

หนังสือชุด “หัวใจในการบริหารธุรกิจ” ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด

กลยุทธ์ : การสร้างและการนำไปปฏิบัติ

บทนำ

หนังสือเล่มนี้ เป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ และการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ กลยุทธ์ที่ดี หากนำไปปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ย่อมเป็นหลักประกันความสำเร็จขององค์กรได้อย่างดีที่สุด และเป็นสัญลักษณ์ของการบริหารจัดการที่ดีอีกด้วย การกำหนดกลยุทธ์เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับ “การทำสิ่งที่ถูกต้อง (Doing the right thing)” ผ่านกิจกรรมต่าง ๆ ที่มีความแตกต่างกันอย่างหลากหลาย ทั้งผู้บริหารระดับสูง และผู้จัดการในระดับรองลงมาจำเป็นต้องใส่ใจในเรื่องการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เนื่องจากกลยุทธ์แม้จะยอดเยี่ยมเพียงใดก็ไร้คุณค่าไปทันที หากบุคลากรไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างเหมาะสม

ความหมายของกลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategy) มีรากศัพท์มาจากภาษากรีก Strategos โดยความหมายดั้งเดิมเป็นภาษาทางทหารที่ใช้อธิบายถึงยุทธวิธีของแม่ทัพในการจัดทัพ และเคลื่อนย้ายกำลังพลเพื่อต่อสู้กับกองทัพของข้าศึก Carl von Clausewitz นักทฤษฎีด้านยุทธการแห่งศตวรรษที่ 19 ได้อธิบายถึงกลยุทธ์ไว้ว่า กลยุทธ์เป็น “กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนการศึกสงคราม และการกำหนดรูปแบบการต่อสู้ในแต่ละสมรภูมิ ซึ่งจะต้องตัดสินใจว่าจะเข้ายึดสมรภูมิแต่ละแห่งด้วยวิธีใด”

Edward Mead Earle อธิบายกลยุทธ์ไว้ว่าเป็น “ศิลปะในการควบคุมและใช้ประโยชน์ทรัพยากรของชาติหรืออาณานิคมต่าง ๆ รวมถึงกองทัพเพื่อสร้างและเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากกระบวนการแปรสภาพของทรัพยากรเหล่านั้นอย่างยั่งยืน”

Kenneth Andrews ได้นิยามกลยุทธ์ว่า “เป็นสิ่งที่ธุรกิจสามารถสร้างขึ้นได้ และเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นต่อธุรกิจ”

Michael Porthe ให้คำจำกัดความกลยุทธ์ว่าเป็น “หลักการพื้นฐานทั่วไปในการแข่งขันของธุรกิจ” จากที่กล่าวมา “กลยุทธ์” (Strategy) จึงเป็นแผนการที่มุ่งสร้างองค์การให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งจากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ กลยุทธ์เป็นเรื่องของความเข้าใจในสิ่งที่ท่านจะทำในสิ่งที่ท่านต้องการจะเป็นและที่สำคัญที่สุด กลยุทธ์เป็นเรื่องของการมุ่งเน้นไปที่แผนการในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ นอกจากนั้น กลยุทธ์ยังรวมไปถึง “สิ่งที่คุณจะไม่ทำ” ด้วยเช่นกัน กล่าวคือ กลยุทธ์จะเป็นตัวที่แสดงขอบเขตของวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งขององค์กร กลยุทธ์ที่ดีที่มีการนำไปปฏิบัติได้อย่างเชี่ยวชาญนั้น จะต้องมีการกำหนดเป้าหมายและทิศทาง ซึ่งผู้จัดการและพนักงานในทุกระดับสามารถรับรู้และเข้าใจได้ ทั้งนี้ ก็เพื่อที่จะแปลงเป้าหมายและทิศทางดังกล่าวนี้ไปสู่การลงมือปฏิบัติ เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่องค์กรต้องการนั่นเอง องค์กรใดมีกลยุทธ์ที่คลุมเครือ ปราศจากความชัดเจน จะเป็นเสมือนเรือที่ไร้หางเสือ เมื่อถูกคลื่นกระแทกก็จะเบนห่างออกจากทิศทางและเป้าหมาย และจะไม่สามารถบรรลุถึงเส้นชัยได้เลย

บทที่ 1 การวิเคราะห์ SWOT ค้นหาภาวะคุกคามและโอกาสจากภายนอก

กลยุทธ์นั้นจะต้องเริ่มต้นด้วยเป้าหมาย ซึ่งเป็นผลมาจากพันธกิจ (Mission) ขององค์กร

/แต่ภายใต้วัตถุประสงค์ ...

แต่ภายใต้วัตถุประสงค์ในการปฏิบัติแล้ว เป้าหมายย่อมไม่สามารถกำหนดขึ้นมาอย่างโดด ๆ ได้ แต่จำเป็นต้องมีการสำรวจข้อมูลของสภาพแวดล้อมภายนอก และสมรรถนะหลักขององค์กร เพื่อนำมาประกอบการวิเคราะห์ร่วมกันอีกหลาย ๆ รอบ ซึ่งกระบวนการประเมินสภาพทั้งภายนอกและภายใน ได้ทำให้เกิดทางเลือกของกลยุทธ์หลาย ๆ อย่าง ให้แก่องค์กร นักวางแผนกลยุทธ์เรียกกระบวนการดังกล่าวว่า การวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นการวิเคราะห์

จุดแข็ง (Strengths)

เป็นสมรรถนะที่ทำให้องค์กร หรือหน่วยงานธุรกิจสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์กรจะต้องใช้ประโยชน์สูงสุดจากสมรรถนะเหล่านี้

จุดอ่อน (Weaknesses)

เป็นลักษณะที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานขององค์กรหรือหน่วยธุรกิจ ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องค้นหาสิ่งที่เป็นจุดอ่อนให้พบ เพื่อหาโอกาสในการปรับปรุงแก้ไข

โอกาส (Opportunities)

เป็นทั้งแนวโน้ม พลังขับเคลื่อน เหตุการณ์ และแนวคิดต่าง ๆ ที่องค์กรหรือหน่วยธุรกิจสามารถนำมาใช้สนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กร

และภาวะคุกคาม (Threats) เป็นเหตุการณ์หรือแรงกดดันที่อาจเกิดขึ้นได้ ซึ่งอยู่นอกเหนืออำนาจการควบคุม องค์กรหรือหน่วยธุรกิจจำเป็นต้องวางแผนรับมือ หรือตัดสินใจดำเนินการอย่างหนึ่งอย่างใด เพื่อบรรเทาความรุนแรงที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กร

ศาสตราจารย์ ดร. Michael Porter ให้ความเห็นไว้ว่า “หัวใจของการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขัน อยู่ที่ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสภาพแวดล้อมขององค์กร” ซึ่งประกอบด้วย ลูกค้า คู่แข่ง คู่ค้า เทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ แนวโน้มของวิถีการทำงาน (Work Style) และวิถีชีวิต (Life Style) และในหลาย ๆ กรณีรวมเอาภาครัฐซึ่งเป็นผู้กำหนดกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เข้าไว้ด้วย ทั้งหมดนี้ส่งผลกระทบต่อศักยภาพในการทำกำไรขององค์กร

การค้นหาภาวะคุกคามและโอกาสจากภายนอกนั้น เป็นขั้นตอนหนึ่งของการเตรียมการก่อนการจัดทำแผนกลยุทธ์ องค์กรใหญ่ ๆ จะประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่อง และมักส่งบุคลากรด้านเทคนิคไปร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ รวมทั้งการเป็นสมาชิกวารสารทางวิชาการที่สำคัญ ๆ สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าทั้งปัจจุบันและอนาคต องค์กรเหล่านี้รับรู้ถึงภาวะคุกคามและโอกาสที่เกิดขึ้นในโลกที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กรได้อย่างรวดเร็ว

บทที่ 2 การวิเคราะห์ SWOT ค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนจากภายใน

เมื่อได้ประเมินสภาพแวดล้อม เพื่อค้นหาภาวะคุกคามและโอกาส (จากบทที่ 1) เรียบร้อยแล้ว นักวางแผนกลยุทธ์จำเป็นต้องศึกษาและประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรด้วย โดยในบทนี้จะกล่าวถึงเพียง 3 ประเด็น ได้แก่ สมรรถนะหลักและกระบวนการขององค์กร (Core Competencies & Processes) สถานะทางการเงิน (Financial Condition) และการบริหารจัดการและวัฒนธรรมขององค์กร (Management & Culture) รวมทั้งวิธีการและขั้นตอนในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กร

/สมรรถนะหลัก ...

สมรรถนะหลักเป็นฐานรากที่สำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ใหม่หรือปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์กร สมรรถนะหลัก (Core Competency) หรือความสามารถหลัก หมายถึง ทักษะ หรือความชำนาญเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อการสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมให้แก่องค์กร

แนวทางหนึ่ง ที่ใช้ประเมินความสัมพันธ์ระหว่างพลังของสมรรถนะหลัก (Core Competencies) และกระบวนการหลัก (Core Processes) ขององค์กรก็คือ การเทียบเคียง (Benchmarking) กับคู่แข่งที่มีมาตรฐาน และเป็นผู้นำในตลาด โดยพิจารณาที่เนื้องานเพื่อแสวงหาการปฏิบัติงานที่ดีที่สุด (Best Practice) และมุ่งค้นหาโอกาสในการปรับปรุงกระบวนการปฏิบัติงาน

บทที่ 3 ประเภทของกลยุทธ์ กลยุทธ์ที่เหมาะสมกับธุรกิจของคุณ

องค์กรที่แสวงหากำไร มีเป้าหมายเดียวกันคือ กำไรสุทธิ องค์กรจึงต้องกำหนดกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ เพื่อให้้องค์กรสามารถรักษาสวนแบ่งตลาด และสร้างผลกำไรจากส่วนแบ่งตลาดในสมรภูมิการแข่งขันนั้น ๆ ให้ได้

ในบทนี้จะอธิบายกลยุทธ์พื้นฐาน 4 แบบ ได้แก่

1. กลยุทธ์ผู้นำต้นทุนต่ำ (Low – Cost Leadership) เหมาะกับอุตสาหกรรมการผลิต และบริการประเภทสินค้าอุปโภค บริโภคทั่วไป
2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการ (Differentiation Strategy) ทำให้ผลิตภัณฑ์และบริการมีเอกลักษณ์ในเชิงคุณภาพแตกต่างจากคู่แข่ง
3. และกลยุทธ์ลูกค้าสัมพันธ์ (Customer relationship strategy) จะประสบความสำเร็จได้ต้องสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป็นผู้ประเมินว่ามีคุณค่า อาทิเช่น สินค้าที่อำนวยความสะดวกสบายต่อการดำรงชีวิต และการทำงาน ทำให้ชีวิตง่ายขึ้น เป็นผลประโยชน์ที่ต่อเนื่อง เป็นบริการส่วนบุคคล หรือช่วยแก้ไขปัญหาของลูกค้าโดยเฉพาะ
4. และกลยุทธ์ผลกระทบจากเครือข่าย (Network Effect – Strategy) เป็นปรากฏการณ์ที่คุณค่าของผลิตภัณฑ์และบริการมีมากกว่ามูลค่าหรือราคาที่ขายไป ไม่ว่าคุณจะใช้กลยุทธ์ใดก็ตาม จำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้อง และเหมาะสมกับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายในตลาดด้วย

บทที่ 4 การขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ กลไกสู่ความสำเร็จ

แนวทางการปฏิบัติเพื่อเข้าสู่ตลาด และกลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดด้วยการเป็นหุ้นส่วนในกิจการร่วมค่านั้น จะต้องอยู่ภายใต้สมมติฐานที่ว่า บริษัทจะต้องมีสินค้าเฉพาะที่ต้องการให้หุ้นส่วนร่วมลงทุนและรับความเสี่ยงร่วมกัน การเคลื่อนที่เชิงกลยุทธ์จะต้องคำนึงถึงความสามารถในการประยุกต์ใช้กลยุทธ์นั้น ๆ ด้วยวิธีการขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์ที่มีศักยภาพ ดังนี้

1. การยึดหัวหาดการตลาด (Market Beachhead) ถึงแม้จะเป็นตลาดระดับล่าง หรือตลาดที่มีส่วนต่างของกำไรต่ำก็ตาม ย่อมสามารถนำคุณเข้าสู่ตลาดได้ จากนั้นจึงค่อย ๆ ขยายเข้าสู่ส่วนแบ่งตลาดที่จะสร้างผลกำไร และดึงดูดใจมากกว่า

/2. กลยุทธ์ยูโด ...

2. กลยุทธ์ยูโด (Judo Strategy) จากสนามแนวคิดของ David Yoffie และ Mary Kwak มีหลักการ 3 ประการ ได้แก่ การเคลื่อนไหว การสร้างสมดุล และการถ่วงน้ำหนัก หลักการแต่ละข้อมีประโยชน์เมื่อต้องแข่งขันกับบริษัทที่แข็งแกร่งและยิ่งใหญ่

3. การสร้างความแตกต่างของสินค้า (Product Differentiation) ที่ประสบผลสำเร็จ ต้องเป็นคุณค่าในมุมมองของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย สำหรับการรักษาดำรงตำแหน่งในอนาคตองค์การจะต้องจัดลิขสิทธิ์และขึ้นทะเบียนสิทธิบัตร ซึ่งจะทำให้การลอกเลียนแบบทำได้ยาก

4. การเข้าซื้อกิจการ (Acquisition) และกิจกรรมร่วมลงทุน (Joint ventures) ช่วยในการขับเคลื่อนเชิงกลยุทธ์เข้าสู่ตลาด หรือขยายส่วนแบ่งตลาดได้ แต่พึงระวังความล้มเหลวและผลลัพธ์ที่ไม่เป็นไปตามความคาดหวังไว้ด้วย

บทที่ 5 จากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ ค้นหาแนวทางที่สอดคล้องและเหมาะสม

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นมาตรการที่เป็นรูปธรรมในการแปลงเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ ไปสู่การปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่ตั้งใจไว้ ซึ่งจำเป็นต้องได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายบริหารทุกระดับอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จ จะต้องมีความสอดคล้องกับโครงสร้าง และกิจกรรมสนับสนุนที่เป็นไปในทิศทางเดียวกันและเสริมแรงซึ่งกันและกัน

การปรับความสอดคล้องและเหมาะสมเป็นสภาวะที่โครงสร้างองค์การ ระบบสนับสนุนต่าง ๆ กระบวนการภายใน ทักษะของบุคลากร ทรัพยากรองค์การ และสิ่งเสริมแรงต่าง ๆ ช่วยสนับสนุนและส่งเสริมให้องค์การบรรลุตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ได้

องค์การจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีทักษะ เจตคติ และทรัพยากรต่าง ๆ ที่ตอบสนองต่อการดำเนินกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การดำเนินการกิจกรรมต่าง ๆ อาทิเช่น การกำหนดราคา การกระจายสินค้า การผลิตตามคำสั่งซื้อ และกิจกรรมอื่น ๆ ควรสอดคล้องและตอบสนองต่อกลยุทธ์

บทที่ 6 แผนปฏิบัติการ พิมพ์เขียวในการแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

การจัดทำแผนปฏิบัติการ เริ่มจากการกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ และระบุขั้นตอนทั้งหมดที่จำเป็นต่อการดำเนินโครงการให้บรรลุผล การวางแผนปฏิบัติการต้องเริ่มจากระดับบนสุดตั้งแต่เป้าหมายขององค์การ และลดหลั่นลงไปสู่หน่วยงานและฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การโดยกำหนดขั้นตอนปฏิบัติการที่สามารถวัดผลได้ ทั้งนี้ หน่วยงานและฝ่ายต่าง ๆ จะต้องร่วมมือกันดำเนินงานเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายสูงสุดขององค์การ โดยใช้พันธกิจ (Mission) และเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์การ (Strategic Goal) เป็นจุดเริ่มต้นในการกำหนดเป้าหมายระดับองค์การ (Corporate Goal) และหน่วยงาน (Unit Goal) เมื่อกำหนดเป้าหมายระดับองค์การแล้ว หน่วยงานนั้น ๆ จะต้องกำหนดวิธีการวัดผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายเหล่านั้น ตัววัดผลการปฏิบัติงานจะต้องมีเกณฑ์ที่ชัดเจน สามารถวัดผลได้ และสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จได้ แนวทางที่ดีที่สุดเพื่อบรรลุตามเป้าหมายก็คือ การดำเนินการตามขั้นตอนปฏิบัติการ โดยกำหนดผู้ปฏิบัติงาน ภาระงาน และระยะเวลาดำเนินงาน ซึ่งในแต่ละขั้นตอนของการปฏิบัติการ จำเป็นต้องมี “เจ้าภาพ” (Owner) ที่รับผิดชอบงานโดยตรง และเจ้าภาพจะต้องมีทรัพยากรที่จำเป็นต่อการดำเนินโครงการให้ลุล่วง อันได้แก่ เวลา งบประมาณ บุคลากร และการฝึกอบรม เป็นต้น

บทที่ 7 จะอยู่ในแนวทางที่ต้องการได้อย่างไร การรับรู้และตอบสนองต่อการเบี่ยงเบนจากแผน ความล้มเหลวของกลยุทธ์ มักเป็นผลมาจากการนำไปปฏิบัติที่ขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งสามารถรับรู้ความไม่สอดคล้องระหว่างการดำเนินงานจริงและแผนปฏิบัติการด้วยกลไกต่อไปนี้ คือ การวัดผลการปฏิบัติงาน รายงานการทบทวนความก้าวหน้าตามช่วงเวลา รายงานเหตุการณ์ประจำวัน และการสังเกตการณ์โดยตรง ซึ่งรายงานการทบทวนความก้าวหน้ารายสัปดาห์ หรือรายเดือน เป็นกลไกที่ดีที่สุดอย่างหนึ่งในการติดตามและค้นหาปัญหาของการดำเนินงาน ก่อนที่ปัญหาเหล่านั้นจะกลายเป็นอุปสรรคที่ขัดขวางความสำเร็จอย่างแท้จริง

มูลเหตุทั่วไปที่ทำให้การดำเนินกลยุทธ์ล้มเหลว ได้แก่ การขยายแผนปฏิบัติการ การตัดทอนแผนปฏิบัติการ การขาดแคลนทรัพยากร การไม่ประสานกันของจุดเชื่อมต่อของความร่วมมือ และการต่อต้านของพนักงานเมื่อตกอยู่ในฐานะผู้สูญเสียภายใต้กลยุทธ์ใหม่ขององค์การ แผนปฏิบัติการทุกแผนมีปัจจัยเสี่ยงซึ่งไม่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าได้ ดังนั้น จึงควรจัดทำแผนสำรอง หรือแผนรองรับเหตุวิกฤติเพื่อรับมือกับปัจจัยเสี่ยงแต่ละด้าน และควรกำหนดเจ้าภาพเพื่อรับผิดชอบในการบริหารปัจจัยเสี่ยงแต่ละด้านไว้ด้วย

บทที่ 8 ประเด็นด้านบุคลากรในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ สรรหาผู้ที่เหมาะสมให้กับทีมงาน เป็นการสรรหาบุคลากรที่เหมาะสม เข้าร่วมทีมในการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ บุคลากรเหล่านี้ควรมีทักษะในวิทยาการที่เป็นที่ยอมรับ เพราะจะสามารถเข้าถึงทรัพยากรที่สำคัญ ๆ และจำเป็นต่อการดำเนินโครงการและเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งพนักงานสามารถขอความช่วยเหลือและขอคำแนะนำจากผู้นำเหล่านี้ได้ เมื่อเผชิญกับปัญหาหรืออุปสรรค โดยควรหลีกเลี่ยงการรับผู้นำที่มีอัตราสูง ไม่ค่อยมีเวลา และไม่กระตือรือร้น รวมทั้งพวกที่ชอบสร้างปัญหาเข้ามาเป็นสมาชิกของทีมงาน การดำเนินกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ จะต้องมีการสร้างที่สนับสนุนต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย แผนงานหรือโครงการนำร่อง การฝึกอบรม และระบบการให้รางวัลตอบแทน และเมื่อดำเนินการสำเร็จในแต่ละขั้นตอนควรฉลองชัยชนะ เพราะจะช่วยรักษาความต่อเนื่องความร่วมมือ รวมทั้งขวัญและกำลังใจได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ควรสื่อสารอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ ย้ำให้พนักงานเข้าใจข้อดีและความสำคัญของกลยุทธ์ ผลประโยชน์ตอบแทนที่พนักงานและบริษัทจะได้รับ รวมทั้งบทบาทของพนักงานที่บริษัทคาดหวังในการดำเนินกลยุทธ์นั้น ๆ และที่สำคัญควรเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอยู่เสมอ

บทที่ 9 การกำหนดกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ไม่สิ้นสุด สร้างอนาคตจากปัจจุบัน แม้กลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด ก็ไม่สามารถจะยืนยงคงกระพันอยู่ได้ สภาพแวดล้อมภายนอกหลายอย่างเมื่อเปลี่ยนแปลงไป ก็จะส่งผลให้กลยุทธ์ปัจจุบันขององค์การขาดประสิทธิภาพ และไม่สามารถทำกำไรได้อีกต่อไป เหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นกับผู้ประกอบการในทุกธุรกิจ การวิเคราะห์ทางการเงิน การประเมินผลแบบสมดุล Balanced Scorecard และการวิเคราะห์ทางการตลาด สามารถใช้ประเมินว่าองค์การมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมและมีการนำไปปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่ อัตราความสามารถในการทำกำไร โดยเฉพาะอัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้อถือหุ้น และอัตราการทำกำไร เป็นตัวชี้วัดด้านประสิทธิภาพที่สำคัญของกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ อัตราความสามารถในการทำกำไร มีจุดด้อยที่เป็นการมองแบบย้อนหลัง จึงไม่สามารถใช้วัดความพึงพอใจของลูกค้าและการเรียนรู้ขององค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยที่สามารถสร้างผลกำไรในระยะยาวให้แก่องค์การได้

/การประเมินผล ...

การประเมินผลแบบสมดุลด้วย Balanced Scorecard เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรใน 4 มิติ ได้แก่ มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) มุมมองด้านนวัตกรรมและการเรียนรู้ (Innovation and Learning Perspective) รวมถึงมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) การวิเคราะห์ทางการตลาด ช่วยตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโดยเน้นในด้านการขยายฐานลูกค้า ความสามารถในการทำกำไรจากลูกค้า การรักษาลูกค้าไว้ ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่ประสบความสำเร็จในตลาดและส่วนแบ่งตลาด

สรุปโดย : ชรัญญา ประสิทธินาวา
กลุ่มงานนโยบายและยุทธศาสตร์