

การศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็ก The Investigation of Strategic Management Styles in Small Enterprises

สักรินทร์ อยู่ม่วง^{1*} และ อัครรัตน์ พูลกระจ่าง²

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็ก และเพื่อศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็ก การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ศึกษา คือ ผู้บริหารระดับผู้จัดการของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ ในสถานประกอบการขนาดเล็ก เขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล จำนวน 280 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้สูตรของ Taro Yamane เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม 2 ตอน ตอนที่ 1 ด้านบริการเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็ก ประกอบด้วย ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ด้านกำหนดกลยุทธ์ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ และด้านการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ตอนที่ 2 การบริหารจัดการองค์กรสำหรับสถานประกอบการขนาดเล็ก ประกอบด้วย ด้านการวางแผน ด้านการจัดการโครงสร้างองค์กร ด้านการนำ และด้านการควบคุม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ตามความคิดเห็นผู้บริหารที่มีต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็กในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ระดับมากที่สุด ด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ ด้านการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ระดับมาก และด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ อยู่ในระดับปานกลาง การบริหารจัดการองค์กรสำหรับสถานประกอบการขนาดเล็ก ในภาพรวม ผลการวิจัยพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับดังนี้ ด้านการจัดโครงสร้างองค์กรมากที่สุด รองลงมา ด้านการนำ ด้านการวางแผน และด้านการควบคุม ส่วนรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็ก ประกอบด้วย องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนในการปฏิบัติ การบริหารตามรูปแบบ POLC และแนวทางปฏิบัติ

คำสำคัญ: รูปการบริหารเชิงกลยุทธ์ สถานประกอบการขนาดเล็ก

¹ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ภาควิชาสังคมศาสตร์ คณะศิลปศาสตร์ประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ เขตบางซื่อ กรุงเทพฯ 10800

² ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สาขาครุศาสตร์ศรีนครินทร์ คณะครุศาสตร์อุตสาหกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ต.คลองหก อ.ธัญบุรี จ.ปทุมธานี 12110

Abstract

This research study aims at investigating the components of strategic management for small enterprises and the strategic management styles in small enterprises. Descriptive research methodology was employed, and the participants of the study were 280 managerial-level executives in small enterprises from the furniture industry in Bangkok and the peripheral areas. The participants were selected based on Taro Yamane's simple random sampling formula. Data were collected by using a questionnaire consisting of two sections. The first section focused on strategic management in small enterprises, which consisted of strategic analysis, determining strategies, strategy implementation, and strategic controls. The second section in the questionnaire focused on organizational management in small enterprises in terms of planning, organizational structure management, leadership, and control. The data were analyzed by using mean deviation and standards.

It was found that the executives in the study strongly agreed with the components of strategic management. In general they strongly agreed with the items related to strategic management in small enterprises. In terms of individual aspects of small enterprise strategic management, the participants agreed with the determining strategies the most. They also strongly agreed with the items on strategic management and strategic controls, and with strategy implementation. Similarly, the participants strongly agreed with all aspects of organizational management in small enterprises. They agreed with organizational structure management the most, followed by leadership, planning, and control. The strategic management styles in small enterprises comprise strategic management components, steps in implementation, POLC-based management, and implementation.

Keywords: Strategic management styles, Small enterprises

บทนำ

ในทศวรรษที่ผ่านมา การแข่งขันทางธุรกิจต่างๆ ได้มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงไม่ว่าจะเป็นธุรกิจเกษตรกรรม อุตสาหกรรมยานยนต์ รวมไปถึงธุรกิจการก่อสร้างก็ได้รับผลกระทบนี้เช่นเดียวกัน และด้วยขอบเขตที่แผ่กว้างอันเป็นผลจากการขยายตัวของโลกาภิวัตน์ (Globalization) การเปิดเสรี และการรวมทางเศรษฐกิจในภูมิภาคต่างๆ องค์กรประกอบแห่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้เป็นผลเนื่องมาจากพัฒนาการของเทคโนโลยีการสื่อสารโดยเฉพาะเทคโนโลยีสารสนเทศ ซึ่งส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานในองค์กร การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการแข่งขันของธุรกิจซึ่งจะทวีความรุนแรงและด้วยอัตราเร่งสูงมาก จะสร้างแรงกดดันต่อการปรับตัวของธุรกิจ ซึ่งไม่สามารถแยกแยะว่าเป็นธุรกิจในประเทศหรือธุรกิจต่างประเทศและไม่แตกต่างกันว่าจะเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ กลาง หรือเล็ก องค์กรทั้งภาครัฐและภาคเอกชนจึงมีความจำเป็นอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้หากต้องการอยู่รอดในการเผชิญกับการท้าทายของศตวรรษใหม่ ด้วยการเร่งสร้างศักยภาพในการแข่งขัน (Competitiveness) องค์กรประกอบที่สำคัญที่ช่วยเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันคือ แนวทางในการบริหารจัดการ

อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม นับว่าเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาประเทศ และได้รับความสนใจจากรัฐบาลในปัจจุบัน โดยออกพระราชบัญญัติส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในปี 2543 ทั้งการเร่งรัดการดำเนินการอย่างเร่งด่วนตามแผนปรับโครงสร้างอุตสาหกรรม

ซึ่งประกอบด้วยโครงการพัฒนาผู้ประกอบการอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม [1] เพื่อให้มีความชำนาญเฉพาะด้าน มีความยืดหยุ่นคล่องตัวในการบริหารจัดการ สามารถดำเนินการด้วยเงินทุนไม่สูงจึงกลายเป็นตัวจักรขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศและช่วยเกื้อหนุนให้อุตสาหกรรมที่มีขนาดใหญ่กว่าอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแหล่งผลิตวัตถุดิบและสินค้าชั้นกลางที่สนับสนุนกิจการขนาดใหญ่และยังเป็นแหล่งผลิตสินค้าเพื่อทดแทนการนำเข้าเพื่อการบริโภคในประเทศและเพื่อการส่งออกนำรายได้เข้าประเทศ เป็นแหล่งเริ่มต้นของการพัฒนาทักษะฝีมือแรงงาน ตลอดจนเป็นจุดเริ่มต้นของการลงทุนประกอบการที่จะขยายตัวเติบโตเป็นกิจการขนาดใหญ่ในอนาคต [2]

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นจุดบรรจบของความรู้สาขาต่างๆ ในวิชาการบริหารกับพลังแห่งข้อมูลข่าวสารเพื่อกำหนดขึ้นเป็นนโยบายที่หนักแน่น มั่นยำ เป็นระบบการบริหารที่มีวิวัฒนาการมาจากระบบธุรกิจ ซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้กับองค์กรไม่ว่าใหญ่หรือเล็ก รัฐหรือเอกชน และจำเป็นต่อการบรรลุผลสำเร็จขององค์กรด้วย ดังนั้นการบริหารที่ดีและต้องการประสบความสำเร็จในอนาคตจะต้องเริ่มต้นด้วยการศึกษาการบริหารเชิงกลยุทธ์เพราะโลกแห่งการบริหารมีความสลับซับซ้อน และมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ซึ่งจะต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ถ้าบริหารขาดความชำนาญในการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ จะทำให้ไม่สามารถพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายได้ ผู้บริหารในระดับองค์กรต่างๆ จึงต้องให้ความสำคัญ

เกี่ยวกับความรับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์ และกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ที่มีรูปแบบ [3] การบริหารกลยุทธ์เป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารระดับสูง โดยผู้บริหารจะต้องวางแผนกลยุทธ์ที่ชาญฉลาด กำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างจากที่อื่น แต่เป็นความแตกต่างเชิงสร้างสรรค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางให้องค์กรปฏิบัติงานได้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการได้ ถ้าปราศจากกลยุทธ์ องค์กรจะไม่มีแนวทางที่ชัดเจนในการดำเนินงาน ไม่มีแผนที่จะปฏิบัติให้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป [4]

ดังนั้น การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) จึงถือได้ว่าเป็นกลไกสำคัญที่จะตอบสนองต่อทิศทางดังกล่าว การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้น ถือได้ว่าเป็นแนวทางการบริหารที่ยืดหยุ่นในการเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงเป็นการบริหารที่ป้องกันปัญหา (Preventive) ด้วยระบบความคิดที่มองไปสู่นาคต (Proactive) และมีความคล่องตัวในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ตลอดจนเป็นแนวทางที่ครบวงจร ด้วยเหตุผลดังกล่าวในขั้นต้น ผู้วิจัยจึงมีแนวคิดในการศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็ก เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดเล็ก (Small and Medium Enterprises-SMEs) โดยมีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็ก และเพื่อศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็ก ให้มีความเข้มแข็งในด้านการแข่งขัน และการประเมินผลงานที่เน้นการพัฒนาสมรรถนะในการทำงานให้สอดคล้องกับ

ผลสัมฤทธิ์ของงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ และนอกจากนี้ยังเป็นสร้างอัตลักษณ์และจุดเด่นของสถานประกอบการให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีได้ต่อไป

แนวความคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์ (strategy) ตามแนวคิดของเกรียงศักดิ์ (2546 : 2-3) หมายถึง วิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบคอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ กลยุทธ์มีความหมายเหมือนคำว่ายุทธศาสตร์ เดิมใช้ในความหมายที่เกี่ยวข้องกับการรบ ต่อมาการวางแผนยุทธศาสตร์ได้นำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารธุรกิจ เรามักนิยมใช้คำว่ากลยุทธ์มากกว่าคำว่ายุทธศาสตร์ โดยให้ความหมายว่าวิธีพลิกแพลงโดยอาศัยความรู้ความชำนาญเพื่อให้ได้เปรียบคู่แข่งหรือเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ และเมื่อมีการนำกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารธุรกิจ เราจึงเรียกว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ สุพานี (2546: 12) กล่าวว่า การบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) หมายถึง กระบวนการบริหารองค์การที่เน้นการมองระยะยาว โดยจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องของการวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและประเมินผลในเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับแนวคิดที่สำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์ Kennedy and Carol (อ้างถึงใน สมพงษ์, 2547: 38-40) ได้สรุปแนวคิด

ของนักทฤษฎีและการปฏิบัติเรื่องการวางแผนกลยุทธ์ไว้ว่าการตัดสินใจในเชิงยุทธศาสตร์นั้นจะต้องทำอยู่ภายใต้กรอบของการปฏิบัติที่เป็นจริงได้ เพราะจะต้องคำนึงถึงทรัพยากรที่จำกัด ซึ่งหมายถึง การตัดสินใจนั้นจะต้องมีความยืดหยุ่นขึ้นอยู่กับความเป็นไปได้ เป้าหมายที่แท้จริงคือการจัดรูปแบบการจัดสรรปันส่วนของทรัพยากร (resource allocation pattern) ให้เหมาะสม เพื่อที่จะตอบสนองความต้องการขององค์การได้อย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับสมชาย (2546: 20) นักวิชาการผู้ที่มีความเชี่ยวชาญทางด้านการบริหารเชิงกลยุทธ์ สรุปว่ากระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (strategic direction) และลักษณะสำคัญของการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (strategic direction) มีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นจะต้องสัมพันธ์กับขอบเขตของธุรกิจที่ทำ ตลอดจนทิศทางของธุรกิจ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นจะต้องเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจว่าจะทำธุรกิจอะไร จะขยายธุรกิจไปทางไหน จะขยายไปสู่สายผลิตภัณฑ์อย่างไร

2. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การที่จะดำเนินการธุรกิจที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่มีการวิเคราะห์ไว้ล่วงหน้า กล่าวคือ เป็นการวางแผนทิศทางธุรกิจโดยที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม อุตสาหกรรม และธุรกิจ โดยให้เล็งเห็นถึงโอกาสและภัยอันตรายไว้ล่วงหน้า

3. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้น หมายถึง การตัดสินใจดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของการเข้าใจ

และการประเมินจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การ ซึ่งการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นมีได้เป็นการตัดสินใจบนจินตนาการหรือเป็นการตัดสินใจในลักษณะของการสร้างภาพฝัน แต่เป็นการตัดสินใจที่คำนึงถึงข้อจำกัดที่มีอยู่ขององค์การไม่ว่าจะเป็นเรื่องของบุคลากร การเงิน เทคโนโลยี โครงสร้างองค์การ และอื่นๆ

4. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นจะเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการใช้ทรัพยากรในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากรมนุษย์ ทรัพยากรทางการเงิน หรือเทคโนโลยี ตลอดจนการตัดสินใจที่จะเลิกใช้หรือเปลี่ยนแปลงในด้านเกี่ยวกับทรัพยากร

5. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นจะต้องเป็นการตัดสินใจที่กระทบกับรายละเอียดในเรื่องของการปฏิบัติการ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นจะต้องมีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจเชิงปฏิบัติการ (operational decisions)

6. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นจะต้องมีความสัมพันธ์กับค่านิยมและการคาดหวังขององค์การ กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับทิศทางขององค์การ

7. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทิศทางระยะยาวของธุรกิจ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นมิใช่เป็นเพียงแค่การตัดสินใจวันต่อวัน แต่เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของการนำพาธุรกิจไปสู่ทิศทางที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งเราเรียกว่า ทิศทางกลยุทธ์ (strategic direction) ซึ่งถือว่าเป็นทิศทางระยะยาวของธุรกิจ

8. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นถือว่าเป็นลักษณะการตัดสินใจที่ค่อนข้างซับซ้อน ซึ่งเป็นเรื่องของ การตัดสินใจบนความไม่แน่นอนของอนาคต แม้ว่าจะได้มีการวิเคราะห์อนาคตไว้อย่างเรียบร้อยแล้วก็ตาม และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ถือว่ามีความซับซ้อน เพราะเป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงที่มีนัยสำคัญขององค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางที่กำหนดไว้ โดยการเปลี่ยนแปลงนั้นกระทบกับทรัพยากรในองค์กรตลอดจนค่านิยมขององค์กรด้วย

สรุป กลยุทธ์ (strategy) ก็คือวิธีการหรือแผนการที่คิดขึ้นอย่างรอบครอบ มีลักษณะเป็นขั้นเป็นตอน มีความยืดหยุ่นพลิกแพลงได้ตามสถานการณ์ มุ่งหมายเพื่อเอาชนะคู่แข่งชั้นหรือเพื่อหลบหลีกอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ส่วนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (strategic management) คือ กระบวนการบริหารองค์กรที่เน้นการมองระยะยาวโดยจะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องของการวางแผนกลยุทธ์ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผลในเชิงกลยุทธ์ ส่วนการกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุเพื่อสู่แผนที่กำหนดไว้ ซึ่งก็จะประกอบไปด้วย การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (strategic direction) ซึ่งเป็นการตัดสินใจที่สำคัญมากต่อธุรกิจ เพราะเป็นการกำหนดทิศทางและความมั่งคั่งและอนาคตของธุรกิจจะเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางของธุรกิจ การขยายธุรกิจไปทิศทางไหน การลดหรือการเลิกธุรกิจ ตลอดจนการวางกลยุทธ์ในการแข่งขัน การตัดสินใจจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ โดยที่มีการวิเคราะห์

การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ทางเศรษฐกิจ การเมือง สังคม อุตสาหกรรม และธุรกิจ โดยได้เล็งเห็นถึงโอกาส และภัยอันตรายไว้ล่วงหน้า และการประเมินจุดอ่อน จุดแข็งขององค์กร รวมถึงการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นจะเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับทิศทางระยะยาวของธุรกิจ การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์นั้นมีใช่เป็นเพียงแค่การตัดสินใจวันต่อวัน แต่เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของการนำพาธุรกิจไปสู่ทิศทางที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งเราเรียกว่าทิศทางกลยุทธ์ (strategic direction) ซึ่งถือว่าเป็นทิศทางระยะยาวของธุรกิจ

2. ความสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่ใช่หน้าที่หรืองานสิ่งเดียวที่มีขอบเขตจำกัดงานใดงานหนึ่งเฉพาะ ผู้บริหารเป็นผู้วางแผนเชิงกลยุทธ์จะต้องใช้ทักษะการบริหารในองค์การการบริหารเชิงกลยุทธ์จะต้องเกี่ยวข้องกับหลายหน้าที่ จะต้องประสานกับผู้เชี่ยวชาญและใช้ความพยายามของฝ่ายต่างๆ ในองค์การ ซึ่งศิริวรรณ และคนอื่นๆ (2542: 52-53) ได้อธิบายความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

1. การบริหารเชิงกลยุทธ์มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (strategic management is aimed toward achieving organization wide goals) ผู้บริหารที่มีประสิทธิผลจะต้องเข้าใจเป้าหมายขององค์กรว่าต้องการบรรลุความต้องการสูงสุด เพื่อให้เกิดความเข้าใจถึงความจำเป็นที่แตกต่างกันในแต่ละหน้าที่ ผู้บริหารจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ทั้งหมดขององค์กร (overall strategic management process)

2. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์การ (strategic management considers a broad range of stakeholders) ผู้ที่ได้ผลประโยชน์จากองค์การ (stakeholders) หมายถึง กลุ่มต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจและการกำหนดนโยบายขององค์การ เช่น ลูกค้า (customers) พนักงาน (employees) ชุมชนในท้องถิ่น (community) และผู้ถือหุ้น (stockholders) กลุ่มเหล่านี้จะมีความเกี่ยวข้องกับความสำเร็จขององค์การฝ่ายต่างๆ อาจจะมีจุดมุ่งหมายที่ขัดแย้งกัน

3. การบริหารเชิงกลยุทธ์นำมาซึ่งขอบเขตหลายช่วงเวลา (strategic management entails multiple time horizons) ผู้บริหารควรศึกษาความต้องการขององค์การในระยะยาวและระยะสั้นด้วย ดังนั้นการวางแผนการบริหารเชิงกลยุทธ์ต้องการการเปลี่ยนแปลงทิศทางโดยอาศัยความคิดทั้งระยะยาวและระยะสั้น ผู้บริหารของแต่ละหน้าที่มีแนวโน้มจะมุ่งที่ปัญหาในระยะสั้น และสร้างให้เกิดประโยชน์ให้ดีที่สุดทั้งปัจจุบันและอนาคต

4. การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล (strategic management is concerned with both efficiency and effectiveness) การใช้วิธีการ (means) ที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (goals) อย่างมีประสิทธิภาพ

สำหรับ สุพานี (2546: 13) กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นมีมากต่อองค์การในประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. จะช่วยให้ผู้บริหารตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเห็นโอกาสใหม่ๆ เห็นข้อจำกัดที่อาจเกิดขึ้นทำให้องค์การสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้ สามารถใช้ประโยชน์จากโอกาสต่างๆ ที่เปิดให้ และใช้จุดแข็งขององค์การให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2. ช่วยให้องค์การโดยส่วนรวมมีทิศทางในการดำเนินงานที่ชัดเจน เห็นถึงแนวทางที่สำคัญที่องค์การจะต้องปฏิบัติ ทำให้องค์การนั้นๆ แข็งแกร่ง ประสบความสำเร็จ และเติบโตต่อไปได้

3. ทำให้องค์การสามารถสร้างผลตอบแทนที่เหนือกว่าคู่แข่งขั้นได้ด้วยการสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) และรักษาข้อได้เปรียบนั้นไว้

4. ช่วยให้ผู้บริหารสามารถยกระดับผลการปฏิบัติงานขึ้นมาได้ คือ องค์การจะสามารถบรรลุประสิทธิภาพ (efficiency) คือ การมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่าและมีประสิทธิผล (effectiveness) คือ บริหารบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ ถ้าได้มีการบริหารกลยุทธ์ที่ถูกต้องเหมาะสมทั้งในช่วงของการกำหนดกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมผล

5. ช่วยให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะเชิงรุก คือ คาดการณ์เหตุการณ์ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นฝ่ายรุกมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายตั้งรับและป้องกันตัว (reactive and defensive) ทำให้องค์การสามารถปรับตัวได้ดีกว่า

สรุปได้ว่า ความสำคัญในการบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นมีประโยชน์มากต่อองค์การ ก็คือสามารถทำให้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางไว้ เพราะว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์จะกำหนด

ทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน ทำให้ลูกค้า ผู้ถือหุ้น ทราบถึงแนวทางหรือนโยบายการบริหารงาน และสามารถช่วยผู้บริหารยกระดับผลการปฏิบัติงาน ขึ้นมาได้คือ องค์กรจะสามารถบรรลุทั้งประสิทธิภาพ คือการมีต้นทุนในการดำเนินงานที่ต่ำกว่าและมี ประสิทธิภาพ คือบริหารงานบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้ได้และช่วยให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะ เชิงรุก (proactive) มากกว่าเชิงรับและป้องกันตัว (reactive and defensive) ซึ่งทำให้องค์กร ปรับตัวได้ดีกว่า

3. ประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ (benefits of strategic management)

การบริหารเชิงกลยุทธ์นั้นตามความคิด ของประยงค์ (2542: 10) สรุปว่า การบริหารเชิง กลยุทธ์จะเอื้อประโยชน์มากมายต่อองค์กร บางครั้งประโยชน์ที่ได้รับมิใช่เพียงผลกำไรจาก การดำเนินการเท่านั้น แต่เป็นสิ่งอื่นๆ ที่มีคุณค่า และก่อให้เกิดผลกำไรตามมาภายหลัง แม้ว่าในอดีตผลการวิจัยจะสรุปว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ ไม่อาจเพิ่มขีดความสามารถในการทำกำไรให้กับ กิจการได้ แต่ผลการวิจัยในปัจจุบันบอกให้ทราบว่า กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ได้ออกแบบให้ เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมจะสามารถทำกำไร ให้กับกิจการได้อย่างมาก และนอกเหนือจาก ผลประโยชน์ทางการเงินที่องค์กรได้รับแล้วยัง มีความได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้านต่างๆ ซึ่ง Fred (อ้างถึงใน สาโรจน์, 2546: 16) ซึ่งมีแนว ความคิดว่าประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ว่า จะทำให้้องค์กรเกิดความกระตือรือร้นในการ กระทำล่วงหน้ามากกว่าการตอบสนองในการ กำหนดอนาคตของตนเอง นั่นคือทำให้้องค์กร

ริเริ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมและมีการควบคุม ชะตากรรมของตนเอง และการสื่อสารเป็นกุญแจ ที่จะทำให้การบริหารเชิงกลยุทธ์ประสบผลสำเร็จ โดยผ่านความเกี่ยวข้องในกระบวนการ ผู้จัดการ และพนักงานได้ให้คำมั่นสัญญาที่จะให้การสนับสนุน ต่อองค์กร พนักงานทุกระดับขององค์กรได้รับ ข้อมูลทั้งหมด เราคาดหวังว่าส่วนของธุรกิจทุกส่วน จะบอกกล่าวแก่พนักงานทุกคนเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ ของธุรกิจทิศทางของธุรกิจความก้าวหน้าที่จะ บรรลุถึงวัตถุประสงค์ลูกค้า คู่แข่งและแผนผลิตภัณฑ์ ขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับศิริวรรณ และคน อื่นๆ (2542: 51) สรุปว่าประโยชน์จากการบริหาร เชิงกลยุทธ์ (benefits of strategic Management) มีดังนี้

1. ช่วยปรับปรุงการสื่อสารให้ดีขึ้น (improved communication)
2. มีผลผลิตมากขึ้น (greater productivity)
3. ช่วยทำความเข้าใจในการทำงาน (increased understanding)
4. ทำให้กลยุทธ์มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น (more effective strategies)
5. การเพิ่มความรับผิดชอบ (enhanced commitment)
6. ผลผลิตสูงขึ้น (higher productivity)
7. ทำให้ธุรกิจมีอำนาจ มีความคิดริเริ่มการ คาดการณ์ล่วงหน้า (allow firm to influence, initiate, and anticipate)
8. ทำให้ธุรกิจมีการวางแผนไว้ล่วงหน้า แทนที่จะมีการแก้ปัญหาในภายหลัง (be proactiverather than reactive)

สรุปได้ว่าประโยชน์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้ผู้บริหารมีการทำงานในลักษณะกระตือรือร้นในการกระทำส่วนหน้า คือการคาดการณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นหรือเป็นฝ่ายรุกมากกว่าที่จะเป็นฝ่ายตั้งรับและป้องกันตัว ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวได้ดีกว่าและหรือฉกฉวยโอกาสได้ดีกว่าหรือได้ก่อนคู่แข่ง

วิธีการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรการวิจัย คือ ผู้บริหารระดับผู้จัดการในสถานประกอบการขนาดเล็กสำหรับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์

1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารระดับผู้จัดการในสถานประกอบการขนาดเล็ก สำหรับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล โดยการสุ่มแบบง่ายโดยใช้สูตรของ Taro Yamane จำนวน 280 คน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็กโดยการออกแบบสอบถาม (Questionnaire) แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

2.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (Check List)

2.2 การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็ก มีลักษณะของแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert) [5] ดังนี้

5 หมายถึง มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับน้อยที่สุด

2.3 การบริหารจัดการองค์กรสำหรับสถานประกอบการขนาดเล็กมีลักษณะของแบบมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert) [5] ดังนี้

5 หมายถึง มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับปานกลาง

2 หมายถึง มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง มีความเห็นด้วยอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey research) เพื่อศึกษาความคิดเห็นของผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไปในสถานประกอบการขนาดเล็ก สำหรับอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล เกี่ยวกับการศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็กโดยมีลำดับขั้นตอนดังนี้

3.1 ศึกษากรอบแนวคิดสำหรับการศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็กเพื่อนำข้อมูลที่ได้มา กำหนดแนวทางการสร้างเครื่องมือ

3.2 สร้างเครื่องมือแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็ก และส่วนที่ 3 การบริหารจัดการองค์กรสำหรับสถานประกอบการขนาดเล็ก

3.3 นำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจสอบ แนะนำและปรับปรุงเพื่อให้อ่านแล้ว

มีความเข้าใจง่าย ชัดเจนตามความมุ่งหมายของการวิจัย เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหาของแต่ละข้อคำถาม

3.4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try-out) กับผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไปในสถานประกอบการขนาดเล็กจำนวน 20 คน เพื่อหาความเชื่อมั่น (Reliability) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ของ CronbachAlpha Coefficient ซึ่งค่าแอลฟาที่ได้เท่ากับ 0.93 มีความเชื่อถือได้มาก

3.5 แบบสอบถามไปดำเนินการสอบถามความคิดเห็นกลุ่มตัวอย่าง

3.6 เก็บรวบรวมข้อมูลและสรุปผลการวิจัย

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการดังนี้

4.1 ผู้ดำเนินการวิจัยทำหนังสือขออนุญาตเพื่อขอเก็บข้อมูลกับผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไปในสถานประกอบการขนาดเล็ก

4.2 จัดเตรียมแบบสอบถาม 280 ชุด

4.3 ส่งแบบสอบถามให้กับผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไปในสถานประกอบการขนาดเล็ก โดยส่งทางไปรษณีย์ และผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลดำเนินการตั้งแต่วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2555 จนถึง 31 มีนาคม 2555 ได้แบบสอบถามกลับมา 105 ชุด คิดเป็นร้อยละ 37.5

4.4 รวบรวมแบบสอบถามที่ส่งคืนทั้งหมดไปทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของแบบสอบถามเพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนต่อไป

ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็กและศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็ก โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ได้แก่ผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไปในสถานประกอบการขนาดเล็กในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์ในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล โดยมีผลการวิจัยดังนี้

1. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็ก ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเป็นเพศชาย ร้อยละ 45.7 และเพศหญิง ร้อยละ 54.3 มีอายุน้อยกว่า 25 ปี ร้อยละ 8.6 อายุ 25-35 ปี ร้อยละ 37.1 อายุ 36-45 ปี ร้อยละ 37.1 และอายุ 46 ปีขึ้นไป ร้อยละ 17.1 ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 22.9 ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 62.9 และระดับปริญญาโท ร้อยละ 14.3 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสถานประกอบการน้อยกว่า 5 ปี ร้อยละ 28.6 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสถานประกอบการ 5-10 ปี ร้อยละ 42.9 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสถานประกอบการ 11-15 ปี ร้อยละ 14.3 ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสถานประกอบการ 16-20 ปี ร้อยละ 14.3 ตำแหน่งปัจจุบันของผู้ตอบแบบสอบถามผู้จัดการฝ่าย ร้อยละ 17.1 ผู้ช่วยผู้จัดการฝ่าย ร้อยละ 25.7 ผู้บริหารระดับต้น ร้อยละ 25.7 และอื่น ๆ เช่น วิศวกร หัวหน้าแผนก หัวหน้าส่วนงาน เจ้าหน้าที่ฝ่ายบุคคล เป็นต้น ร้อยละ 31.4 ประสบการณ์การทำงานในตำแหน่งปัจจุบันน้อยกว่า 5 ปี ร้อยละ 25.7 ประสบการณ์

การทำงาน 5-10 ปี ร้อยละ 45.7 ประสบการณ์การทำงาน 11-15 ปี ร้อยละ 14.3 และประสบการณ์การทำงาน 16-20 ปี ร้อยละ 14.3 ระยะเวลาของการดำเนินกิจการไม่เกิน 10 ปี ร้อยละ 45.7 ระยะเวลา 10-20 ปี ร้อยละ 22.9 ระยะเวลา 21-30 ปี ร้อยละ 20 และระยะเวลา 31 ปีขึ้นไป ร้อยละ 11.4 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็ก

ตารางที่ 1 แสดงการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็ก

รายการ	ระดับ		แปลความหมาย
	\bar{X}	S.D	
ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์	3.75	0.86	มาก
ด้านการกำหนดกลยุทธ์	3.77	0.77	มาก
ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์	3.49	0.92	มาก
ด้านการควบคุมเชิงกลยุทธ์	3.28	0.89	มาก
รวม	3.57	0.86	มาก

การบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็ก พบว่าการสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไปในสถานประกอบการขนาดเล็กในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็ก โดยมีความเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) 3.57 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) 0.86 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่ามีความคิดเห็นในระดับมากทุกด้านโดยค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) 3.77 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) 0.77 รองลงมาคือ ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) 3.75 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) 0.86 และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการควบคุมเชิงกลยุทธ์ มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) 3.28 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) 0.89

ตอนที่ 3 การบริหารจัดการองค์กรสำหรับสถานประกอบการขนาดเล็ก

ตารางที่ 2 แสดงการบริหารจัดการองค์กรสำหรับสถานประกอบการขนาดเล็ก

รายการ	ระดับ		แปลความหมาย
	\bar{X}	S.D	
ด้านการวางแผน	3.75	0.86	มาก
ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร	3.65	0.80	มาก
ด้านการนำ	3.61	1.22	มาก
ด้านการควบคุม	3.55	0.94	มาก
รวม	3.64	0.95	มาก

การบริหารจัดการองค์กรสำหรับสถานประกอบการขนาดเล็ก พบว่าการสอบถามความคิดเห็นผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไปในสถานประกอบการขนาดเล็กในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรสำหรับสถานประกอบการขนาดเล็กด้านการวางแผนโดยมีความเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) 3.64 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) 0.95 และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการวางแผน มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) 3.75 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) 0.86 รองลงมา คือ ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) 3.65 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) 0.80 และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านการควบคุม มีค่าเฉลี่ย (\bar{X}) 3.55 ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D) 0.94

2. ผลการศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็ก

ผลศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็ก โดยนำผลการวิเคราะห์จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 มาศึกษารูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็ก และจากนั้นนำรูปแบบที่วิเคราะห์ได้ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 5 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบแนะนำ และปรับปรุง โดยสรุปรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็ก ได้ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็ก

องค์ประกอบ การบริหารเชิงกลยุทธ์	ขั้นตอนในการปฏิบัติ	การบริหารจัดการ องค์กร	แนวทางการปฏิบัติ
การบริหารเชิงกลยุทธ์ สำหรับสถานประกอบการ ขนาดเล็ก	การวิเคราะห์ เชิงกลยุทธ์	1. ด้านการวางแผน 2. ด้านการจัด โครงสร้างองค์กร 3. ด้านการนำ 4. ด้านการควบคุม	1. ผู้บริหาร และบุคลากรร่วมกัน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมในบริษัทเพื่อ หาจุดอ่อน จุดแข็ง ในการพัฒนาบริษัท
			2. ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกัน วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก บริษัทเพื่อทราบถึงโอกาสและอุปสรรค ในการพัฒนาบริษัท
			3. มีการนำผลการวิเคราะห์สภาพ แวดล้อมมากำหนดกลยุทธ์ในการ พัฒนาบริษัท
			4. ผู้บริหารและบุคลากรร่วมกัน กำหนดทิศทางในการพัฒนาบริษัท อย่างชัดเจน
			5. ผู้บริหารส่งเสริมให้บุคลากร มีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ ปรัชญาและเป้าหมายของบริษัท
			6. ผู้บริหารแจ้งให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับ เป้าหมายของบริษัทอย่างชัดเจน
	การกำหนดกลยุทธ์	1. ด้านการวางแผน 2. ด้านการจัด โครงสร้างองค์กร 3. ด้านการนำ 4. ด้านการควบคุม	1. ระดมความคิดของผู้มีส่วนร่วม ในการระบุนโยบายและบริการและผลผลิต โดยให้ รายละเอียดเกี่ยวกับการบริการ และ ผลผลิตหลักที่บริษัทจะพัฒนาขึ้นมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของวิสัยทัศน์
			2. กำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาผลการวิเคราะห์สถานภาพ ขององค์กร หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อน หรืออุปสรรคให้กำหนดกลยุทธ์เพื่อ แก้ไขและสิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาส ให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา

องค์ประกอบ การบริหารเชิงกลยุทธ์	ขั้นตอนในการปฏิบัติ	การบริหารจัดการ องค์กร	แนวทางการปฏิบัติ
			<p>3. กำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน</p> <p>4. ระบุภาพความสำเร็จของบริษัทที่ต้องการที่คาดว่าจะต้องเกิดขึ้นในอนาคต 3-5 ปี ข้างหน้า</p> <p>5. วิเคราะห์ความเป็นไปได้ของทางเลือกในแต่ละทาง แล้วเปรียบเทียบทางเลือกและตัดสินใจเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ของบริษัท</p> <p>6. ระบุแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมผลที่จะได้รับและแนวทางการปฏิบัติตามกลยุทธ์ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ของบริษัท</p> <p>7. บุคลากรทุกฝ่ายมีความเข้าใจกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัทและมีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัท</p> <p>8. มีการตรวจสอบความสำเร็จด้านผลผลิตและผลลัพธ์ของบริษัท</p>
	การปฏิบัติตามกลยุทธ์	<ol style="list-style-type: none"> 1. ด้านการวางแผน 2. ด้านการจัด โครงสร้างองค์กร 3. ด้านการนำ 4. ด้านการควบคุม 	<ol style="list-style-type: none"> 1. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบโดยแต่งตั้งคณะทำงานอย่างชัดเจน 2. จัดทำปฏิทินการปฏิบัติงาน โดยกำหนดระยะเวลาการดำเนินการตามกลยุทธ์ของบริษัทอย่างชัดเจน 3. จัดเตรียมข้อมูลสารสนเทศที่เป็นปัจจุบันถูกต้องชัดเจนและครอบคลุมภารกิจของบริษัท 4. สร้างความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของผู้มีส่วนร่วมในการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัท

องค์กรประกอบ การบริหารเชิงกลยุทธ์	ขั้นตอนในการปฏิบัติ	การบริหารจัดการ องค์กร	แนวทางการปฏิบัติ
			5. กำหนดให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมระดมความคิดในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ของบริษัท 6. กำหนดให้ทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องปฏิบัติตามกลยุทธ์ของบริษัทที่วางไว้ตามปฏิทินปฏิบัติงาน 7. มีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของบริษัทที่วางไว้ 8. มีการจัดทำแผนปฏิบัติการที่สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ 9. มีการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ 10. มีการจัดฝึกอบรมเพื่อให้บุคลากรสามารถดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ 11. มีการสนับสนุนใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ
	การควบคุมเชิงกลยุทธ์	1. ด้านการวางแผน 2. ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร 3. ด้านการนำ 4. ด้านการควบคุม	1. การแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินกลยุทธ์ของบริษัท 2. การกำหนดปฏิทินการประเมินกลยุทธ์ของบริษัท 3. การสร้างเครื่องมือในการประเมินกลยุทธ์ให้ครอบคลุมและสอดคล้องภารกิจ 4. การติดตามประเมินกลยุทธ์โดยใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้นตามปฏิทินที่กำหนด 5. การวิเคราะห์ผลการติดตามประเมินกลยุทธ์จากการใช้เครื่องมือที่สร้างขึ้น 6. จัดทำรายงานผลให้ผู้บริหารทราบ 7. การปรับปรุง แก้ไขกลยุทธ์ของบริษัทที่บกพร่องให้ดีขึ้น 8. การติดตามผลการปรับปรุงแก้ไขกลยุทธ์ของบริษัท

สรุปผลการวิจัย

1. องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็ก

1) ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไปในสถานประกอบการขนาดเล็กในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็กในด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ โดยมีความเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2) ด้านการกำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไปในสถานประกอบการขนาดเล็กในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็กในด้านการกำหนดกลยุทธ์ โดยมีความเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

3) ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไปในสถานประกอบการขนาดเล็กในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็กในด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยมีความเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

4) ด้านการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไปในสถานประกอบการขนาดเล็กในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์เกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็กในด้านการควบคุมเชิงกลยุทธ์ โดยมีความเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2. การบริหารจัดการองค์กรสำหรับสถานประกอบการขนาดเล็ก

1) ด้านการวางแผน ผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไปในสถานประกอบการขนาดเล็กในอุตสาหกรรม

เฟอร์นิเจอร์เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรสำหรับสถานประกอบการขนาดเล็กด้านการวางแผนโดยมีความเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2) ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร ผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไปในสถานประกอบการขนาดเล็กในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรสำหรับสถานประกอบการขนาดเล็กด้านการวางแผนโดยมีความเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

3) ด้านการนำ ผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไปในสถานประกอบการขนาดเล็กในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรสำหรับสถานประกอบการขนาดเล็กด้านการวางแผนโดยมีความเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

4) ด้านการควบคุม ผู้บริหารระดับผู้จัดการขึ้นไปในสถานประกอบการขนาดเล็กในอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรสำหรับสถานประกอบการขนาดเล็กด้านการวางแผนโดยมีความเห็นในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

อภิปรายผลการวิจัย

1. องค์ประกอบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็ก มีองค์ประกอบ 4 ด้าน จากความคิดเห็นของผู้บริหารนั้นสรุปได้ว่ามีความคิดเห็นระดับมาก 2 ด้าน คือ ด้านการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ด้านการกำหนดกลยุทธ์ และมีความคิดเห็นระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านการปฏิบัติตามกลยุทธ์ ด้านการควบคุมเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากผู้บริหารมีบทบาทสำคัญในการบริหารองค์กรหรือหน่วยงานเพื่อความอยู่รอดของบริษัท และต้องแข่งขันกับคู่แข่ง โดยจะต้องพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ ความเข้าใจในงานให้มากขึ้น ซึ่งจะช่วย

ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในยุคการแข่งขันที่ไร้พรมแดนมากยิ่งขึ้น โดยจะต้องวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์และกำหนดกลยุทธ์เชิงนโยบายร่วมกันเพื่อกำหนดแนวทางในการดำเนินงาน โดยพิจารณาผลการวิเคราะห์สถานภาพขององค์กร หากพบว่าสิ่งใดเป็นจุดอ่อนหรืออุปสรรคให้กำหนดกลยุทธ์เพื่อแก้ไข และสิ่งใดเป็นจุดแข็งหรือโอกาสให้กำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนา จากนั้นผู้บริหารต้องแจ้งให้บุคลากรทราบเกี่ยวกับเป้าหมายของบริษัทอย่างชัดเจน เพื่อให้บุคลากรพนักงานทุกคนได้รับรู้ถึงนโยบายร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรและพนักงานร่วมกันพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นต่อไป สอดคล้องกับ สงกรานต์ [6] ในการวางแผนและการบริหารเชิงกลยุทธ์ของบริษัทอัลลายแอนซ์ รีไฟน์นิ่ง นั้น นอกเหนือจากการดำเนินงานตามขั้นตอนตั้งแต่การกำหนดแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย การกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ และยังคงครอบคลุมถึงการดำเนินมาตรการเพื่อนำไปสู่การบรรลุผลที่ได้กำหนดไว้ และสอดคล้องกับ พิมลพรรณ [7] กล่าวว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์การจัดโครงสร้างและทรัพยากรการจัดบุคลากรและการอำนวยความสะดวกวางแผนเชิงกลยุทธ์ การติดตามและประเมินผล

2. การบริหารจัดการองค์กรสำหรับสถานประกอบการขนาดเล็ก มีหลักการบริหาร 4 ด้าน จากความคิดเห็นของผู้บริหารนั้นสรุป

ได้ว่า มีความคิดเห็นระดับมากทุกด้าน ได้แก่

1. ด้านการวางแผน 2. ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร 3. ด้านการนำ 4. ด้านการควบคุม เนื่องจากสถานประกอบการขนาดเล็กการบริหารจัดการองค์กรมีความสำคัญค่อนข้างมาก เนื่องจากบทบาทของสถานประกอบการขนาดเล็กมีความคล่องตัวสูงเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ในทางธุรกิจ และรวมไปถึงการบริหารจัดการองค์กรในรูปแบบใหม่ๆ ดังนั้น การนำวิธีการบริหารจัดการ 4 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านการวางแผน 2. ด้านการจัดโครงสร้างองค์กร 3. ด้านการนำ 4. ด้านการควบคุม มาใช้ในการบริหารธุรกิจสถานประกอบการขนาดเล็กจะทำให้คุณภาพการดำเนินงานตามนโยบายของกลยุทธ์ได้ผลชัดเจนและรวดเร็วต่อการปฏิบัติมากขึ้นด้วย สอดคล้องกับ สาคร [8] การจัดการ หมายถึง การทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กรผ่านกิจกรรมต่างๆ ทางการจัดการซึ่งรวมถึงกิจกรรม 4 ประการ ได้แก่ การวางแผนการจัดการองค์กร การชี้แนะและการควบคุมองค์กรนอกจากกิจกรรมการจัดการให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การตัดสินใจในการบริหารจัดการ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การจัดการทรัพยากรมนุษย์การบริหารกลุ่มและการจัดการในสภาพแวดล้อมระหว่างประเทศและ สอดคล้องกับ ศิริวรรณ และคณะ [9] การจัดการเป็นกระบวนการนำทรัพยากรการบริหารมาใช้ให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามขั้นตอนการบริหารคือการวางแผน (Planning) การจัดการองค์การ (Organizing) การชี้แนะ (Leading) การควบคุม (Controlling)

ข้อเสนอแนะการวิจัย

1. ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1.1 จากการวิจัยพบว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็กผู้บริหารในสถานประกอบการไม่ให้ความสนใจเกี่ยวกับการบริหารเชิงกลยุทธ์เท่าที่ควร เนื่องจากไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องบริหารกลยุทธ์ จึงไม่ทราบความสำคัญของการบริหารกลยุทธ์

1.2 ในการวิจัยครั้งนี้กลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลมีหลายกลุ่มอุตสาหกรรม การสำรวจความคิดเห็นในครั้งนี้ เลือกใช้อุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์เพียงกลุ่มเดียวเท่านั้น จึงไม่ครอบคลุมกลุ่มอุตสาหกรรมทั้งหมด ดังนั้นข้อมูลที่ได้เป็นข้อมูลของอุตสาหกรรมเฟอร์นิเจอร์เพียงกลุ่มเดียว

2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในครั้งต่อไป

2.1 ควรนำรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์สำหรับสถานประกอบการขนาดเล็กที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเชิงสำรวจได้จัดทำขึ้น ไปทดลองใช้ในสถานประกอบการเพื่อให้เกิดเป็นรูปธรรมต่อไป

2.2 ควรศึกษาเรื่องการมีส่วนร่วมของพนักงานต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การพัฒนางานองค์กรในอนาคตต่อไป

2.3 ควรวิจัยเปรียบเทียบการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสถานประกอบการขนาดเล็กและสถานประกอบการขนาดกลาง และสถานประกอบการขนาดใหญ่ เพื่อได้ทราบทิศทางของอุตสาหกรรมของแต่ละกลุ่มในประเทศ

เอกสารอ้างอิง

- [1] ประยงค์ มีใจชื้อ. (2542). การบริหารเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- [2] สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (สสว.) (2546). รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ปี 2545. กรุงเทพมหานคร: บุญศิริการพิมพ์.
- [3] วิฑูรย์ สิม่าโชคดี. (2542). SMEs: เสาหลักของอุตสาหกรรมกู่ชาติ. กรุงเทพมหานคร: ประชาชน.
- [4] เกียรติศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2546). การคิดเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: ชัดเชสมิเดีย.
- [5] วิเชียร เกตุสิงห์. (2537) คู่มือการวิจัย การวิจัยเชิงปฏิบัติ. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ
- [6] สงกรานต์ต์ สวัสดิ์มงคล. (2546). การบริหารเชิงกลยุทธ์ของบริษัท อัลลายแอนซ์รีไฟน์นิ่ง จำกัด เพื่อการพัฒนาองค์กรสู่สากล. รายงานปัญหาพิเศษ หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- [7] พิมพ์พรรณ ดุชยามี่. (2550). การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- [8] สาคร สุขศรีวงศ์. (2550). การจัดการ: จากมุมมองนักบริหาร. กรุงเทพฯ: ผู้จัดจำหน่ายศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- [9] ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาน หิริญกิตติ, ลัทธิดา ตรีธรรมย์, งามอาจ ปทะวานิช, ขวลิต ประภาวนนท์, รังสรรค์ ประเสริฐศรี และคนอื่นๆ. (2542). การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา (ฉบับสมบูรณ์). กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์มและโซเท็กซ์.