

กลยุทธ์องค์กรธุรกิจและการดำเนินงานขอองค์กรตามแนวทาง
รางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขัน

Strategy of Business Organization and Thailand Quality
Award (TQA) Criteria for performance excellence

สุจิตราภรณ์ จุสปาโล*
Sujitraporn Jussapalo*

*คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่

*Faculty of Business Administration Hatyai University

บทคัดย่อ

บทความนี้ เกี่ยวข้องกับเรื่องกลยุทธ์องค์การธุรกิจและการดำเนินงานองค์การตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติเพื่อเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขัน โดยกล่าวถึงแนวคิด หลักการ ดังนี้ นิยามกลยุทธ์ธุรกิจ พัฒนาการของแนวคิดกลยุทธ์ ระดับกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจ กลยุทธ์ธุรกิจ และกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ แนวคิดเหล่านี้เป็นแนวคิดในภาคทฤษฎี เพื่อให้กลยุทธ์องค์การธุรกิจประสบความสำเร็จในการดำเนินงานจริง ได้นำเสนอแนวคิดในภาคปฏิบัติที่มีความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์และการดำเนินงานในหน้าที่งานต่างๆ ขององค์การ คือ แนวคิดการดำเนินงานองค์การตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ซึ่งองค์การธุรกิจควรนำแนวคิดนี้มาเป็นบรรทัดฐานสำหรับปรับปรุงวิธีการดำเนินงานหรือขีดความสามารถและรวมถึงการประเมินผลลัพธ์ขององค์การ เพื่อให้องค์การมีสมรรถนะในการแข่งขัน

คำสำคัญ : กลยุทธ์ธุรกิจ รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

Abstract

The article analyses strategy of business organization and Thailand Quality Award (TQA) Criteria for performance excellence. By mention the idea and concept concentrated by academic perspective about a definition of strategy, evolution of strategy, level of strategy, business strategy and also process of strategy management. In addition, this article proposes practical perspective for organizations adopt the concept of TQA criteria for performance excellence to apply on the organization. This concept to cause the alignment between strategy of business organization and business function operation. Moreover, organization can apply the standard of TQA criteria to improve operation and create the core competency and also evaluate the performance organization for addition ability to competitive advantage.

Keywords : Business strategy Thailand Quality Award

บทนำ

ปัจจุบันการดำเนินการและการแข่งขันทางธุรกิจได้ทวีความสำคัญและรุนแรงขึ้นเป็นลำดับ โดยมีปัจจัยภายในและภายนอกองค์กรธุรกิจ เข้ามามีบทบาทต่อการดำเนินงานและการแข่งขันขององค์กรธุรกิจมากขึ้น องค์กรธุรกิจแต่ละองค์การพยายามทุกวิถีทางที่จะเพิ่มความสามารถในการดำเนินงาน เพื่อให้้องค์การธุรกิจมีความได้เปรียบในการแข่งขัน จะเห็นได้ว่าปัจจุบันนี้ผู้บริหารองค์กรธุรกิจได้ให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจและการดำเนินงานขององค์กรมากขึ้น (Porter, 1980) โดยทั่วไปความหมายของกลยุทธ์ประกอบด้วยปัจจัย 2 ประการ (Pearce II and Robinson, 2007; Spulder, 2004) คือ เป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุถึง และการกำหนดแนวทางในการดำเนินงานขององค์กร การพัฒนากลยุทธ์ในองค์กรธุรกิจ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอนใหญ่ คือ การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formation) และการนำกลยุทธ์ไปใช้ในการดำเนินงาน (Strategy Implementation) (จักร ดิงศรัทีย, 2549; Pearce II and Robinson, 2007; Spulder, 2004)

การสร้างกลยุทธ์ เป็นกระบวนการต่อเนื่องประกอบด้วย การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรธุรกิจ เพื่อการประเมินจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กรธุรกิจ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กรธุรกิจ เพื่อกำหนดโอกาส และความเสี่ยงขององค์กรธุรกิจ เมื่อทราบทั้งปัจจัยภายใน และภายนอก ทำให้องค์การธุรกิจสามารถกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม เพื่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ส่วนการนำกลยุทธ์ไปดำเนินงาน จะขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการบริหารขององค์กรธุรกิจ โดยการจัดสรรและระดม

ทรัพยากรไปใช้ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ที่วางไว้ การแบ่งและจัดสรรงาน การกำหนดโครงสร้างองค์กรธุรกิจ การควบคุมและวัดประสิทธิผลของการดำเนินงานอย่างเป็นระบบ รวมถึงการประเมินว่ากลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมต่อองค์กรธุรกิจ ดังนั้น บทความนี้จะกล่าวถึง นิยามกลยุทธ์ พัฒนาการของแนวคิดกลยุทธ์ แนวคิดกลยุทธ์ธุรกิจ ระดับกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ การดำเนินงานขององค์กรตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

นิยามกลยุทธ์

กลยุทธ์ เป็นคำที่ได้รับการนำมาใช้มากในการบริหารขององค์กรธุรกิจทั่วโลก โดยมีคำนิยามที่หลากหลายดังต่อไปนี้ Mintzberg (1987) ได้ให้แนวทางในการกำหนดคำนิยามกว้างๆ เกี่ยวกับกลยุทธ์ โดยกล่าวไว้ว่ามีแนวทางในการให้ความหมายของกลยุทธ์มี 4 แนวทาง ประกอบด้วย แนวทางการทหาร กลยุทธ์ คือ เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนในการทำสงคราม โดยการกำหนดรูปแบบการรบในแต่ละบุคคลนั้นๆ ให้มีความสามารถในการรบ แนวทางทฤษฎีเกมส์ กลยุทธ์ คือ ความสมบูรณ์ของแผนงาน โดยที่แผนงานระบุการกระทำของผู้เล่นในสถานการณ์ที่เป็นไปได้ แนวทาง การจัดการ กลยุทธ์ คือ การกำหนดขอบเขตของเป้าหมาย และออกแบบแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรธุรกิจ และแนวทางพจนานุกรม กลยุทธ์ คือ แผน แนวทางหรือชุดของกุศโลบาย ที่จะดำเนินเพื่อการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายหรือผลงานที่ต้องการ (Michael, 2001; Mintzberg, 1987; Mintzberg et al. 2003) และ Mintzberg et al. (2003) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า กลยุทธ์ ได้กำหนดให้ดำเนินการ

อย่างหนึ่ง แต่ในการดำเนินงานจริงบางครั้ง มีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อปรับตัวให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไป โดยแยกความแตกต่างระหว่างกลยุทธ์ที่ตั้งใจให้เป็น กับกลยุทธ์จริงที่ถูกนำมาใช้งาน กลยุทธ์ที่ตั้งใจให้เป็น หมายถึง แผนที่ถูกกำหนดให้กระทำการสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งส่วนใหญ่จะพัฒนามาจากรูปแบบพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในอดีต ส่วนกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้งานจริง เป็นเรื่องของการดำเนินงานจริงในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมทางการของตลาด การแข่งขันและเศรษฐกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา (ปกรณ์ ปรียากร, 2547)

Mintzberg (1987) เสนอแนวทางในการให้ความหมายกลยุทธ์ อาจกระทำโดยใช้หลัก 5Ps หรือ ตัวอักษร P ห้าตัวที่ใช้แทนความหมายต่างๆ ดังต่อไปนี้ (Mintzberg, 1987; Mintzberg et al., 2003) กลยุทธ์ คือ แผน (Strategy is a Plan) องค์การธุรกิจทั้งหลายกำหนดกลยุทธ์ขึ้นเพื่อใช้เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางหรือเป็นแนวทางการดำเนินงานในอนาคต กลยุทธ์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a Pattern) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ แบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานเป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา อันสะท้อนว่าในการวางแผนในอนาคตจำเป็นต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการขององค์การธุรกิจที่สืบเนื่องมาจากอดีต โดยต้องคำนึงถึงความสามารถหรือความคาดหวังของผู้ปฏิบัติด้วย กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is Position) เน้นไปที่ตำแหน่งของกิจการในสนามการแข่งขัน โดยกำหนดสินค้าหรือบริการที่เสนอออกไป จำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภท หรือแต่ละตลาด กลยุทธ์ คือ ทิศภาพ (Strategy

is a Perspective) วิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์การธุรกิจยึดถือร่วมกัน และกลยุทธ์คือ กลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is a Play) สถานการณ์ที่มีการต่อสู้หรือการแข่งขัน จึงต้องวางกลยุทธ์โดยคำนึงถึงการใช้อุบาย ในการดำเนินงาน หรือกลวิธี เพื่อเอาชนะคู่แข่ง จากความหมายทั้ง 5 ด้านข้างต้น Mintzberg เห็นว่าองค์การธุรกิจไม่จำเป็นต้องคำนึงถึงความหมายทั้ง 5 ด้านให้ครบถ้วน กลยุทธ์มีความแตกต่างกันตามสถานการณ์แวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การธุรกิจที่เปลี่ยนไป (ปกรณ์ ปรียากร, 2547)

Andrews (1980) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์องค์การ หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจขององค์การที่แสดงให้เห็นว่าองค์การมีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย ผลประโยชน์ โดยการกำหนดนโยบาย และแผนงาน เพื่อกำหนดงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยที่องค์การธุรกิจจะต้องดำเนินงานตามลำดับทางเศรษฐศาสตร์และบุคลากรที่มีอยู่ เพื่อทำให้เกิดประโยชน์แก่ผู้ถือหุ้น เจ้าหน้าที่ ลูกค้า และชุมชน

Miles and Snow (1978; 1986) ได้ให้คำนิยาม กลยุทธ์ ไว้ว่า เป็นแนวทางที่องค์การธุรกิจจะปรับวิธีการดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของการแข่งขันที่เกิดขึ้นกับองค์การธุรกิจ องค์การจะนำเสนอสินค้าสำหรับตลาดใด เลือกเทคโนโลยีสำหรับการผลิตและการจัดจำหน่ายอย่างไร เลือกใช้นวัตกรรมที่เหมาะสมกับสภาพการดำเนินการขององค์การ และการบริหารจัดการ เพื่อกำหนดงานมีประสิทธิภาพอย่างไร

Rumelt (1979) ได้กล่าวถึง กลยุทธ์ว่าเป็นการเน้นย้ำในองค์ประกอบของวัตถุประสงค์และนโยบาย หน้าที่หลักของกลยุทธ์

จะต้องให้องค์ประกอบของรูปแบบวัตถุประสงค์ และนโยบายที่ชัดเจน เพื่อนำมาใช้ในการแก้ไขปัญหาขององค์การ Rumelt (1979) ยังได้เสนอแนวทางในการยอมรับกลยุทธ์ ดังนี้ มีส่วนประกอบที่บอกถึงเป้าหมาย เน้นกระทำในประเด็นที่สำคัญ สิ่งที่ย้องค์การจะกระทำ องค์การต้องมีความสามารถหลักขององค์การ และองค์การมีทรัพยากรที่เพียงพอเพื่อการดำเนินการ

Quinn (1980) ได้ให้คำนิยาม กลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบ หรือแบบแผนที่เหมาะสมเกี่ยวข้องกับเป้าหมายหลักขององค์การ นโยบาย และลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีความหมายเป็นหนึ่งเดียว กลยุทธ์จะกำหนดเรื่องการนำเอาทรัพยากรขององค์การธุรกิจไปใช้งาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยอยู่ภายใต้กรอบระยะเวลา การดำเนินการ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลง และความไม่แน่นอนต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้น

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางการดำเนินงานขององค์การที่นำเอาข้อได้เปรียบและจุดเด่นในด้านต่างๆ มาใช้ประโยชน์ และปรับลดจุดด้อยหรือเอาชนะข้อจำกัดที่มีอยู่ เพื่อแสวงหาโอกาสและหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม ซึ่งจะทำให้้องค์การสามารถอยู่รอด และเจริญเติบโตได้ในระยะยาว รวมทั้งสามารถเอาชนะคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้ทรัพยากรขององค์การที่มีอยู่

พัฒนาการของแนวคิดกลยุทธ์

ในทางประวัติศาสตร์ จะเห็นว่าแนวคิดเชิงกลยุทธ์ทางการทหารของประเทศจีนนั้น ถือกันว่าเป็นจุดเริ่มต้นของแนวคิดกลยุทธ์ ซึ่งนักวิชาการด้านกลยุทธ์ได้ให้การยอมรับกันอย่างกว้างขวาง (Mintzberg et al., 2003)

ซุนวู (Zun Tzu) นักกลยุทธ์ชาวจีน ได้เขียนตำราพิชัยสงคราม ซึ่งถูกบันทึกไว้เมื่อ 2400 ปีมาแล้ว ภายหลังมีการแปลออกเป็นภาษาต่าง ๆ มากมาย แต่ที่มีชื่อเสียงและได้รับการอ้างอิงมากที่สุด คือฉบับภาษาอังกฤษ ชื่อว่า The Art of War ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญของแนวคิดกลยุทธ์ (จักร ดิงศรัทีย, 2549; Feurer and Chaharbaghi, 1995) คำว่ากลยุทธ์มีรากฐานมาจากศาสตร์ทางการทหาร ในภาษาอังกฤษคำว่า Strategy มีรากมาจากคำว่า Strategos ในภาษากรีกโบราณ ถ้าเป็นคำนาม มีความหมายว่า นายพลผู้นำทัพ ส่วนคำว่ากลยุทธ์ ที่เป็นคำกริยาจะหมายถึง การวางกลวิธีเพื่อโจมตีฝ่ายศัตรู ด้วยการใช้กำลังพลและอาวุธยุทธโปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ และได้ผลคือได้รับชัยชนะ (วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, 2546; พสุ เดชะรินทร์, 2551; จักร ดิงศรัทีย, 2549)

แนวคิดกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจที่ใช้กันอยู่ในปัจจุบัน มีพื้นฐานมาจากแนวคิดของนักวิชาการหลายราย ซึ่งพัฒนาการของแนวคิดกลยุทธ์ยุคปัจจุบัน เริ่มต้นเมื่อประมาณปี ค.ศ.1930 ในช่วงเวลานั้น Frederick Taylor ได้มีแนวคิดเรื่องประสิทธิภาพในการทำงานของคนงาน เป็นจุดเริ่มต้นที่ทำให้ เกิดความก้าวหน้าในแนวคิดเรื่องการพยากรณ์ และเทคนิคการวัดผลการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ ต่อมาในยุคหลังสงครามโลกครั้งที่สอง องค์การธุรกิจมีการปรับปรุง โครงสร้างองค์การโดยเริ่มเปลี่ยนจากแนวคิดการผลิต เป็นแนวคิดสนองความต้องการขององค์การ (Feurer and Chaharbaghi, 1995) ในช่วงทศวรรษที่ 1950 มุลนิธิฟอร์ด ภายใต้การนำของ Robert McNamara อดีตผู้บัญชาการทหารสูงสุดของสหรัฐอเมริกา ระหว่างสงครามโลกครั้งที่สอง

ร่วมกับมูลนิธิคาร์เนกี ได้สนับสนุนให้นักวิชาการของมหาวิทยาลัยต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาหลายมหาวิทยาลัย ทำการวิจัยในเชิงประยุกต์กลยุทธ์ทางการทหาร จากผลงานของทัพอากาศสหรัฐอเมริกา เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอนทางการบริหารธุรกิจ (ปกรณัม ปรียากร, 2547; พสุ เศษะรินทร์, 2551; วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ, 2546)

นับตั้งแต่ทศวรรษที่ 1960 เป็นต้นมา คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Business School) โดยมีศาสตราจารย์ Arch W. Shaw ได้รับการยอมรับว่าเป็นแกนนำสำคัญของการบุกเบิก ขัดเกลาร และผลักดันให้มีการศึกษากลยุทธ์ขององค์การธุรกิจ ทำให้องค์การธุรกิจได้ให้ความสำคัญและสนใจที่จะต้องศึกษากลยุทธ์มาจนกระทั่งถึงปัจจุบันนี้ และต่อมาได้มีนักวิชาการที่เป็นแกนนำสำคัญที่ยอมรับของนักวิชาการด้านกลยุทธ์ ที่ใช้งานอยู่ในปัจจุบัน มีดังนี้ Chandler ผู้แต่งหนังสือ Strategy and Structure ในปี 1962 Andrews ผู้แต่งหนังสือ Business Policy: Text and Cases ในปี 1965 Ansoff ผู้แต่งหนังสือ Corporate Strategy ในปี 1965 Porter ผู้แต่งหนังสือ Competitive Strategy ในปี 1980, 1985, 1998 ซึ่งงานเขียนของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นนี้ถูกนำไปใช้ในการอ้างอิงโดยนักวิชาการทางด้านกลยุทธ์และทางการบริหารธุรกิจทั่วโลก

แนวคิดเรื่องระดับกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจ

กลยุทธ์ขององค์การธุรกิจ ที่องค์การธุรกิจจัดทำขึ้น เพื่อแสดงให้เห็นว่าองค์การธุรกิจจะดำเนินการเพื่อให้บรรลุพันธกิจ และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างไร นักวิชาการด้านกลยุทธ์จำนวนมาก (Pearce II and Rob-

inson, 2007; Hubbard, 2004; Spulder, 2004; Wheelen and Hunger, 2004; Hill, Ireland and Hoskisson, 2005) ได้แบ่งกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจโดยทั่วไป แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับกิจการ (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) โดยมีรายละเอียดดังนี้

กลยุทธ์ระดับกิจการ กลยุทธ์ระดับกิจการมีขอบเขตครอบคลุมระยะเวลายาวและทั่วทั้งองค์การ โดยที่กลยุทธ์ระดับกิจการจะเป็นการกำหนดว่า องค์การสมควรจะดำเนินธุรกิจอะไร และจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่อย่างไรให้มีประสิทธิภาพสูงสุดต่อการดำเนินงานและการดำรงอยู่ในอนาคต เป็นกลยุทธ์ที่แสดงให้เห็นทิศทางการดำเนินงานขององค์การธุรกิจโดยรวม โดยที่ฝ่ายบริหารระดับสูง จะกำหนดหน่วยธุรกิจต่างๆ (Business Strategy Unit : SBU) รวมทั้งสายผลิตภัณฑ์(Product Lines) ที่จะดำเนินงานต่อไปอย่างไร ซึ่งโดยทั่วไปมี 3 ทาง คือ หน่วยธุรกิจใดควรเพิ่มการลงทุนเพื่อการเจริญเติบโต (Growth) หน่วยธุรกิจใดควรรักษาสภาพเดิม (Stability) และหน่วยธุรกิจใดควรตัดทอนออกไป (Retrenchment) เป็นต้น

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะมีขอบเขตที่จำกัดกว่ากลยุทธ์ระดับกิจการ โดยกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะให้ความสำคัญ กับการแข่งขันของธุรกิจในแต่ละอุตสาหกรรม กลยุทธ์ระดับนี้มักถูกกำหนดโดยผู้บริหารหน่วยธุรกิจ เพื่อให้หน่วยธุรกิจของตนสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับพันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การธุรกิจ โดยทั่วไปกลยุทธ์ระดับธุรกิจจัดทำเพื่อตอบคำถามที่ว่า “เราจะสร้างความได้เปรียบ

ทางการแข่งขันให้กับหน่วยธุรกิจนี้ได้อย่างไร” ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นในระดับหน่วยธุรกิจ หรือระดับผลิตภัณฑ์ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง กลยุทธ์ธุรกิจเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์การธุรกิจในอนาคตหรือส่วนแบ่งทางการตลาดที่กำลังเผชิญอยู่กับคู่แข่งในปัจจุบัน กลยุทธ์ในระดับธุรกิจที่ใช้กันคือ กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) หรือ กลยุทธ์ความร่วมมือ (Cooperative Strategy)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ กลยุทธ์ระดับหน้าที่จะกำหนดโดยหัวหน้าหน่วยงานตามหน้าที่ทางธุรกิจ ฝ่ายต่างๆ ขององค์การธุรกิจเช่น การเงิน การตลาด การผลิต ทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้สอดคล้องหรือสนับสนุนกับกลยุทธ์ระดับที่สูงกว่า โดยที่กลยุทธ์ระดับนี้จะมีลักษณะที่เฉพาะเจาะจงตามหน้าที่ทางธุรกิจ โดยรวบรวมข้อมูลจากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์การธุรกิจ เพื่อให้การดำเนินงานเฉพาะหน้าที่ประสบความสำเร็จภายใต้ช่วงระยะเวลาที่กำหนดแน่นอน โดยมีจุดมุ่งเน้นที่การปรับปรุงประสิทธิภาพการปฏิบัติการ ทั้งในแง่กิจกรรมและกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้การใช้ทรัพยากรที่จัดสรรมาให้เกิดประโยชน์มากที่สุด และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับกิจการ

แนวคิดกลยุทธ์ธุรกิจ

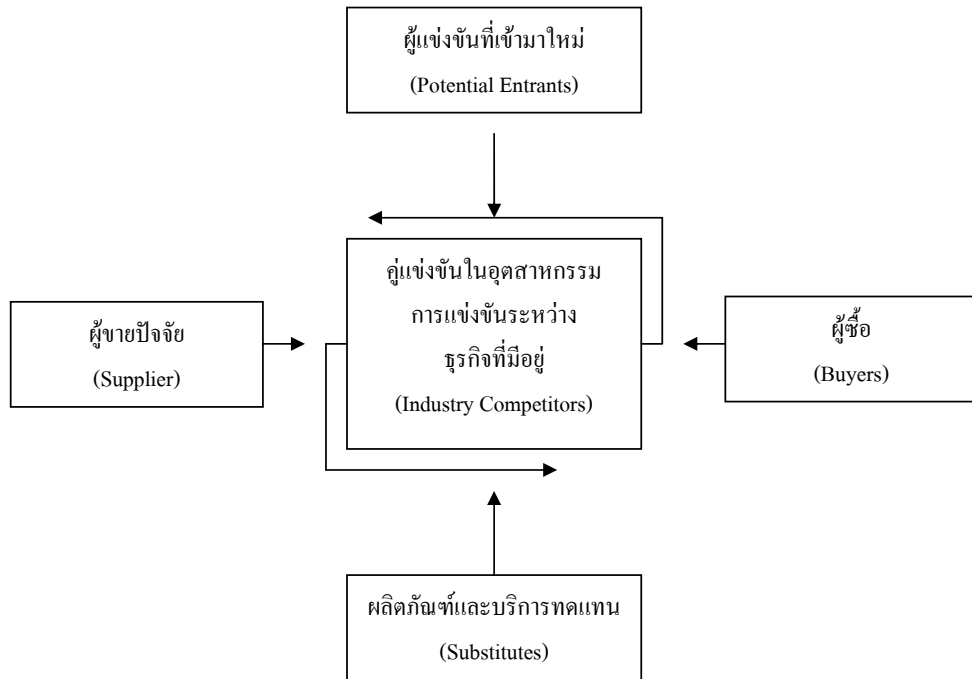
แนวคิดกลยุทธ์ธุรกิจที่องค์การนำมาใช้เพื่อการดำเนินงาน สรุปการพัฒนาการกลยุทธ์ธุรกิจโดยย่อได้ดังนี้ Miles และ Snow (1978) กล่าวว่า กลยุทธ์ธุรกิจ เกี่ยวข้องกับตลาดและ

สภาพแวดล้อมขององค์การโดยแบ่งกลุ่มขององค์การตามกลยุทธ์ออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ผู้นำในการมองหาโอกาส (Prospectors) ผู้วิเคราะห์ (Analyzers) ผู้ตั้งรับ (Defenders) และผู้ตอบโต้ (Reactors) ผู้นำในการมองหาโอกาส จะเข้าสู่ตลาดใหม่ที่ยังไม่มีผู้ใดเคยทำมาก่อน โดยใช้วิจัยและพัฒนาตัวสินค้าและบริการ เพื่อนำเสนอในตลาดใหม่ หรือนำเสนอสินค้าหรือบริการในตลาดเก่าที่สภาพตลาดเปลี่ยนแปลงไป ผู้วิเคราะห์จะวิเคราะห์ในส่วนผสมของตลาดแล้วเลือกเข้าไปในตลาดส่วนที่เลือกไว้ โดยปกติแล้วกลยุทธ์นี้จะไม่ได้เป็นเจ้าแรกในตัวสินค้า หรือบริการที่นำเสนอเข้าสู่ตลาด แต่ต้ององค์การธุรกิจได้ให้ความสำคัญกับกระบวนการทางวิศวกรรมและการผลิตเพื่อปรับปรุงสินค้าใหม่ ได้พัฒนาระบวนการผลิตให้เกิดต้นทุนการผลิตสินค้าต่ำกว่าผู้นำในการมองหาโอกาส และกลยุทธ์ผู้วิเคราะห์ให้ความสำคัญกับการตลาดและการขาย ผู้ตั้งรับจะตอบสนองอย่างช้าๆ โดยทั่วไปองค์การธุรกิจที่ดำเนินการตามกลยุทธ์ตั้งรับ จะมีลักษณะการดำเนินงานที่คอยปกป้องส่วนครองตลาดมากกว่าจะมองหาโอกาสในตลาดใหม่ องค์การธุรกิจไม่ได้พัฒนาสินค้าหรือบริการ อาจเนื่องมาจากข้อจำกัดในหลายๆ ด้าน เช่น ด้านการผลิต ด้านการตลาด โดยเลือกตลาดเฉพาะกลุ่ม เพื่อนำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง ผู้ตอบโต้ เป็นองค์การที่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างไม่เป็นระบบไม่มีการวิเคราะห์และไม่มีแผนงานโครงสร้างองค์การไม่มีความยืดหยุ่นจึงเป็นส่วนเกินที่ไม่มีความสามารถที่เข้ามาแข่งขันกับองค์การที่ใช้กลยุทธ์ผู้มองหาโอกาส กลยุทธ์ผู้วิเคราะห์ กลยุทธ์ผู้ตั้งรับได้ต่อมาในปี ค.ศ. 1979 เกิดแนวคิดเรื่องหน่วย

ธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit, SBU) โดยมีแนวคิดที่ว่าควรมีการจัดกลุ่มธุรกิจออกเป็นหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถวางกลยุทธ์ที่เหมาะสมไปตาม SBU ได้ และทำให้เกิดแนวคิดในเรื่องความเป็นอิสระ และความรับผิดชอบของผู้บริหาร และเกิดแนวคิดเรื่องการวางแผนกำหนดสัดส่วนของธุรกิจ (Portfolio Planning) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์หน่วยธุรกิจแล้ววางตำแหน่งของหน่วยธุรกิจ ลงในเมทริกซ์ที่นิยมใช้กันมากคือ BCG Matrix ซึ่งบริษัทบอสตันคอนเซิร์ตติ้งกรุ๊ปเป็นผู้พัฒนาเมทริกซ์นี้จะมีแกนนอนเป็นส่วนครองตลาดโดยเปรียบเทียบและแกนตั้งเป็นอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม ต่อมาปี ค.ศ. 1980 เกิดแนวคิดเรื่องการวางตำแหน่งกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จซึ่งเป็นเรื่องของการกำหนดความสามารถ ขององค์กรที่จะทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จเหนือคู่แข่งในระยะยาว ต่อมาแนวคิดเรื่องกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) โดย Porter (1980) ได้เสนอว่าองค์กรควรจะมีการกำหนดกลยุทธ์ 3 ทางเลือก คือ กลยุทธ์ผู้นำต้นทุน (Cost Leadership) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) และกลยุทธ์มุ่งเน้น (Focus Strategy) Porter ได้วิเคราะห์โครงสร้างอุตสาหกรรม ภาวะการแข่งขัน และศักยภาพการทำกำไรของอุตสาหกรรมโดยใช้เครื่องมือที่เรียกว่า Five Forces Model รวมทั้งนำเสนอแนวคิดเรื่องการวิเคราะห์กิจกรรมสร้างห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Analysis) ในปีค.ศ. 1990 เกิดแนวคิดเรื่องความสามารถหลัก (Core Competency) ความสามารถหลักจะเป็นความสามารถขององค์กรในการประสานความสามารถของหน่วยธุรกิจต่างๆ เพื่อเป็นรากฐานของการพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ (Prahalad and

Hamel, 1990) ไม่กี่ปีต่อมาเกิดแนวคิดเรื่องการปรับหรือกระบวนการทางธุรกิจ (Business Process Re-Engineering) เพื่อลดขั้นตอนการทำงานทุกกระบวนการทำให้องค์การบรรลุประสิทธิภาพสูงสุด และประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ขององค์กร (Hammer and Champy, 1993) ในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งมักจะเน้นผลประกอบการด้านการเงินทำให้เกิดปัญหาความอยู่รอดหรือความยั่งยืนขององค์กรในระยะยาว จึงเกิดแนวคิดเรื่องการวัดผลองค์การอย่างสมดุล (Balanced Scorecard) คือ การวัดผลองค์การให้ครอบคลุมและสมดุลมากขึ้น คือ นอกเหนือจากวัดผลองค์การในด้านการเงิน ซึ่งเป็นไปตามวิธีการแบบเดิมที่นิยมใช้ ควรจะต้องวัดผลองค์การให้ครบ 4 ด้าน คือ ด้านการเงิน ด้านความพึงพอใจของลูกค้า ด้านกระบวนการปฏิบัติงานภายในองค์กร และด้านการเสริมการเรียนรู้การเจริญเติบโตเพื่ออนาคตขององค์กร (Kaplan and Norton, 1992)

Porter นับเป็นนักวิชาการในทางด้านกลยุทธ์ธุรกิจที่สำคัญ ที่ศึกษาค้นคว้าในเรื่องกลยุทธ์ธุรกิจที่ทำให้้องค์การธุรกิจ มีความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งแนวคิดและการวิเคราะห์ของ Porter ได้รับอิทธิพลจากแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์สาขาวิชาองค์การอุตสาหกรรม (Industrial Organization) จึงทำให้ตัวแบบต่างๆ ที่ Porter สร้างขึ้น เป็นภาพที่มองมาจากกรอบแนวคิดของโครงสร้างอุตสาหกรรม (Industry Structure) (Porter, 1979; 1980; 1985; 1996; 1998) เช่น ตัวแบบแรงผลักดันในการแข่งขันของพอร์เตอร์ (Porter's Competitive Forces Model) ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โมเดลแรงผลักดันในการแข่งขัน

ที่มา : Porter. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. p. 98.

จากภาพที่ 1 Porter กล่าวว่า องค์การธุรกิจจะประสบแรงผลักดันในการแข่งขัน ดังนี้

1. อุปสรรคจากผู้แข่งขันรายใหม่ที่กำลังเข้ามาในอุตสาหกรรม

การเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่ จะส่งผลกระทบต่อส่วนแบ่งตลาด และเพิ่มความรุนแรงในการแข่งขัน ซึ่งแรงกดดันนี้จะเกิดเมื่อการเข้าและออกจากอุตสาหกรรมนั้นสามารถทำได้ง่ายเพราะมีต้นทุนต่ำหรือมีการใช้เทคโนโลยีที่มีอยู่ทั่วไป องค์การเดิมในอุตสาหกรรมพยายามสร้างสิ่งกีดขวางหรืออุปสรรค ในการเข้าสู่อุตสาหกรรมเพื่อต่อต้านผู้แข่งขันรายใหม่ทำให้การเข้าสู่อุตสาหกรรม

ได้ยาก เช่น ความยากในการเข้าสู่อุตสาหกรรมเนื่องจากผู้แข่งขันรายใหม่ต้องใช้จ่ายเงินลงทุนที่สูงมาก

2. อำนาจในการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต

ผู้ขายปัจจัยการผลิตจะมีผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรขององค์การ อาจทำให้ราคาของผู้ขายในการผลิตสูงขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อทำให้ราคาสินค้าสูงขึ้น ลักษณะผู้ขายปัจจัยการผลิตที่มีอำนาจการต่อรอง เช่น ปัจจัยสำหรับการผลิตที่มีลักษณะเฉพาะตัวสูงมีจำนวนผู้ขายปัจจัยการผลิตน้อยรายการเปลี่ยนไปใช้ปัจจัยการผลิตอื่นจะก่อให้เกิดต้นทุนเปลี่ยนแปลง

สูง และมีความสามารถในการนำปัจจัยการผลิตไปผลิตสินค้าหรือบริการต่อเนื่องได้ เป็นต้น

3. การแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน

ปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับและความซับซ้อนของการแข่งขันในอุตสาหกรรม ได้แก่ จำนวนคู่แข่ง อัตรากาไรเฉลี่ยเติบโตของอุตสาหกรรม ความยากหรือง่ายในการเข้าและออกจากอุตสาหกรรม ความเหมือนหรือความแตกต่างของสินค้าหรือบริการ ระดับของต้นทุนคงที่ และกำลังการผลิตของแต่ละองค์การ ซึ่งการดำเนินการขององค์การต่างๆ ในอุตสาหกรรมจะส่งผลกระทบต่อความรุนแรงในการแข่งขัน

4. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อหรือลูกค้า

ลูกค้าเป็นผู้ที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำรงอยู่และการเติบโตขององค์การ ลูกค้าหรือผู้ซื้ออาจมีความสามารถในการผลิตสินค้าหรือบริการที่ซื้อนั้นได้เอง หรือผู้ซื้อมีทางเลือกในการซื้อสินค้าที่ต้องการนั้นเนื่องจากมีผู้ขายสินค้าหลายรายและมีต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงผู้ขายต่ำ

5. สินค้าหรือบริการทดแทน

สินค้าหรือบริการทดแทน หมายถึง สินค้าหรือบริการใดๆ แตกต่างจากสินค้าหรือบริการที่ต้องการแต่สามารถนำมาใช้แทนเพื่อสนองต่อความต้องการได้ หากสินค้าหรือบริการ

มีราคาสูงขึ้น ผู้ซื้ออาจหันไปใช้สินค้าหรือบริการที่ทดแทนกันได้ ทำให้เกิดข้อจำกัดด้านราคาหรือกำไรของสินค้านั้น และถ้าสินค้าหรือบริการทดแทนมีคุณสมบัติดีกว่าสินค้าหรือบริการที่ใช้อยู่ก็อาจทำให้เป็นการทดแทนอย่างถาวรได้

จากแรงผลักดันในการแข่งขันที่องค์การธุรกิจต้องเผชิญ ตามตัวแบบแรงผลักดันในการแข่งขัน Porter (1985: 34-41) ได้เสนอ แนวทางในการวิเคราะห์และพิจารณากลยุทธ์ธุรกิจเรียกว่า กลยุทธ์โดยทั่วไปที่ใช้ในการแข่งขัน (Generic Strategies) โดยแบ่งลักษณะของกลยุทธ์ออกเป็น 3 แบบได้แก่ กลยุทธ์ผู้นำต้นทุน (Cost Leadership) คือความสามารถของธุรกิจในการผลิตและจัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่มีต้นทุนต่ำกว่าคู่แข่ง กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation) คือความสามารถในการจัดหาสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งและให้คุณค่าแก่ลูกค้ามากกว่าคู่แข่งในแง่ของคุณภาพ คุณลักษณะพิเศษหรือการบริการหลังการขาย และกลยุทธ์มุ่งเน้นลูกค้า (Focus) โดยองค์การจะต้องระบุอุตสาหกรรมและตลาดที่องค์การควรจะเข้าไปทำธุรกิจให้ชัดเจนว่าเป็นกลุ่มใด และนำเสนอสินค้าหรือบริการเพื่อสนองความต้องการเฉพาะกลุ่มนั้นๆ ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 กลยุทธ์การสร้างได้เปรียบในการแข่งขันของ Porter

ที่มา : Porter. (1985). Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors. p. 35.

ต่อมา Wiseman พัฒนากลยุทธ์เพิ่มเติม โดยแบ่งเป็น 3 กลยุทธ์ (Wiseman and MacIillan, 1986; Rackoff, Wiseman and Ullrich, 1985; Clarke, 1994) ดังนี้

1. กลยุทธ์ด้านนวัตกรรม (Innovation)

คือ การสร้างสินค้าใหม่ หรือสร้างกระบวนการใหม่ที่จะช่วยในการสร้างผลิต และส่งสินค้า

2. กลยุทธ์ด้านการเจริญเติบโต (Growth) คือการขยายสินค้าทั้งในด้านความกว้าง (Width) ความลึก (Depth) และความยาว (Length) ของสายผลิตภัณฑ์ (Product line) หรือการขยายหน้าที่โดยเพิ่มคุณค่าในกิจกรรมของสายโซ่ของมูลค่า

3. กลยุทธ์ด้านพันธมิตร (Alliance) คือ การรวมกลุ่มโดยใช้วิธีการต่าง ๆ เช่น การลงทุนร่วมกัน (Join venture) หรือการทำสัญญาเป็นพันธมิตรกัน จุดมุ่งหมายของการสร้างพันธมิตร คือ การสร้างความได้เปรียบ โดยการใช้กลยุทธ์

ในตลาด ดังนี้ การรวมผลิตภัณฑ์ การกระจายผลิตภัณฑ์ การขยายผลิตภัณฑ์ และการขยายผลิตภัณฑ์ พันธมิตรต้องการการประสานงานด้านทรัพยากรของสารสนเทศจากหน่วยงานต่างๆ

Wiseman and MacIillan (1986) กล่าวว่ากลยุทธ์ที่องค์การธุรกิจสร้างขึ้น มา จะส่งผลกระทบต่อ คู่ค้า ลูกค้าและคู่แข่ง โดยมีแนวทางของแรงผลักดัน (Mode of the Thrust) 2 ทางเลือก คือ 1) แนวทางแบบเชิงรุก (Offensive) คือ คือการปรับปรุงความได้เปรียบในการแข่งขันขององค์การ เช่น การใช้กลยุทธ์นวัตกรรมโดยการเป็นผู้นำการในผลิตสินค้าหรือบริการในตลาด 2) แนวทางเชิงรับ (Defensive) คือ การลดโอกาสการได้เปรียบในการแข่งขันของคู่แข่ง เช่น การใช้กลยุทธ์นวัตกรรมโดยการเลียนแบบองค์การที่เป็นผู้นำ

Prahalad and Hamel (1990) กล่าวว่า ความได้เปรียบจากการแข่งขันขององค์การธุรกิจเกิดจากความสามารถหลักขององค์การ ซึ่งความสามารถหลักขององค์การ คือ การผสมผสานของการสะสมความรู้และทักษะในการผลิตหรือบริการ และการผสมผสานของเจ้าหน้าที่ที่ทำงานในองค์การ ซึ่งความสามารถหลัก จะเกี่ยวข้องกับทักษะในการผลิตและการผสมผสานการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีในการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ ในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจ องค์การธุรกิจอาจจะระบุความสามารถหลักเป็นประการแรก ซึ่งเกี่ยวข้องกับสิ่งเหล่านี้ ศักยภาพในการเข้าสู่ตลาด การเพิ่มมูลค่าสินค้าให้กับลูกค้า และสร้างสิ่งที่คุณสมบัติไม่สามารถเลียนแบบความสามารถขององค์การธุรกิจได้

ขั้นตอนต่อมา องค์การธุรกิจควรออกแบบและกำหนดโครงสร้างองค์การที่ส่งเสริมวัฒนธรรมที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ และเน้นการพัฒนาจากภายในองค์การ

จากที่กล่าวมาข้างพบว่า กลยุทธ์ธุรกิจเกี่ยวข้องกับการนำเสนอสินค้าหรือบริการขององค์การเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เหมาะสมกับสถานการณ์แข่งขันในแต่ละตลาด ทำให้มีแนวคิดกลยุทธ์ธุรกิจ ที่หลากหลายแตกต่างกัน เช่น Miles and Snow (1978) ได้จำแนกชนิดของกลยุทธ์ธุรกิจออกเป็น 4 แบบ คือ ผู้มองหาโอกาส ผู้วิเคราะห์ ผู้ตั้งรับและผู้ตอบโต้ ในขณะที่ Porter (1985) ได้นำเสนอแนวคิดกลยุทธ์ธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน 3 แบบ คือ ผู้นำต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม ส่วน และ Wiseman and Macillian (1984) และ Rackoff et al. (1985) นำเสนอกลยุทธ์

ธุรกิจเพิ่มจาก Porter 3 แบบ คือ นวัตกรรม การเติบโต และพันธมิตร ท้ายสุด Prahalad and Hamel (1990) เสนอแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจ เรื่องความสามารถหลักขององค์การที่สำคัญหลักๆ ขององค์การธุรกิจ

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

องค์การธุรกิจจำเป็นต้องมีกระบวนการจัดการที่เหมาะสม เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยทั่วไปประกอบด้วยขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์ (Schendel and Hofer, 1979; Wheelen and Hunger, 2004)

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis) หรือเรียกว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์การ (SWOT Analysis) ช่วยให้ทราบถึงโอกาสภัยคุกคาม รวมถึงศักยภาพ ความพร้อมและข้อด้อยขององค์การ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การจะพิจารณาเกี่ยวกับโอกาส (Opportunity) และภัยคุกคาม (Threat) โดยทั่วไปจะแบ่งเป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปซึ่งเป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยที่มีผลกระทบต่อธุรกิจในมุมกว้าง เช่น ปัจจัยทางการเมือง เทคโนโลยี สังคม และเศรษฐกิจ และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลและมีผลเกี่ยวเนื่องต่อการดำเนินงานขององค์การโดยตรง เช่น รัฐบาล ชุมชน ผู้ขายวัตถุดิบ คู่แข่งขัน ลูกค้า และกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ เป็นต้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ จะช่วยให้ทราบถึงจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน

(Weakness) ขององค์กร เป็นการศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรในด้านต่างๆ เช่น การเงิน การตลาด การผลิต การดำเนินงาน การวิจัยและพัฒนา การบริหารวัตถุดิบ การบริหารทรัพยากรบุคคล และเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารจะต้องมีข้อมูลเกี่ยวกับจุดแข็งและจุดอ่อนและข้อมูลสภาพแวดล้อมภายนอก ในด้านต่างๆ ขององค์กร เพื่อสามารถวางแผนใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีอยู่ รวมถึงการเตรียมพร้อมในการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องกับจุดอ่อนขององค์กร ยิ่งไปกว่านั้น องค์กรควรมองหาโอกาสและใช้ประโยชน์จากโอกาสต่างๆ ที่เกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก และรวมทั้งควรหลีกเลี่ยงภัยคุกคามจากสภาพแวดล้อมภายนอกด้วยเช่นกัน

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) นำเป้าหมายขององค์กรและข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร มากำหนดทิศทาง แนวทาง แผนการและวิธีในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรสามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นขั้นตอนที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากเป็นการนำแผนที่กำหนดไปปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จ โดยการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นจะต้องมีการพิจารณา และเตรียมการอย่างรอบคอบเกี่ยวกับปัจจัยต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมที่มีผลต่อความสำเร็จและล้มเหลวของกลยุทธ์ ซึ่งรวมถึงการจัดสรรทรัพยากร การกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงาน ค่าใช้จ่ายที่เหมาะสมและรวมถึงการใช้ทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง

หลังจากที่ได้เลือกกลยุทธ์ที่มีความเหมาะสมกับองค์กร ก็นำแนวทางต่างๆ ไปปฏิบัติหรือการดำเนินงาน โดยใช้ตัวแบบทางธุรกิจที่ Porter (1985) เรียกว่าตัวแบบห่วงโซ่คุณค่า ซึ่งเน้นกิจกรรมหลัก และกิจกรรมสนับสนุน ที่เพิ่มมูลค่าให้กับสินค้าหรือบริการขององค์กรธุรกิจ โดยคุณค่า (Value) หรือราคาของสินค้าหรือบริการนั้นๆ มีผลมาจากการเชื่อมโยงคุณค่าในแต่ละขั้นตอนของกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการ ดังนั้น ห่วงโซ่คุณค่า จึงหมายถึงกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกัน เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับทรัพยากรนำเข้า โดยเริ่มตั้งแต่กระบวนการนำวัตถุดิบจากผู้ขายวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิต กระบวนการจัดจำหน่าย จนถึงกระบวนการจัดส่งไปสู่ลูกค้าขั้นสุดท้ายและบริการหลังการขาย โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

กิจกรรมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการสร้างคุณค่าเพิ่มในสินค้าหรือบริการ เช่นการผลิต กระจายสินค้าหรือบริการ การส่งมอบและการบริการหลังการขายโดยตรง ได้แก่

การลำเลียงเข้า (Inbound Logistics) ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ลำเลียงวัตถุดิบหรือทรัพยากรทางธุรกิจเข้าสู่องค์กร เช่น การรับ การเก็บรักษาวัตถุดิบ และการจัดการปัจจัยนำเข้า

การดำเนินงานหรือการผลิต (Operations) เป็นกิจกรรมในการแปลงวัตถุดิบหรือทรัพยากรทางธุรกิจให้เป็นสินค้าหรือบริการ ซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย

การลำเลียงออก (Outbound Logistics) เป็นกิจกรรมในการลำเลียงส่งสินค้าที่ผลิตแล้วออกสู่ตลาด ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับงานคลังสินค้า และการกำหนดตารางการจัดส่ง

การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมการขาย ช่องทางการจำหน่าย การกำหนดราคาและส่วนประสมผลิตภัณฑ์

การบริการ (Services) เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการให้บริการลูกค้า เช่น การติดตั้ง การฝึกอบรม การบำรุงรักษา หรือการซ่อมแซมผลิตภัณฑ์

2) กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities)

กิจกรรมสนับสนุนประกอบด้วยกิจกรรมที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินงานของกิจกรรมหลัก ซึ่งกิจกรรมสนับสนุนได้แก่

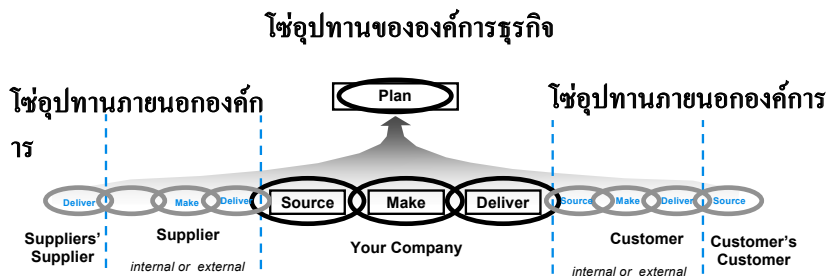
โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) ประกอบด้วยกิจกรรมเกี่ยวกับการเงิน การบัญชี การจัดการทั่วไป กฎหมาย และเทคโนโลยีสารสนเทศ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) ประกอบด้วยกิจกรรมด้านการจัดหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การยกระดับความรู้และทักษะ รวมถึงการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับบุคลากร

การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) จะเกี่ยวข้องกับงานด้านการวิจัยและพัฒนา การสร้างนวัตกรรมของผลิตภัณฑ์และบริการ

การจัดหา (Procurement) เกี่ยวข้องกับการซื้อปัจจัยการผลิต เช่น วัตถุดิบ อุปกรณ์ เครื่องจักร วัสดุสิ้นเปลือง รวมถึงอาคารและปัจจัยอื่นๆ ที่ใช้ในกระบวนการผลิต

กลยุทธ์ต่างๆ ที่นำไปปฏิบัติตามตัวแบบห่วงโซ่คุณค่า ที่เน้นกระบวนการทำงานภายในองค์กรตามกิจกรรมหลัก และกิจสนับสนุน ทำให้องค์กรมีกระบวนการทำงานภายในองค์กรที่เป็นระบบ มีการประสานงานในทุกกิจกรรมตลอดทั่วทั้งองค์กร ปัจจุบันองค์กรธุรกิจได้ให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับคู่ค้า ตัวแทนจำหน่าย และลูกค้า เพื่อก่อให้เกิดการประสานงานกันในโซ่อุปทานขององค์กรธุรกิจในเรื่องการวางแผน การจัดหา วัตถุดิบ การผลิต และการส่งมอบสินค้าหรือบริการไปยังลูกค้า โดยนำกลยุทธ์ธุรกิจไปปฏิบัติต่อคู่ค้า ตัวแทนจำหน่าย และลูกค้า และเพื่อสร้างได้เปรียบในการแข่งขันจากคู่แข่งดังแผนภาพที่ 3



ภาพที่ 3 องค์ประกอบของกระบวนการในโซ่อุปทาน

ที่มา : คำนาย อภิปรัญาสกุล. (2549). โลจิสติกส์เพื่อการผลิต และการจัดการดำเนินงาน.

หน้า 183.

4. การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) เป็นการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานเพื่อเป็นแนวทางในการวัดและเปรียบเทียบผลการดำเนินงานกับมาตรฐานที่กำหนดไว้ การควบคุม ติดตาม ตรวจสอบและประเมินผลว่าเป็นไปตามแนวทางที่ต้องการหรือไม่ หากแผนกลยุทธ์ไม่สอดคล้องกับความเป็นจริงอาจต้องทำการพัฒนารับกลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย กิจกรรมดังนี้ ประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ประเมินสภาพแวดล้อมภายใน ประเมินกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้อง ประเมินผลการดำเนินงานของธุรกิจ กำหนดวิสัยทัศน์ กำหนดพันธกิจ กำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ กำหนดแนวทางการติดตามและควบคุมกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ ระบุกลยุทธ์ระดับองค์กร ระบุกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ระบุกลยุทธ์ระดับหน้าที่งาน โดยมีการกำหนดงบประมาณ มีแนวทางการนำกลยุทธ์ไปดำเนินงาน ใช้งานจริง ตามแนวทางกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนขององค์กร รวมถึงการให้ความสำคัญกับคู่ค้าและลูกค้า การกำหนดตัวชี้วัดและเป้าหมายการดำเนินงาน เพื่อเป็นข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงองค์การธุรกิจ จากหลักการแนวคิดเรื่องกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจที่ได้นำเสนอไปแล้วนั้น เป็นหลักการแนวคิดในภาคทฤษฎี แม้ว่าปัจจุบันองค์การธุรกิจหลายแห่งได้นำแนวคิดข้างต้นไปประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวาง แต่อย่างไรก็ตามในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจเป็นเรื่องซับซ้อน เพื่อให้กลยุทธ์ขององค์การธุรกิจได้ดำเนินงานอย่างเป็นขั้นตอนและมีรูปแบบ

มาตรฐานการดำเนินงานและการวัดประเมินผลที่เข้าใจได้ง่าย และเหมาะสมสำหรับนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์การธุรกิจ ดังนั้น องค์การธุรกิจควรนำแนวคิดการดำเนินงาน องค์การตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาใช้งาน

การดำเนินงานองค์การตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ

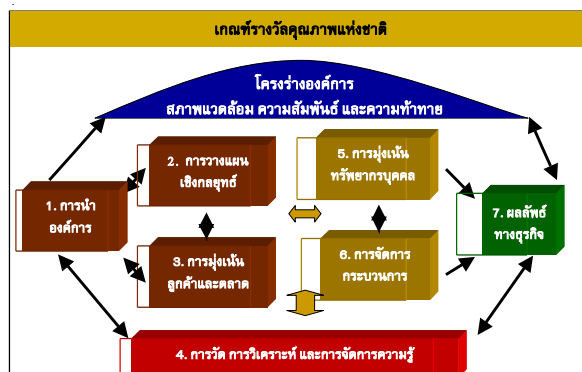
รางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award - TQA) เป็นรางวัลมาตรฐานคุณภาพระดับโลก เนื่องจากมีพื้นฐานทางเทคนิคและกระบวนการตัดสินรางวัลเช่นเดียวกับรางวัลคุณภาพแห่งชาติของประเทศสหรัฐอเมริกา หรือ The Malcolm Baldrige National Quality Award (MBNQA) ซึ่งเป็นต้นแบบรางวัลคุณภาพแห่งชาติที่ประเทศต่างๆ หลายประเทศทั่วโลกนำไปประยุกต์ เช่น ประเทศญี่ปุ่น ออสเตรเลีย สิงคโปร์ มาเลเซีย และฟิลิปปินส์ เป็นต้น เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้องค์การใช้แนวทางที่บูรณาการในการจัดการผลการดำเนินการ ซึ่งจะให้ผลลัพธ์ในเรื่องการส่งมอบคุณค่าที่ดีขึ้นเสมอให้แก่ลูกค้า และผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ซึ่งจะส่งผลต่อความยั่งยืนขององค์การ

สำหรับประเทศไทยได้มีการลงนามในบันทึกความเข้าใจระหว่างสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ เพื่อศึกษาแนวทางการจัดตั้งรางวัลคุณภาพแห่งชาติขึ้นในประเทศไทย ต่อมาได้บรรจุรางวัลคุณภาพแห่งชาติไว้ในแผนยุทธศาสตร์ การเพิ่มผลผลิตของประเทศ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 9 โดยมีสถาบันเพิ่มผลผลิต

แห่งชาติเป็นหน่วยงานหลักในการประสานความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน เพื่อเผยแพร่ สนับสนุน และผลักดันให้องค์การต่างๆ ทั้งภาคการผลิตและการบริการ นำเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติไป พัฒนาขีดความสามารถด้านการบริหารจัดการ ให้มีขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศให้สามารถแข่งขันในตลาดการค้าโลกได้ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2553)

เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติเป็นบรรทัดฐานสำหรับการดำเนินการประเมินตนเองขององค์กร การเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน เช่น ช่วยในการปรับปรุงวิธีการดำเนินการ ขีดความสามารถ และผลลัพธ์ขององค์กร กระตุ้นให้มีการสื่อสารและแบ่งปันสารสนเทศ วิธีปฏิบัติที่เป็นเลิศภายในองค์กร และเป็นเครื่องมือหนึ่งที่สามารถนำมาใช้ในการจัดการการดำเนินการขององค์กร รวมทั้งใช้เป็นแนวทางในการวางแผนและเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ โดยมีค่านิยมหลักและแนวคิดมาจากความเชื่อและพฤติกรรมขององค์กรที่ผลมีการดำเนินการที่ดีหลายแห่งด้วยกัน ค่านิยมหลักและ

แนวคิดจึงเป็นพื้นฐานในการนำผลการดำเนินการที่สำคัญและความต้องการด้านการปฏิบัติการมาบูรณาการภายในกรอบการจัดการที่เน้นผลลัพธ์ เพื่อสร้างพื้นฐานสำหรับการปฏิบัติการและการให้ข้อมูลป้อนกลับ โดยที่ค่านิยมหลักและแนวคิดอยู่บนพื้นฐานเรื่องต่างๆ ดังนี้ การนำองค์การอย่างมีวิสัยทัศน์ ความเป็นเลิศที่มุ่งเน้นลูกค้า การเรียนรู้ขององค์กรและของแต่ละบุคคล การให้ความสำคัญกับเจ้าหน้าที่และคู่ค้า ความคล่องตัว การมุ่งเน้นอนาคต การจัดการเพื่อนวัตกรรม การจัดการโดยใช้ข้อมูลจริง ความรับผิดชอบต่อสังคม การมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์ และการสร้างคุณค่า และมุมมองในเชิงระบบและค่านิยมหลัก แนวคิดดังกล่าวข้างต้นถูกนำมากำหนดและจัดแบ่งออกเป็น 7 หมวดด้วยกัน คือ การนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การวัดการวิเคราะห์ และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล การจัดการกระบวนการ และผลลัพธ์ทางธุรกิจ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2553) ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 เกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ : มุ่งมองเชิงระบบ

ที่มา : สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2553). TQA Criteria for Performance Excellence 2553-2554.

การประเมินผลการดำเนินการขององค์การ และการปรับปรุงด้านที่สำคัญทุกด้าน ได้แก่ ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร ผลลัพธ์ด้านประสิทธิภาพกระบวนการ และผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ นอกจากนี้ยังตรวจสอบประเมินระดับผลการดำเนินการขององค์การเพื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และองค์การอื่นที่ขายผลิตภัณฑ์หรือให้บริการที่คล้ายคลึงด้วย โดยมีรายละเอียดดังนี้

ผลลัพธ์ด้านผลิตภัณฑ์และบริการ

ผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการมีอะไรบ้างให้สรุปผลการดำเนินการที่สำคัญด้านผลิตภัณฑ์และบริการ โดยแสดงผลลัพธ์ตามประเภทและกลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดรวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม และแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านผลิตภัณฑ์และบริการที่สำคัญต่อลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับผลการดำเนินการของคู่แข่ง และองค์การอื่นที่ขายผลิตภัณฑ์หรือให้บริการที่คล้ายคลึงเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นลูกค้า

สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของการมุ่งเน้นลูกค้า รวมถึงความพึงพอใจของลูกค้าและคุณค่าจากมุมมองของลูกค้า โดยแสดงผลลัพธ์ตามประเภทและกลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการ กลุ่มลูกค้า และส่วนตลาดรวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม ซึ่งให้ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของลูกค้าเป็นอย่างไร ผลลัพธ์เหล่านี้เมื่อเปรียบเทียบกับระดับความพึงพอใจของลูกค้าต่อคู่แข่ง และองค์การ

อื่นที่ขายผลิตภัณฑ์หรือให้บริการที่คล้ายคลึงเป็นอย่างไร ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญในด้านคุณค่าจากมุมมองของลูกค้า รวมถึงความภักดีของลูกค้าและการรักษาลูกค้าไว้ การที่ลูกค้ากล่าวถึงองค์การในทางที่ดี และแง่มุมอื่นของการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าเป็นอย่างไร

ผลลัพธ์ด้านการเงินและตลาด

ให้สรุปผลลัพธ์การดำเนินการที่สำคัญด้านการเงินและตลาด โดยแสดงผลลัพธ์ตามกลุ่มลูกค้าหรือส่วนตลาด รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบ ณ ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการเงิน รวมถึงตัววัดโดยรวมด้านผลตอบแทนทางการเงิน ความมั่นคงทางการเงิน หรือผลการดำเนินการด้านงบประมาณเป็นอย่างไร และระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านตลาด รวมถึงส่วนแบ่งตลาดหรือตำแหน่งในตลาด การเติบโตทางตลาดและส่วนแบ่งตลาด และการเจาะตลาดใหม่เป็นอย่างไร

ผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากร

สรุปผลลัพธ์ด้านการมุ่งเน้นบุคลากรที่สำคัญ ที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์การ และมีสภาพแวดล้อมที่ดี โดยแสดงผลลัพธ์แยกตามความหลากหลาย กลุ่มและประเภทของบุคลากร รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านการทำให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์การ ความพึงพอใจของบุคลากร และการพัฒนาของบุคลากร รวมถึงผู้นำองค์การเป็นอย่างไร และระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านขีดความสามารถและอัตรากำลังบุคลากร รวมถึงระดับความมากน้อย

ของบุคลากร การรักษาไว้ และทักษะที่เหมาะสมของบุคลากรเป็นอย่างไร และทำยสุดระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านบรรยากาศการทำงานของบุคลากร รวมทั้งสุขอนามัย ความปลอดภัย และการรักษาความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน และการให้บริการและผลประโยชน์ต่อบุคลากรเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ด้านประสิทธิผลของกระบวนการ

สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการที่สำคัญ ซึ่งส่งผลต่อการปรับปรุงประสิทธิผลขององค์การ รวมทั้งความพร้อมขององค์การต่อภาวะฉุกเฉิน โดยแสดงผลลัพธ์ตามประเภทและกลุ่มของผลิตภัณฑ์และบริการตามกระบวนการและสถานที่ และตามส่วนตลาด รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม ระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านการปฏิบัติการของระบบงาน รวมทั้งระบบงานและสถานที่ทำงานที่เตรียมไว้เมื่อเกิดภัยพิบัติและภาวะฉุกเฉิน และระดับปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของผลการดำเนินการด้านกระบวนการทำงานที่สำคัญ รวมทั้งผลิตภาพ รอบเวลา และตัววัดประสิทธิผล ประสิทธิภาพ และนวัตกรรมของกระบวนการอื่นๆ ที่เหมาะสม

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การ

สรุปผลลัพธ์ที่สำคัญด้านธรรมาภิบาลและการนำองค์การโดยผู้นำระดับสูง รวมทั้งแสดงให้เห็นถึงการบรรลุแผนเชิงกลยุทธ์ พหุติกรรมที่มีจริยธรรม ความรับผิดชอบต่อเงิน การปฏิบัติตามกฎหมาย ความรับผิดชอบต่อสังคมและการบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีขององค์การ โดยแสดงผลลัพธ์ตามหน่วยงานของ

องค์การ รวมทั้งให้แสดงข้อมูลเชิงเปรียบเทียบที่เหมาะสม

ผลลัพธ์ด้านการนำองค์การและความรับผิดชอบต่อสังคม

ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของพหุติกรรมที่มีจริยธรรม และผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของความไว้วางใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีต่อผู้นำระดับสูงและธรรมาภิบาลขององค์การเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญของพหุติกรรมที่ฝ่าฝืนจริยธรรมเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ปัจจุบันและแนวโน้มของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านความรับผิดชอบต่อเงิน ทั้งภายในและภายนอกเป็นอย่างไร ผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับและกฎหมายเป็นอย่างไร และผลลัพธ์ของตัววัดหรือดัชนีชี้วัดที่สำคัญด้านการที่องค์การบำเพ็ญตนเป็นพลเมืองดีในการสนับสนุนชุมชนที่สำคัญเป็นอย่างไร

การเชื่อมโยงกลยุทธ์องค์การธุรกิจกับการดำเนินงานขององค์การตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ

จากการนำเสนอแนวคิดในภาคทฤษฎีเรื่องกลยุทธ์องค์การธุรกิจ ทำให้ผู้บริหารธุรกิจมีความเข้าใจเรื่องกลยุทธ์องค์การธุรกิจ ที่เกี่ยวกับประเด็นเหล่านี้ นิยามกลยุทธ์ พัฒนาการของแนวคิดกลยุทธ์ แนวคิดกลยุทธ์ธุรกิจ ระดับกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจ และกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์มากขึ้น แต่อย่างไรก็ตามแนวคิดในภาคทฤษฎีเรื่องกลยุทธ์องค์การธุรกิจดังกล่าว ยังไม่ใช่สูตรสำเร็จที่ผู้บริหารธุรกิจสามารถนำไปประยุกต์กับองค์การได้ทันที ดังนั้น

เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการดำเนินงานจริง ได้นำเสนอแนวคิดในภาคปฏิบัติที่มีความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์องค์การธุรกิจ และการดำเนินงานองค์การตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ดังนี้ ผู้บริหารธุรกิจต้องเข้าใจว่า การดำเนินงานองค์การตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ไม่ได้เน้นกล่าวถึงกลยุทธ์ระดับกิจการมากนัก แต่จะให้ความสำคัญกับองค์การหรือหน่วยธุรกิจ (Business Unit) นั่นก็คือได้มุ่งเน้นไปที่กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ซึ่งมุ่งเน้นปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์การธุรกิจในอุตสาหกรรมหรือส่วนแบ่งทางการตลาดที่กำลังเผชิญอยู่กับคู่แข่งในปัจจุบัน โดยให้องค์การกำหนดโครงสร้างองค์การเป็นการกำหนดบริบทให้กับวิธีการที่องค์การปฏิบัติ สภาพแวดล้อม และความสัมพันธ์ที่สำคัญในการทำงาน ความท้าทายและความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ โดยแบ่งแนวปฏิบัติออกเป็น 6 หมวดด้วยกัน คือ การนำองค์การ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การมุ่งเน้นลูกค้าและตลาด การวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล และการจัดการกระบวนการ ส่วนหมวดที่ 7 เกี่ยวกับแนวทางในการติดตามผลลัพธ์ทางธุรกิจ พบว่า ในหมวดที่ 2 เรื่องการวางแผนเชิงกลยุทธ์ องค์การที่ดำเนินงานตามแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ จะต้องจัดทำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ รวมถึงต้องตรวจประเมินการถ่ายทอดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่เลือกไว้เพื่อนำไปปฏิบัติ รวมถึงการปรับเปลี่ยนแผนปฏิบัติการให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป ตลอดจนมีการกำหนดและติดตามผลการดำเนินงานขององค์การ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2553)

พบว่าประเด็นที่กล่าวมาข้างต้นมีความสอดคล้องกับแนวคิดเรื่องกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ และพบว่านิยามกลยุทธ์ของ Mintzberg et al. (2003) ตรงกับแนวทางเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ที่สามารถปรับเปลี่ยนวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปได้ สำหรับแนวปฏิบัติในหมวดอื่นๆ ของเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติ ถ้าผู้บริหารธุรกิจหรือนักวิชาการสนใจ สามารถศึกษาได้ หนังสือเรื่อง TQA Criteria for Performance Excellence 2553-2554 สืบกว่าปีที่ผ่าน มาองค์การธุรกิจของไทยได้รับรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (TQA) 3 องค์การและเมืองการค้าได้รับรางวัลการบริหารสู่ความเป็นเลิศ (TQC) 22 องค์การ (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2553)

สรุป

การดำเนินงานขององค์การธุรกิจในยุคปัจจุบันนี้มีการแข่งขันที่รุนแรงการบริหารงาน จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการบริหารเชิงกลยุทธ์มากขึ้น เนื่องจากแต่ละองค์การมีศักยภาพความพร้อมในเรื่องทรัพยากรและการแข่งขันแตกต่างกัน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย จึงเลือกที่จะดำเนินตามกลยุทธ์ที่เหมาะสมในแต่ละช่วงเวลา โดยหลักการกลยุทธ์ คือ แนวทางการดำเนินงานที่น่าจุดเด่นขององค์การมาใช้ ปรับลดจุดด้อย โดยใช้โอกาสต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ และหลีกเลี่ยงภัยคุกคามจากภายนอกองค์การ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย และองค์การอยู่รอดเติบโตได้ในอนาคต แนวคิดกลยุทธ์มีพัฒนาการมาอย่างยาวนาน เช่น ชุนวู (อ้างในจักร ดิงศรัทีย, 2549; Feurer and Chaharbaghi, 1995) ได้กล่าวว่า รู้เขา รู้เรา รบร้อยครั้ง

ชนะร้อยครั้ง และแนวคิดกลยุทธ์มีนักวิชาการจำนวนมากได้ศึกษา ทำให้เกิดพัฒนาการความรู้เรื่องกลยุทธ์ในหลายมิติหลายมุมมองมาจนถึงปัจจุบัน โดยมีการแบ่งระดับกลยุทธ์ ออกเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับกิจการ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ สำหรับแนวคิดเรื่องกลยุทธ์ธุรกิจมีนักวิชาการที่มีชื่อเสียง คือ Porter (1985) ได้เสนอกกลยุทธ์ธุรกิจทั่วไป ดังนี้ กลยุทธ์ผู้นำต้นทุน กลยุทธ์สร้างความแตกต่างและกลยุทธ์มุ่งเน้น ส่วน Wiseman and Macillan (1984) และ Rackoff et al. (1985) นำเสนอกกลยุทธ์ด้านนวัตกรรม ด้านการเจริญเติบโตและด้านพันธมิตร นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการด้านกลยุทธ์ นำเสนอแนวคิดธุรกิจในกลุ่มมองอื่น ๆ เพื่อให้องค์การธุรกิจนำไปใช้ในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งองค์การจะต้องมีการจัดการกลยุทธ์ โดยจะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์ โดยเรื่องสำคัญ คือ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือการดำเนินงานขององค์การ ควรนำเอาแนวคิดเรื่องการดำเนิน

งานองค์การตามแนวทางรางวัลคุณภาพแห่งชาติ มาประยุกต์ใช้กับองค์การ องค์การต้องกำหนดโครงสร้างองค์การ พร้อมทั้งดำเนินงานตามแนวปฏิบัติทั้ง 6 หมวด และมีการติดตามผลลัพธ์ทางธุรกิจ มาเป็นบรรทัดฐานสำหรับปรับปรุงวิธีการดำเนินงานหรือขีดความสามารถ เพื่อให้ผลการดำเนินงานเกิดความเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจอย่างเป็นระบบและเพื่อให้ผลการดำเนินงานได้คุณภาพในทุกหน้าที่งานที่สำคัญๆ ขององค์การธุรกิจ นอกจากนั้นแนวคิดนี้จะก่อให้เกิดค่าต่อองค์การในการแข่งขัน เนื่องจากมีประเด็นต่างๆ ที่ต้องดำเนินงานเกี่ยวข้องกับ คู่แข่ง คู่ค้า และลูกค้าขององค์การ ดังนั้น องค์การธุรกิจควรนำแนวคิด ทฤษฎีเรื่องกลยุทธ์ องค์การธุรกิจ มาผสมผสานและประยุกต์เข้ากับแนวทางการดำเนินงานตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติมาใช้กับองค์การทำให้องค์การมีสมรรถนะในการแข่งขันมากขึ้น

บรรณานุกรม

- คำนาย อภิปรัชญากุล. (2549). โลจิสติกส์เพื่อการผลิตและการจัดการดำเนินงาน. (พิมพ์ครั้งที่ 2). นนทบุรี: ซี.วาย.ซีซีเท็ม พรินติ้ง.
- จักร ดิงศรัทีย. (2549). กลยุทธ์: การสร้างและการนำไปปฏิบัติ. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ธรรมการพิมพ์.
- ปกรณ ปรียากร. (2547). การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์. กรุงเทพฯ : เสมอธรรม.
- พสุ เดชะรินทร์. (2551). กลยุทธ์ธุรกิจ. สืบค้นเมื่อวันที่ 4 มกราคม 2551, จาก <http://www.pasonline.net/chap7businessstrategyforpasuonline.pdf>
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, ฤชณา สุวรรณภักดี, พรพรรณ ปริญญาณกุล, วลีพร ธนาธิคม และพรทิพย์ นุกูลวุฒิไธการ. (2546). การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์การสู่ความเป็นเลิศองค์กร. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ. (2553). **TQA Criteria for Performance Excellence 2553-2554**. กรุงเทพฯ: คิว โกลด์ มีเดีย.
- Ansoff, H.I. (1965). **Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion**. New Jersey: Prentice Hall.
- Andrews, Kenneth. (1980). **The Concept of Corporate Strategy, 2nd Edition**. Dow-Jones Irwin.
- Clarke, R. (1994). The Part of Development of Strategic Information System Theory. Retrieved May 20, 2007, from <http://www.anu.edu.au/people/Roger.Clarke/SOS/StratISTh.html>
- Feurer, R. and Chaharbaghi, K. (1995). "Strategy Development: Past, Present and Future." Management Decision, 33, 6. pp.11-21.
- Hammer, M. and Champy, J. (1993). **Reengineering the Corporation**. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Hill, Michael A., Ireland, R. Duane and Hoskisson, Robert E. (2005). **Strategic Management: Competitiveness and Globalization (Concepts and Cases)**. USA: Thomson South-Western.
- Hubbard, Graham. (2004). **Strategic Management: Thinking, Analysis & Action**. Australia: Pearson Prentice Hall.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard Measure that Drive Performance." Harvard Business Reviews, 1,2. pp.71-79.

- Michael L.Yong. (2001). **The Relationship of CIO Individual Variable of The Alignment Extent of Business Strategies and Information System Strategies.** D.B.A. Florida: The University of Sarasota.
- Miles, R., Snow, C., Meyer, A. D. and Coleman, H. J. (1986). "Organizational Strategy, Structure, and Process." **The Academy of Management Review**, 3, 3. pp.546-562.
- Mintzberg, H. (1987). "The Strategy Concept I: Five Ps For Strategy." **California Management Review**, 30, 1. pp.21-30.
- Mintzberg, H. and Lampel, J. (1999, Spring). "Reflecting on the Strategy Process." **Sloan Management Review**. pp.21-30.
- Miles, R. and Snow, C.C. (1978). **Organizational Structure and Process.** New York: McGraw-Hill.
- _____. (1994). **Fit, Failure, and the Hall of Fame: How Companies Succeed or Fail.** New York: The Free Press.
- Mintzberg, H. (1990). "Strategy Formation: School of Thought." In J. Frederickson, **Perspective on Strategic Management.** New York: Harper Collins.
- Mintzberg, H., Lampel, Joseph, Quinn, James Brian and Sumantra, Ghoshal. (2003). **The Strategy Process: Concepts, Contexts, Cases.** Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Pearce, Il., John, A. and Robinson, Jr. Richard B. (2007). **Strategic Management: Formulation Implementation and Control.** (3th ed.). New York: McGraw-Hill.
- Porter, M.E. (1980; 1985; 1998). **Competitive Strategy.** New York: The Free Press.
- _____. (1985). **Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance.** New York: The Free Press.
- _____. (1985). **Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors.** New York: The Free Press.
- Prahalad, C. K. and Hamel, G. (1990, May/June). "The Core Competence of the Corporation." **Harvard Business Review**. pp.79-91.
- Quinn, J.B. (1980). **Strategic for Change: Logical Incrementalism.** Homewood, Ill: Irwin.
- Rackoff, N., Wiseman, C. and Ullrich, W. A. (1985). "Information System for Competitive Advantage: Implementation of a Planning Process." **MIS Quarterly**, 9, 4. pp.285-294.

- Rumelt, R. (1979). **Strategic Management: A View of Business Policy and Planning** (2ed,) Boston.
- Schendel, D.E. and Hofer, C.W. (1979). **Strategic Management: A New View of Business Policy**. Boston, Massachusetts: Little Brown & Co.
- Spulder, Daniel F. (2004). **Management Strategy**. New York: McGraw-Hill.
- Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David. (2004). **Strategic Management and Business Policy**. (9th ed.). Singapore: Pearson Prentice Hall.
- Wiseman, C. and Macillan, I. C. (1984). "Creating Competitive Weapons from Information Systems." **Journal of Business Strategy**, 5, 2. pp.42-50.