

# การจัดการเชิงกลยุทธ์

## STRATEGIC MANAGEMENT



\*\*\*\*\*

## คำนำ

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นรายวิชาที่มุ่งถ่ายทอดเนื้อหาเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางของธุรกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร เปรียบเสมือนเครื่องมือของนักบริหารในการวิเคราะห์ วางแผน และดำเนินการได้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ และบริหารองค์กรได้สำเร็จตามเป้าหมายที่คาดหวังในอนาคต

ผู้เขียนหวังว่าเนื้อหาทุกบทจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าของนักวิชาการ คณาจารย์ และนักวิจัย ตลอดจนนักศึกษา สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการศึกษาและประยุกต์ใช้ในการบริหารหรือการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม หากผู้อ่านท่านใดมีข้อเสนอแนะประการใด ผู้เขียนขอน้อมรับและขอบคุณทุกความคิดเห็น ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างสรรค์งานเขียนต่อไป ทั้งนี้ ผู้เขียนขอขอบพระคุณนักวิชาการ นักวิจัย และผู้เชี่ยวชาญทุกท่านสำหรับผลงานอันทรงคุณค่าที่ผู้เขียนได้นำมากล่าวอ้างในหนังสือฉบับนี้

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุถนอม ตันเจริญ

กรกฎาคม 2560

\*\*\*\*\*

## สารบัญ

	หน้า
บทที่ 1 ลักษณะของกลยุทธ์	3
บทที่ 2 ขอบเขตของการจัดการเชิงกลยุทธ์	40
บทที่ 3 เทคนิคการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์	79
บทที่ 4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	97
บทที่ 5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	117
บทที่ 6 กลยุทธ์ระดับองค์การ	135
บทที่ 7 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	153
บทที่ 8 กลยุทธ์ระดับหน้าที่	165
บทที่ 9 กลยุทธ์ระดับระหว่างประเทศ	177
บทที่ 10 โครงสร้างองค์การ	195
บทที่ 11 การออกแบบการควบคุมทางกลยุทธ์	231
บรรณานุกรม	243

\*\*\*\*\*

# บทที่ 1

## แนวคิดพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์

### (Basic Concepts of Strategic Management)

\*\*\*\*\*

ก่อนทำความเข้าใจในแนวคิดพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์แล้วก่อนเริ่มขั้นตอนแรกในการกำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหารองค์กรต้องมีการคิดเชิงกลยุทธ์ (Strategic Thinking หรือ Think Strategically) และเข้าใจถึงความหมายของกลยุทธ์ ลักษณะสำคัญของกลยุทธ์ การวิเคราะห์และขั้นตอนการวิเคราะห์กลยุทธ์ ความหมายของแผนกลยุทธ์ ระดับของแผนกลยุทธ์ การจัดทำแผนกลยุทธ์ และขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดทิศทางของเป้าหมาย การกำหนดกลยุทธ์ และการกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จและตัวชี้วัด .....

ซึ่งเป็นแนวคิดพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ผู้บริหารงานทุกระดับควรเข้าใจอย่างลึกซึ้ง ผู้เขียนจะได้อธิบายเป็นลำดับดังนี้

การบริหารและการดำเนินงานขององค์กรทุกประเภทได้รับผลกระทบของความเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็นความเจริญก้าวหน้าของสหวิทยาการหรือเทคโนโลยี สภาพการแข่งขันของธุรกิจ ภาวะเศรษฐกิจ สังคม หรือสถานการณ์การเมืองระหว่างประเทศ สิ่งต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจในขณะที่สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้รับผลกระทบจากการดำเนินงานขององค์กรทุกประเภทเช่นกัน

\*\*\*\*\*

**การคิดเชิงกลยุทธ์** หมายถึง ความสามารถในการกำหนดแนวทางที่ดีที่สุด ภายใต้สภาวะต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ การคิดเชิงกลยุทธ์ เป็นการคิดที่มุ่งชัยชนะ โดยใช้ “ศาสตร์” และ “ศิลป์” ในการวางแผน หรือ จัดการเหตุการณ์ต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี การใช้ความเป็นศาสตร์ คือ มีหลักการวางแผนอย่างเป็นขั้นตอนที่สามารถถ่ายทอดและเรียนรู้กันได้ การใช้ความเป็นศิลป์ คือ แตกต่างกันไป ตามความสามารถของแต่ละบุคคลในการที่จะรู้ว่าเวลาใด สถานการณ์ใดควรเลือกใช้กลยุทธ์แบบใด

การคิดเชิงกลยุทธ์ ด้วยการกำหนดเป้าหมายและมีวัตถุประสงค์ล่วงหน้าในการทำสิ่งต่าง ๆ อย่างชัดเจน จึงเป็นการคิดที่ช่วยเพิ่มโอกาสแห่งความสำเร็จ ด้วยกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ เกิดขึ้นเมื่อมีเป้าหมายบางอย่างที่ต้องการทำให้สำเร็จ โดยกำหนดทางเลือกที่เป็นไปได้ที่จะประสบความสำเร็จมากที่สุด และประเมินตนเอง ว่ามีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ และทรัพยากรอื่น ๆ ที่เอื้ออำนวยต่อความสำเร็จมากน้อยเพียงใด รวมถึงการประเมินสภาพแวดล้อม และคาดการณ์อนาคตที่อาจเกิดขึ้น ดังนั้น การคิดเชิงกลยุทธ์จึงมีลักษณะยืดหยุ่นไม่ตายตัว เพราะสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กรแตกต่างกันไปตามบริบทด้านต่าง ๆ และสถานการณ์ขณะนั้น ซึ่งมีปัจจัยภายนอกที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ส่งอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมเหล่านั้น การพลิกแพลงและโอนอ่อนผ่อนตามสถานการณ์คือศิลปะในการบริหาร พร้อมกับศาสตร์ทางการบริหารที่แตกต่างกันสำหรับงานและคนที่แตกต่างกันไป ด้วยกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์จึงมีความหมายของการเตรียมความพร้อมที่จะช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวรับการเปลี่ยนแปลงได้ทันสถานการณ์ **แนวคิดพื้นฐานการจัดการเชิงกลยุทธ์**เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำความเข้าใจสภาพแวดล้อม มิใช่เพียงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรเท่านั้น สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรโดยตรง แต่องค์กรนั้น ๆ สามารถควบคุมได้ คือ สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)

แนวคิดการจัดการใหม่ๆ ได้ถูกนำมาใช้ในการบริหารจัดการทั้งในองค์กรต่างๆ เพื่อการพัฒนาให้องค์กรสามารถแข่งขัน และ ก้าวสู่ความเป็นเลิศ ท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ (Globalization) ในยุคโลกไร้พรมแดน ที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและการแข่งขันที่รุนแรง ผู้บริหารจึงต้องติดตามสถานการณ์ ข้อมูล ข่าวสาร เพื่อคิดหากลยุทธ์ใหม่ๆ มาใช้ ภายใต้ทรัพยากรที่มีอยู่ แสวงหาโอกาส และหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่มาขัดขวาง การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงได้พัฒนามาใช้ ทั้งในองค์กรภาครัฐและเอกชนอย่างแพร่หลายมากขึ้น การจัดการที่ใช้กลยุทธ์นั้น ต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกคนในองค์กร ช่วยกันคิด ช่วยกันผลักดันให้องค์กรไปสู่ทิศทางที่มุ่งหวัง



\*\*\*\*\*

Mary Coulter (2005: 5) กล่าวว่า กลยุทธ์คือ การตัดสินใจและการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยตรงในการใช้ทรัพยากรและศักยภาพเพื่อสร้างโอกาสและป้องกันภัยอันตรายต่าง ๆ ขององค์การ

Gopinath C. และ Julie Siciliano (2005: 7-8) ได้อธิบายถึงกลยุทธ์ ตามนิยามของ เฮนรี มินซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) ซึ่งเรียกว่า “Five Ps” ดังนี้

- 1) กลยุทธ์หมายถึงแผน (Strategy as a plan)
- 2) กลยุทธ์หมายถึงวิธีการ (Strategy as a ploy)
- 3) กลยุทธ์หมายถึงรูปแบบ (Strategy as a pattern)
- 4) กลยุทธ์หมายถึงตำแหน่ง (Strategy as a position)
- 5) กลยุทธ์หมายถึงมุมมอง (Strategy as a perspective)

Pitts and Lei (2006: 8) ให้ความหมายไว้ว่ากลยุทธ์หมายถึงแนวความคิดเกี่ยวกับแผนซึ่งสามารถสนับสนุนศักยภาพในการแข่งขันของบริษัทให้บรรลุเป้าหมายได้ กลยุทธ์เป็นการออกแบบเพื่อช่วยให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

Stanley C. Abraham (2006: 7) สรุปว่า กลยุทธ์คือ วิธีการที่ทำให้องค์การแข่งขันได้อย่างแท้จริง (Strategy is how a company actually competes)

Fred R. David (2007: 13) ให้ความหมายกลยุทธ์ว่า เป็นวัตถุประสงค์ระยะยาวที่จะทำให้อุปสงค์ความสำเร็จ

เสนาะ ตีเขารวี (2544) ให้ความหมายคำว่า กลยุทธ์ คือวิธีการที่จะทำให้วัตถุประสงค์บรรลุผลด้วยวิธีที่ถูกต้อง

สรุปได้ว่า กลยุทธ์คือวัตถุประสงค์และวิธีการต่าง ๆ ที่จะสามารถนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน และ/หรือเกิดผลลัพธ์ต่างๆที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์การ

\*\*\*\*\*

## การกำหนดเป้าหมาย

### (Goal Setting)

การกำหนดเป้าหมายหรือการกำหนดทิศทางของเป้าหมาย คือการกำหนดเป้าหมายที่องค์กรต้องการบรรลุในระยะยาวและระยะสั้น

การกำหนดกลยุทธ์ไม่ได้เริ่มที่ตัวกลยุทธ์ แต่เริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ และส่วนสำคัญอื่นที่เกี่ยวข้อง เสนาะ ตีเยาว์ (2544) ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง การมองอนาคตให้ถูกต้องว่าจะเกิดอะไรขึ้น
  2. ภารกิจ (Mission) เป็นคำที่ขยายความหมายของวิสัยทัศน์ให้ชัดเจน ซึ่งแสดงให้เห็นถึงทิศทางและมีความเชื่อว่าวิสัยทัศน์จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
  3. เป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objectives) เป้าหมายกับวัตถุประสงค์จะแตกต่างกันในรายละเอียด โดยเป้าหมายจะระบุถึงจุดหมายปลายทางขององค์กรที่เป็นส่วนรวม ส่วนวัตถุประสงค์จะเป็นจุดหมายปลายทางของการดำเนินงานในระดับหน่วยงาน มีความรับผิดชอบเฉพาะเจาะจงกว่า
  4. กลยุทธ์ (Strategy) ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์และการนำไปใช้
  5. แผน (Plan) หมายถึง กรอบวิธีการดำเนินงานตามกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย แผนแม่บท (Master Plan) และแผนปฏิบัติการ (Operation Plan) เพื่อเชื่อมโยงงานในส่วนต่าง ๆ ที่กล่าวมาในข้างต้น เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย
- องค์กรที่มีขนาดแตกต่างกันหรือองค์กรที่มีโครงสร้างแตกต่างกันอาจจะมีกลยุทธ์ในการดำเนินงานแตกต่างกันไป รูปแบบของกลยุทธ์ย่อมแตกต่างกันไปตามระดับของแผนกลยุทธ์และประเภทของกลยุทธ์ด้วย

**ลักษณะพื้นฐานของกลยุทธ์ มี 4 ประการ ดังนี้**

- 1) กลยุทธ์เป็นเรื่องที่ต้องตัดสินใจ และมีได้มีเสีย (Trade Offs)
- 2) กลยุทธ์เป็นเรื่องที่ต้องดำเนินการต่อเนื่องระยะยาว
- 3) กลยุทธ์เป็นเรื่องของการสร้างคุณค่า (Value) จากทรัพยากรที่มีอยู่ (Leverage Resources)
- 4) กลยุทธ์เป็นเรื่องของการเชื่อมโยงคนและงานทุกหน่วยในองค์กร



\*\*\*\*\*

### ลักษณะสำคัญของกลยุทธ์

หยดฟ้า ราชมณี (2554) สรุปลักษณะสำคัญของกลยุทธ์ ไว้ 4 ประการดังนี้

1) กลยุทธ์เป็นกระบวนการเรียนรู้ กลยุทธ์ไม่ได้เป็นกระบวนการปรับปรุงต่อเนื่องแต่เป็นกระบวนการเรียนรู้ในการแสวงหา เพื่อให้ท้าทายความคิด ความเชื่อ เพื่อเปลี่ยนกระบวนทัศน์ และสร้างสรรค์วิธีการ นวัตกรรมใหม่ๆ สู่อนาคต

2) กลยุทธ์เป็นกระบวนการปฏิบัติ ไม่ใช่กระบวนการวางแผนปฏิบัติการในรูปโครงการที่เป็นขั้นตอนตามลำดับต่อเนื่องเป็นเส้นตรง แต่เป็นกระบวนการปฏิบัติที่เคลื่อนไหว ยืดหยุ่นตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงอย่างสมดุลและยั่งยืน

3) กลยุทธ์เป็นกระบวนการเชิงพฤติกรรม กระบวนการเชิงพฤติกรรมไม่ใช่ชุดของพฤติกรรมที่กำหนดบทบาทหน้าที่ที่ปรากฏในพรรณนางาน และไม่ใช่พฤติกรรมที่เกี่ยวกับตำแหน่งอำนาจในองค์กรหรือสถานภาพทางการเมือง แต่หมายถึงสิ่งที่เราเรียกกันว่า *ภาวะผู้นำ* ความเปิดกว้างยอมรับสิ่งท้าทายใหม่ๆ การรับฟัง การมีส่วนร่วม ซึ่งทั้งหมดนี้เป็นเรื่องของพฤติกรรมส่วนบุคคล

4) กลยุทธ์เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่เป็นองค์รวม เราควรกำหนดกลยุทธ์และทำให้ง่ายต่อความเข้าใจและการปฏิบัติ โดยแยกแยะและหยิบยกมาจากรูปแบบกรอบความคิดที่สลับซับซ้อน แต่สิ่งสำคัญที่พึงสังวรคือต้องพยายามค้นหาชุดของกลยุทธ์ที่เป็นเอกภาพเหมาะสมกับสถานภาพขององค์กรและสามารถแสดงความเชื่อมโยงสัมพันธ์กันในกระบวนการดำเนินงานของหน่วยงานโดยรวม

ดังนั้นจะเห็นได้ว่า กลยุทธ์คือแนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และกำหนดวิธีการแนวทางปฏิบัติ โดยวางแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กรเพื่อดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารมีบทบาทและหน้าที่สำคัญในการพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบว่าปัจจุบันองค์กรอยู่ ณ จุดใด .....ต้องการไปถึงจุดใด.....อย่างไร นั่นคือวิธีการหรือแนวทางที่องค์กรจะนำเสนอคุณค่า (Value) ให้กับลูกค้า เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย (วิสัยทัศน์คือเป้าหมายระยะยาว พันธกิจคือเป้าหมายระยะสั้น หรือเป้าหมายระดับกลยุทธ์ เช่น นวัตกรรม กำไร ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่วนแบ่งตลาด เป็นต้น)

\*\*\*\*\*

### ความหมายของแผนกลยุทธ์

สุพาดา สิริกุตตา และคณะ (2543: 3) ได้ให้ความหมายของแผนกลยุทธ์ว่าเป็นวิธีการที่ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายกลยุทธ์ (Strategic Goals) กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง แผนกลยุทธ์จะครอบคลุมการจัดสรรทรัพยากรและกำหนดขอบเขตอย่างกว้างขวางของกิจกรรมองค์การในระยะยาวที่ออกแบบเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

สุพจน์ ทรายแก้ว (2545: 67) ได้ให้ความหมายของแผนกลยุทธ์ว่า หมายถึง แผนที่กำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การว่าองค์การควรจะทำอย่างไร เท่าไรและทำอย่างไร

แผนกลยุทธ์ หมายถึง แผนที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกระดับและเกี่ยวข้องกับทุกฝ่ายในองค์การ เป็นแผนที่มีขอบเขตกว้างครอบคลุมวิธีการและการใช้ทรัพยากร การกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์การในระยะยาว โดยเน้นกลยุทธ์หรือวิธีการเฉพาะเพื่อให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ (หยดฟ้า ราชมณี, 2554)

พอสรุปได้ว่า แผนกลยุทธ์ คือ การตัดสินใจวางแผนอย่างมีระบบ มีทิศทาง มีกระบวนการทำงานที่ชัดเจน มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมเพื่อให้องค์การสามารถดำรงอยู่ได้ในอนาคต โดยอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่าเป็นการกำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามพันธกิจ (Mission) ขององค์การและทำให้องค์การอยู่รอดในระยะยาวได้

\*\*\*\*\*

## ระดับของแผนกลยุทธ์

โดยทั่วไปองค์การขนาดใหญ่นิยมจำแนกระดับของแผนและการวางแผนออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

**1) ระดับกลยุทธ์ (Strategic Level)** คือ การกำหนดทิศทาง (Direction) ภารกิจ (Mission) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ขององค์การ โดยผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนด เช่น กลยุทธ์การนำระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ทั้งองค์การ จะเป็นแผนระยะยาว 5 ถึง 10 ปีอย่างน้อย 3 ปี

**2) ระดับกลวิธี (Tactical Level)** คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ (เป้าหมายของหน่วยงาน) ที่ต้องดำเนินการโดยกำหนดออกเป็นโครงการย่อย ๆ จากระดับองค์การมาเป็นฝ่ายหรือหน่วยงานย่อยที่ต้องใช้ระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีสารสนเทศซึ่งต้องสอดคล้อง และสนับสนุนกลยุทธ์หลักขององค์การ มักเป็นแผนระยะสั้น เช่น 1 ปี

**3) ระดับปฏิบัติการ (Operation Level)** คือ การนำโครงการย่อยแต่ละโครงการหรือกระบวนการมากำหนดขั้นตอน วิธีการดำเนินงานรายละเอียดของแผน ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จของโครงการต่างๆ ตามเป้าหมาย ซึ่งเป็นการสนับสนุนระดับกลวิธี

การวางแผนกลยุทธ์นั้น เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขันที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูงสำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัวและการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ขององค์การหรือของธุรกิจ การวางแผนกลยุทธ์หรือการวางแผนกลยุทธ์มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความเป็นผู้นำ (Leadership) หรือการสร้างภาพลักษณ์ (Image) ที่แสดงถึงจุดเด่นของหน่วยงาน องค์การหรือของธุรกิจ การวางแผนกลยุทธ์จะมีการกำหนดเป้าหมายรวมในอนาคต ต้องมีการคิดเชิงรุก มุ่งผลดี ความโดดเด่น ความเป็นเลิศ ความก้าวหน้า หรือชัยชนะ ยิ่งใหญ่ หรือเน้นคุณภาพ ต้องมี

\*\*\*\*\*

ถ้อยคำสำคัญที่ชัดเจน ซึ่งเป็นที่กล่าวถึงกันมากในธุรกิจหรือแวดวงการบริหารจัดการและการวางแผนกลยุทธ์

กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy) เป็นตัวกำหนดทิศทางโดยรวมขององค์การ และบทบาทของแต่ละหน่วยธุรกิจทางกลยุทธ์ (Strategic Business Unit: SBU) กลยุทธ์ระดับองค์การจึงเกี่ยวข้องข้องกับการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางการดำเนินงานขององค์การเป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมขององค์การ หรือเป็นกลยุทธ์ในระดับนโยบาย (Policy-Level Strategy) ที่ตอบสนองแผนงานขององค์การ (นิตยา เพ็ญศิริินภา, 2544)

### หลักเกณฑ์สำคัญในการพิจารณาแผนกลยุทธ์

1. เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก
2. เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
3. เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจและวัตถุประสงค์ในระยะยาว
4. เป็นกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น เหมาะสม
5. เป็นกลยุทธ์ที่เป็นไปได้

**การวางแผนกลยุทธ์ หรือ Strategic Planning** นั้นเป็นสิ่งที่ใช้กันแพร่หลายมาก ในกิจการด้านการทหาร ด้านการศึกษา การสงคราม การเมืองระหว่างประเทศ และโดยเฉพาะในการบริหาร ในวงการธุรกิจเอกชนนั้น ประสบความสำเร็จสูงมาก ก้าวหน้าและเป็นที่ยอมรับถึงกันมาก ปัจจุบันนี้การวางแผนแบบแผนกลยุทธ์ได้แพร่หลายเข้ามาในวงงานต่าง ๆ และวงงานของราชการมากขึ้น แต่คำที่นิยมใช้และที่ได้รับการยอมรับกันในวงราชการ ส่วนใหญ่นิยมเรียกว่า **แผนยุทธศาสตร์**

การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการดำเนินงานมีประสิทธิภาพสูงในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ขององค์การ ของหน่วยงาน หรือของธุรกิจของตนในอนาคต

\*\*\*\*\*

การวางแผนกลยุทธ์หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ มีส่วนเป็นอย่างมากต่อการสร้างความเป็นผู้นำ (Leadership) หรือในการสร้างภาพลักษณ์ (Image) ที่แสดงถึงจุดเด่นของหน่วยงานขององค์กรหรือของธุรกิจในการวางแผนกลยุทธ์นั้น จะมีการกำหนดเป้าหมายรวมขององค์กรสำหรับการดำเนินในอนาคต ที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ มีการคิดในเชิงรุก มุ่งเอาดี เอาเด่น เอาก้าวหน้า ก้าวไกล มุ่งเอาชนะ เอาความยิ่งใหญ่ เน้นคุณภาพ เอาความเป็นเลิศ

คำหรือประโยคสำคัญที่จะได้พบเห็นและกล่าวถึงกันมากในแวดวงการบริหารจัดการ และการวางแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารระดับสูงจะพูดและได้ยินอยู่เสมอ เช่น การมองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ คิดกว้าง-มองไกล มองไปข้างหน้า วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมในอนาคต รู้จุดแข็ง-จุดอ่อน และสถานการณ์ขององค์กร รู้จักเลือก แล้วมุ่งความพยายามสู่โอกาสนั้น สร้างวิสัยทัศน์สร้าง Vision มี Vision กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์รวมขององค์กรอย่างชัดเจน ไม่ติดขัดกับปัญหาเฉพาะหน้าหรือปัญหาในระบบปัจจุบัน ปรับระบบและการทำงานปัจจุบันให้รับกับการดำเนินงานสู่จุดที่ต้องการในอนาคต SWOT Analysis / วิเคราะห์ “ส่วท” / การวิเคราะห์จุดอ่อน-จุดแข็ง

ดังนั้นแผนกลยุทธ์จึงมีความสำคัญต่อองค์กรอย่างมาก เนื่องจากแผนกลยุทธ์เป็นแผนที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเลือกใช้ทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อดำเนินกิจกรรมในระยะยาวและเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องอาศัยกิจกรรมหรือโครงการสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการในอนาคต

#### องค์ประกอบของการวางแผนกลยุทธ์

1. ขั้นตอนการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสถานภาพ(สถานการณ์)ขององค์กร
2. การนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์หรือสังเคราะห์
3. การนำสิ่งที่ได้(ข้อมูลที่รวบรวมได้) ไปใช้ในการวางทิศทางขององค์กร
4. จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์ว่าควรทำอย่างไร (เพื่อให้ได้ตามทิศทางที่กำหนดไว้)

\*\*\*\*\*

### ข้อควรพิจารณาในวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ ต้องตอบโจทย์คำถาม 3 ประการให้ได้

1. ทำอย่างไรองค์กรจึงจะสามารถตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์
2. ทำอย่างไรทุกคนในองค์กรจึงจะทำงานไปในทิศทางเดียวกันตามกลยุทธ์ที่วางไว้
3. จะวัดหรือติดตามความคืบหน้าของการดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างไร

### วัตถุประสงค์ในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อ.....

1. เปลี่ยนทิศทางและผลการดำเนินงานทางธุรกิจ
2. สร้างกรอบการทำงานที่ต้องอาศัยการตัดสินใจในองค์กร
3. กำหนดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมในเรื่องการตัดสินใจเกี่ยวกับงบประมาณและการประเมินผลการดำเนินงาน
4. ฝึกอบรมผู้บริหารเพื่อพัฒนาการใช้ข้อมูลในการตัดสินใจให้ดียิ่งขึ้น
5. เพิ่มความมั่นใจในทิศทางการดำเนินธุรกิจ

### ขั้นตอนสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม โดยพิจารณาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
2. จัดวางทิศทางขององค์กร โดยกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ (ภารกิจ) และวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างชัดเจน
3. กำหนดกลยุทธ์โดยพิจารณาความเหมาะสม และการสามารถไปปฏิบัติได้จริง จากการวิเคราะห์ทางเลือกด้วยเทคนิคต่าง ๆ
4. ปฏิบัติตามกลยุทธ์ โดยดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ คำนึงถึงโครงสร้างขององค์กร และวัฒนธรรมขององค์กร เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและเกิดความเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ
5. ความคุมเชิงกลยุทธ์ โดยติดตามผลการปฏิบัติงาน ประเมินผลกระบวนการและประเมินผลสำเร็จขององค์กร

\*\*\*\*\*

### ข้อควรคำนึงถึงในการวางแผนกลยุทธ์

1. ลักษณะธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ (What business you are in?)
2. ลักษณะธุรกิจในอนาคต (Where do you want to go?)
3. สภาพแวดล้อม (Environment)
4. การจัดสรรทรัพยากร (Resources allocation)
5. การปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ (Achievement)

### กฎของการวางแผนกลยุทธ์

1. การแปลงกลยุทธ์ไปสู่ทีมปฏิบัติการต่าง ๆ โดยสร้างให้เกิดความเข้าใจพื้นฐานร่วมกัน ซึ่งทุกคนจะรู้เป้าหมายของตนเองอย่างชัดเจน ว่าตนเองต้องทำอะไรบ้าง

2. ปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เพราะแต่ละหน่วยงานย่อมมีบทบาทหน้าที่ มีองค์ความรู้และวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน การจะทำให้กลยุทธ์ได้รับการปฏิบัติและดำเนินไปอย่างราบรื่นนั้น จำเป็นต้องปรับองค์การให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ เพื่อสร้างให้องค์การมีเอกภาพและเข้มแข็ง

3. ทำให้กลยุทธ์เป็นเสมือนงานประจำวันของทุกคน ต้องทำให้ทุก ๆ คนเข้าใจกลยุทธ์ และสามารถทำงานประจำวันของตนไปในทิศทางที่สอดคล้อง สนับสนุนความสำเร็จของกลยุทธ์ ซึ่งไม่ใช่การสั่งการจากบนลงล่าง แต่เป็นการสื่อสารระหว่างทั้งสองระดับ

4. ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงด้วยภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง

### ความสัมพันธ์ระหว่างการจัดการเชิงกลยุทธ์และการวางแผนกลยุทธ์

**การจัดการเชิงกลยุทธ์** หมายถึง การตัดสินใจทางการบริหารเพื่อผลการดำเนินงานตามที่องค์กรต้องการในระยะยาว โดยสร้างความสามารถขององค์กรให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน ส่วน**การวางแผนกลยุทธ์**เป็นกระบวนการกำหนดเป้าหมายระยะยาวขององค์กร (Long Range Goals) การเลือกวิถีทาง (Means) เพื่อให้บรรลุจุดหมายนั้น ทั้งนี้ การวางแผนกลยุทธ์ที่เป็นแผนของผู้บริหารระดับสูงจะมีความเชื่อมโยงกับแผนปฏิบัติการ ซึ่งเป็นแผน

\*\*\*\*\*  
 ของผู้บริหารหรือแผนงานระดับล่าง **ดังนั้น** การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นภาพกว้างคลุมการวางแผน ซึ่งเป็นเพียงขั้นตอนเดียวและขั้นตอนแรกในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

การที่จะกระทำให้แผนกลยุทธ์บรรลุผลสำเร็จได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยการบริหารเชิงกลยุทธ์มาขับเคลื่อนแผนด้วย ซึ่งการบริหารเชิงกลยุทธ์คือ การตอบคำถามที่สำคัญ 4 ประการให้ได้ครบและสมบูรณ์ ดังนี้

ประการที่ 1 ปัจจุบัน เราอยู่ ณ จุดไหน (Where are we now?) ซึ่งเครื่องมือที่น่าจะตอบคำถามนี้ได้ดีคือ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค หรือที่รู้จักกันว่า SWOT Analysis

ประการที่ 2 ในอนาคตเราต้องการไปสู่จุดไหน (Where do we want to be?) ซึ่งก็คือ การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และทิศทางขององค์กร

ประการที่ 3 เราจะไปสู่จุดนั้นได้อย่างไร (How do we get there?) หมายถึง การกำหนดยุทธศาสตร์หรือประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)

ประการที่ 4 เราจะต้องทำหรือปรับเปลี่ยนอะไรบางอย่างเพื่อไปถึงจุดนั้น (What do we have to do or change in order to get there?) หมายถึงการแปลงยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategy Execution)

### การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic Analysis)

ตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ขั้นตอนสำคัญก่อนกำหนดกลยุทธ์คือ “การวิเคราะห์กลยุทธ์” ซึ่งจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจสภาพแวดล้อมขององค์กร โดยการวิเคราะห์สถานการณ์ที่เป็นอยู่ ไม่ว่าจะเป็นสภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กรเอง หรืออาจจะกล่าวได้ว่าในขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ต้องเริ่มจากการวิเคราะห์กลยุทธ์ก่อน เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ที่เป็นลายลักษณ์อักษรอย่างเป็นทางการ มองเห็นทิศทางของเป้าหมายและความสำเร็จที่องค์กรต้องการชัดเจนยิ่งขึ้น ด้วยเป้าหมายระยะยาว คือ วิสัยทัศน์ และเป้าหมายระยะสั้นหรือเป้าหมายปัจจุบัน คือ พันธกิจ (หรือภารกิจ) ขององค์กร



\*\*\*\*\*

Strategic Analysis จะเกี่ยวกับการศึกษาหาปัจจัยสภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์มาใช้ในการวางแผนหรือกำหนดกลยุทธ์ รวมถึงการออกแบบและกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จ พร้อมแผนปฏิบัติการ อาจระดับขั้นตอนการวิเคราะห์ดังนี้

1) **SWOT Analysis** เป็นการวิเคราะห์ภาพรวมของจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในความหมายของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและศักยภาพขององค์กร จากนั้นจะต้องมี TOWS Matrix Model

2) **TOWS Matrix Model** เป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค โดยตาราง TOWS Matrix เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์ขององค์กรและกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ

3) **ทฤษฎี 5 Forces Model** เพื่อวิเคราะห์สภาพการแข่งขันของธุรกิจ โดยการศึกษาปัจจัย 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันและการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้น ๆ (ภาพที่ 1) ประกอบด้วย

3.1) **Threat of New Entrants:** ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ (ทำอย่างไรที่จะทำให้ภัยคุกคามไม่เกิดขึ้นและ/หรือสร้างอุปสรรคแก่คู่แข่งรายใหม่)

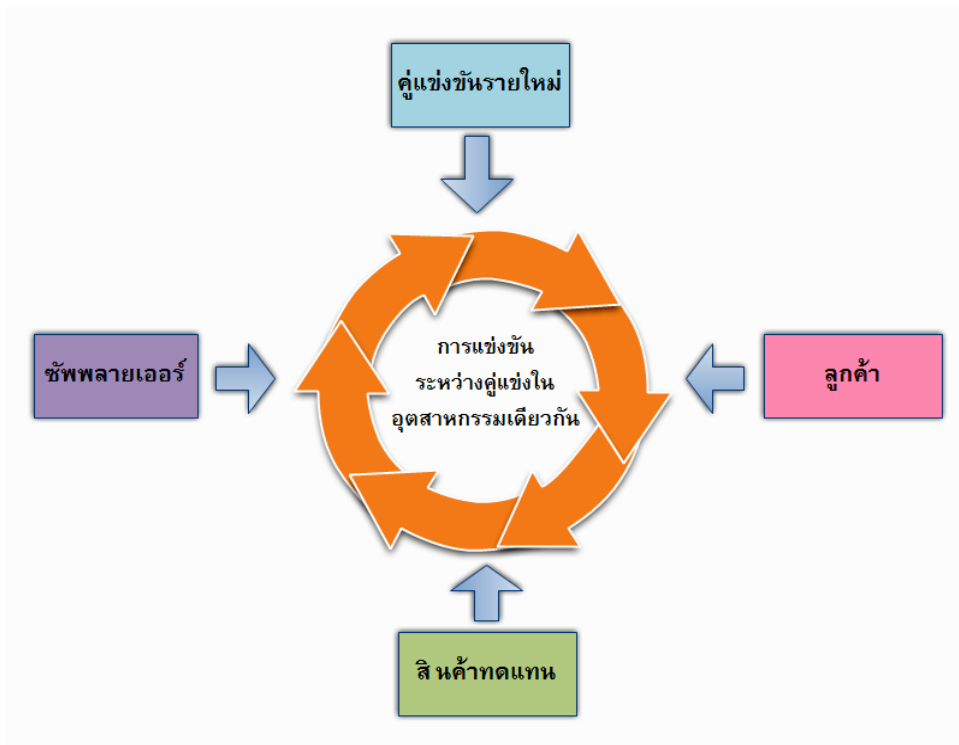
3.2) **Bargaining Power of Suppliers:** อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิตหรือผู้จัดหาวัตถุดิบ

3.3) **Bargaining Power of Customers:** อำนาจต่อรองของลูกค้า

3.4) **Threat of Substitute Products or Services:** ภัยคุกคามจากสินค้า (หรือบริการ) ทดแทน

3.5) **Rivalry Among Current Competitors:** การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน

\*\*\*\*\*



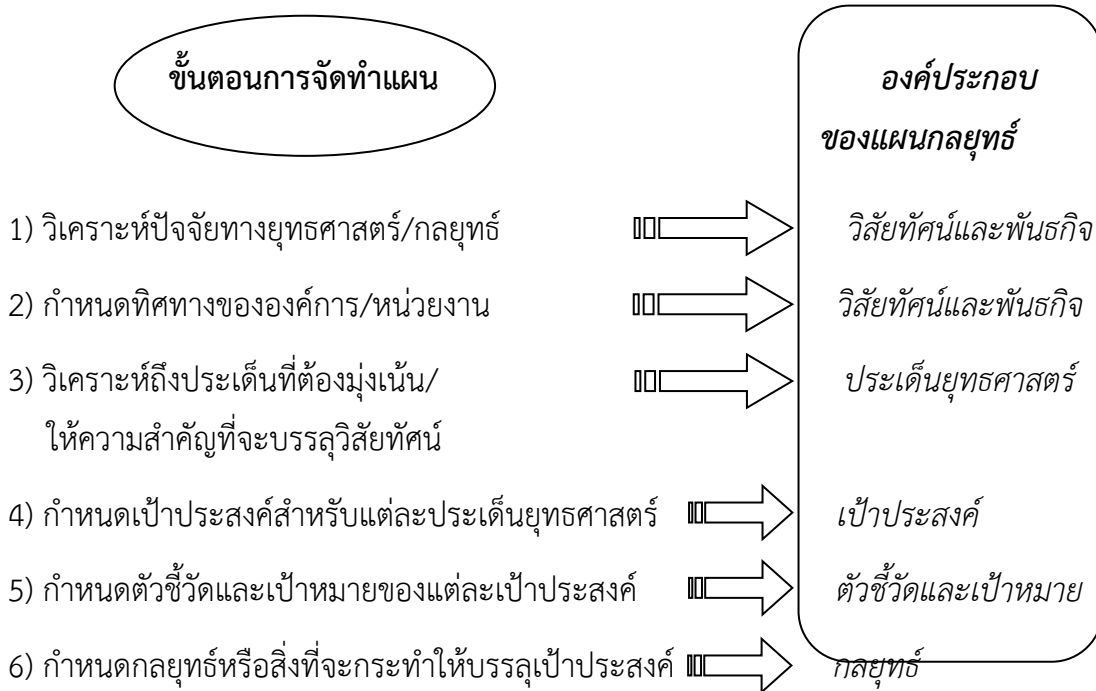
ภาพที่ 1 โมเดลแรงกดดันทางการแข่งขัน 5 ประการ

### การจัดทำแผนกลยุทธ์

องค์กรทุกองค์การต่างก็มีเป้าหมายของตนเองอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง ดังต่อไปนี้ คือ 1) การนำพ่องค์การสู่ความสำเร็จ 2) สามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่ได้วางไว้ 3) การประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน 4) สามารถก่อให้เกิดคุณค่าหรือประโยชน์แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ 5) การเป็นองค์กรชั้นนำ (Excellence Organization) และ 6) การเป็นองค์กรที่มีขีดสมรรถนะสูง (High Performance Organization)

ดังนั้น ด้วยเหตุที่การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์กรไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคตภายใต้สภาพแวดล้อมและบริบทในการดำเนินงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา การวางแผนกลยุทธ์จึงจำเป็นต้องดำเนินการเป็น กระบวนการ ซึ่งกระบวนการในการจัดทำแผนกลยุทธ์โดยทั่วไปประกอบด้วย ขั้นตอนในการจัดทำแผน และองค์ประกอบของแผนกลยุทธ์ ดังภาพที่ 2

\*\*\*\*\*



ภาพที่ 2 การจัดทำแผนกลยุทธ์

**การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)**

SWOT Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งทีอาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต

SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้

Strengths คือ จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ

Weaknesses คือ จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ

Opportunities คือ โอกาสที่จะดำเนินการได้

Threats คือ อุปสรรค ข้อจำกัดหรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

\*\*\*\*\*

หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายในและสภาพการณ์ภายนอก

ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเป็น “การวิเคราะห์สถานการณ์” (Situation Analysis) โดยการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง (รู้เรา) รู้จักสภาพแวดล้อม (รู้เขา) ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส-อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารขององค์กรทราบถึงการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายนอกองค์กร ทั้งสิ่งที่ได้เกิดขึ้นแล้วและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคต รวมทั้งผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ที่มีต่อองค์กรธุรกิจ

จุดแข็ง จุดอ่อน และความสามารถด้านต่าง ๆ ที่องค์กรมีอยู่ ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะเป็นประโยชน์อย่างมากต่อการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์และการดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรระดับองค์กรที่เหมาะสมต่อไป ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT วิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งแต่ละปัจจัยจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร

- จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย
- ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน
- โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุ เป้าหมาย องค์กร
- ในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุ เป้าหมาย ขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์ การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้องค์กรเกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม

\*\*\*\*\*

## ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (SWOT Analysis)

### 1. SWOT จำเป็นต้องทำในทุกหน่วยงาน

SWOT เป็นการนำเสนอกลยุทธ์การทำงานที่ทุกหน่วยงานควรมีเป็นประจำ อาจจะทำทุกปี และเมื่อนำมารวมกัน ก็จะเกิดกลยุทธ์ในภาพรวมขององค์การ

### 2. SWOT นำไปสู่ความสำเร็จ / ความล้มเหลว ของแผนงาน โครงการที่จะเกิดขึ้น

กลยุทธ์ที่ได้จาก SWOT จะนำไปใช้ปรับปรุงแนวคิดและแนวปฏิบัติของการจัดทำแผนงาน / โครงการของหน่วยงาน ให้มีโอกาสแห่งความสำเร็จมากขึ้น

### 3. SWOT เป็นกระบวนการพลวัตร

ต้องมีการ update หรือปรับปรุง SWOT อยู่เสมอ เพราะปัจจัย O และ T อยู่ นอกเหนือการควบคุม เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งมีผลต่อ S และ W ขององค์การด้วย

### 4. SWOT เป็นการสร้างภูมิคุ้มกันแก่หน่วยงาน

ทำให้ทราบถึงกลยุทธ์ในการปรับปรุงการทำงาน ความก้าวหน้า และขีดจำกัดด้านคนงาน งบประมาณ และระบบงาน เป็นการป้องกันการแทรกแซงการทำงานจากปัจจัยภายนอกได้มากขึ้น

### 5. SWOT เป็นการประชาสัมพันธ์หน่วยงานอย่างเป็นทางการ

ขั้นตอนและกระบวนการของ SWOT เป็นการตรวจสอบสาธารณสุขของผู้เกี่ยวข้องทั้งภายในองค์การ และควรเปิดโอกาสให้บุคคลภายนอกองค์การ เช่น หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือนักวิชาการ หรือเกษตรกร เข้ามามีส่วนระดมความคิดเห็นด้วย

### 6. SWOT หน่วยงาน นำไปสู่ SWOT บุคคล

เมื่อเข้าใจสถานภาพของหน่วยงานแล้ว ควรทำ SWOT แต่ละงาน/บุคคลบ้าง เพื่อทำความเข้าใจถึงความสำเร็จของงาน และความก้าวหน้าของหน้าที่การงาน

\*\*\*\*\*

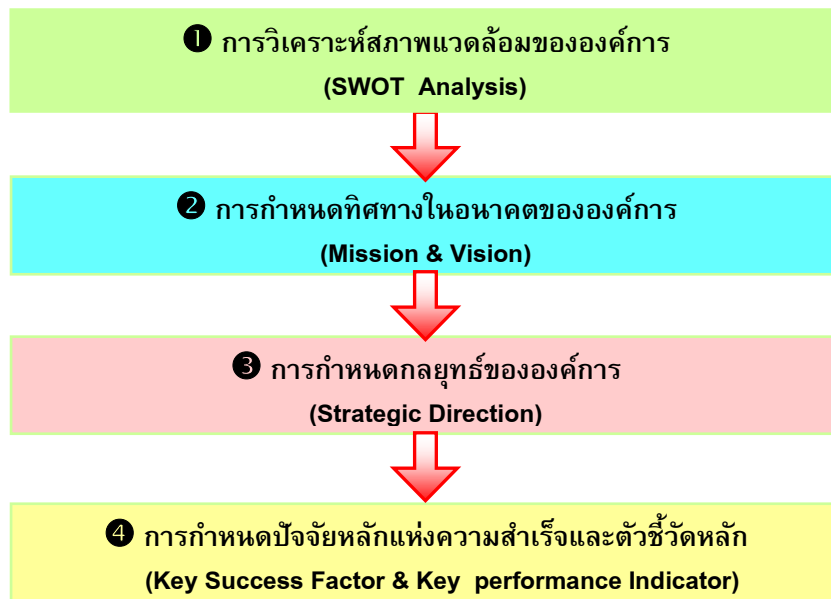
**การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์/กลยุทธ์ มี 4 ลักษณะ คือ**

**1. Direct Approach** กำหนดกลยุทธ์จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร (SWOT) ตามหลักวิชาการบริหารเชิงกลยุทธ์

**2. Goals Approach** กำหนดกลยุทธ์จากการนำกลยุทธ์ที่ปรากฏในแผนยุทธศาสตร์ของหน่วยงานต้นสังกัดมาดำเนินการ เพื่อตอบสนองจุดหมายปลายทางที่องค์กรกำหนด เช่น การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ในแผนยุทธศาสตร์องค์กรตามที่องค์กรมอบหมายให้ใช้กลยุทธ์นั้น ๆ

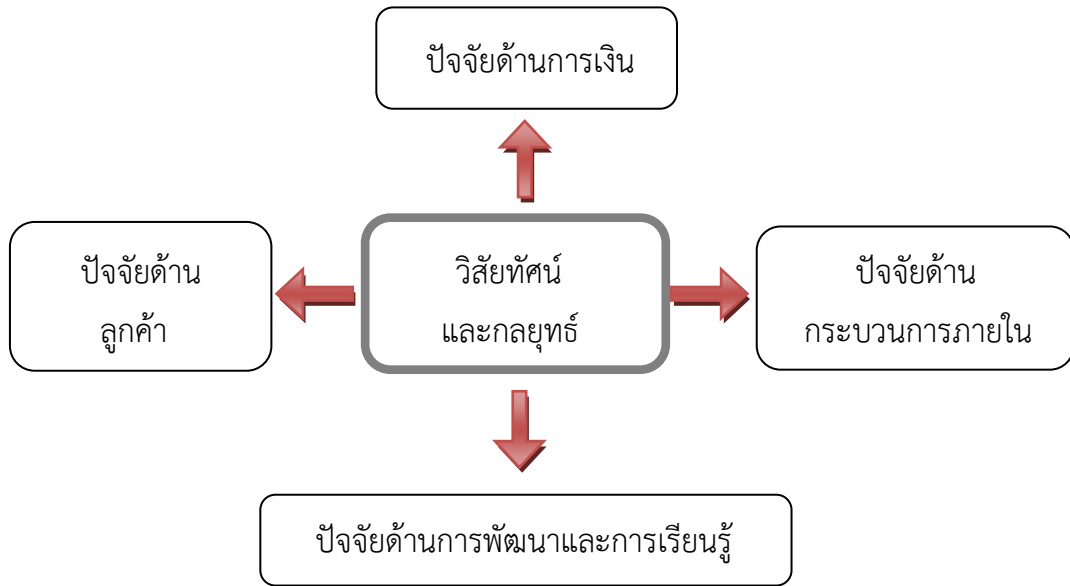
**3. Vision Approach** วาดฝัน (วิสัยทัศน์) ที่อยากจะเป็น แล้วตรวจสอบความเป็นไปได้โดยพิจารณาความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์ตามศักยภาพของหน่วยงาน

**4. Indirect Approach** ศึกษากลยุทธ์ที่หน่วยงานอื่นที่มีภารกิจคล้ายคลึงกันใช้อยู่ แล้วตรวจสอบความเป็นไปได้โดยพิจารณาความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์ตามศักยภาพของหน่วยงาน



ภาพที่ 3 ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์

\*\*\*\*\*



ภาพที่ 4 การกำหนดปัจจัยในการสร้างเกณฑ์ชีวิตตามระบบ Balanced Scorecard



ภาพที่ 5 ลำดับขั้นของแผน/เป้าหมาย

\*\*\*\*\*

**เป้าหมายขององค์กร** อาจเป็นเป้าหมายระยะยาวและระยะสั้น ดังต่อไปนี้

**1. วิสัยทัศน์ (Vision)** หมายถึง ภาพที่คาดหวังให้เกิดขึ้นในอนาคตโดยมีพื้นฐานอยู่บนความเป็นจริงในปัจจุบัน หรือเป็นข้อความแสดงภาพที่หน่วยงานอยากจะเป็นในช่วง 4-5 ปี ข้างหน้า และเกิดจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและการวิเคราะห์ศักยภาพ ของหน่วยงาน ซึ่งมีข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพสนับสนุนการวิเคราะห์หรือจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตของหน่วยงานที่ต้องการจะมุ่งไปภายในช่วงเวลาในอนาคตที่กำหนดไว้ หรือสิ่งที่อยากให้หน่วยงานเป็นใน 3-5 ปีข้างหน้า

(หลักการเขียน : หน่วยงานอยากจะเป็นอะไร โดยการทำอะไร ด้วยคุณภาพอย่างไร)

**2. พันธกิจ (Mission)** หมายถึง กรอบ ขอบเขต การดำเนินงานของหน่วยงาน หรือขอบเขต ภารกิจ บทบาท หน้าที่ทั้งที่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบและข้อกำหนดต่าง ๆ รวมทั้งที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ หรือข้อความระบุหน้าที่ความรับผิดชอบหรือบทบาทซึ่งกำหนดจะทำในช่วง 4-5 ปีข้างหน้า สอดคล้องกับกฎหมายการจัดตั้งหน่วยงาน

(หลักการเขียน : หน่วยงานมีหน้าที่ต้องทำอะไรตามภารกิจที่ได้กำหนด/บัญญัติขึ้นและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์)

**3. ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Issue)** หมายถึง ประเด็นหลักต้องคำนึงถึง ต้องพัฒนา ต้องมุ่งเน้นหรือประเด็นหลักในการพัฒนาหรือประเด็นหลักที่หน่วยงานจะดำเนินการให้บรรลุวิสัยทัศน์

(หลักการเขียน : ต้องทำอะไร เน้นที่จุดไหน มีความโดดเด่นจากคนอื่นอย่างไร)

**4. เป้าประสงค์ (Goal)** หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานต้องการบรรลุหรือเป้าหมายที่ต้องการบรรลุในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

(หลักการเขียน : ใคร ได้อะไร ด้วยคุณภาพอย่างไร)

**5. ตัวชี้วัด (Key Performance Indicator)** หมายถึง สิ่งที่จะเป็นตัวบอกว่าหน่วยงานสามารถบรรลุเป้าประสงค์หรือไม่



\*\*\*\*\*

**6. เป้าหมาย (Target)** หมายถึง ตัวเลขหรือค่าของตัวชี้วัดที่จะต้องไปให้ถึง 4

**7. กลยุทธ์ (Strategy)** หมายถึง สิ่งที่หน่วยงานจะกระทำ/ต้องกระทำเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ หรือแนวทาง มาตรการหรือวิธีดำเนินงานสำคัญ อันถือว่าเป็นกุญแจสำคัญต่อการบรรลุตามวัตถุประสงค์ รวมทั้งเป็นเงื่อนไขในการมอบหมายผู้รับผิดชอบในการดำเนินการ หรือแนวปฏิบัติที่ยึดเป็นกรอบสำหรับการคัดเลือกแผนงาน/โครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ ที่จะดำเนินการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และจุดหมายที่องค์การกำหนดขึ้น

(หลักการเขียน : ทำอะไร เพื่ออะไร ด้วยวิธีการอย่างไร)

### การกำหนดกลยุทธ์

องค์การทั่วไปที่เป็นองค์การขนาดใหญ่ภาครัฐหรือเอกชน มักจะกำหนดกลยุทธ์ภาพใหญ่ขององค์การที่เป็นเป้าหมายใหญ่ จากนั้นผู้บริหารให้ความสำคัญกับการกำหนดกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขัน ทางธุรกิจคือกลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเรียกว่า กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการหรือกลยุทธ์ระดับหน้าที่ ซึ่งแสดงถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ดังจะได้อธิบายต่อไปนี้

#### 1. กลยุทธ์ระดับองค์การ หรือ กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy)

เพื่อสร้างยอดขาย กำไร และสินทรัพย์เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะธุรกิจที่กำลังขยายตัว วัตถุประสงค์เพื่อการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและความอยู่รอด ยอดขายสูงขึ้น ต้นทุนต่อหน่วยลดลง และเป็นผลเนื่องมาจากประสบการณ์ในการผลิต ทำให้กำไรสูงขึ้นอีกด้วย กลยุทธ์ระดับองค์การ หรือ กลยุทธ์ระดับบริษัท จำแนกเป็น 3 ประเภท คือ

##### 1.1 เครื่องมือกลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy Tools) ได้แก่

###### 1.1.1 กลยุทธ์การควบกิจการ (Mergers Strategy)

การควบกิจการ หมายถึง การที่กิจการหรือบริษัท 2 แห่งขึ้นไปตกลงรวมกิจการ เป็นกลยุทธ์การขยายธุรกิจเพื่อลดต้นทุนทางด้านเทคโนโลยี ต้นทุนการผลิต เทคนิคและความชำนาญ ด้วยการควบรวมกิจการที่มีจุดแข็งในการดำเนินธุรกิจ

\*\*\*\*\*

### 1.1.2 กลยุทธ์การซื้อกิจการ (Acquisitions Strategy)

คือ การซื้อกิจการที่สามารถสร้างผลกำไรที่ดี เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่รวดเร็ว ลดขั้นตอนการดำเนินงาน

### 1.1.3 กลยุทธ์การร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจ (Business Alliance Strategy)

คือ การหาพันธมิตรทางธุรกิจให้เกิดขึ้นเพื่อลดช่องว่างทางการค้า โดยเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อลดต้นทุนด้านการจัดการและการบริหารการเงิน

### 1.1.4 กลยุทธ์การเติบโตในตลาดต่างประเทศ (International Strategy)

คือ การขยายธุรกิจออกต่างประเทศหลังจากที่ประสบความสำเร็จภายในประเทศ การทำตลาดและสร้างตราสินค้าให้เกิดขึ้นในหลายประเทศ

### 1.1.5 กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มยอดขายและขยายการเติบโตโดยจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปัจจุบันในตลาดใหม่ กลุ่มลูกค้าในพื้นที่แห่งใหม่ เพื่อให้สามารถครอบคลุมให้ครบทุกพื้นที่ ทั้งในประเทศ ต่างประเทศ และทั่วโลก

### 1.1.6 กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development Strategy)

เน้นการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อให้ดึงดูดใจลูกค้าในตลาดปัจจุบันและตลาดในอนาคตเพื่อให้เกิดความต้องการและจดจำผลิตภัณฑ์ ด้วยรูปแบบใหม่ ๆ คุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้น

**1.2 กลยุทธ์คงที่ (Stability Strategy)** คือกลยุทธ์ที่มุ่งรักษาสถานะเดิมของธุรกิจไว้หรือการขยายขนาดของธุรกิจเพียงเล็กน้อย ใช้เมื่อธุรกิจต้องการรักษาสภาพในการทำกำไรไปนานๆ

**1.2.1 Pause/Process with Caution** คือการดำเนินธุรกิจอย่างระมัดระวัง

**1.2.2 No Change** เป็นการดำเนินงานตามปกติ (เป็นประจำ) ไม่มีการเปลี่ยนแปลง เพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาด

**1.2.3 Profit** เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการทำกำไรสูงสุด

\*\*\*\*\*

**1.3 กลยุทธ์ถดถอย (Retrenchment Strategy)** คือกลยุทธ์ที่มุ่งลดขนาดหรือการลงทุนของธุรกิจเพื่อแก้ปัญหาที่องค์การกำลังเผชิญอยู่ เป็นกลยุทธ์การป้องกันตัวที่ผู้บริหารต้องการลดกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อลดความยุ่งยากและค่าใช้จ่าย (ต้นทุนลดลงเพื่อแก้ปัญหาด้านการเงิน) หรือเมื่อธุรกิจกำลังเผชิญกับการคุกคามจากคู่แข่ง หรือมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างรุนแรง ผู้บริหารอาจเลือกวิธีการดำเนินการได้ 4 ลักษณะต่อไปนี้

**1.3.1 กลยุทธ์ฟื้นฟู (Turnaround Strategy)** ผู้บริหารอาจใช้กลยุทธ์นี้เพื่อพลิกฟื้นสถานการณ์ที่เลวร้ายและแสวงหากำไร อาจทำได้โดยการลดเงินเดือน สวัสดิการของพนักงาน หรือยกเลิกผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีกำไร และพยายามเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าหรืออาจจะทำการปรับราคาเพื่อเพิ่มกำไร โดยทั่วไปธุรกิจนิยมใช้กลยุทธ์ฟื้นฟู เมื่อเผชิญกับภาวะวิกฤต การแก้ปัญหาให้เร็วที่สุด ประการแรก ควรวิเคราะห์ว่าอะไรบ้างเป็นสาเหตุที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานตกต่ำ สาเหตุทั่วไปของปัญหาที่ทำให้เกิดความลำบากหรือภาวะวิกฤต รวมถึงการมีหนี้สินมาก การประเมินศักยภาพการเจริญเติบโตด้านยอดขายสูงเกินไป หรือไม่มีกำไร อาจจะต้องตัดสินค้าบางชนิดหรือเลิกกิจการ

กลยุทธ์ฟื้นฟูเพื่อพลิกสถานการณ์เลวร้ายของบริษัท โดยเฉพาะทางการเงิน ต้องพยายามที่จะลดต้นทุนที่ไม่สำคัญ และพัฒนาโครงการเพื่อสร้างความมั่นคง รวมถึงทำการทดลองดำเนินงานในรูปแบบหรือวิธีการที่แตกต่างจากเดิม ส่วนใหญ่การฟื้นฟูธุรกิจที่นิยมคือการขายสินทรัพย์บางส่วนเพื่อต้องการเงินสดหมุนเวียน

**1.3.2 กลยุทธ์การเก็บเกี่ยว (Harvest)** เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในขณะองค์การที่อยู่ในภาวะตกต่ำหรือถดถอย ผู้บริหารจะใช้นโยบายการลงทุนน้อย ควบคู่ประคองสถานการณ์ โดยพยายามให้มีเงินสดหมุนเวียนมากที่สุด และอาจมีแผนการขายกิจการหรือเลิกกิจการในระยะยาว ในกลยุทธ์นี้ ผู้บริหารอาจเพิ่มราคาเพื่อให้มีกำไรสูงสุดในขณะเดียวกัน ก็จะลดต้นทุนการโฆษณาและต้นทุนอื่น ๆ ให้น้อยลง

**1.3.3 กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestiture)** คือการขายกิจการบางกิจการขององค์การที่ประกอบธุรกิจหลายอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจการที่ไม่สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ เพื่อ

นำเงินมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ผู้บริหารต้องหลีกเลี่ยงการลงทุนในหน่วยธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานและไม่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์การ

**1.3.4 กลยุทธ์การเลิกล้ม (Liquidation)** คือการเลิกกิจการทั้งหมดขององค์การ เมื่อองค์การประสบกับปัญหาที่ รุนแรงจนเกินความสามารถในการแก้ไขเพื่อให้กิจการดำเนินต่อไปได้ โดยเฉพาะในกรณีที่มีปัญหาทางการเงินอย่างรุนแรงหรือเกิดผลกระทบต่ออนาคตขององค์การอย่างหนัก การเลิกผลิตหรือเลิกกิจการอาจจะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด ดีกว่าการล้มละลายหรือเพิ่มภาระหนี้สินล้นพ้นตัว

องค์การสามารถใช้กลยุทธ์ถดถอยได้มากกว่า 1 กลยุทธ์พร้อม ๆ กัน เช่น องค์การอาจจะแก้ปัญหาเฉพาะหน้าโดยการขายสินทรัพย์บางอย่าง และขายกิจการบางกิจการที่ไม่สามารถแข่งขันได้ เพื่อนำเงินสดมาใช้ในการพยุงฐานะของกิจการ เป็นต้น

**1.4 กลยุทธ์ผสมผสาน (Mix or Combination Strategies)** เป็นกลยุทธ์ที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เนื่องจากการนำวิธีการหรือแนวทางหลายๆ แนวทางมาประยุกต์ใช้ร่วมกัน ต้องพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างละเอียด ตัวอย่างการใช้กลยุทธ์ผสมผสาน เช่น การนำกลยุทธ์เจริญเติบโตใช้ร่วมกับกลยุทธ์ถดถอย อาจเกิดจากการที่ธุรกิจในเครือข่ายหลายประเภทมีความแตกต่างกัน จึงต้องเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่ต่างกัน อาจเลือกรูปแบบการผสมผสาน 4 รูปแบบ (สมชาย ภคภาสวณิช, 2547) ดังนี้

**1.4.1 Sub-contracting** เป็นการขยายกิจการโดยไม่ได้ดำเนินการเองเพียงแต่ให้ผู้รับเหมารายอื่นหรือผู้ร่วมสัญญาเข้าไปดำเนินการแทนในกิจการที่องค์การ ได้รับสัมปทานหรือในกิจการที่องค์การกำลังดำเนินการอยู่ แต่ต้องขยายโดยการนำ บุคคลอื่นเข้ามาร่วมด้วย โดยการทำสัญญาในลักษณะมีคู่สัญญาย่อย

**1.4.2 Cross Licensing** เป็นการให้สิทธิ์ร่วมกัน โดยไปขอลิขสิทธิ์หรือกรรมสิทธิ์ (License) ร่วมกัน เป็นการลดค่าใช้จ่ายและสามารถขยายกิจการโดยอาศัยผู้เข้าร่วม โดยเฉพาะในการผลิตที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีขั้นสูง

\*\*\*\*\*

**1.4.3 Consortium** เป็นการร่วมกิจการที่สามารถลดความเสี่ยงในการดำเนินงานได้ โดยรูปแบบที่พบในปัจจุบันคือ การเป็นพันธมิตรกับคู่แข่งหรือแลกเปลี่ยนทางการค้าในบางกรณี เช่น สถาบันการเงินปล่อยกู้ให้กับลูกค้ารายใดรายหนึ่งที่ต้องการเงินจำนวนมาก สถาบันการเงินนั้นอาจไม่สามารถดำเนินการได้โดยลำพัง อาจเชิญชวนสถาบันการเงินอื่นเข้ามาร่วมปล่อยกู้ หรือดูแลลูกค้าในกรณีที่ศักยภาพจำกัด เป็นต้น

**1.4.4 Joint-venture** เป็นการขยายกิจการโดยดิงนักธุรกิจหรือนักลงทุนเข้ามาร่วมลงทุนในลักษณะต่าง ๆ เช่น กลยุทธ์ใยแมงมุม (Spider Web Strategy) คือการรวมทุนของธุรกิจขนาดเล็กจำนวนมากเพื่อต่อสู้กับธุรกิจขนาดใหญ่ หรือกลยุทธ์ร่วมกันตอนแรกแยกกันตอนหลัง (Go Together-split Strategy) เป็นการร่วมทุนกันในตอนแรกเมื่อธุรกิจดำรงอยู่ได้ก็แยกย้ายกันไป เป็นต้น

## 2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบหรือเป็นต่อในการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดหรืออุตสาหกรรมที่บริษัทดำเนินธุรกิจอยู่โดยตรง จากการนำทรัพยากรและความสามารถพิเศษของบริษัทมาทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ หรือการคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ที่แตกต่าง เพื่อชิงความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งผู้บริหารสามารถนำเสนอเป็นจุดเด่นและจุดขายของกิจการ เช่น กลยุทธ์สร้างความแตกต่างของร้านอาหารญี่ปุ่นประเภท บุฟเฟต์ (Buffet) เน้นกลุ่มลูกค้าที่มีระดับรายได้ปานกลางถึงค่อนข้างสูงที่ต้องการความหรูหรา และความหลากหลายของอาหาร และยังจัดให้มีอาหารราคาพิเศษที่ราคาสูงหรือหากินได้ไม่บ่อยครั้งมานำเสนอเพื่อสร้างความแปลกใหม่และความคุ้มค่าให้แก่ลูกค้า หรือ ร้านอาหารประเภทตามสั่ง เน้นกลุ่มลูกค้าที่มีระดับรายได้ปานกลาง กลุ่มลูกค้าวัยรุ่นที่ต้องการความรวดเร็ว คือ การเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่ายให้ได้มากที่สุดเพื่อเพิ่มความสะดวกรวดเร็วให้กับลูกค้า และการตั้งธุรกิจในย่านของวัยรุ่น เป็นต้น

### 2.1 กลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์และตราสินค้า

อาจเป็นการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายเพื่อให้ลูกค้าสามารถเลือกสรรได้มากมาย สร้างตราสินค้าให้เหมาะกับชนิด/ประเภทของผลิตภัณฑ์ เพื่อให้กลุ่มลูกค้าจดจำได้เป็นอย่างดี

\*\*\*\*\*  
 อาจเป็นสายผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product Lines) เนื่องจากมีคู่แข่งในตลาดอยู่แล้ว ต้องมีการลงทุนด้านเครื่องจักรและเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อเพิ่มความสามารถในการผลิตและเป็นการสร้างโอกาสทางธุรกิจ ซึ่งนำไปสู่การเพิ่มยอดขาย อีกทั้งยังเป็นการสร้างศักยภาพให้กับบุคลากรในการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เดิม ตัวอย่างเช่น บริษัท ซัมซุง (Samsung) และบริษัท โนเกีย (Nokia) ต่างหันมาผลิตสมาร์ทโฟน (Smart Phone) ในรูปแบบที่คล้ายกับไอโฟนของค่ายแอปเปิล

## 2.2 กลยุทธ์การเน้นเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน

เช่น การนำเครื่องจักรและนวัตกรรมการผลิตที่ทันสมัยเข้ามาใช้เพื่อให้เกิดกระบวนการผลิตที่รวดเร็วและได้คุณภาพที่สม่ำเสมอ รวมถึงการลดต้นทุนโดยเฉพาะค่าใช้จ่ายคงที่ การเพิ่มประสิทธิภาพด้าน Supply Chain ปรับปรุงการบริหารจัดการสินทรัพย์และสภาพคล่อง และการควบคุมค่าใช้จ่าย เป็นหนทางทำกำไรได้เพิ่มขึ้น และสามารถขยายตลาดให้กว้างขวาง ครอบคลุมพื้นที่ได้

## 2.3 กลยุทธ์การตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

จากการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการขายตรงโดยพนักงานของบริษัท การขายผ่านตัวแทนอิสระ ผู้ค้าปลีก ผู้ค้าส่ง ร้านค้า กลุ่มร้านค้าอิสระ ร้านชำ ร้านขายยา ร้านอาหาร โรงเรียน หน่วยงานราชการ ฯลฯ

## 2.4 กลยุทธ์การเป็นผู้นำในด้านนวัตกรรมด้านบรรจุภัณฑ์หรือบริการ

โดยเปลี่ยนแปลงในด้านรูปแบบของบรรจุภัณฑ์ให้เหมาะสมกับการใช้งานหรือเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม เช่น บรรจุภัณฑ์ชานอ้อย “ไบโอ” นวัตกรรมใหม่ทดแทนกล่องโฟม เป็นบรรจุภัณฑ์อาหารที่ทำจากเยื่อกระดาษชานอ้อย ซึ่งนำเทคโนโลยีการผลิตจากประเทศจีนมาปรับปรุงใหม่ โดยสำนักงานนวัตกรรมแห่งชาติ กระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม กระทรวงอุตสาหกรรม และกลุ่มบริษัท เอ็มดีเอส จำกัด หรือ บริการนำเที่ยวรูปแบบใหม่ เช่น การจัดกิจกรรมนำเที่ยวเพื่อบำเพ็ญประโยชน์สาธารณะร่วมกับนักเรียน/นักศึกษา (ทำฝายชะลอน้ำ สร้างห้องสมุด ปลูกป่าชายเลน ฯลฯ)

\*\*\*\*\*

### 3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่หรือระดับปฏิบัติการมุ่งเน้นการใช้ทรัพยากรขององค์กร ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด โดยแผนงานตามหน้าที่ต่าง ๆ จะพัฒนากลยุทธ์ตามหน้าที่ เช่น กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์ทางการเงิน กลยุทธ์ทางทรัพยากรมนุษย์ ภายใต้ข้อจำกัดของกลยุทธ์ระดับบริษัท และระดับหน่วยธุรกิจเพื่อเป็นการสนับสนุนให้กลยุทธ์ระดับธุรกิจประสบความสำเร็จ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ เป็นการกำหนดเพื่อให้แนวคิดเกิดออกมาเป็นรูปธรรม ในความหมายของการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้บรรลุยุทธศาสตร์ขององค์กรได้อย่างไร (How can we best utilize resources to implement our business strategy?)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่หรือระดับปฏิบัติการ เป็นการวางแผนและกำหนดเป้าหมายของงานสำคัญด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบรรลุเป้าหมายตามกลยุทธ์ระดับธุรกิจคือการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งจะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value) ซึ่งองค์กรสามารถสร้างลูกค้าได้ งานของการสร้างคุณค่าเกิดขึ้นภายในจากหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งอยู่ภายในธุรกิจ หน้าที่เหล่านี้จะต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกันเป็นโครงสร้างงาน ซึ่งเรียกว่าเครือข่ายในการสร้างคุณค่า (Value Chain) ซึ่งทุกหน้าที่ภายในธุรกิจสามารถที่จะผลิตมูลค่าสำหรับลูกค้าได้

#### 3.1 กลยุทธ์ด้านการตลาด

- ด้านผลิตภัณฑ์ โดยมุ่งเน้นการสร้างผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองตลาด/ลูกค้าเป้าหมายได้อย่างชัดเจน

- ด้านราคา บริษัทอาจจะประกาศนโยบายตามกลยุทธ์การเติบโต และกลยุทธ์การเน้นเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนจะทำให้บริษัทสามารถขายสินค้าได้ในราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน หรือความร่วมมือด้านราคา (Pricing Collaborations) โดยการกำหนดราคาร่วมกันของหลายบริษัทหรือให้ส่วนลด

\*\*\*\*\*

- ด้านช่องทางการจัดจำหน่ายและการกระจายสินค้า อาจจะเป็นการขยายตลาดและการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ให้มีความครอบคลุม ให้ลูกค้าสามารถซื้อหาได้สะดวก รวดเร็วที่สุด

- ด้านการส่งเสริมการตลาด การสร้างตราสินค้า/ยี่ห้อและการประกาศให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเกิดการรับรู้/จดจำ ผ่านการโฆษณาหรือประชาสัมพันธ์ หรือการส่งเสริมการขาย เพื่อจูงใจและ/หรือกระตุ้นให้ลูกค้าจะตัดสินใจซื้อเพราะตราสินค้าหรือยี่ห้อเป็นสำคัญ

- กลยุทธ์การเป็นพันธมิตรธุรกิจ เช่น พันธมิตรด้านผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Product Alliances) โดยให้สิทธิบัตรในการผลิตสินค้ากับประเทศอื่น พันธมิตรด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotional Alliances) อาจช่วยประชาสัมพันธ์หรือแจก/แถมเพื่อเพิ่มยอดขายของสินค้าหรือบริการของบริษัทอื่น หรือพันธมิตรการขนส่ง (Logistics Alliances) เป็นต้น

### 3.2 กลยุทธ์ด้านการผลิตและการดำเนินงาน (Product and Operation Strategy)

การกำหนดกลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงานจะพิจารณาจากกิจกรรมทางด้านการผลิตสามารถจำแนกได้ 2 ลักษณะคือ

**3.2.1 การออกแบบระบบ** ผู้บริหารที่ทำหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ต้องคำนึงถึง จุดเริ่มต้นในการออกแบบระบบให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้าในการผลิตสินค้าและบริการ และพิจารณาถึงต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่ำสุดที่เป็นไปได้ การเลือกกรรมวิธีการผลิต สิ่งอำนวยความสะดวกที่สนับสนุนการผลิตทุกขั้นตอน

**3.2.2 การวางแผนและการควบคุมการปฏิบัติการ** เป็นวิธีการวางแผน การผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า

กลยุทธ์ด้านการผลิตจะเป็นการกำหนดถึงวิธีการที่บริษัทจะใช้ขีดความสามารถในด้านการผลิต (Production Capacities) เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์การ ได้แก่

(1) การตัดสินใจซึ่งสัมพันธ์กับการออกแบบกระบวนการ (Process design)

(2) การตัดสินใจเกี่ยวกับโครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure decisions) เพื่อสนับสนุนกระบวนการ โดยมีระบบการวางแผนและการควบคุมคุณภาพ



\*\*\*\*\*

(3) การคัดเลือกเทคโนโลยี (Selects suitable technology) ที่เหมาะสม การบรรลุความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยการปฏิบัติการ (Achieving competitive advantage through operations) ลักษณะการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) เป็นการทำให้เกิดลักษณะที่แตกต่างที่เหนือกว่าคู่แข่งและความต่างนั้นสามารถตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า

**ลักษณะการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันสรุปเป็น 4Cs ดังนี้**

1) **ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer satisfaction)** ความได้เปรียบทางการแข่งขันจะต้องสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า โดยส่งมอบคุณค่าที่เป็นเอกลักษณ์ (Unique Mix of Value) ให้กับลูกค้า และสร้างตำแหน่งกลยุทธ์ที่เป็นเอกลักษณ์

2) **ความเหนือกว่าคู่แข่ง (Competitive Advantage)** ความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นต้องเหนือกว่าคู่แข่ง

3) **เปลี่ยนแปลงและยืดหยุ่นได้ (Changeable and Flexibility)** ความได้เปรียบทางการแข่งขันสามารถเปลี่ยนแปลงและยืดหยุ่นได้ตลอดเวลา

4) **ความแตกต่างด้านคุณลักษณะ (Characteristic Differentiation)** ต้องมีความได้เปรียบทางการแข่งขันหลายด้าน

**3.3 กลยุทธ์ด้านการปรับโครงสร้างการบริหารองค์กร** กระทำได้ด้วย

**3.3.1 การจัดสายความรับผิดชอบการบริหารงาน** แยกออกเป็นภูมิภาค (Zone) เพื่อให้สามารถประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่การกำหนดคู่ทางการลดหรือขยายเป้าหมายในอนาคตต่อไป

**3.3.2 การกำหนดกลุ่มของอุตสาหกรรม** โดยจำแนกกลุ่มสินค้าให้เกิดความชัดเจนในการบริหารงานและต้นทุน เพื่อการวัดผลการดำเนินงานที่แท้จริง

**3.3.3 ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ (Streamed Line)** เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน หรือลดขนาดธุรกิจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและยืดหยุ่นได้เพื่อการเติบโตอย่างรวดเร็ว

**3.3.4 การดำเนินกิจกรรมการสร้างศูนย์กลางการผลิต (Operation Excel)**

\*\*\*\*\*

**3.4 กลยุทธ์ทางการเงิน (Financial Strategy) เน้นการลงทุนในธุรกิจที่มีศักยภาพ** ใช้กลยุทธ์ทางการเงินเพื่อความอยู่รอด ความเจริญเติบโต และความคล่องตัวขององค์กร เพื่อให้ได้มาซึ่งกำไรสูงสุดโดยใช้ต้นทุนต่ำที่สุด ในการใช้กลยุทธ์ทางการเงินนั้น ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความมั่นใจกล้าที่จะตัดสินใจในการกระทำใดๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายหลักขององค์กร

กลยุทธ์ด้านการเงินและการลงทุน อาจได้แก่

**3.4.1 การหาแหล่งเงินทุนต้นทุนต่ำ** เพื่อใช้ในการสนับสนุนกลยุทธ์การเติบโตของบริษัท ด้วยวิธี Mergers Strategy และ Acquisitions Strategy ให้เกิดต้นทุนทางการเงินต่ำที่สุด

**3.4.2 การปรับปรุงโครงสร้างทางการเงิน** ให้มีอัตราส่วนทางการเงิน (Ratios) ที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

**3.4.3 วิเคราะห์โครงการลงทุนแต่ละธุรกิจ** เพื่อสนับสนุนแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกลยุทธ์การเติบโตของบริษัท โดยเน้นการลงทุนในธุรกิจที่สามารถสร้างผลตอบแทนที่ดีและขายทิ้งสำหรับธุรกิจที่ประสบผลขาดทุน

**3.4.4 ดำเนินการวางแผนการจัดการด้านภาษีอากร** เช่น การโอนบัญชีทรัพย์สินออกจากบริษัทก่อนการควบรวมกิจการเพื่อประหยัดภาษี

**4. กลยุทธ์การบริหารงานบุคคล/ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategy)** กระแสการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีสารสนเทศ การแข่งขัน ความพยายามที่จะสร้างรายได้เปรียบทางการค้า จึงเป็นเหตุให้แนวโน้มของการบริหารงานบุคคลเริ่มเปลี่ยนไปโดยเปลี่ยนจาก Personal มาเป็น Human Resource งานบุคคลเริ่มมีบทบาทการทำงานที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์ เป้าหมาย และวิสัยทัศน์ที่องค์กรกำหนดขึ้น พบว่าเวลาส่วนใหญ่ของงานบุคคลจะใช้ในการวางแผนการทำงานทั้งแผนแม่บท (Master Plan) และแผนปฏิบัติการ (Action Plan) โดยใช้เวลาประมาณ 60 % ของเวลาทั้งหมดในแต่ละวัน การจัดระบบงานบุคคลจะเน้นกลยุทธ์เชิงรุก (Proactive Strategy) ที่ปรับเปลี่ยนรูปแบบของงานบุคคลในเรื่องต่างๆ ให้สามารถทำงานรองรับกับนโยบาย กลยุทธ์และเป้าหมายธุรกิจมากขึ้น เป็นการวางแผนการทำงานเพื่อตอบสนองความพึงพอใจของพนักงานที่เป็นกลุ่มลูกค้าของตน โดยไม่ต้องรอให้เกิดปัญหาถึงจะเข้าไปดำเนินการให้

\*\*\*\*\*

หลักในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์โดยคำนึงถึงหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ การใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การให้มีความพร้อมและมีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์การ สามารถใช้วิธีการจูงใจพนักงานในองค์การให้ปฏิบัติงานเต็มกำลังความรู้ความสามารถ ซึ่งจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการสร้างขวัญกำลังใจให้ พนักงานทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับผลงานตามเป้าหมาย

**5. กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Strategy)** การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีและสภาพแวดล้อมอาจทำให้สินค้าและบริการเกิดความล้าสมัยและไม่สามารถแข่งขันได้ การวิจัยและพัฒนาจะทำให้ผู้บริหารหรือนักการตลาดเข้าใจในความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าและตลาด

การกำหนดกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา สามารถจำแนกได้ดังนี้

**1. Innovative R&D Strategy** เป็นกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ โดยมุ่งเน้นให้สินค้าและบริการนั้นเกิดความแตกต่างจากคู่แข่งและทำให้ลูกค้ามีทางเลือกใหม่ ๆ อยู่เสมอ

**2. Protective R&D Strategy** เป็นกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา ซึ่งมุ่งเน้นการวิจัยเพื่อปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและบริการ รวมถึงเทคนิคในการผลิตสินค้าขององค์การให้เปลี่ยนไปตามความต้องการของลูกค้า

**3. Catch-Up R&D Strategy** เป็นกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนาเพื่อหารูปแบบของสินค้าและบริการ ตามรูปแบบของคู่แข่ง หากธุรกิจมีผลการดำเนินงานที่ดี ผู้บริหารควรทำการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างสินค้าและบริการที่แตกต่างและโดดเด่นกว่าคู่แข่ง

**4. Combination R&D Strategy** เป็นกลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนาที่ผสมผสานกลยุทธ์ทั้ง 3 ลักษณะข้างต้น ซึ่งต้องคำนึงถึงความเหมาะสมในแต่ละกรณี

\*\*\*\*\*

## กรณีศึกษา การกำหนดกลยุทธ์

การศึกษาค้นคว้าและการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจประกันภัยรถยนต์ บมจ. กรุงเทพประกันภัย ผลการศึกษา พบว่า การกำหนดแนวทางเลือกในการแก้ไข 3 ทางเลือก ได้แก่ (1) กลยุทธ์การเติบโต โดยใช้กลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์และพัฒนาตลาด เพื่อเป็นการเพิ่มยอดขายและขยายการเติบโตในอนาคต (2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เพื่อนำเสนอผลิตภัณฑ์ และบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน มุ่งเน้นการสร้างมูลค่าเพิ่มในด้านผลิตภัณฑ์ และบริการที่แตกต่าง (3) กลยุทธ์ด้านการตลาด โดยการกำหนดกลุ่มเป้าหมายที่มีความชัดเจน และครอบคลุม รวมทั้งกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่ให้กลมกลืนครอบคลุมการคุ้มครองมากขึ้นและทันสมัยกับยุคปัจจุบัน ด้วยการกำหนดกลยุทธ์โปรแกรมส่วนประสมการตลาดและการบริหารความสัมพันธ์ที่ดีต่อลูกค้า ให้ลูกค้าได้รับความพึงพอใจสูงสุด แต่มีข้อจำกัด คือ ข้อมูลด้านการเติบโต และยอดขายที่ไม่สามารถนำมาเปิดเผยในรายงานได้ รวมทั้งข้อมูลเชิงลึกของคู่แข่ง เนื่องจากการปกปิดข้อมูลทางการค้า บริษัทควรทำการศึกษาและวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้บริโภค เพื่อพัฒนาสินค้าให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคมากที่สุด และควรทำการศึกษาแบบประกันภัยตามไมล์ ผู้ขับขี่ ซึ่งเป็นรูปแบบการประกันภัยแบบใหม่ และมีความน่าสนใจในตลาดประเภทนี้

## การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การนำเอากลยุทธ์ไปใช้แยกได้เป็น 3 หัวข้อที่สำคัญคือ

1. การเปลี่ยนแปลงโดยการวิวัฒนาการกับการปฏิวัติ (Adaptive and Generative Change) คือ การเปลี่ยนโดยวิวัฒนาการ (Evolutionary) เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไปโดยการทำงานในระบบ (Working in the system) ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในวงแคบและใช้เวลายาวนาน การเปลี่ยนแปลงโดยการปฏิวัติ (Revolutionary) เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบฉับพลันทันทีโดยการทำงานทั้งระบบ ซึ่งเป็นการเปลี่ยนแปลงในวงกว้างและทำให้เกิดสิ่งใหม่ในระยะเวลาสั้น การเปลี่ยนแปลงทั้งสองอย่างมีทั้งข้อดีและข้อเสียซึ่งควรใช้ทั้งสองอย่างแล้วแต่สถานการณ์

\*\*\*\*\*

**2. การเรียนรู้องค์การ (Organizational Learning)** หมายถึง การที่องค์การเปลี่ยนแปลงหรือนำเอากลยุทธ์มาใช้โดยเรียนรู้จากอดีตขององค์การเอง และจากองค์การอื่นแล้วเลือกเอาวิธีการที่เหมาะสมมาใช้แยกเป็น 2 ชั้นคือ

2.1 การค้นพบ (Discovery) เป็นการที่เรียนรู้ว่าทฤษฎีหรือสมมติฐานที่จะนำมาใช้จะต้องมีการทดสอบ แล้วนำมาสรุปเป็นเนื้อหาหรือหลักการที่จะนำไปใช้ ตามปกติวิธีการบริหารงานจะมีหลายวิธี แต่ละวิธีจะต้องเลือกมาทดสอบและค้นหาว่ามีผลดีผลเสียอย่างไร การค้นพบจะต้องเรียนรู้ความผิดพลาดในอดีตสำหรับใช้เป็นบทเรียนไม่ให้ความผิดพลาดนั้นเกิดขึ้นอีก

2.2 เมื่อค้นพบความรู้หรือหลักการแล้วก็นำมาดำเนินการในองค์การเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น เช่นเดียวกับกลยุทธ์เมื่อกำหนดกลยุทธ์แล้วก็ต้องนำเอากลยุทธ์นั้นมาใช้ เพื่อให้ผลการดำเนินงานขององค์การดีขึ้น

**3. การใช้ความเป็นผู้นำเป็นเครื่องมือ (Instrumental Leadership)** การเปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะเกิดช้าหรือเร็วย่อมต้องอาศัยความเป็นผู้นำในระดับหนึ่ง ยิ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วความเป็นผู้นำมีความสำคัญมาก โดยเฉพาะแบบของผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจะทำให้การนำกลยุทธ์ไปใช้เกิดผลเร็ว

### ปัจจัยสนับสนุนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1. ผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะต้องรับผิดชอบในการนำองค์การให้ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้วยการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นแก่ผู้มีส่วนขององค์การ แยกเป็นความรับผิดชอบทางสังคม ความรับผิดชอบทางการเงิน ได้แก่ อัตราผลกำไร ส่วนความรับผิดชอบทางสังคมคือความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของคนในสังคม

2. การกำหนดกลยุทธ์จะต้องมีลำดับขั้นโดยจะต้องเริ่มที่การมีวิสัยทัศน์ก่อน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าในอนาคตจะทำอะไร แล้วจึงตามด้วยภารกิจว่าองค์การกำลังทำอะไร หรือจะทำอะไร จากนั้นก็เป็นเป้าหมายและวัตถุประสงค์ซึ่งแสดงให้เห็นจุดหมายปลายทางในการดำเนินงานขององค์การ แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์ขั้นสุดท้ายที่ทำเป็นแผนดำเนินงานขององค์การ

3. การคิดเชิงกลยุทธ์มีความสำคัญมากในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ เพราะการคิดเชิงกลยุทธ์ทำให้เห็นความหมายของสินค้าต่างๆ ที่ผู้บริหารนำมาพิจารณา มองเห็นความแตกต่างที่เป็น

\*\*\*\*\*

องค์ประกอบของสภาพแวดล้อมแยกออกเป็น 2 หัวข้อใหญ่ๆ คือ พลังรวมกับวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ พลังรวมอาจเกิดทางการตลาด ต้นทุน เทคโนโลยี และทางการบริหาร ซึ่งทำให้ผู้บริหารทำงานได้ผลงานมากกว่าต่างคนต่างทำ วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์จะทำให้ผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ทั้ง 4 วงจรได้

4. การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเป็นหัวใจของการกำหนดกลยุทธ์ จะทำให้องค์กรขายสินค้าได้มากกว่าคู่แข่ง การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันทำได้ 3 ด้านคือ การขายสินค้าและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่ง การผลิตสินค้าและบริการด้วยต้นทุนต่ำกว่า/ความเป็นผู้นำทางต้นทุน และตอบสนองลูกค้าได้เร็วกว่าคู่แข่ง

5. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นงานขั้นแรกของการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อจะให้เห็นว่าปัจจัยอะไรที่องค์การควบคุมไม่ได้จะมาเป็นอุปสรรคขัดขวางหรือคุกคามองค์การ และปัจจัยอะไรที่เป็นโอกาสในการดำเนินงานขององค์การ ปัจจัยภายนอกจำแนกเป็นสภาพแวดล้อมทั่วไปกับสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

6. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเป็นงานที่ต้องทำในลำดับต่อมา เพื่อหาว่าปัจจัยอะไรที่องค์การสามารถควบคุมได้ที่เป็นจุดอ่อนที่องค์การจะต้องขจัด และที่เป็นจุดแข็งที่องค์การจะต้องเสริมให้มากขึ้น ปัจจัยภายในแบ่งออกเป็น 3 ประเภทคือ ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ ห่วงโซ่คุณค่า กระบวนการและระบบงานหลักขององค์การ

7. การกำหนดกลยุทธ์ระดับดำเนินงานมีหลักที่สำคัญคือ การสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า ทุกหน่วยงานในองค์การจะต้องมุ่งไปที่การขายสินค้าและให้บริการที่ดีและมีคุณค่า การสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าทำได้ 2 วิธีคือ การบริหารคุณภาพโดยรวมกับการปรับกระบวนการบริหารให้สั้นและเร็วเพื่อลูกค้าจะได้รับบริการรวดเร็วไม่เสียเวลา

8. การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การ ได้แก่การสร้างคุณค่า หรือผลกำไรให้กับเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น ทำให้องค์การเกิดความมั่นคงและเจริญเติบโต หลักสำคัญของการสร้างคุณค่าคือการกระจายธุรกิจหรือขยายการดำเนินงานให้ใหญ่ขึ้น โดย กระจายในแนวนอน กระจายในแนวตั้ง และ/หรือกระจายในระดับโลก

9. กลยุทธ์ระดับธุรกิจมีหลักการสำคัญว่าองค์การจะแข่งขันอย่างไรหรือสร้างคุณค่าอะไรในการแข่งขันที่จะจับลูกค้า หรือจับตลาดได้มากที่สุด ซึ่งจะต้องพิจารณาองค์ประกอบในการแข่งขัน 3 อย่างคือ ผู้ร่วม

\*\*\*\*\*

แข่งขันมีจำนวนเท่าไร ค่าที่เพิ่มขึ้นอันเกิดจากการแข่งขัน กฎการแข่งขันที่เป็นกรอบของการแข่งขัน กลวิธีในการแข่งขันและขอบเขตของการแข่งขัน

10. การกำหนดกลยุทธ์ระดับนานาชาติ คือการทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินงานในระดับโลกได้ซึ่งจะต้องอาศัยการกำหนดกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ ขณะเดียวกันก็ต้องสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและสร้างความสัมพันธ์อันดีกับรัฐบาลต่างประเทศด้วย กลยุทธ์ระดับนานาชาติ แยกเป็น 3 ประเภทคือ กลยุทธ์ต่างกันแต่ละประเทศ กลยุทธ์เดียวกันในทุกประเทศ และกลยุทธ์ผสม

11. การนำกลยุทธ์ไปใช้นั้นว่าเป็นขั้นตอนสุดท้ายของการวางแผนกลยุทธ์ และเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุด ด้วยเหตุผลหลายอย่าง วิธีการนำไปใช้แบ่งเป็น 3 ประเภทที่ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงคือ การเปลี่ยนแปลงโดยวิวัฒนาการกับการปฏิวัติ การเรียนรู้องค์การ และการใช้ความเป็นผู้นำเป็นเครื่องมือ

### ข้อจำกัดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

อย่างไรก็ตาม การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเป็นเรื่องไม่่ง่ายนัก อาจมีปัญหาจากอุปสรรคหรือข้อจำกัดอยู่บ้าง ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับเหตุผล 4 ประการ ดังต่อไปนี้

ประการแรก การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของคนในองค์กรซึ่งเป็นเรื่องปกติของคนในทุกสังคม แต่จะอยู่ในระดับมากหรือน้อยอยู่ที่วิธีการนำไปใช้

ประการที่สอง มีปัจจัยหลายอย่างเข้ามาเกี่ยวข้องจึงจะทำให้การนำไปใช้สมบูรณ์

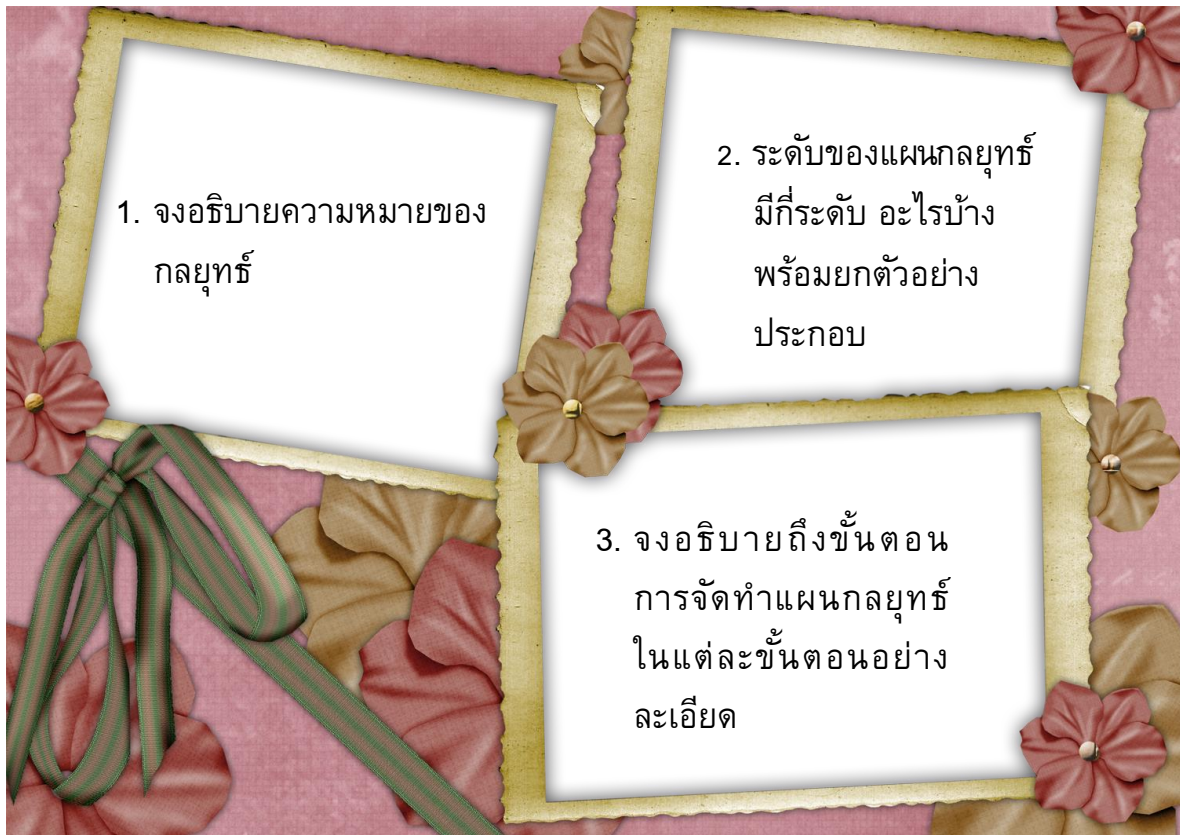
ประการที่สาม ปัจจัยต่างๆ มีความสัมพันธ์กันซึ่งยากที่จะระบุว่าความสัมพันธ์เหล่านั้นทำให้การนำเอากลยุทธ์ไปใช้ก่อให้เกิดตามที่ต้องการหรือไม่

ประการสุดท้าย เกิดจากความใจร้อนของคนที่ยากให้ทุกอย่างสำเร็จด้วยระยะเวลาอันสั้น ซึ่งตามความเป็นจริงแล้วการนำไปใช้ทุกอย่างต้องใช้เวลาพอสมควร



\*\*\*\*\*

## แบบฝึกหัดท้ายบท





\*\*\*\*\*

## บทที่ 2

### ขอบเขตของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Scope of Strategic Management)

\*\*\*\*\*

จากบทที่ 1 ผู้บริหารหรือนักศึกษาที่เข้าใจในภาพกว้างของการจัดการเชิงกลยุทธ์แล้ว ในบทนี้ท่านจะได้เรียนรู้ลึกซึ้งลงไปในความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์ประกอบ

ผู้เขียนขอเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างระหว่างการจัดการทั่วไปกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

#### การจัดการทั่วไป

1. เน้น บทบาท หน้าที่ของผู้บริหาร POSDC และ การจัดการภายในองค์กรมากกว่า
2. คำนึงแต่เฉพาะฝ่ายหรือเฉพาะแผนกของตนเองและผู้ที่เกี่ยวข้องกับตนเองมากกว่าที่

เกี่ยวข้องกับองค์กร

3. แต่ละแผนกมุ่งสนใจเป้าหมายของตนมากกว่า
4. มีความเชี่ยวชาญในหน้าที่หรืองานเฉพาะด้าน

#### การจัดการเชิงกลยุทธ์

1. พิจารณา และ คำนึงถึงปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะ ปัจจัยภายนอกมากกว่า เพื่อสร้างความสำเร็จได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว

2. คำนึงถึงความต้องการและความสำคัญของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์กร
3. มุ่งเน้นการบรรลุถึงเป้าหมายโดยรวมทั้งองค์กร
4. รวมและ ประสาน ความเชี่ยวชาญ แต่ละสาขาเข้าด้วยกัน

เมื่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและไม่แน่นอน ผู้บริหารต้องปรับเปลี่ยนแนวทางและรูปแบบการบริหารเพื่อพัฒนาธุรกิจให้ก้าวหน้าและสร้างความสำเร็จได้เปรียบ

\*\*\*\*\*

ทางการแข่งขัน การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดทิศทางของธุรกิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์การ กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์การ เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานขององค์การได้ สำหรับองค์การทุกประเภท

กลยุทธ์ขององค์การจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะกำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การได้ การทำความเข้าใจและการพยายามศึกษาขององค์การที่ประสบผลสำเร็จในการใช้กลยุทธ์เพื่อการจัดการ จะทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงคุณประโยชน์ของกลยุทธ์ ที่จะช่วยสนับสนุนองค์การให้ประสบความสำเร็จ และจะต้องมีการพิจารณาเลือกกลยุทธ์และประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับองค์การ

*การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารอย่างมีระบบที่ต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำ และอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน เนื่องจากการบริหารกลยุทธ์เป็นการบริหารแบบองค์รวม ผู้นำที่มีความสามารถจะต้องอาศัยกลยุทธ์ในการจัดการองค์การที่มีประสิทธิภาพเหมาะสมกับองค์การ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงไม่ล้มเหลว เนื่องจากกลยุทธ์ที่ดีแต่ล้มเหลวจะไม่สามารถนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้ ดังนั้นทั้งกลยุทธ์และผู้บริหารที่ เป็นผู้ตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงมีความสำคัญเท่าเทียมกัน*

### ความหมายและลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

#### ความหมายเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

คำศัพท์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้นมีความหมายที่แตกต่างกันบ้างในรายละเอียด แต่ส่วนใหญ่แล้วจะมีความหมายคล้ายคลึงกัน ดังนี้

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นศาสตร์ที่มีมานานโดยคำว่า **กลยุทธ์** หรือ **Strategy** มีที่มาจากคำว่า Strategia ในภาษากรีกซึ่งหมายความว่า Generalship โดยคำว่ายุทธศาสตร์มักจะถูกนำมาใช้ในด้านการเมือง เศรษฐกิจ และการทหาร และได้เข้าสู่แวดวงการศึกษาในเวลาต่อมา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้นักศึกษาได้มีโอกาสศึกษาถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจริงในธุรกิจ และต้องการให้เกิดการนำไปสู่การจัดทำนโยบายทางธุรกิจที่นำไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานได้ในอนาคต

\*\*\*\*\*

**การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)** หมายถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Goal) ขององค์การในระยะสั้น และระยะยาว จากนั้นจึงวางแผนทำกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินงานตามพันธกิจ อันนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

Schermerhorn (2002) กล่าวว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแผนแม่บทหรือแผนปฏิบัติการที่มีความสำคัญสำหรับองค์การเพื่อใช้ในการกำหนดทิศทางการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมาย และเกิดประโยชน์ในการแข่งขัน

Wheelen และ Hunger (2006) ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าหมายถึงการตัดสินใจในการปฏิบัติการเพื่อให้้องค์การประสบผลสำเร็จในการดำเนินงานระยะยาว

**สรุปได้ว่า สรุปได้ว่า** การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแผนการบริหารและแผนปฏิบัติการอย่างมีระบบ ซึ่งต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำและอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจและการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์การ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่้องค์การได้

ในศตวรรษที่ 21 การจัดการเชิงกลยุทธ์ได้เพิ่มบทบาทและมีความสำคัญต่อการบริหาร ้องค์การทุกประเภท ไม่ว่าจะเป็น้องค์การภาครัฐ ภาคธุรกิจ หรือ้องค์การที่ไม่แสวงหากำไร หากจะต้องบริหาร้องค์การเหล่านี้ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอการบริหารดั้งเดิมที่ไม่คำนึงถึงสภาวะแวดล้อม โดยเฉพาะอย่างยิ่งสภาวะแวดล้อมภายนอก้องค์การจะทำให้องค์การไม่สามารถอยู่รอดได้

การบริหาร้องค์การในปัจจุบันเป็นที่ตระหนักดีว่าการดำเนินธุรกิจมีการแข่งขันค่อนข้างสูง แนวคิดหรือวิธีการในการบริหารแบบเดิมๆ ไม่สามารถนำพา้องค์การไปสู่ความสำเร็จได้เหมือนในอดีต จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะต้องอาศัยขั้นเชิงในการบริหารที่เหนือกว่าคู่แข่ง หรืออาศัยความว่องไวในการปรับตัวให้ทันต่อภาวะการแข่งขันที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นแนวทางหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารกำหนดทิศทางของ้องค์การ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน้องค์การ ช่วยกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับ

\*\*\*\*\*  
 องค์การ เพื่อที่จะนำกลยุทธ์เหล่านั้นไปประยุกต์ปฏิบัติ และควบคุมประเมินผลการดำเนินงานของ  
 องค์การได้ กลยุทธ์การบริหารที่ดีพร้อมสมบูรณ์ จะต้องมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) คือ  
 บรรลุผลสำเร็จในเป้าหมายได้ และมีประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ บรรลุผลตามเป้าหมายโดยมี  
 ต้นทุนค่าใช้จ่ายที่ต่ำที่สุดด้วย

ดังนั้นการบริหารหรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างมี  
 ประสิทธิภาพ ผู้บริหารจึงต้องตระหนักและเล็งเห็นความสำคัญของการวางแผนและกำหนดกล  
 ยุทธ์ เพราะกลยุทธ์ทำให้องค์การประหยัดค่าใช้จ่ายและพัฒนาไปสู่ความเจริญก้าวหน้าอย่างมี  
 คุณภาพได้พร้อม ๆ กัน

### แนวคิดที่สำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์

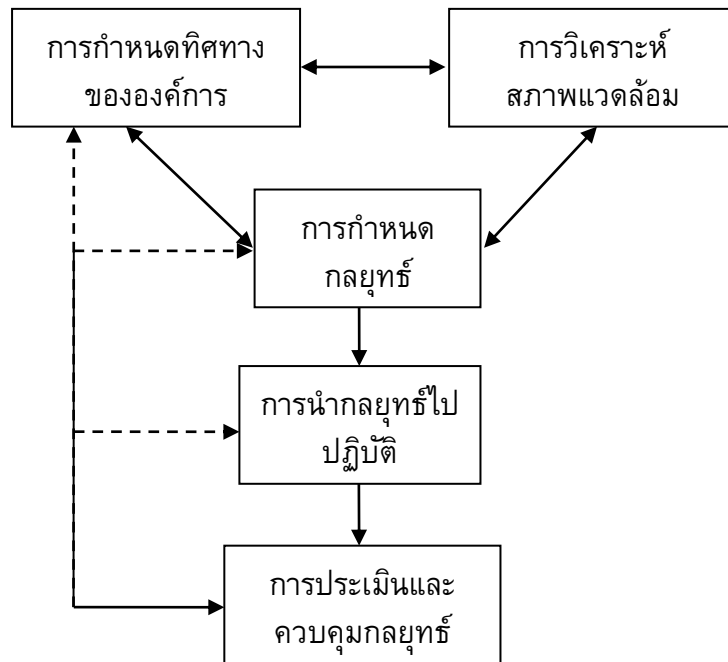
แนวคิดพื้นฐานที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือการกำหนดภารกิจ วัตถุประสงค์  
 และเป้าหมายของกิจการทั้งในระยะสั้นและระยะยาว โดยการจัดการเชิง กลยุทธ์และการตัดสินใจ  
 เชิงกลยุทธ์จะมีผลต่อการดำเนินงานในระยะยาว ดังนั้นองค์การจึงต้องมีการวางแผนการทำ  
 กิจกรรมต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินงานตามภารกิจบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อให้ตอบสนองต่อ  
 กระแสการเปลี่ยนแปลง ซึ่งอาจจะเป็นอุปสรรคและบดบังโอกาสในการก้าวหน้าขององค์การ องค์การ  
 ต้องพิจารณาจุดแข็งที่มีอยู่แล้วนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์และพิจารณาจุดอ่อนเพื่อหาแนวทางจัด  
 จุดอ่อนเหล่านั้น

แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์แตกต่างจากการจัดการทั่วไปที่มีมักจะศึกษาถึงบทบาทหน้าที่ของ  
 ผู้บริหารตามกระบวนการหรือขั้นตอนต่าง ๆ ซึ่งเน้นที่การจัดการและการบริหารภายในองค์การ แต่การจัดการ  
 เชิงกลยุทธ์จะให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอกองค์การหรือสภาวะแวดล้อมภายนอกด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับ  
 การแข่งขัน คำนึงถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาวและสภาวะการเปลี่ยนแปลงของ  
 อุตสาหกรรม นอกจากนี้การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังคำนึงถึงความสำคัญของผู้มีส่วนได้ส่วน  
 เสียกับองค์การและเชื่อมโยงประสานหน่วยต่าง ๆ ในองค์การให้สามารถบริหารจัดการเพื่อบรรลุ  
 เป้าหมายขององค์การร่วมกัน

\*\*\*\*\*

จากรายละเอียดของการวิเคราะห์กลยุทธ์ในบทที่ 1 ตั้งแต่และการวิเคราะห์สถานการณ์ด้วยการทำ SWOT Analysis คือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ซึ่งรวมถึงการวิเคราะห์แรงกดดันทางการแข่งขันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์การและกำหนดทิศทางของธุรกิจ รวมถึงการวิเคราะห์รูปแบบของกลยุทธ์ว่าควรดำเนินการในลักษณะใดบ้าง ด้วยผัง BCG ก่อนกำหนดกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ

ดังนั้น การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงมีกระบวนการสำคัญดังภาพที่ 6



ภาพที่ 6 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (กัลยาณี สูงสมบัติ, 2556)

\*\*\*\*\*

จากกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ข้างต้น สามารถอธิบายรายละเอียดในแต่ละองค์ประกอบได้ดังนี้

### องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

1. การกำหนดทิศทาง (Direction Setting)
2. การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)
3. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)
4. การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation)
5. การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

#### การกำหนดทิศทาง

ในการกำหนดทิศทางขององค์การจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือ กรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์การสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจอีกด้วย

ภารกิจหรือพันธกิจ (Mission) ในกระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น ชั้นแรกองค์การจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท ซึ่งภารกิจ หมายถึง ประกาศหรือข้อความของบริษัทที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคต และองค์การเป็นองค์การแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์การแบบใดทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ซึ่งโดยส่วนใหญ่แล้วข้อความเรื่องภารกิจขององค์การจะประกอบไปด้วย ข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมายและสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร นอกจากนี้แล้วภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์อีกด้วย

เป้าหมาย (Goal) คือการบอกถึงสิ่งที่องค์การปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามบรรลุ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีการกำหนดให้ชัดเจนขึ้นกว่าการกำหนดภารกิจว่าจะต้องทำอะไร

\*\*\*\*\*

**ลักษณะที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์** คือ การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้นและให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision Making) ที่แตกต่างจากการตัดสินใจในลักษณะอื่น เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์การทั้งหมด ซึ่งประกอบไปด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง และ วัตถุประสงค์ เพื่อให้องค์การมีทิศทาง และ เป้าหมายที่ชัดเจน ซึ่งจะถูกถ่ายทอดไปสู่ การกำหนด วิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงาน และกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ เพื่อให้องค์การบรรลุถึง ทิศทางและวัตถุประสงค์ที่กำหนดขึ้น นอกจากนี้ การจัดการเชิงกลยุทธ์ยังเป็นเครื่องมือวัดความสามารถในการบริหารของผู้บริหาร เนื่องจากกลยุทธ์มีผลต่อการกำหนดทิศทางการดำเนินงานในระยะยาวขององค์การและเพื่อให้ได้มาซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การ ผู้บริหารทุกระดับต้องสร้างและใช้กลยุทธ์ที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงแนวทางหรือลักษณะ การดำเนินงานในระดับต่าง ๆ ขององค์การให้สอดคล้องกับปัจจัยแวดล้อมภายนอกและภายใน รวมทั้งค่านิยมทัศนคติ ความคาดหวังของบุคคลฝ่ายต่างๆ เช่น ผู้ถือหุ้น สังคม รัฐบาล พนักงาน

ดังนั้น การจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงต้องพิจารณาประเด็นสำคัญ ดังนี้

1. พิจารณาและคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ โดยเฉพาะ ปัจจัยภายนอกมากกว่า เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว
2. คำนึงถึงความต้องการ และ ความสำคัญ ของผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับองค์การ
3. มุ่งเน้น การบรรลุถึงเป้าหมาย โดยรวมทั้งองค์การ
4. รวม และ ประสาน ความเชี่ยวชาญ แต่ละ สาขาเข้าด้วยกัน

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญของผู้บริหารสมัยใหม่ จะนำไปสู่การเพิ่มโอกาสของความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์การได้ ความท้าทายของการจัดการเชิงกลยุทธ์อยู่ที่ การศึกษา วิเคราะห์และประเมินสภาพการณ์ เพื่อการวางแผนและผลักดันกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมาย

\*\*\*\*\*

### สรุป ลักษณะสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

**1. เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นถึงอนาคต (Future - Oriented)** การจัดการเชิง-กลยุทธ์เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นอนาคต โดยการสร้างหรือกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างเป็นระบบ โดยการคาดการณ์แนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงที่น่าจะเกิดขึ้นในอนาคต และนำมาปรับทิศทางการทำงาน เพื่อให้องค์การมีทิศทางและเป้าหมายที่ชัดเจน อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้นั้น ไม่จำเป็นต้องมีลักษณะที่คงที่เสมอไป สามารถปรับเปลี่ยนได้เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไป

**2. เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการจัดการต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การ (Change - Oriented)** การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นความสำคัญต่อการจัดการการเปลี่ยนแปลงขององค์การทั้งระบบ ซึ่งครอบคลุมโครงสร้างขององค์การ เทคโนโลยี บุคลากรและทรัพยากรต่างๆ ที่จำเป็น เพื่อให้สอดคล้องและเกื้อหนุนต่อยุทธศาสตร์ขององค์การและสามารถผลักดันให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

**3. เป็นการบริหารองค์การแบบองค์รวม (Holistic Approach)** การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นที่ภาพรวมทั้งหมดขององค์การ มากกว่าการพิจารณาองค์การแบบแยกส่วน เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นการบรรลุถึงเป้าหมายโดยรวมขององค์การทั้งหมด และยังมี การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์นโยบาย และกลยุทธ์จากระดับบนลงสู่ระดับล่าง เพื่อให้ทิศทางการดำเนินงานขององค์การเป็นไปในทิศทางที่นำไปสู่จุดหมายเดียวกัน ดังนั้น การถ่ายทอดเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ ถือเป็นสิ่งสำคัญ ที่ก่อให้เกิดการบรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์การ

**4. เป็นการบริหารองค์การที่มุ่งเน้นผลลัพธ์ในการดำเนินงาน (Result - Based Focus)** การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อผลลัพธ์การดำเนินงาน โดยมีการระบุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ รวมทั้งตัวชี้วัดผลการดำเนินงานอย่างชัดเจน มีการประสานและหล่อหลอมทรัพยากรไปใช้ในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ และประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้โดยเป็นวัตถุประสงค์ที่ตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์การ



\*\*\*\*\*

**5. เป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ (Stakeholder - Oriented)** การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการบริหารที่มุ่งเน้นและคำนึงถึงความต้องการขององค์การและความสำคัญของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การหลายกลุ่ม เช่น ลูกค้าชุมชน หน่วยงานของรัฐที่ควบคุม เป็นต้น ผู้บริหารมีความจำเป็นต้องวิเคราะห์ความต้องการของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องขณะเดียวกันต้องคำนึงถึงและสามารถจัดลำดับความสำคัญที่เหมาะสมในการสนองตอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับองค์การทั้งหมดอีกด้วย

**6. เป็นการบริหารจัดการที่มุ่งเน้นการวางแผนระยะยาว (Long - Range Planning)** การจัดการเชิงกลยุทธ์และการตัดสินใจทางด้านกลยุทธ์ มักจะมีความเกี่ยวข้องหรือมีผลต่อทิศทาง การดำเนินงานในระยะยาวขององค์การ

#### ความสำคัญของกลยุทธ์ต่อการดำเนินงานขององค์การ

1. **ช่วยให้องค์การมีกรอบและทิศทางที่ชัดเจน** โดยกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงเป็น สิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์การจะเป็นแนวทางในการกำกับใช้ทรัพยากรขององค์การได้อย่างเหมาะสม

2. **ช่วยให้ผู้บริหารคิดอย่างเป็นระบบ** โดยการพิจารณาถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ ทำให้ผู้บริหารสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้น ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานอย่างเป็นรูปธรรมสอดคล้องกับสภาวะความเปลี่ยนแปลงได้

3. **ช่วยสร้างความพร้อมให้้องค์การ** หมายถึง การวิเคราะห์และประเมินปัจจัยต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การเพื่อคิดค้นแนวทางในการดำเนินงาน ที่เหมาะสมที่สุดท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ นำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ทำให้้องค์การมีการเตรียมความพร้อมในการรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลง รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพที่อยู่ภายใน้องค์การ เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อมเพื่อรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง

\*\*\*\*\*

4. **ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน** ความได้เปรียบทางการแข่งขันเกิดขึ้นจากการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณค่าเหมาะสมกับราคา การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นความพยายามในการแข่งขันกับศักยภาพของตนเอง หรือในเชิงเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายตามความคาดหวังของลูกค้าหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขันให้แก่องค์กรและเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหารของผู้บริหาร

5. **ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่** เนื่องจากมีการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์กร อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับการบริหารองค์กรในส่วนต่าง ๆ นอกจากนี้แล้วการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจในภาพรวมทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญได้

6. **ช่วยให้องค์กรมีมุมมองที่ครอบคลุม** โดยคำนึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นวิธีการบริหารที่คำนึงถึงปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งเป็นผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร เช่น เจ้าหน้าที่ ประชาชน ผู้รับบริการ และคู่แข่ง บุคคลเหล่านี้ล้วนมีความคาดหวังต่อองค์กรแตกต่างกัน หากองค์กรสามารถตอบสนองความคาดหวังดังกล่าวได้ก็จะทำให้บุคคลเหล่านั้นให้การสนับสนุนหรือให้ความร่วมมือในการดำเนินงาน

\*\*\*\*\*

### จรรยาบรรณกับการบริหารกลยุทธ์

ความตื่นตัวของจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมที่เริ่มมีอิทธิพลอย่างมาก ต่อการดำเนินงานของกิจการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นกิจการแบบแสวงหากำไรหรือไม่ก็ตาม ซึ่งจะมาในรูปแบบที่ต่างๆ กัน อาทิเช่น บริษัท Pfizer ซึ่งเป็นหนึ่งในบริษัทยาักษ์ใหญ่ของโลก ได้ให้การสนับสนุนแก่เภสัชกรที่มีความสามารถของบริษัทในการเดินทางไปถ่ายทอดความรู้ประสบการณ์ทางด้านยาใหม่ๆ แก่มหาวิทยาลัยในประเทศอุกันดา เป็นเวลาถึงสามเดือน โดยที่บริษัทเป็นผู้รับผิดชอบในเรื่องของค่าใช้จ่ายทั้งหมด นับเป็นการถ่ายทอดความเชี่ยวชาญ และนำสู่การพัฒนาที่สูงขึ้นทางด้านของสาธารณสุขในอุกันดา ซึ่งเป็นสิ่งที่บริษัทเองได้รับการเรียกร้องเป็นอย่างมากจากประเทศที่กำลังพัฒนาทั้งหลาย และผลจากกรณีนี้ทำให้เกิดมหาวิทยาลัยดังกล่าวสามารถสร้างบุคลากรที่จะมาถ่ายทอดความรู้ต่อท้องถิ่น

กรณีของบริษัท Intel ซึ่งมีการฝึกอบรมทางด้านเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตให้ฟรีกับเยาวชนในประเทศกำลังพัฒนาทั้ง 32 ประเทศ หรือการที่บริษัท Avon Products ได้จัดเตรียมแคมเปญทางด้านมะเร็งเต้านมให้กับผู้หญิงใน 50 ประเทศ โดยจะมีการให้สปอนเซอร์ในเรื่องการวิจัย การบริจาคและสนับสนุนทางด้านของการตรวจรักษามะเร็งเต้านม รวมถึงการที่บริษัท General Electric ได้ทำการบริจาคเงินจำนวนมากเพื่อสร้างโรงพยาบาล 11 แห่งในประเทศกานา

ความสนใจที่มีมากขึ้นของธุรกิจต่อการทำกิจกรรมด้านจริยธรรม และความรับผิดชอบต่อสังคม โดยงบประมาณทั้งหมดที่บริษัทในอเมริกาใช้เพื่อกิจกรรมทางด้านนี้ สูงขึ้นมากถึง 13.82% ในปีที่ผ่านมา และมีสัดส่วนของการจัดสรรงบประมาณด้านนี้ไปยังต่างประเทศมากถึง 16% ของงบประมาณทั้งหมด

ในประเด็นที่บริษัทในอเมริกาเริ่มเน้นกิจกรรมดังกล่าวไปยังต่างประเทศมากขึ้นเรื่อยๆ นั้น จากข้อมูลจะพบว่า สัดส่วนของธุรกรรมการขายสินค้านั้นมาจากตลาดต่างประเทศมากขึ้นเช่นกัน

ข้อมูลจากการวิจัยของบริษัท Cone นั้นปรากฏว่า ผู้บริโภค 86% จะมีการเปลี่ยนการบริโภคจากตราสินค้าที่หนึ่งไปยังอีกยี่ห้อหนึ่ง โดยขึ้นอยู่กับภาพลักษณ์ทางสังคมของบริษัทนั้นๆ เช่นกัน

\*\*\*\*\*

ผลลัพธ์จากกรณีที่ถูกคว่ำมีทัศนคติต่อกิจการที่ดีขึ้นแล้ว จากผลการวิจัยของ Deloitte & Touche นั้น ปรากฏว่า 72% ของผู้ที่หางานอยู่ต้องการที่จะทำงานกับบริษัทที่มีกิจกรรมทางสังคมที่น่าประทับใจ และ 85% ของผู้ตอบแบบสอบถามระบุว่า ขวัญและกำลังใจของบุคลากรเป็นเหตุผลสำคัญของการทำกิจกรรมทางสังคมของกิจการอีกด้วย ดังนั้นจึงเห็นได้อย่างชัดเจนว่า ความรับผิดชอบต่อสังคมต่างๆ ที่ทำไปนั้น มุ่งหวังผลให้เกิดทางด้านของบุคลากร

สรุปว่า การมุ่งเน้นจริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมนั้น สามารถสร้างผลดีต่อกิจการทั้งทางตรงและทางอ้อมมากมายหลายประการ ดังนั้นบริษัทข้ามชาติหลายแห่งไม่สามารถปฏิเสธได้เลยว่า ได้นำเอาแนวคิดดังกล่าวเข้ามาเป็นกลยุทธ์ในการดำเนินงานเช่นกัน โดยเฉพาะการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศที่กำลังพัฒนา แม้ว่าในช่วงแรกจะมีค่าใช้จ่ายที่สูงมาก แต่ก็เปรียบเสมือนเป็นการลงทุนที่ดีในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีที่จะนำไปสู่ฐานธุรกิจที่เข้มแข็ง ทั้งด้านกลุ่มลูกค้าและบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานในกิจการ รวมถึงหน่วยงานในท้องถิ่นต่างๆ ที่จะต้องเข้ามาดำเนินงานร่วมกันในอนาคต ย่อมก่อให้เกิดความเข้าใจอันดี ซึ่งจะนำไปสู่ความร่วมมืออันแน่นแฟ้น และแนวคิดจริยธรรมเชิงกลยุทธ์ ก็จะเริ่มให้ผลตอบแทนกลับมาต่อกิจการในที่สุด

### ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรและส่วนต่างๆ ขององค์กรสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมได้ดีขึ้น
2. การจัดสรรทรัพยากรกำลังและทรัพยากรในองค์กรเป็นไปในทิศทางและลำดับความสำคัญที่ชัดเจน มีเหตุมีผล และมีความสอดคล้องกันในระหว่างส่วนย่อยต่างๆ ขององค์กร
3. การปรับตัว หรือการขยายตัวขององค์กรเป็นไปโดยมีกรอบทิศทางที่แน่ชัด
4. เป็นการกระตุ้นให้ผู้บริหารและสมาชิกขององค์กรได้ตระหนักถึงโอกาส ภัยคุกคาม จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กร ตลอดจนได้ทราบถึงทิศทางการดำเนินงานโดยทั่วกัน
5. การจัดการเชิงกลยุทธ์อาจช่วยเปิดโอกาสให้มีการบูรณาการความคิด การใช้ทรัพยากร และการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กรในทิศทางเดียวกัน และเป็นทิศทางที่สอดคล้องกับโอกาส และภัยคุกคามในสภาพแวดล้อม

\*\*\*\*\*

## หลักการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จ

ผู้บริหารต้องทำความเข้าใจในประเด็นสำคัญๆ ต่อไปนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง ภารกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์การธุรกิจอย่างเป็นระบบ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางขององค์การ และช่วยให้ผู้บริหารปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การตระหนักถึงความเปลี่ยนแปลงนั้นทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงได้

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์นำไปสู่การจัดการความเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น เนื่องจากมีการเตรียมรับกับสถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงไว้แล้ว ทำให้องค์การค้นหาแนวทางที่เหมาะสมที่สุด ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง เนื่องจากการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการกำหนดวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานและกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้

3. การจัดการเชิงกลยุทธ์อาศัยความคิดสร้างสรรค์ของผู้บริหาร เพราะผู้บริหารจะนำแนวทางในการดำเนินองค์การที่คิดค้นสร้างสรรค์ขึ้น และนำมาประยุกต์ใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

4. การวางแผนกลยุทธ์เป็นหน้าที่หลักของผู้บริหาร เนื่องจากต้องวางแผนประยุกต์ใช้ และกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์การ การจัดทำและปฏิบัติให้สอดคล้องตามแผนกลยุทธ์จึงมีความสำคัญในระยะยาว ดังนั้นความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์ของผู้บริหาร และความสามารถในการควบคุมให้การปฏิบัติเป็นไปตามกลยุทธ์ที่วางไว้ได้ จะเป็นสิ่งสะท้อนศักยภาพและและสะท้อนของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

5. การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน จะช่วยสร้างประสิทธิภาพและศักยภาพในการแข่งขัน และเสริมสร้างการพัฒนาขีดความสามารถทางการบริหาร รวมทั้งช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาบุคลากรที่มีอยู่ เนื่องจากการพัฒนาเชิงกลยุทธ์จะต้องมีการสร้างความเข้าใจและแนวทางในการเตรียมพร้อม เพื่อรับกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นของสภาพแวดล้อมและคู่แข่ง นอกจากนี้แล้วการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้ ผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์การเข้าใจในภาพรวม โดยเฉพาะเป้าหมายในการดำเนินงานทำให้สามารถจัดลำดับการดำเนินงานตามลำดับความสำคัญเร่งด่วนได้

\*\*\*\*\*

6. การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้การทำงานเกิดความสอดคล้องในการปฏิบัติหน้าที่ เนื่องจากมีการกำหนดกลยุทธ์ การประยุกต์ใช้ และการตรวจสอบควบคุมไว้อย่างชัดเจน ทำให้เกิดความเข้าใจตรงกันและเกิดความร่วมมือ โดยเฉพาะความเข้าใจในวัตถุประสงค์ขององค์การ อีกทั้งจะช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับการบริหารส่วนต่าง ๆ ภายในองค์การ

เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อาจก่อให้เกิดโอกาส หรือ อุปสรรคแก่องค์การได้ องค์การจึงจำเป็นต้องพิจารณาสภาพแวดล้อมภายในขององค์การ เพื่อหาจุดแข็งหรือจุดอ่อนในการที่จะสามารถหลีกเลี่ยงจากอุปสรรคหรือใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่นั้นได้ ดังนั้นการจัดการเชิงกลยุทธ์จะต้องคำนึงถึง .....

1. ลักษณะการดำเนินงานขององค์การ
2. ลักษณะธุรกิจในอนาคต
3. สภาพแวดล้อม
4. การจัดสรรทรัพยากร
5. การปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์

### องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์การสมัยใหม่เป็นองค์การเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะต้องมีการนำแนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์สมัยใหม่มาใช้ ด้วยเหตุนี้ การที่องค์การสามารถวางวิสัยทัศน์ในระยะยาวไว้ล่วงหน้าได้อย่างชัดเจน การกำหนดพันธกิจ (Mission) ให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และกำหนดกลยุทธ์เพื่อผลักดันองค์การให้บรรลุตามพันธกิจและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ จึงมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างมาก

**Fred R. David** อธิบายถึงองค์ประกอบสำคัญหรือกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ ขั้นการกำหนดกลยุทธ์ ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ มีรายละเอียด ดังนี้

\*\*\*\*\*

1. **ขั้นการกำหนดกลยุทธ์** (Strategy Formulation) หรือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เกี่ยวข้องกับการกำหนดพันธกิจ (Mission Statement) การพิจารณาถึงโอกาสและข้อจำกัดที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก การพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร การกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร การพิจารณาประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่าง ๆ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์

โดยทั่วไป การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและข้อจำกัดหรือภัยคุกคาม โดยพิจารณา ในแง่ต่างๆ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี การต่างประเทศ ตลาด ลูกค้า คู่แข่ง ผู้สนับสนุนวัตถุดิบ และตลาดแรงงาน ส่วนการวิเคราะห์สถานการณ์ภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน เช่น ความสามารถในการตลาด การผลิต การเงิน สารสนเทศ กฎระเบียบ การจัดการ และทรัพยากรบุคคล อธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1 **SWOT Analysis** คือปัจจัย 4 ประการ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ศักยภาพภายในของกิจการ ประกอบด้วย Strength Weakness Opportunities และ Threat

2 Strengths และ Opportunities คือปัจจัยเสริมสร้างศักยภาพขององค์กร Weaknesses และ Threats คือปัจจัยบั่นทอนศักยภาพขององค์กร จึงเป็นเหมือน ขั้ว + และ ขั้ว - ที่ปะปนคละเคล้ากัน ซึ่งถ้าเราเพิ่มปัจจัยบวกและลดปัจจัยลบให้ได้มากที่สุด ศักยภาพของธุรกิจก็จะมีคามเข้มแข็งโดยปริยาย

3 **Strength** คือจุดแข็ง จุดที่ได้เปรียบหรือจุดที่สามารถแข่งขันได้ Strength ของบริษัทอยู่ที่การเงิน ความเป็นผู้นำทางการตลาด ภาพพจน์ที่มีมานาน ความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และซัพพลายเออร์ คุณภาพของวัตถุดิบ ทักษะของคณงาน ฯลฯ

4 **Opportunities** คือโอกาสหรือช่องทางที่สามารถจะนำมาใช้เพื่อให้เป็นประโยชน์กับธุรกิจของเราได้ เช่น ส่วนแบ่งทางการตลาดที่ยังพอมีที่ว่างให้เราแทรกเข้าไป การเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่มากระทบจนคาดว่าคู่แข่งต้องปรับตัว การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจจะพลิกสถานการณ์ทางการตลาดให้กับสินค้าของเราได้

5 **Threat** คือสิ่งที่ธุรกิจอยากหลีกเลี่ยงและไม่อยากพบพาน เพราะหมายถึงผลกระทบทางลบที่จะมีต่อการประกอบธุรกิจ เช่น ภาวะถดถอยทางธุรกิจ การเข้าสู่ตลาดของคู่แข่งราย

\*\*\*\*\*

ใหม่ๆ ซัพพลายเออร์หรือคู่ค้ามีอำนาจต่อรองมากขึ้น รวมถึงการออกกฎหมาย ข้อระเบียบการใหม่ๆ ของทางการ ซึ่งอาจสร้างกรอบ หรือข้อจำกัดในการประกอบธุรกิจให้เกิดขึ้นได้

6 **Weakness** หมายถึงจุดอ่อนหรือจุดเสียเปรียบ ซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน เช่น เงินทุน ความสามารถในการจัดการ ทักษะทางการตลาด หรือภาพพจน์ของสินค้าเอง

7 **การนำ Swot มาใช้วิเคราะห์ศักยภาพ และปรับปรุงการดำเนินงานของธุรกิจ**  
การทำ SWOT Analysis ภายหลังจากการทำ SWOT Analysis ผู้ประกอบการจะเห็นจุดดี จุดอ่อน อุปสรรค และโอกาส ได้อย่างชัดเจน โดยหลักการแล้วสิ่งที่ควรทำต่อไปก็คือ ขจัดจุดอ่อน หาทางป้องกันอุปสรรคไว้ล่วงหน้ารวมทั้งเสริมจุดดี หรือพยายามช่วงชิงสร้างโอกาสที่เห็นให้เป็นความจริงในทางปฏิบัติโดยเร็ว

7.1 การกำหนดหรือทบทวนวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การเพื่อกำหนดให้แน่ชัดว่า

- องค์การของเรจะมีลักษณะเช่นใด
- มีหน้าที่บริการอะไร แก่ใครบ้าง
- โดยมีปรัชญา หรือค่านิยมหลักในการดำเนินการเช่นใด

7.2 การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การในระยะของแผนกลยุทธ์

7.3 การวิเคราะห์และเลือกกำหนดกลยุทธ์และแนวทางพัฒนาองค์การ

## 2. ขั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการกำหนดวัตถุประสงค์ของแผนประจำปี การกำหนดนโยบาย การจูงใจบุคลากรที่รับผิดชอบการจัดสรรทรัพยากรให้แก่การดำเนินกลยุทธ์ต่าง ๆ การสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ที่เน้นการทำงานตามกลยุทธ์ การกำหนดโครงสร้างองค์การที่มีประสิทธิภาพ การจัดเตรียมงบประมาณ รวมถึงการพัฒนาและการใช้ระบบการจัดการข้อมูล เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยทั่วไปจะประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

### 1. ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)



\*\*\*\*\*

2. ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์กร เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์ และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

3. ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น

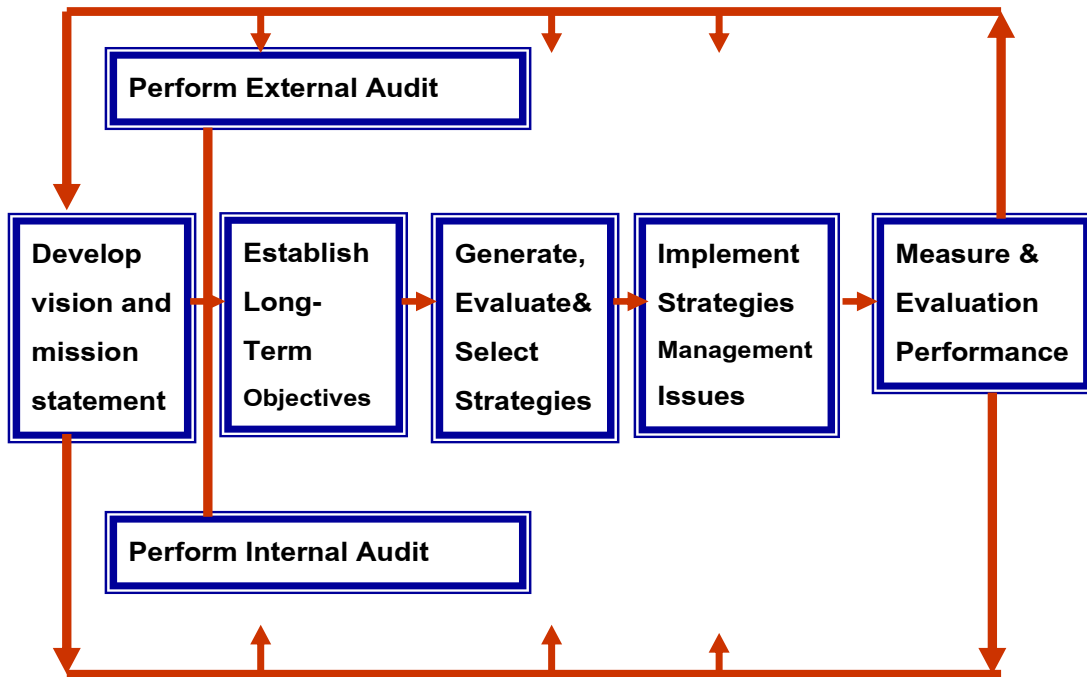
4. การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกต้องจัดทำอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม **หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น**

ดังนั้นเพื่อทำให้เกิดผลจึงจำเป็นต้องมีการกระจายแผนไปยังทุก ๆ ส่วนทั่วทั้งองค์กร โดยต้องสอดคล้องประสานกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจนและเข้าใจได้ ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-goals) กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual Goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการเพื่อให้ทราบว่า เป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะดำเนินการที่เรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดเข้าใจเป้าหมายที่ไม่คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย อีกทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพียงเพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการ

ความสำเร็จขององค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการมอบหมาย และกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติงาน สิ่งที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้

3. ขั้นการประเมินผลกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) จะเกี่ยวข้องกับการประเมินสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การทบทวนกลยุทธ์ที่ถูกนำไปใช้ การประเมินระดับความสำเร็จของกลยุทธ์และแผน รวมถึงการปรับปรุงแก้ไข

\*\*\*\*\*



ภาพที่ 7 แผนภาพแสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ทั้งระบบ

จากภาพอธิบายรายละเอียดในขั้นตอนสำคัญ ดังต่อไปนี้

### 1) การสร้างกลยุทธ์ (Strategy Formulation) ประกอบด้วย

- 1.1) การกำหนดทิศทาง (Strategic Direction) หรือ การกำหนดเป้าหมาย
- 1.2) การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)
- 1.3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

#### 1.1) กำหนดทิศทาง หรือการกำหนดเป้าหมาย (Goal Formulation)

ในการกำหนดทิศทางขององค์การจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และการกำหนดภารกิจ (Mission) หรือกรอบในการดำเนินงานที่ชัดเจนจะช่วยให้องค์การสามารถกำหนดทิศทางในระยะยาว อีกทั้งยังแสดงถึงความตั้งใจในการดำเนินธุรกิจด้วย

\*\*\*\*\*

### การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์และยุทธศาสตร์ขององค์การ

การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจ คือขั้นแรกของการกำหนดทิศทาง องค์การจะต้องระบุภารกิจและเป้าหมายหลักที่สำคัญของบริษัท

**วิสัยทัศน์ (Vision)** คือ ภาพในอนาคตขององค์การที่ผู้นำและสมาชิกทุกคนร่วมกันวาดฝันหรือจินตนาการขึ้น โดยมีพื้นฐานอยู่บนความเป็นจริงในปัจจุบัน เชื่อมโยงวัตถุประสงค์ ภารกิจ ค่านิยม และความเชื่อเข้าด้วยกัน พรรณนาให้เห็นทิศทางขององค์การอย่างชัดเจน มีพลังท้าทาย ทะเยอทะยาน และมีความเป็นไปได้ เน้นถึงความมุ่งมั่นที่จะทำสิ่งที่ยิ่งใหญ่ หรือดีที่สุดให้กับลูกค้า และสังคมวิสัยทัศน์จะเกี่ยวกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการกำหนดทิศทางธุรกิจ เป็นการตัดสินใจที่เกี่ยวข้องกับการอยู่รอดทางธุรกิจ

#### ทำไมองค์การต้องมีวิสัยทัศน์

1. วิสัยทัศน์สร้างพลังให้กับองค์การ การจะทำให้้องค์การมีการรวมพลังมุ่งไปในทิศทางเดียวกันได้ต้องอาศัยองค์ประกอบหลายอย่าง ที่สำคัญประการหนึ่ง คือ ภาวะผู้นำ ที่จะนำคนทั้งองค์การได้ และวิสัยทัศน์ของหน่วยงานหรือองค์การ

2. วิสัยทัศน์ทำให้ได้เปรียบในแข่งขัน ในโลกของการแข่งขันผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ย่อมได้เปรียบเสมอ เพราะสามารถคะเนเหตุการณ์ในอนาคตได้ และวิสัยทัศน์ทำให้เกิดความทะเยอทะยานหาญกล้าที่จะเป็นหนึ่งหรือความเป็นเลิศ

3. วิสัยทัศน์ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงวิสัยทัศน์อาจจะเขียนในรูปของข้อความแบบใดก็ได้ แต่ควรประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ คือ

- (1) ท่านต้องการทำอะไรให้สำเร็จ (ภารกิจ)
- (2) ทำไมท่านจึงต้องการทำให้สำเร็จ (วัตถุประสงค์)
- (3) ท่านคาดหวังผล (Results) เช่นไร

กระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์นั้นทำได้หลายรูปแบบ แต่สิ่งที่จะต้องเหมือนกันก็คือ วิสัยทัศน์ กำหนดขึ้นโดยคณะผู้นำขององค์การ ร่วมกันพิจารณาโดยการประชุม หรือสัมมนาเพื่อระดมความคิดเห็น วิสัยทัศน์ต้องมีความชัดเจน เหมาะสมกับโครงสร้าง ขนาด และลักษณะขององค์การ สามารถบอกได้ว่าองค์การจะเป็นอย่างไรและทำอะไรในอนาคต รวมทั้งระบุความเชื่อที่เป็นพื้นฐานนำไปสู่วิสัยทัศน์นั้น วิสัยทัศน์ของแต่ละองค์การควรมีเอกลักษณ์พิเศษเฉพาะตัวที่

\*\*\*\*\*  
 แตกต่างจากองค์การอื่น นอกจากนี้วิสัยทัศน์ของแต่ละหน่วยงานย่อยในองค์การจะต้องสอดคล้องหรือสนับสนุนวิสัยทัศน์ขององค์การด้วย

### กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์

#### (1) การระบุวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน

ขั้นที่หนึ่ง ประชุมคณะทำงานออกแบบสร้างวิสัยทัศน์ให้แต่ละคนระบุเหตุการณ์ในอดีตหรือการตัดสินใจที่เคยขึ้นกับองค์การ 4-8 เรื่อง

ขั้นที่สอง ให้สมาชิกแต่ละคนเขียนวัตถุประสงค์ของเขาในการทำงานให้กับองค์การ โดยให้แสดงออกจากส่วนลึกของจิตใจและเพิ่มความหมายให้กับงานที่ทำ การเขียนวัตถุประสงค์อาจนำด้วยคำถาม

ขั้นที่สาม เป็นกิจกรรมกลุ่ม ให้จินตนาการว่าในอนาคตอีก 20 ปีข้างหน้า เมื่อวันนั้นมาถึงองค์การ ควรจะประสบความสำเร็จในด้านใด มีชื่อเสียงด้านใด บรรลุวัตถุประสงค์ข้อใดบ้าง หรือยังบกพร่องด้านใดบ้าง

ขั้นที่สี่ กลุ่มอธิบายว่า ลักษณะขององค์การที่คาดหวังเป็นอย่างไร และสะท้อนให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ขององค์การเพียงใด

ขั้นที่ห้า นำข้อคิดที่ได้ทั้งหมดมารวมเข้าเป็นข้อความที่ระบุวัตถุประสงค์

ขั้นที่หก พิจารณาว่าจะวัดหรือประเมินวัตถุประสงค์นั้นได้อย่างไร

(2) การระบุภารกิจให้ชัดเจน (Mission) เป็นการพิจารณาว่าองค์การควรทำอะไรที่พิเศษหรือยิ่งใหญ่ให้สังคม เมื่อเปรียบเทียบกับองค์การอื่นที่มีวัตถุประสงค์อย่างเดียวกันแล้ว ภารกิจขององค์การควรแตกต่างจากองค์การเหล่านั้นอย่างไร ให้เขียนภารกิจให้ชัดเจน

(3) การวิเคราะห์ห้องค์การ เนื่องจากวิสัยทัศน์ต้องอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง จึงจำเป็นต้องวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ เพื่อดูความเป็นไปได้ และดูว่าอะไรทำให้องค์การของเราแตกต่างจากองค์การอื่นในวงการเดียวกัน อะไรคือสิ่งที่ลูกค้ายาคาดหวังจากเรา โดยทำการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมขององค์การด้วย

(4) การสร้างวิสัยทัศน์ ย้อนกลับไปดูวัตถุประสงค์ (Purpose) และภารกิจ (Mission) ที่เขียนไว้แล้ว นำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์พิจารณาความเป็นไปได้จากการวิเคราะห์ห้องค์การ แล้ว

\*\*\*\*\*  
 ปรับแก้ไขอีกครั้ง จากนั้นทดสอบประสิทธิภาพของวิสัยทัศน์ที่เขียนโดยตอบคำถามให้ได้ว่าวิสัยทัศน์  
 นั้นเป็นที่เข้าใจของคนในองค์กร หรือวงการเดียวกันนี้หรือไม่ เราได้ดูความเป็นไปได้ของ  
 วิสัยทัศน์แล้วหรือยังเป็นที่ชัดเจนหรือไม่

**การกำหนดวิสัยทัศน์ : จุดสุดท้ายของการวางแผนที่ชัดเจน ในการวางแผนจะมีการ  
 กำหนดจุดสุดท้ายไว้เป็นลำดับขั้นดังนี้**

ระดับอุดมคติ : ปรัชญา/ปณิธาน (Philosophy/Will) ภารกิจของหน่วยงาน/องค์การ  
 (Mission) จุดมุ่งหมาย (Goal) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าหมาย (Target) การวางแผนระยะ  
 ยาวมีการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากระยะ 5 ปีที่ผ่านมาไม่เพียงพอ เพราะสภาพการณ์หลายอย่าง มี  
 ความยืดหยุ่นมาก โดยกำหนดเป็นยุทธศาสตร์แทน โดยยกตัวอย่างของอังกฤษ รัสเซีย และอเมริกา  
 ในการแผ่ขยายอาณาเขตด้วยการกำหนดยุทธศาสตร์ต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ อันเป็น  
 การกำหนดการทำงานในด้านพลเรือนจะกำหนดเวลาโดยเฉลี่ยประมาณ 15 ปี วิสัยทัศน์หมายถึง  
 ภาพที่เห็นกว้างมองได้ไกลแต่ต้องชัดเจน และมีระยะเวลาที่กำหนดที่แน่นอน เช่น การกำหนดภารกิจ  
 การลงดวงจันทร์ของอเมริกาที่กำหนดไว้ภายใน 9 ปี ในช่วงประธานาธิบดีเคนเนดี การกำหนดจุด  
 ยุทธศาสตร์เมื่อนำมาใช้กับพลเรือน จะเป็นสิ่งที่ใช้ภาษาอังกฤษเรียกว่า Vision ผนวกกับความรู  
 เรื่อง Futurism (อนาคตนิยม) ซึ่งใช้วิชาสถิติมาคำนวณภาพอนาคตโดยเชื่อว่า สิ่งที่กำหนดใน  
 อนาคตคือสิ่งที่กำหนดในปัจจุบัน และใช้แผนเป็นเครื่องมือในการกำหนดอนาคต ซึ่งภาคธุรกิจ  
 เอกชนเป็นผู้นำมาใช้ก่อน โดยพบว่า สิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคตจะเกิดจากเงื่อนไขข้างหน้าที่ขึ้นอยู่กับ  
 ปัจจัย 3 ประการคือ

1. การวิเคราะห์ภารกิจของหน่วยงาน (Mission Analysis) ภารกิจคืออะไร อยู่ที่ไหน จะ  
 ทำกิจกรรมพิเศษอะไร

2. การวิเคราะห์สถานการณ์ในอนาคต เพื่อสแกนภาพอนาคตและพบว่า ฐานหลักของการ  
 เปลี่ยนแปลงคือ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง สิ่งที่มาคือ วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ที่เป็น  
 ตัวแรงในการเปลี่ยนแปลงสภาพสังคมอย่างชัดเจน ซึ่งเป็นผลให้วิถีชีวิต และแบบแผนการดำเนิน  
 ชีวิตได้เปลี่ยนแปลงไปด้วย ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ภาพที่เกิดขึ้นต่าง ๆ ตามไปด้วย และยกตัวอย่าง  
 ของการนำเทคโนโลยีมาใช้ในวิถีชีวิต

\*\*\*\*\*

3. วิเคราะห์สภาพองค์การ จะทำให้ทราบจุดอ่อน/จุดแข็ง/โอกาสและอุปสรรคในการพัฒนาขององค์การ ในอนาคตทุกสิ่งในโลกเปลี่ยนแปลงเร็วมาก ทำให้ต้องเร่งวิเคราะห์ในประเด็นนี้ด้วย ดังนั้น การมององค์การให้ลึกซึ้ง มองกว้าง มองไกล และนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์ที่เป็นภาพกว้างที่เป็นไปได้และมีความเป็นไปได้สูง การเขียนวิสัยทัศน์ที่ต้อง สั้น ชัดเจน เข้าใจง่าย หมายความว่า เป็นการเขียนภาพอนาคต ถ้าเขียนแบบยาวจะต้องกระชับแต่แสดงภาพอนาคตที่ต้องการได้

ลักษณะของวิสัยทัศน์จะต้องคำนึงถึงภารกิจและหน่วยงานที่รับผิดชอบ ดึงดูดความสนใจของประชาชน และสามารถปลุกกระตมเจ้าหน้าที่ให้เกิดความคิดความฝัน แรงจูงใจที่ดี และร่วมกันทำงาน โดยนำผลของ SWOT มาขยายจะได้ว่า

S จุดที่จะต้องทำ

W จุดที่จะต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับปรุง

O จุดที่จะนำมาใช้ประโยชน์ หรือจุดเปิดสู่การปฏิบัติใหม่ ๆ

T จุดที่จะหลีกเลี่ยงในการปฏิบัติ หรือปรับให้เป็นโอกาส

วิสัยทัศน์จะเป็นตัวบอกความคาดหวังในอนาคตระยะ 10-15 ปีข้างหน้า วิสัยทัศน์จึงต้องมีลักษณะดังนี้

1) แสดงจุดมุ่งมั่นในระยะยาวที่ค่อนข้างแน่นอน (ระยะกลางเป็นหลักกลยุทธ์ ระยะยาวเป็นหลักยุทธศาสตร์)

2) มีเจตนารมย์ (สิ่งที่ต้องการให้เกิด) ที่ชัดเจน

3) จำได้ง่าย เพราะจะทำให้บุคลากรจำได้และนำไปใช้ในทางปฏิบัติ

**ลักษณะของวิสัยทัศน์ต้อง : จูงใจ ระดมความคิด ระดมพลังใจ ปลุกเร้า**

**การเขียนวิสัยทัศน์ : สั้น ง่าย ให้พลัง** ปัจจุบัน การคิดต้องใช้วิธีคิดแบบ Lateral Thinking คือการคิดนอกแบบที่สร้างสรรค์ (Creative Thinking) แตกต่างไปจากเดิมแต่มีความเป็นไปได้ ซึ่งต้องอาศัยประสบการณ์ การใฝ่รู้ใฝ่เรียน โดยอาศัยเทคนิคการระดมความคิดและเลือกใช้ประโยชน์ให้เหมาะสมกับสภาพขององค์การ การเขียนวิสัยทัศน์ควรกำหนดเวลา อาจจะ 15 ปี และทอนลงมาทีละ 5 ปี เพื่อจัดทำเป็นแผนพัฒนาหรือแผนกลยุทธ์ในแต่ละช่วงที่มีความ

\*\*\*\*\*

เป็นรูปธรรมในช่วง 5 ปีแรก และมีความชัดเจนในช่วง 5 ปีต่อมา และในช่วง 5 ปีสุดท้ายจะเป็นจุดที่มุ่งมั่นเป็นหลัก

### พันธกิจหรือภารกิจ (Mission)

พันธกิจมีคำที่ใช้แทนกันอยู่หลายคำ เช่น ภารกิจหรือปณิธาน พันธกิจคือ จุดมุ่งหมายพื้นฐานซึ่งแสดงเหตุผลหรืออธิบายว่าทำไมองค์การจึงถือกำเนิดขึ้นมาหรือดำรงอยู่ เป็นหลักการที่ใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจกำหนดเป้าหมาย วัตถุประสงค์ และยุทธศาสตร์

**ภารกิจ** หมายถึง ประกาศหรือข้อความของบริษัทที่พยายามกำหนดว่าจะทำอะไรในปัจจุบัน และกำลังจะทำอะไรในอนาคตและองค์การเป็นองค์การแบบใด และจะก้าวไปสู่การเป็นองค์การแบบใดทั้งนี้เพื่อบรรลุสู่ความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง **ภารกิจ** ประกอบด้วย ข้อความที่บ่งบอกถึงคุณค่าทางปรัชญาสำคัญที่ผู้บริหารตัดสินใจกระทำ ซึ่งแสดงถึงพันธะของบริษัทที่มีต่อเป้าหมาย กล่าวคือ พันธกิจเป็นเสมือน “สิ่งที่ต้องกระทำเพื่อให้นำไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์” และสอดคล้องกับคุณค่าของผู้บริหาร นอกจากนั้นภารกิจยังจะสร้างสภาพแวดล้อมในการกำหนดกลยุทธ์อีกด้วย

การวิเคราะห์ภารกิจหรือพันธกิจขององค์การ (Mission Analysis) เพื่อตรวจสอบว่า งานหลักขององค์การที่ทำอยู่ในปัจจุบัน ยังมีความเป็นอยู่หรือไม่ พันธกิจใดควรยกเลิก เพราะเหตุใด พันธกิจใดควรดำรงอยู่เพราะเหตุใด และพันธกิจใดควรปรับเปลี่ยนใหม่หรือเพิ่มขึ้นใหม่ เพราะเหตุใด บุคลากรในองค์การต้องตระหนักว่าภาระกิจใดคือภารกิจหลัก ภารกิจรอง ซึ่งบางหน่วยงานหลงบทบาทหน้าที่ ไปทำภารกิจรองแทน ภารกิจหลักก็จะทำให้องค์การนั้นมีปัญหาในการดำเนินงานได้ คำถามที่ควรใช้สำหรับพันธกิจขององค์การมีดังนี้

1. เราควรอยู่ในธุรกิจอะไร
2. จุดประสงค์ที่แท้จริงของเราคืออะไร นอกจากการทำกำไรแล้ว องค์การของเรายังมีจุดมุ่งหมายอะไรอีก
3. เอกลักษณ์หรือจุดเด่นเฉพาะขององค์การของเราคืออะไร
4. กลุ่มลูกค้าหลักหรือผู้ใช้สินค้ากลุ่มสำคัญคือใครบ้าง
5. ผลิตภัณฑ์เด่นของเราในปัจจุบันคืออะไร และในอนาคตควรเป็นอะไร

\*\*\*\*\*

6. ส่วนตลาดที่สำคัญทั้งในปัจจุบันและอนาคตคือส่วนไหนบ้าง
7. ขอบข่ายการจัดจำหน่ายและอาณาเขตตลาดกว้างและครอบคลุมแค่ไหนในปัจจุบัน และในอนาคตจะเปลี่ยนไปอย่างไร
8. ธุรกิจของเราได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรจากที่เคยเป็นมาเมื่อ 3-5 ปีที่ผ่านมา
9. ในอนาคตข้างหน้า 3-5 ปี ธุรกิจของเราจะเปลี่ยนโฉมจากเดิมไปเป็นอะไร อย่างไร
10. ผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจที่มุ่งหวังและต้องการมากที่สุดของเราคืออะไรและมีวิธีการวัดผลสำเร็จเหล่านั้นอย่างไร
11. มีประเด็นแง่คิดเกี่ยวกับปรัชญาทางธุรกิจอะไรบ้างที่มีความสำคัญต่ออนาคตขององค์กร เช่น เรื่องภาพพจน์ขององค์กร ความเป็นผู้นำในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน ในบรรดาผู้ร่วมวิชาชีพหรือชุมชน ผลกระทบต่อสภาพแวดล้อม ความสามารถในการคิดค้นพัฒนา ขนาดการเสี่ยง คุณภาพ ประสิทธิภาพผลผลิต วิธีการจัดการ ฯลฯ
12. ควรต้องพิจารณาให้น้ำหนักความสำคัญต่อกลุ่มภายนอก เช่น ผู้ถือหุ้น ลูกค้า ชุมชน กลุ่มพนักงาน และอื่น ๆ ในเรื่องอะไรบ้างหรือไม่ เมื่อได้มีการถามคำถามแล้วนำมาร่วมกันปรึกษาและพิจารณาออกความเห็นกันแล้ว จากนั้นก็จะได้มีการมอบหมายให้มีสมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือ 2-3 คน นำไปประมวลและเขียนขึ้นเป็นข้อความเพื่อนำมาพิจารณาอนุมัติอีกครั้ง

**เป้าหมาย (Goal)** คือการบอกถึงสิ่งที่องค์กรปรารถนาให้เกิดขึ้นในอนาคต และพยายามบรรลุ โดยมีการกำหนดให้ชัดเจน กระชับ ตรงจุด และสามารถวัดได้ ทั้งนี้การกำหนดเป้าหมายจะมีความชัดเจนมากกว่าการกำหนดภารกิจที่จะต้องทำสิ่งใด

### เป้าประสงค์

เป้าประสงค์ คือ สภาพความสำเร็จของการดำเนินงานในขั้นตอนสุดท้ายของแต่ละยุทธศาสตร์ การกำหนดอาจช่วงเวลาต่างกัน 5 ปี 3 ปี หรือ 10 ปีแล้วแต่กรณี การกำหนดเป้าประสงค์ในระยะยาว (Long term objective) อาจกำหนดสภาพความสำเร็จของการดำเนินงานที่ต้องการให้เกิดขึ้นในแต่ละปีได้ หรืออาจเป็นเป้าประสงค์ลักษณะที่เป็นเป้าหมาย (Target)



\*\*\*\*\*

**เป้าประสงค์ขององค์การ** หมายถึง การระบุหรือบอกให้ทราบเกี่ยวกับสิ่งที่องค์การจะทำให้ได้หรือสิ่งที่องค์การต้องการจะเป็นสำหรับระยะเวลาใดเวลาหนึ่งที่อยู่ไกลออกไป เช่น อาจจะเป็น 3 ปีถึง 5 ปีก็ได้ เป้าประสงค์ที่กำหนดขึ้นมานี้ ในทางปฏิบัติควรจะต้องสามารถวัดผลได้ตามสมควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป้าประสงค์ระยะสั้น ซึ่งเป็นเป้าประสงค์จากการดำเนินงานที่เป็นผลงานประจำปี การระบุออกมาเป็นจำนวนตัวเลขที่ชัดเจนและวัดได้ นับว่าเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญยิ่งที่จะช่วยให้การวางแผนมีคุณภาพสำหรับการนำมาใช้บริหารงานได้ในทางปฏิบัติ แต่สำหรับเป้าประสงค์ระยะยาวนั้น มุ่งที่จะระบุถึงตำแหน่ง/ฐานะที่ต้องการจะเป็นมากกว่าการระบุถึงสิ่งที่จะทำให้เสร็จ การระบุเป้าประสงค์ระยะยาวจึงมีลักษณะเป็นการบรรยายความเป็นข้อความกะทัดรัด สั้น ๆ แต่ชัดเจน

ในทางปฏิบัติ ขั้นตอนการกำหนดเป้าประสงค์ระยะยาวนั้น มักจะเริ่มจากการกำหนดจุดมุ่งหมาย การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ และการจัดวางกลยุทธ์ โดยภายใต้กระบวนการคิดและวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ดังกล่าวนี้เอง การแยกแยะพิจารณาเป้าประสงค์ระยะยาวก็จะกระทำพร้อมกันไป แต่อย่างไรก็ตาม ก่อนที่จะมีการกำหนดเป้าประสงค์ระยะยาวออกมาจริงนั้น ๆ ในกระบวนการวางแผนและกระบวนการจัดทำแผน จะต้องมีการพิจารณาให้เห็นชัดเจนแยกกันระหว่างการวางแผนกลยุทธ์กับการวางแผนด้านดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น กรณีของการต้องมีการเปลี่ยนแปลง “พลังผลักดัน” ขององค์การนั้น นับว่าเป็นส่วนที่เกี่ยวข้องในทางกลยุทธ์โดยตรง แต่ในเวลาเดียวกัน ผลจากแผนกลยุทธ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงในพลังผลักดันที่สำคัญ ๆ นั้น อาจส่งผลทำให้ต้องมีการจัดหาพนักงานหรือกำลังคนเข้ามารองรับหรือสนับสนุนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวด้วย กรณีของการจัดเตรียมกำลังคนนี้เอง จะเป็นงานอีกด้านหนึ่งที่จัดอยู่ในด้านการดำเนินงาน ที่จะต้องทำในส่วนของการจัดทำแผนดำเนินงาน

ดังนั้นจะเห็นถึงความสัมพันธ์และการเกี่ยวข้องกันตลอดเวลาของการวางแผนกลยุทธ์กับการวางแผนดำเนินงาน และแม้ว่าในความเป็นจริงนั้น การวางแผนดำเนินงานจะต้องมีการพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ทางด้านการดำเนินงานโดยละเอียดเป็นด้าน ๆ ไปก็ตาม แต่การพิจารณาทำแผนดำเนินงานนั้นก็ยังคงเป็นงานที่กระทำมาจากอีกด้านหนึ่งต่างหาก และเป็นการพิจารณาวางแผนด้านปฏิบัติที่เป็นการวางแผนเกี่ยวกับงานประจำ ที่กระทำแยกกันมาจากอีกทางหนึ่งของ

\*\*\*\*\*  
 การวางแผนประจำปีหรือการวางแผนงบประมาณ แต่สำหรับการกำหนดเป้าประสงค์นั้น ขั้นตอนแรกสำคัญ คือ การพิจารณาถึงปัจจัยทางกลยุทธ์ที่สำคัญ ๆ ตามกลุ่มปัจจัยที่เป็นพลังผลักดันนั่นเอง

## 1.2) การประเมินสภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้นจะประกอบไปด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก และการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกในปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและมีความสัมพันธ์กันอย่างซับซ้อน จึงเป็นการยากที่จะควบคุมเพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรได้อย่างเหมาะสมตามพลวัตการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วนั้น ดังนั้นในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกตามขั้นตอนจะช่วยให้ผู้บริหารตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งสามารถจำแนกขั้นตอนการดำเนินงานออกเป็น 4 ขั้นตอน (ณัฐพันธุ์ เสงฆรัตน์, 2552) คือ

### 1.2.1) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Analysis)

การวิเคราะห์ภายในขององค์กรนั้น จะทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ช่วยให้ประเมินอดีตและแนวโน้มในปัจจุบัน ซึ่งสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factor) การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) และวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core Business Process) ซึ่งจะทำให้องค์กรมีความสามารถหลักที่โดดเด่น (Core Competency) (อิทธิ, มิเชล เอ.แปลโดย เอกชัย อภิศักดิ์กุล และ ทรรศนะ บุญขวัญ, 2549) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- การวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Critical Success Factor) สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ลักษณะของกิจการ ตำแหน่งทางการแข่งขัน สภาพแวดล้อมทั่วไป และการพัฒนาองค์กร

- การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) โดยการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อยขององค์กร และดำเนินการจัดกิจกรรมย่อยให้สนับสนุนกิจกรรม

\*\*\*\*\*

หลัก เพื่อสร้างคุณค่าที่สามารถตอบสนองค่านิยมของลูกค้าได้ โดยสายงานหลักจะทำหน้าที่ในการผลิตกิจกรรมพื้นฐาน ประกอบไปด้วย การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิตสินค้าและบริการ กิจกรรมการตลาด และการให้บริการลูกค้า ส่วนสายงานสนับสนุนจะทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี การจัดซื้อวัตถุดิบ ดังนั้น การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าจึงเป็นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยมของลูกค้าและแสวงหาวิธีการผ่านกิจกรรมรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถวิเคราะห์และเชื่อมโยงค่านิยมของลูกค้าเข้าสู่กิจกรรมทุกกิจกรรมขององค์กร

- การวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core Business Process) และระบบการดำเนินงาน เป็นกระบวนการสร้างคุณค่าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้จัดหาวัตถุดิบ องค์กร และลูกค้าเข้าด้วยกัน โดยมีกระบวนการหลักขององค์กร เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการ และเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายในหรือสภาพแวดล้อมภายในนี้จะทำให้ทราบถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนทางธุรกิจขององค์กร

**จุดแข็ง:** ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะเหนือกว่า

**จุดอ่อน:** ลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะด้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

**1.2.2) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Analysis) ประกอบด้วย**  
สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

- **สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment)** อาจจะไม่ใช้สิ่งแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงแต่เป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป ได้แก่

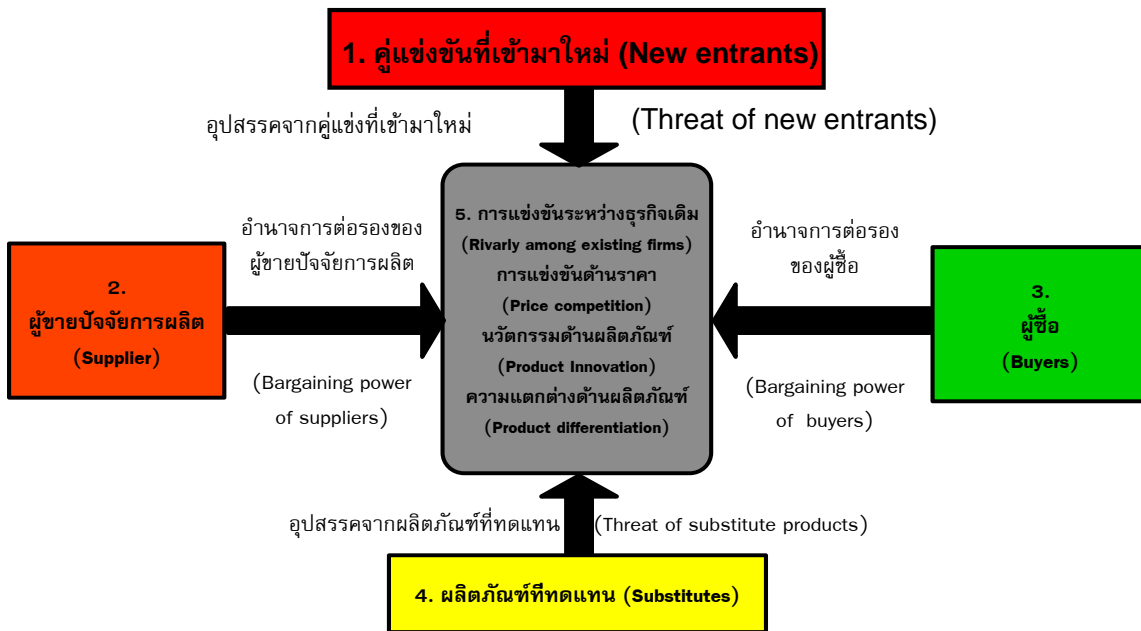
- สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political Environment)
- สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic Environment)
- สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Sociological Environment)
- สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Environment)
- สภาพแวดล้อมทางทรัพยากรธรรมชาติ (Natural Environment)
- สภาพแวดล้อมต่างประเทศ (International Environment)

\*\*\*\*\*

สภาพแวดล้อมทั่วไปสามารถส่งผลกระทบต่อองค์กรได้ ตัวอย่างเช่น หากรัฐออกกฎหมายที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ จะส่งผลดีต่อโอกาสในการดำเนินงานขององค์กร หรือการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่รวดเร็วอาจส่งผลให้สินค้ามีความล้าสมัยอย่างรวดเร็ว เป็นต้น

- สภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Task Environment) ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E.Poter) ได้เสนอตัวแบบการวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน โดยใช้ตัวแบบที่ชื่อ **The Five Force Model for Competition** ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารองค์กรได้รับทราบถึงสมรรถภาพคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ ทราบความต้องการของลูกค้า สามารถสร้างความร่วมมือกับผู้จัดส่งวัตถุดิบ การระมัดระวังไม่ให้ลูกค้าหันไปให้ความสนใจสินค้าทดแทน อีกทั้งยังเป็นตัวแบบที่จะช่วยวิเคราะห์คู่แข่งได้เป็นอย่างดี

### โมเดลแรงกดดัน 5 ประการ (The five forces model for competition)



ภาพที่ 9 โมเดลแรงกดดันทางการแข่งขันของ Michael E.Porter (เสนาะ ดิเียว, 2550)

\*\*\*\*\*

1) การวิเคราะห์คู่แข่งที่เข้ามาใหม่ (New Entrance) ผู้ที่เข้ามาใหม่มีความมุ่งหวังที่จะเข้ามามีส่วนร่วม หรือมีส่วนแบ่งทางการตลาด ดังนั้นจึงเป็นภาวะที่คุกคาม ซึ่งจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับอุปสรรคที่เข้ามาและภาวะการตอบโต้ขององค์กร โดยสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อผู้ที่เข้ามาใหม่ได้แก่

*Economy of Scale* หมายถึง ความประหยัดที่เกิดจากการผลิตจำนวนมาก ทำให้คู่แข่งต้องมีการผลิตที่มีขนาดใหญ่พอ จึงจะสามารถต่อสู้กับกิจการเดิมได้

*Differentiation* หมายถึง ความแตกต่างของสินค้า หรือ ขนาดของทุน *Capital Requirement* เนื่องจากผู้ที่เข้ามาใหม่จะต้องแบกภาระต้นทุนที่สูงมากในด้านต่าง ๆ เป็นต้น เหล่านี้เป็นตัวอย่างของอุปสรรคสำหรับผู้เข้ามาใหม่ ซึ่งผู้บริหารจะต้องสร้างภาวะการตอบโต้โดยอาศัยความได้เปรียบด้านอุปสรรคของผู้เข้ามาใหม่ในด้านต่าง ๆ

สภาวะแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ต้องนำมาพิจารณาในการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัท การวางแผนกลยุทธ์จะไม่ประสบความสำเร็จ หากปราศจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม ความรุนแรงของการแข่งขัน และอุตสาหกรรมหรือตลาดเป้าหมาย การวิเคราะห์แรงกระทบทั้ง 5 จะช่วยให้เข้าใจถึงโครงสร้าง แนวโน้มหลัก และแรงกระทำต่างๆ ที่จะมีผลกระทบต่อความสามารถในการทำกำไรในอุตสาหกรรมหรือตลาดเป้าหมาย ช่วยให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมและคู่แข่ง เห็นภาพแนวโน้มและภัยคุกคามในอุตสาหกรรม และทราบว่าอุตสาหกรรมกำลังจะโตขึ้นหรือถดถอยลง แรงกระทบทั้ง 5 ที่กล่าวถึงคือ

### 1. อำนาจต่อรองจากผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์

- จำนวนผู้ขายหรือวัตถุดิบที่มีอยู่ ถ้ามีผู้ขายน้อยราย อำนาจต่อรองของผู้ขายจะสูง มีอิทธิพลเหนือผู้ซื้อทั้งในด้าน ราคา คุณภาพและเงื่อนไขการซื้อขายอื่นๆ
- ระดับการรวมตัวกันของผู้ขายวัตถุดิบ ถ้าผู้ขายรวมตัวกันได้อำนาจการต่อรองก็จะสูง
- จำนวนวัตถุดิบหรือแหล่งวัตถุดิบที่มี ถ้าวัตถุดิบมีน้อย อำนาจต่อรองจะสูง

\*\*\*\*\*

- ความแตกต่างและเหมือนกันของวัตถุดิบ ถ้าวัตถุดิบมีความแตกต่างกันมาก อำนาจต่อรองผู้ขายจะสูง

## 2. อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อสินค้า

- ปริมาณการซื้อ ถ้าผู้ซื้อทำการสั่งซื้อในปริมาณที่มาก ย่อมมีอำนาจการต่อรองสูง  
- ข้อมูลต่าง ๆ ที่ลูกค้าได้รับเกี่ยวกับสินค้าและผู้ขาย ถ้าลูกค้ามีข้อมูลมาก ก็ต่อรองได้มาก

- ความจงรักภักดีต่อยี่ห้อ  
- ความยากง่ายในการรวมตัวกันของกลุ่มผู้ซื้อ ถ้าลูกค้ารวมตัวกันง่ายก็มีอำนาจต่อรองสูง

- ความสามารถของผู้ซื้อที่จะมีการรวมกิจการไปด้านหลัง (Backward Integretion) คือ ถ้าลูกค้าสามารถผลิตสินค้าได้ด้วยตนเอง อำนาจการต่อรองก็จะสูง

- ต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคนอื่น (Switching Costs) หรือ ใช้สินค้าของคู่แข่งแล้วลูกค้าต้องมีต้นทุนในการเปลี่ยนสูง อำนาจการต่อรองของลูกค้าก็จะต่ำ

## 3. ข้อจำกัดการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่

- เงินลงทุน (Capital requirements) ถ้าต้องลงทุนสูง ก็จะเป็นอุปสรรคต่อรายใหม่ และหากเป็นธุรกิจที่ต้องใช้เงินลงทุนสูงก็อาจทำให้ผู้ที่เข้ามาแข่งขันรายใหม่ไม่กล้าตัดสินใจเข้ามาลงทุน เพราะต้องเสี่ยงต่อการดำเนินงานที่ไม่คุ้มทุนหรือขาดทุน

- การประหยัดเนื่องจากขนาด (Economics of Scale) เนื่องจากผู้ที่เข้ามาทำธุรกิจใหม่ต้องพบแรงกดดัน ในเรื่องของการประหยัดต้นทุนการผลิต ในปริมาณที่มากเพื่อสามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายเดิมที่มีความได้เปรียบทุกด้าน

- ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงไปใช้สินค้าอื่น (Switching cost) การนำเสนอสินค้าให้กับลูกค้าโดยที่ต้องแข่งขันกับผู้ผลิตรายเดิมที่มีอยู่ เนื่องจากลูกค้าไม่ต้องการที่จะหันไปใช้สินค้าอื่นที่ไม่คุ้นเคยหรือไม่ต้องการเสียเงินเพื่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการบางอย่างอันเนื่องมาจากสินค้าที่ผลิตใหม่มีลักษณะการใช้งานไม่เหมือนกัน ทำให้ลูกค้าไม่สนใจที่จะปรับเปลี่ยนมาใช้สินค้าตัวใหม่ทำให้ธุรกิจรายใหม่อาจจะต้องใช้เงินลงทุนมากกว่าเดิมในการชักจูงให้ลูกค้าหันมาซื้อสินค้าของตนเอง

\*\*\*\*\*

- การเข้าถึงช่องทางการจำหน่าย (Access to Distribution Channels) คู่แข่งรายใหม่จะต้องใช้ความ พยายามที่จะเข้าไปแทรกแซงช่องทางการจัดจำหน่ายโดยชักจูงหรือให้ข้อเสนอที่ดีกว่าเพื่อให้พ่อค้าส่ง

- นโยบายของรัฐบาล ถ้ารัฐบาลไม่มีนโยบายส่งเสริม หรือมีข้อห้ามสัมปทาน เช่นใน ไทยตัวอย่างที่ชัดเจนคือ สัมปทานคลื่นความถี่โทรศัพท์เคลื่อนที่และทีวีดิจิตอล เป็นต้น

- ความเสียเปรียบด้านต้นทุน (Cost Disadvantages) ในการดำเนินงาน ธุรกิจใหม่ อาจมีต้นทุนการดำเนินงานที่สูง เช่นการลงทุนด้านการวิจัยหรือความรู้ต่างๆ รวมทั้งประสบการณ์ ทางด้านการทำงานและการดำเนินงานสายงานธุรกิจนั้นๆ ซึ่งมีปัจจัยนี้มากก็จะเป็นผลดีกับ ผู้ประกอบการรายเดิม

#### 4. แรงผลักดันจากสินค้าอื่นๆซึ่งสามารถใช้ทดแทนกันได้

- ระดับการทดแทน เป็นการทดแทนได้มาก หรือทดแทนได้น้อยแค่ไหน เช่น เครื่องปรับอากาศกับพัดลม

- ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้าปัจจุบัน ไปสู่การใช้สินค้าทดแทน

- ระดับราคาสินค้าทดแทนและคุณสมบัติใช้งานของสินค้าทดแทน

#### 5. การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน

- จำนวนคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรม หากมีจำนวนมากหรือมีขีดความสามารถที่พอๆกัน ย่อมส่งผลให้มีการแข่งขันที่รุนแรง แต่อาจมีบางกรณีที่มีจำนวนผู้ประกอบการน้อยราย และแต่ละรายมีส่วนการครองตลาดใกล้เคียงกันก็อาจส่งผลให้มีการแข่งขันที่รุนแรงได้เช่นกัน

- กำลังการผลิตส่วนเกิน หากอุตสาหกรรมใดมีการใช้ต้นทุนคงที่สูงจะมีความ จำเป็นต้องคงขนาดของการใช้อัตรากำลังการผลิตไว้สูงอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วย คุ่มค่าที่จะเดินสายพานการผลิต เมื่อความต้องการ (Demand) ลดแต่ผู้ประกอบการไม่สามารถลด ระดับการผลิตลงมาได้อาจทำให้เกิดภาวะ Over Supply

- อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม ถ้าอุตสาหกรรมยังคงเติบโต การแข่งขันจะไม่ รุนแรงมากนัก ยิ่งอุตสาหกรรมมีการเติบโตในอัตราที่สูงก็ยังสามารถดูดซับเอาการแข่งขันที่รุนแรง ไปได้เท่านั้น

\*\*\*\*\*

- ความผูกพันในตราหือ (Brand Loyalty) ความแตกต่างของสินค้าและบริการ ยิ่งสินค้าที่มีความแตกต่างกันมาก การแข่งขันจะน้อยลง ทำให้เกิดความผูกพันในตราหือนั้นๆ

โดยปกติถ้าแรงกระทบทั้ง 5 มีค่าต่ำ แสดงว่าอุตสาหกรรมนั้นน่าสนใจลงทุน ในทางกลับกัน ถ้าแรงทั้ง 5 มีค่าสูง แสดงว่าอุตสาหกรรมนั้นมีการแข่งขันสูง มีความเสี่ยงสูงไม่น่าลงทุน

2) การวิเคราะห์ผู้ซื้อ (Buyer) ผู้บริหารในองค์การภาครัฐ และภาคเอกชน จะต้องให้ความสำคัญกับลูกค้า เนื่องจากองค์การจะต้องเผชิญกับอำนาจการต่อรองของลูกค้า ในเรื่องของปริมาณ คุณภาพ และราคา

3) การวิเคราะห์ผู้จัดส่งวัตถุดิบ (Supplier) ผู้จัดส่งวัตถุดิบจะมีความสำคัญเนื่องจากองค์การจะต้องเผชิญกับพลังการต่อรองของผู้จัดส่งวัตถุดิบเช่นเดียวกับลูกค้า ดังนั้นผู้บริหารทั้งองค์การภาครัฐและองค์การภาคเอกชน จะต้องปรับกลยุทธ์เพื่อรับกับพลังการต่อรองนั้น

4) การวิเคราะห์สินค้าทดแทน (Substitute) การมีสินค้าหรือบริการทดแทนทำให้องค์การต่างๆ จะต้องให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้า ราคา และบริการที่นำเสนอให้ กับลูกค้า เนื่องจากการละเลยความสำคัญดังกล่าวจะทำให้้องค์การเสียเปรียบต่อคู่แข่งได้

5) การวิเคราะห์คู่แข่ง (Rival) คู่แข่งมีความสำคัญอย่างยิ่งที่ผู้บริหารจะ ต้องคำนึงถึง เนื่องจากผู้บริหารจะต้องใช้กลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง การละเลยหรือไม่ให้ความสำคัญกับคู่แข่งจะหมายถึงความพ่ายแพ้

โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายนอกนี้จะทำให้ทราบถึงโอกาสหรืออุปสรรคทางธุรกิจขององค์การ ซึ่งสามารถวิเคราะห์ในรายละเอียดดังนี้

**โอกาส :** การผสมผสานระหว่างเหตุการณ์ เวลา สถานที่ จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การ ทำให้องค์การมีสมรรถนะที่จะดำเนินการบางอย่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง

**อุปสรรค :** เหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้ และถ้าเกิดขึ้นก็จะทำความเสียหายให้แก่้องค์การ

### 1.3) การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การกำหนดกลยุทธ์เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค จาก การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนจากการวิเคราะห์



\*\*\*\*\*  
 สภาพแวดล้อมภายใน จะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์กร ผู้บริหาร  
 ต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์กรจึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความ  
 ได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กรกำหนดเป็นกลยุทธ์ ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกัน  
 ของกลยุทธ์ด้วย

Michel Robert ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์ไว้ในหนังสือ E-strategy ว่า  
 ขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์จะอยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่เราทำได้ดีที่สุด **What you do best** และ  
 แตกต่างจากสิ่งที่คู่แข่งของเราทำอยู่ (**Not what the others do**) แนวคิดนี้ใช้ได้ทั้งธุรกิจการ  
 ผลิตและธุรกิจบริการ มี 4 ขั้นตอน คือ

1. ระบุแรงขับเคลื่อน (Driving Force) ขององค์กรที่สามารถช่วยให้มีความได้เปรียบทางการ  
 แข่งขัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่ เช่น การที่องค์กรมีเทคโนโลยีที่แตกต่าง องค์กรสามารถใช้  
 เทคโนโลยีเป็นตัวนำสำคัญในการดำเนินงานได้

2. สร้างกรอบแนวคิดทางธุรกิจ (Business Concept) สั้นๆ เพื่อแสดงว่าจะใช้แรงขับเคลื่อน  
 นั้นอย่างไร เช่น จะใช้เทคโนโลยีนั้นผลิตสินค้าอะไร เจาะจงขายไปยังภูมิภาคใด

3. ระบุความเชี่ยวชาญขององค์กร (Area of Excellence) ที่เราต้องการ เพื่อนำมาใช้  
 สนับสนุนกลยุทธ์ เช่น อาจจำเป็นต้องปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้นหรือการสร้างความ  
 ชำนาญในการขายและบริการแก่พนักงานขาย เป็นต้น

4. ระบุประเด็นสำคัญ (Critical Issues) หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญ ที่  
 อาจจะต้องถูกปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เอื้อต่อการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ เช่น โครงสร้าง  
 (Structure) กระบวนการ หรือ ระบบ (Process/System) ทักษะและความสามารถ  
 (Skills/Competencies) ระบบการให้ผลตอบแทน (Compensation) เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีทฤษฎีที่ว่าด้วยกลยุทธ์ที่สามารถนำมาพิจารณาใช้ได้มากมาย แต่  
 ย่อมไม่มีทฤษฎีหรือแนวทางจัดการใดใช้ได้กับทุกสถานการณ์ ดังนั้นจึง**ไม่มีสูตรสำเร็จในการกำหนด**  
**กลยุทธ์และสร้างกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์** แต่อย่างน้อยในการกำหนดกลยุทธ์นั้น  
 ควรจะได้พิจารณาเกณฑ์ต่อไปนี้ประกอบด้วย เช่น

- เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก
- เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

\*\*\*\*\*

- เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ในระยะยาว
- เป็นกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่น เหมาะสม
- เป็นกลยุทธ์ที่เป็นไปได้

## 2) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบาย ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่างๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม

โดยทั่วไปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ

1. ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)
2. ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์การ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์ และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น

3. ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การอบรม การกระตุ้น/ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ) เป็นต้น

4. การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์การมีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างละเอียดรอบคอบ หากไม่นำไปปฏิบัติ ย่อมไม่เกิดผล

ดังนั้นเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย องค์การต้องกระจายแผนไปยังทุก ๆ ส่วนทั่วทั้งองค์การ ด้วยความเข้าใจตรงกัน และสอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน ซึ่งจากเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic goals) อาจถูกแปลงเป็นเป้าหมายย่อย (Sub-goals) กำหนดเป็นเป้าหมายประจำปี (Annual goals) จากนั้นจะแตกไปเป็นเป้าหมายของแต่ละกลุ่ม แต่ละโครงการ เพื่อให้ทราบว่า เป้าหมายของตนเองที่ชัดเจนนั้นคืออะไร และควรจะดำเนินการที่เรื่องใดก่อน ซึ่งนอกจากจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในระดับล่างสุดเข้าใจเป้าหมายที่ไม่

\*\*\*\*\*

คลาดเคลื่อนแล้ว ยังมีประโยชน์ต่อกระบวนการในการวัดผลที่เหมาะสมด้วย ทั้งยังช่วยให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสมพอดี เพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการ

ความสำเร็จขององค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติ ทั้งนี้ผู้บริหารควรมีการมอบหมายและกำหนดแนวทางหรือวิธีการในการปฏิบัติงาน การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติจะต้องมีความรู้ ความเข้าใจ และมีทักษะในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

แม้ว่าการกำหนดกลยุทธ์จะเป็นงานส่วนที่สำคัญในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์และอนาคตขององค์กร แต่เราจะทราบว่ากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นจะมีผลดีหรือไม่ ก็ต่อเมื่อกลยุทธ์นั้นถูกนำไปใช้งานแล้วเท่านั้น ดังนั้นการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจึงเป็นขั้นตอนสำคัญทางการเชิงกลยุทธ์ ที่ทำให้แนวคิดเชิงกลยุทธ์ประสบความสำเร็จในชีวิตจริง โดยผู้มีหน้าที่และความรับผิดชอบในการปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ (Carry out Strategic Plans) ต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ต่อไปนี้

- เทคโนโลยี
- ทรัพยากรมนุษย์
- ระบบค่าตอบแทนและการจูงใจพนักงาน
- กระบวนการตัดสินใจและรูปแบบการบริหารงานของผู้บริหาร
- ระบบงาน โครงสร้าง และวัฒนธรรมองค์กร

ผู้ที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติมิใช่เพียงมีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จ หรือล้มเหลวในการดำเนินกลยุทธ์เท่านั้น แต่ความรับผิดชอบของเขาจะเกี่ยวข้องถึงความอยู่รอดขององค์กร โดยเขาต้องพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ อย่างรอบคอบ ถ้าปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งเปลี่ยนแปลงย่อมต้องมีผลกระทบต่อปัจจัยอื่น การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เป็นผลสำเร็จจะเกิดขึ้นจากความเข้าใจและความร่วมมือทั้งองค์กร โดยมีผู้บริหารระดับสูงเป็นส่วนประกอบสำคัญที่จะเป็นผู้นำและผลักดันให้สมาชิกเกิดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) ขณะเดียวกันคอยให้ความร่วมมือร่วมใจปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร ปกติผู้นำกลยุทธ์ในการปฏิบัติ อาจจะเป็นคนละกลุ่มกับผู้วางแผนกลยุทธ์ ดังนั้นการสื่อสารและความเข้าใจระหว่างทั้งสองฝ่ายจึงเป็นประเด็นสำคัญในความสำเร็จของกลยุทธ์องค์กร นอกจากนี้ยังต้องมีความยืดหยุ่นและตื่นตัวสามารถปรับแนวความคิดให้เป็นผลงานที่เป็นรูปธรรมได้

\*\*\*\*\*

### 3) การประเมินผลและการควบคุม (Strategic Assessment and Control)

การควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผลกลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุง เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ตั้งไว้

การตรวจสอบกลยุทธ์ จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์การ ซึ่งในแต่ละองค์การจะมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง ทั้งนี้การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวัง เพื่อให้สามารถสะท้อนผลการดำเนินงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

การติดตาม ควบคุม และประเมินผล จำเป็นจะต้องจัดตั้งหน่วยงานและบุคคลรับผิดชอบ โดยเฉพาะ บุคคลที่ทุ่มเทความตั้งใจและเวลาให้กับการติดตามประเมินผลอย่างเต็มที่ หน่วยงานนี้ควรอยู่กับฝ่ายวางแผนที่มีผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้บังคับบัญชาโดยตรง อย่างไรก็ตาม การดำเนินกลยุทธ์ต้องได้รับความร่วมมือที่ดีจากทุกฝ่ายอย่างต่อเนื่อง อาจแต่งตั้งคณะกรรมการติดตามและประเมินผลแผนกลยุทธ์จากผู้แทนระดับบริหารของฝ่ายต่าง ๆ ร่วมด้วย

จะเห็นได้ว่า การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Assessment and Control) เป็นการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐานของงาน ติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และตัดสินใจแก้ไข ให้การดำเนินงานเชิงกลยุทธ์สอดคล้องกับข้อจำกัดของแต่ละเหตุการณ์ เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่ติดตามตรวจสอบและประเมินผลว่า การดำเนินงานขององค์การประสบความสำเร็จตามที่ต้องการหรือไม่ มีปัญหาหรืออุปสรรคอะไรเกิดขึ้น และจะต้องแก้ไขอย่างไร ต้องปรับเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับความเป็นจริงในสภาพแวดล้อมและสถานการณ์อย่างไร ปัจจุบันการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์ ไปถึงหน่วยรัฐบาล รัฐวิสาหกิจ โรงพยาบาล สถาบันการศึกษา และองค์การในรูปแบบต่าง ๆ อีกด้วย เนื่องจากแผนกลยุทธ์จะช่วยกำหนดเป้าหมายที่แน่นอนชัดเจน และให้วิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกันระหว่างพนักงานและองค์การศึกษามากก็ให้การสนับสนุนสมมติฐานที่ว่า การวางแผนกลยุทธ์จะช่วยให้ผลตอบแทนทางการเงินขององค์การได้ดีกว่าการดำเนินงานที่ปราศจากการวางแผนระยะยาว ดังนั้นการจัดการกลยุทธ์จึงสำคัญที่การเริ่มต้นที่การกำหนดเป้าหมายขององค์การให้ชัดเจนในรูปแบบของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ด้านต่าง ๆ ก่อน

\*\*\*\*\*

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกโดยละเอียด แล้วจึงกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับหน้าที่ ลงมือปฏิบัติ และประเมินผล

สรุปย่อ ๆ ได้ว่า กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ต้องมีกิจกรรมสำคัญต่อไปนี้

1. การจัดวางกลยุทธ์ (Strategy Formulation) หรือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ประกอบด้วย

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อหาโอกาสและภัยคุกคาม โดยพิจารณา ในแง่ต่างๆ เช่น การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี การต่างประเทศ ตลาด ลูกค้า คู่แข่ง ผู้สนับสนุนวัตถุดิบ และตลาดแรงงาน ฯลฯ

- การวิเคราะห์สถานการณ์ภายในเพื่อหาจุดแข็งและจุดอ่อน เช่น ความสามารถด้านการตลาด การผลิต การเงิน สารสนเทศ กฎระเบียบ การจัดการ และทรัพยากรบุคคล ฯลฯ

- การกำหนดหรือทบทวนวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การเพื่อกำหนดให้แน่ชัดว่า องค์การของเราจะมีลักษณะเช่นใด มีหน้าที่บริการอะไร แก่ใครบ้าง และมีปรัชญา หรือ ค่านิยมหลักในการดำเนินการเช่นใด

- การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การในระยะของแผนกลยุทธ์

- การวิเคราะห์และเลือกกำหนดกลยุทธ์และแนวทางพัฒนาองค์การ

2. การนำกลยุทธ์ไปสู่ปฏิบัติ (Strategic Implementation)

- การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน

- การวางแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ที่ระบุกิจกรรมต่างๆ ที่จะต้องดำเนินการ

- การปรับปรุง/พัฒนาองค์การ เช่น ในด้านโครงสร้าง ระบบงาน ทรัพยากรบุคคล วัฒนธรรมองค์การและปัจจัยการบริการต่างๆ ในองค์การ

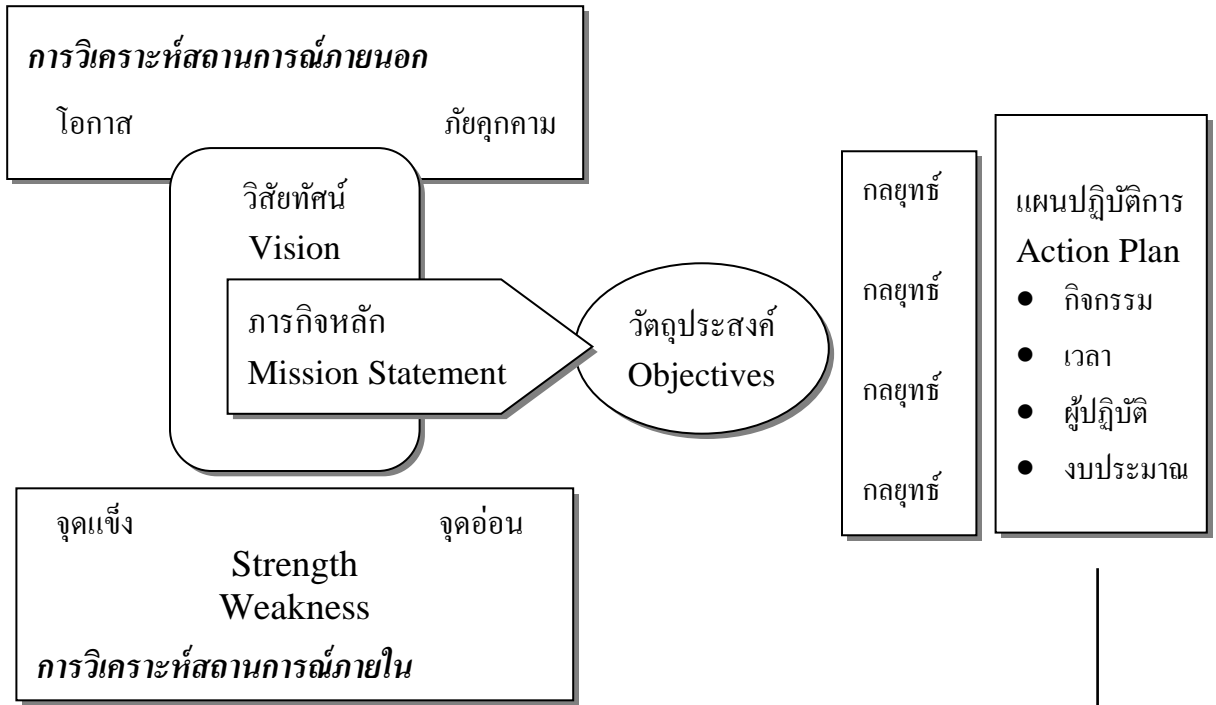
2. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ (Strategic Assessment and Control)

- การติดตามตรวจสอบผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์

- การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่างๆ ที่อาจเปลี่ยนแปลงไปซึ่งอาจทำให้ต้องมีการปรับแผนกลยุทธ์

\*\*\*\*\*

1. การจัดวางกลยุทธ์



2. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

- การจัดทำแผนปฏิบัติการ
- การพัฒนาองค์การและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
  - ปรับโครงสร้าง
  - ระบบงาน
  - บุคลากร
  - วัฒนธรรมองค์การ ฯลฯ
- การปรับการดำเนินงาน

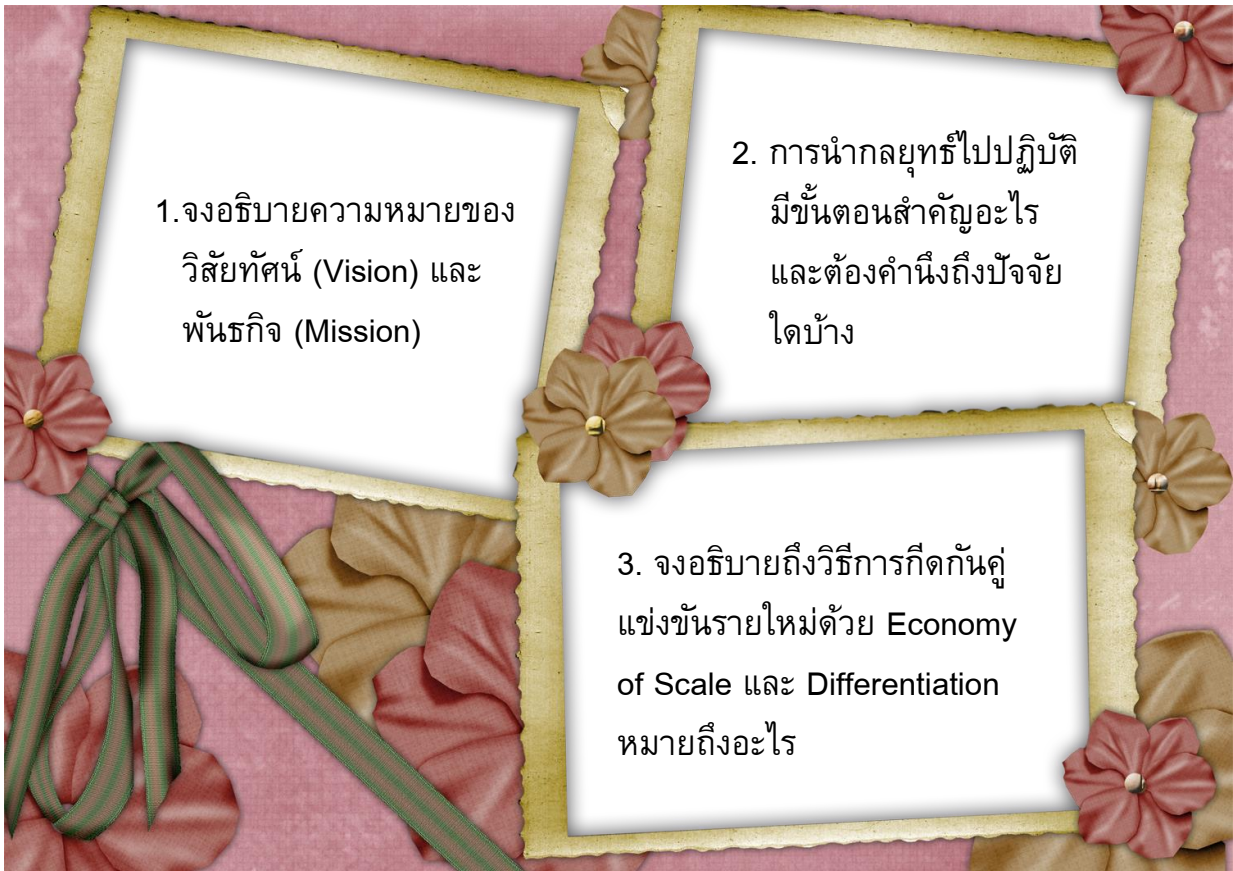
3. การควบคุมและประเมินผล

การติดตาม ควบคุม และ ประเมินผล

ภาพที่ 10 แผนภาพแสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

\*\*\*\*\*

### แบบฝึกหัดท้ายบท





\*\*\*\*\*

### บทที่ 3

## เทคนิคการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Analysis Technic and Planning)

\*\*\*\*\*

### เทคนิคการวิเคราะห์และการกำหนดกลยุทธ์

องค์กรต่าง ๆ สามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์และออกแบบกลยุทธ์ หรือวิสัยทัศน์ใหม่ สำหรับองค์กร อันดับแรก ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร ซึ่งถือเป็นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ สิ่งที่ขาดไม่ได้คือ เป้าหมายที่อยู่ในวิสัยทัศน์ของเราเป็นเป้าหมายที่บริษัทเราต้องการที่จะเป็น เพื่อใช้ประกอบการพิจารณา จากนั้นเมื่อวิเคราะห์ SWOT ครบถ้วนเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไป ผู้บริหารควรนำ Matrix ต่างๆ มาช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ หรือ *Strategic Matrix* โดยพิจารณาความเหมาะสม/สอดคล้องกับประเภทขององค์กร ผลิตภัณฑ์ และตลาด

### โครงสร้างของแผนกลยุทธ์

ตามกระบวนการจัดทำแผน การวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้

1. การวิเคราะห์ภารกิจหรือพันธกิจ (Mission Analysis)
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในอนาคต (Environmental Analysis)
3. การวิเคราะห์องค์กร (SWOT หรือ Situation Analysis)
4. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision)
5. การค้นหาอุปสรรคและปัญหาในการดำเนินงาน (Obstacles)
6. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Decision)



\*\*\*\*\*

7. การกำหนดนโยบาย (Policy Decision)
8. การกำหนดกิจกรรม (Activity) สำคัญตามกลยุทธ์และนโยบาย
9. การจัดทำเป็นแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)

การกำหนดกลยุทธ์หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) มีแนวคิดหลายรูปแบบขึ้นอยู่กับแนวนโยบายของผู้บริหารและลักษณะของกิจการหรือประเภทของธุรกิจ ผู้บริหารสามารถเลือกตามความเหมาะสมและความต้องการประเภทของกลยุทธ์ด้านต่าง ๆ ตามแนวคิดทฤษฎีสากลต่อไปนี้

## 1. แมทริกซ์กลยุทธ์ (Strategic Matrix)

*แมทริกซ์เชิงกลยุทธ์สำหรับการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์*

### (1) BCG Matrix

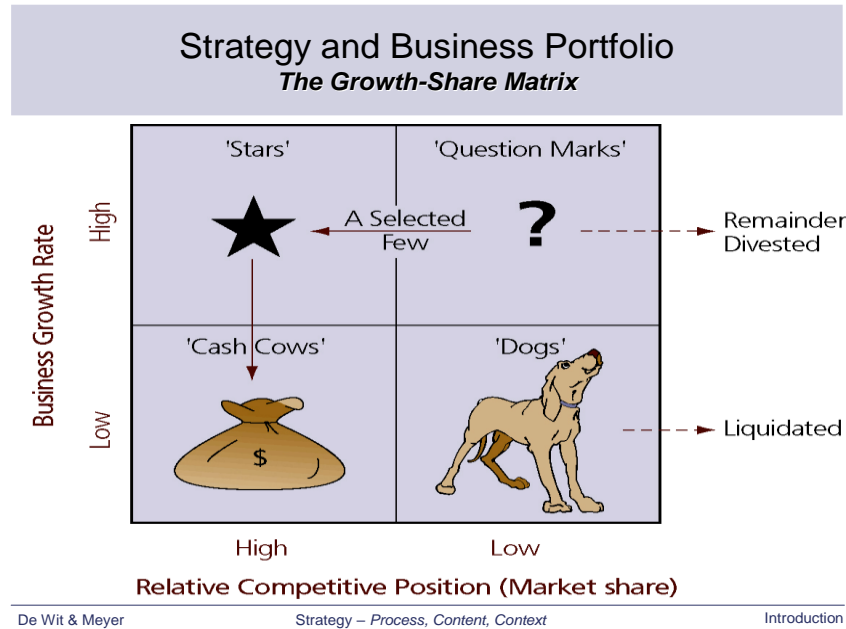
วิธีนี้คิดโดย Boston Consulting Group โดยเป็นการประเมินสถานการณ์ทางการตลาดว่าขณะนี้มีความนำลงทุนเพียงใด เพื่อใช้กำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การดำเนินงานต่อไป วิธีการวิเคราะห์ทำได้โดยการพิจารณาตลาดที่มีการเติบโตมากน้อยเพียงใด และขณะนี้องค์กรมีส่วนแบ่งตลาดในกิจการประเภทนี้อย่างไรบ้าง ในตาราง BCG Matrix จะแบ่งออกเป็น 4 ส่วน (ดังแสดงในภาพที่ 8) และแมทริกซ์แสดงส่วนแบ่งตลาดและการเติบโตของธุรกิจ (ดังภาพที่ 9)

#### การกำหนดกลยุทธ์ ด้วย BCG Matrix

Share Anticipated Growth Rate	Market	
	High	Low
High	Stars ลงทุนเพิ่ม	Question Marks รอดูสถานการณ์
Low	Cash Cows เก็บเกี่ยวผลประโยชน์	Dogs ถอนตัว/ขายทิ้ง เลิก

ภาพที่ 8 BCG Matrix

\*\*\*\*\*



ภาพที่ 9 The BCG Growth Share Matrix

อธิบายรายละเอียดในแต่ละส่วน ได้ดังต่อไปนี้

**Stars** หมายถึง สถานการณ์ที่ตลาดมีการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว และขณะนี้องค์กรมีส่วนแบ่งตลาดสูง ทำให้องค์กรมีความสามารถในการทำกำไร แต่หากต้องการทำกำไรเพิ่มขึ้นหรือต้องการที่จะแข่งขันในตลาดได้ องค์กรจะต้องเพิ่มเงินลงทุนในปริมาณมาก

**Question Marks** หมายถึง สถานการณ์ที่ตลาดมีการเติบโตอย่างรวดเร็ว และขณะนี้องค์กรมีส่วนแบ่งตลาดน้อยอยู่ สถานการณ์เช่นนี้จึงเป็นโอกาสในการขยายงานเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาด ซึ่งองค์กรมักต้องการเงินลงทุนเป็นปริมาณมากเช่นกัน

**Cash Cows** หมายถึง สถานการณ์ที่ตลาดมีการเติบโตช้า และขณะนี้องค์กรมีส่วนแบ่งตลาดสูงอยู่แล้ว ทำให้องค์กรมีกำไรจากการประกอบการสูงและสามารถเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ได้สูง แต่อาจจะขยายงานได้ยาก

**Dogs** หมายถึง สถานการณ์ที่ตลาดมีการเติบโตช้า และองค์กรมีส่วนแบ่งตลาดน้อยอยู่ ซึ่งสถานการณ์เช่นนี้ไม่น่าสนใจในการดำเนินการต่อไป

\*\*\*\*\*

การพิจารณา BCG Growth Share Matrix ให้ความสำคัญกับส่วนแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์/บริษัท และอัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม การพิจารณาได้มีแผนภาพแบ่งแยกไว้อย่างชัดเจนถึงสถานะภาพผลิตภัณฑ์/บริษัท ซึ่งจะเป็นตัวช่วยที่ดีในการกำหนดกลยุทธ์

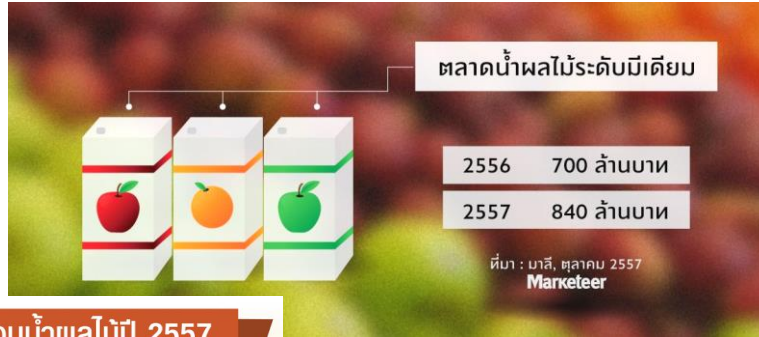
ตัวอย่างเช่น ตลาดน้ำดื่ม

ปี 2556 ส่วนแบ่งตลาดน้ำดื่มมูลค่า 20,000 ล้านบาท สิงห์เป็นผู้นำอยู่ที่ 24% ตามด้วยคริสตัล 15% เนสท์เล่ เพียวไลฟ์ 15% เฮาส์แบรนด์ 11% น้ำทิพย์ 10% ช้าง 6% และมีเนเร่ 3%

ปี 2557 น้ำดื่มสิงห์มีส่วนแบ่งการตลาด (เมื่อเทียบกับคู่แข่งในตลาดนี้) ถึง 29% เพิ่มขึ้นจากปี 2556 ประมาณ 2% จากมูลค่าตลาดน้ำดื่มบรรจุขวดที่มีประมาณ 30,740 ล้านบาท มีการเติบโตอยู่ที่ 7%



\*\*\*\*\*



ตลาดน้ำผลไม้

พิจารณา อัตราการเติบโตของธุรกิจรวม (Business Growth Rate)

มูลค่าตลาดเพิ่มขึ้น จากปี 2556-2557 จัดว่าการเติบโตของตลาดน้ำผลไม้อยู่ในระดับสูง

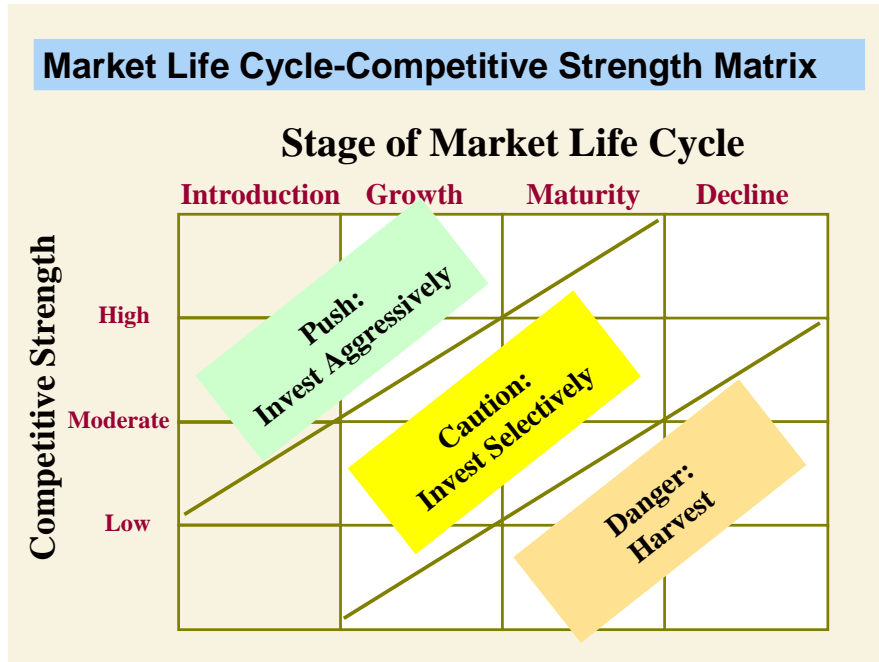
เปรียบเทียบส่วนแบ่งตลาด (Market Share) ของ มาลี และ ทิปโก้ จัดว่าอยู่ในระดับสูง **ควรกำหนดกลยุทธ์เติบโต** ซึ่งต้องการเงินสดเพื่อขยายธุรกิจ รวมถึงการหรือพัฒนาตลาด พัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อการเติบโตและมั่นคงในระยะยาว

ที่มา: Positioning, 2557

ทั้งนี้ยังมี Matrix ที่ช่วยประกอบการพิจารณา ของ Matrix BCG ได้ดี คือ

(2) The market life cycle-competitive strength matrix ใช้การพิจารณา วงจรชีวิตของตลาดของธุรกิจ และจุดแข็งในการแข่งขันของธุรกิจ ซึ่งถือเป็นประโยชน์มาก และเป็นการสร้างการทำทหายกับผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง การได้ทราบถึงวงจรของตลาดย่อมจะรู้ว่าเมื่อไหร่จะถึงจุดอิ่มตัว

\*\*\*\*\*



ภาพที่ 10 The market life cycle-competitive strength matrix

(3) TOWS Matrix

จาก SWOT Analysis เพื่อหาโอกาส (Opportunities) และอุปสรรคหรือภัยคุกคาม (Threats) จากปัจจัยภายนอกองค์กร ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตในด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มคู่แข่งที่อาจมากระทบกับองค์กร การวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้ทราบว่าเส้นทางการดำเนินงานขององค์กรจากวันนี้ ไปสู่ออนาคตจะได้รับผลกระทบจากปัจจัยเหล่านี้อย่างไร ซึ่งผลกระทบในทางบวกจะเป็นนับว่าเป็นโอกาส และผลกระทบในทางลบจะเป็นอุปสรรคหรือภัยอันตรายกับองค์กรที่อาจเกิดขึ้นได้

- เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) จากปัจจัยทุกอย่างภายในองค์กร อาทิเช่น การวิเคราะห์บุคลากร การวิเคราะห์การจัดการองค์กร การวิเคราะห์งบประมาณ การวิเคราะห์สถานที่ การวิเคราะห์เครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินงาน หรือการวิเคราะห์วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น การจะทราบว่าปัจจัยภายในองค์กรเป็นจุดอ่อนหรือจุดแข็ง อาจพิจารณาได้จากการ เปรียบเทียบโดยใช้ข้อมูลค่าเฉลี่ยของกลุ่มคู่แข่ง ซึ่งควรเป็นข้อมูลที่วัดได้ หรืออาจเปรียบเทียบกับองค์กรดีเด่น (Bench marking) หรือเปรียบเทียบกับมาตรฐานสากล

\*\*\*\*\*

(International Standard) ผลจากการวิเคราะห์จะช่วยให้องค์การสามารถนำจุดแข็งมาวางแผนใช้ประโยชน์ได้ เต็มที่ ส่วนการวิเคราะห์จุดอ่อนจะช่วยให้ผู้บริหารพิจารณาว่าจะแก้ไขจุดอ่อนได้หรือไม่ และหากคิดว่าจุดอ่อนที่มีไม่สามารถแก้ไขได้ก็ควรวางแผนให้สามารถหลีกเลี่ยง หรือให้สอดคล้องกับสภาพจุดอ่อนที่มีอยู่ให้ดีที่สุด

ผลจากการวิเคราะห์ด้วย BCG Matrix และการวิเคราะห์ SWOT จะนำมาใช้ประกอบการพิจารณากำหนดกลยุทธ์องค์การซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบต่อไป

หลังจากที่มีการประเมินสภาพแวดล้อมโดยการวิเคราะห์ให้เห็นถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดแล้ว ก็จะมาข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์โดยใช้ตารางที่เรียกว่า TOWS Matrix เป็นตารางการวิเคราะห์ที่นำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด มาวิเคราะห์เพื่อกำหนดออกมาเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ประเภทต่าง ๆ

ในการนำเทคนิคที่เรียกว่า TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์นั้น จะมีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญ 2 ขั้นตอน ดังนี้

1. การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด โดยที่การประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นการระบุให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจะเป็นการประเมินภายในองค์การ ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดจะเป็นการประเมินภายนอกองค์การ กล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค TOWS Matrix นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ที่ละเอียดในทุกแง่มุม เพราะถ้าวิเคราะห์ไม่ละเอียดหรือมองไม่ทุกแง่มุม จะส่งผลทำให้การกำหนดกลยุทธ์ที่ออกมาจะขาดความแหลมคม

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ 4 ประเภท ดังภาพที่ 11

\*\*\*\*\*

### การพิจารณากลยุทธ์จาก SWOT analysis => TOWS Matrix

INTERNAL FACTORS ( IFAS )	จุดแข็ง STRENGTHS - S	จุดอ่อน WEAKNESSES - W
EXTERNAL FACTORS ( EFAS )		
โอกาส OPPORTUNITIES - O	SO STRATEGIES ใช้จุดแข็ง เกาะกุมโอกาส	WO STRATEGIES เอาชนะจุดอ่อน โดยอาศัยโอกาส
ภัยคุกคาม THREATS - T	ST STRATEGIES ใช้จุดแข็ง หลีกเลี่ยง อุปสรรค	WT STRATEGIES ลดจุดอ่อนและ หลีกเลี่ยง อุปสรรค

ภาพที่ 11 การพิจารณากลยุทธ์ตาม TOWS Matrix

### การกำหนดกลยุทธ์จาก SWOT analysis => TOWS Matrix

INTERNAL FACTORS ( IFAS )	จุดแข็ง STRENGTHS - S	จุดอ่อน WEAKNESSES - W
EXTERNAL FACTORS ( EFAS )		
โอกาส OPPORTUNITIES - O	SO STRATEGIES กลยุทธ์เชิงรุก (Aggressive Strategies)	WO STRATEGIES กลยุทธ์พลิกฟื้น (Turn Around Strategies)
ภัยคุกคาม THREATS - T	ST STRATEGIES กลยุทธ์คงที่/อยู่กับที่ (Stability Strategies)	WT STRATEGIES กลยุทธ์ตัดทอน (Retrenchment Strategies)

ภาพที่ 12 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ใน TOWS Matrix



\*\*\*\*\*

อธิบายรายละเอียดในแต่ละกลยุทธ์ได้ดังนี้

**1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)** ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก ตัวอย่าง กรมธนารักษ์ มีจุดแข็ง คือ ความสามารถในการผลิตเหรียญ และมีโรงษาปณ์ที่ทันสมัย มีโอกาส คือ สามารถหารายได้จากการผลิตเหรียญได้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรุก คือ ยุทธศาสตร์การรับจ้างผลิตเหรียญทุกประเภททั้งในและต่างประเทศ

**2. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)** ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงป้องกัน ทั้งนี้เนื่องจากองค์การมีจุดแข็งขณะเดียวกันองค์การก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็นข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์การควบคุมไม่ได้ แต่องค์การสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้

**3. กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO Strategy)** ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงแก้ไข ทั้งนี้เนื่องจากองค์การมีโอกาสที่จะนำแนวคิดหรือวิธีใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ไขจุดอ่อนที่องค์การมีอยู่ได้ ตัวอย่าง ระบบราชการมักมีจุดอ่อน คือ มีขั้นตอนการทำงานที่ยาว ใช้เวลามาก ขณะเดียวกันก็มีโอกาส คือ โอกาสของการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ ทั้งหมดสามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์เชิงแก้ไข คือ ยุทธศาสตร์การส่งเสริมให้มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการบริหารจัดการและในกระบวนการทำงานของราชการให้มากขึ้น (e-Administration)

**4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy)** ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์การเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้ ตัวอย่าง ประเทศไทย จุดอ่อน คือ ต้องนำเข้าน้ำมันดิบจากต่างประเทศ ประกอบกับการพบข้อจำกัด คือ ราคาน้ำมันในตลาดโลกเพิ่มขึ้นอย่างมาก ทั้งหมด



\*\*\*\*\*  
 จึงถูกนำมากำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรับ คือ ยุทธศาสตร์การรณรงค์ประหยัดพลังงานทั่วประเทศ  
 อย่างจริงจัง และยุทธศาสตร์การหาพลังงานทดแทนที่นำทรัพยากรธรรมชาติในประเทศที่มีอยู่มาก  
 ใช้มากขึ้น

(4) **SPACE Matrix** มุ่งเน้นวิเคราะห์ปัจจัยภายในคือ จุดแข็งทางการเงิน และข้อ  
 ได้เปรียบในการแข่งขันกับภายนอกคือ ความมั่นคงของสภาพแวดล้อมภายนอกและจุดแข็งของ  
 อุตสาหกรรมภายนอก ซึ่งผลที่ได้จะออกมาในรูปแบบกราฟ สามารถบ่งชี้ตำแหน่งและสถานะ  
 ทางการเงินได้เป็นอย่างดี

(5) **GE Matrix** ในการพิจารณาได้ ซึ่งการพิจารณาดังกล่าว จะพิจารณาถึงปัจจัยที่มี  
 ผลกระทบกับธุรกิจภายนอกโดยให้ความสำคัญที่ความน่าดึงดูดใจของธุรกิจอื่นกับปัจจัยที่มี  
 ผลกระทบกับธุรกิจภายใน ที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยธุรกิจและปัจจัยที่จะทำให้ธุรกิจ  
 ประสบความสำเร็จ

(6) **IE Matrix** คือการนำ SWOT มาคำนวณหาค่าถ่วงน้ำหนัก และเข้าเกณฑ์ประเมินได้  
 ในรูปของกราฟ เพื่อบ่งบอกสภาพภาพของบริษัทในสถานการณ์ปัจจุบัน

(7) **The Grand Strategy Matrix** ตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียงได้ ซึ่งเป็นรวมการ  
 วิเคราะห์ของ Matrix ต่างๆ และ SWOT อย่างละเอียด ในการกำหนดเป็นแผนระยะยาว ซึ่ง  
 พิจารณาถึงปัจจัยในเรื่องของการเจริญเติบโตของตลาดและปัจจัยที่ใช้ในการแข่งขัน (จุดอ่อนจุด  
 แข็งในการแข่งขัน)

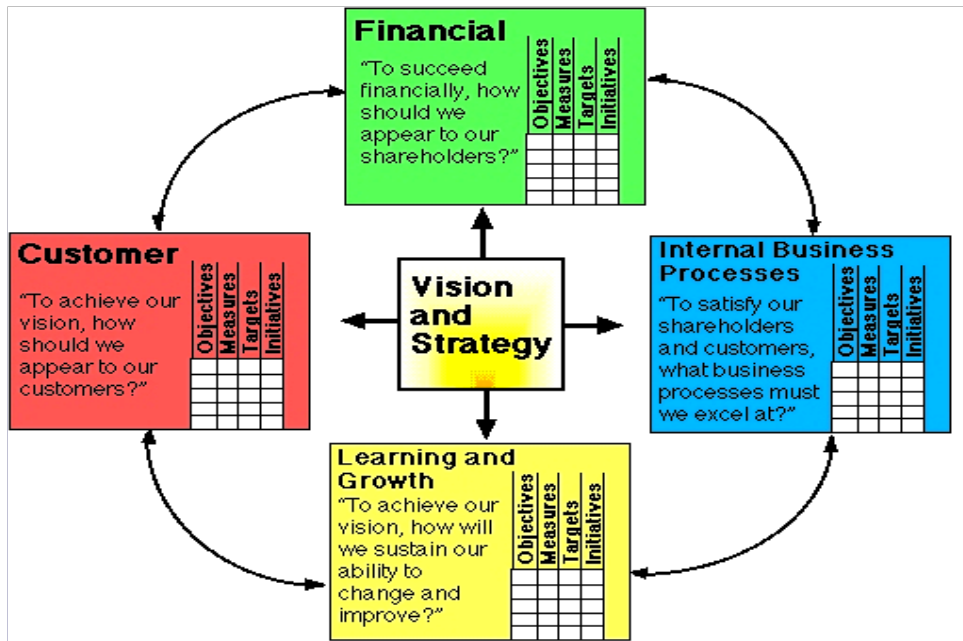
## 2. แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

*แผนที่กลยุทธ์สำหรับการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์*

**การสร้างแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)**

แผนที่กลยุทธ์จะแสดงให้เห็นความสัมพันธ์อย่างมีเหตุและผลของวัตถุประสงค์ กลยุทธ์แต่ละ  
 มุมมอง ซึ่งจะนำไปสู่วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์องค์การ โดยใช้ **Balanced Scorecard** กำหนดกรอบ  
 การทำงาน เป็นแนวทางปฏิบัติที่กำหนดมาจากกลยุทธ์ขององค์การ และใช้เป็นดัชนีวัดผลการ  
 ดำเนินงาน (Key Performance Indicators; KPI)

\*\*\*\*\*



ภาพที่ 13 ดัชนีวัดผลการดำเนินงานใน Balanced Scorecard

การจัดทำแผนกลยุทธ์มีความสำคัญและจำเป็นมากในสภาพแวดล้อมและบริบทของการทำงานที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และรุนแรงในปัจจุบัน ทั้งนี้เพื่อให้องค์การมีทิศทางและแผนงานที่ชัดเจน ผู้บริหารสามารถใช้เป็นเครื่องมือหรือกลไกในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นกระบวนการจัดทำแผนกลยุทธ์จึงจำเป็นที่บุคลากรทุกคนในองค์กร รวมถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้มีส่วนร่วมในการดำเนินการและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การวิเคราะห์สถานการณ์หรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร การวิเคราะห์ศักยภาพหรือสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (SWOT Analysis) สาระสำคัญขององค์ประกอบต่างๆ ของแผนกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่ วิสัยทัศน์ (Vision) พันธกิจ (Mission) ประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic Tissue) เป้าประสงค์ (Goal) และกลยุทธ์ (Strategy)

นอกจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในแล้ว การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ยังขึ้นอยู่กับความร่วมมือของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียโดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายในองค์กร (Internal Stakeholders) ที่จะร่วมรับรู้ (ได้รับการถ่ายทอด) แผนกลยุทธ์มาน้อยเพียงใด ด้วยการถ่ายทอดแผนกลยุทธ์ไปสู่แผนปฏิบัติการนั้น จะกระทำกันในรูปแบบของแผนงาน/กิจกรรม/

\*\*\*\*\*

โครงการที่จะดำเนินการในระยะเวลาของแผนกลยุทธ์และที่จะดำเนินการจำแนกเป็นรายปี โดยการถ่ายทอดจะเริ่มจากการถ่ายทอดเป้าหมายเป้าประสงค์และเป้าหมายผลผลิตไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ ถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่แผนงาน/กิจกรรม/โครงการที่จะดำเนินการให้บรรลุกลยุทธ์ และถ่ายทอดแผนงาน/กิจกรรม/โครงการไปสู่ทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของกิจกรรม/โครงการนั้น ๆ

การกำหนดทรัพยากรที่จะใช้ในการดำเนินงานกิจกรรม/โครงการจะส่งผลให้มีแผนปฏิบัติการ (ย่อย) ต่างๆ เกิดขึ้นตามมา เช่น แผนการปฏิบัติงาน (Operation Plan) แผนบริหารและพัฒนาบุคลากร (Manpower and Development Plan) แผนวัสดุครุภัณฑ์ (Material Plan) แผนเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT Plan) และแผนการใช้จ่ายหรือแผนการเงิน (Financial Plan) ซึ่งก็ขึ้นอยู่กับแต่ละองค์การที่จะคิด พิจารณา และวิเคราะห์ว่าจะจัดทำแผนปฏิบัติการ (ย่อย) อะไรบ้าง เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหารจัดการให้บรรลุวิสัยทัศน์ขององค์การที่ได้กำหนดไว้ต่อไป

โดยสรุปแล้วการวางแผนกลยุทธ์ จึงเป็นเทคนิคการวางแผนที่มองไปในอนาคตระยะยาว โดยมีขอบเขตการวิเคราะห์ที่มีลักษณะทั้ง “กว้าง” และ “ไกล” รวมถึงมีความเป็น “องค์รวม” (ไม่แยกส่วน) จึงมีความเหมาะสมสำหรับนำมาใช้ในการวางแผนพัฒนาองค์การเพื่อความอยู่รอดขององค์การภายใต้บริบทของการเปลี่ยนแปลงของส่วนในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันที่รุนแรงและรอบด้านในปัจจุบัน

ไม่ว่าจะเป็นกิจการด้านการทหาร ในด้านการศึกษาระดับอุดมศึกษา ในด้านการเมืองระหว่างประเทศ หน่วยงานราชการ และโดยเฉพาะในการบริหาร วงการธุรกิจเอกชน การวางแผนกลยุทธ์ได้แพร่หลายมากขึ้น และคำที่นิยมใช้และที่ได้รับการยอมรับกันในองค์การขนาดใหญ่ นิยมเรียกว่า **แผนยุทธศาสตร์**

### ปัญหามักเกิดขึ้นในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1. วิสัยทัศน์ พันธกิจ(ภารกิจ) ไม่ชัดเจน รวมถึงวัตถุประสงค์ไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ และภารกิจหลักขององค์การทำให้เกิดการขัดแย้งเชิงกลยุทธ์
2. การขาดภาวะผู้นำและทิศทางที่ชัดเจนของผู้บริหาร

\*\*\*\*\*

3.สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป มีปัจจัยภายนอกซึ่งไม่สามารถควบคุมได้เกิดขึ้น โดยที่องค์กรไม่มีแผนฉุกเฉินรองรับ

4.หน่วยธุรกิจ และหน่วยงานต่าง ๆ ขาดการประสานงานที่ดีในองค์กร มีระบบสารสนเทศที่ไม่สามารถติดตามผลการดำเนินงานต่าง ๆ ได้

5.การพัฒนาความสามารถของพนักงานไม่เพียงพอ ไม่มีการระบุงานทั้งหมดไว้ ทำให้ไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม

### การวางแผนกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศ

1.จัดทำแผนกลยุทธ์ที่เป็นระบบและเป็นกระบวนการที่มีความชัดเจนทุกขั้นตอน สามารถทำซ้ำได้ สามารถวัดผลได้ และกระบวนการมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องตามวงจร Plan – Do – Check – Act (PDCA)

2.จัดทำแผนที่ทิศทางเดียวกันและมีการบูรณาการการเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติ การนำแผนไปปฏิบัติ และระบบปฏิบัติการ

3.กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่มีความสมดุลตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder) ได้แก่ ค่านิยมด้านลูกค้า ค่านิยมด้านพนักงาน ค่านิยมด้านธุรกิจ ค่านิยมด้านชุมชน

### กรณีการวางแผนกลยุทธ์ ภาครัฐ

1. การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษา วิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ

2. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับ ให้ความสำคัญกับตัวเองมากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้ เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์กร โดยองค์กรและเพื่อองค์กรไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ

\*\*\*\*\*

3. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้เตรียมออกระเบียบ กำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ใช้เป็นเครื่องมือ ในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ เป็นตัวอย่างที่ดีที่ธุรกิจเอกชนในปัจจุบันนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ

4. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงานงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัด จัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณโดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

5. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีตไม่เอาข้อจำกัดทางด้านทรัพยากรและงบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

### ข้อแตกต่างระหว่างการวางแผนกลยุทธ์ กับการวางแผนทั่วไป

**การวางแผนกลยุทธ์** เป็นการวางแผนเพื่อนำองค์การไปสู่ภาพลักษณ์ใหม่ ก้าวสู่วิสัยทัศน์ที่ต้องการในอนาคต การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนในภาพรวมขององค์การทุกกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเป็นปัจจัยที่ชี้อนาคตขององค์การนั้น

**การวางแผนทั่วไป** เป็นการวางแผนเพื่อแก้ปัญหา การป้องกันปัญหา หรือการพัฒนาผลผลิตขององค์การ ดังนั้น การวางแผนทั่วไปจึงมีจุดมุ่งหมายเพียงเพื่อการให้ได้แนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้งานโครงการขององค์การบรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเท่านั้น

### ประโยชน์ของการวางแผนกลยุทธ์

1. ผู้บริหารเข้าใจ สนใจเรื่องขององค์การมากขึ้น มองเห็นการพัฒนาองค์การในอนาคตได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม

\*\*\*\*\*

- 2.ผู้บริหารเตรียมการในการบริหารการเปลี่ยนแปลง การบริหารความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นในองค์กร
- 3.ทำให้มองเห็นกลุ่มทางของทิศทางและภารกิจที่ควรจะเป็นขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
- 4.ทำให้การใช้ทรัพยากรขององค์กรมีประสิทธิภาพ สอดคล้องตามวัตถุประสงค์ แผนงาน/โครงการที่กำหนด
- 5.ช่วยสร้างความเข้าใจร่วมกันภายในองค์กรและทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง เป็นการบูรณาการการทำงานร่วมกัน

### วิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ

การจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ สามารถทำได้โดยวิธีการจัดประชุมคณะกรรมการวางแผนของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร ทั้งนี้โดยต้องให้เป็นการประชุมที่

- (1) มีจำนวนครั้งมากพอ
- (2) ลักษณะการประชุมจะต้องเปิดกว้าง โดยมีการขยายขอบเขตทั่วถึงทุกจุดงานที่มีความสำคัญ
- (3) ต้องเป็นการประชุมที่มีคุณภาพ ที่ผู้บริหารทุกคนต่างก็ทุ่มเทเอาใจใส่ในผลสำเร็จต่าง ๆ ที่จะทำได้ด้วย
- (4) พิจารณาส่วนประกอบของการวางแผนแต่ละส่วนหรือหลายส่วนรวมกันได้

ทั้งนี้สำหรับจำนวนครั้งของการประชุมจะมีมากครั้งเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับความง่ายของแผนงานที่ต้องพิจารณา (ตัวอย่างเช่น กรณีการวางแผนขนาดใหญ่ของธนาคารแห่งหนึ่งในประเทศไทย การประชุมวางแผนโดยคณะกรรมการวางแผนของธนาคาร ซึ่งประกอบด้วยผู้จัดการใหญ่ และผู้บริหารทุกตำแหน่งลงมาถึงผู้จัดการฝ่ายนั้น ได้ใช้เวลาประชุมแผนกลยุทธ์ติดต่อกัน 4-6 วัน และเป็นการประชุมแผนดำเนินงานของฝ่ายต่าง ๆ ต่อเนื่องกันอีก 10-15 วัน โดยจะมีการสรุปแผนเมื่อการประชุมแผนสิ้นสุดลงในเดือนธันวาคมของทุกปี จากนั้นแผนงานก็จะถูกแจกจ่าย

\*\*\*\*\*

ไปยังหน่วยต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติ และการติดตามผลการปฏิบัติงานตามแผนก็จะกระทำในทุก 5 วัน และไม่เกิน 10 วันของเดือนถัดไป หลังจากปฏิบัติงานเสร็จสิ้นลงในทุกปลายเดือน)

การให้ความสำคัญต่อการประชุมวางแผนในกระบวนการวางแผนนี้ นับว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของการวางแผนได้ไม่แพ้เนื้อหาของตัวแผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นมา ทั้งนี้เพราะตามกระบวนการวางแผนที่มีการพัฒนาจัดทำแผนนั้น การคัดเลือกคณะกรรมการวางแผน การกำหนดบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการ บทบาทหน้าที่ของสมาชิก ตลอดจนการกำหนดลักษณะการประชุมและการกำกับกรวางแผนตามขั้นตอนต่าง ๆ เหล่านี้นับว่ามีความสำคัญเป็นพิเศษ เพราะการร่วมกันคิด การร่วมปรึกษากัน ตลอดจนการโต้แย้งเหตุผลกัน และการปรับแก้ไขบางอย่าง รวมทั้งการหาข้อสรุปที่ต้องกระทำภายในกระบวนการวางแผน หากทำได้ดีแล้ว คุณค่าของแผนงานก็จะมีมากขึ้นได้ แต่อย่างไรก็ตาม เนื้อหาของแผนกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นมาก็มีความสำคัญในตัวของมันเอง ซึ่งควรจะต้องจัดทำขึ้นอย่างเหมาะสมและเป็นระเบียบครบครันตามกรอบของการวางแผนทางกลยุทธ์ที่กล่าวมาแล้วด้วย ทักษะวิสัยทางยุทธศาสตร์ (Strategic Vision)

ตัวอย่างการจัดทำแผนกลยุทธ์ของบริษัท General Electric เริ่มนำมาใช้ในระบบการจัดการธุรกิจในช่วงทศวรรษที่ 1960's ซึ่งเป็นแนวคิดที่แสดงให้เห็นชัดเจนว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยหรือสภาวะแวดล้อมมาก มีผลกระทบอย่างสูงต่อความอยู่รอดและความก้าวหน้าขององค์กรมาก ว่าองค์ประกอบภายในขององค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่สามารถควบคุมได้ง่ายกว่า ผู้ที่อยู่วงการวางแผนกลยุทธ์ทุกคน จะรู้จัก Strategic Business Unit หรือ SBU และรู้จักบทบาทของหน่วยงานที่เป็น หน่วยระดับดาว (Stars) หน่วยแม่วัว (Cash Cows) หน่วยที่เป็นสุนัข (Dogs) กับหน่วยงานที่อยู่ในระดับน่าสงสัย (Question Marks) ต้องเฝ้าสังเกต และพวกนักพัฒนากลยุทธ์ส่วนใหญ่ จะรู้จัก SWOT Analysis กับ SWOT Matrices ที่ใช้ในการสร้างทางเลือกกลยุทธ์ (Alternatives) ที่มุ่งหา S สูง – O สูง, S สูง – T ต่ำ, W ต่ำ – O สูง และ W ต่ำ – T ต่ำ ว่าคืออะไร ต้องพิจารณาอะไรเป็นหลักการวางแผนกลยุทธ์ ไม่ว่าจะเป็นส่วนหนึ่งของเอกชนหรือในส่วนของรัฐก็ตาม นั้น จะเน้นความสามารถในการคาดคะเนสภาพในอนาคต การคิดไปในอนาคต เพื่อจะได้กำหนดหนทางหรือกลยุทธ์การทำงานในอนาคตของหน่วยงาน สู่จุดหมายที่ต้องการ เพื่อเตรียมเผชิญกับการแข่งขันหรือเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น

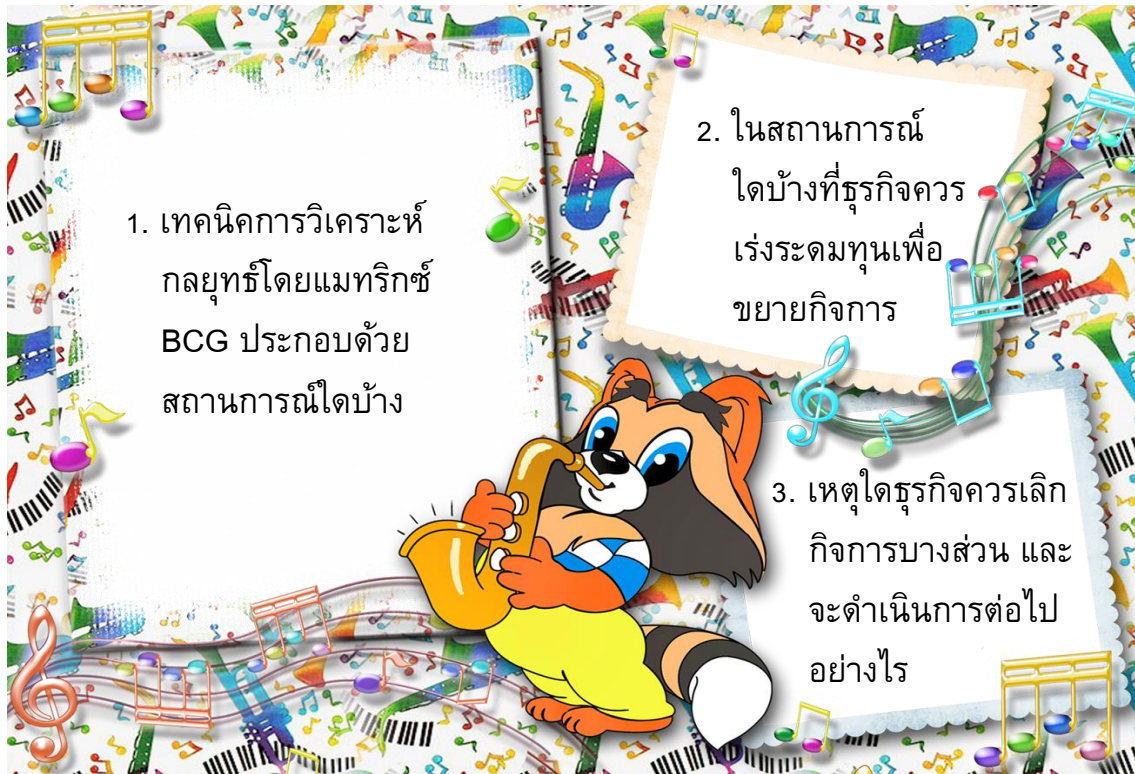
\*\*\*\*\*

สรุป “การจัดการเชิงกลยุทธ์” เป็นวิธีการจัดการแบบหนึ่งที่มีงเน้น 1) การกำหนดทิศทาง ภารกิจ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์การให้ชัดเจน และสอดคล้องกับกระแสการเปลี่ยนแปลงด้านต่างๆ ในสภาพแวดล้อมภายนอก และสภาพการณ์ภายในขององค์การ 2) การดำเนินการพัฒนาปรับปรุงส่วนต่างๆ ขององค์การให้สามารถนำกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม และ 3) การติดตามกำกับ ควบคุม และประเมินผลการดำเนินการตามกลยุทธ์ เพื่อเรียนรู้ผลความก้าวหน้า ตลอดจนปัญหาอุปสรรคต่างๆ เพื่อนำไปแก้ไขปรับปรุงต่อไป



\*\*\*\*\*

## แบบฝึกหัดท้ายบท



1. เทคนิคการวิเคราะห์  
กลยุทธ์โดยแมทริกซ์  
BCG ประกอบด้วย  
สถานการณ์ใดบ้าง

2. ในสถานการณ์  
ใดบ้างที่ธุรกิจควร  
เร่งระดมทุนเพื่อ  
ขยายกิจการ

3. เหตุใดธุรกิจควรเลิก  
กิจการบางส่วน และ  
จะดำเนินการต่อไป  
อย่างไร

\*\*\*\*\*

## บทที่ 4

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis)

\*\*\*\*\*

การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) การจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับจุดแข็ง (Strengths) และอุปสรรค (Threats) จากสภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วยการวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรค สภาพแวดล้อมภายในประกอบด้วยจุดแข็งและจุดอ่อนซึ่งมีวิธีการวิเคราะห์ดังนี้ โอกาสและอุปสรรคและภายนอก (External opportunities and threats) คือโอกาสและอุปสรรคจากภายนอกเช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรมประเพณี ด้านประชากรศาสตร์ ด้านสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ด้านการเมืองและรัฐบาล แนวโน้มทางการแข่งขันและเหตุการณ์ สามารถสร้างประโยชน์และอันตรายให้กับองค์กรได้ในอนาคต โอกาสและอุปสรรคที่ไม่สามารถควบคุมได้ จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน (Internal strengths and weaknesses) เป็นกิจกรรมที่สามารถควบคุมได้ภายในองค์กรซึ่งทำให้มีลักษณะดีและไม่ดี องค์กรสามารถใช้จุดแข็งกำหนดเป็นกลยุทธ์และในขณะเดียวกันก็ปรับปรุงจุดอ่อน และจุดแข็งจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Dess and Miller, 1993 : 1)

สภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลต่อองค์กรอย่างมาก แต่ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจและสามารถจัดการปัจจัยภายในองค์กรด้วยการดำเนินงานจึงจะบรรลุเป้าหมาย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะได้ผลการวิเคราะห์เป็นจุดแข็ง (Strengths) หรือจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กร สำหรับปัจจัยภายในขององค์กรนั้นไม่มีวิธีที่สามารถใช้ในการวิเคราะห์หลายวิธีด้วยกัน อาทิเช่น การวิเคราะห์ตามสายงาน (Functional Analysis) การวิเคราะห์ตามห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) การวิเคราะห์ตามตัวแบบ 7-S หรือ การวิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถภายใน (Resources and Capabilities Analysis) ซึ่งจะกล่าวไว้ในบทที่ 2 และ 6

\*\*\*\*\*

สภาพแวดล้อมภายนอกประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน รวมถึงสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ ต่อไปนี้

**1. สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment)** เป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญ แต่อาจจะไม่ใช่สิ่งแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง ได้แก่

- 1.1) สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political Environment)
- 1.2) สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic Environment)
- 1.3) สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Sociological Environment)
- 1.4) สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Environment)
- 1.5) สภาพแวดล้อมด้านทรัพยากรธรรมชาติ (Natural Environment)
- 1.6) สภาพแวดล้อมด้านต่างประเทศ (International Environment)

### **1.1) สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political Environment)**

มีความหมายรวมถึงสภาพแวดล้อมด้านรัฐบาล การเมืองและกฎหมาย เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการประกอบธุรกิจ ได้แก่ อิทธิพลทางการเมือง นโยบายของรัฐบาลและหน่วยงานราชการทุกระดับ นโยบายของพรรคการเมือง กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ภาษีอากร แนวโน้มการออกกฎหมายและพระราชบัญญัติต่างๆ เช่น กฎหมายภาษีอากร พระราชบัญญัติเกี่ยวกับแรงงานสัมพันธ์ พระราชบัญญัติคุ้มครองผู้บริโภค พระราชบัญญัติเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม เป็นต้น การตัดสินใจทางกฎหมายและ ซึ่งมีผลต่อการดำเนินกิจการและบรรยากาศในการดำเนินธุรกิจ อาจเป็นการช่วยเหลือ สนับสนุนและส่งเสริมกิจกรรมที่มีผลต่อการพัฒนาสังคมและประเทศชาติในระดับใดระดับหนึ่ง หน่วยงานราชการจะควบคุมดูแลและให้คำปรึกษาแนะนำแก่ธุรกิจเพื่อคุ้มครองธุรกิจจากการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรม เพื่อคุ้มครองผู้บริโภคจากการเอาเปรียบของธุรกิจ เพื่อคุ้มครองผลประโยชน์ของสังคมส่วนรวม รวมไปถึงสถานการณ์ทางการเมืองและความขัดแย้งทางการเมืองทำให้รายได้ของธุรกิจลดลง การเปลี่ยนแปลงกฎหมายภาษีอากรอาจทำให้ต้นทุนสินค้าสูงขึ้นหรือนโยบายของรัฐเป็นผลดีต่อการส่งเสริมการลงทุนและการส่งออก เป็นต้น

\*\*\*\*\*

สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย เป็นปัจจัยที่บริษัทข้ามชาติคำนึงถึง ความเสี่ยงทางการเมืองพฤติกรรมทางการเมืองทั้งภายในประเทศและต่างประเทศที่บริษัทเข้าไปลงทุน พิจารณาถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจระหว่างประเทศ ระบบการเมือง และระบบกฎหมาย เพราะต้องใช้เงินลงทุนเป็นจำนวนมาก จึงเป็นที่สนใจของรัฐบาลในแต่ละประเทศ เช่น การที่ นายกฯ ไปประชุมเพื่อชักชวนให้เข้ามาลงทุนในประเทศ

กฎหมายสำคัญที่มีบทบาทอย่างมากต่อการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ ได้แก่ กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับทรัพย์สินทางปัญญา ซึ่งแต่ละประเทศจะมีความเข้มงวดของกฎหมายที่แตกต่างกัน เช่นถ้าสินค้าไทยจดทะเบียนลิขสิทธิ์เรียบร้อยแล้วส่งไปขายที่ประเทศที่มีการละเมิดอยู่มาก ทำให้สินค้าขายได้ในระยะสั้น ยอดขายสินค้าลดลงเร็ว การละเมิดทรัพย์สินทางปัญญา 3 แบบ คือ

- 1.ปลอมแปลง (เหมือนจริง)
- 2.ปรับเครื่องหมาย
- 3.ลักลอบผลิต



### บทบาทของรัฐบาล

รัฐบาลเป็นผู้กำหนดนโยบายด้านการเงิน การคลังและการค้า หน่วยงานของรัฐจึงมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจภายในประเทศและธุรกิจระหว่างประเทศ ในฐานะต่าง ๆ ดังนี้

\*\*\*\*\*

1) การเป็นเพื่อน หุ้นส่วน ลูกค้า เช่น ส่งเสริมความเจริญเติบโต ด้วยการควบคุมและรักษาค่าของเงิน เสถียรภาพทางเศรษฐกิจ การสนับสนุนและให้เงินอุดหนุน ให้เงิน ให้ข่าวสาร ข้อมูล การฝึกอบรม ให้เงินกู้ คำประกันเงินกู้ ฯลฯ การบำรุงรักษาและก่อสร้างสาธารณูปโภค (ถนน สะพาน สนามบิน ท่าเรือ ไฟฟ้า ประปา) รวมไปถึงการเป็นผู้ซื้อสินค้าและบริการ การก่อสร้าง อาวุธ เครื่องใช้สำนักงาน เป็นต้น

2) การเป็นผู้ออกกฎหมาย และกำกับดูแล เป็นเรื่องของการออกกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ รัฐบาลและหน่วยงานของรัฐใช้กฎหมายและข้อบังคับต่างๆ คุ้มครองบุคคลและธุรกิจจากการทุจริตและการผิดศีลธรรม เพื่อรักษาความสงบเรียบร้อยของสังคม ถึงแม้ว่าบางกรณีอาจเป็นการจำกัดเสรีภาพของธุรกิจได้แก่ พระราชบัญญัติ พระราชกำหนด พระราชกฤษฎีกา ประกาศคณะปฏิวัติ กฎองค์การ โดยกระบวนการในการออกกฎหมายแต่ละประเภทมีลักษณะที่แตกต่างกันไป รัฐบาลจะคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก เนื่องจากผู้ออกกฎหมายคือผู้แทนราษฎรที่ได้รับการลงคะแนนเสียงเลือกตั้งจากประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศ ในขณะที่ฝ่ายข้าราชการจะกำกับดูแลให้ธุรกิจปฏิบัติตามกฎหมายอย่างเคร่งครัด ดังนั้นกระบวนการทางกฎหมายจึงเป็นเครื่องมือในการควบคุมธุรกิจให้ดำเนินกิจการโดยปราศจากการเอารัดเอาเปรียบผู้บริโภคและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ตลอดจนไม่ก่อให้เกิดภัยหรืออันตรายต่อสาธารณชน

3) การเป็นผู้เก็บภาษี เพื่อเป็นรายได้ที่นำมาใช้ในการบริหารและพัฒนา และใช้เป็นเครื่องมือแก้ไขความเหลื่อมล้ำในสังคม ในหลายลักษณะ ได้แก่ ภาษีเงินได้บุคคลธรรมดา ภาษีเงินได้นิติบุคคล ภาษีทรัพย์สิน ภาษีที่ดิน ภาษีมูลค่าเพิ่ม หรือ ภาษีธุรกิจเฉพาะ ภาษีสรรพสามิต และ ภาษีศุลกากร

รัฐบาลมีเจตนารมณ์ในการนำภาษีไปสร้างสาธารณประโยชน์ เช่น ถนน สะพาน ระบบไฟฟ้า ประปา ฯลฯ และสวัสดิการ เช่น การจ่ายเบี้ยยังชีพคนพิการและคนชรา สิทธิในการรักษาพยาบาล

\*\*\*\*\*

นอกจากนี้รัฐบาลยังแสวงหาแนวทางสร้างความเป็นปึกแผ่น การรณรงค์ให้รักชาติ ตอบแทนคุณแผ่นดิน ทำดีถวายเป็นพระราชกุศลแต่พระบรมวงศานุวงศ์ตลอดจนการขยายอำนาจซื้อ เช่น กองทุนต่าง ๆ เมื่อตลาดขยายตัว เป็นการช่วยส่งเสริมให้อุตสาหกรรมมั่นคง

การเมืองส่งผลกระทบต่อนโยบายการค้าประกอบธุรกิจของประเทศโดยเฉพาะประเทศไทยซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลแบบผสมผสานพรรคย่อย ๆ เมื่อการเมืองไม่มั่นคง ทำให้ต่างชาติขาดความเชื่อถือ ส่งผลกระทบต่อธุรกิจย่อย เช่น สินค้าบางอย่างต้องเสียภาษีเพิ่มขึ้น ธุรกิจบางชนิดถูกควบคุมโดยเพิ่มหลักเกณฑ์มากขึ้นเศรษฐกิจชะงักเนื่องจากเงินตราไหลออกนอกประเทศ

แต่ละประเทศต่างออกกฎหมายในรูปของพระราชบัญญัติและระเบียบข้อบังคับเพื่อควบคุมและอำนวยความสะดวกในการประกอบการธุรกิจในด้านความผาสุกและความปลอดภัยของประชาชน เช่น พระราชบัญญัติโรงงาน พระราชบัญญัติควบคุมสารเป็นพิษและวัตถุระเบิด ในด้านความเป็นธรรมและป้องกันการผูกขาด เช่น พระราชบัญญัติแรงงาน พระราชบัญญัติควบคุมการค้ากำไรเกินควร ตัวอย่างเช่น เพื่อความเหมาะสมในการดำเนินธุรกิจค้าปลีกในประเทศและประโยชน์ของผู้บริโภคภาครัฐได้มีการออก พ.ร.บ.ธุรกิจค้าปลีกค้าส่งขึ้นมาใช้ควบคุมการประกอบธุรกิจในด้านนี้ ทำให้ผู้ประกอบการต้องมีการศึกษารายละเอียดก่อนการดำเนินงานใดๆที่อาจก่อให้เกิดผลกระทบต่อผู้ค้ารายย่อย การขยายสาขาของห้างค้าปลีกข้ามชาติและคู่แข่งรายใหม่เข้าสู่ตลาดได้ยากขึ้น และการใช้กลยุทธ์สงครามราคาทำลายผู้ค้ารายย่อยตามท้องถิ่นทำได้ยากมากขึ้น

### ปัจจัยเอื้อ/ปัจจัยอุปสรรคด้านการเมืองและกฎหมายภายในประเทศและระหว่างประเทศ

- แนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญ และกฎองค์การเกี่ยวกับการแบ่งอำนาจหน้าที่ของหน่วยงานภายในองค์การ ปี 2545 และพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งหน่วยงาน
- นโยบายของรัฐบาล
- เป้าประสงค์ที่กำหนดในแผนยุทธศาสตร์องค์การ
- อุปสรรคเกี่ยวกับการประสานงานระหว่างหน่วยงานภาครัฐ



\*\*\*\*\*

- อุปสรรคหรือข้อจำกัดที่เกิดจากกฎหมายหรือระเบียบ
- อุปสรรคหรือข้อจำกัดที่เกิดจากโครงสร้างส่วนราชการ
- อุปสรรคหรือข้อจำกัดที่เกิดจากมาตรฐานการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดการยอมรับ

ในระดับนานาชาติ

### 1.2) สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic Environment)

“พลังของเศรษฐกิจโลก” หมายถึง ผลกระทบจากเศรษฐกิจและการเมืองของประเทศมหาอำนาจ ทั้งด้านบวกและด้านลบ อย่างไรก็ตาม แม้ว่าอิทธิพลของเศรษฐกิจหรือความขัดแย้งจากต่างประเทศมักจะส่งผลให้เศรษฐกิจภายในประเทศตกต่ำหรือไม่มีเสถียรภาพ ส่งผลให้กลุ่มประเทศในทวีปต่างๆ ร่วมมือกันในลักษณะของข้อตกลงเพื่อแก้ปัญหาด้านการค้าขายระหว่างประเทศเพื่อช่วยธุรกิจและประชาชนในประเทศของตนเป็นสำคัญ นำไปสู่ความสัมพันธ์กันทางการเมืองและธุรกิจที่พึ่งพากันฉันท์มิตร

สหรัฐอเมริกาเป็นประเทศมหาอำนาจที่มีอิทธิพลต่อการค้าขายระหว่างประเทศอย่างมาก ไม่เว้นแม้แต่ประเทศไทย เนื่องจากระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมมีตลาดการค้าที่แข่งขันกันอย่างเสรี องค์กรธุรกิจซื้อขายสินค้าโดยมีหลักเกณฑ์ที่ยืดหยุ่นกันไปตามกลไกตลาดที่กำหนดโดยอุปสงค์และอุปทาน ระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมในปัจจุบันประสบความสำเร็จในสังคมมนุษย์ ทำให้ประเทศต่าง ๆ หันมาใช้ระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมมากขึ้น

สำหรับประเทศไทยมีระบบเศรษฐกิจแบบผสมระหว่างระบบเศรษฐกิจแบบสังคมนิยมและทุนนิยมหรือเสรีนิยม ซึ่งกิจการส่วนใหญ่เอกชนเป็นเจ้าของ มีอำนาจในการตัดสินใจอย่างมีอิสระ ไม่ถูกควบคุมโดยรัฐ เพียงแต่ต้องดำเนินการตามกฎหมายและกรอบของกฎหมาย

สภาพทางเศรษฐกิจของประเทศในปัจจุบันไม่มั่นคง เศรษฐกิจอยู่ในระยะถดถอย เงินตราไหลออกนอกประเทศ ค่าของเงินบาทลอยตัวส่งผลกระทบต่อองค์การธุรกิจเป็นอย่างมากในภาวะเงินเฟ้อ เงินฝืด เงินตึงตัวทำให้ธุรกิจเกิดปัญหาเงินหมุนเวียนไม่สมดุล ขาดความเชื่อถือ ในด้านการเงินค่าของเงินบาทลดลงส่งผลกระทบต่อการค้าขายสินค้ากับต่างประเทศทำให้ประเทศขาดดุลการค้า สถานการณ์ขององค์การธุรกิจ ต้องปรับตัวโดยลดเงินเดือนพนักงานหรือให้ออกจากงาน

\*\*\*\*\*

ปัจจัยทางเศรษฐกิจ มีความสำคัญต่อการประกอบธุรกิจเป็นอย่างยิ่ง หากสภาพเศรษฐกิจดีก็จะเอื้ออำนวยต่อการประกอบธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ ในทางตรงกันข้าม ถ้าสภาพเศรษฐกิจถดถอยหรือตกต่ำ เงื่อนไขทางเศรษฐกิจมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและยากที่จะพยากรณ์ จะมีผลทำให้การประกอบธุรกิจหยุดชะงัก ล้มเหลวหรืออาจต้องเลิกกิจการ

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจเกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ ต่อไปนี้

- 1) ผลิตภัณฑ์ประชาชาติเบื้องต้น (Gross Domestic Product: GDP)
- 2) อัตราดอกเบี้ย (ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว)
- 3) การเคลื่อนไหวของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
- 4) ดัชนีราคา (Price Index)
- 5) ภาวะเงินฝืด
  - ผู้มีรายได้ประจำ จะมีฐานะดีขึ้น
  - ผู้ประกอบการมักขายสินค้าไม่ออก เนื่องจากราคาขายลดลงและต้นทุนลดลงช้ากว่าราคาขาย
- 6) ภาวะเงินเฟ้อ
  - ผู้มีรายได้ประจำ จะมีฐานะแย่ลง
  - ผู้ประกอบการมักขายสินค้าได้มาก (ราคาขายเพิ่มแต่ช้ากว่าการเพิ่มขึ้นของต้นทุน)
  - มูลค่าเงินตราในประเทศลดต่ำลง
  - รัฐบาลจะควบคุมราคาสินค้า ไม่ให้เป็นไปตามกลไกตลาด
  - ประชาชนไม่คิดออมเงิน นำไปใช้จ่ายมากขึ้น

**ปัจจัยเอื้อ/ปัจจัยอุปสรรคด้านเศรษฐกิจ** ได้แก่ ภาวะทางเศรษฐกิจ ภาวะการจ้างงาน อัตราดอกเบี้ย และอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศเศรษฐกิจระหว่างประเทศ เป็นต้น



\*\*\*\*\*

### 1.3) สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Sociological Environment)

การศึกษาปัจจัยที่เกี่ยวข้องในระบบสังคมต้องทำความเข้าใจเกี่ยวกับวัฒนธรรมให้ถ่องแท้ ตั้งแต่ความหมายของวัฒนธรรม จุดกำเนิดของวัฒนธรรม อิทธิพลของวัฒนธรรมที่มีต่อองค์การ ธุรกิจ ตลอดจนสังคมและลักษณะนิสัยของคนไทย และธุรกิจกับสังคมไทยในปัจจุบัน

สภาพแวดล้อมด้านสังคมมีความเกี่ยวข้องกับสภาพสังคมและวัฒนธรรม นั้นได้แก่ ทศนคติทางสังคม ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ พฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากร เช่น การศึกษา และอัตราการเกิด นับได้ว่า การเปลี่ยนแปลงของปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการขายสินค้าและการหากำไรของกิจการ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรตรวจสอบและให้ความสนใจแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงซึ่งอาจจะได้ออกาสใหม่ หรืออาจจะพบอุปสรรคที่สำคัญก็ได้ ตัวอย่างเช่น ธุรกิจมีโอกาสออกสินค้าตัวใหม่ หรือเลิกผลิตสินค้าบางรายการ

การศึกษาสภาพแวดล้อมด้านสังคมและวัฒนธรรม ต้องเริ่มตั้งแต่การทำความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายของวัฒนธรรม ประเภท ที่มาของวัฒนธรรมที่เป็นส่วนสำคัญที่ทำให้สังคมเปลี่ยนแปลงแต่ละสังคมในระดับต่าง ๆ แตกต่างกันไป การเปลี่ยนแปลงของสังคมมักจะเป็นเรื่องของคุณภาพชีวิต ทศนคติที่มีต่อการรักษาสุขภาพและการรับประทาน การเปลี่ยนแปลงลักษณะการซื้อ ความต้องการความสะดวกสบาย เป็นต้น

องค์การธุรกิจอยู่ในสังคมอยู่ท่ามกลางกลุ่มบุคคลต่าง ๆ จะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม จากผลกระทบของพนักงานจากมลภาวะที่เกิดจากการทำงาน จากคุณภาพของสินค้าที่อาจก่อให้เกิดอันตรายซึ่งขึ้นอยู่กับคุณภาพชีวิตของบุคคลในสังคมนั้น ตัวอย่างเช่น พฤติกรรมของผู้บริโภคในปัจจุบันมักนิยมบริโภคสินค้าที่มีราคาถูก ที่เป็นเช่นนี้ก็เนื่องจากความพึงพอใจในระดับราคาและเป็นผลมาจากสภาวะเศรษฐกิจด้วยส่วนหนึ่ง ซึ่งส่งผลให้ผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากเดิมที่ซื้อสินค้าจาก Department store ร้านขายของชำ หรือ ร้านค้าสะดวกซื้อต่างๆ ใกล้บ้าน มาเป็นการซื้อสินค้าจาก Supercenter หรือ Discount Store หรือ Hypermarket มากขึ้น ความคาดหวังของคนในสังคมส่วนใหญ่ในปัจจุบันที่มีต่อธุรกิจ ต้องการให้ธุรกิจมีความรับผิดชอบต่อสังคมก็ทำให้ห้างเหล่านี้หันมาให้ความสำคัญกับสังคมมากขึ้น

\*\*\*\*\*

วัฒนธรรม คือ องค์กรรวมของแบบแผนพฤติกรรมของประชาชนชาติหนึ่ง ซึ่งส่งทอดกันมาตามกระบวนการทางสังคมหรือ ความเป็นมาในอดีตที่มีผลต่อทัศนคติ ค่านิยม รวมไปถึงการเรียนรู้ การแบ่งปันกันระหว่างบุคคลในกลุ่มชน ซึ่งมีจุดกำเนิดมาจากสิ่งแวดล้อมทางกายภาพ ครอบครั้ว ศาสนา การศึกษา และอิทธิพลของระบบการเมือง จุดกำเนิดของวัฒนธรรมมีผลกระทบต่อลักษณะเฉพาะของสังคมใดสังคมหนึ่งอย่างชัดเจน

สภาพแวดล้อมทางด้านสังคมและวัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้

1) แนวทางหรือรูปแบบการดำเนินชีวิต (Lifestyle) เช่น

- การที่นิยมใช้ของฟุ่มเฟือย
- พฤติกรรมการใช้มือถือของวัยรุ่น
- การซื้อสินค้าที่นำเข้าจากต่างประเทศ
- การชอบทานข้าวนอกบ้านของคนกรุงเทพ

2) ลักษณะทางด้านประชากร (Demographic) ได้แก่

- อัตราการเพิ่มขึ้นของประชากร
- การขยายตัวของที่อยู่อาศัย
- อัตราส่วนระหว่างเพศ/ วัย/ การศึกษา

**ปัจจัยเอื้อ/ปัจจัยอุปสรรคด้านสังคมและวัฒนธรรม**

ปัจจัยเอื้อด้านสังคมในประเด็นที่เกี่ยวกับความต้องการของประชาชน หรือปัญหาของสังคม หรือข้อเรียกร้องของกลุ่มบุคคลที่มีส่วนได้ส่วนเสีย รวมทั้งเครือข่ายความร่วมมือระหว่างหน่วยงานภาครัฐและหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ภาคเอกชน ตลอดจนโครงสร้างประชากร การศึกษา อนามัย อาชีพ ความรู้ เจตคติ พฤติกรรม แนวคิด อนุรักษ์ กระแสวัฒนธรรมจากต่างประเทศ ค่านิยม ความเชื่อ ขนบธรรมเนียม และประเพณี เป็นต้น

**การเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่มีผลต่อการกำหนดกลยุทธ์**

1. คุณภาพชีวิตเปลี่ยนไป เนื่องจากความเจริญก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ตลอดจนความเปลี่ยนแปลงของสังคมโลก การเป็นสังคมอุตสาหกรรมและการเติบโตของสังคม

\*\*\*\*\*

เมือง ทำให้การดำเนินชีวิตเปลี่ยนไป เป็นสังคมสมัยใหม่ ระดับการครองชีพมีการกินดีอยู่ดี สาเหตุประการหนึ่งคือการรับวัฒนธรรมของต่างประเทศเข้ามา

2. บทบาทของสตรี เนื่องจากสังคมเปลี่ยนไปภายใต้ภาวะการแข่งขันทางด้านเศรษฐกิจ ผนวกกับความก้าวหน้าของสังคมโลก ซึ่งมีผลกระทบอย่างมากต่อครอบครัวและระบบการศึกษา ทำให้ผู้หญิงมีบทบาทมากขึ้นในการทำมาหากิน ช่วยหารายได้สำหรับครอบครัว ต้องทำงานนอกบ้านมากขึ้น รับผิดชอบมากขึ้น

3. ทศนคติที่มีต่อสุขภาพและการรับประทาน เนื่องจากปัจจุบันทุกสังคมยอมรับกับการดูแลสุขภาพและเอาใจใส่กับคุณภาพชีวิตมากขึ้น ประกอบกับสภาพแวดล้อมที่มีมลภาวะมากขึ้นของสังคมเมือง และการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิตอาหารและยารักษาโรค ทำให้โอกาสของการรับสารพิษเข้าสู่ร่างกายมีมาก ทำให้พฤติกรรมของคนในสังคมเปลี่ยนไป คือหันมาให้ความสำคัญกับการออกกำลังกายและรับประทานอาหารที่มีประโยชน์เพื่อสร้างเสริมสุขภาพร่างกายให้แข็งแรงและปราศจากโรคร้ายไข้เจ็บ

4. ความต้องการความสะดวกสบายและการตัดสินใจซื้อกะทันหัน คือรูปแบบของการใช้ชีวิตที่เกิดจากการตอบสนองความต้องการของตนเอง สิ่งกระตุ้นและแรงจูงใจที่ทำให้พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนไป ทำให้ธุรกิจจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจอย่างลึกซึ้ง เพื่อตอบสนองต่อความต้องการและความพึงพอใจของตลาด

5. ค่านิยมในวัฒนธรรม ทั้งในส่วนของวัฒนธรรมดั้งเดิมและวัฒนธรรมที่ถูกถ่ายทอดมาจากสังคมอื่น ทำให้รูปแบบการดำเนินชีวิตของประชาชนแตกต่างไปจากเดิม องค์การธุรกิจทุกประเภทย่อมได้รับผลกระทบทางตรง เป็นผลให้เกิดการปรับตัวและพัฒนาให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป

#### 1.4) สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Environment)

คือ ความสามารถในการใช้ทักษะ ความรู้ วิธีการ เครื่องมือ กระบวนการ ประดิษฐ์หรือสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ รวมทั้งการดัดแปลงสิ่งแวดล้อมธรรมชาติให้เป็นประโยชน์และสามารถสนองความต้องการของมนุษย์ได้ ดังนั้น เทคโนโลยีจึงเป็นการผสมผสานภูมิปัญญาของมนุษย์เข้ากับ

\*\*\*\*\*  
 กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อพัฒนากระบวนการผลิต ผลผลิตและกระบวนการทำงาน  
 ภายในองค์กร

เทคโนโลยี ในปัจจุบัน นับได้ว่าการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีมี  
 ผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตมีความสำคัญต่อธุรกิจมาก การนำ  
 เทคโนโลยีมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเทคนิคและระบบการผลิตที่ทันสมัย  
 สามารถลดต้นทุนและเพิ่มกำลังผลิต มีระบบการจัดการและการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วยิ่งขึ้น ช่วย  
 ให้ธุรกิจสามารถสร้างสรรค์ นวัตกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มี  
 ประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

*เทคโนโลยีธุรกิจ (Business Technology: BT)* เป็นแนวความคิดในการบริหารธุรกิจ โดยการ  
 นำเทคโนโลยีต่างๆ ที่มีอยู่เข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อเสริมสร้างทั้งประสิทธิภาพ คือ การกระทำในสิ่งที่  
ถูกต้องควรจะทำ เพื่อประหยัดทรัพยากร และประสิทธิผลคือ การกระทำในสิ่งที่ควรทำให้ถูกต้อง  
 หมายถึง การเพิ่มผลิตภาพอย่างมีคุณค่า (Valuable Productivity) คือการเพิ่มทั้งประสิทธิภาพ  
 และประสิทธิผล ด้วยการบริหารผลิตภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Productivity Management)

สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีเกี่ยวข้องกับเรื่องต่าง ๆ ต่อไปนี้

- 1) จำนวนเงินทุนในการวิจัยและพัฒนาของทั้งประเทศเมื่อเทียบกับ GDP
  - จำนวนเงินทุนสูง ส่งผลให้ธุรกิจภาคเอกชนแข่งขันโดยใช้เทคโนโลยี มากกว่า  
ใช้แรงงาน
- 2) อัตราการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือสินค้าใหม่ ๆ ของภาคธุรกิจออกสู่ตลาด
- 3) การจดสิทธิบัตร/ ลิขสิทธิ์
- 4) อัตราและลักษณะการถ่ายทอดทางเทคโนโลยี สามารถเกิดขึ้นได้หลายทาง
  - การเข้ามาลงทุนของนักลงทุนต่างประเทศ
  - การซื้อเครื่องมือหรือเครื่องจักร/ เทคโนโลยีต่าง ๆ ของภาคธุรกิจ
  -

\*\*\*\*\*

**ปัจจัยเอื้อ/ปัจจัยอุปสรรคด้านเทคโนโลยี** ได้แก่ นวัตกรรม เทคโนโลยีที่มีอยู่ เงินทุน  
ความสามารถของคนในองค์กร ทุนส่วน วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น

ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีการวิเคราะห์ผลกระทบของสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป เพื่อ  
จะได้ปรับตัวได้ทัน เมื่อพิจารณาลักษณะสภาพแวดล้อมในปัจจุบัน จะพบว่ามีความซับซ้อน  
เพิ่มขึ้น ซึ่งเกิดจากปัจจัยต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องกัน และ ผลกระทบที่เกิดต่อ  
อุตสาหกรรมหนึ่ง จะส่งผลต่ออุตสาหกรรมอื่น การตัดสินใจดำเนินธุรกิจ จึงต้องพิจารณาอย่าง  
ละเอียดรอบคอบ นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงมากขึ้น  
โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ซึ่งมีอยู่อย่างต่อเนื่อง รวดเร็ว ทำให้วงจรชีวิต  
ผลิตภัณฑ์สั้นลง มีผลทำให้การบริหารองค์กรมีการปรับตัวอยู่ตลอด

การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้กับกิจการของตนจะได้เปรียบกิจการที่ไม่สามารถนำ  
เทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ได้ซึ่งประเทศที่สามารถใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีที่ทันสมัย จะมีผลิตภัณฑ์  
ใหม่ๆ ออกมาเสมอ ทำให้ยิ่งทิ้งห่างประเทศที่ไม่สามารถประยุกต์เทคโนโลยีที่ทันสมัยได้

#### 1.5) สภาพแวดล้อมทางทรัพยากรธรรมชาติ (Natural Environment)

สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติที่เกี่ยวกับมลพิษทางด้านอากาศ น้ำ ของเสียจากโรงงาน  
ควีน ผุ่น อากาศ การใช้ทรัพยากรต่างๆ ฯลฯ มีความสำคัญโดยตรงต่อกิจกรรมของโรงงานและ  
ทรัพยากรธรรมชาติของโลก กลุ่มผู้พิทักษ์สิ่งแวดล้อมของโลก เช่น องค์การกรีนพีซ (Green  
Peace) ได้ ฝ้าติดตามดูแลปัญหาทางด้านสิ่งแวดล้อม ดังนั้นผู้บริหารกิจกรรมจะต้องให้ความสำคัญ  
สนใจต่อปัญหาเหล่านี้ เพราะระบบการผลิตในปัจจุบันจะต้องคำนึงถึง ตั้งแต่วัตถุดิบที่กิจการ  
จัดหามาได้จะต้องไม่ทำลายสภาพแวดล้อมธรรมชาติ และในช่วงของการผลิตของกิจการ ก็จะต้อง  
ไม่ทำลายสภาพแวดล้อมธรรมชาติ และในช่วงของการผลิตของกิจการ ก็จะต้องไม่ทำลาย  
สภาพแวดล้อมธรรมชาติ ตามหลักของมาตรฐานการผลิตของโลก ตาม ISO 9001, 9002, 9003,  
12000 ที่ระบบการผลิตของเศรษฐกิจจะต้องไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม

**1.6 สภาพแวดล้อมต่างประเทศ (International Environment)** การดำเนินธุรกิจ  
ภายในประเทศเริ่มได้รับผลกระทบจากธุรกิจระหว่างประเทศมากขึ้น ผลกระทบด้าน  
สภาพแวดล้อมต่างประเทศต่อธุรกิจจึงได้เพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งเทคโนโลยีและ

\*\*\*\*\*  
 การสื่อสารทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างธุรกิจภายในประเทศกับธุรกิจระหว่างประเทศ เพิ่มความแตกต่างกันมากยิ่งขึ้น เมื่อระบบการขนส่งและเทคโนโลยีทางอิเล็กทรอนิกส์ช่วยลดข้อจำกัดทางด้านระยะทาง และระยะเวลาลงสภาพแวดล้อมทางระหว่างประเทศ ได้แก่ การแข่งขันจากการรวมกิจการของบริษัท ข้ามชาติ การเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ ลูกค้านานาชาติ อัตราแลกเปลี่ยนมาตรการระหว่างประเทศ เป็นต้น

ปัจจัยต่างประเทศที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ โดยเฉพาะบริษัทที่ทำธุรกิจกับต่างประเทศจะได้รับอิทธิพลนี้โดยตรง ได้แก่

1. อัตราการแลกเปลี่ยน
2. ภาวะการแข่งขันในโลกธุรกิจข้ามชาติและโลกออนไลน์
3. ราคาวัตถุดิบ
4. ราคาน้ำมัน
5. อัตราค่าแรงงาน
6. ราคาหุ้น/ตลาดหุ้น
7. ราคาทองคำ
8. การควบคุมของบริษัทแม่
9. เหตุการณ์สำคัญทั้งทางด้านการเมือง สังคม เศรษฐกิจที่เกิดขึ้นในประเทศมหานานาชาติหรือประเทศคู่ค้า
10. แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของคู่แข่งหรือคู่ค้าจากต่างประเทศ
11. ความแตกต่างด้านสังคม วัฒนธรรมและการดำเนินชีวิต
12. องค์การความร่วมมือระหว่างประเทศทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง ภัยธรรมชาติ ตลอดจนปัญหาที่ประเทศได้รับผลกระทบจากประเทศอื่น ๆ

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจระหว่างประเทศ

#### 1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้า

##### 1.1 ลักษณะสภาพการณ์โดยทั่วไปของประเทศคู่ค้า

- จำนวนและความหนาแน่นของประชากร

\*\*\*\*\*

- อัตราการเจริญเติบโตของประชากร
- โครงสร้างอายุของประชากร
- การกระจุกตัว หรือ การกระจายของประชากรในพื้นที่ต่าง ๆ
- ระดับรายได้และการกระจายรายได้ของประชากร

1.2 การพัฒนาการตลาดของประเทศคู่ค้า เป็นการพิจารณาถึงความพร้อมของปัจจัยหลักต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เช่น การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานได้แก่

- ระบบการขนส่ง ไม่ว่าจะเป็นการคมนาคมทางบก ทางน้ำ ทางอากาศ
- ระบบการติดต่อสื่อสาร
- การพัฒนาตัวกลางหรือธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ที่จะให้ความสะดวกต่อการทำธุรกิจระหว่างประเทศ เช่น ธนาคาร สถาบันการเงิน บริษัทขนส่ง บริษัทโฆษณา

1.3 มาตรการควบคุมการค้าระหว่างประเทศของรัฐบาลประเทศคู่ค้า เพื่อปกป้องอุตสาหกรรมภายใน และการสนับสนุนให้ธุรกิจภายในประเทศเติบโต รวมถึงรักษาระดับการจ้างงานภายในประเทศ ได้แก่

1.3.1 มาตรการทางด้านภาษี

1.3.2 มาตรการควบคุมที่ไม่ใช่ภาษี เช่น การกำหนดมาตรฐานของสินค้านำเข้า การบังคับแหล่งที่มีของสินค้า มาตรการการกำหนดโควตาการนำเข้า

1.4 ดุลการชำระเงินของประเทศคู่ค้า ดุลการชำระเงินจะเป็นตัวบ่งชี้ความมีเสถียรภาพของเศรษฐกิจและความมั่นคงของประเทศ กรณีการเกิดภาวะเกินดุลแม้จะบ่งชี้ว่าสภาพทางเศรษฐกิจของประเทศดี แต่หากเกิดติดต่อกันเป็นเวลานานอาจทำให้เกิดสภาพการเงินเพื่อส่วนกรณีเกิดสภาวะการขาดดุลเป็นเวลานานก็จะทำให้ทุนสำรองของประเทศลดลง เกิดการขาดสภาพคล่องในระบบส่งผลต่อภาวะการลงทุน การจ้างงาน และปัญหาทางเศรษฐกิจอื่น ๆ และขาดความน่าเชื่อถือในการซื้อขายสินค้ากับต่างประเทศ

\*\*\*\*\*

**2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมด้านสังคมและวัฒนธรรม** ประเทศคู่ค้าแต่ละประเทศจะมีลักษณะของสังคมและวัฒนธรรมที่แตกต่างกันอันมีผลต่อพฤติกรรมกรรมการบริโภคและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ทางเศรษฐกิจแตกต่างกัน ได้แก่

- ศาสนา
- การศึกษา
- ภาษา
- วิถีชีวิต
- รสนิยม

**3. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมด้านการเมืองการปกครอง** มีความเกี่ยวพันกันโดยตรงกับการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ ในลักษณะของการดำเนินการทางด้านนโยบายต่าง ๆ ของรัฐบาลของแต่ละประเทศ เช่น

- ฐานคติด้านการเมือง เช่น โครงสร้างทางเศรษฐกิจการเมืองแบบทุนนิยมแบบประชาธิปไตย ย่อมเปิดกว้างมากกว่าฐานคติแบบสังคมนิยมหรือแบบชาตินิยม
- ความมั่นคงทางการเมือง ซึ่งส่งผลกระทบต่อบรรยากาศในการลงทุน
- ความสัมพันธ์ระหว่างประเทศ อาจจะเป็นลักษณะของการรวมกลุ่มกันทางเศรษฐกิจ เช่น EU AFTA NAFTA การรวมกลุ่มกันของประเทศต่าง ๆ จะทำให้มีอำนาจเจรจาต่อรองสูง และจะได้รับสิทธิพิเศษบางประการทางการค้า

## **2. ปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม**

- โดยการวิเคราะห์ประเมินถึงรูปแบบและความรุนแรงในการแข่งขันของบรรดาธุรกิจที่ได้ดำเนินการแข่งขันภายในตลาดของประเทศคู่ค้า
- จำนวนคู่แข่ง
- ข้อแตกต่างระหว่างสินค้าของคู่แข่ง
- ภาพพจน์ชื่อเสียงของสินค้าของคู่แข่ง
- ฐานะทางการเงิน
- ต้นทุนสินค้าของคู่แข่ง



\*\*\*\*\*

- อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม
- การพัฒนาและวิจัยสินค้า

### 3. ปัจจัยภายในประเทศ

- เพื่อประเมินศักยภาพและความพร้อมของบริษัทในการทำธุรกิจระหว่างประเทศ
- คุณภาพสินค้า
- ต้นทุนสินค้า
- ความสามารถในการได้มาซึ่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพและต้นทุนต่ำ
- กระบวนการภายใน
- ทักษะความสามารถของสมาชิก
- ความสามารถในการแสวงหาแหล่งเงินทุนต้นทุนต่ำ

### ประเภทของปัจจัยภายในประเทศของบริษัท

นโยบายของประเทศจะมีผลต่อการเสริมสร้างความเข้มแข็งในบริษัท ได้แก่ การให้ความช่วยเหลือด้านความรู้ในการพัฒนา การช่วยเหลือในการหาตลาด การผ่อนปรนข้อกีดกันทางการค้า การงดเว้นภาษีนำเข้าด้านวัตถุดิบ การงดเว้นภาษีส่งออก และยังเกี่ยวข้องกับแหล่งวัตถุดิบ แหล่งแรงงานและแหล่งพลังงาน ตลอดจนอุตสาหกรรมพื้นฐานภายในประเทศที่เพียงพอและเข้มแข็ง ก็จะส่วนเสริมสร้างความเข้มแข็งให้การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศด้วย

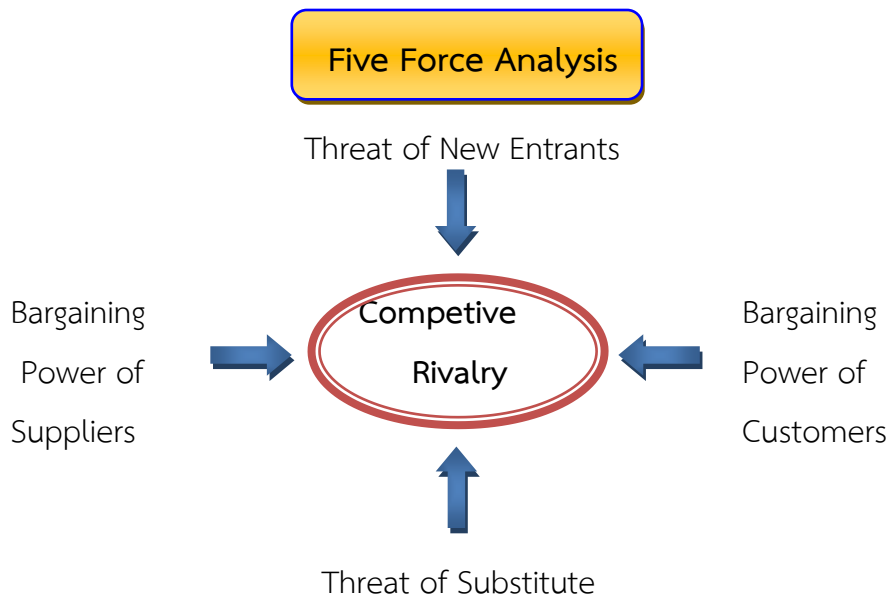
นอกจากสภาพแวดล้อมของธุรกิจระหว่างประเทศแล้ว สภาพแวดล้อมต่างประเทศที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจภายในประเทศ อาจจะได้แก่ ราคาทองคำ ราคาหุ้น อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ สถานการณ์การเมือง (ความขัดแย้งทางการเมือง/จลาจล/สงครามกลางเมือง)

### สภาพแวดล้อมภายนอก: ในการดำเนินงาน

\*\*\*\*\*

**สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Competitive Environment)**

Michael E.Porter ได้เสนอตัวแบบการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันที่มีชื่อว่า **Five Forces Model** เพื่อนำมาใช้ในการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งให้ความสำคัญกับ 5 ปัจจัย ได้แก่ อุปสรรคจากการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยผลิต ลูกค้ อุปสรรคจากสินค้าและบริการอื่นทดแทน และสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน ดังภาพและรายละเอียดต่อไปนี้



ภาพที่ 14 Competitive Strategy (Porter, 1980)

**(2.1) อุปสรรคจากการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of New Entrants)** โดยการวิเคราะห์ว่ามีความยากง่ายในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่มากน้อยเพียงใด ถ้าการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่สามารถทำได้ง่ายและสะดวกก็จะต้องทำให้บริษัทอาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจได้ง่าย

สิ่งที่องค์กรต้องวิเคราะห์ คือ ความแตกต่างในสินค้าหรือบริการ การประหยัดจากขนาด (Economy of Scale) ความต้องการเงินทุน การเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่าย

\*\*\*\*\*

(2.2) อำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับจำนวนผู้ผลิต ต้นทุน การเปลี่ยนแปลงผู้ผลิตที่ขายวัตถุดิบต่าง ๆ ให้แก่บริษัท โดยการวิเคราะห์การพึ่งพาจากผู้ผลิต ถ้าธุรกิจเราต้องมีการพึ่งพาผู้ผลิตรายหนึ่ง ๆ สูงก็就会有ความเสี่ยงในการประกอบธุรกิจมากขึ้น เพราะถ้าผู้ผลิตรายนั้นไม่สามารถส่งวัตถุดิบได้ไม่ว่าจะด้วยสาเหตุใด จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจทันที

(2.3) อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) โดยการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้ามีการแข่งขันในทางธุรกิจสูงและผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของบริษัทโดยเฉพาะในแง่ของรายได้ และส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง

(2.4) อุปสรรคจากสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of Substitute) โดยการวิเคราะห์ว่าสินค้าและบริการที่บริษัทมีอยู่นั้น มีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการอื่นเข้ามาทดแทนสินค้าและบริการเดิมของบริษัท ซึ่งอาจทำให้รายได้จากการขายสินค้าและบริการลดลง รวมถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงในอนาคต

(2.5) สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Competitive Rivalry) โดยการวิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมดที่มีอยู่ในธุรกิจเดียวกัน การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม กำลังการผลิต โครงสร้างของต้นทุน ส่วนแบ่งการตลาด กลยุทธ์ของคู่แข่ง รวมถึงสภาพเศรษฐกิจและข้อจำกัดที่มีผลกระทบต่อการแข่งขัน ผู้บริหารควรวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เนื่องจากกลไกการค้าเสรี

โดยสรุป กระแสการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การเป็นไปอย่างรวดเร็ว สภาพแวดล้อมบางอย่างอาจเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลัน เช่น ภาวะเศรษฐกิจที่ได้รับผลกระทบจากสงคราม การก่อการร้าย หรือภัยธรรมชาติ ดังนั้นองค์การต่าง ๆ ต้องมีการสืบค้นข้อมูลการเปลี่ยนแปลง ทั้งการขายและความต้องการลูกค้า การเข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอกจะทำให้ผู้บริหารรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงภายนอก และปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาวะที่เปลี่ยนแปลงไป ไม่สามารถนำวิธีการแก้ปัญหาแบบเดิม ๆ กลับมาใช้ได้อีกต่อไป เนื่องจากต้นเหตุของปัญหาและความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมด้านต่าง ๆ แตกต่างไปตามกาลเวลา

\*\*\*\*\*

## ตัวอย่าง

### ผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (ภายนอก)

#### ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ พ.ศ. 2556-2560

#### 1) โอกาส (Opportunity)

1. ตั้งอยู่ในพื้นที่ที่มีการคมนาคมสะดวก ใกล้แหล่งชุมชนและภาคอุตสาหกรรม
2. สถาบันมีองค์ความรู้เพียงพอ สำหรับการสร้างเครือข่ายความร่วมมือทางวิชาการด้านต่างๆ กับชุมชน สามารถให้บริการหลักสูตรอบรมเสริมและหลักสูตรระยะสั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. สถานประกอบการ ผู้ใช้บัณฑิต ยอมรับคุณภาพบัณฑิตของมหาวิทยาลัย
4. นโยบายอุดหนุนทุนการศึกษาของรัฐบาล เป็นโอกาสในการรับสมัครนักศึกษาใหม่ของมหาวิทยาลัย
5. การเตรียมก้าวสู่ AEC ทำให้ต้องมีการพัฒนาบุคลากรเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง

#### 2) ภัยคุกคามและอุปสรรค (Threat)

1. การขยายตัวของมหาวิทยาลัยของรัฐ/เอกชนและยอดประชากรที่จะเรียนปริญญาตรีมีแนวโน้มที่ลดลง มีผลทำให้ผู้สมัครเรียนลดลง
2. กฎระเบียบของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษาบางอย่าง ไม่เอื้อต่อการดำเนินงานของมหาวิทยาลัยเอกชนเมื่อเทียบกับมหาวิทยาลัยของรัฐบาล
3. การเปิดหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ที่ไม่แตกต่างจากสถาบันที่มีลักษณะเดียวกัน ทำให้นักศึกษาเลือกเรียนในสถาบันอื่นที่มีรูปลักษณ์ทางกายภาพที่ดีกว่า
4. ปัญหาด้านเศรษฐกิจมีผลกระทบต่อการศึกษาต่อระดับปริญญาตรี

\*\*\*\*\*

### แบบฝึกหัดท้ายบท



1. การวิเคราะห์  
สภาพแวดล้อมภายนอก  
คือส่วนใดของ SWOT  
Analysis จงอธิบาย  
พร้อมยกตัวอย่างประกอบ

2. สภาพแวดล้อม  
ภายนอกประเทศ  
ที่มีผลต่อธุรกิจ  
ได้แก่อะไรบ้าง

3. การวิเคราะห์  
สภาพแวดล้อม  
ทางการแข่งขันได้  
ประโยชน์อะไรบ้าง

\*\*\*\*\*

## บทที่ 5

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis)

\*\*\*\*\*

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร จากการวิเคราะห์ “SWOT” โดยประเมินจุดเด่นหรือจุดแข็ง (Strengths) หรือศักยภาพของการดำเนินงานขององค์กรทั้งในอดีตและปัจจุบันว่าประสบความสำเร็จเพียงใด เช่น ตรวจสอบศักยภาพด้านทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีสมัยใหม่ วิธีการจัดการ) วิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness) ขององค์กรว่ามีปัญหาอะไรบ้าง วิเคราะห์โอกาส (Opportunity) ที่จะสนับสนุนให้มีการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาองค์กรให้เติบโตหรือมีความเป็นเลิศ และวิเคราะห์ว่ามีอุปสรรค/ข้อจำกัดหรือภัยคุกคาม (Threat) อะไรบ้างที่อาจเกิดขึ้นเมื่อเราดำเนินโครงการแล้ว ทั้งนี้เพื่อจะได้ใช้ตรวจสอบสถานะความเสี่ยง (Risks) และใช้ประกอบการพิจารณาตัดสินใจเลือกทางเลือกในการวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนทำให้องค์กรมีความเข้มแข็งในการปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วงตามจุดหมายที่กำหนดไว้ในที่สุด ถึงแม้จะมีการวิเคราะห์ได้หลายวิธี แต่ผลลัพธ์ที่จะได้รับนั้นได้แก่การทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรที่จะช่วยในการกำหนดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยปัจจัยสำคัญภายในองค์กรที่ผู้บริหารควรวิเคราะห์จะครอบคลุมทั้งส่วนประกอบที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ขององค์กร เช่น การเงิน การตลาด การดำเนินงาน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ประวัติศาสตร์ขององค์กร ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น โดยปัจจัยภายในองค์กรจะเป็นเครื่องบ่งชี้ความพร้อมในการแข่งขันและความพร้อมในการดำเนินงานขององค์กร

\*\*\*\*\*

ก่อนที่องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ จะต้องวิเคราะห์สภาพภายในองค์กรซึ่งเป็นการตรวจสอบสมรรถนะขององค์กรที่จะช่วยปกป้องถึงจุดแข็งที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์ กับจุดอ่อนที่จะต้องแก้ไข ถึงแม้ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอาจเป็นเชิงบวก แต่ถ้าหากภายในองค์กรขาดความพร้อม การดำเนินงานก็ยากที่จะประสบความสำเร็จได้

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร คือการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้

- ความเหมาะสมของโครงสร้างองค์กรและความชัดเจนของนโยบายที่หน่วยงานกำหนด
- ประสิทธิภาพในระดับผลลัพธ์ ต้องพิจารณาถึงผลประโยชน์ต่อกลุ่มเป้าหมาย ในช่วงเวลาที่ผ่านมาและประสิทธิภาพในระดับผลผลิต ทั้งเชิงปริมาณ เชิงคุณภาพตามมาตรฐาน เชิงเวลา และเชิงต้นทุน ในช่วงเวลาที่ผ่านมา รวมทั้งความคุ้มค่า (B/C Ratio หรือ Cost Effectiveness) ของภารกิจในช่วงเวลาที่ผ่านมาด้วย
- การบริหารบุคคลและการพัฒนาบุคลากร ได้แก่ อัตรากำลัง คุณภาพบุคลากร การคัดเลือกบุคลากร การให้รางวัลและการลงโทษ ขวัญและกำลังใจ การฝึกอบรมระหว่างการศึกษาปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ การฝึกอบรมผู้บริหารระดับต่างๆ การถ่ายทอดภูมิความรู้ก่อนเกษียณอายุ เป็นต้น
- ประสิทธิภาพทางการเงินและการระดมทุน เกี่ยวข้องกับโครงสร้างองค์กร ระบบการบริหาร กระบวนการจัดการทางการเงิน ตลอดจนระเบียบข้อบังคับขององค์กร
- การบริหารพัสดุ ได้แก่ การจัดซื้อจัดจ้าง ความพร้อมใช้ของครุภัณฑ์ การใช้ครุภัณฑ์ได้อย่างมีคุณค่า/สมประโยชน์ การบำรุงรักษาครุภัณฑ์และอาคารสถานที่ การจัดหาวัสดุสิ้นเปลือง เป็นต้น



\*\*\*\*\*

- **การบริหารจัดการ** ได้แก่ การวางแผนปฏิบัติการ การวิจัยและพัฒนา การติดตามผลการปฏิบัติงาน การประเมินผล การจัดทำฐานข้อมูลและระบบสารสนเทศเพื่อการจัดการ การสื่อสารภายในหน่วยงาน วัฒนธรรมองค์การ ภาวะผู้นำ เป็นต้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การจะทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การ ช่วยให้ประเมินอดีตและแนวโน้มในปัจจุบัน การวิเคราะห์ภายในสามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Key Success Factors หรือ Critical Success Factors) การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain) และวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core Business Process) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

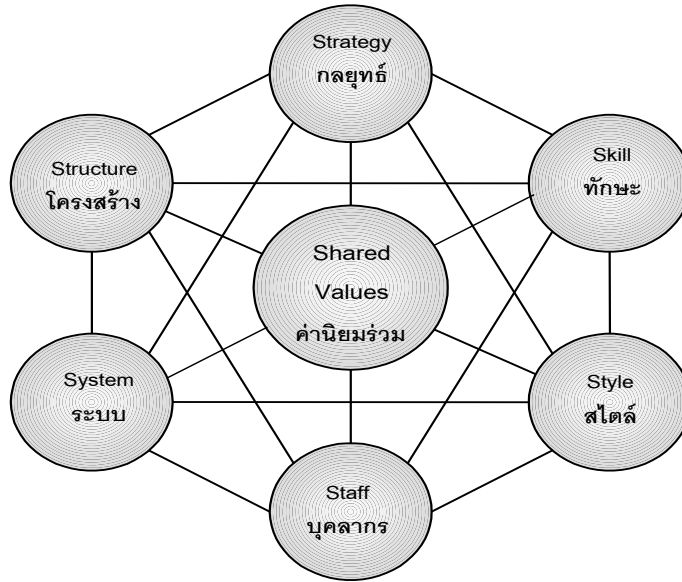
1) **การวิเคราะห์ปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (Key Success Factors หรือ Critical Success Factors)** สามารถทำได้โดยการวิเคราะห์ลักษณะของกิจการ ตำแหน่งทางการแข่งขัน สภาพแวดล้อมทั่วไป และการพัฒนาองค์การ

2) **การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)** โดยการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อยขององค์การ และดำเนินการจัดกิจกรรมย่อยให้สนับสนุนกิจกรรมหลัก เพื่อสร้างคุณค่าที่สามารถตอบสนองค่านิยมของลูกค้าได้ โดยสายงานหลักจะทำหน้าที่ในการผลิตกิจกรรมพื้นฐาน ประกอบไปด้วย การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิตสินค้าและบริการ กิจกรรมการตลาด และการให้บริการลูกค้า ส่วนสายงานสนับสนุนจะทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี การจัดซื้อวัตถุดิบ ดังนั้น การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่าจึงเป็นการทำความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยมของลูกค้าและแสวงหาวิธีการผ่านกิจกรรมรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้อย่างชัดเจน ทำให้สามารถวิเคราะห์และเชื่อมโยงค่านิยมของลูกค้าเข้าสู่ทุกกิจกรรม

**การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ ตามตัวแบบ 7 ปัจจัย (7s Model) ของบริษัท McKinsey** ประกอบด้วยปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ดังภาพที่ 15



\*\*\*\*\*



ภาพที่ 15 McKinsey's 7 S Model ของ R. Waterman

ตัวแบบของบริษัท McKinsey ถูกนำไปใช้ในการศึกษาช่องว่างของกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ขององค์กร ปัจจัยทั้ง 7 ประการ เป็นเพื่อที่จะแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของ McKinsey's 7 S Model ขออธิบายแต่ละองค์ประกอบ ดังนี้

1) กลยุทธ์ขององค์กร (Strategies)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการอย่างหนึ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจของเราคืออะไร พันธกิจของเราควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งและพอจะสรุปเป็นข้อๆ ได้ดังนี้

1.1) การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และเป็นแนวทางที่บุคคลภายในขององค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จในการให้บริการประชาชน

1.2) การบริหารเชิงกลยุทธ์สามารถส่งเสริมให้เกิดแรงผลักดันในการคิดค้นสิ่งใหม่ และได้วิธีการที่เป็นระบบ ในการกระตุ้นให้เกิดความคิดใหม่ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับกลยุทธ์

\*\*\*\*\*

1.3) การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นการดำเนินการโดยการมีส่วนร่วมของผู้บริหารทุกระดับ และมีความเข้าใจแผนกลยุทธ์ มีวิสัยทัศน์ เป้าหมายร่วมกัน มีความเป็นเจ้าของ และมีความผูกพันกับการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ร่วมกันกำหนดไว้

## 2) โครงสร้างองค์การ (Structure)

องค์การ (Organization) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ โดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป เพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

ดังนั้นการจัดองค์การจึงหมายถึงความพยายามของผู้บริหารที่จะต้องหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ เพื่อที่จะมอบหมายงาน (Delegation) และอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงาน (Authority)

การจัดองค์การจึงมีความหมายต่อบุคคลที่จะเข้ามาร่วมกันทำงาน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการประสานงานซึ่งกันและกัน ดังนั้นการจัดองค์การจะต้องมีความชัดเจนในเรื่องต่างๆ ดังนี้

- จุดประสงค์ขององค์การ และการวางแผนในการปฏิบัติงาน
- กิจกรรมที่องค์การต้องปฏิบัติ และหน้าที่หลักขององค์การ
- ขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่บุคลากรจะต้องปฏิบัติตาม
- ความสามารถในการปรับเปลี่ยนบทบาท โครงสร้างองค์การให้เป็นไปตามยุคตาม

สมัยเพราะโลกยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) นั้นเราจะต้องเปลี่ยนกระบวนการคิดให้เท่าทันต่อการเปลี่ยนแปลง

เนื่องจากองค์การในปัจจุบันมีขนาดใหญ่ การจัดองค์การที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน (Work flow) ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้บุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว

## 3) ระบบการปฏิบัติงาน (System)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง เช่น ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply

\*\*\*\*\*

System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System)

#### 4) บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์การ องค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management : HRM)

การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต แผนกลยุทธ์ที่องค์การได้กำหนดไว้จะเป็นตัวบ่งชี้ถึงจำนวนความต้องการบุคลากรและการตัดสินใจเกี่ยวกับส่วนประกอบของงานที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ รวมถึงคุณลักษณะของบุคลากรที่เหมาะสมกับงานแต่ละประเภท

การจัดหาบุคลากรเข้าทำงาน เป็นกระบวนการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ภายในองค์การ โดยวิธีการสรรหาและคัดเลือกผู้สมัครที่เหมาะสม

ปัญหาที่สำคัญอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นภายในองค์การ คือ การขาดแคลนบุคลากรที่มีทักษะหรือความชำนาญ จึงเป็นอุปสรรคต่อองค์การที่กำลังขยายตัว ดังนั้นองค์การจึงต้องมีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร ตลอดจนการบริหารค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน การโยกย้ายและปรับเปลี่ยนตำแหน่งหน้าที่ เพื่อเพิ่มขีดสมรรถนะสูงสุดของบุคลากรอันจะนำไปสู่ผลสำเร็จขององค์การ

#### 5) ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skills)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์การ จำแนกออกเป็น 2 ด้านหลักๆ คือ ทักษะด้านงานอาชีพและทักษะความถนัดหรือความชำนาญเฉพาะพิเศษ ดังนี้

5.1) ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากรประสบความสำเร็จในงานอาชีพ ซึ่งตาม The Dictionary of Occupational Titles อธิบายว่า ทักษะด้านงานอาชีพสามารถแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม (ขึ้นอยู่กับว่าจะเน้นด้านใด) ได้แก่ (1) ข้อมูล (Data) (2) คน (People) (3) สิ่งต่างๆ (Things) ในการทำแบบฟอร์มการจำแนกทักษะ โดยการนำกระดาษเปล่ามาแล้วเขียนหัวเรื่องว่า “งานที่ฉันพอใจมากที่สุดเท่าที่ฉันเคยทำมา” แล้วเขียน

\*\*\*\*\*  
 เรียงความสั้นๆ บรรยายเกี่ยวกับงาน โดยการเขียนรายละเอียดให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้เกี่ยวกับหน้าที่ (Duties) และความรับผิดชอบ (Responsibilities) งานที่พอใจเป็นอย่างไร ในการเขียนเรียงความนี้ไม่จำเป็นต้องเป็นงาน (Job) ที่ชอบทั้งหมด แต่เป็นรายละเอียดของงาน (Task) ที่พอใจที่สุดเท่าที่เคยทำ อาจจะมีตำแหน่งงานที่ไม่ได้พอใจจริงๆ แต่อาจมีหน้าที่เฉพาะอย่างที่ชอบจริงๆ ต่อจากนั้นจึงเขียนงานอื่นๆ อีก 2 งาน (Two other tasks) ที่เคยทำโดยจะเป็นเรียงความ 3 เรื่อง แล้วจึงขีดเส้นใต้ทักษะ (Skills) ซึ่งได้กล่าวถึงบ่อยที่สุด ก็จะได้ทราบถึงทักษะที่จำเป็นในงานอาชีพ

## 5.2) ทักษะ ความถนัด / ความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and Special Talents)

สำหรับจุดมุ่งหมายการวางแผนงานอาชีพ ความถนัดของบุคคลมักได้รับการวัดโดยการทดสอบ เช่น แบบทดสอบความถนัดทั่วไป (General Aptitude Test Battery; GATB) เครื่องมือวัดชนิดนี้เป็นการวัดความถนัดต่างๆ ที่หลากหลาย ซึ่งประกอบด้วย ระดับสติปัญญา ความสามารถด้านคณิตศาสตร์ ความเข้าใจด้านเครื่องจักร ความสามารถด้านศิลปะ ความสามารถด้านดนตรี ฯลฯ ซึ่งการวัดเหล่านี้จะมีความสำคัญต่อการเลือกงานอาชีพ

## 6) รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์การจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์การ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์การด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น ความเป็นผู้นำ คือ ความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการให้กระทำ รูปแบบของความเป็นผู้นำสามารถจำแนกได้ 4 อย่าง คือ

(1) ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic Leader) คือ บุคคลที่สั่งการในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องกระทำและคาดหวังว่าจะต้องมีการเชื่อฟังโดยไม่มีข้อสงสัย

(2) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leader) คือ บุคคลที่ยอมให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แต่อย่างไรก็ตามอาจจะรักษาอำนาจหน้าที่ของการตัดสินใจที่สำคัญเอาไว้

\*\*\*\*\*

(3) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leader) คือ บุคคลที่ได้พยายามจะทำในสิ่งที่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาส่วนใหญ่ต้องการ ในสถานการณ์ปัจจุบันผู้นำแบบประชาธิปไตยมีความสำคัญมาก เมื่อวิธีการดำเนินงานแบบทีมงานได้ขยายตัวออกไป นอกจากนั้นผู้นำแบบดังกล่าวได้สนับสนุนคณะกรรมการและทีมงานเฉพาะกิจเฉพาะเรื่อง เพื่อที่จะอภิปรายข้อปัญหาที่ตั้งแก่กลยุทธ์ขององค์การ จนถึงการออกแบบงานใหม่ การคิดค้นบริการใหม่ๆ การมีส่วนร่วมของบุคลากร อันจะส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

(4) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez – Faire Leader) คือ บุคคลที่ไม่ได้มีส่วนร่วมกับการดำเนินงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเลย การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ผู้นำจะปล่อยให้สมาชิกของกลุ่มตัดสินใจทุกอย่างแน่วแน่ในปัจจุบันที่สำคัญอย่างหนึ่ง พบว่าผู้บริหารระดับสูงจะให้อำนาจแก่บุคคลระดับล่างมากขึ้น ร้อยละ 72 ของผู้บริหารที่ถูกสำรวจยืนยันว่าพวกเขาใช้การมีส่วนร่วมมากขึ้น ให้ความสำคัญกับการสร้างความเห็นพ้องต้องกันมากขึ้น และการพึ่งพาการติดต่อสื่อสารมากกว่าการบังคับบัญชาในรูปแบบที่ดำเนินการอยู่ในอดีต และผู้บริหารระดับสูงจะไม่สงวนอำนาจไว้ที่ตัวเองเพียงคนเดียว

#### 7) ค่านิยมร่วม (Shared values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกันโดยสมาชิกขององค์การที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์การ หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์การ โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาจากภายในองค์การ เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์การและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์การก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

ผู้บริหารที่บรรลุความสำเร็จโดยทั่วไปจะปลูกฝังวัฒนธรรมพิเศษที่แทรกซึมไปทั่วทุกด้านขององค์การ ทั้งนี้เนื่องจากรากฐานของค่านิยมที่องค์การได้สร้างขึ้นมาจะได้รับอิทธิพลจากปัจจัยหลาย ๆ อย่าง เช่น ผลผลิต ลักษณะของการแข่งขัน ประเภทของลูกค้า และเทคโนโลยี องค์การที่

\*\*\*\*\*

ประสบความสำเร็จสูงจะมุ่งค่านิยมที่โดดเด่น เช่น การบริการ คุณภาพผลผลิตและบริการ การคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ความรวดเร็วหรือประสิทธิภาพในการผลิตและการให้บริการ

หลังจากนักวางแผนวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร และระบุปัจจัยต่างๆ แล้ว ควรจะสรุปผลการวิเคราะห์โดยใช้แนวทาง ดังนี้

(1) ระบุและจัดทำรายการประเด็นด้านจุดแข็งและด้านจุดอ่อนต่างๆรายการละ 3 ถึง 15 ประเด็น

(2) ถ่วงน้ำหนักคะแนนความสำคัญของประเด็นแต่ละประเด็น โดยพิจารณาว่า ประเด็นเหล่านั้นมีผลต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด ประเด็นที่มีน้ำหนักมากที่สุดก็จะถือว่ามีความสำคัญสำหรับฝ่ายบริหารมากที่สุดด้วย ทั้งนี้ผลรวมของน้ำหนักทั้งหมดของผู้เข้าประชุมเชิงปฏิบัติการหนึ่งท่านต้องเป็น 100 คะแนน ไม่ว่าจำนวนประเด็นจะมีกี่ประเด็นก็ตาม

(3) รวมน้ำหนักความสำคัญจากผู้เข้าประชุมเชิงปฏิบัติการทุกท่านก็จะได้คะแนนรวมของจุดแข็ง และคะแนนรวมของจุดอ่อน ซึ่งจะถูกนำไปกำหนดตำแหน่ง (Position) เป็นสถานการณ์ขององค์กรต่อไป

### องค์ประกอบของ Value Chain

1. กิจกรรมหลัก (Primary Activities) ซึ่งประกอบด้วย 5 กิจกรรม เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการ การตลาดและการขนส่งสินค้าหรือบริการไปยังผู้บริโภค ดังนี้คือ

- Inbound Logistics ประกอบด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับ การขนส่ง การจัดเก็บและการแจกจ่ายวัตถุดิบ

- Operations ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบให้ออกมาเป็นสินค้า เป็นขั้นตอนการผลิต

- Outbound Logistics ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการไปยังลูกค้า

\*\*\*\*\*

- Marketing and Sales ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ

- Customer Services ได้แก่ กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า รวมถึงการบริการหลังการขาย

2. กิจกรรมสนับสนุน เป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้ ประกอบด้วย ดังนี้

- Procurement คือกิจกรรมในการจัดซื้อ-จัดหา INPUT เพื่อมาใช้ในกิจกรรมหลัก

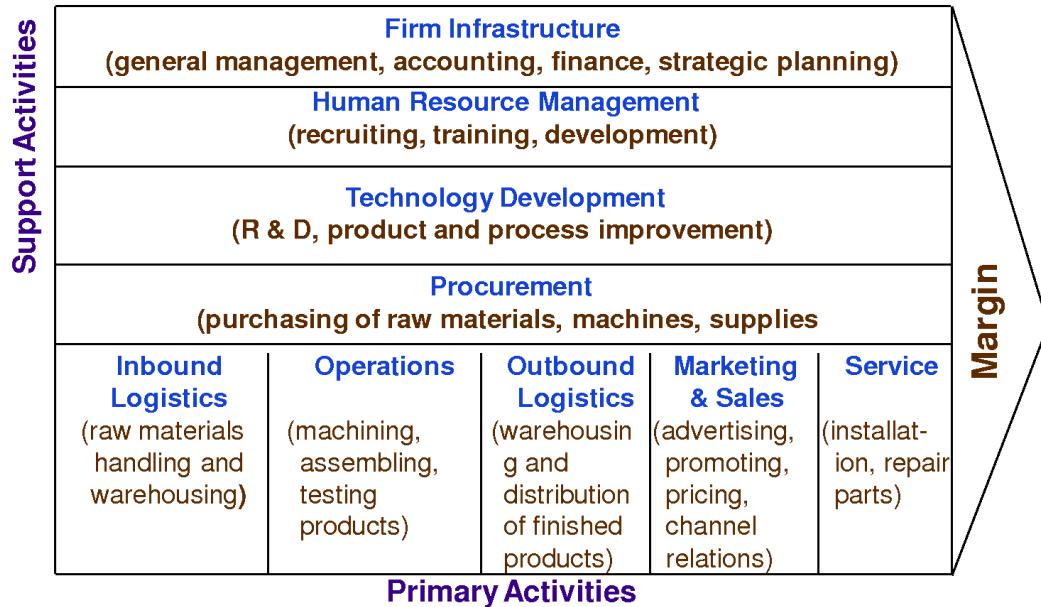
- Technology Development เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้สินค้าและบริการหรือกระบวนการผลิต

- Human Resource Management ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตั้งแต่วิเคราะห์ความต้องการสรรหา และคัดเลือก ประเมินผลการพัฒนา การฝึกอบรม ระบบเงินเดือนค่าจ้าง และแรงงาน

- Firm Infrastructure ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ได้แก่ ระบบบัญชีระบบการเงิน การบริหารจัดการขององค์กร

\*\*\*\*\*

## Value Chain Analysis for Manufacturing Firms



ภาพที่ 15 Value Chain Analysis

### วัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า

การจัดการห่วงโซ่คุณค่า เป็นการจัดการโดยมีเป้าหมายเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้าและบริการ เพื่อสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า (Willing to Pay) ในกระบวนการผลิตแต่ละกิจกรรม ย่อมสร้างคุณค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อม การเชื่อมโยงแต่ละกิจกรรมทำให้ทราบถึงแหล่งที่มาของกระบวนการสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์นั้นๆ แน่นอนเราสามารถนำประโยชน์จากห่วงโซ่คุณค่าเข้ามาสู่โมเดลเพชรของ Michael E. Porter ความเชื่อมโยง (Linkages) เป็นอีกส่วนหนึ่งที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ความเชื่อมโยงของกิจกรรมต่างๆ ภายในห่วงโซ่คุณค่าขององค์กร รวมทั้งความเชื่อมโยงของกิจกรรมดังกล่าวกับกิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่าของผู้จัดจำหน่าย (Suppliers) และสามารถทำให้เกิดความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ขององค์กร



\*\*\*\*\*

ดังนั้น **แนวคิดห่วงโซ่คุณค่า** คือการเพิ่มความได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์การภายใต้กรอบของกลยุทธ์การแข่งขัน แบ่งเป็น 2 กลยุทธ์ใหญ่ๆ คือ *กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership)* และ *กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)* การปรับเปลี่ยนห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสร้างความสำเร็จเชิงแข่งขันทั้งสองกลยุทธ์ต่างกันคือ *กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ คือ ความได้เปรียบด้านต้นทุน (Cost Advantage)* ทำให้องค์การสามารถตั้งราคาสินค้าต่ำกว่าคู่แข่ง ส่วนกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง คือ ความสามารถในการสร้างสิ่งที่เป็นคุณค่าที่ลูกค้าต้องการให้เกิดขึ้นกับผลิตภัณฑ์ขององค์การ ในขณะที่ผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งไม่มีคุณค่าดังกล่าว ผลิตภัณฑ์ขององค์การที่ใช้กลยุทธ์สร้างความแตกต่างจึงมีความโดดเด่นเหนือผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งจนสามารถจำหน่ายในราคาที่สูงกว่าคู่แข่งได้

ขั้นตอนการจัดทำวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า มีกระบวนการ 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์กิจกรรม : ครั้งแรกที่คุณระบุกิจกรรมที่คุณจะดำเนินการส่งมอบสินค้า หรือบริการของคุณ
2. การวิเคราะห์คุณค่า : การวิเคราะห์คุณค่าของแต่ละกิจกรรมที่คุณคิดว่าจะมีความจำเป็นและแนว ทางหรือกระบวนการวิธีการที่คุณจะทำอย่างไร? อะไรที่คุณจำเป็นต้องทำเพิ่ม? อะไรคือคุณค่าสูงสุดที่ลูกค้าต้องการจากคุณ
3. การประเมินผลและการวางแผน : คุณจำเป็นต้องประเมินว่าจะมีมูลค่าการเปลี่ยนแปลง จากการเพิ่มคุณค่าลงไปผลิตภัณฑ์ หรือ บริการของคุณอย่างไร? หลังจากนั้นก็วางแผนสำหรับการ กระทำเหล่านั้น

การวิเคราะห์ปัจจัยทั้ง 7 องค์ประกอบของตัวแบบการวิเคราะห์และสร้างค่านิยมร่วมของคนในองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารองค์การได้พิจารณาและทบทวนกลยุทธ์หรือเป้าหมายระยะยาวขององค์การอย่างรอบคอบ อันจะเป็นการสร้างห่วงโซ่คุณค่าโดยเชื่อมโยงคนและงานทั้งส่วนของงานหลักและย่อย/งานสนับสนุนให้ดำเนินไปในทิศทางที่สนับสนุนกันและดำเนินไปในทิศทางเดียวกันและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

### **ตัวอย่างยุทธศาสตร์การพัฒนาด้วย 7S**

ในแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550) ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนา ไว้ 7 ประการคือ

\*\*\*\*\*

1. การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน
2. การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน
3. การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ
4. การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่
5. การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม
6. การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย
7. การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

ซึ่งการปรับเปลี่ยนในด้านต่างๆ เหล่านี้ หากพิจารณาโดยอาศัยกรอบแนวคิด McKinsey's 7 S ก็คือการปรับตัวแปรสำคัญในการบริหารองค์การทั้ง 7 ประการให้สนับสนุนและสอดคล้องกันนั่นเอง กล่าวคือ

1. ยุทธศาสตร์ที่ 1 “การปรับเปลี่ยนกระบวนการและวิธีการทำงาน” ก็คือ การปรับเปลี่ยน ยุทธศาสตร์ (Strategy) ในการดำเนินงานให้เหมาะกับภาวะที่ต้องมีงานมากขึ้น แต่มีเงินและคนน้อยลง ซึ่ง กระบวนการวิธีการทำงานตามยุทธศาสตร์ เดิมย่อมใช้ไปได้อีกไม่นาน

2. ในยุทธศาสตร์ที่ 2 “การปรับปรุงโครงสร้างการบริหารราชการแผ่นดิน” ฐึ้นคือ การปรับเปลี่ยนโครงสร้าง (Structure) หรือวิธีการ “จัดทัพ” เพื่อให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ใหม่ ซึ่งในการพัฒนาระบบราชการก็มุ่งเน้นการจัดโครงสร้างโดยเชื่อมโยง “หน้าที่” (Function Departmentalization) คือ กระทรวง ทบวง กรม กับ “พื้นที่” (Regional Departmentalization) ซึ่งหมายถึงจังหวัดและกลุ่มจังหวัด ในลักษณะเมตริกซ์ (Matrix) โดยให้ยึดจุดเน้นตามนโยบายของรัฐบาล ที่เรียกว่า “Agenda” เข้าไปด้วยอีกมิติหนึ่ง

3. ในยุทธศาสตร์ที่ 3 “การรื้อปรับระบบการเงินและการงบประมาณ” นั้นเป็นการนำเอา ระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-based Budgeting System) มาใช้โดยการกำหนดให้มีการทำคำรับรองผลการปฏิบัติราชการที่มีตัวชี้วัดผลงานอย่างชัดเจน และจัดสรรงบประมาณไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และให้ส่วนราชการได้มีอิสระในการบริหารจัดการโดยไม่ได้ติดขัดกับกฎระเบียบต่างๆ จนมากเกินไป ซึ่งก็คือการปลดพันธนาการของกฎระเบียบเพื่อให้ส่วนราชการสามารถเลือกวางระบบระเบียบวิธีปฏิบัติได้เอง หรือเป็นการให้อิสระในการจัดระบบงาน (System) นั้นเอง

\*\*\*\*\*

4. ยุทธศาสตร์ที่ 4 “การสร้างระบบบริหารงานบุคคลและค่าตอบแทนใหม่” ก็คือการปรับเปลี่ยนระบบการบริหารงานบุคคล เพื่อให้สามารถจัดการทรัพยากรบุคคล (Staff) ให้มีขีดสมรรถนะ และทักษะความสามารถ (Skill) ที่สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ โครงสร้างและระบบงานใหม่นั้นเอง

5. ยุทธศาสตร์ที่ 5 “การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศน์ วัฒนธรรม และค่านิยม” เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อความสำเร็จของการพัฒนาระบบราชการ ซึ่งหากพิจารณาจากกรอบแนวคิด 7 S ก็คือการปรับค่านิยมร่วม (Shared Values) ของระบบราชการนั่นเอง

6. สำหรับยุทธศาสตร์ที่ 6 “การเสริมสร้างระบบราชการให้ทันสมัย” โดยการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการเพิ่มประสิทธิภาพและความทันสมัย และยุทธศาสตร์ที่ 7 “การเปิดระบบราชการให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม” ก็เป็นการปรับเปลี่ยนแบบแผนพฤติกรรม (Style) ในการปฏิบัติราชการนั่นเอง

กล่าวโดยสรุปก็คือ การพัฒนาระบบราชการตาม แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย (พ.ศ. 2546 – พ.ศ. 2550) ก็คือการปรับเปลี่ยนส่วนต่างๆ ของระบบราชการไทยตามตัวแปรต่างๆ ในกรอบแนวคิด McKinsey’s 7S

**3. การวิเคราะห์กระบวนการหลัก (Core Business Process) และระบบการดำเนินงาน** เป็นกระบวนการสร้างคุณค่าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้จัดหาวัตถุดิบ องค์กร และลูกค้าเข้าด้วยกัน โดยมีกระบวนการหลักขององค์กร เพื่อพัฒนาสินค้าและบริการ และเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า

#### 4. Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) โดย Robert S. Kaplan David Norton เป็นเครื่องมือวัดผลที่เชื่อมโยงกับกลยุทธ์องค์กร ประกอบด้วย

- ด้านการเงิน (Financial) ผลการดำเนินงานทางการเงินเป็นอย่างไรในสายตาของผู้ถือหุ้น
- ด้านกระบวนการบริหารภายใน (Internal Business Process) องค์กรมีกระบวนการที่เป็นเลิศอะไรบ้าง

\*\*\*\*\*

- ด้านลูกค้า (Customer Perspective) ควรตอบสนองลูกค้าอย่างไร
- ด้านการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth) มีความสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงและพัฒนาเพื่อความยั่งยืน

Balanced Scorecard เป็นการสร้างความสมดุลระหว่างระบบการประเมินผลทางการเงินเดิม (ที่บอกแต่ฐานะทางการเงินที่เป็นอดีต) กับการสร้างกรอบการดำเนินงานและประเมินผลมูลค่าเพิ่มของบริษัทในอนาคต บ่งบอกกระบวนการของบริษัทในการลงทุนด้านลูกค้า การจัดซื้อวัตถุดิบ กระบวนการผลิต การพัฒนาบุคลากร ความต้องการทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ๆ แผนผลการวัดผลการดำเนินงานด้านการเงินกับผลการดำเนินงานที่ไม่ได้อยู่ในรูปการเงินเข้าด้วยกัน ทำให้เห็นภาพรวมครบทั้งระบบและมองไปในทิศทางการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

โดยสรุปแล้วการวิเคราะห์ปัจจัยภายในหรือสภาพแวดล้อมภายในนี้จะทำให้ทราบถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนทางธุรกิจขององค์กร จุดแข็ง คือลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะเหนือกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง จุดอ่อน คือลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะด้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

โดยปกติการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรสามารถทำได้โดยการศึกษาทรัพยากรพื้นฐานขององค์กรเพื่อใช้ในการกำหนดจุดแข็งหรือจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งสามารถทำได้ ดังนี้

- 1) การระบุและการแยกแยะประเภทของทรัพยากร เป็นปัจจัยภายในขององค์กรในด้านจุดแข็งและจุดอ่อนโดยการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- 2) การระบุความสามารถขององค์กร เป็นการรวมทรัพยากรขององค์กรที่เป็นความสามารถเฉพาะหรือเป็นจุดเด่นขององค์กร
- 3) การประเมินศักยภาพ โดยประเมินความสามารถในด้านการสร้างกำไรขององค์กรจากทรัพยากรที่เป็นความได้เปรียบทางการแข่งขัน และความเหมาะสมของผลตอบแทน
- 4) การเลือกกลยุทธ์ขององค์กร เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและความสามารถขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งต้องตัดสินใจจากโอกาสจากภายนอก

\*\*\*\*\*

5) การระบุช่องว่างทรัพยากร เป็นการพิจารณาเปรียบเทียบศักยภาพของทรัพยากรและการใช้ทรัพยากรว่ามีการใช้อย่างเต็มที่หรือไม่ จำเป็นต้องลงทุนเพิ่มในประเด็นเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรอย่างเต็มที่

นอกจากนั้น สภาพแวดล้อมภายในองค์กรยังรวมถึงปัจจัยต่าง ๆ ต่อไปนี้

1) เจ้าของและผู้ถือหุ้น ทำหน้าที่วางนโยบาย กำกับ ควบคุม ดูแล ตรวจสอบ และแต่งตั้งกรรมการบริหารเพื่อดูแลและเป็นที่ปรึกษาแนะนำด้านการบริหาร เพื่อรักษาผลประโยชน์ให้แก่เจ้าของและผู้ถือหุ้น

2) คณะกรรมการบริหาร คือตัวแทนของผู้ถือหุ้น ชี้แนะและรักษาผลประโยชน์ ซึ่งทำหน้าที่ดูแลนโยบาย หรืออาจจะมีอำนาจในการแต่งตั้งโยกย้ายผู้บริหารระดับสูงได้ บทบาทสำคัญคือการแสดงความคิดเห็นแทนผู้ถือหุ้น ให้ความเห็นในฐานะผู้ชำนาญการเฉพาะเรื่อง

3) ลูกจ้าง คือแรงงานหรือกำลังคน ซึ่งกิจการควรให้มีส่วนร่วม ให้โอกาส อบรมและพัฒนา ตลอดจนเสนอแนะวิธีการปรับปรุงงานและวิธีการทำงานให้ดียิ่งขึ้น ให้บริการที่ลูกค้าพึงพอใจ สามารถลดต้นทุนด้วยผลผลิตที่ดีและสูงขึ้น

4) วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง แบบแผนความคิด ความรู้สึกที่สมาชิกได้รับการกำหนดร่วมกันภายในองค์กร เพื่อเป็นบรรทัดฐานให้สมาชิกประพฤติและมีการสืบทอดไปสู่สมาชิกใหม่ขององค์กร ซึ่งมีผลให้สมาชิกขององค์กรหนึ่ง มีความแตกต่างไปจากสมาชิกของอีกองค์กรหนึ่ง จะเห็นได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรอาจแสดงออกมาในรูปของพฤติกรรม การใช้ภาษา การติดต่อสื่อสาร การแต่งกาย ประเพณี และระเบียบแบบแผนในการปฏิบัติตน ซึ่งเป็นแบบอย่างสืบทอดต่อกันมานาน ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมากต่อการกำหนดระเบียบข้อบังคับในองค์กร โดยเฉพาะในกิจการขนาดใหญ่ อิทธิพลของวัฒนธรรมช่วยให้เกิดความร่วมมือระหว่างสมาชิกในองค์กร ลดปัญหาความขัดแย้ง สร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

\*\*\*\*\*

## ตัวอย่าง

### ผลจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (ภายใน)

#### ในการจัดทำแผนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่ง พ.ศ. 2556-2560

#### 1) จุดแข็ง (Strength)

1. เป็นองค์การเอกชนที่เน้นการบริการเพื่อสังคมและชุมชน ภายใต้การบริหารงานโดยมูลนิธิ โดยมุ่งเน้นการทำงานบำรุงพุทธศาสนา การพัฒนาการศึกษาและการสร้างสาธารณประโยชน์
2. มหาวิทยาลัยจัดเก็บค่าหน่วยกิตในราคาต่ำกว่ามหาวิทยาลัยเอกชนอื่นๆ
3. มีสวัสดิการที่ดีเมื่อเทียบกับสถาบันในลักษณะเดียวกัน
4. บุคลากรมีความเข้มแข็ง ซื่อสัตย์ อดทน มีความเป็นกันเอง และภักดีต่อองค์การ
5. เป็นองค์การเอกชนขนาดกลาง ที่สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการบริหารจัดการได้ง่าย และคล่องตัว
6. การจัดการเรียนการสอนมีคุณภาพ ได้มาตรฐาน สามารถควบคุมคุณภาพได้เป็นอย่างดี
7. เปิดดำเนินการมายาวนาน 39 ปี บ่งบอกถึงประสบการณ์ที่สั่งสมมา
8. เป็นมหาวิทยาลัยเอกชนแห่งแรกของประเทศ ที่เปิดดำเนินการหลักสูตรวิศวกรรมศาสตรบัณฑิต
9. คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์ มีหลักสูตรหลากหลาย สามารถสนองความต้องการของภาคอุตสาหกรรมในบริเวณใกล้เคียงได้
10. อาจารย์มีความสัมพันธ์ที่ดีกับนักศึกษา

#### 2) จุดอ่อน (Weakness)

1. รายได้หลักของมหาวิทยาลัย มาจากการลงทะเบียนของนักศึกษา โดยส่วนใหญ่เป็นนักศึกษาที่กู้ยืมเงินกองทุนจากรัฐบาล
2. ขาดการพัฒนาด้านอาคารสถานที่ และบรรยากาศทางวิชาการที่เหมาะสม
3. ในภาพรวม มหาวิทยาลัยยังมีหลักสูตรที่ไม่หลากหลายเท่าที่ควร
4. สาขาวิชาที่เปิดดำเนินการเรียนการสอน ยังไม่โดดเด่นกว่ามหาวิทยาลัยในบริเวณใกล้เคียง
5. ระบบงานมีความซ้ำซ้อน และใช้เอกสารกระดาษเป็นหลัก ทำให้งานขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

\*\*\*\*\*

6. การสร้างแรงจูงใจทางการเงินในการปฏิบัติงานแก่บุคลากรยังมีน้อย เนื่องจากข้อจำกัดในเรื่องรายได้ของมหาวิทยาลัย
7. ขาดโครงสร้างการหารายได้จากภายนอกที่คล่องตัวเพื่อรับงานบริการวิชาการ งานวิจัยจากภายนอก
8. ขาดการพัฒนาบุคลากรในระดับคุณวุฒิบัณฑิต เนื่องจากปัญหาเรื่องเงินทุน และรายได้ของมหาวิทยาลัย
9. บุคลากรและนักศึกษาขาดทักษะด้านการใช้ภาษาต่างประเทศ
10. งบประมาณสนับสนุนไม่เพียงพอกับการดำเนินงาน

### แบบฝึกหัดท้ายบท

1. สภาพแวดล้อมภายในที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า” ประกอบด้วยอะไรบ้าง พร้อมยกตัวอย่างพอเข้าใจ และภาพประกอบ

2. เหตุใดโครงสร้างองค์การจึงมีผลต่อการวางแผนกลยุทธ์

3. เหตุใดโครงสร้างองค์การจึงมีผลต่อการวางแผน กลยุทธ์

4. จงอธิบายถึงขั้นตอนการจัดทำการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า



\*\*\*\*\*

## บทที่ 6

### กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy)

\*\*\*\*\*

การกำหนดกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างมากต่อจุดหมายปลายทางในอนาคต การประมวลข้อมูลทั้งหมดจากการวิเคราะห์ส่วนประกอบ (Portfolio approach) โดยเฉพาะการวิเคราะห์ SWOT จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์การโดยรวม (Corporate-level strategy) ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หลัก (Grand strategy) ที่ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรนำกลยุทธ์ใดไปดำเนินการ โดยมีบรรทัดฐานในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ ดังนี้คือ

- 1) กลยุทธ์ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอก
- 2) กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงการรักษาสถานภาพ และความได้เปรียบในการแข่งขัน
- 3) กลยุทธ์แต่ละด้านต้องมีความสอดคล้องกัน
- 4) กลยุทธ์ที่ดีต้องคำนึงถึงความยืดหยุ่น
- 5) กลยุทธ์ต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าประสงค์
- 6) กลยุทธ์ที่ดีต้องมีความเป็นไปได้ในการนำไปดำเนินการ

ทั้งนี้ในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ควรต้องพิจารณาเงื่อนไขต่างๆ ประกอบด้วย เช่น ความเพียงพอของทรัพยากร การเผชิญกับความเสี่ยง สมรรถนะขององค์การโดยรวม ความสัมพันธ์กับหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการจัดหาวัตถุดิบ การติดต่อผู้รับบริการ และความรวดเร็วในการปรับตัวต่อสถานการณ์ที่นอกเหนือความคาดหมาย

**กลยุทธ์ระดับองค์การหรือกลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate level strategy)** หมายถึง กลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวม หรือเป็นกลยุทธ์ระดับนโยบายที่ตอบสนองแผนงานขององค์การ



\*\*\*\*\*

กลยุทธ์ระดับองค์การหรือกลยุทธ์ระดับองค์การ กลยุทธ์ระดับองค์การ เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดทิศทางขององค์การ ซึ่งเป็นทางเลือกต่างๆ ที่ใช้ในการตอบสนององวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์การ กลยุทธ์ระดับองค์การ ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์คือ กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategy) กลยุทธ์คงที่ (Stabilization Strategy) กลยุทธ์ถดถอย (Retrenchment Strategy) หรือลดการลงทุน (Investment Reduction Strategy) และกลยุทธ์ผสมผสาน (Mix Strategy)

ในการประกอบธุรกิจต่างๆ โดยทั่วไปองค์การมักจะต้องถามตนเองก่อนว่า:

1. จะขยาย (Expand) ลดขนาด (Cut Back) หรือคงสภาพธุรกิจเดิมไว้ (Continue our operations unchanged)

2. จะมุ่งเน้นกิจกรรมต่างๆ ในอุตสาหกรรมเดิม (Current Industry) หรือจะขยายธุรกิจไปสู่อุตสาหกรรมอื่น (Diversify into other industries)

3. หากจะขยายธุรกิจไม่ว่าจะเป็นในประเทศหรือในตลาดโลก องค์การจะใช้วิธีการซื้อกิจการ (Acquisition) การควบรวมกิจการ (Mergers) หรือพัฒนาหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์การ

กลยุทธ์ระดับองค์การสามารถให้คำตอบทั้ง 3 ข้อข้างต้นได้ เช่น กลยุทธ์เติบโตเป็นคำตอบสำหรับการขยายธุรกิจ กลยุทธ์คงที่เป็นคำตอบที่ว่าองค์การจะไม่ทำการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในกิจกรรมต่างๆ ขององค์การ ส่วนกลยุทธ์ถดถอยก็แสดงให้เห็นว่าองค์การจะลดระดับกิจกรรมต่างๆ ลง ซึ่งเป็นการตอบคำถามข้อ 1 เป็นต้น นอกจากนี้ คำตอบสำหรับคำถามข้อ 2 และ 3 ก็จะมีปรากฏในกลยุทธ์ย่อยต่างๆ ของกลยุทธ์ระดับองค์การที่จะกล่าวถึงต่อไป

กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Level Strategy) หรือ กลยุทธ์ระดับกลุ่มบริษัท เป็นการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันด้วยการเลือกและบริหารกลุ่มบริษัทที่แตกต่างกันในอุตสาหกรรม/ตลาดที่หลากหลาย

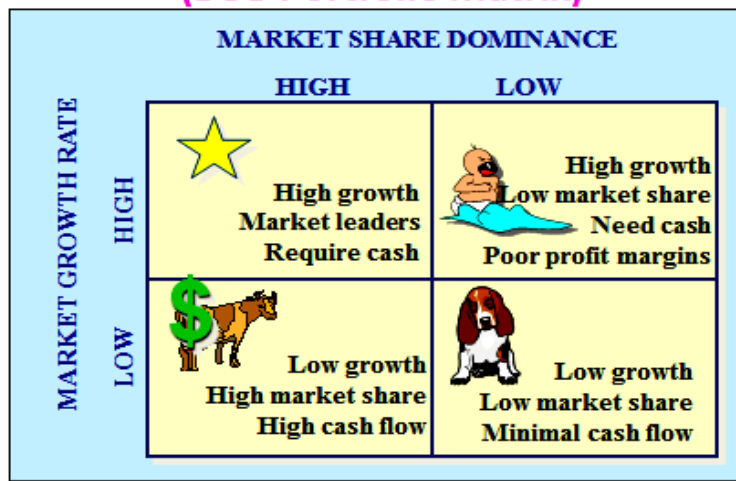
กลยุทธ์หลักหรือกลยุทธ์ของกลุ่มบริษัท (Grand Strategy or Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่แสดงทิศทางของบริษัท (เติบโต คงที่ ปรับเปลี่ยน ถดถอย หรือฟื้นฟู) ด้วยการพิจารณาวงจรอุตสาหกรรม สภาวะการแข่งขัน และสภาพแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานของ บริษัทสามารถใช้ร่วมกับกลยุทธ์พื้นฐานในระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)

\*\*\*\*\*

**การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร จาก BCG Matrix**

เพื่อการตรวจดูตำแหน่งการแข่งขัน สามารถนำ BCG Matrix ที่พัฒนา โดย Boston Consulting Group มาใช้เพื่อกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร ดังภาพ

**การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร จาก BCG Matrix (BCG Portfolio Matrix)**



ภาพที่ 16 การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร จาก BCG Matrix

อธิบายความแตกต่างของการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรในแต่ละสถานการณ์การแข่งขันได้ดังนี้

1. Stars เป็นธุรกิจที่กำลังเติบโตและมีส่วนแบ่งการตลาดสูง Stars นั้นจะสามารถเติบโตและทำกำไรได้ในอนาคต จึงต้องการการลงทุนอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาหรือขยายตำแหน่งที่มีคุณค่าในตลาดนี้

ตัวอย่างเช่น การเติบโตของตลาดน้ำดื่มสูง

2. Question Marks เป็นบริษัทในตลาดที่มีอัตราการเจริญเติบโตสูง อุตสาหกรรมมีความน่าสนใจ แต่บริษัทมีส่วนแบ่งการตลาดน้อย ศักยภาพในการทำกำไรในอนาคตจึงไม่แน่นอน Question Marks นั้นจะใช้ทรัพยากรจำนวนมากเนื่องจากการขยายตัวของตลาด ในขณะที่สร้าง

\*\*\*\*\*  
 รายได้น้อยเนื่องจากมีส่วนแบ่งการตลาดน้อย การกำหนดกลยุทธ์จึงมุ่งสร้างส่วนแบ่งการตลาด เพื่อผลักดัน Question Marks ไปเป็น Stars แต่หากไม่สำเร็จก็ควรเลือกออกจากอุตสาหกรรมนี้ เพราะอาจไม่คุ้มค่ากับการลงทุน

3. Cash Cows เป็นธุรกิจที่มีส่วนแบ่งการตลาดสูงและมีตำแหน่งการแข่งขันที่เข้มแข็ง บริษัทนี้ไม่ต้องการลงทุนเพิ่ม อีกทั้งสามารถสร้างรายได้ต่อเนื่องเปรียบเสมือนวัวที่ให้นมเพื่อหล่อเลี้ยงบริษัทอื่นในกลุ่มที่ยังต้องการการลงทุน (บริษัทในกลุ่ม Stars และ Question Marks) Cash Cows มักจะเคยเป็น Stars มาก่อน กลยุทธ์สำหรับ Cash Cows มุ่งที่จะรักษาส่วนแบ่งการตลาด และสร้างรายได้หรือทรัพยากรอื่นเพิ่มให้กับกลุ่มบริษัท

4. Dogs เป็นธุรกิจที่ตลาดอิ่มตัวแล้วและบริษัทก็มีส่วนแบ่งการตลาดน้อย การเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงในขณะที่กำไรต่อหน่วยน้อย การบริหารงานจึงเน้นการสร้างกำไรระยะสั้น เพื่อให้เลี้ยงตัวเองได้ หรือหาทางออกจากอุตสาหกรรมนี้

### เครื่องมือกลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy Tools) มีหลายชนิดดังนี้

เจ้าของธุรกิจ ผู้ประกอบการหรือผู้บริหารระดับสูงรับผิดชอบในการกำหนดทิศทางของธุรกิจ รวมไปถึงการวิเคราะห์สถานะของธุรกิจเปรียบเทียบกับคู่แข่งและการเติบโตของตลาดในภาพรวม ซึ่งอาจจะใช้ผัง BCG ในการวิเคราะห์หรือกำหนดกรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรด้วย Balanced Scorecard ขึ้นอยู่กับประเภทและขนาดของธุรกิจเป็นสำคัญ โดยผู้บริหารระดับสูงหลายฝ่ายอาจต้องร่วมกันพิจารณาทิศทางระยะยาว (วิสัยทัศน์-Vision) และพันธกิจของธุรกิจในปัจจุบัน (Mission) จากนั้นการเลือกกลยุทธ์การเติบโตของธุรกิจในภาพรวมหรือสำหรับผลิตภัณฑ์บางชนิด อาจกระทำได้หลายลักษณะ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับโอกาสและความเป็นไปได้ในการดำเนินการ ดังนี้

1. กลยุทธ์การควบรวมกิจการ (Mergers) คือ กลยุทธ์การขยายธุรกิจเพื่อลดต้นทุนทางด้านเทคโนโลยี ต้นทุนการผลิต เทคนิคและความชำนาญ ด้วยการควบรวมกิจการที่มีจุดแข็งในการดำเนินธุรกิจ

Mergers หรือการควบกิจการ หมายถึง การที่กิจการหรือบริษัท 2 แห่งขึ้นไปตกลงรวมกิจการกัน โดยมีรูปแบบที่แตกต่างกัน 2 แบบ คือ รูปแบบที่หนึ่ง เป็นกรณีที่กิจการ/บริษัทตั้งแต่

\*\*\*\*\*  
 2 แห่งขึ้นไป ตกลงรวมกิจการกันแล้วเหลือเพียงบริษัทใดบริษัทหนึ่งเพียงบริษัทเดียว ส่วนบริษัทที่เหลือปิดกิจการไป รูปแบบนี้ที่เห็นได้ชัดเมื่อ 4-5 ปีก่อน คือ ธนาคารทหารไทย ธนาคารไทยธน และบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (IFCT) ที่ควบรวมกิจการ โดยยังใช้ชื่อธนาคารทหารไทยอยู่ และรูปแบบที่สอง เป็นการที่กิจการ/บริษัทตั้งแต่ 2 แห่งขึ้นไปตกลงรวมกิจการกันตั้งขึ้นเป็นบริษัทใหม่และปิดกิจการบริษัทเดิมทั้งหมด การรวมกิจการลักษณะนี้เรียกว่า Consolidation โดยบริษัทใหม่ต้องออกหุ้นใหม่ให้แก่ผู้ถือหุ้นในบริษัทเดิมที่ปิดกิจการไป

**2. กลยุทธ์การซื้อกิจการ (Acquisitions)** คือ การซื้อกิจการที่สามารถสร้างผลกำไรที่ดี เพื่อให้ได้ผลตอบแทนที่รวดเร็ว ลดขั้นตอนการดำเนินงาน

Acquisitions หรือการซื้อกิจการ หมายถึงการที่บริษัทหนึ่งเข้าไปซื้อกิจการของอีกบริษัทหนึ่ง มีรูปแบบที่สำคัญ 2 รูปแบบ คือ รูปแบบที่หนึ่ง: เป็นกรณีที่บริษัทหนึ่งเข้าไปซื้อทรัพย์สินของอีกบริษัทเพียงอย่างเดียว โดยบริษัทที่ขายทรัพย์สินยังคงดำเนินกิจการต่อไปได้ การซื้อกิจการลักษณะนี้เรียกว่า Asset Acquisition และรูปแบบที่สอง เป็นกรณีที่บริษัทหนึ่งเข้าไปซื้อทรัพย์สินและหนี้สินของอีกบริษัทด้วยการซื้อหุ้น จนเป็นผลให้ผู้ถือหุ้นเดิมสูญเสียอำนาจในการบริหาร การซื้อกิจการลักษณะนี้เรียกว่า Share Acquisition หรือ Takeover ซึ่งโดยทั่วไปจะแบ่งได้ 2 กรณี กรณีที่หนึ่ง: บริษัทที่ถูกซื้อกิจการไม่เต็มใจ แต่ถูกอีกบริษัทหนึ่งกว้านซื้อหุ้นจนกระทั่งผู้ถือหุ้นเดิมสูญเสียอำนาจในการออกเสียและควบคุมกิจการไป เขาเรียกกันว่า Hostile Takeover หรือการซื้อกิจการแบบไม่เป็นมิตร รูปแบบที่สอง: บริษัทที่ถูก Takeover สมครใจขายหุ้นให้กับพันธมิตร เพื่อให้กิจการสามารถดำเนินการต่อไปได้ เขาก็เรียกกันว่า Friendly Takeover หรือการซื้อกิจการแบบเป็นมิตร

ข้อดีของการควบรวมกิจการหรือซื้อกิจการ คือ จะช่วยให้กิจการอยู่รอดต่อไปได้ ลดการแข่งขันทางธุรกิจ สามารถระดมทุนหรือเข้าถึงแหล่งทุนได้มากขึ้น เพิ่มมูลค่าของกิจการให้มีขนาดใหญ่ขึ้น ลดต้นทุนโดยการควบรวมแผนก การปฏิบัติงาน และปรับการทำงานให้เหมาะสม เพิ่มผลกำไรโดยการลดศักยภาพของคู่แข่งหลักและเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดให้มากขึ้น สามารถขายสินค้าหรือบริการข้ามสายธุรกิจ ประหยัดภาษี (เมื่อบริษัทที่มีผลกำไรไปซื้อบริษัทที่ขาดทุน) รายได้มาจากหลาย ๆ ส่วนของสินค้าหรือบริการ ทำให้มีเสถียรภาพมากขึ้น จึงสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ลงทุน

\*\*\*\*\*

**3. กลยุทธ์การร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจ (Business Alliance)** คือ การหาพันธมิตรทางธุรกิจให้เกิดขึ้นเพื่อลดช่องว่างทางการค้า โดยเฉพาะกลุ่มอุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อลดต้นทุนด้านการจัดการและการบริหารการเงิน

**4. กลยุทธ์การเติบโตในตลาดต่างประเทศ (International Strategic)** คือการขยายธุรกิจไปสู่ต่างประเทศหลังจากที่ประสบความสำเร็จภายในประเทศ การทำตลาดและสร้างตราสินค้าให้เกิดขึ้นในหลายประเทศ อาจเริ่มต้นจากการสร้างช่องทางการจัดจำหน่ายและสร้างโรงงานผลิตในแต่ละภูมิภาค

**5. กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development)** เป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้เพื่อเพิ่มยอดขายและขยายการเติบโตโดยจำหน่ายผลิตภัณฑ์ปัจจุบันในตลาดใหม่ กลุ่มลูกค้าในพื้นที่แห่งใหม่ เพื่อให้สามารถครอบคลุมให้ครบทุกพื้นที่ ทั้งในประเทศ ต่างประเทศ และทั่วโลก

**6. กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)** เน้นการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อให้ดึงดูดใจลูกค้าในตลาดปัจจุบันและตลาดในอนาคตเพื่อให้เกิดความต้องการและจดจำในผลิตภัณฑ์ ด้วยรูปแบบใหม่ ๆ คุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้น

### กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategy)

กลยุทธ์การเติบโต คือกลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้ยอดขาย กำไร และสินทรัพย์เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในระหว่างที่ธุรกิจอยู่ในขั้นที่กำลังขยายตัว วัตถุประสงค์เพื่อการเจริญเติบโตเพื่อความอยู่รอดเป็นสิ่งสำคัญ การเติบโตอย่างต่อเนื่อง อันจะนำมาซึ่งยอดขายที่สูงขึ้น ต้นทุนต่อหน่วยลดลง ซึ่งเป็นผลของประสบการณ์ในการผลิต และเป็นผลทำให้กำไรสูงขึ้นด้วย

**Louis V. Gerstner** อธิบายถึงกลยุทธ์การเติบโตว่าเป็นกลยุทธ์ในการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดและยอดขาย แบ่งเป็นกลยุทธ์ใหญ่ๆ 3 ประเภทคือ Intensive Growth, Integrative Growth และ Diversification Growth โดยมีรายละเอียดดังนี้

**1) กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเพิ่มยอดขาย (Intensive Growth)** คือกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิม ซึ่งสามารถกระทำได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

**1.1) การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด (Market Penetration) หรือการเพิ่มยอดขาย** คือการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิมด้วยวิธีการทางการตลาด เช่น การเพิ่ม

\*\*\*\*\*  
 จำนวนพนักงานขาย การเพิ่มกิจกรรมด้านการสื่อสารการตลาด โฆษณา การเพิ่มการส่งเสริมการขาย หรือการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย/เวลาจำหน่าย ตัวอย่างเช่น แมคโดนัลด์ขยายเวลาทำการถึงเที่ยงคืน เป็นต้น

**1.2) การพัฒนาตลาด (Market Development)** หมายถึง การขยายตลาดในทางภูมิศาสตร์ (Expansion) หรือการขยายตลาดของสินค้าเดิมในพื้นที่ใหม่ เช่น Starbucks เปิดสาขาที่ประเทศไทย ถือเป็นการทำงาน Market Development เป็นความจำเป็นในการขยายตลาดจากที่แห่งหนึ่งไปสู่แห่งอื่นๆ จากประเทศหนึ่งไปยังประเทศอื่น ๆ หรือ จากจังหวัดหนึ่งขยายไปสู่จังหวัดอื่นๆ ในขณะที่เดียวกันก็อาจจะครอบคลุมการขยายส่วนตลาดด้วย เช่น ขยายสินค้าจากระดับล่างเป็นระดับกลางหรือระดับบน หรืออาจเคยขายเสื้อผ้าสำหรับเด็ก ขยายไปสู่กลุ่มลูกค้าผู้ใหญ่ เป็นต้น

**1.3) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)** หมายถึง การเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ เช่น การเพิ่มขนาดที่แตกต่างกันของผลิตภัณฑ์ การเพิ่มสีสันทันการเพิ่มเนื้อใน ดังจะเห็นได้ว่าทุกวันนี้ไม่ว่าจะเป็นแชมพู สบู่ ปากกา ไอศกรีม ต่างก็เป็นสินค้าที่มีความหลากหลายคือการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิมด้วยวิธีการปรับปรุงคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ เช่น การเพิ่มคุณสมบัติการฟอกอากาศของเครื่องปรับอากาศ เป็นต้น หรือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยแนะนำอรรถประโยชน์ (Utility) ใหม่ของผลิตภัณฑ์เดิม เช่น น้ำยาอูทัยทิพย์ ปกติใช้ผสมน้ำดื่มเพื่อเพิ่มความรู้สึกสดชื่น ต่อมาพัฒนาผลิตภัณฑ์ ด้วยการแนะนำให้ผู้บริโภคทราบว่าน้ำยาอูทัยทิพย์มีประโยชน์คือใช้ทาแก้มให้เป็นสีชมพูแทน Brush On ได้ เป็นต้น

**2) กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการขยายธุรกิจ (Integrative Growth)** คือกลยุทธ์การขยายธุรกิจด้วยการซื้อหรือการควบรวมธุรกิจกับผู้ผลิตหรือที่เราเรียกว่า “ซัพพลายเออร์” (Supplier) คู่แข่งหรือผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้า (Distributor/Buyer) หรืออาจจะขยายธุรกิจเพื่อแข่งกับธุรกิจของซัพพลายเออร์และผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้า เพื่ออำนาจทางการตลาด อำนาจในการควบคุมวัตถุดิบ หรือช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มขึ้น

ดังนั้น การตัดสินใจว่าจะใช้กลยุทธ์ Integrative Growth หรือไม่ จึงเป็นการตอบคำถามข้อ 3 ข้างต้นที่ถามว่า “หากจะขยายธุรกิจไม่ว่าจะเป็นในประเทศหรือในตลาดโลก องค์กรจะใช้

\*\*\*\*\*  
 วิธีการซื้อกิจการ (Acquisition) ควบรวม (Merger) หรือพัฒนาหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร?”  
 Integrative Growth สามารถกระทำได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

**2.1) การรวมตัวไปข้างหน้า (Forward Integration)** เป็นการขยายการลงทุนไปยังช่องทางการจัดจำหน่ายของสินค้าหรือบริการปัจจุบัน ทำให้ขยายตลาดได้ง่ายขึ้น และสามารถควบคุมต้นทุนขายได้ หรือการซื้อกิจการของผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้า เช่น การที่เลอโนโวซึ่งเป็นผู้รับจ้างผลิตคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กให้ไอบีเอ็มเข้าซื้อกิจการดังกล่าวจากไอบีเอ็ม ดังนั้น เลอโนโวคือผู้ขาย ไอบีเอ็มคือผู้ซื้อ เมื่อเลอโนโวซื้อกิจการของไอบีเอ็มจึงเป็นการซื้อกิจการของลูกค้า เป็นต้น นอกจากนี้ Forward Integration ยังรวมถึงการทำธุรกิจแข่งกับผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้าของตน เช่น การที่สำนักพิมพ์ซึ่งจำหน่ายหนังสือของตนผ่านร้านหนังสืออย่างซีเอ็ดหรือบีทูเอส เปิดเว็บไซต์ขายหนังสือให้กับผู้บริโภคโดยตรงในลักษณะของพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

**2.2) การรวมตัวไปข้างหลัง (Backward Integration)** เป็นการขยายการลงทุนไปยังธุรกิจที่ขายสินค้าหรือให้บริการกับธุรกิจในปัจจุบัน ทำให้บริษัทสามารถควบคุมต้นทุนและคุณภาพของปัจจัยนำเข้า นอกจากนี้การใช้กลยุทธ์การรวมตัวในแนวตั้ง ยังทำให้มีอำนาจทางการตลาด (Market Power) และเป็นการสร้างอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดแก่คู่แข่ง (Barrier to Entry) แต่จะมีความเสี่ยงจากการที่ธุรกิจมีความเกี่ยวเนื่องกันอย่างใกล้ชิด หรือการซื้อกิจการของซัพพลายเออร์ เช่น การที่บริษัทผลิตรถยนต์ซื้อกิจการของผู้ขายชิ้นส่วนอะไหล่ให้กับตน เป็นต้น นอกจากนี้ การทำธุรกิจแข่งกับซัพพลายเออร์ก็ถือเป็นการทำ Backward Integration เช่นกัน เช่น การที่ห้างเทสโก้ โลตัส ขายน้ำอัดลมรสโคล่ายี่ห้อ Tesco ก็ถือเป็นการทำธุรกิจแข่งกับบริษัทไทยน้ำทิพย์ซึ่งเป็นผู้จำหน่ายน้ำอัดลมยี่ห้อโค้กให้แก่ตน

**2.3) การรวมธุรกิจในแนวนอน (Horizontal Integration)** คือการซื้อกิจการของคู่แข่ง ตัวอย่างเช่น การที่เมเจอร์ซื้อกิจการของอีจีวีซึ่งเป็นคู่แข่ง เป็นต้น

**2.4) การรวมธุรกิจในแนวตั้ง (Vertical Integration)** เป็นการสร้างการเติบโตด้วยการรวมธุรกิจกลยุทธ์การเติบโตตามแนวตั้ง (Vertical Growth Strategy) มักจะถูกเรียกว่าการรวมธุรกิจตามแนวตั้ง คือ การเข้าไปดำเนินกิจการใหม่ที่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม เป็นธุรกิจจัดหาวัตถุดิบหรือจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้แก่บริษัทของเรา



\*\*\*\*\*

**3) การกระจายธุรกิจ (Diversification)** เป็นการสร้างขนาดของการดำเนินงานที่ใหญ่ขึ้นมั่นคงมากขึ้น ซึ่งแสดงถึงความเจริญเติบโตขององค์กรโดยไม่คำนึงว่าการกระจายนั้นจะเกี่ยวกับธุรกิจเดิมหรือไม่ เพราะถือว่าผู้บริหารที่ดีสามารถบริหารธุรกิจใดๆ ก็ได้ในระยะแรกของการกระจายธุรกิจเพราะบริษัทมีเงินสดเหลืออยู่มากจึงนำเอาส่วนเกินไปลงทุนที่อื่นในลักษณะการบริหารเงิน จากนั้นอาจจะเข้าไปดำเนินกิจการเอง

การกระจายธุรกิจโดยการสร้างกลุ่มธุรกิจแตกต่างกันตามความสัมพันธ์ของบริษัท จำแนกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

**3.1) กรณีกลุ่มธุรกิจมีความหลากหลายแบบสัมพันธ์กัน (Related Diversification)** ความได้เปรียบทางการแข่งขันเกิดจากการประหยัดจากขอบข่ายการดำเนินงาน (Economies of Scope) คือ การสามารถลดต้นทุนการดำเนินธุรกิจได้จากการแบ่งปัน การดำเนินงาน และ/หรือการใช้ทรัพยากร หรือถ่ายโอนความสามารถหลักของบริษัทในกลุ่ม แยกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ

(1) กลุ่มบริษัทมีการดำเนินงานที่มีความเกี่ยวพัน (Operational Relatedness) จึงมีการแบ่งปันการทำงานหรือทรัพยากร (Sharing Activities/Sharing Resources) เช่น การใช้โรงงานร่วมกันหรือรถขนส่งสินค้าร่วมกัน

(2) กลุ่มบริษัทมีรูปแบบธุรกิจที่มีความเกี่ยวพัน (Corporate Relatedness) จึงมุ่งให้ความสำคัญกับการกำจัดการใช้ทรัพยากรซ้ำซ้อนและการถ่ายโอนสินทรัพย์ที่จับต้องไม่ได้ซึ่งยากที่คู่แข่งจะเข้าใจและลอกเลียนแบบ เช่น ความสามารถในการผลิตจอ LCD ขนาดเล็ก สามารถใช้ได้ในธุรกิจนาฬิกา ธุรกิจเครื่องมือแพทย์ ธุรกิจรถยนต์

**3.2 กรณีกลุ่มธุรกิจมีความหลากหลายแบบไม่สัมพันธ์กัน (Unrelated Diversification)** ความได้เปรียบทางการแข่งขันเกิดจากประสิทธิภาพจากการจัดการทางการเงิน (Financial Economies) คือ การประหยัดที่เกิดจากการจัดสรรทรัพยากรการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ อาจใช้วิธีการดังนี้



\*\*\*\*\*

- การจัดการทุนภายในที่มีประสิทธิภาพ (Efficient Internal Capital Allocation) การสามารถเลือกลงทุนในธุรกิจที่มีศักยภาพได้หลากหลาย และความยืดหยุ่นในการขาย/ซื้อ บริษัทโดยไม่กระทบกับบริษัทในเครือ

- การปรับโครงสร้างธุรกิจ (Business Restructuring) การเลือกซื้อและปรับโครงสร้างบริษัท

ความเสี่ยงของการมีกลุ่มธุรกิจแบบมีความหลากหลายแต่ไม่สัมพันธ์กัน จะเกิดจากความล้มเหลวหรือขาดประสิทธิภาพในการบริหารบริษัทในเครือ เนื่องจากแต่ละบริษัทมีความหลากหลายและแตกต่างกัน กลยุทธ์การเติบโต มุ่งสร้างอัตราการเติบโตที่มากกว่าเมื่อเทียบกับตลาด มักใช้การพัฒนาตลาดใหม่ (Market Development - ตลาดใหม่ สินค้าใหม่) พัฒนาสินค้า (Product Development) วิธีการใหม่ (New Process) หรือเจาะตลาดเพิ่ม (Market Penetration - ตลาดใหม่ สินค้าเก่า)

กลยุทธ์การเติบโตเป็นกลยุทธ์ที่**นิยมมากที่สุด** เนื่องจากการเติบโต หมายถึง รายได้ที่มากขึ้น ราคาหุ้นที่สูงขึ้น และประสิทธิภาพของผู้นำ แต่การเติบโตที่เร็วเกินไปอาจจะนำไปสู่ความไม่มีประสิทธิภาพ

อาจกล่าวได้ว่า **การเติบโตโดยการกระจายธุรกิจ** (Diversification Growth) หมายถึง กลยุทธ์การขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ ดังนั้น จึงเป็นการตอบคำถามข้อ 2 ข้างต้นที่ว่า “จะมุ่งเน้นกิจกรรมต่างๆ ในอุตสาหกรรมเดิม (Current Industry) หรือจะขยายธุรกิจไปสู่อุตสาหกรรมอื่น (Diversify into other industries)?” กลยุทธ์นี้สามารถกระทำได้ 3 วิธี

**3.1) Concentric Diversification** คือการทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่อาศัยเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ของผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม ตัวอย่างเช่น การที่ผู้ผลิตเบียร์ข้างผลิตน้ำดื่มข้างออกวางจำหน่าย เป็นต้น เนื่องจากเทคโนโลยีการผลิตและช่องทางการจัดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ทั้งสองชนิดเหมือนกัน

\*\*\*\*\*

**3.2) Horizontal Diversification** คือการทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่มีมุ่งจำหน่ายให้แก่ลูกค้ากลุ่มเดิมของตน ตัวอย่างเช่น การที่ซี.พี. เซเว่นอีเลฟเว่น ให้บริการเคาน์เตอร์เซอร์วิสในร้านสะดวกซื้อของตน เป็นต้น

**3.3) Conglomerate Diversification** คือการทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ชนิดเดิมของตน เช่น การที่แกรมมี่ขยายธุรกิจไปสู่ยูสตาร์ซึ่งเป็นเครื่องสำอางขายตรง เป็นต้น

### ลักษณะของการกระจายธุรกิจ ทำได้ 3 รูปแบบคือ

1. กระจายในแนวนอน (Horizontal Diversification) ได้แก่ การดำเนินธุรกิจมากกว่า 1 แห่ง แต่ยังคงใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญเดิม หรือยังคงอยู่ในหน้าที่เดิมที่กำลังทำอยู่ แม้จะเป็นตลาดคนละตลาด เช่น เดิมทำธุรกิจขายปลีกอาหารแล้วขยายไปทำธุรกิจ ขายปลีกเครื่องเพชรพลอยเพิ่มขึ้น แม้ว่าสินค้าที่ขายจะต่างกันและคนละตลาดกัน แต่ยังคงใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญเดิม คือการขายปลีก การกระจายในแนวนอนเป็นการเพิ่มทางปริมาณงานมากขึ้น ส่วนความรู้ ความเชี่ยวชาญยังคงเหมือนเดิม การกระจายอาจเป็นธุรกิจในสายเดียวกันหรือสายงานอื่นที่ไม่เกี่ยวกับธุรกิจเดิมก็ได้

2. กระจายในแนวตั้ง (Vertical Diversification) ได้แก่ การทำธุรกิจมากกว่า 1 ชั้นของกระบวนการผลิตในการเปลี่ยนแปลงวัตถุดิบไปเป็นสินค้าสำเร็จรูป โดยใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญที่แตกต่างไปจากความรู้ความเชี่ยวชาญเดิมที่เคยใช้อยู่เดิม เช่น การทำธุรกิจประมงทะเลโดยใช้กองเรือจับปลาทะเลแล้วขยายงานไปทำธุรกิจขายส่งปลา การทำธุรกิจ 2 อย่าง แม้จะเป็นตลาดปลาซึ่งเป็นตลาดเดียวกันแต่ใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญต่างกันคือ การจับปลาและเดินเรือ กับการขายส่งเป็นการทำธุรกิจมากกว่า 1 ชั้นการผลิตคือ เดิมเป็นการดำเนินงานไปในทางขึ้น (upstream operation) คือจับปลาซึ่งอยู่ใกล้วัตถุดิบ ขยายไปเป็นการดำเนินงานไปในทางลง (downstream operation) คือ การขายส่งเข้าใกล้ผู้บริโภคมากขึ้น การกระจายในแนวตั้งเป็นการเพิ่มคุณภาพคือเพิ่มความรู้ความเชี่ยวชาญในการดำเนินงาน การกระจายในแนวตั้งมี**ผลดี**ในการลดค่าใช้จ่ายในการขนส่งสินค้าระหว่างการผลิตและการขาย คือจากวัตถุดิบมาใช้ในการผลิตแล้วนำไปขายผ่านตัวแทนไม่ต้องเสียค่าขนส่งมาก นอกจากนั้น จะทำให้เกิดการประสานงานกันระหว่างขั้นตอนในการดำเนินงาน

\*\*\*\*\*

ต่างๆ ตั้งแต่การใช้วัตถุดิบ การผลิต จนถึงการขาย แต่ก็มีผลเสียในแง่ของการผสมผสานความรู้ความเชี่ยวชาญต่างๆ เข้าด้วยกันคือ ความเชี่ยวชาญระหว่าง upstream กับ downstream มักจะมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน

3. กระจายระดับโลก (Global Diversification) คือ การทำธุรกิจให้สามารถจำหน่ายสินค้าหรือให้บริการได้ทั่วโลก แสดงว่า บริษัทมีขีดความสามารถทั้งการขายแนวนอนและแนวตั้ง และต้องใช้กลยุทธ์ทั้งระดับดำเนินงาน ระดับองค์การ และระดับธุรกิจ

- เป็นการสร้างการเติบโตด้วยการเพิ่มสินค้าหรือบริการใหม่ที่สอดคล้องกับสินค้าหรือบริการที่มีอยู่แล้ว ซึ่งอาจสอดคล้องในเรื่องเทคโนโลยี Know-How สายผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจัดจำหน่ายหรือฐานลูกค้า กลยุทธ์นี้จะสร้างตำแหน่งการแข่งขันที่แข็งแกร่งได้

- การรวมตัวในแนวนอน (Horizontal Diversification) เป็นการสร้างการเติบโตจากการซื้อ การควบรวมกิจการของกลุ่มคู่แข่ง กลยุทธ์นี้คล้ายกับการกระจายธุรกิจไปสู่ธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม (Concentric Diversification) แต่มีความแตกต่างคือ การรวมตัวในแนวนอน (Horizontal Diversification) จะมุ่งเน้นการเพิ่มสินค้าหรือบริการจากการซื้อบริษัทคู่แข่งเท่านั้น

- การกระจายธุรกิจในลักษณะที่ไม่สัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Conglomerate Diversification) เป็นการสร้างการเติบโตจากการมีสินค้าหรือบริการใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับสินค้าหรือบริการที่มีอยู่ ซึ่งจะสร้างความได้เปรียบในลักษณะของกลุ่มบริษัทที่ไม่มีความสัมพันธ์กัน

เนื่องจากกลยุทธ์ระดับองค์การเป็นการสร้างคุณค่าให้กับเจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้น ผู้บริหารจะต้องสร้างผลกำไรและก่อให้เกิดความมั่นคงให้กับธุรกิจที่ตัวเองดำเนินงาน วิธีที่ทำให้เกิดความมั่นคงและสร้างผลกำไรให้มากก็คือ การกระจายธุรกิจ (Diversification) ไปยังธุรกิจต่างๆ ให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ บทบาทของการกระจายธุรกิจจึงเป็นกลยุทธ์ระดับองค์การ ตัวอย่างก็คือ บริษัท จอห์นสันแอนด์จอห์นสัน ที่กระจายการดำเนินงานไปยังธุรกิจที่แตกต่างเป็นร้อยๆ บริษัท

### ความแตกต่างระหว่าง Diversification Growth และ Intensive Growth

Diversification Growth แตกต่างจาก Intensive Growth ตรงที่ธุรกิจใหม่ขององค์การเกี่ยวข้องกับ**ผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่**ที่เป็นคนละชนิดกับผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม เช่น น้ำดื่มเป็นผลิตภัณฑ์

\*\*\*\*\*

คนละชนิดกับเปียร์ เคาน์เตอร์เซอร์วิสเป็นบริการคนละชนิดกับการจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค และเครื่องสำอางและละครทีวีเป็นธุรกิจคนละชนิดกับเพลง เป็นต้น

ส่วน Intensive Growth เป็นการขยายธุรกิจในผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม ถึงแม้ว่า Product Development เป็นวิธีการหนึ่งของการทำ Intensive Growth จะมีการปรับปรุงคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ก็ตาม แต่ผลิตภัณฑ์ที่ผ่านการปรับปรุงแล้วก็ยังคงเป็นผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม เช่น เครื่องปรับอากาศที่มีคุณสมบัติในการฟอกอากาศก็ยังคงเป็นเครื่องปรับอากาศเหมือนเดิม เป็นต้น

องค์การสามารถใช้กลยุทธ์เติบโตมากกว่า 1 กลยุทธ์ในเวลาเดียวกันได้ เช่น องค์การสามารถซื้อกิจการของกลุ่ม (Horizontal Integration) แล้วอาศัยเทคโนโลยีและองค์ความรู้ของกิจการดังกล่าวในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมขององค์การให้มีคุณประโยชน์ต่อผู้บริโภคมากขึ้น (Product Development) เป็นต้น

องค์การหนึ่งๆ สามารถใช้กลยุทธ์เติบโตมากกว่า 1 กลยุทธ์  
ในเวลาเดียวกันได้

กลยุทธ์ระดับองค์การ นอกจากจะกำหนดทิศทางขององค์การแล้ว  
ยังรวมถึงการกำหนดประเภทธุรกิจที่องค์การจะทำ

**2. กลยุทธ์คงที่** คือกลยุทธ์ที่มุ่งรักษาสถานะเดิมของธุรกิจไว้หรือการขยายขนาดของธุรกิจเพียงเล็กน้อย เหตุผลที่บางองค์การเลือกใช้กลยุทธ์คงที่มีหลายประการ เช่น องค์การขาดศักยภาพในการเติบโต สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินกลยุทธ์เติบโต หรือผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการขาดแรงจูงใจในการขยายกิจการ เนื่องจากมีความพอใจในสถานะที่เป็นอยู่ของกิจการ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การดำเนินกลยุทธ์คงที่เป็นเวลานานเป็นสิ่งที่ไม่ดี เพราะจะทำให้ความสามารถในการแข่งขันขององค์การในระยะยาวลดลงได้

**กลยุทธ์คงที่หรือคงตัว (Stability)** คือ ไม่ลงทุนเพิ่มไม่ตัดทอนการดำเนินงาน อาจเป็นการอยู่คงที่เพื่อรอจังหวะในการตัดสินใจครั้งใหม่ มุ่งรักษาอัตราการเติบโต ส่วนแบ่งการตลาดหรือตำแหน่งทางการแข่งขันของบริษัทไว้ เนื่องจากสภาพของอุตสาหกรรมที่เริ่มตกต่ำ หรือมีคู่แข่งรายใหม่ที่เข้มแข็งเข้ามาในตลาด หรือสภาวะการณ์ผันผวน

\*\*\*\*\*

- Leadership กลยุทธ์การมุ่งเป็นผู้นำตลาดด้วยการดึงดูดลูกค้าจากคู่แข่งที่อ่อนแอ เนื่องจากในสภาวะการตกต่ำของอุตสาหกรรมจะทำให้เฉพาะบริษัทที่เป็นผู้นำตลาดเท่านั้นที่สามารถทำกำไรและอยู่รอดได้

- Niche กลยุทธ์การมุ่งสร้างความแข็งแกร่งในบางตลาดที่มีความชำนาญและมีตำแหน่งการแข่งขันที่เข้มข้น

- Harvest กลยุทธ์การมุ่งทำกำไรระยะสั้น ไม่ลงทุนเพิ่ม ลดค่าใช้จ่ายต่างๆลง จะช่วยลดปัญหาการมียอดขายที่ลดลง และในอนาคตอาจต้องขายธุรกิจหรือออกจากอุตสาหกรรมนี้

- Quick Divest กลยุทธ์การขายธุรกิจทิ้งอย่างรวดเร็วในช่วงต้นเริ่มตกต่ำของอุตสาหกรรม

**3. กลยุทธ์ถดถอย (Retrenchment)** คือกลยุทธ์ที่มุ่งลดขนาดหรือการลงทุนของธุรกิจ เพื่อแก้ปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ สามารถกระทำได้ ดังนี้

กลยุทธ์ถดถอยหรือกลยุทธ์ถอนตัว คือกลยุทธ์ที่มุ่งลดขนาดหรือการลงทุนของธุรกิจเพื่อแก้ปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ เป็นกลยุทธ์การป้องกันตัวที่ผู้บริหารต้องการลดกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อลดความยุ่งยากและค่าใช้จ่าย (ต้นทุนลดลงเพื่อแก้ปัญหาด้านการเงิน) หรือเมื่อธุรกิจกำลังเผชิญกับการคุกคามจากคู่แข่ง หรือมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างรุนแรง ผู้บริหารอาจเลือกวิธีดำเนินการได้ 4 ลักษณะ ต่อไปนี้

**1.3.1 กลยุทธ์ฟื้นฟู (Turnaround Strategy)** ผู้บริหารอาจใช้กลยุทธ์นี้เพื่อพลิกฟื้นสถานการณ์ที่เลวร้ายและแสวงหากำไร อาจทำได้โดยการลดเงินเดือน สวัสดิการของพนักงาน หรือยกเลิกผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีกำไร และพยายามเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าตลอดจนการปรับราคาเพื่อเพิ่มกำไร โดยทั่วไปธุรกิจนิยมใช้กลยุทธ์ฟื้นฟู เมื่อเผชิญกับภาวะวิกฤต การแก้ปัญหาให้เร็วที่สุดประการแรก ควรวิเคราะห์ว่าอะไรบ้างเป็นสาเหตุที่ทำให้ผลการปฏิบัติงานตกต่ำ สาเหตุทั่วไปของปัญหาที่ทำให้เกิดความลำบากหรือภาวะวิกฤต รวมถึงการมีหนี้สินมาก การประเมินศักยภาพการเจริญเติบโตด้านยอดขายสูงเกินไป หรือไม่มีกำไร อาจจะต้องตัดสินค้าบางชนิดหรือเลิกกิจการ

**1.3.2 กลยุทธ์การเก็บเกี่ยว (Harvest)** เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในขณะที่ยังคงการตกอยู่ในภาวะตกต่ำ ถดถอย ผู้บริหารจะใช้นโยบายการลงทุนน้อย ควบคุมงบประมาณ โดยพยายามให้มีเงินสดหมุนเวียนมากที่สุด และอาจมีแผนการขายกิจการหรือเลิกกิจการในระยะยาว

\*\*\*\*\*

**1.3.3 กลยุทธ์การไม่ลงทุน (Divestiture)** ผู้บริหารอาจไม่ลงทุนในหน่วยธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานของธุรกิจที่ไม่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์กร

**1.3.4 กลยุทธ์การเลิกล้ม (Liquidation)** กรณีที่มีปัญหาทางการเงินอย่างรุนแรงหรือเกิดผลกระทบต่ออนาคตขององค์กรอย่างหนัก การเลิกผลิตหรือเลิกกิจการที่อาจจะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด ดีกว่าการล้มละลายหรือเพิ่มภาระหนี้สินล้นพ้นตัวเกินกว่ามูลค่าทรัพย์สินที่มีอยู่

**1.4 กลยุทธ์ผสมผสาน (Mix or Combination Strategies)** เป็นกลยุทธ์ที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เนื่องจากการนำวิธีการหรือแนวทางหลายๆ แนวทางมาประยุกต์ใช้ร่วมกัน ก่อนที่ผู้บริหารจะนำกลยุทธ์การผสมผสานมาใช้ในองค์กรจะต้องพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างละเอียด ตัวอย่างการใช้กลยุทธ์ผสมผสาน เช่น การนำกลยุทธ์เจริญเติบโตใช้ร่วมกับกลยุทธ์ถดถอย อาจเกิดจากการที่ธุรกิจในเครือข่ายหลายประเภทที่มีความแตกต่างกันไป จึงต้องเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน อาจเลือกรูปแบบการผสมผสานในการดำเนินธุรกิจ 4 รูปแบบ (สมชาย ภาคภาสวิวัฒน์, 2547) ดังนี้

**1.4.1 Sub-contracting** เป็นการขยายกิจการโดยไม่ได้ดำเนินการเองเพียงแต่ให้ผู้รับเหมารายอื่นหรือผู้ร่วมสัญญาเข้าไปดำเนินการแทนในกิจการที่องค์กร ได้รับสัมปทานหรือในกิจการที่องค์กรกำลังดำเนินการอยู่ แต่ต้องขยายโดยการนำ บุคคลอื่นเข้ามาร่วมด้วย โดยการทำสัญญาในลักษณะมีคู่สัญญาย่อย

**1.4.2 Cross Licensing** เป็นการให้สิทธิ์ร่วมกัน โดยไปขอลิขสิทธิ์หรือกรรมสิทธิ์ (License) ร่วมกัน เป็นการลดค่าใช้จ่ายและสามารถขยายกิจการโดยอาศัยผู้เข้าร่วม โดยเฉพาะในการผลิตที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีขั้นสูง

**1.4.3 Consortium** เป็นการร่วมกิจการที่สามารถลดความเสี่ยงในการดำเนินงานได้ โดยรูปแบบที่พบในปัจจุบันคือ สถาบันการเงินปล่อยกู้ให้กับลูกค้ารายใดรายหนึ่งที่ต้องการเงินจำนวนมาก สถาบันการเงินนั้นอาจไม่สามารถดำเนินการได้โดยลำพัง อาจเชิญชวนสถาบันการเงินอื่นเข้ามาร่วมปล่อยกู้ด้วย

**1.4.4 Joint-venture** เป็นการขยายกิจการโดยตั้งนักธุรกิจหรือนักลงทุนเข้ามาร่วมลงทุนในลักษณะต่าง ๆ เช่น กลยุทธ์ใยแมงมุม (Spider Web Strategy) คือการรวมทุนของธุรกิจขนาดเล็กจำนวนมากเพื่อต่อสู้กับธุรกิจขนาดใหญ่ หรือกลยุทธ์ร่วมกันตอนแรกแยกกันตอนหลัง

\*\*\*\*\*

(Go Together-split Strategy) เป็นการร่วมทุนกันในตอนแรกเมื่อธุรกิจดำรงอยู่ได้ก็แยกย้ายกันไป เป็นต้น

กลยุทธ์ระดับองค์การเป็นการกำหนดทิศทางขององค์การ รวมถึงกำหนดประเภทธุรกิจที่องค์การจะทำ เช่น กลยุทธ์ Intensive Growth และกลยุทธ์คงที่ กำหนดว่าองค์การจะดำเนินธุรกิจชนิดเดิม กลยุทธ์ Integrative Growth กำหนดว่าองค์การจะดำเนินธุรกิจชนิดเดิมควบคู่กับการขยายตัวไปสู่ธุรกิจในอนาคตที่อยู่น้ำหรือปลายน้ำ กลยุทธ์ Diversification Growth กำหนดว่าองค์การจะขยายตัวไปสู่ธุรกิจชนิดใหม่ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมใหม่ กลยุทธ์ Divestiture กำหนดว่าองค์การจะเลิกดำเนินธุรกิจหนึ่งๆ ขององค์การ เป็นต้น

**ตัวอย่าง ธุรกิจน้ำยาปรับผ้านุ่ม**

#### **กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy)**

ดำเนินธุรกิจ โดยใช้กลยุทธ์เติบโต ทั้งนี้กิจการจะมีโครงสร้างองค์การที่ไม่ซับซ้อน แยกอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามส่วนงาน รวมถึงการจัดระบบการบริหารงานภายในที่มีการกระจาย เพื่อความคล่องตัวในการบริหารงาน

**ตัวอย่าง ธุรกิจน้ำพริกสำเร็จรูป**

#### **กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy)**

กลยุทธ์ที่เลือกใช้ คือ กลยุทธ์การขยายตัวในแนวตั้งโดยการทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม เพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดให้มากขึ้น หรือ จับกลุ่มลูกค้าที่กำลังจะเติบโตในอนาคตนี้ โดย

- มุ่งตลาดเฉพาะส่วนและหากกลยุทธ์ในการเจาะตลาดให้มากขึ้น เพิ่มยอดขายจากลูกค้ากลุ่มเดิม คือ กลุ่มแม่บ้าน คนทำงาน โดยการพัฒนารสชาติสินค้าใหม่ๆ ที่เป็นที่ต้องการของลูกค้า
- รักษาลูกค้ากลุ่มเดิมและขยายฐานลูกค้ากลุ่มใหม่
- ขยายตัวโดยสร้างพันธมิตรทางการค้า เพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย



\*\*\*\*\*

### ตัวอย่างธุรกิจโรงงานน้ำแข็ง

#### กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy)

เลือกใช้กลยุทธ์เติบโตแบบคงที่ ไม่มีการลงทุนเพิ่ม แต่จะปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต เพื่อให้เป็นผู้ผลิตน้ำแข็งที่มีคุณภาพสูง

#### ปัจจัยสำคัญในการพิจารณากลยุทธ์ระดับองค์การ

1. **ทิศทางองค์การ** : เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์การมุ่งหน้าไปว่า องค์การต้องขยายตัว (กลยุทธ์มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ-กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการกระจายธุรกิจ) คงตัว (กลยุทธ์การยับยั้ง – กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง-กลยุทธ์การทำกำไร) หรือหดตัว (กลยุทธ์การฟื้นฟู-กลยุทธ์บริษัทเชลย-กลยุทธ์การขายทิ้งหรือถอนการลงทุน-กลยุทธ์การล้มละลาย)

2. **การวิเคราะห์กลุ่มการลงทุน** : เป็นการวิเคราะห์ว่าองค์การจะดำเนินธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมใด ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์การเติบโตและส่วนแบ่งในตลาด 2) การวิเคราะห์ความน่าสนใจของตลาดและความแข็งแกร่งขององค์การ

**การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การในปัจจุบัน (Identifying the present corporate strategy)** โดยประเมินความต้องการขององค์การที่มีการกระจายธุรกิจนั้น จะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์ที่ดีและมีความชัดเจนโดย ควรพิจารณาจากสิ่งต่อไปนี้

1. ขอบเขตการกระจายธุรกิจ วัดจากสัดส่วนยอดขายรวม กำไรในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยธุรกิจ หรือถือเกณฑ์การกระจายธุรกิจอย่างแคบหรือกว้าง

2. บริษัทใช้การดำเนินงานของบริษัทเป็นธุรกิจภายในประเทศเป็นส่วนใหญ่ และมีการเพิ่มความเป็นนานาชาติหรือระดับโลก

3. ขอบข่ายการดำเนินงานของบริษัทเป็นธุรกิจภายในประเทศเป็นส่วนใหญ่ และมีการเพิ่มความเป็นนานาชาติหรือระดับโลก

4. การเข้าสู่ธุรกิจใหม่ และการสร้างตำแหน่งในอุตสาหกรรมใหม่

5. มีการตัดทอนธุรกิจที่อ่อนแอหรือหน่วยธุรกิจที่ไม่สามารถดึงดูออกไป



\*\*\*\*\*

6. มีการผลักดันการทำงานในหน่วยธุรกิจสำคัญ และสร้างความแข็งแกร่งของธุรกิจที่มีอยู่
7. สร้างผลประโยชน์จากกลยุทธ์ที่เหมาะสม และใช้เครือข่ายการสร้างคุณค่า (Value Chain) ให้สัมพันธ์กับธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
8. ค่าใช้จ่ายในการลงทุนรวม ที่จัดสรรให้กับแต่ละหน่วยธุรกิจในปีก่อน ๆ ของบริษัทจะเป็นตัวชี้ที่สำคัญเกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับองค์กร และการกำหนดขั้นตอนอย่างมีเหตุผลเพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนในกลุ่มธุรกิจของตน แล้วจึงสรุปทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม

### แบบฝึกหัดท้ายบท



\*\*\*\*\*

## บทที่ 7

### กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

\*\*\*\*\*

**กลยุทธ์ระดับธุรกิจ** คือกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างความได้เปรียบด้านการทางแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับสินค้า/บริการขององค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจสามารถแบ่งเป็นกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งเป็นวิธีการในการแข่งขันกับสินค้า/บริการของกลุ่ม และกลยุทธ์การร่วมมือ (Cooperative Strategy) ซึ่งเป็นการร่วมมือกับคู่แข่งในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบเชิงแข่งขันให้แก่สินค้า/บริการขององค์กร

กลยุทธ์การแข่งขันประกอบด้วยกลยุทธ์ Cost Leadership ซึ่งเป็นการแข่งขันด้วยราคาของผลิตภัณฑ์ในตลาดใหญ่ กลยุทธ์ Differentiation ซึ่งเป็นการแข่งขันด้วยความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ในตลาดใหญ่ กลยุทธ์ Cost Focus ซึ่งเป็นการแข่งขันด้วยราคาของผลิตภัณฑ์ในตลาดเล็ก และกลยุทธ์ Differentiation Focus ซึ่งเป็นการแข่งขันด้วยความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ในตลาดเล็ก สำหรับรายละเอียดเพิ่มเติมอ่านได้จากบทความเรื่อง “Cost Leadership & Differentiation: กลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน” ใน [www.ftpi.or.th](http://www.ftpi.or.th) ส่วนกลยุทธ์การร่วมมือ ได้แก่ การร่วมทุนกับคู่แข่งในลักษณะของ Mutual Service Consortia หรือ Joint Venture รวมไปถึงการทำ Licensing Agreement

#### การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับนี้ก็คือ องค์กรจะแข่งขันอย่างไร และจะใช้อะไรในการแข่งขัน หรือสร้างคุณค่าอะไรเพื่อการแข่งขัน ตามปกติการแข่งขันจะต้องยึดหลักอย่างหนึ่งไว้ และหลักนั้นจะต้องสร้างคุณค่าน่ามากกว่าคู่แข่ง หลักในการแข่งขันแบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบคือ ผู้ร่วมแข่งขัน คุณค่าที่เพิ่มขึ้น กฎการแข่งขัน กลวิธี และขอบเขตการแข่งขัน

\*\*\*\*\*

1. ผู้ร่วมแข่งขัน (Player) หมายถึง ผู้ดำเนินธุรกิจทุกรายในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้น ได้แก่ องค์กรเราเอง ผู้ขายวัตถุดิบ ผู้ผลิตสินค้าที่ใช้แทนกัน คู่แข่งขันปัจจุบัน คู่แข่งขันรายใหม่และผู้สนับสนุน หากแยกจะได้เป็น 2 ฝ่าย ผู้แข่งขันโดยตรง (Direct Competitor) กับ ผู้สนับสนุน (Complementation) คือผู้ที่ผลิตสินค้าและบริการที่ส่งเสริมสินค้าและบริการขององค์กร เช่น คอมพิวเตอร์ฮาร์ดแวร์ และซอฟต์แวร์ การประกันภัยรถยนต์หรือทรัพย์สินต่างๆ เหล่านี้เป็น ผู้สนับสนุนทั้งสิ้น

2. คุณค่าที่เพิ่มขึ้น (Added Value) เกิดจากผลรวมของการแข่งขัน หมายถึง ผลรวมสุทธิที่เพิ่มขึ้นหรือลดลงของทั้งอุตสาหกรรมนั้น โดยปกติองค์กรธุรกิจแต่ละแห่งจะพยายามสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้น หรือหาให้ได้ว่าลูกค้าต้องการคุณค่าอะไร ธุรกิจก็จะสร้างคุณค่านั้นขึ้นมาโดยการเสนอขายสินค้าและบริการที่สร้างคุณค่านั้น ถ้าอยากจะรู้ว่าธุรกิจได้สร้างคุณค่าเพิ่มขึ้นเท่าไรในตลาดก็ให้รวมคุณค่าของผู้ร่วมแข่งขันทั้งหมด นั่นคือ ประเมินคุณค่ารวมกันแล้ว หักด้วยคุณค่าที่จะลดลงจนทำให้ธุรกิจไม่อยู่ในฐานะที่จะแข่งขันในตลาดได้ เช่น โรงงานที่ผลิตสินค้าจะต้องซื้อวัตถุดิบจากผู้ขายวัตถุดิบ หากผู้ขายวัตถุดิบนั้นคิดราคาขายมากกว่าคุณค่าที่โรงงานสร้างขึ้นมา โรงงานก็จะหันไปซื้อวัตถุดิบรายอื่นแทน

3. กฎการแข่งขัน (Competitive Rule) การแข่งขันจะถูกกำกับโดยกฎการแข่งขันที่เขียนขึ้นมาหรือไม่เขียนขึ้นมา กฎที่เขียนขึ้นมาก็ได้แก่ กฎหมายข้อกำหนดของรัฐ นโยบาย และสัญญาที่ทำขึ้นระหว่างคู่สัญญาซึ่งถือว่าสำคัญกว่ากฎที่ไม่ได้เขียน แม้จะมองไม่เห็นชัดเจน ส่วนกฎที่ไม่ได้เขียนก็ได้แก่ จารีต ประเพณี วัฒนธรรม พฤติกรรมของคน พิธีการ แนวปฏิบัติในสังคมซึ่งมักจะเปลี่ยนแปลงบ่อยๆ ไม่ว่าจะเป็กฎเกณฑ์การแข่งขันที่เขียนขึ้นมาหรือไม่ได้เขียนขึ้น คู่แข่งขันมักจะหาวิธีการเปลี่ยนแปลงเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน กฎการแข่งขันจึงเป็นโครงสร้างและระบบที่ทำให้เกิดการแข่งขันขึ้นซึ่งมักจะเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาด้วยการที่ต่างฝ่ายต่างหาวิธีทำให้เกิดความได้เปรียบซึ่งกันและกัน

4. กลวิธี (Tactic) หมายถึง การกระทำใดๆ ที่ผู้ร่วมแข่งขันใช้ในการแข่งขันเพื่อคุกคามป้องกันคู่แข่งอื่นๆ และสร้างความได้เปรียบให้กับตัวเอง แยกออกเป็น 4 วิธีคือ

\*\*\*\*\*

4.1 การทำล่วงหน้า (Preemption) เป็นกลวิธีที่ริเริ่มและนำมาใช้ก่อนคู่แข่งรายอื่นหรือการเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรก เพื่อให้ลูกค้ารู้จักและสร้างอำนาจแข่งขันหรือทำกำไรให้มากกว่าคนอื่น

4.2 การยับยั้ง (Deterrence) หมายถึง ทำให้คู่แข่งรายอื่นไม่กล้าเข้ามาแข่งขันด้วย อันเป็นภัยคุกคามไม่ให้ผู้อื่นทำตามด้วยการสร้างข้อจำกัด ทำให้คู่แข่งเห็นว่ามีกำไรน้อยไม่ยอมมาแข่งขันด้วย

4.3 การโจมตี (Attack) เป็นกลวิธีต่อสู้โดยตรงกับคู่แข่งเพื่อรักษาสถานภาพของตัวเองให้เหนือกว่าคู่แข่งในเรื่องราคา ภาพลักษณ์ การจัดจำหน่าย สร้างลูกค้า และการขยายส่วนตลาด การโจมตีมักจะเสียค่าใช้จ่ายสูง และอาจทำให้ผู้ร่วมแข่งขันทั้งหมดเสียหายได้

4.4 การตอบโต้ (Response) เป็นกลยุทธ์ในการป้องกันตัว อาจทำได้หลายวิธี ตั้งแต่การต่อสู้โดยตรงกับคู่แข่งที่มาโจมตีก่อน การดำเนินวิธีการตามแบบคู่แข่งหรือเลียนแบบอย่างใกล้ชิด การถอนตัวด้วยการหาวิธีการอื่นมาตอบโต้หรือข่มขู่ด้วยการหาวิธีไม่ให้คู่แข่งรู้ และรวมทั้งการเลิกกิจการหรือออกจากตลาดก็ได้

5. ขอบเขต (Scope) หมายถึง การกำหนดขอบเขตของการแข่งขันให้อยู่ในระดับใดระดับหนึ่ง ขอบเขตไม่กำหนดอย่างเป็นทางการ แต่ผู้เข้าร่วมแข่งขันพอจะรู้จากวิธีการดำเนินงาน เช่น กำหนดขอบเขตการแข่งขันเฉพาะตลาดอุตสาหกรรมก็จะรู้ว่าไม่เข้าไปแข่งขันในตลาดผู้บริโภค เป็นต้น การกำหนดขอบเขตทำให้รู้ว่าการดำเนินงานจะเน้นเรื่องอะไรเป็นสำคัญหรือระดับการดำเนินการอยู่ที่ไหน การกำหนดขอบเขตทำได้ 3 วิธีคือ

5.1 ตามหน้าที่ (Function) หมายถึง ขอบเขตที่ระบุว่า องค์กรนั้นทำอะไรในแง่ของ Supply ก็รู้ว่าองค์กรนั้นขายสินค้าหรือให้บริการอะไร ในแง่ของ demand ก็รู้ว่าลูกค้าต้องการอะไรจากองค์กรนั้น

5.2 ตามเทคโนโลยี (Technology) เป็นขอบเขตระบุว่า องค์กรนั้นทำอย่างไรในแง่ของ Supply ก็ทำให้รู้ขอบเขตว่า องค์กรนั้นผลิตสินค้าอย่างไร ขายสินค้าอย่างไร และให้บริการอย่างไร ในแง่ของ Demand ก็รู้ว่าองค์กรนั้นทำหน้าที่อย่างไรในการผลิตสินค้าและให้บริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า

\*\*\*\*\*

5.3 ตามลูกค้า (Customer) เป็นขอบเขตประเภทลูกค้าในแง่ของ Supply ทำให้รู้เป้าหมายทางการตลาดของการผลิตสินค้าและการให้บริการ ในแง่ของ Demand ก็รู้ว่าลูกค้าเป็นใครที่ต้องการสินค้าและบริการขององค์กรนั้น

กลยุทธ์ระดับธุรกิจจึงเป็นการผสมผสานและเชื่อมโยงกันของข้อตกลงและกิจกรรมในองค์กร เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยความสามารถหลักในตลาดใดตลาดหนึ่ง

จากที่ได้กล่าวถึงกลยุทธ์ระดับธุรกิจในบทที่ 1 และ 2 ไปบ้างแล้ว กลยุทธ์ในระดับธุรกิจนี้ ต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรด้วย แนวทางในการพิจารณาอาจจะใช้ข้อแนะนำของ Michael E. Porter คือ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ และกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง นอกจากนี้ผู้บริหารต้องพิจารณาขอบเขตของลูกค้าด้วยว่าต้องการตอบสนองลูกค้าในขอบเขตกว้างและขอบเขตแคบอย่างไร และจะพิจารณาแบบไขว้กัน กล่าวคือ

หากต้องการต้นทุนต่ำ แต่ขอบเขตกว้าง หมายถึง สินค้าราคาต่ำ ปริมาณขายมาก กรณีเช่นนี้อาจจะได้ยอดขายสูง แต่กำไรน้อย ลักษณะการผลิตต้องผลิตในปริมาณมากๆ สินค้าหน้าตาเหมือนกับในท้องตลาดไม่มีความโดดเด่น นโยบายนี้เป็นของบริษัทในเครือผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภคที่โดดเด่นของไทยแห่งหนึ่ง หากต้องการสร้างความแตกต่าง และตอบสนองเฉพาะลูกค้าในบางตลาดบน เช่น การผลิตเสื้อผ้าสำหรับนักธุรกิจหญิง ต้องเน้นเรื่องแฟชั่นและสร้างแบรนด์ เป็นต้น

นอกจากนี้ในกรณีที่ธุรกิจของมีผลิตภัณฑ์หลากหลายชนิดที่มีความแตกต่างกัน อาจจะต้องพิจารณาแยกจากกันเพื่อให้เกิดความชัดเจนว่าผลิตภัณฑ์ชนิดใดที่ยังมีความน่าสนใจในการลงทุนหลักต้น โดยพิจารณา 2 เรื่องคือ สมรรถนะของส่วนแบ่งการตลาดของสินค้าของเราสนใจอยู่ และการเติบโตหรือการขยายตัวของสินค้าประเภทที่เราสนใจอยู่

Michael E. Porter กล่าวว่าองค์กรนั้นสามารถแข่งขันใน 3 ลักษณะ คือ

1. การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)
2. การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
3. การมุ่งเน้น (Focus)

**กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)**

\*\*\*\*\*

กลยุทธ์ที่มุ่งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยต้นทุนการดำเนินงานที่ต่ำกว่า ภายใต้ความเสี่ยงเท่ากัน ความเสี่ยงของการใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน มุ่งที่การผลิตสินค้าที่มีมาตรฐาน (Standardized Products) ด้วยต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำ โดยมีเป้าหมายสำหรับผู้บริโภคที่อ่อนไหวต่อราคา (Price-sensitive) ได้แก่

- ง่ายต่อการลอกเลียนแบบ
- การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี หรือความนิยมของลูกค้า

ตัวอย่าง กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน Low Price Strategy กลยุทธ์ราคาต่ำ เหมาะกับสินค้าหรือบริการที่มีข้อจำกัดในการสร้างความแตกต่างในคุณสมบัติและคุณภาพ โดยการเสนอราคาต่ำกับลูกค้าต้องพิจารณาทั้งห่วงโซ่คุณค่า เช่น หากบริษัทมีต้นทุนในการผลิตต่ำ แต่ค่าขนส่งสูงก็จะไม่ประสบความสำเร็จในการใช้กลยุทธ์นี้

### กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation Strategy)

เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantages) กลยุทธ์ผู้นำด้านความแตกต่างมุ่งสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยความแตกต่างของสินค้า/บริการหรือสร้างความแตกต่างให้เหนือกว่าคู่แข่ง (Competitive Differentiation) มุ่งที่การผลิตสินค้าและบริการโดยคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์ในอุตสาหกรรม มุ่งที่ผู้บริโภคโดยไม่คำนึงถึงราคา (Price-insensitive) มากนัก

ความเสี่ยงของการใช้กลยุทธ์ความแตกต่าง ได้แก่

- การเสนอคุณค่าที่ลูกค้าไม่ต้องการ หรือลูกค้ารู้สึกว่าจะไม่คุ้มกับราคา
- การเลียนแบบจากคู่แข่ง

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมักใช้การวิจัยและพัฒนาเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความแตกต่าง ไม่ว่าจะเป็นการวิจัยเพื่อหาความต้องการของผู้บริโภค หรือการพัฒนาสินค้าใหม่

ตัวอย่าง กลยุทธ์ความแตกต่าง Strategic Innovation โดยการคิดสิ่งใหม่ๆ หรือวิธีการใหม่ ๆ เพื่อสร้างความแตกต่างจากคู่แข่งและมีความแปลกใหม่ในสายตาหรือความรู้สึกนึกคิดของลูกค้า โดยเฉพาะเน้นนวัตกรรมในการเพิ่มคุณค่า เช่น สตาร์บัคส์ที่สามารถสร้างความแตกต่างของธุรกิจขายกาแฟ ด้วยการสร้างความแตกต่างของบรรยากาศในร้านที่มีความอบอุ่น ผู้บริหาร

\*\*\*\*\*  
 ของบริษัทกล่าวว่ามีสตาร์บัคส์ขายบรรยากาศของการดื่มกาแฟ ไม่ได้ขายแต่เพียงกาแฟ โดยร้าน  
 สตาร์บัคส์ จะเป็นสถานที่ที่ลูกค้าจะคิดถึงถัดจากบ้านและที่ทำงาน

### กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus Strategy)

หรือ กลยุทธ์การมุ่งที่ลูกค้ากลุ่มเล็ก (Niche) เป็นกลยุทธ์ซึ่งมุ่งที่การผลิตสินค้าและ  
 บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเล็กกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างความได้เปรียบทางการ  
 แข่งขันด้วยการเน้นความชำนาญในบางเรื่อง (Specialize in Some Way) เพื่อเจาะตลาดเฉพาะ  
 (Niche Market) เช่น กลุ่มลูกค้าเฉพาะ สินค้าเฉพาะ หรือพื้นที่บางพื้นที่ องค์กรสามารถสร้าง  
 คุณค่าด้วยการผสมผสานการมุ่งเน้นกับความแตกต่างหรือการเป็นผู้นำด้านต้นทุน

- กลยุทธ์การมุ่งเน้นและต้นทุนต่ำ (Focused Cost Leadership Strategy) เป็นกลยุทธ์  
 ที่สร้างความได้เปรียบ ความชำนาญในบางเรื่องหรือบางตลาด และสร้างคุณค่าด้วยต้นทุนต่ำ  
 เหมาะสำหรับอุตสาหกรรมที่ยากในการสร้างความแตกต่างในตัวสินค้าหรือบริการ บริษัทที่ได้  
 เลือกใช้กลยุทธ์แบบนี้จะสร้างความได้เปรียบจากการที่ผู้นำในอุตสาหกรรมไม่สามารถผลิตหรือ  
 ให้บริการในบางตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือมีต้นทุนสูง

- กลยุทธ์การมุ่งเน้นและความแตกต่าง (Focused Differentiation Strategy) เป็นกล  
 ยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบด้วยการมุ่งเน้นตลาดบางตลาด และสร้างคุณค่าด้วยความแตกต่างใน  
 บางเรื่อง

### ปัจจัยที่สนับสนุนการใช้กลยุทธ์แบบมุ่งเน้น

- ตลาดขนาดเล็กทำให้บริษัทใหญ่ไม่คุ้มในการเข้าสู่ตลาด
- บริษัทมีทรัพยากรที่จำกัดสำหรับการแข่งขันในตลาดขนาดใหญ่
- บริษัทสามารถแข่งขันในตลาดเล็กมีประสิทธิภาพมากกว่าตลาดใหญ่ที่มีคู่แข่งจำนวน

มาก

- การเลือกกลยุทธ์แบบมุ่งเน้นทำให้องค์กรสร้างคุณค่าในห่วงโซ่คุณค่าได้ง่ายและมี  
 ทิศทางที่ชัดเจน

- มีความยืดหยุ่น ปรับตัวง่าย

\*\*\*\*\*

- ความเสี่ยงน้อย
- ความเสี่ยงของการใช้กลยุทธ์แบบมุ่งเน้น ได้แก่
- ตลาดมีขนาดเล็กเกินไป
- คู่แข่งที่อยู่ในตลาดใหญ่อาจเข้าสู่ตลาดเฉพาะ
- ความต้องการของลูกค้าตลาดเฉพาะอาจสามารถทดแทนด้วยสินค้า/บริการทั่วไป

บริษัทควรเลือกใช้กลยุทธ์แบบมุ่งเน้น กรณีที่มีความได้เปรียบในบางตลาดเหนือคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียว หรือกรณีที่บริษัทมีตำแหน่งของการแข่งขันอ่อนแอในตลาดทั่วไป บริษัทควรแข่งขันเฉพาะตลาดที่บริษัทมีความชำนาญเท่านั้น

#### การวางแผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

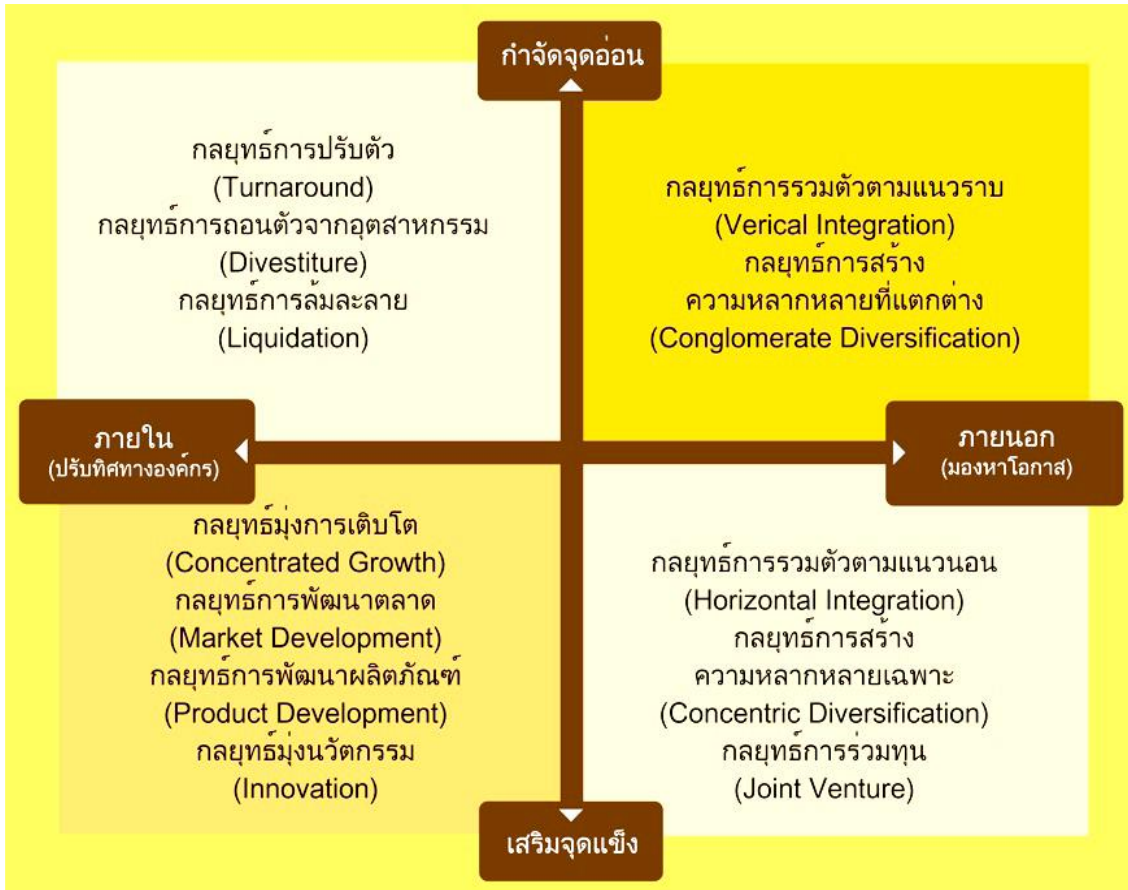
การกำหนดกลยุทธ์ในระดับที่ย่อยลงไป จะมุ่งปรับปรุงตำแหน่งการแข่งขันขององค์กรกับคู่แข่ง และระบุถึงวิธีการที่องค์กรจะใช้ในการแข่งขัน มุ่งปรับปรุงตำแหน่งการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น โดยอาจรวมกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันไว้ด้วยกัน ภายในหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Business Unit - SBU) เดียวกัน

กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU นี้จะมุ่งการเพิ่มกำไร (Improving Profitability) และขยายการเติบโต (Growth) ให้มากขึ้น บางครั้งจึงเรียกกลยุทธ์ในระดับนี้ว่ากลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งโดยทั่วไปจะมีอยู่ 3 กลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และการจำกัดขอบเขตหรือการมุ่งเน้นหรือการรวมศูนย์ (Focus Strategy) ตัวอย่างเครื่องมือ (Tools) ที่ช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ คือ TOWS Matrix, SPACE Matrix เป็นต้น

การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ จากการวิเคราะห์ TOWS Matrix ดังภาพที่ 17



\*\*\*\*\*



ภาพที่ 17 การวิเคราะห์ TOWS Matrix

ดังนั้นกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ต้องพิจารณาว่า องค์กรจะแข่งขันอย่างไร และจะใช้อะไรในการแข่งขัน หรือสร้างคุณค่าอะไรที่ใช้เพื่อการแข่งขัน ตามปกติการแข่งขันจะต้องยึดหลักอย่างหนึ่งไว้ และหลักนั้นจะต้องสร้างคุณค่ามากกว่าคู่แข่ง

**กลยุทธ์ระดับธุรกิจ**  
คือ  
**กลยุทธ์ที่มุ่งสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน**  
**(Competitive Advantage) ให้กับสินค้า/บริการขององค์กร**

\*\*\*\*\*

### บริษัท เอสซีจีเปเปอร์ จำกัด (มหาชน)

กลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ

นโยบายหลักในการดำเนินงาน

- ◆ รักษาความเป็นผู้นำตลาดในประเทศ
- ◆ มุ่งสู่การเป็นบริษัทผู้ผลิตกระดาษและบรรจุภัณฑ์ชั้นนำในภูมิภาคอาเซียน
- ◆ มุ่งเน้นกลยุทธ์การเติบโตทางธุรกิจแบบยั่งยืน ให้ผลตอบแทนที่ดีต่อผู้ถือหุ้น และ

Stakeholders

- ◆ ให้ความสำคัญต่อการรักษาสิ่งแวดล้อม

นโยบายในการพัฒนาธุรกิจ

- ◆ ปรับปรุงเครื่องจักรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
- ◆ มุ่งพัฒนาสินค้าใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด
- ◆ แสวงหาโอกาสในการขยายธุรกิจโดยเน้น Merger and Acquisition
- ◆ พัฒนาความรู้ ทักษะ และเพิ่มประสบการณ์ให้พนักงานทุกระดับมีความรู้

ความสามารถในการผลิตสินค้าและให้บริการที่สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล เพื่อมุ่งการเป็นผู้ผลิตชั้นนำในระดับภูมิภาค

\*\*\*\*\*

## ตัวอย่างกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

### ธุรกิจน้ำยาปรับผ้านุ่ม

กลยุทธ์ระดับธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากความพยายามใช้วัตถุดิบ และกระบวนการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและการประหยัดต้นทุนจากปริมาณการผลิตจำนวนมาก ๆ โดยใช้กลยุทธ์ด้านราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง แม้ว่าปัจจุบัน สภาพการแข่งขันภายในธุรกิจที่ผลิตน้ำยาปรับผ้านุ่มยังมีน้อย แต่ถ้าเปรียบเทียบกับสถานการณ์การแข่งขันในอดีต 4-5 ปีที่ผ่านมา การแข่งขันด้านผลิตภัณฑ์และการสื่อสารการตลาดเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ประกอบกับการเข้าสู่ตลาดของคู่แข่งรายย่อยอื่นเป็นไปได้ง่าย ผู้ผลิตต้องพยายามลดต้นทุนเพื่อสร้างความได้เปรียบทางด้านราคาและโปรแกรมการส่งเสริมการขาย (ราคาถูกกว่า หรือลด แลก แจก แถม)

### ตัวอย่าง กลยุทธ์ระดับธุรกิจของร้าน เซเว่น อีเลฟเว่น

#### 1.การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ของร้านเซเว่น อีเลฟเว่น

##### -ลักษณะของผลิตภัณฑ์ (Product Features)

ร้านเซเว่นอีเลฟเว่น จะคิดหาสินค้าที่มีลักษณะเป็นเอกลักษณ์ที่ร้านอื่นไม่มี มาให้ลูกค้า แลกซื้อหรือจำหน่ายเป็นประจำ เช่น ซาลาเปารูปกระต่าย ซาลาเปาเศรษฐี หมูห่อสาหร่ายที่มีรสชาติเป็นเอกลักษณ์และเป็นที่ยอมรับของลูกค้า และเป็นสิ่งที่ร้านสะดวกซื้ออื่นไม่มี ทำให้ลูกค้าที่อยากรับประทานต้องมาซื้อที่ร้านเซเว่น อีเลฟเว่น เพียงแห่งเดียวเท่านั้น

##### -นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยี (Technology Innovation)

ร้านเซเว่น อีเลฟเว่น มีการนำเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ออนไลน์มาใช้ในการดำเนินกิจการ เช่น การคุมยอดสินค้า การบันทึกการขาย การทำบัญชี การลงเวลาทำงานของพนักงานภายในร้านตลอดจนการเก็บเงินลูกค้า ซึ่งให้ความสะดวกรวดเร็วแก่ลูกค้า จอกจากนี้ยังทำให้การดำเนินงานมีความเป็นระเบียบและง่ายต่อการตรวจสอบ

##### -ชื่อเสียงของกิจการ (Reputation of the Firm)

\*\*\*\*\*

เนื่องจากร้านเซเว่น อีเลฟเว่น เป็นผู้บุกเบิกร้านค้าประเภทสะดวกซื้อเป็นรายแรก และยังมีสาขาตั้งอยู่ในเขตชุมชนมากมายจึงทำให้ร้านเซเว่น อีเลฟเว่น เป็นที่รู้จักของผู้บริโภคเป็นอย่างดี

-การให้บริการ (Service)

ร้านเซเว่น อีเลฟเว่น จะเน้นการให้บริการที่แตกต่างจากร้านสะดวกซื้ออื่น ๆ คือ จะให้บริการด้วยความรวดเร็ว สุภาพและให้ลูกค้าประทับใจ โดยพนักงานจะมีการกล่าวคำทักทายเมื่อลูกค้าเดินเข้ามาในร้าน ในการเก็บเงินจะมีการบอกจำนวนเงินที่รับ ราคาสินค้าและจำนวนเงินทอนให้ลูกค้า

### 2.การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)

ร้านเซเว่น อีเลฟเว่น จะมีการควบคุมต้นทุนในด้านต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด ไม่ว่าจะเป็นด้านต้นทุนสินค้า วัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ แรงงาน ตลอดจนประสิทธิภาพในการผลิต การจัดซื้อ และอื่น ๆ ด้วยต้นทุนที่ต่ำ เนื่องจากมีสาขากว่า 1,000 แห่ง ทำให้สามารถลดราคาสินค้าให้ต่ำกว่าคู่แข่งได้

### 3.การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Reponse)

ร้านเซเว่น อีเลฟเว่น จะมีการตอบสนองอย่างรวดเร็ว โดย.....

-การปรับปรุงสินค้าเดิมที่ยังจำหน่ายอยู่ Improving Existing Product ร้านเซเว่น อีเลฟเว่นจะมีการปรับปรุงรสชาติของอาหารประเภทพาสต์ฟู้ด และเครื่องดื่ม ให้มีรสชาติเข้มข้นขึ้นและมีหลากหลายรสชาติให้ลูกค้าได้เลือกรับประทานตามความชอบ

-การปรับความพยายามทางการตลาด (Adjusting Marketing Efforts)

เมื่อร้านเซเว่น อีเลฟเว่นเข้าไปตั้งสาขาอยู่ในแหล่งชุมชนต่าง ๆ พร้อมกับร้านสะดวกซื้ออื่น ๆ ซึ่งมีลักษณะการดำเนินการที่คล้ายกัน ร้านเซเว่น อีเลฟเว่น จะมีการปรับตัวในตลาดใหม่ได้อย่างรวดเร็ว เช่น การปรับกลยุทธ์ทางการส่งเสริมการตลาด หรือการขายสินค้าที่เป็นที่ต้องการของลูกค้าในย่านชุมชนนั้น ๆ ทำให้ร้านเซเว่น อีเลฟเว่น สามารถครองใจลูกค้าในชุมชนนั้นได้เป็นอย่างดี และมียอดขายสูงกว่าร้านสะดวกซื้ออื่น ๆ

### 4.การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน Market focus

ร้านเซเว่น อีเลฟเว่น จะมีการมุ่งกลุ่มลูกค้าที่อาศัยอยู่ในบริเวณที่สาขาตั้งอยู่ เช่น สาขาเทเวศร์ ก็จะมุ่งกลุ่มเป้าหมายที่ลูกค้าย่านเทเวศร์ เป็นต้น

\*\*\*\*\*

## แบบฝึกหัดท้ายบท



1. การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์  
เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการ  
แข่งขัน ควรกระทำเมื่อเผชิญ  
สถานการณ์อย่างไร

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่ควร  
เปลี่ยนแปลงองค์การ  
เพื่อขยายตลาดสามารถ  
กระทำได้ด้วยวิธีการ  
ใดบ้าง บอกมา 3 วิธี

\*\*\*\*\*

## บทที่ 8 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

\*\*\*\*\*

### กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ หรือกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เป็นกลยุทธ์ปฏิบัติการของหน้าที่งานต่าง ๆ เพื่อนำมาสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับองค์การให้ประสบความสำเร็จ บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ ซึ่งกลยุทธ์ระดับหน้าที่จะถูกกำหนดให้อยู่กับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ หรือกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ รูปแบบของกลยุทธ์ระดับหน้าที่ แบ่งได้ 5 ประเภท คือ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ด้านเงิน ด้านการผลิต การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และวิจัยและพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการจัดการ ได้แก่ การแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การจูงใจให้ทำงานและการควบคุม ซึ่งหน้าที่ด้านการจัดการและหน้าที่ด้านเศรษฐกิจ ต้องมีความสัมพันธ์กันและสนับสนุนกัน เพื่อให้เกิดความสำเร็จในการปฏิบัติการตามกลยุทธ์ระดับธุรกิจของบริษัท

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการตลาดเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับส่วนผสมการตลาด คือ ผลผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาดเพื่อให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยเฉพาะการเพิ่มยอดขายและขยายส่วนครองตลาดกลยุทธ์ด้านการเงินเป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาเงินทุน และโครงสร้างทางการเงิน เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันด้วยเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ และความคล่องตัวของฐานะการเงินของบริษัท กลยุทธ์ด้านการผลิต และการผลิต เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องการผลิต และดำเนินการให้มีการผลิตที่มีคุณภาพ จากวัตถุดิบจนเป็นสินค้าหรือบริการที่สำเร็จรูปออกมา เพื่อทำให้บริษัทมีกำไรและสามารถเติบโตอุตสาหกรรมได้อย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา เป็นกลยุทธ์ที่ใช้การ

\*\*\*\*\*  
 วิจัยพัฒนา เพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันตลอดจนลดต้นทุนการผลิต สร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกลยุทธ์ที่ใช้พัฒนาบุคลากรของบริษัทให้มีประสิทธิภาพ และสามารถปฏิบัติงานได้ประสิทธิผลสูงสุด ตั้งแต่กระบวนการสรรหา การคัดเลือก การบรรจุบุคคล และฝึกอบรม และการพัฒนาเพื่อให้มีทักษะที่ต้องสนองต่อความต้องการของบริษัท

กลยุทธ์ระดับหน้าที่จะถูกกำหนดขึ้นตามหน้าที่ต่างๆ ทางธุรกิจเพื่อที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์กร สามารถบรรลุผลสำเร็จ ผู้บริหารต้องประสานงานและพิจารณาถึงความสอดคล้องกันในทุกๆระดับของกลยุทธ์ ดังนั้นการนำกลยุทธ์ระดับหน้าที่ไปปฏิบัติจะต้องครอบคลุมหน่วยงานระดับปฏิบัติการขององค์กรอย่างน้อย 4 หน่วยงาน ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการผลิต กลยุทธ์ด้านการเงิน กลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ด้านการตลาด เป็นต้น โดยวิธีดังกล่าวมุ่งเน้นไปที่การใช้ทรัพยากรขององค์กรในกิจกรรมดำเนินงานของหน่วยงานภายในองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลสูงสุด

**กลยุทธ์ระดับหน้าที่** คือวิธีการต่างๆ ที่หน่วยงานขององค์กรไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานด้านการตลาด การผลิต การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและพัฒนา การเงิน เป็นต้น ใช้ในการทำหน้าที่ของตนเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ เช่น รายละเอียดและวิธีการต่างๆ เกี่ยวกับ 4P (Product, Price, Place และ Promotion) และ STP (Segmentation, Targeting และ Positioning) ของหน่วยงานด้านการตลาด เป็นต้น

**ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่  
 องค์กรต้องกำหนดให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร**

กลยุทธ์ระดับหน้าที่หรือกลยุทธ์ในเชิงปฏิบัติ จะมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นจากสภาพที่แท้จริงขององค์กรและสิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment) เช่น การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strength) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunity) และอุปสรรค (Threat) ที่รู้จักกันดีคือ “SWOT Analysis” ส่วนกลยุทธ์ระดับองค์กรสามารถกำหนดได้โดยใช้



\*\*\*\*\*

เครื่องมือต่างๆ ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เช่น การทำ SWOT Analysis การนำผลของการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Factor Evaluation) และปัจจัยภายนอก (External Factor Evaluation) ไปแสดง (Plot) ในตาราง IE (Internal-external Matrix) หรือการใช้ตำแหน่งขององค์การใน Grand Strategy Matrix ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การ เป็นต้น

สำหรับการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันซึ่งเป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจนั้น เป็นการกำหนดวิธีการแข่งขันให้แก่ผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดขององค์การ ตัวอย่างเช่น การที่เทมาเส็กตั้งราคาต่ำโดยสารของสายการบินไทยแอร์เอเชีย ซึ่งเป็นธุรกิจหนึ่งของตนให้ต่ำกว่าค่าโดยสารของสายการบินอื่น โดยใช้กลยุทธ์ Cost Leadership หรือการที่แอปเปิ้ลให้ความสำคัญกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของตนให้มีรูปลักษณ์และคุณสมบัติเหนือผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งจนสามารถตั้งราคาผลิตภัณฑ์เหล่านั้นให้สูงกว่าคู่แข่งได้ โดยใช้กลยุทธ์ Differentiation เป็นต้น กลยุทธ์การแข่งขันดังกล่าวเป็นแนวทางสำคัญสำหรับการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ต่อไป

**การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่** องค์การต้องกำหนดให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์การ ตัวอย่างเช่น เมื่อองค์การใช้กลยุทธ์ระดับองค์การแบบ “เติบโต” หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต้องวางแผนอัตรากำลังให้สามารถตอบสนองกลยุทธ์ดังกล่าว ด้วยการรับพนักงานเพิ่ม หรือเพิ่มศักยภาพของพนักงานด้วยกิจกรรมฝึกอบรมและพัฒนาที่เข้มข้น ในทางตรงกันข้าม เมื่อองค์การดำเนินกลยุทธ์ระดับองค์การแบบ “ถดถอย” หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็ต้องหยุดเพิ่มอัตรากำลังหรืออาจจะถึงขั้นต้องดำเนินการเลิกจ้างพนักงานบางส่วน เป็นต้น ในทำนองเดียวกันองค์การต้องกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจด้วย ตัวอย่างเช่น หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การที่ดำเนินกลยุทธ์การแข่งขันแบบ Differentiation ต้องออกแบบแผนฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อส่งเสริมการคิดนอกกรอบและงานด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีรูปลักษณ์และคุณสมบัติเหนือผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง งานของหน่วยงานด้านการตลาด ต้องมุ่งเน้นการสร้างภาพลักษณ์ (Brand Image) ของผลิตภัณฑ์ เป็นต้น ในทางตรงข้าม หน่วยงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การที่ใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบ Cost Leadership ต้องให้ความสำคัญกับการกำหนดมาตรฐานของวิธีปฏิบัติงาน (Work Instruction/Work Procedure) รวมทั้งกำกับ



\*\*\*\*\*

ดูแลการปฏิบัติงานของพนักงานให้เป็นไป ตามข้อกำหนดดังกล่าวอย่างเข้มงวดและใกล้ชิด เพื่อป้องกันมิให้เกิดความผิดพลาดในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสาเหตุที่ทำให้ต้นทุนขององค์การสูงขึ้นโดยไม่จำเป็น หน่วยงานด้านการวิจัยพัฒนาขององค์การดังกล่าวก็ต้องเน้นการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้สามารถผลิตได้โดยง่าย ทั้งนี้ ก็เพื่อควบคุมต้นทุนต่างๆ ขององค์การให้อยู่ในระดับที่ต่ำที่สุด เป็นต้น

ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ องค์การยังต้องนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มาแปลงเป็นวัตถุประสงค์ นโยบายและกิจกรรมของหน่วยงานเพื่อผลักดันให้วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เหล่านั้นบรรลุผลผ่านการดำเนินกิจกรรมในขอบเขตความรับผิดชอบของหน่วยงานนั้นๆ

ความสำคัญของกลยุทธ์ของบริษัท กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy) เสนาะ ตีแยว (2550) อธิบายไว้ว่า กลยุทธ์ระดับดำเนินงาน (Operation Level Strategy) หรือ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Strategy) มีหัวใจอยู่ที่การสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า (Customer Value) ด้วยการส่งมอบสินค้าที่ดีมีคุณภาพและได้รับบริการที่ยอดเยี่ยมกว่าคู่แข่งชั้นให้แก่ลูกค้า การสร้างความได้เปรียบทางด้านการแข่งขัน คือหัวใจของกลยุทธ์ของบริษัท คือทำให้ได้ใช้สินค้าที่ดีกว่า ด้วยราคาที่เหมาะสม และบริการที่เร็วกว่า เป็นการสร้างความพอใจให้กับลูกค้า (Customer Satisfaction) แต่กลยุทธ์ระดับดำเนินงานให้มากกว่าความพอใจแต่เป็นคุณค่าที่ลูกค้าควรได้รับ ดังนั้นคำว่า “คุณค่า” เป็นสิ่งที่เป็นประโยชน์สูงสุดต่อลูกค้าและลูกค้าพอใจ ทั้งสองประการ กล่าวคือ คุณค่าที่ลูกค้าได้รับต้องเป็นประโยชน์ที่ลูกค้าพึงพอใจทั้งในระยะสั้น คือระหว่างที่ซื้อและบริโภค รวมถึงประโยชน์ที่ลูกค้าพึงพอใจทั้งในระยะยาว คือ ประโยชน์ที่พึงพอใจนั้นต้องยั่งยืนและเป็นจริงได้ในอนาคต เมื่อลูกค้าเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์อื่น โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ของคู่แข่ง

จะเห็นได้ว่า กลยุทธ์ระดับหน้าที่ต้องอาศัยทุกหน่วยงานในองค์การร่วมมือกันทำงานของแต่ละฝ่ายให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน คือ การสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า หากมาพิจารณาหน่วยงานต่างๆ ในองค์การ เช่น ฝ่ายการเงิน ฝ่ายบัญชี ฝ่ายตลาด ฝ่ายผลิต และฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล ต่างมีเป้าหมายแตกต่างกัน เช่น ฝ่ายการเงินมีเป้าหมายใช้เงินให้เกิดประโยชน์สูงสุด ฝ่ายบัญชีก็มุ่งไปที่เป้าหมายการมีข้อมูลทางการเงินที่ถูกต้องที่สุด ฝ่ายตลาดก็มีเป้าหมายเพื่อสร้างส่วน

\*\*\*\*\*

แบ่งตลาด (Market Share) ให้มากที่สุด ฝ่ายผลิตมุ่งผลิตสินค้าที่มีคุณภาพดีที่สุดในต้นทุนการผลิตต่ำสุด และ ฝ่ายบุคคลให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนและสร้างขวัญกำลังใจให้พนักงานทุ่มเทความรู้ความสามารถให้กับงานมากที่สุด จะเห็นว่าเป้าหมายของแต่ละหน่วยงานไม่เหมือนกัน ดังนั้นการสร้างคุณค่าแก่ลูกค้าจึงกระทำได้ภายในกรอบของหน้าที่และบทบาทของงานต่าง ๆ

ดังนั้น กลยุทธ์ระดับหน้าที่จึงให้ความสำคัญกับการดำเนินงานขององค์การให้ดีกว่าคู่แข่งชั้น การทำให้ดีกว่าคู่แข่งชั้นและองค์การอื่น จะทำให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมายในระยะยาว ความสำเร็จในระยะยาวก็คือลูกค้าซื้อสินค้าและใช้บริการขององค์การตลอดไป และการที่ลูกค้ายังคงซื้อสินค้าและใช้บริการจึงหมายถึง การสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับลูกค้า การดำเนินงานให้ดีกว่าคู่แข่งชั้นต้องเน้นที่การใช้กระบวนการ (Process Execution) ที่สำคัญให้ประสบความสำเร็จ เช่น กระบวนการที่สำคัญของการดำเนินงานธนาคารคือ การบริหารเครดิตและรายงานทางการเงิน การดำเนินงานธุรกิจการบินคือ การจัดเที่ยวบิน เส้นทางการบิน และการจองตั๋วหรือการซื้อตั๋วโดยสาร เป็นต้น

การกำหนดกลยุทธ์ระดับดำเนินงานก็คือ การใช้กระบวนการที่สำคัญของธุรกิจแต่ละธุรกิจหรือองค์การให้มีประสิทธิภาพ หรือการทำให้ทุกหน่วยงานในองค์การดำเนินกิจการมุ่งไปที่เป้าหมายการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า การใช้กระบวนการที่สำคัญขององค์การแยกออกเป็น 2 ประเภทคือ การบริหารคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management; T.Q.M) กับการปรับรื้อระบบงานบริหาร หรือปรับรื้อกระบวนการหลัก (Core Process Engineering; C.P.R.) ขององค์การ

การบริหารคุณภาพโดยรวม (T.Q.M.) จะเน้นการปรับปรุงงานให้ดีขึ้น หมายถึง จะทำให้คุณภาพของสินค้าและบริการดีขึ้น ซึ่งเป็นการปรับปรุงจากระดับล่างขึ้นมาโดยต้องอาศัยคนจำนวนมากและกระทำอย่างต่อเนื่อง ส่วนการปรับรื้อกระบวนการหลัก หรือ C.P.R เน้นที่การทำให้กระบวนการการทำงานสั้นและเร็วขึ้นโดยทำมาจากระดับบนลงมาเริ่มด้วยคนจำนวนน้อย และกระทำครั้งเดียวจบ แต่การนำมาใช้อาจต้องใช้เวลาบ้าง ทั้ง 2 อย่างจะปรับปรุงขีดความสามารถของทั้งองค์การให้สูงขึ้น เป็นการปรับปรุงทุกระบบงานในทุกหน่วยงานให้ดีขึ้นและก่อให้เกิดผลดีในการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า

\*\*\*\*\*

## ประเภทของกลยุทธ์ระดับหน้าที่

กลยุทธ์ระดับหน้าที่หรือระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) เป็นการวางแผนและกำหนดเป้าหมายของงานสำคัญด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องและบรรเทาเป้าหมายตามกลยุทธ์ระดับธุรกิจคือการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งจะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับคุณค่า (Value) ซึ่งองค์การสามารถสร้างลูกค้าได้ งานของการสร้างคุณค่าเกิดขึ้นภายในจากหน้าที่ต่าง ๆ ซึ่งอยู่ภายในธุรกิจ หน้าที่เหล่านี้จะต้องเชื่อมโยงและสอดคล้องกันเป็นโครงสร้างงาน ซึ่งเรียกว่าเครือข่ายในการสร้างคุณค่า (Value Chain) ซึ่งทุกหน้าที่ภายในธุรกิจสามารถที่จะผลิตมูลค่าสำหรับลูกค้าได้

1. กลยุทธ์ด้านตลาด (Strategic Marketing) แนวคิดทางการวางแผนกลยุทธ์ทางการตลาดโดยใช้ 8P's ซึ่งประกอบไปด้วยส่วนประสมทางการตลาด ดังนี้

- 1.1 กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ (Product Strategy)
- 1.2 กลยุทธ์ราคา (Price Strategy)
- 1.3 กลยุทธ์การจัดจำหน่าย (Place Strategy)
- 1.4 กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด (Promotion Strategy)
- 1.5 กลยุทธ์การบรรจุภัณฑ์ (Packaging Strategy)
- 1.6 กลยุทธ์การใช้พนักงานขาย (Personal Strategy)
- 1.7 กลยุทธ์การให้ข่าวสาร (Public Relation Strategy)
- 1.8 กลยุทธ์พลัง (Power Strategy)

### กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)

องค์การเลือกวิธีดำเนินการเพื่อสร้างความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ทางการตลาดขององค์การ จึงเป็นเครื่องมือในการต่อสู้กับคู่แข่งเพื่อแย่งส่วนแบ่งตลาด ในการกำหนดกลยุทธ์การตลาดจะมีความเกี่ยวข้องกับการแบ่งส่วนตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมายและการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ โดยฝ่ายการตลาดจะเป็นหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในเรื่องดังกล่าวและนำเสนอกลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสม

\*\*\*\*\*

โดยทั่วไปกลยุทธ์การตลาดจะเกี่ยวข้องกับส่วนประสมการตลาด ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่ายและการส่งเสริมการตลาดให้เหมาะสมเพื่อสนองความต้องการของตลาด เป้าหมาย อาจกระทำได้หลายลักษณะดังนี้

- การมุ่งเน้นการสร้างผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองกลุ่มตลาดเป้าหมายให้มีความชัดเจน คือ การจำแนกกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย แล้วสร้างผลิตภัณฑ์ตอบสนองเฉพาะกลุ่มเพิ่มขึ้น
- การสร้างตราหือสินค้าและการประกาศให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายเกิดการจดจำ เมื่อเกิดความต้องการในสินค้า ก็จะเลือกตราหือสินค้าเป็นสำคัญ
- การขยายตลาดและการเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ให้มีความครอบคลุม ให้ลูกค้าสามารถซื้อหาได้ ด้วยความสะดวก รวดเร็วที่สุด
- ด้านราคา จากการที่บริษัทมีการประกาศนโยบายตามกลยุทธ์การเติบโต และจากการกลยุทธ์การเน้นเป็นผู้นำทางด้านต้นทุนจะทำให้บริษัทสามารถขายสินค้าได้ในราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งในกลุ่มอุตสาหกรรมเดียวกัน

การกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์เพื่อทำตลาด ซึ่งหมายถึงการระบุแนวทางกำหนดกลยุทธ์ และองค์ประกอบสำคัญทางการตลาด (4Ps) ผู้บริหารการตลาดสามารถกำหนดกรอบของกลยุทธ์การตลาดด้วยกลยุทธ์ระดับธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งมีทางเลือกปฏิบัติ 3 ลักษณะ ได้แก่ **การเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่ได้เปรียบเหนือคู่แข่ง (Overall Cost Leadership)** ต้องมีเงินทุนมาก มีโอกาสทางการตลาดสูง และเชื่อมั่นว่าสินค้าจะได้รับความนิยม การกำหนดเป้าหมายเช่นนี้จะทำให้กิจการต้องลงทุนมหาศาลเพื่อการผลิตปริมาณมาก เพื่อให้เกิดต้นทุนต่อหน่วยต่ำ (Economy of Scale) หรือ **การเป็นผู้นำที่แตกต่าง (Differentiation)** เช่น ความเป็นเลิศด้านบริการหลังการขาย เป็นเลิศด้านการออกแบบ (Design) ที่แตกต่างโดดเด่นและ/หรือ **เป็นผู้นำที่เจาะเฉพาะกลุ่ม (Focus)** การเป็นผู้นำเช่นนี้เหมาะสำหรับผู้ที่ต้องการทำตลาดกลุ่มเล็ก (Niche) ที่คนอื่นละเลย หรือไม่ให้ความสำคัญ

การกำหนดกลยุทธ์การตลาดและการขายต้องเป็นเหตุเป็นผลกับการวิเคราะห์ด้วยกรอบ SWOT Analysis โดยต้องโยงให้เห็นถึงความสัมพันธ์การวิเคราะห์กับการกำหนดกลยุทธ์การตลาด วัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ และกลยุทธ์ 4Ps

\*\*\*\*\*

## (2) กลยุทธ์ด้านการผลิต (Production Strategy)

เป็นการควบคุมปัจจัยนำเข้า เช่น วัตถุดิบ แรงงาน เครื่องจักร เป็นต้น ค่าใช้จ่าย การรักษาต้นทุนการผลิตและป้องกันความล่าช้าในการดำเนินงาน หากองค์การได้พิจารณาปัจจัยเหล่านี้และปฏิบัติได้อย่างเหมาะสมจะทำให้การผลิตและการดำเนินงานในองค์การบรรลุผลได้อย่างมีประสิทธิภาพ กระบวนการผลิตและการดำเนินงานที่องค์การนิยมนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ ได้แก่ ระบบการผลิตแบบทันเวลา การสั่งซื้อที่ประหยัด การวางแผนความต้องการวัตถุดิบและการใช้มาตรฐานทางอุตสาหกรรมและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

การผลิตหรือการปฏิบัติการ (Operations) มีความสม่ำเสมอในการผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับการออกแบบทางวิศวกรรม โดยก่อให้เกิดผลเสียต่ำสุดและเกิดผลผลิตสูงสุด และมีความรวดเร็วในการปรับเข้าหาความต้องการซื้อของลูกค้าได้

## (3) กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy)

กลยุทธ์ด้านการเงินครอบคลุมการแสวงหาแหล่งเงินทุนและการตัดสินใจเกี่ยวกับการลงทุน การบริหารสภาพคล่อง กลยุทธ์ด้านการเงินจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารในการกำหนดกิจกรรมดังกล่าวรวมถึงการประเมินสถานะทางการเงินและประเมินผลกระทบที่เน้นความคุ้มค่าในการลงทุน ทั้งนี้ ผู้บริหารฝ่ายการเงินจึงต้องทำความเข้าใจเพื่อการตัดสินใจทางด้านการเงิน

จุดมุ่งหมายของการใช้กลยุทธ์ด้านการเงิน คือความอยู่รอด ความเจริญเติบโตและความคล่องตัวทางการเงินเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด (Profit Maximization) และความมั่งคั่งสูงสุด (Wealth Maximization) อาจกระทำได้ด้วย

- การหาแหล่งเงินทุนต้นทุนต่ำเพื่อใช้ในการสนับสนุนกลยุทธ์การเติบโตของบริษัท ด้วยวิธี Mergers Strategy และ Acquisitions Strategy ให้เกิดต้นทุนทางการเงินต่ำที่สุด

- การปรับปรุงโครงสร้างทางการเงินให้มีอัตราส่วนทางการเงิน (Ratios) ที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจ ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว

\*\*\*\*\*

- วิเคราะห์โครงการลงทุนแต่ละธุรกิจ เพื่อสนับสนุนแผนการดำเนินงานให้สอดคล้องกลยุทธ์การเติบโตของบริษัท โดยเน้นการลงทุนในธุรกิจที่สามารถสร้างผลตอบแทนที่ดีและขายทิ้งสำหรับธุรกิจที่ประสบผลขาดทุน

- ดำเนินการวางแผนการจัดการด้านภาษีอากร เช่น การโอนบัญชีทรัพย์สินออกจากบริษัท ก่อนการควบรวมกิจการเพื่อประหยัดภาษี

#### (4) กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Strategy)

กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นแนวทางหรือวิธีการเพื่อให้การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยจะเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์กร ได้แก่ การแสวงหาบุคคลที่เหมาะสมที่สุดโดยมีการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การสรรหา การคัดเลือกและการบรรจุในตำแหน่งที่เหมาะสม การจ่ายค่าตอบแทน รวมถึงการประเมินการปฏิบัติงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และการให้บุคคลพ้นจากงาน ผู้บริหารโดยทั่วไปจะให้ความสำคัญกับการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในองค์กรทุกกิจกรรมทั้งนี้เพื่อจูงใจให้บุคคลในองค์กรทำงานอยู่คู่กับองค์กรต่อไปได้นานที่สุด

#### (5) กลยุทธ์ด้านการปรับโครงสร้างการบริหารองค์กร

- การจัดสายความรับผิดชอบการบริหารงาน แยกออกเป็นภูมิภาค (Zone) เพื่อให้สามารถประเมินผลการดำเนินงานได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น อันจะนำไปสู่การกำหนดคู่ทางการลดหรือขยายเป้าหมายในอนาคตต่อไป

- การกำหนดกลุ่มของอุตสาหกรรม โดยจำแนกกลุ่มสินค้าให้เกิดความชัดเจนในการบริหารงานและต้นทุน เพื่อการวัดผลการดำเนินงานที่แท้จริง

- ปรับโครงสร้างองค์กรใหม่ (Stream Line) เพื่อลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

- การลดขนาดธุรกิจ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวและยืดหยุ่นได้เพื่อการเติบโตอย่างรวดเร็ว

- การดำเนินกิจกรรมการสร้างศูนย์กลางการผลิต (Operation Excel)

\*\*\*\*\*

(6) การวิจัยและพัฒนา (Research and Development) เป็นการประสมประสานความต้องการของลูกค้ากับความสามารถในการผลิต เพื่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่

(7) การบัญชี (Accounting) โดยการจัดหาข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจ สร้างความเรียบง่ายและลดค่าใช้จ่ายในการเก็บรวบรวมข้อมูล และเพื่อนำข้อมูลกลับมาใช้ได้ทันที่

(8) การจัดซื้อ (Purchasing) การคัดเลือกผู้ขายที่มีคุณภาพ เจรจาต่อรองด้านราคาที่เหมาะสม การส่งมอบทันที่ ป้องกันไม่ให้เกิดสินค้าเกินความจำเป็นและไม่ให้เกิดการขาดแคลน

### ตัวอย่างธุรกิจน้ำยาปรับผ้านุ่ม

#### กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

##### กลยุทธ์ด้านการตลาด

กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>ปรับปรุงบรรจุภัณฑ์สำหรับน้ำยาปรับผ้านุ่มประเภท Refilled ให้เป็นประเภทที่บาส่ง เพื่อป้องกันการตกตะกอน</li> <li>ปรับปรุงรูปแบบขวดบรรจุภัณฑ์ของน้ำยาปรับผ้านุ่มให้มีความเป็นเอกลักษณ์มากขึ้น เพื่อเป็นที่สะดุดตาสำหรับผู้บริโภค</li> </ul>
กลยุทธ์ราคา	<ul style="list-style-type: none"> <li>วิเคราะห์โครงสร้างต้นทุนการผลิตของกิจการ</li> <li>ประมาณการต้นทุน และราคาขายของคู่แข่ง</li> <li>กำหนดราคาโดยใช้วิธีกำหนดอัตรากำไรเพิ่มจากต้นทุนการผลิต</li> </ul>
กลยุทธ์การจัดจำหน่าย	<ul style="list-style-type: none"> <li>จำหน่ายผ่านตัวแทนขาย และระบบขายตรง</li> </ul>
กลยุทธ์ส่งเสริมการตลาด	<ul style="list-style-type: none"> <li>โฆษณาผ่านสื่อสิ่งพิมพ์ท้องถิ่น และวิทยุกระจายเสียงท้องถิ่น</li> <li>การจัดผลิตภัณฑ์เป็น Package และขายในราคาพิเศษ</li> </ul>

##### กลยุทธ์ด้านการผลิต

การควบคุมต้นทุนการผลิต	<ul style="list-style-type: none"> <li>จัดหาแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพและต้นทุนที่เหมาะสม โดยการติดต่อ Supplier หลายราย</li> <li>กำหนดจำนวนคนงานให้เหมาะสมกับขนาดการผลิต</li> </ul>
การคิดมูลค่าสินค้าคงเหลือ	<ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้วิธีเข้าก่อน-ออกก่อน (First in-First out Method: FIFO)</li> </ul>

\*\*\*\*\*

### กลยุทธ์ด้านการเงิน

การจัดระบบ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• วางระบบสำคัญต่างๆ ได้แก่ ระบบการบริหารเงิน ระบบการควบคุมลูกหนี้และเจ้าหนี้ ระบบการควบคุมสินค้าคงเหลือ ระบบสินทรัพย์ถาวร ระบบการจัดซื้อ และระบบการขาย</li> <li>• จัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน</li> <li>• จัดวางระบบการประเมิน และการควบคุมภายใน</li> </ul>
แหล่งเงินทุน หมุนเวียน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ใช้สินเชื่อทางการค้า (Trade Credit)</li> <li>• กู้เงินจากสถาบันการเงินเพิ่มเติม</li> </ul>

### ตัวอย่างธุรกิจฟาร์มสุกร

#### กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategy)

เนื่องจากเป็นกิจการขนาดเล็ก จึงกำหนดได้เพียงกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ คือ เน้นควบคุมต้นทุนในการบริหารจัดการให้ต่ำ และผลิตลูกสุกรที่มีน้ำหนักตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ 8 กก.

### ตัวอย่างธุรกิจโรงน้ำแข็ง

#### กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategy)

การผลิต- พัฒนาระบบการผลิตให้เป็นไปตามมาตรฐาน G.M.P.

#### การตลาด

- ขยายตลาดให้ครอบคลุมกลุ่มธุรกิจโรงแรม และรีสอร์ทภายในจังหวัด
- ประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้าทราบถึงมาตรฐานในการผลิต และความสะอาดของน้ำแข็งที่มีสูงกว่าของคู่แข่ง

การจัดการ- ปรับปรุงระบบค่าตอบแทนให้เป็นมาตรฐาน

การเงิน- ปรับปรุงระบบบัญชีและการเงินให้มีมาตรฐาน



\*\*\*\*\*

### แบบฝึกหัดท้ายบท



\*\*\*\*\*

## บทที่ 9

### กลยุทธ์ระดับระหว่างประเทศ (International Strategy)

\*\*\*\*\*

ธุรกิจระหว่างประเทศ (International Business) หมายถึง ธุรกิจที่มีการดำเนินกิจกรรมร่วมกันตั้งแต่ 2 ประเทศขึ้นไป อาจเป็นการร่วมกันระหว่างบริษัทเอกชนกับเอกชน รัฐบาลกับรัฐบาล หรือระหว่างเอกชนกับรัฐบาลก็ได้



ภาพแสดงส่วนประกอบของกลุ่มคนร่วมธุรกิจทั่วโลก

ที่มา: <http://financialnewss.com/what-is-international-business-environment/>

#### ความหมายของการค้าระหว่างประเทศ (International Trade)

คือ กิจกรรมที่มีการซื้อขายแลกเปลี่ยน (Exchange) สินค้าและบริการระหว่างประเทศ อาจเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งของกันโดยตรง (Barter System) หรือการค้าโดยใช้เงินเป็นสื่อกลาง ทำให้มีการเคลื่อนย้ายเงินทุนและวิทยาการเทคโนโลยีต่างๆ ระหว่างประเทศ การค้าระหว่าง

\*\*\*\*\*  
 ประเทศจะต้องมีการตกลงว่าจะใช้เงินสกุลใดในการค้ำนั้น แล้วจึงมีการแลกเปลี่ยนเงินตามอัตรา  
 การแลกเปลี่ยนของสกุลเงินที่ตกลงกันแล้วจึงนำมาชำระค่าสินค้าตามที่ตกลงกัน

### ความสำคัญของการค้าระหว่างประเทศ

การค้าระหว่างประเทศก่อให้เกิดผลดีต่อประเทศคู่ค้าและประเทศอื่นๆ ดังต่อไปนี้

1. ประเทศคู่ค้ามีสินค้าให้เลือกบริโภคจำนวนมากขึ้นและหลากหลายชนิด
2. ประเทศผู้ผลิตมีความชำนาญในการผลิตสินค้ามากขึ้น เกิดการปรับปรุงและพัฒนาการผลิตเพื่อสามารถผลิตได้มากขึ้น รวมทั้งขยายการผลิตสินค้าเพื่อการส่งออกด้วย
3. ทำให้มีการพัฒนาเทคโนโลยีในการผลิต เนื่องจากการติดต่อค้าขายระหว่างประเทศ ความรู้และ เทคโนโลยีในการผลิตต่างๆ จะมีการถ่ายทอดไปยังประเทศต่างๆ เป็นผลดีต่อการพัฒนาความรู้และเทคโนโลยี ในการผลิต มีการพัฒนาปรับปรุงวิธีการผลิตในประเทศให้ดีขึ้น
4. ผู้บริโภคในประเทศมีทางเลือกมากขึ้น กรณีที่ผลิตเองไม่ได้ หรือหากผลิตได้ก็มีต้นทุนการผลิตสูงกว่า

### ความสำคัญของการค้าระหว่างประเทศต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ

การที่ประเทศไทยจะพัฒนาเศรษฐกิจภายในประเทศให้ประชาชนมีรายได้ มีการอยู่ดีกินดี คงหนีไม่พ้นที่ประเทศจะต้องมีการติดต่อกับต่างประเทศเพื่อทำธุรกรรมทางเศรษฐกิจในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการค้าหรือการลงทุนเพราะตลาดต่างประเทศถือว่าเป็นแหล่งเงินที่สำคัญที่จะนำรายได้เข้าสู่ประเทศ ดังนั้นประเทศไทยจึงจำเป็นต้องทำธุรกรรมทางเศรษฐกิจเพื่อพัฒนาเศรษฐกิจภายในประเทศให้มีการเจริญเติบโต ซึ่งการทำธุรกรรมทางเศรษฐกิจที่สำคัญด้านหนึ่งคือ การค้าระหว่างประเทศซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจระหว่างประเทศในด้านต่างๆ (วันทนา ไสสอาด, 2558) ดังนี้

1. เป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจให้แก่ประเทศกำลังพัฒนาโดยเฉพาะในเรื่องการส่งออกซึ่งจะทำให้เศรษฐกิจมีการขยายตัวมีอุปสงค์ภายในประเทศมากขึ้นทำให้มีการผลิตสินค้าเพื่อส่งออกไปขายต่างประเทศมากขึ้น และก่อให้เกิดการจ้างงาน ประชาชนมีรายได้เพิ่มขึ้น

\*\*\*\*\*

2. มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพกล่าวคือ มีการใช้ทรัพยากรภายในประเทศเพื่อผลิตสินค้าที่ตนถนัดและสามารถส่งออกไปขายยังต่างประเทศได้โดยลดปริมาณสินค้าที่ตนเองไม่ถนัดลง ทำให้มีการใช้ทรัพยากรภายในประเทศอย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพมากขึ้น

3. ทำให้ตลาดภายในประเทศมีการขยายตัวเนื่องจากมีการผลิตภายในประเทศมากขึ้นเพราะมีการค้าขายระหว่างตลาด 2 ตลาดคือ ตลาดภายในประเทศและตลาดต่างประเทศ ซึ่งเป็นผลดีต่อประชาชนภายในประเทศในเรื่องการก่อให้เกิดการจ้างงานและก่อให้เกิดรายได้ประชาชาติเพิ่มขึ้น

4. ทำให้มีการพัฒนาทางด้านความรู้ ทักษะการทำงาน และเทคโนโลยี เพราะมีการปรับปรุงพัฒนาการผลิตสินค้าภายในประเทศ ทำให้ต้องมีการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัยเข้ามาใช้ในการทำงาน ซึ่งก่อให้เกิดประชาชนมีความรู้ ความสามารถที่จะเรียนรู้ และพัฒนาในการใช้เครื่องมือเครื่องใช้ เพื่อให้สินค้ามีคุณภาพสามารถส่งออกไปขายแข่งขันกับต่างประเทศได้

5. การค้าระหว่างประเทศทำให้มีการเคลื่อนย้ายเงินทุนระหว่างประเทศจากประเทศที่พัฒนาแล้วไปยังประเทศกำลังพัฒนา โดยเฉพาะในเรื่องของการลงทุนระหว่างประเทศ กล่าวคือ สถานประกอบการต้องพิจารณาเลือกแหล่งที่ตั้งของสถานประกอบการให้ใกล้ชิดตลาดส่งออกเพื่อลดต้นทุนในการผลิต

**การที่ประเทศไทยทำการค้าระหว่างประเทศ** ประเทศไทยประสบปัญหาการค้าที่สำคัญ ดังนี้

1. การกีดกันทางการค้าจากตลาดส่งออกที่สำคัญ เช่น สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และสหภาพยุโรป เป็นต้น
2. มีการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจทำให้ประเทศไทยเสียเปรียบในการแข่งขันกับตลาดส่งออกที่สำคัญ
3. สินค้าส่งออกของไทยประสบปัญหามาตรการทางภาษีจากการตอบโต้การทุ่มตลาดและตอบโต้การอุดหนุนสินค้า

\*\*\*\*\*

4. ประเทศไทยประสบปัญหาและอุปสรรคในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับต่างประเทศในด้านต่างๆ คือ ค่าจ้างแรงงาน สภาพคล่องทางการเงิน มาตรการทางภาษี ขั้นตอนการส่งออกสินค้าที่ยุ่งยาก และเรือที่ใช้ขนส่งสินค้าทางน้ำ เป็นต้น

5. เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตสินค้าส่งออกของประเทศไทยยังมีคุณภาพไม่ดีเท่ากับต่างประเทศที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีอยู่ตลอดเวลา ทำให้สินค้าส่งออกของไทยมีมาตรฐานของสินค้าด้อยกว่าประเทศที่พัฒนาแล้ว

การที่ประเทศไทยจะทำการค้ากับตลาดต่างประเทศ ประเทศไทยจะต้องพยายามหาช่องทางการลงทุนใหม่ๆ พัฒนาสินค้าให้มีคุณภาพทัดเทียมและสามารถแข่งขันกับตลาดต่างประเทศได้ และควรให้ความสำคัญกับการเจรจาการค้าระหว่างประเทศโดยเฉพาะประเทศคู่ค้าที่เป็นตลาดหลักของประเทศไทย รวมทั้งส่งเสริมการคมนาคมทั้งทางบกและทางน้ำกับประเทศเพื่อนบ้าน อีกทั้งปรับปรุงกฎหมาย ระเบียบ และขั้นตอนในการขอชำระ และขอคืนภาษีมูลค่าเพิ่ม เพื่อลดอุปสรรคทางการค้าให้มีน้อยลง หรือเพื่อให้สะดวกต่อการทำธุรกรรมทางการค้าระหว่างประเทศสำหรับประเทศคู่ค้าที่ทำการค้าระหว่างประเทศ หากประเทศไทยสามารถทำการค้ากับต่างประเทศได้โดยสินค้าที่ส่งออกสามารถแข่งขันกับต่างประเทศไทยและมีตลาดส่งออกหลายแห่ง ก็จะเป็นการพัฒนาเศรษฐกิจภายในประเทศไทยให้มีความเจริญเติบโต ประชาชนมีคุณภาพ ซึ่งจะส่งผลดีต่อภาครัฐในการกำหนดนโยบายเพื่อพัฒนาประเทศไทยให้มีความทัดเทียมกับประเทศที่พัฒนาแล้วได้

\*\*\*\*\*

## ผลกระทบของการทำธุรกิจระหว่างประเทศ

ธุรกิจระหว่างประเทศได้เกิดขึ้นมานานหลายยุคหลายสมัย เป็นการดำเนินกิจการที่ข้ามพรมแดนของประเทศไปสู่อีกประเทศหรือมากกว่า และได้ก่อให้เกิดผลกระทบต่าง ๆ มากมาย ซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมที่เข้ามากระทบในแต่ละสถานการณ์และเหตุการณ์ต่าง ๆ มากมาย ทั้งในด้านบวกและด้านลบ ซึ่งอาจจะสรุปเป็นประเด็นผลกระทบสำคัญๆ ได้ดังนี้

### ผลกระทบในด้านบวก

#### 1. ทำให้มีการขยายการค้าและการลงทุนระหว่างกัน

การจัดทำ FTA จะทำให้อัตราภาษีนำเข้าสินค้าลดต่ำหรือเป็น 0 ในที่สุด จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางการค้าในอันที่จะทำให้มีการขยายการค้าในระหว่างประเทศที่ทำ FTA มากขึ้น จากผลการศึกษา[1] คาดว่า ปริมาณการส่งออกของไทยไปยังสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และจีน จะเพิ่มขึ้นร้อยละ 42.19, 19.17, และ 63.33 ตามลำดับ ทั้ง 3 ตลาดเป็นตลาดขนาดใหญ่ ประชากรจำนวนมากและมีอำนาจซื้อสูง รวมทั้งจีนซึ่งมีอัตราการเจริญเติบโตสูงสุดในเอเชียปัจจุบัน ซึ่งจะเป็นคู่ค้าสำคัญในอนาคต

สินค้าที่มีโอกาสจะขยายตลาดได้มาก ได้แก่

- ยานยนต์และชิ้นส่วน
- อาหารและผลิตภัณฑ์
- สิ่งทอ เสื้อผ้าสำเร็จรูป
- ข้าว ยาง มันสำปะหลัง กุ้งสด ยางพารา ผลไม้ น้ำตาล
- เครื่องใช้ไฟฟ้าและอุปกรณ์
- ผลิตภัณฑ์อัญมณีและเครื่องประดับ
- พลาสติก และเคมีภัณฑ์บางประเภท

ด้านบริการที่มีความพร้อม ได้แก่

- ท่องเที่ยว
- สุขภาพ

\*\*\*\*\*

- ก่อสร้าง ออกแบบ
- Logistic
- บันเทิง
- การซ่อมบำรุง

ประเทศไทยเป็นประเทศที่พึ่งพาเงินทุนและเทคโนโลยีจากต่างประเทศสูงมาก การทำเขตการค้าเสรีจึงทำให้ผลตอบแทนของการลงทุนสูงขึ้น เนื่องจากการขยายตัวของเศรษฐกิจโดยรวม และแนวโน้มที่ต่ำลงของค่าเช่าหรือราคาสินค้าทุน จะทำให้เงินทุนและเทคโนโลยีไหลเข้าสู่ไทย มีผลกระทบต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมที่เร็วขึ้น จากการศึกษาพบว่า การทำเขตการค้าเสรีกับสหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น และจีน จะทำให้มีการลงทุนในไทยเพิ่มขึ้นร้อยละ 6.05, 9.54 และ 0.75 ตามลำดับ

## 2. ทำให้ประชาชนมีการกินดีอยู่ดีเพิ่มขึ้น

การทำเขตการค้าเสรีทำให้ผู้บริโภคสามารถเลือกอุปโภคบริโภคสินค้าได้ในจำนวนมากขึ้น และราคาที่ต่ำลง ส่งผลดีต่อชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน จากผลการศึกษาพบว่า การทำเขตการค้าเสรีกับสหรัฐฯ ญี่ปุ่น และจีน จะทำให้สวัสดิการสังคมเพิ่มขึ้น 6,661.0 6,848.0 และ 796 ล้านบาทสหรัฐฯ ตามลำดับ

## 3. เป็นช่องทางกระจายสินค้าไปสู่ภูมิภาคใกล้เคียง

- อินเดีย เป็นประตูการค้าสู่กลุ่มประเทศในเอเชียใต้ เช่น ศรีลังกา บังกลาเทศ ฯลฯ
- บาร์เรน เป็นประตูการค้าสู่กลุ่มประเทศในตะวันออกกลาง (GCC: บาร์เรน คูเวต โอมาน กาตาร์ ซาอุดีอาระเบีย และสหรัฐอาหรับเอมิเรต)
- เปรู เป็นประตูการค้าสู่ประเทศ MERCOSUR และอเมริกาใต้

## 4. เป็นการแก้ไขและลดอุปสรรคทางการค้าและการลงทุน

การจัดทำเขตการค้าเสรี นอกจากจะลดภาษีลงแล้ว จะมีการเจรจา/ยกเลิกมาตรการที่ไม่ใช่ภาษีให้เหลือน้อยที่สุดด้วย ซึ่งจะทำให้การค้าระหว่างกันขยายตัวเพิ่มขึ้น จากผล

\*\*\*\*\*

การศึกษาพบว่า การเจรจาจัดทำ FTA กับญี่ปุ่นและจีน จะทำให้อุปสรรคที่ไม่ใช่ภาษีลด/ยกเลิกไป ส่งผลให้การส่งออกของไทยเพิ่มขึ้นจากกรณีนี้ร้อยละ 19.94 และ 4.64 ตามลำดับ

5. เป็นการสร้างพันธมิตรที่จะเกื้อกูลกันทางเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นการเพิ่มบทบาทและอำนาจต่อรองของไทยในเวทีโลก

### ผลกระทบในด้านลบ

ผู้ผลิตในบางอุตสาหกรรมและบริการบางสาขาอาจจะมีผลกระทบบ้าง เช่น ผู้ผลิตที่มีประสิทธิภาพในการแข่งขันกับต่างประเทศในระดับต่ำ จึงจำเป็นต้องเร่งปรับปรุงศักยภาพและมาตรฐานการผลิต ตลอดจนจะเกิดต้นทุนในการปรับตัว (Adjustment Cost) เนื่องจากการปรับเปลี่ยนโครงสร้างเศรษฐกิจไทยไปสู่สาขาที่ไทยมีความพร้อม/ได้เปรียบ และในกรณีที่ไม่สามารถแข่งขันได้ สินค้าจำเป็นต้องออกจากธุรกิจไป และหันไปผลิตสินค้าอื่น

### สินค้าที่อาจได้รับผลกระทบและต้องปรับตัว ได้แก่

- สินค้าเกษตร (เช่น น้ำมันปาล์ม โคเนื้อ นมและผลิตภัณฑ์นม กระเทียม)
- เม็ดพลาสติก และเคมีภัณฑ์
- ผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์
- ผลิตภัณฑ์อะลูมิเนียม

### การกำหนดกลยุทธ์ระดับระหว่างประเทศหรือระดับนานาชาติ (International Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับระหว่างประเทศหรือระดับนานาชาติเป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจเกี่ยวข้องกับการผลิต การจำหน่าย และ/หรือการแข่งขันกับธุรกิจต่างประเทศ ซึ่งเน้นการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) กับการสร้างความสัมพันธ์กับรัฐบาล (Government Relation) ต่างประเทศ และประสานประสานการกำหนดกลยุทธ์ในตลาดต่างประเทศ กับกลยุทธ์ระดับบริษัท ระดับหน่วยธุรกิจ และระดับหน้าที่ การเผชิญกับการแข่งขันของตลาดในประเทศ องค์การเหล่านี้จะต้องสร้างความแตกต่างจะต้องเผชิญกับความแตกต่างทางสังคม การเมือง วัฒนธรรม และระบบเศรษฐกิจของแต่ละประเทศ องค์การนั้นจึงจะสามารถทำ



\*\*\*\*\*

ธุรกิจนานาชาติได้ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันตามที่กล่าวมาแล้วคือ การผลิตและขายสินค้าหรือบริการที่แตกต่าง (Differentiation) ความเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost Leadership) และการตอบสนองได้รวดเร็ว (Quick Response)

### การกำหนดกลยุทธ์ในธุรกิจระหว่างประเทศ

(1) ค้นหาความต้องการของลูกค้าในต่างประเทศ นักการตลาดระหว่างประเทศ จะต้องศึกษาหาข้อมูลของกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เกี่ยวกับพฤติกรรมและความต้องการของลูกค้าในต่างประเทศ โดยทำการวิจัยตลาดเอง หรือให้บริษัทรับทำวิจัยในต่างประเทศช่วยทำ ให้ รวมทั้งหาข้อมูลจากหน่วยงานต่างๆ ในต่างประเทศมา วิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์การตลาดต่อไป

(2) ทำความพอใจให้ลูกค้าในต่างประเทศโดยการปรับแต่งผลิตภัณฑ์ และการบริการ หรือสิ่งกระตุ้นทางการตลาดชนิดอื่นๆ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าในแต่ละประเทศ เช่น ด้านราคา ด้านช่องทางการกระจายสินค้า ด้านการส่งเสริมการขาย

(3) การสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันทำการสร้างคุณค่าในตัวผลิตภัณฑ์หรือสร้างภาพลักษณ์ในตราสินค้า และกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ที่เหนือกว่าคู่แข่ง นักการตลาดระหว่างประเทศจะต้องพิสูจน์ทราบถึงมิติของการแข่งขันเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการสร้างความแตกต่าง

(4) ประสานกิจกรรมทางการตลาด มีการผสมผสานกลยุทธ์ของกิจกรรมทางการตลาดต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในตลาดต่างประเทศที่เป็นเป้าหมายโดยการ ใช้กลยุทธ์ของการสื่อสารทางการตลาดแบบผสมผสาน พร้อมกับกิจกรรมการส่งเสริมการขายอื่นๆ ให้เหมาะสมในแต่ละประเทศ

(5) การให้ความสำคัญต่อข้อจำกัดของสิ่งแวดล้อมการตลาดระหว่างประเทศ ข้อจำกัดต่างๆ เช่น นโยบายของรัฐบาล ความแตกต่างของโครงสร้างพื้นฐานทางการตลาดทความผันแปรของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศ และขั้นตอนของการติดต่อหน่วยงานในต่างประเทศ ว่ามีความสลับซับซ้อนหรือยุ่งยากมากน้อยเพียงใด

\*\*\*\*\*

### การสร้างความสัมพันธ์กับรัฐบาลต่างประเทศ 5 วิธี ได้แก่

การสร้างความสัมพันธ์อันดีกับรัฐบาลต่างประเทศนั้นถือว่าเป็นเรื่องสำคัญที่จะก่อให้เกิดผลประโยชน์ในการแข่งขัน องค์กร/บริษัทอาจเลือกการใช้วิธีการสร้างความสัมพันธ์กับรัฐบาลต่างประเทศได้ 5 วิธี คือ

1. การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่มีอยู่แล้ว (Regulator) ของประเทศที่จะเข้าไปดำเนินธุรกิจ หมายความว่า บริษัทจะต้องศึกษากฎหมายข้อบังคับเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทต่างประเทศที่รัฐบาลของประเทศนั้นกำหนดไว้แล้วเหมือนกับบริษัทอื่นๆ ที่ดำเนินงานอยู่

2. การเจรจาต่อรอง (Co-negotiated) กับรัฐบาลของประเทศที่จะเข้าไปขายสินค้าให้ ออกกฎเกณฑ์ข้อบังคับใหม่สำหรับใช้กับบริษัทนั้นให้แตกต่างไปจากบริษัทอื่นๆ ด้วยเหตุผลว่า กฎเกณฑ์เดิมที่มีอยู่ขัดกับผลประโยชน์ที่ควรจะได้ จึงควรมีกฎเกณฑ์โดยเฉพาะสำหรับบริษัทจากประเทศนั้น

3. การเป็นผู้ขายสินค้าหรือวัตถุดิบ (Supplier) วิธีนี้บริษัทที่เข้าไปทำธุรกิจในต่างประเทศมักจะเป็นบริษัทของรัฐบาล หรืออาจเป็นของเอกชนก็ได้ซึ่งเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบหรือสินค้าที่สำคัญ ที่ต่างประเทศต้องใช้สินค้านั้น การเข้าไปดำเนินธุรกิจจึงเจรจากับรัฐบาลของประเทศนั้นขอเป็นผู้ขายให้กับรัฐบาลหรือบริษัทโดยตรง

4. การเป็นลูกค้า (Customer) วิธีนี้ทำในฐานะตรงกันข้ามกับการเป็นผู้ขายกล่าวคือ รัฐบาลบางประเทศอาจเป็นผู้ขายที่สำคัญที่ขายสินค้าบางอย่างให้กับประเทศที่เข้าไปดำเนินธุรกิจนั้น บริษัทที่เข้าไปทำธุรกิจในประเทศนั้นจึงเป็นลูกค้าที่สำคัญ

5. การเป็นคู่แข่ง (competitor) บริษัทต่างประเทศที่เข้าไปดำเนินงานในประเทศอื่น อาจทำให้ฐานะคู่แข่งกับบริษัทในประเทศนั้นเป็นของทั้งเอกชนหรือรัฐบาลก็ได้ เช่น บริษัทสายการบินของต่างประเทศอาจกลายเป็นคู่แข่งกับสายการบินในประเทศที่เป็นของรัฐบาล

องค์กรที่มีความสลับซับซ้อนจะต้องประสมประสานการกำหนดกลยุทธ์ในตลาดต่างประเทศ กับกลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับหน่วยธุรกิจ และระดับหน้าที่ การเผชิญกับการแข่งขันของตลาดในประเทศ องค์กรเหล่านี้จะต้องสร้างความแตกต่างจะต้องเผชิญกับความแตกต่างทางสังคม การเมือง วัฒนธรรม และระบบเศรษฐกิจแต่ละประเทศ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2542)

\*\*\*\*\*

กลยุทธ์ระหว่างประเทศคืออะไร? "กลยุทธ์ระหว่างประเทศเป็นกลยุทธ์ที่ บริษัท ผ่านขายสินค้าหรือบริการนอกตลาดภายในประเทศ" (ฮิลล์ 378) หนึ่งในเหตุผลหลักสำหรับการดำเนินการกลยุทธ์ระหว่างประเทศ (เมื่อเทียบกับกลยุทธ์มุ่งเน้นไปที่ตลาดในประเทศ) คือว่าตลาดต่างประเทศผลิตโอกาสใหม่ที่มีศักยภาพ

เรย์มอนด์เวอร์นอนฉบับเหตุผลคลาสสิกสำหรับการกระจายการลงทุนระหว่างประเทศ (เวอร์นอน 191) เขาบอกว่าปกติ บริษัท ค้นพบนวัตกรรมในตลาดบ้านประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบเศรษฐกิจขั้นสูงเช่นที่ของสหรัฐอเมริกา ความต้องการสินค้าบางแล้วอาจพัฒนาในประเทศอื่น ๆ และการส่งออกจะได้รับบริการจากการดำเนินงานในประเทศ อุปสงค์ที่เพิ่มขึ้นในต่างประเทศ justifies ลงทุนจากต่างประเทศโดยตรงในการผลิตในต่างประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งเพราะคู่แข่งต่างชาติยังจัดเพื่อตอบสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้น "ในขณะที่ผลิตภัณฑ์ที่จะกลายเป็นมาตรฐานของ บริษัท อาจให้เหตุผลของการดำเนินการโดยการย้ายการผลิตไปยังภูมิภาคที่มีต้นทุนการผลิตต่ำ" (เวอร์นอน 203) เวอร์นอนจึงแสดงให้เห็นว่า บริษัท ดำเนินการกระจายการลงทุนระหว่างประเทศที่จะขยายวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์

"บริษัท สามารถได้รับมาสี่ผลประโยชน์ขั้นพื้นฐานจากการใช้กลยุทธ์ระหว่างประเทศ: ขนาดของตลาดที่เพิ่มขึ้นผลตอบแทนที่มากขึ้นในการลงทุนรายใหญ่หรือการลงทุนในผลิตภัณฑ์ใหม่และกระบวนการเศรษฐกิจมากขึ้นจากขนาดขอบเขตหรือการเรียนรู้และเปรียบในการแข่งขันผ่านสถานที่ (เช่น การเข้าถึงแรงงานต้นทุนต่ำ ทรัพยากรที่สำคัญหรือลูกค้า)" (ฮิลล์ 381)

ขนาดของตลาดที่เพิ่มขึ้น - บริษัทสามารถขยายขนาดของตลาดที่มีศักยภาพของพวกเขาโดยการย้ายในตลาดต่างประเทศ เป็นส่วนหนึ่งของการขยายตัวของความพยายาม วิจารณ์เรียนรู้วิธีการจะประสบความสำเร็จในตลาดเกิดใหม่

**ประเภทของกลยุทธ์ระดับระหว่างประเทศ** มีกลยุทธ์ 3 ลักษณะคือ

1. กลยุทธ์ต่างกันในแต่ละประเทศ (Multidomestic Strategy) หมายถึง บริษัทดำเนินธุรกิจในแต่ละประเทศไม่เหมือนกันแล้วแต่สถานการณ์ของแต่ละประเทศ แต่ละบริษัทย่อยที่อยู่ใน

\*\*\*\*\*

แต่ละประเทศจะมีอิสระในการเลือกวิธีดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมในประเทศ  
เหล่านั้น มีลักษณะที่สำคัญคือ

1.1 บริษัทย่อยที่ดำเนินงานในต่างประเทศมีอิสระที่จะเลือกวิธีการของตัวเองให้  
สอดคล้องกับปัจจัยต่างๆ ในประเทศเหล่านั้น

1.2 แต่ละบริษัทย่อยใช้วิธีการทางการตลาด ผลิตภัณฑ์ หรือบริการแตกต่างไป  
จากบริษัทแม่และบริษัทย่อยอื่น

1.3 บริษัทใหญ่หรือบริษัทแม่คุมแต่เฉพาะนโยบายหลักเท่านั้น ส่วนรายละเอียด  
ให้บริษัทย่อยดำเนินการเอง

ปัจจัยสำคัญที่เลือกกลยุทธ์ต่างกันในแต่ละประเทศคือ ปัจจัยทางสังคม (Social factor)  
ที่แต่ละประเทศมีวัฒนธรรม จารีตประเพณีที่แตกต่างกัน หากไม่ทำให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของ  
ประเทศนั้นจะก่อให้เกิดผลเสียหายต่อการดำเนินการ

2. กลยุทธ์เดียวกันในทุกประเทศ (Global Strategy) หมายถึง บริษัทดำเนินธุรกิจในแต่ละ  
ประเทศด้วยมาตรฐานเดียวกัน และเหมือนกันโดยไม่คำนึงถึงความแตกต่างของสถานการณ์ใน  
แต่ละประเทศ บริษัทย่อยแต่ละบริษัทปรับตลาดและความต้องการของแต่ละประเทศให้  
สอดคล้องกับกลยุทธ์โดยการยึดถือว่า ทศนคติที่ว่าโลกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีลักษณะที่สำคัญ  
คือ

2.1 บริษัทย่อยที่ดำเนินงานในต่างประเทศอยู่ภายใต้การควบคุมของบริษัทแม่  
หรือด้วยวิธีการเดียวกันในทุกประเทศ

2.2 บริษัทแม่จะเป็นผู้กำหนดรูปแบบผลิตภัณฑ์และบริการด้วยมาตรฐานเดียวกัน  
หรือเป็นอย่างเดียวกันในทุกประเทศ

2.3 บริษัทมีนโยบายให้การผลิตสินค้ามาจากโรงงานเดียวกันเพื่อให้ปริมาณการ  
ผลิตจำนวนมากจนถึงระดับที่ประหยัดต้นทุนการผลิตมากที่สุดหรือต้นทุนต่ำสุด

ปัจจัยสำคัญของกลยุทธ์เดียวกันในทุกประเทศก็คือปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economic  
factor) ในบางอุตสาหกรรม การผลิตสินค้าจำนวนมากจนถึงระดับประหยัดที่สุด (Economy of

\*\*\*\*\*

Scale) และผลจากเส้นโค้งที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ (Learning Curve Effects) มีความสำคัญมากต่อการดำเนินงาน ดังนั้นจึงต้องรวบรวมปริมาณสินค้าที่จะขายได้ในแต่ละประเทศมาผลิตที่โรงงานเดียวกันเพื่อให้ปริมาณผลิตเข้าสู่ระดับที่ประหยัดที่สุด

3. กลยุทธ์ผสม (Hybrid Strategy) เพราะทั้งกลยุทธ์ทั้ง 2 มีข้อดีและข้อเสีย วิธีที่ดีที่สุดคือ การผสมผสานเอาทั้ง 2 กลยุทธ์มาใช้ร่วมกันเพื่อนำเอาข้อดีมาใช้ให้มากที่สุด ซึ่งมีลักษณะที่สำคัญดังนี้

3.1 บริษัทย่อยในแต่ละประเทศจะประสานกิจกรรมต่างๆ จากบริษัทแม่และบริษัทย่อยกันเองจากแต่ละประเทศ

3.2 บริษัทย่อยในแต่ละประเทศปรับเปลี่ยนการดำเนินงานตามสภาพแวดล้อมที่แต่ละบริษัทย่อยเผชิญ

3.3 ทั้งบริษัทจะต้องวางแผนว่าจะดำเนินงานอย่างไร

#### สมมติฐานในการกำหนดกลยุทธ์ระดับระหว่างประเทศ

การเลือกกลยุทธ์นานาชาติว่าจะใช้กลยุทธ์ต่างกันในแต่ละประเทศ กลยุทธ์เดียวกันในทุกประเทศ หรือกลยุทธ์แบบผสม จะต้องอาศัยสมมติฐาน 3 ข้อคือ

1. ผู้บริโภคทั่วโลกมีรสนิยม มีความสนใจและมีความชอบเหมือนกัน การพยายามทำให้คนทั่วโลกมีรสนิยมในการบริโภคสินค้าที่เป็นรสเดียวกัน หรืออย่างเดียวกัน ก็มีความสำเร็จในระดับหนึ่งจะส่งผลทำให้บริษัทผลิตสินค้าเหมือนกันในทุกประเทศ เช่น อุปกรณ์ชุดดิน กล้องถ่ายรูป และเครื่องดื่ม เป็นต้น จะมีแตกต่างไปจากนี้บ้างแต่ก็มีสินค้ากลุ่มหนึ่งที่เหมือนกัน

2. ทำให้ผู้บริโภคทั่วโลกเต็มใจที่จะซื้อสินค้าเพื่อให้คนรู้สึกว่าคุณค่าเป็นจริง หรือเป็นเหมือนอย่างที่ไม่เป็น ซึ่งจะทำให้คนเลือกสินค้าที่มีราคาแพง จะมีลูกค้ากลุ่มหนึ่งไม่สนใจเรื่องราคาแต่ยินดีจะจ่ายด้วยราคาแพงกว่าปกติ สำหรับสินค้าบางประเภทที่ทำให้ตนเองรู้สึกว่าคุณค่าที่มีมานานประสบผล สินค้าเหล่านี้จะมีหลายอย่างไม่ว่าจะเป็นเครื่องประดับอย่างนาฬิกาข้อมือมีราคาแพง เสื้อผ้าที่เป็นแฟชั่น อาหาร และเครื่องดื่มบางประเภท เช่น ไวน์ หรือสุราชั้นดี รวมทั้งรถยนต์ที่หรูหรา เป็นต้น

3. ปริมาณการผลิตสินค้าที่มีมาตรฐานเดียวกันเป็นจำนวนมากจนถึงระดับที่ต้นทุนประหยัดที่สุดทำให้ตั้งราคาขายต่ำสุด คนทั่วไปอาจจะรู้สึกถูกรบกวนกระเทือนจากการปรับราคา

\*\*\*\*\*

สินค้า หากราคาสินค้าขึ้นสูง คนก็จะหันไปซื้อสินค้าราคาต่ำ ดังนั้น ในเกือบทุกเมืองทั่วโลกจะมีร้านขายของประเภทสินค้าราคาถูกซึ่งคนนิยมไปซื้อหามาใช้ กลยุทธ์จึงเน้นที่ราคาต่ำสุดเพื่อใช้ราคาเป็นปัจจัยจูงใจ

### กลยุทธ์ขยายตลาด AEC ของ SMEs ไทย

ประชากรในภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ประมาณ 600 ล้านคน จัดว่ามีขนาดใหญ่เป็นอันดับ 3 ของโลก รองจากจีนและอินเดีย เมื่อพิจารณาในเชิงคุณภาพทางด้านอำนาจในการซื้อของผู้บริโภคในภูมิภาคนี้เติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้ภูมิภาคประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนเป็นตลาดที่มีศักยภาพสูงในการเข้าไปขยายตลาดต่อยอดของผู้ประกอบการ SMEs ของไทย ในการบริหารการตลาดใน AEC ของผู้ประกอบการ SMEs จะต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ได้แก่ ประสพการณ์ระหว่างประเทศของผู้ประกอบการว่ามีเพียงพอหรือไม่ การขยายตัวของอุตสาหกรรมของตนเองในภูมิภาค AEC ว่าอยู่ในระดับใด ลักษณะความเป็นสากล (การลดลงของอุปสรรคทางการค้าและการลงทุนระหว่างประเทศ) ในอุตสาหกรรมที่เข้าสู่ตลาด ความเสี่ยงของประเทศที่เข้าไปเปิดตลาด ความแตกต่างทางวัฒนธรรมของผู้บริโภค ศักยภาพทางการตลาดของผู้ประกอบการความรู้ทางการตลาด ระดับการแข่งขันและกลยุทธ์ที่มุ่งใช้ในอุตสาหกรรมที่เข้าสู่ตลาด พันธมิตรทางธุรกิจในระดับสากล

เมื่อผู้ประกอบการได้ประเมินศักยภาพของตลาดและตัวเองในเบื้องต้นแล้ว ลำดับต่อมาคือการกำหนดรูปแบบกลยุทธ์ของผู้ประกอบการ SMEs ในการเข้าสู่ตลาด AEC ได้แก่ การส่งออก การทำสัญญาผลิต การให้ลิขสิทธิ์ การขยายแฟรนไชส์หรือการลงทุนโดยตรงในต่างประเทศ ปัจจุบันมีธุรกิจหลายประเภทที่พยายามแสวงหาช่องทางการลงทุนร่วมกับบริษัทในกลุ่มประเทศอาเซียนด้วยกัน หรือพันธมิตรธุรกิจที่มุ่งส่งเสริมการทำธุรกิจที่สัมพันธ์กัน

ผู้ประกอบการ SMEs จะต้องเตรียมความพร้อมด้วยการศึกษาข้อมูลสภาพแวดล้อมทั่วไปภาวะเศรษฐกิจ รวมถึงรสนิยมของผู้บริโภคในตลาดอาเซียนเพื่อเลือกเข้าสู่ตลาดที่ถูกต้องรวมทั้งต้องตระหนักถึงความสำคัญของการแบ่งส่วนทางการตลาดและการเลือกตลาดเป้าหมาย โดยการจัดแบ่งลูกค้าที่มีอยู่ทั้งหมดออกเป็นกลุ่มๆ จัดให้คนที่มีลักษณะคล้ายคลึงกันหรือเหมือนกันด้านความต้องการในผลิตภัณฑ์ มีการตอบสนองต่อสิ่งเร้าทางการตลาดเหมือนกันการแบ่งส่วนทาง

\*\*\*\*\*  
 การตลาดให้เล็กลงไปสู่การตลาดเฉพาะส่วน การตลาดท้องถิ่น การตลาดเฉพาะบุคคล จะทำให้  
 ทราบถึงความต้องการและความพอใจของแต่ละส่วนตลาด ทำให้สามารถเลือกตลาดส่วนย่อยส่วน  
 หนึ่ง หรือหลายส่วนมาเป็นตลาดเป้าหมายได้ ทำให้นักการตลาดวิจัยตลาดและศึกษาพฤติกรรม  
 ผู้บริโภคในกลุ่มได้ง่ายและเฉพาะเจาะจงมากขึ้น และทำให้การวางแผนทางการตลาดเป็นไปอย่าง  
 มีประสิทธิภาพ

หลักเกณฑ์ในการแบ่งส่วนตลาดผู้บริโภค ได้แก่ การแบ่งโดยใช้เกณฑ์ภูมิศาสตร์ คือ การ  
 แบ่งตลาดออกมาตามประเทศรัฐ จังหวัด อาเภอ ตำบลหมู่บ้าน บริษัท การแบ่งโดยใช้เกณฑ์  
 ประชากรศาสตร์ เช่น อายุ เพศ ขนาดครอบครัว รายได้ อาชีพการศึกษา ศาสนา เชื้อชาติ การ  
 แบ่งโดยใช้เกณฑ์ลักษณะทางจิตวิทยา โดยใช้เกณฑ์รูปแบบการดำเนินชีวิต บุคลิกภาพ ชนชั้นทาง  
 สังคม ค่านิยม และการแบ่งโดยใช้เกณฑ์พฤติกรรมการใช้หรือตอบสนองต่อผลิตภัณฑ์ เช่น โอกาส  
 ในการซื้อการแสวงหาผลประโยชน์ สถานะของผู้ใช้อัตราการใช้ผลิตภัณฑ์ สภาพความเชื่อสัตย์  
 ชั้นตอนความพร้อม ทัศนคติ

จากนั้นจะเป็นการพัฒนากลยุทธ์การตลาดของผู้ประกอบการ SMEs เพื่อบริหาร  
 การตลาดระหว่างประเทศให้ประสบความสำเร็จด้วยส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix :  
 4 Ps) ประกอบด้วย

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) พัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของตลาด สร้าง  
 มูลค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ สร้างนวัตกรรมหรือความแตกต่างในด้านผลิตภัณฑ์ สร้างแบรนด์ด้วย  
 การนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ และให้ความสำคัญกับการทำวิจัยและพัฒนา

2. ด้านราคา (Price) จะต้องตั้งราคาตามเกรด/คุณภาพของแต่ละชนิดของสินค้า โดย  
 การกำหนดกลยุทธ์ด้านราคา ต้องคำนึงถึงคุณค่าที่รับรู้ในสายตาของลูกค้า ต้นทุนสินค้าและ  
 ค่าใช้จ่ายที่เกี่ยวข้อง การแข่งขัน ปัจจัยอื่นๆ

3. การจำหน่าย (Place) ต้องคำนึงถึงระบบโลจิสติกส์ ในการกระจายสินค้าด้วยได้แก่  
 การกระจายตัวสินค้า หรือการสนับสนุนการกระจายตัวสินค้าสู่ตลาด การขนส่ง การเก็บรักษา  
 สินค้า การคลังสินค้า และการบริหารสินค้าคงเหลือ



\*\*\*\*\*

4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) ในการสื่อสารเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อตราสินค้าหรือบริการ ประกอบด้วย การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ การขายโดยพนักงานขาย การส่งเสริมการขาย และการตลาดทางตรง ซึ่งจะต้องประสมประสานทั้งหมดนี้ไปในทิศทางเดียวกันที่สามารถบ่งบอกถึงคุณลักษณะเฉพาะ หรือจุดขายผลิตภัณฑ์ (Uniqueness)

ที่มา: สำนักประชาสัมพันธ์ เขต 1 ขอนแก่น จาก

[http://region1.prd.go.th/ewt\\_news.php?nid=3802&filename=index](http://region1.prd.go.th/ewt_news.php?nid=3802&filename=index)

#### กรณีศึกษา การสื่อสารแห่งประเทศไทย (กสท.)

โอกาสทางการตลาดในกลุ่มธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคมโดยเฉพาะให้บริการเครือข่ายเชื่อมโยงเพื่อการสื่อสารโทรคมนาคมรองรับกลุ่มธุรกิจที่มีแนวโน้มขยายตัวออกไปสู่ตลาดในระดับภูมิภาคมากขึ้น ซึ่ง การสื่อสารแห่งประเทศไทย (กสท.) มีความเชี่ยวชาญในการออกแบบโครงข่าย การลงทุนและขยายโครงข่าย รวมถึงประสบการณ์ของบุคลากรผู้เชี่ยวชาญ คอยดูแลการให้บริการ "กสท ให้บริการสื่อสารข้อมูลกับผู้ใช้บริการกลุ่มประเทศอาเซียน 9 ประเทศ ได้แก่ ลาว กัมพูชา เวียดนาม อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ บรูไน มาเลเซีย สิงคโปร์ และพม่า และวันที่ 10-11 ก.ย.2556 จะจัดประชุมผู้ประกอบการสื่อสารโทรคมนาคมนานาชาติ Myanmar Connect 2013 ณ นครเนปิดอร์ ถือเป็นโอกาสทางธุรกิจในการพัฒนาการให้บริการเชื่อมต่อไปยังพม่า และเป็นฮับสู่การเชื่อมต่อจากพม่าไปยังทั่วโลก" สำหรับโครงข่ายหลัก กสท มีระบบเคเบิลใต้น้ำระหว่างประเทศเชื่อมโยงในกลุ่มประเทศอาเซียน 4 ระบบ รวมถึงพัฒนาโครงข่ายภาคพื้นดินตามเขตแนวชายแดนกับลาว กัมพูชา พม่า และมาเลเซีย และสร้างศักยภาพในกลุ่มประเทศอินโดจีนระหว่างรัฐบาล (จีทูจี) ทั้งใน ลาว กัมพูชา พม่า เวียดนาม และจีน นอกจากนี้ ยังร่วมมือกับผู้ใช้บริการในภูมิภาคให้บริการดาต้าเซ็นเตอร์ รวมทั้งสิ้น 25 แห่งในภูมิภาคอาเซียนรวมถึงฮ่องกง และยังมีแผนพัฒนาติดตั้งจุดให้บริการสื่อสารข้อมูลและอินเทอร์เน็ตจาก 6 จุด เป็น 8 จุด ครอบคลุมทวีปเอเชีย ยุโรป และ อเมริกา ภายในปี 56



\*\*\*\*\*

### กรณีศึกษา ธนาคารกสิกรไทย (KBANK)

ธนาคารกสิกรไทย (KBANK) จับมือพันธมิตรอีก 3 ประเทศ ครอบคลุม AEC เน้นแบงก์ท้องถิ่นที่ชำนาญธุรกิจ ตั้งเป้าขึ้น Asian Bank ตั้งเป้าหมายรุกตลาดต่างประเทศอย่างจริงจัง ด้วยการเป็นเอเชีย แบงก์ (Asian Bank) ที่มีความเชี่ยวชาญด้านการค้าการลงทุนในภูมิภาคเอเชีย และพร้อมจะเป็นพันธมิตร ดูแลลูกค้า ทั้งที่เป็นผู้ประกอบการไทยที่ต้องการไปลงทุนต่างประเทศ และผู้ประกอบการต่างประเทศที่ต้องการมาลงทุนในประเทศไทย โดยอาศัยความแข็งแกร่งของธนาคารที่มีธนาคารพันธมิตรอยู่ในภูมิภาคเอเชีย ยุโรป และสหรัฐอเมริกา ที่ผู้ประกอบการต้องการเข้าไปลงทุน ซึ่งธนาคารท้องถิ่นเหล่านั้นมีข้อดีคือ มีสาขาและความเชี่ยวชาญ และมีความเข้าใจในการทำธุรกิจของประเทศนั้นๆ ซึ่งจะสามารถช่วยผู้ประกอบการได้เป็นอย่างดี

ธนาคารมีโมเดลในการขยายเครือข่ายธนาคารพันธมิตร ยึดตามรูปแบบของ Inbound Japanese Model ที่ธนาคารใช้เป็นกลยุทธ์ดูแลลูกค้าญี่ปุ่นที่เข้ามาทำธุรกิจในไทย นอกจากนี้ ยังเข้าไปตั้งสำนักงานตัวแทนในประเทศที่มีมูลค่าการลงทุนสูง เพื่อให้สามารถดูแลลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ปัจจุบัน มีธนาคารพันธมิตรทั้งสิ้น 35 แห่ง ใน 9 ประเทศ ได้แก่ ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ สิงคโปร์ ลาว อินโดนีเซีย เวียดนาม กัมพูชา พม่า สหรัฐอเมริกา และอียู รวมทั้งมีสำนักงานตัวแทน 2 แห่งในญี่ปุ่น และพม่า เพื่อดูแลผู้ประกอบการไทย และต่างชาติที่ต้องการเข้าไปลงทุนในประเทศดังกล่าว

สำหรับแผนธุรกิจในปี 2556 ธนาคารเตรียมขยายพันธมิตรเพิ่มใน 3 ประเทศ คือ มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ และบรูไน ซึ่งจะทำให้ธนาคารมีธนาคารพันธมิตรในกลุ่มเออีซีครบทุกประเทศ และวางกลยุทธ์เพื่อสนับสนุนผู้ประกอบการด้านการทำธุรกิจต่างประเทศ เพื่อให้มีศักยภาพในการแข่งขัน ด้วยการจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมธุรกิจต่างประเทศ (K Global Business Center) เพื่อเป็นที่ปรึกษาให้ข้อมูลคำแนะนำด้านการค้าการลงทุนในประเทศไทย และกลุ่มเออีซีให้แก่ลูกค้าผู้ประกอบการ (ผู้จัดการออนไลน์, 2555)

\*\*\*\*\*

### กรณีศึกษา เทพผดุงพระมะพร้าว

**เทพผดุงพระมะพร้าว** เตรียมนำผลิตภัณฑ์มะพร้าวและเครื่องปรุงรสอาหารไทยรสชาติต้นตำรับกว่า 200 รายการ รับการเติบโตตลาดอาหารเพื่อสุขภาพกลุ่มประเทศยุโรปในงาน SIAL Paris 2016 ระหว่างวันที่ 16-20 ตุลาคมนี้ ณ ประเทศฝรั่งเศส

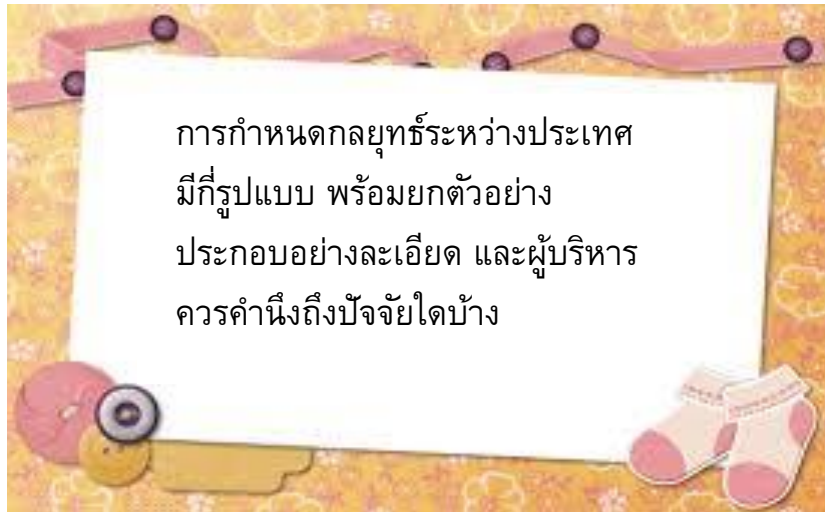
นายอภิศักดิ์ เทพผดุงพร กรรมการผู้จัดการและผู้อำนวยการฝ่ายขายต่างประเทศเปิดเผยว่า “งาน SIAL เป็นงานแสดงสินค้าอาหารและเครื่องดื่มที่สำคัญระดับโลก โดยจะขึ้นที่ประเทศฝรั่งเศสทุก 2 ปี บริษัทในฐานะผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้าที่ได้รับการยอมรับทั่วโลก ได้มีการเตรียมนำผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพกว่า 200 รายการ ประกอบด้วยสินค้าหลัก 2 แบรินด์ คือ แบรินด์ข้าวเกาะ เป็นผลิตภัณฑ์มะพร้าวและผลิตภัณฑ์ที่แปรรูปจากมะพร้าว ซึ่งมี กะทิ เป็นสินค้าที่มียอดสั่งซื้อสูงสุด โดยมีน้ำมะพร้าว น้ำมันมะพร้าวบริสุทธิ์ 100% เป็นสินค้าดาวรุ่ง โดยเฉพาะหลังจากที่บริษัทได้นำน้ำมะพร้าว 100 % ตราข้าวเกาะ ร่วมเป็นพันธมิตรกับสโมสรฟุตบอลลิเวอร์พูล และมีการวางจำหน่ายสินค้านี้พิเศษที่มีรูปนักฟุตบอลบนแพ็คเกจ ทำให้แบรนด์ข้าวเกาะเป็นที่สนใจมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังมีแบรนด์แม่พลอยซึ่งเป็นผลิตภัณฑ์เครื่องปรุงรสอาหารไทยรสชาติต้นตำรับ ประกอบด้วย น้ำพริกแกง ซอสผัด น้ำจิ้มสูตรต่างๆ หลากหลายรสชาติมาร่วมในงานนี้ด้วย

ในตลาดยุโรป กระแสการดูแลสุขภาพยังได้รับความนิยมอย่างต่อเนื่อง โดยเฉพาะอาหารคลีนฟู้ด หรืออาหารที่ผ่านกระบวนการปรุงแต่งน้อย โดยไม่ได้จำกัดแค่ผู้สูงอายุหรือคนทำงานเท่านั้น แต่ยังรวมถึงกลุ่มคนรุ่นใหม่ GEN Y และ GEN X ด้วย ความนิยมดังกล่าวสอดคล้องกับเทรนด์อาหารทั่วโลก ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ของบริษัทซึ่งมีความโดดเด่นเรื่องวัตถุดิบที่มาจากธรรมชาติ ไม่มีการใส่สารปรุงแต่ง มีรสชาติที่เป็นเอกลักษณ์ มีส่วนผสมของสมุนไพร ให้ประโยชน์ที่ดีต่อสุขภาพ เพื่อตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคยุโรปเช่นเดียวกับตลาดอเมริกา แคนาดา ออสเตรเลีย ญี่ปุ่น จีน กลุ่มประเทศแถบตะวันออกกลาง ที่เป็นกลุ่มลูกค้าหลัก

ผู้สนใจเข้าชมและทดลองชิมผลิตภัณฑ์ รวมทั้งเจรจาธุรกิจในงาน SIAL 2016 สามารถเยี่ยมชมบูทเทพผดุงพระมะพร้าว TCC เลขที่ 4P116 ฮอลล์4 (พาวิลเลียนไทย) ในช่วงวันที่ 16 – 20 ตุลาคมนี้ ณ ปารีส นอร์ด วิลพินต์ (Paris Nord Villepinte) กรุงปารีส ประเทศฝรั่งเศส

\*\*\*\*\*

### แบบฝึกหัดท้ายบท



\*\*\*\*\*

## บทที่ 10

### โครงสร้างองค์การ

#### (Organizational Structure)

\*\*\*\*\*

#### หลักการพื้นฐานของโครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การ (Organization Structure) ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ

1. ความสัมพันธ์ของการรายงานอย่างเป็นทางการ จำนวนของระดับสายการบังคับบัญชา (Hierarchy) ขนาดของการควบคุม (Span of Control) ของผู้จัดการและหัวหน้างาน
2. การรวมคนเข้าด้วยกันเป็นแผนกงาน รวมแผนกงานให้เป็นองค์การ
3. การออกแบบระบบต่างๆ เพื่อให้มีการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มีการประสานงานระหว่างแผนกต่างๆ

#### ความหมายของการจัดองค์การ

องค์การ (Organization) คือ โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ กลุ่มบุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปที่มีคางผูกพันกัน ร่วมกันในการผลิตสินค้าหรือบริการ

การจัดองค์การ (Organizing) คือ กระบวนการที่กำหนด กฎ ระเบียบ แบบแผน ในการปฏิบัติงานขององค์การ การทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม หรือ หมายถึง การจัดแบ่งองค์การออกเป็นหน่วยงานย่อย ๆ ให้ครอบคลุมภารกิจและหน้าที่ขององค์การพร้อมกำหนดอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์กับองค์การย่อยอื่น ๆ ไว้ด้วย เพื่ออำนวยความสะดวกในการบริหารให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งจะต้องทำการจัดระเบียบกิจกรรมให้เป็นกลุ่มและกำหนดเป็นโครงสร้างที่เป็นทางการจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของงาน บุคคล อำนาจหน้าที่การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อใช้เป็นกลไกในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

\*\*\*\*\*

### หลักการจัดองค์การ

การจัดองค์การ หมายถึง การจัดความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่างๆ คือ ตัวบุคคลและหน้าที่การทำงาน เพื่อรวมกันเข้าเป็นหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพ สามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้ Edwin B.Flippo ( 1970 : 129 ) กล่าวไว้ว่า

1. โครงสร้างองค์การที่จัดขึ้นจะต้องไม่มีขนาดใหญ่ หรือเล็กกว่าแผนงาน
2. การจัดองค์การต้องมุ่งให้เกิดการประสานการทำงาน ระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ตลอดเวลา โครงสร้างองค์การที่จัดขึ้นจึงต้องมีกลไกในการประสานในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกฝ่ายและผู้บังคับบัญชา ให้เข้ากันได้เป็นอย่างดี

### บทบาทของการจัดองค์การ (Organization Role)

1. จุดประสงค์ขององค์การ และการวางแผนในการปฏิบัติ
2. กิจกรรมที่องค์การต้องการปฏิบัติ และหน้าที่หลักขององค์การ
3. ทำความเข้าใจเกี่ยวกับขอบเขตของอำนาจ หน้าที่ กฎ ระเบียบ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องปฏิบัติตามโครงสร้างใดโครงสร้างหนึ่งตลอดไป

หน้าที่การจัดองค์การ ประกอบด้วย 3 หน้าที่ คือ

1. การวางแผนกำลังคน
2. วางแผนเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรต่างๆ
3. ออกแบบโครงสร้างองค์การ

ความสำคัญของการจัดองค์การ มี 4 ประการ

1. ลดความสับสนในการปฏิบัติงาน
2. ทำให้ทราบขั้นตอนการทำงาน
3. ลดความซ้ำซ้อนและความและ ความขัดแย้งในการทำงาน
4. ทราบถึงขอบเขตและการติดต่อประสานงาน

\*\*\*\*\*

**การจัดแบ่งองค์การ (Organization Division)** สามารถทำได้หลายวิธี คือ

1. การจัดโครงสร้างแผนก ตามลักษณะโครงสร้างของผลิตภัณฑ์ บริการ หรือตลาดที่คล้ายคลึงกัน

2. การจัดโครงสร้างแผนก ตามลักษณะของงานที่คล้ายคลึงกัน

3. การจัดโครงสร้างแผนก ตามลักษณะของพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ที่แตกต่างกัน

**ทฤษฎีดั้งเดิม** แนวความคิดทฤษฎีดั้งเดิม ได้วิวัฒนาการจากการปกครองแบบทหารจนมาถึงปลายศตวรรษที่ 19 Max Weber สร้างทฤษฎี “รูปแบบการบริหารแบบระบบราชการ” ต่อมา Frederick Taylor สร้างทฤษฎี “การจัดการแบบวิทยาศาสตร์” อธิบายไว้ว่า "คนเป็นเครื่องมือที่ให้องค์การไปสู่จุดหมายปลายทางได้" ซึ่งจะได้กล่าวรายละเอียดต่อไปนี้

1. การจัดองค์การแบบราชการ (Bureaucracy) เน้นให้เห็นถึงการจัดโครงการที่เป็นระเบียบขององค์การแบบราชการในอุดมคตินั้น จะต้องประกอบด้วย

1.1 จะต้องมีการแบ่งงานกันทำ โดยให้แต่ละคนปฏิบัติงานในสาขาที่ตนมีความชำนาญ

1.2 การยึดถืองานให้ยึดถือกฎเกณฑ์ระเบียบวินัยโดยเคร่งครัด เพื่อที่จะให้ได้มาตรฐานของงานเท่าเทียมกัน การยึดถือกฎเกณฑ์นี้จะช่วยจัดพฤติกรรมที่บุคคลแตกต่างกันสามารถมาประสานงานกันได้

1.3 สายการบังคับบัญชาต้องชัดเจน โดยผู้บังคับบัญชามอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบลงให้

1.4 บุคคลในองค์การต้องไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ส่วนบุคคล โดยพยายามทำงานให้ดีที่สุดเพื่อเป้าหมายขององค์การ

1.5 การคัดเลือกบุคคล การว่าจ้างให้ขึ้นอยู่กับความสามารถ และการเลื่อนตำแหน่งให้คำนึงถึงการประสบความสำเร็จในการทำงานและอาวุโส ด้วยจุดอ่อนขององค์การแบบราชการก็คือ การเน้นที่องค์การ โดยละเลยการพิจารณาถึงปัญหาของคน และเชื่อว่าการที่มีโครงสร้างที่รัดกุมแน่นอนจะช่วยให้บุคคลปรับพฤติกรรมให้เป็นไปตามความต้องการขององค์การได้

\*\*\*\*\*

2. การจัดการแบบวิทยาศาสตร์ (Scientific Management) เป็นการจัดการแบบนำเอาวิธีการศึกษาวิทยาศาสตร์มาวิเคราะห์และแก้ปัญหา เพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพขององค์การ การศึกษาทางวิทยาศาสตร์เริ่มจากการหาความสัมพันธ์ระหว่างงานและคน โดยใช้การทดลองเป็นเกณฑ์เพื่อหาแนวทางการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูงสุด พิจารณาว่าคนงานต้องการงานเพื่อเหตุผลทางเศรษฐกิจด้านเดียว โดยละเลยการทำความเข้าใจเกี่ยวกับแรงจูงใจ อารมณ์ และความต้องการในสังคมของกลุ่มคนงาน

**ทฤษฎีสัมัยใหม่** เป็นทฤษฎีที่พัฒนามาจากดั้งเดิม ทฤษฎีนี้มีหลักการว่า "คนเป็นปัจจัยสำคัญและมีอิทธิพลต่อการเพิ่มผลผลิตขององค์การ" โดยเน้นให้เห็นถึงความสำคัญของคนที่ทำหน้าที่ร่วมกันในองค์การ ถือว่าองค์การประกอบไปด้วยบุคคลซึ่งทำงานโดยมีเป้าหมายร่วมกัน และกลุ่มคนงานจะเป็นผู้มีส่วนร่วมในการกำหนดผลผลิตด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อการกำหนดการผลิตกล่าวโดยสรุปว่า ทฤษฎีนี้ได้เน้นเรื่องมนุษยสัมพันธ์ โดยได้มีการศึกษาและค้นพบว่าบุคคลแต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกัน ขวัญในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมและการตัดสินใจระหว่างฝ่ายบริหาร และฝ่ายคนงานย่อมจะสร้างความพึงพอใจให้กับทุกฝ่ายโดยได้สร้างผลผลิตอย่างเต็มเม็ดเต็มหน่วยได้ ทฤษฎีที่มีส่วนสำคัญมากต่อขบวนการมนุษยสัมพันธ์ได้แก่ Elton Mayo ซึ่งได้ทำการทดลองวิจัยและค้นพบว่า ขวัญของคนงานมีความสำคัญต่อการเพิ่มการผลิต กลุ่มคนงานจะพยายามสร้างปทัสถานของกลุ่มตน และคนงานจะทำงานเป็นทีมโดยมีการกำหนดมาตรฐานของกลุ่มขึ้นเอง

**ทฤษฎีสัมัยใหม่ปัจจุบัน** ทฤษฎีนี้กล่าวว่าเป็นการศึกษารูปแบบขององค์การในปัจจุบันโดยเน้นที่การวิเคราะห์องค์การในเชิงระบบ (Systems Analysis of Organization) กล่าวคือ นักทฤษฎีได้พิจารณาองค์การในลักษณะที่เป็นส่วนรวมทั้งหมด ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างส่วนต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์การ การศึกษาว่าองค์การในระบบหนึ่ง ๆ นั้นได้คำนึงถึงองค์ประกอบภายในองค์การทุกส่วน ได้แก่ ตัวป้อน กระบวนการ ผลิต ผลกระทบ และสิ่งแวดล้อม (Input, Process, Output, Feedback, and Environment) การศึกษาองค์การในรูปแบบ "ระบบ" นั้น นักวิชาการหรือผู้บริหารพยายามที่จะมององค์การที่มีความเคลื่อนไหวเสมอ (Dynamic) และปรับเข้ากับรูปแบบองค์การได้ในทุกสภาวะแวดล้อม ทั้งนี้เพราะนักทฤษฎีปัจจุบันได้มององค์การในลักษณะกระบวนการ

\*\*\*\*\*  
 ทางด้านโครงสร้างที่บุคคลต่าง ๆ จะต้องเกี่ยวพันซึ่งกันและกันเพื่อบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ จึงมีการศึกษาพฤติกรรมองค์การในลักษณะใหม่ ๆ เช่น พฤติกรรมศาสตร์ วิทยาศาสตร์ การบริการแบบมีส่วนร่วม การพัฒนาองค์การ คิว.ซี. และการบริหารแบบอนาคตนิยม เป็นต้น

## ประเภทขององค์การ (Types of Organization)

การจำแนกองค์การตามโครงสร้าง (สมคิด บางโม, 2538) แบ่งออกเป็น 2 แบบ ดังนี้

1. องค์การแบบเป็นทางการ (Formal Organization) เป็นองค์การที่มีการจัดโครงสร้างอย่างเป็นทางการเป็นระเบียบแบบแผนแน่นอน ตามเจตนาหรือบทบาท ในการปฏิบัติภายในองค์การ ซึ่งสามารถแสดงออกมาเป็นแผนภูมิโครงสร้างขององค์การ (Organization Chart) ผู้บริหารจำเป็นจะต้องวางโครงสร้างที่แน่นอน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบถึงอำนาจหน้าที่ของตนเองในการปฏิบัติงาน ขอบเขตความรับผิดชอบ เพื่อความป็นระเบียบ ไม่มีการทำงานซ้ำซ้อน การจัดตั้งมีกฎหมายรองรับ บางแห่งเรียกว่า องค์การรูปนัย ได้แก่ บริษัท มูลนิธิ หน่วยราชการ กรม โรงพยาบาล โรงเรียน ฯลฯ ซึ่งการศึกษาเรื่ององค์การและการจัดการจะเป็นการศึกษาในเรื่องขององค์การประเภทนี้ทั้งสิ้น

2. องค์การแบบไม่เป็นทางการ (informal organization) เป็นองค์การที่รวมกันหรือจัดตั้งขึ้นด้วยความพึงพอใจและมีความสัมพันธ์กันเป็นส่วนตัว ไม่มีการจัดระเบียบโครงสร้างภายใน มีการรวมตัวกันอย่างง่าย ๆ และเลืกล้มได้ง่าย องค์การแบบนี้เรียกว่า องค์การอรูปนัย หรือองค์การนอกแบบ เช่น ชมรมต่างๆหรือกลุ่มต่างๆ อาจเป็นการรวมกลุ่มกันตามความสมัครใจของสมาชิกกลุ่ม เนื่องจากรายได้ อาชีพ รสนิยม ศาสนา ประเพณี ตำแหน่งงาน ฯลฯ การจัดการแบบไม่เป็นทางการจึงเป็นการรวมกิจกรรมส่วนบุคคลของกลุ่มคนโดยปราศจากจุดประสงค์ร่วมกัน มีการช่วยเหลือกัน ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ขึ้น

## หลักการจัดองค์การ

หลักการจัดองค์การ OSCAR ของ Henri Fayol มาจากคำว่า Objective, Specialization, Coordination, Authority และ Responsibility ซึ่ง Fayol ได้เขียนหลักของการจัดองค์การไว้ 5 ข้อ เมื่อนำเอาตัวอักษรตัวแรกของคำทั้ง 5 มาเรียงต่อกัน จะทำให้สะกดได้คำว่า OSCAR สำหรับรายละเอียด ทั้ง 5 คำจะขอกกล่าวไว้ใน "หลักในการจัดองค์การที่ดี" 5 ข้อแรก



\*\*\*\*\*

**หลักการจ้ดองค์การที่ดี** จะต้องม้องค์ประกอบและแนวปฏิบัติดังต่อไปนี้ (ศิริอร ชันรหัตถ์, 2536)

1. หลักวัตถุประสงค์ (Objective) กล่าวว่่า องค์การต้องม้องค์ประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน นอกจากนั้นตำแหน่งยังต้องม้องค์ประสงค์ย่อยกำหนดไว้เพื่อว่่าบุคคลที่ดำรงตำแหน่งจะได้อพยายามบรรลุวัตถุประสงค์ย่อย ซึ่งช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์โดยรวม

2. หลักความรู้ความสามารถเฉพาะอย่าง (Specialization) กล่าวว่่า การจัดแบ่งงานควรแบ่งตามความถนัด พนักงานควรจ้รับมอบหน้าที่เฉพาะเพียงอย่างเดียวและงานหน้าที่ที่คล้ายกันหรือสัมพันธ์กัน ควรจ้ต้องอยู่ภายใต้บังคับบัญชาคนเดียว

3. หลักการประสานงาน (Coordination) กล่าวว่่า การประสานงานกัน คือ การแสวงหาหนทางที่จะทำให้อุ่กๆ ฝ่ายร่วมมือกันและทำงานสอดคล้องกัน โดยใช้หลักสามัคคีธรรม เพื่อประโยชน์ขององค์การ

4. หลักของอำนาจหน้าที่ (Authority) กล่าวว่่า ทุกองค์การมีบุคคลที่มีอำนาจสูงสุด มีการแยกอำนาจออกไปยังบุคคลทุกคนในองค์การ หลักนี้บางทีเรียกว่่า “หลักความลดหลั่นของอำนาจ” (Scalar Principle) หรือสายการบังคับบัญชา (Chain of Command) และการกำหนดสายการบังคับบัญชานี้ก็เป็่นวิธีการประสานงานอย่างหนึ่ง

5. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) หลักของความรับผิดชอบ กล่าวว่่า อำนาจหน้าที่ควรจ้เท่ากับความรับผิดชอบ คือบุคคลใดเมื่อได้รับมอบหมายความรับผิดชอบก็ควรจ้ได้รับมอบหมายอำนาจให้เพียงพอ เพื่อทำงานให้อสำเร็จด้วยดี

6. หลักความสมดุล (Balance) จ้ต้องมอบหมายให้หน่วยงานย่อยทำงานให้สมดุลกัน กล่าวคือปริมาณงานควรจ้มีปริมาณที่ใกล้เคียงกัน รวมทั้งความสมดุลระหว่างงานกับอำนาจหน้าที่ที่จ้มอบหมายด้วย

7. หลักความต่อเนื่อง (Continuity) ในการจ้ดองค์การเพื่อการบริหารงานควรจ้เป็นการกระทำที่ต่อเนื่อง

\*\*\*\*\*

8. หลักการโต้ตอบและการติดต่อ (Correspondence) ทุกตำแหน่งจะต้องมีการโต้ตอบระหว่างกันและติดต่อสื่อสารกัน องค์กรจะต้องอำนวยความสะดวก จัดให้มีเครื่องมือและการติดต่อสื่อสารที่เป็นระบบ

9. หลักขอบเขตของการควบคุม (Span of Control) โดยกำหนดขีดความสามารถในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง ๆ ว่าควรจะควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาหรือจำนวนหน่วยงานย่อยมากเกินไป โดยปกติหัวหน้าคนงานไม่เกิน 6 หน่วยงาน

10. หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) ในการจัดองค์การที่ดี ควรให้เจ้าหน้าที่รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานเพียงคนเดียวเท่านั้น เพื่อให้เกิดเอกภาพในการบังคับบัญชาจึงถือหลักการว่า "One man one boss"

11. หลักตามลำดับชั้น (Ordering) ผู้บริหารหรือหัวหน้างานควรสั่งการตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชาไม่ควรออกคำสั่งข้ามหน้าผู้บังคับบัญชาหรือผู้ที่มีความรับผิดชอบโดยตรง เช่น อธิการบดีจะสั่งการใด ๆ ไปยังหัวหน้าสาขาวิชาควรสั่งการผ่านคณบดี อย่างน้อยที่สุดก็ควรจะได้แจ้งให้ทราบ เพื่อป้องกันความเข้าใจผิด และมีผลต่อขวัญกำลังใจและทัศนคติในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาในเชิงลบ

12. หลักการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ในการพิจารณาความดีความชอบและตำแหน่ง ควรถือหลักว่า ผู้บังคับบัญชาโดยตรงย่อมจะเข้าใจขอบเขตการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาของตนโดยใกล้ชิดและย่อมทราบพฤติกรรมในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่าผู้อื่น ดังนั้นการพิจารณาให้คุณและโทษแก่ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของผู้ใดก็ควรให้ผู้นั้นทราบและมีสิทธิมีเสียงในการพิจารณาด้วยเพื่อความเป็นธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อเป็นการเสริมสร้างขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์กรด้วย

### กระบวนการจัดองค์การ (Process of Organizing)

ประกอบด้วย กระบวนการ 3 ขั้น (ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, 2543) ดังนี้

1. พิจารณาแยกประเภทงาน จัดกลุ่มงาน และออกแบบงานสำหรับผู้ทำงานแต่ละคน (Identification of Work & Grouping Work) ก่อนอื่นผู้บริหารจะต้องพิจารณาตรวจสอบแยกประเภทดูว่า กิจการของตนนั้นมีงานอะไรบ้างที่จะต้องจัดทำเพื่อให้กิจการได้รับผลสำเร็จตาม

\*\*\*\*\*  
 วัตถุประสงค์ ขึ้นต่อมาก็คือ การจัดกลุ่มงานหรือจำแนกประเภทงานออกเป็นประเภท โดยมีหลักที่ว่างานที่เหมือนกันควรจะรวมอยู่ด้วยกัน เพื่อให้เป็นไปตามหลักการของการแบ่งงานกันทำ โดยการจัดจำแนกงานตามหน้าที่แต่ละชนิดออกเป็นกลุ่มๆ ตามความถนัด และตามความสามารถของผู้ที่จะปฏิบัติ

2. ทำคำบรรยายลักษณะงาน (Job Description & Delegation of Authority & Responsibility) ระบุขอบเขตของงานและมอบหมายงาน พร้อมทั้งกำหนดความรับผิดชอบ และให้อำนาจหน้าที่ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

- ระบุให้เห็นถึงขอบเขตของงานที่แบ่งให้สำหรับแต่ละคนตามที่ได้ plan ไว้ในขั้นแรก เพื่อให้ทราบว่า งานแต่ละชิ้นที่ได้แบ่งออกแบไว้นั้นจะเกี่ยวข้องกับเรื่องอะไร ชนิดไหน มีขอบเขตและปริมาณมากน้อยแค่ไหน โดยการระบุชื่อเป็นตำแหน่งพร้อมกับให้รายละเอียดเกี่ยวกับงานชิ้นนั้นเอาไว้

- ขึ้นต่อมา ผู้บริหารก็จะดำเนินการพิจารณามอบหมาย (Delegation) ให้แก่ผู้ทำงานในระดับรองลงไป (สำหรับงานที่มอบหมายได้)

- การมอบหมายงานประกอบด้วยกำหนัดความรับผิดชอบ (Responsibility) ที่ชัดเจนเกี่ยวกับงานที่มอบหมายให้ทำ พร้อมกันนั้นก็มอบหมายอำนาจหน้าที่ (Authority) ให้เพื่อใช้สำหรับการทำงานตามความรับผิดชอบ (Responsibility) ที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จสิ้นไปได้

3. จัดวางความสัมพันธ์ (Establishment of Relationship) การจัดวางความสัมพันธ์จะทำให้ทราบว่า ใครต้องรายงานต่อใคร เพื่อให้งานส่วนต่างๆ ดำเนินไปโดยปราศจากข้อขัดแย้ง มีการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระเบียบเพื่อให้ทุกฝ่ายร่วมมือกันทำงานมุ่งไปสู่จุดหมายอันเดียวกัน

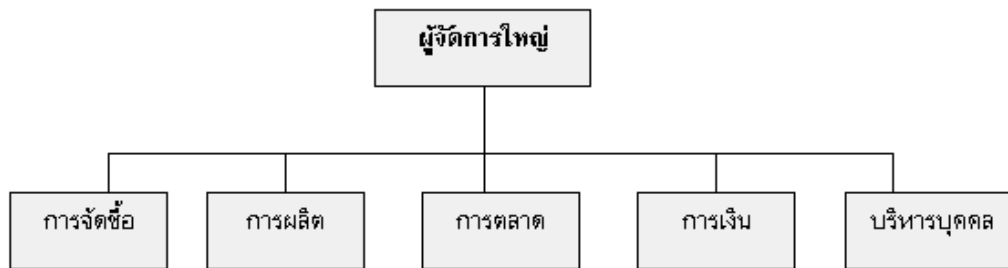
### **การจัดโครงสร้างขององค์การ (Organization Structure)**

เชาว์ ไพร์พินโรจน์ (อ้างใน ศิริอร ชันธหัตถ์, 2536) เสนอแนวความคิดว่า การจัดโครงสร้างขององค์การมีหลายแบบ ซึ่งแต่ละแบบก็มีข้อดีข้อเสียในตัวของมันเอง ฉะนั้น การที่ผู้บริหารจะวางแผนในการจัดโครงสร้างนั้น อาจจะต้องพิจารณาจากหลายๆ ปัจจัยด้วยกัน อย่างไรก็ตามการที่การจัดโครงสร้างขององค์การสามารถแบ่งแยกออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 5 ประเภทดังนี้

\*\*\*\*\*

### 1. โครงสร้างองค์การตามหน้าที่ (Functional Organization Structure)

หมายถึง โครงสร้างที่จัดตั้งขึ้นโดยแบ่งไปตามประเภทหรือหน้าที่การทำงาน เพื่อแสดงให้เห็นว่าในแต่ละแผนกนั้นมีหน้าที่ต้องทำอะไรบ้าง ซึ่งผลดีก่อให้เกิดการได้คนมีความสามารถทำงานในแผนกนั้น ๆ อีกทั้งยังฝึกบุคคลในแผนกนั้น ๆ ให้มีความเชี่ยวชาญกับหน้าที่ของงานนั้นอย่างลึกซึ้งสำหรับฝ่ายบริหารระดับสูงนั้นก็เพียงพอแต่กำหนดนโยบายไว้กว้าง ๆ เพราะมีผู้เชี่ยวชาญเฉพาะด้านคอยป้อนข้อมูลที่ต้องให้พิจารณาตัดสินใจและให้ความผิดพลาดได้น้อยมาก อีกประการหนึ่งในแต่ละแผนกนั้น เมื่อทุกคนมีความเชี่ยวชาญงานในหน้าที่ชนิดเดียวกัน ประสานงานได้ง่าย เนื่องจากแต่ละคนมีความสนใจในงานและใช้ภาษาเดียวกัน สามารถสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีได้ง่ายนอกจากนั้น การบริหารงานก็เกิดความประหยัดด้วย เพราะแต่ละแผนกได้ใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสร้างผลิตผลได้เต็มเม็ดเต็มหน่วย การใช้เครื่องจักรและแรงงานก็ใช้ได้ผลคุ้มค่า อย่างไรก็ตาม การจัดรูปแบบขององค์การแบบนี้ก็มีผลเสียในทางการบริหารหลายประการ เช่น การแบ่งงานออกเป็นหลายแผนกและมีผู้เชี่ยวชาญหลายคน ทำให้การวางแผนงานยุ่งยากขึ้น อาจมีการปิดความรับผิดชอบได้ นอกจากนั้นการจัดองค์การแบบนี้มักเน้นที่การรวมอำนาจไว้ ณ จุดที่สูงที่สุด ไม่มีการกระจายอำนาจในการบริหารให้ลดหลั่นลงไป



ภาพที่ 18 โครงสร้างองค์การตามหน้าที่

### 2. โครงสร้างองค์การตามสายงานหลัก (Line Organization Structure) หมายถึง

การจัดรูปแบบโครงสร้างให้มีสายงานหลัก และมีการบังคับบัญชาจากบนลงล่างลดหลั่นเป็นชั้น ๆ จะไม่มีการสั่งการแบบข้ามชั้นตอนในสายงาน ซึ่งโครงสร้างแบบนี้เหมาะสมสำหรับองค์การต่าง ๆ ที่ต้องการให้มีการขยายตัวในอนาคตได้ เพราะเพียงแค่เพิ่มเติมโครงสร้างในบางสายงานให้มีการควบคุมบังคับบัญชาลดหลั่นลงไปอีกได้ การจัดองค์การแบบนี้ อาจจะคำนึงถึงสภาพของงานที่เป็นจริง

\*\*\*\*\*

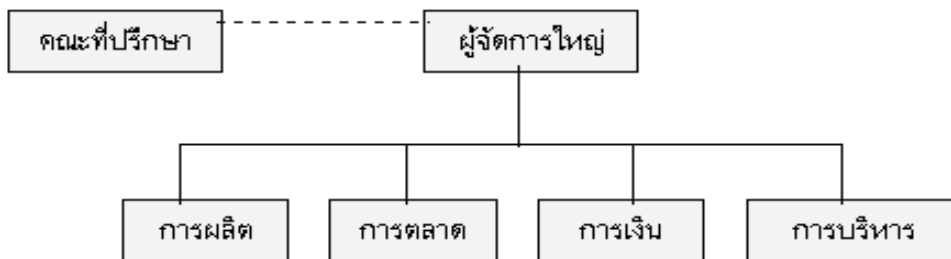
เช่น แบ่งตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ หรือแบ่งตามอาณาเขต หรือแบ่งตามประเภทของลูกค้า หรือแบ่งตามกระบวนการ ผลดีของโครงสร้างแบบนี้มีหลายประการ เช่น การจัดโครงสร้างด้วยรูปแบบที่เข้าใจง่าย การบังคับบัญชาตามสายงานเป็นขั้นตอน ฉะนั้นจุดใดที่มีการปฏิบัติงานล่าช้าก็สามารถตรวจสอบได้รวดเร็ว จากผู้บังคับบัญชาในระดับนั้นได้ง่าย นอกจากนั้นผู้ปฏิบัติงานได้คลุกคลีกับสภาพของปัญหาที่เป็นจริงและเกิดขึ้นเสมอ ทำให้การตัดสินใจต่าง ๆ มีข้อมูลที่แน่นอนและสามารถตัดสินใจได้ถูกต้องรวดเร็ว ซึ่งส่งผลสะท้อนให้มีการปกครองบังคับบัญชาที่อยู่ในระเบียบวินัยได้ดี การติดต่อสื่อสารและการควบคุมการทำงานทำได้ง่าย ตลอดจนเมื่อต้องการจะเปลี่ยนรูปโครงสร้างขององค์การก็สามารถที่จะเปลี่ยนได้ค่อนข้างสะดวก เพราะการจัดรูปแบบองค์การนี้ ไม่มีอะไรสลับซับซ้อนมากนัก ประการสุดท้าย องค์การนี้เหมาะสำหรับการจัดรูปแบบองค์การขนาดเล็ก แต่ไม่เหมาะที่จะจัดในลักษณะขององค์การขนาดใหญ่ที่มีการปฏิบัติงานสลับซับซ้อน ส่วนข้อเสียของโครงสร้างแบบนี้ได้ก่อให้เกิดปัญหาดังนี้คือ ประการแรก ไม่ได้สนับสนุนให้ทำงานมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน นอกจากนั้นบางขณะปริมาณของงานมีมาก จนต้องใช้เวลาทำงานประจำให้เสร็จ ไม่มีเวลาที่มาศึกษาถึงระบบการทำงานที่ดีกว่า อีกประการหนึ่งลักษณะของโครงสร้างเช่นนี้เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงาน เพราะไม่สามารถครอบคลุมขอบข่ายของงานได้ทั้งหมดได้ และประการสุดท้าย ผู้บริหารระดับสูงอาจจะไม่ยอมมอบหมายงานให้ผู้บริหารงานระดับรอง ๆ ลงมา หรือพยายามกีดกัน หรือส่งเสริมคนอื่นให้ขึ้นมาแทนตน ทำให้ขวัญของผู้ปฏิบัติงานในระดับรอง ๆ ไปไม่ดี หมัดกำลังใจในการปฏิบัติงาน เนื่องจากโครงสร้างแบบนี้ให้อำนาจควบคุมโดยตรงต่อผู้บังคับบัญชาระดับสูงเท่านั้น



ภาพที่ 19 โครงสร้างองค์การตามสายงานหลัก

\*\*\*\*\*

**3. โครงสร้างองค์การแบบคณะที่ปรึกษา (Staff Organization Structure)** หมายถึง การจัดโครงสร้างโดยการใช้ที่ปรึกษาเข้ามาช่วยการบริหารงาน เช่น ที่ปรึกษานายก ฯ ที่ปรึกษาอธิการบดี เป็นต้น ที่ปรึกษามีความรู้ ความชำนาญเฉพาะด้าน โดยเฉพาะการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ มีบทบาทในการช่วยหรือให้คำแนะนำ ทำให้องค์กรมองเห็นความสำคัญของการมีที่ปรึกษาขึ้น อย่างไรก็ตาม พวกที่ปรึกษาไม่มีอำนาจในการสั่งการใด ๆ นอกจากคอยป้อนข้อมูลให้ผู้บริหารเป็นผู้ชี้ขาดอีกชั้นหนึ่ง มีผลดีคือ ทำให้การดำเนินงานต่างๆ มีการวางแผนและประเมินสถานการณ์ล่วงหน้าได้ มีที่ปรึกษาคอยให้ความกระจ่างและประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ และทำให้การทำงานใช้หลักเหตุและผลมากขึ้น มีการใช้เครื่องมือที่ทันสมัย และคนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ยังทำให้งานตามสายงานและงานของคณะที่ปรึกษาสัมพันธ์กัน และเข้าใจบทบาทซึ่งกันและกัน แต่ผลเสียของการใช้ที่ปรึกษาอาจมีการป็นเกลียวกัน เนื่องจากความเห็นไม่ลงรอยกัน และฝ่ายคณะที่ปรึกษาอาจทอดทิ้งในการทำงานได้ เพราะมีหน้าที่เพียงเสนอแนะแต่ไม่มีอำนาจสั่งการ



ภาพที่ 20 โครงสร้างแบบคณะที่ปรึกษา

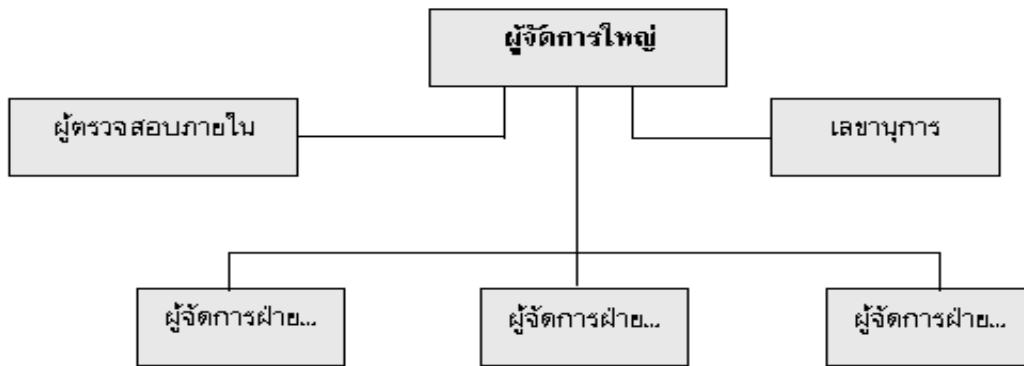
**4. โครงสร้างองค์การแบบคณะกรรมการบริหาร (Committees Organization Structure)** หมายถึงการจัดโครงสร้างองค์การโดยให้มีการบริหารงานในลักษณะคณะกรรมการ เช่น คณะกรรมการบริหารงานรถไฟแห่งประเทศไทย คณะกรรมการ อสมท. และคณะกรรมการบริหารบริษัทเจริญโภคภัณฑ์ เป็นต้น การบริหารงานองค์การโดยให้มีคณะกรรมการบริหารเช่นนี้ผลดีจะช่วยขจัดปัญหา การบริหารงานแบบผูกขาดของคน ๆ เดียว หรือการใช้แบบเผด็จการเข้ามาบริหารงาน นอกจากนี้ การตั้งคณะกรรมการซึ่งประกอบด้วยบุคคลมาจากหลาย ๆ ฝ่ายจะทำให้ทุกคนเข้าใจปัญหาและก่อให้เกิดการยอมรับในปัญหาที่ฝ่ายอื่นเผชิญอยู่ทำให้การประสานงานเป็นไปได้ง่ายขึ้น แต่อย่างไรก็ตาม ข้อเสียของการใช้ระบบคณะกรรมการก็คือเกิดการสูญเสีย

\*\*\*\*\*

ทรัพยากรโดยใช้เหตุ เนื่องจากเวลาส่วนใหญ่ใช้ไปในการประชุมถกเถียงกัน กว่าจะได้ข้อยุติอาจไม่ทันการต่อการวินิจฉัยสั่งการได้ หรืออาจเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ในระดับคณะกรรมการ หรือยอมประนีประนอมกันเพื่อให้ได้ข้อยุติที่รวดเร็ว ทำให้การตั้งคณะกรรมการไร้ผล

**5. โครงสร้างองค์การงานอนุกรม (Auxiliary)**

คือหน่วยงานช่วย บางที่เรียกว่าหน่วยงานแม่บ้าน (House-keeping agency) ซึ่งเป็นงานเกี่ยวกับธุรการ และอำนวยความสะดวก เช่น งานเลขานุการ และงานตรวจสอบภายใน เป็นต้น

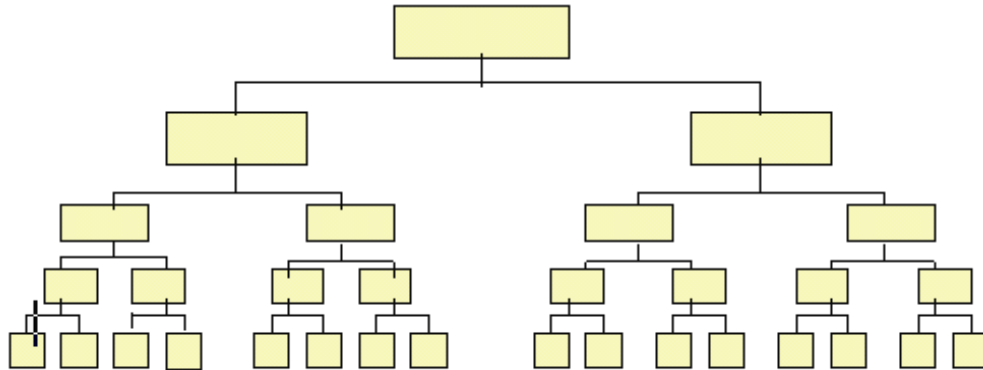


ภาพที่ 21 โครงสร้างแบบอนุกรม

**7. โครงสร้างองค์การ แบบสูง และแบบกว้าง**

การออกแบบโครงสร้างองค์การ (สมคิด บางโม, 2538) มีสิ่งหนึ่งที่ควรคำนึง คือ ความสูงและความกว้างของโครงสร้าง ถ้าโครงสร้างขององค์การมีการบังคับบัญชากันหลายชั้นหลายระดับ กระบวนการทำงานย่อมช้า แต่ถ้าโครงสร้างองค์การมีระดับการสั่งการน้อยกระบวนการทำงานย่อมรวดเร็วกว่า ช่วงของการควบคุม (span of control) หมายถึง จำนวนผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่ถูกควบคุมหรือสั่งการจากผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง ตัวอย่างเช่น คุณดวงดาวเป็นประธานบริษัท และมีคุณวิชัยเป็นรองประธานบริษัทเพียงคนเดียว แสดงว่าช่วงของการควบคุมของประธานคือมีเพียง 1 แต่ถ้าบริษัทนี้มีรองประธาน 3 คน แสดงว่าช่วงของการควบคุมของประธานมีเท่ากับ 3 เป็นต้น

\*\*\*\*\*



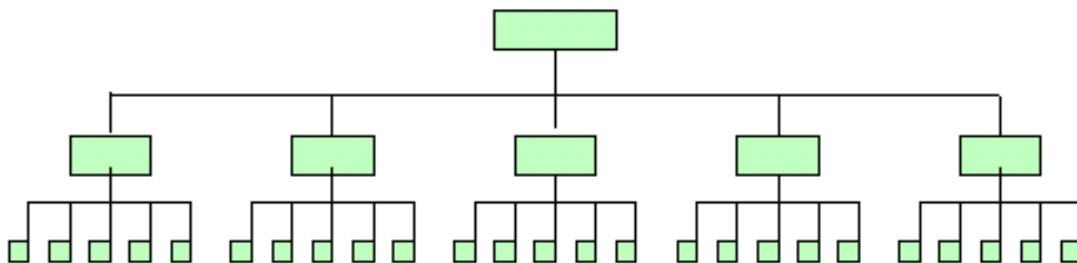
ภาพที่ 22 โครงสร้างแบบสูง (สมาชิก 31 คน 5 ระดับ ช่วงการควบคุม 2)

**ข้อดีของโครงสร้างแบบสูง**

- 1.การบริหารงานใกล้ชิด
- 2.การควบคุมใกล้ชิด
- 3.การติดต่อสื่อสารรวดเร็วระหว่างหัวหน้าและลูกน้อง
- 4.งานมีคุณภาพเพราะอยู่ภายใต้การควบคุมของผู้ชำนาญการเฉพาะ

**ข้อจำกัดของโครงสร้างแบบสูง**

- 1.ค่าใช้จ่ายสำหรับหัวหน้าแต่ละระดับ
- 2.มีระดับการจัดการมาก
- 3.ระยะทางระหว่างระดับสูงถึงระดับต่ำห่างเกินไป
- 4.หัวหน้ามีแนวโน้มที่จะเกี่ยวข้องกับการทำงานของลูกน้องมากเกินไป



ภาพที่ 23 โครงสร้างแบบกว้าง (สมาชิก 31 คน 3 ระดับ ช่วงการควบคุม 5)



\*\*\*\*\*

### ข้อดีของโครงสร้างแบบกว้าง

- 1.ลดค่าใช้จ่ายในการบริหาร
- 2.ลูกน้องมีอิสระสูงในการทำงาน เนื่องจากหัวหน้ามีผู้ใต้บังคับบัญชาจำนวนมากจึงมีการควบคุมน้อย

### ข้อจำกัดของโครงสร้างแบบกว้าง

- 1.ต้องการผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถมาก
- 2.ผู้บังคับบัญชาอาจจะควบคุมงานทุกอย่างได้ไม่ทั่วถึง

## 8. การจัดแผนงาน (Departmentation)

การจัดแผนงาน หมายถึง การรวมกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน โดยการรวมกิจกรรมที่คล้ายกัน และเหมาะสมที่จะนำมาปฏิบัติ ในกลุ่มเดียวกันเข้าไว้ด้วยกันเป็นกลุ่ม แผนก หรือหน่วยงาน หลักเกณฑ์พื้นฐานที่จะใช้สำหรับการจัดแผนงาน มีดังนี้

**8.1 การจัดแผนงานตามหน้าที่ (Departmentation by Function)** การจัดแผนงานตามหน้าที่นี้ เป็นการจัดองค์การที่เป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง และหน้าที่หลัก ส่วนใหญ่แผนกต่าง ๆ จะมีหน้าที่ทางด้านการผลิต การขายและการเงิน ดังภาพ



ภาพที่ 24 การจัดแผนงานตามหน้าที่

\*\*\*\*\*

ธงชัย สันติวงษ์ (2537) ได้กล่าวถึงข้อดีและข้อเสียของแต่ละแบบการจัดแผนงานไว้ตามตารางข้างล่าง ต่อไปนี้

#### ข้อดีการจัดแผนงานตามหน้าที่

1. เหมาะกับธุรกิจขนาดเล็กในระยะเริ่มแรก
2. เป็นการจัดที่ถูกต้องตามเหตุผลในเรื่องของหน้าที่หลัก
3. เมื่อเกิดปัญหาขึ้นระหว่างผู้บริหารในแต่ละหน้าที่ก็จะสามารถทำการประสานงานให้ทุกอย่างเป็นไปได้โดยสอดคล้องกัน
4. ถูกต้องตามหลักเกณฑ์ของการแบ่งอาชีพตามความถนัด

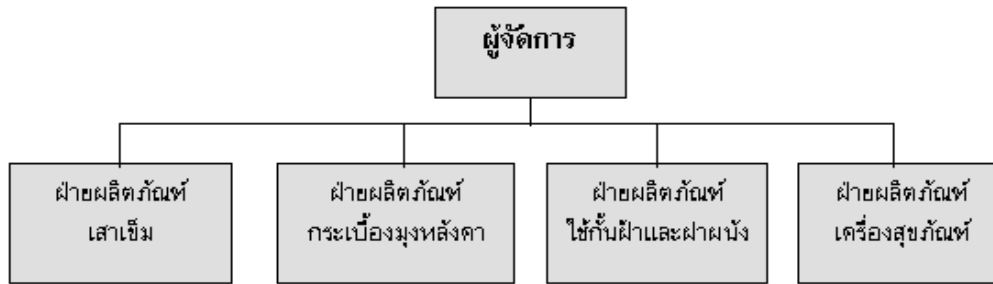
#### ข้อเสียการจัดแผนงานตามหน้าที่

1. ไม่เหมาะสมกับธุรกิจที่มีการขยายตัว
2. การทำงานของทุกกลุ่มไม่สามารถเน้นถึงวัตถุประสงค์ขององค์การโดยรวมได้
3. การประสานงานติดต่อระหว่างหน้าที่ต่างๆเป็นไปได้ยาก
4. ไม่เปิดโอกาสให้มีการฝึกฝนตัวผู้บริหารในระดับรองลงและไม่มีโอกาสเรียนรู้งานของส่วนต่างๆ

### 8.2 การจัดแผนงานตามประเภทผลิตภัณฑ์ (Departmentation by Product)

การจัดแผนกแบบนี้มักจะใช้ในการจัดแผนงานขององค์การธุรกิจขนาดใหญ่มีกระบวนการปฏิบัติงานซับซ้อน ผลิตภัณฑ์หรือบริการหลายอย่าง หากจัดแผนงานตามหน้าที่ก็จะทำให้แต่ละแผนกมีงานมากเกินไป การดูแลผลิตภัณฑ์แต่ละอย่างอาจดูแลไม่ทั่วถึง การขยายงานก็จะมีปัญหาอย่างมาก ทำให้องค์การธุรกิจขาดความคล่องตัวในการดำเนินงานและเสียโอกาสในการแสวงหาผลประโยชน์กับองค์การได้

\*\*\*\*\*



ภาพที่ 25 การจัดแผนงานตามประเภทผลิตภัณฑ์

#### ข้อดีการจัดแผนงานตามผลิตภัณฑ์

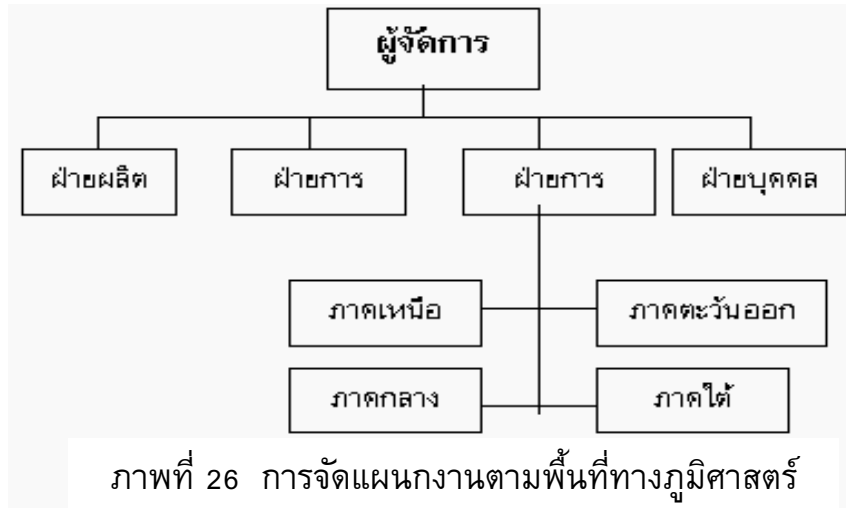
- 1.เหมาะสมกับองค์กรที่มีขนาดใหญ่ขึ้น
- 2.ช่วยให้ผู้บริหารสูงสุดสามารถมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการทำงานตามหน้าที่ต่างๆ ให้กับผู้บริหารของหน่วยได้
- 3.ช่วยให้ประเภทสินค้าต่างๆได้รับความสนใจเต็มที่
- 4.ช่วยให้ผู้ทำงานในหน้าที่ต่างๆมีโอกาสฝึกฝนความรู้ความสามารถของตน ในส่วนที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์แต่ละอย่างได้อย่างดี

#### ข้อเสียการจัดแผนงานตามผลิตภัณฑ์

- 1.เกิดปัญหาในเรื่องของการประสานงานในองค์กร
- 2.หน่วยต่างๆที่แบ่งแยกตามผลิตภัณฑ์มีอำนาจมากเกินไป

**8.3 การจัดแผนงานตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์ (Departmentation by Territory)** การจัดแผนกโดยแบ่งตามพื้นที่ทางภูมิศาสตร์หรืออาณาเขตนี้โดยคำนึงถึงสภาพทางภูมิศาสตร์หรือทำเลที่ตั้งที่กิจการจะต้องเข้าไปดำเนินการในพื้นที่นั้น ๆ เป็นสำคัญ และจะถูกนำมาใช้จัดแผนงานสำหรับองค์กรธุรกิจ ที่อาณาเขตการขายกว้างขวางและธุรกิจอยู่ในสภาวะที่มีการแข่งขันสูง

\*\*\*\*\*



### ข้อดีการจัดแผนงานตามพื้นที่ภูมิศาสตร์

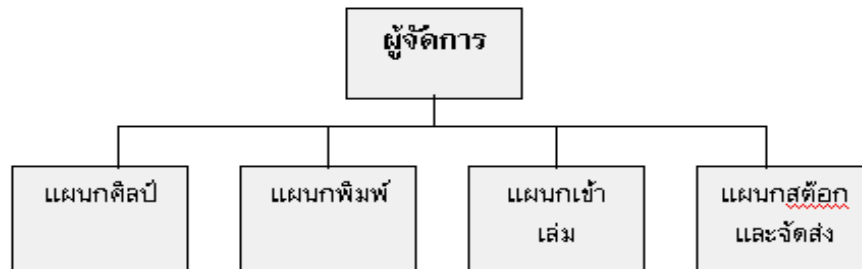
1. ช่วยให้ประหยัดค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติการ ทั้งทางด้านการผลิตและการขายรวมทั้งค่าขนส่ง
2. แก้ไขปัญหาในเรื่องของการติดต่อภายในของบริษัท
3. ช่วยให้มีการฝึกฝนและพัฒนาตัวผู้บริหารใหม่ๆ ได้เป็นอย่างดี
4. ช่วยให้ทราบถึงความต้องการของท้องถิ่นได้ดีกว่า

### ข้อเสียการจัดแผนงานตามพื้นที่ภูมิศาสตร์

1. ต้องเสียค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นในเรื่องของการประสานงานและการคมนาคม
2. เกิดปัญหาเรื่องของการประสานงานในองค์กร
3. หน่วยต่างๆ ที่แบ่งแยกตามพื้นที่อาจจะมีอำนาจมากเกินไป
4. ขาดโอกาสฝึกความชำนาญเฉพาะด้านตามอาชีพเฉพาะอย่าง

\*\*\*\*\*

4. การจัดแผนงานตามกระบวนการผลิต (Departmentation by Process) การแบ่งกิจกรรมออกเป็นกลุ่มตามขั้นตอน กระบวนการผลิต หรือกระแสการไหลของงาน เช่น กิจกรรมหนังสือพิมพ์เชียงใหม่นิวส์อาจจะมีการจัดแผนกศิลป์ทำหน้าที่ออกแบบรูปเล่ม แบบหน้าโฆษณา แบบตัวอักษร แผนกพิมพ์แผนกสต็อก แผนกจัดส่งสินค้า ฯลฯ



ภาพที่ 27 การจัดแผนงานตามกระบวนการผลิต

#### ข้อดีการจัดแผนงานตามกระบวนการผลิต

1. ช่วยให้เกิดผลดีจากการแบ่งงานกันทำตามความถนัด
2. สะดวกและง่ายที่จะนำมาใช้ในระดับต่ำขององค์การ

#### ข้อเสียการจัดแผนงานตามกระบวนการผลิต

1. การประสานงานระหว่างแผนกทำได้ยาก

5. การจัดแผนงานตามลูกค้า (Departmentation by Customer) เป็นวิธีจัดแผนงานอีกอย่างหนึ่งที่องค์การธุรกิจจะให้ความสำคัญแก่กลุ่มลูกค้า เพราะสินค้าที่องค์การผลิตออกมานั้นอาจตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคแตกต่างกัน เนื่องจากพฤติกรรมของกลุ่มลูกค้าที่จะซื้อสินค้านั้นแตกต่างกัน



ภาพที่ 28 แผนภูมิแบบสายงานตามลูกค้า

\*\*\*\*\*

### ข้อดีการจัดแผนงานตามลูกค้ำ

1. ช่วยให้สามารถสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มต่างๆ ได้ดี
2. เป็นการพัฒนาให้มีผู้เชี่ยวชาญและความชำนาญในการขายสินค้าให้กับกลุ่มลูกค้า

แต่ละกลุ่ม

### ข้อเสียการจัดแผนงานตามลูกค้ำ

1. การประสานงานของแต่ละหน่วยงานจะเกิดขึ้นได้ยาก เพราะต่างฝ่ายต่างแข่งขันกัน
2. การจัดแบ่งกลุ่มผู้บริโภคอาจทำได้ยาก หากผู้บริโภคบางรายประกอบธุรกิจหลาย

ประเภท

3. หากมีการเปลี่ยนแปลงในกลุ่มของลูกค้าอาจจะทำให้การทำงานของบางแผนก

น้อยลงไปหรือไม่มีงานทำเลยก็ได้

### แผนภูมิองค์การ (Organization charts)

แผนภูมิองค์การ หรือผังโครงสร้างองค์การ หมายถึง แผนผังที่แสดงถึงกลุ่มตำแหน่งงาน ซึ่งรวมกลุ่มเป็นสายการบังคับบัญชา โดยมีการแบ่งกลุ่มแบ่งระดับ โครงสร้างองค์การที่มีการจัดขึ้นอย่างถูกต้อง โดยมีการจัดตำแหน่งชัดเจน มีสายการบังคับบัญชาที่แน่นอน และมีชื่อตำแหน่งระบุไว้ ก็จะช่วยให้ได้ข้อมูลการจัดการที่เป็นประโยชน์ยิ่งขึ้น กล่าวอีกนัยหนึ่ง ผังโครงสร้างองค์การเป็นเครื่องมือ ที่จะช่วยให้เข้าใจโครงสร้างขององค์การ อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ตลอดจนสายการบังคับบัญชาในองค์การ (บรรจง อภิตติกุล และสุรินทร์ ม่วงทอง อ่างใน ศิริอร ชันธหัตถ์, 2536)

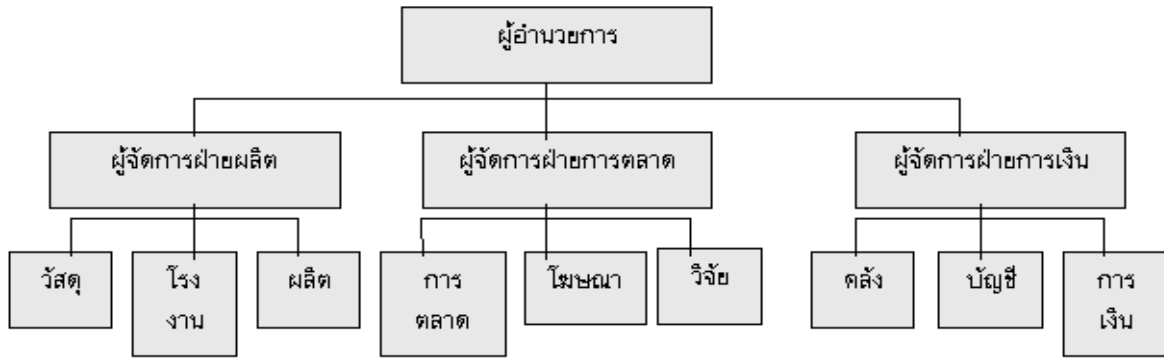
การแบ่งประเภทของแผนภูมิองค์การ มี 2 ลักษณะ คือ

**แผนภูมิหลัก (Master Chart)** เป็นแผนภูมิที่แสดงโครงสร้างขององค์การทั้งหมดขององค์การว่ามีการแบ่งส่วนงานใหญ่ ออกเป็นกี่หน่วย ที่กอง ก็แผนที่สำคัญๆ ตลอดจนความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องกัน เนื่องจากแผนภูมินี้แสดงสายการบังคับบัญชาตลอดลำดับ จึงอาจเรียกได้ว่า "Hierarchical Chart" แบบแผนภูมิหลัก หรือ Master Chart นี้แบ่งออกได้ 3 แบบคือ

1) แบบสายงานปิรามิด (Conventional Chart) แบบนี้เรียกได้อีกหลายอย่าง เช่น Line or Military เป็นแบบที่จัดรูปคล้ายกองทัพหรืออาจเรียกได้อีกอย่างหนึ่งว่า แบบตามแนวตั้ง (Vertical Chart) แผนภูมิลักษณะนี้ได้กำหนดให้ตำแหน่งสูงสุด เช่น ตำแหน่งผู้อำนวยการ หรือ

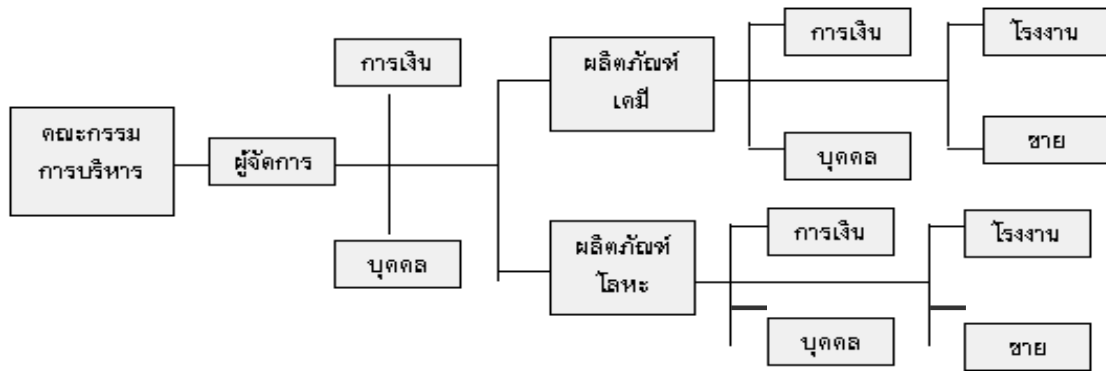
\*\*\*\*\*

ผู้จัดการใหญ่อยู่สูงสุด ตำแหน่งรอง ๆ ลงมาก็เขียนไว้ในระดับที่ต่ำลงมาตามลำดับ ดังนั้นจึงมีลักษณะคล้ายรูปปิรามิด ดังนี้



ภาพที่ 29 แผนภูมิแบบสายงานปิรามิด

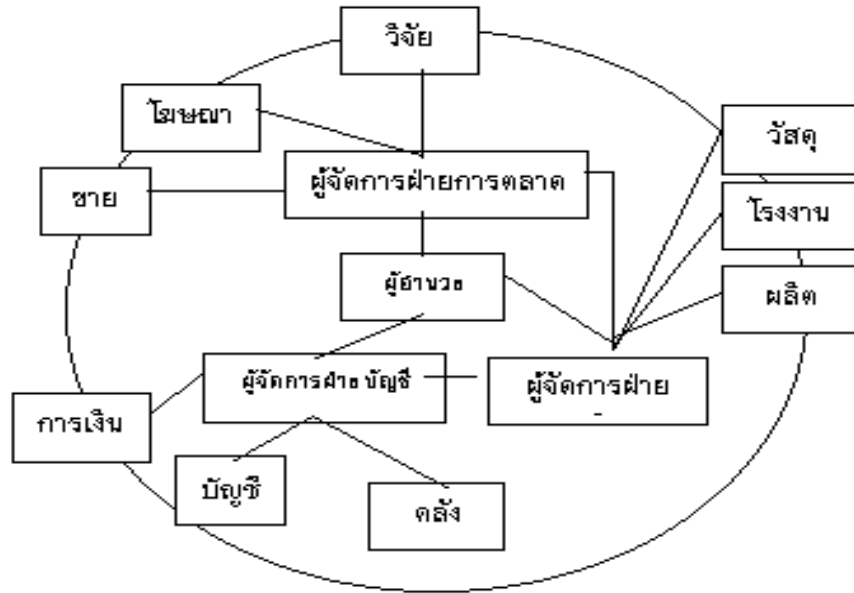
แบบตามแนวนอน (Horizontal Chart) หรือแบบซ้ายไปขวา (Left to Right Chart) แบบนี้ เป็นลักษณะการเขียนแผนภูมิที่แสดงตำแหน่งสูงสุดไว้ทางซ้ายมือ และหน่วยงานระดับรอง ๆ เลื่อนออกไปทางขวามือตามลำดับ



ภาพที่ 30 แผนภูมิแบบแนวนอน

แบบวงกลม (Circular Chart) ลักษณะของแผนภูมินิพนธ์นี้แสดงเป็นวงกลมโดยกำหนดตำแหน่งสูงสุดอยู่ตรงกลางและตำแหน่งรอง ๆ อยู่ในรัศมีที่ห่างออกไปตามลำดับ

\*\*\*\*\*



ภาพที่ 31 แผนภูมิแบบวงกลม

**แผนภูมิเสริม (Supplementary Chart)** แผนภูมิเสริม คือแผนภูมิที่แสดงถึงรายละเอียดของหน่วยงานย่อย ๆ ที่แยกจากแผนภูมิหลัก โดยแยกเป็นหน่วยงานย่อยว่ามีลักษณะหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร หรือแสดงของเขตความสัมพันธ์ของงานในหน่วยหนึ่ง ๆ ซึ่งอาจจะเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร หรือแสดงขอบเขตความสัมพันธ์ของงานในหน่วยหนึ่ง ๆ ซึ่งอาจจะเป็นภายในแผนกเดียวกัน หรือเกี่ยวโยงไปยังแผนกอื่น ๆ

แผนภูมิเสริมนี้ แบ่งออกเป็น ได้หลายลักษณะ หรือหลายแบบ เช่น

1. **แผนภูมิแสดงทางเดินของสายงาน (Work Flow Chart)** หมายถึงแผนภูมิที่แสดงสายการปฏิบัติทางเดินของงาน

2. **แผนภูมิการจัดรูปแบบสถานที่ (The Layout Chart)** เป็นแผนภูมิที่แสดงการจัดสถานที่ทำงาน ซึ่งหมายถึงการจัดสถานที่ตำแหน่งของงาน การจัดห้องที่ทำงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปโดยสะดวก และเรียบร้อย รวดเร็ว

3. **แผนภูมิชื่อบุคคล (Roster Chart)** เป็นแผนภูมิที่แสดงชื่อบุคคลที่ดำรงตำแหน่งทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการติดต่อประสานงานและให้บริการ



\*\*\*\*\*

### ขั้นตอนและข้อเสนอแนะในการเขียนแผนภูมิ

1. รวบรวมหน้าที่ต่าง ๆ ตามที่กำหนดไว้ในการแบ่งงาน
  2. จัดประเภทของงาน งานที่คล้ายกันให้อยู่แผนกและฝ่ายเดียวกัน
  3. กำหนดตำแหน่งงานโดยคำนึงถึงอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ และความสำคัญของงาน
  4. กำหนดชนิดของแผนภูมิ
  5. เขียนชื่อเรื่องของแผนภูมิ อันประกอบด้วย
    - ชื่อของหน่วยงานหรือชื่อองค์กรนั้น ๆ
    - ชื่อของแผนภูมิตามกิจกรรม เช่น "แผนภูมิแสดงแบ่งส่วน ราชการ" "แผนภูมิสายทางเดินของงาน"
    - ใช้รูปสี่เหลี่ยมผืนผ้า แทนหน่วยงาน หรือตำแหน่ง หรือบุคคล และควรมีขนาดเท่ากันโดยกำหนดตำแหน่งสูงสุดให้รูปใหญ่กว่าตำแหน่งรอง ๆ ลงไป
    - จัดรูปสี่เหลี่ยมผืนผ้าให้ตำแหน่งสูงต่ำลดหลั่นตามสายงานการบังคับบัญชา หน่วยงานใดที่มีความสำคัญมีอำนาจหน้าที่เท่ากัน ก็ให้อยู่ในระดับเดียวกัน
    - ลากเส้นสายการบังคับบัญชาผ่านรูปสี่เหลี่ยม ใช้เส้นตรงตามขวางและตามยาวขีดเชื่อมโยงแทนสายการบังคับบัญชา และไม่ควรลากผ่านทะเลรูปสี่เหลี่ยมแทนที่หน่วยงานหรือบุคคลเป็นอันขาด
    - พวกที่ทำหน้าที่ปรึกษา (Staff) ให้เขียนไว้ต่างหากตามระดับของหน่วยงานที่ให้คำปรึกษาถ้ามีอยู่หน่วยเดียวให้เขียนไว้ทางซ้ายมือ
    - การเขียนเส้นสายการบังคับบัญชาตามข้อ 8 ให้ใช้เส้นทึบหนาหรือเส้นหนักแทนสายการบังคับบัญชาโดยตรงในหน้าที่หลัก ส่วนหน่วยงานที่ปรึกษาให้ใช้เส้นบางหรือจุดไข่ปลาแทน
- อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility)**

ในการจัดองค์การจะสามารถจัดการได้อย่างเหมาะสม เมื่อมีการแบ่งงานกันตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และทุกคนรู้จักงานและหน้าที่ของตน ปฏิบัติงานภายในขอบเขตที่องค์การมอบหมายมาแต่หน้าที่ดำเนินการจะสามารถสัมฤทธิ์ผลได้ก็ต่อเมื่อผู้บริหารที่มีอำนาจในการมอบหมายอำนาจหน้าที่นั้นจะต้องกำหนดความรับผิดชอบของบุคคลแต่ละคนในการปฏิบัติงานอีกด้วย

\*\*\*\*\*

**อำนาจหน้าที่ (Authority)** หมายถึง สิทธิอันชอบธรรมที่ได้รับมอบหมายมาให้สั่งบุคคลอื่นปฏิบัติตามที่ตนต้องการได้ ส่วนใหญ่แล้วผู้บริหารระดับสูงจะมีการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาระดับต่อไปเมื่อมีการสั่งงานเพื่อให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติงาน ส่วนมากแล้วอำนาจหน้าที่จะต้องมีอำนาจในการสั่งการและการตัดสินใจควบคู่กันไปด้วย โดยรู้จักการสั่งการคือมอบหมายงานให้กับผู้บังคับบัญชาทำงานอย่างต่อเนื่อง และตัดสินใจ ในลักษณะงานที่อยู่ภายในขอบเขตแห่งอำนาจตน อำนาจหน้าที่เป็นอำนาจที่บุคคลผู้นั้นมีอยู่ได้รับมอบหมายมาโดยถูกต้องตามกฎหมาย และขณะเดียวกันก็มีสิทธิให้รางวัลและลงโทษผู้ที่ปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่นั้นได้อีกด้วย

**อำนาจหน้าที่ (Authority) แตกต่างจากอำนาจ (Power)** คือ อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิที่ได้รับมอบหมายมาโดยถูกต้องตามกฎหมาย แต่อำนาจเป็นสิ่งที่บุคคลนั้นสร้างขึ้นเองและทำให้บุคคลอื่นยอมรับเพื่อที่จะปฏิบัติตาม อำนาจเกิดในด้านบวกหรือด้านลบก็ได้

**ความรับผิดชอบ (Responsibility)** เป็นภาระผูกพันของบุคคลในการปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยบุคคลจะต้องรับผิดชอบในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ในองค์การที่มีการวางโครงสร้างแบบเป็นทางการจะมีการกำหนดความรับผิดชอบของบุคคลที่ทำหน้าที่ในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างชัดเจนและให้อำนาจหน้าที่ (Authority) ให้แก่ผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ด้วยดี อย่างไรก็ตามปัญหาของความสมดุลกันระหว่างความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ก็มีมากขึ้นในขณะที่ยุคการขยายใหญ่ขึ้น ทั้งนี้ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีขอบเขตของอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในส่วนของตนเพิ่มขึ้นด้วย จึงมีความสับสนในเรื่องของงาน ตลอดจนปัญหาของตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องในการจัดแบ่งความรับผิดชอบในกิจกรรมต่างๆขององค์การนั้น ควรคำนึงถึงปัจจัยต่อไปนี้

- กิจกรรมที่คล้ายกันควรที่จะให้อยู่ในความรับผิดชอบของคนๆ เดียว การแบ่งความรับผิดชอบให้คนหลายคนก่อให้เกิดผลเสียในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ เนื่องจากปัญหาการหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบดังกล่าว

- พิจารณาคุณสมบัติของผู้รับมอบหมายงาน เช่นมีความสามารถที่จะทำกิจกรรมนั้นๆ ได้หรือไม่

\*\*\*\*\*

## การมอบหมายงาน (Delegation)

การมอบหมายงาน หมายถึง การกำหนดความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ (Assignment of Responsibility and Authority) โดยผู้บังคับบัญชาการกระจายงานในหน้าที่, ความรับผิดชอบ (Responsibility) และอำนาจในการตัดสินใจ (Authority) ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาภายในขอบเขตที่กำหนดให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไปปฏิบัติ (ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, 2543)

ในการจัดองค์การจะเห็นได้ว่า ในการปฏิบัติงานในสายการบังคับบัญชาจะต้องมีการสั่งงานตามลำดับชั้นโดยมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ เพื่อให้งานนั้นมีประสิทธิภาพ การมอบหมายงานมักจะมีคามยุ่งยากในการปฏิบัติเพราะการตัดสินใจมอบหมายงาน และอำนาจหน้าที่เป็นสิ่งที่ผู้บริหารชั้นสูงจะต้องปฏิบัติ และคัดเลือกบุคคลที่ตนคิดว่ามีความสามารถเข้ามาช่วยงาน การมอบหมายงานจะมีการมอบหมายงานตามลำดับชั้น เช่น จากประธานกรรมการไปยังผู้จัดการ หัวหน้าหน่วยงาน ฯลฯ กระบวนการในการมอบหมายงาน มีลำดับชั้น ดังต่อไปนี้

- การพิจารณาจะคิดถึงผลที่คาดว่าจะได้รับจากงาน
- การจัดแบ่งงานตามความเหมาะสม
- การมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้แต่ละบุคคล ที่คิดว่าจะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ได้
- พยายามจัดการให้ทุกคนทำงาน โดยมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ทำ เพื่อจะได้บรรลุความสำเร็จของงานนั้น

**ขนาดของการมอบหมายงาน** การที่ผู้บังคับบัญชาจะมีความเต็มใจที่จะมอบหมายอำนาจหน้าที่ในการทำงานมาน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยเหล่านี้ คือ

1. สภาพบรรยากาศหรือวัฒนธรรมขององค์การถ้าองค์การถือวิธีปฏิบัติงานในลักษณะที่เป็นประชาธิปไตยมักมีการมอบหมายงานให้ผู้ทำงานระดับต่ำได้มีโอกาสตัดสินใจด้วยตนเองมาก ตรงข้ามกับองค์การที่ใช้วิธีการควบคุมอย่างมากจะมีการจำกัดการตัดสินใจไว้ที่ผู้บริหารระดับสูงเท่านั้น

\*\*\*\*\*

2. ลักษณะของงานที่ทำงานบางอย่างที่ค่อนข้างยากและมีความสำคัญที่ต้องใช้ความรอบคอบ หรืองานบางอย่าง ถ้ามีการตัดสินใจที่ผิดพลาดแล้วจะก่อความเสียหายมหาศาลให้แก่กิจการนั้นผู้บริหารจะสงวนไว้ตัดสินใจเอง แต่หากงานนั้นมีลักษณะค่อนข้างง่าย เหมาะสมที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะทำแทนได้ ผู้บริหารก็จะมอบหมายให้บุคคลอื่นทำแทนได้

3. ลักษณะพฤติกรรมของผู้บริหาร กรณีผู้บริหารเป็นบุคคลที่มีแนวความคิดสมัยใหม่ หรือสมัยเก่า ถ้าเป็นผู้บริหารสมัยเก่า การปฏิบัติงานจะยึดหลักของการรวมอำนาจ (Centralization) คือจะยึดถือแนวความคิดของตนเป็นเรื่องสำคัญ แต่ผู้บริหารสมัยใหม่จะใช้หลักของการกระจายอำนาจ (Decentralization) คือผู้บริหารมีความเต็มใจที่จะยอมมอบอำนาจให้ผู้อื่นกระทำผิดได้บ้าง และเป็นผู้บริหารที่ใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นได้บ้าง

**ศิลปะของการมอบหมายงาน** ผู้บังคับบัญชาจะสามารถมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ จะต้องมึศิลปะของการมอบหมายงานโดยจะต้องพยายามทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้นศิลปะของการมอบหมายงานของผู้บังคับบัญชาแต่ละคนจึงขึ้นอยู่กับทัศนคติส่วนบุคคล (Personel Attitudes) ของผู้บังคับบัญชาเอง ได้แก่

- ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงใด
- เต็มใจที่จะมอบหมายอำนาจในการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงใด
- เต็มใจที่จะเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นกระทำผิดได้
- เต็มใจที่จะกำหนดขอบเขต ความรับผิดชอบและมีการควบคุมงานที่เหมาะสม

**ประโยชน์ของการมอบหมายงาน 3 ประการใหญ่ๆ ดังนี้**

1. ช่วยลดภาระของผู้บริหารระดับสูง
2. ช่วยในการพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา
3. เป็นการสร้างขวัญที่ดีให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน

**ประโยชน์ของแผนภูมิ**

1. ทำให้พนักงานทราบว่าตนอยู่ ณ ตำแหน่งใด ทำหน้าที่อะไร
2. ทำให้ทราบสายการบังคับบัญชา และการติดต่อสื่อสาร

\*\*\*\*\*

3. แสดงให้เห็นลักษณะการจัดแผนงานในองค์การ
4. เห็นส่วนต่างๆขององค์การมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
5. แต่ละตำแหน่งและแผนกสอดคล้องกับองค์การโดยภาพรวมอย่างไร

**การจัดโครงสร้างองค์การตามแนวตั้ง (The Vertical Organization) มีหลัก 5 ประการ ได้แก่**

1. สายการบังคับบัญชา (Chain of Command)
2. การมอบหมายอำนาจหน้าที่ (Delegation of Authority)
  - อุปสรรคในการมอบหมายอำนาจหน้าที่ คือ
    - 1) ขาดความเข้าใจระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้รับมอบ
    - 2) ความสับสนในงาน
    - 3) การมอบหมายโดยไม่ได้ดูความเหมาะสม
3. การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ (Centralization and Decentralization)
4. ขนาดการจัดการ (Span of Management)
  - ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อขนาดการจัดการ
    - 1) ความซับซ้อนของงาน (Complexity of Work)
    - 2) งานที่เป็นมาตรฐาน (Standardization)
    - 3) การทำงานในสถานที่เดียวกัน (Location of Employee)
    - 4) ระดับความชำนาญ (Skill Level)
    - 5) กิจกรรมที่ไม่ต้องอาศัยคำแนะนำ (No supervisory Activities)
    - 6) การสนับสนุนการจัดการ (Management Support)
    - 7) เจ้าหน้าที่ฝ่ายปฏิบัติการและให้คำปรึกษาแนะนำ (Line and Staff)

**โครงสร้างองค์การตามแนวนอน (Horizontal Organization)** การกำหนดหน่วยงานในแต่ละระดับในกรณีที่โครงสร้างองค์การเป็นแนวตั้ง ใช้การประสานงานระหว่างหน่วยงาน มี 2 ส่วน คือ การจัดแผนก และการประสานงานในแนวนอน

\*\*\*\*\*

**การจัดแผนก (Departmentation)** คือ การรวมกลุ่มของกิจกรรมต่างๆ ที่เหมือนกันเข้าด้วยกัน

- 1) การจัดแผนกตามหน้าที่ (Functional Departmentation) แบ่งตามหน้าที่หรือลักษณะงานที่ต้องกระทำ
- 2) การจัดแผนกโดยพื้นที่หรือภูมิศาสตร์ (Territorial or Geographic Departmentation) การจัดแผนกโดยแบ่งตามพื้นที่เป็นวิธีการขยายธุรกิจออกไปตามภูมิภาคต่างๆ
- 3) การจัดแผนกลูกค้า (Customer Departmentation) การที่องค์กรมีการจัดแผนกลูกค้า
- 4) การจัดแผนกโดยอุปกรณ์หรือกระบวนการ (Process or Equipment Departmentation) โรงงานผลิตมักจะรวมกลุ่มกิจกรรมที่เกี่ยวกับกระบวนการผลิต
- 5) การจัดแผนกโดยผลิตภัณฑ์ (Product Departmentation) มีการแบ่งโดยใช้ผลิตภัณฑ์เป็นตัวแบ่ง

**องค์กรผู้ประกอบการ (The Entrepreneurial Organization)** เป็นโครงสร้างแบบง่ายๆไม่เป็นทางการ มีความยืดหยุ่นมาก มีสายการบังคับบัญชาสั้น ขึ้นตรงต่อผู้บริหาร มีการควบคุมอย่างใกล้ชิด

**คุณสมบัติของผู้ประกอบการ** มี 6 ลักษณะที่สำคัญ คือ

1. ต้องมีความพยายาม
2. มีความปรารถนาที่จะประสบความสำเร็จ
3. ระดับของความเสี่ยง
4. ความเชื่อมั่นในตนเอง
5. การเน้นที่การควบคุม
6. ต้องมีความอดทนต่อความเคลือบแคลง

ในปลายศตวรรษที่ 19 และต้นศตวรรษที่ 20 องค์กรกำหนดโครงสร้างในแนวตั้ง ส่วนในศตวรรษที่ 21 เป็นโครงสร้างในแนวนอน เน้นทำงานเป็นทีม เป็นกระบวนการ องค์กรในศตวรรษที่ 21 เป็นรูปแบบขององค์กรในแนวนอน (Horizontal Corporation) ซึ่ง เน้นความพึงพอใจของลูกค้า สนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ลดอำนาจสายการ

\*\*\*\*\*

บังคับบัญชาลง ซึ่งบริษัทที่มีชื่อเสียงในอเมริกา เช่น Motorola, General Electric ได้เริ่มใช้แนวคิดนี้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพโดยมุ่งเน้นที่ลูกค้าและขจัดความสิ้นเปลืองภายในองค์กร

กลไกในแนวตั้งมีการควบคุม เน้นประสิทธิภาพ ในขณะที่การเชื่อมโยงในแนวนอนออกแบบให้มีการประสานงานและร่วมมือ โดยเน้นเรื่องการเรียนรู้

ตาราง แสดงลักษณะองค์กรแนวตั้งและแนวนอน

ลักษณะองค์กร	องค์กรแนวตั้ง	องค์กรแนวนอน
จุดมุ่งเน้น	เน้นประสิทธิภาพและการควบคุม	เน้นการเรียนรู้
	เน้นภาระหน้าที่เฉพาะด้าน	ภาระหน้าที่ร่วมกัน
	สายการบังคับบัญชา กว้างเกินไป	ลดสายการบังคับบัญชาและกฎเกณฑ์ ให้อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติหน้าที่ (Empowerment)
	การติดต่อสื่อสาร และระบบรายงานในแนวตั้ง	การติดต่อสื่อสารในแนวนอน แบบตัวต่อตัว (Face to Face)
	คณะทำงานหรือผู้ประสานงานมีน้อย	คณะทำงานมีมาก
	การตัดสินใจแบบรวมอำนาจ	การตัดสินใจแบบกระจายอำนาจ

ทางเลือกของการออกแบบขององค์กร การออกแบบโครงสร้าง เกี่ยวข้องกับ 3 ประเด็น คือ

1. กิจกรรมของงานที่จำเป็น
2. ความสัมพันธ์ของการรายงาน
3. การจัดรวมกลุ่มแผนงาน ซึ่งแบ่งได้เป็น
  - การจัดรวมกลุ่มแผนงานตามหน้าที่ (Functional Grouping)
  - การจัดรวมกลุ่มแผนงานตามส่วนงาน (Divisional Grouping)
  - การจัดรวมกลุ่มแผนงานจุดเน้นหลากหลาย (Multifocused Grouping)
  - การจัดรวมกลุ่มแผนงานในแนวนอน (Horizontal Grouping)

\*\*\*\*\*

การออกแบบโครงสร้างองค์การ สามารถเลือกแบบของโครงสร้างได้ 3 แบบ คือ

1. โครงสร้างองค์การตามหน้าที่
2. โครงสร้างองค์การตามผลิตภัณฑ์
3. โครงสร้างองค์การตามพื้นที่ภูมิศาสตร์

#### 1. โครงสร้างตามหน้าที่ (Functional Structure)

การรวมกลุ่มเป็นแผนกงานตามหน้าที่ และตามผลิตภัณฑ์ เป็นวิธีการออกแบบโครงสร้างองค์การที่ธรรมดาที่สุด มองที่กิจกรรมต่างๆ ถูกลำมารวมเข้าด้วยกันตามหน้าที่จากระดับล่างไปสู่ระดับบน

ตาราง แสดงจุดแข็งและจุดอ่อนของโครงสร้างแบบเน้นหน้าที่

จุดแข็ง	จุดอ่อน
- เกิดความประหยัดภายในแผนกงานตามหน้าที่	- โต้ตอบอย่างช้าต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม
- สามารถพัฒนาความรู้ ความชำนาญในเชิงลึก	- มีสายการบังคับบัญชามาก ทำให้การตัดสินใจอยู่ที่ระดับบน
- องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายตามหน้าที่	- การประสานงานระหว่างแผนกงานไม่ดี
- เหมาะสมสำหรับองค์การที่มีผลิตภัณฑ์อย่างเดียว หรือมีไม่กี่ผลิตภัณฑ์	- การสร้างนวัตกรรมน้อย เพราะเน้นแผนกตัวเอง
	- มุมมองจำกัดเน้นเฉพาะหน้าที่

#### - โครงสร้างตามหน้าที่และมีการเชื่อมโยงในแนวนอน

องค์การที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบัน ใช้โครงสร้างแบบเน้นหน้าที่ และมีการเชื่อมโยงในแนวนอน โดยใช้ระบบสารสนเทศ มีการติดต่อโดยตรงระหว่างแผนกงานต่างๆ มีผู้ประสานงานเต็มเวลา มีผู้จัดการโครงสร้างและคณะทำงานหรือทีม ในองค์การที่ไม่เน้นผลกำไรยอมรับความสำคัญของการเชื่อมโยงในแนวนอน



\*\*\*\*\*

## 2. โครงสร้างแบบเน้นผลิตภัณฑ์ (Product Structure)

โครงสร้างแบบเน้นส่วนงาน (Divisional Structure) บางครั้งเรียกว่า โครงสร้าง แบบเน้นผลิตภัณฑ์ (Product Structure) หรืออาจเรียกว่า หน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ หรือ SBU (Strategic Business Units)

SBU มีลักษณะสำคัญ เป็นการรวมกลุ่มโดยขึ้นอยู่กับผลผลิต (Outputs) จะจัดกลุ่มสินค้าหรือบริการที่มีความใกล้เคียงกันเข้าเป็นฝ่าย (Division) และหลายๆ ฝ่ายก็รวมตัวเป็น SBU โดยมีหลักสำคัญ คือ การกระจายอำนาจทางการบริหารและการตัดสินใจให้เป็นไปตามกลยุทธ์

ตาราง แสดงจุดแข็งและจุดอ่อนของโครงสร้างแบบเน้นผลิตภัณฑ์

จุดแข็ง	จุดอ่อน
- เหมาะสมต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน	- เกิดความสับสนเปลืองในการใช้ทรัพยากร
- ทำให้ลูกค้าพึงพอใจ เพราะมีความรับผิดชอบในผลิตภัณฑ์ที่มีความชัดเจนที่ลูกค้าจะติดต่อด้วย	- นำไปสู่การประสานงานที่ไม่ดีระหว่างสายผลิตภัณฑ์
- มีการประสานงานในระดับสูง ระหว่างหน้าที่ต่างๆ ภายในผลิตภัณฑ์หนึ่งๆ	- ขจัดสมรรถฐานเชิงลึก(IN – Depth Competence) และ ความชำนาญเฉพาะด้านทางเทคนิค
- ส่วนงานสามารถปรับตัวให้เข้ากับความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ภูมิภาคและลูกค้า	- มีความยากลำบากในการเชื่อมโยง และทำให้เป็นมาตรฐานระหว่างสายผลิตภัณฑ์
- เหมาะสมในองค์กรขนาดใหญ่ที่มีหลายผลิตภัณฑ์	
- มีการกระจายอำนาจ	

## 3. โครงสร้างแบบเน้นพื้นที่ภูมิศาสตร์ (Geographic Structure)

\*\*\*\*\*

เป็นโครงสร้างแบบเน้นพื้นที่ภูมิศาสตร์ โดยพิจารณาที่ผู้ใช้หรือลูกค้า ในแต่ละภูมิภาคของประเทศ ลูกค้าอาจมีรสนิยมและความต้องการที่ต่างกัน ในแต่ละพื้นที่ภูมิศาสตร์ ประกอบด้วยหน้าที่ต่างๆ ที่จะผลิตและการตลาดในภูมิภาคนั้นๆ

จุดแข็งและจุดอ่อนของโครงสร้างแบบเน้นพื้นที่ภูมิศาสตร์ เหมือนกับโครงสร้างแบบเน้นผลิตภัณฑ์ องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับความต้องการเฉพาะของแต่ละภูมิภาค และผู้ปฏิบัติงานระบุเป้าหมายระดับภูมิภาคมากกว่าระดับชาติ เน้นการประสานงานภายในมากกว่าการเชื่อมโยงข้ามภูมิภาคหรือระดับชาติ

#### - โครงสร้างแบบเมตริกซ์ (Matrix Structure)

เป็นโครงสร้างที่เน้นทั้งหน้าที่ (Functional) และผลิตภัณฑ์ (Product) ในเวลาเดียวกัน หรือผลิตภัณฑ์และพื้นที่ภูมิศาสตร์ (Geographic) ในเวลาเดียวกัน ให้นำมาใช้เมื่อองค์กรต้องการบรรลุเป้าหมายโดยเน้นที่ความชำนาญทางเทคนิค และนวัตกรรมการเปลี่ยนแปลงในผลิตภัณฑ์

ตาราง แสดงจุดแข็งและจุดอ่อนของโครงสร้างแบบเมตริกซ์

จุดแข็ง	จุดอ่อน
- ทำให้มีการประสานงาน	- ผู้ปฏิบัติต้องเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ 2 ส่วน อาจเกิดความสับสน
- มีการแบ่งสรรทรัพยากร	- ต้องมีความชำนาญด้านบุคคล และผ่านการฝึกอบรมเป็นอย่างดี
- เหมาะสมกับการตัดสินใจที่สลับซับซ้อน	- มีการประชุมบ่อย ใช้เวลามาก
- ให้โอกาสที่จะพัฒนาความชำนาญตามหน้าที่และผลิตภัณฑ์	- โครงสร้างนี้จะใช้ไม่ได้ถ้าผู้มีส่วนร่วมไม่เข้าใจ และยอมรับความสัมพันธ์ในฐานะเพื่อนร่วมกันมากกว่า
- เหมาะสมกับองค์กรขนาดกลางที่มีผลิตภัณฑ์หลากหลาย	- ความสัมพันธ์ในแนวตั้ง
	- ใช้ความพยายามอย่างมาก ทำให้อำนาจหน้าที่จากส่วนงานหน้าที่และส่วนงานผลิตภัณฑ์สมดุลกัน

\*\*\*\*\*

### - โครงสร้างแนวนอน (Horizontal Structure)

การจัดองค์การสมัยใหม่ เป็นโครงสร้างแนวนอน ซึ่งเน้นกระบวนการ ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

1. โครงสร้างถูกกำหนดขึ้น จากกระบวนการหลักระหว่างหน้าที่ต่างๆ มากกว่า ภาระหน้าที่ (Tasks) หน้าที่ (Functional) หรือ พื้นที่ภูมิศาสตร์ ขอบเขตระหว่างแผนงานถูก ขจัดทิ้งไป
2. ทีมมีการชี้นำด้วยตนเอง (Self Directed Teams)
3. เจ้าของกระบวนการรับผิดชอบในแต่ละกระบวนการ
4. คนในทีมได้รับมอบในเรื่องความชำนาญ เครื่องมือ การจูงใจ และอำนาจหน้าที่ในการ ตัดสินใจ
5. ทีมมีอิสระที่จะคิดอย่างสร้างสรรค์
6. ลูกค้ำเป็นตัวผลักดันองค์การในแนวนอน
7. วัฒนธรรม องค์การเน้นการเปิดเผย ใจกว้างใจ ร่วมมือ การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง ให้ อำนาจแก่ผู้ปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบ และความเป็นอยู่ที่ดี

ตาราง แสดงจุดแข็งและจุดอ่อนของโครงสร้างแนวนอน

จุดแข็ง	จุดอ่อน
- สนับสนุนความยืดหยุ่นและโต้ตอบอย่างรวดเร็วต่อความต้องการของลูกค้า	- การกำหนดกระบวนการหลักเป็นเรื่องยาก และ ใช้เวลา
- มุ่งให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มความสนใจไปที่ ผลลัพธ์และสร้างคุณค่าให้ลูกค้า	- ต้องมีการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมการ ออกแบบงาน ปรัชญาการบริหารระบบ สารสนเทศ และระบบการให้รางวัล
- เป้าหมายขององค์การกว้างขึ้น	- ผู้จัดการในโครงสร้างแบบเดิมอาจคัดค้าน เพราะต้องเสียอำนาจ
- ปรับปรุงคุณภาพชีวิตเพื่อผู้ปฏิบัติงาน ให้โอกาสในการมีส่วนร่วม และรับผิดชอบ ต่อผลที่ได้	- ต้องมีการฝึกอบรมผู้ปฏิบัติงานและทำงาน เป็นทีม
	- เป็นข้อจำกัดการพัฒนาความชำนาญเชิงลึก

\*\*\*\*\*

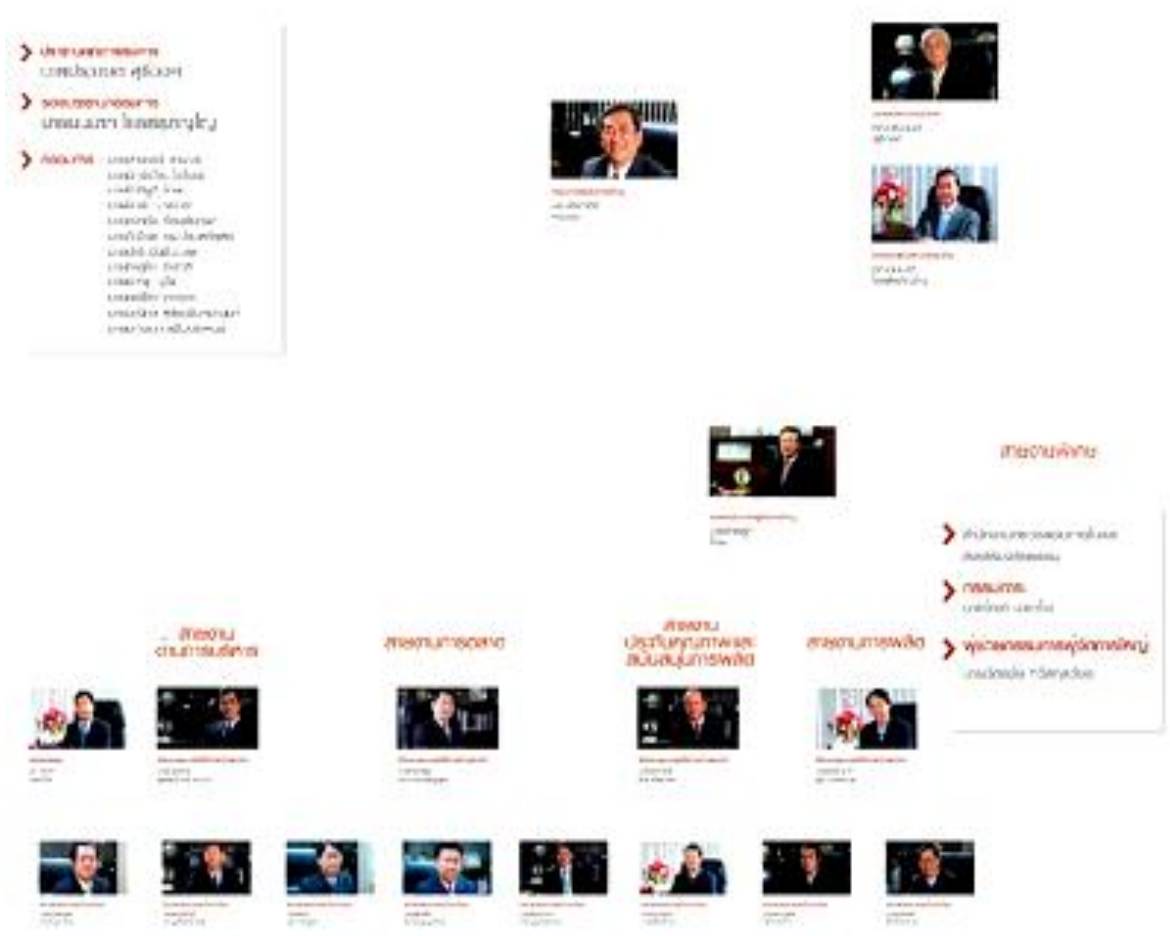
**โครงสร้างแบบผสม (Hybrid Structure)**

สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่ซับซ้อนในปัจจุบัน ทำให้องค์กรต่างๆ ใช้โครงสร้างแบบผสม โดยใช้จุดแข็งของแต่ละโครงสร้างให้เกิดประโยชน์ และหลีกเลี่ยงจุดอ่อนของแต่ละโครงสร้าง

โครงสร้างแบบผสมที่ถูกนำมาใช้กันมาก คือ

- โครงสร้างแบบเน้นหน้าที่และเน้นผลิตภัณฑ์
- โครงสร้างแบบเน้นหน้าที่และโครงสร้างแนวนอน

ตัวอย่างโครงสร้างการบริหารองค์กรแบบผสมของ โตโยต้า มอเตอร์ ประเทศไทย จำกัด



\*\*\*\*\*

บริษัท โตโยต้า มอเตอร์ มีโครงสร้างคณะบริหาร เป็นโครงสร้างแบบผสม ที่จะรวมโครงสร้างแบบตั้งและแนวนอนเข้าไว้ด้วยกัน สังเกตได้ว่าจะมีน้อยแผนกน้อยฝ่ายแต่จะมากไปด้วยหน้าที่ และผู้รับผิดชอบ การจัดโครงสร้างแบบนี้ก็เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับสถานการณ์ และการผลิตต่างๆ อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งเมื่อมองลึกลงไปแล้ว ในสายงานด้านหนึ่งๆ ของโตโยต่านั้นจะมี ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการอาวุโส 1 ท่าน และผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่ตามความเหมาะสม ตรงจุดนี้เองที่เป็นลักษณะของการแบ่งเบาภาระงาน ทำให้ไม่เกิดสภาวะงานล้นมือ และยังทำให้มีโอกาสที่จะประชุมร่วมกันในการวางแผนงานเพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ในอนาคตข้างหน้า ยังถือเป็นการนำศักยภาพในตัวของคุณบุคลากรออกมาใช้ได้อย่างดีทีเดียว ในด้านการสื่อสารของคณะบริหารก็จะผสมไปด้วยการสื่อสารแนวดิ่ง และแนวนอนที่จะสื่อสารกับหัวหน้าและแต่ละแผนกในระดับเดียวกันได้ โครงสร้างลักษณะนี้ ค่อนข้างจะให้อิสระในที่จะคิดสร้างสรรค์ แต่ก็ยังต้องอยู่ในสายตา หรือภายใต้การดูแลของผู้บริหารใหญ่ นับว่าโครงสร้างคณะบริหารของ TOYOTA นั้น เป็นโครงสร้างที่สามารถปรับเปลี่ยน ดึงประโยชน์จากความคิดสร้างสรรค์ และศักยภาพบุคลากร มาใช้ได้ตามสภาวะการณ์ได้หลากหลายทีเดียว

#### การออกแบบโครงสร้าง : การนำไปใช้

โครงสร้างถูกกำหนดโดยสภาพแวดล้อม กลยุทธ์และเป้าหมาย วัฒนธรรม เทคโนโลยี และขนาดองค์กร

#### การจัดวางโครงสร้างองค์การ (Structural Alignment)

การออกแบบโครงสร้างขึ้นอยู่กับความต้องการขององค์การ โครงสร้างแบบเน้นหน้าที่เหมาะสำหรับองค์การที่ต้องการให้มีการประสานงานตาม สายการบังคับบัญชาแนวดิ่ง และเป้าหมายเน้นในเรื่องประสิทธิภาพ โครงสร้างแนวนอนเหมาะสำหรับองค์การที่ต้องการให้มีการประสานงานระหว่าง หน้าที่ต่างๆ เพื่อให้บรรลุการสร้างนวัตกรรม และสนับสนุนการเรียนรู้ อากาศ ที่บ่งบอกว่าโครงสร้างองค์การไม่มีประสิทธิภาพ คือ ตัดสินใจล่าช้า และไม่มีคุณภาพ ไม่โต้ตอบต่อสภาพแวดล้อม(ลูกค้า)ที่กำลังเปลี่ยนแปลง และมีความขัดแย้งมาก

\*\*\*\*\*

การกำหนดโครงสร้างองค์การเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งของการจัดการ กระบวนการดำเนินการภายในองค์การ ซึ่งแสดงถึงการแบ่งงาน การจัดกลุ่มงานและการประสาน เชื่อมโยงระหว่างงานและกลุ่มงาน

โครงสร้างองค์การแสดงถึงความสัมพันธ์ของงาน บทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบของ บุคคลในองค์การ ซึ่งเกี่ยวข้องและมีประโยชน์สำหรับการมอบหมายภารกิจ ติดตามการทำงาน และการประเมินผลงานได้ ทั้งในระดับบุคคล ระดับกลุ่ม หน่วยงาน และทีมงาน

### 1. การออกแบบโครงสร้างองค์การ ต้องพิจารณาปัจจัย 6 ประการ ดังนี้

- 1) ความเชี่ยวชาญในการทำงาน (Work specialization)
- 2) การแบ่งกลุ่มงาน (Departmentalization)
- 3) ลำดับชั้นของการสั่งการ (Chain of command)
- 4) ช่วงกว้างของการควบคุมกำกับ (Span of control)
- 5) การรวมศูนย์อำนาจและการกระจายอำนาจ (Centralization and decentralization)
- 6) การมีกฎระเบียบอย่างเป็นทางการ (Formalization)

### 2. ลักษณะของการจัดโครงสร้างองค์การ

การจัดโครงสร้างองค์การเมื่อพิจารณาทั้ง 6 ส่วนประกอบเหล่านี้แล้วอาจแยกลักษณะ โครงสร้างองค์การ ออกได้เป็น 2 ข้อ คือ

**2.1 Mechanistic organization** รูปแบบโครงสร้างองค์การที่มีการควบคุมอย่าง เข้มงวด มีการกำหนดความเชี่ยวชาญของพนักงานสูง มีการแบ่งกลุ่มเป็นกลุ่มย่อยจำนวนมากตาม ความเชี่ยวชาญ ช่วงกว้างของการควบคุมแคบ มีกฎระเบียบแบบแผนที่รัดกุม มีการรวมอำนาจ การตัดสินใจไว้ที่ศูนย์กลางผู้บริหารระดับสูงมาก การสื่อสารจะเป็นจากบนลงล่างและมีการเปิด โอกาสให้พนักงานในระดับล่างมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อย ลักษณะการทำงานขององค์การจึง เป็นเหมือนเครื่องจักร มีความแน่นอนสูงความแปรปรวนต่ำ

\*\*\*\*\*



ภาพที่ 32 แสดงทิศทางการสื่อสารแบบสองทางของ Organic Organization

**2.2 Organic Organization** รูปแบบโครงสร้างองค์การที่กำหนดความสัมพันธ์ระหว่างคนทำงาน และระหว่างหน่วยงานไว้อย่างหลวมๆ มีความยืดหยุ่นและปรับตัวได้ง่าย การแบ่งกลุ่มงานจะมีน้อยกว่าองค์การแบบเครื่องจักร การสั่งการมีหลายช่วง การสื่อสารเป็นแบบสองทาง (ดังภาพ) มีการกระจายอำนาจสูง บุคลากรทุกระดับมีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็น และการตัดสินใจ มีกฎระเบียบไม่มาก และสามารถเปลี่ยนแปลงได้โดยง่าย กระบวนการทำงานในองค์การแบบนี้จะมีความยืดหยุ่นสูง ปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ได้ง่าย บุคลากรมีความเข้าใจและเต็มใจทำงานที่ตนเองมีส่วนร่วมเพิ่มขึ้น แต่อาจมีจุดอ่อนที่มีความแปรปรวนสูง การติดตามควบคุมกำกับได้ค่อนข้างยาก บางคนเรียกองค์การแบบนี้ว่า “องค์การที่มีชีวิต” (Living organization) (Robbins, 1997)

**แบบฝึกหัดท้ายบท**

1. กระบวนการจัดองค์การมีกี่ขั้นตอน จงอธิบาย
2. โครงสร้างตามหน้าที่และการเชื่อมโยงในแนวนอนเหมาะสมสำหรับองค์การขนาดใด อย่างไร
3. การจัดองค์การที่ดี เหมาะสมกับธุรกิจขนาดกลางในประเทศไทยควรจัดแบบใด จงอธิบาย

\*\*\*\*\*

## บทที่ 11

### การออกแบบการควบคุมทางกลยุทธ์ (Strategic Control Designing)

\*\*\*\*\*

#### การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control)

เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ ถ้ากระทำเช่นนั้นและมีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา ผู้กำหนดกลยุทธ์จะประเมินผลกระทบของกลยุทธ์และการตอบสนองที่เหมาะสม หรือเป็นกระบวนการในการจัดการซึ่งต้องตรวจสอบแผนกลยุทธ์และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เหมาะสม

#### ลักษณะสำคัญของการควบคุมเชิงกลยุทธ์

1. ยืดหยุ่น
2. ให้ข้อมูลที่แน่นอน เทียบตรง
3. ให้ข้อมูลช่วงที่เหมาะสม

#### องค์ประกอบของการควบคุมเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย

- (1) ประเด็นสำคัญซึ่งเลือกตรวจสอบในกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ
- (2) กิจกรรมที่สำคัญเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์การ

#### การควบคุม (Control)

เนื่องจากกลยุทธ์เป็นแผนระยะยาว ดังนั้น เพื่อให้แน่ใจว่าแผนนั้นในแต่ละช่วงเวลาจะดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้อง ด้วยความก้าวหน้าที่เหมาะสมกับเวลา และการจัดสรรทรัพยากรที่สอดคล้อง การควบคุมแผน กลยุทธ์จึงมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้องค์การสามารถดำเนินงานอย่างไม่ผิดทิศทางและสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้



\*\*\*\*\*

### ขั้นตอนการควบคุมเชิงกลยุทธ์

1. กำหนดสิ่งที่จะประเมิน (Determine what to measure) ซึ่งขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการควบคุมแต่จะต้องเป็นสิ่งที่สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจน
2. กำหนดมาตรฐานหรือผลการปฏิบัติ (Establish standards or targets of performance) เป็นตัวชี้วัดความสำเร็จ ซึ่งอาจจะไม่ใช่เพียงตัวเงินอย่างเดียว องค์กรควรกำหนดตัวชี้วัดให้มีความสมดุลในด้านอื่นๆด้วย ได้แก่ ลูกค้า กระบวนการและการเรียนรู้ เป็นต้น
3. การวัดหรือประเมิน (Measure actual performance) ตามแบบประเมินที่กำหนด
4. เปรียบเทียบผล การวัดกับ มาตรฐานที่กำหนด (Compare actual performance with the standards) มีเกณฑ์มาตรฐาน หรือสิ่งที่จะใช้เป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบสำหรับตัวชี้วัดแต่ละตัว เช่น แผนงานในปีที่ผ่านมา ค่าเฉลี่ยองค์การอื่นที่อยู่ในรูปธุรกิจเดียวกัน ค่าเฉลี่ยอุตสาหกรรม ค่ามาตรฐานกลางที่มีองค์กรกลางกำหนดไว้ และประเมินผลการปฏิบัติงานตามช่วงเวลาที่กำหนดไว้สำหรับการปฏิบัติงานแต่ละงานโดยใช้สารสนเทศจากแหล่งต่างๆ เช่น ข้อมูลงบการเงิน ข้อมูลด้านการผลิต และข้อมูลด้านการตลาด เป็นต้น แล้วเปรียบเทียบผลลัพธ์ที่ได้จากการปฏิบัติงานกับเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรกำหนดไว้ให้ข้อมูลย้อนกลับ
5. ปรับปรุงแก้ไขถ้าต่ำกว่ามาตรฐาน (Take corrective action) เพื่อเป็นสารสนเทศขององค์กรและหาวิธีในการแก้ไขปรับปรุงโดยอาจเป็นการปรับเปลี่ยน กลยุทธ์ กระบวนการทำงาน บุคลากร โครงสร้างองค์กรหรือเกณฑ์มาตรฐานที่องค์กรกำหนด

### การตรวจสอบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Audit) มีประเด็นการตรวจสอบดังนี้

1. ผลการดำเนินงานในปัจจุบัน
2. ความชัดเจนของวิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย กลยุทธ์
3. Corporate Governance : คณะกรรมการบริหารระดับต่างๆ
4. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก

\*\*\*\*\*

5. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน : โครงสร้าง วัฒนธรรม ความสามารถ การวิจัย พัฒนา การบริหารทรัพยากรบุคคล ระบบข้อมูลสารสนเทศ
6. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ : SWOT
7. การประเมินการกำหนดทิศทางขององค์การ

### การประเมิน (Assessment)

การประเมิน คือ การวัดการดำเนินงานขององค์การว่าเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่และผลกระทบด้านอื่นๆในการดำเนินงาน

#### ขั้นตอนของการประเมินกลยุทธ์

1) การตรวจสอบสมมติฐานของกลยุทธ์ว่าสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทางธุรกิจในปัจจุบันหรือไม่

2) เปรียบเทียบผลการดำเนินกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นเทียบกับเป้าหมาย

3) ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### กลไก

การมีกลไกที่เหมาะสมเพื่อรับความคิดเห็นของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็พนักงาน ลูกค้า คู่ค้า จะทำให้การประเมินกลยุทธ์มีประสิทธิภาพการประเมินกลยุทธ์เป็นงานที่มีต้นทุนสูงและอ่อนไหว เนื่องจากปกติคนมักไม่ชอบการประเมิน ประกอบกับความซับซ้อนของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้นตลอดเวลา

#### เทคนิคการประเมินกลยุทธ์

เทคนิคการประเมินกลยุทธ์ด้วยการตั้งคำถามง่ายๆ เป็นที่นิยม เช่น ยอดขายเพิ่มขึ้นหรือไม่ สินทรัพย์เพิ่มขึ้นหรือไม่ กำไรเพิ่มขึ้นหรือไม่ หรือการผลิตมีประสิทธิภาพดีขึ้นหรือไม่ ฯลฯ เทคนิคการตั้งคำถามสามารถประเมินได้ว่าองค์การมีกลยุทธ์ที่ถูกต้องหรือไม่ แต่ไม่สามารถบอกได้ว่าองค์การบรรลุวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์หรือไม่ เพราะคำตอบเป็นเพียงเป้าหมายระยะสั้น ในขณะที่วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องระยะยาว

\*\*\*\*\*

### การประเมินกลยุทธ์ตามแนวความคิดของ Richard Rumelt

- ความสม่ำเสมอ (Consistency)
- ความสอดคล้อง (Consonance)
- ความเป็นไปได้ (Feasibility)
- ความได้เปรียบ (Advantage)

ความสม่ำเสมอ (Consistency) กล่าวคือ กลยุทธ์ต้องไม่ทำให้เป้าหมายและนโยบายมีความแปรปรวน การบริหารความขัดแย้ง และภาวะผู้นำที่ไร้ประสิทธิภาพเป็นสาเหตุสำคัญของความไม่สม่ำเสมอของกลยุทธ์

#### แนวทางการประเมินความสม่ำเสมอของกลยุทธ์

- เป็นปัญหาของตัวบุคคลหรือไม่ หากปัญหายังคงมีอยู่แม้จะเปลี่ยนตัวบุคคลที่ดำเนินการแล้ว แสดงว่าเป็นปัญหาที่ต้องได้รับการพิจารณาไม่ได้มาจากตัวบุคคล

- เป็นปัญหาของความแตกต่างหรือไม่ วิธีการที่ประสบความสำเร็จในหน่วยงานหนึ่ง แต่เมื่อนำไปใช้ในอีกหน่วยงานหนึ่งกับไม่ประสบความสำเร็จ เนื่องจากเงื่อนไขและสภาพแวดล้อมต่างกัน

- เป็นปัญหาจากนโยบาย หรือไม่ นโยบายไม่แน่นอนเกิดจากภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ

#### ความสอดคล้อง (Consonance)

กลยุทธ์จำเป็นต้องมีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายใน ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากร คุณค่าขององค์กรหรือวัฒนธรรมองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงรวดเร็ว การประเมินความสอดคล้องของกลยุทธ์จึงต้องดำเนินการตลอดเวลา

#### ความเป็นไปได้ (Feasibility)

กลยุทธ์ต้องสามารถดำเนินการได้จริงภายใต้เงื่อนไขต่างๆ ขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นทรัพยากร ทักษะ ประสบการณ์ และไม่ควรถูกสร้างปัญหาใหม่ให้กับองค์กร







#### ความได้เปรียบ (Advantage)

\*\*\*\*\*

กลยุทธ์ต้องสร้างหรือรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งปกติความได้เปรียบทางการแข่งขันมักเกิดจาก.....

- 1) ทรัพยากรขององค์กร เช่น การครอบครองแหล่งวัตถุดิบ
- 2) ทักษะ เช่น ความชำนาญในการผลิต หรือการบริหารงาน
- 3) ตำแหน่งการแข่งขัน เช่น การเป็นผู้นำตลาดที่มีส่วนแบ่งการตลาดสูงสุด

### ลักษณะของการประเมินผลที่ดี

-  เชื่อมโยง วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย
-  สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ระบบการประเมินผลงาน
-  มีการสนับสนุนจากผู้บริหาร
-  มีความสมดุลย์ของการประเมินผลด้านต่างๆ
-  เป็นที่ยอมรับของพนักงานในองค์กร และเป็นกระบวนการพัฒนาตัวเองของทุกฝ่ายในองค์กร
-  เป็นระบบ มี feed back

### การวัดผลการดำเนินงาน

เป็นกิจกรรมที่สำคัญอีกประการหนึ่งของการประเมินกลยุทธ์ เป็นการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นกับผลการดำเนินงานที่ตั้งเป้าหมายไว้ เช่น เป้าหมายประจำปี

ความล้มเหลวของการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการมี 2 ลักษณะ คือ

- not doing the right things (ไร้ประสิทธิผล)
- doing the right things poorly (ไร้ประสิทธิภาพ)

การวัดผลการดำเนินงานนิยมวัดเชิงปริมาณ ด้วยการเปรียบเทียบตัวเลข เช่น ด้านการเงิน โดยเฉพาะอัตราส่วนทางการเงิน ซึ่งทำได้ ดังนี้

- เปรียบเทียบกับข้อมูลขององค์กรเองในช่วงเวลาต่างๆ
- เปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- เปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม

\*\*\*\*\*

นอกจากการวัดผลการดำเนินงานที่เป็นเชิงปริมาณแล้ว ยังจำเป็นต้องมีการวัดผลในเชิงคุณภาพด้วยในบางเรื่อง เช่น

- บรรยากาศขององค์กร
- การเปลี่ยนแปลงของวัฒนธรรม

**รูปแบบในการประเมิน** สามารถทำได้ 3 รูปแบบ คือ

1) ประเมินในช่วง Input คือ การเปรียบเทียบการใช้ Resource ขององค์กรกับคู่แข่งกันว่า ถ้าทำสินค้าอย่างเดียวกัน องค์กรไหนใช้เงิน ใช้วัตถุดิบ แรงงาน หรือ เวลาในการทำงานน้อยกว่า ถือว่าเป็นองค์กรที่มีผลการดำเนินงานที่ดีกว่าการประเมินแบบนี้ เรียกว่า Resource-base Approach การประเมินจากทรัพยากรที่จะต้องใช

2) ประเมินในช่วง Process เป็นการประเมินที่กระบวนการทำงานเทียบกับคู่แข่งหรือมาตรฐานสากล ในเชิงประสิทธิภาพและประสิทธิผลของกระบวนการ การประเมินแบบนี้เรียกว่า Internal Process Approach

3) ประเมินในช่วง Output คือ การดูว่าผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น บรรลุตามวัตถุประสงค์หรือไม่ การประเมินแบบนี้เรียกว่า Goal Approach

### **เครื่องมือในการควบคุมและการประเมินกลยุทธ์**

การจัดการเชิงกลยุทธ์จำเป็นต้องใช้เครื่องมือในการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ซึ่งแต่ละเครื่องมือที่องค์กรนำมาใช้ไม่มีความแตกต่างกัน เช่น การใช้ Balanced Scorecard การทำ Benchmarking เป็นต้น

#### **ความเป็นมาของ Balanced Scorecard**

ในอดีตที่ผ่านมา เครื่องมือที่องค์กรมักนำมาใช้ เพื่อการประเมินผลภายในองค์กรนั้น ส่วนใหญ่จะใช้ปัจจัยมุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) เป็นเครื่องมือหลักในการประเมินผลความสำเร็จขององค์กร ข้อมูลมุมมองทางการเงินนั้น ในอดีตถือว่าเป็นข้อมูลที่สำคัญมาก เพราะการเงินมีผลกับการดำเนินธุรกิจ ถ้าธุรกิจขาดสภาพคล่องทางการเงิน ก็จะทำให้ธุรกิจ

\*\*\*\*\*

ดำเนินไปอย่างไม่ดีเท่าที่ควร เนื่องจากมีบริษัทใหญ่ๆหลายบริษัทต้องล้มละลาย Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จึงได้สร้างเครื่องมือใหม่ที่ชื่อว่า Balanced Scorecard ในอดีตผู้บริหารองค์กรหรือเจ้าของธุรกิจมักจะประเมินผลองค์กรโดยมุ่งเน้นดูที่มุมมองด้านการเงินเพียงอย่างเดียวว่ากำไรหรือขาดทุน แต่ Balanced Scorecard ช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจสถานะของบริษัทในหลายๆ มุมมองได้อย่างถูกต้องและกระชับ จึงเป็นแนวคิดที่มีประโยชน์มากในการบริหารงานองค์กรในปัจจุบัน

**Balanced Scorecard (BSC)** เป็นเครื่องมือด้านการบริหารจัดการที่ช่วยในการประเมินผลองค์กรและช่วยให้องค์กรนำเอา กลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง (Strategic Implementation) โดยเริ่มจากวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์กรซึ่งเป็นขั้นของการกำหนดปัจจัยสำคัญต่อการประสบความสำเร็จ และจากนั้นเป็นการสร้างดัชนีชี้วัด

วัดผลสำเร็จ (Key Performance Indicators: KPI) ขึ้นเพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้ผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์

### ระบบ Balanced Scorecard กับการประเมินผลการจัดการเชิงกลยุทธ์

Balanced Scorecard รายงานสรุปผลสัมฤทธิ์ในการดำเนินงานขององค์กรตามมุมมองปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จ และตัวชี้วัดต่าง ๆ ที่กำหนดไว้อย่างสมดุล เป็นเครื่องมือการบริหารที่กำหนดตัวชี้วัด 4 มุมมอง ได้แก่

1. มุมมองด้านการเงิน
2. มุมมองด้านลูกค้า
3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน
4. มุมมองด้านการเรียนรู้การพัฒนา

### ประโยชน์ของ Balanced Scorecard

– สร้างความสมดุลระหว่างระบบการประเมินผลทางการเงินเดิม (ที่บอกแต่ฐานะทางการเงินที่เป็นอดีต) กับการสร้างกรอบการดำเนินงานและประเมินผลมูลค่าเพิ่มของบริษัทในอนาคต

\*\*\*\*\*

- บ่งบอกกระบวนการของบริษัทในการลงทุนด้านลูกค้า การจัดซื้อวัตถุดิบ กระบวนการผลิต การพัฒนาบุคลากร ความต้องการทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ
- แผนผลการวัดผลการดำเนินงานด้านการเงินกับผลการดำเนินงานที่ไม่ได้อยู่ในรูปการเงินเข้าด้วยกัน ทำให้เห็นภาพรวมครบทั้งระบบและมองไปในทิศทาง การเปลี่ยนแปลงในอนาคต

### ความสำคัญของ Balanced Scorecard 3 ประการ

1. ความสำคัญในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการประเมินผลองค์กร
2. ความสำคัญในฐานะที่เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ
3. ความสำคัญในฐานะที่เป็นระบบในการบริหารองค์กร

### กระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard มี 11 ขั้นตอน

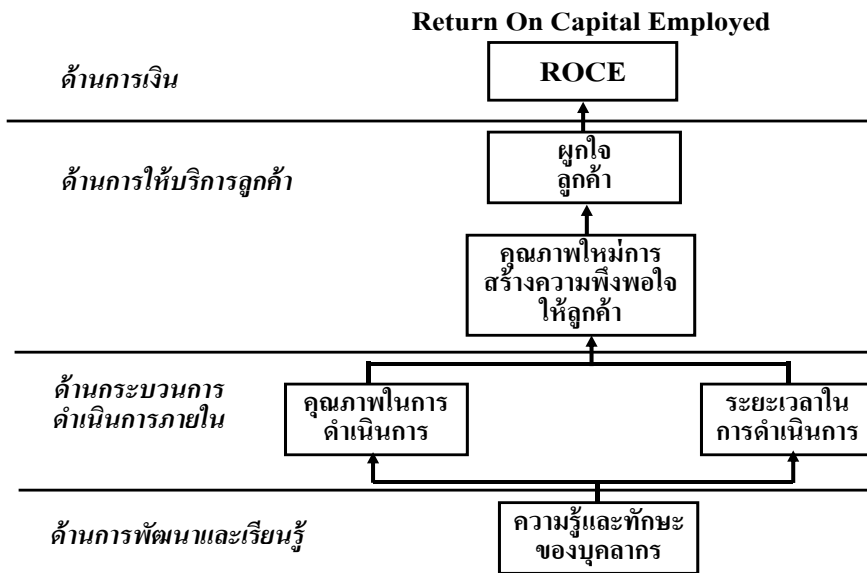
1. การศึกษาสถานการณ์ขององค์กรในภาพรวม
2. การกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร
3. การกำหนดมุมมองที่เหมาะสม
4. การกระจายวิสัยทัศน์ออกไปในแต่ละมุมมอง
5. การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จ
6. การพัฒนาวิธีการวัด
7. การกำหนด Balanced Scorecard ระดับองค์กรให้ชัดเจน
8. การกระจาย Balanced Scorecard และวิธีการวัดไปยังหน่วยงานต่าง ๆ
9. การกำหนดเป้าหมาย
10. การจัดทำแผนปฏิบัติการ
11. การนำ Balanced Scorecard ไปใช้งาน

อย่างไรก็ตามแนวคิดหรือเทคนิคการบริหารใหม่ๆมีการพัฒนาออกมาอย่างต่อเนื่องทั้งจากโลกตะวันตกและโลกตะวันออก ขณะที่เครื่องมือใหม่ๆเช่น หลักการโคเซ็น กิจกรรมกลุ่มคุณภาพ การผลิตแบบลีน (Lean Manufacturing) การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM--Customer Relationship Management) หรือ การบริหารจัดการความรู้ (Knowledge

\*\*\*\*\*

Management) ก็ยังเป็นเครื่องมือที่ทรงประสิทธิภาพและเหมาะสมของแต่ละองค์การที่นำมาใช้ โดยไม่มีข้อกำหนดเฉพาะเจาะจงว่าเครื่องมือนี้จะใช้ได้ดีในทุกองค์การเหมือนกัน กล่าวได้ว่า องค์การที่ประสบผลสำเร็จในการใช้เครื่องมือทางการบริหารเข้ามาจัดการต้องมีความพร้อม เทคนิคนั้นต้องสอดคล้องกับแนวคิด ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์การ และที่สำคัญที่สุดคือภาวะผู้นำของผู้บริหาร (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช, 2550)

**การเชื่อมโยงปัจจัยต่าง ๆ เข้าด้วยกัน**

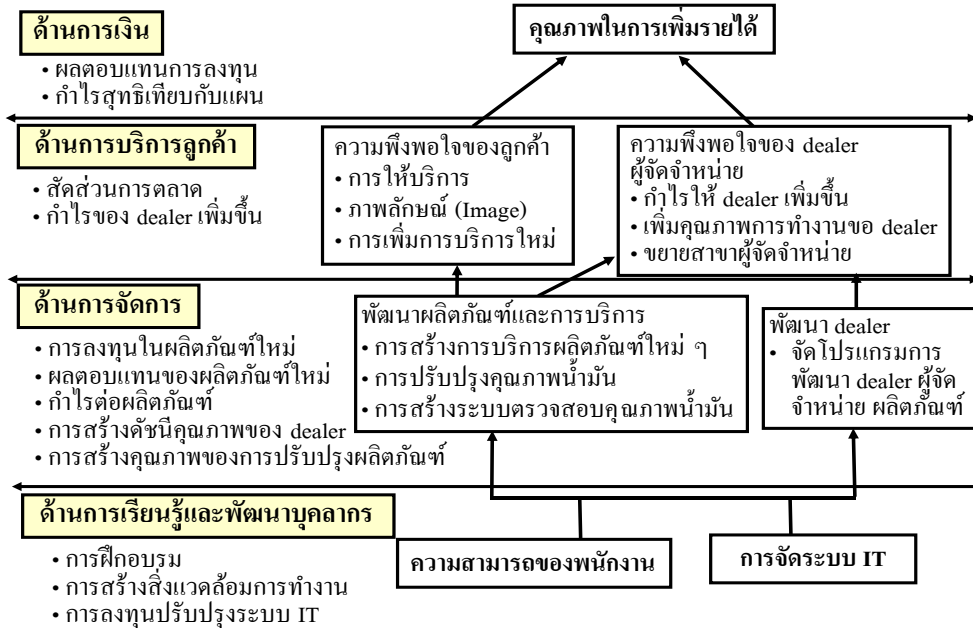


ภาพที่ 33 การเชื่อมโยงปัจจัยในมิติของ Balance Scorecard



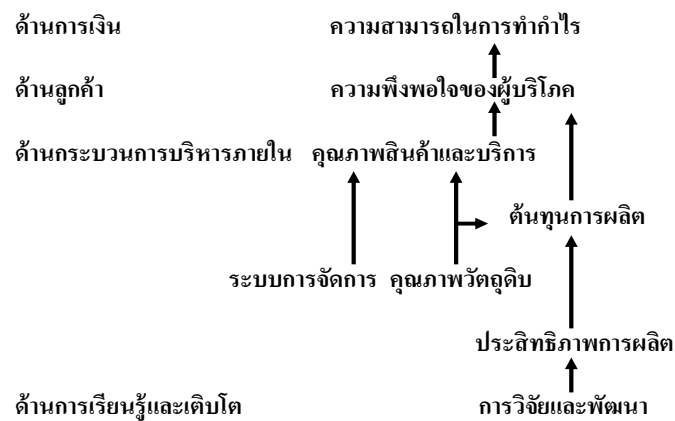
\*\*\*\*\*

**ตัวอย่างการใช้ BSC ในบริษัท Pioneer Petroleum ประเทศสหรัฐอเมริกา**



ภาพที่ 34 ตัวอย่างการใช้ Balance Scorecard

**ความเชื่อมโยงของการวัดผลการดำเนินงาน**



ภาพที่ 35 ความเชื่อมโยงของการวัดผลการปฏิบัติงานตาม Balance Scorecard

\*\*\*\*\*

### ตัวอย่างตัวบ่งชี้ผลการดำเนินงานตามแนวทางของ Balanced Scorecard

การเรียนรู้ และการ พัฒนาของ พนักงาน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. จำนวนพนักงานที่ได้รับการอบรมการใช้เครื่องมือออนไลน์ (50% ณ จุดสิ้นสุดภาคการศึกษา</li> <li>2. จำนวนพนักงานที่มีรายวิชาออนไลน์ซึ่งได้รับการคัดเลือกให้เป็นตัวอย่างของมหาวิทยาลัย (4 ราย/ปี)</li> </ol>
นวัตกรรม	<ul style="list-style-type: none"> <li>• จำนวนรายวิชาที่ได้รับการปรับปรุงเป็นการดำเนินงานออนไลน์ (4 รายวิชาภายในภาคการศึกษาแรก) 1</li> <li>• จำนวนของรายวิชาที่ได้รับการประกันคุณภาพที่มีนักศึกษาลงทะเบียนเรียน (8 รายวิชา/ปี)</li> </ul>
นักศึกษา /นายจ้าง	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ความพอใจของนักศึกษาต่อการเรียนรู้ออนไลน์ (60%)</li> <li>• จำนวนผู้สมัครเข้าเรียน (90% ในปีแรกของการเปิดรายวิชา)</li> <li>• ความพอใจของบัณฑิตต่อหลักสูตร (85%)</li> <li>• การเพิ่มจำนวนของนักศึกษาต่างชาติ (อย่างน้อย 100 รายจากประเทศจีนภายในปี 2001)</li> </ul>
ผลตอบแทน ด้าน การเงิน	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ต้นทุนในการพัฒนาได้คืนภายใน 2 ปี (40% ภายในปีที่ 1)</li> <li>• จำนวนนายจ้างที่รับนักศึกษาในรายวิชาเดิม (10 ราย ภายในปีที่ 2)</li> <li>• ข้อมูล ABC ของแผนกจะต้องสามารถยืนยันถึงความถูกต้องของการคาดการณ์ ภายใน 5% (ข้อมูล ABC สอดคล้องในการคาดการณ์ภายใน 5%)</li> </ul>

ภาพที่ 36 ตัวอย่างการบ่งชี้ผลการดำเนินงานตาม Balance Scorecard

\*\*\*\*\*

## แบบฝึกหัดท้ายบท



1. การควบคุมเชิงกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นกระบวนการพิจารณาเรื่องใดบ้าง และมีลักษณะสำคัญอย่างไร

2. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการประเมินกลยุทธ์อย่างไรบ้าง

3. จงอธิบาย “ระบบ Balanced Scorecard” กับการประเมินผลการจัดการเชิงกลยุทธ์” มาพอเข้าใจ

\*\*\*\*\*

## บรรณานุกรม

(ภาษาไทย)

กัลยาณี สูงสมบัติ. (2556). เทคนิคการจัดการสมัยใหม่. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร สืบค้นจาก <http://uhost.rmutp.ac.th/kanlayanee.so/L2/2-1.htm>

นิตยา เพ็ญศิริินภา. (2544). **หน่วยที่ 8 กลยุทธ์ในการพัฒนางานสาธารณสุข** ชุดวิชาการระบบสาธารณสุขและการวางแผนกลยุทธ์ในการพัฒนางานสาธารณสุข สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช.

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2552). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: ซีเอ็ดยูเคชั่น.

ทศพร ศิริสัมพันธ์. (2539). **การวางแผนกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร: บริษัทพิมพ์ดี จำกัด.

ปณรส มาลากุล ณ อยุธยา. 2554. **การวางแผนกลยุทธ์**. สืบค้นวันที่ 30 กันยายน 2556 จาก [dpl2.wu.ac.th/strategic/data/word\\_stra\\_54\\_kabi.doc](http://dpl2.wu.ac.th/strategic/data/word_stra_54_kabi.doc)

พสุ เดชะรินทร์ และ พัศตร์ผจง วัฒนสินธุ์. 2545. **การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ**. พิมพ์ครั้งที่ 4 กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พสุ เดชะรินทร์. 2547. **เส้นทางจากกลยุทธ์สู่การปฏิบัติด้วย Balanced Scorecard และ Key Performance Indicators**. พิมพ์ครั้งที่ 12 กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาคย์ ศิวะสกุลราช. 2552. **การศึกษาปัญหาและการกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจประกันภัยรถยนต์ บมจ. กรุงเทพประกันภัย**. สาขาวิชาการตลาด คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช. 2550. **ประสบการณ์วิชาชีพบริหารธุรกิจ**. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช. สืบค้นเมื่อ 15 ธันวาคม 2557 จาก <http://www.stou.ac.th/Offices/rdec/headquater/upload/%E0%B8%81%E0%B8%B2%E0%B8%A3%E0%B8%A7%E0%B8%B4%E0%B9%80%E0%B8%84%E0%B8%A3%E0%B8%B2%E0%B8%B0%E0%B8%AB%E0%B9%8C%20SWOT.pdf>

\*\*\*\*\*

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. 2543. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ อมรินทร์.

เสนาะ ตีเยาว์. 2550. **การบริหารกลยุทธ์**. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สุพาดา สิริกุตตาและคณะ. 2543. **การวางแผนและการบริหารโครงการ**. กรุงเทพมหานคร: สุริวงค์ บุ๊ค เซ็นเตอร์.

สุพจน์ ทรายแก้ว. 2545. **การจัดการภาครัฐแนวใหม่**. พิมพ์ครั้งที่ 2. พระนครศรีอยุธยา: ศูนย์หนังสือ สถาบันราชภัฏเพชรบุรีวิทยาการลงกรณ์.

สุภาพร พิศาลบุตร. 2543. **หลักการวางแผน**. กรุงเทพมหานคร: ศูนย์เอกสารและตำรา สถาบันราชภัฏสวนดุสิต.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2542. **การบริหารเชิงกลยุทธ์และกรณีศึกษา**. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.

ผู้จัดการออนไลน์ สืบค้นเมื่อ 12 ธันวาคม 2556 จาก <http://www.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9550000150779>

หยดฟ้า ราชมณี. 2554. **การดำเนินการวางแผนกลยุทธ์ของโรงเรียนระดับประถมศึกษาในภาคใต้**. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (สถิติประยุกต์) คณะสถิติประยุกต์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อิทท์, มิเชล เอ. 2549. **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. แปลโดย เอกชัย อภิศักดิ์กุล และ ทรรศนะ บุญขวัญ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

(ภาษาอังกฤษ)

Abraham, Stanley C. 2006. **Strategic Planning: A Practical Guide for Competitive Success**. Ohio: Thomson South-Western.

\*\*\*\*\*

Bateman, Thomas S., and Snell, Scott A. 1999. **Management, Building Competitive Advantage**. International Edition, Boston: McGraw-Hill Inc.

Byars, Lloyd L., Rue, Leslie W., and Zahra, Shaker A. 1996. **Strategic Management**. U.S.A.: R.R.Donnelly & Sons.

Coulter, Mary. 2005. **Strategic Management in Action**. New Jersey: Pearson.

David, Fred R. 1997. **Strategic Management**. 6th Ed. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.

Dess, Gregory G., and Alex Miller. 1993. **Strategic Management**. Singapore: McGraw-Hill, Inc.

Flippo, Edwin, B. 1982. **Principles of Personnel Management**. New York: McGraw-Hill, Inc.

Gopinath, C., and Siciliano, Julie. 2005. **Strategize Experiential Exercises in Strategic Management**. 2nd Ed. Ohio: Thomson South-Western.

Perce, A. John and Robinson, Richard, B, Jr. 2009. **Formulation, Implementation, and Control of Competitive Strategy**. 11th Ed. New York: McGraw-Hill.

Pitts, Robert A., and Lei, David. 2006. **Strategic Management Building and Sustaining Competitive Advantage**. Ohio: Thomson South-Western.

Positioning. (9 ตุลาคม 2557) สืบค้นจาก <http://www.positioningmag.com/content/%E0%B8%95%E0%B8%A5%E0%B8%B2%E0%B8%94%E0%B8%A3%E0%B8%A7%E0%B8%A1%E0%B8%99%E0%B9%89%E0%B8%B3%E0%B8%9C%E0%B8%A5%E0%B9%84%E0%B8%A1%E0%B9%89%E0%B8%9B%E0%B8%B5-2557>

Robbins, Stephen P. 1997. **Mechanistic vs. Organic organization: Managing Today!**. Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall Inc.

\*\*\*\*\*

Thompson, Arthur A. Jr., and A.J.Strickland. 1995. **Strategic Management: Concept and Cases**, 8th Ed. New York: Business.

Wheelen, Thomas L., and Hunger, David J. 2006. **Strategic Management and Business Policy**, 9th Ed. New Jersey: Prentice-Hall.

Wright, P.M. and McMahan, G.C. 1992. 'Theoretical Perspectives for Strategic Human Resource Management', **Journal of Management**, 18(2): 295 – 320