

ประเด็นปัญหาทางการจัดการ กับ การจัดการเชิงกลยุทธ์
(The Current Issue in Management with to Strategic Management)

โดย...ดร.สมชาย คุ่มพูล คณบดีคณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ



รูปที่ 1 โมเดลแสดงถึงองค์ประกอบของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) คืออะไร

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management : SM) เป็นแนวคิดและวิสัยทัศน์การบริหารจัดการสมัยใหม่ (Modern Management Concept) โดยผู้บริหารหรือผู้นำจะมุ่งเน้นความเป็นเลิศทางการบริหารจัดการและการแก้ไขปัญหาต่างๆ อย่างเป็นกระบวนการบริหาร ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ซึ่งดังแสดงรายละเอียดไว้ในรูปที่ 1 ประกอบด้วย

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) และข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจถึงแนวทางการดำเนินงาน
2. การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร (Formulation Strategy)
3. การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Implementation Strategy)
4. การควบคุมกลยุทธ์และประเมินผล (Evaluation Strategy and Control) ในการปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร

การจัดการเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างไร?

การจัดการเชิงกลยุทธ์ มีความสำคัญต่อองค์กรอย่างมากมาย โดยมุ่งเน้นให้การดำเนินงานขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดในองค์กร ซึ่งการจัดการเชิงกลยุทธ์จะบ่งชี้ให้เห็นถึงลักษณะที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. เป็นการบริหารจัดการทั่วทั้งองค์กร
2. มุ่งพัฒนาจุดเด่น จนได้เปรียบคู่แข่งขั้นทุกทาง
3. กำกับให้องค์กรมีสัมฤทธิ์ผล คือ บรรลุตามวัตถุประสงค์สูงสุดขององค์กรทุกสถานการณ์

ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

1. มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย เพื่อการบรรลุผลขององค์กร

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างเป็นระบบ เพื่อให้องค์กรมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน รวมถึงการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมขององค์กรเพื่อให้บรรลุถึงทิศทางและผลขององค์กรที่ได้ตั้งเป้าหมายเอาไว้

2. มีการคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กรอย่างกว้างขวาง

การจัดการเชิงกลยุทธ์ต่างกับการจัดการทั่วไป การจัดการทั่วไปนั้นมักจะคำนึงถึงการจัดการภายในองค์กร ดังนั้นจึงคำนึงถึงผู้ที่เกี่ยวข้องกับการวางแผน การจัดองค์กร การจัดคนเข้าทำงาน การสั่งงานและการควบคุม แต่การจัดการเชิงกลยุทธ์นอกจากจะต้องคำนึงถึงผู้เกี่ยวข้องดังกล่าวแล้ว จะต้องพิจารณาถึงปัจจัยภายนอกและผู้เกี่ยวข้องภายนอกองค์กรด้วย เช่น ลูกค้า ผู้รับบริการ ผู้กำกับดูแล พันธมิตร สังคม ฯลฯ ซึ่งในการที่จะสามารถบริหารองค์กรให้ประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้นำจะต้องรู้ว่าการตัดสินใจในด้านต่างๆ ของตนจะเข้าไปมีผลกระทบต่อผู้เกี่ยวข้องแต่ละกลุ่มอย่างไรบ้าง

3. มีการคำนึงถึงผลกระทบระยะสั้นและระยะยาว

การจัดการเชิงกลยุทธ์ นอกจากจะเป็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้การบวนการเชิงกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นโดยใช้กระบวนการเชิงกลยุทธ์ 4 ขั้นตอน ในการแก้ไขปัญหาระยะสั้นแล้ว จะต้องคำนึงถึงผลกระทบระยะยาวขององค์กรด้วย เนื่องจากเป้าหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์จะมุ่งเน้นในการสร้างการพัฒนาอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร จะเห็นได้จากกระบวนการต่างๆของการบริหารเชิงกลยุทธ์เริ่มตั้งแต่ การวิเคราะห์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ มีเป้าหมายที่สำคัญ 2 ประการ

1. สร้างและธำรงรักษาความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Capacity)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ช่วยให้องค์กรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงและสามารถพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการแข่งขันได้อย่างต่อเนื่อง

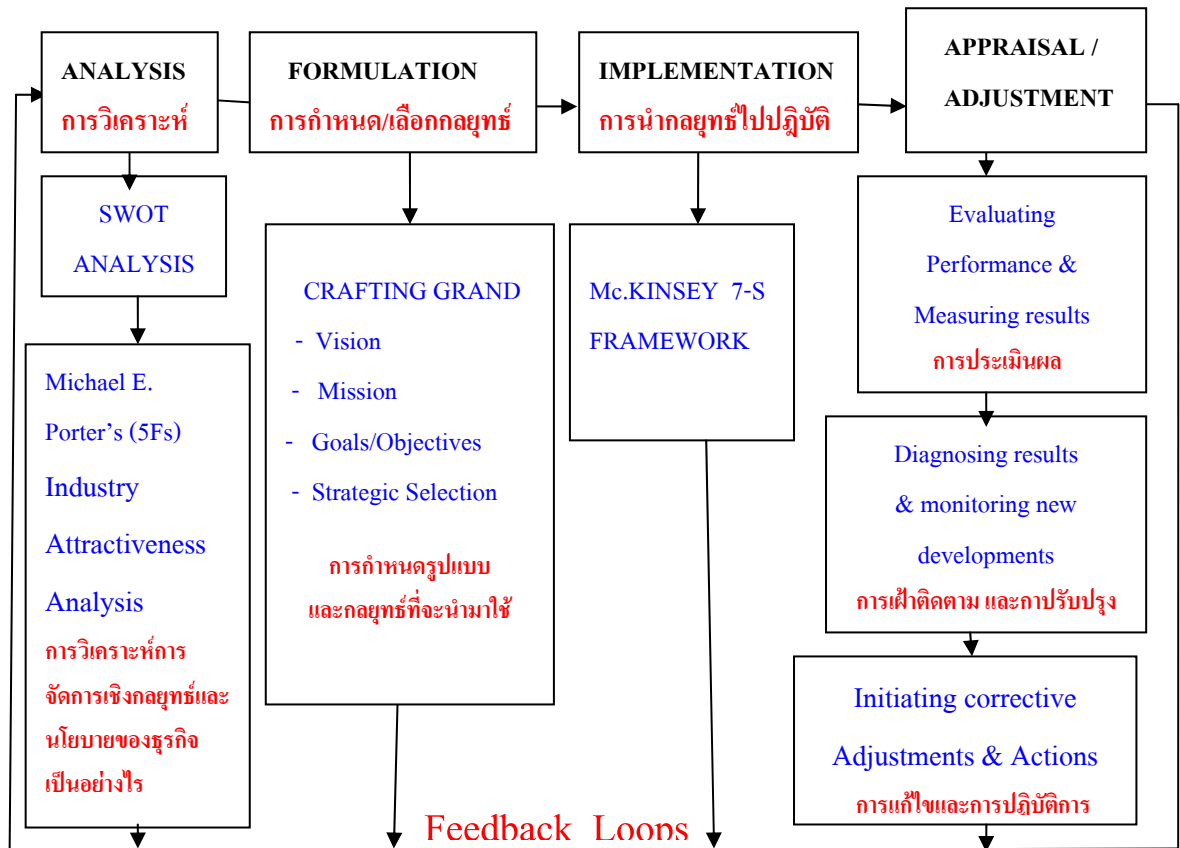
2. สร้างคุณค่า (Create Value)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ช่วยสร้างคุณค่าให้กับเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น (Shareholder) ตลอดจนสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ขององค์กรด้วย

กรณีศึกษา : การจัดการเชิงกลยุทธ์บริษัทผลิตน้ำผลไม้

ในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของบริษัทผลิตน้ำผลไม้ ซึ่งในการดำเนินงานของบริษัทฯ จะได้นำกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management Process (SMP) มาสร้างกลยุทธ์ ดังนี้

รูปที่ 1 แสดงถึงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management Process (SMP)



จากกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ Strategic Management Process (SMP) ในรูปที่1 จะนำมาสร้างกลยุทธ์ เพื่อการวิเคราะห์การผลิตน้ำผลไม้ของบริษัท ดังนี้

1. Internal & External Environment Analysis

การวิเคราะห์ SWOT

S = เป็นผู้นำตลาด ผลิตน้ำผลไม้มานาน, มีต้นทุนในการผลิตและการนำเทคโนโลยีมาใช้สูง

W = พนักงานยังไม่มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีการผลิตแบบใหม่มากพอ

O = กระแสนิยมการบริโภคเครื่องดื่มด้านสุขภาพ

T = มีคู่แข่งในตลาดเยอะ

2. Formulation Analysis & Strategy Selected

Vision เป็นผู้นำการผลิตน้ำผลไม้ที่มีคุณภาพสูง

Mission ผลิตน้ำผลไม้ที่ตรงกับความต้องการผู้บริโภคและเน้นคุณประโยชน์ด้านสุขภาพ

Goal เพิ่มส่วนแบ่งตลาด และเจาะกลุ่มลูกค้าที่ดูแลสุขภาพ

Strategic selection เลือกลงทุนพัฒนาสินค้าและเจาะตลาด

3. Implementation Analysis

- นำเทคโนโลยีที่ทันสมัย และให้คุณภาพสินค้าสูง
- พัฒนาความรู้ด้านการผลิตใหม่ๆ ให้กับพนักงาน เช่น ส่งพนักงานไปเทรนต่างประเทศ
- ทำการวิจัยผู้บริโภคเพื่อให้รู้ถึงความต้องการที่ชัดเจน
- เพิ่มงานลูกค้าสัมพันธ์ เพื่อตอบสนองความพอใจลูกค้า

4. Appraisal / adjustment มองแยกมุมมองด้านต่างๆ (ตาม BSC และ KPI)

- ประเมินผลจากยอดขายสินค้า
- ประเมินผลการฝึกอบรมพนักงาน เช่น ชั่วโมงการรับฝึกอบรม
- ประเมินผลการผลิต เช่น จำนวนของเสีย

สรุปในการแก้ไขประเด็นปัญหาทางการจัดการ (Management Problems) จะได้นำการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) มาใช้แก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น ซึ่งผู้บริหารจะต้องคำนึงถึงผลกระทบยาวขององค์กรด้วย เนื่องจากเป้าหมายของการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมุ่งเน้นในการสร้างการพัฒนาอย่างยั่งยืนให้กับองค์กร โดยใช้กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร(I&E Environment Analysis):

โดยใช้ SWOT – Analysis , Five Forces Model (5- Fs)

2. การวางแผนกลยุทธ์ (Formulation Strategy):

โดยใช้ BCG Matrix , TOWS Matrix , RBM (Result-Based-Management)

1. การกำหนด Vision , Mission และ Goal / Objective ขององค์กรในการดำเนินธุรกิจ เพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่งในยุคโลกาภิวัตน์

2. การกำหนดและเลือกใช้กลยุทธ์(Strategic Selected): ได้แก่ Corporate , Business, Functional และ Operational strategy

3. การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Implementation Strategy):

โดยใช้ MC. Kinsey's Model (7-S Model) ทำให้เกิด Share Valued ในองค์กร 2 ด้าน ได้แก่ เกี่ยวกับด้านองค์กร : System, Strategy, Structure และเกี่ยวกับด้านคน : Skill, Style, Staff

4. การประเมินผลและการควบคุม(Evaluation And Control Strategy):

โดยใช้ BSCs ประเมินผลการดำเนินธุรกิจ และมี KPIs เป็นตัวชี้วัดผลสำเร็จ