ครูบ้านนอก .คอม
www.kroobannok.com

กลยุทธ์และการวิเคราะห์สวอท (SWOT)

นำเสนอเมื่อ : 11 ต.ค. 2552

กลยุทธ์และการวิเคราะห์สวอท (SWOT)

กลยุทธ์ (Strategy)

คำว่า “กลยุทธ์”มาจากภาษากรีกว่า Strategia หมายความถึงศิลปะและศาสตร์ของการบังคับบัญชากองทัพ จากการสำรวจของนักวางแผนในบริษัท ซึ่งได้ให้ความหมายเอาไว้ว่า กลยุทธ์คือวิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุภารกิจหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์การ
กลยุทธ์ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารวางแผนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างไร ภายในสถานการณ์ส่วนใหญ่วิธีการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การนั้นมีอยู่หลายวิธี กลยุทธ์จะระบุขั้นตอนที่ต้องดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ กลยุทธ์คือผลผลิตของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
เมื่อเราพูดถึงกลยุทธ์ขององค์การ
เราต้องเข้าใจว่ากลยุทธ์ขององค์การจะมีอยู่หลายระดับภายในองค์การ เช่น หัวหน้างานอาจจะกำหนดกลยุทธ์งานประจำเดือนบรรลุเป้าหมาย

เพื่อให้กระบวนการการวางแผนเป็นไปโดยสมบูรณ์ โดยสามารถมีหนทางหรือวิธีการที่จะเชื่อได้ว่า กิจกรรมทุกอย่างจะมีทางสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ การเข้าใจเรื่องราวของกลยุทธ์ถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ โดยเฉพาะควรที่จะเข้าใจในเรื่องต่อไปนี้

1. กลยุทธ์มีส่วนช่วยอะไรบ้าง
   และความสำคัญของกลยุทธ์ที่มีความสำเร็จขององค์การ

2. ความจำเป็นในการประเมินกลยุทธ์เป็นระยะๆและการต้องที่ต้องเปลี่

ยนแปลงความจำเป็นและเหมาะสม

3. ชุดของคำถามหลักที่จำเป็นต้องพยายามตอบให้ได้ขณะที่ทำกลยุทธ์ต่างๆ

4. วิธีคิดวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพว่ามีอยู่มากน้อยเพียงใด

กลยุทธ์จะอธิบายถึงวิธีทางที่องค์การจะดำเนินตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การภายใต้อุปสรรคและโอกาสภายในสภาพแวดล้อมภายนอก และทรัพยากรและความสามารถภายในองค์การ กลยุทธ์จะให้ความเข้าใจพื้นฐานว่าองค์การจะแข่งขันอย่างไร ตัวกำหนดกลยุทธ์ขององค์การมีอยู่ 3 อย่าง คือ สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน และวัตถุประสงค์ขององค์การ

ความหมายของกลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่สำคัญ การบริหารจะสำเร็จหรือไม่ต้องมีกลยุทธ์ที่ดี กลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ดังนั้นการที่จะทำให้องค์การมีการพัฒนานั้นจะต้องรู้หลักในการวางแผนกลยุทธ์ และกลยุทธ์ก็มีผู้รู้ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์เอาไว้ต่างๆกัน ดังนี้

กลยุทธ์ คือ เปรียบเสมือนแนวคิดและหลักวิธีการของการวางแผนที่ครอบคลุมทั้งองค์การ และมีกลไกที่จะรับรู้เอาสถานการณ์แวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงมาประกอบในการวางแผนอย่างครบถ้วนมากที่สุด (ธงชัย สันติวงษ์.2540:2)

กลยุทธ์ คือ แผนแม่บทของการประกอบธุรกิจ ซึ่งนอกจากจะมีการกำหนดทิศทาง การดำเนินการระยะยาวแล้ว ยังมีการกำหนดขั้นตอน และรายละเอียดที่เป็นรูปธรรม ตลอดจนการวัดผลในเชิงปฏิบัติอีกด้วย แผนกลยุทธ์เป็นแผนครอบจักรวาล กล่าวคือ เป็นแผนทิศทางและแผนรายละเอียด โดยมีการกำหนดเงื่อนเวลา และสถานที่เด่นชัด จะช่วยเป็นเครื่องมือในการกำกับและการตรวจสอบเพื่อการปรับปรุงและปรับตัว

เพื่อให้ได้ผลตามเป้าหมาย (สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ ม.ป.ป. : 1)

2

กลยุทธ์ คือ วิธีที่การเฉพาะที่แยบยลที่ทำให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ (สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์และคณะ 2542 : 3)

กลยุทธ์ คือ แผนระดับสูงขององค์การในแผนนี้จะกล่าวถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย และทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุผล กลยุทธ์จึงเป็นกรรอบและแนวทางกว้างที่จะช่วยให้ผู้บริหารระดับกลางลงมาทำการกำหนดแผนงานและโครงการในรายละเอียดว่า จะทำอะไรบ้างและทำอย่างไรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ นโยบายและหลักการต่างๆที่ปรากฏในกลยุทธ์ (อนันต์ เกตุวงษ์ , 2541:159-160)

กลยุทธ์ คือ วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

(กรมสามัญศึกษา ,2545:3-4)

กลยุทธ์ คือ แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่างๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององคการ (กรมสามัญศึกษา ,2545:3-4)

กลยุทธ์ คือ ชุดของเป้าหมายและแผนปฏิบัติการสำหรับแตละระดับขององค์การโดยเฉพาะ

(กรมสามัญศึกษา ,2545:3-4)

กลยุทธ์ คือ แนวทางในการเปรียบเทียบจุดแข็งขององค์การกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง เพื่อคิดหาวิธีที่ดีที่สุดในการตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการ (กรมสามัญศึกษา ,2545:3-4)

กลยุทธ์ คือ วิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดเพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมๆกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้ (กรมสามัญศึกษา

,2545:3-4)

กลยุทธ์ คือ แผนงานระยะยาวขององค์การที่ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อการบรรลุภารกิจและเป้าหมายขององค์การ
กลยุทธ์จะต้องใช้ข้อได้เปรียบจากการแข่งขันให้มากที่สุด และข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันให้น้อยที่สุด (สมยศ นาวีการ ,2539:27)

กลยุทธ์ คือ กระบวนการในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์และการจัดสรรทรัพยากรเพื่อการดำเนินการตามวัตถุประสงค์เหล่านั้นขององค์การ (F.M Anthony)

กลยุทธ์ คือ ความคิดในการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์พื้นฐานระยะยาวของหน่วยงาน
รวมทั้งการยอมรับวิธีการในการปฏิบัติงานและการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย (Alfred D.Chamdler)

กลยุทธ์ คือ แผนซึ่งได้ทำขึ้นอย่างเป็นมาตรฐาน มีความสมบูรณ์และง่ายต่อความเข้าใจ และเป็นการผสมผสาน ความคิดต่างๆ เข้าด้วยกัน
ทั้งนี้เพื่อให้เป็นหลักประกันว่าวัตถุประสงค์ของกิจการจะต้องประสบกับความสำเร็จ (William F.Glueck)

สรุปได้ว่า
กลยุทธ์คือขอบข่ายหรือกรอบของความคิดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโดยทำหน้าที่เป็นเครื่องชี้ทิศทางในการดำเนินงาน
ซึ่งจะดูได้จากวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
กลยุทธ์เป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้จัดทำโดยวิเคราะห์จากจุดอ่อนข้อจำกัดหรือจุดแข็งขององค์ประกอบต่างๆ ภายในองค์การอย่างละเอียดแล้วเลือกทางเลือกที่ดีมีเหตุและมีผลขึ้นเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

ความสำคัญของกลยุทธ์

ความสำคัญของกลยุทธ์ที่มีอยู่ตลอดเวลาในกระบวนการวางแผนนั้น
นับว่ามีความสำคัญอยู่มากทีเดียว
กลยุทธ์จะช่วยทำหน้าที่เป็นเครื่องช่วยจำกัดขอบเขตของสิ่งที่เกี่ยวข้อง
เพื่อสำหรับเป็นพื้นฐานของขั้นตอนการวางแผนที่จะกระทำต่อไป
ลักษณะของกลยุทธ์จึงคล้อยๆกับเป็นการออกแบบหรือกำหนดแบบสำหรับเรื่อง
ทั้งหมด(Grand Design) ก็คือ
เป็นวิธีการเชิงรวมของเรื่องราวทั้งหมดที่แต่ละบุคคลหรือองค์การเลือกเอาไว้สำ
หรับช่วยให้สามารถเคลื่อนไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้
การพัฒนาให้ได้กลยุทธ์ที่เหมาะสมนี้นับว่าเป็นกระบวนการสร้างสรรค์ที่มุ่งพยา
ยามจะให้มีการใช้กำลังความพยายามภายในและแรงผลักดันมหภาคภายนอกที่
จะให้เกิดผลดีมากที่สุด
เพื่อจะได้ผลผลักดันให้องค์การเดินไปสู่เป้าหมายของตนได้

กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมกระบวนการเรียนรู้
การปฏิบัติการแสดงออกทางพฤติกรรม
และเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเป็นองค์รวม

กลยุทธ์
กระบวนการ
การเรียนรู้
การปฏิบัติ
พฤติกรรม
ต่อเนื่อง

จากแผนผังดังกล่าว อธิบายถึงความสำคัญของกลยุทธ์ได้ดังนี้

กลยุทธ์เป็นกระบวนการเรียนรู้ (Learning process)ซึ่งไม่ได้เป็นกระบวนการปรับปรุงต่อเนื่อง แต่เป็นกระบวนการเรียนรู้ในการแสวงหาเพื่อท้าทาย ความคิด ความเชื่อ เพื่อเปลี่ยนกระบวนและสร้างสรรค์วิธีการ นวัตกรรมใหม่ๆสู่อนาคต

กลยุทธ์เป็นกระบวนการปฏิบัติ (Action process)
คือไม่ใช่กระบวนการวางแผนปฏิบัติการในรูปโครงการที่เป็นขั้นตอนตามลำดับต่อเนื่องเป็นเส้นตรง
แต่เป็นกระบวนการปฏิบัติที่เคลื่อนไหวยืดหยุ่นตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างสมดุลและยั่งยืน

กลยุทธ์เป็นกระบวนการทางพฤติกรรม(Behavioral process)
คือกระบวนการเชิงพฤติกรรมไม่ใช่ชุดพฤติกรรมที่กำหนดตามบทบาทหน้าที่ที่ปรากฏในงาน
และไม่ใช่พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งอำนาจในองค์การหรือสถานภาพทางการเมืองแต่หมายถึงสิ่งที่เราเรียกว่า ภาวะผู้นำ ความเปิดใจกว้างยอมรับสิ่งท้าทายใหม่ๆ การรับฟัง การมีส่วนรวม ซึ่งทั้งหมดเป็นเรื่องของพฤติกรรมส่วนบุคคล

กลยุทธ์เป็นกระบวนการต่อเนื่องเป็นองค์รวม(Continuous holistic process) เรากำหนดกลยุทธ์และทำให้ง่ายต่อความเข้าใจและการปฏิบัติโดยแยกแยะและหยิบยกมาจากรูปแบบ กรอบความคิดที่สลับ

ซับ ซ้อน แต่สิ่งสำคัญที่พึงสังวร คือ
ตองพยายามคนหาชุดของกลยุทธ์ที่เป็นเอกภาพ
เหมาะสมกับสถานภาพขององค์การ
และสามารถแสดงความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันในกระบวนการดำเนินงานของหน่วยงานโดยรวมความสำคัญของกลยุทธ์

นอกจากนี้ ความสำคัญขององค์การในเรื่องอื่นๆ ที่มีความสำคัญมีอยู่ 5 ข้อ ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ

2. การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับมีความเป็นตัวเองมากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้เพราะการวางแผนยุทธ์

เป็นการวางแผนขององค์การ
โดยองค์การและเพื่อองค์การไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ

3.การวางแผนกลยุทธ์เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ซึ่งสำนักงานงบประมาณให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัดจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

4. การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดรับกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบันและสอดคล้องกับที่สำนักคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผน

5. . การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์”

ที่ได้มาจากคิดวิเคราะห์แบบใหม่ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีต ไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณเป็นข้ออ้างอิง ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ให้ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

ดังนั้น กลยุทธ์จึงมีความสำคัญต่อหน่วยงานเพราะเป็นการกำหนดทิศทางการพัฒนาในภาพรวม มีการจัดทำแผนอย่างเป็นรูปแบบแต่ละระดับ เพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และให้สามารถใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างประหยัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและป้องกันการสูญเสียทรัพยากร ส่งเสริมความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ทำให้ทราบแนวทางวิธีการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย

ระดับของกลยุทธ์

กลยุทธ์โดยทั่วไป จะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ แต่อาจมีนักวิชาการบางท่านแบ่งเป็น 3-5 ระดับ โดยรวมเอากลยุทธ์ระดับสังคมและระดับงานเข้ามาเป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจต้องให้ความสำคัญด้วย แต่ในที่นี้จะจำแนกกลยุทธ์เป็น 5 ระดับ ตามหัวข้อที่นำเสนอดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับบริษัท(Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับระดับบริษัท (Corporate Level) ซึ่งจะต้องกำหนดเป็นแนวทางเพื่อการเจริญเติบโตของแต่ละหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ และ/หรือกลุ่มธุรกิจและการจัดสรรทรัพยากรเพื่อก่อให้เกิดสถานภาพของการมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวของกับการแข่งขันของแต่ละหน่วยธุรกิจกลยุทธ์(Strstegic Business Unit - SBU) ว่าควรจะใช้แนวทางในการแข่งขันเป็นเช่นใดระหว่างแนวทางของการสร้างความแตกต่าง การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน จุดเน้นของกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะมุ่งไปที่การสร้างคุณค่า (Value

creation)และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกัลป์การสร้างความสามารถการแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างคุณค่ากับลูกค้า องค์ประกอบของความสามารถในการแข่งขันจะประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ ด้านคุณภาพ(Quality) ด้านประสิทธิภาพ (Efficientcy)ด้านนวัตกรรม(Innovation) และด้านความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer responsiveness)ซึ่งธุรกิจจะต้องสร้างความเหนือกว่า (Superior) ในองค์ประกอบของความสามารถในการแข่งขันที่นำกล่าวมานี้โดยผ่านหน่วยงานตามหน้าที่ ของธุรกิจ/องค์การ

4. กลยุทธ์ระดับงาน (Task Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างสิ่งสนับสนุนเพื่อนำไปสู่การมีความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ในภาวะปัจจุบัน ซึ่งธุรกิจต่างก็ต้องแข่งขันกันในการสร้างความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่า กลยุทธ์ระดับงานซึ่งเป็นระดับที่เล็กที่สุดจึงได้รับการเพิ่มความสำคัญมากขึ้น ทั้งนี้เพราะเมื่อพิจารณาในแต่ละหน้าที่ของธุรกิจในด้านทางการเงิน การผลิต การตลาด การวิจัย และพัฒนา และด้านทรัพยากรมนุษย์ จะพบว่าในหน้าที่แต่ละหน้าที่เหล่านี้ยังสามารถแบ่งแยกย่อยออกเป็นงานหรือเป็นการปฏิบัติการย่อยๆได้อีก เช่น หน้าที่ด้านการผลิต จะแบ่งย่อยได้เป็นงานด้านควบคุมคุณภาพด้านการผลิต ด้านการจัดเส้นทางลำเลียงวัตถุดิบ การสร้างความสัมพันธ์กับคู่ขายวัตถุดิบ และด้านเทคโนโลยีการผลิต การปฏิบัติในงานต่างๆ ดังกลาวมีความจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์เข้าไปเสริมสนับสนุนและกระตุ้นให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดเช่นเดียวกัน

5. กลยุทธ์ระดับสังคม (Soc etal Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างภาพพจน์ของธุรกิจที่ต้องการจะมีบทบาทต่อสังคม พนักงาน ผู้ถือหุ้น และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องได้เสียอื่นๆ เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มต่างๆ ในการดำเนินบทบาทของธุรกิจ โดยทั่วไปจะใช้เป็นกลยุทธ์ของบริษัทที่มีลักษณะเป็นกลุ่มบริษัท (Corporation) ซึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติ (Multinational)ขนาดใหญ่เท่ากัน

ส่วนประกอบของกลยุทธ์ (Component of Strategy)

การพิจารณาสถานการณ์เฉพาะอย่าง ทางเลือกทางปฏิบัติ การตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบกลยุทธ์ โดยการกำหนดกลยุทธ์โดยรวม กำหนดไว้ 4 ส่วน เพื่อใช้วางแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายและภารกิจขององค์การ ดังนี้

1. ขอบเขต (Scope) เป็นอาณาเขตที่ผลิตภัณฑ์มีการเสนอขาย มีการปฏิบัติการให้บริการตลาดหรือมีความสัมพันธ์กับผู้ขายปัจจัยการผลิต เป็นขอบเขตภายในกลยุทธ์

2. ความสามารถที่แตกต่าง (Distinctive Competence) หมายถึงการเหนือกว่าทางการแข่งขันหรือความสามารถที่เป็นเอกลักษณ์ในทักษะเฉพาะอย่าง เช่น การให้บริการลูกค้าหรือการผลิต ซึ่งเกี่ยวข้องกับขอบเขตที่กำหนดเพื่อให้เกิดประสิทธิผล ความสามารถนี้จะมีช่วงเวลายาว

3.การจัดสรรทรัพยากร (Resource Deployment) เป็นวิธีที่องค์การจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ การเงินและทรัพยากรข้อมูล การกระจายทรัพยากรขึ้นอยู่กับของเขตของกลยุทธ์และความสามารถที่แตกต่างซึ่งใช้ในการแข่งขัน

4. การร่วมมือ (Synergy) เป็นวิธีการซึ่งส่วนต่างๆ ขององค์การจัดให้ความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เช่น การมุ่งที่ผลิตภัณฑ์ ซึ่งผลิตร่วมกันจะให้ความสะดวก ผู้บริหารสามารถลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำลง

กระบวนการพิจารณาจัดวางกลยุทธ์

การจัดวางพิจารณาทางกลยุทธ์ถือว่าเป็นเรื่องที่มีความสลับซับซ้อน ซึ่งต้องอาศัยการพิจารณาที่ละเอียด แบ่งออกได้เป็น 4 ขั้นตอน คือ

1.การพิจารณาโอกาสและข้อกำกัด

การตรวจสอบพิจารณาให้ทราบถุงโอกาสและข้อจำกั
ซึ่งสิ่งที่ต้องทำก็คือ
การต้องมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุมโยงไปถึงเรื่องทั้งหมดทุกอย่
าง นับตั้งแต่นโยบายของบริษัทและสภาวะการแข่งขันต่างๆ
จากนั้นจะต้องมีการประมาณการขนาดของความเสี่ยงของสิ่งของที่อาจจะเป็นโอ
กาสและสิ่งที่จะเกิดขึ้นดังกล่าวด้วย
ถ้าหากเหตุการณ์ใดคาดหมายไว้ได้แน่ชัดว่าจะมีทางเกิดขึ้นได้มาก
แต่จะกระทบต่อองค์การเพียงเล็กน้อย
ก็จะมีผลทำให้การเสี่ยงขององค์การมีไม่มากนัก ใจทางตรงข้าม
ถ้าเหตุการณ์ใดมีโอกาสจะเกิดขึ้นได้มากพอประมาณหรือขนาดปานกลาง
แต่จะมีผลกระทบต่อองค์การได้มาก จะทำให้ระดับการเสี่ยงมีมากด้วย

2.การประเมินทรัพยากรที่มีอยู่

สิ่งที่ควบคู่กันและต้องทำพร้อมกันอีกด้านห
การต้องประเมินถึงความเข้มแข็งและอ่อนแอของทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์การ
โดยตรงดูว่าจุดแข็งขององค์การที่มีอยู่คืออะไร ทั้งในด้านการขายและการตลาด
การผลิต
บุคลากรที่มีอยู่และอื่นๆกลยุทธ์ที่ดีนั้นย่อมจะต้องสร้างขึ้นจากการใช้ประโยชน์จ
ากข้อดีขององค์การที่มีอยู่
และในเวลาเดียวกันก็จะต้องสามารถลดขนาดของปัญหาที่เป็นจุดอ่อนให้มีเหลือ
น้อยที่สุด

3.การพัฒนาทางเลือกกลยุทธ์

การรวมเอาข้อมูลที่เกี่ยวกับโอกาสและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมมาพิจารณาร่
วมกันกับข้อมูลที่เกี่ยวกับทรัพยากรที่มีอยู่ ทั้งนี้
ก็โดยวิธีพยายามจับคู่เงื่อนไขระหว่างโอกาสและความสามารถที่มีอยู่
เพื่อให้มีการใช้ประโยชน์ข้อดีหรือผลดีต่อการทำงานของกิจกรรมมากที่สุด
ซึ่งจะช่วยให้การทำงานสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ได
โดยมีระดับการเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได

สำหรับกิจการที่ดำเนินงานต่อเนื่องกันม
ย่อมเป็นที่แน่นอนว่าทางเลือกที่ง่ายที่สุด คือ
การดำเนินกิจการที่ทำอยู่ให้ต่อเนื่องไปเหมือนเช่นที่เคยทำ
แต่ในความเป็นจริงแล้ววิธีนี้จะทำได้ก็เฉพาะสำหรับช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น

ในทุกวันนี้กิจการส่วนมากต่างต้องทำการปรับหรือเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนตลอดเวลา
ดังนั้นจึงเป็นการจำเป็นยิ่งที่ทำให้ต้องมีการคิดค้นกลยุทธ์ใหม่ที่ทันสมัยขึ้นมาเพื่อเปรียบเทียบกับกลยุทธ์ที่ใช้เดิม
เพื่อสำหรับการปรับเปลี่ยนแผนงานและการทำงานด้านต่างๆ ต่อไป

7

กระบวนการพิจารณาจัดวางกลยุทธ์