลกาภิวัตน์ องค์การย่อมถูกกระทบด้วยสภาพแวดล้อมที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ส่งผลกระทบต่อกันเป็นลูกโซ่ไปทั่วโลก องค์การใดสามารถปรับตัวได้ทันย่อมส่งผลต่อความสามารถในความอยู่รอดและความมั่นคงขององค์การ ในทางตรงข้ามหากองค์การไม่ได้มีการวางแผนที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ก็อาจจะนำไปสู่ความล้มเหลวของการบริหารได้ เพื่อสร้างความสำเร็จในการบริหาร องค์การจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ โดยมีเครื่องมือทางการบริหารมากมายที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อกำหนดกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและแตกต่างให้กับองค์การ อาทิ SWOT Analysis, PESTEL Analysis, The five competitive forces, Balanced Scorecard (BSC), Tows Matrix

Henry Mintzberg ได้เสนอตัวแบบในการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งเป็นตัวแบบที่เป็นทางการ และเป็นตัวแบบที่ง่าย ชัดเจน โดยเป็นงานของนักวิชาการในสังกัด Harvard Business School เรียกว่า Core “Design School” Model of Strategy Formation หรือที่รู้จักเป็นการทั่วไปในทาง การบริหารว่า SWOT Model

หัวใจสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การ คือ กลยุทธ์กำหนดขึ้นจากการพิจารณาโอกาส (Opportunities) และข้อจำกัด (Threats) ของสภาพแวดล้อมภายนอก ที่น่าจะมีผลต่อองค์การ โดยถือเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ (Key success factors: KSF) และการประเมินจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ภายในองค์การ เพื่อกลั่นกรองสมรรถนะที่โดดเด่นขององค์การ (distinctive competence) (ปกรณัฏ์ ปรีชากร, 2548)

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก คือ การวิเคราะห์สถานการณ์ทั่วไปที่ไม่แน่นอนที่อาจจะเกิดขึ้นได้โดยคาดไม่ถึงต่อองค์การ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยในการวิเคราะห์ ได้แก่ ปัจจัยด้าน

เศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยด้านเทคโนโลยี และปัจจัยด้านระบบนิเวศ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แสดงถึงโอกาส อุปสรรคขององค์กร (John A. Pearce II and Richard B. Robinson, 2015) เช่นเดียวกับ อังตรา จันทรินาย (2558) กล่าวว่า โอกาส และอุปสรรคขององค์กรในการดำเนินการขององค์กร เกิดจากปัจจัยสภาพแวดล้อม ได้แก่ การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย หรือเรียกการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมดังกล่าวว่า PESTEL Analysis ซึ่งจะพิจารณาการณ์ในอนาคตว่าจะเกิดอะไรขึ้น ถ้าเกิดจะมีผลกระทบต่อภารกิจอย่างไร และเป็นการวิเคราะห์การแข่งขันที่จะครอบคลุมถึงสถานะการแข่งขันในปัจจุบันและอนาคต

นอกจากนี้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกสามารถใช้กรอบแนวคิด “The five competitive forces” หรือเรียกในภาษาไทยว่า “ห้าพลังแห่งการแข่งขัน” ของ Michael E. Porter เพื่อใช้ศึกษาในเชิงวิเคราะห์ถึงสถานการณ์ของการแข่งขันรวมถึงสถานะทางเศรษฐกิจในอุตสาหกรรมหนึ่ง ๆ กรอบแนวคิดของ Porter ยังกระตุ้นนักวางแผนกลยุทธ์มองออกไปข้างนอกสมรรถภูมิ การแข่งขันไปถึงผู้เล่นและผู้มีอิทธิพลอื่น ๆ ที่เป็นผู้กำหนดความสามารถในการทำกำไร และการเติบโตในอุตสาหกรรมนั้น ซึ่ง Porter ให้ความเห็นว่าพลังทั้ง 5 มีอิทธิพลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมอย่างสูง ประกอบด้วย (1) การต่อสู้ของคู่แข่งปัจจุบัน (2) คู่แข่งรายใหม่ที่มีศักยภาพ (3) ภาวะคุกคามจากสินค้าหรือบริการภายนอก (4) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ และ (5) อำนาจต่อรองของผู้จัดหาสินค้าหรือวัตถุดิบ การเติบโตและอยู่รอดในธุรกิจนั้น จำเป็นจะต้องมีความรู้และความเข้าใจในพลังของการแข่งขันทั้ง 5 ประการ ทั้งนี้เพื่อทะยานไปสู่ตำแหน่งที่มีจุดอ่อนน้อยที่สุด และสามารถเผชิญหน้าแบบตัวต่อตัวไม่ว่าจะเป็นคู่แข่งเดิมที่อยู่ในธุรกิจหรือคู่แข่งใหม่ที่กำลังจะก้าวเข้ามา และต้องเป็นตำแหน่งที่สามารถต่อรองกับลูกค้า คู่ค้า และสิ่งทดแทนได้เป็นอย่างดีอีกด้วย (Richard Luecke and David J. Collis อ้างถึงใน จักร ดิงศกัทธิ, 2553)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรจึงเป็นการค้นหาโอกาสและภัยคุกคามจากภายนอกองค์กร เพื่อให้้องค์กรสามารถเผชิญหน้ากับสภาพแวดล้อมได้ และสามารถกำหนดกลยุทธ์ที่นำพาองค์กรไปสู่การเติบโตได้อย่างมั่นคง

เมื่อองค์กรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว นักวางแผนกลยุทธ์จำเป็นต้องวิเคราะห์ประเมินจุดแข็ง และจุดอ่อนภายในองค์กร ผลจากการประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะทำให้เห็นมุมมองด้านการปฏิบัติการว่า เป้าหมายและกลยุทธ์ใดที่สามารถจะปฏิบัติได้จริงและบรรลุผลตามที่คาดหวังไว้ได้

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร มีประเด็นที่ต้องศึกษามากมาย ทั้งนี้ จากหนังสือ *Creating and Implementing Strategy* การสร้างและประยุกต์ใช้กลยุทธ์ที่สอดคล้องที่สุดสำหรับธุรกิจของคุณ ได้กล่าวถึง 3 ประเด็นสำคัญในการพิจารณา ได้แก่ สมรรถนะหลักและกระบวนการขององค์กร สถานะทางการเงิน และการบริหารจัดการและวัฒนธรรมองค์กร (Richard Luecke and David J. Collis อ้างในจักร ดิงศักดิ์, 2553)

หากพิจารณาการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรตามประเด็นข้างต้น ผู้เขียนพบว่า มีจุดร่วมสอดคล้องกับหลักการวิเคราะห์ตามแนวคิด *The four perspective of balanced scorecard* (BSC) โดย Alex Miller and Gegory G Dess ซึ่งดัดแปลงจากแนวคิดของ Norton และ Kaplan (Miller and Dess, 1996 อ้างถึงใน ปกรณ์ ปริยากร, 2548) ซึ่งสามารถแยกประเด็นของการวิเคราะห์ได้แก่

ด้านการเงิน (The financial perspective) พิจารณาจากประเด็นต่าง ๆ คือ การวิเคราะห์มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ การวิเคราะห์ความสามารถในการทำกำไร การวิเคราะห์การเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ

ด้านลูกค้า (The customer perspective) พิจารณาสมรรถนะในการเสนอคุณค่าต่าง ๆ ที่ดีให้แก่ลูกค้า โดยคำนึงถึงการจำแนกแตกต่างหรือสร้างความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และความฉับไวในการบริการ

ด้านปฏิบัติการ (The operation perspective) พิจารณาระดับประสิทธิผลและประสิทธิภาพของกระบวนการหลัก คือ การพัฒนาการผลิต การจัดการด้านความต้องการ การสร้างความพึงพอใจในการตอบสนองการสั่งซื้อ

ด้านองค์กร (The organization perspective) เป็นการวิเคราะห์สมรรถนะขององค์กรในการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม บุคลากรมีความผูกพันต่ออุดมการณ์ร่วมกันเพียงใด องค์กรเรียนรู้จากบทเรียนแห่งความผิดพลาดมากน้อยเพียงใด ในการแก้ปัญหาสามารถลงลึกไปสู่รากเหง้าของปัญหาหรือไม่ โดยพิจารณาประเด็นเกี่ยวกับ บทบาทของภาวะผู้นำ องค์กรแห่งการเรียนรู้ สมรรถนะในการเปลี่ยนแปลง

ประเด็นทั้งสี่จึงมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน ไม่มีประเด็นใดประเด็นหนึ่งที่มีความสำคัญไปกว่าประเด็นอื่น นักวิเคราะห์จึงต้องให้คะแนนอย่างมีดุลยภาพ

ดังนั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรมีความสำคัญยิ่งที่ทำให้องค์กรสามารถค้นพบสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งขององค์กร และค้นพบปัจจัยความสำเร็จขององค์กรที่มาจากโอกาส เพื่อนำจุดแข็งและโอกาสไปใช้ในการหลีกเลี่ยงอุปสรรคและสามารถทำให้องค์กรพัฒนาวิสัยทัศน์กลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างเหมาะสม

จากการการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร จะพัฒนาสู่การกำหนดเป็นกลยุทธ์ขององค์กรในรูปแบบต่าง ๆ ด้วยเครื่องมือ TOWS Matrix โดยแบ่งรูปแบบการจัดกลยุทธ์ของ TOWS ออกเป็น (เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์, ศิรินทร ภูจินดา และคณะ, 2553)

- (1) กลยุทธ์เชิงรุก (SO) คือ การใช้จุดแข็งขององค์กรกับโอกาสที่กำหนดเป็นกลยุทธ์เชิงรุก
- (2) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) คือ การใช้โอกาสที่กำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อแก้ไขจุดอ่อนขององค์กร
- (3) กลยุทธ์เชิงรับ (ST) คือ การใช้จุดแข็งขององค์กรมากำหนดเป็นกลยุทธ์เพื่อรับมือกับอุปสรรค
- (4) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT) คือการใช้จุดอ่อนและข้อจำกัดขององค์กรพิจารณาร่วมกันกำหนดเป็นกลยุทธ์ป้องกัน

เครื่องมือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กรจึงเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้วางแผนหรือผู้บริหารมีความคิดเป็นระบบ ทำให้รู้จักองค์กรตนเอง และรู้จักปัจจัยภายนอก ก่อนที่จะพัฒนากลยุทธ์ที่สามารถสร้างความได้เปรียบ ความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร ซึ่งองค์กรสามารถเลือกนำมาใช้ได้ตามศักยภาพและความเหมาะสมขององค์กร

4. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นการกำหนดกลยุทธ์หรือยุทธวิธีเพื่อการตัดสินใจเลือกเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานในอนาคตขององค์กร ซึ่งเป็นเป้าหมายในระยะยาว เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเพื่อค้นหาโอกาสและอุปสรรค รวมถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนเพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ที่จะนำองค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น องค์กรจะต้องตอบคำถาม 3 ประการ ให้ชัดเจน คือ (1) องค์กรเราอยู่ที่ไหน (2) องค์กรของเราจะไปที่ไหน (3) องค์กรของเราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร คำตอบที่ได้คือ องค์กรจะต้องมีการวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นกระบวนการ

ตัวแบบกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของ Hill, Jones and Schilling (2015) ได้กำหนดขั้นตอนหลักของการวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นทางการ 5 ขั้นตอน ได้แก่

- (1) การกำหนดเป้าหมายและพันธกิจขององค์กร
- (2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันภายนอกขององค์กรเพื่อกำหนดโอกาสและภัยคุกคาม
- (3) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อน
- (4) เลือกกลยุทธ์ที่สร้างจุดแข็งแก่องค์กร และแก้ไขจุดอ่อน โดยการใช้โอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และหลีกเลี่ยงอุปสรรคภายนอกองค์กร
- (5) การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

จากขั้นตอนของการวางแผนกลยุทธ์จึงเห็นได้ว่า การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หรือเป้าหมายเป็นสิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรใฝ่ฝันปรารถนาให้องค์กรเป็นเกี่ยวกับอนาคตขององค์กร (เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์, ศิรินทร ภูจินดา และคณะ, 2553) เป้าหมายจึงเป็นสิ่งที่แปลงเอกลักษณ์จุดมุ่งหมาย และความตั้งใจระยะยาวให้เป็นผลลัพธ์ที่ชัดเจนและจับต้องได้ (Mark Morgan, Raymond E. Levitt and William Malek อ้างถึงใน ฌัฐยา สันตระกูลผล, 2554)

ยกตัวอย่างได้จากบริษัทที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งมีธุรกิจเติบโตอย่างต่อเนื่อง เช่น บริษัท Toyota พบว่า การบริหารที่เป็นเอกลักษณ์ของบริษัท Toyota และหลักพื้นฐานของวิธีการบริหารตามวิถีแห่งโตโยต้า ในหลักการข้อแรกคือ ปรัชญาในระยะยาวเป็นรากฐาน กล่าวคือ เป็น การวางรากฐานการตัดสินใจเชิงบริหารบนปรัชญาระยะยาว แม้ว่าจะเป็นภาระแก่เป้าหมายทางการเงินในระยะสั้น ซึ่งบริษัท Toyota ถือได้ว่าเป็นหนึ่งในบริษัทที่มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูงที่สุดในโลก แต่ต้นตอของประสิทธิภาพในการดำเนินงานไม่ได้เกิดจากวิธีการดำเนินงาน ทว่าความสำเร็จที่แท้จริงของ Toyota เกิดขึ้นมาจากจุดมุ่งหมายที่ฝังรากลึกอยู่ในองค์กร รวมถึงความมุ่งมั่นของบริษัทที่จะมองเป้าหมายในระยะยาว (Mark Morgan, Raymond E. Levitt and William Malek อ้างถึงใน ฌัฐยา สันตระกูลผล, 2554) ซึ่งสนับสนุนด้วยข้อค้นพบของ Mike Rother (2017) กล่าวถึงพื้นฐานของวิถีโตโยต้าในภาพกว้างนั้นมี 4 ขั้นตอน คือ (1) การรู้เส้นทางที่ต้องการจะเดิน ซึ่งเรียกกันว่า “วิสัยทัศน์” ซึ่งกำหนดขึ้นทั่วทั้งองค์กร เพื่อทราบว่าจะเดินทางไปทิศทางไหน (2) เข้าใจสถานการณ์ปัจจุบัน (3) กำหนดเป้าหมายระยะสั้น ที่เป็นส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ระยะยาว และ (4) ลงมือปฏิบัติ

การขับเคลื่อนความสำเร็จขององค์กรด้วยการมีวิสัยทัศน์ จึงเป็นคุณค่าร่วมของทุกคนในองค์กร ที่เป็นแนวทางสู่การปฏิบัติงานให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้โดยองค์กรต้องกำหนด

แนวทางการดำเนินงานเพื่อเป็นกรอบในการปฏิบัติ หรือเรียกว่า พันธกิจ (Mission) อธิบายถึงภารกิจที่องค์กรต้องทำ เช่น พันธกิจของบริษัท Google คือ การจัดการข้อมูลของโลก และสามารถทำให้ข้อมูลเข้าถึงได้ง่ายและมีประโยชน์ในระดับสากล (Charles W.L.Hill, Gareth R. Jones and Melissa A. Schilling, 2015)

สำหรับในการกำหนดกลยุทธ์ (Strategies) ซึ่งเป็นขั้นตอนของการตัดสินใจที่มีคุณค่าต่อการกำหนดจุดหมายปลายทางในอนาคต (Ends) และการเลือกเส้นทางหรือวิธีการ (Means) ที่เป็นไปได้มากที่สุด ที่ผู้บริหารระดับสูงต้องมีการตัดสินใจว่าควรใช้กลยุทธ์หลักหรือยุทธศาสตร์ใดในการบริหารและพัฒนาที่สามารถเผชิญหน้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ และผู้บริหารระดับกลางจะนำกลยุทธ์หลักไปเป็นกรอบสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงานทั้งในสายงานหลักและสนับสนุน ซึ่งต้องมีการจัดทำรายละเอียดกลวิธี หรือแผนงานทั้งในส่วนงานประจำและงานที่ต้องจัดทำขึ้นเป็นโครงการ สำหรับในขั้นตอนของการดำเนินงานถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารระดับต้นจะเป็นผู้นำแผนไปสู่การปฏิบัติด้วยการจัดวางระบบการติดตาม ควบคุมและประเมินผลการดำเนินงานต่อไป (ปรกรณ์ ปรียากรณ์, 2548)

กลยุทธ์ (Strategies) นั้นจะต้องเริ่มต้นด้วยเป้าหมาย ซึ่งเป็นผลมาจากพันธกิจขององค์กร แต่ภายใต้วัตถุประสงค์ในทางปฏิบัติแล้วเป้าหมายย่อมไม่สามารถเกิดขึ้นได้มาอย่างโดด ๆ แต่จำเป็นต้องมีการสำรวจข้อมูลของสภาพแวดล้อมภายนอกและสมรรถนะหลักภายในองค์กรเพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์ร่วมกันอีกหลาย ๆ รอบ ซึ่งในการกำหนดกลยุทธ์เป็นขั้นตอนที่ นักวางแผนต้องตอบให้ชัดเจน ถ้าไม่ชัดเจนต้องกลับไปวิเคราะห์ใหม่ในคำถามพื้นฐานที่สำคัญที่เรียกว่า “คำถามเชิงกลยุทธ์” ด้วยคำถามที่ว่า คุณคือใคร ใครคือลูกค้าและคู่ค้าขององค์กร ใครคือคู่แข่งทางธุรกิจขององค์กร องค์กรมีเป้าหมายอย่างไร องค์กรอยู่ตรงตำแหน่งไหน องค์กรจะไปสู่จุดหมายได้อย่างไร องค์กรจะมีค่าใช้จ่ายเท่าไร องค์กรจะมีวิธีการติดตามอย่างไร อะไรคือแผนแม่บทในการดำเนินงานขององค์กร

ในการกำหนดกลยุทธ์แบ่งได้เป็นกลยุทธ์ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน กล่าวคือ กลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นกลยุทธ์ระดับองค์กรโดยรวมที่จะชี้ให้เห็นถึงทิศทาง การเจริญเติบโตของกิจการ และเจตนารมณ์ในการสร้างสมรรถนะในการแข่งขันหรือสร้างสัมพันธมิตร ในธุรกิจใดธุรกิจหนึ่ง สำหรับกลยุทธ์ระดับหน่วยงาน ต้องกำหนดตามกลยุทธ์ของกิจการหรือกลยุทธ์หลัก ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน่วยงานหลักและหน่วยงานสนับสนุน จำเป็นต้องแปลงกลยุทธ์ในระดับนโยบายให้เป็นกลวิธีในระดับบริหาร ซึ่งจะต้องกระทำให้สอดคล้องกันกับการปรับตัวด้านงานประจำ หรือส่วนที่เกี่ยวข้องกับการต้องลงทุนเพื่อการปรับตัว โดยการจัดทำใน

รูปแบบของโครงการ ทั้งนี้แนวทางในการพิจารณาถึงกลยุทธ์หลักขององค์กรแบ่งเป็นกลยุทธ์รูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ (ปกรณั ปรีชากร, 2548)

กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโต (Growth strategies) หรือการรุกไปข้างหน้า เป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นในกรณีการวิเคราะห์ข้อมูล มีสัญญาณแสดงถึงความเข้มแข็งของกิจการที่ผสมผสานกับแรงดึงดูดหรือความน่าสนใจของธุรกิจโดยทั่วไป

กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilizing strategies) หรือการตรึงอยู่ในที่มั่น กลยุทธ์นี้เป็นการเผชิญกับความไม่แน่นอน หรือความเสี่ยงของกิจการ ดังนั้น กิจการจึงเลือกกลยุทธ์เดิมเพื่อเกี่ยวผลประโยชน์ต่าง ๆ ต่อไป

กลยุทธ์การถอนตัว (Retrenchment strategies) การตั้งรับหรือการถอย กลยุทธ์นี้มุ่งเน้นการลดขนาดการดำเนินงานลง ตามสภาพความร้ายแรงของสถานการณ์ที่เป็นข้อจำกัดภายนอก และจุดอ่อนของศักยภาพภายใน

กลยุทธ์ผสมผสาน (Mixed strategies) ในบางกิจการ การกำหนดกลยุทธ์ย่อมจะเป็นไปตามสถานการณ์แต่ละด้าน ดังนั้น จึงอาจใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ที่กล่าวมาผสมผสานกัน เพื่อตลาดหลายระดับหลายพื้นที่ หรือตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่แตกต่างกัน ดังนั้น กลยุทธ์ต่าง ๆ จึงนำมาเลือกใช้อย่างหลากหลายและรับกับสถานการณ์แต่ละด้านที่ต้องเผชิญ

นอกจากนี้ ในการกำหนดกลยุทธ์ในสถานการณ์แวดล้อมของการแข่งขัน องค์กรต้องพยายามกำหนดตำแหน่งในการแข่งขันเพื่อสร้างความได้เปรียบ ในการสร้างกลยุทธ์การแข่งขันทั่วไปถูกนำเสนอโดย Porter (1980) ซึ่งได้กำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทั่วไปออกเป็น 2 กลยุทธ์ โดยสามารถนำไปใช้ได้กับองค์กรทุกประเภททั้งแสวงหาผลกำไร และไม่แสวงหาผลกำไร ได้แก่

(1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน คือ การที่องค์กรพยายามที่จะสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีมูลค่า หรือใกล้เคียงสำหรับลูกค้า เช่นเดียวกับมูลค่าที่คู่แข่งนำเสนอให้แก่ลูกค้า ด้วยวิธีการนำเสนอสินค้า หรือบริการด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งทำให้องค์กรสามารถนำเสนอขายสินค้า หรือบริการในราคาที่ต่ำกว่าให้แก่ลูกค้า

(2) กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง คือ การที่องค์กรพยายามที่จะสร้างผลิตภัณฑ์ หรือบริการให้มีมูลค่าเพิ่มมากขึ้นสำหรับลูกค้า มากกว่ามูลค่าที่คู่แข่งนำเสนอให้แก่ลูกค้า ด้วยวิธีการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีเอกลักษณ์เฉพาะ ในขณะที่เดียวกัน องค์กรพยายามรักษาระดับต้นทุนให้เหมือนหรือใกล้เคียงกับคู่แข่ง

จากกลยุทธ์ที่ถูกกำหนดขึ้นอย่างเหมาะสมสอดคล้องกับบริบทสภาพแวดล้อมขององค์กร แล้วนั้น การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เป็นขั้นตอนสำคัญหนึ่งในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพราะจะเปลี่ยนผ่านกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ ลงสู่การปฏิบัติ เพื่อบรรลุเป้าหมายผู้บริหารควรรู้ให้มีความสำคัญกับความสอดคล้องในการดำเนินกิจกรรมภายในองค์กร สำหรับเครื่องมือที่ทำให้เกิดการเชื่อมโยงการดำเนินงานกลยุทธ์ไปในทิศทางเดียวกันเครื่องมือหนึ่ง คือ 7-S McKinsey ภายใต้นแนวคิดที่ว่า การประสบความสำเร็จจะต้องใช้ปัจจัย 7 ประการ ได้แก่ กลยุทธ์ (Strategy) โครงสร้างองค์กร (Structure) ระบบ (Systems) รูปแบบ (Style) บุคคล (Staff) ทักษะ (Skills) และค่านิยมร่วม (Share value) ซึ่งปัจจัยทั้ง 7 ประการ จะต้องสอดคล้องและสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน (ไพโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, 2557)

นอกจากนี้เครื่องมือที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้ในการปฏิบัติอีกเครื่องมือหนึ่ง คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติผ่านแผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) ดังที่ Kaplan and Norton (1996, 2001) ได้เสนอแนวคิด Balanced Scorecard (BSC) และแผนที่กลยุทธ์ โดยการระบุเป็นแผนภาพเพื่อการสื่อสารและบอกเล่ากลยุทธ์ขององค์กรไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภายใต้อกรอบการบริหารจัดการที่สามารถวัดผลได้ การสร้างระบบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติที่สามารถวัดผลได้ตามกรอบ BSC หมายความว่า เพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ โดยกำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ BSC จะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติด้วยมุมมอง 4 ด้าน ได้แก่ มุมมองด้านการเงิน มุมมองด้านลูกค้า มุมมองด้านกระบวนการ และมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต ซึ่งองค์ประกอบของมุมมอง 4 ด้าน คือ วัดดูประสงค์ เป้าหมายในแต่ละมุมมอง ตัวชี้วัด และโครงการที่จะดำเนินการในแต่ละมุมมอง หลักการดังกล่าวสามารถนำมาเขียนเป็นแผนที่กลยุทธ์เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่เป็นเหตุเป็นผลอย่างเป็นรูปธรรม

อย่างไรก็ตามแผนที่กลยุทธ์ไม่ใช่เครื่องมือที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จเสมอไป การที่้องค์การจะประสบความสำเร็จภายใต้แผนที่กลยุทธ์นั้น สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญ คือ ผู้บริหารให้การสนับสนุนทั้งกลยุทธ์และตัวชี้วัด ความสัมพันธ์ของผลกับเหตุ แรงผลักดันการดำเนินการ เชื่อมโยงกับงบประมาณ และการสร้างแผนงาน การปรับแผนงาน การริเริ่ม ที่จะก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมองค์กร (Kaplan and Norton, 1996)

ดังนั้นการวางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารจะต้องมีความเข้าใจในกระบวนการ โดยมีการวิเคราะห์ความคิดในเชิงกลยุทธ์ กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ และการปฏิบัติแบบมียุทธวิธี เพราะการวางแผนกลยุทธ์จากกระบวนการสำคัญข้างต้น เห็นได้ชัดเจนว่าการวางแผนกลยุทธ์เป็นเรื่องของความคิดวิเคราะห์ ความคิดสร้างสรรค์ และการประเมินผล

ทางเลือกที่เหมาะสมที่สุดเพื่อได้กลยุทธ์ที่สามารถสร้างความสามารถในการแข่งขัน และต้องสามารถปฏิบัติได้จริง

5. ความสำเร็จของการประยุกต์ใช้เครื่องมือการวางแผนกลยุทธ์

หากกล่าวถึงความสำเร็จของการบริหารองค์กรนั้น สามารถวัดได้จากตัวชี้วัดต่าง ๆ อันได้แก่ ผลกำไร การเจริญเติบโตของการขาย หรือการเจริญเติบโตในมูลค่าของผู้ถือหุ้น การบรรลุความสำเร็จดังกล่าวขึ้นอยู่กับความสามารถทางการบริหารของผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรในการประยุกต์ใช้เครื่องมือการวางแผนกลยุทธ์ จากทฤษฎีแนวคิดสู่การปฏิบัติได้

องค์กรระดับแนวหน้าที่ประสบความสำเร็จต้องผ่านการบริหารจัดการไม่ว่าจะรูปแบบใดก็ตาม เพื่อให้องค์กรเจริญรุ่งเรืองจนอยู่ในระดับแนวหน้าและคงอยู่อย่างยาวนาน เมื่อกล่าวถึงบริษัทที่ประสบความสำเร็จแล้วนั้น รายชื่อบริษัท อาทิ Apple, Google, Coca-cola, Procter & Gamble, McDonald's และ Microsoft ก็จะแสดงขึ้นมาในความคิด แต่การประสบความสำเร็จในระยะยาวไม่ได้จำกัดอยู่แค่ในสหรัฐอเมริกาเท่านั้น บริษัทหลากหลายทั้งเล็กและใหญ่จากประเทศต่าง ๆ ก็สามารถที่จะคงสภาพความมั่นคงอยู่ได้ เช่น IKEA ของสวีเดน, BHP ของออสเตรเลีย, Hyundai Heavy Industry ของเกาหลี และ Nintendo ของญี่ปุ่น ซึ่งปัจจัยมากมายเข้ามามีบทบาทในการอธิบายสมรรถนะขององค์กร สิ่งหนึ่งที่จะสามารถอธิบายความสำเร็จระยะยาวที่สามารถเห็นได้ในองค์กรที่ยิ่งใหญ่ในโลก และเป็นกลยุทธ์ที่มีความสามารถและผ่านการดำเนินการที่ดีคือ สิ่งที่ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขของการแข่งขัน และสามารถทนต่อความท้าทายของการแข่งขัน และคู่แข่งได้ (Thompson, Peteraf, Gamble and Strickland, 2012) จึงสะท้อนให้เห็นว่าบริษัทดังกล่าวข้างต้นมีการบริหารจัดการที่ดี โดยมีขีดความสามารถในการปรับตัวได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันที่มีอิทธิพลต่อองค์กร และการมีกลยุทธ์การแข่งขันที่ทำให้องค์กรสำเร็จได้อย่างมั่นคง

ดังที่ Clark (2001 อ้างถึงใน ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2560) กล่าวว่า กลยุทธ์การแข่งขันเกิดขึ้นจากความพยายามในการศึกษา และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและสถานการณ์ในแง่มุมต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความอยู่รอด ความเจริญเติบโต หรือความล้มเหลวแห่งการดำเนินธุรกิจขององค์กรอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการที่องค์กรจะสามารถนำความรู้ที่ได้จากการศึกษานั้นไปใช้ในการกำหนดโอกาสหรือช่องทางต่าง ๆ ในการบริหารงาน และวิเคราะห์ความเสี่ยงใด ๆ ทางการบริหาร และพัฒนาวิธีการที่จะใช้ในการแสวงหาประโยชน์และโอกาสที่เปิดเผย หรือหลบ

ภัยอันตรายต่าง ๆ ที่มีขึ้นในอนาคต เช่นเดียวกับ Porter (1980 อ้างถึงใน ประเวศน์ มหารัตน์สกุล, 2560) เห็นว่าสภาพแวดล้อมภายนอกมีการเคลื่อนไหวเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และบางกรณีเป็นภัยคุกคามที่องค์กรต้องเฝ้าติดตามไม่ว่าจะเป็นสภาพการแข่งขันทางธุรกิจ อำนาจการต่อรองจากผู้ผลิตวัตถุดิบ คู่แข่งหน้าใหม่ สินค้าหรือบริการที่ผลิตสู่ตลาด หรือที่ลูกค้าสามารถเลือกทดแทนกันได้ หรือคู่แข่งพัฒนาระดับความสามารถของตน ซึ่งเมื่อใดก็ตามที่องค์กรหยุดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือพึงพอใจกับสิ่งที่เป็นอยู่เท่ากับสูญเสียความสามารถในการแข่งขันไปโดยไม่รู้ตัว

ทั้งนี้หัวใจหลักของกลยุทธ์ใด ๆ ก็คือการกระทำและการดำเนินการที่ผู้บริหารกระทำในตลาดสินค้าเพื่อที่จะได้รับความแข็งแกร่งเหนือคู่แข่ง กลยุทธ์ที่สร้างสรรค์และแตกต่างที่สามารถทำให้้องค์การแตกต่างจากคู่แข่ง และสร้างความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบคือ สิ่ง que เชื่อถือได้มากที่สุดที่จะทำให้องค์การได้รับกำไรมากกว่ากำไรเฉลี่ย ซึ่งความได้เปรียบโดยเปรียบเทียบมาจากความสามารถที่ทำให้ลูกค้ามีความพึงพอใจได้อย่างมีประสิทธิภาพจากสินค้าหรือบริการที่มีมูลค่าสูงกว่า หรือมีประสิทธิภาพมากกว่าต้นทุนที่ต่ำกว่า การตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพสามารถทำให้ตั้งราคาได้สูงขึ้น เช่น ช็อคโกแลต Godiva สามารถพัฒนากำไรโดยการเพิ่มรายรับ การตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยต้นทุนที่มีประสิทธิภาพมากกว่าทำให้สามารถขายได้ในราคาที่ต่ำกว่า และปริมาณมากกว่า ยิ่งไปกว่านั้น ถ้าการแข่งขันขององค์กรมีการให้สัญญาว่ามีความยั่งยืน หรือความมั่นคงก็จะส่งผลสำหรับกลยุทธ์และกำไรในอนาคตขององค์กร (Thompson, Peteraf, Gamble and Strickland III, 2012)

อีกทั้งสนับสนุนด้วยผลงานของ Paul Leinwand จากหนังสือ Strategy That Works ได้รวบรวมผลสำรวจที่น่าสนใจไว้มากมาย อาทิ มีผู้บริหารเพียง 8% เท่านั้น ที่เชื่อว่าธุรกิจของเขามีความสามารถทั้งในการวางแผนกลยุทธ์และการนำมาปฏิบัติจริง ในขณะที่บริษัทส่วนใหญ่ยังยึดติดกับการพัฒนาธุรกิจแบบเดิม ๆ เช่น การลงทุน กระจายความเสี่ยง หรือไขว่คว้าหาโอกาสที่หลากหลายเกินไป จนหาจุดแข็งของตัวเองไม่เจอ หรือแม้กระทั่งการตั้งเป้าหมายของบริษัทที่ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงและไม่ชัดเจน จนเป็นสาเหตุทำให้หลายบริษัทขาดทุน พลาดโอกาสทางธุรกิจ และกลายเป็นบริษัทที่ไม่มีความสามารถในการสร้างความแตกต่างออกจากคู่แข่ง ในขณะที่บริษัทระดับโลก อาทิ Apple, Amazon, IKEA และ Zara มีการนำกลยุทธ์มาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ยกตัวอย่างเช่น Apple ที่ไม่ได้เป็นเพียงแค่บริษัทผู้ผลิตโทรศัพท์ทั่วไป แต่มุ่งสร้างคุณค่าที่นำเสนอให้แก่ลูกค้า ผ่านการลงทุนด้านนวัตกรรมและการออกแบบ เพื่อพัฒนาเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงโลก เช่น iPad และ Apple Watch หรือแบรนด์เสื้อผ้า ZARA ไม่ใช้การขายเสื้อผ้าราคาถูก แต่กลยุทธ์สร้างความแตกต่างคือ ความเร็ว กล่าวคือ การมีทีมผู้ออกแบบเสื้อผ้าที่อยู่ในกระแส

ความนิยมได้อย่างรวดเร็วและหลากหลาย และเน้นเสื้อผ้าออกใหม่ที่มีความทันสมัย ออกสู่ตลาดที่มีความถี่สูงกว่าคู่แข่ง และผลิตรายออกมาจำนวนจำกัดในแต่ละรุ่น ในขณะที่ผู้ผลิตและจำหน่ายเฟอร์นิเจอร์อย่าง IKEA เน้นการใช้กลยุทธ์ลดต้นทุนที่ต้องไม่ส่งผลกระทบต่อคุณภาพของสินค้า ระบบปฏิบัติการ และการให้บริการแก่ลูกค้า

ในหนังสือ Strategy That Works ยังได้เปิดเผยถึง 5 ขั้นตอนเพื่อลดช่องว่างการนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลสำเร็จได้จริง ได้แก่ (SMELeader, ออนไลน์)

(1) ยึดมั่นในเอกลักษณ์และตัวตนขององค์กร โดยองค์กรต้องหาจุดเด่นของตนเอง และต้องมีความสามารถในการใช้จุดเด่นของตนในการสร้างความแตกต่างให้เหนือคู่แข่ง ที่สำคัญไปกว่านั้น คือ ต้องไม่วิ่งตามทุกโอกาสหรือขายธุรกิจที่ตนไม่มีความชำนาญ หรือไม่มีโอกาสที่จะชนะ

(2) ทำให้ทุกวิถีกลายเป็นการปฏิบัติ ซึ่งผู้บริหารต้องรู้จักพัฒนาและเชื่อมต่อกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เช่น กระบวนการ เครื่องมือ ทักษะ ความรู้ของแต่ละหน่วยงานเข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดการทำงานที่ต่อเนื่องและเป็นระบบ

(3) ใช้วัฒนธรรมองค์กรให้เกิดประโยชน์ กล่าวคือ ทำความเข้าใจ ส่งเสริม และใช้ประโยชน์จากวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นเอกลักษณ์ของตนเพื่อเสริมจุดแข็งให้กับองค์กร อีกทั้งสื่อสารให้บุคลากรภายในองค์กรนำไปปฏิบัติและเข้าใจเป้าหมายเดียวกัน

(4) ลดค่าใช้จ่ายเพื่อโตต่อ คือ รู้จักบริหารต้นทุนอย่างฉลาด โดยเลือกลงทุนในสิ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งทางธุรกิจ และลดค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่ไม่จำเป็น

(5) กำหนดอนาคตของตนเอง ด้วยการพัฒนาขีดความสามารถขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ และตระหนักถึงการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

ดังนั้นความสำเร็จของการประยุกต์ใช้เครื่องมือการวางแผนกลยุทธ์นั้น พบว่า เกิดจากปัจจัยที่สำคัญ คือ การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน ในรูปแบบของกลยุทธ์ที่สร้างความแตกต่างขององค์กร และการเป็นผู้นำด้านต้นทุน เป็นการคิดตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญยิ่ง โดยมาจากความสามารถขององค์กรในการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรได้อย่างรอบคอบ และเกิดกลยุทธ์ที่มีความเป็นเอกลักษณ์ เพราะหากองค์กรไม่มีความแตกต่างจากคู่แข่งแล้วนั้น ก็เท่ากับว่า องค์กรยืนอยู่บนความเสี่ยง และไม่เป็นที่สนใจของลูกค้า องค์กรต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จ สามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน และสามารถแข่งขันได้อย่าง Apple, Google, IKEA แล้วแต่มีกลยุทธ์ที่สร้างจุดเด่นและความแตกต่างทั้งสิ้น รวมถึงความสามารถในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้จริง

6. บทสรุป

การวางแผนกลยุทธ์มีกระบวนการสำคัญซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จทางการบริหาร คือ การพัฒนาวิสัยทัศน์หรือเป้าหมาย พันธกิจ ซึ่งเกิดจากการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพแวดล้อมรอบด้านทั้งภายนอกและภายในองค์กร และการกำหนดกลยุทธ์ที่จะชี้ให้เห็นถึงทิศทางทางเจริญเติบโตของกิจการ และเจตนารมณ์ในการสร้างสมรรถนะในการแข่งขัน ผู้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ถึงอย่างไรก็ตาม ความสำเร็จขององค์กรที่มีตัวชี้วัด อาทิ กำไร ความสามารถในการแข่งขัน หรือความยั่งยืนขององค์กรนั้น ไม่ใช่ว่าองค์กรดำเนินการตามขั้นตอนแล้วจะสำเร็จได้เสมอไป แต่ความสำเร็จนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการสร้างกลยุทธ์ที่แข่งขันได้ มีความแตกต่าง เป็นกลยุทธ์ที่เกิดจากการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมจากภายนอกประสานภายใน ได้แก่ ปัจจัยด้านการเมือง ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยด้านเทคโนโลยีนวัตกรรม ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและปัจจัยด้านกฎหมาย หรือวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางด้านการแข่งขัน สำหรับภายในวิเคราะห์สมรรถนะการปฏิบัติการขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอย่างรอบคอบ จะนำไปสู่การได้กลยุทธ์ที่สามารถแข่งขันได้ ที่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้ผ่านแผนที่กลยุทธ์ ดังนั้นการวางแผนเชิงกลยุทธ์จะเน้นความสามารถในการคาดคะเนสภาพในอนาคต การคิดไปในอนาคต เพื่อที่จะได้กำหนดหนทาง หรือกลยุทธ์การทำงานในอนาคตของหน่วยงาน ผู้จุดหมายที่ต้องการเพื่อเตรียมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เน้นถึงความสามารถในการปรับตัวขององค์กรเพื่อนำองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผลสูงสุดกับองค์กร

7. ข้อเสนอแนะ

การวางแผนกลยุทธ์ อาจจะไม่ได้เป็นเครื่องมือครอบจักรวาลที่ทำให้องค์กรสำเร็จในระดับเดียวกันได้ทุกองค์กร แต่ก็ปฏิเสธไม่ได้ว่าการที่องค์กรมีแผนกลยุทธ์ที่ดี และนำไปปฏิบัติได้จริง ย่อมนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จขององค์กร ผู้เขียนจึงเกิดข้อเสนอแนะในการประยุกต์ใช้เครื่องมือการวางแผนกลยุทธ์สู่ความสำเร็จดังนี้

(1) ในการเลือกกลยุทธ์ควรเลือกที่กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่ง และเน้นที่กลยุทธ์นั้น เพื่อเน้นกลุ่มลูกค้าหรือผู้รับบริการที่เป็นเป้าหมายของกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน มีกลยุทธ์ที่มีความเป็นเอกลักษณ์ โดดเด่น และแตกต่าง

(2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นการสร้างกลยุทธ์ที่สำคัญยิ่งที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ดังนั้นกลยุทธ์ที่สร้างความแตกต่างเป็นหัวใจหลักในการสร้างความสามารถในการแข่งขัน และความยั่งยืนขององค์กร ต้องมาจากจากความสามารถของ

ผู้บริหารและนักวางแผนที่ได้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องได้อย่างแหลมคม และรอบคอบ จากภายนอกประสานภายในองค์กร และมีการพัฒนากลยุทธ์ใหม่ ๆ ให้สอดคล้องกับ สภาพแวดล้อมตามยุคสมัยอยู่เสมอ

(3) ผู้บริหารระดับสูงต้องสามารถสื่อสารกลยุทธ์สู่การปฏิบัติในระดับปฏิบัติการได้ตาม แผนที่กำหนดไว้ หากองค์กรมีแผนกลยุทธ์ที่ดี ขอดเยี่ยมเพียงใด หากไม่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติ ได้ก็จะมีคุณค่าไปทันที

เอกสารอ้างอิง

- จักร ดิงสภักดิ์. (2553). *กลยุทธ์ : การสร้างและการนำไปปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 8). กรุงเทพฯ: บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด.
- เจฟฟรีย์, เค และเดวิด, มิเชลล์. (2550). *วิธีแห่งโตโยต้า*. แปลจาก *The Toyota Way*. แปลโดย วิชา สุฤทธดำรง. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: อี.ไอ.สแควร์.
- ณัฐยา สันตรระการผล. (2554). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ : ภาคปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอ็กส เพอร์เน็ท.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2540). *การวางแผน*. (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- เรวัตร์ ชาตรีวิศิษฐ์, ศรินทร ภูจินดา และคนอื่น ๆ. (2553). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ : Strategic Management*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อินเฮาส์ โนว์เลจ.
- ไพโรจน์ ปิยะวงศวัฒนา. (2557). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ เทคโนโลยีและนวัตกรรม*. (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ทวี พรินท์.
- ปกรณ ปรียากร. (2548). *การวางแผนกลยุทธ์ : แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: เสมารธรรม.
- ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2560). *กลยุทธ์ การวางแผนและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- อัจฉรา จันทน์ฉาย. (2558). *สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และจัดทำ BSC (Balanced Scorecard)*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อนันต์ เกตุวงศ์. (2541). *หลักและเทคนิคการวางแผน*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนิวัช แก้วจันงค์. (2555). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). สงขลา: นาสีลปิโยมณา.
- Bain and Company. (2018). *Management Tools & Trends*. Retrieved from <https://www.bain.com/insights/management-tools-and-trends-2017/>

- Charles W.L.Hill, Gareth R. Jones and Melissa A. Schilling. (2015). *Strategic management: An integrated approach*. Stamford, CT: Cengage Learning.
- Freedman L. (2013). *Strategy: A history*. New York: Oxford University.
- Henry Mintzberg. (1994). *Rise and fall of strategic planning*. New York: Prentice Hall.
- John A. Pearce II and Richard B. Robinson. (2015). *Strategic management: Planning for domestic & global competition*. New York: McGraw-Hill Education.
- Kaplan and Norton. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Boston: Havard Business School Press.
- Kaplan and Norton. (2001). *The strategy focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston: Havard Business School Press.
- John M. Bryson. (2011). *Creating your strategic plan: A work book for public and nonprofit organizations*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Mike Rother. (2017). *The Toyota Kata practice guide*. New York: McGraw-Hill.
- Porter. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.
- SMELeader. (ม.ป.ป.). 5 กลยุทธ์สู่ความสำเร็จทางธุรกิจ. สืบค้นจาก <https://www.smeleader.com/>.
- Thomas L. W., & David, J. H. (2006). *Concepts in strategic management and business policy*. New York: Prentice Hall.
- Thompson, P., Gamble & Strickland III. (2012). *Crafting and executing strategy concept and readings*. New York: McGrill-Hill.