

กลยุทธ์และการวิเคราะห์สวอต (SWOT)

นำเสนอเมื่อ : 11 ต.ค. 2552

กลยุทธ์และการวิเคราะห์สวอต (SWOT)

กลยุทธ์ (Strategy)

คำว่า “กลยุทธ์” มาจากภาษากรีกว่า Strategia หมายความว่า ศิลปะและศาสตร์ของการบังคับบัญชากองทัพ จากการสำรวจของนักวางแผนในบริษัท ซึ่งได้ให้ความหมายเอาไว้ว่า กลยุทธ์คือวิธีการดำเนินงานเพื่อบรรลุภารกิจหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ขององค์กร

กลยุทธ์ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารวางแผนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างไร ภายในสถานการณ์ส่วนใหญ่วิธีการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นมีอยู่หลายวิธี กลยุทธ์จะระบุขั้นตอนที่ต้องดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร กลยุทธ์คือผลผลิตของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

เมื่อเราพูดถึงกลยุทธ์ขององค์กร

เราต้องเข้าใจว่ากลยุทธ์ขององค์กรจะมีอยู่หลายระดับภายในองค์กร เช่น หัวหน้างานอาจจะกำหนดกลยุทธ์งานประจำเดือนบรรลุเป้าหมาย

เพื่อให้กระบวนการการวางแผนเป็นไปโดยสมบูรณ์ โดยสามารถมีหนทางหรือวิธีการที่จะเชื่อได้ว่า กิจกรรมทุกอย่างจะมีทางสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ การเข้าใจเรื่องราวของกลยุทธ์ถือว่าเป็นเรื่องที่สำคัญ โดยเฉพาะควรที่จะเข้าใจในเรื่องต่อไปนี้

1. กลยุทธ์มีส่วนช่วยอะไรบ้าง
และความสำคัญของกลยุทธ์ที่มีความสำเร็จขององค์กร
2. ความจำเป็นในการประเมินกลยุทธ์เป็นระยะๆและการดัดแปลง

ยนแปลงความจำเป็นและเหมาะสม

3.

ชนิดของคำถามหลักที่จำเป็นต้องพยายามตอบให้ได้ขณะที่ทำกลยุทธ์ต่างๆ

4.

วิธีคิดวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อให้ทราบถึงประสิทธิภาพว่ามีอยู่มากน้อยเพียงใด

กลยุทธ์จะอธิบายถึงวิธีทางที่องค์กรจะดำเนินการเพื่อดำเนินตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การภายใต้อุปสรรคและโอกาสภายในสภาพแวดล้อมภายนอก และทรัพยากรและความสามารถภายในองค์การ
กลยุทธ์จะให้ความเข้าใจพื้นฐานว่าองค์การจะแข่งขันอย่างไร
ตัวกำหนดกลยุทธ์ขององค์การมีอยู่ 3 อย่าง คือ สภาพแวดล้อมภายนอก สภาพแวดล้อมภายใน และวัตถุประสงค์ขององค์การ

ความหมายของกลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่สำคัญ
การบริหารจะสำเร็จหรือไม่ต้องมีกลยุทธ์ที่ดี
กลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการทำให้งานนั้นมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
ดังนั้นการที่จะทำให้องค์การมีการพัฒนานั้นจะต้องรู้หลักในการวางแผนกลยุทธ์
และกลยุทธ์ก็มีผู้รู้ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์เอาไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

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

กลยุทธ์ คือ แผนแม่บทของการประกอบธุรกิจ
ซึ่งนอกจากจะมีการกำหนดทิศทาง การดำเนินการระยะยาวแล้ว
ยังมีการกำหนดขั้นตอน และรายละเอียดที่เป็นรูปธรรม
ตลอดจนการวัดผลในเชิงปฏิบัติอีกด้วย แผนกลยุทธ์เป็นแผนครอบจักรวาล
กล่าวคือ เป็นแผนทิศทางและแผนรายละเอียด โดยมีการกำหนดเงื่อนไขเวลา
และสถานที่ เด่นชัด
จะช่วยให้เป็นเครื่องมือในการกำกับและการตรวจสอบเพื่อการปรับปรุงและปรับตัว

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

2

กลยุทธ์ คือ วิธีการเฉพาะที่แยบยลที่ทำให้เกิดผลตามวัตถุประสงค์ (สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์และคณะ 2542 : 3)

กลยุทธ์ คือ แผนระดับสูงขององค์การในแผนนี้จะกล่าวถึงวัตถุประสงค์นโยบาย และทรัพยากรที่ต้องใช้ในการดำเนินงานให้บรรลุผล กลยุทธ์จึงเป็นการรอบและแนวทางกว้างที่จะช่วยให้ผู้บริหารระดับกลางลงมาทำการกำหนดแผนงานและโครงการในรายละเอียดว่า จะทำอะไรบ้างและทำอย่างไรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ นโยบายและหลักการต่างๆที่ปรากฏในกลยุทธ์ (อนันต์ เกตุวงษ์ , 2541:159-160)

กลยุทธ์ คือ วิธีการดำเนินงานที่คาดว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ (กรมสามัญศึกษา ,2545:3-4)

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

กลยุทธ์ คือ ชุดของเป้าหมายและแผนปฏิบัติการ สำหรับแต่ละระดับขององค์การโดยเฉพาะ (กรมสามัญศึกษา ,2545:3-4)

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

กลยุทธ์ คือ วิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับการแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดเพื่อให้เกิดผลดีที่เป็นข้อได้เปรียบ และสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือหลายวัตถุประสงค์พร้อมๆกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้ (กรมสามัญศึกษา

,2545:3-4)

กลยุทธ์ คือ
แผนงานระยะยาวขององค์กรที่ ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อการบรรลุภารกิจ
และเป้าหมายขององค์กร
กลยุทธ์ จะต้อง ไซ ขอได้ เปรียบูจาก การแข่งขันให้ มากที่สุด
และขอเสียเปรียบทางการแข่งขันให้น้อยที่สุด (สมยศ นาวิการ ,2539:27)

กลยุทธ์ คือ
กระบวนการในการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์และการจัดสรรทรัพยากร
เพื่อการดำเนินการตามวัตถุประสงค์เหล่านั้นขององค์กร (F.M
Anthony)

กลยุทธ์ คือ ความคิดในการกำหนดเป้าหมาย
และวัตถุประสงค์ พื้นฐานระยะยาวของหน่วยงาน
รวมทั้งการยอมรับวิธีการในการปฏิบัติงานและการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อ
ให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย (Alfred D.Chandler)

กลยุทธ์ คือ แผนซึ่งได้ทำขึ้นอย่าง เป็นมาตรฐาน
มีความสมบูรณ์และถ่ายทอดความเข้าใจ และเป็น การผสมผสาน ความคิดต่าง ๆ
เข้าด้วยกัน
ทั้งนี้เพื่อให้เป็นหลักประกันว่าวัตถุประสงค์ของกิจการจะต้องประสบความสำเร็จ (William F.Gluck)

สรุปได้ว่า
กลยุทธ์คือขอบข่ายหรือกรอบของความคิดในการปฏิบัติงานของผู้บริหารโดยทำ
หน้าที่ เป็นเครื่องชี ทิศทางในการดำเนินงาน
ซึ่งจะดูได้จากวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
กลยุทธ์เป็นสิ่งที่ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้จัดทำโดยวิเคราะห์จากจุดอ่อนข้อจำกัด
หรือจุดแข็งขององค์ประกอบต่างๆ ภายในองค์การอย่างละเอียด
แล้วเลือกทางเลือกที่ดีมีเหตุและมีผลขึ้นเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงาน

ความสำคัญของกลยุทธ์

ความสำคัญของกลยุทธ์ที่มีอยู่ตลอดเวลาในกระบวนการวางแผนนั้น
นับว่ามีความสำคัญอยู่มากทีเดียว

กลยุทธ์จะช่วยทำหน้าที่เป็นเครื่องช่วยจำกัดขอบเขตของสิ่งที่เกี่ยวข้อง
เพื่อสำหรับเป็นพื้นฐานของขั้นตอนการวางแผนที่จะกระทำต่อไป
ลักษณะของกลยุทธ์จึงคล้ายคลึงกับเป็นการออกแบบหรือกำหนดแบบสำหรับเรื่อง
ทั้งหมด (Grand Design) ก็คือ

เป็นวิธีการเชิงรวมของเรื่องราวทั้งหมดที่แต่ละบุคคลหรือองค์การเลือกเอาไว้อำ
หรับช่วยให้สามารถเคลื่อนไปสู่วัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้
การพัฒนาให้ใดกลยุทธ์ที่เหมาะสมนั้นนับว่าเป็นกระบวนการสร้างสรรค์ที่มุ่งพยายาม
จะให้ให้เกิดผลดีมากที่สุด

เพื่อจะได้ผลผลิตอันดีขององค์การเดินไปสู่เป้าหมายของตนได้

กลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ครอบคลุมกระบวนการเรียนรู้
การปฏิบัติ การแสดงออกทางพฤติกรรม
และเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องเชื่อมโยงสัมพันธ์กันเป็นองค์รวม

กลยุทธ์

กระบวนการ

การเรียนรู้

การปฏิบัติ

พฤติกรรม

ต่อเนื่อง

จากแผนผังดังกล่าว อธิบายถึงความสำคัญของกลยุทธ์ได้ดังนี้

กลยุทธ์เป็นกระบวนการเรียนรู้ (Learning process) ซึ่งไม่ได้เป็นกระบวนการปรับปรุงตนเอง แต่เป็นกระบวนการเรียนรู้ในการแสวงหาเพื่อท้าทาย ความคิด ความเชื่อ เพื่อเปลี่ยนกระบวนการและสร้างสรรค์วิธีการ นวัตกรรมใหม่ๆ สู่อนาคต

กลยุทธ์เป็นกระบวนการปฏิบัติ (Action process)

คือไม่ใช่กระบวนการวางแผนปฏิบัติการในรูปโครงการที่เป็นขั้นตอนตามลำดับต่อเนื่องเป็นเส้นตรง แต่เป็นกระบวนการปฏิบัติที่เคลื่อนไหวยืดหยุ่นตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างสมดุลและยั่งยืน

กลยุทธ์เป็นกระบวนการทางพฤติกรรม (Behavioral process) คือกระบวนการเชิงพฤติกรรมไม่ใช่ชุดพฤติกรรมที่กำหนดตามบทบาทหน้าที่ที่ปรากฏในงาน และไม่ใช่พฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งอำนาจในองค์กรหรือสถานภาพทางการเมือง แต่หมายถึงสิ่งที่เราเรียกว่า ภาวะผู้นำ ความเปิดใจกว้างยอมรับสิ่งท้าทายใหม่ๆ การรับฟัง การมีส่วนร่วม ซึ่งทั้งหมดเป็นเรื่องของพฤติกรรมส่วนบุคคล

กลยุทธ์เป็นกระบวนการต่อเนื่องเป็นองค์รวม (Continuous holistic process) เรากำหนดกลยุทธ์และทำให้ง่ายต่อความเข้าใจและการปฏิบัติ โดยแยกแยะและหยิบยกมาจากรูปแบบ กรอบความคิดที่สลับ

ซึบ ซ่อน แต่สิ่งสำคัญที่พึงสังวร คือ
ต้องพยายามค้นหาชุดของกลยุทธ์ที่เป็นเอกภาพ
เหมาะสมกับสถานการณ์ภาพขององค์การ
และสามารถแสดงความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันในกระบวนการดำเนินงานของหน่วย
งานโดยรวมความสำคัญของกลยุทธ์

นอกจากนี้ ความสำคัญขององค์การในเรื่องอื่นๆ ที่มีความสำคัญมีอยู่ 5 ข้อ
ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้
ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม
เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพ
แวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ

2. การวางแผนกลยุทธ์

เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับมีความเป็นตัวเอ
งมากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น
ทั้งนี้เพราะการวางแผนยุทธ

เป็นการวางแผนขององค์การ
โดยองค์การและเพื่อองค์การไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วย
เหนือสั่งการ

3. การวางแผนกลยุทธ์

เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน
ซึ่งสำนักงานงบประมาณให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัดจัดทำก่อนที่จะ
กระจายอำนาจตามงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้
หน่วยงาน

4. การวางแผนกลยุทธ์

เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ
ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบันและสอดคล้องกับที่สำนักคณะ
กรรมการข้าราชการพลเรือนได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุ
กระดับมีการจัดทำแผน

5. การวางแผนกลยุทธ์

เป็นรูปแบบการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์”

ที่ได้มาจากคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีต ไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณเป็นข้ออ้างอิง ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์ จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ให้ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

ดังนั้น กลยุทธ์ จึงมีความสำคัญต่อหน่วยงานเพราะเป็นการกำหนดทิศทางการพัฒนาในภาพรวม มีการจัดทำแผนอย่างเป็นรูปแบบแต่ระดับ เพื่อเตรียมรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และให้สามารถใช้ทรัพยากรต่าง ๆ อย่างประหยัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุดและป้องกันการสูญเสียทรัพยากร ส่งเสริมความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ทำให้ทราบแนวทางวิธีการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย

ระดับของกลยุทธ์

กลยุทธ์โดยทั่วไป จะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ แต่อาจมีนักวิชาการบางท่านแบ่งเป็น 3-5 ระดับ โดยรวมเอากลยุทธ์ระดับสังคมและระดับงานเข้ามาเป็นกลยุทธ์ที่รัฐกิจต้องให้ความสำคัญด้วย แต่ในที่นี้จะจำแนกกลยุทธ์เป็น 5 ระดับ ตามหัวข้อที่นำเสนอ ดังนี้

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

5

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันของแต่ละหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (Strategic Business Unit - SBU) ว่าจะจะใช้แนวทางในการแข่งขันเป็นเช่นใดระหว่างแนวทางของการสร้างความแตกต่าง การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและการมุ่งตลาดเฉพาะสวน จุดเน้นของกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะมุ่งไปที่การสร้างคุณค่า (Value

creation)และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

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

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

5. กลยุทธ์ระดับสังคม (Social Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างภาพพจน์ของธุรกิจที่ต้องการจะมีบทบาทต่อสังคม พนักงาน ผู้ถือหุ้น และผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องของได้เสียอื่นๆ เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มต่างๆ ในการดำเนินบทบาทของธุรกิจ โดยทั่วไปจะใช้เป็นกลยุทธ์ของบริษัทที่มีลักษณะเป็นกลุ่มบริษัท (Corporation) ซึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติ (Multinational)ขนาดใหญ่เท่านั้น

ส่วนประกอบของกลยุทธ์ (Component of Strategy)

การพิจารณาสถานการณ์เฉพาะอย่าง ทางเลือกทางปฏิบัติการตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบกลยุทธ์ โดยการกำหนดกลยุทธ์โดยรวม กำหนดไว้ 4 ส่วน เพื่อใช้วางแผนให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามเป้าหมายและภารกิจขององค์กร ดังนี้

1. ขอบเขต (Scope) เป็นอาณาเขตที่ผลิตภัณฑ์มีการเสนอขาย มีการปฏิบัติการให้บริการตลาดหรือมีความสัมพันธ์กับผู้ชายปัจจัยการผลิต เป็นขอบเขตภายในกลยุทธ์

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

6

3. การจัดสรรทรัพยากร (Resource Deployment) เป็นวิธีที่องค์กรจัดสรรทรัพยากรมนุษย์ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ การเงินและทรัพยากรข้อมูล การกระจายทรัพยากรขึ้นอยู่กับขอบเขตของกลยุทธ์และความสามารถที่แตกต่างซึ่งใช้ในการแข่งขัน

4. การร่วมมือ (Synergy) เป็นวิธีการซึ่งส่วนต่างๆ ขององค์กรจัดให้ความร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เช่น การมุ่งที่ผลิตภัณฑ์ ซึ่งผลิตรวมกันจะให้ความสะดวก ผู้บริหารสามารถลดต้นทุนการผลิตให้ต่ำลง

กระบวนการพิจารณาจัดวางกลยุทธ์

การจัดวางพิจารณาทางกลยุทธ์ถือว่าเป็นเรื่องที่มีความสลับซับซ้อน ซึ่งต้องอาศัยการพิจารณาที่ละเอียด แบ่งออกได้เป็น 4 ขั้นตอน คือ

1. การพิจารณาโอกาสและข้อจำกัด

การตรวจสอบพิจารณาให้ทราบถึงโอกาสและข้อจำกัด

ซึ่งสิ่งที่ต้องทำก็คือ

การต้องมีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่ครอบคลุมโยงไปถึงเรื่องทั้งหมดทุกอย่าง นับตั้งแต่นโยบายของบริษัทและสภาวะการแข่งขันต่างๆ จากนั้นจะต้องมีการประมาณการขนาดของความเสี่ยงของสิ่งของที่อาจจะเป็นโอกาสและสิ่งที่จะเกิดขึ้นดังกล่าวด้วย

ถ้าหากเหตุการณ์ใดคาดหมายไว้ได้แน่ชัดว่าจะมีทางเกิดขึ้นได้มาก แต่จะกระทบต่อการพิจารณาเพียงเล็กน้อย

ก็จะมีผลทำให้การเสี่ยงขององค์การมีไม่มากนัก ใจทางตรงข้าม

ถ้าเหตุการณ์ใดมีโอกาสจะเกิดขึ้นได้มากพอประมาณหรือขนาดปานกลาง แต่จะมีผลกระทบต่อองค์การได้มาก จะทำให้ระดับการเสี่ยงมีมากด้วย

2. การประเมินทรัพยากรที่มีอยู่

สิ่งที่ควบคุมกันและต้องทำพร้อมกันอีกด้านหนึ่ง

การต้องประเมินถึงความเข้มแข็งและอ่อนแอของทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์การ โดยตรงดูว่าจุดแข็งขององค์การที่มีอยู่คืออะไร ทั้งในด้านการขายและการตลาด การผลดี

บุคลากรที่มีอยู่และอื่นๆกลยุทธ์ที่ดีนั้นย่อมจะต้องสร้างขึ้นจากการใช้ประโยชน์จากข้อดีขององค์การที่มีอยู่

และในเวลาเดียวกันก็จะต้องสามารถลดขนาดของปัญหาที่เป็นจุดอ่อนให้มีเหลือน้อยที่สุด

3. การพัฒนาทางเลือกกลยุทธ์

การรวมเอาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับโอกาสและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมมาพิจารณาร่วมกันกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ ทั้งนี้

ก็โดยวิธีพยายามจับคู่เงื่อนไขระหว่างโอกาสและความสามารถที่มีอยู่ เพื่อให้มีการใช้ประโยชน์ข้อดีหรือผลดีต่อการทำงานของกิจกรรมมากที่สุด

ซึ่งจะช่วยให้การทำงานสามารถบรรลุตามวัตถุประสงค์ได้ โดยมีระดับการเสี่ยงน้อยที่สุด ณ ระดับที่ยอมรับได้

สำหรับกิจการที่ดำเนินงานต่อเนื่องกันม

ย่อมเป็นที่แน่นอนว่าทางเลือกที่ง่ายที่สุด คือ

การดำเนินกิจการที่ทำอยู่ให้ต่อเนื่องไปเหมือนเช่นที่เคยทำ

แต่ในความเป็นจริงแล้ววิธีนี้จะทำได้ก็เฉพาะสำหรับช่วงเวลาหนึ่งเท่านั้น

ในทุกวันนี้กิจการส่วนมากต่างต้องทำการปรับหรือเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนตลอดเวลา

ดังนั้นจึงเป็นการจำเป็นยิ่งที่ทำให้ต้องมีการคิดค้นกลยุทธ์ใหม่ที่ทันสมัยขึ้นมาเพื่อเปรียบเทียบกับกลยุทธ์ที่ใช้อยู่เดิม

เพื่อสำหรับการปรับเปลี่ยนแผนงานและการทำงานด้านต่างๆ ต่อไป

7

กระบวนการพิจารณาจัดวางกลยุทธ์