

บทที่ 1

บทนำ

ที่มาและความสำคัญของปัญหา

การบริหารงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จในอนาคตจะต้องอาศัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ โดยเฉพาะการบริหารธุรกิจที่มีความสลับซับซ้อนและมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ผู้บริหารจะต้องบริหารงานให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง การบริหารงานที่ขาดการวางแผนและติดตามผลย่อมมีผลกระทบต่อประสิทธิผลและประสิทธิภาพของการดำเนินธุรกิจ

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่านโยบายธุรกิจ (Business Policy) เป็นศาสตร์และศิลป์ในการกำหนดการปฏิบัติการและการประเมินผล และการตัดสินใจตามหน้าที่ซึ่งช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ จากความหมายนี้การจัดการเชิงกลยุทธ์จะมุ่งที่การประสมประสานการจัดการ การตลาด การเงิน การบัญชี การผลิต การประหยัด การวิจัย และการพัฒนาระบบข้อมูลคอมพิวเตอร์เพื่อให้บรรลุความสำเร็จขององค์กร¹

การจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นกระบวนการซึ่งรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกัน 3 ประการ คือ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Analysis) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) หรือการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) โดยทั่วไปการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์เป็นงานต้องทำเอาไว้ล่วงหน้าซึ่งต้องพัฒนาเป็นงานที่เตรียมตัวไว้เป็นการพัฒนากลยุทธ์ที่เหมาะสม การกำหนดกลยุทธ์เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงงานที่ต้องทำไว้ล่วงหน้าให้เป็นแผนซึ่งได้ผลลัพธ์ คือ กลยุทธ์ที่กำหนด ส่วนการปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นกระบวนการกำหนดแผนการปฏิบัติการมองเห็นความเป็นไปได้ของกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ให้เป็นจริง² การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) หรือการควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) การกำหนดกลยุทธ์ไม่ได้รับประกันว่าจะสามารถนำไปปฏิบัติได้ กระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ (Intended Strategy) ให้เป็น กลยุทธ์ที่เป็นจริง (Realized Strategy) ซึ่งเรียกว่าการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation)³ การควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control)

¹ ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, การบริหารเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์พัฒนาศึกษา, 2539), หน้า 10.

² เรื่องเดียวกัน, หน้า 14.

³ เรื่องเดียวกัน, หน้า 19.

เป็นกระบวนการในการจัดการซึ่งต้องตรวจสอบแผนกลยุทธ์ และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย ประเด็นสำคัญซึ่งเลือกตรวจสอบในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ และกิจกรรมที่สำคัญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์การ

การจัดการ คือ การใช้ประโยชน์ให้มากที่สุดจากทรัพยากร โดยมีการวางแผนแล้วปฏิบัติตามแผน การวางแผนเป็นกิจกรรมที่สำคัญในทุกองค์การ การบริหารมักต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ดังนั้น การจัดการจึงต้องนำกลยุทธ์มาใช้ควบคู่กับการบริหารงาน การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการตัดสินใจที่จะมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ งานของผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ คือการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้ได้ดีที่สุดภายใต้สถานการณ์และสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

การปฏิบัติตามกลยุทธ์เป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญยิ่ง เพราะไม่ว่ากลยุทธ์จะกำหนดไว้ดีเพียงใด หากการนำไปปฏิบัติไม่ถูกต้องย่อมไม่ได้รับผลประโยชน์จากกลยุทธ์นั้น ทรัพยากรที่สำคัญที่สุดและมีความซับซ้อนในการจัดการคือทรัพยากรมนุษย์ ด้วยการปฏิบัติตามกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับบุคลากรทุกระดับขององค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์จึงเข้ามามีบทบาทต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างยิ่งเพราะเป็นการเชื่อมโยงการบริหารเชิงกลยุทธ์เข้ากับเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การศึกษาครั้งนี้ จึงเน้นวิเคราะห์ความคิดเห็นของบุคลากร เนื่องจากความคิดเห็นของบุคลากรมีผลกระทบต่อการทำงาน และเลือกศึกษากับธนาคารพาณิชย์ด้วยเป็นธุรกิจบริการและเป็นองค์กรขนาดใหญ่ซึ่งมีบุคลากรจำนวนมาก โดยศึกษาเพื่อให้ทราบถึงการให้ความสำคัญขององค์กรธุรกิจต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์ การปฏิบัติตามกลยุทธ์และความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงาน ด้วยธุรกิจธนาคารเป็นธุรกิจขนาดใหญ่ การบริหารจัดการต้องอาศัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อให้เกิดการบริหารจัดการที่ดี มีความสามารถในการบริหารงานเมื่อเกิดสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง เพราะการดำเนินงานของธนาคารมักขึ้นอยู่กับภาวะเศรษฐกิจของประเทศ ธนาคารต้องสร้างความมั่นคงให้กับองค์กรอันจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นต่อประชาชน ในอดีตที่ผ่านมาธนาคารหลายแห่งประสบกับวิกฤตจนถึงกับต้องปิดกิจการ เนื่องจากขาดระบบการบริหารงานที่ดี

สถานการณ์วิกฤตทางเศรษฐกิจ พ.ศ. 2540 กระทบต่อฐานะการดำเนินงานของสถาบันการเงิน ทำให้สถาบันการเงินหลายแห่งไม่อยู่ในวิสัยที่จะประกอบธุรกิจธนาคารพาณิชย์และบริษัทเงินทุนได้อย่างมั่นคง ธนาคารแห่งประเทศไทยและกระทรวงการคลังต้องวางแผนฟื้นฟูระบบสถาบันการเงิน โดยธนาคารแห่งประเทศไทยเข้าไปแทรกแซงการบริหารของธนาคาร ให้บางธนาคารควบรวมกิจการธนาคาร และบางธนาคารต้องหาผู้ร่วมทุนจากต่างประเทศในรูปการลงทุนทางการเงิน (Strategic Partner) ปัญหาเศรษฐกิจครั้งนี้ส่วนหนึ่งมาจากการก่อหนี้ของภาคเอกชนมีสินเชื่อด้อย

คุณภาพซึ่งไม่ก่อให้เกิดรายได้อยู่ในสัดส่วนที่สูงมาก ธนาคารพาณิชย์และบริษัทเงินทุนหลายแห่งประสบปัญหาการขาดความเชื่อมั่นของประชาชน ทำให้ประชาชนถอนเงินฝากจึงกระทบต่อสภาพคล่องของธนาคารพาณิชย์ ฉะนั้นสิ่งสำคัญของการบริหารธนาคารพาณิชย์คือต้องสร้างความเชื่อมั่นต่อประชาชน การบริหารธนาคารพาณิชย์จึงต้องอาศัยความสามารถในการปรับตัวตามสภาพตลาดเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลง การบริหารเชิงกลยุทธ์จึงเป็นเครื่องมือหลักหรือหัวใจหลักของความสำเร็จในการบริหารธนาคารพาณิชย์ องค์ประกอบของกลยุทธ์การบริหารธนาคารพาณิชย์เป็นเครื่องมือช่วยกำหนดทิศทาง และเป็นกรอบที่สร้างความยืดหยุ่นในการบริหารงาน สามารถปรับเปลี่ยนการปฏิบัติงานต่างๆ ได้ทันทุกที่

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ จึงทำการศึกษาการบริหารกลยุทธ์ของธนาคารพาณิชย์ที่สามารถผ่านพ้นวิกฤตเศรษฐกิจของประเทศมาได้ ผู้วิจัยเลือกธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่ 5 ธนาคาร คือ ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) และธนาคารกสิกรไทย จำกัด (มหาชน) ทั้งนี้ ผลการศึกษาค้นคว้าจะได้อธิบายความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ต่อความสำเร็จขององค์กรได้

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาการให้ความสำคัญต่อการวางแผนการจัดการเชิงกลยุทธ์ของธนาคารพาณิชย์
2. เพื่อศึกษาการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ของธนาคาร
3. เพื่อศึกษาความคิดเห็นของบุคลากรของธนาคารพาณิชย์ที่มีต่อลักษณะการทำงานของธนาคาร
4. เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และพนักงานที่มีต่อลักษณะการทำงานของธนาคาร

ขอบเขตของงานวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากร

การวิจัยครั้งนี้กำหนดประชากร คือ ผู้บริหารและพนักงานของธนาคารพาณิชย์ขนาดใหญ่จำนวน 5 ธนาคาร ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ แบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการ และพนักงานของธนาคาร

2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ เน้นศึกษากระบวนการกลยุทธ์ของธนาคารขนาดใหญ่ 5 ธนาคาร ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยศึกษาถึงการปฏิบัติตามกลยุทธ์ของสาขาธนาคารว่าเป็นไปตามกลยุทธ์ที่ธนาคารกำหนดไว้มากน้อยเพียงใด รวมทั้งศึกษาความคิดเห็นของบุคคลากรธนาคารที่มีต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน

นิยามศัพท์ของการวิจัย

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดนโยบายและการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์

กระบวนการกลยุทธ์ หมายถึง กิจกรรมที่เป็นส่วนสำคัญของการบริหารงาน และต้องทำอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วยกิจกรรม 3 ขั้นตอน คือ การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy Formulation) การปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation) และ การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) หรือ การประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

การจัดทำกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์หรือทิศทางขององค์การ

การปฏิบัติตามกลยุทธ์ หมายถึง การนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปดำเนินการ

การควบคุมกลยุทธ์ หมายถึง การควบคุมให้นำกลยุทธ์มาปฏิบัติเป็นไปตามแผนที่วางไว้ และทำให้ฝ่ายจัดการระดับสูงสามารถที่จะตอบสนองต่อสิ่งที่คาดการณ์ไม่ได้ที่อาจเกิดขึ้นทั้งภายนอกและภายในองค์การ เพื่อที่จะสามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ต่างๆ ได้ทันที่ว่าการควบคุมกลยุทธ์เป็นการเปรียบเทียบระหว่างผลของการปฏิบัติงานกับแผนที่วางไว้ทำให้องค์การสามารถรู้ถึงสถานการณ์ขององค์การว่ายังคงสามารถรักษาการปฏิบัติงานได้ตามที่วางแผนไว้หรือมีความคลาดเคลื่อนไปจากแผนมากน้อยเพียงใด

กระบวนการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กลยุทธ์ที่ปฏิบัติมีความแตกต่างระหว่าง 2 แบบของกลยุทธ์ (1) กลยุทธ์ที่กำหนดเอาไว้ (Intended Strategy) (2) กลยุทธ์ที่เป็นจริง (Realized Strategy) กลยุทธ์ที่กำหนดไว้บางส่วนเป็นจริง บางส่วนไม่เป็นจริง (Unrealized Strategy)

กลยุทธ์ที่กำหนดไว้ หมายถึง กลยุทธ์ที่กำหนดเอาไว้ของบริษัทประกอบด้วยเป้าหมาย (Goals) นโยบาย (Policies) และแผน (Plans)

กลยุทธ์ที่เป็นจริง หมายถึง กลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติจริง อาจเป็นกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ หรืออาจเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นในทันที (Emergent Strategy) หรือ กลยุทธ์ที่เป็นจริงอาจเป็นส่วนประสมระหว่างส่วนที่กำหนดไว้และส่วนที่เกิดขึ้นใหม่

กลยุทธ์ที่เกิดขึ้นทันที หมายถึง กลยุทธ์ที่ปฏิบัติได้มีการกำหนดไว้

ธนาคารพาณิชย์ หมายถึง ธนาคารที่ได้รับอนุญาตให้ประกอบการธนาคาร ประกอบธุรกิจรับฝากเงินที่ต้องจ่ายคืนเมื่อทวงถาม หรือเมื่อสิ้นระยะเวลาอันกำหนด และใช้ประโยชน์เงินนั้นในทางหนึ่งหรือหลายทาง เช่น ให้สินเชื่อ ซื้อขายตัวแลกเปลี่ยน และซื้อขายเงินปรรวรรตเงินตราต่างประเทศ เป็นต้น

ลักษณะการทำงาน หมายถึง รูปแบบการปฏิบัติงานในธนาคาร รวมทั้งการปฏิบัติตามแผน และการมีส่วนร่วมในการวางแผนงาน

บุคลากรของธนาคาร หมายถึง เจ้าหน้าที่ของธนาคารแบ่งออกเป็นสามระดับ คือ ผู้จัดการ ผู้ช่วยผู้จัดการหรือตำแหน่งระดับเดียวกัน และพนักงานปฏิบัติงาน

ประโยชน์ที่ได้รับ

เพื่อนำผลการวิจัยใช้เป็นประโยชน์ประกอบการเรียนการสอนวิชาทางด้านบริหารธุรกิจ และเป็นแนวทางของผู้บริหารธุรกิจที่สนใจนำไปปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนดไว้