

3103201

การจัดการเชิงกลยุทธ์ 3(3-0-6)

(Strategic Management)

ภาคการศึกษา 1/2566

17 ก.ค. - 17 พ.ย. 2566

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดถนอม ตันเจริญ

Asst. Prof. Dr.Sudthanom Tancharoen

Facebook : sudthanom.tancharoen

E-mail: sudthanom.t@bsru.ac.th

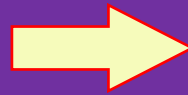
Line ID: dr.mam0982899495





Strategic Management

การจัดการเชิงกลยุทธ์



แผนการสอน 1/2566

สัปดาห์ที่ 1	ผู้สอนแนะนำตัว อธิบายเนื้อหารายวิชา วัตถุประสงค์ของรายวิชา เกณฑ์การวัดผลและประเมินผล แนะนำแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้
สัปดาห์ที่ 2-7	บทที่ 1 แนวคิดพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์ บทที่ 2 ขอบเขตของการจัดการเชิงกลยุทธ์ บทที่ 3 เทคนิคการวิเคราะห์และการวางแผนกลยุทธ์ บทที่ 4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก บทที่ 5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน บทที่ 6 กลยุทธ์ระดับองค์การ สัปดาห์ที่ 8 สอบกลางภาค
สัปดาห์ที่ 9-14	บทที่ 7 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ บทที่ 8 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ บทที่ 9 กลยุทธ์ระดับระหว่างประเทศ บทที่ 10 การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ บทที่ 11 การบริหารคุณภาพและการจัดการความรู้ บทที่ 12 ภาวะผู้นำและการบริหารการเปลี่ยนแปลง สัปดาห์ที่ 15 นำเสนอรายงานกลุ่ม
สัปดาห์ที่ 17	สอบปลายภาค 30 คะแนน ผศ.ดร.สุดถนอม ตันเจริญ

การประเมินผล (100 คะแนน)

- ◎ การเข้าชั้นเรียน + ความสนใจ 10 คะแนน
- ◎ กรณีศึกษา งานที่มอบหมาย 10 คะแนน
- ◎ รายงานกลุ่ม 20 คะแนน
- ◎ การสอบกลางภาค / ทดสอบ 30 คะแนน
- ◎ การสอบปลายภาค 30 คะแนน

Strategic Management

แนวคิดการวางแผนและการบริหารเชิงกลยุทธ์ ความแตกต่างของการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารเชิงยุทธศาสตร์ ขั้นตอนการบริหารเชิงกลยุทธ์ การวางแผน การดำเนินการ การควบคุมและการประเมินผล การกำหนดทิศทางขององค์กร วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร การวิเคราะห์สภาพตลาดและสภาพการแข่งขัน กลยุทธ์รวมของธุรกิจ การศึกษาเครื่องมือ เทคนิคต่าง ๆ ในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน หลักการบริหารคุณภาพ ระบบบริหารคุณภาพ องค์กรใฝ่เรียนรู้ การจัดการความรู้ การบริหารการเปลี่ยนแปลง บรรษัทภิบาลและความรับผิดชอบต่อสังคม

Strategic Thinking

Five elements of

strategic thinking

to structure the strategy

- 1 กำหนดวิสัยทัศน์
Set a vision of what you want
- 2 จัดหา ทรัพยากร
Invest resources to build capabilities
- 3 มุ่งไปที่โอกาส
Focus on an identified opportunity
- 4 ผลกระทบต่อตลาด สร้างจุดเปลี่ยน
Market impact creates tipping point
- 5 ผลประกอบการ
Performance result that pays back



แนวคิดพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์

เริ่มจาก “การคิดเชิงกลยุทธ์” และ “การวางแผนกลยุทธ์”

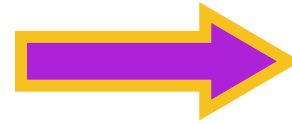
การคิดเชิงกลยุทธ์ คือ ทักษะในการวิเคราะห์ สร้างแนวคิด การตัดสินใจ กลยุทธ์ และแผนงานที่สำคัญ

สรุป การคิดเชิงกลยุทธ์ จึงหมายถึง ความสามารถในการกำหนดแนวทางที่ดีที่สุด ภายใต้สภาวะต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นการคิดเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการคิดที่มุ่งชัยชนะคือเป้าหมาย **โดยใช้ “ศาสตร์” และ “ศิลป์”** ในการวางแผน หรือ จัดการทรัพยากรต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี **การใช้ความเป็นศาสตร์ คือ มีหลักการวางแผน** **อย่างเป็นขั้นตอนที่สามารถถ่ายทอดและเรียนรู้กันได้** **การใช้ความเป็นศิลป์ คือ** **แตกต่างกันไปตามความสามารถของแต่ละบุคคลในการที่จะรู้ว่าเวลาใด** **สถานการณ์ใดควรเลือกใช้กลยุทธ์แบบใด**

แผนการสอน (เนื้อหา)

- ▶ บทที่ 1 แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์
- ▶ บทที่ 2 การวิเคราะห์กลยุทธ์
- ▶ บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
- ▶ บทที่ 4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
- ▶ บทที่ 5 กลยุทธ์ระดับองค์กร
- ▶ บทที่ 6 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ
- ▶ บทที่ 7 กลยุทธ์ระดับหน้าที่
- ▶ บทที่ 8 การประเมินและควบคุมกลยุทธ์
- ▶ บทที่ 9 การบริหารคุณภาพและการจัดการความรู้
- ▶ บทที่ 10 ภาวะผู้นำและการบริหารการเปลี่ยนแปลง

Strategic Management



Target Setting



➤ วิสัยทัศน์

➤ พันธกิจ

➤ ค่านิยม

กลยุทธ์เป็นมากกว่าแผน โดยเน้นว่า**กลยุทธ์ที่ดีจะพิจารณาถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยที่ไม่คาดคิด** และบทบาทของผู้อื่นที่อาจขัดขวางกลยุทธ์ของตน เนื่องจากผลประโยชน์ของฝ่ายตรงข้าม Freedman ยังตั้งข้อสังเกตว่า คำว่า '**กลยุทธ์**' ในปัจจุบันได้เจือจางลง และมักถูกใช้ในทางที่ไม่เหมาะสม แม้ว่าคำว่ากลยุทธ์มาจากคำภาษากรีกว่า '**strategos**' ('**ศิลาปะของนายพล**') แต่จนกระทั่งปลายศตวรรษที่ 18 คำนี้ถูกนำมาใช้ในวงการทหาร ในบริบทของการรู้แจ้ง แนวคิดของกลยุทธ์จับความคิดในแง่ดีที่ว่าอนาคตสามารถควบคุมได้มากขึ้นผ่านการประยุกต์ใช้เหตุผลและวิทยาศาสตร์ (Freedman, 2023)

Wright และ McMahan (1992) นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ ผลลัพธ์ต่างๆที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร

Mary Coulter (2005: 5) กล่าวว่า กลยุทธ์คือ การตัดสินใจและการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยตรงในการ ใช้ทรัพยากรและศักยภาพเพื่อสร้างโอกาสและป้องกันภัยอันตรายต่างๆ ขององค์กร

Pitts และ Lei (2006: 8) ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์หมายถึงแนวความคิดเกี่ยวกับแผน ซึ่งสามารถ สนับสนุนศักยภาพในการแข่งขันของบริษัทให้บรรลุเป้าหมายได้ กลยุทธ์เป็นการออกแบบเพื่อช่วยให้บริษัทมี ความได้เปรียบในการแข่งขัน

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

แผนกลยุทธ์ หมายถึง แผนที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในทุกระดับและเกี่ยวข้องกับ ทุกฝ่ายในองค์กร เป็นแผนที่มีขอบเขตกว้างครอบคลุมวิธีการและการใช้ทรัพยากร การกำหนด ทิศทางในอนาคตขององค์กรในระยะยาว โดยเน้นกลยุทธ์หรือวิธีการเฉพาะเพื่อให้องค์กรบรรลุ วัตถุประสงค์ที่วางไว้ (หยดฟ้า ราชมณี, 2554)

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์



Gather Inputs

- From all Stakeholders
- Customer analysis
- Competitor analysis
- Industry analysis
- Environmental
- Company performance
- Company strategies

SWOT Analysis

- External Analysis
 - Opportunities
 - Threats
- Internal Analysis
 - Strengths
 - Weaknesses
- Strategic Questions
- Strategic Issues

Review Inputs

- All Stakeholders
- Review Inputs
- Review SWOT Analysis
- Define 3-4 key statements

Strategic Matrix

- All Stakeholders
- Define Strategies to address SWOT combinations:
 - Opportunities vs Strengths
 - Opportunities vs Weaknesses
 - Threats vs Strengths
 - Threats vs Weaknesses

Define Strategies

- Objectives
- Key Strategies
- Short and Long Term Goals
- Operational Plans

Final Reviews

- All Stakeholders
- Review Strategies
- Review Goals
- Review Plans
- Adjust as necessary

- 1. Gather Inputs** หมายถึงการรวบรวมข้อมูล จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร วิเคราะห์ลูกค้า คู่แข่ง วิเคราะห์อุตสาหกรรม สิ่งแวดล้อม และกลยุทธ์องค์กร
- 2. SWOT Analysis** หมายถึงการวิเคราะห์ภายนอก ได้แก่ โอกาส (Opportunities) และอุปสรรคหรือภัยคุกคาม (Threats) วิเคราะห์ภายใน ได้แก่ จุดแข็งและจุดอ่อน (ภาพที่ 2) นิยมใช้ TOWS Matrix เพื่อกำหนดประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Issues) นิยมใช้ Balanced Scorecard 4 มิติ (การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน การเรียนรู้และเติบโต) (บทที่ 2)
- 3. Review Inputs** หมายถึง การตรวจสอบข้อมูลที่รวบรวมมาจากผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด และวิเคราะห์สถานการณ์ด้วย SWOT Analysis

- 4. Strategic Matrix** หมายถึง การนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT มาวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย BCG Growth Share Matrix และ ผัง TOWS (บทที่ 2)
- 5. Define Strategies** หมายถึง การกำหนดกลยุทธ์หลักคือกลยุทธ์ระดับองค์การ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่หรือแผนปฏิบัติการ (Operational Plans)
- 6. Final Reviews** หมายถึง การตรวจสอบกลยุทธ์ทุกระดับโดยผู้เกี่ยวข้อง (ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย/Stakeholders)

- 1. Gather Inputs** หมายถึงการรวบรวมข้อมูล จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร วิเคราะห์ลูกค้า คู่แข่ง วิเคราะห์อุตสาหกรรม สิ่งแวดล้อม และกลยุทธ์องค์กร
- 2. SWOT Analysis** หมายถึงการวิเคราะห์ภายนอก ได้แก่ โอกาส (Opportunities) และอุปสรรคหรือภัยคุกคาม (Threats) วิเคราะห์ภายใน ได้แก่ จุดแข็งและจุดอ่อน (ภาพที่ 2) นิยมใช้ TOWS Matrix เพื่อกำหนดประเด็นกลยุทธ์ (Strategic Issues) นิยมใช้ Balanced Scorecard 4 มิติ (การเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน การเรียนรู้และเติบโต) (บทที่ 2)
- 3. Review Inputs** หมายถึง การตรวจสอบข้อมูลที่รวบรวมมาจากผู้ที่เกี่ยวข้องทั้งหมด และวิเคราะห์สถานการณ์ด้วย SWOT Analysis
- 4. Strategic Matrix** หมายถึง การนำข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT มาวิเคราะห์กล

สรุปได้ว่า การวางแผนกลยุทธ์แตกต่างจากการวางแผนทั่วไป คือ การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนเพื่อนำพาคองค์กรไปสู่ ภาพลักษณ์ใหม่ตามที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์ คืออนาคตที่ องค์กรต้องการจะเป็น การวางแผนทั่วไปเป็นการวางแผนเพื่อป้องกันหรือแก้ปัญหา หรือพัฒนาองค์กร คือมีจุดประสงค์เพื่อกำหนดแนวทาง ดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

SWOT



Strengths จุดแข็ง

ปัจจัยภายใน ที่ทำให้ธุรกิจมีความได้เปรียบ เช่น ความรู้เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์, การมีต้นทุนที่น้อยกว่า เป็นต้น



Weakness จุดอ่อน

ปัจจัยภายใน ที่แสดงถึงข้อเสียที่เกิดขึ้นทั้งในองค์กร และธุรกิจ เช่น ความสามารถของบุคลากร เป็นต้น



Opportunity โอกาส

ปัจจัยภายนอก ที่มีผลกับธุรกิจในรูปแบบการเอื้อประโยชน์ เช่น กระแสข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบธุรกิจของเรา เป็นต้น



Threats อุปสรรค

ผลกระทบในเชิงลบที่เกิดจาก *ปัจจัยภายนอก* เช่น ความนิยมที่ตกลงของธุรกิจ, สถานการณ์ทางการเมืองที่ตกต่ำ เป็นต้น

SWOT

การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting)

- ▶ 1. **วิสัยทัศน์ (Vision)** คือ เป้าหมายระยะยาว เป็นการมองอนาคตให้ถูกต้องว่าต้องการให้เกิดอะไรขึ้น ภาพที่คาดหวังให้เกิดขึ้นในอนาคตโดยมีพื้นฐานอยู่บนความเป็นจริงในปัจจุบัน การกำหนดวิสัยทัศน์ที่ดี มีลักษณะดังนี้
 1. เป็นข้อความที่เข้าใจง่าย แสดงให้เห็นถึงจุดมุ่งหมายและทิศทางชัดเจน
 2. มีความเป็นไปได้ที่จะสำเร็จ ภายในระยะเวลาที่กำหนด
 3. สร้างแรงบันดาลใจ ด้วยความท้าทาย
 4. วัดผลสำเร็จได้

การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting)

- ▶ **2. พันธกิจ หรือภารกิจ (Mission)** คือ เป้าหมายระยะสั้น หมายถึง กรอบ ขอบเขต การดำเนินงานของหน่วยงาน หรือ ขอบเขต ภารกิจ บทบาท หน้าที่ทั้งที่เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบและข้อกำหนดต่าง ๆ รวมทั้งที่ได้รับมอบหมายให้ดำเนินการ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ เช่น นวัตกรรม กำไร ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ส่วนแบ่งตลาด แสดงให้เห็นถึงทิศทางที่เชื่อมั่นได้ว่าจะนำพาคงศ์การไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์เป้าหมายที่กำหนดไว้

การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting)

- ▶ **3. เป้าหมาย (Goal) และวัตถุประสงค์ (Objectives)** เป้าหมายกับวัตถุประสงค์จะแตกต่างกันในรายละเอียด โดยเป้าหมายจะระบุถึงจุดหมายปลายทางขององค์การที่เป็นส่วนรวม ซึ่งสอดคล้องกับพันธกิจและหนทางไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ ส่วนวัตถุประสงค์จะเป็นจุดหมายปลายทางของการดำเนินงานในระดับหน่วยงาน มีความรับผิดชอบเฉพาะเจาะจงกว่า
- ▶ **4. แผน (Plan)** หมายถึง กรอบวิธีการดำเนินงานตามกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ ประกอบด้วย แผนแม่บท (Master Plan) และแผนปฏิบัติการ (Operating Plan) เพื่อเชื่อมโยงงานในส่วนต่าง ๆ ที่กล่าวมาในข้างต้น เพื่อให้องค์การสามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย



ภาพที่ 4 ลำดับขั้นของแผน/เป้าหมาย

การกำหนดเป้าหมาย >> เป้าหมายที่ดี



เจาะจง ชัดเจน ต้องการ(เป็น)อะไร

มีหน่วยวัด เช่น บาท แห่ง (ตลาด) เปอร์เซ็นต์
(ยอดขาย/กำไร) ราย (ลูกค้า)

สามารถ**สำเร็จได้/เป็นไปได้**

สอดคล้องกับความเป็นจริง
สมเหตุสมผล

มีกรอบเวลาชัดเจน



วิสัยทัศน์

“เป็น ร้านอาหารไทย และ ผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ ที่ได้รับความไว้วางใจสูงสุด”

พันธกิจ

1. สร้างความสุขแก่ลูกค้าอย่างสม่ำเสมอ
2. เร่งการเจริญเติบโตผลกำไรในธุรกิจที่มีอยู่และที่เกี่ยวข้อง
3. สร้างผลิตภัณฑ์ที่เป็นนวัตกรรมใหม่และการบริการ
4. ดึงดูดและรักษาสมรรถนะการทำงานสูงสุดโดยการพัฒนาคคนและการมีพันธกิจร่วมกัน
5. ลดความซับซ้อนของกระบวนการทางธุรกิจและเพิ่มผลผลิต
6. มีส่วนร่วมในชุมชนของเรา

วิสัยทัศน์

เป็นผู้ผลิตเมลามีนรายใหญ่ที่สุดในโลก
และเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมฉัตรพลาสติกในอาเซียน

พันธกิจ

- ส่งเสริมให้มีความรู้และการเรียนรู้
และแบ่งปันองค์ความรู้ต่างๆ เพื่อนำไปใช้เป็นประโยชน์
ต่อการพัฒนาทุนมนุษย์ (Human Capital)
- พัฒนา เพิ่มพูนทักษะ: ความสามารถ
สมรรถนะในการแข่งขันห่วงโซ่มูลค่า (Value Chain)
- ดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของจริยธรรม
และการกำกับดูแลกิจการที่ดี



ประธานกรรมการและกรรมการผู้จัดการ กลุ่มบริษัทศรีไทยซูเปอร์แวร์ จำกัด (มหาชน) ...
รับรางวัล **CEO OF THE YEAR ...**



- ▶ สนั่น อังอุบลกุล ประธานกรรมการหอการค้าไทย และสภาหอการค้าแห่งประเทศไทย



- ▶ **Wright และ McMahan (1992)** นิยามว่า กลยุทธ์ หมายถึง แผนของผู้บริหารระดับสูงที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ต่าง ๆ ที่สอดคล้องกับภารกิจและเป้าประสงค์ขององค์กร (Strategic top management's plans to attain outcomes consistent with the organization's mission and goals)

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

Pitts and Lei (2006: 8) ให้ความหมายไว้ว่ากลยุทธ์หมายถึงแนวความคิดเกี่ยวกับแผนซึ่งสามารถสนับสนุนศักยภาพในการแข่งขันของบริษัทให้บรรลุเป้าหมายได้ กลยุทธ์เป็นการออกแบบเพื่อช่วยให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขัน

เสนาะ ตีเยาว์ (2550) ให้ความหมายคำว่า กลยุทธ์ คือวิธีการที่จะทำให้วัตถุประสงค์บรรลุผลด้วยวิธีที่ถูกต้อง



จากภาพที่ 6 แสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ ไม่ว่าจะเป็นชื่อเสียง มาตรฐานคุณภาพ ส่วนแบ่งตลาด ยอดขาย หรือกำไร ไม่ใช่อาศัย “โชค” (Luck) แต่ต้องอาศัย “การจัดการเชิงกลยุทธ์” (Strategic Management) ซึ่งจำเป็นต้องมีการกำหนดเป้าหมายและวางแผนเพื่อจัดองค์การให้เกิดโอกาสสูงสุดในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ลักษณะที่สำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

- ▶ คือ การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เพิ่มขึ้น การบริหารเชิงกลยุทธ์จะเน้นและให้ความสำคัญต่อการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decision Making) ที่แตกต่างจากการตัดสินใจในลักษณะอื่น เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์การทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง และวัตถุประสงค์ เพื่อให้องค์การมีทิศทาง และ เป้าหมายที่ชัดเจน
-

องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน (David, 2009) คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

- การวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายใน
- การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก



2. การกำหนดกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศ

1. จัดทำแผนกลยุทธ์ที่เป็นระบบและเป็นกระบวนการที่มีความชัดเจนทุกขั้นตอน สามารถทำซ้ำได้ สามารถวัดผลได้ และกระบวนการมีการปรับปรุง/พัฒนาอย่างต่อเนื่องตามวงจร **Plan – Do – Check – Act**

(PDCA)

2. จัดทำแผนที่มีทิศทางเดียวกันและมีการบูรณาการการเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ นำแผนไปปฏิบัติ และระบบปฏิบัติการ

3. กำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่มีความสมดุลตามกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (**Stakeholder**) ได้แก่ ค่านิยมด้านลูกค้า ค่านิยมด้านพนักงาน ค่านิยมด้านธุรกิจ ค่านิยมด้านชุมชน



Plan – Do – Check – Act



P – Plan ระบุและวิเคราะห์ปัญหา

D – DO พัฒนาทางออกและดำเนินการตามแผน

C – Check ประเมินและสรุปผล

A – Act ปรับปรุงแก้ไขและวางแผนใหม่ต่อไป

จุดแข็ง (Strengths) : จุดเด่นหรือจุดแข็ง (ข้อได้เปรียบ) เป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านการเงิน ข้อได้เปรียบด้านการผลิต ด้านทรัพยากรบุคคล โดยบริษัทจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

จุดอ่อน (Weaknesses): หรือจุดด้อย คือข้อเสียเปรียบ จากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่อง เช่น การขาดเงินทุน ขาดผู้บริหารที่เชี่ยวชาญ การบริการที่ไม่แน่นอน หรือบุคลากรที่ไม่มีคุณภาพ เทคโนโลยีล้าสมัย เป็นต้น ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีในการปรับปรุงให้ดีขึ้นหรือขจัดให้หมดไป

โอกาส (Opportunities) : เกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์ หรือส่งเสริมการดำเนินงานของบริษัท ผู้ประกอบการที่ดีจะต้องแสวงหาโอกาสและวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ตลอดเวลา เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง เทคโนโลยีและการแข่งขันในตลาด

อุปสรรค (Threats) : เกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก เช่น ราคาน้ำมันที่สูงขึ้น เศรษฐกิจไม่ดี โควิด ผู้ประกอบการจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ทางการตลาดให้สอดคล้อง และพยายามขจัดอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้ การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน

องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน

1. **ขั้นการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)**
2. **ขั้นการปรับโครงสร้างองค์กร** เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์และการใช้ทรัพยากร เป็นต้น
3. **ขั้นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง** ในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล เช่น การให้การศึกษา การอบรม เป็นต้น
4. **ขั้นการกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment)** หากองค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น

องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

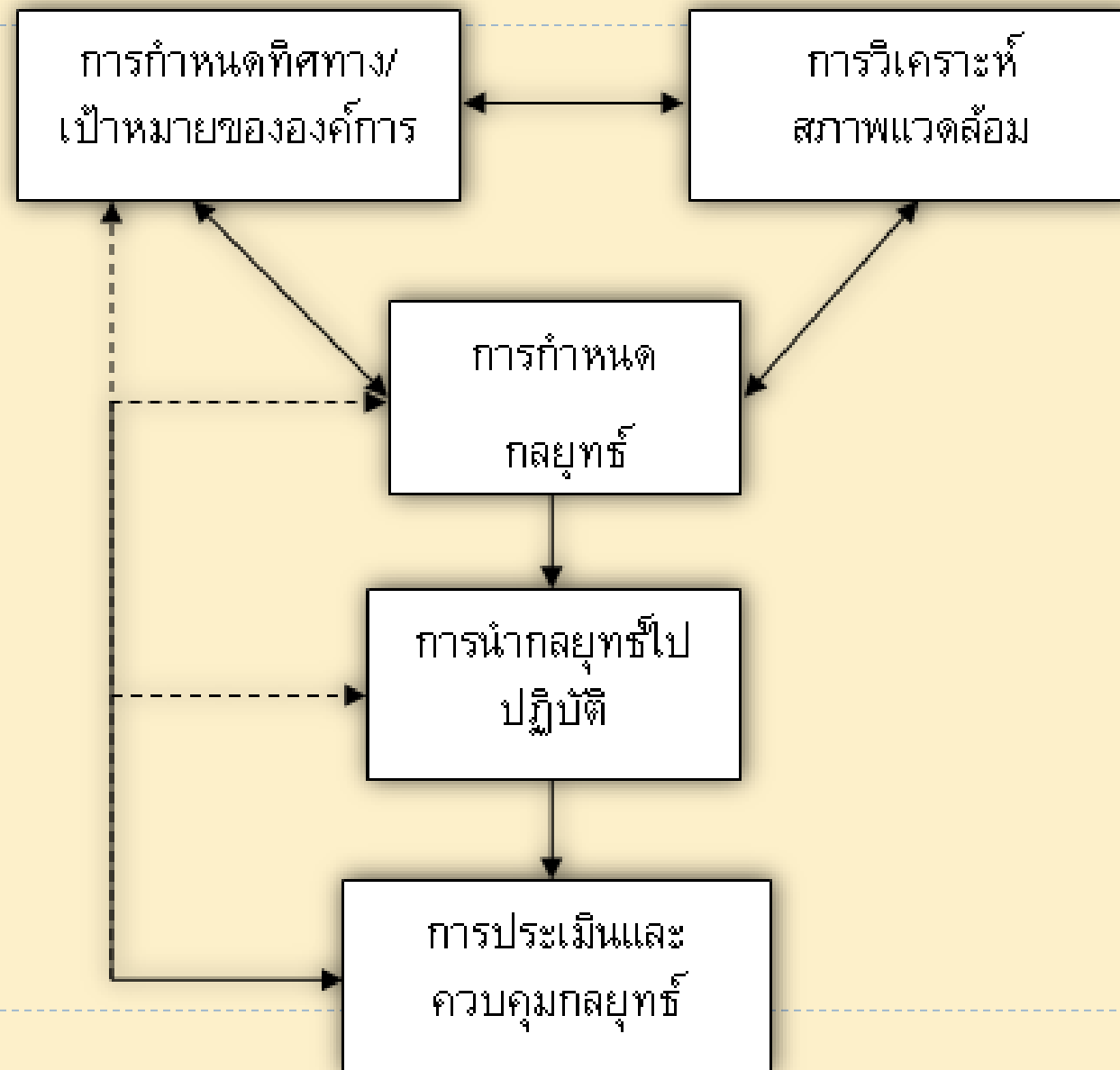
4. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์

การประเมินและควบคุมกลยุทธ์เป็นขั้นสุดท้ายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การตรวจสอบการทำงาน และประเมินผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ว่าเป็นไปตามแผนงาน วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงใด การดำเนินการมีประสิทธิภาพ เพียงใดและควรต้องปรับปรุงอย่างไร

สรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแผนการบริหารและแผนปฏิบัติการอย่างมีระบบ ซึ่งต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำและอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจ และการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์การ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้



สรุป ... การจัดการเชิงกลยุทธ์





**BANSOMDEJ
CHAOPRAYA**
RAJABHAT
UNIVERSITY

► <https://www.bsru.ac.th/vision-mission>

ปรัชญา

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาเป็นสถาบันการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น
ที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสากล

คติพจน์ประจำมหาวิทยาลัย

สัจจํเว อมตา วาจา = “ความจริงเป็นสิ่งไม่ตาย”



BANSOMDEJ
CHAOPRAYA
RAJABHAT
UNIVERSITY

► <https://www.bsru.ac.th/vision-mission>

เอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย

เชี่ยวชาญในศาสตร์ ภาษา ศิลปวัฒนธรรมและการนำองค์ความรู้
สู่การพัฒนาท้องถิ่นเข้มแข็งและยั่งยืน

อัตลักษณ์ของบัณฑิต

บัณฑิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยามีจิตสาธารณะ
ทักษะสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีมีความเป็นไทยและเข้าใจหลักสากล



BANSOMDEJ
CHAOPRAYA
RAJABHAT
UNIVERSITY

► <https://www.bsru.ac.th/vision-mission>

วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยามุ่งผลิตบัณฑิตที่มี
คุณภาพเป็นเลิศด้วยกระบวนการจัดการเรียนการสอน
การบูรณาการองค์ความรู้ นวัตกรรม และศักยภาพที่โดดเด่น
ของมหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นให้เกิดความ
เข้มแข็งและยั่งยืน



BANSOMDEJ
CHAOPRAYA
RAJABHAT
UNIVERSITY

► <https://www.bsru.ac.th/vision-mission>

- พัฒนาหลักสูตรเพื่อผลิตบัณฑิตที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ให้มีการบูรณาการความเชี่ยวชาญ ของสาขาวิชาต่าง ๆ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลง
- พัฒนาองค์ความรู้บนพื้นฐานของการวิจัยเพื่อสร้างนวัตกรรมการทำงาน และการผลิตบัณฑิต
- เป็นศูนย์กลางการบริการวิชาการและองค์ความรู้เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนในท้องถิ่น และชุมชน
- อนุรักษ์ ส่งเสริม และเผยแพร่ศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทยสู่สากล
- บริหารจัดการมหาวิทยาลัยด้วยหลักธรรมาภิบาล

VALUES



**BANSOMDEJ
CHAOPRAYA
RAJABHAT
UNIVERSITY**

MORALITY

Moral	คุณธรรมประจำใจ
Orderliness	วินัยประจำตน
Responsibility	เปี่ยมล้นรับผิดชอบ
Adoration	มอบใจให้องค์กร
Loveliness	เอื้ออาทรแบ่งปัน
Innovation	สร้างสรรค์ความรู้ใหม่
Teamwork	ร่วมใจพัฒนา
Yield	นำพาสู่ความสำเร็จ

เก่า



BANSOMDEJCHAOPRAYA
RAJABHAT UNIVERSITY

วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา เป็นสถาบันชั้นนำ
แห่งการเรียนรู้ในการผลิตการพัฒนาครูและบุคลากรทางการ
ศึกษา การดนตรี อดสาหกรรมบริการ วิทยาศาสตร์สุขภาพที่มี
คุณภาพ ได้มาตรฐานสากล

บทที่ 2 การวิเคราะห์กลยุทธ์ (Strategic Analysis)

▶ เทคนิคการวิเคราะห์และการกำหนดกลยุทธ์

▶ การวางแผนเชิงกลยุทธ์เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น องค์การต่าง ๆ สามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์และออกแบบกลยุทธ์ หรือวิสัยทัศน์ใหม่สำหรับองค์การ อันดับแรก ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การ **จากนั้นจึงทำการวิเคราะห์ SWOT**

สิ่งที่ขาดไม่ได้คือ เป้าหมายที่อยู่ในวิสัยทัศน์ของเราเป็นเป้าหมายที่บริษัทเราต้องการจะเป็น จากนั้น เมื่อวิเคราะห์ SWOT ครบถ้วนเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไป ผู้บริหารจะกำหนดกลยุทธ์ โดยพิจารณา ความเหมาะสมและความสอดคล้องกับประเภทขององค์การ ผลิตภัณฑ์ และตลาด

การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis)

- ▶ **SWOT Analysis** เป็นการวิเคราะห์สภาพภาพขององค์กรหรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหา จุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งทีอาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการในอนาคต (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมิกราช, 2557)
- ▶ SWOT เป็นตัวย่อที่มีความหมายดังนี้
 - ▶ **Strengths** คือ จุดแข็งหรือข้อได้เปรียบ
 - ▶ **Weaknesses** คือ จุดอ่อนหรือข้อเสียเปรียบ
 - ▶ **Opportunities** คือ โอกาสที่จะดำเนินการได้
 - ▶ **Threats** คือ อุปสรรค หรือปัจจัยที่คุกคามการดำเนินงานขององค์กร

ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT

- ▶ วิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งแต่ละปัจจัยจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร
 - จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย
 - ในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายในที่อาจจะทำลายผลการดำเนินงาน
 - โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร
 - ในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ตัวอย่างการวิเคราะห์ SWOT : สินค้าไส้กรอก ออกไก่ แบรินด์ A

Strengths

- 1) มีประสบการณ์ด้านผลิตภัณฑ์ไก่แปรรูปมากกว่า 20 ปี และมีชื่อเสียงด้านคุณภาพส่งออกญี่ปุ่น และรสชาติที่เป็นเอกลักษณ์ ทำให้มีความชำนาญในการจัดหาวัตถุดิบ และมีฐานลูกค้าในการดำเนินธุรกิจ
- 2) A เป็นไส้กรอกออกไก่ 100% โซเดียมต่ำ ซึ่งคู่แข่งลอกเลียนแบบได้ยาก
- 3) มีฐานลูกค้าในกลุ่ม B2B เช่น ร้านอาหาร, โรงแรม, ภัตตาคาร เป็นต้น

Weaknesses

- 1) ไม่มีการวางกลยุทธ์ด้านการตลาดออนไลน์ จึงทำให้ขาดการสื่อสารกับกลุ่มเป้าหมาย(end user) ทำให้ยังไม่เป็นที่รู้จักในประเทศไทย
- 2) ผลิตภัณฑ์อาหารเพื่อสุขภาพ ยังมีเพียงไส้กรอกออกไก่เพียงอย่างเดียว ทำให้ขาดความหลากหลาย และยังตอบสนองกลุ่มเป้าหมายได้ไม่ครอบคลุม

Opportunities

ตัวอย่าง SWOT : สินค้าไส้กรอก ออกไก่ แบรินด์ A

- 1) พฤติกรรมของผู้บริโภคเห็นความสะดวกสบาย รวดเร็ว
- 2) กระแสรักสุขภาพ หุ่นดี ทั้งชายและหญิง ทำให้เพิ่มโอกาสในการเสนอขายมากขึ้น
- 3) ช่องทางการสื่อสารและช่องทางการขายในปัจจุบันเข้าถึงง่ายและหลากหลาย
- 4) เศรษฐกิจไทยในไตรมาสแรกของปี 2566 ขยายตัวร้อยละ 2.7 การอุปโภคบริโภคภาคเอกชน ขยายตัวในเกณฑ์สูงต่อเนื่อง
- 5) ปัจจุบันเทคโนโลยีมีความทันสมัย เชื่อมต่อได้ทั่วโลก ทำให้สามารถสื่อสารกับผู้บริโภคได้ในวงกว้าง สร้าง การรับรู้ และเพิ่มช่องทางการขาย/การตลาดได้มากยิ่งขึ้น

Threats

- 1) การแข่งขันอยู่ในระดับ Red Ocean ซึ่งมีการแข่งขันรุนแรง และมีคู่แข่งจำนวนมาก
- 2) กลุ่มเป้าหมายมีทางเลือก เพราะมีสินค้าทดแทนหลากหลาย ทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น ออกไก่นุ่ม ออกไก่สด ผัก โปรตีนสำเร็จรูป เป็นต้น
- 3) ขนาดตลาด (Market Size) ไส้กรอกมีขนาดใหญ่ และมากกว่า 50% เป็นคู่แข่งชั้นรายใหญ่ที่มีเงินลงทุนสูง วางขายสินค้าหลากหลายช่องทาง และประชาสัมพันธ์ได้มากกว่า

เครื่องมือการวิเคราะห์กลยุทธ์

1. เมทริกซ์กลยุทธ์ (Strategic Matrix)

BCG Matrix , TOWS Matrix ,

2. แผนที่กลยุทธ์ (Strategic Matrix) ⇒ Balanced Scorecard; BSC

ดัชนีวัดผลการดำเนินงานใน

Balanced Scorecard



เครื่องมือการวิเคราะห์กลยุทธ์

1. แมทริกซ์กลยุทธ์ (Strategic Matrix)

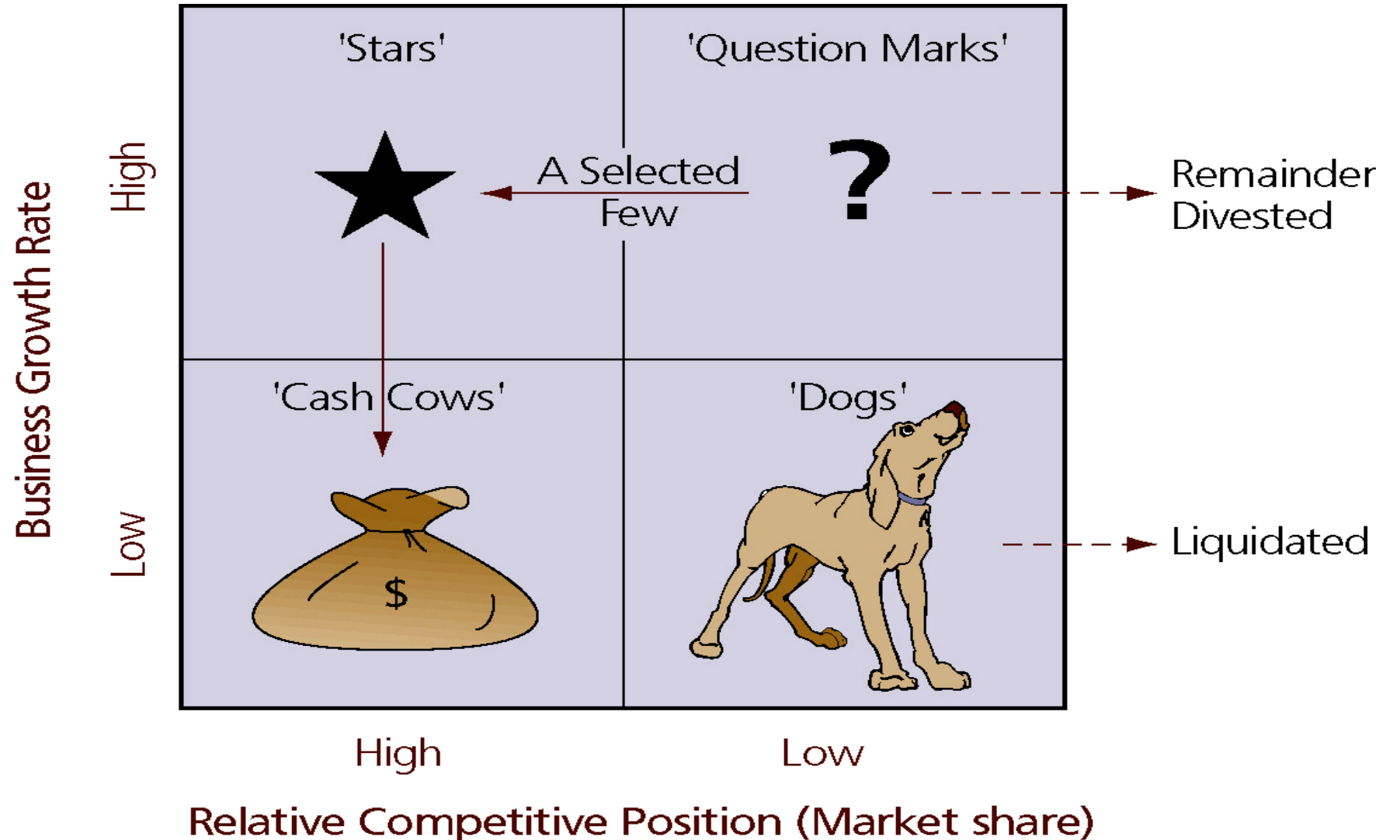
▶ **1.1 BCG Matrix** วิธีนี้คิดโดย Boston Consulting Group โดยเป็นการประเมินสถานการณ์ทางการตลาดว่าขณะนี้มีความน่าลงทุนเพียงใด เพื่อใช้กำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การดำเนินงานต่อไป วิธีการวิเคราะห์ทำได้โดยการพิจารณาตลาดที่มีการเติบโตมากน้อยเพียงใด (ดังภาพที่ 8-9)

▶ **BCG Matrix** คือ การนำ “อัตราการเจริญเติบโตของตลาด (Market Growth)” กับ “ส่วนแบ่งตลาด (Market Share)” ของ “ข้อมูลยอดขายสินค้าในแต่ละเดือน” มาเป็นตัวแปรในการเปรียบเทียบและวิเคราะห์ว่าสินค้าอยู่ในตำแหน่งไหนของกราฟ BCG Matrix

Strategy and Business Portfolio

The Growth-Share Matrix

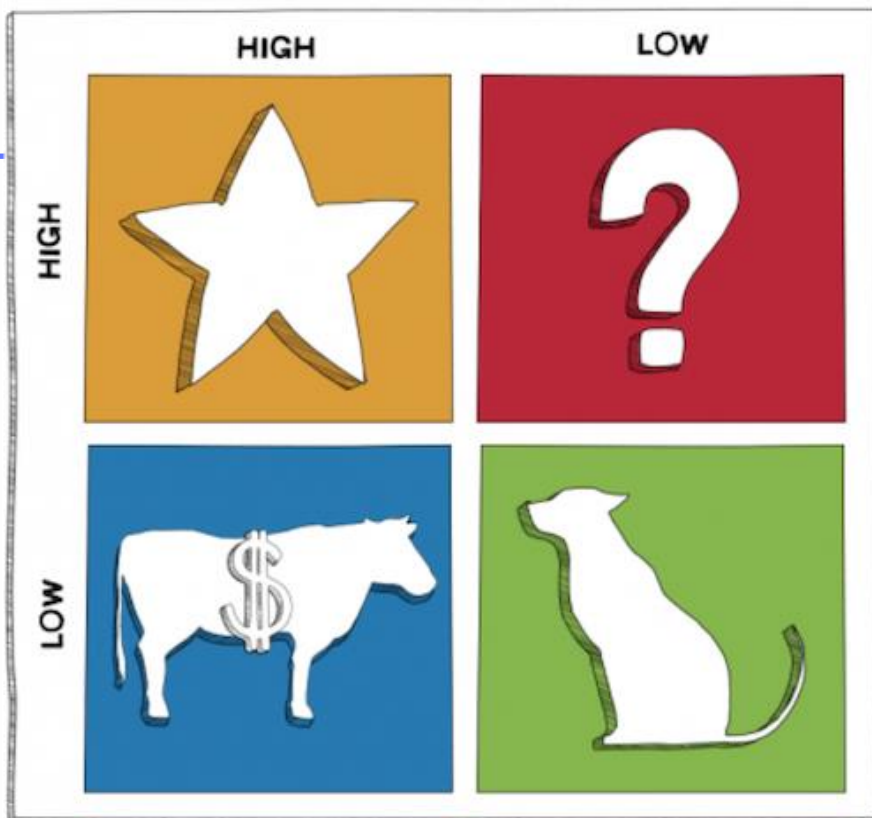
BCG Matrix





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

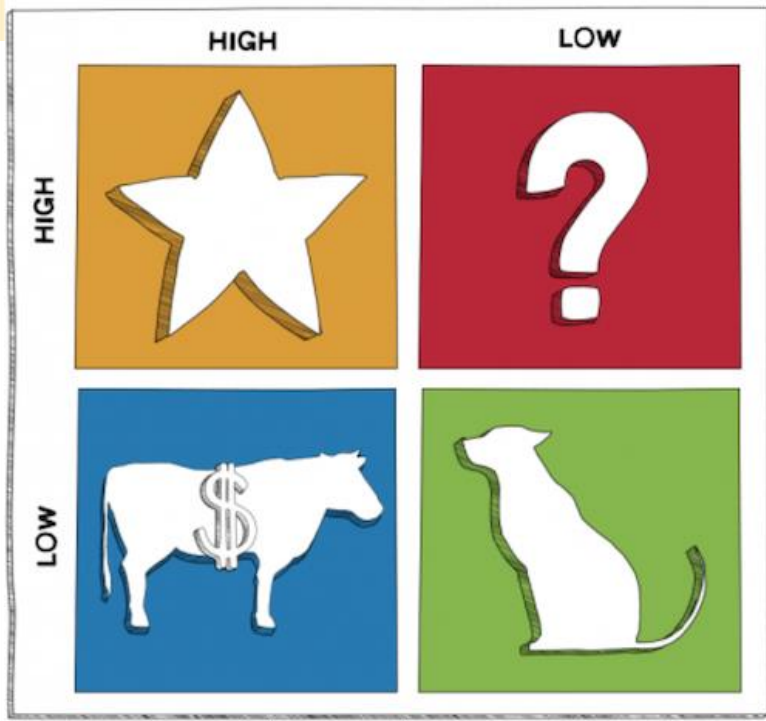
ภาพที่ 9 การกำหนดกลยุทธ์ ด้วย BCG Matrix



ส่วนแบ่งตลาด

▶ **Stars** คือ สินค้าที่มีอัตราการเจริญเติบโตสูง และมีส่วนแบ่งการตลาดสูง เช่น สินค้าที่ขายดีมาก ๆ **ควรเพิ่มการลงทุน พัฒนาสินค้า ขยายสาขา/ขยายตลาด**

▶ **Cash Cows** คือ สินค้าที่มีอัตราการเจริญเติบโตต่ำ แต่มีส่วนแบ่งการตลาดสูง **ควรเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากลูกค้าเดิม หรือตลาดเดิม แต่อาจจะขยายงานได้ยาก เพราะภาพรวมของตลาดไม่ดีนัก**



ส่วนแบ่งตลาด

▶ **Question Marks** คือ สินค้าที่มีอัตรากำไรเติบโตสูง แต่มีส่วนแบ่งการตลาดต่ำ ยอดขายน้อยกว่าคู่แข่ง ควรแสวงหาโอกาสในการขยายงานเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์ที่มียอดขายสูง ซึ่งองค์กรมักต้องการเงินลงทุนมาก สามารถขายได้เรื่อยๆ

▶ สินค้าในกลุ่ม Question Marks เป็นกลุ่มที่ผู้ประกอบการต้องใส่ใจเป็นพิเศษ ถือเป็นจุดชี้วัดว่าสินค้านั้นจะขึ้นไปเป็น **Stars** หรือ ตกไปเป็น **Dogs**

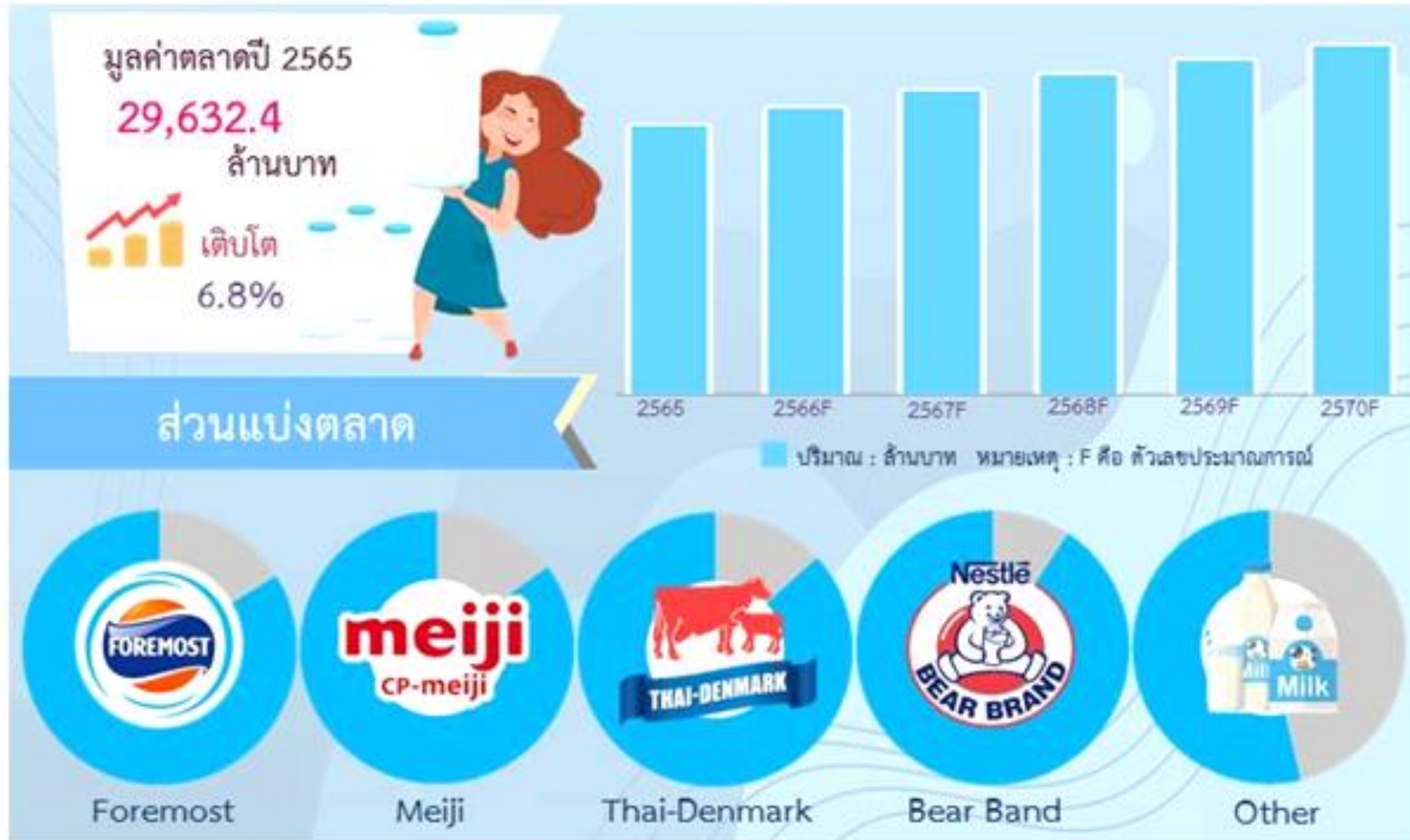
▶ **Dogs** คือ สินค้าที่มีอัตราการเจริญเติบโตต่ำ และส่วนแบ่งการตลาดต่ำ สินค้าที่ทำกำไรต่ำ ยิ่งขายยิ่งขาดทุน ควรทบทวนการตัดทอนค่าใช้จ่าย ฟื้นฟูยอดขายในตลาดที่ยังซื้ออยู่ พร้อมกับลดจำนวนสายผลิตภัณฑ์ที่มียอดขายน้อยที่สุด หากสถานการณ์ไม่ดีขึ้นควรเลิกผลิตและเปลี่ยนไปยังธุรกิจที่มีโอกาสทางการตลาดมากกว่า

► การพิจารณา BCG Growth Share Matrix ให้ความสำคัญกับส่วนแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์/บริษัท และอัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม การพิจารณาได้มีแผนภาพแบ่งแยกไว้อย่างชัดเจนถึงสถานะภาพผลิตภัณฑ์/บริษัท ซึ่งจะ
เป็นตัวช่วยที่ดีในการกำหนดกลยุทธ์

► จาก SWOT Analysis เพื่อหาโอกาส (Opportunities) และอุปสรรคหรือภัยคุกคาม (Threats) จากปัจจัยภายนอกองค์การ ได้แก่ เศรษฐกิจ สังคม การเมือง รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงของคู่แข่งที่อาจมากระทบกับองค์การ การวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้ทราบว่าเส้นทางการดำเนินงานขององค์การจากวันนี้ ไปสู่ออนาคตจะได้รับผลกระทบจากปัจจัยเหล่านี้อย่างไร ซึ่งผลกระทบในทางบวกจะเป็นนับว่าเป็นโอกาส และผลกระทบในทางลบจะเป็นอุปสรรคหรือภัยอันตรายกับองค์การที่อาจเกิดขึ้นได้

ตัวอย่างเช่น ส่วนแบ่งตลาด “นมพร้อมดื่ม” ปี 2565

ส่วนแบ่ง
ตลาด
เปรียบเทียบ
กับคู่แข่งชั้น



ภาพที่ 10 ส่วนแบ่งตลาดนมพร้อมดื่ม (ศูนย์วิจัยชะเพื่ออุตสาหกรรมอาหาร, 2566)

ข้อมูล “แนวโน้มตลาด” หรือการเติบโตของตลาด

และ

ส่วนแบ่งตลาด เปรียบเทียบกับคู่แข่ง นำมา plot ใน ผัง BCG

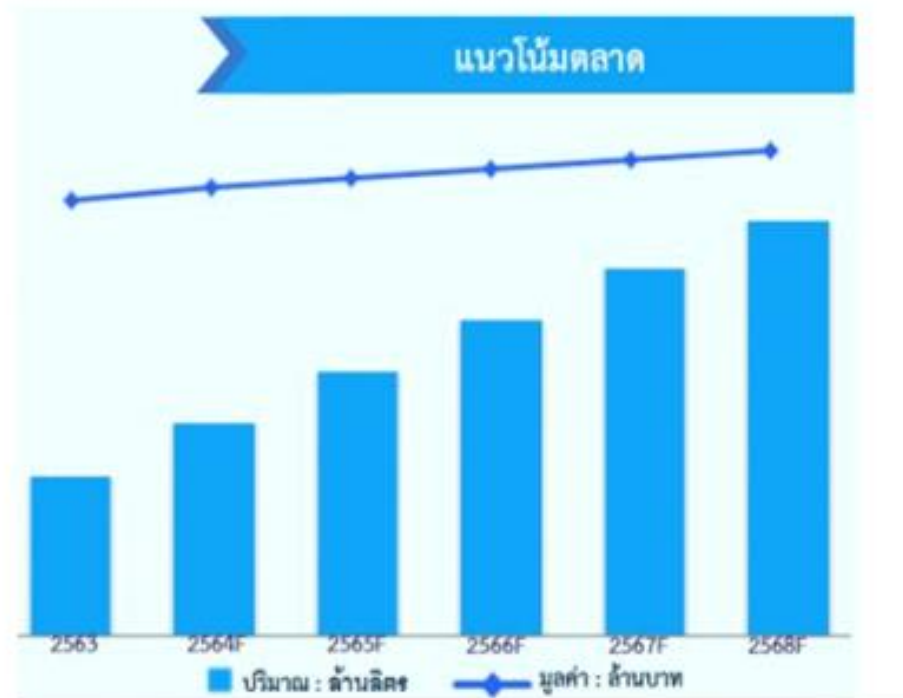
น้ำดื่มบรรจุขวด ปี 2563

ส่วนแบ่งตลาด



ภาพที่ 11 ส่วนแบ่งตลาดน้ำดื่มบรรจุขวด

แนวโน้มตลาด



ภาพที่ 12 แนวโน้มตลาดน้ำดื่มบรรจุขวด

ส่วนแบ่งตลาดเปรียบเทียบ

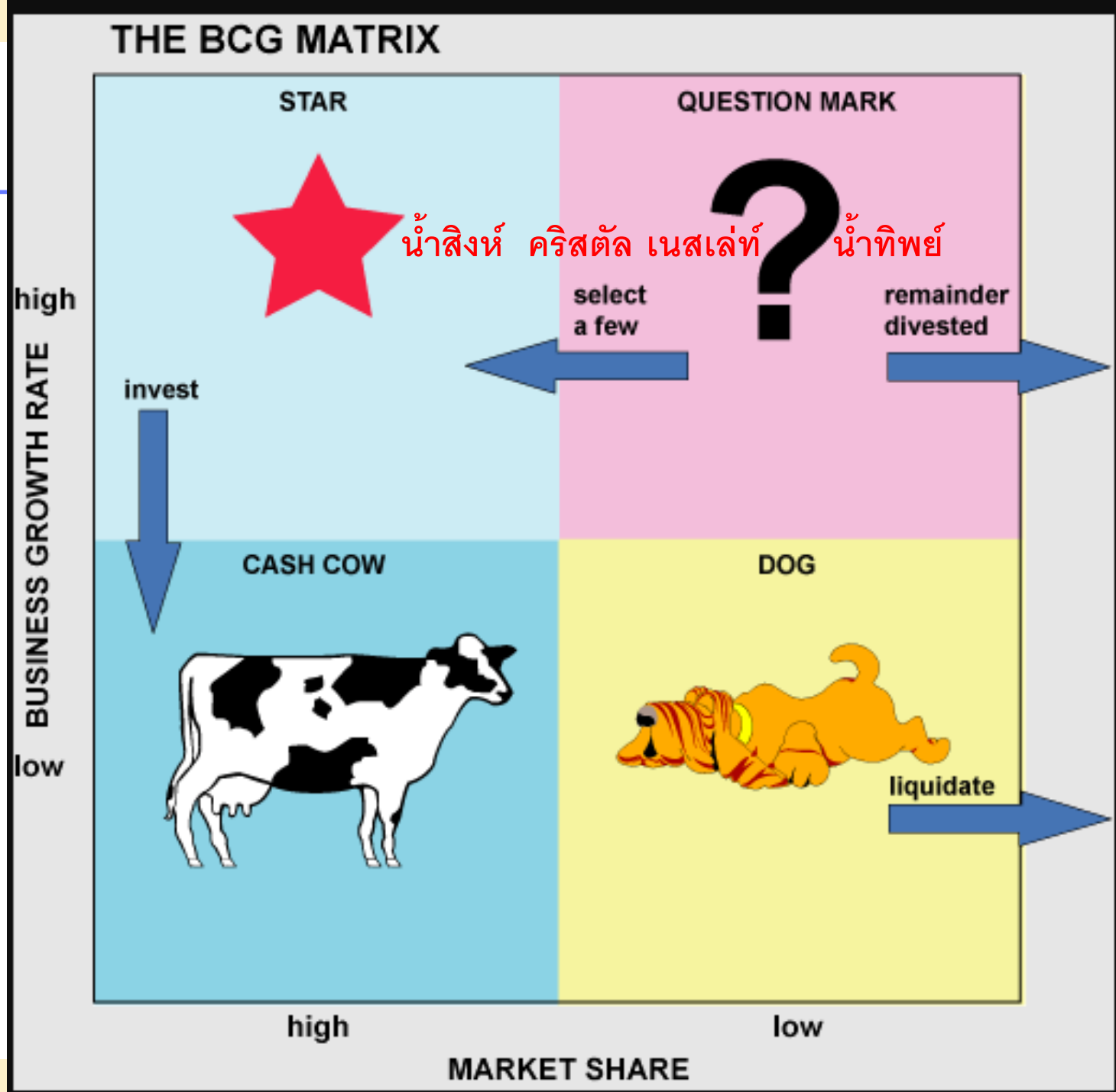
สิงห์ 21.7

คริสตัล 14.7

เนสเล่ท์ 8.4

น้ำทิพย์ 3.1

อื่นๆ 52.1



(2) TOWS Matrix

หลังจากประเมินสภาพแวดล้อม - - จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดแล้ว ก็จะนำมาข้อมูลมาวิเคราะห์ในรูปแบบความสัมพันธ์แบบเมตริกซ์โดยใช้ตาราง **TOWS Matrix** **มี 2 ขั้นตอน**

1. การระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด โดยที่การประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นการระบุให้เห็นถึงจุดแข็งและจุดอ่อนจะเป็นการประเมินภายในองค์กร ส่วนการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นโอกาสและข้อจำกัดจะเป็นการประเมินภายนอกองค์กร กล่าวได้ว่า ประสิทธิภาพของการกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้เทคนิค **TOWS Matrix** นี้จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด ที่ละเอียดในทุกแง่มุม เพราะถ้าวิเคราะห์ไม่ละเอียดหรือมองไม่ทุกแง่มุม จะส่งผลทำให้การกำหนดกลยุทธ์ที่ออกมาจะขาดความแหลมคม

2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็งกับโอกาส จุดแข็งกับข้อจำกัด จุดอ่อนกับโอกาส และจุดอ่อนกับข้อจำกัด ซึ่งผลของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ในข้อมูลแต่ละคู่ดังกล่าว ทำให้เกิดยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ 4 ประเภท **ภาพที่ 13**

TOWS Matrix

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strength) 1 2 3	จุดอ่อน (Weakness) 1 2 3
โอกาส (Opportunity) 1 2 3	SO ใช้จุดแข็งร่วมกับโอกาส (กลยุทธ์เชิงรุก)	WO ใช้โอกาสลดจุดอ่อน (กลยุทธ์เชิงแก้ไข)
อุปสรรค (Threat) 1 2 3	ST ใช้จุดแข็งรับมืออุปสรรค (กลยุทธ์เชิงป้องกัน)	WT แก้ไขจุดอ่อนและเลี่ยงอุปสรรค (กลยุทธ์เชิงรับ)

การวิเคราะห์ **SWOT** เพื่อกำหนดกลยุทธ์ด้วย **TOWS Matrix**

1. กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy)

เช่น บริษัทมีจุดแข็งด้านเงินทุน สามารถขยายการลงทุนด้วยโอกาสจากภายนอกคือการสนับสนุนของภาครัฐในประเทศนั้น บริษัทจึงกิจการสาขาในประเทศนั้น

กลยุทธ์เชิงรุก (SO Strategy) กลยุทธ์เชิงรุก (**SO Strategy**) มาจาก จุดแข็ง + โอกาส (**Strength + Opportunity**) จากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและโอกาสมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรุก หรือเรียกว่าเป็น **Maxi-Maxi Strategy** เป็นการเอาจุดแข็งขององค์กรมาใช้ในเกิดประโยชน์สูงสุดกับโอกาสที่ได้รับจากภายนอก ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในตอนนี้กับบริษัท **Tesla** ที่มีจุดแข็งอย่างเทคโนโลยีด้านแบตเตอรี่ ที่มาพร้อมโอกาสในช่วงที่กระแสเป็นมิตรกับเทรนด์สิ่งแวดล้อม ลดมลพิษจากท่อไอเสีย หลายประเทศ หันไปใช้รถไฟฟ้า (**EV car**) แทน กล

ยุทธ์ที่เทศว่าใช้ก็คือกลยุทธ์เชิงรุก ขยายกำลังผลิต เปิดโรงงานเพิ่มในหลาย ๆ ประเทศ

การวิเคราะห์ **SWOT** เพื่อกำหนดกลยุทธ์ด้วย **TOWS Matrix**

2. กลยุทธ์เชิงป้องกัน (ST Strategy)

มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดแข็งและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน หรือเรียกว่าเป็น **Maxi-Mini strategy** เป็นการเอาจุดแข็งขององค์กรมา หลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบที่เกิดจากอุปสรรคที่ได้รับจากภายนอก เนื่องจากองค์กรมีจุดแข็งขณะเดียวกันองค์กรก็เจอกับสภาพแวดล้อมที่เป็น ข้อจำกัดจากภายนอกที่องค์กรควบคุมไม่ได้ แต่องค์กรสามารถใช้จุดแข็งที่มีอยู่ ในการป้องกันข้อจำกัดที่มาจากภายนอกได้ *ตัวอย่างเช่น ในภาวะเศรษฐกิจไม่ดี บริษัทที่มีฐานะการเงินที่ดี ต้นทุนการผลิตที่ต่ำ ยังสามารถลดราคาเพื่อแข่งขันในตลาดได้ หรือพวงอยู่ได้จนเศรษฐกิจฟื้นตัว*

การวิเคราะห์ **SWOT** เพื่อกำหนดกลยุทธ์ด้วย **TOWS Matrix**

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

การวิเคราะห์ **SWOT** เพื่อกำหนดกลยุทธ์ด้วย **TOWS Matrix**

4. กลยุทธ์เชิงรับ (WT Strategy) ได้มาจากการนำข้อมูลการประเมินสภาพแวดล้อมที่เป็นจุดอ่อนและข้อจำกัดมาพิจารณาร่วมกัน เพื่อที่จะนำมากำหนดเป็นยุทธศาสตร์หรือกลยุทธ์ในเชิงรับ ทั้งนี้เนื่องจากองค์การเผชิญกับทั้งจุดอ่อนและข้อจำกัดภายนอกที่องค์การไม่สามารถควบคุมได้

ตัวอย่าง ประเทศไทย จุดอ่อน คือ ต้องนำเข้าน้ำมันดิบจากต่างประเทศ ประกอบกับการพบข้อจำกัด คือ ราคาน้ำมันในตลาดโลกเพิ่มขึ้นอย่างมาก ทั้งหมดจึงถูกนำมากำหนดยุทธศาสตร์ในเชิงรับ คือ ยุทธศาสตร์การรณรงค์ประหยัดพลังงานทั่วประเทศอย่างจริงจัง และยุทธศาสตร์การหาพลังงานทดแทนที่นำทรัพยากรธรรมชาติในประเทศที่มีอยู่มากมาใช้มากขึ้น

2. แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

แผนที่กลยุทธ์สำหรับการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์

Kaplan และ Norton ได้ให้นิยามไว้ว่า “เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (**Strategic Implementation**) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (**Measurement**) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (**Alignment and focused**)”

แผนที่กลยุทธ์จะแสดงให้เห็นความสัมพันธ์อย่างมีเหตุและผลของวัตถุประสงค์ กลยุทธ์แต่ละมุมมอง ซึ่งจะนำไปสู่วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์องค์กร

โดยใช้ **Balanced Scorecard** กำหนดกรอบการทำงาน เป็นแนวทางปฏิบัติที่กำหนดมาจากกลยุทธ์ขององค์กร และใช้เป็นดัชนีวัดผลการดำเนินงาน (**Key Performance Indicators; KPI**)

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) (Key Performance Indicators; KPI)

การเงิน ได้แก่ การวางแผน วิเคราะห์ และประเมิน/ติดตามผล ตัวชี้วัดด้านรายได้ และ รายจ่าย

ลูกค้า ได้แก่ การวางแผน วิเคราะห์ และประเมิน/ติดตามผลด้านความต้องการ การรักษาไว้

การบริการ ตัวชี้วัด ดูจากปริมาณการคืนสินค้า ความพึงพอใจของลูกค้า

กระบวนการภายใน ได้แก่ การวางแผน วิเคราะห์ และประเมิน/ติดตามผลการดำเนินงาน

เทคโนโลยีสารสนเทศ การขาย การประชาสัมพันธ์ นวัตกรรม ตัวชี้วัด ดูจากการหยุดชะงักของ
เครื่องจักร ระดับสินค้าคงคลัง ต้นทุนต่อหน่วย

การเรียนรู้และเติบโต (คน) ได้แก่ การวางแผน วิเคราะห์ และประเมิน/ติดตามผลด้านการจ้าง

งาน การรักษาไว้ การอบรม วัฒนธรรม ตัวชี้วัดดูจากอัตราการคงอยู่ของพนักงาน/ผู้บริหาร ความ
พึงพอใจ แนวคิดผลิตภัณฑ์ใหม่

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) (Key Performance Indicators; KPI)

กล่าวได้ว่า **Balanced Scorecard :BSC** หมายถึง เครื่องมือที่ทำหน้าที่เปลี่ยนพันธกิจ (Mission) และ กลยุทธ์ (Strategy) เป็นชุดของการวัดผลการปฏิบัติงานที่มีส่วนช่วยกำหนดกรอบของระบบการวัดและการบริหารกลยุทธ์ที่ครอบคลุมประเด็นครบถ้วน ตัวเลขที่ได้จากการวัดจะทำหน้าที่วัดผลการปฏิบัติงานขององค์การที่ครอบคลุมด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องไว้ครบถ้วน

ระดับและประเภทของกลยุทธ์

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

1) Growth Strategies

2) Stability Strategies

3) Retrenchment Strategies

4) Combination Strategies

องค์กรที่มีผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายต้องมีการผสมผสานกัน หรือ Sub-contracting, Cross Licensing, Consortium, Joint venture

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

ชวณคืด

Life is about balance.

BE KIND,
but don't let people
abuse you.

TRUST,
but don't be
deceived.

BE CONTENT,
but never stop
improving yourself

“ชีวิตที่สมดุล”

- ใจดี นะ
แต่ อย่ารังแกกัน
 - เชื่อใจได้ นะ
แต่อย่าถูกหลอก
- พอใจในสิ่งที่มี นะ
แต่อย่าหยุดพัฒนาตัวเอง

บทที่ 3

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis)

- ▶ โอกาสและอุปสรรคภายนอก (External opportunities and threats) คือ โอกาสและอุปสรรคจากปัจจัยภายนอกธุรกิจที่ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรมประเพณี ด้านประชากรศาสตร์ ด้านสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ด้านการเมืองและรัฐบาล แนวโน้มทางการแข่งขันและเหตุการณ์ สามารถสร้างประโยชน์และอันตรายให้กับองค์การได้ในอนาคต โอกาสและอุปสรรคที่ไม่สามารถควบคุมได้

จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน (Internal strengths and weaknesses) เป็นกิจกรรมที่สามารถควบคุมได้ภายในองค์การซึ่งทำให้มีลักษณะดีและไม่ดี องค์การสามารถใช้จุดแข็งกำหนดเป็นกลยุทธ์และในขณะเดียวกันก็ปรับปรุงจุดอ่อน และจุดแข็งจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่ง (Dess and Miller, 1993 : 1)

บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

(External Environment Analysis)

ประกอบด้วย สภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมในการดำเนินงาน (Five Force Model)

- ▶ - **สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment)** เป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญ แต่อาจจะไม่ใช้สิ่งแวดล้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงแต่เป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป..... ได้แก่
 1. สภาพแวดล้อมด้านการเมือง (Political Environment)
 2. สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ (Economic Environment)
 3. สภาพแวดล้อมด้านสังคม (Sociological Environment)
 4. สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี (Technology Environment)
 5. สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (Natural Environment)
 6. สภาพแวดล้อมระหว่างประเทศ (International Environment)

สภาพแวดล้อมทางด้านการเมือง

- สถานการณ์/ความขัดแย้งทางการเมือง

บทบาทของรัฐบาล

1) การเป็นเพื่อน หุ้นส่วน ลูกค้า เช่น ส่งเสริมความเจริญเติบโต ด้วยการควบคุมและรักษาค่าของเงิน เสถียรภาพทางเศรษฐกิจ การสนับสนุนและให้เงินอุดหนุน ให้เงิน ให้ข่าวสารข้อมูล การฝึกอบรม ให้เงินกู้ คำประกันเงินกู้ ฯลฯ

2) การเป็นผู้ออกกฎระเบียบ และกำกับดูแล เป็นเรื่องของการออกกฎหมายและระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ รัฐบาลและหน่วยงานของรัฐใช้กฎหมายและข้อบังคับต่าง ๆ คุ้มครองบุคคลและธุรกิจจากการทุจริตและการผิดศีลธรรม

3) การเป็นผู้เก็บภาษี เพื่อเป็นรายได้ที่นำมาใช้ในการบริหารและพัฒนา

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

- 1) ผลิตภัณฑ์ประชาชาติเบื้องต้น (Gross Domestic Product: GDP) มูลค่าของสินค้าและบริการขั้นสุดท้ายทั้งหมดที่ผลิตได้ภายในประเทศ
- 2) อัตราดอกเบี้ย (ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว)
- 3) การเคลื่อนไหวของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
- 4) ดัชนีราคา (Price Index)
- 5) ภาวะเงินฝืด
 - ผู้มีรายได้ประจำ จะมีฐานะดีขึ้น
 - ผู้ประกอบการมักขายสินค้าไม่ออก เนื่องจากราคาขายลดลงและต้นทุนลดลงช้ากว่าราคาขาย
- 6) ภาวะเงินเฟ้อ
 - ▶ ผู้มีรายได้ประจำ จะมีฐานะแย่ลง
 - ▶ ขายสินค้าได้มาก (ราคาขายเพิ่มแต่ช้ากว่าการเพิ่มขึ้นของต้นทุน)
 - ▶ มูลค่าเงินตราในประเทศลดต่ำลง
 - ▶ รัฐบาลจะควบคุมราคาสินค้า ไม่ให้ขึ้นไปตามกลไกตลาด
 - ▶ ประชาชนใช้จ่ายมากขึ้น

สภาพแวดล้อมทางด้านสังคม

สภาพแวดล้อมทางด้านสังคมและวัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้

1) แนวทางหรือรูปแบบการดำเนินชีวิต (Lifestyle) เช่น

- การที่นิยมใช้ของฟุ่มเฟือย
- พฤติกรรมการใช้มือถือของวัยรุ่น
- การซื้อสินค้าที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ
- การชอบทานข้าวนอกบ้านของคนกรุงเทพ

2) ลักษณะทางด้านประชากร (Demographic) ได้แก่

- อัตราการเพิ่มขึ้นของประชากร
- การขยายตัวของที่อยู่อาศัย
- อัตราส่วนระหว่างเพศ/ วัย/ การศึกษา

สภาพแวดล้อมทางด้านสังคม

สภาพแวดล้อมทางด้านสังคมและวัฒนธรรมเกี่ยวข้องกับเรื่องต่อไปนี้

1) แนวทางหรือรูปแบบการดำเนินชีวิต (Lifestyle) เช่น

- การที่นิยมใช้ของฟุ่มเฟือย
- พฤติกรรมการใช้มือถือของวัยรุ่น
- การซื้อสินค้าที่นำเข้ามาจากต่างประเทศ
- การชอบทานข้าวนอกบ้านของคนกรุงเทพ

2) ลักษณะทางด้านประชากร (Demographic) ได้แก่

- อัตราการเพิ่มขึ้นของประชากร
- การขยายตัวของที่อยู่อาศัย
- อัตราส่วนระหว่างเพศ/ วัย/ การศึกษา

สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี

คือ ความสามารถในการใช้ทักษะ ความรู้ วิธีการ เครื่องมือ กระบวนการ ประดิษฐ์หรือสร้างสรรค์สิ่งต่างๆ รวมทั้งการดัดแปลงสิ่งแวดล้อมธรรมชาติให้เป็นประโยชน์และสามารถสนองความต้องการของมนุษย์ได้ ดังนั้น เทคโนโลยีจึงเป็นการผสมผสานภูมิปัญญาของมนุษย์เข้ากับกระบวนการทางวิทยาศาสตร์ เพื่อพัฒนา กระบวนการผลิต ผลผลิตและกระบวนการทำงานภายในองค์กร

คอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ตมีความสำคัญต่อธุรกิจมาก

เทคโนโลยีธุรกิจ (Business Technology: BT) เป็นแนวความคิดในการบริหารธุรกิจ โดยการนำเทคโนโลยีต่างๆ ที่มี อยู่เข้ามาประยุกต์ใช้ เพื่อเสริมสร้างทั้งประสิทธิภาพ คือ การกระทำในสิ่งที่ถูกที่ควรจะทำ เพื่อประหยัดทรัพยากร และ ประสิทธิภาพคือ การกระทำในสิ่งที่ควรทำให้ถูกต้อง หมายถึง การเพิ่มผลิตภาพอย่างมีคุณค่า (Valuable Productivity) คือ การเพิ่มทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ด้วยการบริหารผลิตภาพเชิงกลยุทธ์ (Strategic Productivity Management)

สภาพแวดล้อมทางทรัพยากรธรรมชาติ (Natural Environment)

เกี่ยวกับมลพิษทางด้านอากาศ น้ำ ของเสียจากโรงงาน คาร์บอน ผุ่่น อากาศ การใช้ทรัพยากรต่างๆ ฯลฯ มีความสำคัญโดยตรงต่อกิจกรรมของโรงงานและทรัพยากรธรรมชาติของโลก กลุ่มผู้พิทักษ์สิ่งแวดล้อมของโลก เช่น องค์การกรีนพีซ (Green Peace) ได้ เฝ้าติดตามดูแลปัญหาทางด้านสิ่งแวดล้อม

- วัตถุประสงค์ที่กิจการจัดหามาได้จะต้องไม่ทำลายสภาพแวดล้อมธรรมชาติ และในช่วงของการผลิตของกิจการ ก็จะต้องไม่ทำลายสภาพแวดล้อมธรรมชาติ และในช่วงของการผลิตของกิจการ ก็จะต้องไม่ทำลายสภาพแวดล้อมธรรมชาติ ตามหลักของมาตรฐานการผลิตของโลก ตาม ISO 9001, 9002, 9003, 12000 ที่ระบบการผลิตจะต้องไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม

สภาพแวดล้อมต่างประเทศ (International Environment)

- การดำเนินธุรกิจภายในประเทศเริ่มได้รับผลกระทบจากธุรกิจระหว่างประเทศมากขึ้น ผลกระทบด้านสภาพแวดล้อมต่างประเทศต่อธุรกิจจึงได้เพิ่มมากขึ้นอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะสื่อสารทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างธุรกิจภายในประเทศกับธุรกิจระหว่างประเทศ เพิ่มความแตกต่างกันมากยิ่งขึ้น
- เมื่อระบบการขนส่งและเทคโนโลยีทางอิเล็กทรอนิกส์ช่วยลดข้อจำกัดทางด้านระยะทาง และระยะเวลาลงสภาพแวดล้อมทางระหว่างประเทศ ย่างยิ่งเทคโนโลยีและการได้แก่ การแข่งขันจากการรวมกิจการของบริษัท ข้ามชาติ การเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ ลูกค้านานาชาติ อัตราแลกเปลี่ยนนมาตรการระหว่างประเทศ เป็นต้น

สภาพแวดล้อมต่างประเทศ (International Environment)

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

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจระหว่างประเทศ

1. ปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้า

1.1 ลักษณะสภาพการณ์โดยทั่วไปของประเทศคู่ค้า เช่น จำนวนและความหนาแน่นของประชากร อัตราการเจริญเติบโตของประชากร โครงสร้างอายุของประชากร การกระจุกตัว หรือการกระจายของประชากรในพื้นที่ต่าง ๆ ระดับรายได้และการกระจายรายได้ของประชากร

1.2 การพัฒนาการตลาดของประเทศคู่ค้า เป็นการพิจารณาถึงความพร้อมของปัจจัยหลักต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศ เช่น การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ได้แก่ ระบบการขนส่ง ระบบการติดต่อสื่อสาร การพัฒนาตัวกลางหรือธุรกิจที่เกี่ยวข้อง ที่จะให้ความสะดวกต่อการทำธุรกิจระหว่างประเทศ เช่น ธนาคาร สถาบันการเงิน บริษัทขนส่ง บริษัทโฆษณา

1.3 มาตรการควบคุมการค้าระหว่างประเทศของรัฐบาลประเทศคู่ค้า เพื่อปกป้องอุตสาหกรรมภายใน และการสนับสนุนให้ธุรกิจภายในประเทศเติบโต รวมถึงรักษาระดับการจ้างงานภายในประเทศ ได้แก่ มาตรการทางด้านภาษี มาตรการควบคุมที่ไม่ใช่ภาษี เช่น การกำหนดมาตรฐานของสินค้านำเข้า การบังคับแหล่งที่มีของสินค้า มาตรการการกำหนดโควตาการนำเข้า

1.4 ดุลการชำระเงินของประเทศคู่ค้า

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของธุรกิจระหว่างประเทศ

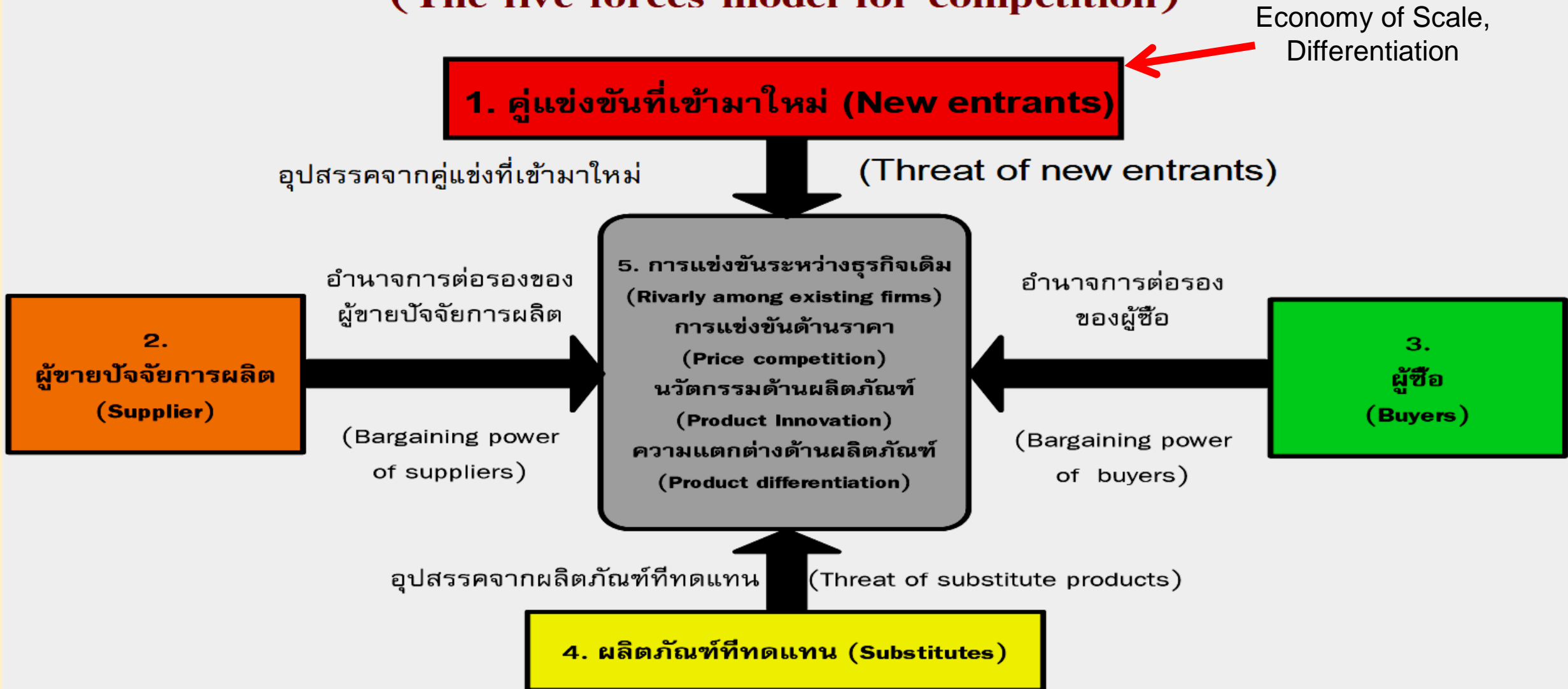
2. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมด้านสังคมและวัฒนธรรม
3. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมด้านการเมืองการปกครอง
4. ปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม
5. ปัจจัยภายในประเทศ

เพื่อประเมินศักยภาพและความพร้อมของบริษัทในการทำธุรกิจระหว่างประเทศ ได้แก่

- คุณภาพสินค้า
- ต้นทุนสินค้า
- ความสามารถของการได้มาซึ่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพและต้นทุนต่ำ
- กระบวนการภายใน
- ความสามารถของการแสวงหาแหล่งเงินทุนต้นทุนต่ำ

สภาพแวดล้อมภายนอก ด้านการดำเนินงาน (Five Forces)

โมเดลแรงกดดัน 5 ประการ (The five forces model for competition)



Five Forces Model for Competition

I. อำนาจต่อรองจากผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์

- จำนวนผู้ขายหรือวัตถุดิบที่มีอยู่ ถ้ามีผู้ขายน้อยราย อำนาจต่อรองของผู้ขายจะสูง มีอิทธิพลเหนือผู้ซื้อทั้งในด้าน ราคา คุณภาพและเงื่อนไขการซื้อขายอื่นๆ
- ระดับการรวมตัวกันของผู้ขายวัตถุดิบ ถ้าผู้ขายรวมตัวกันได้ อำนาจการต่อรองก็จะสูง
- จำนวนวัตถุดิบหรือแหล่งวัตถุดิบที่มี ถ้าวัตถุดิบมีน้อย อำนาจต่อรองจะสูง
- ความแตกต่างและเหมือนกันของวัตถุดิบ ถ้าวัตถุดิบมีความแตกต่างกันมาก อำนาจต่อรองผู้ขายจะสูง



Five Forces Model for Competition

2. อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อสินค้า

- ปริมาณการซื้อ ถ้าผู้ซื้อทำการสั่งซื้อในปริมาณที่มาก ย่อมมีอำนาจการต่อรองสูง
- ข้อมูลต่าง ๆ ที่ลูกค้าได้รับเกี่ยวกับสินค้าและผู้ขาย ถ้าลูกค้ามีข้อมูลมาก ก็ต่อรองได้มาก
- ความจงรักภักดีต่อยี่ห้อ
- ความยากง่ายในการรวมตัวกันของกลุ่มผู้ซื้อ ถ้าลูกค้ารวมตัวกันง่ายก็มีอำนาจต่อรองสูง
- ความสามารถของผู้ซื้อ ถ้าลูกค้าสามารถผลิตสินค้าได้ด้วยตนเอง อำนาจการต่อรองก็จะสูง
- ต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคนอื่น (Switching Costs) หรือ ใช้สินค้าของกลุ่มคู่แข่งแล้ว

ลูกค้าต้องมีต้นทุนในการเปลี่ยนสูง อำนาจการต่อรองของลูกค้าก็จะต่ำ

Five Forces Model for Competition

3. ข้อจำกัดการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่

- เงินลงทุน (Capital requirements) ถ้าต้องลงทุนสูง ก็จะเป็นอุปสรรคต่อรายใหม่
- การประหยัดเนื่องจากขนาด (Economy of Scale) เนื่องจากผู้ที่เข้ามาทำธุรกิจใหม่ต้องพบแรงกดดันในเรื่องของการประหยัดต้นทุนการผลิต ในปริมาณที่มาก เพื่อสามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายเดิมที่มีความได้เปรียบทุกด้าน

Five Forces Model for Competition

3. ข้อจำกัดการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่

- ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงไปใช้สินค้าอื่น (Switching cost) การนำเสนอสินค้าให้กับลูกค้าโดยที่ต้องแข่งขันกับผู้ผลิตรายเดิมที่มีอยู่ เนื่องจากลูกค้าไม่ต้องการที่จะหันไปใช้สินค้าอื่นที่ไม่คุ้นเคยหรือไม่ต้องการเสียเงินเพื่อการปรับเปลี่ยนกระบวนการบางอย่างอันเนื่องมาจากสินค้าที่ผลิตใหม่มีลักษณะการใช้งานไม่เหมือนกัน ทำให้ลูกค้าไม่สนใจที่จะปรับเปลี่ยนมาใช้สินค้าตัวใหม่ทำให้ธุรกิจรายใหม่อาจจะต้องใช้เวลาลงทุนมากกว่าเดิมในการชักจูงให้ลูกค้าหันมาซื้อสินค้าของตนเอง

Five Forces Model for Competition

3. ข้อจำกัดการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้แข่งขันรายใหม่

- **การเข้าถึงช่องทางการจำหน่าย** (Access to Distribution Channels) คู่แข่งรายใหม่จะต้องใช้ความพยายามที่จะเข้าไปแทรกแซงช่องทางการจัดจำหน่ายโดยชักจูงหรือให้ข้อเสนอที่ดีกว่าเพื่อให้พ่อค้าส่งหันมาซื้อสินค้าตนเอง
- **นโยบายของรัฐบาล** ถ้ารัฐบาลไม่มีนโยบายส่งเสริม หรือมีข้อห้ามสัมปทาน เช่นในไทย ตัวอย่างที่ชัดเจนคือ สัมปทานคลื่นความถี่โทรศัพท์เคลื่อนที่และทีวีดิจิตอล เป็นต้น
- **ความเสียเปรียบด้านต้นทุน** (Cost Disadvantages) ในการดำเนินงาน ธุรกิจใหม่อาจมีต้นทุนการดำเนินงานที่สูง เช่นการลงทุนด้านการวิจัยหรือความรู้ต่างๆ รวมทั้งประสบการณ์ทางด้านการทำงานและการดำเนินงานสายงานธุรกิจนั้นๆ ซึ่งมีปัจจัยนี้มากก็จะยิ่งเป็นผลดีกับผู้ประกอบการรายเดิม

Five Forces Model for Competition

4. แรงผลักดันจากสินค้าอื่น ๆ ซึ่งสามารถใช้ทดแทนกัน

- ระดับการทดแทน เป็นการทดแทนได้มาก หรือทดแทนได้น้อยแค่ไหน เช่น เครื่องปรับอากาศกับพัดลม
- ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้าปัจจุบัน ไปสู่การใช้สินค้าทดแทน
- ระดับราคาสินค้าทดแทนและคุณสมบัติใช้งานของสินค้าทดแทน

Five Forces Model for Competition

5. การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน

- จำนวนคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรม หากมีจำนวนมากหรือมีขีดความสามารถที่พอๆกันย่อมส่งผลให้มีการแข่งขันที่รุนแรง แต่อาจมีบางกรณีที่มีจำนวนผู้ประกอบการน้อยราย และแต่ละรายมีส่วนส่วนการครองตลาดใกล้เคียงกันก็อาจส่งผลให้มีการแข่งขันที่รุนแรงได้เช่นกัน

Five Forces Model for Competition

5. การแข่งขันระหว่างคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน

- กำลังการผลิตส่วนเกิน หากอุตสาหกรรมใดมีการใช้ต้นทุนคงที่สูงจะมีความจำเป็นต้องคงขนาดของการใช้อัตรากำลังการผลิตไว้สูงอยู่ตลอดเวลา
- ยิ่งอุตสาหกรรมมีการเติบโตในอัตราที่สูงก็ยิ่งสามารถดูดซับเอาการแข่งขันที่รุนแรงไปได้เท่านั้น
- ความผูกพันในตราห้้อ (**Brand Loyalty**) ความแตกต่างของสินค้าและบริการ

บทที่ 5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis)

- ▶ การวิเคราะห์ภายในขององค์กรนั้น จะทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ช่วยให้ประเมินอดีตและแนวโน้มในปัจจุบัน ซึ่งสามารถทำได้โดยการ
 1. การวิเคราะห์ตัวแบบ 7 ปัจจัย (7s Model) ของบริษัท McKinsey
 2. การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

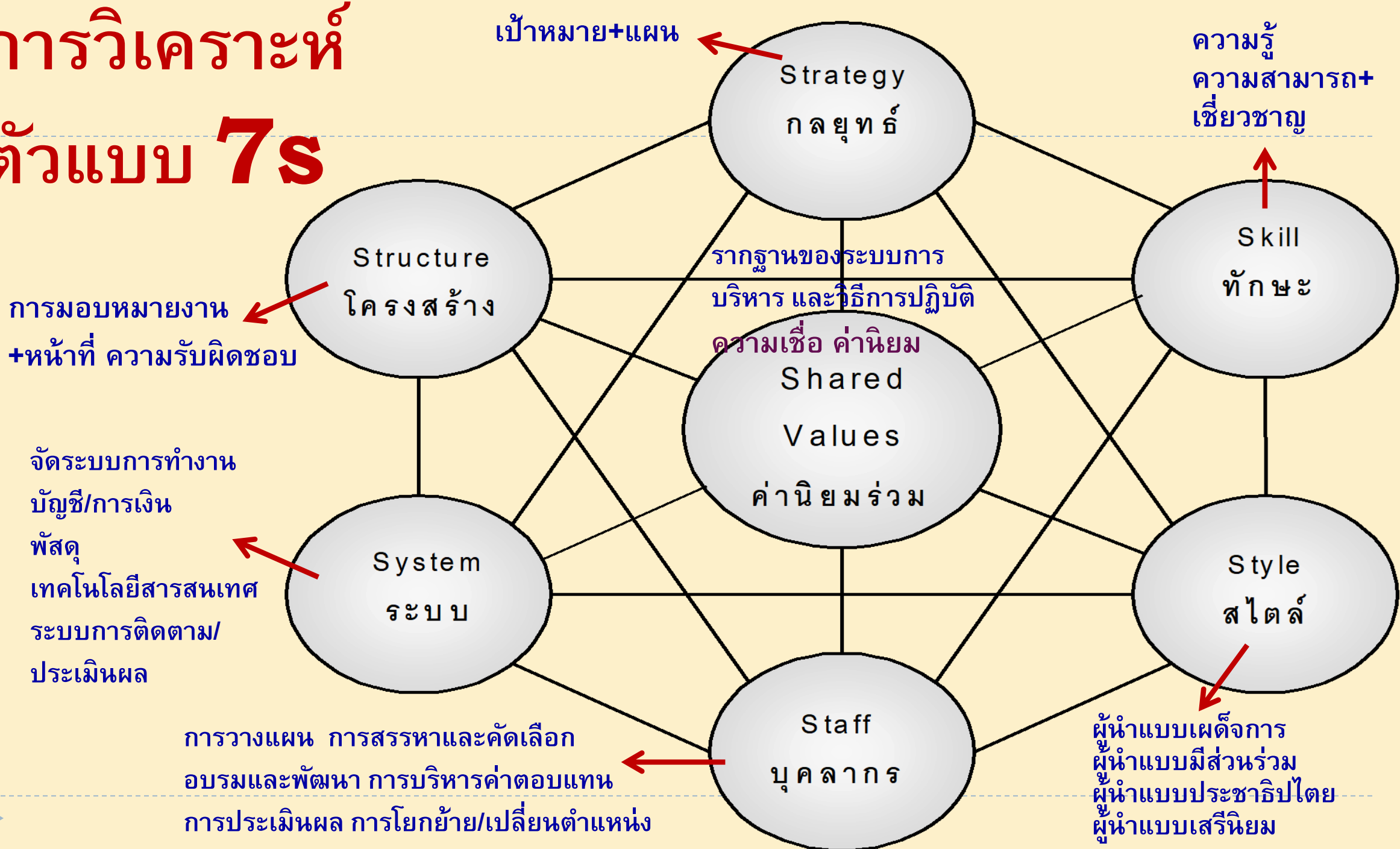
▶ ปัจจัยสำคัญภายในองค์การที่ผู้บริหารควรวิเคราะห์จะครอบคลุม
ทั้งส่วนประกอบที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ขององค์การ



ภาพที่ 13 McKinsey's 7 S Model ของ R. Waterman

การวิเคราะห์

ตัวแบบ 7s



การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

- ▶ โดยการกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมหลักและกิจกรรมย่อยขององค์กร
- ▶ สายงานหลักจะทำหน้าที่ในการผลิตกิจกรรมพื้นฐาน ประกอบไปด้วย การนำเข้าวัตถุดิบ การผลิตสินค้าและบริการ กิจกรรมการตลาด และการให้บริการลูกค้า
- ▶ ส่วนสายงานสนับสนุนจะทำหน้าที่ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี การจัดซื้อวัตถุดิบ
- ▶ ทำความเข้าใจเกี่ยวกับค่านิยมของลูกค้าและแสวงหาวิธีการผ่านกิจกรรมรูปแบบต่าง ๆ เพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าได้อย่างชัดเจน

องค์ประกอบของ Value Chain

I. กิจกรรมหลัก (**Primary Activities**) ซึ่งประกอบด้วย 5 กิจกรรม เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตหรือสร้างสรรคสินค้าหรือบริการ การตลาดและการขนส่งสินค้าหรือบริการไปยังผู้บริโภค ดังนี้คือ

- **Inbound Logistics** ประกอบด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการได้รับ การขนส่ง การจัดเก็บและการแจกจ่ายวัตถุดิบ

- **Operations** ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบให้ออกมาเป็นสินค้า เป็นขั้นตอนการผลิต

- **Outbound Logistics** ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บ รวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการไปยังลูกค้า

- **Marketing and Sales** ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการ

- **Customer Services** ได้แก่ กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าให้กับสินค้า

รวมถึงการบริการหลังการขาย

องค์ประกอบของ Value Chain

2. กิจกรรมสนับสนุน เป็นกิจกรรมที่ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนให้กิจกรรมหลักสามารถดำเนินไปได้ ประกอบด้วย ดังนี้

- **Procurement** คือกิจกรรมในการจัดซื้อ-จัดหา **INPUT** เพื่อมาใช้ในกิจกรรมหลัก
- **Technology Development** เป็นกิจกรรมเกี่ยวกับการพัฒนาเทคโนโลยีที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้สินค้าและบริการหรือกระบวนการผลิต
- **Human Resource Management** ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตั้งแต่วิเคราะห์ความต้องการ สรรหา และคัดเลือก ประเมินผลการพัฒนา การฝึกอบรม ระบบเงินเดือนค่าจ้าง และแรงงาน
- **Firm Infrastructure** ได้แก่ โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร ได้แก่ ระบบบัญชี ระบบการเงิน การบริหารจัดการขององค์กร

Value Chain Analysis for Manufacturing Firms

Support Activities

Firm Infrastructure
(general management, accounting, finance, strategic planning)

Human Resource Management
(recruiting, training, development)

Technology Development
(R & D, product and process improvement)

Procurement
(purchasing of raw materials, machines, supplies)

Inbound Logistics
(raw materials handling and warehousing)

Operations
(machining, assembling, testing products)

Outbound Logistics
(warehousing and distribution of finished products)

Marketing & Sales
(advertising, promoting, pricing, channel relations)

Service
(installation, repair parts)

Margin

Primary Activities

ขั้นตอนการจัดทำการวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า

- 1. การวิเคราะห์กิจกรรม :** ครั้งแรกที่คุณระบุกิจกรรมที่คุณจะดำเนินการส่งมอบสินค้า หรือ บริการของคุณ
- 2. การวิเคราะห์คุณค่า :** การวิเคราะห์คุณค่าของแต่ละกิจกรรมที่คุณคิดว่ามีความจำเป็น และแนว ทางหรือกระบวนการวิธีการที่คุณจะทำอย่างไร? อะไรที่คุณจำเป็นต้องทำเพิ่ม? อะไรคือคุณค่าสูงสุดที่ลูกค้าต้องการจากคุณ
- 3. การประเมินผลและการวางแผน :** คุณจำเป็นต้องประเมินว่าจะมีมูลค่าการเปลี่ยนแปลง จากการเพิ่มคุณค่าลงไปในตลาดหลักทรัพย์ หรือ บริการของคุณอย่างไร? หลังจากนั้นก็วางแผนสำหรับการ กระทำเหล่านั้น



สรุป

7S การวิเคราะห์ปัจจัยทั้ง 7 องค์ประกอบของตัวแบบการวิเคราะห์และสร้างค่านิยมร่วมของคนในองค์การจะช่วยให้ผู้บริหารองค์การได้พิจารณาและทบทวนกลยุทธ์หรือเป้าหมายระยะยาวขององค์การอย่างรอบคอบ อันจะเป็นการสร้างห่วงโซ่คุณค่าโดยเชื่อมโยงคนและงานทั้งส่วนของงานหลักและย่อย/งานสนับสนุนให้ดำเนินไปในทิศทางที่สนับสนุนกันและดำเนินไปในทิศทางเดียวกันและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในหรือสภาพแวดล้อมภายในนี้จะทำให้ทราบถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนทางธุรกิจขององค์การ จุดแข็ง คือลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์การที่มีสมรรถนะเหนือกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง จุดอ่อน คือลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์การที่มีสมรรถนะด้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง