

ยุทธศาสตร์กับการบริหารงาน

ชัยยุทธ ชินกุล*

1. คำนำและที่มา

ยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ เป็นวิชาที่พัฒนาขึ้นมาเพื่อการแข่งขันในเชิงธุรกิจในยุคปัจจุบัน ยุทธศาสตร์มีที่มาจากการทำสงครามในสมัยก่อน การทำสงครามในสมัยสามก๊ก หรือการทำสงครามของพระเจ้าอเล็กซานเดอร์มหาราช เมื่อประมาณสองพันปีก่อน จนกระทั่งการทำสงครามเพื่อความ เป็นอิสรภาพของชาติในสมัยสมเด็จพระนเรศวรมหาราช เมื่อสี่ร้อยปีเศษ ได้มีการนำหลักการวางแผนเชิงยุทธศาสตร์มาใช้เพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้าม เนื่องจากมนุษย์จะใช้ความรู้ที่ดีทันสมัยที่สุดใน ยุคนั้นเพื่อการทำสงคราม

ปัจจุบันยุทธศาสตร์ได้กลายเป็นวิชาสร้างทักษะรวมยอดของระดับปริญญาโทบัณฑิต สาขา บริหารธุรกิจในประเทศไทยเมื่อประมาณสิบหกปีมานี้ และกลายเป็นวิชาหลักของการศึกษาใน ระดับปริญญาบัณฑิตด้านการบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการ เมื่อประมาณสิบปีมานี้ ที่จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย นับได้ว่าเป็นวิชาการที่ทันสมัยที่สุดในกลุ่มวิชาการบริหารธุรกิจ และวิชานี้ได้ถูกนำ มาใช้งานในภาคธุรกิจของประเทศไทยอย่างแพร่หลาย

2. นิยาม

ตามแนวความคิดของมิลเลอร์และเดรสเนอร์ ยุทธศาสตร์หมายถึงแผนที่ผู้บริหารพัฒนาขึ้น และยังหมายถึงการกระทำที่เกิดขึ้นจริงตามแผนด้วย จากนิยามตรงประเด็นนี้จะทำให้เกิดยุทธศาสตร์ 2 ประเภท คือ ยุทธศาสตร์ที่ตั้งใจไว้กับยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นจริงในตอนต่อไป (Miller and Dress, 1996: 5)

จากแนวคิดของฮิลล์และโจนส์นั้น เดิมทียุทธศาสตร์เป็นผลจากกระบวนการวางแผนอย่างมี เหตุผล แต่มินท์เชอร์ก็ได้เพิ่มเติมว่า ยุทธศาสตร์อาจเกิดจากภายในองค์การโดยไม่ได้มีการวางแผนมาก่อนได้ (Hill and Jones, 1995: 5) จากแนวความคิดใหม่นี้ทำให้ยุทธศาสตร์ประกอบด้วย 2 ประเภทดังกล่าวเช่นกัน

สำหรับการจัดการเชิงยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดให้องค์การ เข้ากันได้กับสิ่งแวดล้อม (Certo and Peter, 1990: 5)

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

อนึ่ง ในที่นี้จะใช้คำว่า ยุทธศาสตร์ในความหมายที่กว้าง และคำว่า กลยุทธ์จะใช้ในความหมายที่แคบกว่า

3. ระดับของยุทธศาสตร์

ยุทธศาสตร์ สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ระดับ ดังนี้

3.1 ยุทธศาสตร์ระดับสังคม

ยุทธศาสตร์ ระดับนี้ เป็นเรื่องใหม่สุดของยุทธศาสตร์ทั้ง 4 ระดับ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตอบสนองความต้องการทางสังคม ธุรกิจบางอย่างมีผลกระทบต่อสังคมสูง เช่น การเลี้ยงกุ้ง ป่า-ชายเลน การค้าไม้ ฯลฯ อาจมีผลในการทำลายสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ และระบบนิเวศน์วิทยา ทำให้เกิดผลกระทบตามมาต่อสังคมมนุษย์ เช่น ความแห้งแล้ง อดอยาก ในขณะที่ธุรกิจต้องรักษาภารกิจขององค์กรและตอบสนองลูกค้า ธุรกิจต้องสร้างความสัมพันธ์กับสถาบันทางสังคมด้วยจะทำให้ได้รับการต่อต้านจากสถาบันต่าง ๆ น้อยลง องค์กรต้องสามารถรักษาความอยู่รอดของตัวเอง และของสังคมให้ได้ Sharplin, 1985: 8 องค์กรที่จะอยู่รอดในระยะยาวต้องระลึกรถึง การรักษาสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติและสังคม ก่อนวัตถุประสงค์ทางธุรกิจ

3.2 ยุทธศาสตร์ระดับองค์กร

ยุทธศาสตร์ระดับนี้เป็นยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้น และรับผิดชอบโดยผู้บริหารระดับสูง ครอบคลุมทั่วตัวองค์กร เป็นหลักเบื้องต้นของยุทธศาสตร์ในระดับรองลงไป ยุทธศาสตร์ระดับนี้ต้องหาคำตอบเกี่ยวกับภาพพจน์ขององค์กรที่ต้องการ ธุรกิจที่ต้องการ ภารกิจและจุดมุ่งหมาย ปรัชญาในการทำงาน และการใช้ทรัพยากรขององค์กร ผู้บริหารระดับสูงต้องพยายามสร้างพลังความสมดุลในการทำงานระหว่างหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ในองค์กรให้ได้

(Sharplin, 1985: 7) ในยุทธศาสตร์ระดับนี้มีจุดมุ่งหมายให้องค์กรต้องกำหนดยุทธศาสตร์และทิศทางขององค์กรในการเจริญเติบโตต่อไป หรืออยู่กับที่ หรือจะถอนตัวออกไปจากธุรกิจเพื่อลดการลงทุน (Hunger and Wheelen, 1996: 17)

3.3 ยุทธศาสตร์ระดับหน่วยธุรกิจ

หน่วยธุรกิจเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่แยกไปทำงานต่างหาก ยุทธศาสตร์ระดับนี้รับผิดชอบโดยผู้บริหารระดับกลาง นั่นคือ พัฒนมาจากระดับส่วนงาน เป็นแผนในระบบปานกลางที่ต้องนำไปใช้ในขอบเขตของหน่วยธุรกิจที่รับผิดชอบ (Sharplin, 1985: 6) ยุทธศาสตร์ระดับนี้ต้องหาคำตอบก่อนว่า ใครคือลูกค้า หรือผู้รับบริการ จึงกำหนดยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับบริษัทแม่ ต้องจัดการให้แต่ละหน่วยธุรกิจให้มีประสิทธิภาพในสายงานความรับผิดชอบของตน โดยเน้นการพัฒนาการแข่งขันของสินค้าและบริการในขอบเขตของตลาดนั้น ๆ (Hunger and Wheelen, 1996: 19)

3.4 ยุทธศาสตร์ระดับหน้าที่ธุรกิจ

ยุทธศาสตร์ระดับนี้แบ่งออกเป็นหน้าที่ทางธุรกิจด้าน การเงิน/การตลาด/การผลิต/และทรัพยากรมนุษย์ ยุทธศาสตร์นี้จะกำหนดโดยผู้บริหารระดับต้น เป็นนโยบายและแผนที่นำไปปฏิบัติ โดยตรง/ไม่ได้เป็นการทำงานแบบวันต่อวัน แต่ได้กำหนดแนวทางหรือหลักการสำคัญในการทำงานสำหรับหน้าที่ทางธุรกิจต่าง ๆ เช่น การเงิน การตลาด (Sharplin, 1988: 8) โดยเน้นการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด/ยุทธศาสตร์นี้ได้รับนโยบายมาจากยุทธศาสตร์ระดับสูงกว่า/แล้วจัดการกิจกรรมทางธุรกิจต่าง ๆ เพื่อพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น (Hunger and Wheelen, 1996: 19)

4. กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์

การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ มีลักษณะเป็นกระบวนการของการจัดการ เนื่องจากได้มีการวางแผน แล้วจึงนำแผนนั้นไปปฏิบัติตาม ตามแนวคิดของเซอร์โต และปีเตอร์นั้น กระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน ดังแสดงในภาพที่ 1 (Certo and Peter, 1990: 10)

4.1 การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร

การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายในองค์กรนั้นเพื่อหาจุดอ่อนและจุดแข็งทางด้านการเงิน การตลาด การผลิต และบุคคล ส่วนการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น จะประกอบด้วยสามระดับชั้น ดังแสดงในภาพที่ 2 กล่าวคือ

1. ในระดับชั้นแรกต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมภายนอกด้านนอกสุดทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยี และนิเวศวิทยา

2. ในระดับชั้นต่อมาเป็นสิ่งแวดล่อมภายนอกที่อยู่ชั้นกลางของภาพเรียกว่าสิ่งแวดล้อมทางอุตสาหกรรม หรือเรียกอีกชื่อว่า พลังทั้งห้าของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม ดังแสดงรายละเอียดเพิ่มเติมในภาพที่ 3 อันประกอบด้วย สภาพการแข่งขัน พลังอำนาจของผู้ขาย พลังอำนาจของผู้ซื้อ ข้อจำกัดของสินค้าทดแทน และข้อจำกัดกับศักยภาพของคู่แข่งในการเข้าสู่ระบบตลาด

3. ระดับชั้นสุดท้ายของสิ่งแวดล้อมภายนอกชั้นในสุด จะเป็นสิ่งแวดล้อมในการทำงานขององค์กร ซึ่งอยู่รอบในใกล้ชิดกับการทำงานขององค์กรมากที่สุด อันได้แก่คู่แข่งชั้นที่สำคัญ ผู้ให้สินเชื่อ ลูกค้า ผู้ใช้แรงงาน และผู้ขายสินค้า

สำหรับพลังทั้งห้าของการแข่งขันนี้ มีที่มาจากหนังสือยุทธศาสตร์การแข่งขันของพอตเตอร์ ซึ่งเขียนเมื่อ พ.ศ. 2523 สภาพความรุนแรงของการแข่งขันมีผลโดยตรงต่อผลกำไรของอุตสาหกรรม ซึ่งทำให้เกิดการกำหนดยุทธศาสตร์ที่สำคัญ ต่อไปนี้จะทำความเข้าใจในพลังทั้งห้าของการแข่งขันซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมภายนอกขององค์กรในประเด็นที่สำคัญคือ (Pearce and Robinson, 1991: 93)

ก. ข้อจำกัดและศักยภาพของคู่แข่งในการเข้าสู่ตลาด

คู่แข่งจะเข้าตลาดยาก เมื่อมีข้อจำกัดด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. ด้านความประหยัดต่อขนาดการผลิต การผลิตในระดับที่ไม่เหมาะสม จะ

ทุนที่สูงขึ้น ไม่สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความสามารถในการทำสินค้าให้แตกต่างกัน ทำให้ลูกค้าเกิดความซื่อสัตย์ต่อตราयीหือเดิม และปฏิเสธสินค้าของคู่แข่งรายใหม่

3. ความสามารถในการควบคุมช่องทางการกระจายสินค้า ทุกระดับทั้งการค้าส่ง และการค้าปลีก ทำให้คู่แข่งไม่สามารถเข้าสู่ตลาดได้

4. ปริมาณเงินทุนที่ต้องการใช้สูง หากต้องการเงินทุนมาก ค่าจัดตั้งโรงงาน ค่าเครื่องจักร ค่าเงินทุนหมุนเวียน คู่แข่งจะเข้าสู่อุตสาหกรรมยาก นอกจากนั้นหากธุรกิจได้รับการสนับสนุนหรือส่งเสริมจากรัฐบาลจะทำให้ได้เปรียบคู่แข่งรายใหม่มาก ไม่ว่าจะในรูปแบบของการส่งเสริมการลงทุนหรือได้รับการอนุญาตให้ทำธุรกิจ หรือได้รับสัมปทานบัตร เป็นต้น

ข. พลังอำนาจต่อรองของผู้ซื้อและผู้ขาย

ผู้ขายจะมีอำนาจมาก หากมีจำนวนผู้ขายน้อยรายในตลาด ตัวสินค้าเองหากมีลักษณะแตกต่างจากสินค้าของรายอื่นจะทำให้ผู้ขายมีอำนาจต่อรองมาก นอกจากนี้หากผู้ซื้อไม่ได้เป็นลูกค้ารายสำคัญแต่เป็นเพียงลูกค้ารายย่อย กลับจะทำให้ผู้ขายมีพลังต่อรองสูง

ผู้ซื้อจะมีอำนาจต่อรองมากหากซื้อในจำนวนมาก หรือสินค้ามีลักษณะคล้ายคลึงกัน ไม่มีความแตกต่าง ชื่อจากใครก็เหมือนกันหมด หรือหากสินค้าที่ซื้อมาใช้เป็นองค์ประกอบเล็กน้อยในการผลิต หรือคิดเป็นสัดส่วนต้นทุนในการผลิตที่น้อยมาก จนไม่มีความสำคัญก็จะไม่สนใจเรื่องราคาหรือต่อรองมาก แต่ในกรณีที่เป็นสินค้าอุตสาหกรรมที่ซื้อมาราคาแพงมากให้ผลตอบแทนสูง ทำให้อำนาจต่อรองผู้ซื้อลดลง เนื่องจากผู้ซื้อสนใจด้านคุณภาพมากกว่าราคา

ค. สินค้าทดแทน

หากสินค้าทดแทนมีคุณภาพสูงมาก หรือสามารถทำให้สินค้าทดแทนมีความแตกต่างจากสินค้าเดิม ในลักษณะพิเศษ เช่น ราคา ซึ่งจะทำให้เกิดผลกระทบต่อสินค้าและอุตสาหกรรมเดิมได้ เนื่องจากลูกค้าจะหันมาซื้อสินค้าทดแทนหมด

4.2 การกำหนดทิศทางขององค์การ

ก. ในขั้นตอนนี้จะประกอบด้วยกำหนดยุทธศาสตร์และวัตถุประสงค์ขององค์การ ภารกิจขององค์การในที่นี่หมายถึงวัตถุประสงค์กว้าง ๆ เป็นเหตุผลในการกำเนิดองค์การสำหรับวัตถุประสงค์ หมายถึงเป้าหมายที่องค์การได้เลือกแล้ว

ข. ในขั้นตอนนี้การกำหนดทิศทางขององค์การ องค์การจำเป็นต้องวางนโยบายและวางแผนยุทธศาสตร์ให้เข้ากับ ภารกิจ วัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่ได้วางไว้แล้วดังแสดงในภาพที่ 4 อนึ่งในภาพนี้ยังอธิบายว่า แผนยุทธศาสตร์ต้องประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญพื้นฐานสองประการคือ “วิธีการ” และ “จุดหมายปลายทาง” โดยตัววิธีการบรรลุผลนั้นได้คิดขึ้นมาเพื่อให้สำเร็จตามจุดหมายปลายทาง หรือวัตถุประสงค์ระดับต่าง ๆ นั้นเอง

ค. ดังที่ได้กล่าวในนิยามตอนต้นว่า แนวความคิดเกี่ยวกับแผนยุทธศาสตร์ในปัจจุบันได้วิเคราะห์ว่า แผนยุทธศาสตร์อาจไม่เกิดขึ้นจริงดังที่นักยุทธศาสตร์องค์การตั้งใจหวังไว้ ซึ่งมีเลสเตอร์ และเดรสสรุปว่า ภายหลังจากที่นักยุทธศาสตร์องค์การได้ทำตามแผนแล้ว“แผนยุทธศาสตร์ที่ตั้งใจไว้”

มักจะแตกต่างจาก “แผนยุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นจริง” เสมอ ดังสรุปในภาพที่ 5

ง. หลังจากที่เข้าใจถึง ความสำคัญของภารกิจ วัตถุประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์แล้ว ในขั้นตอนนี้ควรทำความเข้าใจเกี่ยวกับตัวภารกิจ และวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน

“ภารกิจเป็นการนำวิสัยทัศน์มาแสดงเป็นรูปธรรม” วิสัยทัศน์ในที่นี้หมายถึงความตั้งใจกว้าง ๆ รวม ๆ ไปในอนาคต มักแสดงความทะเยอทะยานโดยยังไม่ได้ลงไปในรายละเอียดถึงวิธีการจะบรรลุจุดหมายปลายทางและมักจะไม่ได้อยู่ในรูปแบบการเขียน แต่ภารกิจจะต้องบอกความเชื่อ และทิศทางที่ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ต้องการ เพื่อเป็นผู้นำองค์กร ภารกิจจะแสดงขอบเขตของภารกิจวางแผนยุทธศาสตร์ แสดงความรับผิดชอบต่อเจ้าของและผู้เกี่ยวข้องขององค์กรเพื่อสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ทั้งแปดมิติ ดังแสดงในภาพที่ 6 ซึ่งจะกล่าวต่อไป ภารกิจจะบอกถึงสิ่งต่อไปนี้ วัตถุประสงค์พื้นฐานขององค์กร ลักษณะพิเศษขององค์กร ลักษณะลูกค้าและส่วนของตลาด ลักษณะสินค้าและบริการในปัจจุบันและอนาคต ลักษณะความเชื่อ ความปรารถนา และปรัชญาพื้นฐานขององค์กร ภารกิจจะสร้างทัศนคติที่ชัดเจนในการทำงาน

สำหรับ “วัตถุประสงค์” จะทำให้ภารกิจเป็นตัวเป็นตนชัดเจน และบรรลุได้ทั้งในรูปตัวเงินหรือไม่ใช่ตัวเงิน วัตถุประสงค์ขององค์กรประกอบด้วย (Miller and Dress, 1996: 12 อ้างจาก Drucker, 1982)

1. กำไร: องค์กรต้องการเงินสดมาใช้หมุนเวียนในการดำเนินงาน โดยผ่านกำไร กำไรยังเป็นเครื่องแสดง วัตถุประสงค์ในการทำงานขององค์กรด้วย
2. ทรัพยากรและเงินทุน: องค์กรต้องสร้างเครื่องมือในการบริหารและเงินทุนให้บรรลุวัตถุประสงค์เงินยุทธศาสตร์
3. ความรับผิดชอบต่อสังคม: องค์กรต้องรับผิดชอบต่อสังคม และต่อลูกค้า นอกเหนือจากผลกำไร องค์กรบางประเภทไม่หวังผลกำไร หวังแต่รับผิดชอบต่อสังคม
4. การตลาด: องค์กรต้องรักษาส่วนแบ่งตลาด และดูแลป้องกันขอบเขตทางการตลาดของตน
5. ผลผลิตและทัศนคติของพนักงาน: องค์กรต้องรักษาระดับผลผลิตของพนักงาน โดยมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรในการทำงาน
6. การเพิ่มผลผลิต: องค์กรต้องดำเนินงานในการผลิตให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
7. การประดิษฐ์คิดค้น: องค์กรต้องสร้างความพยายามในการพัฒนาสินค้าใหม่หรือวิธีการใหม่ในการผลิต
8. การพัฒนาการจัดการ: องค์กรต้องรักษาระดับของผลงานจากการจัดการและรักษาระดับความเจริญเติบโตต่อไป

4.3 การกำหนดยุทธศาสตร์

ในขั้นตอนนี้ต้องเข้าใจด้วยว่า ยุทธศาสตร์หมายถึง แผนที่จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ การกำหนดยุทธศาสตร์ จึงเป็นกระบวนการออกแบบ และเลือกยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม ซึ่งทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ในการกำหนดทิศทางของกิจกรรมให้บรรลุผลในการแข่งขัน จะมีเครื่อง

มือต่าง ๆ คือ “สวิต SWOT” (การวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและข้อจำกัด) ตารางของกลุ่มที่ปรึกษาบอสตัน ตารางของบริษัท จีอี ตารางของฮอฟเฟอร์ เป็นต้น

4.4 การนำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ

กิจกรรมในขั้นตอนนี้มีความสำคัญมาก หากไม่นำยุทธศาสตร์ไปปฏิบัติ จะทำให้ไม่ทราบประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การเลย ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจในประเด็นที่สำคัญอันได้แก่ ประเด็นเรื่องวิธีการในการนำยุทธศาสตร์ไปใช้ หรือประเด็นของอิทธิพลวัฒนธรรมองค์การ เพื่อให้้องค์การสามารถนำแผนยุทธศาสตร์ไปใช้อย่างสะดวก หรือประเด็นเรื่องโครงสร้างองค์การที่เหมาะสมกับการนำแผนยุทธศาสตร์ไปใช้ และสุดท้ายคือประเด็นเกี่ยวกับทักษะความรู้ที่ผู้บริหารต้องการในการนำไปใช้ประโยชน์

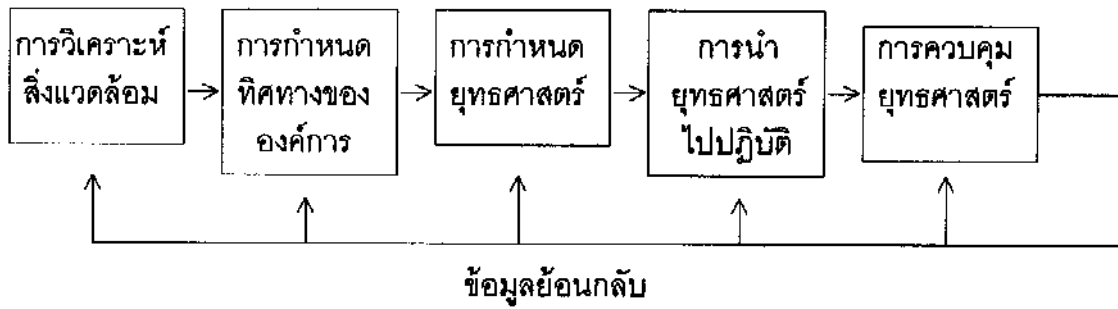
4.5 การควบคุมยุทธศาสตร์

ในขั้นตอนสุดท้ายเป็นการตรวจสอบประเมินผลการทำงานเพื่อปรับปรุงหน้าที่การทำงาน และปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ให้มีประสิทธิภาพ ผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จต้องเข้าใจในกระบวนการควบคุม และบทบาทการตรวจสอบ โดยผ่านระบบข่าวสารเพื่อการจัดการ อันทำให้กระบวนการการจัดการเชิงยุทธศาสตร์จะมีลักษณะเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างไม่รู้จักจบ ตลอดไปจนเท่ากับอายุขององค์การ

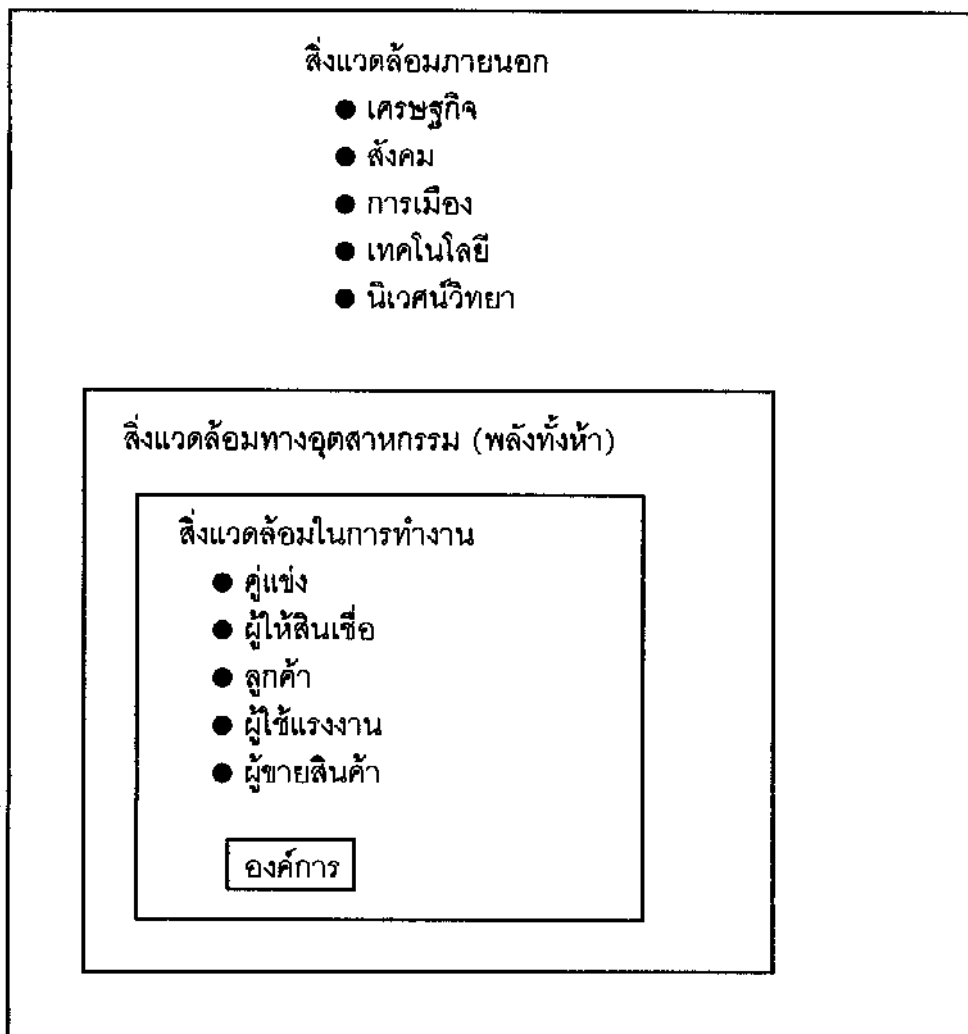
5. บทสรุป

ยุทธศาสตร์เป็นสิ่งสำคัญมากในการบริหารงาน หากได้ศึกษาตามกระบวนการการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ตั้งแต่ต้นจนถึงกำหนดวางแผนยุทธศาสตร์ ไปจนถึงการนำไปใช้งาน และการควบคุมเชิงยุทธศาสตร์ จะสร้างหลักการที่ดีในการจัดการ เนื่องจากภายในกระบวนการนี้จะสร้างแนวความคิดเรื่องสิ่งแวดล้อมภายในภายนอก โดยเฉพาะเรื่องคู่แข่งหรือพลังทั้ง 5 ของการแข่งขัน จะสร้างแนวความคิดเรื่องภารกิจและวัตถุประสงค์ ตลอดจนสร้างแนวความคิดเรื่องแผนยุทธศาสตร์ที่ตั้งใจไว้จะแตกต่างจากที่เกิดขึ้นจริง ซึ่งแนวความคิดต่าง ๆ เหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

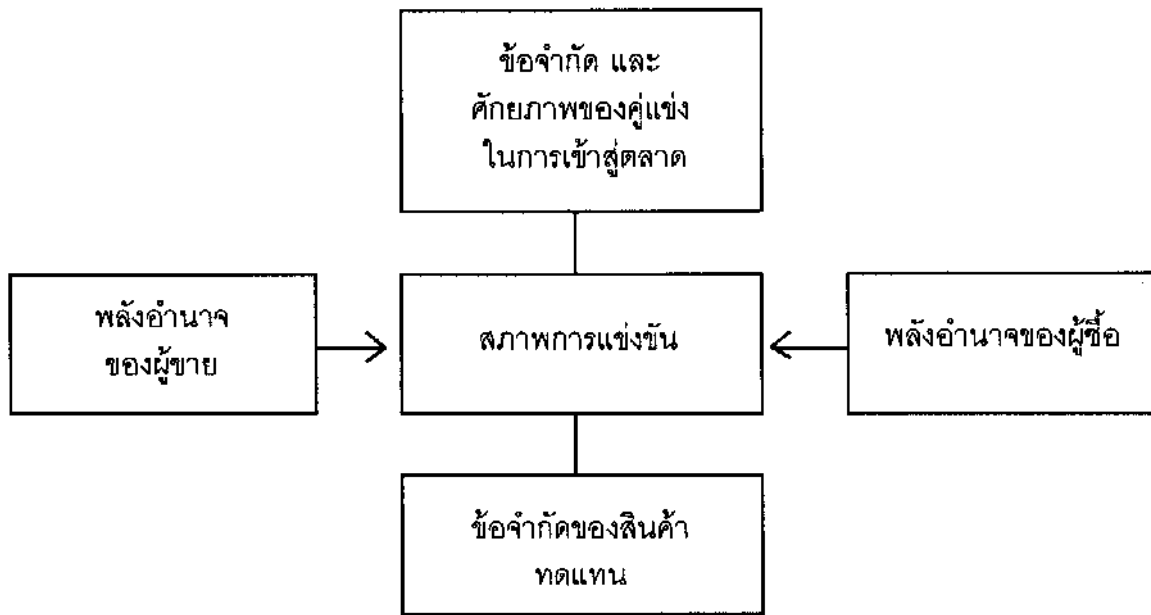
ภาพที่ 1 แสดงกระบวนการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ (Certo and Peter, 1990: 10)



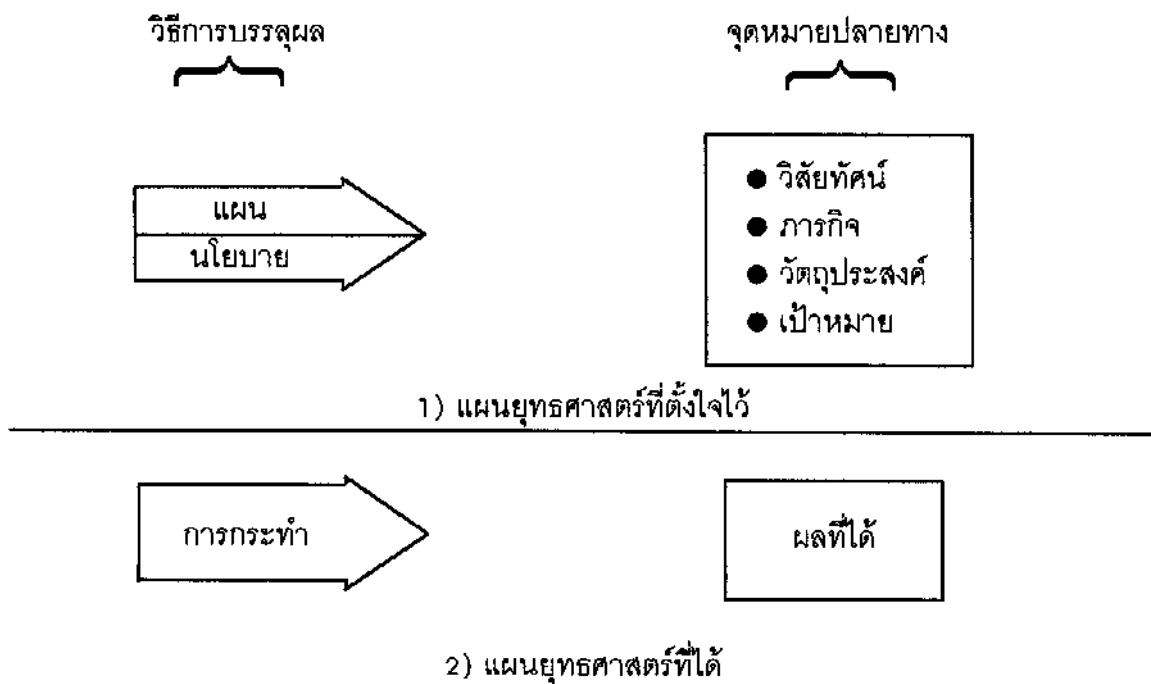
ภาพที่ 2 แสดงสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์การ (Pearce and Robinson, 1991: 77)



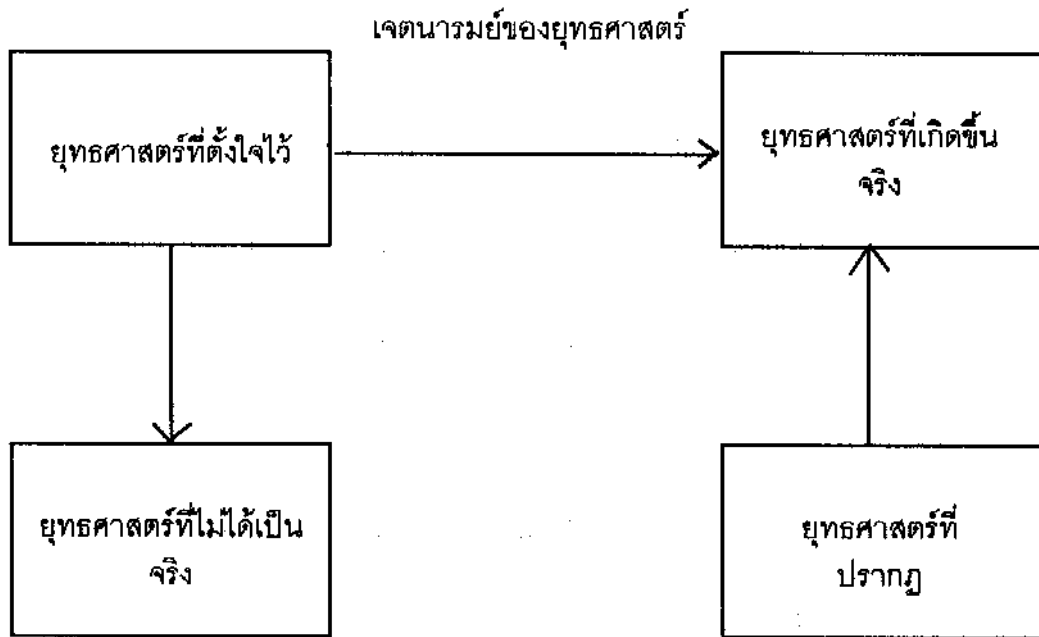
ภาพที่ 3 แสดงบทบาทของสิ่งแวดล้อมในการแข่งขัน (พลังทั้งห้า)
 (Hill and Jones, 1995: 79 ดัดแปลงจาก Porter, 1980)



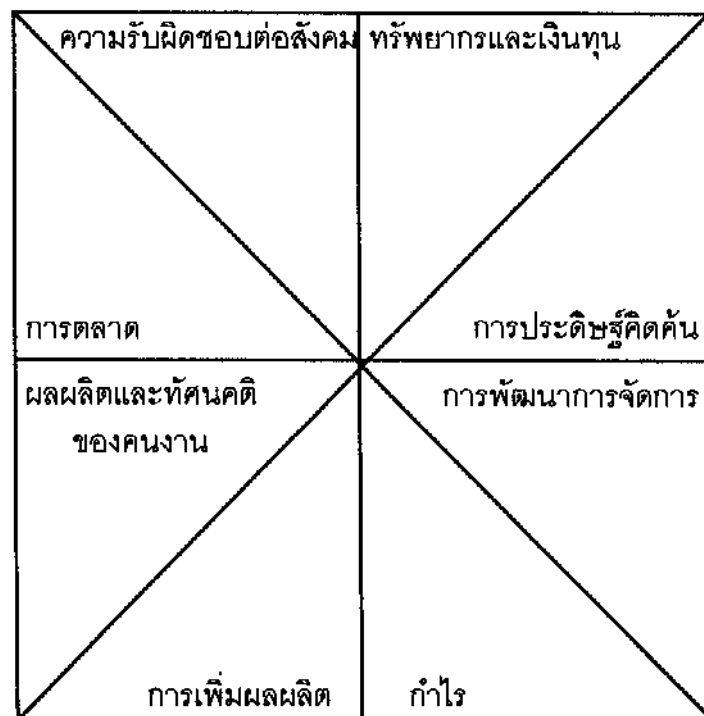
ภาพที่ 4 แสดงว่ายุทธศาสตร์ต้องประกอบด้วยหลักสำคัญคือจุดหมายปลายทางและวิธีการบรรลุผล (Miller and Dress, 1996: 5)



ภาพที่ 5 แสดงว่ายุทธศาสตร์ที่เกิดขึ้นจริงมักจะแตกต่างจากที่เคยตั้งใจไว้เริ่มแรก
(Miller and Dress, 1996: 24)



ภาพที่ 6 แสดงแปดมิติของวัตถุประสงค์เชิงยุทธศาสตร์
(Miller and Dress, 1996: 12
ดัดแปลงจาก Drucker, 1982)



บรรณานุกรม

- Certo, Samuel C., and Peter, J. Paul. *Strategic Management: A Focus on Process.*, New York: McGraw-Hill, 1990.
- Hill, Charles W.L. and Jones, Gareth R. *Strategic Management: An Integrated Approach.* 3rd ed. Boston: Houghton Mifflin, 1995.
- Hunger, J. David and Wheelen, Thomas L. *Strategic Management.* 5th ed. Reading: Addison-Wesley, 1996.
- Miller, Alex and Dress, Gregory G. *Strategic Management.* 2 nd ed. New York: McGraw-Hill, 1996.
- Pearce, John A. II and Robinson, Richard B. Jr. *Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy.* 4th ed. Homewood: Irwin, 1991.
- Pearce, John A. II and Robinson, Richard B. Jr. *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control.* 4th ed, Homewood: Irwin, 1991.
- Sharplin, Arthur, *Strategic Management.* New York: McGraw-Hill, 1985.
- ชัยยุทธ ชีโนกุล. *การจัดการเชิงยุทธศาสตร์ ตอนการวางแผนยุทธศาสตร์* กรุงเทพมหานคร: ต้นไม้การพิมพ์, 2537.