



การจัดการ
เชิงกลยุทธ์
เพื่อความยั่งยืน

การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อความเป็นเลิศ

ผู้เขียน	ดร.สุมนา จันทราช
บรรณาธิการบริหาร	จุฑาทิพย์ สุกาญจนาศเรษฐ์
บรรณาธิการ	กฤษฎาญจน์ โพธิ์ฟ้า
กองบรรณาธิการ	รวงทอง หมั่นจิตร, ชุติมา สัมพันธ์
ศิลปกรรม	สุชน ดิยะมณี

หนังสือเล่มนี้สงวนลิขสิทธิ์ตามพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์ (ฉบับเพิ่มเติม) พ.ศ. 2558
Copyright © 2022 ห้ามมิให้นำส่วนหนึ่งส่วนใดหนังสือเล่มนี้เพื่อเป็นการผลิตใหม่ ห้ามทำซ้ำ ห้าม
มิให้ทำการละเมิดลิขสิทธิ์ด้วยการส่งเนื้อหาสาระสำคัญทั้งทางอิเล็กทรอนิกส์หรือรูปแบบต่างๆ รวมถึง
การถ่ายเอกสาร การทำสำเนา การเก็บข้อมูลในทุกรูปแบบ โดยไม่ได้รับอนุญาตจากเจ้าของลิขสิทธิ์

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

สุมนา จันทราช

การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อความเป็นเลิศ.-- นนทบุรี : สยามจุลละมณทล, 2567.
268 หน้า

1.การวางแผนเชิงกลยุทธ์. 2.การจัดการธุรกิจ. I. ชื่อเรื่อง.

658.4012

ISBN : 978-616-94417-4-8

พิมพ์ครั้งที่ 1 กุมภาพันธ์ 2567

จัดพิมพ์โดย

บริษัท สยามจุลละมณทล จำกัด

เลขที่ 98/28 ถนนเกตุ์อำพัฒนา ตำบลบางคูรัด อำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี 11110

โทร. 063-451-9359, 061-519-3641, 092-425-5229

www.siamclmt.com • E-mail: contact@siamclmt.com

ราคา 250 บาท

คำนำ

หนังสือ “การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อความเป็นเลิศ” ได้เรียบเรียงขึ้นจากประสบการณ์ การสอน การค้นคว้า งานวิจัย โดยได้รวบรวมแนวคิดทฤษฎี ตลอดจนกรณีศึกษาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ในการศึกษากลยุทธ์ของธุรกิจ เพื่อสร้างความรู้ได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาวอย่างยั่งยืน และนำมาสอนตามหลักสูตรระดับปริญญาตรี

หนังสือเล่มนี้แบ่งเนื้อหาการเรียนการสอนไว้ 11 หัวเรื่อง แต่ละหัวเรื่องใช้เวลาสอน 1 - 2 สัปดาห์ ประกอบด้วย ภาพรวมการจัดการเชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน การวิเคราะห์สถานการณ์ทางการแข่งขันและการวิเคราะห์ สวอท กลยุทธ์ระดับบริษัท กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์ กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม และกลยุทธ์ธุรกิจ ระดับโลก

ผู้เขียนขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิหลาย ๆ ท่าน ที่ได้ให้คำแนะนำเชิงวิชาการ และหวังว่าหนังสือเล่มนี้จะอำนวยประโยชน์ต่อการเรียนการสอนการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามสมควร และเป็นประโยชน์ต่อผู้อ่านทุกท่าน หากท่านที่นำไปใช้มีข้อเสนอแนะ ผู้เขียนยินดีรับฟังและขอขอบคุณ มา ณ โอกาสนี้

ดร.สุมนา จันทราช

3 กุมภาพันธ์ 2567

คำนำสำนักพิมพ์

ในยุคที่ทั่วโลกเชื่อมต่อถึงกันได้อย่างไร้พรมแดน ส่งผลกระทบโดยตรงต่อการดำเนินธุรกิจ เพราะจากเดิมที่เคยมีคู่แข่งเพียงไม่กี่รายภายในประเทศ ธุรกิจกลับต้องเผชิญหน้ากับความท้าทายจากคู่แข่งทั่วโลก นอกจากนี้ธุรกิจยังมีแรงกดดันจากสภาพแวดล้อมด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยี และวัฒนธรรมที่เปลี่ยนแปลงไปมากอีกด้วย สิ่งเหล่านี้ทำให้ธุรกิจจำเป็นต้องมีการปรับตัวด้วยกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อความอยู่รอด รวมถึงต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งมีประโยชน์ต่อองค์กร ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้ดีขึ้น

กระบวนการในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ การควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ซึ่งหนังสือ **การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อความเป็นเลิศ** เล่มนี้ ได้รวบรวมการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ธุรกิจควรทราบไว้อย่างครบถ้วน ไม่ว่าจะเป็นการเริ่มต้นโดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ซึ่งเป็นพื้นฐานของธุรกิจ กลยุทธ์การขยายธุรกิจเมื่อมีความพร้อมและเล็งเห็นถึงโอกาส หรือกลยุทธ์การตัดทอนส่วนที่ไม่จำเป็นออกเมื่อธุรกิจอยู่ในภาวะถดถอย รวมถึงกลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม เป็นต้น

สำนักพิมพ์หวังเป็นอย่างยิ่งว่า หนังสือ **การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อความเป็นเลิศ** เล่มนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อนักธุรกิจ ผู้เริ่มต้นเข้าสู่ธุรกิจ หรือผู้สนใจ โดยเป็นส่วนหนึ่งที่จะต่อเติมความรู้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

สยามจุลละมณพอล

สารบัญ

คำนำผู้เขียน	3
คำนำสำนักพิมพ์	4
สารบัญ	5
สารบัญตาราง	10
สารบัญภาพ	11

บทที่ 1 ภาพรวมการจัดการเชิงกลยุทธ์

ความหมายของกลยุทธ์	13
องค์ประกอบของการจัดการ	15
ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์	18
ความแตกต่างระหว่างการจัดการเชิงกลยุทธ์และการจัดการ	19
องค์ประกอบของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	20
ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์	29
สรุป	30
คำถามท้ายบท	32
เอกสารอ้างอิง	33

บทที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	35
ที่มาของข้อมูลในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป	38
การพิจารณาแนวโน้มผลกระทบของสภาพแวดล้อมทางสังคมที่มีผลต่ออุตสาหกรรม	45
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการแข่งขัน	46
ตัวอย่างการสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกองค์กร	55
สรุป	57
คำถามท้ายบท	58
เอกสารอ้างอิง	59

บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	61
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรตามห่วงโซ่คุณค่า	62
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรตามฝ่ายงาน	66
การวิเคราะห์โครงสร้างของ 7-S ของแมคคินซี	78
ตัวอย่างการสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร	80
สรุป	82
คำถามท้ายบท	82
เอกสารอ้างอิง	83

บทที่ 4 การวิเคราะห์สถานการณ์ทางการแข่งขันและการวิเคราะห์สวอท

การวิเคราะห์สถานการณ์ทางการแข่งขัน	85
แนวความคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์	89
การจัดทำตารางสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์	93
การจัดทำกลยุทธ์ทางเลือกโดยใช้เมทริกซ์ทาวซ์	95
สรุป	98
กรณีศึกษา	99
คำถามท้ายบท	105
เอกสารอ้างอิง	106

บทที่ 5 กลยุทธ์ระดับบริษัท

กลยุทธ์หลัก	109
กลยุทธ์การเจริญเติบโต	111
กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ	115

กลยุทธ์การตัดทอน	116
การจัดทำตาราง BCG เมทริกซ์	117
สรุป	120
คำถามท้ายบท	122
เอกสารอ้างอิง	123

บทที่ 6 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ : กลยุทธ์การแข่งขัน	125
กลยุทธ์การแข่งขันของพอร์เตอร์	128
กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน	129
กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง	132
กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม	135
สรุป	138
กรณีศึกษา	139
คำถามท้ายบท	142
เอกสารอ้างอิง	143

บทที่ 7 กลยุทธ์ระดับหน้าที่

กลยุทธ์ระดับหน้าที่	145
กลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์	146
กลยุทธ์ด้านการเงิน	147
กลยุทธ์ด้านการผลิต/การดำเนินงาน	148
กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา	149
กลยุทธ์ด้านการจัดซื้อ	151
กลยุทธ์ด้านโลจิสติกส์	152
กลยุทธ์ด้านการตลาด	154

สรุป	156
คำถามท้ายบท	158
เอกสารอ้างอิง	159

บทที่ 8 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

ความหมายของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	161
การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ	163
ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	165
สรุป	175
คำถามท้ายบท	176
เอกสารอ้างอิง	177

บทที่ 9 การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์

การควบคุมกลยุทธ์	179
กระบวนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์	183
ประเภทของการควบคุมกลยุทธ์	184
ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์แต่ละระดับกับระบบการควบคุม	187
การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร	188
สรุป	194
คำถามท้ายบท	196
เอกสารอ้างอิง	197

บทที่ 10 กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีและนวัตกรรม

ความหมายของนวัตกรรม	199
ประเภทของนวัตกรรม	202
นวัตกรรมทางเทคโนโลยี	205

ความสัมพันธ์ระหว่างนวัตกรรมกับเทคโนโลยี	206
กลยุทธ์นวัตกรรม	206
กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยี	208
เทคโนโลยีเส้นโค้งรูปตัวเอส	210
ความสำคัญของนวัตกรรมทางเทคโนโลยี	215
สรุป	217
กรณีศึกษา	218
คำถามท้ายบท	221
เอกสารอ้างอิง	222

บทที่ 11 กลยุทธ์ธุรกิจระดับโลก

การตัดสินใจเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ	225
การพิจารณาโอกาสในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ	226
กลยุทธ์ในการแข่งขันสำหรับธุรกิจระหว่างประเทศ	229
กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ	230
กลยุทธ์การสื่อสารเพื่อการจัดการความหลากหลายทางวัฒนธรรมข้ามชาติ	240
สรุป	250
คำถามท้ายบท	252
เอกสารอ้างอิง	253

บรรณานุกรม	254
ดัชนีคำศัพท์	260
ประวัติผู้เขียน	266

สารบัญตาราง

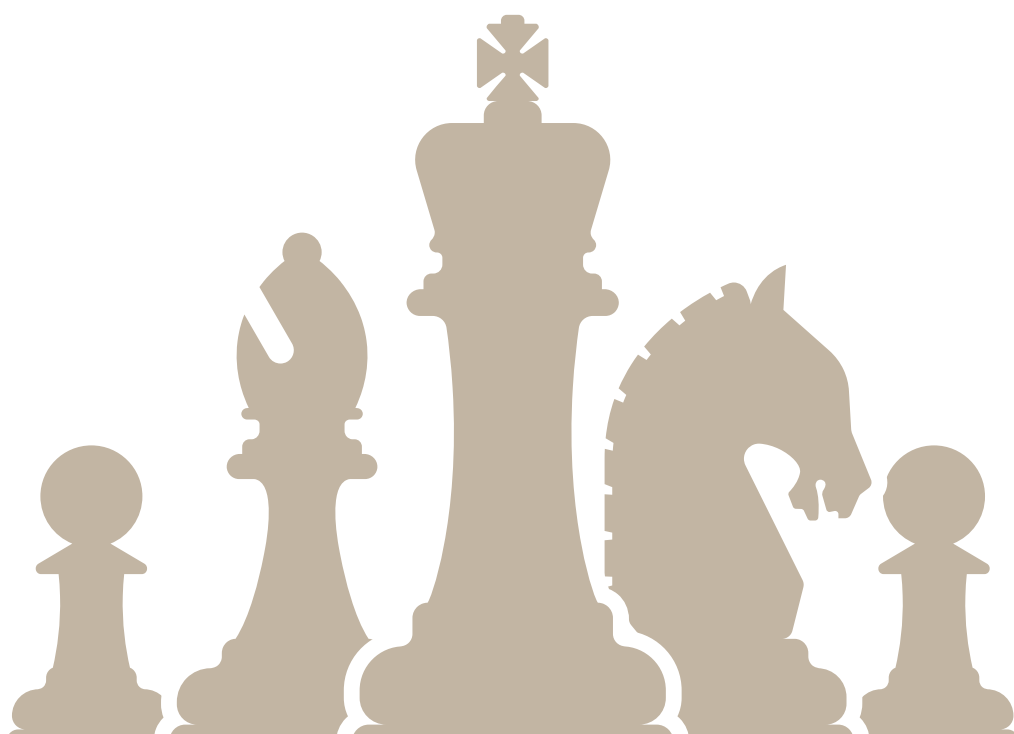
ตารางที่ 1.1 ความแตกต่างระหว่างการจัดการเชิงกลยุทธ์กับการจัดการ	19
ตารางที่ 2.1 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกของ บริษัท โฮมดีไซน์ จำกัด	55
ตารางที่ 3.1 ส่วนประสมทางการตลาด	75
ตารางที่ 3.2 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในของบริษัท โฮมดีไซน์ จำกัด	81
ตารางที่ 4.1 สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์	94
(Strategic Factor Analysis Summary (SFAS) Matrix)	
ตารางที่ 4.2 เมทริกซ์ทาวส์ (TOWS Matrix)	96
ตารางที่ 4.3 ขั้นตอนการจัดทำเมทริกซ์ทาวส์	97
ตารางที่ 4.4 ตารางการวิเคราะห์ SWOT ของ NIKE	104
ตารางที่ 5.1 กลยุทธ์หลักที่นำมาใช้กำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์กร	110
ตารางที่ 7.1 กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา	150

สารบัญภาพ

ภาพที่ 1.1 องค์ประกอบของกลยุทธ์ที่ตั้งใจ	14
ภาพที่ 1.2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	20
ภาพที่ 1.3 ภาพรวมขั้นตอนกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	21
ภาพที่ 1.4 สภาพแวดล้อม	22
ภาพที่ 1.5 การกำหนดกลยุทธ์มี 3 ระดับ	26
ภาพที่ 2.1 แรงผลักดัน 5 ประการ ของพอร์เตอร์	47
ภาพที่ 3.1 กิจกรรมภายในองค์กร	63
ภาพที่ 3.2 วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์	76
ภาพที่ 3.3 7-s ของแมคคินซี (McKinsey)	78
ภาพที่ 4.1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์	89
ภาพที่ 5.1 Ansoff's Growth Strategy Model	112
ภาพที่ 5.2 BCG Growth-Share Matrix	118
ภาพที่ 7.1 กระบวนการจัดการโลจิสติกส์	153
ภาพที่ 8.1 โครงสร้างแบบง่าย	166
ภาพที่ 8.2 โครงสร้างแบบตามหน้าที่	167
ภาพที่ 8.3 โครงสร้างแบบหน่วยธุรกิจ	167
ภาพที่ 8.4 โครงสร้างแบบแมทริกซ์	168
ภาพที่ 9.1 กระบวนการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์	181
ภาพที่ 9.2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์แบบดั้งเดิม	184
ภาพที่ 9.3 ความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์กับการควบคุม	187
ภาพที่ 10.1 เทคโนโลยีเส้นโค้งรูปตัวเอส	212

บทที่ 1

ภาพรวมการจัดการ เชิงกลยุทธ์



กระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) เป็นการเชื่อมโยงโลกและผู้คนเข้าด้วยกัน โดยสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นทั่วโลกได้อย่างรวดเร็ว ผู้บริหารและเจ้าของธุรกิจจึงต้องมีการนำข้อมูลมาใช้วิเคราะห์ เพื่อพิจารณาปรับใช้กำหนดกลยุทธ์ใหม่ ๆ ภายใต้เงื่อนไขทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด และจะต้องบริหารจัดการให้เกิดประโยชน์สูงสุด คุ่มค่ามากที่สุด ซึ่งการทำธุรกิจในปัจจุบันมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ทั้งการแข่งขันจากภายในและภายนอกประเทศ

ขณะเดียวกันสภาพแวดล้อมในการทำธุรกิจก็มีลักษณะแบบพลวัต (Dynamics) “ทุกสิ่งเคลื่อนไหว และเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา” เช่น ปี 2019 การระบาดของโควิด-19 ส่งผลกระทบกับทุกอุตสาหกรรมทั้งการผลิต ค้าส่ง ค้าปลีก และการบริการ วัตถุดิบที่ใช้ในกระบวนการผลิตขาดแคลน เช่น ชิปเซมิคอนดักเตอร์ที่เป็นชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์ สินค้าเกี่ยวกับการรักษาสุขภาพ เช่น หน้ากากอนามัย เจลแอลกอฮอล์ล้างมือ เป็นสินค้าหายาก ขาดตลาด มีราคาแพง และต้องแย่งกันซื้อเพื่อนำมาป้องกันเชื้อโควิด หรือธุรกิจบริการ เช่น โรงแรมต้องปิดกิจการเนื่องจากมีการปิดประเทศ และเมื่อเหตุการณ์ดังกล่าวดีขึ้น ธุรกิจก็ปรับตัวไม่ทันเนื่องจากแรงงานต่างๆ ออกจากระบบแรงงานกลับสู่ภูมิลำเนาไปประกอบอาชีพอิสระ จากกรณีนี้ส่งผลให้ผู้บริหารองค์กรธุรกิจต้องวางแผนการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและมีวิสัยทัศน์ ช่วยให้องค์กรปรับใช้แผนกลยุทธ์ไปสู่ทิศทางที่คาดหวัง เพื่อจัดการองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล กระทั่งประสบความสำเร็จ

ความหมายของกลยุทธ์ (Definition of Strategy)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ถูกนำมาใช้ทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชนอย่างแพร่หลายมากขึ้น ซึ่งในส่วนของภาครัฐใช้คำว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ ในส่วนของเอกชนใช้คำว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยคำว่า “กลยุทธ์” นั้นมีนักวิชาการกล่าวถึงและให้ความหมายไว้ ดังนี้

กลยุทธ์ แบ่งออกเป็น 2 รูปแบบ คือ กลยุทธ์ที่ตั้งใจอยากให้เป็น กับ กลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริงสามารถอธิบายโดยสังเขปได้ ดังนี้ (พิบูล ทีปะปาล และธนวัฒน์ ทีปะปาล, 2565 : 5)

กลยุทธ์ที่ตั้งใจอยากให้เป็น

เป็นกลยุทธ์ที่องค์กร ธุรกิจ หรือหน่วยงานที่เป็นผู้จัดทำกลยุทธ์ได้นำเสนอ โดยมีการออกแบบและคาดหวังว่า กลยุทธ์จะทำให้ธุรกิจบรรลุเป้าหมาย และประสบความสำเร็จตามที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้ มี 3 องค์ประกอบ ดังแสดงในภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 องค์ประกอบของกลยุทธ์ที่อยากให้เป็นอย่างที่ตั้งใจ

ที่มา : (ดัดแปลงจากพิบูล ทีปะปาล และธนวัฒน์ ทีปะปาล, 2565 : 5)

1. เป้าหมาย (Goals) วิธีการใด ๆ หรือแนวทางที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ
2. นโยบาย (Policies) เป็นกฎเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อบริหารจัดการการดำเนินงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ เป็นเครื่องมือในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานที่ต้องให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องมีความเข้าใจและปฏิบัติตาม
3. แผนการปฏิบัติงาน (Plan) คือ แนวทางการถ่ายทอดนโยบายสู่การปฏิบัติ

กลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริง

เนื่องจากเป้าหมาย นโยบาย และแผนการปฏิบัติงานที่กำหนดขึ้นเป็นกลยุทธ์ที่อยากให้เป็นอย่างที่ตั้งใจขององค์กรนั้น เมื่อนำไปปฏิบัติ ผลลัพธ์อาจแตกต่างจากสิ่งที่เกิดขึ้นจริง เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการทำธุรกิจ ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกไม่เหมือนเดิม มีการเปลี่ยนแปลง ถ้าแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ตอนเริ่มต้นไม่เป็นไปตามกลยุทธ์ที่

วางแผนไว้ จึงต้องมีการปรับกลยุทธ์ใหม่ให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานให้สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในขณะเวลานั้น ๆ ของธุรกิจ และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ

กลยุทธ์ คือ เป้าหมายหรือแผนในระยะยาวเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่เลือกและวิธีการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามนโยบาย และวัตถุประสงค์ของบริษัท โดยมีการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่บริษัทมี โดยที่องค์กรธุรกิจมีการนำเอาความสามารถหลักมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Fuentes, 2020 : 1 - 21)

จากคำจำกัดความของกลยุทธ์ สรุปได้ดังนี้ กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนระยะยาวเกี่ยวข้องกับกระบวนการในการดำเนินงานขององค์กร ที่ทำให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมาย นำมาสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ในการทำธุรกิจในอุตสาหกรรมนั้น ๆ โดยกลยุทธ์ที่ธุรกิจนำไปใช้ตัดสินใจและนำไปใช้ปฏิบัตินั้น จะต้องเลือกกลยุทธ์ที่มีความสอดคล้องกับความสามารถหลักขององค์กร

องค์ประกอบของการจัดการ

การจัดการ เป็นกระบวนการดำเนินงานที่มีการประสานงานเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มกิจกรรมเข้าด้วยกัน ประกอบด้วยคน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ การจัดการ เพื่อให้การทำงานสำเร็จจุลวงตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ ได้แก่ กระบวนการ การประสานงาน อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีรายละเอียดดังนี้

1. กระบวนการ (Process)

เป็นกิจกรรมพื้นฐาน เกี่ยวกับหน้าที่เบื้องต้นทางด้านการจัดการ ที่มีการทำงานร่วมกัน เพื่อให้บริหารจัดการการดำเนินงานภายในองค์กรบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยกิจกรรมพื้นฐานของการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดโครงสร้างขององค์กร การนำหรือการสั่งการ และการควบคุม เป็นต้น

2. การประสานงาน (Coordination)

เป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างบุคคลในองค์กร มีการทำงานร่วมกันและประสานงานในแต่ละแผนกขององค์กร ทำงานตามหน้าที่ต่าง ๆ ให้องค์กร ธุรกิจประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้

3. ประสิทธิภาพ (Efficiency)

เป็นวิธีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในองค์กร เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัดไม่สิ้นเปลือง ต้นทุนในกิจกรรมต่ำ ซึ่งประสิทธิภาพเป็นการเปรียบเทียบระหว่างปัจจัยนำเข้า (Inputs) กับผลผลิตที่ออกมา (Outputs)

4. ประสิทธิผล (Effectiveness)

การทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ เช่น ผลประกอบการในปี 2566 กำไรเพิ่มขึ้น 20 เปอร์เซ็นต์ ตามที่กำหนดไว้ ตรงตามคุณภาพและปริมาณที่ต้องการ

อย่างไรก็ตาม การจัดการไม่ใช่เพียงแค่กระบวนการหนึ่ง แต่เป็นกระบวนการที่ต้องพิจารณาและปรับปรุงอยู่เสมอ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายและส่งมอบผลลัพธ์ที่ดีที่สุดให้กับองค์กรหรือกลุ่มเป้าหมายที่เกี่ยวข้อง เป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในเชิงกลยุทธ์และการดำเนินงานทุกด้านขององค์กร

หน้าที่ของการจัดการ (Management Functions)

การจัดการ เป็นกระบวนการหรือศาสตร์ที่ให้ความสำคัญกับการวางแผน การจัดองค์กร การนำทีม และการควบคุมทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและผลลัพธ์ที่ต้องการในองค์กร โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อดำเนินการตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 4 กิจกรรม ดังนี้

1. การวางแผน (Planning)

เป็นการกำหนดพันธกิจและวัตถุประสงค์ของธุรกิจ รวมทั้งกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สำเร็จและบรรลุวัตถุประสงค์ การวางแผนเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับผู้บริหารในการตัดสินใจ

ซึ่งต้องตัดสินใจเลือกแผนการปฏิบัติงานที่ทำให้องค์กรสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้ เช่น แผนกลยุทธ์ซึ่งเป็นการวางแผนในระยะยาว และยังคงคำนึงถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในองค์กร รวมทั้งการวางแผนปฏิบัติงานของแผนกหรือฝ่ายงานต่าง ๆ ภายในองค์กร

2. การจัดองค์กร (Organizing)

เป็นการจัดโครงสร้างของงานแผนกต่าง ๆ โดยจะต้องมีการพิจารณาว่ามียานอะไรบ้าง ผู้ใดจะเป็นผู้รับผิดชอบในแต่ละแผนก และเป็นผู้มีอำนาจในการตัดสินใจในแผนกงาน มีผู้ใดในองค์กรที่มีอำนาจ และสายการทำงานในแต่ละแผนก ผู้ปฏิบัติงานต้องขึ้นตรงกับผู้ใด งานแต่ละแผนกสามารถจัดแบ่งกลุ่มงาน มีการรายงานสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น เพื่อให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

3. การนำหรือการสั่งการ (Leading/ Directing)

เป็นการใช้อิทธิพลเพื่อให้มีการจูงใจ ชี้นำให้พนักงานทำงานให้แก่องค์กร และนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ระบุไว้ หรือเป็นกระบวนการจัดการให้พนักงานทำงานร่วมกันด้วยวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์องค์กร โดยไม่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างสมาชิกในองค์กร รวมทั้งสิ่งที่เป็นความต้องการส่วนบุคคลและความต้องการของสมาชิกกลุ่ม เนื่องจากปัญหาส่วนใหญ่ของการจัดการภายในองค์กรเกิดจากบุคลากรในองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารต้องมีทักษะและมีภาวะผู้นำในหลาย ๆ ด้าน เช่น ภาวะความเป็นผู้นำของผู้บริหาร การจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่มีร่วมกันขององค์กร การติดต่อสื่อสารที่ต้องให้ความสนใจในงานที่ตรงกันภายในองค์กร และการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่ดี

4. การควบคุม (Controlling)

เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการติดตามการตรวจสอบการประเมินผลงาน โดยมีการเปรียบเทียบกับเป้าหมายหรือมาตรฐานที่กำหนดไว้ ในกรณีที่ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่กำหนดไว้ ต้องมีการปรับปรุงและทำการแก้ไข เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสนับสนุนองค์กรให้ทำหน้าที่ทางการจัดการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในแต่ละหน้าที่ของการจัดการต้องมีการประสานงาน การติดต่อสื่อสารที่สอดคล้องกัน ซึ่งจะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรโดยรวมสูงสุด

ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการดำเนินงานที่องค์กร ธุรกิจต้องกำหนดทิศทาง การดำเนินงานขององค์กรซึ่งเป็นการกำหนดในระยะยาว กลยุทธ์ที่กำหนดนั้นจะต้องสอดคล้อง กับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร และองค์กรต้องนำกลยุทธ์ที่เลือกไว้แล้ว ไปสู่การปฏิบัติที่ทำได้จริง มีนักวิชาการทางด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้ให้คำจำกัดความของ การจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการของการวิเคราะห์ การตัดสินใจ เพื่อนำมา พิจารณากำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน มีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินผลกลยุทธ์จากการดำเนินงาน กิจกรรมดังกล่าวเรียกว่า การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินผลกลยุทธ์ เพื่อก่อให้เกิดความได้ เปรียบในการแข่งขัน การจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย 4 ลักษณะ ดังนี้ (สุดใจ ศิลกพรต นนท์, 2562 : 19)

1. เป็นการวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจ จะให้ความสำคัญกับทุก ๆ กิจกรรมของการ ดำเนินงาน
2. การให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงาน ขององค์กร เช่น สภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม วัฒนธรรม ลูกค้า กลุ่มเป้าหมาย การแข่งขัน และลักษณะประชากรศาสตร์ ปัจจัยดังกล่าวส่งผลกระทบกับกลยุทธ์และแผนการปฏิบัติงานของ ธุรกิจ
3. ให้ความสำคัญกับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น การเงิน การตลาด ในการ ใช้ทรัพยากรองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด
4. เป็นแผนระยะยาว ซึ่งจะต้องวิเคราะห์ว่าองค์กรควรจะแข่งขันเมื่อไร และที่ไหน รวมถึงองค์กรควรจะแข่งขันกับใคร

จากความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ สรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการวางแผนกำหนดการดำเนินงาน และการประเมินผล เพื่อให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เป็นรูปแบบของกลยุทธ์ในระยะยาว เพื่อใช้เป็นแนวทางแก้ไขปัญหาและสร้างกลยุทธ์ให้กับองค์กร เนื่องจากกลยุทธ์ที่เลือกจะเป็นการเลือกที่ดีในการเปลี่ยนแปลงจากสถานการณ์ปัจจุบัน ไปสู่สถานการณ์ที่ดีขึ้นในอนาคต

ความแตกต่างระหว่างการจัดการเชิงกลยุทธ์และการจัดการ

จากตาราง ถ้าพิจารณาแล้วจะพบว่าการจัดเชิงกลยุทธ์มีความแตกต่างจากการจัดการดังนี้ (ไฟโรจน์ ปิยะวงศ์วัฒนา, 2561 : 11)

การจัดการเชิงกลยุทธ์	การจัดการ
1. เป็นการบรรจุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีทิศทาง (Direction) เป็นการมองภาพรวม	1. มุ่งเน้นเฉพาะหน่วยงาน (Functional) เช่น การตลาด การผลิต การเงิน ฯลฯ เป็นเป้าหมายหลัก
2. เน้นการประสานงานตามความชำนาญ แต่ละสาขาเข้าด้วยกัน การพิจารณาแนวโน้มให้องค์กรดำเนินต่อไป ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงที่เป็นโอกาสต่อองค์กรในอนาคต	2. ไม่ได้มองภาพรวมของธุรกิจ เป็นการบริหารแต่ละหน้าที่ตามความเชี่ยวชาญ
3. มีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร และปัจจัยภายนอกองค์กร เช่น สภาวะเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม และคู่แข่งกัน ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่งในระยะยาวอย่างยั่งยืน	3. เป็นการบริหารภายในองค์กร การวางแผน การจัดองค์กร และการควบคุม

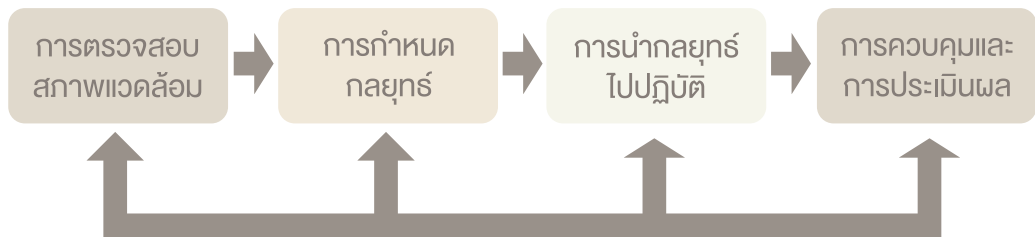
ตารางที่ 1.1 ความแตกต่างระหว่างการจัดการเชิงกลยุทธ์และการจัดการ

ที่มา : ผู้เขียน

จากตารางที่ 1.1 การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการมองภาพรวมภาพใหญ่ของธุรกิจ ที่ผู้บริหารเจ้าของธุรกิจต้องให้ความสำคัญ และจะมีการศึกษาสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ทำให้ทราบว่าธุรกิจของเรามีความสามารถเหนือคู่แข่งอย่างไร ทั้งปัจจัยภายในที่เป็นจุดเด่น จุดด้อย และปัจจัยภายนอกของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เป็นโอกาส และอุปสรรค ดังนั้น สรุปได้ว่าการจัดการนั้นเป็นองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่ธุรกิจจะต้องนำมาวิเคราะห์โดยทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารจัดการองค์กร เพื่อนำมาสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว

องค์ประกอบของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management Process)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการดำเนินงานที่องค์กรต้องทำอย่างต่อเนื่อง ในการควบคุมและประเมินผลจากการดำเนินธุรกิจของอุตสาหกรรม โดยองค์กรต้องทำการประเมินกลยุทธ์แต่ละทางเลือกเพื่อให้ทราบว่า กลยุทธ์ที่ได้พิจารณาเลือกและนำไปปฏิบัติแล้วได้ผลที่เกิดขึ้นเป็นอย่างไร และบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ ในภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

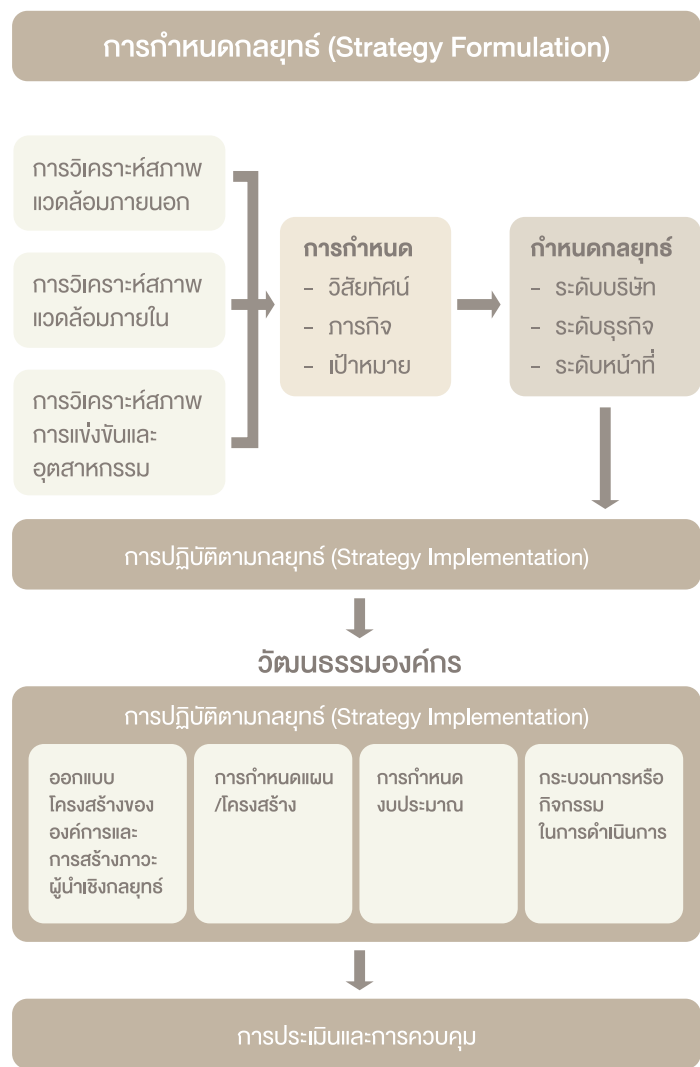
ที่มา : (Thomas et al., 2018 : 44)

องค์ประกอบดังกล่าวเป็นกระบวนการที่ดำเนินการต่อเนื่องเชื่อมโยงมีความสัมพันธ์ซึ่งการดำเนินงานขององค์กรต้องสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร เช่น การวิเคราะห์นโยบายทางด้านการเมือง จะส่งผลต่อทิศทางการดำเนินงานอย่างไร และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น นโยบายทางด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ โดยคนในองค์กรมีความสามารถ มีทักษะจากสิ่งแวดล้อมที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ทราบถึงโอกาสและอุปสรรค

จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรนั้น ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ซึ่งองค์ประกอบของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การประเมินผลและการควบคุมกลยุทธ์ (Evaluation and Control)

เป็นการตรวจสอบ ควบคุม และประเมินผลการดำเนินงานองค์กรว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ รวมทั้งต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น



ภาพที่ 1.3 ภาพรวมขั้นตอนกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์
ที่มา : ผู้เขียน

เป็นการวิเคราะห์ ตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก การวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กรธุรกิจ โดยองค์กรสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ ซึ่งเมื่อทำการวิเคราะห์แล้ว ปัจจัยภายในที่ส่งผลทำให้การดำเนินงานของธุรกิจดีขึ้นจะเรียกว่า จุดแข็ง (Strengths) และถ้าไม่ดี จะเรียกจุดอ่อน (Weaknesses)

ส่วนการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เป็นปัจจัยที่ธุรกิจควบคุมไม่ได้แต่ต้องนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจเพื่อการปรับตัว และสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร โดยปัจจัยภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อองค์กรแล้วทำให้ผลการดำเนินงานดีขึ้นจะเรียกว่า โอกาส (Opportunities) และหากไม่ดีจะเรียกว่า อุปสรรค (Threats) และการวิเคราะห์สถานการณ์ดังกล่าว จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค เรียกว่า การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)



ภาพที่ 1.4 สภาพแวดล้อม (Environment Variables)

ที่มา : (Thomas et al., 2018 : 46)

จากรูปข้างต้น ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1.1 ปัจจัยสภาพแวดล้อมทางสังคม (Societal Environment) ประกอบด้วย ปัจจัยทางด้านสังคมและวัฒนธรรม ปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยทางการเมืองและกฎหมาย ปัจจัยทางด้านเทคโนโลยีและสิ่งแวดล้อม

1.2 ปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับงาน (Task Environment) หรือปัจจัยสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับอุตสาหกรรม (Industry Environment) ประกอบด้วย กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders) รวมทั้งที่อยู่ภายในองค์กรและอยู่นอกองค์กร เช่น ผู้ถือหุ้น คู่แข่งขัน ผู้ขายปัจจัยการผลิต พนักงาน/สภาพแรงงาน สมาคมการค้า ชุมชน เจ้าหนี้ ลูกค้า กลุ่มผลประโยชน์ และรัฐบาล

1.3 ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน (Competitor Environment) เป็นพลัณณ์ผลักดันขององค์กรธุรกิจ ที่นำมาใช้เพื่อการวิเคราะห์เปรียบเทียบในการแข่งขัน การวิเคราะห์ดังกล่าวสามารถพิจารณาได้จาก 5 ปัจจัย คือ อุปสรรคของธุรกิจรายใหม่ที่เข้ามาในอุตสาหกรรม อำนาจต่อรองของผู้จัดจำหน่ายวัตถุดิบ อำนาจต่อรองของลูกค้า อุปสรรคของสินค้าและบริการ ในการนำสินค้าบริการอื่นมาทดแทนในอุตสาหกรรม ความรุนแรงของการแข่งขันในอุตสาหกรรม

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

เป็นการวางแผนระยะยาวของบริษัท โดยการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่ก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรคที่เป็นปัจจัยภายนอก ทำให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่เป็นปัจจัยภายใน เป็นขั้นตอนที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจเพื่อนำข้อมูลที่ได้ไปเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ สรุปได้ดังนี้

2.1 วิสัยทัศน์ (Vision) เป็นการแสดงภาพลักษณ์ขององค์กรในอนาคตที่ต้องการ เป็นหน้าที่หรือมุมมองในการมองภาพรวมของผู้บริหารระดับสูง เป็นการระบุความต้องการของธุรกิจ เช่น อยากรจะเป็นผู้นำทางด้านใดในอนาคตของบริษัท “เป็นผู้นำทางด้านธุรกิจอาหาร ที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน” เมื่อเวลาผ่านไปวิสัยทัศน์สามารถปรับเปลี่ยนได้ ตามสถานการณ์สิ่งแวดล้อมในขณะนั้น

2.2 พันธกิจ (Mission) เป็นการระบุสิ่งที่ต้องทำ (What is the business doing?) ของบริษัทเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เพื่อบอกให้สาธารณชนได้รับทราบว่า ในปัจจุบันนี้บริษัท ดำเนินธุรกิจประเภทใด จะทำอะไรบ้าง บริษัทต้องการให้เป็นอย่างไรในอนาคต (จะกล่าวถึง โดยละเอียดในบทที่ 4) ตัวอย่างวิสัยทัศน์และภารกิจของบริษัทในกลุ่มที่ให้บริการทางการแพทย์ ของโรงพยาบาลเอกชน

——— กรณีศึกษา “โรงพยาบาลสายไหม” ———

ที่มา : โรงพยาบาลสายไหม. ออนไลน์. (2565)

วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นโรงพยาบาลเอกชนชั้นนำในเขตกรุงเทพฯ ตอนเหนือที่มีคุณภาพ และมุ่งมั่นพัฒนา ไปสู่ระดับตติยภูมิ เฉพาะทางโรคหัวใจ เพื่อความไว้วางใจและความพึงพอใจของผู้รับบริการ

พันธกิจ (Mission)

1. ให้บริการผู้ป่วย และผู้รับบริการ ครอบคลุมสี่มิติ คือ การดูแลรักษาโรค การส่งเสริม สุขภาพ การป้องกันโรค และการฟื้นฟูสภาพร่างกาย
2. มีกระบวนการส่งต่อการรักษาผู้ป่วยที่มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว และปลอดภัย
3. มีการพัฒนาคุณภาพอย่างต่อเนื่อง

ค่านิยม (Core Value)

- | | | |
|---|-----------------|-----------------------|
| 1 | S SAFETY | ผู้ป่วยปลอดภัย |
| 2 | A APPRECIATION | ประทับใจบริการ |
| 3 | I IMPROVEMENT | พัฒนางานต่อเนื่อง |
| 4 | M MORAL | ชูเรื่องคุณธรรม |
| 5 | A APPROPRIATION | เน้นนำทรัพยากรคุ้มค่า |
| 6 | I INTEGRITY | นำทีมพาสู่สามัคคี |

2.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objectives)

เป็นการกำหนดสิ่งที่ธุรกิจอยากได้ เป็นผลลัพธ์องค์กรที่ตั้งไว้ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และพันธกิจของบริษัทที่เขียนไว้ตั้งแต่เริ่มต้น เช่น กำไรของบริษัท ในปี 2566 ต้องเพิ่มขึ้นจากปี 2565 ในอัตราร้อยละ 10 หรือลดต้นทุนการผลิตในฝ่ายผลิต 5 เปอร์เซ็นต์ต่อปี และส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่ม 5 เปอร์เซ็นต์ ในปี 2566

2.4 เป้าหมาย (Goals)

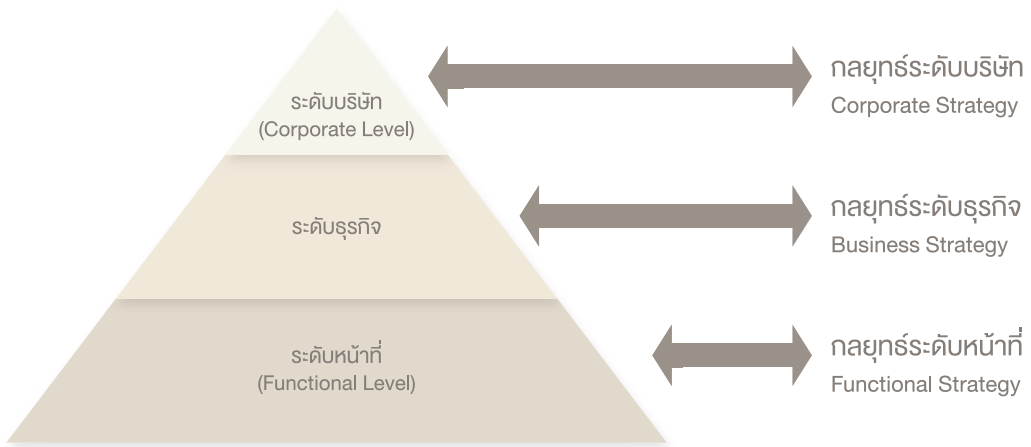
เป็นการกำหนดสิ่งที่ธุรกิจอยากได้หรืออยากบรรลุในระยะยาว ไม่มีเกณฑ์กำหนดชัดเจนว่า จะต้องสำเร็จเมื่อใด ไม่มีการระบุในเชิงปริมาณ เช่น เป็นผู้นำทางด้านเทคโนโลยี ความสามารถในการทำกำไร มีประสิทธิภาพ (ต้นทุนต่ำ) ตัวอย่างเช่น

“เป้าหมาย (Goals) ของโรงพยาบาลสายไหม

1. พัฒนาระบบการดูแลผู้ป่วยวิกฤต (Safety Hospital)
2. พัฒนาระบบบริการสู่ความเป็นเลิศ (Excellence Service)
3. พัฒนาศักยภาพบุคลากร (Competency)
4. การบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ (Utilization Management)”

2.5 ประเมินผลและเลือกใช้กลยุทธ์

โดยการวิเคราะห์จากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร ถือเป็นกลยุทธ์หลัก คือ บริษัทสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างไร การเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมจะสร้างความเปรียบทางการแข่งขัน โดยแบ่งกลยุทธ์ได้เป็น 3 ระดับ คือ



ภาพที่ 1.5 การกำหนดกลยุทธ์มี 3 ระดับ

ที่มา : ผู้เขียน

2.5.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ระดับบริษัทเป็นการตัดสินใจในภาพรวมของธุรกิจ ที่ผู้บริหารระดับสูงนำมา กำหนดแนวนโยบาย กฎระเบียบแบบแผนการปฏิบัติขององค์กร เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ขององค์กร การวางแผนกลยุทธ์ในระดับนี้จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย และวัตถุประสงค์ ของธุรกิจ เพื่อนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์หลักของบริษัท เป็นการกำหนดลักษณะโดยรวมขององค์กร โดยเน้นการพิจารณาถึงจุดมุ่งหมายของ องค์กรว่า จะดำเนินงานอย่างไร เช่น จะคงสภาพเดิมหรือจะมุ่งเน้นการทำให้ธุรกิจ เจริญเติบโต และอาจพิจารณาว่า ธุรกิจใดควรลดหรือตัดทอน

2.5.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Strategic Business Unit : SBU) เป็นการตัดสินใจ ในกระบวนการทำงานของผู้บริหารระดับกลาง เป็นกลยุทธ์ที่มีวัตถุประสงค์ให้ลูกค้า มีความพึงพอใจในตัวสินค้าและบริการของบริษัทมากกว่าสินค้าของคู่แข่ง และเป็นการหาวิธีการจัดหน่วยธุรกิจเพื่อการวางแผนที่จะแข่งขันกับธุรกิจอื่น ซึ่งกลยุทธ์ ในระดับนี้ คือ กลยุทธ์ผู้นำทางด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์การมุ่งเน้น