



บทที่ 8 การควบคุมกลยุทธุ์

การควบคุมกลยุทธ์

การควบคุมเป็นหน้าที่สำคัญหน้าที่สุดท้าย มีวัตถุประสงค์สำคัญดังต่อไปนี้

1. ช่วยให้ผู้บริหารตรวจสอบและประเมินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติว่า บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการหรือไม่ เพียงใด
2. ช่วยผู้บริหารในการกำหนดแนวทางการปรับตัว การแก้ปัญหา และพัฒนาการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ
3. ช่วยผู้บริหารประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ เพื่อทำการปรับปรุงให้สอดคล้องกับความเป็นจริงขึ้น

การควบคุมกลยุทธ์จะมีขั้นตอนการดำเนินงาน 4 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน

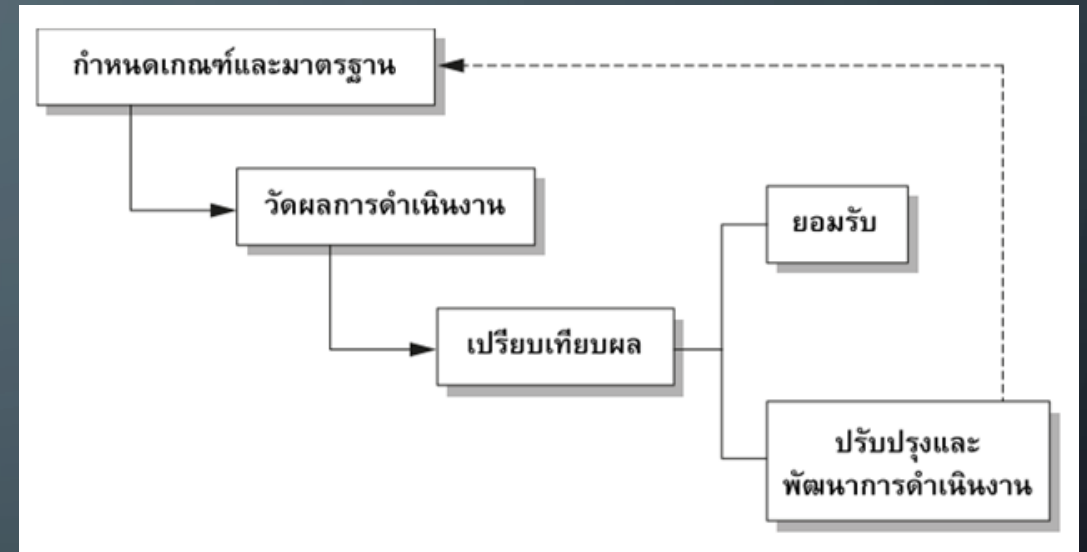
ขั้นตอนที่ 2 การวัดผลการดำเนินงาน

ขั้นตอนที่ 3 การเปรียบเทียบและประเมินผล

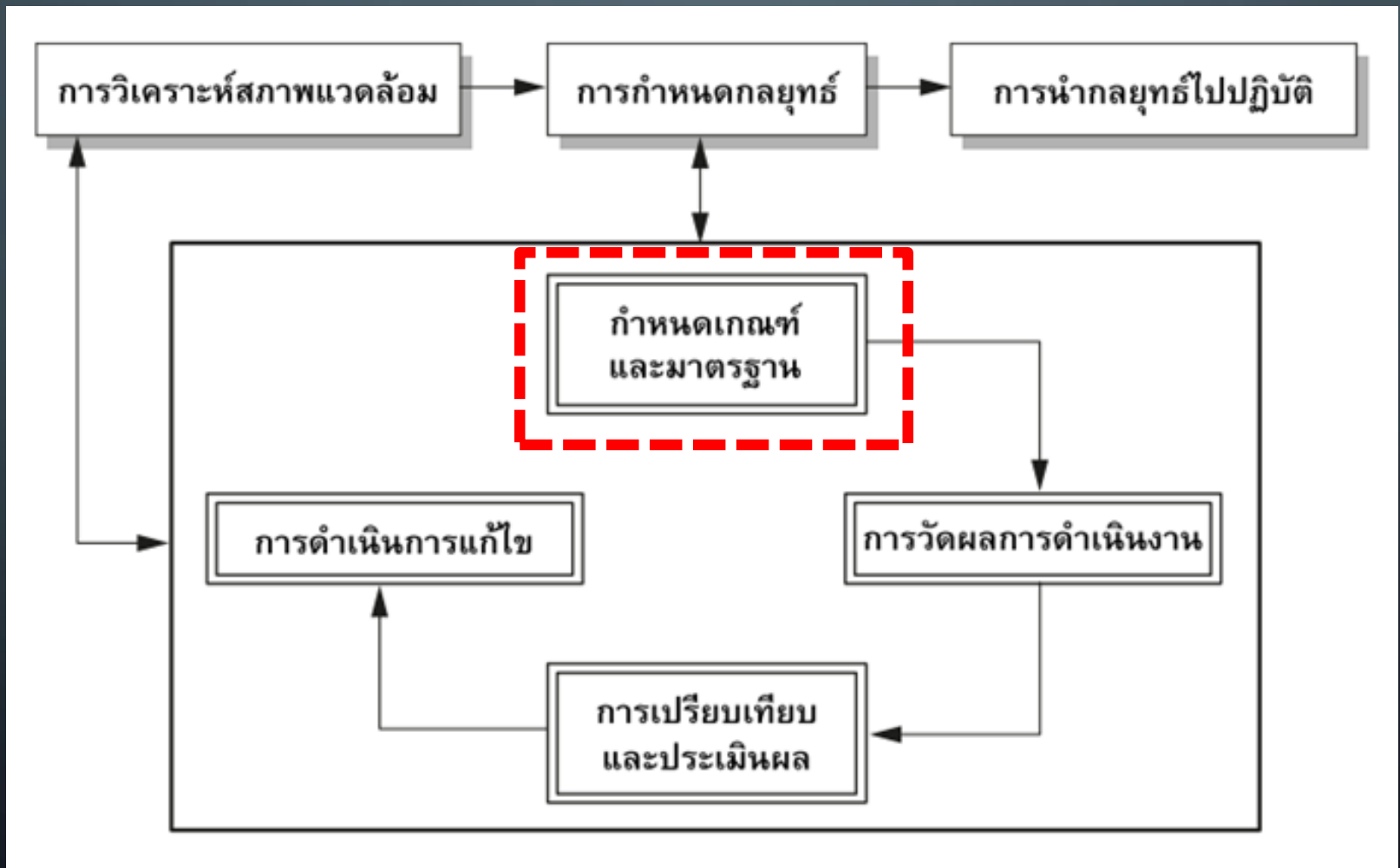
ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินการแก้ไข ผู้ควบคุมควรทำการศึกษาและวิเคราะห์สาเหตุของความ

แตกต่างระหว่างผลการดำเนินงานกับเป้าหมายและมาตรฐานของการดำเนินงานเพื่อกำหนดแนว

ทางแก้ไขหรือปรับปรุงการดำเนินงานให้ได้ตามมาตรฐานและสามารถบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ



ความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมกลยุทธ์กับกระบวนการจัดการกลยุทธ์



การกำหนดมาตรฐาน ได้กำหนดแนวทางการกำหนดมาตรฐานสำหรับการตรวจสอบและประเมินการดำเนินงานขององค์กร 8 ด้านดังต่อไปนี้

1. การทำกำไร (Profitability) หมายถึง มาตรฐานที่กำหนดระดับของผลกำไรที่ธุรกิจต้องการในแต่ละช่วงเวลา

2. ตำแหน่งในตลาด (Market Position) หมายถึง ส่วนตำแหน่งในตลาดของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ธุรกิจต้องการ

3. ผลิตภาพ (Productivity) เป็นมาตรฐานเกี่ยวกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการผลิตหรือการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น อัตราการผลิต ความพึงพอใจของลูกค้า หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น เป็นต้น

4. ผู้นำด้านผลิตภัณฑ์ (Product Leader) นวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์มีส่วนสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจซึ่งผู้บริหารควรกำหนดภาพลักษณ์ความเป็นผู้นำที่ธุรกิจต้องการ โดยเฉพาะในสายตาของบุคคลทั่วไป

5. การพัฒนาบุคลากร (Personnel Development) ศักยภาพของทรัพยากรบุคคลมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ซึ่งต้องกำหนดมาตรฐานการพัฒนาบุคคลทั้งด้านความรู้ ทักษะ ความสามารถ และทัศนคติที่องค์กรต้องการ

6. ทัศนคติของพนักงาน (Employee Attitude) ที่มีต่อองค์กร

7. ความรับผิดชอบต่อส่วนรวม (Public Responsibility) ธุรกิจและสังคมต่างมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวพันกัน ซึ่งธุรกิจต้องกำหนดภาพลักษณ์ของธุรกิจในความรู้สึกของสังคมหรือระดับการยอมรับของสังคมที่มีต่อการดำเนินงานของธุรกิจ

8. สมดุลระหว่างเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว (Balance Between Short-range and Long-range Goals) ในทางปฏิบัติเป้าหมายทั้ง 2 ระดับจะมีความขัดแย้งกัน ดังนั้นต้องรักษาสมดุลของความต้องการทั้ง 2 ระดับในสัดส่วนที่เหมาะสม

การตรวจสอบกลยุทธ์

การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Audit) เป็นการดำเนินงานเพื่อตรวจสอบและประเมินขอบเขตของผลกระทบที่เกิดขึ้นจากกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์กร 3 ระยะดังนี้

ระยะที่ 1 การวินิจฉัย (Diagnosis) เป็นการกำหนดลำดับความสำคัญ วิธีการดำเนินงาน ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับงาน

1. ตรวจสอบเอกสาร ผู้ตรวจสอบกลยุทธ์จะรวบรวมและตรวจสอบเอกสารและข้อมูล

- แผนกลยุทธ์
- แผนธุรกิจและ/หรือแผนปฏิบัติการ
- การเตรียมการขององค์กร
- นโยบายสำคัญในการดำเนินงาน เช่น การจัดสรรทรัพยากร การสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร และการประเมินผลงาน

2. ตรวจสอบผลการดำเนินงาน ทำการตรวจสอบผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ เช่น ตลาดสด การเงิน และการดำเนินงาน

3. สร้างความเข้าใจ ผู้ตรวจสอบต้องศึกษาและทำความเข้าใจ

4. กำหนดกลยุทธ์ในการสนับสนุนการดำเนินงาน เช่น ระบบ กระบวนการ โครงสร้างองค์การ และแบบแผนของพฤติกรรม โดยอธิบายความสัมพันธ์และการต่อเชื่อมของกลยุทธ์

5. กำหนดมุมมองทั้งภายในและภายนอกองค์การ

- สำรวจการรับรู้และทัศนคติของบุคลากร เช่น ผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการระดับกลาง และบุคลากรสำคัญ
- สัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างจากภายนอกองค์การ เช่น ลูกค้า กลุ่มเป้าหมาย หรือแหล่งข้อมูลสำคัญอื่น

6. นำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการกำหนดลักษณะของกลยุทธ์ที่ดำเนินงานได้ดี โดยกำหนดสมมติฐาน จัดลำดับความสำคัญของปัญหา และโอกาสที่จะพัฒนาศักยภาพของธุรกิจ

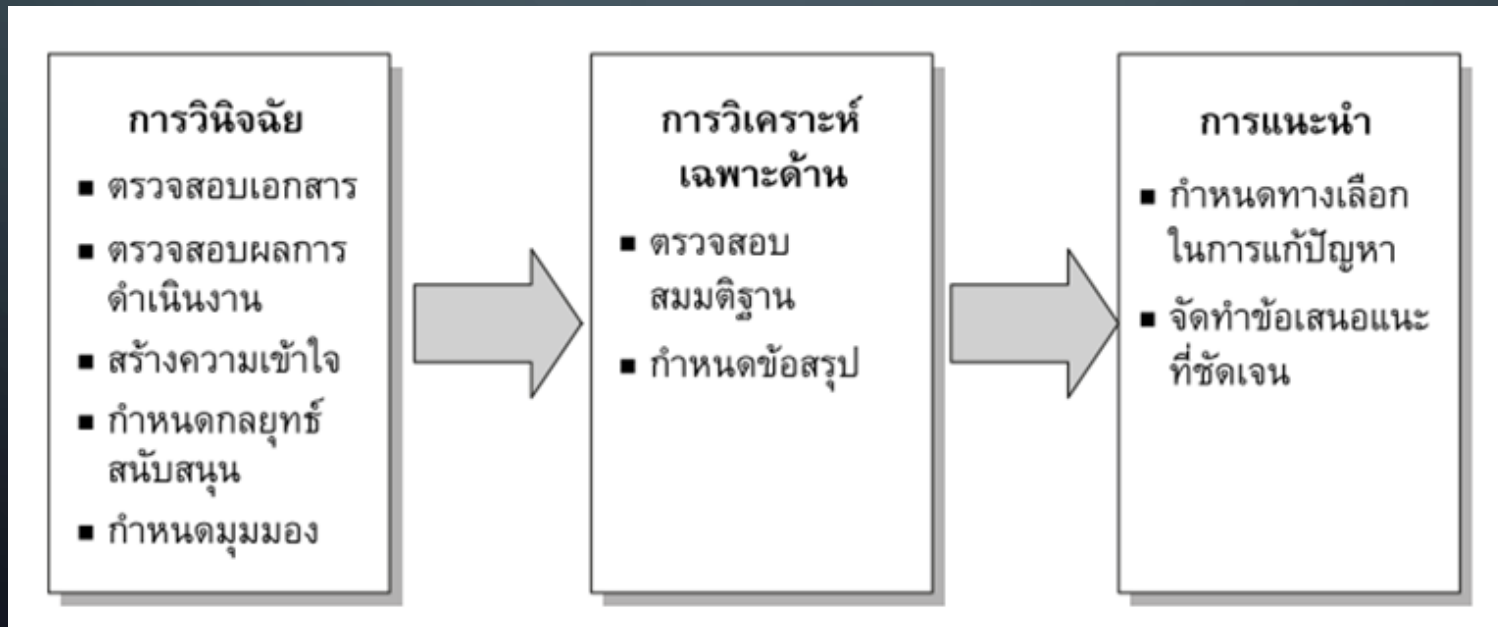
ระยะที่ 2 การวิเคราะห์เฉพาะด้าน (Focused Analysis) สามารถดำเนินงานตามลำดับดังต่อไปนี้

1. ตรวจสอบสมมติฐาน เกี่ยวกับปัญหาและโอกาสในการพัฒนาเพื่อกำหนดความสัมพันธ์และความเกี่ยวข้องกันของส่วนประกอบแต่ละส่วนกลยุทธ์

2. การกำหนดข้อสรุป เกี่ยวกับจุดอ่อนในการกำหนดกลยุทธ์ ความผิดพลาดในการประยุกต์กลยุทธ์ และความสัมพันธ์ของปัญหาในแต่ละขั้นตอนในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ระยะที่ 3 การแนะนำ (Recommendation) การให้ข้อเสนอแนะเพื่อดำเนินการแก้ไข ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินงานดังต่อไปนี้

1. กำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาและวิธีการคว่ำโอกาสทางธุรกิจ โดยทดสอบและประเมินทางเลือกที่เป็นไปได้ในด้านความต้องการทรัพยากร
2. จัดทำข้อเสนอแนะ ผู้ประเมินกลยุทธ์จัดทำข้อเสนอแนะที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรมเพื่อที่จะสามารถดำเนินการได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ



เทคนิคการตรวจสอบกลยุทธ์

การตรวจสอบกลยุทธ์จะมีวิธีการและการดำเนินงานแตกต่างกัน โดยสามารถจำแนกการวัดความสำเร็จเชิงกลยุทธ์ออกเป็น 2 ลักษณะดังต่อไปนี้

1. การวัดเชิงปริมาณ (Quantitative Measurement) นิยมนำมาใช้ในการตรวจสอบการดำเนินงานกลยุทธ์ เนื่องจากการวัดเชิงปริมาณสามารถวัดผลการดำเนินงานในปัจจุบันที่กำหนดในแต่ละช่วงเวลาอย่างเป็นรูปธรรม มีดังต่อไปนี้

- ผลตอบแทนจากการลงทุน (**Return on Investment; ROI**) เป็นอัตราส่วนระหว่างรายได้สุทธิ (**Net Income**) ต่อสินทรัพย์รวม (**Total Assets**)
- ค่า Z (**Z Score**) เป็นสูตรสำเร็จในการวัดความล้มเหลวของธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วยผลรวมของอัตราส่วนทางการเงินที่เลือกมา
- การตรวจสอบโดยผู้เกี่ยวข้อง (**Stakeholders Audit**) ผู้เกี่ยวข้องเป็นบุคคลหรือคณะบุคคลที่มีส่วนได้ - เสีย

ตารางแสดงค่าใช้จ่ายและผลประโยชน์ที่ได้รับเป็นเวลา 5 ปี

รายละเอียด	2560	2561	2562	2563	2564	2565
เงินลงทุนในการดำเนิน กลยุทธ์	200,000	-	-	-	-	-
ค่าใช้จ่ายในการ ปฏิบัติงาน		50,000	52,000	60,000	70,000	85,000
ค่าใช้จ่ายในการสะสม	200,000	250,000	302,000	362,000	422,000	507,000
ผลประโยชน์แต่ละปี	-	80,000	100,000	120,000	150,000	200,000
ผลประโยชน์สะสม	-	80,000	180,000	300,000	450,000	650,000

$$\text{ROI} = \frac{(\text{ผลประโยชน์สะสม} - \text{ค่าใช้จ่ายในการสะสม}) \times 100}{\text{ค่าใช้จ่ายในการสะสม}}$$

$$\text{ROI} = \frac{650,000 - 507,000}{507,000} \times 100 = 28.20\%$$

สูตรของ Altman Z Score

$$Z = 1.2X_1 + 1.4X_2 + 3.3X_3 + 0.6X_4 + 1.0X_5$$

โดยที่ $X_1 = \frac{\text{เงินทุนหมุนเวียน}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$

$$X_2 = \frac{\text{กำไรสะสม}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$$

$$X_3 = \frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$$

$$X_4 = \frac{\text{ทุน}}{\text{หนี้สิน}}$$

$$X_5 = \frac{\text{ขาย}}{\text{สินทรัพย์}}$$

โดยพิจารณาค่า Z ดังต่อไปนี้

- ถ้าค่า Z ต่ำกว่า 1.9 ธุรกิจอยู่ในสภาวะวิกฤต และมีโอกาสล้มละลายสูงในช่วงระยะเวลาสั้น
- ถ้าค่า Z อยู่ระหว่าง 1.9 - 3.3 ธุรกิจอยู่ในสภาวะที่ไม่แน่นอน
- ถ้าค่า Z สูงกว่า 3.3 ธุรกิจมีความมั่นคงดี ไม่น่าที่จะเกิดปัญหาขึ้นในช่วงระยะเวลาสั้น (1 - 2 ปี)

2. **การวัดเชิงคุณภาพ (Qualitative Measurement)** เป็นการวัดผลการดำเนินงานโดยใช้เทคนิคการวิจัยเชิงคุณภาพมาประยุกต์ ซึ่งผู้ประเมินจะตั้งคำถามสำคัญเกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร ได้แก่

- กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับปัจจัยภายในองค์กรหรือไม่
- กลยุทธ์มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรหรือไม่
- กลยุทธ์มีความเหมาะสมกับปริมาณและความสามารถในการจัดการทรัพยากรขององค์กรหรือไม่
- กลยุทธ์มีความเสี่ยงหรือไม่ และในระดับใด
- การกำหนดระยะเวลาของกลยุทธ์มีความเหมาะสมหรือไม่

ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการควบคุมกลยุทธ์

