

3103201 การจัดการเชิงกลยุทธ์ 3(3-0-6) (Strategic Management)

ภาคการศึกษา

1/2567

8 ก.ค. - 8 พ.ย. 2567

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุดถนอม ตันเจริญ

Asst. Prof. Dr.Sudthanom Tancharoen

Facebook : [sudthanom.tancharoen](#)

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

Line ID: [dr.mam0982899495](#)



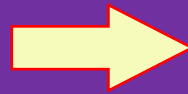
Strategic Management





Strategic Management

การจัดการเชิงกลยุทธ์



แผนการสอน 1/2567

สัปดาห์ที่ 1	ผู้สอนแนะนำตัว อธิบายเนื้อหารายวิชา วัตถุประสงค์ของรายวิชา เกณฑ์การวัดผลและประเมินผล แนะนำแหล่งทรัพยากรการเรียนรู้
สัปดาห์ที่ 2-7	บทที่ 1 แนวคิดพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์ บทที่ 2 การวิเคราะห์กลยุทธ์ บทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก บทที่ 4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน บทที่ 5 กลยุทธ์ระดับองค์การ สัปดาห์ที่ 8 สอบกลางภาค 30 คะแนน 27-8-2567
สัปดาห์ที่ 9-14	บทที่ 6 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ บทที่ 7 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ บทที่ 8 การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ บทที่ 9 การบริหารคุณภาพและการจัดการความรู้ บทที่ 10 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

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

MS 26201 **การจัดการเชิงกลยุทธ์ 3(3-0-6)**

Strategic Management

แนวคิดการวางแผนและการจัดการเชิงกลยุทธ์ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ การกำหนดทิศทางขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร การวิเคราะห์สภาพตลาดและสภาพการแข่งขัน การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ การนำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ การควบคุมกลยุทธ์และการประเมินผลกลยุทธ์

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 กลยุทธ์และแผนงานที่สำคัญ

ประโยชน์ของการเป็นนักคิดเชิงกลยุทธ์ คือความพยายามทำบางสิ่งให้สำเร็จหรือแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดี ผู้บริหารที่ฝึกฝนการคิดเชิงกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ เมื่อเผชิญกับการตัดสินใจและคิดวิธีการแก้ปัญหา เขาจะคิดอย่างถี่ถ้วนผ่านตัวเลือกหลากหลายและประเมินทางเลือกด้วยการวิเคราะห์อย่างเหมาะสม อธิบายได้อย่างชัดเจนว่าทำไมถึงตัดสินใจเช่นนั้น

การคิดเชิงกลยุทธ์ - มีลำดับขั้นตอนการคิด!

เชื่อมโยงกับการจัดการเชิงกลยุทธ์

เพราะทุกขั้นตอนต้องคิด!

8 Step Strategic Thinking

01

Define the goal

02

Gather Information

03

Analyze the situation

04

Develop a strategy

05

Implement the plan

06

Monitor Progress

05

Evaluate outcomes

06

Learn and improve

แนวคิดพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์

สรุป การคิดเชิงกลยุทธ์ จึงหมายถึง ความสามารถในการกำหนด
แนวทางที่ดีที่สุด ภายใต้สภาวะต่าง ๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้น
การคิดเชิงกลยุทธ์จึงเป็นการคิดที่มุ่งชัยชนะคือเป้าหมาย

โดยใช้ “ศาสตร์” และ “ศิลป์” ในการวางแผน หรือ จัดการทรัพยากรต่าง ๆ
ได้เป็นอย่างดี การใช้ความเป็นศาสตร์ คือ มีหลักการวางแผนอย่างเป็น
ขั้นตอนที่สามารถถ่ายทอดและเรียนรู้กันได้

การใช้ความเป็นศิลป์ คือ แตกต่างกันไปตามความสามารถของแต่ละ
บุคคลในการที่จะรู้ว่าเวลาใด สถานการณ์ใดควรเลือกใช้กลยุทธ์แบบใด

STRATEGIC PLANNING

การวางแผนกลยุทธ์/การวางแผนยุทธศาสตร์



ทุกคนภายในองค์กรเปรียบเสมือนฟันเฟืองแต่ละชิ้น
ของเครื่องจักรใหญ่ที่ต้องทำงานประสานกัน
ถ้าเฟืองชิ้นใดชำรุดหรือบกพร่อง เครื่องจักรก็ไม่สามารถทำงานได้
งานใดๆ จะสำเร็จได้ด้วยดีต้องอาศัยความสามารถ
และการประสานงานของทุกคนในทีมงาน มิใช่สำเร็จ
ได้ด้วยคนเพียงคนเดียว (เทียมม โชควัฒนา, 2563)



STRATEGIC PLANNING



การวางแผนกลยุทธ์/การวางแผนยุทธศาสตร์

เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนดเป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

(p.6)

- ▶ "กลยุทธ์" มีความหมายถึง "วิธีที่ครอบคลุมในการพยายามมุ่งสู่จุดจบทางการเมือง รวมถึงการคุกคามหรือการใช้กำลัง"
- ▶ **กลยุทธ์เป็นมากกว่าแผน** เพราะกลยุทธ์ที่ดีจะพิจารณาถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยที่ไม่คาดคิด



Situation Analysis

- SWOT
- Client meetings
- Competitor analysis

Other Data

- Internal Reports
- Business Plans
- Market intelligence

Strategic Options

- Business Model Canvas Workshop
- Focus on most feasible options to pursue over 12-month period

Vision

Objectives

Strategies

Programmes

STRATEGIC PLAN

Budgets

KPIs & Metrics

Critical Success Factors

12-month Action Plan

กลยุทธ์เป็นมากกว่าแผน โดยเน้นว่า**กลยุทธ์ที่ดีจะพิจารณาถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นจากปัจจัยที่ไม่คาดคิด** และบทบาทของผู้อื่นที่อาจขัดขวางกลยุทธ์ของตน เนื่องจากผลประโยชน์ของฝ่ายตรงข้าม Freedman ยังตั้งข้อสังเกตว่า คำว่า '**กลยุทธ์**' ในปัจจุบันได้เจือจางลง และมักถูกใช้ในทางที่ไม่เหมาะสม แม้ว่าคำว่ากลยุทธ์มาจากคำภาษากรีกว่า '**strategos**' ('ศิลปะของนายพล') 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 จากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์การ วิเคราะห์ลูกค้า คู่แข่ง วิเคราะห์อุตสาหกรรม สิ่งแวดล้อม และกลยุทธ์องค์การ
- 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 การวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนเพื่อนำพาคงค์กรไปสู่ 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

Strategic Management



Target Setting



➤ วิสัยทัศน์

➤ พันธกิจ

➤ ค่านิยม

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 แสดงให้เห็นถึงทิศทางที่เชื่อมั่นได้ว่าจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์เป้าหมายที่กำหนดไว้

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 เพื่อให้้องค์การสามารถดำเนินงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย



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

New LOGO





วิสัยทัศน์

“เป็น ร้านอาหารไทย และ ผลิตภัณฑ์เบเกอรี่ ที่ได้รับความไว้วางใจสูงสุด”

พันธกิจ

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

วิสัยทัศน์

เป็นผู้ผลิตเมลามีนรายใหญ่ที่สุดในโลก
และเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมฉีดยาพลาสติกในอาเซียน

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 เพราะการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเกี่ยวข้องกับอนาคตในระยะยาวขององค์กรทั้งหมด ซึ่งประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ ทิศทาง และวัตถุประสงค์ เพื่อให้องค์กรมีทิศทาง และ เป้าหมายที่ชัดเจน
-



องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน (David, 2009) คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environment Scanning)

- การวิเคราะห์และพิจารณาทรัพยากรและความสามารถภายใน
- การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก



2. การกำหนดกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศ

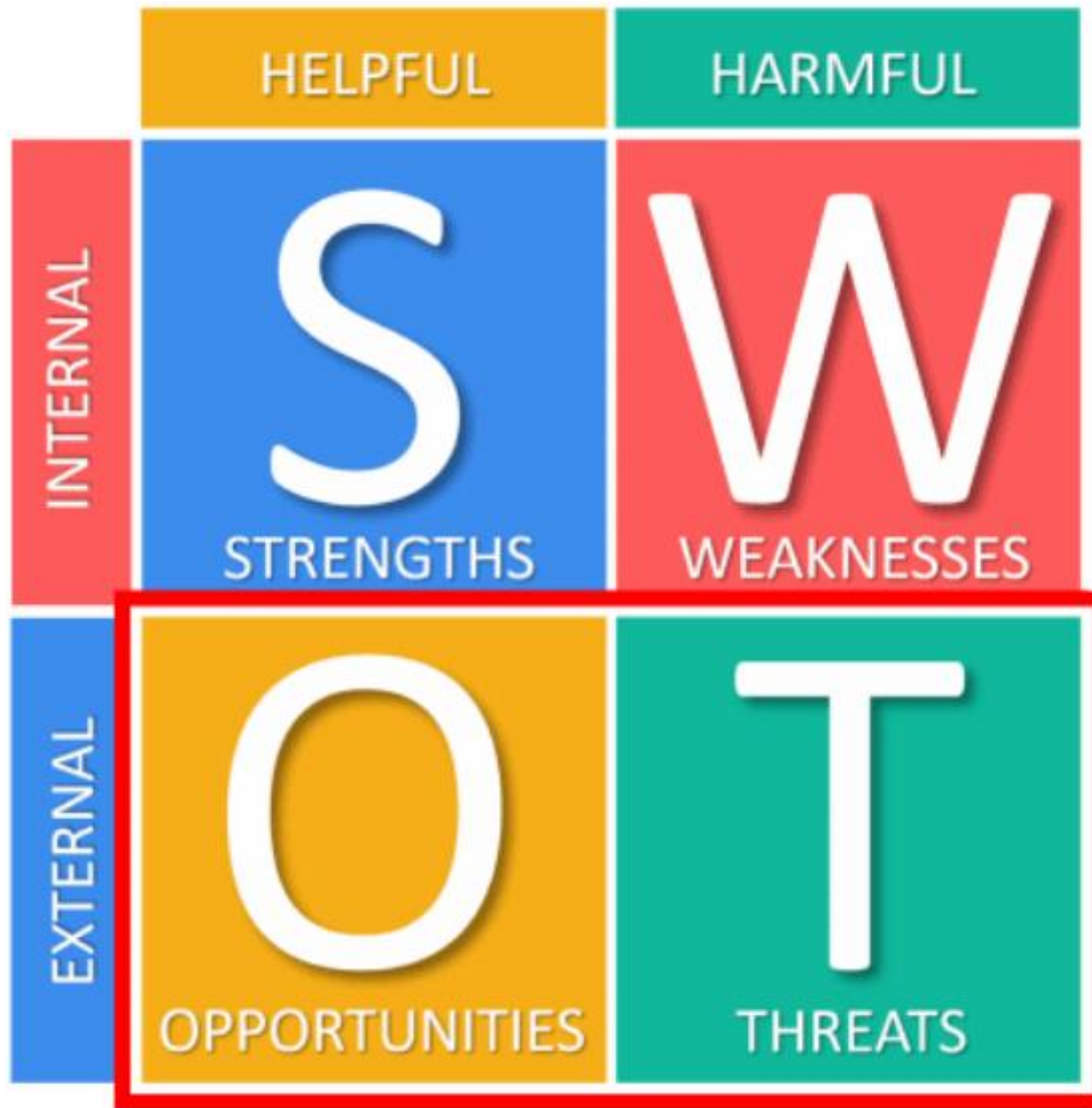
1. จัดทำแผนกลยุทธ์ที่เป็นระบบและเป็นกระบวนการที่มีความชัดเจนทุกขั้นตอน สามารถทำซ้ำได้ สามารถวัดผลได้ และกระบวนการมีการปรับปรุง/พัฒนาอย่างต่อเนื่องตามวงจร **Plan – Do – Check – Act**

(PDCA)

2. จัดทำแผนที่มีทิศทางเดียวกันและมีการบูรณาการการเชื่อมโยงระหว่างแผนกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ การนำแผนไปปฏิบัติ และระบบปฏิบัติการ

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





ตัวอย่าง



TOWS Matrix Analysis

ในธุรกิจเฟรนไชส์

	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
ปัจจัยภายใน	<ul style="list-style-type: none"> • สำเร็จรูป • ไม่เสียเวลา • ความเสี่ยงต่ำ 	<ul style="list-style-type: none"> • คาดเดากำไรไม่ได้ • ลงทุนมาก • ขาดอิสระ
ปัจจัยภายนอก	โอกาส (Opportunities) <ul style="list-style-type: none"> • ความเชื่อมั่นของนักลงทุน • การขยายไปต่างจังหวัด • การขยายไปต่างประเทศ 	กลยุทธ์เชิงรุก (SO) กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO) เร่งขยายสาขาเฟรนไชส์ / คนว่างงาน ตกงาน เร่งพัฒนาธุรกิจ พัฒนาคัมภีร์งานให้แข็งแกร่ง
อุปสรรค (Treats)	<ul style="list-style-type: none"> • การแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น • บริษัทแม่ดูแคลไม่ทั่วถึง • คิดว่าประสบความสำเร็จแล้ว 	กลยุทธ์เชิงรับ (ST) กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT) เปิดบริการ Food Delivery ตอบโจทย์ลูกค้าอยู่บ้าน เปิดร้านนอกห้าง / ปรับร้านเล็กลง ลงทุนต่ำ

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. ขั้นการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล เช่น การให้การศึกษา การอบรม เป็นต้น

4. ขั้นการกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment) หากองค์กรมีการสร้างวิสัยทัศน์ สร้างพันธกิจขึ้นมาแล้ว แต่ไม่ได้มีการดำเนินการก็จะทำให้เกิดการสูญเปล่า (Waste) ได้ เพราะแม้ว่าแผนเหล่านั้นจะเป็นแผนงานที่ถูกจัดทำมาอย่างดี ผ่านการระดมความคิดมาอย่างเข้มข้นเพียงใดก็ตาม หากไม่ลงมือปฏิบัติก็ย่อมไม่เกิดผลเป็นรูปธรรมขึ้น

องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

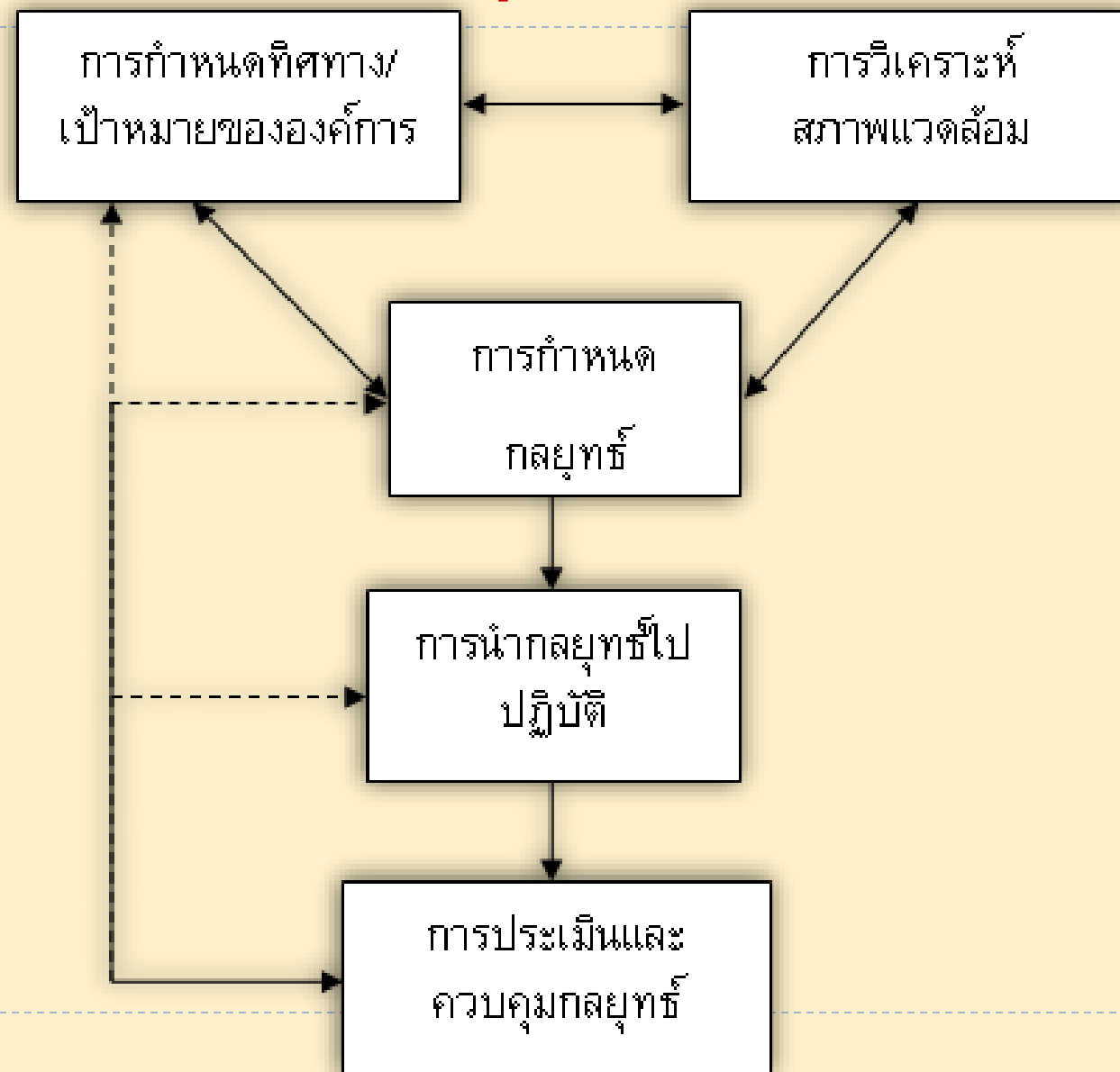
4. การประเมินและควบคุมกลยุทธ์

การประเมินและควบคุมกลยุทธ์เป็นขั้นสุดท้ายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วย การตรวจสอบการทำงาน และประเมินผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ว่าเป็นไปตามแผนงาน วัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ เพียงใด การดำเนินการมีประสิทธิภาพ เพียงใดและควรต้องปรับปรุงอย่างไร

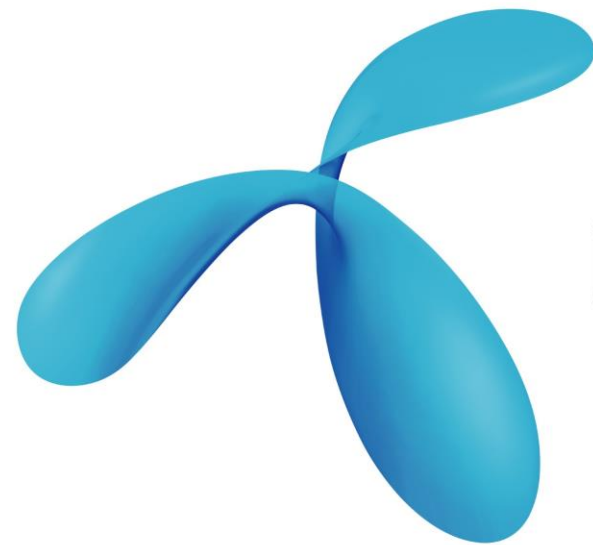
สรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแผนการบริหารและแผนปฏิบัติการอย่างมีระบบ ซึ่งต้องอาศัยวิสัยทัศน์ของผู้นำและอาศัยการวางแผนอย่างมีขั้นตอน โดยผ่านการตัดสินใจ และการประเมินแล้วว่าเหมาะสมกับองค์การ และสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง อันจะนำความสำเร็จมาสู่องค์การได้



สรุป ... การจัดการเชิงกลยุทธ์



VISION



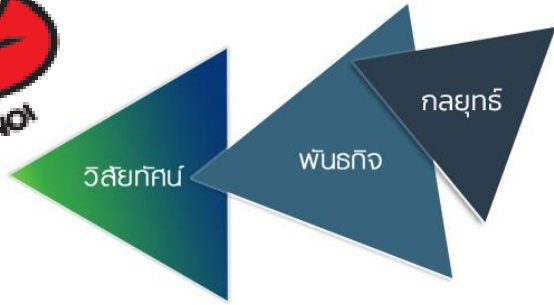
dtac

‘เชื่อมต่อกับสิ่งที่สำคัญที่สุดสำหรับคุณ
และสร้างสังคมไทยให้แกร่ง’



เด้า
โธเกอ

โธเกอ



บริษัท เข้าแก่น้อย ฟู้ดแอนด์มาร์เก็ตติ้ง จำกัด (มหาชน)

กลยุทธ์

- **Go Firm** การทำธุรกิจหลัก (**Core Business**) ให้มีกำไรที่ดีขึ้น เรียงลำดับความสำคัญใหม่ เปลี่ยนแปลงโมเดลธุรกิจและวิธีการทำงาน เพื่อมุ่งเน้นให้ธุรกิจหลักมีความเสถียรภาพ และแข็งแกร่งมากขึ้น
- **Go Broad** ขยายธุรกิจหลักให้กว้างขึ้น กระจายแหล่งรายได้ และกลุ่มลูกค้า เพื่อกระจายความเสี่ยง (**Diversification Risk**)
- **Go Global** ขยายธุรกิจในอนาคต มองหาโอกาส และต่อยอดธุรกิจเดิม เพิ่มกลุ่มเป้าหมายใหม่ และช่องทางใหม่ เพื่อการเติบโตอย่างยั่งยืน



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



ปรัชญา

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยาเป็นสถาบันการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่มีคุณภาพได้มาตรฐานสากล



อัตลักษณ์ของบัณฑิต

บัณฑิตของมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยามีจิตสาธารณะ ทักษะสื่อสาร การใช้เทคโนโลยีมีความเป็นไทยและเข้าใจหลักสากล



คติพจน์ประจำมหาวิทยาลัย

สจฺจํเว อมตา วาจา “ความจริงเป็นสิ่งไม่ตาย”



BANSOMDEJCHAOPRAYA
RAJABHAT UNIVERSITY

วิสัยทัศน์

มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยามุ่งผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพเป็นเลิศ
ด้วยกระบวนการจัดการเรียนการสอน การบูรณาการองค์ความรู้ นวัตกรรม
และศักยภาพที่โดดเด่นของมหาวิทยาลัย เพื่อพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นให้เกิด
ความเข้มแข็งและยั่งยืน

พันธกิจ



มหาวิทยาลัยราชภัฏ
บ้านสมเด็จเจ้าพระยา
UNIVERSITY OF PHENOMENA
CREATION FOR THE KINGDOM

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

VALUES

BSRU

PHENOMENA

Prosperous	เป็นองค์กรแห่งความรุ่งเรือง
High Performance	พุ่งเพื่องค์กยภาพรอบด้าน
Entrepreneurial	ยึดแนวคิดผู้ประกอบการ
Networking	ร่วมมือสอดประสานสามัคคี
Occupation Wellness	กายใจสุขดี มีรอยยิ้มนำ
Moral Management	ยึดคุณธรรม จริยธรรมดำรง
Enchancing Soft Power	ธำรงวัฒนธรรมไทยสรรค์สร้าง
New Perspectives	เปิดกว้างมุมมองที่แตกต่าง
A+ Attitude and Unity	เสริมสร้างทัศนคติที่มีค่า
	เพื่อร่วมพัฒนาเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว

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. แมทริกซ์กลยุทธ์ (Strategic Matrix)

BCG Matrix , TOWS Matrix ,

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

ดัชนีวัดผลการดำเนินงานใน

Balanced Scorecard



เครื่องมือการวิเคราะห์กลยุทธ์

1. แมทริกซ์กลยุทธ์ (Strategic Matrix)

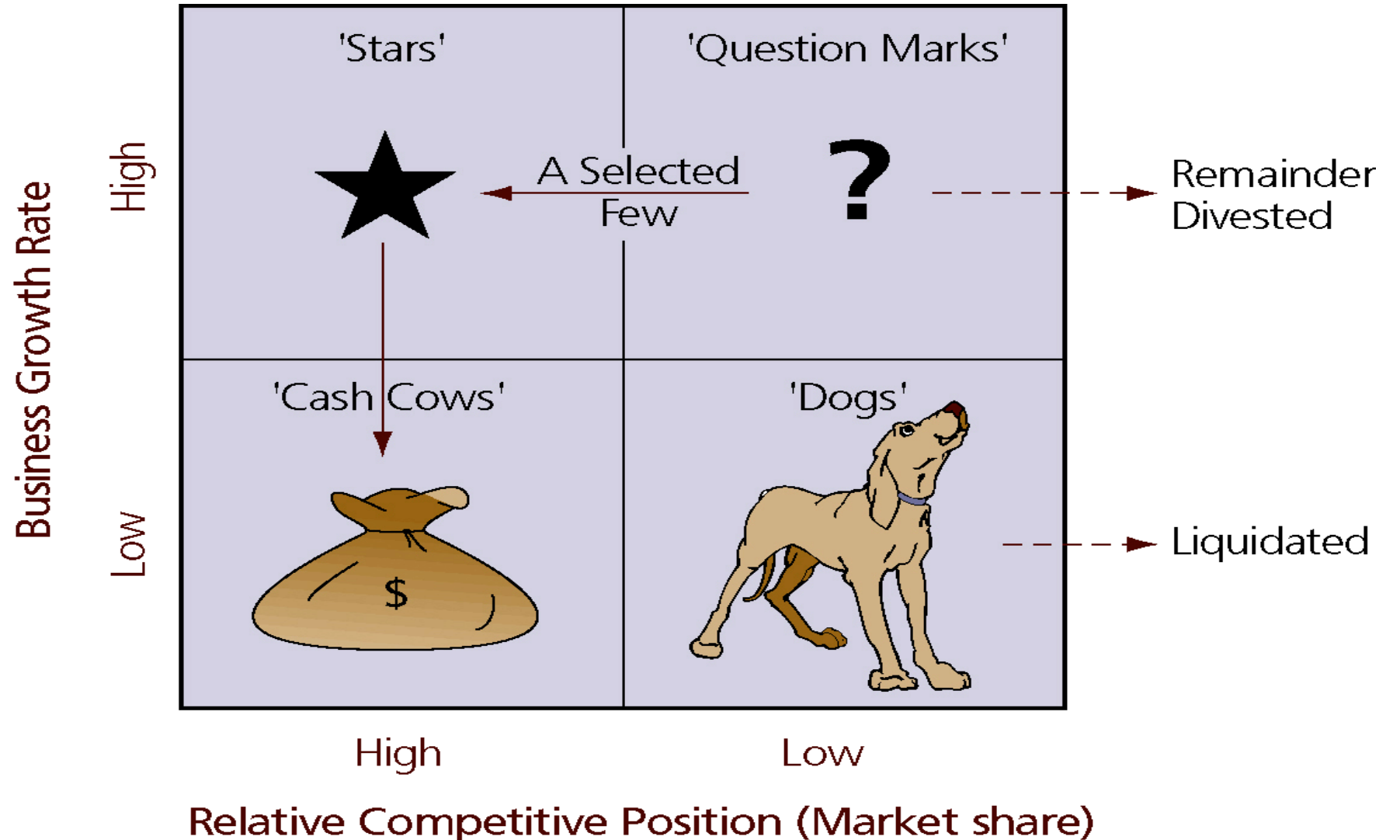
▶ **1.1 BCG Matrix** วิธีนี้คิดโดย Boston Consulting Group โดยเป็นการประเมินสถานการณ์ทางการตลาดว่าขณะนี้มีความน่าลงทุนเพียงใด เพื่อใช้กำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์การดำเนินงานต่อไป วิธีการวิเคราะห์ทำได้โดยการพิจารณาตลาดที่มีการเติบโตมากน้อยเพียงใด (ดังภาพที่ 8-9)

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

Strategy and Business Portfolio

The Growth-Share Matrix

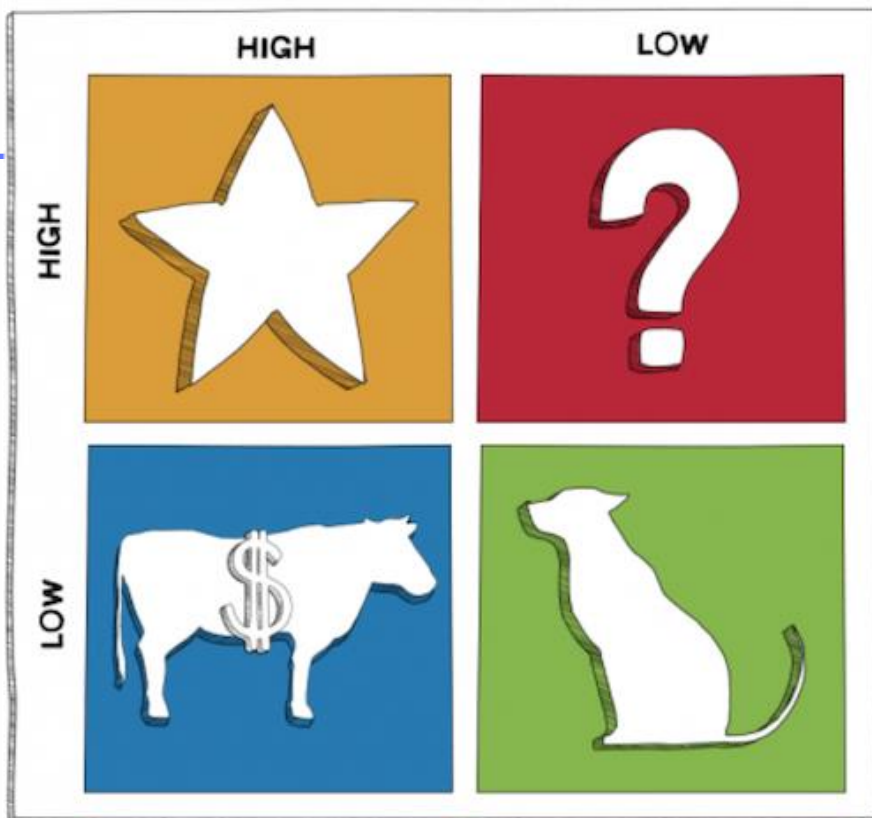
BCG Matrix





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

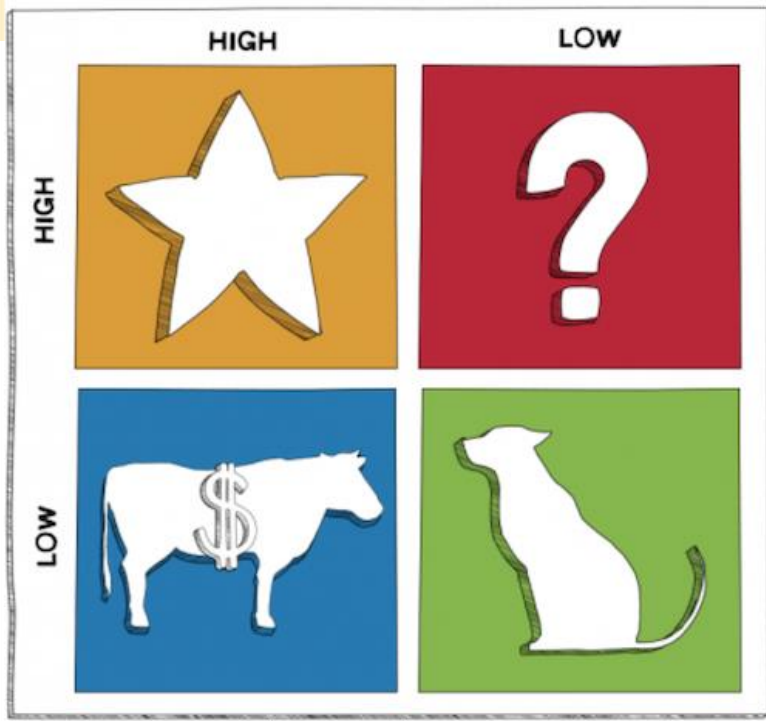
ภาพที่ 9 การกำหนดกลยุทธ์ ด้วย BCG Matrix



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**

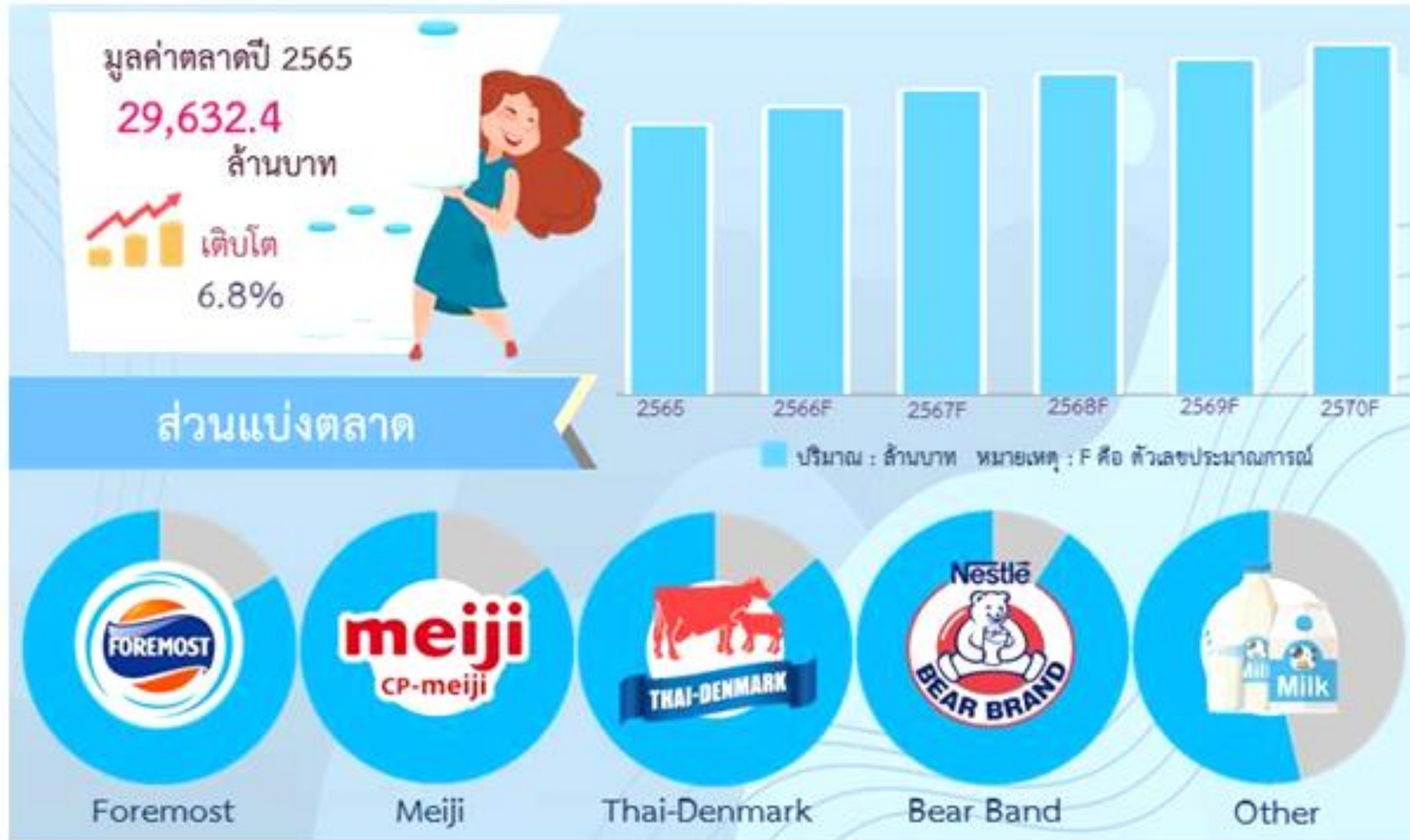
▶ **Dogs** คือ สินค้าที่มีอัตราการเจริญเติบโตต่ำ และส่วนแบ่งการตลาดต่ำ สินค้าที่ทำกำไรต่ำ ยิ่งขายยิ่งขาดทุน ควรทบทวนการตัดทอนค่าใช้จ่าย ฟื้นฟูยอดขายในตลาดที่ยังซื้ออยู่ พร้อมกับลดจำนวนสายผลิตภัณฑ์ที่มียอดขายน้อยที่สุด หากสถานการณ์ไม่ดีขึ้นควรเลิกผลิตและเปลี่ยนไปยังธุรกิจที่มีโอกาสทางการตลาดมากกว่า

► 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

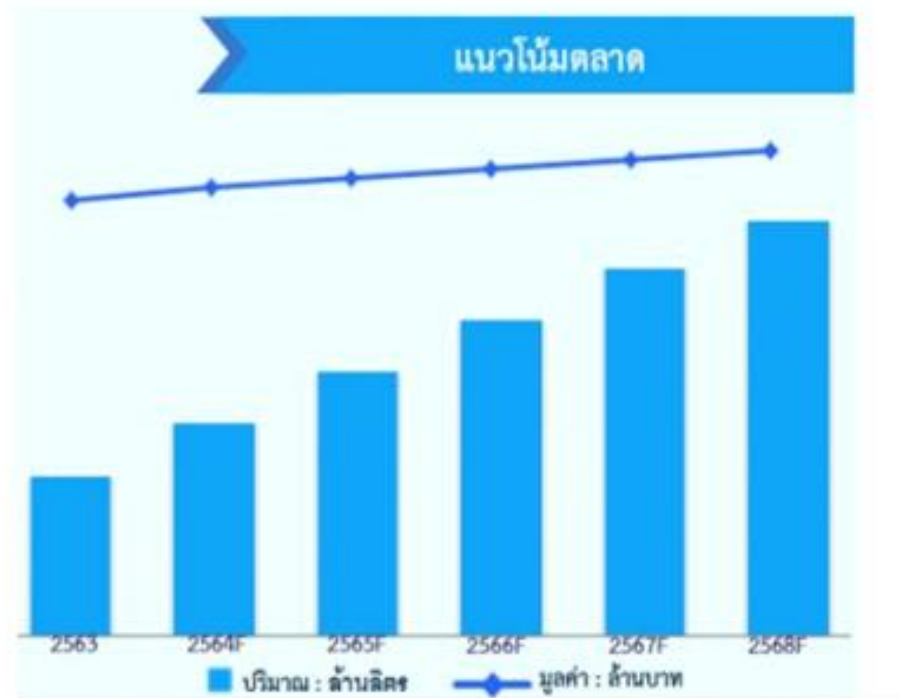
น้ำดื่มบรรจุขวด ปี 2563

ส่วนแบ่งตลาด



ภาพที่ 11 ส่วนแบ่งตลาดน้ำดื่มบรรจุขวด

แนวโน้มตลาด



ภาพที่ 12 แนวโน้มตลาดน้ำดื่มบรรจุขวด

ส่วนแบ่งตลาดเปรียบเทียบ

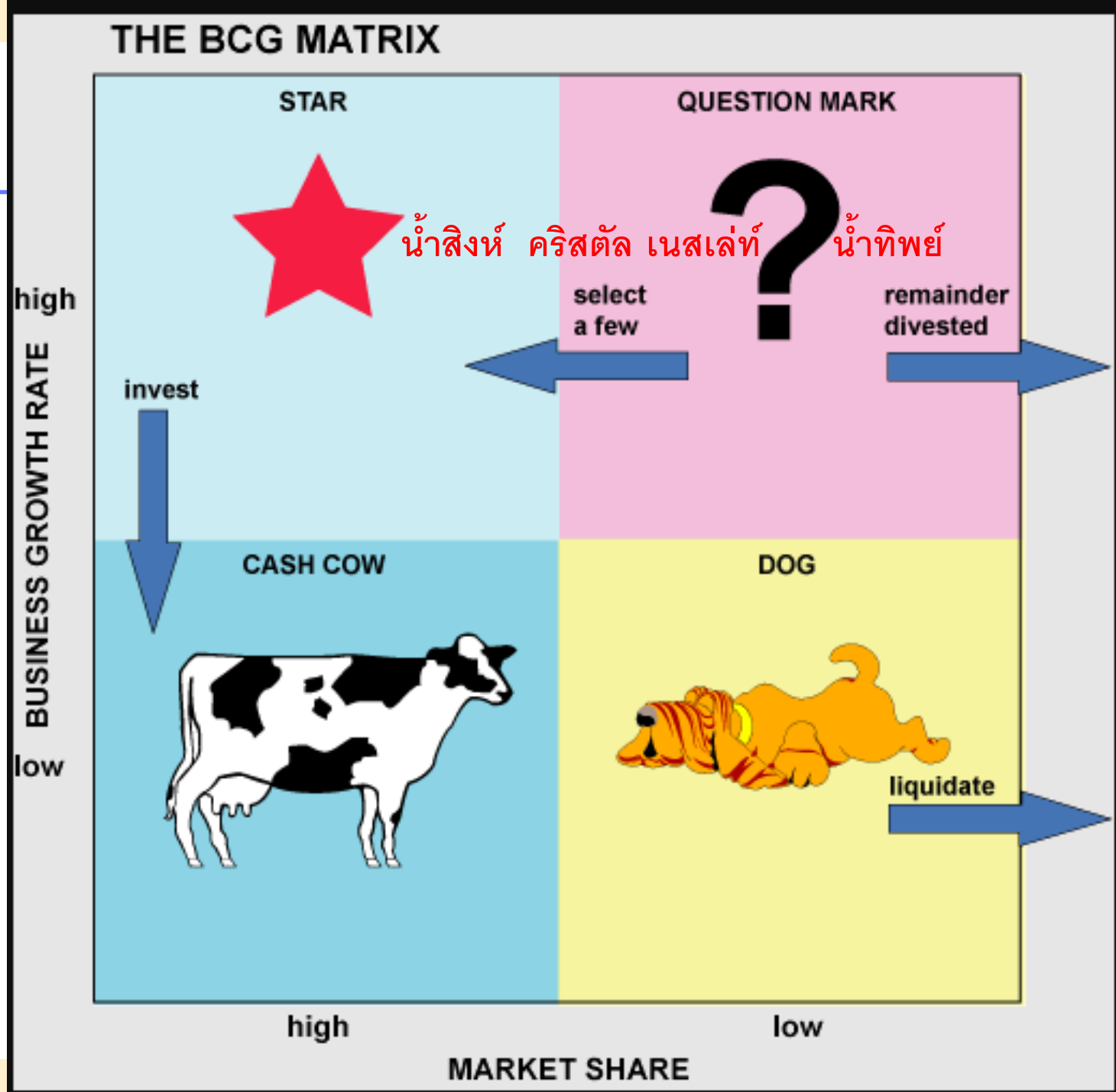
สิงห์ 21.7

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** เป็นการเอาจุดแข็งขององค์กรมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับโอกาสที่ได้รับจากภายนอก ตัวอย่างที่เห็นได้ชัดในตอนนี้กับบริษัท **Tesla** ที่มีจุดแข็งอย่างเทคโนโลยีด้านแบตเตอรี่ ที่มาพร้อมโอกาสในช่วงที่กระแสเป็นมิตรกับเทรนด์สิ่งแวดล้อม ลดมลพิษจากท่อไอเสีย หลายประเทศ หันไปใช้รถไฟฟ้า (**EV car**) แทน กลยุทธ์ที่เทศว่าใช้ก็คือกลยุทธ์เชิงรุก 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 และยุทธศาสตร์การหาพลังงานทดแทนที่นำทรัพยากรธรรมชาติในประเทศที่มีอยู่มาใช้มากขึ้น

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)

ชวนคิด

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 แต่อาจจะไม่ใช้สิ่งแวดล้้อมที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรงแต่เป็นสภาพแวดล้อมโดยทั่วไป..... 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)

สภาพแวดล้อมทางการเมือง

- 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
- การซื้อสินค้าที่นำเข้าจากต่างประเทศ
- 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 ลูกค้านำในต่างประเทศ 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

1) การวิเคราะห์คู่แข่งที่เข้ามาใหม่ (New Entrance) ผู้ที่เข้ามาใหม่มีความมุ่งหวังที่จะเข้ามามีส่วนร่วม หรือมีส่วนแบ่งทางการตลาด ดังนั้นจึงเป็นภาวะที่คุกคาม ซึ่งจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับอุปสรรคที่เข้ามาและภาวะการตอบโต้ขององค์กร

สิ่งที่องค์กรต้องวิเคราะห์ คือ การประหยัดจากขนาด (Economy of Scale) และความแตกต่างในสินค้าหรือบริการ (Differentiation)

- การประหยัดเนื่องจากขนาด (Economics of Scale)
- ความแตกต่างในสินค้าหรือบริการ (Differentiation)
- เงินลงทุน (Capital requirements) ถ้าต้องลงทุนสูง ก็จะเป็นอุปสรรคต่อรายใหม่
- ต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนแปลงไปใช้สินค้าอื่น (Switching cost)
- การเข้าถึงช่องทางการจำหน่าย (Access to Distribution Channels)

Five Forces Model for Competition

2) อำนาจต่อรองจากผู้ขายปัจจัยการผลิต/วัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์

- จำนวนผู้ขายหรือวัตถุดิบที่มีอยู่ ถ้ามีผู้ขายน้อยราย อำนาจต่อรองของผู้ขายจะสูง มีอิทธิพลเหนือผู้ซื้อทั้งในด้าน ราคา คุณภาพและเงื่อนไขการซื้อขายอื่น ๆ
 - ระดับการรวมตัวกันของผู้ขายวัตถุดิบ ถ้าผู้ขายรวมตัวกันได้ อำนาจการต่อรองก็จะสูง
 - จำนวนวัตถุดิบหรือแหล่งวัตถุดิบที่มี ถ้าวัตถุดิบมีน้อย อำนาจต่อรองจะสูง
 - ความแตกต่างและเหมือนกันของวัตถุดิบ ถ้าวัตถุดิบมีความแตกต่างกันมาก หาซื้อวัตถุดิบนั้นจากผู้ขายรายอื่นไม่ได้ อำนาจต่อรองผู้ขายจะสูง
-



Five Forces Model for Competition

3) อำนาจต่อรองจากผู้ซื้อสินค้า (**Bargaining Power of Buyers**)

- ปริมาณการซื้อ ถ้าผู้ซื้อทำการสั่งซื้อในปริมาณที่มาก ย่อมมีอำนาจการต่อรองสูง
- ถ้าลูกค้ามีข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าและผู้ขายมาก ก็ต่อรองได้มาก
- ความจงรักภักดีต่อยี่ห้อ
- ความยากง่ายในการรวมตัวกันของกลุ่มผู้ซื้อ ถ้าลูกค้ารวมตัวกันง่ายก็มีอำนาจการต่อรองสูง
- ความสามารถของผู้ซื้อที่จะมีการรวมกิจการไปด้านหลัง (**Backward**

Integretion) คือ ถ้าลูกค้าสามารถผลิตสินค้าได้ด้วยตนเอง อำนาจการต่อรองก็จะสูง

- ต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าของคนอื่น (**Switching Costs**) หรือ ใช้สินค้าของคู่แข่งแล้วลูกค้าต้องมีต้นทุนในการเปลี่ยนสูง อำนาจการต่อรองของลูกค้าก็จะต่ำ

Five Forces Model for Competition

4) ผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ หรือแรงผลักดันจากสินค้าอื่น ๆ ซึ่งสามารถใช้ทดแทนกันได้ (**Threat of Substitute**)

- ระดับการทดแทน เป็นการทดแทนได้มากหรือทดแทนได้น้อยแค่ไหน 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 4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

- ▶ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร การวิเคราะห์ “SWOT” โดยประเมินจุดเด่นหรือจุดแข็ง (Strengths) หรือศักยภาพของการดำเนินงานขององค์กรทั้งในอดีตและปัจจุบันว่าประสบความสำเร็จเพียงใด เช่น ตรวจสอบศักยภาพด้านทรัพยากรในการบริหาร (คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี สมัยใหม่ วิธีการจัดการ) วิเคราะห์จุดอ่อน (Weakness) ขององค์กรว่ามีปัญหาอะไรบ้าง วิเคราะห์โอกาส (Opportunity) ที่จะสนับสนุนให้มีการแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาองค์กรให้เติบโตหรือมีความเป็นเลิศ และวิเคราะห์ว่ามีอุปสรรค/ข้อจำกัดหรือภัยคุกคาม (Threat) อะไรบ้างที่อาจเกิดขึ้นเมื่อเราดำเนินโครงการ

▶ ปัจจัยสำคัญภายในองค์การที่ผู้บริหารควรวิเคราะห์จะครอบคลุม
ทั้งส่วนประกอบที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ขององค์การ



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

บทที่ 4

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis)

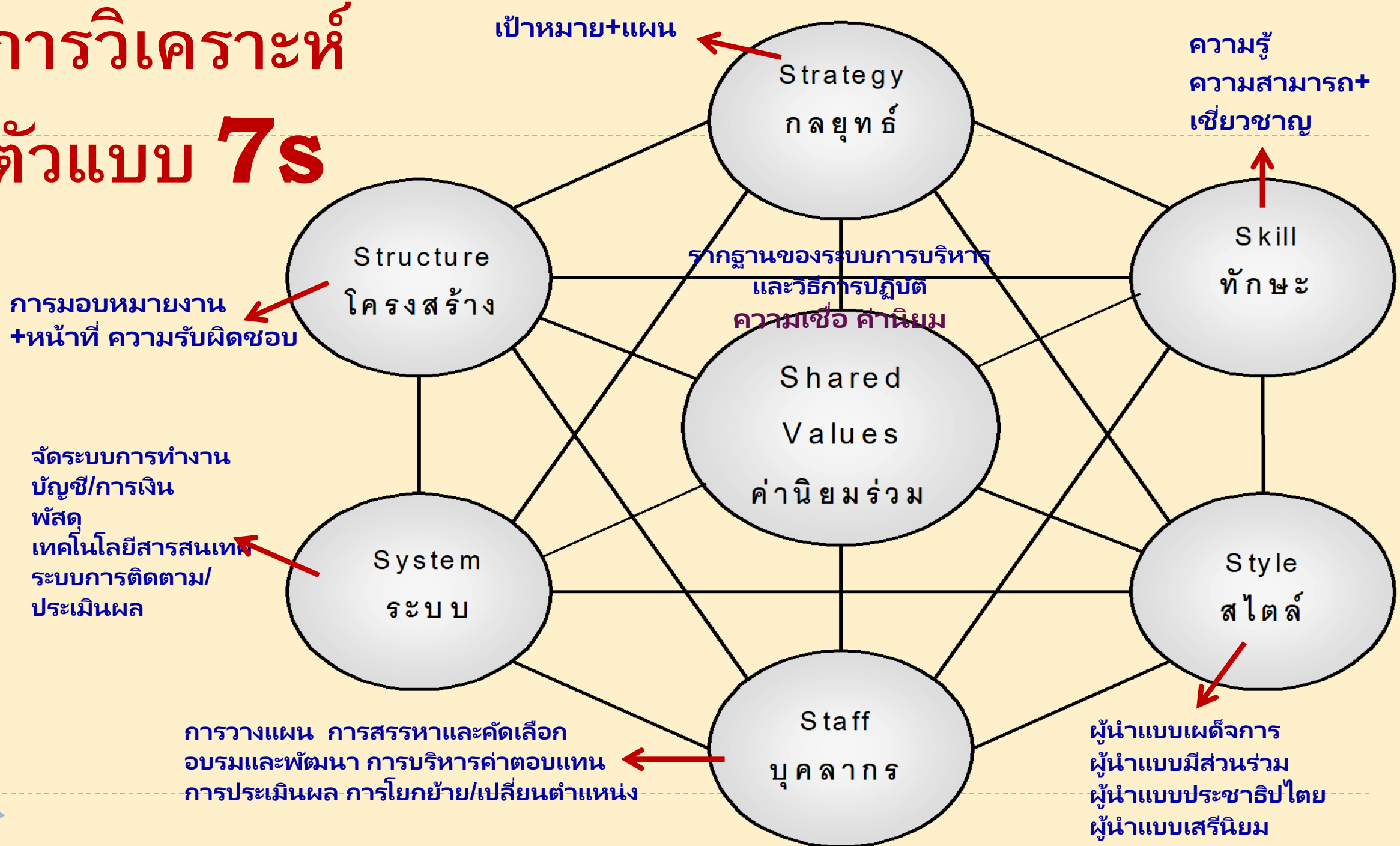
▶ การวิเคราะห์ภายในขององค์กรนั้น จะทำให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กร ช่วยให้ประเมินอดีตและแนวโน้มในปัจจุบัน ซึ่งสามารถทำได้โดย

.....

1. การวิเคราะห์ตัวแบบ 7 ปัจจัย (7s Model) ของบริษัท McKinsey
2. การวิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

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? อะไรที่คุณจำเป็นจะต้องทำเพิ่ม? อะไรคือคุณค่าสูงสุดที่ลูกค้าต้องการจากคุณ
 - 3. การประเมินผลและการวางแผน :** คุณจำเป็นที่จะต้องประเมินว่าจะมีมูลค่าการเปลี่ยนแปลง จากการเพิ่มคุณค่าลงไปในตลาดหลักทรัพย์ หรือ บริการของคุณอย่างไร? หลังจากนั้นก็วางแผนสำหรับการ กระทำเหล่านั้น
-
- 

สรุป

7S การวิเคราะห์ปัจจัยทั้ง 7 องค์ประกอบของตัวแบบการวิเคราะห์และสร้างค่านิยมร่วมของคนในองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารองค์กรได้พิจารณาและทบทวนกลยุทธ์หรือเป้าหมายระยะยาวขององค์กรอย่างรอบคอบ อันจะเป็นการสร้างห่วงโซ่คุณค่าโดยเชื่อมโยงคนและงานทั้งส่วนของงานหลักและย่อย/งานสนับสนุนให้ดำเนินไปในทิศทางที่สนับสนุนกันและดำเนินไปในทิศทางเดียวกันและมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

การวิเคราะห์ปัจจัยภายในหรือสภาพแวดล้อมภายในนี้จะทำให้ทราบถึงจุดแข็งหรือจุดอ่อนทางธุรกิจขององค์กร จุดแข็ง คือลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะเหนือกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง จุดอ่อน คือลักษณะหรือองค์ประกอบขององค์กรที่มีสมรรถนะด้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

บทที่ 5 กลยุทธ์ระดับองค์กร

การกำหนดกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างมากต่อจุดหมาย
ปลายทางในอนาคต

การประมวลข้อมูลทั้งหมดจากการวิเคราะห์ **SWOT** จะ
นำมากำหนดเป็นกลยุทธ์ในระดับองค์กรโดยรวม
(Corporate-level Strategy)

ซึ่งถือเป็นกลยุทธ์หลัก (Grand strategy)

บทที่ 5 กลยุทธ์ระดับองค์การ

ผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้ตัดสินใจว่าควรนำกลยุทธ์ใดไปดำเนินการ โดยมีบรรทัดฐานในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ ดังนี้คือ

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

บทที่ 5 กลยุทธ์ระดับองค์กร

ในการประกอบธุรกิจต่าง ๆ โดยทั่วไปองค์กรมักจะต้องถามตนเองก่อนว่า:

1. จะขยาย (Expand) ลดขนาด (Cut Back) หรือคงสภาพธุรกิจเดิมไว้ (Continue our operations unchanged)
2. จะมุ่งเน้นกิจกรรมต่าง ๆ ในอุตสาหกรรมเดิม (Current Industry) หรือจะขยายธุรกิจไปสู่อุตสาหกรรมอื่น (Diversify into other industries)
3. หากจะขยายธุรกิจไม่ว่าจะเป็นในประเทศหรือในตลาดโลก องค์กรจะใช้วิธีการซื้อกิจการ (Acquisition) การควบรวมกิจการ (Mergers) หรือพัฒนาหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์กร

บทที่ 5 กลยุทธ์ระดับองค์กร

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



1. **Stars** เป็นธุรกิจที่กำลังเติบโตและมีส่วนแบ่งการตลาดสูง Stars นั้นจะสามารถเติบโตและทำกำไรได้ในอนาคต จึงต้องการการลงทุนอย่างต่อเนื่องเพื่อรักษาหรือขยายตำแหน่งที่มีคุณค่าในตลาดนี้ เช่น การเติบโตของตลาดน้ำดื่มสูง

2. **Question Marks** เป็นบริษัทในตลาดที่มีอัตราการเจริญเติบโตสูง อุตสาหกรรมมีความน่าสนใจ แต่บริษัทมีส่วนแบ่งการตลาดน้อย ศักยภาพในการทำกำไรในอนาคตจึงไม่แน่นอน Question Marks นั้นจะใช้ทรัพยากรจำนวนมากเนื่องจากการขยายตัวของตลาด ในขณะที่สร้างรายได้น้อยเนื่องจากมีส่วนแบ่งการตลาดน้อย การกำหนดกลยุทธ์จึงมุ่งสร้างส่วนแบ่งการตลาดเพื่อผลักดัน Question Marks ไปเป็น Stars แต่หากไม่สำเร็จก็ควรเลือกออกจากอุตสาหกรรมนี้ เพราะอาจไม่คุ้มค่ากับการลงทุน

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

4. Dogs เป็นธุรกิจที่ตลาดอิ่มตัวแล้วและบริษัทก็มีส่วนแบ่งการตลาดน้อย การเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรงในขณะที่กำลังทำอะไรต่อหน่วยน้อย การบริหารงานจึงเน้นการสร้างกำไรระยะสั้นเพื่อให้เลี้ยงตัวเองได้ หรือหาทางออกจากอุตสาหกรรมนี้

บทที่ 5 กลยุทธ์ระดับองค์กร

กลยุทธ์ระดับองค์กร ประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์คือ

1. กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategy)
2. กลยุทธ์คงที่ (Stabilization Strategy)
3. กลยุทธ์ถดถอย (Retrenchment Strategy) หรือลดการลงทุน (Investment Reduction Strategy)
4. กลยุทธ์ผสมผสาน (Mix Strategy)

เครื่องมือกลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy Tools)

1. กลยุทธ์การควบรวมกิจการ
(Mergers $A+B=A$ หรือ B / Consolidation $A+B = C$)
2. กลยุทธ์การซื้อกิจการ (Acquisitions)
3. กลยุทธ์การร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจ (Business Alliance)
4. กลยุทธ์การเติบโตในตลาดต่างประเทศ (International Strategic)
5. กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development)
6. กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)

เครื่องมือกลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy Tools)

1. กลยุทธ์การควบรวมกิจการ (Mergers)

Mergers หรือการควบกิจการ หมายถึง การที่กิจการหรือบริษัท 2 แห่งขึ้นไปตกลงรวมกิจการกัน โดยมีรูปแบบที่แตกต่างกัน 2 แบบ คือ รูปแบบที่หนึ่ง เป็นกรณีที่กิจการ/บริษัทตั้งแต่ 2 แห่งขึ้นไป ตกลงรวมกิจการกันแล้วเหลือเพียงบริษัทใดบริษัทหนึ่งเพียงบริษัทเดียว ส่วนบริษัทที่เหลือปิดกิจการไป รูปแบบนี้ที่เห็นได้ชัด คือ ธนาคารทหารไทย ธนาคารไทยธนุ และบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (IFCT) ที่ควบรวมกิจการ โดยยังใช้ชื่อธนาคารทหารไทยอยู่ และรูปแบบที่สอง เป็นการที่กิจการ/บริษัทตั้งแต่ 2 แห่งขึ้นไปตกลงรวมกิจการกันตั้งขึ้นเป็นบริษัทใหม่และปิดกิจการบริษัทเดิมทั้งหมด การรวมกิจการลักษณะนี้เรียกว่า Consolidation โดยบริษัทใหม่ต้องออกหุ้นใหม่ให้แก่ผู้ถือหุ้นในบริษัทเดิมที่ปิดกิจการไป

เครื่องมือกลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy Tools)

1. กลยุทธ์การควบรวมกิจการ (Mergers)

Mergers หรือการควบกิจการ หมายถึง การที่กิจการหรือบริษัท 2 แห่งขึ้นไปตกลงรวมกิจการกัน โดยมีรูปแบบที่แตกต่างกัน 2 แบบ คือ รูปแบบที่หนึ่ง เป็นกรณีที่กิจการ/บริษัทตั้งแต่ 2 แห่งขึ้นไป ตกลงรวมกิจการกันแล้วเหลือเพียงบริษัทใดบริษัทหนึ่งเพียงบริษัทเดียว ส่วนบริษัทที่เหลือปิดกิจการไป รูปแบบนี้ที่เห็นได้ชัด คือ ธนาคารทหารไทย ธนาคารไทยธนุ และบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย (IFCT) ที่ควบรวมกิจการ โดยยังใช้ชื่อธนาคารทหารไทยอยู่ และรูปแบบที่สอง เป็นการที่กิจการ/บริษัทตั้งแต่ 2 แห่งขึ้นไปตกลงรวมกิจการกันตั้งขึ้นเป็นบริษัทใหม่และปิดกิจการบริษัทเดิมทั้งหมด การรวมกิจการลักษณะนี้เรียกว่า Consolidation โดยบริษัทใหม่ต้องออกหุ้นใหม่ให้แก่ผู้ถือหุ้นในบริษัทเดิมที่ปิดกิจการไป

เครื่องมือกลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy Tools)

2. กลยุทธ์การซื้อกิจการ (Acquisitions)

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

ข้อดีของการควบรวมกิจการหรือซื้อกิจการ

- จะช่วยให้กิจการอยู่รอดต่อไปได้
- ลดการแข่งขันทางธุรกิจ
- สามารถระดมทุนหรือเข้าถึงแหล่งทุนได้มากขึ้น
- เพิ่มมูลค่าของกิจการให้มีขนาดใหญ่ขึ้น
- ลดต้นทุนโดยการควบรวมแผนก การปฏิบัติงาน และปรับการทำงานให้เหมาะสม เพิ่มผลกำไรโดยการลดศักยภาพของกลุ่มคู่แข่งหลักและเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดให้มากขึ้น
- สามารถขายสินค้าหรือบริการข้ามสายธุรกิจ ประหยัดภาษี (เมื่อบริษัทที่มีผลกำไรไปซื้อบริษัทที่ขาดทุน) รายได้มาจากหลาย ๆ ส่วนของสินค้าหรือบริการ ทำให้มีเสถียรภาพมากขึ้น จึงสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ลงทุน

กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategy)

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

1.1) การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด (Market Penetration) หรือการเพิ่มยอดขาย

1.2) การพัฒนาตลาด (Market Development)

1.3) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)

2) **กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการขยายธุรกิจ (Integrative Growth)**

2.1) การรวมตัวไปข้างหน้า (Forward Integration) เป็นการขยายการลงทุนไปยังช่องทางการจัดจำหน่ายของสินค้าหรือบริการปัจจุบัน ทำให้ขยายตลาดได้ง่ายขึ้น และสามารถควบคุมต้นทุนขายได้ หรือการซื้อกิจการของผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้า

2.2) การรวมตัวไปข้างหลัง (Backward Integration) เป็นการขยายการลงทุนไปยังธุรกิจที่ขายสินค้าหรือให้บริการกับธุรกิจในปัจจุบัน

2.3) การรวมธุรกิจในแนวนอน (Horizontal Integration) คือการซื้อกิจการของคู่แข่ง

2.4) การรวมธุรกิจในแนวตั้ง (Vertical Integration) เป็นการสร้างการเติบโตด้วยการรวมธุรกิจ หรือ การรวมธุรกิจตามแนวตั้ง คือ การเข้าไปดำเนินกิจการใหม่ที่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม เป็นธุรกิจจัดหาวัตถุดิบหรือจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์ให้แก่บริษัทของเรา

กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategy)

3) การกระจายธุรกิจ (Diversification)

3.1 ภารกิจกลุ่มธุรกิจมีความหลากหลายแบบสัมพันธ์กัน (Related Diversification)

3.2 ภารกิจกลุ่มธุรกิจมีความหลากหลายแบบไม่สัมพันธ์กัน (Unrelated Diversification)

ประหยัดที่เกิดจากการจัดสรรทรัพยากรการลงทุนอย่างมีประสิทธิภาพ

3.1) Concentric Diversification คือการทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่อาศัยเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ของผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม

3.2) Horizontal Diversification คือการทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่มุ่งจำหน่ายให้แก่ลูกค้ากลุ่มเดิมของตน

3.3) Conglomerate Diversification คือการทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ชนิดเดิมของตน

ลักษณะของการกระจายธุรกิจ

ทำได้ 3 รูปแบบคือ

- 1) กระจายในแนวนอน (**Horizontal Diversification**) ได้แก่ การดำเนินธุรกิจมากกว่า 1 แห่ง
- 2) กระจายในแนวตั้ง (**Vertical Diversification**) ได้แก่ การทำธุรกิจมากกว่า 1 ชั้นของกระบวนการผลิตในการเปลี่ยนแปลงวัตถุดิบไปเป็นสินค้าสำเร็จรูป
- 3) กระจายระดับโลก (**Global Diversification**) คือ การทำธุรกิจให้สามารถจำหน่ายสินค้าหรือให้บริการได้ทั่วโลก

ความแตกต่างระหว่าง

Diversification Growth และ Intensive Growth

- ★ **DIVERSIFICATION GROWTH** แตกต่างจาก **INTENSIVE GROWTH** ตรงที่ธุรกิจใหม่ของการเกี่ยวข้องกันผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่เป็นคนละชนิดกับผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม เช่น น้ำดื่มเป็นผลิตภัณฑ์คนละชนิดกับเบียร์ เคาน์เตอร์เซอร์วิสเป็นบริการคนละชนิดกับการจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค และเครื่องสำอางและละครทีวีเป็นธุรกิจคนละชนิดกับเพลง เป็นต้น
- ★ ส่วน **INTENSIVE GROWTH** เป็นการขยายธุรกิจในผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม ถึงแม้ว่า **PRODUCT DEVELOPMENT** เป็นวิธีการหนึ่งของการทำ **INTENSIVE GROWTH** จะมีการปรับปรุงคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ก็ตาม แต่ผลิตภัณฑ์ที่ผ่านการปรับปรุงแล้วก็ยังคงเป็นผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม เช่น เครื่องปรับอากาศที่มีคุณสมบัติในการฟอกอากาศก็ยังคงเป็นเครื่องปรับอากาศเหมือนเดิม เป็นต้น
- ★ องค์การสามารถใช้กลยุทธ์เติบโตมากกว่า 1 กลยุทธ์ในเวลาเดียวกันได้ เช่น องค์การสามารถซื้อกิจการของคู่แข่ง (**HORIZONTAL INTEGRATION**) แล้วอาศัยเทคโนโลยีและองค์ความรู้ของกิจการดังกล่าวในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมขององค์การให้มีคุณประโยชน์ต่อผู้บริโภคมากขึ้น (**PRODUCT DEVELOPMENT**) เป็นต้น

กลยุทธ์ระดับองค์กร (ต่อ)

2. กลยุทธ์คงที่ คือกลยุทธ์ที่มุ่งรักษาสถานะเดิมของธุรกิจไว้หรือการขยายขนาดของธุรกิจเพียงเล็กน้อย เหตุผลที่บางองค์กรเลือกใช้กลยุทธ์คงที่มีหลายประการ เช่น องค์กรขาดศักยภาพในการเติบโต สภาพแวดล้อมภายนอกไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินกลยุทธ์เติบโต

หรือผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการขาดแรงจูงใจในการขยายกิจการ เนื่องจากมีความพอใจในสถานะที่เป็นอยู่ของกิจการ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การดำเนินกลยุทธ์คงที่เป็นเวลานานเป็นสิ่งที่อันตราย เพราะจะทำให้ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาวลดลงได้

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

- **LEADERSHIP** กลยุทธ์การมุ่งเป็นผู้นำตลาดด้วยการดึงดูดลูกค้าจากคู่แข่งที่อ่อนแอ เนื่องจากในสภาวะการตกต่ำของอุตสาหกรรมจะทำให้เฉพาะบริษัทที่เป็นผู้นำตลาดเท่านั้นที่สามารถทำกำไรและอยู่รอดได้

- **NICHE** กลยุทธ์การมุ่งสร้างความแข็งแกร่งในบางตลาดที่มีความชำนาญและมีตำแหน่งการแข่งขันที่เข้มแข็ง

- **HARVEST** กลยุทธ์การมุ่งทำกำไรระยะสั้น ไม่ลงทุนเพิ่ม ลดค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ลง จะช่วยลดปัญหาการมียอดขายที่ลดลง และในอนาคตอาจต้องขายธุรกิจหรือออกจากอุตสาหกรรมนี้

- **QUICK DIVEST** กลยุทธ์การขายธุรกิจทิ้งอย่างรวดเร็วในช่วงต้นเริ่มตกต่ำของอุตสาหกรรม

กลยุทธ์ระดับองค์การ (ต่อ)

3. กลยุทธ์ถดถอย (RETRENCHMENT) คือกลยุทธ์ที่มุ่งลดขนาดหรือการลงทุนของธุรกิจ เพื่อแก้ปัญหาที่องค์การกำลังเผชิญอยู่

คือกลยุทธ์ที่มุ่งลดขนาดหรือการลงทุนของธุรกิจเพื่อแก้ปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ เป็นกลยุทธ์การป้องกันตัวที่ผู้บริหารต้องการลดกิจกรรม/ขั้นตอนการดำเนินงานเพื่อลดความยุ่งยากและค่าใช้จ่าย (ต้นทุนลดลงเพื่อแก้ปัญหาด้านการเงิน) หรือเมื่อธุรกิจกำลังเผชิญกับการคุกคามจากคู่แข่งขั้น หรือมีการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมอย่างรุนแรง

1.3.1 กลยุทธ์ฟื้นฟู (**TURNAROUND STRATEGY**) ผู้บริหารอาจใช้กลยุทธ์นี้เพื่อพลิกฟื้นสถานการณ์ที่เลวร้ายและแสวงหากำไร อาจทำได้โดยการลดเงินเดือน สวัสดิการของพนักงาน หรือยกเลิกผลิตภัณฑ์ที่ไม่มีกำไร และพยายามเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้าตลอดจนการปรับราคาเพื่อเพิ่มกำไร

1.3.2 กลยุทธ์การเก็บเกี่ยว (**HARVEST**) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในกรณีที่องค์การตกอยู่ในภาวะตกต่ำ ถดถอย ผู้บริหารจะใช้นโยบายการลงทุนน้อย ปล่อยประคองสถานการณ์ โดยพยายามให้มีเงินสดหมุนเวียนมากที่สุด และอาจมีแผนการขายกิจการหรือเลิกกิจการในระยะยาว

1.3.3 กลยุทธ์การไม่ลงทุน (**DIVESTITURE**) ผู้บริหารอาจไม่ลงทุนในหน่วยธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับการดำเนินงานของธุรกิจที่ไม่มีผลต่อการบรรลุเป้าหมายในระยะยาวขององค์การ

1.3.4 กลยุทธ์การเลิกล้ม (**LIQUIDATION**) กรณีที่มีปัญหาทางการเงินอย่างรุนแรงหรือเกิดผลกระทบต่ออนาคตขององค์การอย่างหนัก การเลิกผลิตหรือเลิกกิจการที่อาจจะเป็นทางเลือกที่ดีที่สุด ดีกว่าการล้มละลายหรือเพิ่มภาระหนี้สินล้นพ้นตัวเกินกว่ามูลค่าทรัพย์สินที่มีอยู่

กลยุทธ์ระดับองค์การ (ต่อ)

1.4 กลยุทธ์ผสมผสาน (**MIX OR COMBINATION STRATEGIES**) เป็นกลยุทธ์ที่ได้รับความนิยมมากที่สุด เนื่องจากเป็นการนำวิธีการหรือแนวทางหลายๆ แนวทางมาประยุกต์ใช้ร่วมกัน ก่อนที่ผู้บริหารจะนำกลยุทธ์การผสมผสานมาใช้ในองค์การจะต้องพิจารณาปัจจัยสภาพแวดล้อมทางธุรกิจอย่างละเอียด ตัวอย่างการใช้กลยุทธ์ผสมผสาน เช่น การนำกลยุทธ์เจริญเติบโตใช้ร่วมกับกลยุทธ์ถดถอย อาจเกิดจากการที่ธุรกิจในเครือข่ายหลายประเภทที่มีความแตกต่างกันไปจึงต้องเลือกกลยุทธ์ในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน อาจเลือกรูปแบบการผสมผสานในการดำเนินธุรกิจ 4 รูปแบบ (สมชาย ภาควาสวิวัฒน์, 2547) ดังนี้

1.4.1 **SUB-CONTRACTING** เป็นการขยายกิจการโดยไม่ได้ดำเนินการเองแต่ให้ผู้รับเหมารายอื่นหรือผู้ร่วมสัญญาเข้าไปดำเนินการแทนในกิจการที่องค์การ ได้รับสัมปทานหรือในกิจการที่องค์การกำลังดำเนินการอยู่ แต่ต้องขยายโดยการนำบุคคลอื่นเข้ามาช่วย ด้วยการทำสัญญาในลักษณะมีคู่สัญญาย่อย

1.4.2 **CROSS LICENSING** เป็นการให้สิทธิร่วมกัน โดยไปขอลิขสิทธิ์หรือกรรมสิทธิ์ (**LICENSE**) ร่วมกัน เป็นการลดค่าใช้จ่ายและสามารถขยายกิจการโดยอาศัยผู้เข้าร่วม โดยเฉพาะในการผลิตที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีขั้นสูง

1.4.3 **CONSORTIUM** เป็นการร่วมกิจการที่สามารถลดความเสี่ยงในการดำเนินงานได้ โดยรูปแบบที่พบในปัจจุบันคือสถาบันการเงินปล่อยกู้ให้กับลูกค้ารายใดรายหนึ่งที่ต้องการเงินจำนวนมาก สถาบันการเงินนั้นอาจไม่สามารถดำเนินการได้โดยลำพัง อาจเชิญชวนสถาบันการเงินอื่นเข้ามาร่วมปล่อยกู้ด้วย

1.4.4 **JOINT-VENTURE** เป็นการขยายกิจการโดยดึงนักธุรกิจหรือนักลงทุนเข้ามาร่วมลงทุนในลักษณะต่าง ๆ เช่น กลยุทธ์ใยแมงมุม (**SPIDER WEB STRATEGY**) คือการรวมทุนของธุรกิจขนาดเล็กจำนวนมากเพื่อต่อสู้กับธุรกิจขนาดใหญ่

ตัวอย่าง ธุรกิจน้ำยาปรับผ้านุ่ม

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

ดำเนินธุรกิจ โดยใช้กลยุทธ์เติบโต ทั้งนี้กิจการจะมีโครงสร้างองค์กรที่ไม่ซับซ้อน แยกอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบตามส่วนงาน รวมถึงการจัดระบบการบริหารงานภายในที่มีการกระจาย เพื่อความคล่องตัวในการบริหารงาน

ตัวอย่าง ธุรกิจน้ำพริกสำเร็จรูป

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ที่เลือกใช้ คือ กลยุทธ์การขยายตัวในแนวตั้งโดยการทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม เพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาดให้มากขึ้น หรือ จับกลุ่มลูกค้าที่กำลังจะเติบโตในอุตสาหกรรมนี้ โดย

- มุ่งตลาดเฉพาะส่วนและหากกลยุทธ์ในการเจาะตลาดให้มากขึ้น
- รักษาลูกค้ากลุ่มเดิมและขยายฐานลูกค้ากลุ่มใหม่
- ขยายตัวโดยสร้างพันธมิตรทางการค้า เพื่อเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย



ปัจจัยสำคัญในการพิจารณากลยุทธ์ระดับองค์กร

1. **ทิศทางองค์กร** : เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์กรมุ่งหน้าไปว่า องค์กรต้องขยายตัว (กลยุทธ์มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ-กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการกระจายธุรกิจ) คงตัว (กลยุทธ์การยับยั้ง – กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง-กลยุทธ์การทำกำไร) หรือหดตัว (กลยุทธ์การฟื้นฟู-กลยุทธ์บริษัทเชลย-กลยุทธ์การขายทิ้งหรือถอนการลงทุน-กลยุทธ์การล้มละลาย)
2. **การวิเคราะห์กลุ่มการลงทุน** : เป็นการวิเคราะห์ว่าองค์กรจะดำเนินธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมใด ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์การเติบโตและส่วนแบ่งในตลาด 2) การวิเคราะห์ความน่าสนใจของตลาดและความแข็งแกร่งขององค์กร

การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรในปัจจุบัน

(Identifying the present corporate strategy) ควรพิจารณาจากสิ่งต่อไปนี้

1. ขอบเขตการกระจายธุรกิจ วัดจากสัดส่วนยอดขายรวม กำไรในการดำเนินงานของแต่ละหน่วยธุรกิจ หรือถือเกณฑ์การกระจายธุรกิจอย่างแคบหรือกว้าง
2. บริษัทใช้การดำเนินงานของบริษัทเป็นธุรกิจภายในประเทศเป็นส่วนใหญ่ และมีการเพิ่มความเป็นนานาชาติหรือระดับโลก
3. ขอบข่ายการดำเนินงานของบริษัทเป็นธุรกิจภายในประเทศเป็นส่วนใหญ่ และมีการเพิ่มความเป็นนานาชาติหรือระดับโลก
4. การเข้าสู่ธุรกิจใหม่ และการสร้างตำแหน่งในอุตสาหกรรมใหม่
5. มีการตัดทอนธุรกิจที่อ่อนแอหรือหน่วยธุรกิจที่ไม่สามารถดึงดูดออกไป
6. มีการผลักดันการทำงานในหน่วยธุรกิจสำคัญ และสร้างความแข็งแกร่งของธุรกิจที่มีอยู่
7. สร้างผลประโยชน์จากกลยุทธ์ที่เหมาะสม และใช้เครือข่ายการสร้างคุณค่า (Value Chain) ให้สัมพันธ์กับธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
8. ค่าใช้จ่ายในการลงทุนรวม ที่จัดสรรให้กับแต่ละหน่วยธุรกิจในปีก่อน ๆ ของบริษัทจะเป็นตัวชี้ที่สำคัญเกี่ยวกับกลยุทธ์ระดับองค์กร และการกำหนดขั้นตอนอย่างมีเหตุผลเพื่อค้นหาจุดแข็งและจุดอ่อนในกลุ่มธุรกิจของตน แล้วจึงสรุปทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม



งานเดี่ยว 3

ให้นักศึกษาค้นคว้าข้อมูลบริษัทที่มีกลยุทธ์การเติบโต

(Growth Strategy) อธิบายว่าทำอย่างไร กับบริษัทใด เมื่อไร (อดีตถึงปัจจุบัน)

1. การควบรวมกิจการ (Mergers/ Consolidation)
2. การซื้อกิจการ (Acquisitions)
3. การร่วมเป็นพันธมิตรธุรกิจ (Business Alliance)
4. การเติบโตในตลาดต่างประเทศ (International Strategic)
5. การพัฒนาตลาด (Market Development)
6. การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)

แต่ละข้อบริษัทต่างกันหรือบริษัทเดียวกันก็ได้

ตัวอย่าง ธุรกิจที่ควบรวมกิจการ

- ▶ เมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2560 บริษัท น้ำตาลขอนแก่น จำกัด (มหาชน) และบริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จัดพิธีลงนามในสัญญาควบรวมกิจการ ธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชีวภาพ (**Bio Based**) ขึ้นระหว่างบริษัทย่อยของทั้ง 2 บริษัท คือ บริษัท เคเอสแอลจีไอ จำกัด กับ บริษัท บีบีพี ไฮลดีง จำกัด โดย บริษัท น้ำตาลขอนแก่น จำกัด (มหาชน) และบริษัท บางจาก คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) จะถือหุ้นในบริษัทใหม่ที่จะเกิดจากการควบรวมบริษัทเท่ากับร้อยละ 40 และร้อยละ 60 ตามลำดับ
- ▶ โดย บริษัท เคเอสแอลจีไอ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อยของ บริษัท น้ำตาลขอนแก่น จำกัด (มหาชน) ที่จัดตั้งขึ้นใหม่ รับโอนและเข้าถือหุ้นร้อยละ 99.99 จาก บริษัท เคเอสแอลกรีน อินโนเวชั่น จำกัด (มหาชน) (**KGI**)

ตัวอย่าง ธุรกิจที่ซื้อกิจการ

- ▶ บมจ.เซ็นทรัลพัฒนา (CPN) ส่งบริษัทลูก “เซ็นทรัลเวิลด์” ซื้อหุ้น บมจ.สยามฟิวเจอร์ดีเวลอปเม้นท์ (SF) ในสัดส่วน 52.15% ที่ราคาหุ้นละ 12 บาท ใช้เงินลงทุนรวม 13,341 ล้านบาท ปัจจุบันถือหุ้นรวมที่ 56.26% และต้องจ่ายเงินอีก 11,191 ล้านบาท สำหรับทำค้ำเสนอซื้อหุ้นที่เหลือ 43.74% ก่อนที่จะมีแผนเพิกถอน SF ออกจากตลาดหุ้น
- ▶ บมจ.บีทีเอส กรุ๊ป โฮลดิ้งส์ (BTS) ส่งบริษัทย่อย “วีจีไอ” (VGI) และยูซีดี (U) ใช้เงินลงทุนรวม 19,236 ล้านบาท ซื้อหุ้น บมจ.เจ มาร์ท (JMART) และ บมจ.ซิงเกอร์ประเทศไทย (SINGER) ซึ่งเป็นบริษัทในเครือ JMART โดย U ใช้เงินรวม 12,211 ล้านบาท ถือหุ้น JMART สัดส่วน 9.90% และ SINGER จำนวน 24.90% ส่วน VGI ใช้เงินรวม 7,025 ล้านบาท เข้าถือหุ้น JMART สัดส่วน 15% โดยคาดการณ์จะเสร็จสิ้นภายในไตรมาส 4/64 ซึ่งถือเป็นดีลซินเนอร์ยีข้ามธุรกิจเพื่อปลดล็อกฐานเงินทุนของ JMART ให้เติบโตก้าวกระโดด

ตัวอย่าง พันธมิตรธุรกิจ เช่น

- ▶ บริษัท เอสซีจี แพคเกจจิ้ง จำกัด (มหาชน) หรือ SCGP
- ▶ บริษัท เอ็ม บี เค จำกัด (มหาชน) และ บริษัท ดองกิ (ประเทศไทย) จำกัด
- ▶ บริษัท ไทยยูเนียน โฟรเซน โปรดักส์ จำกัด (มหาชน)
- ▶ บริษัท ยูเรกา ดีไซน์ จำกัด (มหาชน)

- ▶ เดือนมกราคม 2564 SCGP ได้ ขยายการลงทุน ในเวียดนามด้วยการ ควบรวมกิจการ Bien Hoa Packaging Joint Stock Company (หรือ SOVI) ผู้ผลิตชั้นนำด้านบรรจุภัณฑ์เมื่อเดือนมกราคม 2564 โดยเข้าถือหุ้นร้อยละ 94.11 มีกำลังการผลิตกระดาษลูกฟูกและกล่องลามิเนต (**Offset Laminated Packaging**) เพิ่มขึ้น 100,000 ตันต่อปี โดย **SOVI** มีรายได้กว่า 1,600 ล้านดอลลาร์ (กว่า 2,200 ล้านบาท)
- ▶ **และเมื่อวันที่ 9** กุมภาพันธ์ 2564 SCGP ได้ลงนาม สัญญาร่วมทุน ใน Duy Tan Plastics Manufacturing Corporation (Duy Tan) ผู้นำด้านบรรจุภัณฑ์พลาสติกแบบคงรูปในเวียดนามมีรายได้ประมาณ 6,100 ล้านบาท โดยมีฐานลูกค้าเป็นบริษัทข้ามชาติและผู้ผลิตสินค้าอุปโภคบริโภค แบรินด์ชั้นนำในเวียดนาม และเป็นผู้ผลิตภาชนะเครื่องใช้พลาสติกในครัวเรือนแบรนด์ “**DuyTan**” ซึ่งเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายในประเทศเวียดนาม มีกำลังการผลิตประมาณ 116,000 ตันต่อปี คาดว่าการทำธุรกรรมเข้าซื้อหุ้นร้อยละ 70 ครั้งนี้จะแล้วเสร็จประมาณกลางปี 2564

- ▶ สำหรับการขยายการลงทุนในเวียดนามเป็นไปตามกลยุทธ์ของบริษัทที่ต้องการเพิ่มความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ทั้งบรรจุภัณฑ์จากพลาสติกและบรรจุภัณฑ์กระดาษ รวมถึงการพัฒนาทีมนักออกแบบในประเทศ พร้อมนำเสนอโซลูชันด้านบรรจุภัณฑ์แบบครบวงจร เพื่อตอบสนององความต้องการเฉพาะของลูกค้าแต่ละรายให้ดียิ่งขึ้น ขณะเดียวกัน **SCGP** พร้อมประสานความร่วมมือแบบบูรณาการกับพันธมิตรทุกราย เพื่อแลกเปลี่ยนถ่ายทอดประสบการณ์และองค์ความรู้ในการพัฒนาโซลูชันด้าน บรรจุภัณฑ์แบบครบวงจร พร้อมทั้งจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพอย่างสูงสุดและเพิ่มประสิทธิภาพด้านการผลิตให้ดียิ่งขึ้น เพื่อสนับสนุนการเติบโตของลูกค้าในภูมิภาคอาเซียนที่มีความต้องการใช้บรรจุภัณฑ์สำหรับสินค้าต่าง ๆ เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

บทที่ 6 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

- ▶ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างความได้เปรียบด้านการแข่งขัน (**Competitive Advantage**) ให้กับสินค้า/บริการขององค์กร
- ▶ กลยุทธ์ระดับธุรกิจสามารถแบ่งเป็นกลยุทธ์การแข่งขัน (**Competitive Strategy**) ซึ่งเป็นวิธีการในการแข่งขันกับสินค้า/บริการของกลุ่มคู่แข่ง และกลยุทธ์ความร่วมมือ (**Cooperative Strategy**) ซึ่งเป็นการร่วมมือกับคู่แข่งในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบเชิงแข่งขันให้แก่สินค้า/บริการขององค์กร

บทที่ 6 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

- ▶ 1. ผู้ร่วมแข่งขัน (**Player**) หมายถึง ผู้ดำเนินธุรกิจทุกรายในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมนั้น ได้แก่ องค์กรเราเอง ผู้ขายวัตถุดิบ ผู้ผลิตสินค้าที่ใช้แทนกัน คู่แข่งขันปัจจุบัน คู่แข่งขันรายใหม่และผู้สนับสนุน หากแยกจะได้เป็น 2 ฝ่าย ผู้แข่งขันโดยตรง (**Direct Competitor**) กับผู้สนับสนุน (**Complementation**) คือผู้ที่ผลิตสินค้าและบริการที่ส่งเสริมสินค้าและบริการขององค์กร
- ▶ 2. คุณค่าที่เพิ่มขึ้น (**Added Value**)
 - ▶ ทำให้ได้ว่าลูกค้าต้องการคุณค่าอะไร
- ▶ 3. กฎการแข่งขัน (**Competitive Rule**) การแข่งขันจะถูกกำกับโดยกฎการแข่งขันที่เขียนขึ้นมาหรือไม่เขียนขึ้นมา กฎที่เขียนขึ้นมา ได้แก่ กฎหมาย ข้อกำหนดของรัฐ นโยบาย และสัญญาที่สร้างขึ้นระหว่างคู่สัญญาซึ่งถือว่าสำคัญกว่ากฎที่ไม่ได้เขียน

บทที่ 6 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

- ▶ 4. กลวิธี (Tactic) เพื่อคุกคามป้องกันคู่แข่งชั้นอื่น ๆ และสร้างความได้เปรียบให้กับตัวเอง แยกออกเป็น 4 วิธีคือ
 - ▶ 4.1 การทำล่วงหน้า (Preemption) เป็นกลวิธีริเริ่ม ใช้ก่อนคู่แข่งชั้นหรือการเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรก เพื่อให้ลูกค้ารู้จักและทำกำไรมากกว่า
 - ▶ 4.2 การยับยั้ง (Deterrence) หมายถึง ทำให้คู่แข่งชั้นรายอื่นไม่กล้าเข้ามาแข่งขันด้วย ด้วยการสร้างข้อจำกัดทำให้คู่แข่งชั้นเห็นว่ามีกำไรน้อย ไม่อยากมาแข่งขันด้วย
 - ▶ 4.3 การโจมตี (Attack) เพื่อรักษาสถานภาพของตัวเองให้เหนือกว่าด้านราคา ภาพลักษณ์ การจัดจำหน่าย สร้างลูกค้าและการขยายส่วนตลาด การโจมตีมักจะเสียค่าใช้จ่ายสูง และอาจทำให้ผู้ร่วมแข่งขันทั้งหมดเสียหายได้
 - ▶ 4.4 การตอบโต้ (Response) เป็นกลยุทธ์ในการป้องกันตัว อาจทำได้หลายวิธีตั้งแต่การต่อสู้โดยตรงกับคู่แข่งชั้นที่โจมตีก่อน การดำเนินวิธีการตามแบบคู่แข่งชั้นหรือเลียนแบบอย่างใกล้ชิด การถอนตัวด้วยการหาวิธีการอื่นมาตอบโต้หรือชும்เงียบด้วยการหาวิธีไม่ให้คู่แข่งชั้นรู้ และรวมทั้งการเลิกกิจการหรือออกจากตลาดก็ได้
- ▶ 5. ขอบเขต (Scope) หมายถึง การกำหนดขอบเขตของการแข่งขันให้อยู่ในระดับใดระดับหนึ่ง ขอบเขตไม่กำหนดอย่างเป็นทางการ แต่ผู้เข้าร่วมแข่งขันพอจะรู้จากวิธีการดำเนินงาน

บทที่ 6 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

- ▶ กลยุทธ์ในระดับธุรกิจนี้ต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรด้วย แนวทางในการพิจารณาอาจจะใช้ข้อเสนอแนะของ **Michael E. Porter** คือ กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ และกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง

- ▶ **กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)**

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

- ▶ **กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation Strategy)**

มุ่งที่การผลิตสินค้าและบริการโดยคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์ในอุตสาหกรรม มุ่งที่ผู้บริโภคโดยไม่คำนึงถึงราคา (Price-insensitive) มากนัก



บทที่ 6 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์การมุ่งเน้น (Focus Strategy)

หรือ กลยุทธ์การมุ่งที่ลูกค้ากลุ่มเล็ก (Niche)

- กลยุทธ์การมุ่งเน้นและต้นทุนต่ำ (Focused Cost Leadership Strategy)

- กลยุทธ์การมุ่งเน้นและความแตกต่าง (Focused Differentiation Strategy)



บทที่ 6 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

ปัจจัยที่สนับสนุนการใช้กลยุทธ์แบบมุ่งเน้น

- ตลาดขนาดเล็กทำให้บริษัทใหญ่ไม่คุ้มในการเข้าสู่ตลาด
- บริษัทมีทรัพยากรที่จำกัดสำหรับการแข่งขันในตลาดขนาดใหญ่
- บริษัทสามารถแข่งขันในตลาดเล็กมีประสิทธิภาพมากกว่าตลาดใหญ่ที่มีคู่แข่งจำนวนมาก
- การเลือกกลยุทธ์แบบมุ่งเน้นทำให้องค์กรสร้างคุณค่าในห่วงโซ่คุณค่าได้ง่ายและมีทิศทางที่ชัดเจน
- มีความยืดหยุ่น ปรับตัวง่าย
- ความเสี่ยงน้อย
- ความเสี่ยงของการใช้กลยุทธ์แบบมุ่งเน้น ไปได้แก่
- ตลาดมีขนาดเล็กเกินไป
- คู่แข่งที่อยู่ในตลาดใหญ่อาจเข้าสู่ตลาดเฉพาะ
- ความต้องการของลูกค้าตลาดเฉพาะอาจสามารถทดแทนด้วยสินค้า/บริการทั่วไป

บทที่ 6 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

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



การวิเคราะห์ TOWS Matrix

บทที่ 6 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

ตัวอย่าง บริษัท เอสซีจีเปเปอร์ จำกัด (มหาชน)

กลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ

นโยบายหลักในการดำเนินงาน

- รักษาความเป็นผู้นำตลาดในประเทศ
- มุ่งสู่การเป็นบริษัทผู้ผลิตกระดาษและบรรจุภัณฑ์ชั้นนำในภูมิภาคอาเซียน
- มุ่งเน้นกลยุทธ์การเติบโตทางธุรกิจแบบยั่งยืน ให้ผลตอบแทนที่ดีต่อผู้ถือหุ้น และ

Stakeholders

- ให้ความสำคัญต่อการรักษาสิ่งแวดล้อม

บทที่ 6 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

▶ บริษัท เอสซีจีเปเปอร์ จำกัด (มหาชน)

นโยบายในการพัฒนาธุรกิจ

- ปรับปรุงเครื่องจักรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น
- มุ่งพัฒนาสินค้าใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด
- แสวงหาโอกาสในการขยายธุรกิจโดยเน้น Merger and Acquisition
- พัฒนาความรู้ ทักษะ และเพิ่มประสบการณ์ให้พนักงานทุกระดับมีความรู้ความสามารถในการผลิตสินค้าและให้บริการที่สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล เพื่อมุ่งการเป็นผู้ผลิตชั้นนำในระดับภูมิภาค

บทที่ 6 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

ตัวอย่างกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ธุรกิจน้ำยาปรับผ้านุ่ม

กลยุทธ์ระดับธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน จากความพยายามใช้วัตถุดิบและกระบวนการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและการประหยัดต้นทุนจากปริมาณการผลิตจำนวนมาก ๆ โดยใช้กลยุทธ์ด้านราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง แม้ว่าปัจจุบัน สภาพการแข่งขันภายในธุรกิจที่ผลิตน้ำยาปรับผ้านุ่มยังมีน้อย แต่ถ้าเปรียบเทียบกับสถานการณ์การแข่งขันในอดีต 4-5 ปีที่ผ่านมา การแข่งขันด้านผลิตภัณฑ์และการสื่อสารการตลาดเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ประกอบกับการเข้าสู่ตลาดของคู่แข่งรายย่อยอื่นเป็นไปได้ง่าย ผู้ผลิตต้องพยายามลดต้นทุนเพื่อสร้างความได้เปรียบทางด้านราคาและโปรแกรมการส่งเสริมการขาย (ราคาถูกลงกว่า หรือลด แลก แจก แถม)

ตัวอย่าง กลยุทธ์ระดับธุรกิจของร้าน เซเว่น อีเลฟเว่น

1.การสร้างความแตกต่าง (**Diferentiation**) ของร้านเซเว่น อีเลฟเว่น

-ลักษณะของผลิตภัณฑ์ (**Product Features**)

ร้านเซเว่นอีเลฟเว่น จะคิดหาสินค้าที่มีลักษณะเป็นเอกลักษณ์ที่ร้านอื่นไม่มี มาให้ลูกค้าแลกเปลี่ยนหรือจำหน่ายเป็นประจำ เช่น ซาลาเปารูปกระต่าย ซาลาเปาเศรษฐกิจ หมูห่อสาหร่ายที่มีรสชาติเป็นเอกลักษณ์ และเป็นที่ยอมรับของลูกค้า และเป็นสิ่งที่ร้านสะดวกซื้ออื่นไม่มี ทำให้ลูกค้าที่อยากรับประทานต้องมาซื้อที่ร้านเซเว่น อีเลฟเว่น เพียงแห่งเดียวเท่านั้น

-นวัตกรรมทางด้านเทคโนโลยี (**Technology Innovation**)

ร้านเซเว่น อีเลฟเว่น มีการนำเทคโนโลยีทางคอมพิวเตอร์ออนไลน์มาใช้ในการดำเนินงาน เช่น การคুমยอดสินค้า การบันทึกการขาย การทำบัญชี การลงเวลาทำงานของพนักงานภายในร้าน ตลอดจนการเก็บเงินลูกค้า ซึ่งให้ความสะดวกรวดเร็วแก่ลูกค้า นอกจากนี้ยังทำให้การดำเนินงานมีความเป็นระเบียบและง่ายต่อการตรวจสอบ

ตัวอย่าง กลยุทธ์ระดับธุรกิจของร้าน เซเว่น อีเลฟเว่น

2.การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)

ร้านเซเว่น อีเลฟเว่น จะมีการควบคุม ต้นทุนในด้านต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด ไม่ว่าจะเป็นด้านต้นทุนสินค้า วัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ แรงงาน ตลอดจนประสิทธิภาพในการผลิต การจัดซื้อ และอื่น ๆ ด้วยต้นทุนที่ต่ำ เนื่องจากมีสาขา กว่า 1,000 แห่ง ทำให้สามารถลดราคาสินค้าให้ต่ำกว่าคู่แข่งได้

3.การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick Reponse)

ร้านเซเว่น อีเลฟเว่น จะมีการตอบสนองอย่างรวดเร็ว โดย.....

-การปรับปรุงสินค้าเดิมที่ยังจำหน่ายอยู่ **Improving Existing Product** ร้านเซเว่น อีเลฟเว่นจะมีการปรับปรุงรสชาติของอาหารประเภทฟาสต์ฟู้ด และเครื่องดื่ม ให้มีรสชาติเข้มข้นขึ้นและมีหลากหลาย รสชาติให้ลูกค้าได้เลือกรับประทานตามความชอบ

4.การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Market focus)

ร้านเซเว่น อีเลฟเว่น จะมีการมุ่งกลุ่มลูกค้าที่อาศัยอยู่ในบริเวณที่สาขาตั้งอยู่ เช่น สาขาเทเวศร์ ก็จะมุ่งกลุ่มเป้าหมายที่ลูกค้าย่านเทเวศ เป็นต้น

บทที่ 7 กลยุทธ์ระดับหน้าที่หรือระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ หรือกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เป็นกลยุทธ์ปฏิบัติการของหน้าที่งานต่าง ๆ เพื่อนำมาสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับองค์การให้ประสบความสำเร็จ

รูปแบบของกลยุทธ์ระดับหน้าที่ แบ่งได้ 5 ประเภท คือ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านเศรษฐกิจ ได้แก่ ด้านเงิน ด้านการผลิต การบริหารทรัพยากรมนุษย์ และวิจัยและพัฒนา กลยุทธ์ระดับหน้าที่ด้านการจัดการ ได้แก่ การแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงาน การจูงใจให้ทำงานและการควบคุม

บทที่ 7 กลยุทธ์ระดับหน้าที่หรือระดับปฏิบัติการ (**Functional Strategy**)

- โครงสร้างองค์กร ด้านการตลาด การผลิต บุคคล (**HRM**) การจัดซื้อ การเงิน

บัญชี การวิจัยและพัฒนา

เป็นการวางแผนและกำหนดเป้าหมายของงานสำคัญด้านต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจคือ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (**Competitive**

Advantage)