

การจัดการเชิงกลยุทธ์

ปัจจุบันปัจจัยและเงื่อนไขต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ มากขึ้นทุกขณะ ในภาคธุรกิจพยายามทุกวิถีทางในการได้มาซึ่งความสามารถและความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่วนในภาครัฐต้องพยายามปรับปรุงการทำงานและเพิ่มประสิทธิภาพเพื่อตอบสนองต่อผู้รับบริการและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ตามเป้าหมายการดำเนินงานให้ได้มากที่สุด

ผู้บริหารองค์กรในปัจจุบันต้องหันมาทบทวนถึงกลยุทธ์หรือวิธีการที่ใช้ในการดำเนินงานว่ามีประสิทธิภาพและความเหมาะสมต่อสภาวะการณ์ที่เกิดขึ้นเพียงใด ผู้บริหารขององค์กรก็ต้องเพิ่มพูนทักษะและความสามารถในการวิเคราะห์และตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์อันจะนำไปสู่การเพิ่มขีดความสามารถขององค์กร ทำให้ปัจจุบันแนวคิดทางด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์กำลังได้รับความนิยมอย่างแพร่หลาย

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการรวบรวมเอาความรู้และทักษะต่างๆ ที่ได้ศึกษามาหล่อหลอมและรวมเข้าไว้ด้วยกันและทำให้มองเห็นถึงภาพรวมของวิชาต่างๆ ที่ได้ศึกษามาเพื่อเป็นเครื่องมือสำหรับการวิเคราะห์และการตัดสินใจ เพื่อให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมายทั้งในระดับวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัตถุประสงค์ต่างๆ ในที่สุด

ประวัติของการจัดการเชิงกลยุทธ์

โดยทั่วไปแล้วก่อนที่จะทำการศึกษาในเรื่องใด ผู้ศึกษาก็ควรที่จะทำการศึกษาถึงประวัติความเป็นมาของสิ่งนั้นโดยสังเขป เพื่อให้ทราบถึงประวัติความเป็นมาของสิ่งนั้น โดยข้อเท็จจริงแล้วการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์ที่มีมานานมากแล้วตั้งแต่เริ่มมีการค้าขายหรือการทำศึกสงคราม คำว่ากลยุทธ์หรือ Strategy มีที่มาจากคำว่า **Strategos** ในภาษากรีก ซึ่งเกิดจากคำว่า **Stratos** ซึ่งหมายถึง *army* หรือ กองทัพ ผสมกับคำว่า **Agein** ซึ่งหมายถึง *lead* หรือ นำหน้า ซึ่งเมื่อรวมรากศัพท์ 2 คำนี้เข้าด้วยกัน จึงหมายความว่า การนำกองทัพ แต่เมื่อการจัดการเชิงกลยุทธ์แพร่หลายไปในการบริหารองค์กรอื่นๆ ซึ่งไม่ใช่ทางทหาร ความหมายของการจัดการกลยุทธ์จึงเปลี่ยนแปลงความหมายไปสู่คำว่า การนำองค์กร เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ได้วางไว้

ในช่วงคริสต์ศตวรรษที่ 19 คำว่ากลยุทธ์มักจะถูกนำมาใช้ในการจัดการด้านการเมือง เศรษฐกิจ และการทหารเพื่อใช้สนับสนุนในด้านการบริหารนโยบายของประเทศ ในช่วงต่อมาจึงได้มีการนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้มากขึ้นกับด้านทหารและการทำศึกสงคราม

ในภาคธุรกิจแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้เริ่มเข้ามาสู่แวดวงการศึกษาจริงๆ เมื่อปี พ.ศ. 2455 (ค.ศ. 1912) ที่โรงเรียนธุรกิจของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Graduate School of Business Administration) โดยในระยะเริ่มแรกนั้น วิชานี้เป็นวิชาเลือกสำหรับนักศึกษาปริญญาโทด้านบริหารธุรกิจในปีสุดท้าย โดยใช้ชื่อว่านโยบายธุรกิจ (Business Policy) ต่อมาในปี พ.ศ. 2463 (ค.ศ. 1920) วิชานี้ก็ได้กลายเป็นวิชาบังคับสำหรับนักศึกษาปริญญาโทด้านบริหารธุรกิจ หรือ MBA บุรุษผู้ที่เปรียบเสมือนเป็นครูและผู้พัฒนาวิชานี้เป็นท่านแรกได้แก่ Arch W. Shaw ผู้ซึ่งได้รับการแต่งตั้งเป็น "Lecturer on Business Policy" เป็นท่านแรกของฮาร์วาร์ด วัตถุประสงค์เริ่มแรกของการสอนวิชานโยบายธุรกิจที่ฮาร์วาร์ดนั้นก็เพื่อให้นักศึกษาได้มีโอกาสศึกษาถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจริงในธุรกิจ โดยที่ปัญหาต่างๆ เหล่านี้เมื่อได้ผ่านการวิเคราะห์อย่าง

เป็นระบบแล้วสามารถนำไปสู่การจัดทำเป็นนโยบายทางธุรกิจที่สามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้ในอนาคต ซึ่งก็ได้นำไปสู่การตั้งชื่อวิชาที่ว่านโยบายธุรกิจ

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐเริ่มปรากฏบทบาทอย่างจริงจังในช่วงทศวรรษที่ 1950 World Bank และ USAID ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับวางแผนระยะยาว เพื่อให้การพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมในระดับประเทศสามารถดำเนินได้อย่างต่อเนื่องและมีทิศทางที่ชัดเจน และได้มีพัฒนาการในช่วงทศวรรษที่ 1960 ซึ่งได้มุ่งเน้นการเชื่อมโยงระหว่างแผนระยะยาวและแผนประจำปี เนื่องจากในทศวรรษที่ผ่านมาแผนปฏิบัติงานจริงซึ่งเป็นแผนระยะสั้นของแต่ละประเทศไม่สอดคล้องกับแผนระยะยาวที่วางไว้ และในช่วงทศวรรษ 1970 เป็นต้นมา ก็เป็นช่วงที่มุ่งเน้นในการจัดการกระบวนการดำเนินงาน (Operation Management) เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามแผน

ส่วนในภาคธุรกิจนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์ก็เติบโตอย่างคู่ขนานกับภาครัฐ ในปี พ.ศ. 2502 (ค.ศ. 1959) Ford Foundation and Carnegie Corporation¹ ได้เผยแพร่เอกสารออกมาชิ้นหนึ่ง ซึ่งเป็นเอกสารที่วิพากษ์วิจารณ์มหาวิทยาลัยที่สอนด้านบริหารธุรกิจอยู่ในขณะนั้นว่าควรจะจัดให้มีวิชาที่เป็นที่รวมของเนื้อหาหรือทักษะจากวิชาต่างๆ ที่ได้ศึกษามาทั้งในระดับปริญญาตรีและปริญญาโท (Capstone Integrating Course) ตามรายงานของ Ford-Carnegie นั้นได้นำเสนอไว้ว่า “วิชานโยบายธุรกิจนี้จะเปิดโอกาสให้นักศึกษาได้หล่อหลอมและรวบรวมสิ่งต่างๆ ที่ได้เรียนมาจากสาขาวิชาต่างๆ และใช้ประโยชน์จากความรู้ใน การวิเคราะห์ปัญหาทางธุรกิจที่สลับซับซ้อน ซึ่งวิชานโยบายธุรกิจนี้สามารถให้สิ่งที่นักศึกษาไม่สามารถหาได้จากวิชาอื่นในหลักสูตร” สำหรับในระดับปริญญาโทนั้นจากรายงานของ Ford-Carnegie ได้กล่าวไว้ว่า “ความจำเป็นของวิชาในลักษณะนี้เป็นสิ่งที่สามารถมองเห็นได้อย่างเด่นชัดจนไม่ต้องอธิบายซ้ำ ซึ่งเป้าหมายของวิชานี้มีหลายประการได้แก่ การรวบรวมสิ่งที่นักศึกษาได้เรียนรู้และได้กระทำในสาขาต่างๆ เพื่อแสดงถึงความสำคัญของสาขาวิชาต่างๆ ต่อการตัดสินใจทางธุรกิจ เพื่อให้ให้นักศึกษาได้มีโอกาสในการระบุถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในสถานการณ์ทางธุรกิจจริงๆ เพื่อพัฒนาความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจริง และเพื่อพัฒนาทักษะทั้งทางด้านการเขียนและการพูดโดยการทำและนำเสนอรายงาน”

รายงานของ Ford-Carnegie ชิ้นนี้ได้มีอิทธิพลอย่างมากต่อการจัดรายวิชาของมหาวิทยาลัยต่างๆ จนกระทั่งในปีต่อมา American Assembly of Collegiate Schools of Business (AACSB) ซึ่งเป็นองค์กรที่ควบคุมดูแลด้านการศึกษาด้านบริหารธุรกิจในอเมริกาได้แนะนำให้ศึกษาด้านบริหารธุรกิจในระดับปริญญาตรีต้องเรียนวิชาที่เกี่ยวกับ “กระบวนการในการบริหารภายใต้สภาวะการณ์ที่ไม่แน่นอนหรือความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ซึ่งรวมไปถึงการวิเคราะห์และกำหนดนโยบายด้านการบริหารในทุกๆ ระดับชั้น”² หลังจากนั้นมหาวิทยาลัยที่เปิดสอนด้านบริหารธุรกิจจึงได้เริ่มเปิดสอนวิชานโยบายธุรกิจอย่างมากมาย

¹ R.A. Gordon and J.E. Howell, *Higher Education for Business*, Columbia University Press, 1959, the “Ford Foundation Report” และ F.C. Pierson et al., *The Education of American Businessmen*, McGraw-Hill, 1959, the “Carnegie Corporation Report”

² L.W. Porter and L.E. McKibbin, *Management Education and Development*, McGraw-Hill, 1988

ในช่วงระยะเวลาหนึ่งเองที่ได้มีหนังสือทางด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ออกมาสามเล่ม ซึ่งได้มีอิทธิพลอย่างต่อการพัฒนาของสาขาวิชานี้ หนังสือทั้งสามเล่มนี้ได้แก่

1. Strategy and Structure เขียนโดย Alfred Chandler ในปี พ.ศ. 2505 หรือ ค.ศ. 1962
2. Corporate Strategy เขียนโดย Igor Ansoff ในปี พ.ศ. 2508 หรือ ค.ศ. 1965
3. Business Policy: Text and Cases ซึ่งร่วมเขียนโดยนักวิชาการหลายท่าน แต่ในส่วนที่มีความสำคัญที่สุดนั้นเขียนโดย Kenneth Andrews ในปี พ.ศ. 2508 หรือ ค.ศ. 1965

แนวคิดที่สำคัญจากหนังสือทั้งสามเล่มสามารถสรุปได้ว่า “การจัดการเชิงกลยุทธ์คือการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว จากนั้นจึงจะไดวางแผนจัดทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานตามภารกิจและบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้ นอกจากนี้เนื่องจากการที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาจึงอาจจะก่อให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัดแก่องค์กร (Opportunities and Threats) ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องพิจารณาสภาพภายในขององค์กรเพื่อหาจุดแข็งหรือจุดอ่อน (Strengths and Weaknesses) เพื่อที่จะสามารถหลีกเลี่ยงจากข้อจำกัดและใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่” ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าวนี้ถือเป็นพื้นฐานสำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์ทั้งในภาครัฐและเอกชนมาจนถึงปัจจุบัน

ลักษณะของการจัดการเชิงกลยุทธ์

เนื่องจากแนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิมๆ ย่อมไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีต ผู้บริหารในโลกยุคใหม่จะต้องให้ความสำคัญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นและสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น จากสาเหตุดังกล่าวทำให้การศึกษาในด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญต่อผู้บริหารยุคใหม่ ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์มีลักษณะที่สำคัญดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเพื่อให้บรรลุถึงทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น โดยในการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานนี้ องค์กรจะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงานที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ
3. การจัดการเชิงกลยุทธ์ ครอบคลุมถึงการนำเอาวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานที่ได้คิดค้นขึ้นมาประยุกต์ใช้และปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้
4. การวางแผนและการประยุกต์ใช้กลยุทธ์เป็นหน้าที่หลักของผู้บริหารองค์กร เมื่อเทียบกับหน้าที่อื่นๆ ที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบ ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน การจัดทำและปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ จัดเป็นหน้าที่ซึ่งมีความสำคัญเป็นอันดับต้นรวมทั้งเป็นหน้าที่ซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร ดังนั้นสามารถกล่าวได้ว่ากลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่ดีนั้นสามารถใช้เป็นเครื่องวัดถึงความสามารถในการบริหารของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

5. การจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์มักจะมีความเกี่ยวข้องกับหรือมีผลต่อทิศทางการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร
6. การตัดสินใจทางกลยุทธ์อาจนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ขององค์กร ซึ่งครอบคลุมตั้งแต่การแสวงหาทรัพยากรหรือความสามารถหลักที่จำเป็นต้องใช้สำหรับการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
7. การตัดสินใจทางกลยุทธ์ยังเกี่ยวข้องกับการดำเนินงานในระดับต่างๆ ขององค์กร โดยการทำงานในระดับต่างๆ ขององค์กรจะต้องสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อกกลยุทธ์ขององค์กร และความสามารถในการดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานจะเป็นสาเหตุสำคัญสำหรับความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร
8. กลยุทธ์ขององค์กรไม่เพียงจะเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอก และปัจจัยภายในขององค์กรเท่านั้น แต่คำนึงถึง ทศนคติ ความคาดหวัง ของบุคคลฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร (Stakeholder) มีผลต่อกลยุทธ์ ซึ่งบุคคลต่างๆ เหล่านี้ครอบคลุมตั้งแต่ ผู้ถือหุ้น ผู้บริหารระดับสูง สังคม รัฐบาล พนักงาน ฯลฯ
9. ในภาคธุรกิจการจัดการเชิงกลยุทธ์การจัดการและการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์มักจะเป็นความพยายามในการได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร ความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้สามารถเกิดขึ้นจาก การนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคาที่สุด ส่วนในภาครัฐการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นความพยายามในการแข่งขันกับศักยภาพของตนเอง หรือในเชิงเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายตามความคาดหวังของผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง

ความแตกต่างระหว่างการจัดโดยทั่วไปกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

คำถามที่มักจะพบเสมอสำหรับการศึกษาทางด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ก็คือ การจัดการเชิงกลยุทธ์มีความแตกต่างจากการจัดการในด้านอื่นๆ อย่างไร ซึ่งถ้าจะพิจารณากันจริงๆ แล้วการจัดการเชิงกลยุทธ์นับเป็นทักษะทางด้านการจัดการชนิดหนึ่ง จะแตกต่างจากการจัดการโดยทั่วไปบ้างในบางประเด็น เช่น

- ในแนวคิดด้านการจัดการทั่วไปนั้น มักจะศึกษาและพิจารณาถึงบทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารตามกระบวนการหรือขั้นตอนต่างๆ เช่น การวางแผน (Planning) การจัดองค์กร (Organizing) การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) การชี้นำ (Directing) และการควบคุม (Controlling) ซึ่งผู้บริหารขององค์กรที่มีหน้าที่ในการจัดทำกลยุทธ์จะต้องมีทักษะและความสามารถที่คล้ายคลึงกับผู้บริหารที่ทำหน้าที่ในการจัดการทั่วไป กล่าวคือ การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation) ซึ่งมีลักษณะที่คล้ายคลึงกับการวางแผน การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategic Implementation) ต้องอาศัยทักษะและความสามารถในการจัดองค์กร จัดคนเข้าทำงาน ชี้นำ และควบคุม เหมือนกับการจัดการทั่วไป แต่ความแตกต่างของการจัดการเชิงกลยุทธ์กับการจัดการโดยทั่วๆ ไปนั้นอยู่ที่การจัดการเชิงกลยุทธ์จะพิจารณาและคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะปัจจัยภายนอกองค์กรมากกว่า เช่น สภาวะแวดล้อมภายนอกด้านต่างๆ กฎระเบียบ กฎหมาย นโยบายภาครัฐ สังคม ประชาชน ผู้รับบริการ วัฒนธรรม เทคโนโลยี ฯลฯ ในขณะที่การจัดการโดยทั่วไปนั้นจะเน้นหนักที่การจัดการและบริหารงานภายในองค์กรมากกว่า หรืออาจจะพิจารณาในอีกนัยหนึ่งได้ว่าการจัดการเชิงกล

ยุทธ์จะเน้นหนักที่การแข่งขันระหว่างองค์กรต่างๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว การจัดการเชิงกลยุทธ์จะทำให้ผู้บริหารมีความตื่นตัวและตระหนักถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมก่อให้เกิดโอกาสใหม่ๆ หรือข้อจำกัดต่างๆ รวมทั้งช่วยให้ผู้บริหารมีแนวคิดในการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน ความเหมาะสม และความต้องการของหน่วยงานในด้านทรัพยากรต่างๆ ทั้งด้านการเงินและทรัพยากรบุคคล และมี การปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้สามารถดำเนินกลยุทธ์และประสบความสำเร็จในการบริหารงาน

- การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการจัดการที่คำนึงถึงความต้องการและความสำคัญของผู้ที่มีส่วนสัมพันธ์กับองค์กร (Stakeholders) หลายกลุ่ม ได้แก่ ลูกค้า ผู้รับบริการ ผู้กำกับดูแล พันธมิตร สังคม ฯลฯ ซึ่งในการที่จะสามารถบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้นั้นผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ว่าการตัดสินใจในด้านต่างๆ ของตนจะเข้าไปมีผลกระทบหรือมีอิทธิพลต่อ Stakeholders แต่ละกลุ่มอย่างไรบ้าง ในขณะที่การบริหารหรือการจัดการโดยทั่วๆ ไปมักจะคำนึงแต่เฉพาะฝ่ายหรือเฉพาะแผนกของตนเอง ซึ่งจะให้ความสำคัญต่อ Stakeholders ที่มีความเกี่ยวข้องกับตนเองมากกว่า Stakeholders ที่เกี่ยวข้องกับทั้งองค์กร
- การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการจัดการที่มุ่งเน้นการบรรลุถึงเป้าหมายโดยรวมขององค์กรทั้งองค์กร เนื่องจากในการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆ ผู้บริหารหรือบุคลากรในแต่ละฝ่ายย่อมจะมีมุมมองหรือจุดมุ่งหมายอยู่เฉพาะแต่ในส่วนหรือในฝ่ายของตนเอง ซึ่งทำให้เกิดอุปสรรคในการที่องค์กรจะบรรลุถึงเป้าหมายรวมขององค์กร หรืออีกนัยหนึ่งบุคลากรของแต่ละฝ่ายหรือแต่ละแผนกมักจะให้ความสนใจและความสำคัญแต่เฉพาะฝ่ายหรือส่วนของตนเองโดยไม่คำนึงถึงทั้งองค์กรเป็นหลัก การศึกษาในด้านกลยุทธ์จะทำให้ผู้บริหารเข้าใจถึงความแตกต่างระหว่างเป้าหมายของแต่ละแผนกและเป้าหมายรวมขององค์กร นอกจากนี้ยังสามารถทำความเข้าใจถึงกระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์และความสำคัญของแต่ละฝ่ายหรือแต่ละแผนกที่มีต่อองค์กรทั้งหมด
- การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการรวมหรือหล่อหลอมหน้าที่ต่างๆในองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน โดยปกติแล้วองค์กรควรจะต้องมีความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญในหน้าที่หรืองานด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ แต่ความชำนาญในสาขาหรือในด้านต่างๆเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอต่อการแข่งขันในสภาวะการณ์ปัจจุบัน จึงจำเป็นต้องมีการหลักการจัดการที่สามารถรวมและประสานความเชี่ยวชาญในแต่ละสาขาเข้าไว้ด้วยกัน ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นหลักวิชาที่ประสานและรวมความเชี่ยวชาญพิเศษในแต่ละด้านเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรโดยรวม การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดการขึ้นองค์กรให้ไปในทิศทางที่ชัดเจนและสอดคล้องกัน ทำให้รู้ว่าในขณะที่องค์กรกำลังทำอะไรรออยู่และต้องการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ใด โดยมี การประสานและนำทรัพยากรไปใช้ในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติการตามกลยุทธ์ให้บรรลุความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ที่ตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาคยุทธศาสตร์

การจัดการเชิงกลยุทธ์เมื่อนำมาประยุกต์ใช้ในภาคราชการก็มีองค์ประกอบเช่นเดียวกันกับที่มีในภาคเอกชน โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 ส่วน ได้แก่

1. การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์ (Strategic Analysis) คือการวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสภาวะต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและยุทธศาสตร์ขององค์กร เพื่อที่จะได้มีความรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ รวมทั้งสถานะของตัวองค์กรได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น การวิเคราะห์ปัจจัยทางยุทธศาสตร์จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมภายนอกมีลักษณะอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะใด และก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่อองค์กรได้อย่างไรบ้าง นอกจากนี้การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กรทราบถึงทรัพยากร (Resources) และความสามารถ (Capabilities) ต่างๆ ที่มีอยู่ภายในองค์กรว่าเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนอย่างไร และจะช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างไร

สภาวะแวดล้อมภายนอกที่องค์กรจะวิเคราะห์นั้นประกอบด้วยทั้งปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง และที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงได้แก่ ลูกค้า พันธมิตร หน่วยงานกำกับ ฯลฯ ในขณะที่ปัจจัยภายนอกที่ไม่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงแต่ก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดแก่องค์กรนั้น ได้แก่ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย การค้า เทคโนโลยี วัฒนธรรม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกไม่ว่าจะเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงหรือไม่ ย่อมส่งผลให้เกิดโอกาสหรือข้อจำกัดต่อองค์กร รวมทั้งมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

สำหรับปัจจัยภายในขององค์กรนั้นมีวิธีที่สามารถใช้ในการวิเคราะห์หลายวิธีด้วยกัน อาทิเช่น การวิเคราะห์ตามสายงาน (Functional Analysis) การวิเคราะห์ตามตัวแบบ Value Chain การวิเคราะห์ตามตัวแบบ 7-S หรือ การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถภายใน (Resources and Capabilities Analysis) ถึงแม้จะมีการวิเคราะห์ได้หลายวิธี แต่ผลลัพธ์ที่จะได้รับนั้นได้แก่การทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งจะช่วยในการกำหนดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

จะเห็นได้ว่าผลลัพธ์ที่จะได้รับจากการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์นั้น ประกอบด้วย โอกาส ข้อจำกัด ที่เกิดจากปัจจัยภายนอก จุดแข็ง และจุดอ่อน ที่เกิดจากปัจจัยภายใน หรือที่นิยมเรียกกันว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis - Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats) รวมทั้งข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ผลลัพธ์ที่ได้จากการวิเคราะห์ทางกลยุทธ์นี้ จะเป็นข้อมูลพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร ถ้าองค์กรทำการกำหนดกลยุทธ์โดยขาดการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในแล้ว กลยุทธ์ขององค์กรก็จะมีแนวโน้มที่จะประสบความล้มเหลวสูง เพราะแผนยุทธศาสตร์ขาดความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงที่รายรอบองค์กรอยู่

2. การกำหนดทิศทางขององค์กร (Direction Setting) ได้แก่การกำหนด วิสัยทัศน์ (vision) ภารกิจ (Mission) และ ประเด็นทางยุทธศาสตร์ (Strategic Issue) ขององค์กร การกำหนดทิศทางขององค์กรจะเป็นการบ่งชี้ว่าองค์กรจะมุ่งไปในทิศทางใด หรือสาเหตุของการดำรงอยู่ขององค์กร หรือลักษณะการดำเนินการขององค์กร นอกจากนี้การกำหนดทิศทางขององค์กรจะยังมีส่วนช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์หรือภารกิจของ

องค์กรให้กลายมาเป็นวัตถุประสงค์ในการดำเนินงานที่มีลักษณะที่ชัดเจนขึ้น ในการกำหนดทิศทางขององค์กร นั้นคำถามที่สำคัญที่สุดและมักจะเป็นคำถามที่ถูกถามมากที่สุดก็คือ ภารกิจขององค์กรในปัจจุบันคืออะไร และ เป้าหมายในอนาคตคืออะไร ซึ่งการตอบคำถามนี้จะช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถพิจารณาได้ว่าบทบาท ภาระหน้าที่ขององค์กรประกอบไปด้วยอะไรบ้างและช่วยพัฒนาวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น สำหรับทิศทางหรือ สิ่งที่จะมุ่งไปในอนาคตข้างหน้า

ในหลักสูตรนี้การกำหนดทิศทางขององค์กรจะประกอบไปด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) หรือ สิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรใฝ่ฝันอยากให้องค์กรเป็น การกำหนดภารกิจ (Mission) หรือกรอบในการดำเนินงาน ขององค์กร ซึ่งการกำหนดภารกิจที่ดีจะช่วยให้องค์กรสามารถตอบคำถามที่ว่า “เราคือใคร เราทำอะไร และเรา จะมุ่งไปในทิศทางไหน” (Who Are We, What We Do, and Where We’re Headed) ภารกิจที่เขียนไว้อย่าง ชัดเจนจะช่วยองค์กรในการเตรียมพร้อมสำหรับอนาคต กำหนดทิศทางในระยะยาวขององค์กร และบ่งบอกถึง ความตั้งใจหรือความต้องการขององค์กรในการดำเนินงาน นอกจากการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจแล้ว การ กำหนดทิศทางขององค์กรยังครอบคลุมถึงการแปลงวิสัยทัศน์และภารกิจที่อาจจะยังคงมีความคลุมเครือ ไม่ ชัดเจน ให้เป็นประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่สำคัญ

การกำหนดประเด็นทางยุทธศาสตร์คือการเปลี่ยนหรือแปลความหมายของวิสัยทัศน์และภารกิจของ องค์กร ให้เป็นเป้าหมายในการดำเนินงานที่มีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้อย่างชัดเจน การกำหนด ประเด็นทางยุทธศาสตร์คือการตั้งเป้าหมายหรือสิ่งที่ต้องการไว้ ซึ่งองค์กรจะต้องใช้ความพยายามในการบรรลุ เป้าหมายที่ตั้งไว้ ความท้าทายในการลดช่องว่างที่เกิดขึ้นระหว่างประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่ต้องการกับ ความสามารถในการดำเนินงานขององค์กร จะเป็นสิ่งผลักดันให้องค์กรมีความคิดสร้างสรรค์มากขึ้น พร้อมทั้ง เกิดความเร่งรีบที่จะพัฒนาผลการดำเนินงาน อีกทั้งยังให้ความสำคัญกับการกระทำต่างๆ มากขึ้น ดังนั้นการ ตั้งประเด็นทางยุทธศาสตร์ที่มีความท้าทายแต่สามารถบรรลุได้จะช่วยป้องกันความเฉื่อยชาภายในองค์กรได้ อีกด้วย

การกำหนดทิศทางขององค์กรที่ดีและชัดเจนย่อมก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรต่อไป เนื่องจาก องค์กรจะมีความชัดเจนในการดำเนินงานและมีเป้าหมายที่ชัดเจน บรรลุได้ และวัดผลได้ ซึ่งทำให้การกำหนด กลยุทธ์มีความชัดเจนและสามารถนำไปปฏิบัติได้ ดังนั้นในการจัดการเชิงกลยุทธ์ถ้าขาดเสียสิ้นการกำหนด ทิศทางขององค์กรที่ดีและชัดเจนแล้ว องค์กรประกอบอื่นๆ ย่อมไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) คือการนำข้อมูลและความรู้ต่างๆ ที่ได้รับจาก การกำหนดทิศทางขององค์กรและการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในองค์กรมาจัดทำเป็นแผนยุทธศาสตร์ รวมทั้งระบบการประเมินและคัดเลือกว่ากลยุทธ์ใดที่มีความเหมาะสมกับองค์กรมากที่สุด ในการจัดทำกลยุทธ์ นั้นพึงระลึกเสมอว่าการจัดทำกลยุทธ์เป็นการกำหนดแนวทาง วิธีการ และกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรเพื่อช่วย ให้องค์กรสามารถบรรลุถึงภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ โดยนำเอาการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยทั้ง ภายนอกและภายในองค์กรมาพิจารณาประกอบ

ในภาคธุรกิจกลยุทธ์สามารถแบ่งได้เป็นสามระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ซึ่งจะบ่งบอกถึงกลยุทธ์โดยรวมและทิศทางในการแข่งขันขององค์กรว่าจะเข้าสู่หรือออกจากอุตสาหกรรม ใด กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) ซึ่งจะบ่งบอกถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขันใน

อุตสาหกรรมแต่ละประเภท และ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการหรือดำเนินงาน (Functional or Operational Strategy) ซึ่งครอบคลุมวิธีการในการแข่งขันและดำเนินงานของหน่วยงานระดับปฏิบัติการต่าง ๆ

ส่วนภาครัฐแล้วกลยุทธ์ในหน่วยงานมักถูกแบ่งโดยระดับ (Hierarchy) ของกลยุทธ์ เช่น ยุทธศาสตร์ - กลยุทธ์ - โครงการ และ กิจกรรม ทั้งนี้อาจรวมถึงนโยบายต่างๆ ซึ่งฝ่ายบริหารได้มอบหมายให้แต่ละหน่วยงานเป็นผู้ดำเนินการ

การจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้นเป็นสิ่งที่ต้องพิจารณาทั้งในภาพกว้างและในทางลึกพอสมควร การจัดทำยุทธศาสตร์ยังไม่ใช่เพียงแค่การคิดค้นวิธีการใหม่ๆ เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้เท่านั้น แต่ยังคงครอบคลุมถึงการวิเคราะห์พิจารณากิจกรรมการเคลื่อนไหวต่างๆ ทางยุทธศาสตร์ทั้งที่ได้ดำเนินการไปแล้วและกำลังดำเนินการอยู่ ถ้ายุทธศาสตร์เหล่านั้นประสบผลสำเร็จและเกิดประโยชน์แก่องค์กรองค์กรก็ควรที่จะใช้ยุทธศาสตร์เหล่านั้นต่อไป ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงทางด้านยุทธศาสตร์หรือการจัดทำยุทธศาสตร์ขึ้นมาใหม่ก็อาจจะก่อให้เกิดผลเสียแก่องค์กรได้ ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงทางยุทธศาสตร์หรือการจัดทำยุทธศาสตร์ใหม่ๆ จึงควรเป็นไปเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงของเหตุการณ์ต่างๆ หรือ เมื่อมีความจำเป็น

ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์นั้น ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ที่ดี รวมทั้งมีสายตาวัดไกลในการมองเห็นโอกาสที่ดี นอกจากนี้การเปลี่ยนแปลงในยุทธศาสตร์จากยุทธศาสตร์เดิมที่ประสบความสำเร็จมาตลอด มาสู่ยุทธศาสตร์ใหม่ในสภาวะการณ์ต่างๆที่เปลี่ยนแปลงไปย่อมต้องการผู้บริหารที่มีความกล้าหาญที่จะตัดสินใจและยอมรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ถ้าผู้บริหารไม่มีความกล้าในการตัดสินใจแล้วองค์กรก็จะไม่สามารถมีการเปลี่ยนแปลงในยุทธศาสตร์ใหม่ๆ เพื่อให้รองรับและสอดคล้องต่อสภาวะการณ์ใหม่ๆที่เกิดขึ้น ซึ่งย่อมส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม

สิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารขององค์กรจะต้องคำนึงถึงตลอดเวลา ได้แก่การที่ยุทธศาสตร์เป็นสิ่งที่ไม่หยุดนิ่งเป็นกระบวนการที่มีความต่อเนื่องและเป็นกิจกรรมที่ดำเนินอยู่ตลอดเวลา เมื่อกำหนดภารกิจและประเด็นทางยุทธศาสตร์ขององค์กรแล้ว ภารกิจและประเด็นทางยุทธศาสตร์นั้นอาจจะสามารถอยู่ได้เป็นเวลาหลายปีโดยไม่เปลี่ยนแปลง แต่ยุทธศาสตร์หรือวิธีการในการบรรลุภารกิจและวัตถุประสงค์นั้นจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอขึ้นอยู่กับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การเปลี่ยนแปลงทางยุทธศาสตร์อาจจะเกิดขึ้นได้จากโอกาสใหม่ ๆ ที่เพิ่งเกิดขึ้น หรือผู้บริหารมีวิธีการใหม่ๆ ในการทำให้การดำเนินงานที่ดีขึ้น หรือเมื่อมีวิกฤตการณ์ต่างๆ เกิดขึ้น จะเห็นได้ว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นสิ่งที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา นอกจากนี้เนื่องจากการจัดทำยุทธศาสตร์ไม่สามารถครอบคลุมทุกสิ่งทุกอย่างที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นยุทธศาสตร์จึงควรมีความพร้อมและความสามารถที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ที่ไม่ได้คาดคิดล่วงหน้า หรือมีลักษณะของความเป็นพลวัต (Dynamic)

4. การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ (Strategic Implementation) เป็นขั้นตอนสุดท้ายแต่เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญอย่างมากในการจัดการเชิงกลยุทธ์ เมื่อองค์กรได้กำหนดทิศทางขององค์กร วิเคราะห์ปัจจัยด้านต่างๆ ทางกลยุทธ์ และจัดทำยุทธศาสตร์แล้ว จะต้องนำเอายุทธศาสตร์ที่ได้วางแผนจัดทำและคัดเลือกไว้มาดำเนินการประยุกต์ปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้ ถ้าในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขาดขั้นตอนนั้นแล้ว สิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรได้วิเคราะห์ จัดทำไว้ก็จะไม่เกิดผลขึ้นจริงๆ นอกจากนี้ถึงแม้จะมีการวิเคราะห์หรือวางแผนทางยุทธศาสตร์ไว้ดีเพียงใด แต่ถ้าการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ขององค์กรไม่เป็นไป

อย่างมีประสิทธิภาพ ความพยายามในการวิเคราะห์หรือวางแผนก็จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ ต่อองค์กร ดังนั้นจึงจะเห็นได้ว่าความสามารถในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการจัดการเชิงกลยุทธ์

กิจกรรมหลักในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์คือ การพิจารณาว่าจะทำอะไรจึงจะทำให้ยุทธศาสตร์ที่ได้วางแผนและเลือกไว้สามารถนำมาใช้ดำเนินงานได้และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามที่กำหนดไว้ การประยุกต์ยุทธศาสตร์มักจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆภายในองค์กรเอง อาทิเช่น

- การเสริมสร้างทักษะความสามารถของบุคลากรทั้งในระดับบริหารและระดับปฏิบัติการให้มีความเหมาะสมกับยุทธศาสตร์ขององค์กร
- การจัดโครงสร้างในการบริหารและระบบในการดำเนินงานในด้านต่างๆ ขององค์กรให้สอดคล้องและเหมาะสมกับยุทธศาสตร์ขององค์กร
- การจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ภายในองค์กรไปสู่หน่วยงานหรือกิจกรรมต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการดำเนินตามยุทธศาสตร์ขององค์กร
- จูงใจพนักงานภายในองค์กรเพื่อให้พวกเขาสามารถดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อาจจะรวมถึงการปรับเปลี่ยนลักษณะงานและพฤติกรรมในการทำงานให้เหมาะสม
- การมีนโยบายในการบริหารงานในระดับต่างๆ ให้สอดคล้องและเกื้อหนุนต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร
- การมีวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องและสนับสนุนต่อยุทธศาสตร์ขององค์กร
- การบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กร

จะเห็นได้ว่างานและหน้าที่ในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์เป็นสิ่งที่มีความสลับซับซ้อนและใช้เวลานานที่สุดในการจัดการเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากงานนี้จะมีส่วนเกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายและทุกหน่วยงานภายในองค์กรและจะต้องเริ่มต้นจากภายในองค์กรเอง โดยปกติการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์จะต้องเริ่มต้นจากการวิเคราะห์และพิจารณาการดำเนินงานในปัจจุบัน รวมทั้งกิจกรรมและปัจจัยต่างๆ ขององค์กร ว่ามีความสอดคล้องและเกื้อหนุนต่อยุทธศาสตร์ที่องค์กรจะใช้หรือไม่ ถ้าสิ่งใดที่ไม่สอดคล้องหรือสนับสนุนยุทธศาสตร์ขององค์กรก็จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นนโยบายในด้านต่างๆ หรือ โครงสร้างขององค์กร หรือ แม้กระทั่งบุคลากรภายในองค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์กรเหล่านี้ย่อมก่อให้เกิดแรงต่อต้านภายในองค์กร ดังนั้นผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์กรด้วย

ในขั้นตอนของการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์นั้น นอกเหนือจากประเด็นสำคัญต่างๆ ที่ได้นำเสนอมาในเบื้องต้น หน้าที่ที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้บริหารได้แก่การประเมินและตรวจสอบผลการดำเนินงานขององค์กร ซึ่งในหนังสือทางวิชาการบางเล่มได้แยกหัวข้อนี้ไว้ต่างหาก แต่ผู้เขียนมีความเห็นว่า การประเมินและตรวจสอบควรจะมีส่วนสัมพันธ์และสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน จึงได้จัดไว้ภายใต้ขั้นตอนนี้ นอกจากนี้หน้าที่หรืองานด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์มีช่องทางที่จะต้องปฏิบัติเพียงครั้งเดียวแล้วจบสิ้นไป เนื่องจากเหตุการณ์และสถานการณ์ใหม่ๆ สามารถเกิดขึ้นมาได้ตลอดเวลา ทำให้ต้องมีการแก้ไขและปรับปรุงยุทธศาสตร์ให้เป็นไปตามที่ต้องการ เนื่องจากทิศทางในระยะยาวขององค์กรอาจจะต้องมีการเปลี่ยนไป การกิจหรือลักษณะการดำเนินงานขององค์กรอาจจะต้องมีการกำหนดขึ้นมาใหม่ วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการดำเนินงาน

อาจจะสูงขึ้นหรือต่ำลง ยุทธศาสตร์อาจจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากทิศทางในการดำเนินงานและเป้าหมายที่เปลี่ยนไป นอกจากนี้การค้นหาวีธีที่จะนำยุทธศาสตร์มาใช้และปฏิบัติยังคงจะต้องดำเนินต่อไปเรื่อย ๆ โดยเฉพาะถ้าการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่วางไว้ไม่ได้เป็นไปตามที่คาดคิด ดังนั้นจะเห็นได้ว่าในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงไม่ใช่สิ่งที่หยุดนิ่งแต่จะต้องมีการดำเนินต่อไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด การเปลี่ยนแปลงจากทั้งภายนอกและภายในองค์กรทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนยุทธศาสตร์อยู่ตลอดเวลา งานหรือหน้าที่ในการประเมินผลและปรับปรุงจึงเป็นได้ทั้งจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ประการจะพบว่า ในทางทฤษฎีจะมีความเข้าใจว่าองค์ประกอบทั้ง 4 ประการจะเป็นกระบวนการหรือขั้นตอนที่ต่อเนื่องกันตั้งแต่การวิเคราะห์ การจัดทำ และการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ แต่ในทางปฏิบัติแล้วจะพบว่าองค์ประกอบทั้ง 4 ประการจะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบทั้ง 4 ประการจะไม่มีลักษณะของความเป็นขั้นตอนที่ต่อเนื่องแต่จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันอยู่ตลอดเวลา เช่น การวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์เป็นกิจกรรมที่ต้องดำเนินอยู่ตลอดเวลา มิใช่ทำเสร็จแล้วก็เสร็จเลย ในการปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ยังจะต้องมีการวิเคราะห์ทางยุทธศาสตร์เข้ามาเกี่ยวข้องด้วย นอกจากนี้ในทางปฏิบัติแล้วส่วนประกอบต่างๆ ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไม่ได้มีการแบ่งหน้าที่อย่างชัดเจนอย่างนี้หรือไม่จำเป็นที่จะต้องมีการแบ่งแยกลำดับก่อนหลังแบบนี้เสมอไป เช่น ผู้บริหารอาจจะต้องวิเคราะห์และพิจารณาไปในขณะเดียวกันว่ายุทธศาสตร์ที่กำลังจะจัดทำขึ้นมานั้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากน้อยเพียงใด หรือ ถ้าจะต้องปฏิบัติให้สัมฤทธิ์ผลแล้วจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอะไรบางอย่างภายในองค์กร

การจัดการเชิงกลยุทธ์กับการวางแผน

โดยทั่วไปแล้วผู้บริหารมักจะมีใจอยู่เสมอกับยุทธศาสตร์หรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือการวางแผนอย่างมีระบบหรือแผนอย่างเป็นทางการขององค์กร ซึ่งการวางแผนในลักษณะนี้ ผู้บริหารระดับสูงมักจะเป็นผู้ปฏิบัติและรับผิดชอบ แนวคิดที่ว่ายุทธศาสตร์เป็นเรื่องของการวางแผนที่รับผิดชอบโดยผู้บริหารระดับสูงที่สุดนี้ มีจุดกำเนิดจากวงการทหารที่ผู้บังคับบัญชาระดับสูงจะต้องเป็นผู้วางแผนยุทธศาสตร์ ซึ่งโดยข้อเท็จจริงแล้ว ถึงแม้การวางแผนจะเป็นรากฐานที่สำคัญของยุทธศาสตร์ขององค์กรต่างๆ แต่ยุทธศาสตร์ก็ไม่ได้เกิดขึ้นมาจากการวางแผนเสมอไป ยุทธศาสตร์สามารถเกิดขึ้นมาจากภายในองค์กรเองโดยทันทีทันใด โดยที่ไม่ได้มีการวางแผนล่วงหน้าเอาไว้ก่อน หรือที่เรียกว่ายุทธศาสตร์ฉับพลัน (Emergent Strategy) ดังนั้นจึงจะเห็นได้ว่ายุทธศาสตร์นั้นมีที่มาในสองลักษณะ คือ ยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการวางแผน และ ยุทธศาสตร์ที่ไม่ได้เกิดจากการวางแผนไว้ล่วงหน้า

- ยุทธศาสตร์ที่เกิดจากการวางแผน

กระบวนการวางแผนในทางยุทธศาสตร์สามารถแบ่งได้เป็น 4 ขั้นตอน ตามที่ได้กล่าวถึงในตอนต้น โดยขั้นตอนเหล่านี้ประกอบไปด้วย (1) การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร (2) การกำหนดทิศทางขององค์กร (3) การจัดทำยุทธศาสตร์ โดยนำผลการวิเคราะห์จากขั้นตอนเบื้องต้น มาจัดทำและคัดเลือกยุทธศาสตร์ที่มีความเหมาะสมที่สุด และ (4) การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งคือการนำยุทธศาสตร์ที่ได้จัดทำและคัดเลือกไว้ในขั้นตอนที่ 3 มาปฏิบัติเพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

ในกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์จะต้องมีผู้บริหารระดับสูงขององค์กรเข้ามาเกี่ยวข้องในกระบวนการนี้ ซึ่งในองค์กรส่วนใหญ่มักจะสามารถแบ่งผู้บริหารออกเป็นสองประเภท ได้แก่ ผู้บริหารทั่วไป (General Manager) และ ผู้บริหารเฉพาะหน้าที่หรือระดับปฏิบัติการ (Functional Manager) ซึ่งผู้บริหารทั่วไปนี้ ได้แก่ ผู้บริหารที่มีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบต่อองค์กรโดยรวม ความสนใจของผู้บริหารในกลุ่มนี้ได้แก่ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรที่ตนบังคับบัญชาอยู่ ในขณะที่ผู้บริหารเฉพาะหน้าที่หรือระดับปฏิบัติการจะรับผิดชอบเฉพาะฝ่ายหรือแผนกตามสายงานต่างๆ ความรับผิดชอบของผู้บริหารเหล่านี้มักจะครอบคลุมเพียงกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งขององค์กรเท่านั้น ดังนั้นผู้บริหารทั่วไปจึงมักจะเป็นผู้ที่มีหน้าที่และความรับผิดชอบเกี่ยวกับการตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวกับยุทธศาสตร์ขององค์กร

จากเนื้อหาเบื้องต้นจะพบว่าแนวคิดที่สำคัญประการหนึ่งทางด้านยุทธศาสตร์ คือยุทธศาสตร์เป็นผลมาจากการวางแผนขององค์กร ถึงแม้ผู้บริหารระดับต่างๆ ภายในองค์กรล้วนแล้วแต่มีหน้าที่ที่เกี่ยวข้องอยู่ แต่ผู้บริหารระดับสูงเป็นตัวจักรสำคัญในการวางแผนยุทธศาสตร์ขององค์กร อย่างไรก็ตามได้มีนักวิชาการหลายท่านที่มีความคิดเห็นว่ายุทธศาสตร์นั้นไม่จำเป็นต้องเกิดจากการวางแผนโดยผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น แต่ยุทธศาสตร์ยังสามารถเกิดขึ้นได้จากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกต่างๆ ที่ไม่สามารถพยากรณ์ได้ และยุทธศาสตร์ไม่จำเป็นจะต้องริเริ่มหรือมาจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

โดยปกติแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรต่างๆประกอบด้วยส่วนสำคัญสี่ส่วนด้วยกันได้แก่ สิ่งที่ยังบอกว่าจะองค์กรทำอะไร วัตถุประสงค์ขององค์กร การจัดทำยุทธศาสตร์ และแนวทางในการประยุกต์ใช้ยุทธศาสตร์นั้นให้ได้ผล ในองค์กรบางแห่งโดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่จะมีการดำเนินงานและการเคลื่อนไหวที่ยึดตามแผนยุทธศาสตร์ที่ได้วางไว้ ในองค์กรเหล่านี้แผนยุทธศาสตร์จะเป็นสิ่งที่เขียนบ่งบอกไว้อย่างชัดเจน (ยกเว้นในบางเรื่องที่จะต้องมีการปกปิดไว้ก่อน) ในขณะที่องค์กรบางแห่งแผนยุทธศาสตร์ไม่ได้มีการเขียนไว้อย่างชัดเจน เพียงแต่เป็นความเข้าใจร่วมกันของผู้บริหารระดับสูงถึงสิ่งที่ทำมาในอดีตและสิ่งที่จะต้องทำต่อไปในอนาคต วัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นส่วนหนึ่งของแผนยุทธศาสตร์ที่มักจะเขียนไว้อย่างเป็นทางการและแจกจ่ายให้ทุกคนในองค์กรรับทราบ

- ยุทธศาสตร์ที่ไม่ได้เกิดจากการวางแผน

ยุทธศาสตร์ที่ไม่ได้เกิดจากการวางแผนเป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองต่อสิ่งต่างๆที่อาจเกิดขึ้นโดยที่ไม่ได้เป็นไปตามแผนที่วางไว้ เช่น การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบหรือกฎหมาย การพัฒนาของเทคโนโลยีแบบใหม่ ทศนคติของสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป ถึงแม้การวางแผนเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์และสำคัญต่อกระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างสูง จนมีการกล่าวว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์คือการวางแผนอย่างมีเหตุผลและระบบที่ดีนั่นเอง เนื่องจากในกระบวนการทางด้านยุทธศาสตร์นั้นองค์กรมีหน้าที่ในการกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายและวางแผนกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุซึ่งวัตถุประสงค์นั้นๆ โดยมีการจัดสรรทรัพยากรภายในให้เหมาะสม แต่ทว่าโดยข้อเท็จจริงแล้วยังมีผู้วิจารณ์ความแตกต่างระหว่างการจัดการเชิงกลยุทธ์กับการวางแผนอีกมาก เช่น Henry Mintzberg ได้ระบุไว้ว่าแนวคิดแบบดั้งเดิมที่บอกไว้ว่ายุทธศาสตร์ขององค์กรเป็นผลมาจากการวางแผนเพียงอย่างเดียวเป็นข้อสรุปที่ผิดพลาด เนื่องจากเป็นการละเลยความสำคัญที่ว่ายุทธศาสตร์สามารถเกิดขึ้นได้โดยไม่ผ่านการวางแผนมาก่อนก็ได้ ซึ่งโดยข้อเท็จจริงแล้วยุทธศาสตร์สามารถเกิดจากผลการกระทำกิจกรรมต่างๆ หรือเนื่องมาจากเหตุการณ์ต่างๆ ที่ไม่ได้

คาดหวังไว้ Mintzberg กล่าวว่ายุทธศาสตร์เป็นมากกว่าสิ่งที่องค์กรตั้งใจจะทำ แต่ยังรวมไปถึงสิ่งที่องค์กรได้ลงมือกระทำไปแล้วด้วย ดังนั้น Mintzberg จึงได้แบ่งยุทธศาสตร์ออกเป็นสองประเภท ได้แก่ Intend Strategy หรือยุทธศาสตร์ที่ได้มีความตั้งใจหรือวางแผนไว้แล้ว และ Emergent Strategy หรือยุทธศาสตร์ที่ไม่ได้มีการวางแผนไว้ก่อน ซึ่งจากประสบการณ์ที่ผ่านมาในอดีตมีหลายองค์กรหลายแห่งที่ประสบความสำเร็จจาก Emergent Strategy³

ตัวอย่างที่ชัดเจนของยุทธศาสตร์ประเภท Emergent Strategy ได้แก่ความสำเร็จของ Honda Motor ในการเข้าสู่ตลาดรถจักรยานยนต์ของอเมริกา ในช่วงแรกที่ผู้บริหารของ Honda ที่เดินทางมา L.A. จากญี่ปุ่นในปี 1959 เพื่อตั้งบริษัทลูกในสหรัฐอเมริกา นั้น ทางฮอนดามีความตั้งใจหรือแผนยุทธศาสตร์ไว้ว่าต้องการที่จะขายรถจักรยานยนต์ขนาด 250 cc. และ 350 cc. ซึ่งเป็นขนาดใหญ่ เนื่องจากได้ทำการวิเคราะห์ไว้ว่าชาวอเมริกันเป็นผู้ที่มีรูปร่างใหญ่และมีความนิยมในเครื่องยนต์ที่มีความแรงและหรุ ในขณะที่เครื่องยนต์ขนาดที่ขายดีที่สุดญี่ปุ่นคือเครื่องขนาด 50 cc. แต่ทางฮอนดาไม่ได้มีแผนที่จะขายในอเมริกาแต่อย่างใด อย่างไรก็ดีผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นคือยอดขายของเครื่องขนาด 250 cc. และ 350 cc. มียอดขายที่ไม่ดีตามที่ได้วางแผนไว้ ประกอบกับมีปัญหาทางด้านเทคนิคเกิดขึ้น จึงทำให้ยุทธศาสตร์ของฮอนดาในอเมริกาจะประสบความสำเร็จล้มเหลวในเวลาเดียวกันผู้บริหารของฮอนดาที่เข้ามาอยู่ในอเมริกาก็ได้นำรถจักรยานยนต์ขนาด 50 cc. เข้ามาใช้งานโดยทั่วไปเนื่องจากมีขนาดที่กระทัดรัดและประหยัด ซึ่งผลปรากฏว่าจากการที่ผู้บริหารของฮอนดาซึ่งนำรถจักรยานยนต์ขนาด 50 cc. ไปทำธุระต่าง ๆ รอบเมือง ทำให้ได้รับความสนใจจากประชาชนชาวอเมริกันเป็นอย่างมาก ทำให้ฮอนดาได้รับการติดต่อจากห้างสรรพสินค้า Sears เพื่อขอเป็นผู้แทนจำหน่ายรถจักรยานยนต์ขนาดนี้ ในตอนแรกผู้บริหารของฮอนดาอย่างลั้งเลใจเนื่องจากกลัวจะทำให้ภาพพจน์ของรถจักรยานยนต์ฮอนดาในหมู่นักขับรถจักรยานยนต์เสียไป แต่เมื่อยอดขายของฮอนดาในขนาด 250 cc. และ 300 cc. ไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร ทำให้ฮอนดาตัดสินใจขายรถจักรยานยนต์ขนาดเล็กผ่านห้างสรรพสินค้า Sears ซึ่งได้รับผลสำเร็จอย่างมาก ทำให้รถจักรยานยนต์ของฮอนดาสามารถสร้างตลาดใหม่และยังไม่มีใครเข้ามาก่อนในอเมริกานั้นคือรถจักรยานยนต์ขนาดเล็ก นอกจากนี้ ฮอนดายังพบช่องทางในการจัดจำหน่ายใหม่คือผ่านร้านขายปลีกทั้งหลายแทนร้านเฉพาะทางซึ่งเป็นช่องทางในการจัดจำหน่ายที่ฮอนดาวางแผนไว้แต่แรก ดังนั้นภายในปี 1964 หนึ่งในสองของรถจักรยานยนต์ที่ขายในอเมริกาเป็นรถยี่ห้อฮอนดา⁴

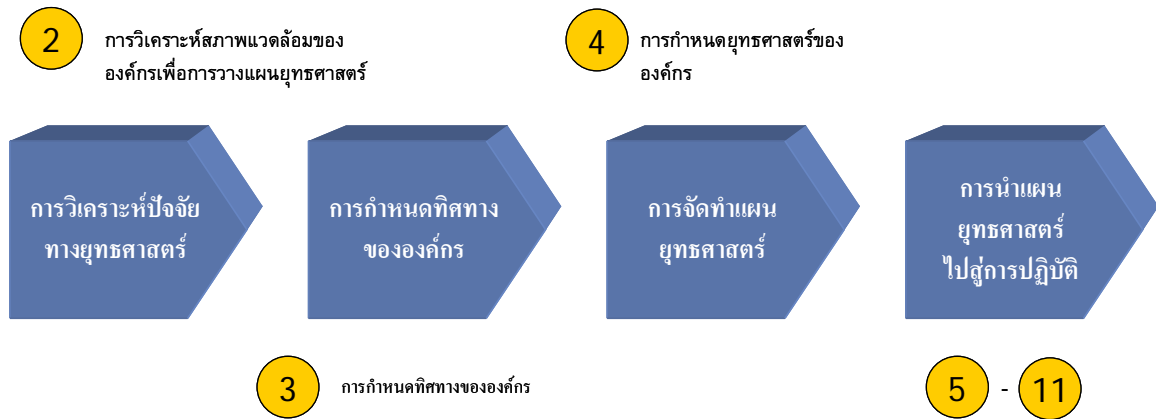
จากกรณีตัวอย่างนี้จะเห็นได้ว่า Intend Strategy ของฮอนดาประสบความสำเร็จล้มเหลวอย่างไม่เป็นท่า ในขณะที่ยุทธศาสตร์ที่ประสบความสำเร็จไม่ได้มาจากการวางแผนที่ดีแต่มาจากการกระทำที่เกิดขึ้นจากสถานการณ์ในขณะนั้น ซึ่งตัวอย่างนี้ชี้ให้เห็นว่า ยุทธศาสตร์ที่ประสบความสำเร็จไม่จำเป็นต้องมาจากการวางแผนที่ดีเสมอไป แต่สามารถมาจากภายในองค์กรโดยไม่ผ่านการวางแผนมาก่อนแต่เป็นการตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นก็ได้ โดยสรุปแล้วยุทธศาสตร์ขององค์กรต่างๆ เกิดมาจากการผสมผสานกันอย่างดีระหว่าง Intend and Emergent Strategies ผู้บริหารขององค์กรจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์และพิจารณา Emergent Strategy ต่างๆ ว่าอันใดมีความเหมาะสม มากน้อยเพียงใดและเลือกใช้แต่ยุทธศาสตร์ที่มีความเหมาะสม

³ Crafting Strategy, Harvard Business Review, July-August, 1987

⁴ Richard T. Pascale, Perspectives on Strategy: The Real Story Behind Honda's Success, California Management Review, Vol. 26 No. 3, 1984

ภาพรวมของหลักสูตรนี้

ภาพรวมของหลักสูตรในบทต่างๆ



จากกระบวนการการวางแผนยุทธศาสตร์ข้างต้นจะเห็นว่า การวางแผนยุทธศาสตร์นั้นแบ่งเป็น 4 ขั้นตอนหลักด้วยกัน คือ (1) การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร (2) การกำหนดทิศทางขององค์กร (3) การจัดทำยุทธศาสตร์ และ (4) การนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ เนื้อหาหลักสูตรนี้จะได้อิงจากขั้นตอนดังกล่าวตามหมายเลขที่ได้แสดงไว้ในภาพประกอบ

เฉพาะในส่วนของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติซึ่งจะอยู่ในเนื้อหาบทที่ 5 – 11 สาเหตุที่ส่วนของการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติมีเนื้อหาค่อนข้างมากก็เนื่องจากในปัจจุบันการนำยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติได้รับความสนใจมากยิ่งขึ้น โดยเฉพาะการใช้เทคนิคการวัดและประเมินผลมาใช้เป็นเครื่องมือในการควบคุม โดยมีรายละเอียดดังนี้

- บทที่ 5 การนำแผนยุทธศาสตร์ไปสู่การปฏิบัติ
- บทที่ 6 การประเมินผลและตัวชี้วัด
- บทที่ 7 เครื่องมือในการประเมินผลรูปแบบต่างๆ ในภาคราชการ
- บทที่ 8 การพัฒนาตัวชี้วัดระดับองค์กร
- บทที่ 9 การแปลงตัวชี้วัดสู่ระดับสำนัก/กอง
- บทที่ 10 การแปลงตัวชี้วัดสู่ระดับหน่วยงานและบุคคล
- บทที่ 11 คำแนะนำในการนำระบบการวัดและประเมินผลไปใช้ในทางปฏิบัติ