



# ลิงกับลา



Movavi Video Editor Plus



# นิทานเรื่องนี้

- ต้องการชี้ให้เห็นถึง**ความเป็นผู้นำ**ของหญิงชาวบ้านที่ไม่พิจารณาเหตุการณ์ให้ถ่องแท้ เชื่อแค่สิ่งที่ตนเห็น...
- แล้วลงโทษไปตามความรู้สึกและประสบการณ์ส่วนตัว
- เธอมองเห็นข้าวของเสียหาย และมองเห็นลาที่หลุดออกมาจากเชือก
- แล้วตัดสินว่า...ลาคงเป็นผู้กระทำ แต่ไม่ได้มองว่า...ลาไม่มีปัญญาจะแก้เชือก และไม่มีนิสัยชอบรื้อค้นทำลายข้าวของ

# นิทานเรื่องนี้

- เรอมองเห็นสิงยังถูกเชือกล่ามอยู่ ก็คิดว่าเอาว่า...สิงคงไม่ใช่ผู้กระทำ
- แต่มองไม่ออกว่า..ผู้ที่น่าจะแก้ปมเชือกได้และมีนิสัยชอบรื้อทำลายนั้น..คือ..สิง..
- ความจริง..ถ้าเธอรู้จักสำรวจร่องรอยความเสียหายสักเล็กน้อย
- เธอก็จะพบรอยเท้าและฟันของสิงกระจายไปทั่วห้อง
- แต่จะไม่พบรอยเท้าของลาเลย เพราะลาไม่ได้เคลื่อนที่ไปไหน

# นิทานเรื่องนี้

- เหตุที่องค์กรของเราต้องเหน็ดเหนื่อยทรมาณกันอยู่ทุกวันนี้...
- ก็เพราะความสะเพร่าของผู้นำที่ "ปล่อยให้ลิงสร้างปัญหา แต่มารับเคราะห์"
- ลาก็เหมือนกับคนที่ปฏิบัติงานได้ตามหน้าที่ แต่ไม่ค่อยมีปากมีเสียง พูดจาตรงไปตรงมา แต่ไร้เล่ห์เหลี่ยม
- ลิงก็เหมือนกับคนที่ฉลาดแกมโกง พูดมาก พรีเซนต์เก่ง อ้างอิงตำราได้สารพัด แต่ไม่เคยทำงานจริงจัง

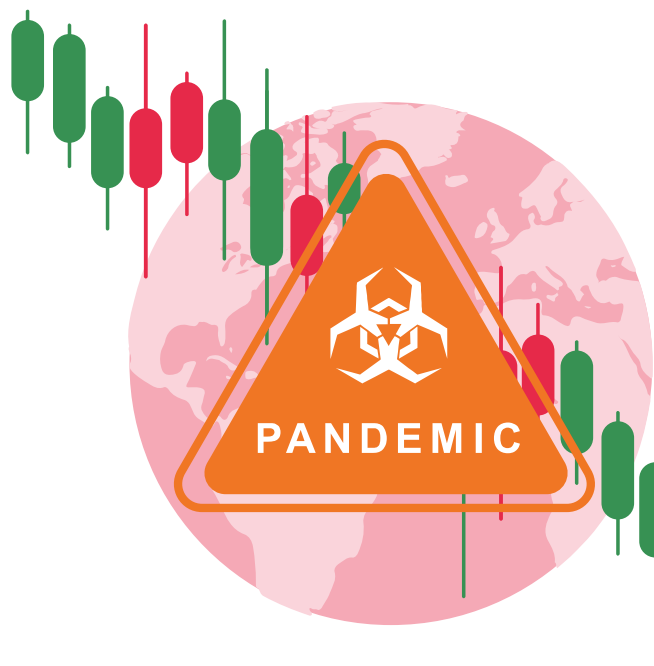




# วิกฤติ COVID-19 สู่การเปลี่ยนแปลงของโลก



COVID-19



# วิกฤติ COVID-19 สู่การเปลี่ยนแปลงของโลก

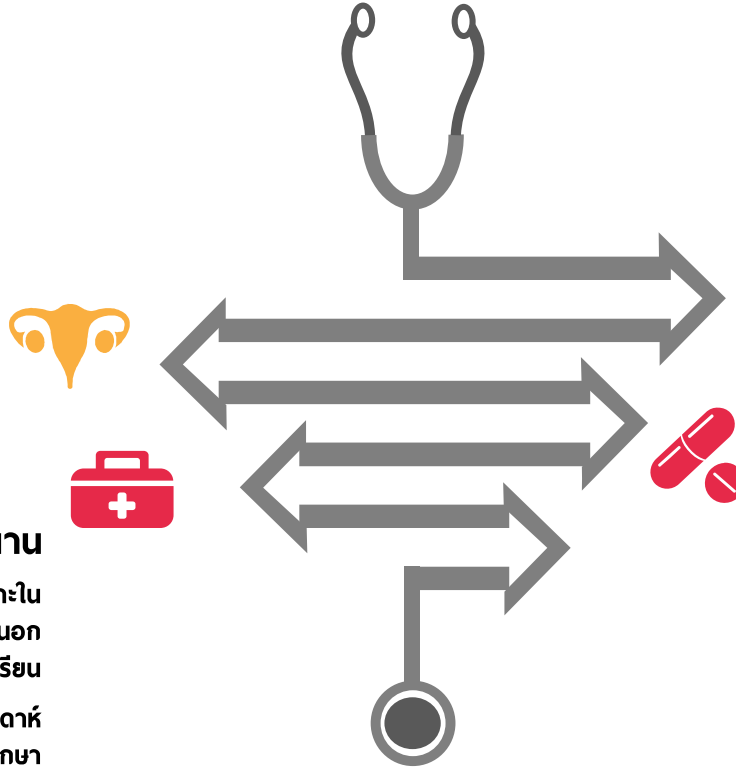


## ความไม่เท่าเทียมจะปรากฏชัดเจน

- เด็กจำนวนมากที่ไม่สามารถเข้าถึงการศึกษาเพราะไม่มีอินเทอร์เน็ต และอุปกรณ์สำหรับใช้เรียนออนไลน์
- นักเรียนบางคนใช้โรงเรียนเพื่อเข้าถึงอาหาร น้ำดื่ม และสภาพแวดล้อมที่ดีกว่าที่บ้าน โรงเรียนจึงเป็นเหมือนศูนย์รวมของสังคม
  - การเรียนผ่านระบบออนไลน์ที่บ้านนักเรียนจำเป็นต้องได้รับความเอาใจใส่ และความช่วยเหลือจากพ่อแม่ หากพ่อแม่ทำงานที่ไม่สามารถแบ่งเวลาให้ลูกได้

## ผลกระทบจากการปิดเรียนอันยาวนาน

- ทำให้การเรียนรู้ของนักเรียนถดถอยลง โดยเฉพาะในกลุ่มเด็กยากจนที่ไม่มีโอกาสเข้าถึงแหล่งเรียนรู้นอกโรงเรียน
- การที่เด็กต้องออกจากโรงเรียนประมาณ 6 สัปดาห์อาจจะทำให้ความรู้ของเขาหายไปถึงครึ่งปีการศึกษา
- ซึ่งอาจจะนำไปสู่การถดถอยของการเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศได้

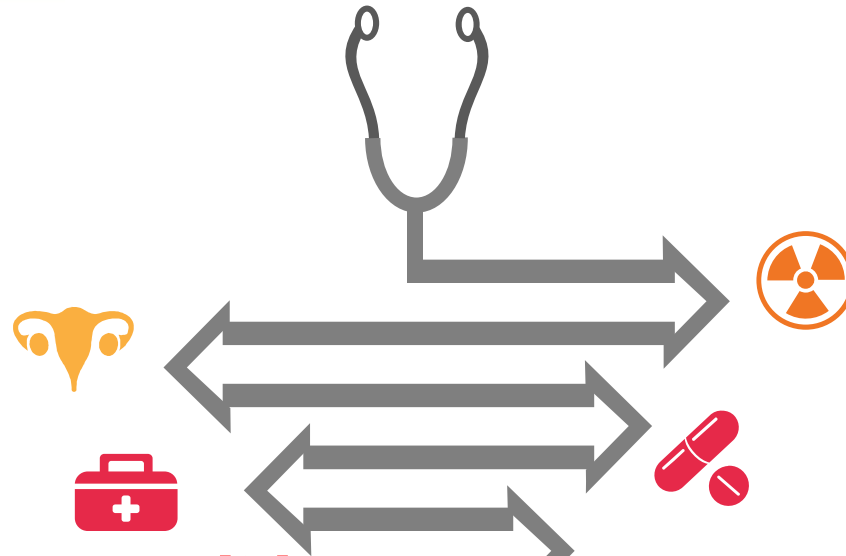


## ห้องเรียนจะไม่เหมือนเดิม

- การเรียนในระบบออนไลน์ทำให้พฤติกรรม การเรียนเปลี่ยนไป สามารถสอนให้เด็กๆ ได้เรียนรู้พื้นฐานด้วยตัวเองที่บ้าน โดยใช้คลิปวิดีโอหรือเว็บไซต์
- เมื่อเด็กๆ เรียนด้วยตัวเองจบแล้ว จึงช่วยกันทำกิจกรรมกลุ่มด้วยกัน ซึ่งจะช่วยสอนให้เด็กเกิดความคิดวิเคราะห์ข้อมูล และประเมินผลได้ดีกว่าการเรียนที่โรงเรียน

## เทคโนโลยีการศึกษาจะพัฒนาขึ้น

- มีเทคโนโลยีหลายอย่างที่สนับสนุนการศึกษาได้ แต่เมื่อสถานการณ์บังคับให้ต้องนำเทคโนโลยีมาใช้กับการศึกษาอย่างจริงจัง กลับพบว่าเทคโนโลยีที่มียังไม่ตอบโจทย์กับการเรียนออนไลน์
- การสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างคุณครูกับนักเรียน เพราะเทคโนโลยีการศึกษาที่มีในปัจจุบันส่วนใหญ่เป็นการถ่ายทอดความรู้จากครูผู้สอนเพียงฝ่ายเดียว เด็กนักเรียนไม่ได้มีปฏิสัมพันธ์กับคุณครูเหมือนการเรียนในห้องเรียน โดยเฉพาะการยกมือถามคำถามเมื่อไม่เข้าใจ



**โควิด-19 อาจไม่ใช่ Pain Point ของการศึกษา  
แต่การศึกษาในรูปแบบเดิมๆ อาจกลายเป็น Pain Point  
ของเด็กๆ ในอดีตที่ผ่านมา**



COVID-19



HIN LEONG



ใหญ่แค่ไหน ก็อาจตายได้ ถ้าประมาณ





**บทเรียนจาก COVID-19**



# บทเรียนจาก COVID-19

COVID-19



ทุกคนเท่าเทียมกัน



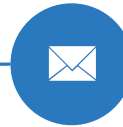
ไม่ว่าจะอยู่ในวัฒนธรรมไหน นับถือศาสนาอะไร มีอาชีพอะไร ร่ำรวย ยากจน โรคนี้ปฏิบัติต่อเราอย่างเท่าเทียม และบางที่เราก็ควรจะทำปฏิบัติต่อคนอื่นแบบนั้นบ้างเหมือนกัน.

มีความเชื่อมโยงกัน



สิ่งที่กระทบคนหนึ่งก็จะกระทบคนอื่นด้วย มันเป็นเรื่องเตือนใจว่า พรหมแดนปลอมๆ ที่เราสร้างขึ้นมามีค่าเพียงใดเพราะโรคนี้เดินทางไปโดยไม่ต้องใช้หนังสือเดินทาง ด้วยการบีบรัดเราในช่วงสั้นๆ นี้ มันเป็นเรื่องเตือนให้เรานึกถึงคนที่เขาถูกกดขี่มาตลอดชีวิต.

สุขภาพมีค่าเพียงใด



การที่เราละเลยเรื่องนี้มาตลอดด้วยการกินอาหารที่ผลิตมาแบบแยๆ และดื่มน้ำที่มีแต่สารเคมีปนเปื้อน.

ชีวิตอันแสนสั้น



การช่วยเหลือคนอื่น โดยเฉพาะผู้สูงอายุและคนป่วย ดีกว่าการซื้อถุงยังชีพที่ไร้คุณภาพไปแจกผู้ยากไร้.

Cr : Bill Gates

# บทเรียนจาก COVID-19

COVID-19



สังคมเรวัตถนิยม  
มากเพียงใด



ในเวลายากลำบาก เราต้องการแค่สิ่งที่จำเป็นจริง ๆ (อาหาร น้ำ ยารักษาโรค) ไม่ใช่ของฟุ่มเฟือยที่เราไปให้ค่ามันโดยไม่จำเป็น

ครอบครัว และ  
การใช้ชีวิตกับ  
ครอบครัวสำคัญ  
มากเพียงใด



ให้เราเห็นว่า เรามองไม่เห็นสิ่งนี้มากแค่ไหน ใญ่คนนี้กำลังบังคับให้เราต้องใช้ชีวิตอยู่ในบ้านเพื่อที่เราจะได้สร้างครอบครัวขึ้นมาใหม่ และทำให้ครอบครัวแข็งแกร่งขึ้นอีกครั้ง.

ควบคุมความเป็น  
ตัวเรา ของเรา



ไม่ว่าเราหรือคนอื่นจะคิดว่าเรายิ่งใหญ่แค่ไหน เชื้อไวรัสนี้ก็ทำให้โลกหยุดนิ่งได้อยู่ดี.

พลังในการเลือก  
อยู่ในมือเรา



เลือกได้ว่าจะทำงานร่วมกับคนอื่น ช่วยและแบ่งปัน หรือจะเห็นแก่ตัว กักตุนของ และดูแลแต่ตัวเอง ยามยากนี้แหละที่ตัวตนที่แท้จริงของเราจะเปิดเผยออกมา.

Cr : Bill Gates

# บทเรียนจาก COVID-19

COVID-19



อดทนหรือตื่น  
ตระหนก



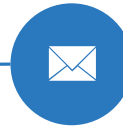
เราควรมองว่าสถานการณ์แบบนี้เกิดขึ้นมาหลายครั้งก่อนยุคของเราและมันจะผ่านไป หรือเราจะตระหนกและมองมันเป็นจุดจบของโลก ซึ่งดูแล้วน่าจะทำให้เราแย่มากกว่าดี.

โลกของเราป่วย



เป็นเรื่องเร่งด่วนที่เราต้องมาดูอัตราการหายไปของจิตสำนึก และความเร็วที่ไข้ก็หายไปจากชั้นชายของอย่างรวดเร็ว.

ยังมีฟ้าหลังฝน



วงจรชีวิตยังหมุนไป และตอนนี้เป็นแค่ส่วนหนึ่งของวงจร เราไม่ควรตระหนกเพราะเรื่องนี้จะผ่านไป เราควรตระหนักในสิ่งที่เกิดขึ้นเพื่อถอดเป็นบทเรียน.

Covid-19 เป็น  
หายนะที่หนักหนา  
สาหัส หรือเป็น  
“ตัวแก้ปัญหา



Covid-19 เป็นสิ่งที่ถูกส่งมาให้เตือนเราถึงบทเรียนที่เราหลงลืมไป และเตือนว่าทุกอย่างอยู่ที่เรา ที่จะเรียนรู้มันอีกครั้งหรือไม่.

Cr : Bill Gates



ภาวะผู้นำ

Leadership



---

“ ภาวะผู้นำ ”

เป็นเรื่องของการกระทำ  
ไม่ใช่เรื่องของตำแหน่ง

---

MILLIONAIRE CREATOR ACADEMY



# “ภาษาใหม่ของผู้นำ”

ภาวะผู้นำที่จำเป็นในการ  
ต่อกรกับ **DISRUPTION**

# ຍ້ອນດູ

## ທຸກຢູ່ກາວະຜູ້ນຳ (Leadership Theories)

1. ທຸກຢູ່ຄຸນລັກຜນະກາວະຜູ້ນຳ (Trait Theories)
2. ທຸກຢູ່ພຸຕິກຣຸມຜູ້ນຳ (Behavioral Theories)
3. ທຸກຢູ່ຕາມສະຖານະການ (Situational or Contingency Leadership Theories)
4. ທຸກຢູ່ຄວາມເປັນຜູ້ນຳເຮັດປຸງຮູບ (Transformational Leadership Theories)



**ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิกิริยา  
(Transformational Leadership Theories)**

**ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
(Transformational Leadership Theories)**



## TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP

### **Mashinsky (1977)**

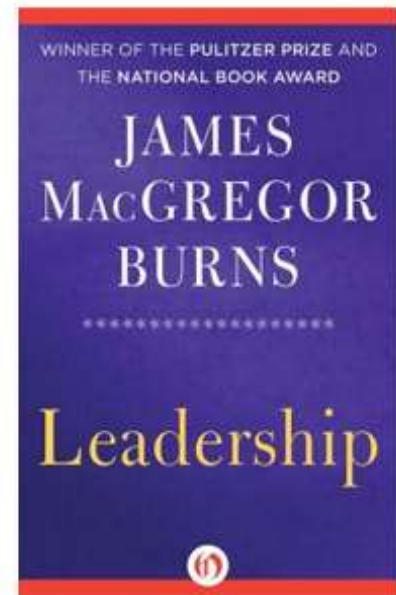
ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และสมมุติฐานของสมาชิกในองค์การ และสร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ

หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่แสดงให้เห็นถึงความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานและผู้อื่นมองเห็นถึงแง่มุมต่าง ๆ ในการทำงาน และเกิดการตระหนักรู้ในเรื่องภารกิจ และวิสัยทัศน์ของทีมงานและองค์การ รวมถึงการพัฒนาความสามารถ และศักยภาพของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้น

## **Jame M. Burns (1978)**

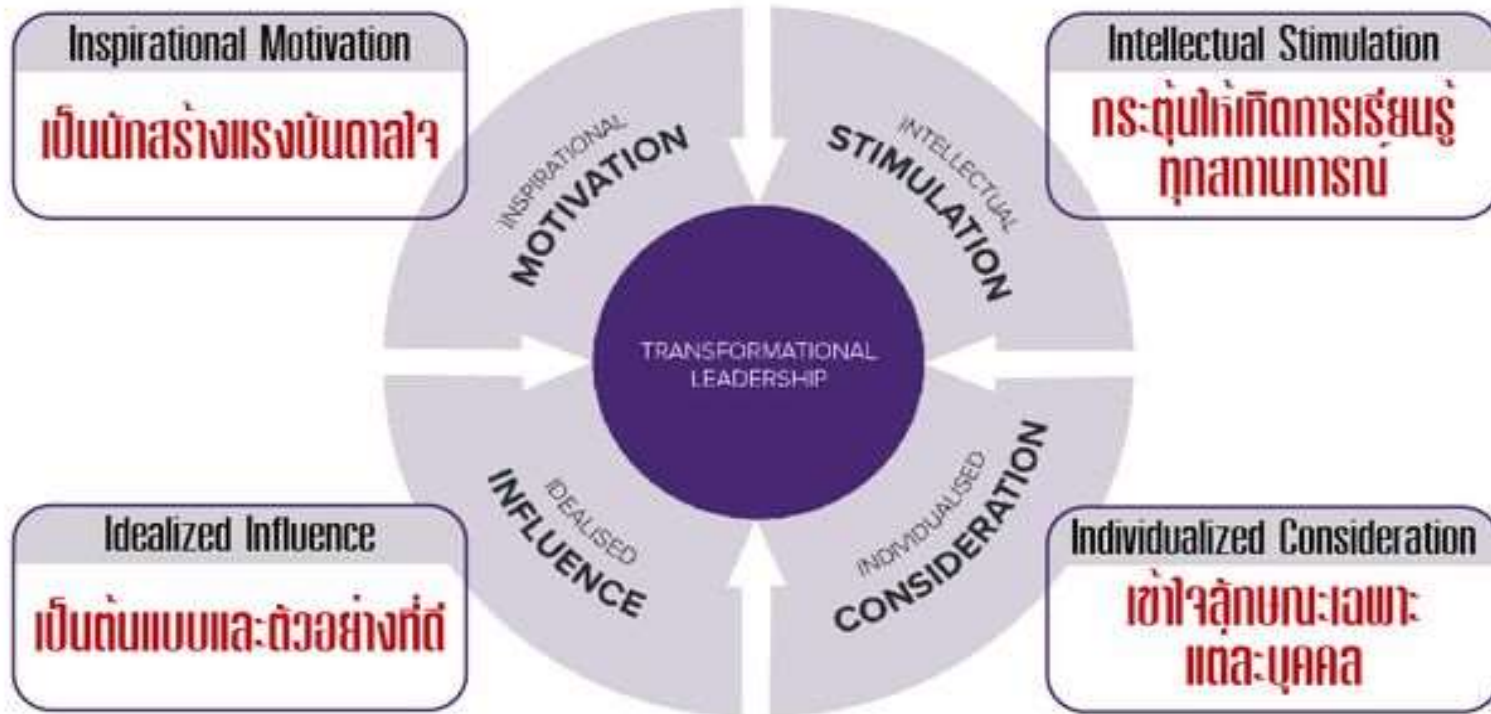
**ภาวะผู้นำจะส่งนำความคิดเกี่ยวกับผู้นำและผู้ตามมารวมกัน ทำให้บทบาทของผู้นำกับผู้ตามกลายเป็นมโนทัศน์รวม ซึ่งเป็นปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม**

**หมายถึง การทำให้ผู้ตามปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยมแรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม โดยภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะ เพื่อไปสู่จุดหมายรวมกัน**



# 4 elements of Transformational Leadership

4 องค์ประกอบทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง (James MacGregor Burns)



ผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้อง **ประยุกต์** สิ่งที่กำลังมา

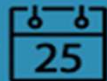
ใช้ในองค์กร โดยอาจต้องลอง **ผสมผสาน** จากหลายๆ โมเดล  
ก่อนจะนำไปใช้จริง

ทั้งนี้ **สิ่งที่ต้องไม่ลืม** คือ

ต้องเชื่อมโยงกับกลยุทธ์ต่างๆที่จะใช้ในสถานการณ์นั้นๆ

กลยุทธ์คืออะไร?

STRATEGY





ความ **สำนึก**  
**เจตนา** ๒๕๖๒

# ความหมายของกลยุทธ์

**Strategia**



**Strategy**

ศาสตร์และศิลป์ในการ  
บังคับบัญชากองทัพ หรือ  
ความเป็นแม่ทัพ

# ความหมายของกลยุทธ์

- **กลยุทธ์** (อังกฤษ: strategy) หรือ **ยุทธศาสตร์** เป็นศัพท์ที่มีกำเนิดในทางทหารหมายถึง แผน การปฏิบัติซึ่งวางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายจำเพาะ
- กลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ในทางทหารนั้นแตกต่างจาก ยุทธวิธี ซึ่งว่าด้วยการดำเนินการรบปะทะ (engagement) ขณะที่ยุทธศาสตร์นั้น ว่าด้วยวิธีการเชื่อมโยงการรบปะทะต่าง ๆ เข้าด้วยกัน
- คำถามที่ว่า "จะสู้รบอย่างไร" เป็นปัญหาทางยุทธวิธี แต่ข้อจำกัดและเงื่อนไขซึ่งมีการสู้รบกันและความเหมาะสมในการสู้รบกันนั้นเป็นปัญหาทางยุทธศาสตร์
- ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการสงคราม (warfare) สี่ระดับ ได้แก่ วัตถุประสงค์ทางการเมืองหรือยุทธศาสตร์หลัก, ยุทธศาสตร์, ปฏิบัติการ และยุทธวิธี

# ความหมายของกลยุทธ์

- กลยุทธ์ในสาขาอื่นนอกจากการทหาร หมายถึง การวางแผนงานสู่การปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมาย ภายใต้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เหมาะสม หรือการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ SWOT Analysis กล่าวคือ การวิเคราะห์ จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม (อุปสรรค) ในกรอบระยะเวลาที่ต้องการ ทั้งนี้เพื่อประกอบการวางแผนการในการใช้วิธีการและทรัพยากร เพื่อให้บรรลุเป้าหมายสูงสุด

# ความหมายของกลยุทธ์

- ความหมายที่ง่ายที่สุดของคำว่ากลยุทธ์ ก็คือ**แผนการปฏิบัติที่รวบรวมความพยายามทั้งหลายเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์**
- ในยุคปัจจุบันนี้จะเป็นการเที่ยงตรงมากกว่า หากบอกว่า **Strategy คือ ขบวนการตัดสินใจอันซับซ้อน ซึ่งเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ หรือ จุดมุ่งหมายสุดท้าย (Ends) เข้ากับ วิธี หรือ หนทาง (Ways) และ วิธีการ หรือ เครื่องมือ (Means) ในอันที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น**

# ความหมายของกลยุทธ์(ดร.พีระพงษ์)

- กลยุทธ์ หมายถึง เส้นทางหรือวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้



# ขั้นเชิง

**การบริหารเชิงกลยุทธ์คืออะไร?**



# ธุรกิจในอดีต





# ธุรกิจในอดีต



# ธุรกิจในอดีต

OLYMPIA 

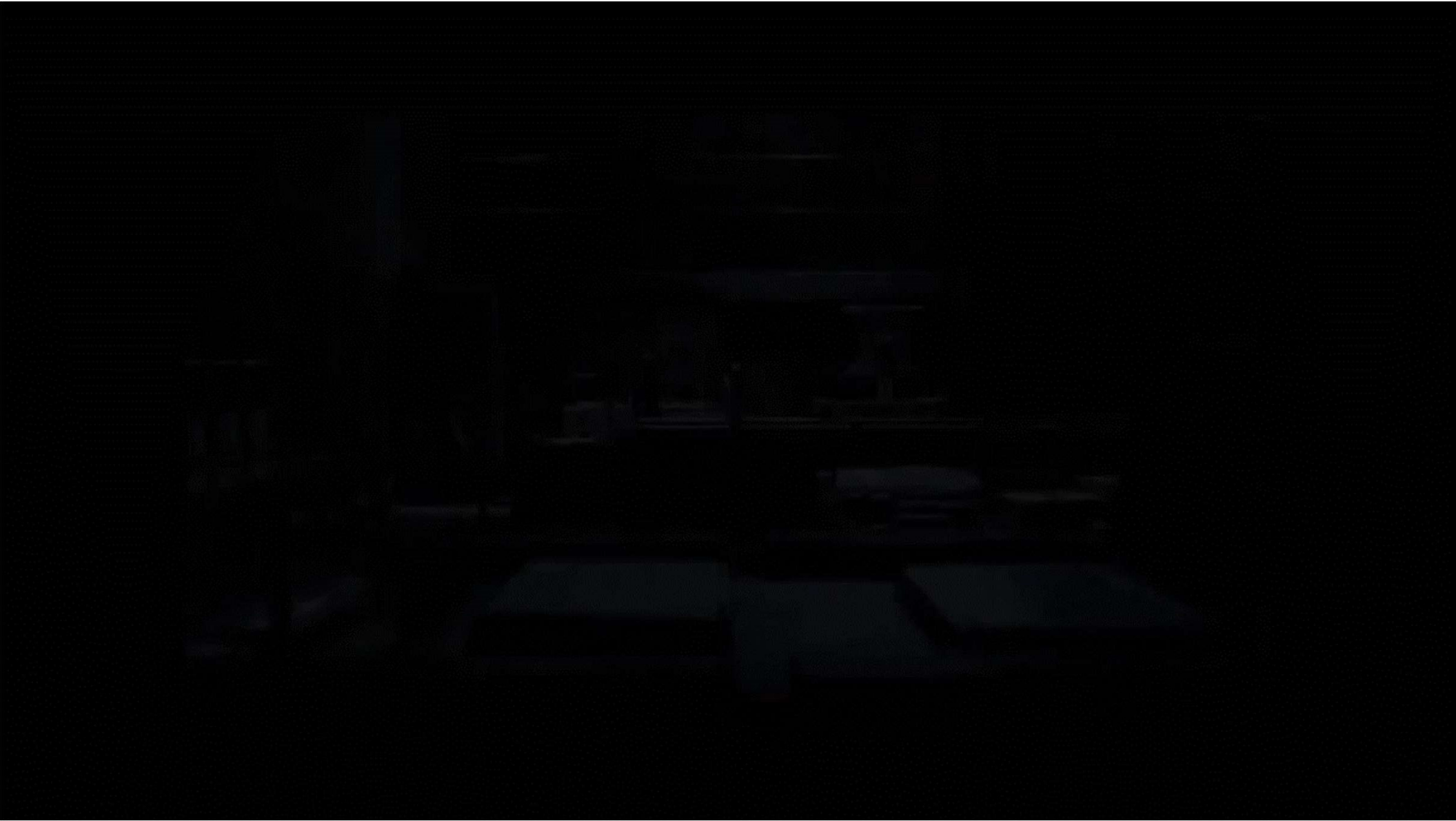


**ជំនាញ**



ผู้มาใหม่







# ธุรกิจในอดีต





# ธุรกิจในอดีต



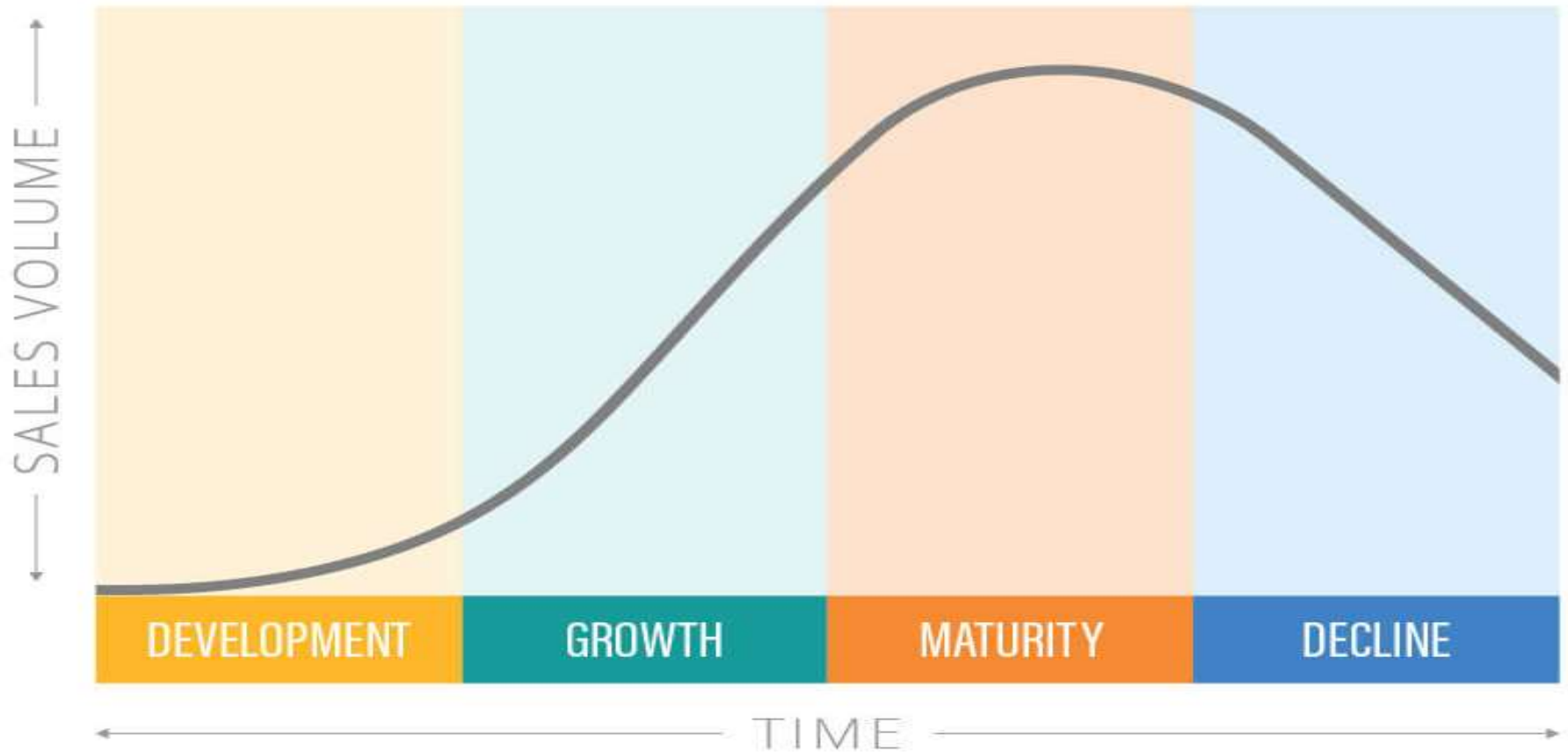
# ผู้มาใหม่



# ธุรกิจในอดีต



# Business Life Cycle Theory



# วิเคราะห์ FUJI กับ Kodak





- บริษัท ฟูจิ โฟโต้ ฟิล์ม บริษัทญี่ปุ่นแท้ๆ
- จัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2477
- นโยบายของรัฐบาลญี่ปุ่นในยุคนั้นที่ต้องการจะมีบริษัทฟิล์มเป็นของตนเอง
- มีทั้งกิจการที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจฟิล์ม เคมี และการแพทย์ ในหลายประเทศ

# Kodak

- บริษัทอีสต์แมน โกดัก จำกัด หรือโกดักถือกำเนิดขึ้นในปี พ.ศ. 2431 ในเมือง โรเชส เตอร์ รัฐนิวยอร์ก โดย จอร์จ อีสต์แมน
- บริษัทเติบโตอย่างต่อเนื่อง จนกลายเป็นผู้นำตลาดฟิล์มในอเมริกาในช่วง ศตวรรษที่ 20 โดยในปี 2519 เฉพาะส่วนแบ่งตลาดในสหรัฐอเมริกามีสูงถึง 89 เปอร์เซ็นต์ ในยุคนั้น
- ผู้ผลิตอุปกรณ์ด้านการถ่ายภาพชื่อดังของสหรัฐฯ ที่ดำเนินกิจการมานานกว่า 131 ปี เคยเป็นแหล่งรวมสุดยอดวิศวกรฝีมือดีจากทั่วโลก
- บริษัทเคยว่าจ้างพนักงานกว่า 145,000 คนทั่วโลก
- ใครๆก็มองว่า โกดักคือบริษัทที่ยิ่งใหญ่เทียบเท่ากับบริษัทแอปเปิลและกูเกิลในปัจจุบัน

## ต้นทศวรรษที่ 1980 : สายลมแห่งการเปลี่ยนแปลง

- ยุคของเทคโนโลยีดิจิทัล
- พูจิตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนี้แบบเดียวกับโกดัก
  - เน้นการสร้างรายได้จากการขายฟิล์ม
  - มีการลงทุนในเทคโนโลยีดิจิทัล
  - มีการขยายกิจการไปยังธุรกิจอื่น เพื่อเพิ่มช่องทางในการหารายได้
- กำไรจากธุรกิจฟิล์มลดลงทีละน้อย
- มาสู่จุดที่ไม่สามารถทำกำไรได้อีก โดยใช้เวลาดึงเกือบ 20 ปี นับตั้งแต่เทคโนโลยีดิจิทัลถูกนำมาใช้กับการถ่ายรูป



ผู้บริหารระดับสูงของฟูจิในขณะนั้นเติบโตมาจากสายงานฟิล์ม  
ยอมรับความจริงได้ว่า อนาคตของฟิล์มมีเพียงเส้นทางเดียวคือ



# REST IN PEACE (R.I.P.)



# 20 ปี ระยะเวลาของการหนีตาย



# Kodak

- รับมือกับการเปลี่ยนแปลงด้วยการทุ่มเทไปกับการสร้างแบรนด์และกลยุทธ์ทางการตลาด เพราะเชื่อว่าเมื่อแบรนด์ดี การหาพันธมิตรก็ไม่ใช่เรื่องยาก
- เชื่อว่า แบรนด์ที่ดียังจะช่วยให้โกดักสามารถทำธุรกิจอื่นๆได้ เลยไปลงทุนด้านยาและผลิตภัณฑ์เคมี
- โกดักมองไม่เห็นจุดอ่อนกลยุทธ์นี้ตายแบบนี้
  - ไม่มีความชำนาญในเรื่องยาและเคมีภัณฑ์
  - ไม่มีอำนาจเลือกและต่อรองกับว่าที่พันธมิตรเพื่อให้ได้ข้อตกลงที่สมน้ำสมเนื้อ
- การเลือกทางรอดแบบง่ายๆ ด้วยการสร้างแบรนด์และการตลาดจึงกลายเป็นส่วนผสมแห่งความหายนะ

# Kodak

- โกดักเป็นบริษัทแรก ที่สามารถผลิตกล้องดิจิทัลได้ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2518 แต่กลับเก็บเข้ากรุเพราะกลัวว่าจะไปทำลายตลาดม้วนฟิล์มของตนเอง
- โซนี่เปิดตัวกล้องดิจิทัลของตนเอง จนทำให้ตัวแทนค้าส่งรายใหญ่ของโกดัก ได้ตั้งคำถามขึ้นมาว่า พวกเขาจำเป็นต้องกังวลกับการขยับตัวของโซนี่หรือไม่
- ในปี พ.ศ. 2542 โกดักได้มอบหมายให้ วินซ์ บาร์บบา ซึ่งเป็นหัวหน้าแผนกวิเคราะห์ทางการตลาด ทำการศึกษาอนาคตทางการตลาดของการถ่ายภาพแบบดิจิทัล

# Kodak

- ผลการศึกษาที่มีทั้งข่าวร้ายและข่าวดี
- ข่าวร้ายคือ การถ่ายภาพแบบดิจิทัลมีศักยภาพพอที่จะมาแทนที่การถ่ายภาพด้วยฟิล์ม ซึ่งเป็นธุรกิจหลักของโกดัก แต่ยังมีติดปัญหาหลายอย่าง อาทิ การเชื่อมโยง ซึ่งนั่นคือต้นทุน
- ข่าวดีก็คือ กว่าที่การถ่ายภาพแบบดิจิทัลกลายเป็นคู่แข่งที่สำคัญ จนสามารถเข้ามาแทนที่ฟิล์มได้ ต้องใช้เวลาอีกไม่น้อยกว่าสิบปี



# Kodak





- ในช่วง 20 ปีแห่งการเปลี่ยนแปลง ฟุจิรู้ว่าการจะยืนหยัดต้านสายลมแห่งการเปลี่ยนแปลงได้จะต้องมีรากฐานที่แข็งแกร่ง
- จึงลงทุนเพื่อสร้างองค์ความรู้พื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจถ่ายรูปและธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีคล้ายกัน
- การซื้อหรือเข้าร่วมทุนกับบริษัทอื่น เพื่อให้ตนเองดูดซับความรู้มาเป็นพื้นฐานในการยืนหยัดต่อไปได้



# คิดเหมือนกัน แต่กลยุทธ์ต่างกัน



## ตู้พิมพ์ภาพถ่าย



# Kodak

- โกดักต้องไปหาพันธมิตรเพราะตนเองไม่มีเทคโนโลยีเกี่ยวกับตู้พิมพ์ภาพถ่าย
- เมื่อพันธมิตรรู้ว่าโกดักเป็นเบี้ยล่าง เลยตั้งเงื่อนไขเสียจนโกดักแทบจะไม่ได้ทำอะไรเป็นเนื้อเป็นหนังเลย แคมเปญขยายตัวก็ช้า เพราะขึ้นอยู่กับความสำเร็จและความสามารถในการผลิตของพันธมิตร

The logo for FUJIFILM, featuring a red square icon with white stylized characters on the left, followed by the word "FUJIFILM" in a bold, black, sans-serif font. A thick green horizontal line is positioned below the text.

# FUJIFILM

- Fujifilm ได้พัฒนาเทคโนโลยีสำหรับตู้พิมพ์ภาพถ่ายขึ้นมาด้วยตนเองมาระยะหนึ่งแล้ว จึงสามารถเจรจากับเจ้าของสถานที่เพื่อเอาตู้ไปตั้งได้เลย ไม่ต้องกังวลกับเงื่อนไขข้อตกลงของพันธมิตร
- ทำไรต่อตู้จึงสูงกว่า และยังพอเป็นน้ำเลี้ยงให้ธุรกิจเดินหน้าต่อไปได้

# จุดเปลี่ยนของ FUJIFILM

---

- ซื้อหุ้นของบริษัทซีร็อกซ์เพิ่มขึ้นอีก 25 เปอร์เซ็นต์ ในปี พ.ศ. 2543 ซึ่งเป็นช่วงที่ซีร็อกซ์กำลังเจอปัญหาสภาพคล่อง
- ทำให้มีอำนาจในการบริหารมากขึ้น และได้รับผลตอบแทนจากการลงทุนอย่างเป็นเนื้อเป็นหนังกว่าเดิม
- รายได้ที่เข้ามาจากการร่วมทุนนี้ ได้กลายเป็นออกซิเจนต่อชีวิตให้กับฟูจิในช่วงที่ธุรกิจฟิล์มกำลังถึงหัวลง

**FUJI xerox**



# จุดเปลี่ยนของ FUJIFILM

---

- ใช้ประโยชน์จากรากฐานความชำนาญด้านนาโนเทคโนโลยีด้านเคมีของตนเองในการแสวงหาโอกาสทางธุรกิจใหม่
- การนำไปประยุกต์ใช้กับธุรกิจด้านเคมีและการแพทย์ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ที่มีความไวต่อแสง ในปัจจุบันธุรกิจด้านภาพไวแสงทางการแพทย์ได้กลายเป็นธุรกิจที่มีการขยายตัวรวดเร็วที่สุดด้านหนึ่งของบริษัท
- FUJI สามารถซื้อบริษัทในอุตสาหกรรมนี้ได้หลายแห่ง และดูดซับเอาความรู้ความชำนาญของบริษัทเหล่านี้มาเป็นประโยชน์แก่ตนเอง

# R.I.P. Kodak



เกาะติดข่าว  
**TNN**

TVOU15 25.34 +1.03 BANPUZ15 - - QHU15) TFEX Vol 96,602  
CWT-W2 3.12 +0.12 CWT-W3 2.62 -0.08 DCON-W1 10.10 0.00 DCON-W2



# อะไรคือสาเหตุที่องค์กรล้มเหลว?

- มีความมั่นใจและพอใจกับความสำเร็จในปัจจุบันมากเกินไป
  - ขาดความระมัดระวังในผลกระทบจากสิ่งแวดล้อม
  - ละเลยการติดตามการเปลี่ยนแปลง
- ขาดความเชื่อมั่นและประเมินอำนาจของวิสัยทัศน์ต่ำไป
  - เดินตามกระแส
  - เบี่ยงเบนการบรรลุวิสัยทัศน์
  - ยอมให้อุปสรรคเป็นเครื่องกีดขวาง
- ล้มเหลวที่จะสร้างชัยชนะย่อยๆ
  - ทำให้สมาชิกองค์กรขาดกำลังใจ
- การประกาศชัยชนะและการเติบโตที่เร็วเกินไป
  - ไม่ประเมินสถานะที่แท้จริงของตนเอง
  - ทำให้ตั้งรับปัญหาต่างๆไม่ทันการ



**ตอบคำถาม**

**การบริหารเชิงกลยุทธ์คืออะไร?**



**การบริหาร + กลยุทธ์**

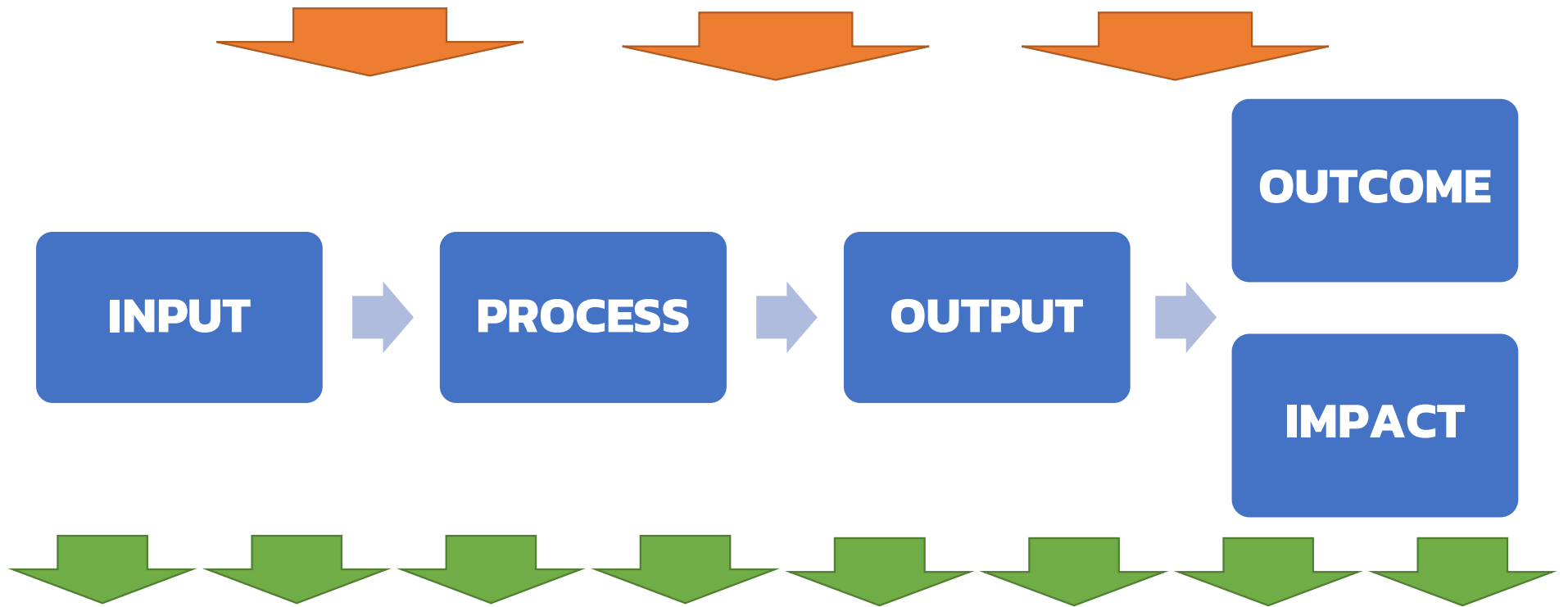
# ความหมาย การบริหาร

- กระบวนการที่ผู้บริหารจะกำหนดแผนงานให้ผู้ปฏิบัติรับไปปฏิบัติตามกฎระเบียบและวิธีการที่กำหนดไว้ โดยมีหัวหน้าคอยควบคุมดูแล และช่วยเหลือเพื่อให้งานสำเร็จตามแผนงานและได้ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

# **ความหมาย การบริหารเชิงกลยุทธ์**

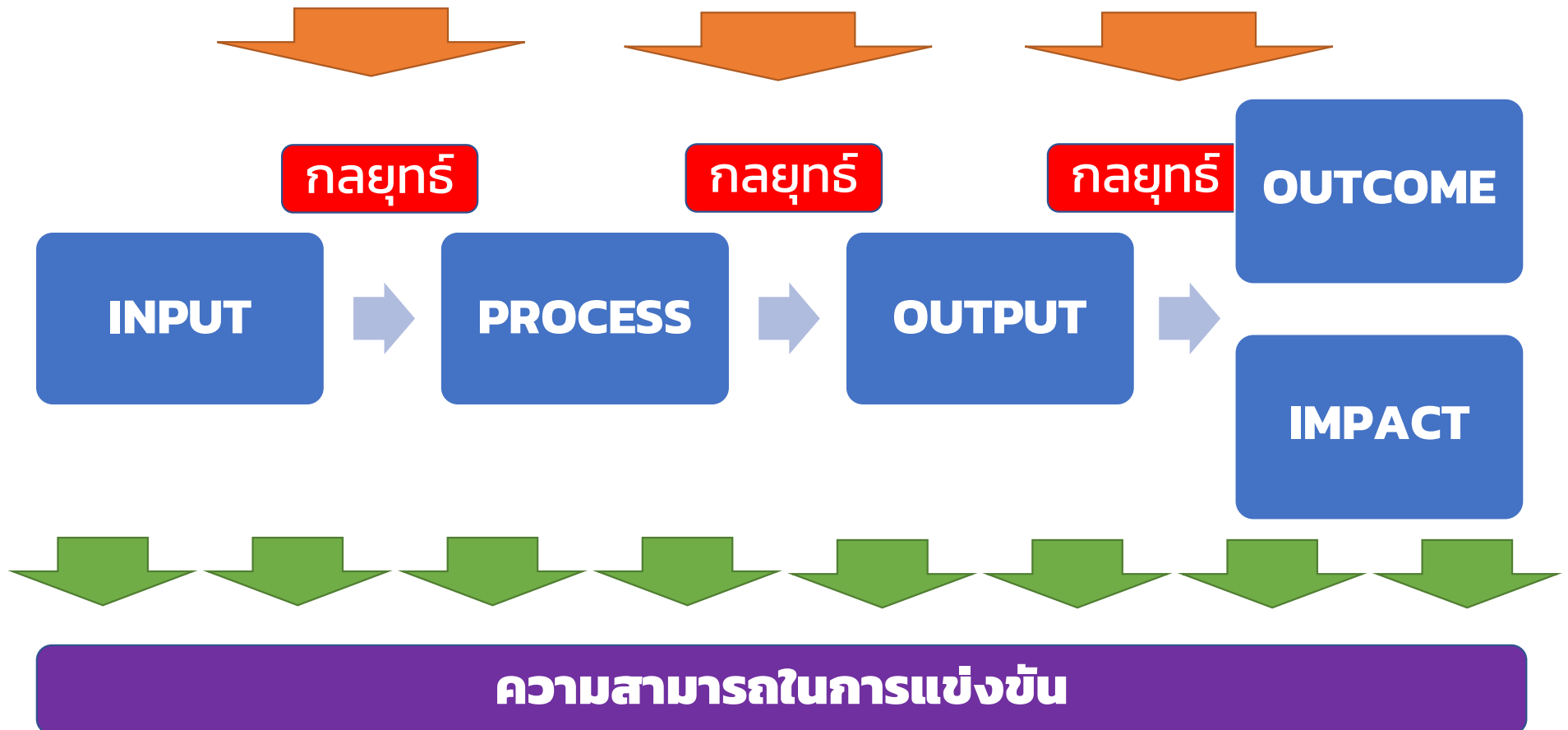
- กระบวนการของผู้นำในการวางแผนการดำเนินงานโดยใช้กลวิธีต่างๆ อย่างมีชั้นเชิง สำหรับการปฏิบัติงานและควบคุม เพื่อให้องค์การบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

# การบริหารโดยทั่วไป

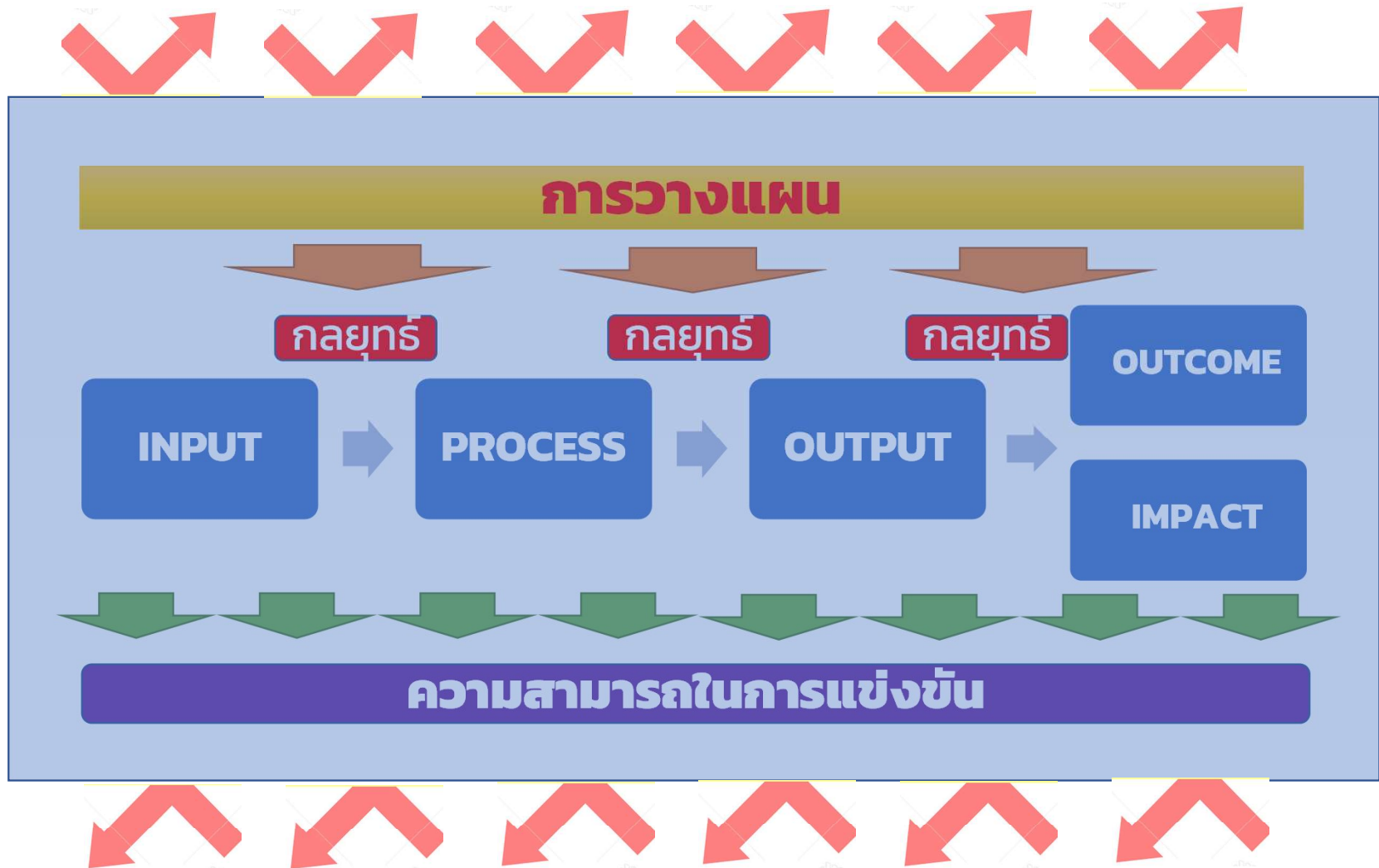


# การบริหารเชิงกลยุทธ์ของผู้นำ

การวางแผน

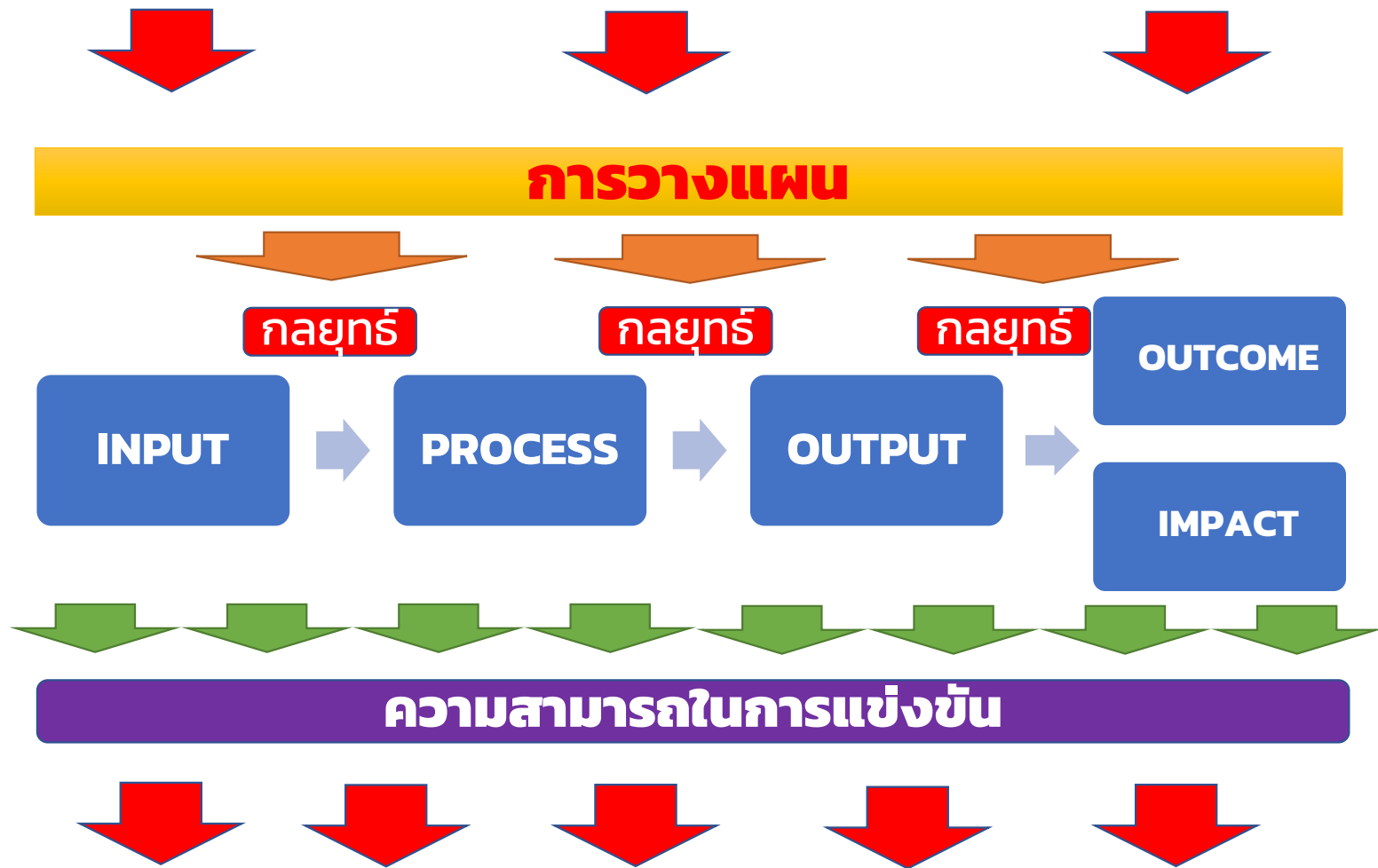


# สภาพแวดล้อมระบบปิด





# สภาพแวดล้อมระบบเปิด



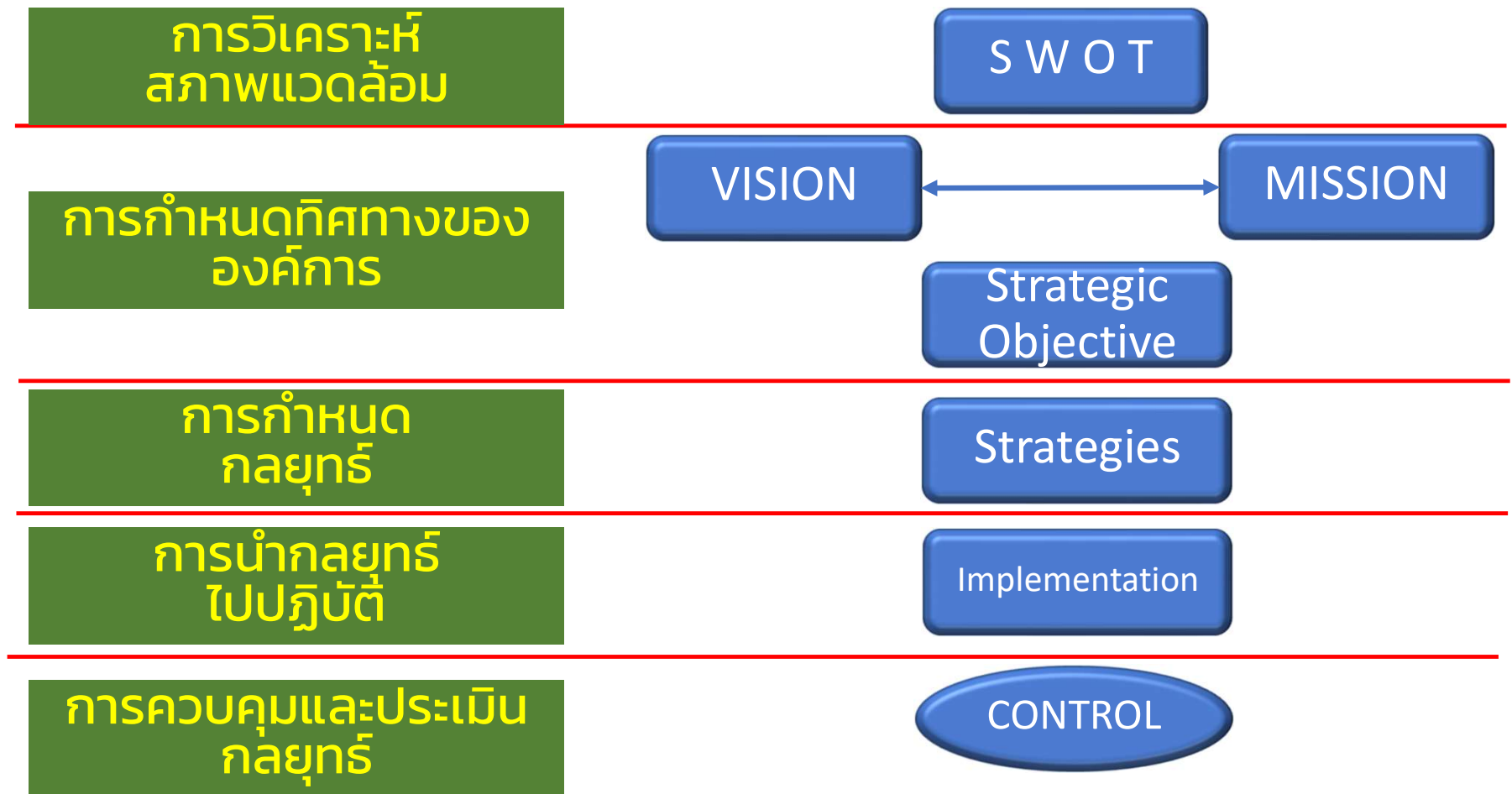




# คำถาม

**กระบวนการที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้  
ดำเนินการมีขั้นตอนอะไรบ้าง?**

# กระบวนการจัดการของผู้นำการเปลี่ยนแปลง



**การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม  
ต้องทำอะไร?**

# **การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Analysis)**

- เป็นการศึกษาและวิเคราะห์ปัจจัยในด้านต่างๆที่มีผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ แบ่งออกเป็น 2 ระดับ
  - สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)
  - สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)
- เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คือ “SWOT Analysis”

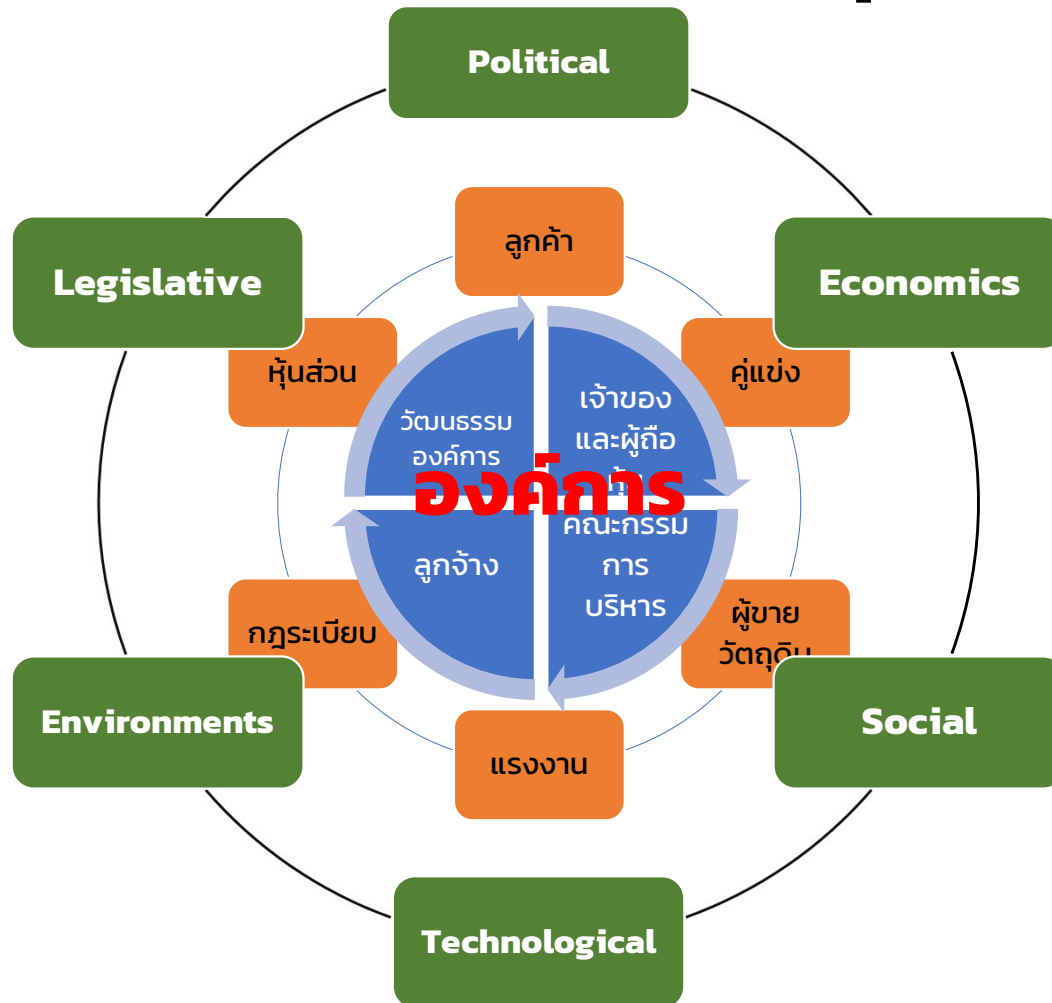
# ตัวอย่างการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

- ❏ สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)
  - ราคาน้ำมัน
  - ระบบเศรษฐกิจ
  - ภาวะอากาศ
- ❏ สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment)
  - คุณภาพสินค้า
  - ต้นทุน

# **คำถาม**

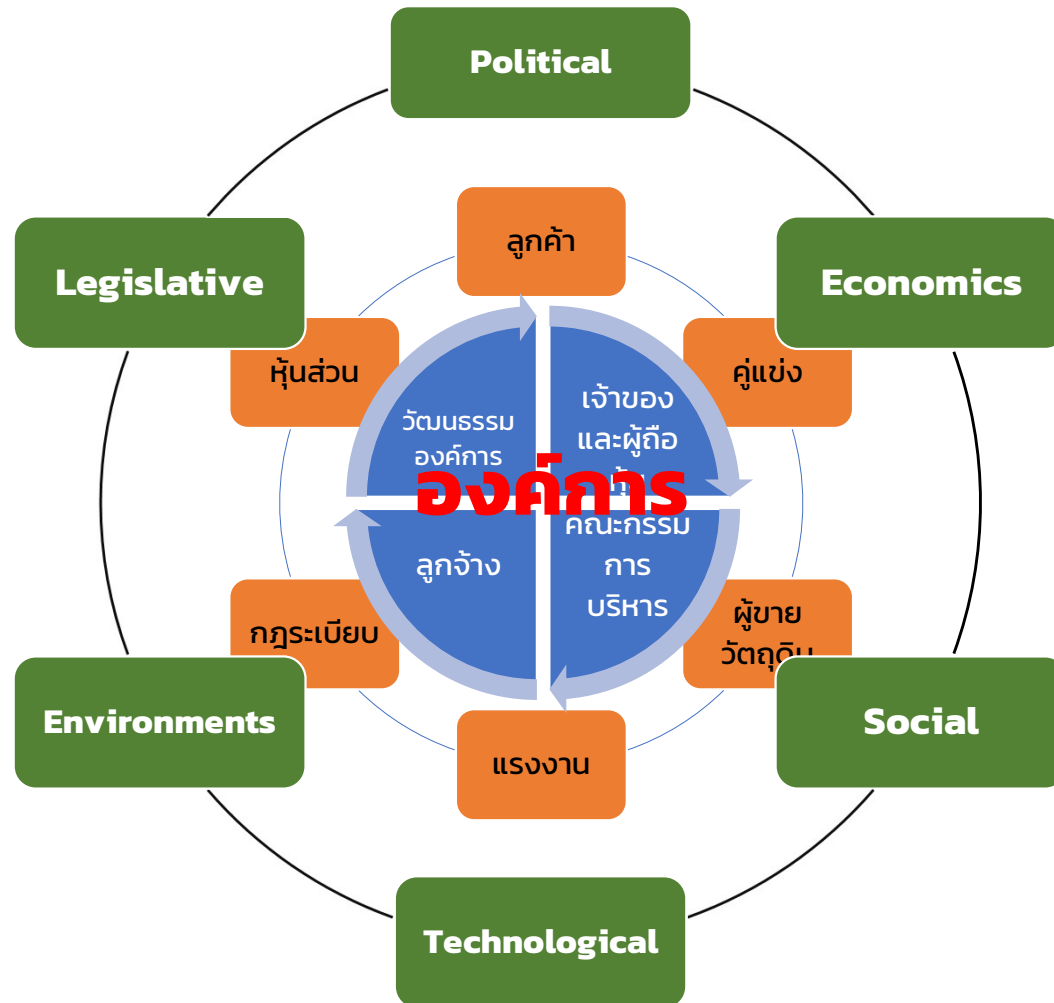
**ในฐานะผู้นำต้องศึกษาสภาพแวดล้อม  
แบบใด และมีผลกระทบต่อการ  
อย่างไร ?**

# สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

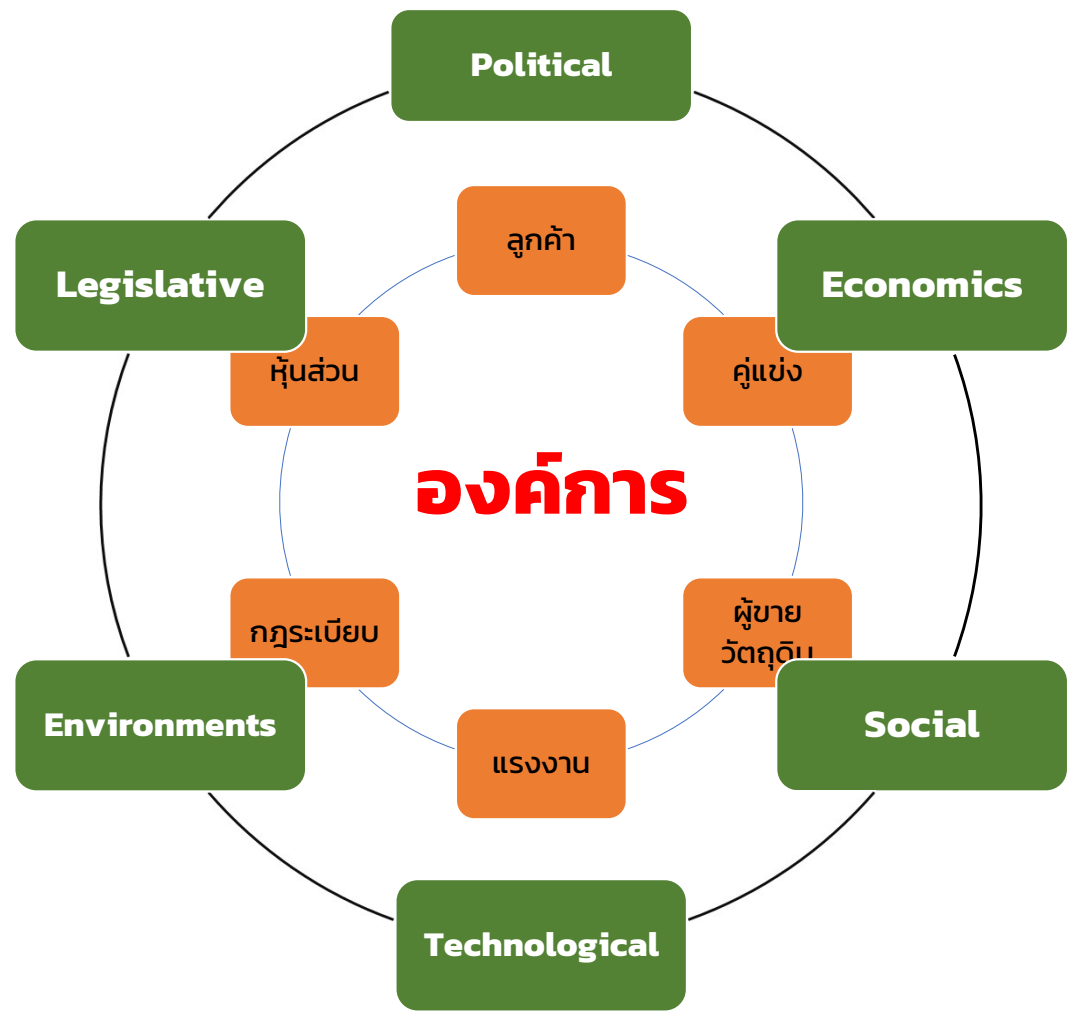




# สภาพแวดล้อมภายนอก



# สภาพแวดล้อมภายนอก : สภาพแวดล้อมทั่วไป



# สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment)

เป็นปัจจัยที่**ไม่กระทบต่อการดำเนินงานระยะสั้นขององค์กร**  
**แต่มีผลต่อการตัดสินใจในระยะยาว** ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม  
วัฒนธรรม การเมือง กฎหมาย เทคโนโลยี ภูมิศาสตร์ และ  
ปัจจัยระหว่างประเทศ

# สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment)

## 1. อิทธิพลทางการเมืองและกฎหมาย

- ประกอบด้วย รัฐบาล นโยบายทางการเมือง กฎหมาย และสถาบันในระดับชาติ ระดับจังหวัดและระดับท้องถิ่น รวมไปถึงระเบียบข้อบังคับ ภาษีอากร การตัดสินใจทางกฎหมาย และนโยบายของพรรค
- อิทธิพลทางการเมือง มีผลต่อบรรยากาศทางธุรกิจ เพราะจะเป็นตัวช่วยเหลือ และส่งเสริมกิจกรรมที่มีผลต่อการพัฒนาประเทศตามนโยบายการเมืองของรัฐบาลในสมัยนั้น
- ในทางกลับกันอิทธิพลทางการเมืองทำให้กิจการเสียหายหรือชบเซา เช่นการปฏิวัติรัฐประหารโค่นล้มรัฐบาลเก่าทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวใหม่

# สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment)

## 2. อิทธิพลทางเศรษฐกิจ

- ประกอบด้วย ทรัพยากรที่มีอยู่หรือที่ขาดแคลน ปัจจัยต่างๆทางเศรษฐกิจ
- ระบบเศรษฐกิจ
  - สังคมนิยม การควบคุมจากรัฐบาลกลาง
  - กุณนิยม ใช้ตลาดการค้าที่มีการแข่งขันอย่างเสรี ซื่อขายตามกลไก
  - แบบผสม กิจการส่วนใหญ่เอกชนเป็นเจ้าของ แต่สาธารณูปโภคและสินค้าบางอย่างยังถูกควบคุมโดยรัฐ
- สิ่งที่ต้องคำนึง คือ ภาวะเงินเฟ้อ อัตราดอกเบี้ย การว่างงาน รายได้ประชาชาติ อำนาจในการซื้อของผู้บริโภค อัตราแลกเปลี่ยน เป็นต้น

# สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment)

## 3. อิทธิพลทางสังคมและวัฒนธรรม

- ประกอบด้วย ค่านิยม ทัศนคติ ความต้องการ และลักษณะเฉพาะของคนในสังคมที่องค์การไปประกอบการอยู่
- ค่านิยมเป็นตัวกำหนดรูปแบบทัศนคติของบุคคลและกลุ่มบุคคล
- ค่านิยมและทัศนคติเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคลและมีอิทธิพลต่อความปรารถนาของบุคคล ซึ่งองค์การธุรกิจจะต้องพยายามทำสินค้ามาสนอง
- ตัวอย่าง : ผู้หญิงออกจากบ้านไปทำงานมากขึ้น ทำให้การเพิ่มของประชากรลดลงในหมู่ของคนที่มีการศึกษาและมีฐานะทางเศรษฐกิจดี

# สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment)

## 4. อิทธิพลทางเทคโนโลยี

- ประกอบด้วย ผู้ชำนาญการ กระบวนการ และระบบโดยองค์การจะใช้เพื่อปรับปรุงการผลิตสินค้าและบริการ
- การใช้เทคโนโลยี ทำให้องค์การเกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ทำให้การผลิตมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

## 5. อิทธิพลทางภูมิศาสตร์

- ลม พายุ อากาศ
- ลักษณะพื้นที่
- การคมนาคมขนส่ง

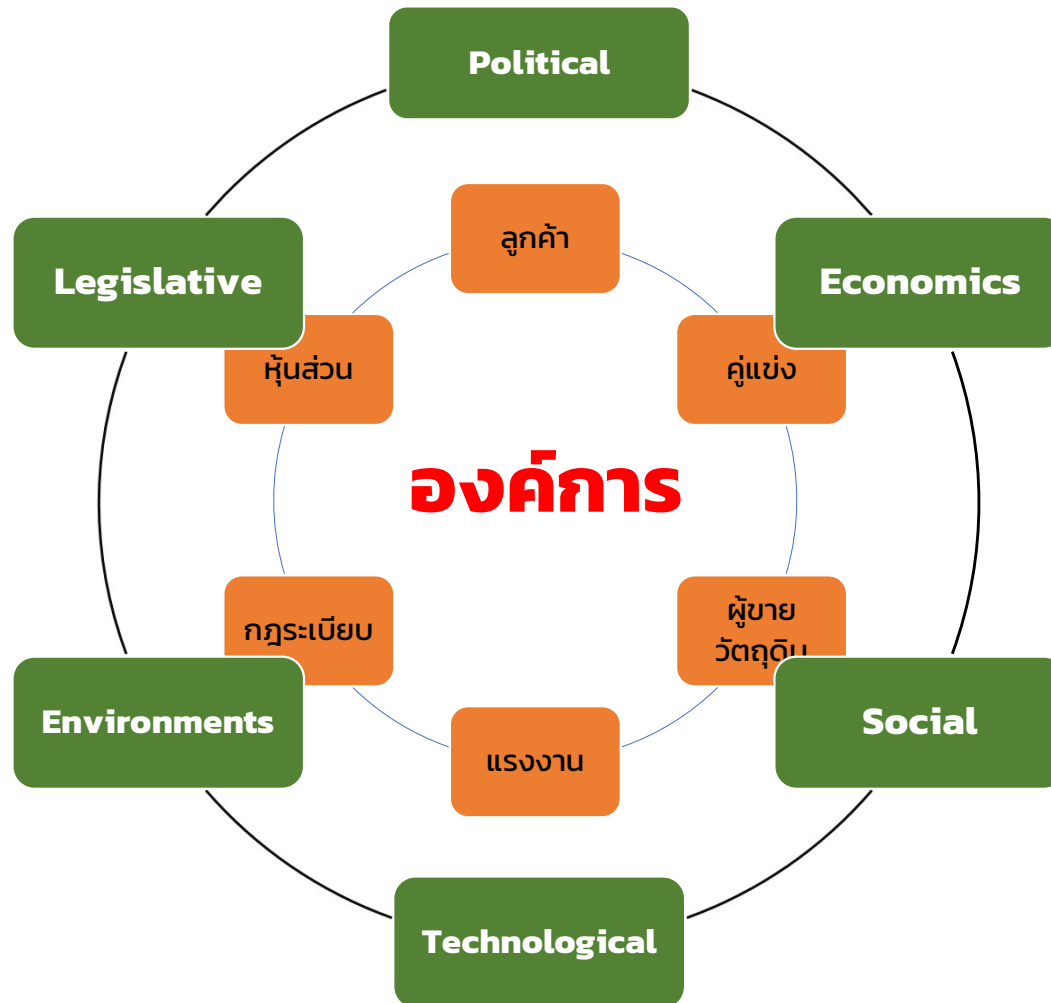
# สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment)

## 6. อิทธิพลจากปัจจัยระหว่างประเทศ

- ประเทศแม่ของกิจการจะมีอิทธิพลต่อคนและองค์การ
- อิทธิพลนานาชาติต่อการขึ้นลงของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา
- การเกิดคู่แข่งขึ้นในระดับท้องถิ่นและระดับโลก
- นโยบายและการดำเนินงานในกลุ่มประเทศหนึ่งๆ
- บทบาทขององค์การระหว่างประเทศ



# สภาพแวดล้อมภายนอก : สภาพแวดล้อมในการดำเนินการ



# สภาพแวดล้อมในการดำเนินการ (Task Environment)

เป็นสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการดำเนินงานของ **กิจการความสำเร็จขององค์กร** ประกอบไปด้วย ผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร เช่น ชุมชน คู่แข่งขัน ลูกค้า ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ เจ้าหนี้ แรงงาน กลุ่มผลประโยชน์

# สภาพแวดล้อมในการดำเนินการ (Task Environment)

## 1. ลูกค้า

- ปัจจัยหลักที่มีความสำคัญในสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน
- การซื้อหรือการใช้สินค้าหรือบริการเป็นเครื่องบ่งชี้ความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ
- ลูกค้าไม่ใช่เป็นกลุ่มคนที่เหมือนกันหรือมีพฤติกรรมแบบเดียวกันตลอดเวลา ดังนั้น องค์การจึงต้องใกล้ชิดลูกค้าเพื่อเข้าใจความต้องการ ความปรารถนา และความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น
- การรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าเป็นหนทางนำไปสู่การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการ

# สภาพแวดล้อมในการดำเนินการ (Task Environment)

## 2. คู่แข่งขัน

- เสนอสินค้าหรือบริการกลุ่มเดียวกัน
- คู่แข่งขันจะมากกว่า 1 ราย
- การตรวจสอบคู่แข่งดูได้จากวารสารการค้า รายงานประจำปี การโฆษณา การเคลื่อนไหวในทุกๆด้าน

# สภาพแวดล้อมในการดำเนินการ (Task Environment)

## 3. ผู้ขายวัตถุดิบ

- ผู้ส่งทรัพยากรป้อนเข้าสู่กระบวนการผลิต
- องค์กรมีความสัมพันธ์ดีกับผู้ขายวัตถุดิบ จะสร้างจุดแข็งในด้านการตรงต่อเวลาของวัตถุดิบในกระบวนการ
- ผู้ส่งวัตถุดิบในฐานะปัจจุบัน อาจเป็นผู้ส่งทรัพยากรที่ไม่ใช่วัตถุดิบโดยตรงก็ได้ เช่น เป็นผู้หาแหล่งเงินทุน หาข้อมูล หรือแม้แต่หาลูกค้า

# สภาพแวดล้อมในการดำเนินการ (Task Environment)

## 4. แรงงาน

- ผู้ที่มีความพร้อมจะให้ว่าจ้างไปทำงาน เรียกว่า ผู้สมัครงาน
- องค์การว่าจ้างก็จริง แต่รักษาไว้ยากมาก
- การนำเข้ามาและการรักษาไว้ก็คือ เพิ่มปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ อาทิ ค่าจ้าง สวัสดิการ
- องค์การที่มีอิทธิพลต่อแรงงาน คือ สหภาพแรงงาน

# สภาพแวดล้อมในการดำเนินการ (Task Environment)

## 5. กฎระเบียบ

- มีอิทธิพลต่อการบังคับใช้ การควบคุม และมีผลต่อกิจกรรมองค์การ
- พลังทางการเมือง เป็นเรื่องของสภาพแวดล้อมทั่วไป แต่กฎระเบียบเป็นเรื่องของสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน

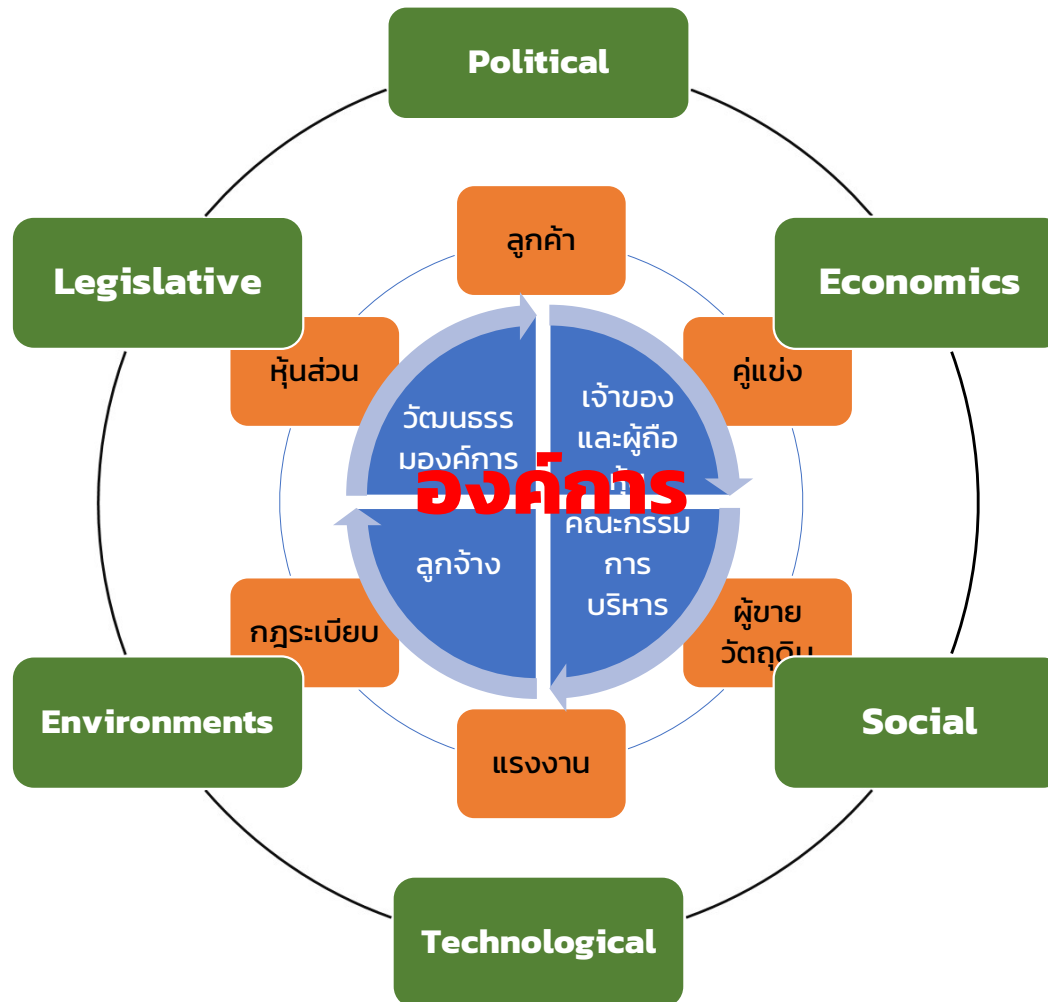
# สภาพแวดล้อมในการดำเนินการ (Task Environment)

## 6. หุ่นส่วน

- ช่วยลดความเสี่ยงของโครงการ
- สามารถรวมทรัพยากรและความร่วมมือเข้าด้วยกัน เรียกการรวมพลัง (Synergy)
- หุ่นส่วนที่มีความรู้พิเศษทางเทคโนโลยี จะช่วยทำให้เพิ่มโอกาสในการแข่งขัน



# สภาพแวดล้อมภายใน



# สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment)

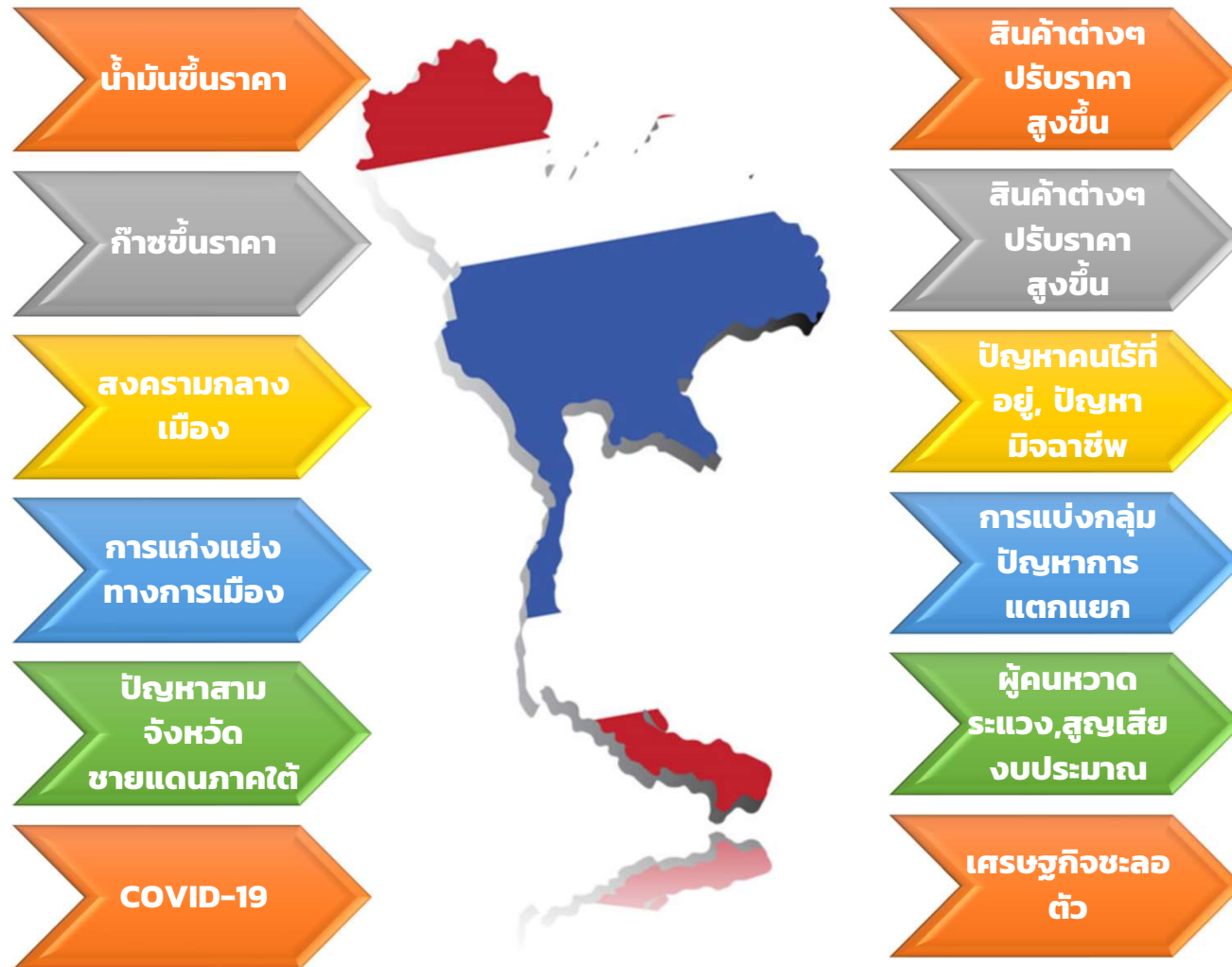
- เป็นสภาพแวดล้อมที่ธุรกิจ หรือผู้บริหารสามารถควบคุมให้เป็นไปตามความต้องการขององค์การได้โดยตรง
- มีอิทธิพลอย่างมากต่อการดำเนินงาน และการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

# สภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment)

- เจ้าของและผู้ถือหุ้น
- คณะกรรมการบริหาร
- ลูกจ้าง
- วัฒนธรรมองค์การ

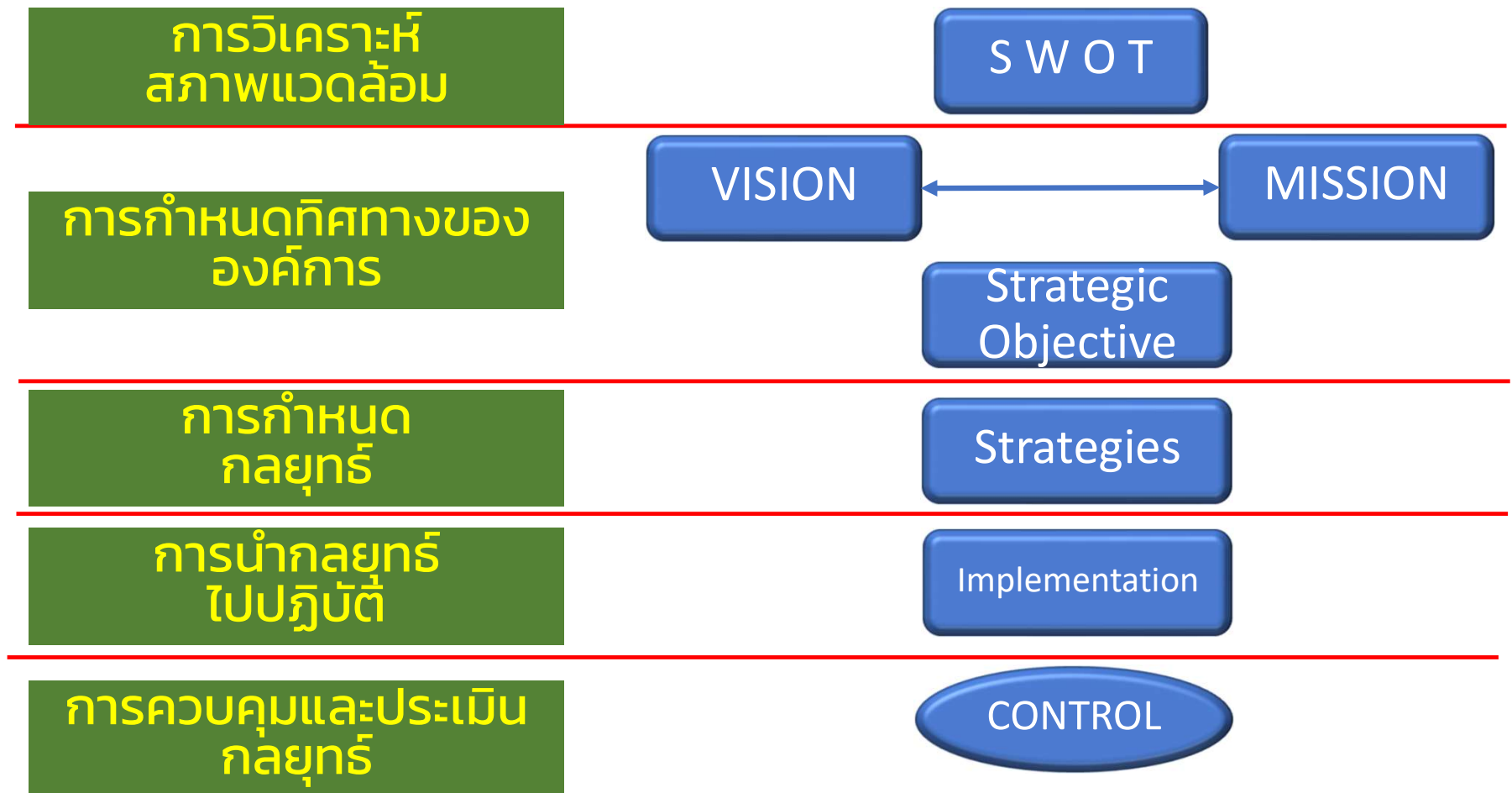
**ตัวอย่าง**

**การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของผู้นำ**





# กระบวนการจัดการของผู้นำเชิงกลยุทธ์



# การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

- นำผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร เพื่อใช้ประเมิน โอกาส และ อุปสรรค และผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร เพื่อใช้ประเมิน จุดแข็ง และ จุดอ่อน ภายในองค์กร
- ความหมายของ SWOT แต่ละตัว
  - S = Strength คือ จุดแข็ง
  - W = Weakness คือ จุดอ่อน
  - O = Opportunity คือ โอกาส
  - T = Threats คือ อุปสรรค



# ความหมายของ SWOT

## **S = Strength ( จุดแข็ง)**

หมายถึง **การดำเนินงานภายในองค์กร**ที่สามารถกระทำได้ดี องค์กรจะต้องวิเคราะห์การดำเนินงานภายใน เช่น การบริหาร การเงิน การตลาด การผลิต และการวิจัยพัฒนา เพื่อพิจารณาเป็นระยะ องค์กรที่บรรลุความสำเร็จจะกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรโดยใช้ประโยชน์จากจุดแข็งของการดำเนินงานภายในเสมอ

# ความหมายของ SWOT

## **W= Weakness (จุดอ่อน)**

หมายถึง **การดำเนินงานภายในองค์กร** ที่ทำได้ไม่ดี อาจเป็นเพราะการขาดแคลนทรัพยากรในองค์กรที่จะส่งเสริมให้**การดำเนินงาน** ลุล่วงด้วยดี ได้แก่ การบริหาร การเงิน การตลาด การผลิต การวิจัยพัฒนา ซึ่งเป็นข้อด้อยขององค์กรที่ทำให้ไม่ประสบความสำเร็จ องค์กรจะต้องกำหนดกลยุทธ์ที่สามารถถ่วงน้ำหนักหรือปรับปรุงจุดอ่อน**การดำเนินงานภายใน** เหล่านี้ให้ดีขึ้น

# ความหมายของ SWOT

## **O = Opportunity (โอกาส)**

หมายถึง **สภาพแวดล้อมภายนอก**ที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรต้องคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เช่น เศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี และ การแข่งขัน อยู่เป็นระยะ เพื่อการแสวงหาประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งความเปลี่ยนแปลงอาจส่งผลถึงความต้องการของผู้บริโภค ทัศนคติของพนักงานทำให้ต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ไปตามความเปลี่ยนแปลงด้วย

# ความหมายของ SWOT

## T = Threats (อุปสรรค)

หมายถึง **สภาพแวดล้อมภายนอก**ที่คุกคามต่อการดำเนินงานขององค์กร สภาพแวดล้อมภายนอกเหล่านี้ได้แก่ เศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี และการแข่งขัน เป็นต้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร เช่น ทำให้ความต้องการของผู้บริโภคลดลง ทัศนคติของพนักงานแย่ลง ทำให้ต้องมีการปรับกลยุทธ์เพื่อขจัด ภัยคุกคาม สภาพแวดล้อมที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

# SWOT Analysis

|                                    | HELPFUL<br>(for your objective)  | HARMFUL<br>(for your objective)   |
|------------------------------------|--|---|
| INTERNAL<br>(within organisation)  | <b>Strengths</b><br>•  <br>•  <br>•  <br>•  <br>•  <br>•  <br><b>S</b>     | <b>Weaknesses</b><br>•  <br>•  <br>•  <br>•  <br>•  <br>•  <br><b>W</b> |
| EXTERNAL<br>(outside organisation) | <b>Opportunities</b><br>•  <br>•  <br>•  <br>•  <br>•  <br>•  <br><b>O</b> | <b>Threats</b><br>•  <br>•  <br>•  <br>•  <br>•  <br>•  <br><b>T</b>    |

|  |  |   |
|--|--|---|
| <p><b>ปัจจัยภายใน</b></p> <p><b>ปัจจัยภายนอก</b></p>         | <p><b>จุดแข็ง (Strength)</b></p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>                        | <p><b>จุดอ่อน (Weakness)</b></p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>                         |
| <p><b>โอกาส (Opportunity)</b></p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p> | <p><b>SO</b></p> <p>ใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส</p> <p><b>(กลยุทธ์เชิงรุก)</b></p>      | <p><b>WO</b></p> <p>ใช้โอกาสลดจุดอ่อน</p> <p><b>(กลยุทธ์เชิงแก้ไข)</b></p>          |
| <p><b>อุปสรรค (Threat)</b></p> <p>1</p> <p>2</p> <p>3</p>    | <p><b>ST</b></p> <p>ใช้จุดแข็งรับมืออุปสรรค</p> <p><b>(กลยุทธ์เชิงป้องกัน)</b></p> | <p><b>WT</b></p> <p>แก้ไขจุดอ่อนและเลี่ยงอุปสรรค</p> <p><b>(กลยุทธ์เชิงรับ)</b></p> |

|  |   |    |  |    |   |
|--|---|----|--|----|---|
| <div style="background-color: #4a86e8; color: white; padding: 10px; text-align: center;"> <h2 style="margin: 0;">Internal Environment</h2> <h2 style="margin: 0;">External Environment</h2> </div> |   | S  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Work-Life balance</li> <li>เขียนโปรแกรมได้หลายภาษา</li> <li>ทำ Deployment ได้</li> <li>ทำ Agile และ Scrum ได้</li> <li>สามารถวางแผนการทำงาน</li> <li>ศึกษาความรู้ใหม่เพิ่มตลอด</li> <li>วิเคราะห์การเงินได้</li> <li>ออกกำลังกายสม่ำเสมอ</li> </ul>   | W  | <ul style="list-style-type: none"> <li>เล่น Social Network มากไป</li> <li>ยังไม่ใช้ specialist ชักภาษา</li> <li>ภาษาอังกฤษไม่แข็งแรง</li> <li>วินัยการเงินไม่ดี</li> <li>กินอาหารไม่ดีต่อสุขภาพ</li> <li>พักผ่อนน้อย</li> <li>ยังรู้จักคนในวงการไม่มากพอ</li> </ul>                                   |
|  |   | SO | <ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้วันหยุดในการหาความรู้เพิ่มขึ้น</li> <li>ศึกษา Big Data และ AI</li> <li>สามารถต่อรองค่าตอบแทน</li> <li>บริหารทีมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> <li>ลงทุนในช่วงที่ตลาดยังไม่อิ่มตัว</li> <li>ดูแลสุขภาพและการกินได้ง่ายขึ้น</li> </ul>   | WO | <ul style="list-style-type: none"> <li>ควบคุมการเล่น Social Network</li> <li>ศึกษาความรู้เฉพาะทางมากขึ้น</li> <li>พัฒนาภาษาอังกฤษเมื่อว่าง</li> <li>ควบคุมรายจ่ายเฉพาะที่จำเป็น</li> <li>เลือกทานอาหารสุขภาพมากขึ้น</li> <li>แบ่งเวลาพักผ่อนมากขึ้น</li> <li>ทำความรู้จักกับคนตามงานสัมมนา</li> </ul> |
| T  | <ul style="list-style-type: none"> <li>เวลาชีวิตน้อยลงถ้าทำโอที</li> <li>มีเทคโนโลยีใหม่เกิดขึ้นตลอด</li> <li>ตลาดการเงินอาจไม่ดี</li> <li>อาจถูกปลดออกจากงานได้</li> <li>คนเข้ามาทำอาชีพนี้มากขึ้น</li> <li>ต่างชาติเข้ามาแย่งงานได้</li> <li>LTF อาจไม่ได้ไปต่อ</li> <li>เพื่อนชวนไปกินบุฟเฟ</li> </ul> | ST | <ul style="list-style-type: none"> <li>ทำงานให้เสร็จในเวลางาน</li> <li>ศึกษาเทคโนโลยีใหม่ๆ</li> <li>พัฒนาความรู้ในสายอาชีพมากขึ้น</li> <li>วิเคราะห์การเงินให้ละเอียดมากขึ้น</li> <li>หาช่องทางลงทุนอื่นๆ</li> <li>หาช่องทางลดหย่อนภาษีอื่นๆ</li> <li>ออกกำลังกายให้มีประสิทธิภาพขึ้น</li> <li>ลดการกินบุฟเฟื่อง หรือกินแค่พอดี</li> </ul> | WT | <ul style="list-style-type: none"> <li>ควบคุมการเล่น Social Network</li> <li>หาภาษาที่ถนัดแล้วศึกษาต่อ</li> <li>หลีกเลี่ยงการไปเจอร้านค้า</li> <li>หลีกเลี่ยงการลงทุนความเสี่ยงสูง</li> </ul>   |
| O  | <ul style="list-style-type: none"> <li>มีวันหยุดตามเทศกาล</li> <li>เทรน Big Data และ AI</li> <li>มีงานสัมมนาฟรีดีๆมากขึ้น</li> <li>โปรแกรมเมอร์ขาดแคลน</li> <li>นักวิเคราะห์ดาต้าขาดแคลน</li> <li>เศรษฐกิจยังไม่ถึงจุดอิ่มตัว</li> <li>อาหารสุขภาพหาทานง่ายขึ้น</li> </ul>                                | SO | <ul style="list-style-type: none"> <li>ใช้วันหยุดในการหาความรู้เพิ่มขึ้น</li> <li>ศึกษา Big Data และ AI</li> <li>สามารถต่อรองค่าตอบแทน</li> <li>บริหารทีมให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น</li> <li>ลงทุนในช่วงที่ตลาดยังไม่อิ่มตัว</li> <li>ดูแลสุขภาพและการกินได้ง่ายขึ้น</li> </ul>   | WO | <ul style="list-style-type: none"> <li>ควบคุมการเล่น Social Network</li> <li>ศึกษาความรู้เฉพาะทางมากขึ้น</li> <li>พัฒนาภาษาอังกฤษเมื่อว่าง</li> <li>ควบคุมรายจ่ายเฉพาะที่จำเป็น</li> <li>เลือกทานอาหารสุขภาพมากขึ้น</li> <li>แบ่งเวลาพักผ่อนมากขึ้น</li> <li>ทำความรู้จักกับคนตามงานสัมมนา</li> </ul> |

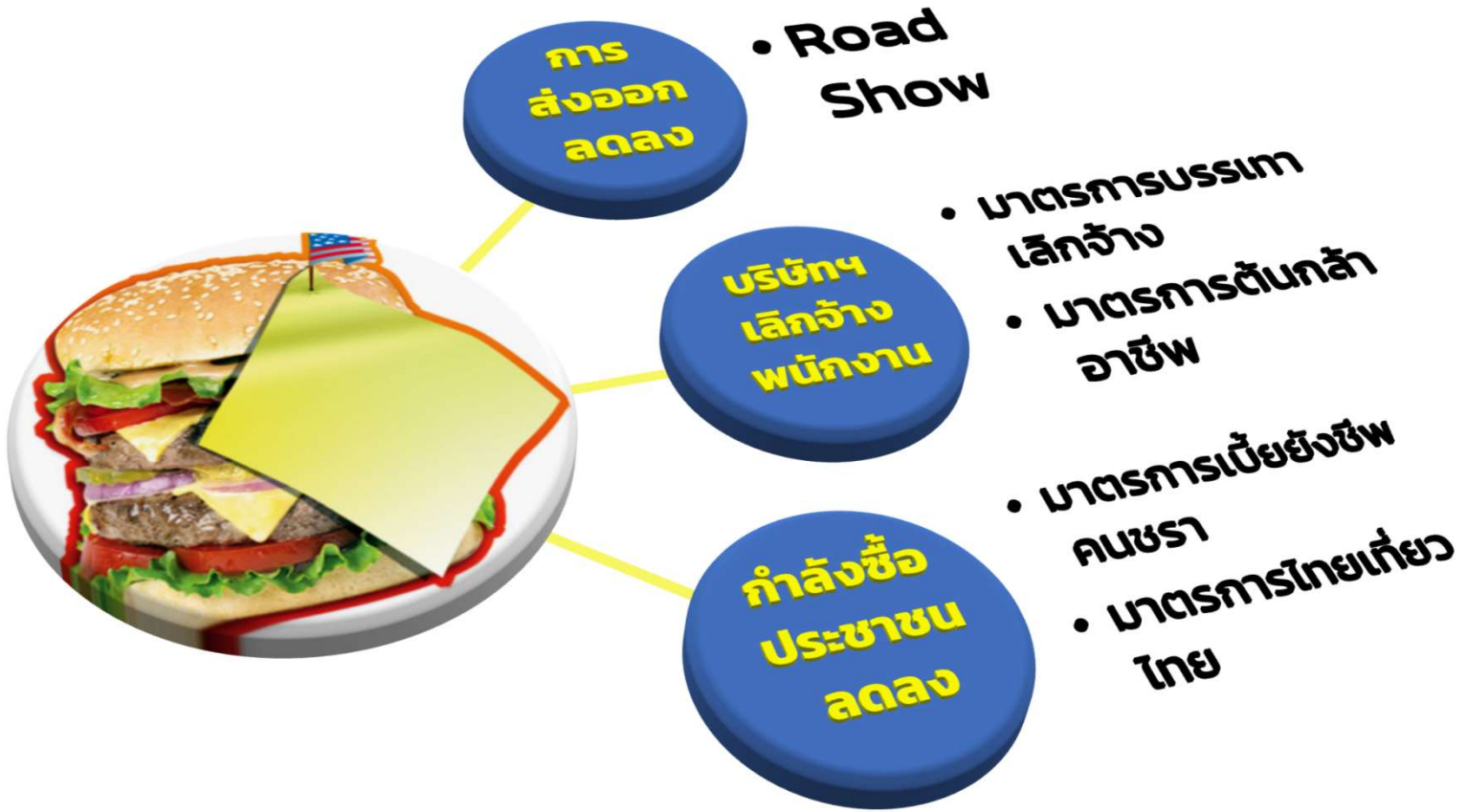
# คำถาม

**บทบาทของผู้นำต่อการวิเคราะห์  
สภาพแวดล้อมที่มีต่อองค์การ?**



# บทบาทเกี่ยวกับการกำหนดนโยบาย

- ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงมีข้อมูลเกี่ยวกับแนวโน้มของการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น
- ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถตัดสินใจตอบสนองต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างเหมาะสม



# **บทบาทในการบูรณาการเข้ากับแผนกลยุทธ์**

- ช่วยให้ผู้บริหารสามารถกำหนดแนวทางในการพัฒนาหรือปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กร
- ช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น



**ไม่มีคำสั่ง  
ซื้อ**

- แผนการปรับปรุงกระบวนการผลิต
- แผนอบรมพนักงานในช่วงภาวะวิกฤติ

**บริษัทฯ  
เลิกจ้าง  
พนักงาน**

- กำหนดแนวทางทำ  
ความเข้าใจกับ  
พนักงาน
- แ พ น พื ฒ น า  
พนักงานที่ยังอยู่ให้  
สามารถทำงานได้  
มากกว่า 1 ประเภท

# บทบาทเกี่ยวกับหน้าที่ทางธุรกิจ

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่สัมพันธ์กับหน้าที่จะช่วยให้การดำเนินงานในแต่ละหน้าที่เป็นไปอย่างราบรื่นและประสบความสำเร็จอย่างต่อเนื่อง



**ไม่มีคำสั่งซื้อ**

- ฝ่ายการตลาดกำหนดมาตรการหาลูกค้ารายใหม่
- ฝ่ายการผลิตหาวิธีการปรับปรุงงานภายในให้มีประสิทธิภาพและประหยัด
- ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์กำหนดหลักสูตรพัฒนาพนักงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

**กำหนดแนวทางทำ  
ความเข้าใจ  
กับพนักงาน**

- ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ทำ  
ความเข้าใจพนักงานที่  
ยังอยู่

# ตัวอย่างแผนการบริหารจัดการในช่วงการแพร่ระบาดของโควิด-19 รอบ 3

|   |  |   |   |   |  |
|---|--|---|---|---|--|
| <p>ห่วงโซ่อุปทาน<br/>และการดำเนินงาน</p>                                | <p>ลูกค้า</p>                           | <p>การขนส่งสินค้า</p>            | <p>สัญญา</p>                                   | <p>สินค้าคงคลัง</p>                          | <p>ความภักดีและความ<br/>ต้องการของลูกค้า</p>  |
| <p>ผลกระทบต่อ<br/>การดำเนินงานธุรกิจ</p>                                | <p>การตระหนักรู้และการ<br/>สื่อสาร</p>  | <p>ความพร้อมของ<br/>บุคลากร</p>  | <p>การเตรียมพร้อมทาง<br/>เทคโนโลยี</p>         | <p>แผนการค้า</p>                             | <p>การทำกับดักเชิงการเงิน</p>                 |
| <p>ปัจจัยทางการเงิน<br/>และปัจจัยภายนอก</p>                             | <p>กระแสเงินสด</p>                    | <p>เสถียรภาพทางการเงิน</p>     | <p>การค้าและการกีดกัน<br/>ทางการค้าสากล</p>  | <p>ข้อกำหนดของรัฐบาล<br/>และสาธารณสุข</p>  | <p>การดิสรัปชันของ<br/>อุตสาหกรรม</p>       |
| <p>การบริหารจัดการช่วงวิกฤติและแผนความต่อเนื่องในการดำเนินงานธุรกิจ</p> |  |   |   |   |  |



## แนวทางการดำเนินการ



ปัจจุบัน

- ทำความเข้าใจความเสี่ยงที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจและห่วงโซ่อุปทาน
- เคลื่อนย้ายบุคลากรเพื่อตอบสนองต่อสถานการณ์วิกฤติการณ์ จากนั้นจึงมุ่งเน้นไปที่การประเมินผลกระทบต่อห่วงโซ่อุปทานและการบริหารจัดการความเสี่ยง
- พิจารณาว่าการกำกับดูแลกิจการสามารถรองรับการตัดสินใจเรื่องสำคัญได้อย่างรวดเร็วหรือไม่
- จำลองสถานการณ์ทางธุรกิจและการเงินเพื่อวางแผนฟื้นฟูกิจการให้กลับมาเป็นปกติได้โดยเร็ว รวมถึงกรณีที่เศรษฐกิจทั่วโลกชะลอตัวหรือเกิดภาวะเศรษฐกิจถดถอย



ระยะสั้น

- วางแผนเพื่อลดผลกระทบในทุกส่วนงานและห่วงโซ่อุปทาน รวมถึงประเมินผลกระทบการขนส่งทางทะเลทางบกและทางอากาศ
- สื่อสารกับลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องในการดำเนินธุรกิจรายสำคัญ
- สอบทานและประเมินว่ามีปัจจัยใดที่ส่งผลกระทบต่อการวางแผนและการจัดการทรัพยากรบุคคล
- สอบทานผลกระทบเป็นระยะ โดยความถี่ขึ้นอยู่กับความรุนแรงที่ได้รับของแต่ละอุตสาหกรรม



ทำต่อเนื่อง

- สร้างห่วงโซ่อุปทานที่มีความคล่องตัว
- ทำความเข้าใจและใช้ประโยชน์จากดิจิทัลและกระบวนการอัตโนมัติเพื่อลดผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางเศรษฐกิจ
- พัฒนาและดำเนินการเกี่ยวกับการจัดการและบริหารความเสี่ยง

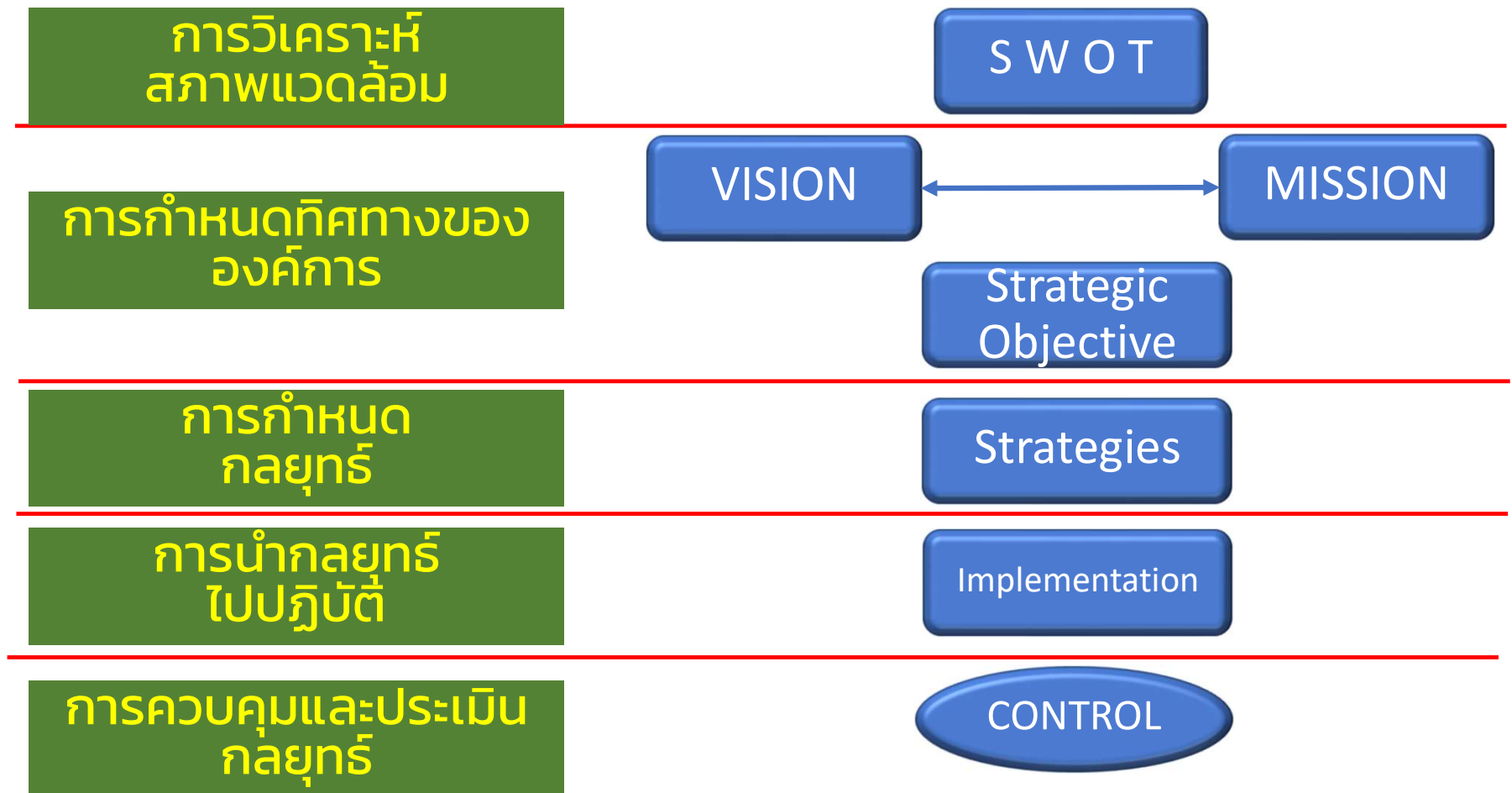
## ตัวอย่างผลกระทบสถานการณ์โควิด-19

- การปิดโรงงานผลิตในประเทศที่ได้รับผลกระทบรุนแรง
- การห้ามการเดินทางมากขึ้น
- ข้อกำหนดด้านสาธารณสุขที่เพิ่มสูงขึ้น
- คู่ค้าอ้างเป็นเหตุสุดวิสัยในสัญญาเพื่อขอเลื่อนการชำระหนี้
- กระบวนการตรวจสอบในเขตชายแดนที่เพิ่มมากขึ้นทำให้เกิดความล่าช้า
- การตัดขาดบริเวณท่าเรือและสนามบินและเส้นทางการเดินเรือที่ปั่นป่วน
- การลดลงของกำลังการผลิตจากประเทศที่ได้รับผลกระทบรุนแรง ส่งผลให้ราคาสินค้าแพงขึ้น
- การขาดแคลนแรงงานทำให้ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการผลิตและการขนส่งทางบก

บริษัทต่างๆ ได้เริ่มดำเนินการดังต่อไปนี้ การวางแผนสำรองและจำลองสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น การบริหารจัดการความเสี่ยงในการปฏิบัติงานและห่วงโซ่อุปทาน การประเมินความเสี่ยงทางการเงิน การพัฒนาการประกอบธุรกิจอย่างต่อเนื่องเพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและห่วงโซ่อุปทาน



# กระบวนการจัดการของผู้นำเชิงกลยุทธ์



**คำถาม**

**ทำไมผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
ต้องกำหนดทิศทางขององค์การ?**

# สิ่งที่ได้จากกา<sup>ร</sup>กำหนดทิศทางองค์กร (Direction Setting)

- ทำให้ทราบเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กร
- ทำให้องค์กรสามารถนำพาตัวเองสู่ความสำเร็จ
- มีความสำคัญอย่างยิ่งในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่างๆ

**คำถาม**

**การกำหนดทิศทางองค์กร  
ประกอบด้วยอะไรบ้าง ?**

# องค์ประกอบของการกำหนดทิศทางของ องค์กร

- การกำหนดวิสัยทัศน์(Vision)
- การกำหนดภารกิจ หรือพันธกิจ(Mission)
- การกำหนดเป้าหมาย (Goals) หรือ  
วัตถุประสงค์(Objectives)
- การวางแผนงานหรือกลยุทธ์หรือกลวิธี  
(Plan, Strategies and Tactics)



# ลำดับชั้นของเจตนาารมณัเชิงกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategic Intent)



# ลำดับชั้นของเจตนาารมณืเชิงกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategic Intent)



**คำถาม**

**วิสัยทัศน์ หรือ Vision คืออะไร?**



# What is “VISION” : Alex Miller

- In strategic management, vision refers to the category of intentions that are broad, all inclusive, and **forward thinking**.

ในการจัดการกลยุทธ์ ทัศนคติจะคำนึงถึงสภาพที่พึงประสงค์ในอนาคตของกิจการ ซึ่งกำหนดขึ้นโดยการ“คิดการใหญ่ มองการณ์ไกล”(forward thinking)

- A vision describes aspiration for the future, without specifying **the means** that will be used to achieve those desired **ends**.

เป็นการกำหนดจุดหมายปลายทาง (End) โดยมีได้ระบุวิธีการ (Means)

- The most effective visions are those that inspire, usually asking employees for the best, the most or the greatest.

ทัศนคติที่ได้ผลที่สุดจะกลายเป็นแรงบันดาลใจให้พนักงานทำงานไปสู่สภาพที่

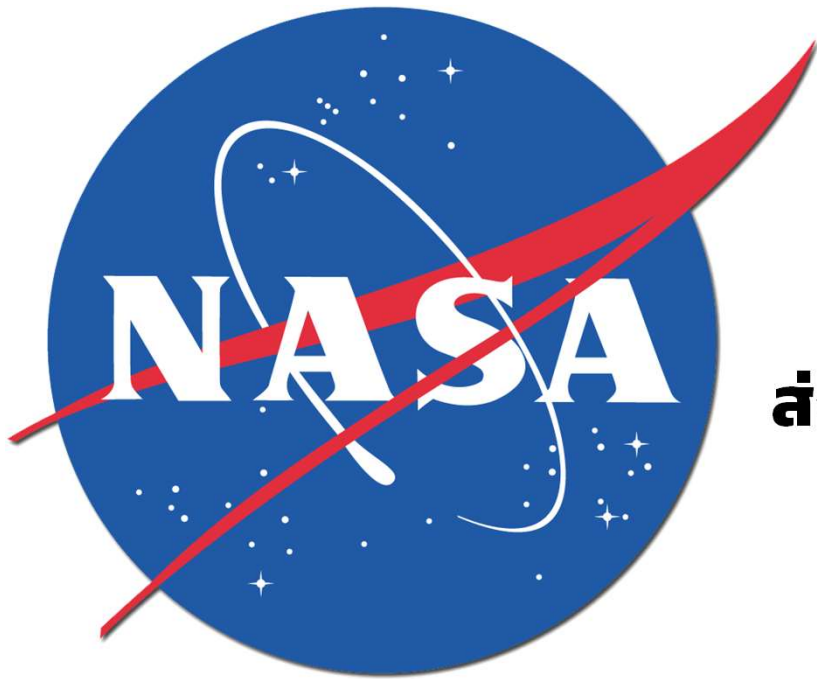
- ดีที่สุด(The Best) หรือ
- มากที่สุด(The Most) หรือ
- ยิ่งใหญ่ที่สุด(The Greatest)

# ความหมายของวิสัยทัศน์

- เจตจำนงหรือความตั้งใจที่กว้างขวางครอบคลุมทุกๆ เรื่องขององค์การ แสดงให้เห็นถึงความคาดหวังในอนาคตโดยมิได้ระบุวิธีดำเนินงาน



# วิสัยทัศน์โครงการ Apollo ของ NASA



**“To put a man on the moon  
before the Soviets”**

**ส่งคนไปดวงจันทร์ก่อนสหภาพโซเวียต**

**Canon Corporation**

**"To beat Xerox"**

**เอาชนะ Xerox ให้ได้**

**Canon**

# มหาวิทยาลัยบูรพา



**วิสัยทัศน์**

**“ขุมปัญญาตะวันออก เพื่ออนาคตของแผ่นดิน”**

**Wisdom of the East for the future of the Nation**

# วิสัยทัศน์ประเทศไทย 2580



“ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศพัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง”

# ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

- ประเมินสภาพแวดล้อม“นอก & ใน” แล้ว.....ฝันให้ไกล และต้องไปให้ถึง
- มีความคิดสร้างสรรค์ด้วย....การเป็นผู้ “มองโลกในแง่ดี”
- สมมติว่าตัวเองเป็น “เบอร์หนึ่ง” ขององค์การ
- อย่าลืม “Product” “Market” และ “Aspiration”
- ใช้คำ(Wording)ง่ายๆ สั้นๆ (จดจำง่าย) ไม่วิชาการจำ
- แบบซึ่งๆ (แปลความหมายได้ลึกซึ้ง แม้จะมีเพียงไม่กี่คำ)
- ถ่ายทอดง่าย (บุคคลในองค์การสามารถนำไปถ่ายทอดได้ทุกคน โดยไม่ผิดเพี้ยน)

# พลาคุณภาพของวิสัยทัศน์

มีวิสัยทัศน์ แต่ไม่ลงมือทำ



**เพื่อเจอ ชอบฝัน**



# พลาคุณภาพของวิสัยทัศน์

ลงมือทำ แต่ไม่มีวิสัยทัศน์



โง่แล้วขยัน  
ทำไปเสียเวลาเปล่า

# **พลาณภาพของวิสัยทัศน์**

**มีวิสัยทัศน์ พร้อมทั้งลงมือปฏิบัติ**



**โลกเปลี่ยนแปลงได้ด้วยมือคุณ**



# **คำถาม**

**เรากำหนดให้วิสัยทัศน์ต้องสั้นๆ แล้วเข้าใจง่ายตาม  
คำแนะนำแล้ว**

**เราจะแสดงรายละเอียดสิ่งที่เราทำอยู่กับสิ่งที่  
เราจะทำในอนาคตได้อย่างไร ?**

**ทำได้โดยการอธิบายใน**

**ภารกิจ/พันธกิจ  
(Mission)**

Mission



# What Is “Mission” : Alex Miller

- A vision becomes more tangible in the form of a mission statement. Such a statement can verbalize the beliefs and the directions in which a visionary manager wants to lead an organization.

วิสัยทัศน์มีความเป็นรูปธรรมมากขึ้นเมื่ออยู่ในรูปของภารกิจ เนื่องจากได้นำความเชื่อของผู้บริหารมากำหนดทิศทางการทำงาน

# ความหมายของภารกิจ

- หมายถึง การบ่งบอกถึงลักษณะของธุรกิจที่องค์กรดำเนินอยู่ สิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ในปัจจุบัน และทิศทางที่จะมุ่งไปในอนาคต ภารกิจขององค์กรแต่ละแห่งจะมีลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละองค์กร เนื่องจากภารกิจจะช่วยสร้างคุณค่า และ ความแตกต่างขององค์กรจากองค์กรอื่นในอุตสาหกรรม การจะกำหนด หรือ ตัดสินใจว่าองค์กรมีการดำเนินการอยู่ในธุรกิจประเภทใดนั้น พิจารณาจากกลุ่มลูกค้า ความต้องการของลูกค้าจะได้รับการตอบสนองอย่างไร

# ความหมายของการกิจ

- หมายถึง ข้อความที่ระบุถึงความมุ่งหมายขององค์กร ที่จะแสดงให้เห็นถึงขอบเขตขององค์กร ที่แตกต่างจากองค์กรอื่น โดยเน้นสิ่งที่จะทำในปัจจุบันหรืออนาคตอันใกล้ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่เน้นอนาคตในระยะยาว



# **ลักษณะภารกิจที่ดี : ถอดบทเรียนจากความหมาย**

1. เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงลักษณะของธุรกิจที่องค์กรดำเนินอยู่ (Who we are?)
2. สิ่งที่องค์กรเป็นอยู่ในปัจจุบัน (What we do?)
3. ทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไปในอนาคต (Where we are going?)

# **ขอบเขตของภารกิจหรือพันธกิจ (MISSION)**

1. แปรนามธรรมของวิสัยทัศน์ให้เป็นทิศทางในการทำงานที่เป็นรูปธรรม
2. กำหนดขอบเขตและจุดมุ่งเน้นขององค์การ ด้วยคำถาม 5 คำถาม
  - ภารกิจของเราคืออะไร
  - ใครคือลูกค้าของเรา
  - คุณค่าอะไรที่ให้กับลูกค้า
  - ภารกิจของเราเป็นอย่างไร
  - ภารกิจของเราควรเป็นอย่างไร
3. กำหนดความรับผิดชอบ / มาตรฐานในการทำงาน / กำหนดพฤติกรรม / จริยธรรมของพนักงาน
4. ผลประโยชน์ที่จะตามสนองให้กับกลุ่มต่างๆที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ (Stake holder) เช่น พนักงาน ลูกค้า ผู้ถือหุ้น สถาบันการเงิน รัฐบาล คู่แข่งขัน และ ผู้ค้าวัตถุดิบ



## ตัวอย่าง : Ford



### วิสัยทัศน์

เป็นผู้นำโลกด้านผลิตภัณฑ์และบริการขนส่ง

### พันธกิจ

การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการของเราจะเป็นไปอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะสนองความต้องการของลูกค้าของเรา การยอมให้พวกเราเจริญเติบโตในฐานะธุรกิจอย่างหนึ่งและการให้ผลตอบแทนที่เป็นธรรมแก่ผู้ถือหุ้นของเราอยู่ในหลักการนำทาง 6 ข้อของบริษัทฯเพื่อการดำเนินการตามภารกิจของพวกเรา คือ : (1) คุณภาพเป็นลำดับแรก (2) ลูกค้าจะเป็นจุดรวมของทุกสิ่งทุกอย่างที่เราทำได้ (3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะสำคัญต่อความสำเร็จของเรา (4) การสร้างการจ้างงานจะเป็นวิถีชีวิตของเรา (5) ผู้แทนจำหน่ายและผู้ขายคือหุ้นส่วนของเรา และ(6) ความซื่อสัตย์จะไม่เคยถูกประนีประนอม

# **คำถาม**

**วิสัยทัศน์กับภารกิจ เกี่ยวข้องกันอย่างไร ?**

# **วิสัยทัศน์คือจุดหมาย ภารกิจคือการเดินทาง**

- วิสัยทัศน์ คือ ภาพอนาคตกว้างๆ ที่คุณตั้งเอาไว้ มันคือจุดหมายปลายทางของความสำเร็จ
- ภารกิจ คือ การเดินทางไปยังอนาคต มันคือการ “ทำยังไง” ให้ภาพนั้นกลายเป็นจริง

# การเปลี่ยนวิสัยทัศน์เป็นภารกิจ

- ภารกิจคือหน้าที่ที่ต้องทำให้สำเร็จ เมื่อรู้ภาพวิสัยทัศน์ ก็ถึงเวลาคิดวิธีไปหามัน ภารกิจควรชัดเจนว่าจะทำอะไร เช่น
  - วิสัยทัศน์ “เป็นแบรนด์เสื้อผ้าที่อยู่ในใจทุกคน”
  - ภารกิจ “เปิดร้านขายเสื้อผ้าที่มีคุณภาพในราคาย่อมเยาให้ทั่วทุกพื้นที่ เพื่อให้ลูกค้าทุกคนสามารถเข้าถึงได้”
- เผยแพร่ภารกิจให้ทุกคนรู้ ภารกิจไม่ใช่สิ่งที่คุณเก็บไว้คนเดียว คุณจำเป็นต้องถ่ายทอดให้กับคนอื่น ๆ ทราบด้วย เพื่อให้ทุกคนจะได้ร่วมมือทำ
- ภารกิจคือเหตุผลในการมีตัวตน ทุกวันนี้คุณทำอะไรอยู่? ทำไปเพื่อใคร? ทำไปทำไม? ภารกิจคือสาเหตุที่คุณตื่นนอนทุกเช้าแล้วอยากลุกขึ้นมาทำงาน คุณจึงต้องตั้งภารกิจให้น่าตื่นเต้น และสอดคล้องกับการมีชีวิตของคุณ
- ภารกิจไม่ใช่ของคุณคนเดียว มันคือภารกิจของทุกคนในทีม จึงต้องให้แรงบันดาลใจ เพื่อส่งผลต่อกำลังใจของทั้งทีม
- ภารกิจมาจากเบื้องลึกในใจ ภารกิจที่ดีจะสะท้อนตัวตนของคุณ ให้มองเข้าไปในใจของคุณแล้วหามันให้เจอ

# คำถาม

**เมื่อเรากำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจแล้ว  
การดำเนินการให้ทั้งวิสัยทัศน์และภารกิจบรรลุผล  
ต้องทำอะไร ?**



## ตัวอย่าง : Ford



### วิสัยทัศน์

เป็นผู้นำโลกด้านผลิตภัณฑ์และบริการขนส่ง

### พันธกิจ

การปรับปรุงผลิตภัณฑ์และบริการของเราจะเป็นไปอย่างต่อเนื่องเพื่อที่จะสนองความต้องการของลูกค้าของเรา การยอมให้พวกเราเจริญเติบโตในฐานะธุรกิจอย่างหนึ่งและการให้ผลตอบแทนที่เป็นธรรมแก่ผู้ถือหุ้นของเราอยู่ในหลักการนำทาง 6 ข้อของบริษัทฯเพื่อการดำเนินการตามภารกิจของพวกเรา คือ : (1) คุณภาพเป็นลำดับแรก (2) ลูกค้าจะเป็นจุดรวมของทุกสิ่งทุกอย่างที่เราทำได้ (3) การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะสำคัญต่อความสำเร็จของเรา (4) การสร้างการจ้างงานจะเป็นวิถีชีวิตของเรา (5) ผู้แทนจำหน่ายและผู้ขายคือหุ้นส่วนของเรา และ(6) ความซื่อสัตย์จะไม่เคยถูกประนีประนอม



# แยกแยะภารกิจของ Ford

1. คุณภาพเป็นลำดับแรก : **ดีที่สุด ต้องทำอะไร?**
2. ลูกค้าจะเป็นจุดรวมของทุกสิ่งทุกอย่างที่เราทำได้ : **ต้องทำอะไร?**
3. การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องจะสำคัญต่อความสำเร็จของเรา : **ด้วยกระบวนการและเครื่องมืออะไร?**
4. การสร้างการจ้างงานจะเป็นวิถีชีวิตของเรา : **จ้างที่ไหน เท่าไร เมื่อไร?**
5. ผู้แทนจำหน่ายและผู้ขายคือหุ้นส่วนของเรา : **จะดูแลอย่างไร?ตอบแทนด้วยอะไร?**
6. ความซื่อสัตย์จะไม่เคยถูกประนีประนอม : **ผลตอบแทนจากความซื่อสัตย์คืออะไร?จะ  
ทำอย่างไรกับผู้ที่ไม่ซื่อสัตย์?**

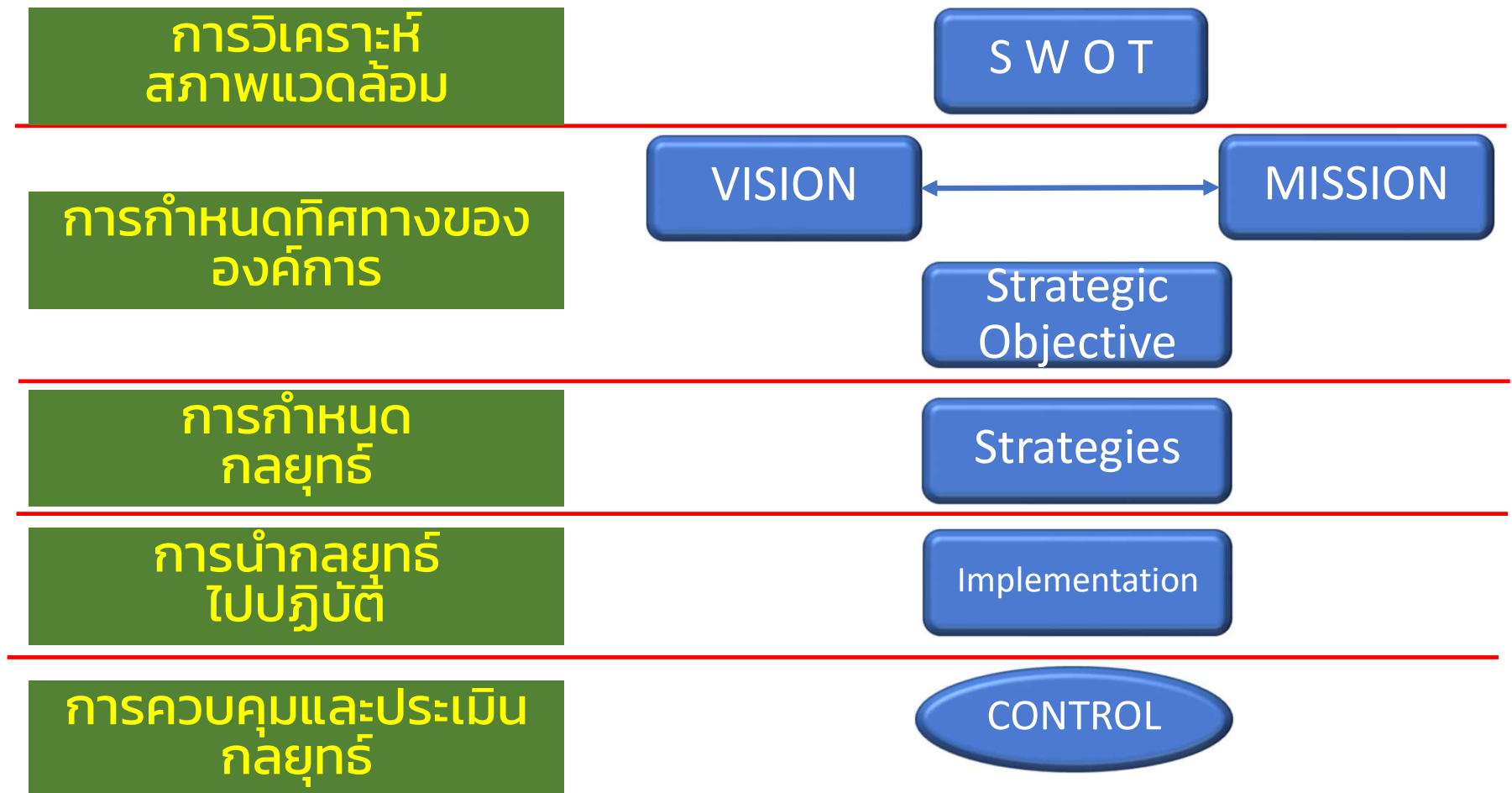


**ทำอะไร**

# เรียกขั้นตอนนี้ว่า

**การกำหนดเป้าหมาย (Goal)**  
**และการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective)**

# กระบวนการจัดการของผู้นำเชิงกลยุทธ์



# คำถาม

**เป้าหมาย (Goal) คืออะไร?**

**วัตถุประสงค์ (Objective) คืออะไร?**

# ความหมายของเป้าหมาย (Goal)

- เพื่อให้ภารกิจที่วางไว้มีความเป็นไปได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น จะต้องกำหนดเป้าหมาย (Goal) ด้านต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของหน่วยงานต่างๆในองค์การ
- เป้าหมาย คือผลลัพธ์ขั้นสุดท้าย (End Result) ที่กิจการหนึ่งๆวางไว้ล่วงหน้า เพื่อบรรลุภารกิจที่วางไว้

# ตัวอย่างเป้าหมายด้านต่างๆ

- ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ (Public Responsibility)
- การใช้ทรัพยากร (Physical & Financial Resources)
- นวัตกรรม (Innovation)
- ผลการปฏิบัติงานของระดับบริหารและการพัฒนา (Managerial Performance & Development)
- ความสามารถในการทำกำไร (Profitability)
- ประสิทธิภาพการผลิต (Productivity)
- ผลการปฏิบัติงานและทัศนคติของพนักงาน (Worker Performance and attitude)
- มาตรฐานการตลาด (Market Standard)

# ความหมายของวัตถุประสงค์ (Objective)

- เป็นการแปลหรือ เปลี่ยนภารกิจ (Mission) และทิศทางขององค์กรให้เป็นผลการดำเนินการที่แท้จริง มีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้
- คือ สิ่งที่ผู้บริหารแต่ละระดับขององค์กรให้ความคาดหวังหรือให้สัญญาว่าจะสามารถดำเนินงานได้ผลลัพธ์ตามที่กำหนดภายในระยะเวลาที่กำหนด
- ผลการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานจะต้องปฏิบัติ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้
  - คุณลักษณะของงาน(attributes)
  - ตัวชี้วัด (index or indicators )
  - ระยะเวลา (time-frame)
  - เป้าหมาย(target)(1+2+3)

## **ตัวอย่างวัตถุประสงค์ที่สามารถกำหนดในลักษณะต่างๆ**

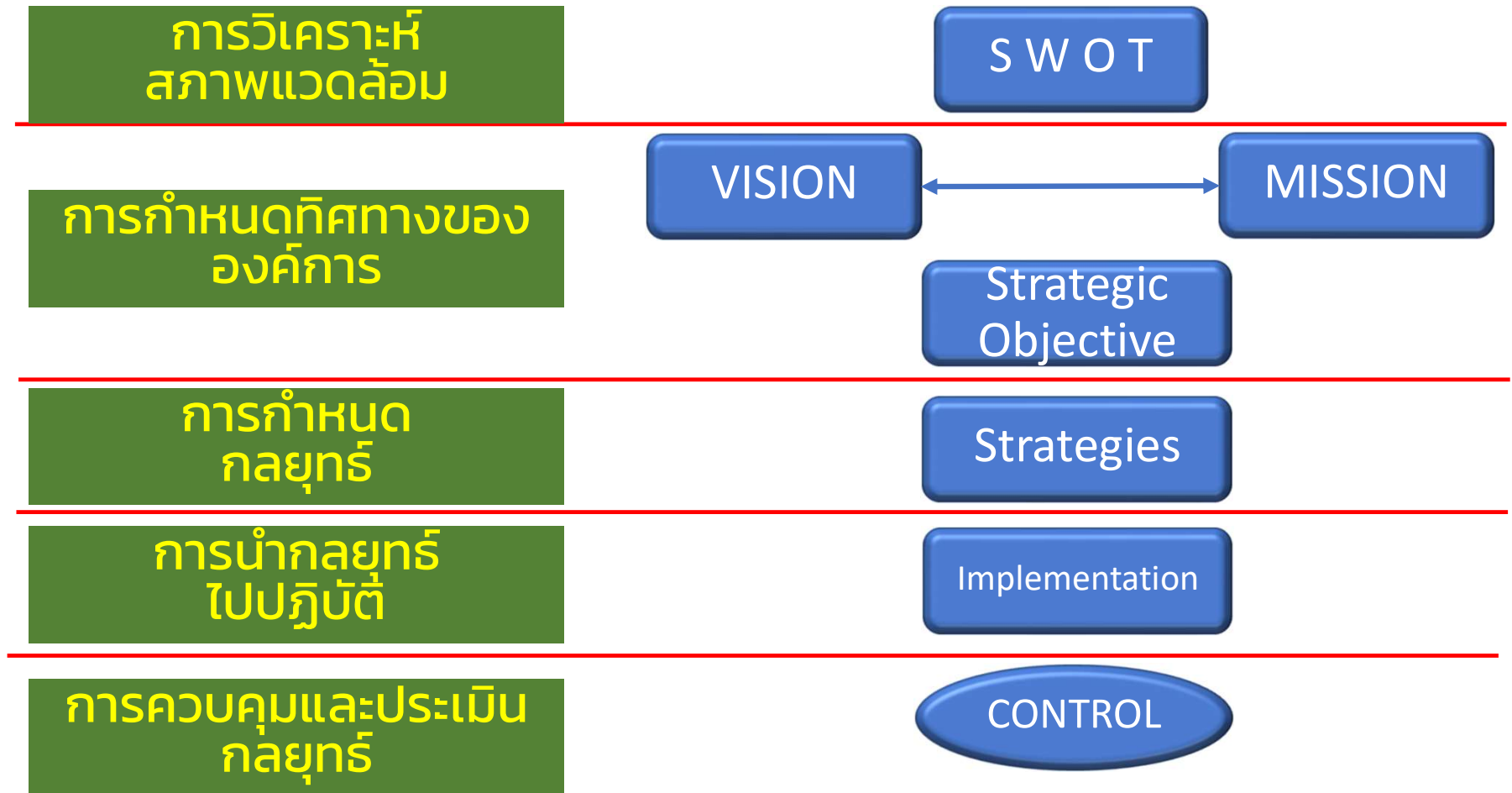
- กำไร / กำไรสุทธิ
- ประสิทธิภาพในการทำงานโดยวัดจากต้นทุนที่ลดลง
- การเจริญเติบโตในแง่ทรัพย์สิน
- ชื่อเสียง/ ภาพพจน์ที่ได้รับ
- ส่วนแบ่งการตลาด
- นวัตกรรมใหม่ๆ



## **ข้อสังเกตเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์**

- การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี หมายถึง การกำหนดผลงานที่หน่วยงานระดับปฏิบัติการ จะต้องดำเนินงานที่ชัดเจน หรือ มีตัวชี้วัดที่สามารถปฏิบัติได้
- หากกำหนดผลงานที่จะดำเนินงานไม่ชัดเจน ก็หมายถึงว่า องค์กรจะไม่มีทางบรรลุผลลัพธ์เฉพาะ(จุดมุ่งหมาย)และผลลัพธ์โดยรวม(พันธกิจ)ได้

# กระบวนการจัดการของผู้นำเชิงกลยุทธ์



# คำถาม

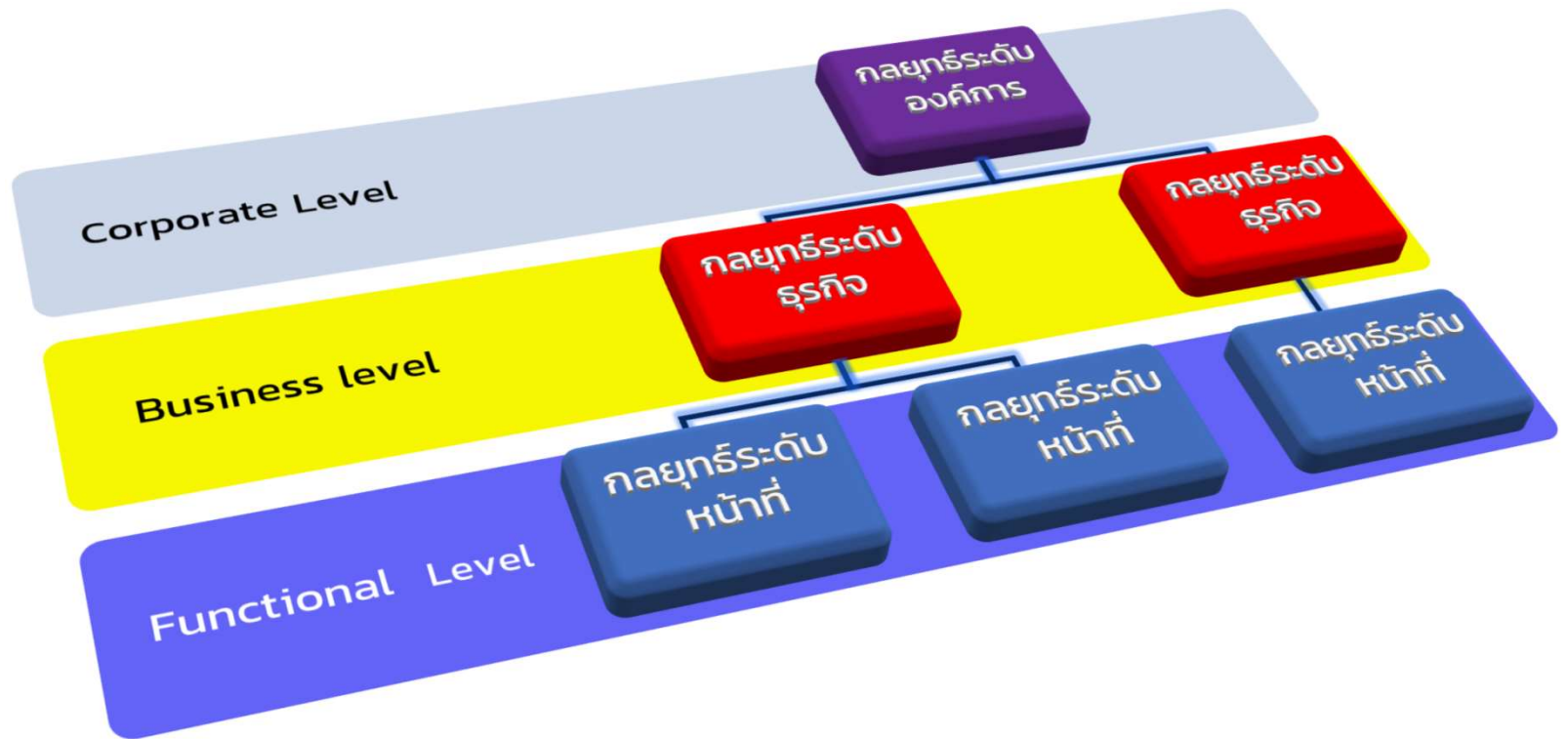
**ขั้นตอนต่อไปของผู้นำเชิงกลยุทธ์คือ  
การกำหนดกลยุทธ์(Strategic Formulation)**

**ถามว่า กลยุทธ์มีกี่ระดับ?**

# **ระดับของกลยุทธ์**

1. กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy)
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

# ระดับของกลยุทธ์

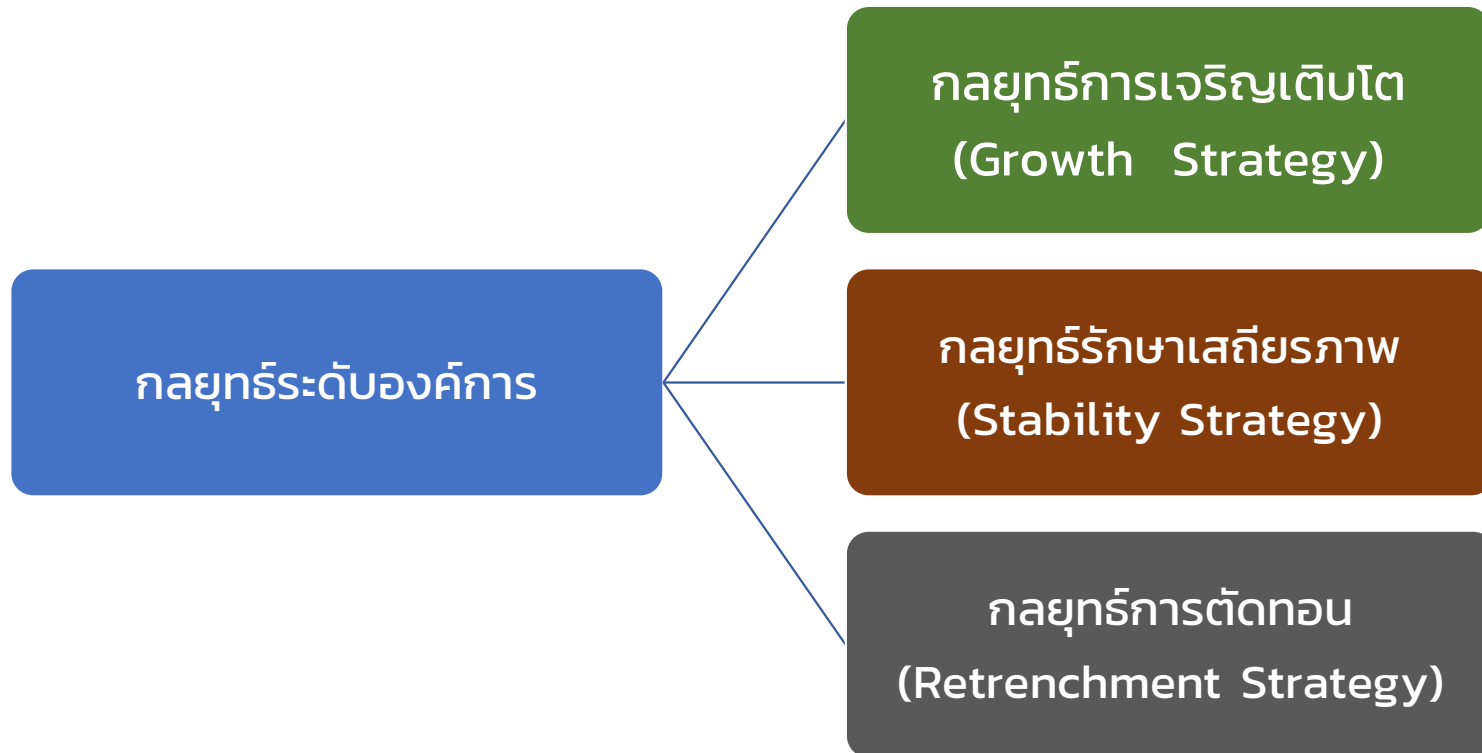


# คำถาม

**มีผู้กล่าวว่า ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์รวมของ  
องค์การ โปรดอธิบายกลยุทธ์รวมคืออะไร ?**

# กลยุทธ์หลัก (Grand Strategy)

# ประเภทของกลยุทธ์ระดับองค์การ

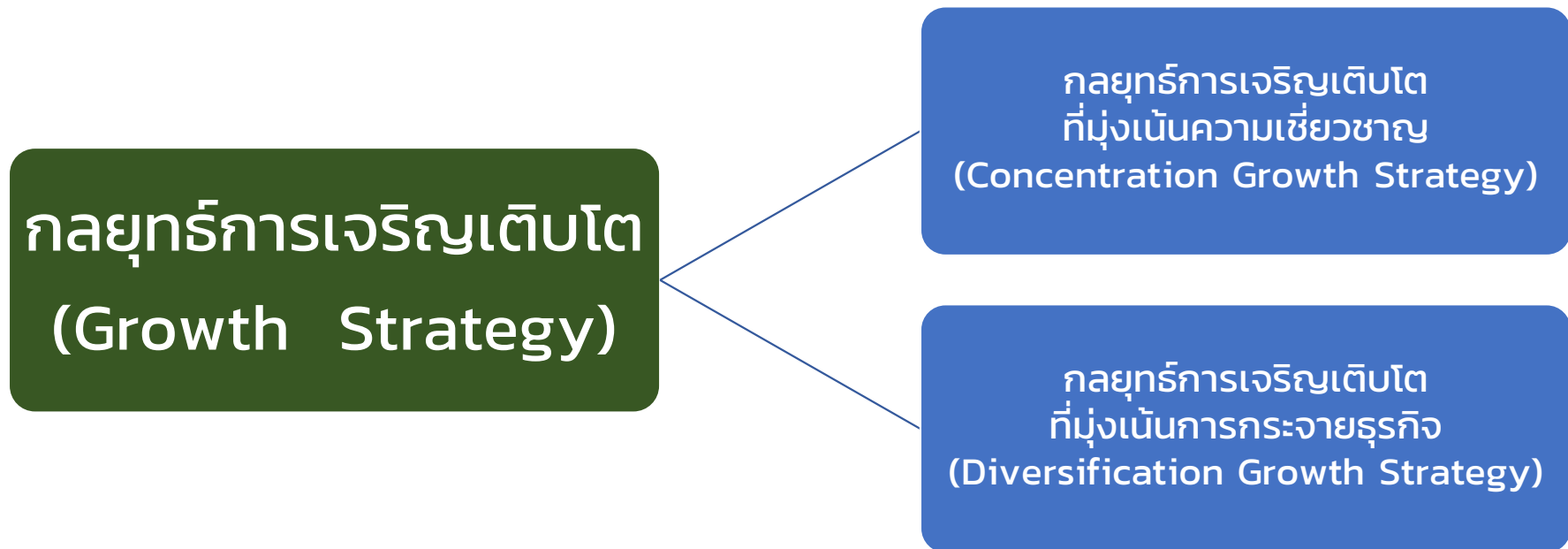




# เป้าหมายของกลยุทธ์การเจริญเติบโต

- กลยุทธ์ที่ใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้านการเจริญเติบโตขององค์การ
- เป็นการขยายกิจกรรมการดำเนินงานขององค์การเพื่อสร้างยอดขายสินทรัพย์ กำไร หรือหลายๆด้านรวมกัน

# ประเภทของกลยุทธ์การเจริญเติบโต



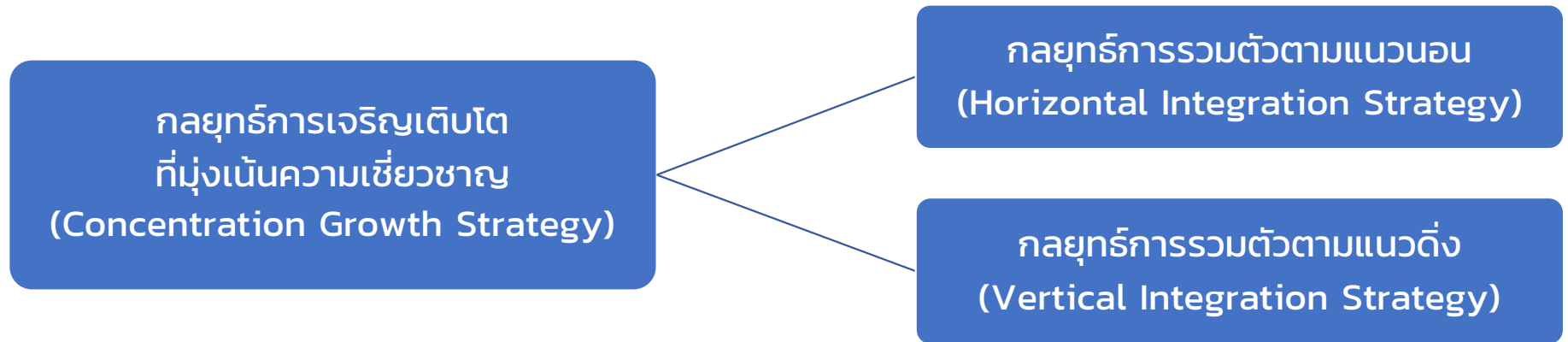
# กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ ใช้เมื่อไร ?

- เห็นโอกาสในการทำตลาด

**Demand > Supply**

- ลักษณะการใช้  
การทุ่มเทการวิจัย การตลาด การผลิต เน้นสินค้าหรือบริการ ในตลาดใดตลาดหนึ่ง
- ข้อดี คือ สามารถสร้างจุดแข็งของธุรกิจในการแข่งขันเพราะเกิดความชำนาญ
- ข้อเสีย คือ มีความเสี่ยงเพราะฝากไว้กับสินค้าชนิดเดียว เช่น ธุรกิจก่อสร้าง

# ประเภทของกลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ



# กลยุทธ์การรวมตัวตามแนวนอน

เป็นการขยายการเติบโตที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม เช่น การขยายสาขาของห้างสรรพสินค้า ธนาคาร เป็นต้น



# กลยุทธ์การรวมตัวตามแนวนอน

- เข้าครอบครองคู่แข่งชั้นในธุรกิจเดียวกันหรือเป็นตลาดที่คล้ายคลึงกัน



# กลยุทธ์การรวมตัวตามแนวนอน



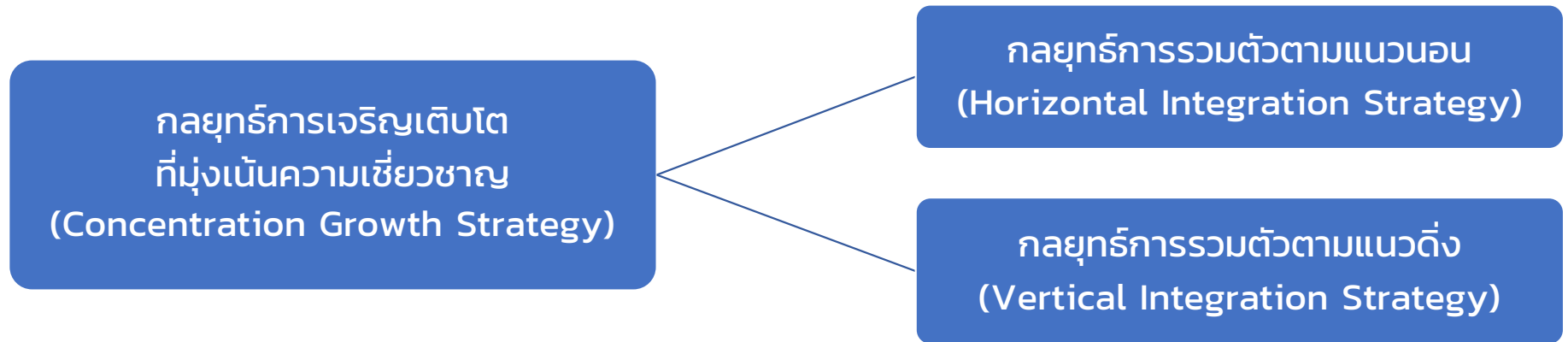
+



บริษัท A ผลิตเสื้อผ้าสุภาพสตรี

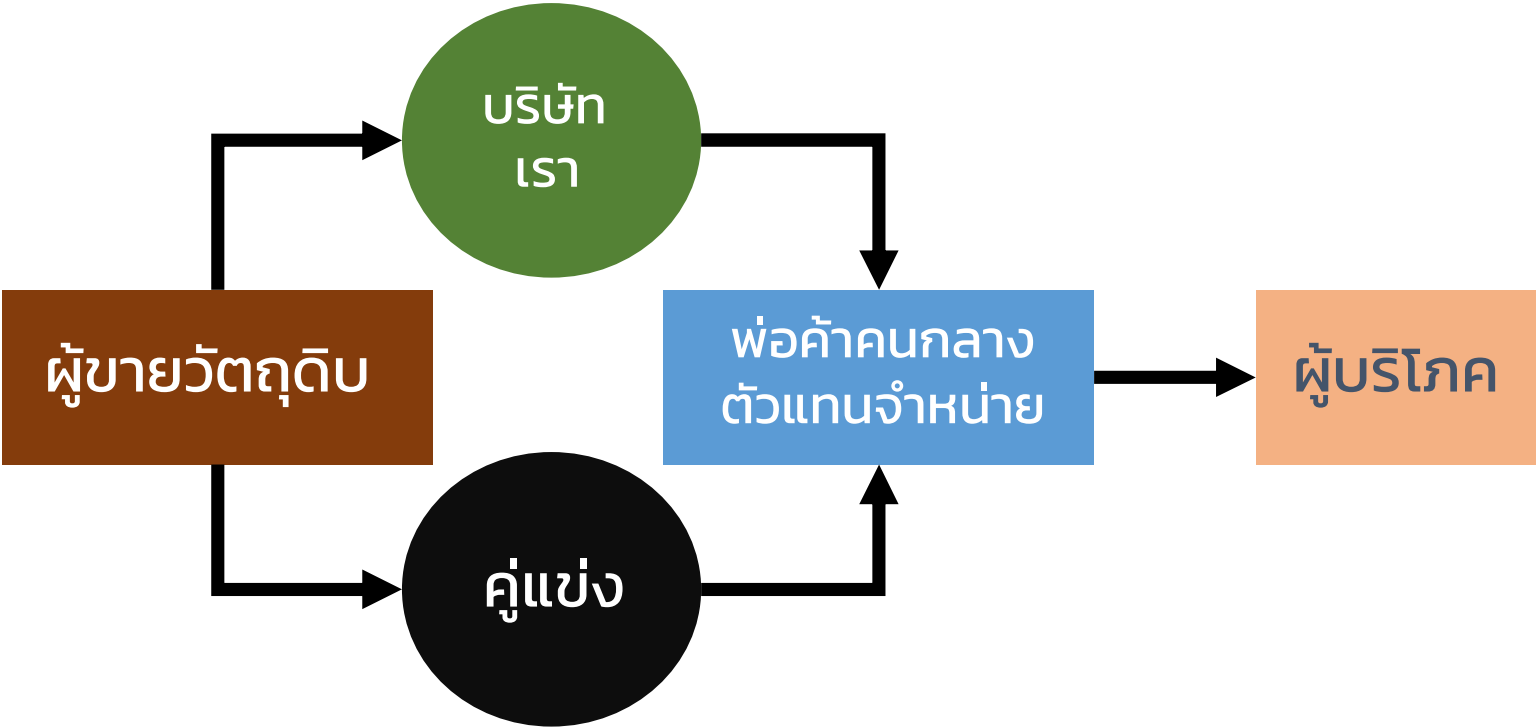
บริษัท B ผลิตเสื้อผ้าเด็ก

# ประเภทของกลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ



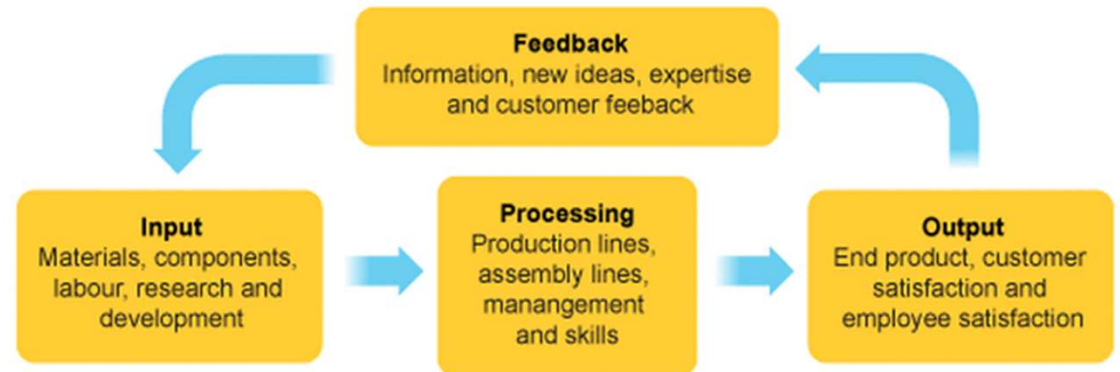


# แผนภาพแสดงระบบการตลาดโดยทั่วไป

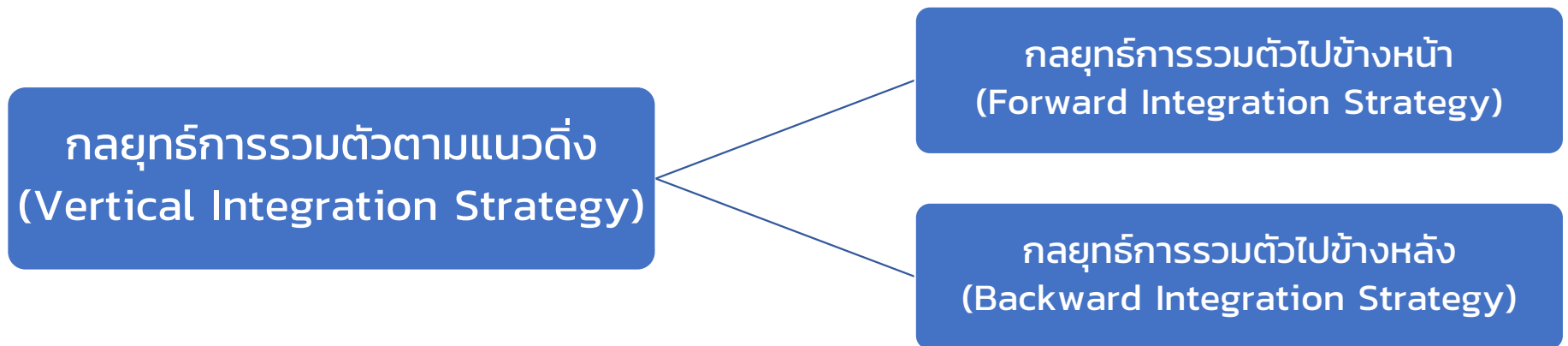


# กลยุทธ์การรวมตัวตามแนวดิ่ง

การเป็นเจ้าของหรือการควบคุม ตั้งแต่สิ่งป้อนเข้า (Input) ไปยังกระบวนการ (Process) หรือช่องทางต่างๆ ไปยังสินค้าสำเร็จรูป (Output)

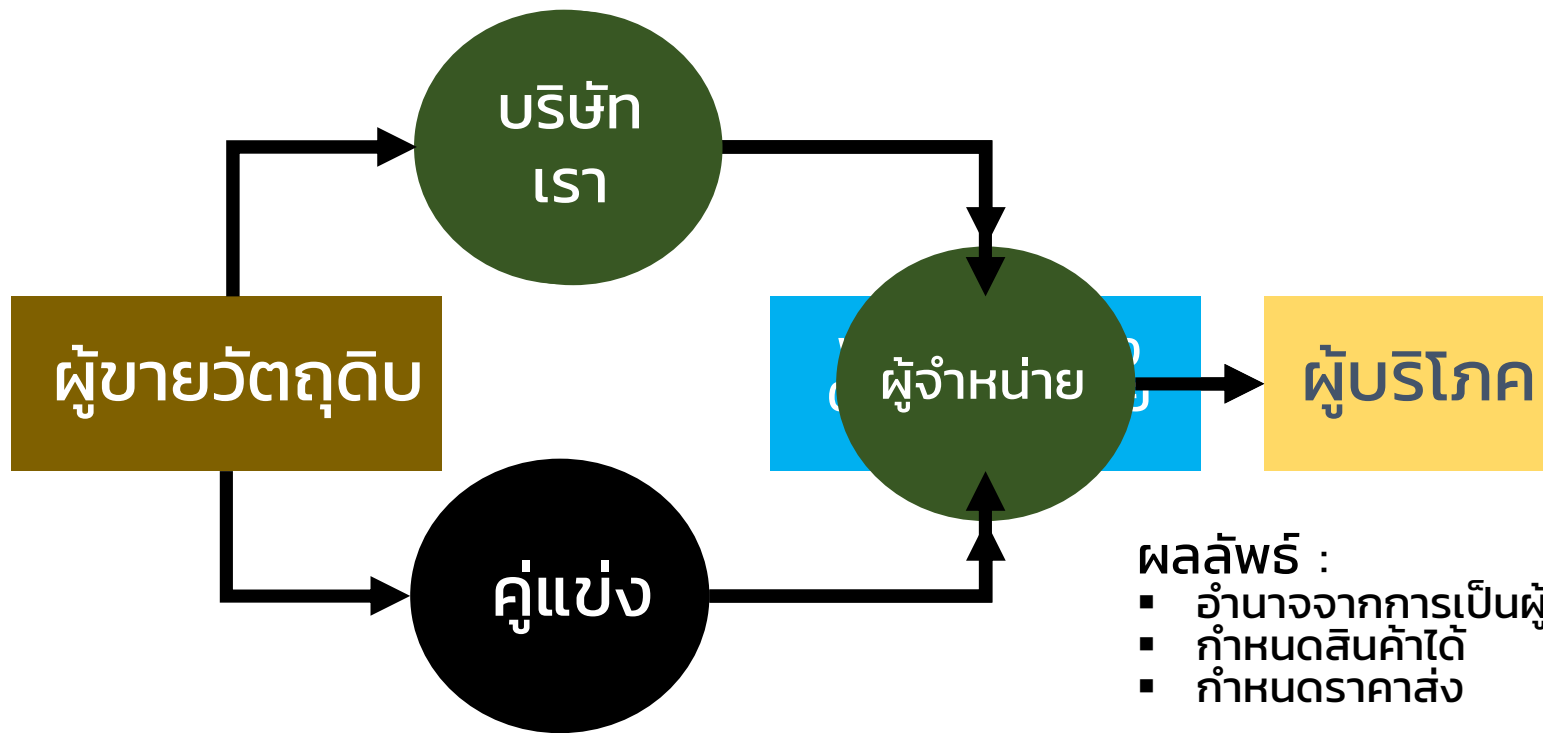


# กลยุทธ์การรวมตัวตามแนวดิ่ง



# กลยุทธ์การรวมตัวไปข้างหน้า

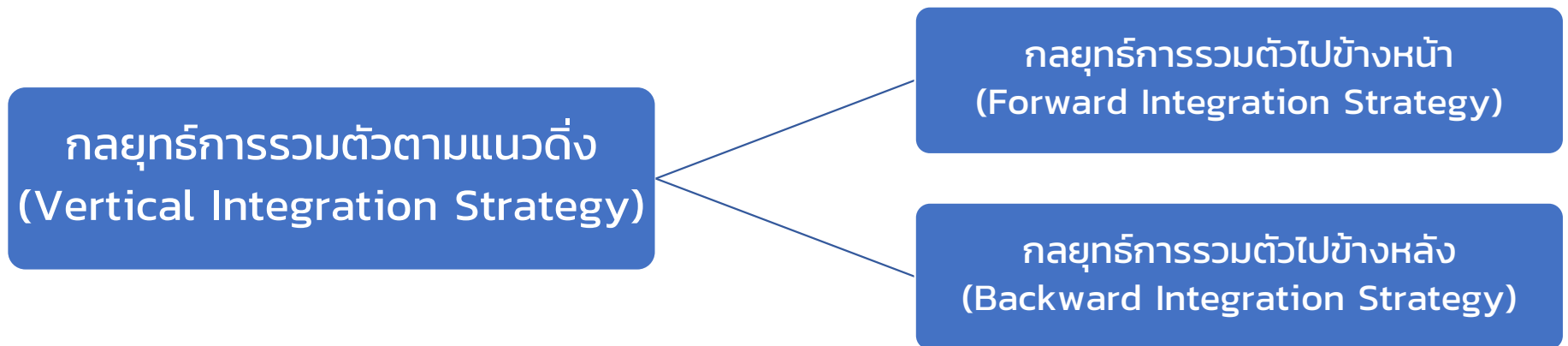
หมายถึงการขยายธุรกิจตรงไปข้างหน้าภายในสายธุรกิจของตนเองปัจจุบัน โดยทำการมุ่งสู่ตลาดหรือลูกค้าโดยตรง ไม่ต้องผ่านตัวแทนจำหน่าย



# กลยุทธ์การรวมตัวไปข้างหน้า

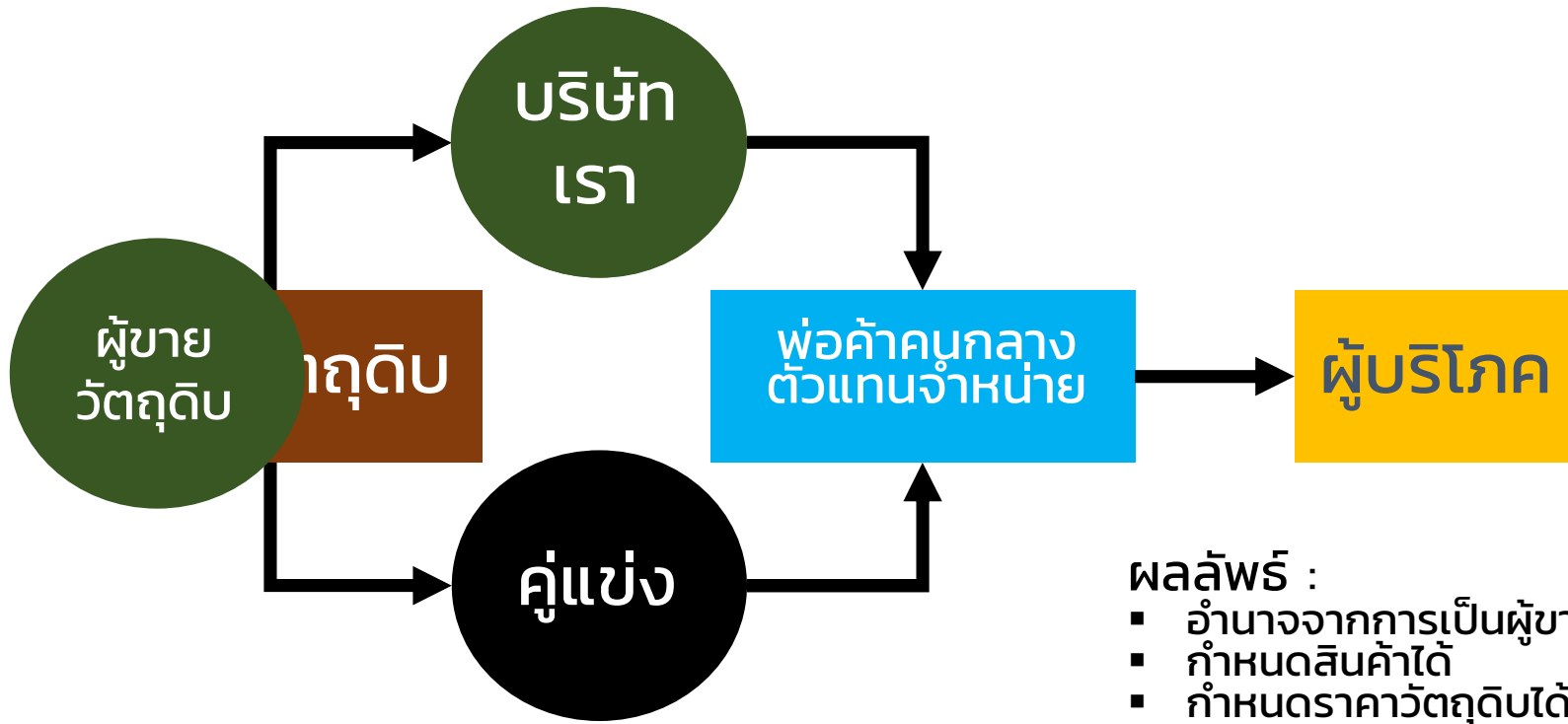


# กลยุทธ์การรวมตัวตามแนวดิ่ง

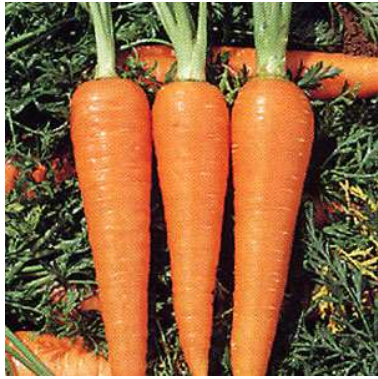


# กลยุทธ์การรวมตัวไปข้างหลัง

หมายถึงการขยายธุรกิจย้อนกลับไปเป็นผู้จัดหาวัตถุดิบกลับมาให้ธุรกิจปัจจุบันของตน ซึ่งจะมีประโยชน์ในการช่วยให้เกิดการครอบคลุมธุรกิจได้ครบวงจร



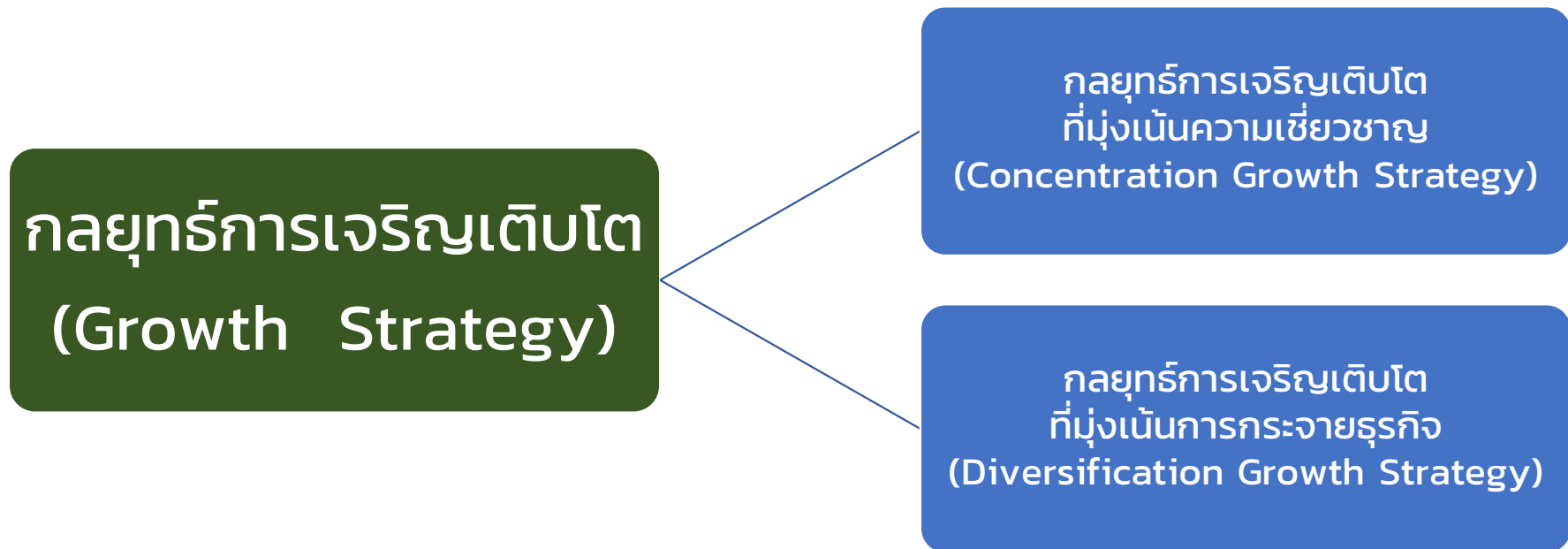
# กลยุทธ์การรวมตัวไปข้างหลัง



ผู้ผลิตน้ำผลไม้



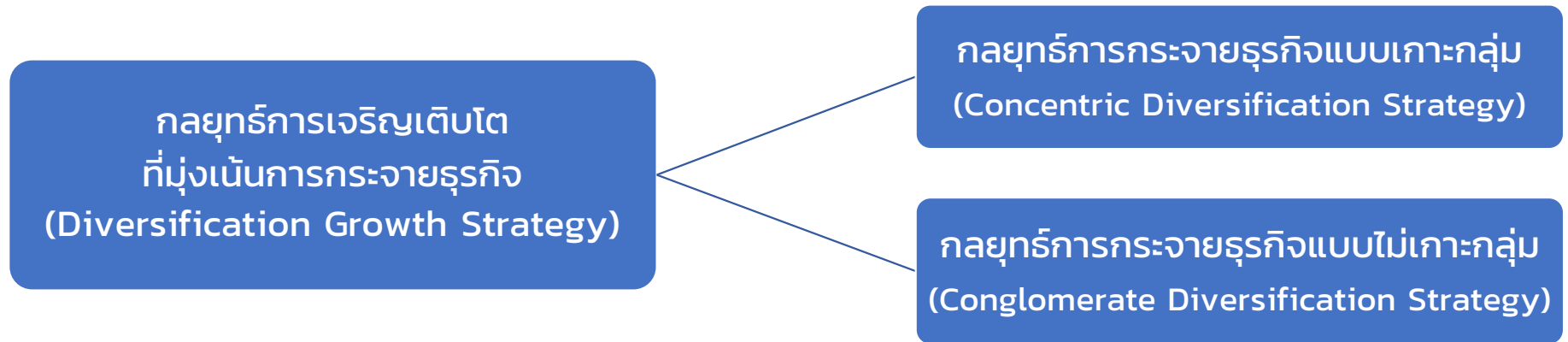
# ประเภทของกลยุทธ์การเจริญเติบโต



# **กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งเน้นการกระจายธุรกิจ ใช้เมื่อไร ?**

- กระจายการลงทุนไปในหลายธุรกิจ สร้างความหลากหลายและความแตกต่างในการดำเนินงาน
- ธุรกิจที่ลงทุนอาจเกี่ยวพันหรือไม่เกี่ยวพันกับธุรกิจเดิมเลยก็ได้

# ประเภทของกลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งเน้นการกระจายธุรกิจ



# กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม

- เป็นการขยายธุรกิจไปสู่ผลิตภัณฑ์ชนิดอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม
  - นำเอาทักษะและความชำนาญหรือทรัพยากรไปใช้ในธุรกิจเดิม
  - ช่วยให้เกิดการประหยัด (Economy of Scale)
- กลยุทธ์นี้เหมาะกับองค์การที่มีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็ง

## ใช้ฐานข้อมูลเดียวกัน

- วัตถุประสงค์ใกล้เคียงกัน
- ทรัพย์สินเดียวกัน
- ผู้บริหารชุดเดียวกัน
- ลูกค้าที่เป็นแฟนคลับ  
จะใช้บริการได้โดย  
มีข้อกังขา



ช่วยให้เกิดการประหยัด





กรุงเทพประกันภัย



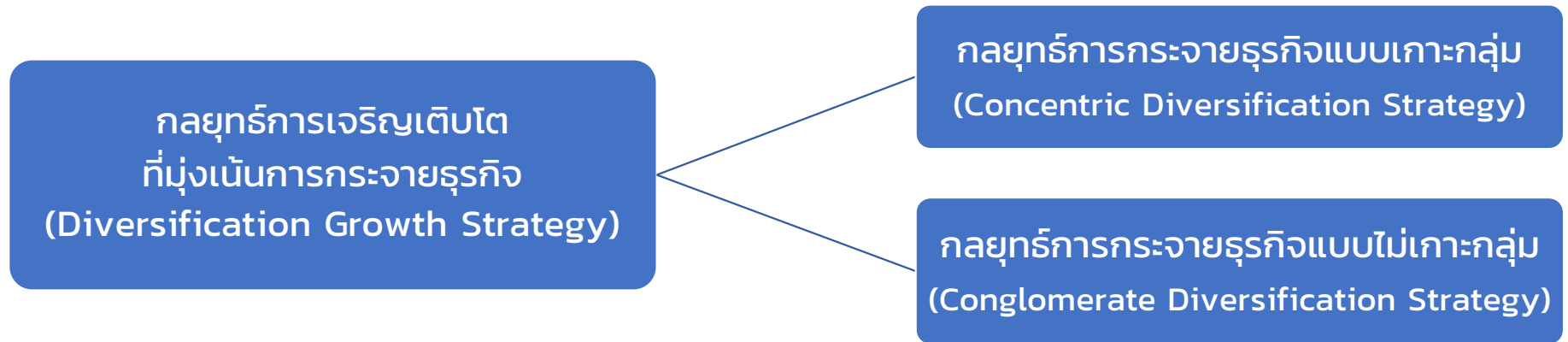
กรุงเทพประกันชีวิต

# သုတေသန

## ဥပမာ



# ประเภทของกลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งเน้นการกระจายธุรกิจ



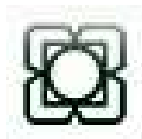


# **กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม**

- เป็นการขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม
- ธุรกิจอาจเลือกใช้กลยุทธ์นี้ เนื่องจากธุรกิจเดิมเจริญเติบโตลดลง



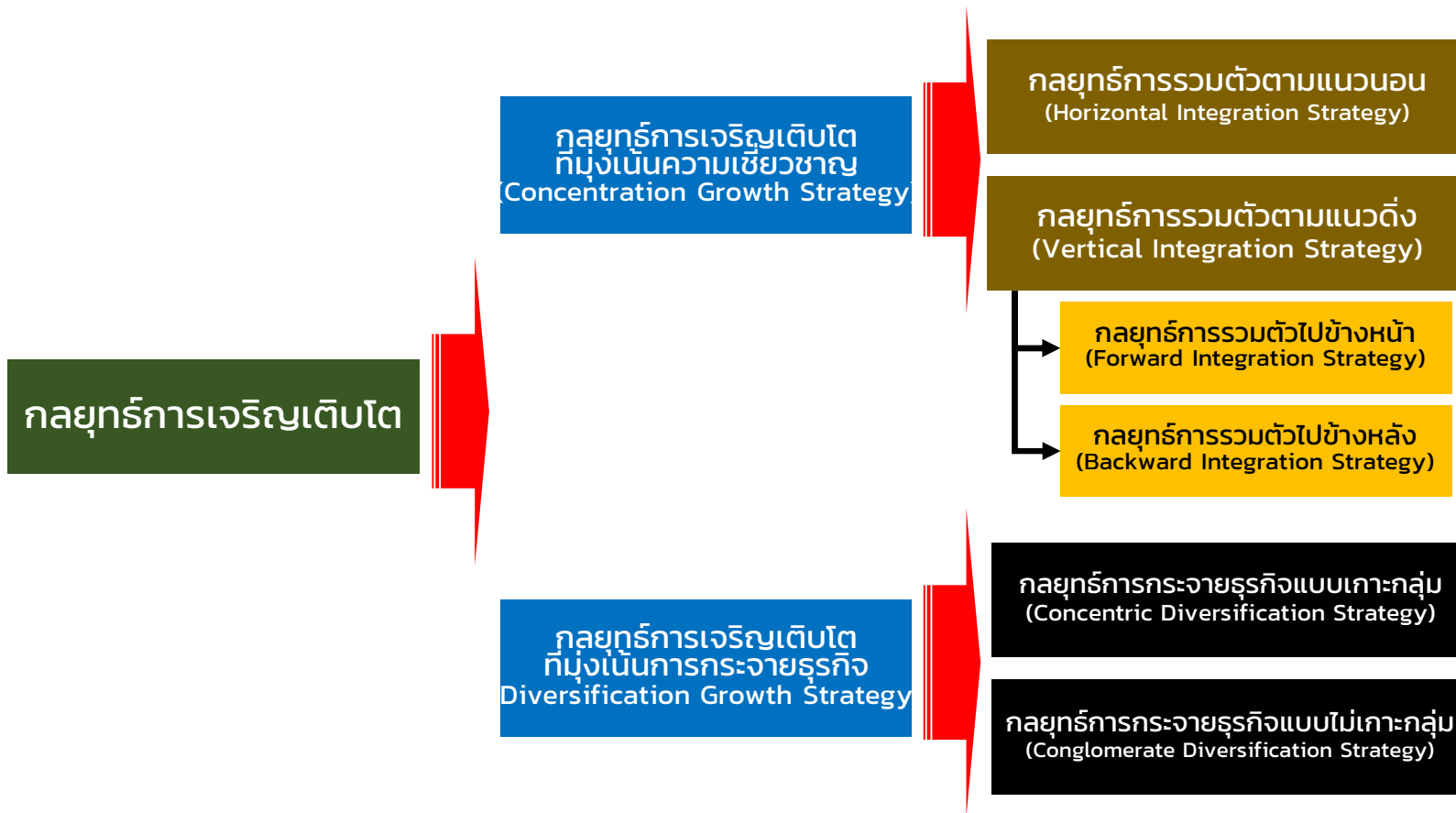
**true**  
move



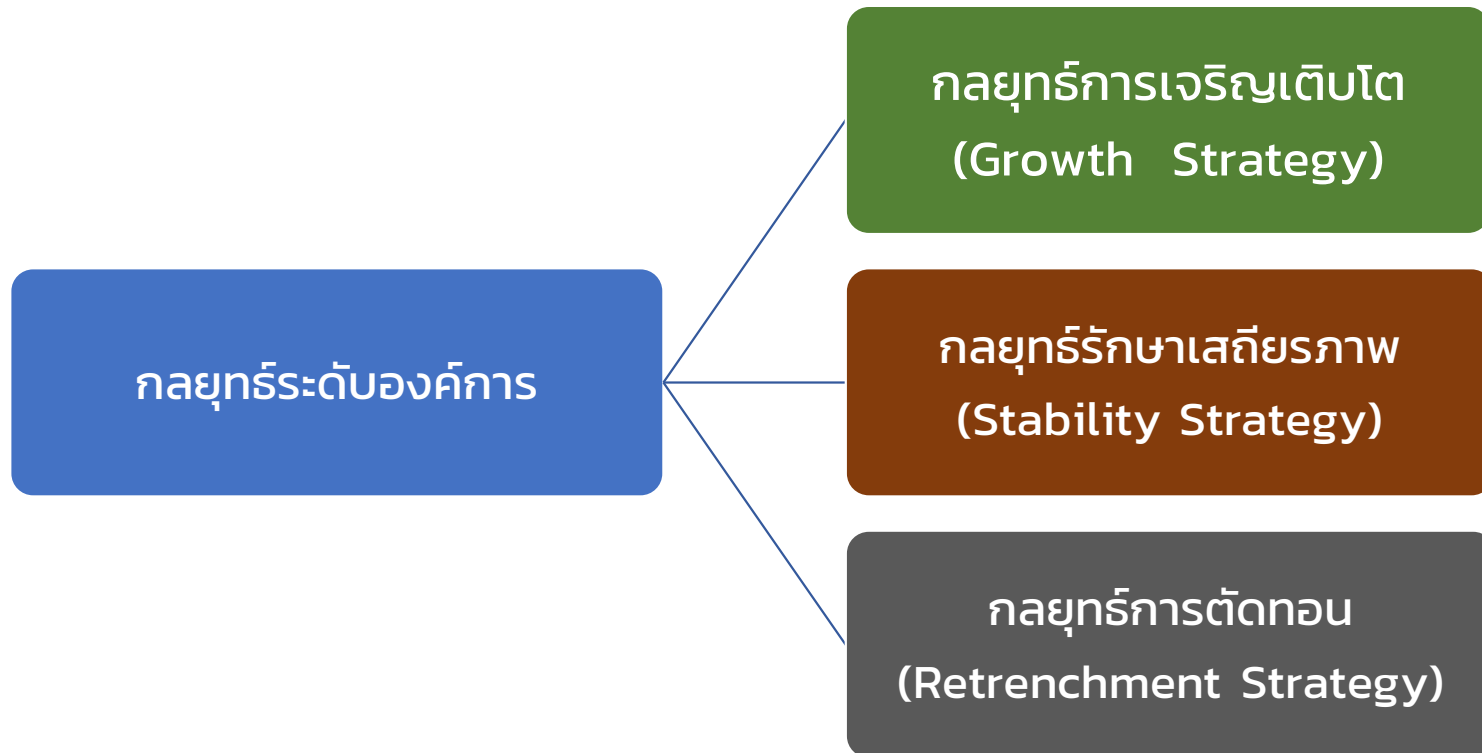
**makro**



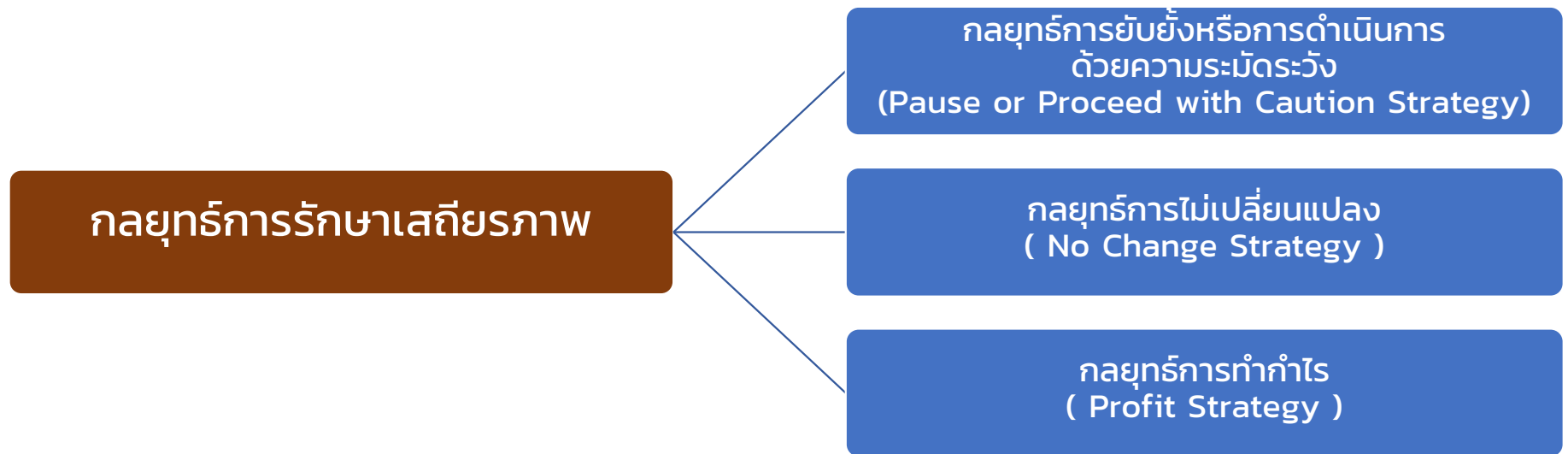
# สรุปกลยุทธ์การเจริญเติบโต



# ประเภทของกลยุทธ์ระดับองค์การ



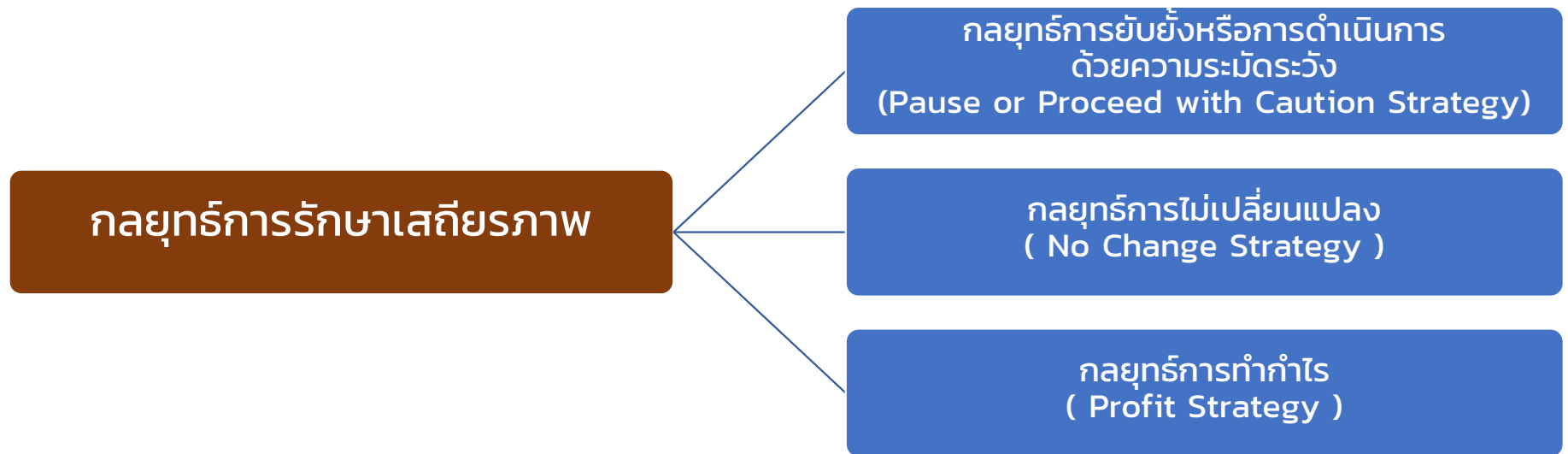
# ประเภทของกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ



# เมื่อไรที่ธุรกิจจึงควรใช้กลยุทธ์ยับยั้งกิจการ ?

- ภายหลังที่ธุรกิจขยายการเติบโต ทำให้ขาดทรัพยากร
- หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อกิจการ เช่น นโยบายรัฐบาล กฎหมายหรือข้อบังคับ รสนิยมผู้บริโภคฯ

# ประเภทของกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ

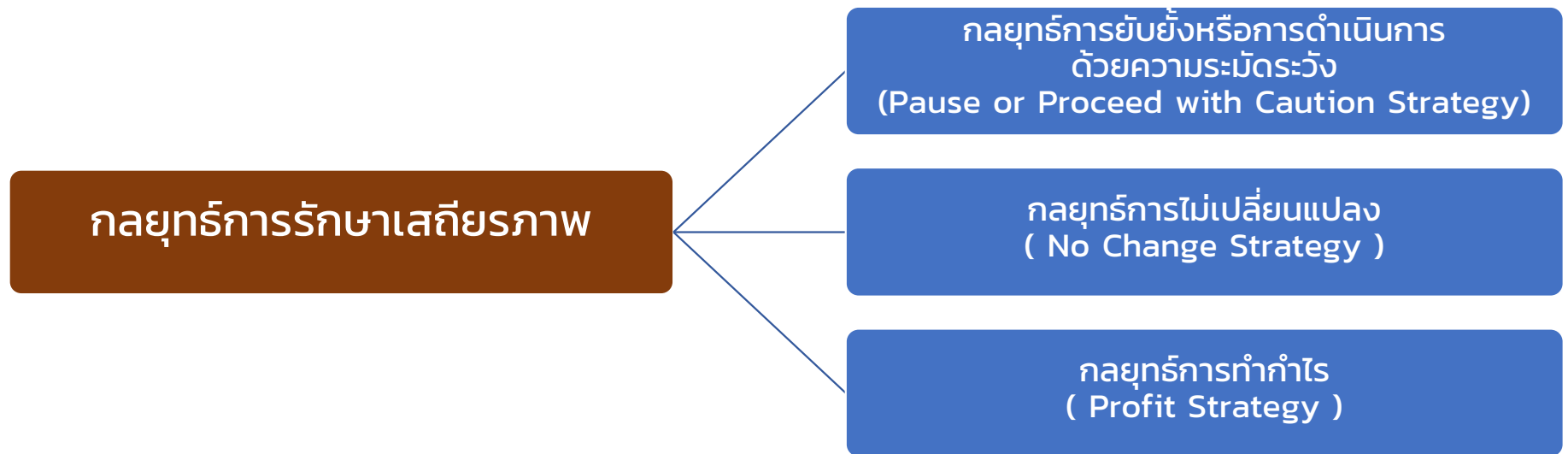


# เมื่อไรที่ธุรกิจจึงควรใช้กลยุทธ์ไม่เปลี่ยนแปลง ?

- กลยุทธ์เดิมที่วางไว้ดีอยู่แล้ว
- สภาพแวดล้อมไม่เปลี่ยน



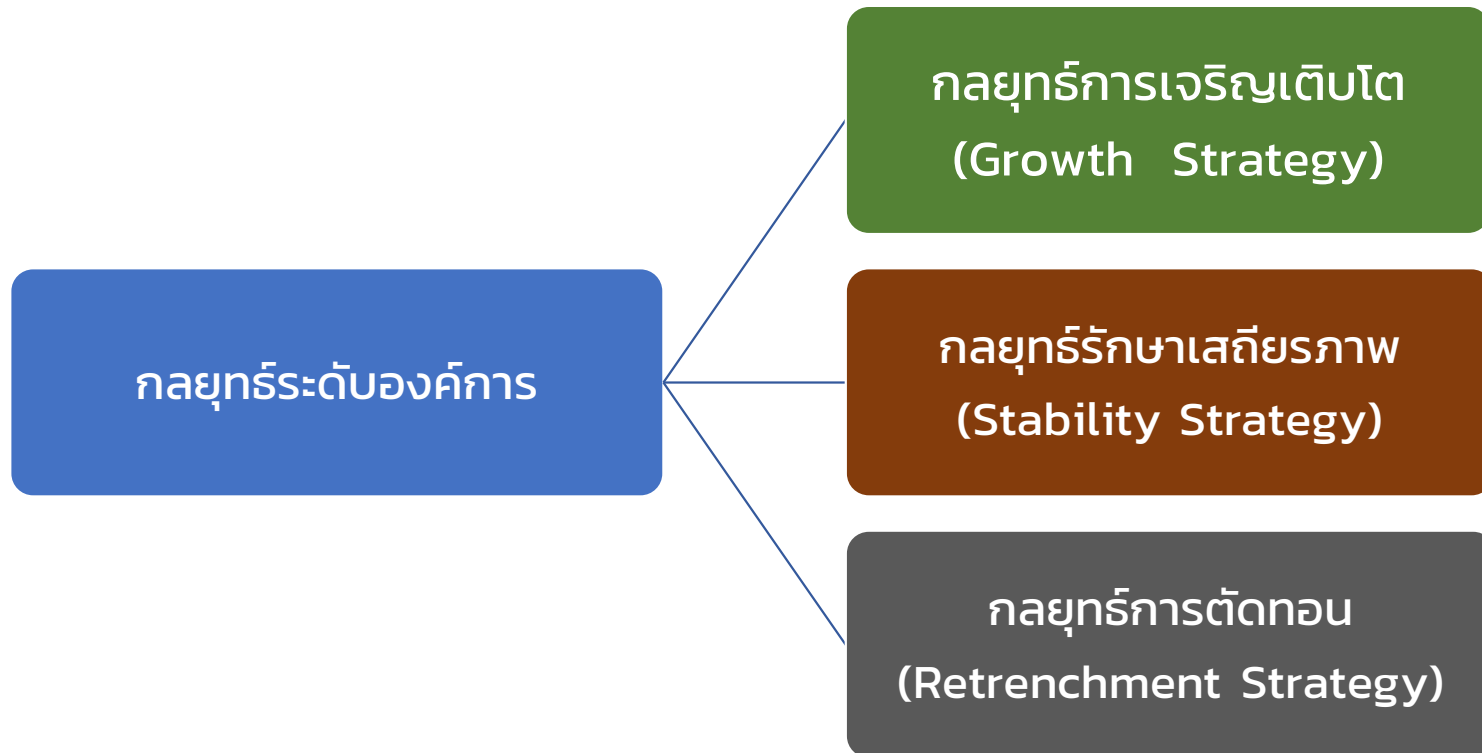
# ประเภทของกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ



## **ลักษณะกลยุทธ์ทำกำไร ?**

- ธุรกิจพยายามลดค่าใช้จ่าย เช่น ค่าวิจัยและพัฒนาฯ ส่งผลทำให้ธุรกิจมีกำไรเพิ่มขึ้น

# ประเภทของกลยุทธ์ระดับองค์การ



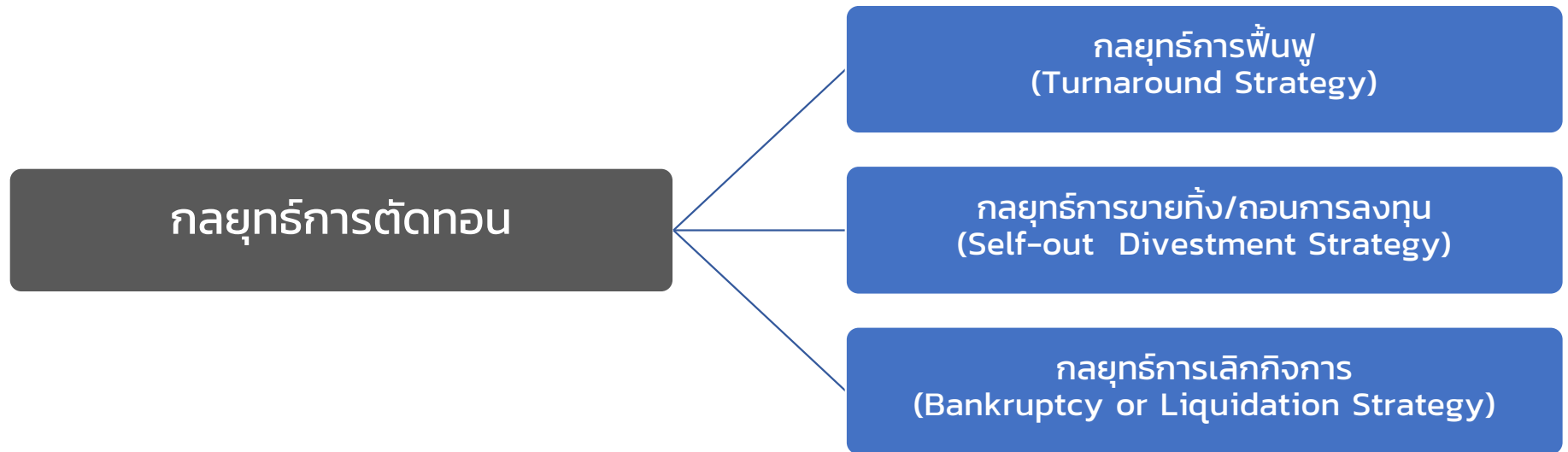
# ลักษณะของกลยุทธ์การตัดทอน

- เป็นกลยุทธ์ที่อาจเกิดจากการขยายตัวมากเกินไป
- การขยายตัวประสบปัญหา
- มีภาวะฉุกเฉินด้านการเงิน

# เมื่อไรที่ธุรกิจจึงควรใช้กลยุทธ์การตัดทอน ?

- การใช้กลยุทธ์ตัดทอนเป็นลักษณะของการป้องกันตัวเอง
- เพื่อความอยู่รอดของกิจการในอนาคต

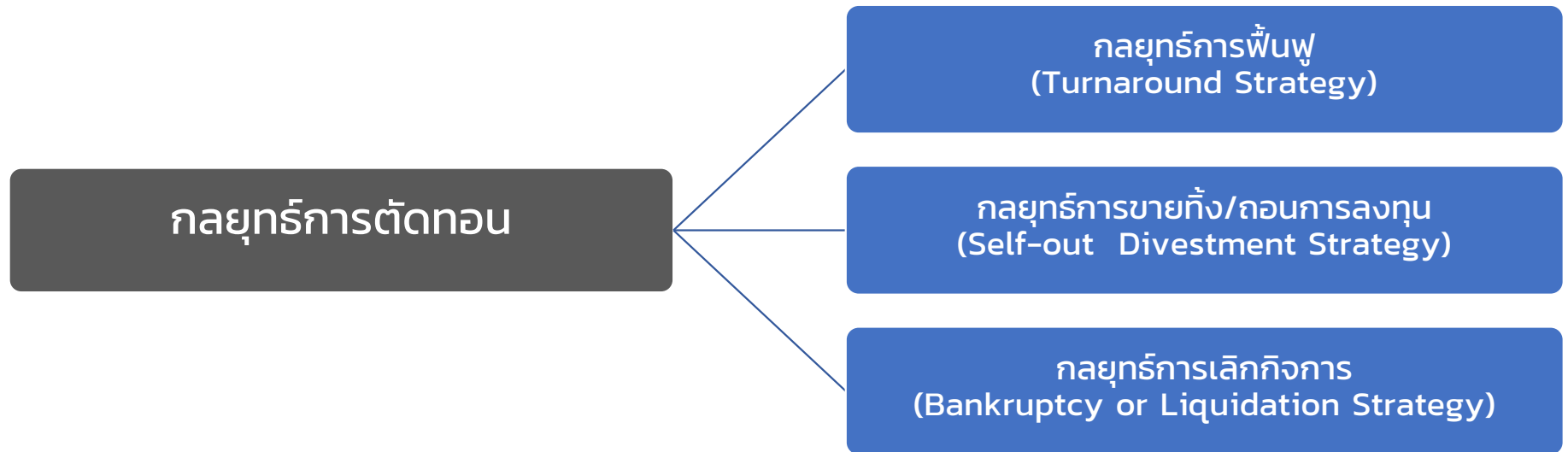
# ประเภทของกลยุทธ์การตัดทอน



# เมื่อไรที่ธุรกิจจึงควรใช้กลยุทธ์การฟื้นฟู ?

- มักทำในช่วงที่ภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ / ยอดขายลดลง
- เป็นกลยุทธ์ลดกิจกรรมหรือการปฏิบัติงาน
- ทำการลดขนาดขององค์การ(Downsizing) โดยลดจำนวนพนักงานและปรับโครงสร้าง (Re-engineering)
- ตัดสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆที่มากเกินไป
- ตัดค่าใช้จ่ายค่าวิจัย ค่าโฆษณา ค่ารับรอง

# ประเภทของกลยุทธ์การตัดทอน

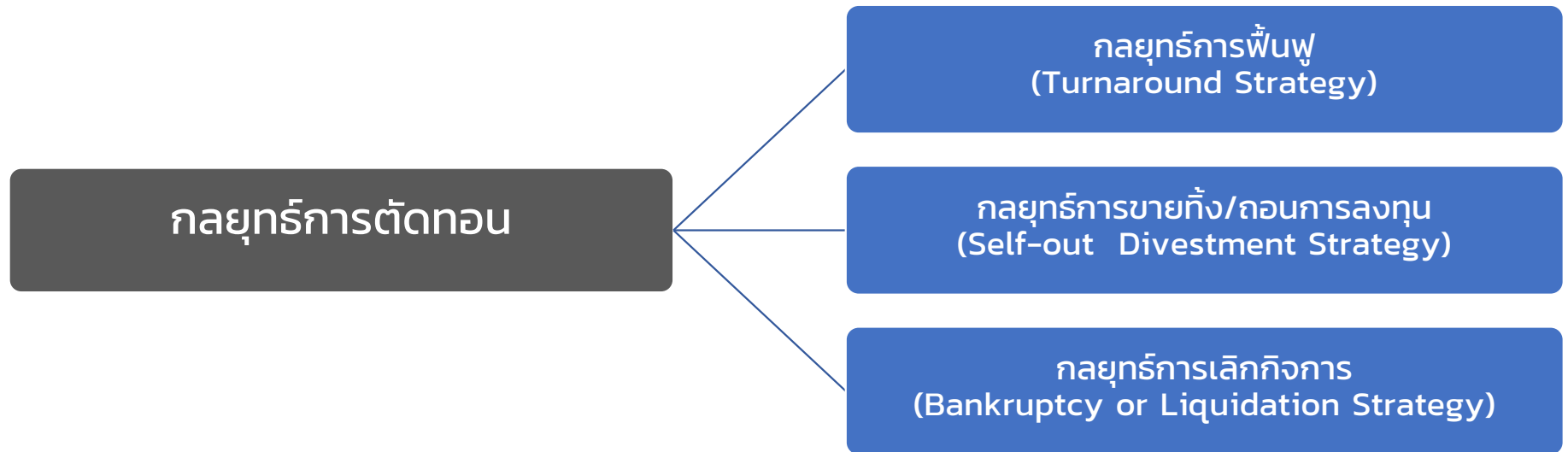




## **เมื่อไรที่ธุรกิจจึงควรใช้กลยุทธ์การขายทิ้ง/ถอนการลงทุน ?**

- อยู่ในช่วงอุตสาหกรรมตกต่ำ ไม่มีโอกาสที่จะเติบโต/ ทำกำไรได้
- การลงทุนให้ผลตอบแทนไม่คุ้ม
- เป็นกลยุทธ์เก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากธุรกิจนั้น(Harvest strategy) จนกว่าจะอยู่ไม่ได้

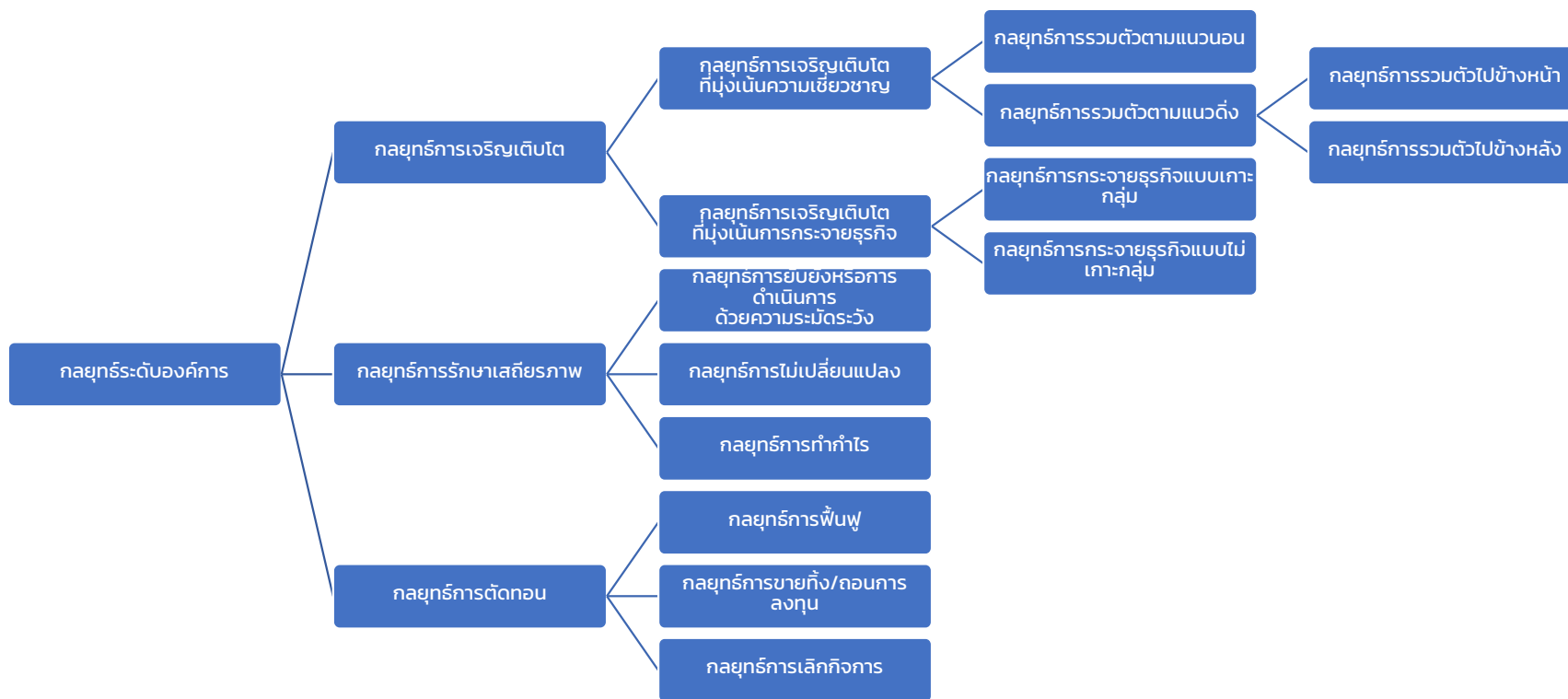
# ประเภทของกลยุทธ์การตัดทอน



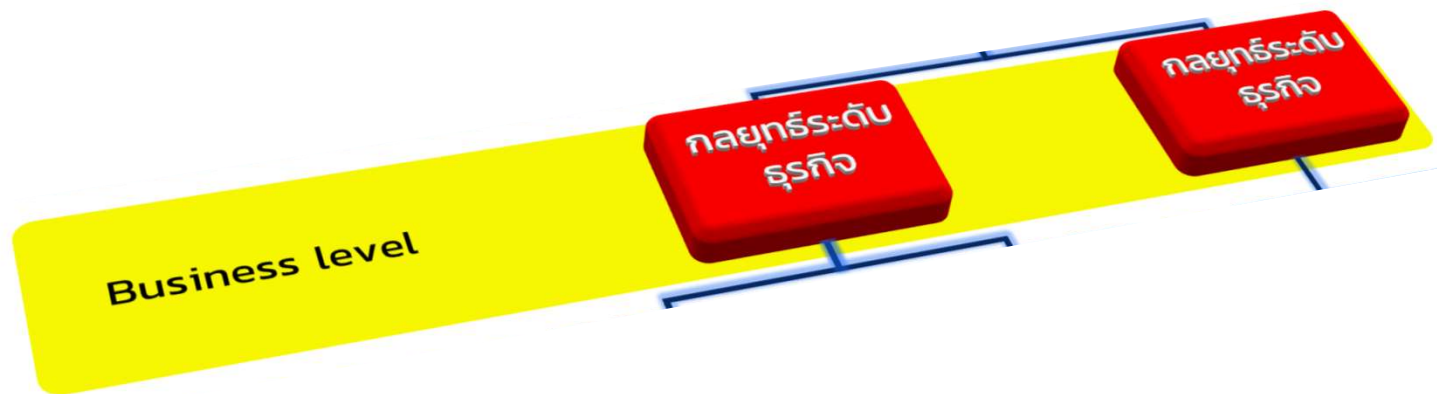
## **เมื่อไรที่ธุรกิจจึงควรใช้กลยุทธ์การเลิกกิจการ ?**

- เป็นกลยุทธ์ที่ใช้เมื่อกลยุทธ์การตัดทอนไม่ประสบผลสำเร็จ
- ใช้สำหรับธุรกิจที่ไม่สามารถทำประโยชน์ได้อีก
- ทำต่อไปก็ขาดทุน
- เลิกกิจการ/อาจขายกิจการไปให้ผู้อื่น

# สรุปกลยุทธ์ระดับองค์การ



# ระดับของกลยุทธ์



# คำถาม

**เมื่อเราทราบรายละเอียดของกลยุทธ์รวม หรือกลยุทธ์องค์การแล้ว  
กลยุทธ์ลำดับต่อไปคืออะไร แล้วใครต้องรับผิดชอบ ?**

# **กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy/Strategic Business Unit)**

## **กลยุทธ์การแข่งขัน Competitive Strategy**

- เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบหรือความเป็นต่อการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดหรืออุตสาหกรรมที่หน่วยธุรกิจของบริษัทดำเนินธุรกิจอยู่

# การได้เปรียบในการแข่งขันคืออะไร?

- สิ่งที่ทำให้องค์การมีความแตกต่างจากผู้อื่น เป็นข้อได้เปรียบที่เด่นชัด ซึ่งข้อได้เปรียบอยู่ในรูปแบบของ
  - ขีดความสามารถขององค์การ
  - บริษัทสามารถทำได้ดีกว่า
  - การมีทรัพยากรที่องค์การอื่นไม่มี



# กลยุทธ์การแข่งขัน Michael E. Porter (Porter's Generic Competitive Strategies)

| <i>Target Scope</i>        | <i>Advantage</i>                     |   |
|----------------------------|--------------------------------------|---|
|                            | Low Cost                             | Product Uniqueness                          |
| Broad<br>(Industry Wide)   | <b>Cost Leadership Strategy</b>      | <b>Differentiation Strategy</b>             |
| Narrow<br>(Market Segment) | <b>Focus Strategy<br/>(low cost)</b> | <b>Focus Strategy<br/>(differentiation)</b> |

# กลยุทธ์การแข่งขัน Michael E. Porter (Porter's Generic Competitive Strategies)



# กลยุทธ์การแข่งขัน Michael E. Porter (Porter's Generic Competitive Strategies)

|                    |               | กลยุทธ์การแข่งขัน  |                       |
|--------------------|---------------|--------------------|-----------------------|
|                    |               | ต้นทุนต่ำ          | ความแตกต่าง           |
| ขอบเขตในการแข่งขัน | เป้าหมายกว้าง | ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ | ความแตกต่างที่โดดเด่น |
|                    | เป้าหมายแคบ   | มุ่งต้นทุนต่ำ      | มุ่งความแตกต่าง       |

# กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ(Cost Leadership)

- ใช้กลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรที่มีตลาดเป้าหมายกว้าง
- การควบคุมต้นทุนอย่างเข้มงวด
- การหลีกเลี่ยงลูกค้าที่ไม่ดี
- การลดค่าใช้จ่ายให้ต่ำสุด เช่น การวิจัยพัฒนา การบริหารฯ



makro

# ข้อได้เปรียบจากการใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ

- ถ้าสามารถผลิตสินค้าในราคาที่ต่ำได้จะทำให้คู่แข่งไม่สามารถเข้ามาทำการแข่งขันได้(ต้นทุน)
- ผู้ผลิตสินค้าในราคาที่ต่ำอยู่แล้วสามารถลดแรงกดดันของลูกค้าในการต่อรองราคาให้น้อยลงได้
- กำไรขั้นต้นที่สูงกว่าทำให้ผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำกว่าสามารถยืนหยัดต่อการเพิ่มขึ้นของต้นทุนจากผู้ขายปัจจัยการผลิต
- คู่แข่งรายใหม่ที่ต้องการเข้ามาแข่งขันในด้านราคา ต้องเผชิญกับราคาที่ต่ำอยู่แล้ว
- ผู้ผลิตที่มีต้นทุนต่ำสามารถใช้กลยุทธ์ด้านราคาแข่งขันกับสินค้าทดแทนของคู่แข่งได้

# ความเสี่ยงจากการใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ

- ยุทธวิธีการประหยัดต้นทุนถูกลอกเลียนแบบได้ง่ายจากคู่แข่งชั้น
- ความแตกต่างด้านต้นทุนระหว่างคู่แข่งชั้นจะลดลงเมื่อตลาดอิ่มตัว
- การลดต้นทุนมาก ๆ อาจนำไปสู่การเสียคุณลักษณะของสินค้าที่ต้องการ ทำให้ธุรกิจเสียหายได้

# กลยุทธ์การแข่งขัน Michael E. Porter (Porter's Generic Competitive Strategies)

|                    |               | กลยุทธ์การแข่งขัน  |                       |
|--------------------|---------------|--------------------|-----------------------|
|                    |               | ต้นทุนต่ำ          | ความแตกต่าง           |
| ขอบเขตในการแข่งขัน | เป้าหมายกว้าง | ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ | ความแตกต่างที่โดดเด่น |
|                    | เป้าหมายแคบ   | มุ่งต้นทุนต่ำ      | มุ่งความแตกต่าง       |



# **กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy)**

- เป็นกลยุทธ์การแข่งขันขององค์การที่มุ่งตลาดเป้าหมายกว้าง
- สร้างมูลค่าต่างๆให้โดดเด่นเหนือคู่แข่ง
- การสร้างความโดดเด่นจะสร้างความจงรักภักดีของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์

# **การสร้างความแตกต่างให้แก่ผลิตภัณฑ์**

1. ลักษณะ (Features)
2. ปฏิบัติการ (Performance Quality)
3. ความสอดคล้องกับข้อกำหนดของตลาดเป้าหมาย (Conformance Quality)
4. ความคงทน (Durability)
5. ความสามารถที่จะถูกซ่อมได้ (Repair ability)
6. มีรูปแบบเป็นของตัวเองหรือมีสไตล์ (Style)

# พฤติกรรมที่ทำให้เกิดความแตกต่าง

- บริการหลังการขาย(After-sales services)
- ภาพลักษณ์ที่พึงปรารถนา(Desirable image)
- นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยี(Technological innovation)
- ชื่อเสียงของกิจการ(Reputation of the firm)
- การผลิตอย่างสม่ำเสมอ(Manufacturing consistency)
- เครื่องหมายแสดงสถานภาพ(Status symbol)





# กลยุทธ์การแข่งขัน Michael E. Porter (Porter's Generic Competitive Strategies)

|                    |               | กลยุทธ์การแข่งขัน  |                       |
|--------------------|---------------|--------------------|-----------------------|
|                    |               | ต้นทุนต่ำ          | ความแตกต่าง           |
| ขอบเขตในการแข่งขัน | เป้าหมายกว้าง | ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ | ความแตกต่างที่โดดเด่น |
|                    | เป้าหมายแคบ   | มุ่งต้นทุนต่ำ      | มุ่งความแตกต่าง       |

# กลยุทธ์การมุ่งที่ต้นทุนต่ำ (Cost Focus Strategy)

- ใช้ความสามารถในการลดต้นทุน ณ ระดับการผลิตหนึ่ง
- มุ่งตลาดส่วนแคบด้วยคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานและ เชื่อถือได้ ในราคาถูกลงกว่าคู่แข่ง



# วีเศษนิยม





# วิเศษนิยม

เป็นยาสีพื้นไทย  
ที่มีคุณภาพเป็นที่นิยม  
ของประชาชน  
มากมาย



เชิญ  
ท่านเลือกใช้  
ตามใจชอบ



# กลยุทธ์การแข่งขัน Michael E. Porter (Porter's Generic Competitive Strategies)

|                    |               | กลยุทธ์การแข่งขัน  |                       |
|--------------------|---------------|--------------------|-----------------------|
|                    |               | ต้นทุนต่ำ          | ความแตกต่าง           |
| ขอบเขตในการแข่งขัน | เป้าหมายกว้าง | ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ | ความแตกต่างที่โดดเด่น |
|                    | เป้าหมายแคบ   | มุ่งต้นทุนต่ำ      | มุ่งความแตกต่าง       |

# กลยุทธ์การมุ่งที่ความแตกต่าง (**Focused Differentiation Strategy**)

- จะมุ่งกลุ่มลูกค้าและพื้นที่เฉพาะเจาะจง
- แสวงหาความแตกต่างภายในส่วนของตลาดเป้าหมาย
- บริการเป็นพิเศษเฉพาะกลุ่มลูกค้า



Rolls-Royce-Phantom-Coupe-1





FOR Q U I N T E S S E N T I A L L Y  
LOUIS VUITTON

GIFTS FOR HER





N°5  
CHANEL  
PARIS

EAU DE PARFUM  
VAPORISATEUR SPRAY

100 ml

3.4 FL. OZ.

N°5  
CHANEL  
PARIS  
EAU DE PARFUM





# ระดับของกลยุทธ์



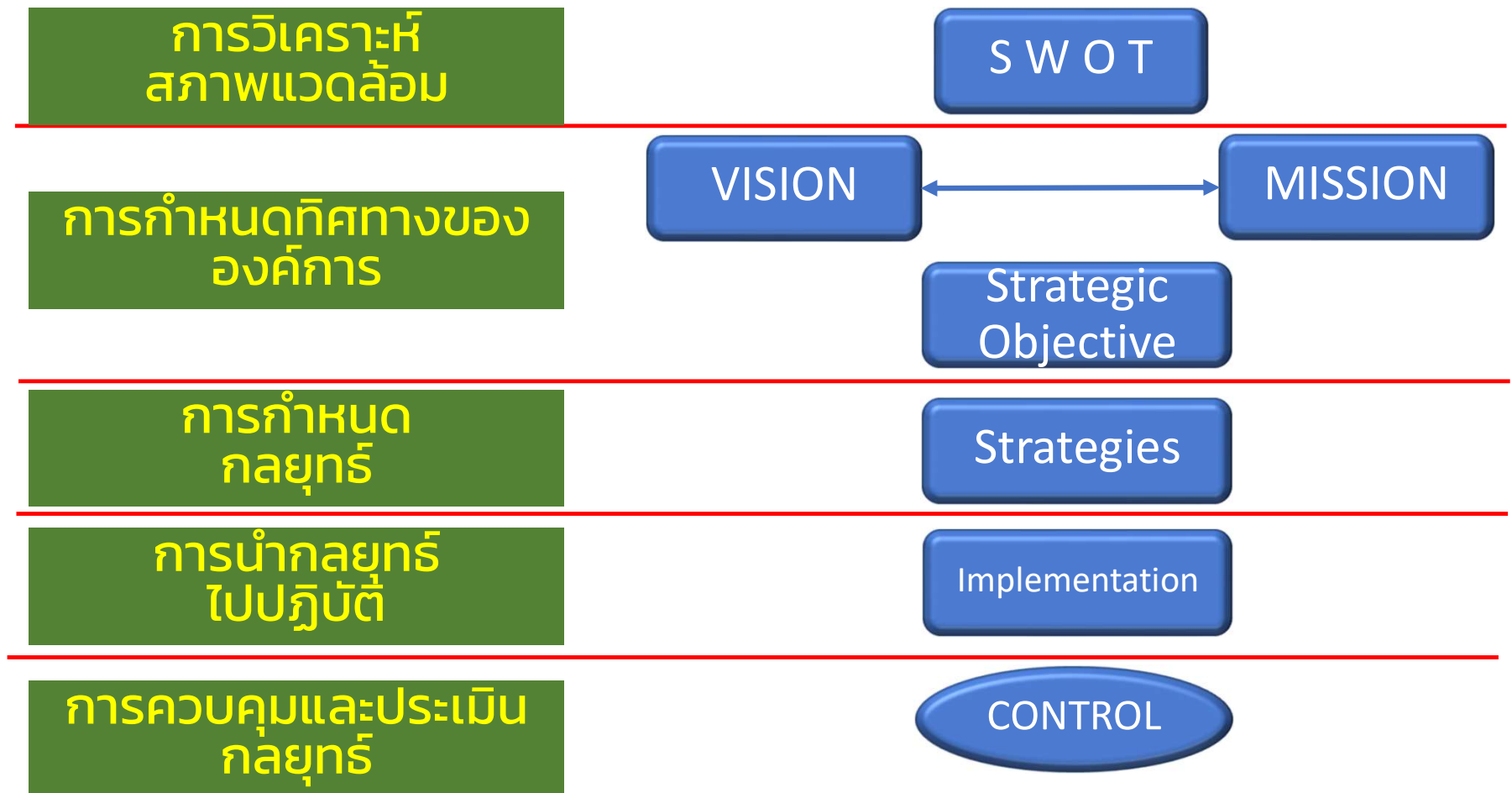
# **กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Focused Differentiation Strategy)**

- การตลาด (Marketing)
- การผลิต (Manufacturing)
- การจัดส่ง (Logistic)
- การเงิน (Finance)
- ทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource)
- การจัดการทั่วไป (General Management)

# คำถามที่ 17

**เมื่อกำหนดกลยุทธ์แล้ว ทำอย่างไรจะสามารถทำให้กลยุทธ์นั้นๆบังเกิด  
ผลสำเร็จตามเป้าหมาย ?**

# กระบวนการจัดการของผู้นำเชิงกลยุทธ์



**การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ**  
**Strategy Implementation**

# กระบวนการในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

## ตอบคำถาม 3 ข้อ

เข้าใจกรอบแนวคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

เข้าใจทักษะของผู้นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

เข้าใจขั้นตอนที่ต้องทำ

เชื่อมโยงปัจจัยต่างๆในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ



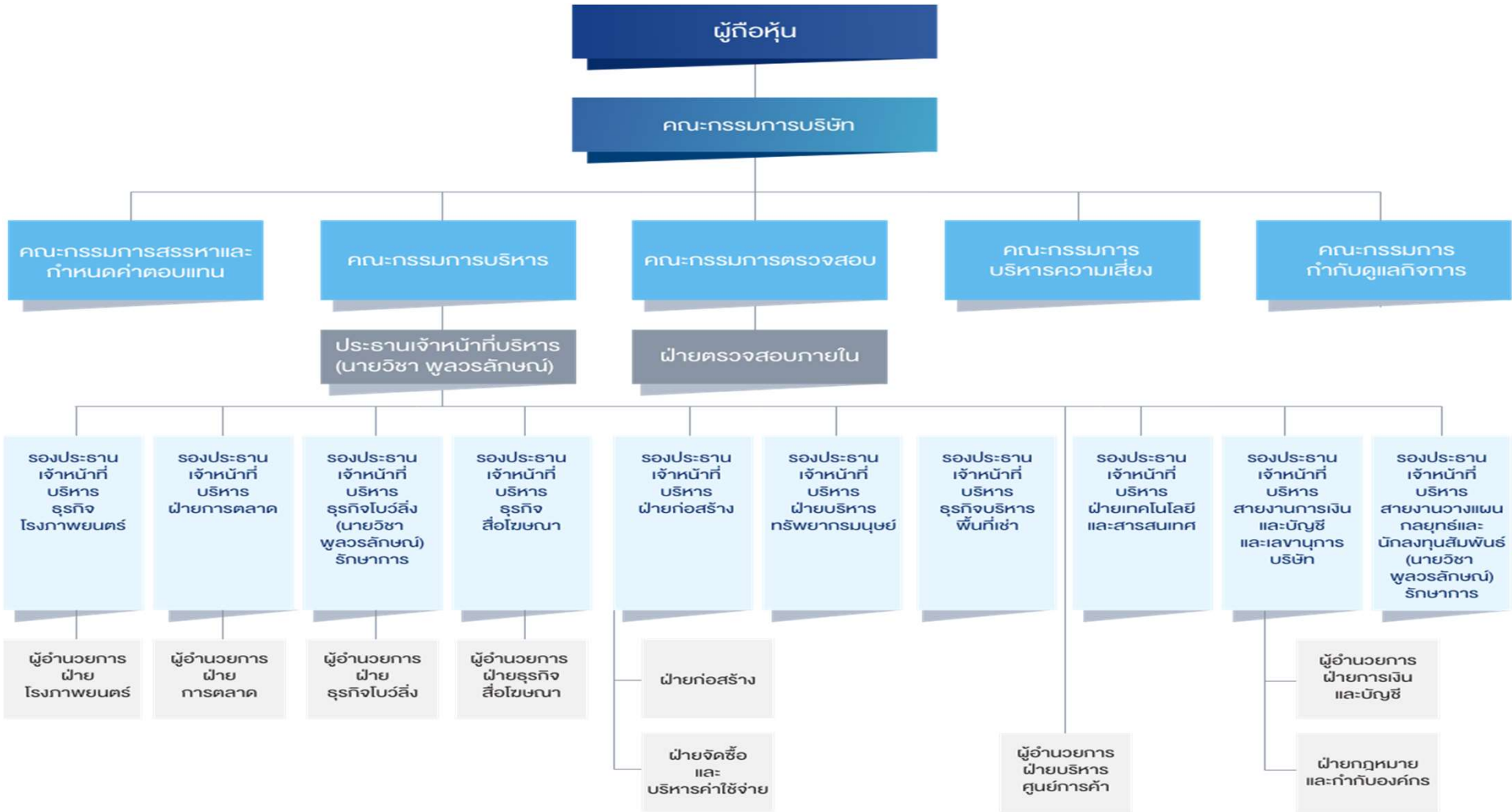
**คำถาม 3 ข้อ ก่อนที่จะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ**

## **Q1 : Who implements strategy?**

ถาม : ใครจะเป็นผู้นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ?

- ตอบ
1. ขึ้นอยู่กับโครงสร้างขององค์การ
  2. การดำเนินกลยุทธ์อาจกระจายไปได้หลายคน

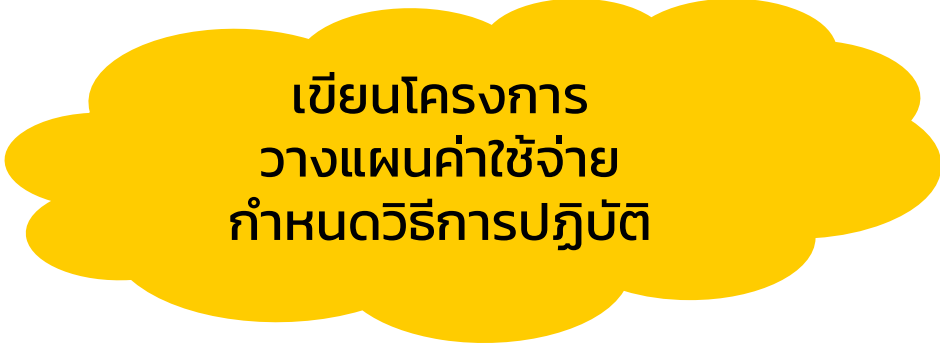




## Q2 : What must be done?

ถาม : อะไรเป็นสิ่งที่ต้องกระทำ ?

ตอบ



เขียนโครงการ  
วางแผนค่าใช้จ่าย  
กำหนดวิธีการปฏิบัติ



ผู้จัดการ



ผู้จัดการ



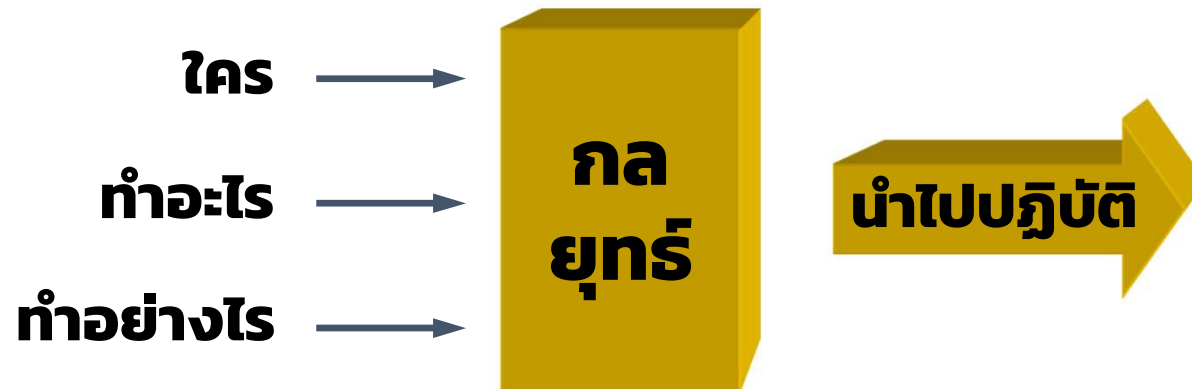
ผู้จัดการ

## **Q3 : How are they going to do??**

ถาม : ผู้ปฏิบัติควรต้องดำเนินการอย่างไร ?

ตอบ การนำแผนไปปฏิบัติ องค์การต้องจัดระเบียบของแผนให้เหมาะสม และควรมีพนักงานอย่างเพียงพอ กิจกรรมต้องเหมาะสมกับวัตถุประสงค์ของแผน การเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ เหมือนกับการเปลี่ยนโครงสร้างจะต้องปรับทักษะพนักงานให้เหมาะสมกับงาน

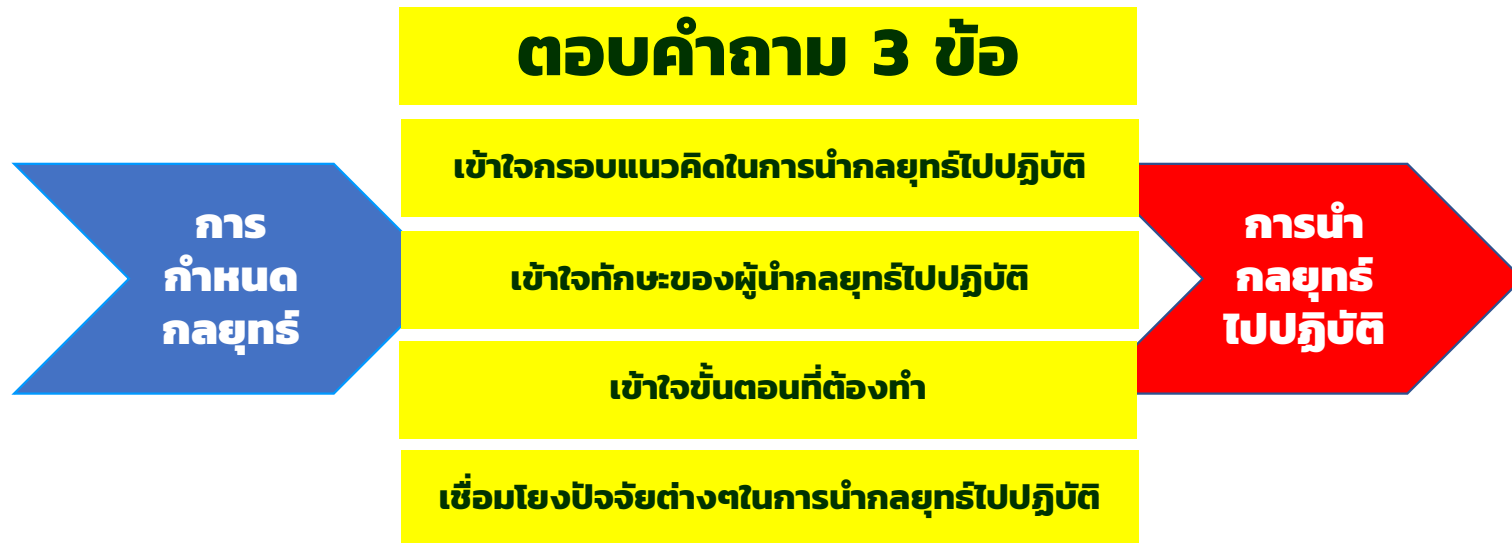
# สรุปคำถามก่อนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ



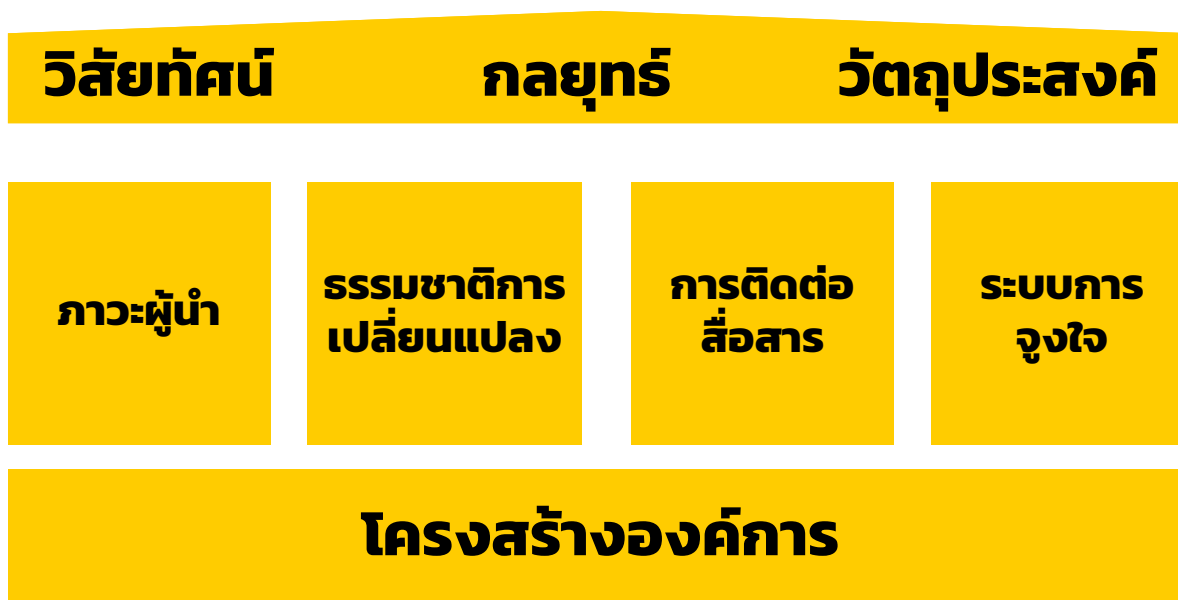
# ตารางแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการกำหนดกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

|                       |       | กำหนดกลยุทธ์             |                           |
|-----------------------|-------|--------------------------|---------------------------|
|                       |       | ดี                       | ไม่ดี                     |
| การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ | ดี    | <b>สำเร็จ</b><br>Success | <b>เสี่ยง</b><br>Roulette |
|                       | ไม่ดี | <b>ปัญหา</b><br>Trouble  | <b>ล้มเหลว</b><br>Failure |

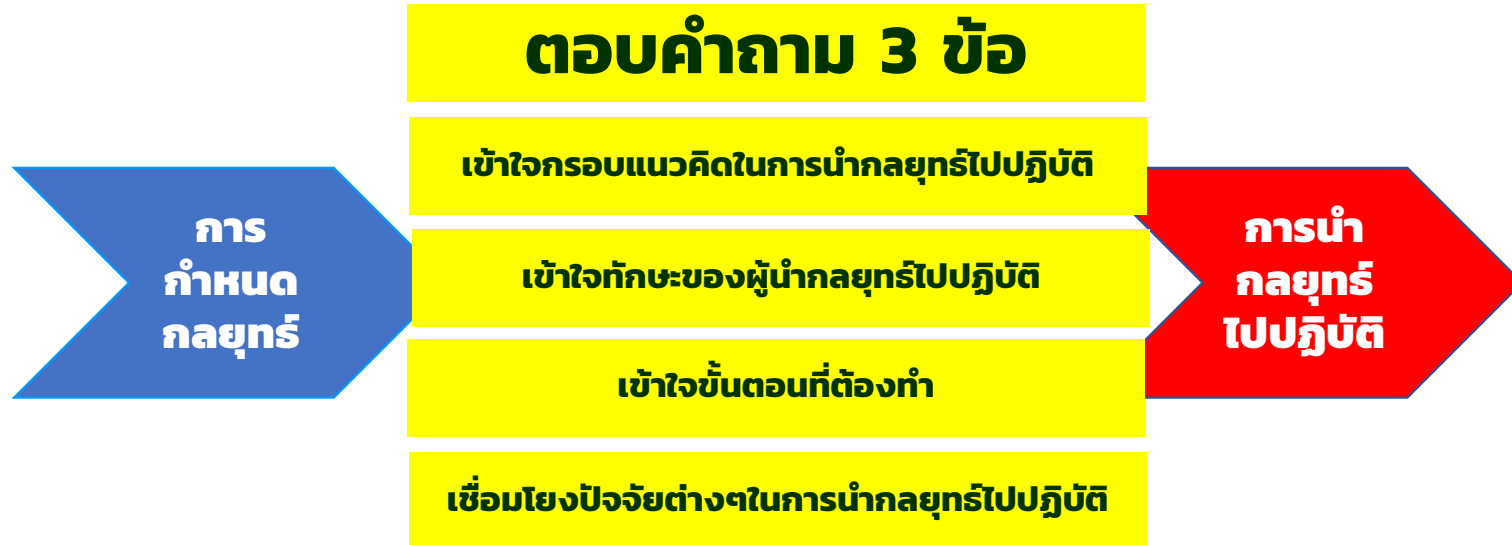
# กระบวนการในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ



# กรอบแนวคิดในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ



# กระบวนการในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ





# บริบทของบุคคลที่จะประสบความสำเร็จ ในการดำเนินการใดๆ

**พื้นฐานความรู้**

+

**ทักษะ/ความชำนาญ**

+

**ภาวะผู้นำ**



**การดำเนินการ  
อย่างมีคุณภาพ**

# ทักษะของบุคคลที่จะประสบความสำเร็จ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

**พื้นฐานความรู้**

+

**ทักษะ/ความชำนาญ**

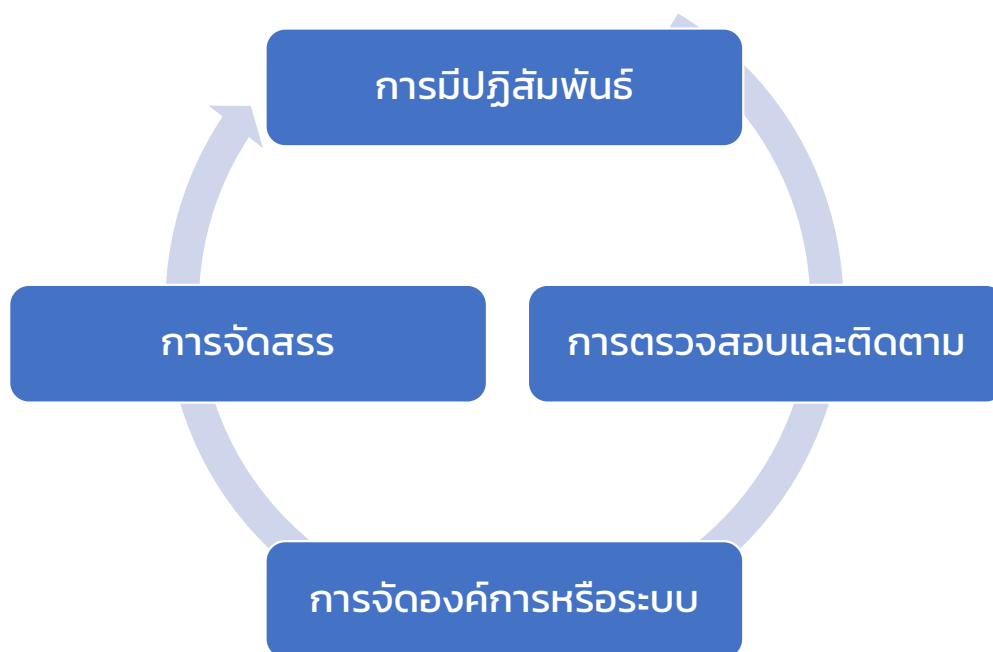
+

**ภาวะผู้นำ**

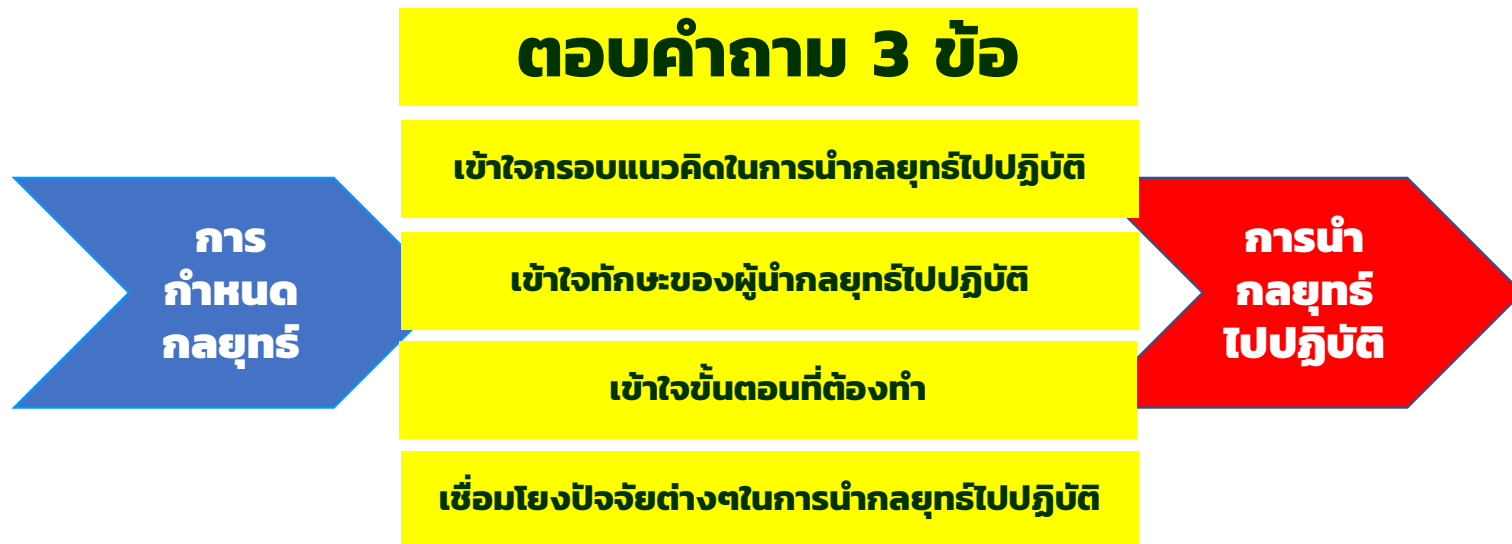


**การนำกลยุทธ์  
ไปสู่การปฏิบัติ  
อย่างมีคุณภาพ**

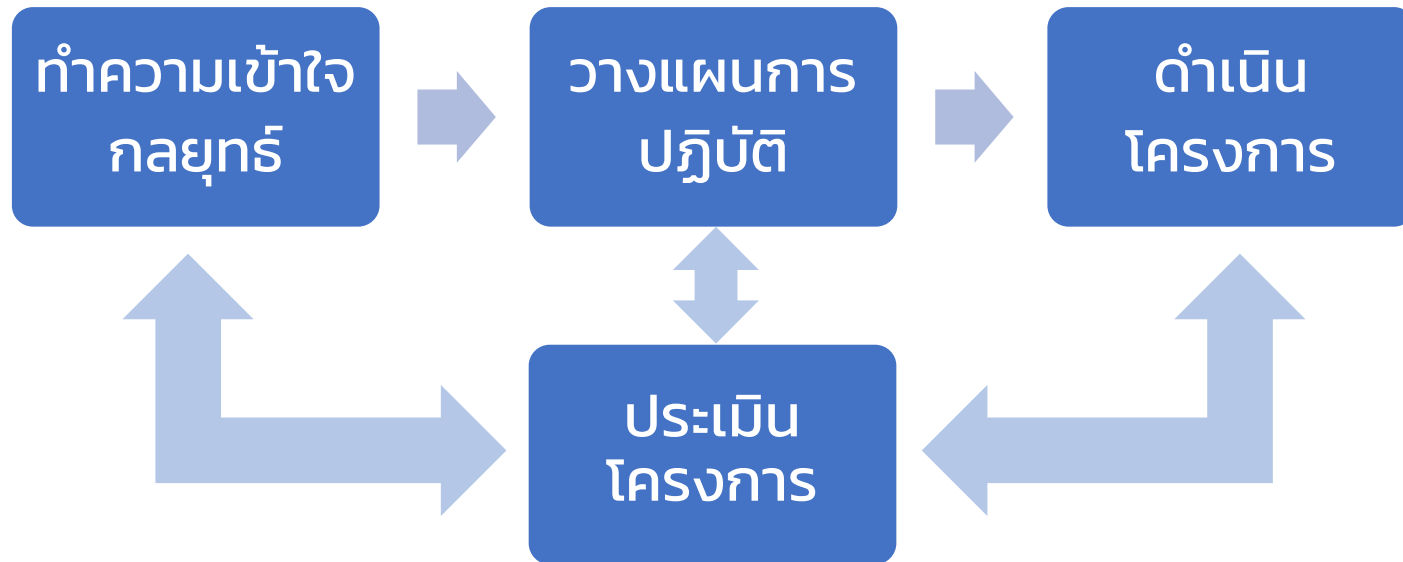
# ทักษะของบุคคลที่จะประสบความสำเร็จ ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ



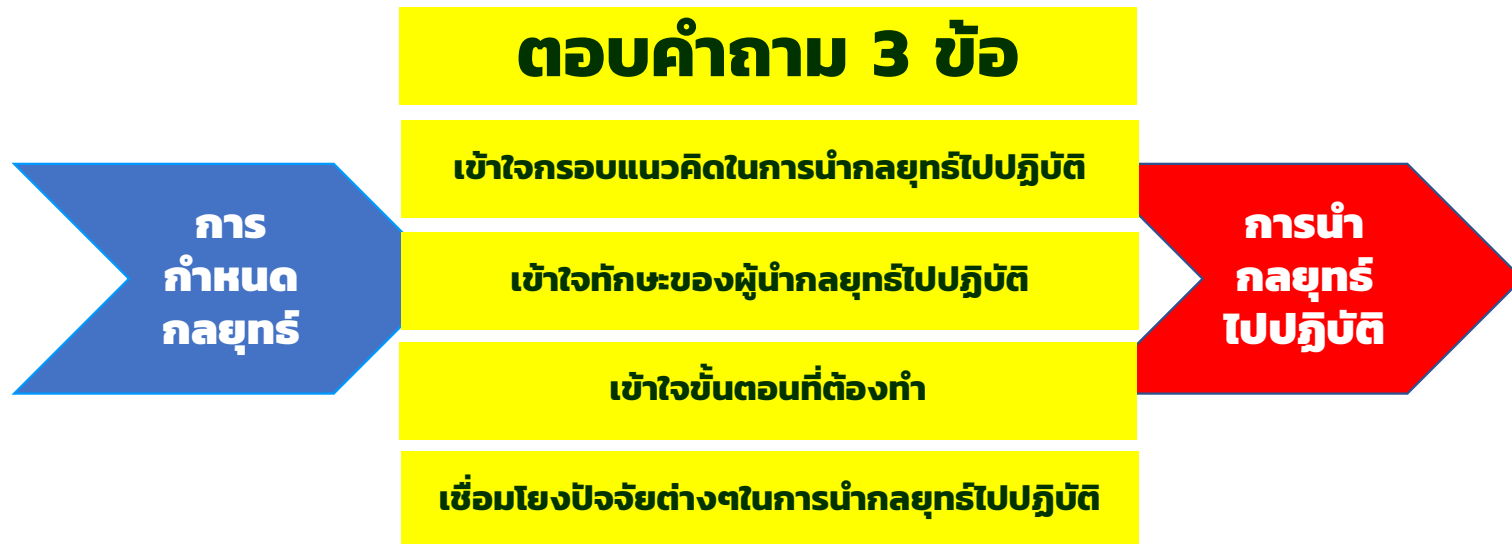
# กระบวนการในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ



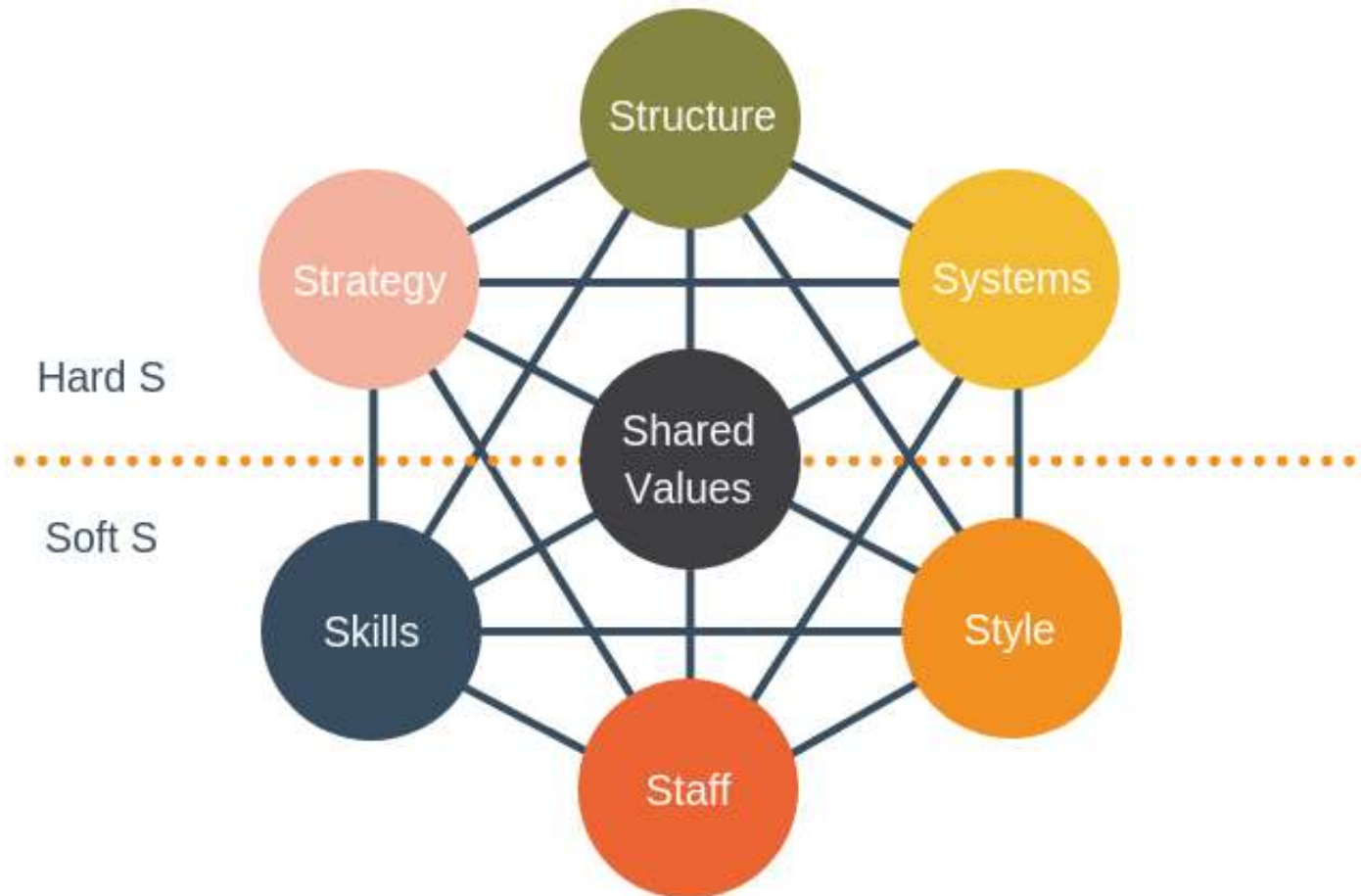
# ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ



# กระบวนการในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ



# McKinsey 7S Framework

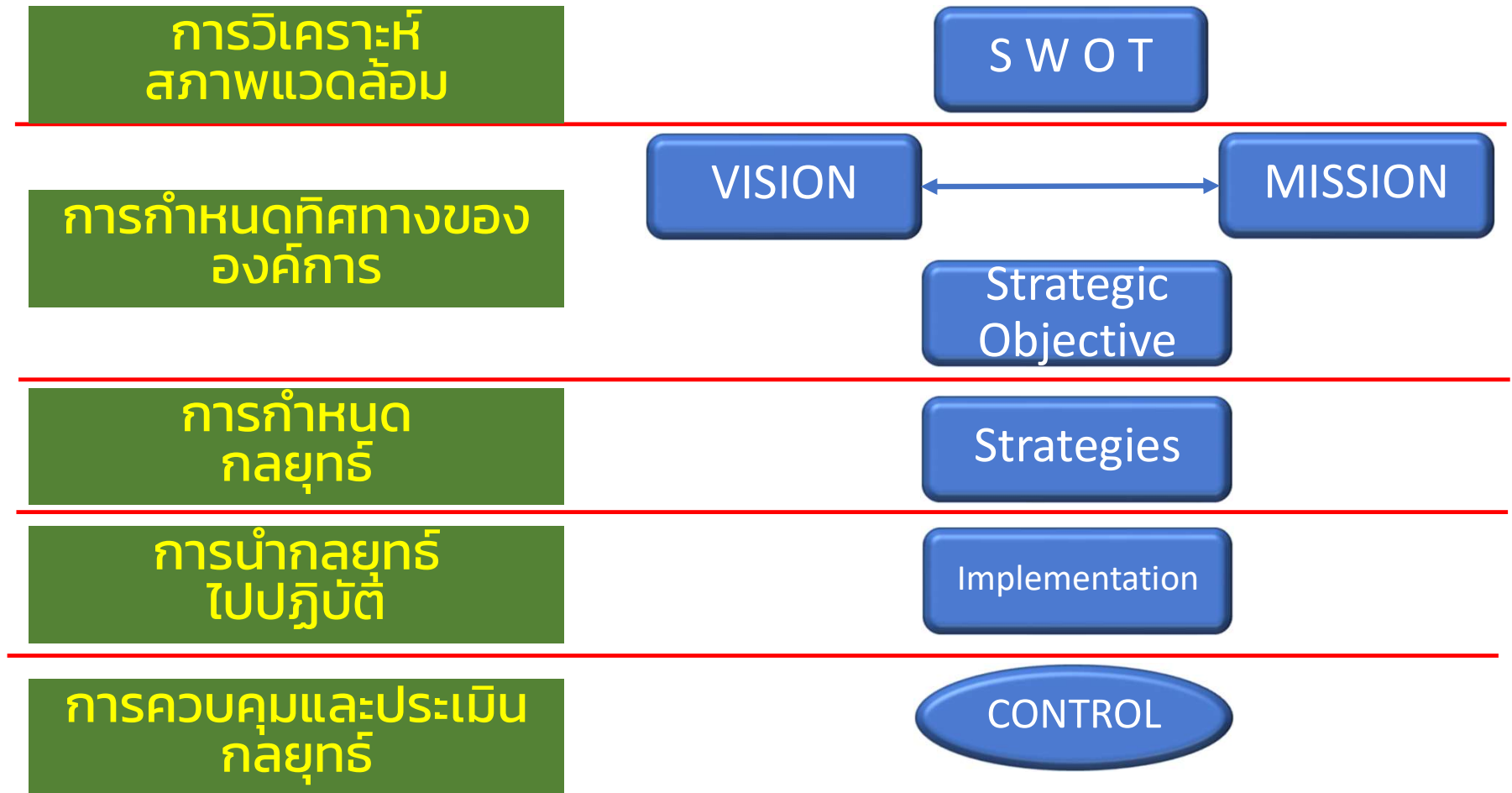


# ปัญหาในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

1. วิสัยทัศน์ ภารกิจ ไม่ชัดเจน รวมถึงวัตถุประสงค์ไม่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และภารกิจหลักขององค์กรทำให้เกิดการขัดแย้งเชิงกลยุทธ์
2. การขาดภาวะผู้นำและทิศทางที่ชัดเจนของผู้บริหาร
3. สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป มีปัจจัยภายนอกซึ่งไม่สามารถควบคุมได้เกิดขึ้น โดยที่องค์กรไม่มีแผนฉุกเฉินรองรับ
4. หน่วยธุรกิจ และหน่วยงานต่างๆ ขาดการประสานงานที่ดีในองค์กร มีระบบสารสนเทศที่ไม่สามารถติดตามผลการดำเนินงานต่างๆ ได้
5. การพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงานไม่เพียงพอ ไม่มีการระบุงานทั้งหมดไว้ ทำให้ไม่สามารถจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม



# กระบวนการจัดการของผู้นำเชิงกลยุทธ์



**การควบคุมและประเมินกลยุทธ์  
Strategy Control**

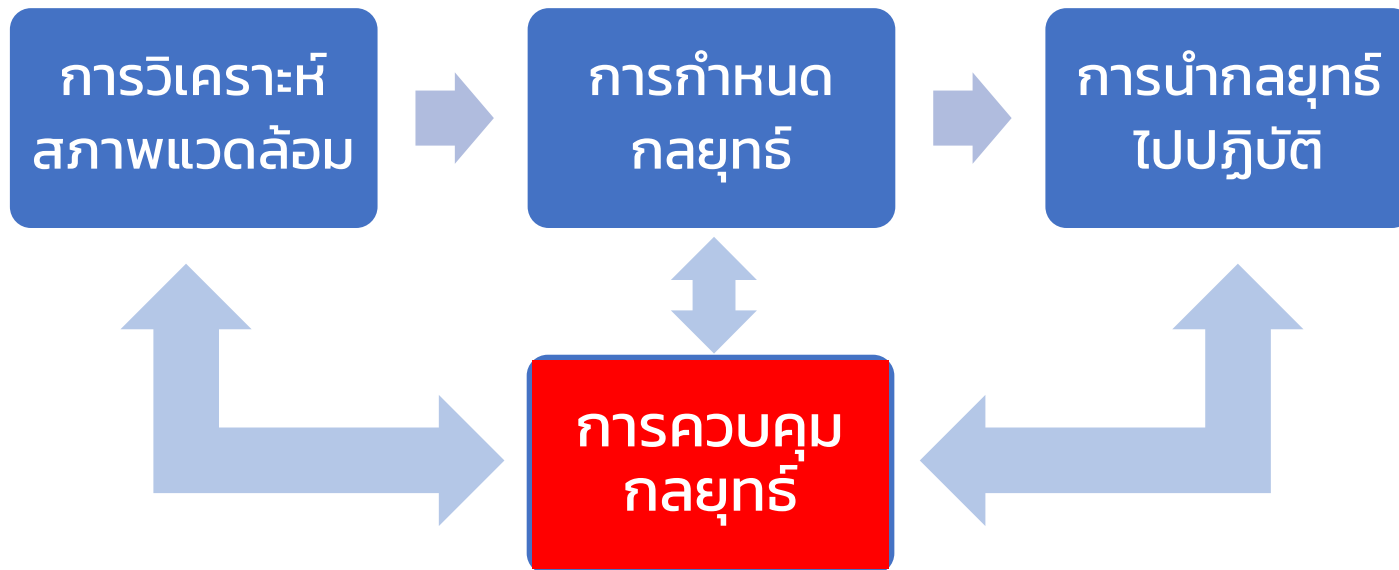
# วัตถุประสงค์การควบคุมกลยุทธ์

1. ช่วยให้ผู้บริหารตรวจสอบและประเมินการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ  
บรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการหรือไม่เพียงใด

2. ช่วยผู้บริหารในการกำหนดแนวทางการปรับตัว การแก้ปัญหา และ  
พัฒนาการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดประสิทธิภาพ

3. ช่วยผู้บริหารประเมินความเหมาะสมของกลยุทธ์ เพื่อทำการ  
ปรับปรุงให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์องค์กร

# ความสัมพันธ์ระหว่างการควบคุมกลยุทธ์ กับกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์



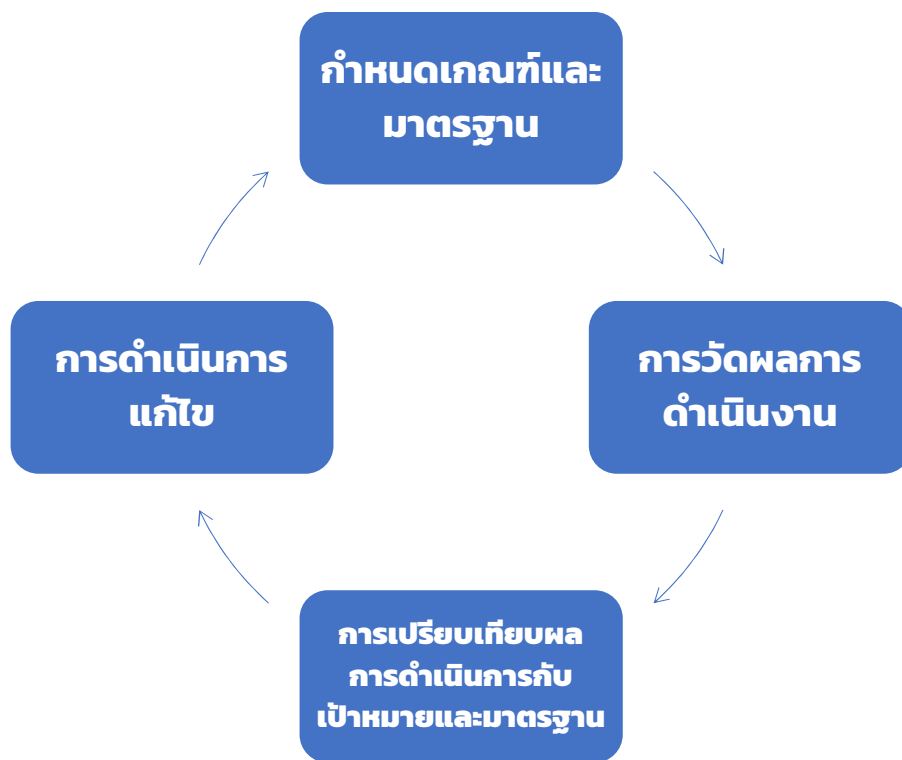
# **การควบคุมกลยุทธ์ : หน้าที่ของผู้นำเชิงกลยุทธ์**

1. ติดตามและประเมินการดำเนินงานกลยุทธ์ว่าเป็นไปตามภารกิจ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ โดยอาศัยการ รวบรวมข้อมูลและเปรียบเทียบระหว่างผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น จริงกับความต้องการของแผนและมาตรฐานว่ามีความใกล้เคียง หรือแตกต่างกันเพียงใด
2. นำผลลัพธ์ที่ได้ส่งย้อนกลับ (Feedback) ไปยังผู้รับผิดชอบในแต่ละ ขั้นตอนของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อทำการปรับปรุง กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ให้เหมาะสมต่อไป

# คำถาม

**กระบวนการในการควบคุมกลยุทธ์มีอะไรบ้าง ?**

# กระบวนการควบคุมกลยุทธ์



## **กระบวนการการควบคุมกลยุทธ์**

1. ขั้นตอนที่ 1      กำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน
2. ขั้นตอนที่ 2      การวัดผลการดำเนินงาน
3. ขั้นตอนที่ 3      การเปรียบเทียบและประเมินผล
4. ขั้นตอนที่ 4      การดำเนินการแก้ไข



# **เทคนิคการตรวจสอบกลยุทธ์**

1. การวัดเชิงปริมาณ (Quantitative Measurement)
2. การวัดเชิงคุณภาพ (Qualitative Measurement)

# การวัดเชิงปริมาณ (Quantitative Measurement)

นิยมนำมาใช้ในการตรวจสอบการดำเนินงานกลยุทธ์ เนื่องจากการวัดเชิงปริมาณสามารถวัดผลการดำเนินงานในปัจจุบันที่กำหนดในแต่ละช่วงเวลาอย่างเป็นรูปธรรม โดยผู้ควบคุมสามารถวัดผลการดำเนินงานในปัจจุบันเทียบกับผลการดำเนินงานในอดีตหรือผลการดำเนินงานของกลุ่มคู่แข่งอย่างเป็นรูปธรรม

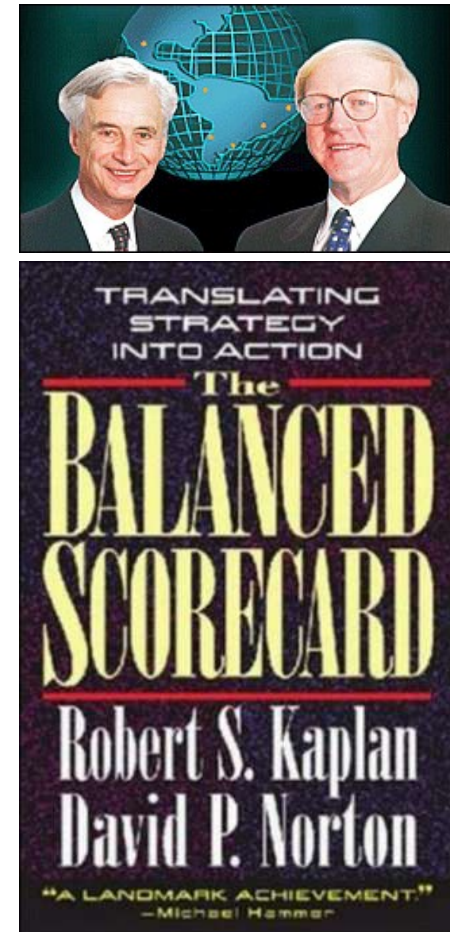
- ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment; หรือ ROI)
- ค่า Z (Z Score )
- การตรวจสอบโดยผู้เกี่ยวข้อง (Stakeholders Audit)

# **การวัดเชิงคุณภาพ (Qualitative Measurement)**

เป็นการวัดผลการดำเนินงานโดยใช้เทคนิคการวิจัยคุณภาพมาประยุกต์ เนื่องจากการวัดผลการดำเนินงานในเชิงปริมาณอาจได้ข้อมูลที่เป็นตัวเลข ซึ่งขาดความยืดหยุ่นและไม่สามารถแสดงภาพการดำเนินงานได้อย่างสมบูรณ์ ซึ่งโดยปกติเราจะวัดผลการดำเนินงานเชิงคุณภาพโดยการถามคำถามผู้ที่เกี่ยวข้อง

# ตัวแบบจำลอง **Balanced Scorecard**

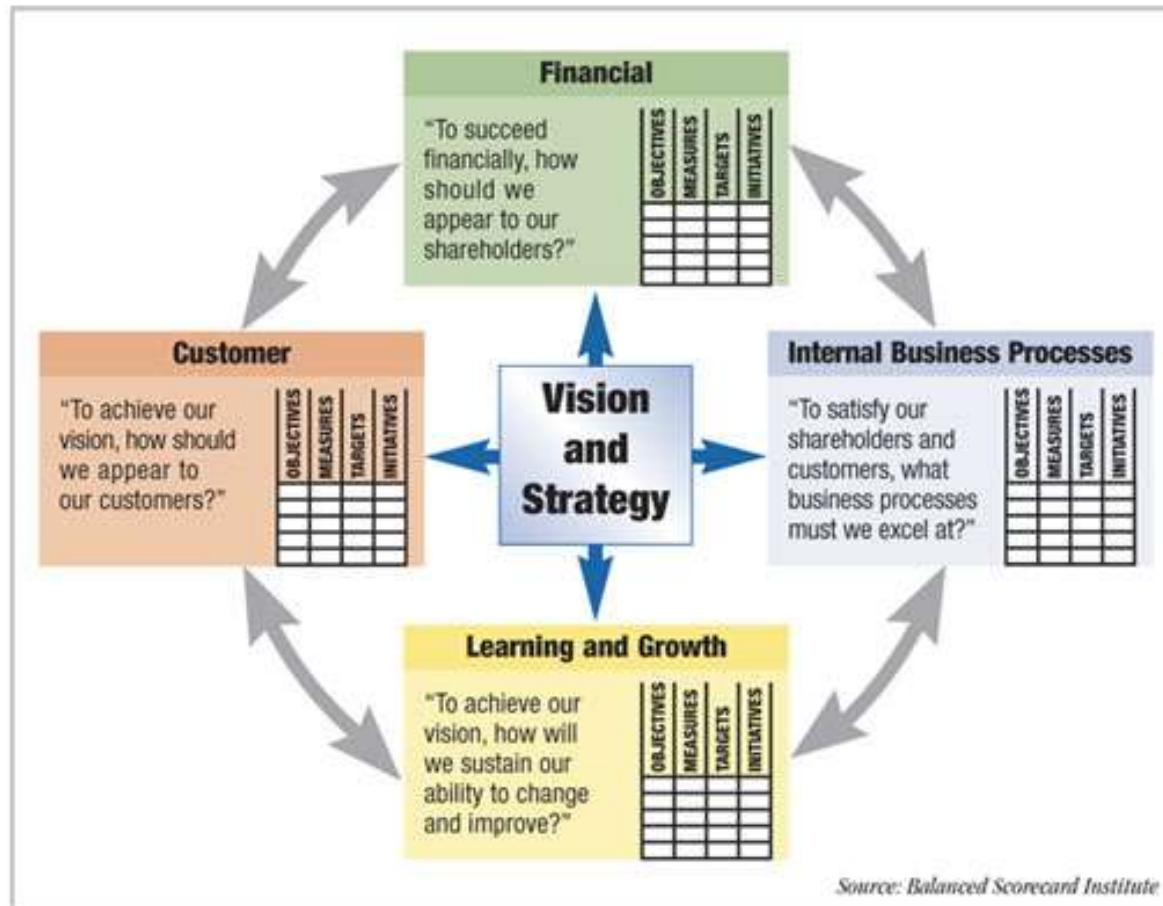
- เกิดขึ้นในปี ค.ศ 1990
- โดยนักวิชาการ คน คือ
  - DAVID NORTON เป็น CEO ของ NORLAN NORTON INSTITUTE
  - ROBERT KAPLAN นักวิชาการของ HARVARD BUSINESS SCHOOL



# ตัวแบบจำลอง Balanced Scorecard

- เป็นเครื่องมือที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรกับการประเมินผลการดำเนินงาน ซึ่งจะมีการประเมิน 4 ด้านอย่างสมดุล ได้แก่
  - ผลการดำเนินงานด้านการเงิน (Financial)
  - ผลการดำเนินงานด้านลูกค้า (Customer)
  - ผลการดำเนินงานด้านกระบวนการบริหารภายใน (Internal Business Process)
  - ผลการดำเนินงานการเรียนรู้ และการเติบโต (Learning and Growth)
- โดยทั้ง 4 ด้านจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective) การวัด (Measures) เป้าหมาย (Target) และการดำเนินการ (Initiative)
- แบบจำลอง Balanced Scorecard (BSC) จะช่วยให้ผู้ควบคุมกลยุทธ์สามารถแปรภารกิจและกลยุทธ์ขององค์กรให้เป็นการวัดผลการดำเนินงานที่ครอบคลุมในด้านต่างๆซึ่งจะใช้เป็นกรอบในการวัดผลของระบบการบริหารและกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

# ตัวแบบจำลอง Balanced Scorecard



# มุมมองทั้ง 4 ด้านของ Balanced Scorecard (BSC)

- **ด้านการเงิน**

เป็นการตอบคำถาม “ถ้าองค์กรต้องการประสบความสำเร็จด้านการเงิน ผลการดำเนินงานทางการเงินควรเป็นอย่างไรในสายตาของผู้ถือหุ้น”

- **ด้านกระบวนการบริหารภายใน**

เป็นการตอบคำถามว่า เพื่อตอบสนองความพอใจของผู้ถือหุ้นและลูกค้า องค์กรเราควรมีกระบวนการที่เป็นเลิศอะไรบ้าง

- **ด้านลูกค้า**

เป็นการตอบคำถามเพื่อให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ เราควรตอบสนองลูกค้าอย่างไร

- **ด้านการเรียนรู้และการเติบโต**

เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ เราจะทำอย่างไรในการรักษาความสามารถของตนเองเพื่อพร้อมในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา

