

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

ดร.วันเพ็ญ ศิวารมย์

นักวิชาการสาธารณสุขชำนาญการ ศูนย์อนามัยที่ 6 ขอนแก่น

ผู้เขียนมีโอกาสได้เรียนวิชา นโยบายและการบริหารธุรกิจชั้นสูง จาก รองศาสตราจารย์ บุญเกียรติ ชีวะตระกูล ผู้บริหารของหน่วยงานเอกชนแห่งหนึ่ง ซึ่งท่านได้เขียนหนังสือ “Strategic Management : การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO” และท่านได้ใช้หนังสือเล่มนี้สำหรับการอบรมข้าราชการ CEO ในปี พ.ศ. 2547 ด้วย

สาระสำคัญของหนังสือ Strategic Management ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับยุทธศาสตร์ซึ่งผู้เขียนคิดว่าน่าจะเป็นประโยชน์สำหรับทุกท่านทั้งผู้บริหารและนักวิชาการที่จะต้องเริ่มเตรียมการวางแผนปฏิบัติการในปีงบประมาณถัดไปสรุปได้ดังนี้

การจัดการอย่างมียุทธศาสตร์ (Strategic Management) เป็นวิธีการจัดการที่มุ่งเอา “ผลลัพธ์” เป็นที่ตั้งแล้วพัฒนา “แนวทาง” ซึ่งต้องฟันฝ่าขวากหนามและอุปสรรคก่อนที่จะบรรลุถึงผลลัพธ์นั้น “แนวทาง” ที่ผู้บริหารพัฒนาขึ้นอาจมีอยู่มากแต่ที่เป็น “นัยสำคัญ Significance” จะมีเพียงจำนวนหนึ่งซึ่งก็คือ “ยุทธศาสตร์” นั่นเอง

ยุทธศาสตร์ หรือ Strategic ในภาษาอังกฤษ ซึ่งได้มีผู้แปลเป็นไทยว่า “กลยุทธ์” นั้น หมายถึงการมุ่งเน้นหรือทุ่มเททรัพยากรไปในเรื่องใดแล้วสามารถนำพาหมู่คณะไปสู่ความสำเร็จหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ด้วยเหตุนี้ผู้นำที่ได้กำหนดวัตถุประสงค์ไว้เป็นที่ชัดเจน พร้อมกับคิดยุทธศาสตร์ที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ไว้อย่างเฉลียวฉลาด และสมเหตุสมผล ก็จะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) เป็นผู้นำที่จัดการหมู่คณะ หรือองค์กรอย่างมียุทธศาสตร์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การจัดการตามวัตถุประสงค์ (Management by Objective – MBO) อย่างหนึ่งนั่นเอง จะพิเศษก็ตรงที่ “วัตถุประสงค์” นั้น ได้รับการทบทวนให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป ซึ่งเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์” (Strategic Objectives) ขั้นตอนสำคัญจึงเริ่มที่การประเมินสถานการณ์ (Situation Analysis) ต่อด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ แล้วสิ้นสุดที่การนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Implementation) และประเมินผล (Evaluation & Control) ซึ่ง แต่ละขั้นตอนมีสาระสำคัญ ดังนี้

1. การประเมินสถานการณ์ (Situation Analysis) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยแวดล้อมทั้งที่อยู่ภายใน และภายนอกองค์กร เรียกรวมๆ ว่า SWOT Analysis ทั้งนี้ S = Strength หรือ ความแข็งแรงขององค์กร และ W = Weakness คือ ความไม่แข็งแรงขององค์กร โดย พิจารณาในประเด็น ทักษะ ทรัพยากร สมรรถนะ หรือความสามารถขององค์กร สำหรับ Opportunities & Threats หมายถึง การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยแวดล้อมที่อยู่ภายนอกองค์กรซึ่งมีโอกาสที่จะได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้น หรือมีอุปสรรคต่อการบรรลุภารกิจ

2. การกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) หมายถึง สิ่งที่ต้องการต้องการจะบรรลุทำนองเดียวกันกับภารกิจและวิสัยทัศน์ แต่ชัดเจนกว่า และมีระยะเวลาที่ใกล้กว่า

3. การจัดทำยุทธศาสตร์ (Strategic Formulation) คือ การมุ่งเน้นหรือผลักดันเพื่อให้องค์กรหรือกิจการได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ โดยการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้กับ “กิจกรรม” หรือ “กระบวนการการ

ทำงาน” ภายในองค์กรโดยเชื่อว่า จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุภารกิจ หรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ พึงยึดเป็นหลักไว้ว่า..... “จะไม่มีมีการเขียนยุทธศาสตร์ โดยที่ยังไม่ได้กำหนดวัตถุประสงค์เป็นอันดับแรก”.....

ยุทธศาสตร์ของแต่ละกิจการ อาจแบ่งได้เป็น 3 ระดับ คือ

1) **ยุทธศาสตร์ขององค์กร** (Corporate Strategy) ซึ่งบอกทิศทาง (Direction) ขององค์กรว่า ฝ่ายจัดการได้ทุ่มทรัพยากรเพื่อผลักดันให้องค์กรพุ่งทะยานไปข้างหน้า หรือชะลอการเติบโต

ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร จะครอบคลุมเรื่องสำคัญ 3 เรื่อง คือ

1.1 องค์กรจะมุ่งเน้นไปทางใด (Directional Strategy) ระหว่างการเจริญเติบโต (Growth) การหดตัว (Retrenchment) และการอยู่กับที่ (Stability)

1.2 องค์กรจะจัดสรรทรัพยากร (ซึ่งหมายถึงการเงิน และเวลา) ลงไปในหน่วย “ธุรกิจ” ต่างๆ หรือ “ผลิตภัณฑ์” (หมายถึงสินค้า หรือบริการ) ที่มีอยู่อย่างไร (Portfolio Strategy) ซึ่งมีตัวแปร 2 ประการ ที่ใช้ในการจัดกลุ่มธุรกิจ คือ ความน่าพิสมัย หรือความเย้ายวนของอุตสาหกรรม (Industry Attractiveness) และ ตำแหน่งในการแข่งขัน (Competitive Position) ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์นี้ คือ “BCG Matrix”

1.3 องค์กรจะช่วยเหลือเกื้อกูล “หน่วยธุรกิจ” ตลอดจนให้หน่วยงานธุรกิจ และผลิตภัณฑ์ เกื้อกูลกันอย่างไร (Parenting Strategy) ตัวแปรที่ใช้ในการแบ่งกลุ่มธุรกิจบริหารกรณีนี้ คือ ตีกรความเข้าใจของ บริษัทแม่ต่อ “กุญแจแห่งความสำเร็จ” ของธุรกิจที่บริษัทลูกเข้าไปทำ และศักยภาพที่บริษัทแม่จะช่วย Contribute ให้กับบริษัทลูกประสบความสำเร็จ

2) **ยุทธศาสตร์ของหน่วยธุรกิจ** (Business Strategy) ที่อธิบายแนวทางการดำเนินธุรกิจท่ามกลาง คู่แข่งขัน ซึ่งอาจเน้นการเป็นหุ้นส่วนหรือ พันธมิตรกับบางราย (Competitive Strategy) ยกตัวอย่าง เช่น หน่วยงาน สายวิชาการ หรือ หน่วยงานระดับเขต มีการจัดสรรทรัพยากรเพื่อดำเนินการ และประเมินผลการทำงานร่วมกัน

แนวทางทั่วไป (Generic Strategy) ในการแข่งขัน ผู้บริหารหน่วยงานธุรกิจอาจเลือกใช้เพื่อให้ องค์กรสามารถบรรลุภารกิจ และวัตถุประสงค์ ดังแสดงในตาราง

อาวุธในการแข่งขัน

ขอบเขตการแข่งขัน	“ขายของถูก”	“ขายความแตกต่าง”
“สนามใหญ่”	ผู้นำระดับต้นทุน (Cost Leadership)	ผู้นำด้านความแตกต่าง (Differentiation)
“สนามเล็ก”	ขายของถูก – สนามเล็ก	ขายความแตกต่าง – สนามเล็ก

	(Cost Focus)	(Focused Differentiation)
--	--------------	---------------------------

สำหรับยุทธศาสตร์ความร่วมมือ แบ่งออกได้ 2 ประเภท ใหญ่ๆ คือ “การฮั้ว” (Collusion) และการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliance) ซึ่งสามารถแบ่งเป็น 2 แบบ คือ กิจการร่วมค้า (Joint Venture) และการซื้อ Licerce

3) ยุทธศาสตร์ของฟังก์ชันในองค์กร (Function Strategy) โดยแต่ละหน่วยธุรกิจจะต้องมี “แขนขา” คอยทำงานให้เรียกว่า “ฟังก์ชัน” หรือ “ฝ่าย” ต่างๆ นั่นเอง ซึ่งผู้บริหารต้องวางยุทธศาสตร์เหล่านี้ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ของหน่วยธุรกิจ

ตัวอย่างกลยุทธ์ระดับฟังก์ชันงาน เช่น

- กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) อาจมีได้ 2 ลักษณะ คือ มุ่งเน้นการพัฒนาตลาด (Marketing Development) และมุ่งเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)
- กลยุทธ์ด้านการผลิต (Product Strategy)
- กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy)
- กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (HRM Strategy)
- กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา (R & D Strategy)
- กลยุทธ์ด้านระบบสารสนเทศ (Information System Strategy)

“กัณฑ์ยุทธศาสตร์”

บางครั้งผู้บริหารอาจวางยุทธศาสตร์แล้วก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรเสมือนหนึ่งตกลงไปใน “บ่วงแร้ว” หรือ “กัณฑ์” ดังนี้

- เห็นช้างขี้ ขี้ตามช้าง (Follow the Leader) เลียนแบบกลยุทธ์ของบริษัทใหญ่ โดยมองข้ามจุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง หรือ มีความเป็นไปได้ที่บริษัทใหญ่เดินยุทธศาสตร์ไม่ถูกต้อง
- เคยได้แล้วจะเอาอีก (Hit Another Home Run) กิจการเคยประสบความสำเร็จกับสินค้าตัวหนึ่ง เป็นอันมาก และพยายามที่จะทำเช่นนั้นกับสินค้าตัวใหม่
- เจ้าบุญทุ่ม (Arms Race) กิจการอาจต่อสู้กับคู่แข่ง โดยทุ่มทุกอย่างแล้วได้ผลไม่คุ้มกับเม็ดเงินที่ใช้ไป
- พระยาเทครัว (Do Everything) เมื่อองค์กรพบกับโอกาสทางธุรกิจที่น่าสนใจ ประจวบกับความรู้สึกว่าตนเองเข้มแข็งเนื่องจากประสบความสำเร็จมามาก ก็จะกระโดดเข้าไปใน “ทุกๆ โอกาส (ทอง) เหล่านั้นโดยไม่จัดลำดับก่อนหลัง จึงมีผลกระทบต่อทรัพยากรขององค์กร”
- ตามควายหาย (Losing Hand) บางครั้งผู้บริหารตัดสินใจลงทุนผิดพลาดในกิจการอย่างหนึ่ง แต่ทำใจไม่ได้ที่จะยอมรับความผิดพลาดนั้น ทั้งยังรู้สึกว่าจะเงินที่ลงทุนไป (ค่าพึงเพยไทยโบราณเปรียบ

เหมือนควายที่หายไป) นั้นมากเกินไปที่จะหยุดธุรกิจนั้นเสีย จึงนำเงินที่น่าจะเอาไปทำอย่างอื่น ลงทุนทุ่มลงไป ในธุรกิจที่เสียหายนั้นเพื่อตามเอาเงินกลับคืน ผลสุดท้ายก็เสียหายทั้งองค์กร

4. การแปลงยุทธศาสตร์สู่การปฏิบัติ การวางแผนยุทธศาสตร์เป็นอย่างดีไม่ได้หมายความว่า ผลจะออกมาดีตามนั้นทั้งหมด แผนยุทธศาสตร์จะสัมฤทธิ์ผลก็ต่อเมื่อมีการนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้อง โดยเริ่มที่การมอบหมายให้กับ “เจ้าภาพ” (Host Function) ที่เหมาะสม จากนั้นเจ้าภาพนำเอายุทธศาสตร์นั้นไปบริหารต่อด้วยการแยกออกเป็น “งานย่อย” และมอบหมายให้ “เจ้าภาพย่อย” รับผิดชอบดูแลต่อ เพื่อแปลงแผนปฏิบัติการ และดำเนินการตามแผนต่อไป

ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ มี 3 ประการ คือ

1. โครงสร้างองค์กรต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ องค์กรที่บริหารงานอย่างมียุทธศาสตร์ ควรต้องมีโครงสร้างที่ยืดหยุ่น เพื่อจะได้ “ปรับตัว” หรือ “ปรับโครงสร้าง” ให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่เปลี่ยนไป โดยทั่วไป พัฒนาการของโครงสร้างองค์กร มี 3 ขั้นตอนคือ

1.1 Simple Structure เป็นโครงสร้างของกิจการที่เพิ่งเริ่มต้น หรือโครงสร้างแบบ “เจ้าแก” (Entrepreneur) ซึ่งเจ้าของกิจการแทบจะดูแลงานทุกอย่าง ด้วยตนเองทั้งหมด

1.2 Function Structure เป็นโครงสร้างที่เริ่มแบ่งงานตามความเชี่ยวชาญ (เมื่อกิจการเติบโตขึ้น มีงานมากขึ้น)

1.3 Division Structure (บางครั้งเรียก Conglomerate Structure) เป็นโครงสร้างของกิจการ ที่เจริญเติบโต ใช้กันมากในธุรกิจขนาดใหญ่ที่ขึ้นต้นด้วย “กลุ่ม” หรือ “เครือ”ทั้งหลาย

อย่างไรก็ตาม ยังมีโครงสร้างรูปแบบอื่น (ซึ่งบางตำราเรียกว่า Advance Structure) ที่อาจนำไปใช้ให้เหมาะสมกับยุทธศาสตร์ได้ เช่น “โครงสร้างแบบแมตริกซ์” ที่ใช้กับโครงการใหม่ๆ ซึ่งในระยะพัฒนาโครงการอาจมอบหมายให้บุคลากรประจำรับผิดชอบเพิ่มเติม “หน้าที่” ที่เขาถนัดในโครงการนั้น ต่อเมื่อโครงการเป็นรูปเป็นร่างแล้วจึงค่อยถอนบุคลากรผู้นั้นกลับสู่ Operation เดิม และรับบุคลากรใหม่เข้าทำงานใน Operation ใหม่

2. กำลังพลต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ ทำนองเดียวกับ “โครงสร้าง” ความสอดคล้องกับ “กำลังพล” และ “ยุทธศาสตร์” เป็นปัจจัยสำคัญต่อผลสัมฤทธิ์ของการนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ ดังนั้นยุทธศาสตร์ที่แตกต่างกันจึงต้องการบุคลากรที่ไม่เหมือนกันทั้งในแง่จำนวนและ คุณสมบัติ

3. วัฒนธรรม ต้องสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ โดยมีหลักพิจารณาว่า วัฒนธรรมขององค์กรที่มีอยู่ สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ที่กำหนดขึ้นใหม่หรือไม่ ถ้าไม่สอดคล้องสามารถปรับ “วัฒนธรรม” นั้นให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ใหม่ได้หรือไม่ หากปรับไม่ได้องค์กรพร้อมที่จะแก้ปัญหา เช่น ตั้ง “หน่วยงานย่อย” ใหม่เพื่อมาบริหารยุทธศาสตร์นั้นหรือไม่

5. การประเมินผลและควบคุมยุทธศาสตร์ กระบวนการภายในการประเมินผลและควบคุมมีขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1. กำหนดจุดที่จะวัด ซึ่งควรมีไม่กี่จุด หากส่งผลต่อ Performance เช่น จุดที่ก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายสูงสุด ก่อให้เกิดปัญหารุนแรงสุด เป็นต้น

2. การกำหนดค่ามาตรฐานของ Performance เพื่อใช้เปรียบเทียบกับค่าที่เกิดขึ้นจริง ค่ามาตรฐานอาจกำหนดเป็นค่าใดค่าหนึ่ง (point) โดยมีตัวบวกลบ (tore lance range) กำกับไว้ด้วย เพื่อให้การประเมินผลอยู่ในลักษณะ “รับได้” “รับไม่ได้” มากกว่า “ถูก” “หรือผิด”
3. วัด Performance ที่เกิดขึ้นจริง โดยอาจวัดในช่วงเวลาที่วางแผนไว้แล้วนำเอาผลนั้นมาเปรียบเทียบกับค่า “Standard”
4. เปรียบเทียบ Performance ที่วัดได้กับค่ามาตรฐาน ถ้าค่า actual อยู่ในช่วงที่รับได้ หรือตรงกับค่า Standard กระบวนการวัด และประเมินผล ถือเป็นอันสิ้นสุด
5. ทำ Corrective Action ในกรณีที่ค่า actual ไม่ตรงค่า Standard ผู้บริหารต้องดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้ Performance เป็นไปตาม Standard หรือ งบประมาณที่วางไว้

ท่านผู้อ่านลองนึกเปรียบเทียบองค์กรของเราซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นภาคราชการไม่ได้มุ่งหวังกำไรในรูปเงินทอง แต่ผลลัพธ์ที่เราคาดหวัง คือ สุขภาพ และคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชนนั้น เราจะกำหนดยุทธศาสตร์อย่างไรขององค์กรในแต่ละระดับให้สามารถตอบสนองต่อ วิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร ลดปัญหาเรื่อง “อยู่ในร่องเดิมไม่มีอะไรใหม่” กลยุทธ์ต่างๆ ที่นำเสนอมีรายละเอียดเพิ่มเติมในหนังสือ “Strategic Management : การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO” เล่มนี้ หรือหากท่านประสงค์ที่จะแลกเปลี่ยนแนวคิดกับผู้เขียน โปรดติดต่อได้ที่ e-mail : wanpen_hph@hotmail.com ผู้เขียน หวังเป็นอย่างยิ่งว่าบทความฉบับนี้จะช่วยเพิ่มทางเลือก หรือจุดประกายความคิดในการที่จะเลือกกำหนดยุทธศาสตร์การทำงานในปีต่อๆ ไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

บุญเกียรติ ชีวะตระกูล. (2549). **Strategic Management : การจัดการเชิงยุทธศาสตร์สำหรับ CEO.** พิมพ์ครั้งที่ 6. กทม. : โรงพิมพ์สุขุมและบุตร.