

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ในยุคโลกาภิวัตน์

Strategic Management in Globalization

 รหัสวิชา | **BUA1106**

 สอนโดย
อาจารย์ ดร.จิรพรรณ จันทรวีเชียร



กลยุทธ์



การวิเคราะห์



โลกาภิวัตน์



ความได้เปรียบ
เชิงแข่งขัน



นวัตกรรม

BUA1106

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในยุคโลกาภิวัตน์

Strategic Management in Globalization

3(3-0-6)

รายวิชานี้มุ่งศึกษาแนวคิด หลักการ และกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในบริบทของ
โลกาภิวัตน์ โดยครอบคลุมการวางแผนธุรกิจ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่องค์กรดำเนินงาน
และการประเมินปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้าน
เศรษฐกิจ กฎหมาย การเมือง สังคม เทคโนโลยี การต่างประเทศ และวัฒนธรรม รวมถึงศึกษา
ลักษณะของสภาพแวดล้อมโลกที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ การค้าและการเงิน
ระหว่างประเทศ ลักษณะสำคัญของโลกาภิวัตน์ บทบาทของธุรกิจข้ามชาติ การพาณิชย์
อิเล็กทรอนิกส์ และตลาดเกิดใหม่ เพื่อพัฒนาความรู้ ความเข้าใจ และทักษะในการวิเคราะห์
สภาพแวดล้อมทางธุรกิจระดับโลก สามารถกำหนดและประยุกต์ใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมในการ
สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน เพิ่มขีดความสามารถขององค์กรในการปรับตัวต่อการ
เปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ตลอดจนส่งเสริมการเติบโตขององค์กร
อย่างยั่งยืนภายใต้สภาพแวดล้อมการแข่งขันในระดับสากล



การวางแผนธุรกิจและ
สภาพแวดล้อมองค์กร



ปัจจัยแวดล้อม
ระดับโลก



การค้าและการเงิน
ระหว่างประเทศ



ธุรกิจข้ามชาติ
และโลกาภิวัตน์



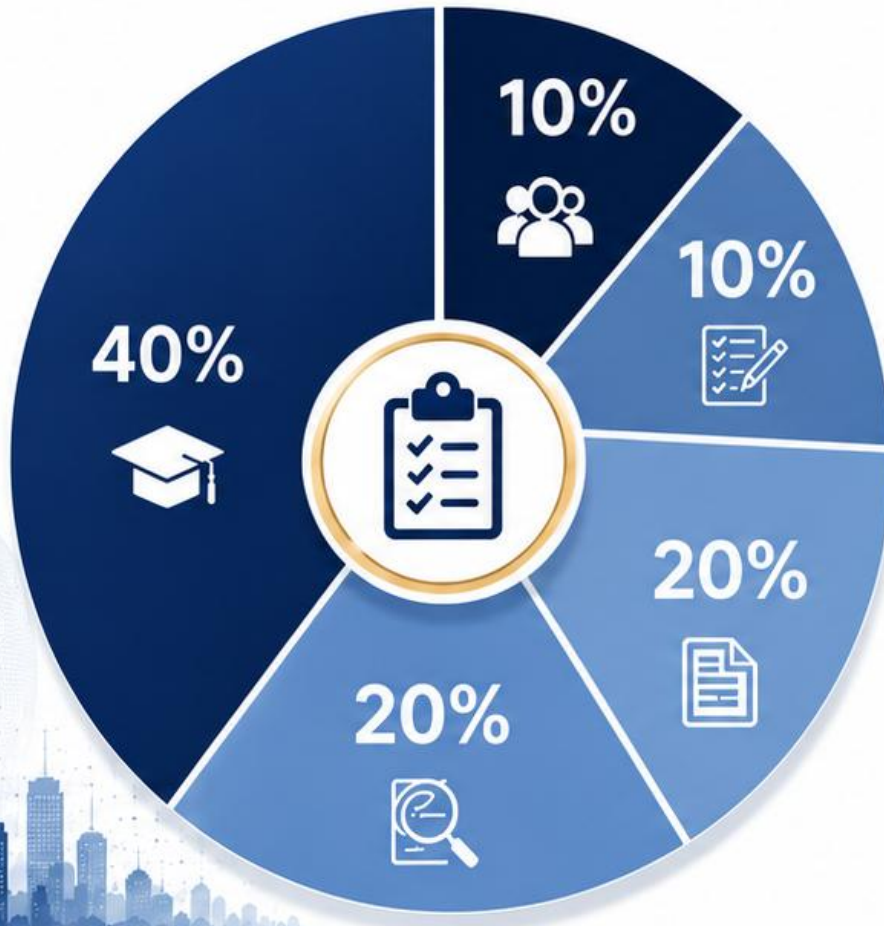
พาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์
และตลาดเกิดใหม่

THINK GLOBALLY • ANALYZE STRATEGICALLY • COMPETE SUSTAINABLY



รูปแบบการประเมินผล

ASSESSMENT & EVALUATION



การเข้าชั้นเรียนและมีส่วนร่วม

ประเมินจากการเข้าชั้นเรียน ความตรงต่อเวลา การมีส่วนร่วมในการอภิปราย และการทำกิจกรรมในชั้นเรียน

10%



งานเดี่ยว / แบบฝึกหัด

ประเมินจากการทำแบบฝึกหัด งานเดี่ยว หรือแบบทดสอบย่อย เพื่อวัดความเข้าใจในเนื้อหาที่เรียน

10%



งานกลุ่มและการนำเสนอ

ประเมินจากผลงานกลุ่ม การวิเคราะห์ การสรุปเนื้อหา และการนำเสนออย่างเป็นระบบ

20%



สอบกลางภาค

ประเมินความรู้ความเข้าใจในเนื้อหาและทักษะการประยุกต์ใช้ในช่วงครึ่งแรกของรายวิชา

20%



สอบปลายภาค

ประเมินความรู้ความเข้าใจในข้อรอบขายของรายวิชา และความสามารถในการวิเคราะห์และประยุกต์ใช้

40%

รวม

100%



THINK GLOBALLY



ANALYZE STRATEGICALLY



COMPETE SUSTAINABLY

BUA1106 แผนการจัดการเรียนรู้ (15 สัปดาห์)

Strategic Management in Globalization

ครั้ง	หัวข้อการเรียนรู้	สาระสำคัญ	กิจกรรมการเรียนรู้
1	แนะนำรายวิชาและความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์	ความหมาย ความสำคัญ บทบาทของ Strategic Management ในยุคโลกาภิวัตน์ และการประเมินรายวิชา	แนะนำรายวิชา, Ice Breaking, Pre-test, วิเคราะห์องค์ประกอบที่ประสบความสำเร็จ
2	แนวคิดและวิวัฒนาการของการจัดการเชิงกลยุทธ์	วิวัฒนาการของ Strategic Management แนวคิดของ Chandler, Porter, Mintzberg และนักวิชาการสำคัญ	บรรยาย, วิเคราะห์ Timeline, Quiz
3	การวางแผนธุรกิจและการกำหนดกลยุทธ์	ระดับของกลยุทธ์ (Corporate, Business, Functional Strategy) การกำหนดเป้าหมายองค์กร	Workshop การกำหนด Vision Mission Goals
4	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	การวิเคราะห์เศรษฐกิจ การเมือง กฎหมาย สังคม เทคโนโลยี และสิ่งแวดล้อม (PESTEL Analysis)	วิเคราะห์สถานการณ์ธุรกิจปัจจุบัน
5	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขัน	Five Forces Model, Key Success Factors, Industry Analysis	วิเคราะห์อุตสาหกรรมจริงด้วย Five Forces
6	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร	ทรัพยากรองค์กร (Resources), Core Competency, VRIO Framework และ Value Chain	วิเคราะห์องค์กรจริงด้วย VRIO
7	การวิเคราะห์ SWOT และการกำหนดกลยุทธ์	การเชื่อมโยง SWOT กับการกำหนดกลยุทธ์ SO, WO, ST, WT	Workshop วิเคราะห์ SWOT ขององค์กร
8	สอบกลางภาค / นำเสนอกรณีศึกษาจากกลางภาค	ประเมินความรู้ครึ่งภาคเรียน	สอบกลางภาค / Presentation
9	โลกาภิวัตน์และผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจ	ความหมายของ Globalization การค้าเสรี เขตเศรษฐกิจ และผลกระทบต่อองค์กร	วิเคราะห์กรณีศึกษาธุรกิจระดับโลก
10	การค้าและการเงินระหว่างประเทศ	ระบบเศรษฐกิจโลก WTO, FTA, เงินตราต่างประเทศ อัตราแลกเปลี่ยน	กรณีศึกษา WTO และ ASEAN
11	ธุรกิจข้ามชาติและตลาดเกิดใหม่	Multinational Corporation (MNC), Emerging Markets, Global Strategy และ Local Strategy	วิเคราะห์บริษัทข้ามชาติ เช่น Apple, Toyota, Starbucks
12	เทคโนโลยีดิจิทัลและพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์	Digital Transformation, AI, E-Commerce, Platform Economy และ Digital Business Model	วิเคราะห์ Business Model ของ Amazon, Alibaba, Shopee
13	วัฒนธรรมและการบริหารเชิงกลยุทธ์ระหว่างประเทศ	Cross-cultural Management, Hofstede's Cultural Dimensions และการเจรจาต่อรอง	จำลองสถานการณ์การเจรจาธุรกิจ
14	การวิเคราะห์กรณีศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์	วิเคราะห์องค์กรจริงโดยใช้ PESTEL, Five Forces, SWOT และ TOWS Matrix	Group Workshop และนำเสนอ
15	แนวโน้มการจัดการเชิงกลยุทธ์ในอนาคต และสรุปบทเรียน	AI Strategy, ESG, Sustainability, Circular Economy, Future Business Trends และบทบทวนเนื้อหา	Post-test, Reflection และสรุปรายวิชา



THINK GLOBALLY



ANALYZE STRATEGICALLY



COMPETE SUSTAINABLY



แนวคิดและวิวัฒนาการ ของการจัดการเชิงกลยุทธ์

Strategic Management
Concepts and Evolution



สำหรับนักศึกษาระดับปริญญาตรี (3 ชั่วโมง)



วัตถุประสงค์การเรียนรู้ (Learning Outcomes)



อธิบายความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์



อธิบายวิวัฒนาการของ Strategic Management



เปรียบเทียบแนวคิดของนักวิชาการสำคัญ



วิเคราะห์ปัจจัยที่ทำให้กลยุทธ์เปลี่ยนแปลง



ประยุกต์ใช้แนวคิดกับองค์กรจริง



KEYWORDS



Vision



Mission



Strategy



Competitive Advantage



Innovation



Sustainability



Strategic Management คืออะไร?



ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

Strategic Management คือ กระบวนการบริหารจัดการเชิงบูรณาการ ที่องค์กรมุ่งใช้ในการกำหนดทิศทางระยะยาว โดยเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้าง **ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)** และการเติบโตอย่างยั่งยืน (**Sustainability**) ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา



สร้างความได้เปรียบ
ในการแข่งขัน



บรรลุเป้าหมาย
ระยะยาว



เพิ่มประสิทธิภาพ
การดำเนินงาน



เติบโตอย่างยั่งยืน
(ESG)

Strategic Management Process



STRATEGIC MANAGEMENT

แนวคิดสำคัญที่นำองค์กรไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

01



Vision

ภาพอนาคตที่องค์กรต้องการบรรลุ

- เราจะไปทางไหน?
- องค์กรต้องเป็นอะไรในอนาคต?



02



Mission

บทบาทและการกิจขององค์กร

- เราจะทำอะไร
- เพื่อใคร
- และสร้างคุณค่าอย่างไร



03



Goals

เป้าหมายที่ต้องไปให้ถึง
ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

การกำหนดเป้าหมายด้วย

SMART Goals



Specific Measurable Achievable Relevant Time-bound

04



Competitive Advantage

ความสามารถในการสร้างคุณค่า
ที่เหนือกว่าคู่แข่ง

- นวัตกรรม (Innovation)
- ต้นทุนต่ำ (Cost Leadership)
- คุณภาพ (Quality)
- ความแตกต่าง (Differentiation)
- ประสบการณ์ (Customer Experience)



05



Sustainability

การเติบโตอย่างสมดุลในมิติ
เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

เชื่อมโยงกับแนวคิด

ESG (Environmental, Social, Governance)



สิ่งแวดล้อม (E) สังคม (S) ธรรมาภิบาล (G)



Key Takeaway

“Strategic Management is not just planning for the future—
it is the continuous process of **creating, executing, evaluating,** and
adapting strategies to achieve **sustainable competitive advantage.**”

เหตุใดองค์กรจึงต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์?

Why Do Organizations Need Strategic Management?



โลกธุรกิจในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

องค์กรไม่สามารถพึ่งพาวิธีการเดิมได้อีกต่อไป ต้องปรับตัวเชิงรุก เข้าใจแนวโน้ม เพื่อกำหนดกลยุทธ์และแสวงหาโอกาส สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเติบโตอย่างยั่งยืน

1



การแข่งขันที่รุนแรง (Intense Competition)

- คู่แข่งเพิ่มขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น
- การแย่งส่วนแบ่งตลาดและทรัพยากรเป็นไปอย่างรุนแรง
- กำไรหดลดลง

ตัวอย่าง

ร้านกาแฟเช็กคู่แข่งจำนวนมาก ทั้งร้านท้องถิ่นและแบรนด์โลก เช่น Starbucks, Café Amazon แแย่งลูกค้าในตลาดเดียวกัน



2



Digital Transformation

- เทคโนโลยีเปลี่ยนวิธีการทำงานรวดเร็วและลึก
- การใช้ Cloud Computing, AI, Automation, Big Data กลายเป็นความจำเป็น
- องค์กรที่ปรับตัวช้า อาจเสียเปรียบหรือหายไปจากตลาดได้



3



AI และ Automation

- AI และ Automation ช่วยลดต้นทุน เพิ่มความแม่นยำ
- แทนที่งานเดิมที่ใช้แรงงานคนสูง
- เพิ่มประสิทธิภาพการทำงานตลอด Value Chain
- บุคลากรต้องปรับทักษะ (Up/Re-skill) เพื่อให้ถูกแทนที่



4



Global Competition

- การเปิดเสรีทางการค้าและข้อมูล ทำให้แข่งขันกับคู่แข่งจากทั่วโลกได้โดยตรง
- มาตรฐานสินค้า บริการ และกฎระเบียบสูงขึ้น
- องค์กรต้องขับเคลื่อนแบบข้ามชาติ และเข้าถึงความแตกต่างทางวัฒนธรรม



5



พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง

- ลูกค้าต้องการความสะดวก รวดเร็ว เฉพาะเจาะจง และคุ้มค่า
- ให้ความสำคัญกับประสบการณ์มากกว่าสินค้าหรือราคา
- การเข้าถึงข้อมูลสูงจากออนไลน์และโซเชียลมีเดีย
- ทำให้องค์กรต้องสร้าง Customer Experience ที่โดดเด่นและน่าจดจำ



6



Disruptive Technology

- เทคโนโลยีใหม่เข้ามาเปลี่ยนโครงสร้างอุตสาหกรรมได้ในเวลาอันสั้น
- องค์กรเดิมอาจเสียตำแหน่งให้ผู้เล่นรายใหม่ (Disruptor) อย่างรวดเร็ว

ตัวอย่าง

- Netflix มาแทนที่ร้านเช่าวิดีโอ
- Grab, LINE MAN มาเปลี่ยนรูปแบบการเดินทางและการสั่งอาหาร



7



ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ

- ภาวะเศรษฐกิจโลกผันผวนสูง
- เงินเฟ้อ
- ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน
- สงครามการค้าและภูมิรัฐฯ
- โรคระบาดและภัยธรรมชาติ

องค์กรที่มีการจัดการเชิงกลยุทธ์ จะสามารถวางแผนรับมือความเสี่ยง และปรับตัวได้อย่างยืดหยุ่น และรวดเร็ว



Key Message



“ องค์กรที่ไม่มีกลยุทธ์ จะถูกกำหนดทิศทางโดยผู้อื่น ”

เพื่อให้บรรลุถึง

“ Strategic Management ช่วยให้องค์กรมองเห็นอนาคต ประเมินสถานการณ์ กำหนดกลยุทธ์ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ”



มองเห็นอนาคต



ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง



สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน



เติบโตอย่างยั่งยืน



กิจกรรมในชั้นเรียน (Discussion)



คำถามชวนคิด



“ หากคุณเป็นผู้บริหารร้านกาแฟในมหาวิทยาลัย
คุณคิดว่า ปัจจัยทั้ง 7 ข้อข้างต้น
ข้อใดส่งผลต่อธุรกิจมากที่สุด? เพราะเหตุใด? ”

7 ปัจจัยที่ส่งผลต่อธุรกิจ

01



การแข่งขัน
ที่รุนแรง

(Intense
Competition)

02



Digital
Transformation

03



AI และ
Automation

04



Global
Competition

05



พฤติกรรมผู้บริโภค
ที่เปลี่ยนแปลง

06



Disruptive
Technology

07



ความไม่แน่นอน
ทางเศรษฐกิจ



วิธีการ



แบ่งกลุ่มกลุ่มละ 3-5 คน
เลือก 1 ปัจจัยที่เห็นว่ามีผลมากที่สุด



อธิบายเหตุผล พร้อมยกตัวอย่าง
สถานการณ์หรือกลยุทธ์ที่เหมาะสม



นำเสนอผลการอภิปราย
กลุ่มละ 3-5 นาที + ถาม-ตอบ

เป้าหมาย

- วิเคราะห์ปัจจัยทางกลยุทธ์ที่ส่งผลต่อธุรกิจ
- เชื่อมโยงแนวคิดกับกรณีศึกษาจริงในชีวิต
- ฝึกทักษะการคิดวิเคราะห์และการสื่อสาร



“ การมีกลยุทธ์ที่ดี ทำให้เรา**เลือกทิศทางได้เอง** ไม่ใช่ถูกคู่แข่งกำหนดให้ ”



THINK GLOBALLY



ANALYZE STRATEGICALLY



COMPETE SUSTAINABLY

วิวัฒนาการของการจัดการเชิงกลยุทธ์

(Evolution of Strategic Management)



Key Insight

จาก **Budget Planning** → **AI, ESG** และ **Business Agility**
เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน



DATA



AI



ESG



AGILITY

ประเด็นสำคัญของแต่ละยุค

— Evolution of Strategic Management —

“ การจัดการเชิงกลยุทธ์ได้พัฒนาจากกระบวนการวางแผน
สู่การใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีอัจฉริยะ ในการตัดสินใจ
เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ”



Key Takeaway

องค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องพัฒนากลยุทธ์ให้สอดคล้องกับยุคสมัยและเทคโนโลยี โดยยึดลูกค้าเป็นศูนย์กลาง ขับเคลื่อนด้วยข้อมูล และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน



VISIONARY



STRATEGIC



ADAPTIVE



SUSTAINABLE



AGILE



แนวคิดหลัก

วางแผนการเงินและควบคุม (Financial Planning & Control)
เน้นการควบคุมต้นทุน

วางแผนระยะยาวและการคาดการณ์ (Long-term Planning & Forecasting)
เน้นการเติบโต

วางแผนกลยุทธ์และกำหนดทิศทาง (Strategic Planning & Direction)
เน้นการกำหนดเป้าหมาย

เชื่อมโยงกลยุทธ์กับการปฏิบัติ (Link to Execution & Implementation)
เน้นการนำไปปฏิบัติ

สร้างคุณค่าและความแตกต่าง (Value Creation & Differentiation)
เน้นความได้เปรียบ

ใช้ความรู้และนวัตกรรม (Knowledge & Innovation)
เน้นการเรียนรู้

ดิจิทัลและข้อมูลขนาดใหญ่ (Digital & Big Data)
เน้นเทคโนโลยี

AI และความยั่งยืน (AI & Sustainability)
เน้นอนาคต



นักวิชาการสำคัญด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์

(Key Strategic Management Thinkers)



1 Peter F. Drucker

Father of Modern Management



แนวคิดสำคัญ (Key Concepts)

- ✓ **การจัดการโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO)**
ผู้บริหารและพนักงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน วัดผลได้ และมุ่งเน้นผลลัพธ์เป็นสำคัญ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
- ✓ **การวิเคราะห์โอกาสและการมุ่งเน้นผลลัพธ์**
องค์กรต้องมองหาโอกาสและเลือกทำในสิ่งที่สำคัญ และสร้างผลกระทบสูงสุดต่อการเติบโต
- ✓ **การบริหารตนเองและผู้ใต้บังคับบัญชา**
ผู้นำต้องพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง สร้างทีมงานที่มีศักยภาพ และมอบอำนาจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร



การจำกัด

เน้นบทบาทของผู้บริหารเป็นศูนย์กลาง ไม่เน้นปัจจัยภายนอกมากนัก และขาดกรอบแนวคิดด้านการแข่งขันเชิงกลยุทธ์

2 H. Igor Ansoff

Father of Strategic Management



Ansoff Matrix (Product/Market Matrix)

	ปัจจุบัน (Existing)	ใหม่ (New)
ตลาด (Market)	เจาะตลาด (Market Penetration)	พัฒนาตลาด (Market Development)
ผลิตภัณฑ์ (Product)	พัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)	กระจายความเสี่ยง (Diversification)

แนวคิดสำคัญ (Key Concepts)

- **เมทริกซ์ผลิตภัณฑ์-ตลาด (Ansoff Matrix)**
เครื่องมือกำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์ 4 ทางเลือก ช่วยให้องค์กรมองเห็นโอกาสและความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ
- **แนวคิดเชิงระบบ (Systems Perspective)**
มององค์กรเป็นระบบที่เชื่อมโยงกัน ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทุกส่วนต้องสอดคล้องเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วม
- **ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์ (Strategic Flexibility)**
องค์กรต้องสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมได้อย่างรวดเร็วและเหมาะสม



การจำกัด

โมเดลเน้นการวางแผนจากภายในองค์กร อาจมองข้ามพลวัตของสภาพแวดล้อม และปัจจัยเชิงแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3 Michael E. Porter

Competitive Strategy



Five Forces Model



แนวคิดสำคัญ (Key Concepts)

- **Five Forces Model**
วิเคราะห์แรงกดดัน 5 ประการในอุตสาหกรรม ช่วยระบุโอกาสและอุปสรรค เพื่อกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันที่เหมาะสม
- **Generic Strategies**
กลยุทธ์ระดับองค์กร 3 แนวทาง เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน
 - การนำต้นทุน (Cost Leadership)
 - การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
 - การมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่ม (Focus)
- **ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)**
วิเคราะห์กิจกรรมทั้งหมดขององค์กร เพื่อหาจุดสร้างคุณค่าและความได้เปรียบในการแข่งขัน



การจำกัด

มุ่งเน้นการแข่งขันในอุตสาหกรรมปัจจุบัน อาจไม่ครอบคลุมนวัตกรรม การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี และพลวัตของสภาพแวดล้อมในอนาคต

4 Henry Mintzberg

Strategy as Learning



แนวคิดสำคัญ (Key Concepts)

- **กลยุทธ์ในฐานะกระบวนการ (Strategy Process)**
กลยุทธ์ไม่ได้เกิดจากการวางแผนเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการเรียนรู้ การปรับตัว และประสบการณ์ขององค์กรอย่างต่อเนื่อง
- **5 Ps of Strategy**
มองกลยุทธ์ใน 5 มิติ: แผน (Plan), รูปแบบ (Pattern), ตำแหน่ง (Position), มุมมอง (Perspective) และกลวิธี (Play)
- **การเรียนรู้และการปรับตัว (Strategy as Learning)**
องค์กรต้องเรียนรู้และปรับกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง เพื่อรับมือกับการเปลี่ยนแปลง



การจำกัด

แนวคิดค่อนข้างกว้างและเชิงนามธรรม อาจขาดการนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติได้ชัดเจน



Key Insight



การกำหนดทิศทาง
โดยยึดเป้าหมาย
(Drucker)



การวิเคราะห์ทางเลือก
เชิงกลยุทธ์
(Ansoff)



การสร้างความสามารถ
ในการแข่งขัน
(Porter)



การเรียนรู้และการปรับตัว
อย่างต่อเนื่อง
(Mintzberg)



แหล่งอ้างอิง (References)

Drucker, P. F. (1954).
The Practice of Management.
Harper & Row.

Ansoff, H. I. (1965).
Corporate Strategy: An Analytic
Approach to Business Policy
for Growth and Expansion.
McGraw-Hill.

Porter, M. E. (1980).
Competitive Strategy: Techniques
for Analyzing Industries and
Competitors. Free Press.

Porter, M. E. (1985).
Competitive Advantage: Creating
and Sustaining Superior
Performance. Free Press.

Mintzberg, H. (1978).
Patterns in Strategy Formation.
Management Science.

Mintzberg, H. (1994).
The Rise and Fall of Strategic
Planning. Free Press.



ปัจจัยที่ทำให้กลยุทธ์เปลี่ยนแปลง

(FACTORS DRIVING STRATEGIC CHANGE)

องค์กรต้องวิเคราะห์ปัจจัยทั้งภายในและภายนอกอย่างรอบด้าน เพื่อติดตามแนวโน้มและเหตุการณ์สำคัญที่ส่งผลต่อธุรกิจ และปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องรวดเร็ว และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน



1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (PESTEL Analysis)

P		Political	- นโยบายภาครัฐ กฎหมาย และข้อบังคับ - นโยบายภาษี - ความมั่นคงทางการเมือง
E		Economic	- ภาวะเศรษฐกิจ อัตราเงินเฟ้อ และอัตราดอกเบี้ย - การเจริญเติบโตของ เศรษฐกิจโลกและประเทศ
S		Social	- พฤติกรรมผู้บริโภค โครงสร้าง ประชากร และค่านิยม - สังคมผู้สูงอายุ - วิถีชีวิตและค่านิยมที่เปลี่ยนไป
T		Technological	- เทคโนโลยี นวัตกรรม และความดิจิทัล - AI, Cloud Computing - Automation, Big Data
E		Environmental	- สิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลง สภาพภูมิอากาศ และพลังงาน ทางเลือก - Carbon Neutrality - พลังงานทดแทนและยั่งยืน
L		Legal	- กฎหมาย มาตรฐาน และข้อบังคับ - PDPA, กฎหมายแรงงาน - ESG Disclosure



PESTEL เป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้องค์กรเข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอก หาความเสี่ยงและโอกาส และนำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม

2. แนวโน้มสำคัญที่มีผลต่อกลยุทธ์องค์กร (Strategic Trends)

	การเปลี่ยนแปลง (Competition)	การแข่งขันรุนแรงขึ้นทั้งในตลาดเดิมและตลาดเกิดใหม่ คู่แข่งเพิ่มขึ้นจากทั้งภายในอุตสาหกรรมและธุรกิจข้ามอุตสาหกรรม
	ปัญญาประดิษฐ์ (AI)	AI เข้ามาเปลี่ยนกระบวนการทำงาน สร้างโอกาสใหม่ๆ กระตุ้นประสิทธิภาพการดำเนินงานและการตัดสินใจ โดยข้อมูลเป็นศูนย์กลาง และลดต้นทุนการดำเนินงาน
	เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy)	เศรษฐกิจขับเคลื่อนด้วยเทคโนโลยีและแพลตฟอร์มดิจิทัล พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนสู่โลกออนไลน์มากขึ้น
	ESG (Environmental, Social and Governance)	หลายองค์กรให้ความสำคัญกับการดำเนินงานอย่างยั่งยืน ครอบคลุมด้านสิ่งแวดล้อม สังคม และบรรษัทภิบาล สอดคล้องกับกฎระเบียบและความคาดหวังของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
	ประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience)	ลูกค้าต้องการสินค้า/บริการที่ตอบโจทย์เฉพาะบุคคลมากขึ้น ประสบการณ์ที่ติดตลาด Customer Journey จึงเป็น ปัจจัยสำคัญต่อความภักดีของลูกค้า
	นวัตกรรม (Innovation)	นวัตกรรมคือหัวใจสำคัญที่ทำให้องค์กรแตกต่างและเติบโต ไม่ว่าจะเป็นสินค้า บริการ โมเดลธุรกิจ หรือกระบวนการทำงาน ที่ช่วยสร้างคุณค่าและประสิทธิภาพที่เหนือกว่า



Key Insight

กลยุทธ์ที่แข็งแกร่งเริ่มต้นจากการเข้าใจปัจจัยภายนอกอย่างรอบด้าน (PESTEL) และจับตาแนวโน้มสำคัญที่เปลี่ยนแปลง (Strategic Trends) เพื่อมองเห็นโอกาส ลดความเสี่ยง และกำหนดทิศทาง กลยุทธ์ได้อย่างทันท่วงที สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน



แหล่งอ้างอิง (References)

Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2019). Exploring Strategy (12th ed.). Pearson.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). Strategic Management and Business Policy (15th ed.). Pearson.

Porter, M. E. (1980). Competitive Strategy. Free Press.

Porter, M. E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. Free Press.

Christensen, C. M. (1997). The Innovator's Dilemma. Harvard Business Review Press.



กรณีศึกษา : NETFLIX

Strategic Transformation: From DVD Rental to Global Streaming Leader

Netflix เป็นตัวอย่างขององค์กรที่สามารถปรับตัวเชิงกลยุทธ์และนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อเปลี่ยนแปลงโมเดลธุรกิจ สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และก้าวขึ้นเป็นผู้นำของอุตสาหกรรมสตรีมมิ่งระดับโลก



1997

2007

2012

- ปัจจุบัน

ปัจจุบัน

1 เริ่มต้น DVD (DVD-by-Mail)



- ให้บริการเช่า DVD ผ่านระบบส่งไปรษณีย์
- คิดค่าบริการรายเดือน แบบไม่จำกัด
- เน้นโมเดล Subscription
- สร้างฐานลูกค้าจากความสะดวกสบาย

ผลลัพธ์

- โมเดลธุรกิจเติบโตเร็ว
- แตกต่างจากคู่แข่งในตลาดเช่าแผ่น

2 ขยายสู่ Streaming Platform



- สังเกตพฤติกรรมลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง
- ลงทุนพัฒนาแพลตฟอร์มสตรีมมิ่ง (2007)
- ให้บริการสตรีมมิ่งควบคู่กับ DVD-by-mail
- เสนอคอนเทนต์ได้หลากหลายขึ้น
- เข้าถึงได้ทันทีทุกที่ทุกเวลา
- ลดข้อจำกัดของการเช่าแผ่น DVD

ผลลัพธ์สำคัญ

- เพิ่มความสะดวกให้ลูกค้า
- เพิ่มเวลาการใช้งานบนแพลตฟอร์ม
- สร้างการเติบโตของรายได้

3 ใช้ AI Personalization



- ใช้เทคโนโลยี Machine Learning และ AI
- วิเคราะห์พฤติกรรมผู้ชมรายบุคคล
- แนะนำคอนเทนต์ที่ตรงใจ เพิ่มการมีส่วนร่วม

- ระบบแนะนำอัจฉริยะ
- เพิ่มการมีส่วนร่วมของผู้ใช้
- ลดอัตราการยกเลิกสมาชิก (Churn)
- เพิ่มยอดการรับชมต่อเนื่อง

ผลลัพธ์สำคัญ

- ผู้ใช้พึงพอใจและกลับมาใช้งานต่อเนื่อง
- อัตราการยกเลิกสมาชิกลดลงอย่างชัดเจน
- เติบโตอย่างยั่งยืนด้วยฐานผู้ใช้ที่กว้าง

4 สร้าง Original Content Creator



- ลงทุนสร้างและผลิตคอนเทนต์ออร์ริจินัล
- เน้นคุณภาพ เนื้อหาหลากหลาย และตรงใจผู้ชม
- สร้างแบรนด์ของตัวเองให้แข็งแกร่ง
- Original Content ได้รับความนิยมทั่วโลก

ตัวอย่างผลงานยอดเยี่ยม

- Stranger Things
- Squid Game
- The Witcher
- Bridgerton
- และอีกมากมาย

ผลลัพธ์สำคัญ

- สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง
- ดึงดูดและรักษาสมาชิกในระยะยาว
- ยกระดับแบรนด์สู่ระดับโลก

กำหนดบทเรียน

Netflix เปลี่ยนกลยุทธ์เพราะอะไร?

แนวทางความสำเร็จที่สำคัญ

- การอ่านแนวโน้มตลาดและผู้บริโภค
สังเกตการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างต่อเนื่อง
- กลยุทธ์แบบยืดหยุ่น
ปรับตัวและปรับเปลี่ยนแปลง
ก่อนคู่แข่งจะเปลี่ยน
- การลงทุนในนวัตกรรมเสมอ
เทคโนโลยีคือหัวใจสำคัญของการเติบโต
และประสบการณ์ของลูกค้า
- การสร้างคอนเทนต์
คอนเทนต์คุณภาพคือความแตกต่าง
และเป็นทรัพย์สินขององค์กร
- การโฟกัสระยะยาวที่ลูกค้าและคุณค่า
มุ่งสร้างความพึงพอใจ และประสบการณ์ที่ดี
มากกว่าการเติบโตระยะสั้น



Key Insight

Netflix ประสบความสำเร็จเพราะ “ปรับกลยุทธ์ให้เร็ว เข้าใจลูกค้า ใช้นวัตกรรมขับเคลื่อน และสร้างคอนเทนต์ที่มีคุณค่า” จากธุรกิจเช่า DVD สู่แพลตฟอร์ม Streaming ที่มี AI แนะนำหนัง Original Content อันดับต้นของโลกได้อย่างยั่งยืน



แหล่งอ้างอิง (References)

Jarvis, D. (2008). Netflix and the Re-Invention of Television. Baltimore: Pearson.

Galloway, S. (2017). The Four: The Hidden DNA of Amazon, Apple, Facebook, and Google. Portfolio.

McCord, J. (2022). The Story of Netflix: From DVD Rentals to Global Streaming Leader.

Hagberg, A. (2020). How Netflix Reinvented Itself. Netflix Tech Blog.

Harvey-Thomas, T. H. & Dörrli, D. (2021). Netflix and the evolution of over-the-top streaming services. *Journal of Marketing*, 49(2), 34–52.



WORKSHOP | วิเคราะห์กลยุทธ์องค์กร

แบ่งกลุ่ม วิเคราะห์ **SWOT** และวิจัยแนวทางของกลยุทธ์ขององค์กรที่เลือก



1. แบ่งกลุ่ม

เลือกองค์กร 1 แห่ง

ตัวอย่าง



Apple



Amazon



SCG



PTT



CPALL



Tesla



หากองค์กรมีข้อที่น่าสนใจได้
ให้เสนอหัวข้อและเหตุผล



2. วิเคราะห์ SWOT

S

Strengths
จุดแข็ง



- อะไรที่องค์กรทำได้ดี?
- จุดเด่นที่สร้างความแตกต่าง
- ทรัพยากร/ความสามารถหลักคืออะไร?

W

Weaknesses
จุดอ่อน



- อะไรที่องค์กรยังไม่เชี่ยวชาญ?
- ข้อจำกัดหรือปัญหาภายใน
- ทรัพยากร/ความสามารถที่ยังขาดอยู่?

O

Opportunities
โอกาส



- แนวโน้มหรือโอกาสของธุรกิจที่เกิดขึ้นภายนอก
- เทคโนโลยี, ตลาด, พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนไปอย่างไร?

T

Threats
อุปสรรค/ภัยคุกคาม



- ความเสี่ยงหรือภัยคุกคามจากปัจจัยภายนอกที่องค์กรควบคุมไม่ได้
- คู่แข่ง, กฎเกณฑ์, เศรษฐกิจ, เทคโนโลยี?



3. วิเคราะห์วิจัยแนวทางของกลยุทธ์

ศึกษาข้อมูลจากการเชื่อมโยงผลการวิเคราะห์ SWOT ขององค์กร
เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะ



SO

กลยุทธ์เชิงรุก (SO)

ใช้จุดแข็ง เพื่อคว้าโอกาสจากสภาพแวดล้อมภายนอก



WO

กลยุทธ์พัฒนา (WO)

แก้ไขจุดอ่อน เพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาสที่มีอยู่ภายนอก



ST

กลยุทธ์ป้องกัน (ST)

ใช้จุดแข็ง เพื่อลดผลกระทบหรือรับมือกับภัยคุกคาม



WT

กลยุทธ์รับมือ (WT)

ลดจุดอ่อน/หลีกเลี่ยงความเสี่ยงจากภัยคุกคาม
ในสภาพแวดล้อมที่ไม่เอื้ออำนวย



จัดทำข้อเสนอแนะของกลยุทธ์ที่เลือก



วัตถุประสงค์

- เข้าใจการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคขององค์กร
- วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เพื่อหาแนวทางการพัฒนาองค์กร
- ฝึกทักษะการทำงานเป็นทีมและการนำเสนอ



ผลงานที่ส่ง

- สรุปผลการวิเคราะห์ SWOT 1 หน้า
- สรุปวิจัยแนวทางของกลยุทธ์ (ทางเลือก) 1-2 หน้า
- นำเสนอภายในเวลา 5 นาที/กลุ่ม



เวลา

90-120 นาที



กลุ่มละ

4-6 คน



SUMMARY

สรุปสิ่งที่ได้เรียน



01

ความหมายของ
Strategic Management

เข้าใจความหมาย ความสำคัญ
และองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์



02

วิวัฒนาการของ
Strategic Management

ศึกษาและเข้าใจลำดับการเปลี่ยนแปลง
และการพัฒนาของแนวคิดสำคัญ



03

นักวิชาการสำคัญ

เรียนรู้แนวคิดของนักวิชาการชั้นนำ
ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์



04

ปัจจัยที่ส่งผลต่อกลยุทธ์

วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก-ภายใน
ที่มีผลต่อการกำหนดและขับเคลื่อนกลยุทธ์



05

การประยุกต์ใช้
ในองค์กรจริง

เชื่อมโยงทฤษฎีกับการปฏิบัติ
เพื่อสร้างคุณค่าและความยั่งยืนในองค์กร

“

*Strategy is not
about predicting
the future;
it is about
preparing
the organization
for the future.*

”



การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่ช่วยให้องค์กร
มุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีทิศทาง ปรับตัวได้ทันต่อสิ่งที่ และเติบโตอย่างยั่งยืน



แนวคิด



ผู้คน



กลยุทธ์



การปฏิบัติ



ความสำเร็จ

บทที่ 3

การวางแผนธุรกิจ และการกำหนดกลยุทธ์

Business Planning and Strategy Formulation



สาระสำคัญ



ระดับของกลยุทธ์

• Corporate Strategy • Business Strategy • Functional Strategy



การกำหนดเป้าหมายองค์กร

(Organizational Goal Setting)



Workshop

การกำหนด Vision • Mission • Goals



กำหนดทิศทาง
ภาพรวมขององค์กร

สร้างความได้เปรียบ
ในการแข่งขันในธุรกิจ

สนับสนุนการดำเนินงาน
ของแต่ละหน่วยงาน



วัตถุประสงค์การเรียนรู้



อธิบายความหมายและความสำคัญ
ของการวางแผนธุรกิจและ
การกำหนดกลยุทธ์ได้



จำแนกระดับของกลยุทธ์
(Corporate, Business,
Functional Strategy) และ
อธิบายความเชื่อมโยงได้



กำหนดเป้าหมายองค์กร
(Vision, Mission, Goals)
ที่สอดคล้องกับทิศทาง
ขององค์กรได้



ประยุกต์ใช้เครื่องมือ
ในการกำหนดกลยุทธ์และ
เป้าหมายขององค์กรได้อย่าง
เหมาะสม

การวางแผนธุรกิจและการกำหนดกลยุทธ์

Strategic planning connects analysis, direction, strategic choices, execution and continuous learning

01

Where are we now?

เราอยู่ที่จุดไหนในปัจจุบัน?

วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบัน



สภาพแวดล้อมภายนอก:
เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี กฎหมาย
คู่แข่ง และแนวโน้มตลาด



สภาพแวดล้อมภายใน:
ทรัพยากร ความสามารถ จุดแข็ง
จุดอ่อน วัฒนธรรมองค์กร



ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย:
ความต้องการ ความคาดหวัง และคุณค่า
ที่ต้องส่งมอบ



ประเด็นเชิงกลยุทธ์ (Strategic Issues):
ประเด็นสำคัญที่กระทบต่อความสำเร็จ
ขององค์กร



ผลลัพธ์:
Strategic Diagnosis / Priority Issues

02

Where do we want to go?

เราอยากไปที่ไหน?

กำหนดทิศทางและเป้าหมาย



Vision:
ภาพอนาคตที่องค์กรต้องการไปถึง



Mission:
เหตุผลในการดำรงอยู่ขององค์กร
และคุณค่าที่ส่งมอบให้แก่สังคม



Goals / Objectives:
เป้าหมายระยะยาวและระยะสั้นที่ชัดเจนและวัดได้
ตามกรอบเวลา



Strategic Direction:
ทิศทางเชิงกลยุทธ์ เช่น การเติบโต นวัตกรรม
ความเป็นเลิศด้านปฏิบัติการ การสร้างคุณค่าให้ลูกค้า



แนวคิดการสร้างคุณค่า:
การสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้า ส่วนแบ่งตลาด
และคุณค่าให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ผลลัพธ์:
Strategic Direction + SMART Objectives

03

How will we get there?

เราจะไปถึงได้อย่างไร?



เลือกกลยุทธ์และแปลงสู่การปฏิบัติ



Strategic Choices:
เลือกแนวทางหรือกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับเป้าหมาย
และสภาพแวดล้อมขององค์กร



Resource Allocation:
จัดสรรทรัพยากร (คน เงิน เวลา เทคโนโลยี)
อย่างมีประสิทธิภาพ



Action Plans / KPIs:
แผนปฏิบัติการ ตัวชี้วัด (KPI) และเป้าหมายย่อย
เพื่อผลักดันการดำเนินงาน



Execution:
แปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ สื่อสาร ติดตาม
และบริหารการเปลี่ยนแปลง



Evaluation & Learning:
ประเมินผล ทบทวน เรียนรู้ และปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง



ผลลัพธ์:
Execution Roadmap + Performance Measures

Key Takeaway



วิเคราะห์สถานการณ์
เข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อน
โอกาส และความท้าทาย



กำหนดทิศทาง
วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย
และทิศทางเชิงกลยุทธ์



เลือกและปฏิบัติ
เลือกกลยุทธ์ จัดทรัพยากร
วางแผน และลงมือทำ



วัดผลและปรับตัว
ติดตามผล เรียนรู้
และปรับปรุงต่อเนื่อง



เอกสารอ้างอิง

- Bright, J. E. H., & Cortes, E. R. (2019). Principles of management (11th ed.). OpenStax, Rice University. <https://openstax.org/details/books/principles-management>
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases (17th ed.). Pearson.

ระดับของกลยุทธ์ 3 ระดับ

Corporate • Business • Functional Strategy

กลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับต้อง “สอดคล้องและเชื่อมโยงกัน” เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน และสร้างคุณค่า อย่างยั่งยืนให้กับองค์กรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



Corporate Strategy

ภาพรวมองค์กร: เราอยู่ในธุรกิจใด และจะเติบโตอย่างไร



คำถามสำคัญ: “เราควรอยู่ในธุรกิจใด?”
เป็นการกำหนดทิศทางและขอบเขตโดยรวมขององค์กร



• Growth / Stability / Retrenchment
เลือกแนวทางการเติบโต รักษาเสถียรภาพ หรือถอนตัวออกจากธุรกิจ



• Diversification (Related / Unrelated)
ขยายธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องหรือไม่เกี่ยวข้องเพื่อกระจายความเสี่ยง



• M&A / Strategic Alliance
ควบรวมกิจการ หรือสร้างพันธมิตรเพื่อเพิ่มศักยภาพและทรัพยากร



• Portfolio Management
จัดสรรทรัพยากรระหว่างกลุ่มธุรกิจ (SBU) ให้เกิดผลตอบแทนสูงสุด



ความสำคัญ

กำหนดทิศทางในภาพกว้างขององค์กร สร้างการเติบโตในระยะยาว
บริหารความเสี่ยง และเพิ่มมูลค่าให้กับผู้ถือหุ้น



Business Strategy

ระดับธุรกิจ: เราจะแข่งขันอย่างไร



คำถามสำคัญ: “เราจะแข่งขันอย่างไร?”
เป็นการกำหนดแนวทางการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
ในแต่ละธุรกิจหรือหน่วยธุรกิจ (SBU)



• Cost Leadership
เป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำสุด เพื่อเสนอราคาที่แข่งขันได้



• Differentiation
สร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์/บริการที่มีคุณค่าเฉพาะ



• Focus
มุ่งเน้นลูกค้ากลุ่มเฉพาะ (Niche) หรือพื้นที่เฉพาะ เพื่อรับใช้
ความต้องการได้ลึกซึ้งกว่า



• Value Proposition
กำหนดคุณค่าที่ลูกค้าได้รับ และเหตุผลที่เลือกเราเหนือคู่แข่ง



ความสำคัญ

สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพิ่มส่วนแบ่งตลาด
และผลตอบแทนที่เหนือกว่าคู่แข่งอย่างยั่งยืน



Functional Strategy

ระดับหน้าที่: แต่ละฝ่ายสนับสนุนกลยุทธ์อย่างไร



คำถามสำคัญ: “แต่ละฝ่ายจะสนับสนุนกลยุทธ์อย่างไร?”
เป็นการแปลงกลยุทธ์ระดับธุรกิจไปสู่การปฏิบัติในแต่ละหน้าที่



• Marketing
กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ ราคา การสื่อสาร ช่องทาง และการสร้างแบรนด์



• Human Resource (HR)
การสรรหา พัฒนา รักษา และสร้างแรงจูงใจบุคลากร



• Finance
การจัดสรรงบประมาณ การลงทุน การบริหารความเสี่ยง และผลตอบแทน



• Operations
การออกแบบกระบวนการ ผลิตภาพ คุณภาพ และการจัดการห่วงโซ่อุปทาน



• Technology / Information Systems
การใช้เทคโนโลยีและข้อมูลเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและนวัตกรรม



ความสำคัญ

ทำให้กลยุทธ์เกิดขึ้นจริงในองค์กร เพิ่มประสิทธิภาพ
ลดต้นทุน เสริมคุณภาพ และสร้างนวัตกรรม



ความเชื่อมโยง
ทั้ง 3 ระดับ



Corporate Strategy

กำหนดทิศทางและขอบเขต



Business Strategy

สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน



Functional Strategy

แปลงกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ



ผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ยั่งยืน
มูลค่าเพิ่มต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



เอกสารอ้างอิง

- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17th ed.). Pearson.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2023). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (16th ed.). Pearson.

กรณีศึกษา: การเชื่อมโยงกลยุทธ์ 3 ระดับในหน่วยงาน

Case Study: Connecting the 3 Levels of Strategy

การกำหนดทิศทางที่ชัดเจนในแต่ละระดับ จะทำให้หน่วยงานมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน สร้างคุณค่าและความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน



กรณีศึกษา

ร้านกาแฟมหาวิทยาลัย (MS Coffee Cafe)

หน่วยงานธุรกิจภายในมหาวิทยาลัย



ลักษณะหน่วยงาน
ร้านกาแฟและพื้นที่เรียนรู้
เชิงธุรกิจของนักศึกษา



กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
นักศึกษา อาจารย์ บุคลากร
และบุคลากรภายนอก



เป้าหมายหลัก
สร้างรายได้ ยกระดับประสบการณ์
และเป็นแหล่งเรียนรู้เชิงปฏิบัติ

ระดับของกลยุทธ์



Corporate Strategy

กลยุทธ์ระดับองค์กร

กำหนดทิศทางและขอบเขตของหน่วยงาน เพื่อบรรลุพันธกิจของมหาวิทยาลัย และสร้างความยั่งยืนในระยะยาว

ตัวอย่างในกรณีนี้

ร้านกาแฟเป็นทั้งแหล่งสร้างรายได้ และเป็นพื้นที่เรียนรู้เชิงธุรกิจของนักศึกษา

Business Strategy

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

กำหนดวิธีการแข่งขันในตลาดเป้าหมาย และสร้างคุณค่าให้เหนือกว่าคู่แข่ง

ตัวอย่างในกรณีนี้

เลือกกลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation) เน้นคุณภาพสินค้า ประสบการณ์ลูกค้า และความเป็นร้านกาแฟของมหาวิทยาลัย

Functional Strategy

กลยุทธ์ระดับหน้าที่

กำหนดแนวทางการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจให้เกิดผล

ตัวอย่างในกรณีนี้

แต่ละฝ่ายออกแบบแผนงาน/กิจกรรม/ตัวชี้วัด ที่สอดคล้องกัน

การเชื่อมโยงและถ่ายทอดสู่การปฏิบัติ



Corporate Strategy

กำหนดทิศทางและเป้าหมายองค์กร "เป็นร้านกาแฟต้นแบบของมหาวิทยาลัย ที่สร้างคุณค่าให้ลูกค้า สร้างรายได้อย่างยั่งยืน และเป็นแหล่งเรียนรู้ของนักศึกษา"



Business Strategy

สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน "มุ่งเน้นคุณภาพและประสบการณ์ลูกค้า ด้วยเมนูสร้างสรรค์ บริการเป็นเลิศ ในบรรยากาศที่เป็นเอกลักษณ์ของมหาวิทยาลัย"



Functional Strategy

สนับสนุนให้กลยุทธ์เกิดผลจริง "ทุกฝ่ายทำงานสอดคล้องกัน มีแผนงาน ตัวชี้วัด และระบบสนับสนุนที่ชัดเจน"



ผลลัพธ์ที่คาดหวัง (Outcomes)



รายได้เพิ่มขึ้น อย่างยั่งยืน



ความพึงพอใจ ของลูกค้าเพิ่มขึ้น



ประสิทธิภาพการดำเนินงาน และควบคุมต้นทุนได้ดีขึ้น



นักศึกษาได้รับ ประสบการณ์จริง และพัฒนาทักษะ

ตัวอย่างการดำเนินงานของแต่ละฝ่าย (Functional Strategies)

ฝ่าย	แนวทาง/กิจกรรมสำคัญ	ตัวชี้วัด (KPIs)
Marketing	- สร้างการรับรู้ผ่าน Social Media - ทำโปรโมชั่นและแคมเปญตามฤดูกาล - สร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า (CRM)	- ยอดผู้ติดตามเพิ่มขึ้น - ยอดขายต่อแคมเปญ - จำนวนลูกค้าประจำ
HR / People	- ฝึกอบรมพนักงาน/นักศึกษา - พัฒนาทักษะบริการและผลิตภัณฑ์ - ระบบแรงจูงใจและสวัสดิการ	- คะแนนความพึงพอใจพนักงาน - อัตราการคงอยู่ของพนักงาน - ชั่วโมงการฝึกอบรม/คน
Finance	- ควบคุมต้นทุนและการใช้จ่าย - วิเคราะห์จุดคุ้มทุนและกำไร - วางแผนงบประมาณ	- อัตรากำไรขั้นต้น - ต้นทุนต่อแก้ว - ROI
Operations	- บริหารสต็อกและจัดซื้ออย่างมีประสิทธิภาพ - ควบคุมคุณภาพสินค้าและบริการ - ปรับปรุงกระบวนการทำงาน (SOP)	- ของเสีย/สูญเสีย - เวลาในการให้บริการ - คะแนนคุณภาพสินค้า
Digital / IT	- ใช้ระบบ POS และวิเคราะห์ข้อมูลลูกค้า - ทำ Dashboard รายงานยอดขาย - พัฒนาช่องทางสั่งซื้อออนไลน์	- ความถูกต้องของข้อมูล - การใช้งานระบบ - ยอดขายผ่านช่องทางออนไลน์



คำถามอภิปราย (Discussion)

- หากยอดขายลดลง 15% ควรแก้ปัญหาที่ระดับกลยุทธ์ใดก่อน เพราะเหตุใด?
- ถ้ามีคู่แข่งเปิดร้านใหม่ใกล้มหาวิทยาลัย ควรปรับที่กลยุทธ์ระดับใด และอย่างไร?
- นักศึกษาจะมีบทบาทอย่างไรในการผลักดันให้กลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับประสบความสำเร็จ?

★ Key Takeaway

กลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับไม่ควรแยกจากกัน
Corporate Strategy กำหนดว่าองค์กรจะไปทางไหน
Business Strategy กำหนดว่าจะสร้างคุณค่าและแข่งขันอย่างไร
Functional Strategy ทำให้กลยุทธ์เกิดขึ้นจริงในการปฏิบัติงาน



เอกสารอ้างอิง

- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17th ed.). Pearson.
- Bamford, C. E., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Wheelen, T. L. (2024). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (16th ed.). Pearson.

การกำหนดเป้าหมายองค์กร

Vision → Mission → Goals → Objectives / KPIs

การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนและเชื่อมโยงกัน จะช่วยให้หน่วยงานมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน สร้างคุณค่า และวัดผลความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน

**VISION**

“เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำของเอเชียที่สร้างนวัตกรรมเพื่อสังคมและความยั่งยืน”



อนาคตที่ต้องการเป็นสะท้อนภาพในระยะยาวขององค์กร



สร้างแรงบันดาลใจกระตุ้นให้บุคลากรและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียร่วมมุ่งสู่นาคต



ชัดเจน เข้าใจง่ายจดจำได้และสื่อสารได้อย่างทรงพลัง

**MISSION**

“ผลิตบัณฑิตที่มีคุณภาพ วิจัยและนวัตกรรมที่สร้างคุณค่าให้สังคม ให้บริการวิชาการ และทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน”



เหตุผลของการดำรงอยู่บอกเราทำไมองค์กรจึงมีอยู่และจะทำอะไร



คุณค่าที่ส่งมอบระบุกลุ่มผู้รับบริการและคุณค่าที่องค์กรส่งมอบให้



กรอบการตัดสินใจเป็นเข็มทิศในการกำหนดกลยุทธ์และการปฏิบัติงาน

**GOALS**

ผลลัพธ์สำคัญที่ต้องการบรรลุในระยะกลาง-ยาว (3-5 ปี)



Growth
เพิ่มจำนวนผู้เรียนและรายได้รวมเฉลี่ยปีละ 8%



Market Position
ติดอันดับ 1 ใน 5 มหาวิทยาลัยเอกชนชั้นนำของไทย



Sustainability
เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความเป็นกลางทางคาร์บอน (Carbon Neutral) ภายในปี 2573

**OBJECTIVES / KPIs**

เป้าหมายเชิงปฏิบัติที่วัดผลได้ในแต่ละปี (SMART)

มิติ	ตัวอย่าง Objectives	ตัวชี้วัด (KPIs)
Financial	เพิ่มรายได้รวมจากทุกแหล่งปีงบประมาณ 2567 ไม่น้อยกว่า 1,800 ลบ.	• รายได้รวม (ล้านบาท) • อัตราการเติบโตของรายได้ (%)
Customer / Student	ยกระดับความพึงพอใจของนักศึกษา ไม่น้อยกว่า 85%	• คะแนนความพึงพอใจนักศึกษา (%) • อัตราคงอยู่ของนักศึกษา (%)
Internal Process	เพิ่มประสิทธิภาพการให้บริการด้วยระบบดิจิทัล 100%	• จำนวนกระบวนการที่ดิจิทัล (%) • ระยะเวลาการให้บริการเฉลี่ย
Learning & Growth	พัฒนาบุคลากรให้มีสมรรถนะดิจิทัลอย่างน้อย 40 ชั่วโมง/คน/ปี	• ชั่วโมงการพัฒนาบุคลากรเฉลี่ย (ชั่วโมง/คน/ปี) • ร้อยละบุคลากรที่ผ่านเกณฑ์

หมายเหตุ: ทุก Objectives ต้องเป็น SMART (Specific, Measurable, Achievable, Relevant, Time-bound)

ตัวอย่างหน่วยงานจริง

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
Chulalongkorn University

VISION

เป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำระดับโลกที่ยั่งยืนเพื่อสังคม

ที่มา: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2567)

MISSION

ผลิตบัณฑิต วิจัยและนวัตกรรม เพื่อสร้างความรู้และคุณค่าให้สังคม บนฐานคุณธรรมและความเป็นผู้นำ

ที่มา: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2567)

GOALS (ระยะ 5 ปี)

- ติดอันดับ 1 ใน 100 ของโลก
- งานวิจัยและนวัตกรรมสร้างผลกระทบสูงต่อสังคม
- พัฒนาอย่างยั่งยืนและรับผิดชอบต่อสิ่งแวดล้อม

ที่มา: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2567)

OBJECTIVES / KPIs (ตัวอย่างปี 2567)

- รายได้รวมไม่น้อยกว่า 15,000 ล้านบาท
- ความพึงพอใจของนิสิตไม่น้อยกว่า 85%
- ลดการปล่อยก๊าซเรือนกระจก 30% จากปีฐาน 2563
- จำนวนผลงานวิจัยตีพิมพ์ในวารสาร Q1 เพิ่มขึ้น 15%

ที่มา: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2567)

★ Key Takeaway



Vision กำหนดอนาคตนั้นก็หรือค้ำเป็น



Mission บอกเหตุผลและคุณค่าที่ส่งมอบ



Goals คือผลลัพธ์สำคัญในระยะกลาง-ยาว



Objectives/KPIs คือเป้าหมายที่วัดผลได้ในแต่ละปี

เอกสารอ้างอิง

- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17th ed.). Pearson.
- Bamford, C. E., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Wheelen, T. L. (2024). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (16th ed.). Pearson.

WORKSHOP: กำหนด Vision • Mission • Goals

Apply the concepts to a real organization

ลงมือฝึกออกแบบทิศทางองค์กรของคุณเอง
ให้ชัดเจน วัดผลได้ และนำไปปฏิบัติจริง



ขั้นที่ 1 เลือกองค์กร

แบ่งกลุ่ม 4-6 คน

เลือกองค์กร 1 แห่ง เช่น

- ร้านกาแฟ / SME
- บริษัทที่นักศึกษารู้จัก
- องค์กรในมหาวิทยาลัย
- ระบุจุดที่แนะนำ
การปรับปรุงธุรกิจอื่น ๆ



ผลลัพธ์

ทุกกลุ่มมีองค์กรเป้าหมายที่ชัดเจนและเข้าใจบริบทขององค์กรนั้น

ขั้นที่ 2 ออกแบบทิศทาง

- 1) เขียน Vision 1 ประโยค
ภาพอนาคตที่องค์กรต้องการเป็นในระยะยาว
- 2) เขียน Mission 2-3 ประเด็น
เหตุผลของการดำรงอยู่ และสิ่งที่องค์กรทำ
- 3) กำหนด Goals 3 ข้อ
ผลลัพธ์สำคัญที่ต้องการบรรลุในระยะกลาง-ยาว
- 4) เลือก 1 Goal แล้วแปลงเป็น
SMART Objective
ระบุเป้าหมายเชิงปฏิบัติที่วัดผลได้

ตรวจสอบความสอดคล้องกัน

Vision → Mission → Goals → SMART Objective

ขั้นที่ 3 นำเสนอและอภิปราย

เวลา Workshop
25-30 นาที

นำเสนอ 3-5 นาที
ต่อกลุ่ม

เพื่อนร่วมชั้นให้
Feedback

เกณฑ์การให้ Feedback

- ✓ ชัดเจนและสอดคล้อง
เข้าใจง่าย สอดคล้องกันทุกระดับ
- ✓ วัดผลได้
มีตัวชี้วัดหรือค่าเป้าหมายที่เป็นรูปธรรม
- ✓ เหมาะกับบริบทขององค์กร
ตอบโจทย์ปัญหาและโอกาสขององค์กรจริง ๆ

ผลลัพธ์

ได้รับข้อเสนอแนะเพื่อพัฒนาความชัดเจนและความเป็นไปได้



Tips

- ใช้ภาษาสั้น กระชับ และสร้างแรงบันดาลใจ
- เน้น "คุณค่า" ที่ส่งมอบให้ลูกค้า/ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
- ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย แต่เป็นไปได้
- ทุกระดับต้องเชื่อมโยงและสนับสนุนกัน

ตัวอย่าง (ร้านกาแฟเพื่อสุขภาพ)

	Vision	เป็นผู้นำร้านกาแฟเพื่อสุขภาพที่ส่งต่อวิถีชีวิตดี ๆ ให้คนไทย
	Mission	ส่งมอบเครื่องดื่มและอาหารเพื่อสุขภาพ ด้วยวัตถุดิบคุณภาพดี บริการเป็นมิตร และใส่ใจสิ่งแวดล้อม
	Goals	1) ยอดขายเติบโต 15% ต่อปี 2) ความพึงพอใจลูกค้า $\geq 90\%$ 3) ลดขยะพลาสติก 50% ภายใน 3 ปี
	SMART Objective (from Goal 3)	เพิ่มยอดขายรวม 15% ภายในสิ้นปี 2567 เทียบกับปี 2566 ผ่านการเพิ่มสมาชิก 2,000 คน และยอดสั่งซื้อซ้ำไม่น้อยกว่า 30%



สิ่งที่คุณจะได้รับจากกิจกรรมนี้

- ★ เข้าใจความสำคัญของ Vision • Mission • Goals
- ★ ฝึกคิดเชิงกลยุทธ์และการตั้งเป้าหมายที่ชัดเจน
- ★ สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์กรจริงได้ทันที





จากการกำหนดทิศทางองค์กร → เลือกระดับกลยุทธ์ → แปลงเป้าหมายสู่การปฏิบัติและการวัดผล



01

การวางแผนธุรกิจและกลยุทธ์

กระบวนการกำหนดทิศทางองค์กรว่า “เราอยู่ที่ไหน”
“จะไปที่ไหน” และ “จะไปถึงเป้าหมายอย่างไร”



02

ระดับของกลยุทธ์ 3 ระดับ

Corporate กำหนดทิศทาง • Business สร้างความได้เปรียบ
• Functional สนับสนุนการปฏิบัติ



03

Strategic Alignment

Corporate → Business → Functional ต้องเชื่อมโยงกัน
เพื่อให้ทิศทางองค์กรขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกัน



04

การกำหนดเป้าหมายองค์กร

Vision → Mission → Goals → Objectives/KPIs
เชื่อมภาพอนาคตกับผลลัพธ์ที่วัดได้



05

SMART & Workshop

ฝึกกำหนด Vision, Mission, Goals และ SMART
Objective จากองค์กรจริงหรือกรณีศึกษา



STRATEGIC LOGIC



VISION

เราอยากไปที่ไหน?



MISSION

เรามีอยู่เพื่ออะไร?



GOALS

เราต้องบรรลุอะไร?



STRATEGY

เราจะไปถึงเป้าหมายอย่างไร?



KPIs

เราจะรู้ได้อย่างไรว่าสำเร็จ?



Key Takeaway

กลยุทธ์ที่ดีต้อง “เชื่อมทิศทาง-เป้าหมาย-การตัดสินใจ-การปฏิบัติ-การวัดผล” ให้เป็นระบบเดียวกัน
เพื่อสร้าง **ความได้เปรียบในการแข่งขัน** และ **ความยั่งยืน**



บทที่

4

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

Business Environment & Strategic Analysis

เส้นทางการวิเคราะห์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน



เครื่องมือและแนวคิดสำคัญที่ใช้ในการวิเคราะห์

 PESTEL Analysis วิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกระดับมหภาค	 Five Forces Model วิเคราะห์แรงกดดันการแข่งขันในอุตสาหกรรม	 Industry Analysis วิเคราะห์โครงสร้างและแนวโน้มของอุตสาหกรรม	 Key Success Factors ระบุปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ	 Resources & Capabilities วิเคราะห์ทรัพยากรและความสามารถขององค์กร	 Core Competency ความสามารถหลักที่สร้างคุณค่าและยากต่อการเลียนแบบ	 Value Chain วิเคราะห์กิจกรรมตลอดห่วงโซ่คุณค่าเพื่อสร้างคุณค่า	 VRIO Framework ประเมินศักยภาพทรัพยากรเพื่อสร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืน
--	---	---	--	--	--	---	--

วัตถุประสงค์การเรียนรู้ (Learning Objectives)

 อธิบายและวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรได้อย่างครอบคลุม	 ใช้เครื่องมือเชิงกลยุทธ์ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม	 เชื่อมโยงผลการวิเคราะห์จากภายนอกและภายในอย่างเป็นระบบ	 ประเมินโอกาส ความเสี่ยง จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์กรได้อย่างชัดเจน	 เสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพ
--	---	---	---	---

Key Takeaway

การเข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอก การแข่งขันในอุตสาหกรรม และจุดแข็งภายในองค์กร คือพื้นฐานสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

บทที่
4

การวิเคราะห์
สภาพแวดล้อม
ทางธุรกิจ

“ ถ้าวันพรุ่งนี้โลกธุรกิจเปลี่ยนไปจากวันนี้
องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะเป็นองค์กรที่
“**แข็งแกร่งที่สุด**” หรือองค์กรที่
“มองเห็นการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวได้เร็วกว่าคู่แข่ง”? ”



ลองคิดว่า...



ถ้าเศรษฐกิจชะลอตัว แต่ AI เติบโตอย่างรวดเร็ว
ธุรกิจควรตั้งรับหรือมองหา**โอกาสใหม่**?



ถ้าลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้นและ
เปลี่ยนใจได้ง่ายขึ้น อะไรจะทำให้องค์กรยังคง
แข่งขันได้?



ถ้าคู่แข่งสามารถซื้อเทคโนโลยีแบบเดียวกับเราได้
อะไรคือสิ่งที่ทำให้องค์กร**แตกต่าง**
และ**เลียนแบบได้ยาก**?



และสุดท้าย... ก่อนกำหนดกลยุทธ์
เราควรรู้เรื่อง “**โลกภายนอก**” “**คู่แข่ง**”
หรือ**ตัวเราเอง**” ก่อน?



TECHNOLOGY

- AI
- DIGITAL
- AUTOMATION



ENVIRONMENT

- CLIMATE CHANGE
- SUSTAINABILITY



COMPETITION

- NEW ENTRANTS
- SUBSTITUTES
- RIVALRY



CUSTOMER

- CHOICE
- EXPECTATION
- EXPERIENCE



คำตอบคือ เราต้องเข้าใจทั้งสามด้าน เพราะกลยุทธ์ที่ดีไม่ได้เริ่มจากการถามว่า “เราอยากทำอะไร?”
แต่เริ่มจากการเข้าใจว่า “**โลกกำลังเปลี่ยนอย่างไร** การแข่งขันกำลังไปทางไหน
และ**องค์กรของเรา**มีอะไรที่จะใช้สร้างความได้เปรียบ?”



มองโลก
PESTEL
วิเคราะห์สภาพแวดล้อม
มหภาค



มองการแข่งขัน
FIVE FORCES
เข้าใจแรงกดดัน
ในอุตสาหกรรม



มององค์กร
VALUE CHAIN & VRIO
จุดแข็งและความสามารถ
ภายในองค์กร



STRATEGIC FIT
เชื่อมโยงโอกาสภายนอก
กับจุดแข็งภายใน



COMPETITIVE ADVANTAGE
สร้างความได้เปรียบ
อย่างยั่งยืน

Strategic Environment Analysis: ภาพรวมการวิเคราะห์

ก่อนกำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหารต้องตอบคำถามสำคัญ 3 ระดับ และเชื่อมผลไปสู่ Strategic Fit



External Opportunities & Threats + Internal Strengths & Weaknesses

→ **STRATEGIC FIT** → **COMPETITIVE ADVANTAGE**



ประเด็นสำคัญสำหรับผู้เรียน

PESTEL, Five Forces, KSF, Value Chain และ VRIO ไม่ใช่เครื่องมือแยกส่วน แต่เป็น “ลำดับการคิด” ที่ช่วยให้เรามองเห็นภาพรวมของธุรกิจอย่างรอบด้าน ก่อนกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม



OUTSIDE IN • INSIDE OUT
= Strategic Fit

มองจากภายนอกเพื่อหาโอกาส
มองจากภายในเพื่อสร้างความได้เปรียบ

PESTEL กับสถานการณ์ธุรกิจปัจจุบัน: ธุรกิจค้าปลีกและ Convenience Store ประเทศไทย

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมมหภาค: Trend → Impact → Opportunity/Threat → Strategic Response

● Opportunity ● Threat ● Both

P



Political – การเมือง

● Both

- นโยบายเศรษฐกิจและการคลัง กระตุ้นการบริโภค
- มาตรการภาษี (VAT / ภาษีสรรพสามิต / E-Tax Invoice)
- นโยบายส่งเสริมการลงทุนและ EEC
- ความตกลงการค้าเสรี (FTAs) กระตุ้นการลงทุน



ผลกระทบต่อธุรกิจ: ต้นทุน นโยบาย และกฎระเบียบเปลี่ยนแปลงเร็ว
ทั้งเพิ่มโอกาสและความเสี่ยงในการดำเนินธุรกิจ

E



Economic – เศรษฐกิจ

● Both

- GDP ปี 2024 ~ 2.5% และปี 2025F ~ 2.7%
- เงินเฟ้อผันผวน กระแทกกำลังซื้อ
- อัตราดอกเบี้ยส่งผลกระทบต่อต้นทุนทางการเงิน
- ต้นทุนสินค้า พลังงาน และค่าแรงที่ปรับสูงขึ้น



ผลกระทบต่อธุรกิจ: กำลังซื้อไม่สม่ำเสมอ ต้นทุนเพิ่ม
ต้องบริหารราคาและประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง

S



Social – สังคม

● Opportunity

- Urban Lifestyle และสังคมเมืองขยายตัว
- Aging Society เพิ่มความต้องการสินค้าเพื่อสุขภาพ
- ครัวเรือนขนาดเล็ก ต้องการความสะดวก รวดเร็ว
- ความคาดหวังสูงต่อการบริการ Delivery / Health



ผลกระทบต่อธุรกิจ: ความต้องการ Convenience เพิ่มขึ้น
โอกาสขยายสินค้าและบริการตอบโต้ภัยไลฟ์สไตล์

T



Technological – เทคโนโลยี

● Both

- AI, Data Analytics ช่วยวิเคราะห์ลูกค้าและคาดการณ์ความต้องการ
- Cashless Payment และ Digital Wallet
- O2O และ Delivery Platform ขยายช่องทางการขาย
- Automation / หุ่นยนต์ ช่วยลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ



ผลกระทบต่อธุรกิจ: เพิ่มประสิทธิภาพ ลดต้นทุน ขยายช่องทาง
แต่ต้องลงทุนสูงและต้องพัฒนาคน/ทักษะใหม่

E



Environmental – สิ่งแวดล้อม

● Both

- ลดบรรจุภัณฑ์พลาสติก ใช้บรรจุภัณฑ์ย่อยสลายได้
- จัดการ Food Waste และบริจาคอาหารส่วนเกิน
- เพิ่มประสิทธิภาพพลังงานในสาขาและคลังสินค้า
- ตั้งเป้าลดคาร์บอน และ Net Zero ในอนาคต



ผลกระทบต่อธุรกิจ: สร้างแบรนด์ที่ยั่งยืน ลดความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ
และตอบโต้ผู้บริโภคที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม

L



Legal – กฎหมาย

● Threat

- กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค เข้มงวดมากขึ้น
- กฎหมายแรงงาน (ค่าจ้างขั้นต่ำ / ชั่วโมงทำงาน)
- PDPA คุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคลอย่างเข้มงวด
- Competition Law ป้องกันการผูกขาดทางการค้า



ผลกระทบต่อธุรกิจ: เพิ่มภาระการปฏิบัติตามกฎหมาย
ความเสี่ยงด้านบทลงโทษและชื่อเสียง

กระบวนการวิเคราะห์:



1 Identify Trend



2 Analyze Impact



3 Opportunity / Threat



4 Strategic Response



คำถามอภิปราย: “AI เป็น Opportunity หรือ Threat สำหรับธุรกิจค้าปลีก?”

คำตอบสำคัญ: ขึ้นอยู่กับความสามารถขององค์กรในการนำเทคโนโลยีมาใช้

- ✓ องค์กรที่มีข้อมูลคุณภาพ วัฒนธรรมองค์กรที่พร้อม และทักษะบุคลากรที่เหมาะสม
จะเปลี่ยน AI ให้เป็นความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน
- ✓ เชื่อมโยงไปสู่ Internal Analysis: Resources, Capabilities และ VRIO Model
เพื่อประเมินว่าองค์กรมีศักยภาพในการใช้เทคโนโลยีได้อย่างไร



กรณีศึกษาประกอบการเรียนรู้ (ตัวอย่าง)



BJC / CP ALL (7-Eleven)

: AI Demand Forecast, Data-Driven Marketing



CP AXTRA (Lotus's)

: Omni-channel, Personalization, Big Data



MAKRO

: Digital Platform, CRM, Automation



Tops / Central Retail

: Loyalty Program, AI Recommendation, O2O



Amazon Go / 7-Eleven Japan : AI + Automation + Cashless



อ้างอิง

- BOT. (2024). เศรษฐกิจไทยปี 2567 และแนวโน้มปี 2568. ธนาคารแห่งประเทศไทย.
- NESDC. (2024). รายงานภาวะเศรษฐกิจไทยไตรมาสที่ 4 ปี 2567 และแนวโน้มปี 2568. สภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ.
- Office of the National Economic and Social Development Council. (2024). Thailand Economic Outlook 2024–2025.

- TDRI. (2024). สถานการณ์ค้าปลีกไทย ปี 2567 และแนวโน้มปี 2568. สถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.
- ETDA. (2024). Thailand Digital Economy and Society Statistics 2024. สำนักงานพัฒนาธุรกรรมทางอิเล็กทรอนิกส์.
- Euromonitor. (2024). Convenience Stores in Thailand. Euromonitor International.
- Company Reports. (2023–2024). ข้อมูลนักลงทุนบริษัทจดทะเบียน (CP ALL, BJC, CP AXTRA, CRC).

Industry Analysis: จาก Macro สู่การแข่งขัน

PESTEL บอกว่า “โลกกำลังเปลี่ยนอย่างไร” → Five Forces ช่วยตอบว่า “การเปลี่ยนแปลงเหล่านั้นส่งผลต่อโครงสร้างการแข่งขันในอุตสาหกรรมอย่างไร?”

From Macro → Industry



PESTEL

(Macro Environment)

P E S T E L

- ✓ โลกกำลังเปลี่ยนอย่างไร
- ✓ นโยบายรัฐ / เศรษฐกิจ / สังคม
- ✓ เทคโนโลยี / สิ่งแวดล้อม / กฎหมาย



INDUSTRY STRUCTURE

(สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม)

แรงกดดันการแข่งขันเปลี่ยนไปอย่างไร
เพราะปัจจัยจากสภาพแวดล้อมภายนอก

Porter's Five Forces

2

Threat of New Entrants ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันรายใหม่



- ✓ อุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรม (เงินลงทุน เทคโนโลยี ไลเซนส์)
- ✓ เอฟเฟกต์จากแบรนด์และเครือข่าย
- ✓ การเข้ามาของผู้เล่นดิจิทัล / ต่างชาติ

1

การแข่งขันระหว่าง คู่แข่ง Rivalry among Existing Competitors



4

Bargaining Power of Suppliers อำนาจต่อรองของ Supplier



- ✓ จำนวนและความเข้มข้นของผู้จัดหาวัตถุดิบ
- ✓ สินค้าที่มีความแตกต่างเฉพาะ
- ✓ ต้นทุนการเปลี่ยนผู้จัดหา (Switching Cost)
- ✓ การรวมตัวของผู้จัดหา

3

Bargaining Power of Buyers อำนาจต่อรองของลูกค้า



- ✓ ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น
- ✓ ความอ่อนไหวต่อราคา (Price Sensitivity)
- ✓ ต้นทุนการเปลี่ยนร้าน / แปรนดต่ำ
- ✓ ข้อมูลเปรียบเทียบราคาเข้าถึงง่าย

5

Threat of Substitutes ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน



- ✓ สินค้าหรือบริการที่ตอบโจทย์เดียวกันได้
- ✓ ราคาทดแทนถูกกว่า หรือสะดวกกว่า
- ✓ นวัตกรรมและเทคโนโลยีที่เปลี่ยนพฤติกรรมผู้บริโภค

- ✓ จำนวนคู่แข่งและความเข้มข้นของการแข่งขัน
- ✓ อัตราการเติบโตของตลาด
- ✓ ต้นทุนคงที่และการออกจากตลาดยาก/ง่าย
- ✓ ความแตกต่างของสินค้าและแบรนด์



Key Insight

“การทำกำไรของอุตสาหกรรม ขึ้นอยู่กับโครงสร้างของแรงแข่งขันทั้งห้า ไม่ใช่เพียงการแข่งขันระหว่างบริษัทที่ขายสินค้าประเภทเดียวกันเท่านั้น”

— Michael E. Porter



หลักการสำคัญ

Five Forces สูง



Competitive Pressure สูง



Profit Potential
มีแนวโน้มลดลง



Why Five Forces?

- ✓ เข้าใจความน่าสนใจของอุตสาหกรรม
- ✓ คาดการณ์โอกาสและความเสี่ยงในการลงทุน
- ✓ กำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ลำดับการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

1

PESTEL
มองโลก (Macro)

2

Five Forces
วิเคราะห์การแข่งขัน
(Industry)

3

KSF & Value Chain
มององค์กร (Internal)

4

Strategic Fit
สร้างความได้เปรียบ



อ้างอิง

- ◆ Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*, 86(1), 78–93.
- ◆ Bright, D. S., & Cortes, A. H. (2019). *Principles of management*. OpenStax, Rice University.

วิเคราะห์อุตสาหกรรมจริงด้วย Five Forces

Case Study: Convenience Store Industry — Thailand | Traffic-Light Analysis (อุตสาหกรรมร้านสะดวกซื้อ)



บริบทตลาด: การแข่งขันใน Modern Trade ของไทย > 90% เป็น Convenience Store

จำนวน Modern Trade ในไทย (2024)
~ 20,000+ แห่ง

O2O / E-commerce
เพิ่มแรงกดดันต่อการแข่งขัน



1

RIVALRY — HIGH
การแข่งขันระหว่างคู่แข่งเดิม

- แข่งขันด้านทำเล ใกล้กันมากขึ้น
- แข่งขันด้านราคา และ Promotion ต่อเนื่อง
- ขยายสินค้า Ready-to-Eat / Private Label
- ขยายบริการ Delivery ผ่าน 7Delivery, GrabMart, LINE MAN, ShopeeFood
- แข่งขันด้านบริการ ความสะดวก รวดเร็ว

ตัวอย่างคู่แข่ง: 7-Eleven, Lotus's go fresh, Mini Big C, Tops Daily

2

NEW ENTRANTS — MEDIUM
ภัยคุกคามจากผู้แข่งขันรายใหม่

- การเปิดร้านขนาดเล็กทำได้ไม่ยาก แต่การสร้าง Network & Brand ต้องใช้เวลา
- การลงทุนระบบ Supply Chain, IT, Cold Chain และคลังสินค้าใช้เงินทุนสูง
- Economies of Scale และการจัดซื้อปริมาณมากเป็นอุปสรรคสำคัญ
- กฎระเบียบ/การขอใบอนุญาตเป็นข้อจำกัดบ้าง

ผู้เล่นรายใหม่ทำได้ปานกลาง แต่ขยายสเกลยาก

3

BUYER POWER — HIGH
อำนาจต่อรองของลูกค้า

- ลูกค้ามีทางเลือกมาก: หลายแบรนด์ หลายทำเล และหลายช่องทาง
- Switching Cost ต่ำ เปลี่ยนไปซื้อร้านอื่นได้ง่าย
- ลูกค้าเปรียบเทียบราคาและโปรโมชั่นตลอดเวลา
- ความภักดีต่อแบรนด์ต่ำ (ยกเว้นบางกลุ่ม)

ตัวเลือกหลากหลาย → ลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูง

4

SUPPLIER POWER — MEDIUM
อำนาจต่อรองของ Supplier

- Supplier รายใหญ่/แบรนด์ดัง มีอำนาจต่อรองสูง
- สินค้า Private Label ช่วยลดการพึ่งพา Supplier
- Supplier เฉพาะทาง/รายย่อย อำนาจต่อรองไม่สูง
- ความแตกต่างของอำนาจต่อรอง ขึ้นกับประเภทสินค้า (สินค้าอุปโภคบริโภคทั่วไป vs สินค้าเฉพาะกลุ่ม)

อำนาจต่อรองแตกต่างกันตามประเภทสินค้าและขนาดของ Supplier

5

SUBSTITUTES — HIGH
ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน

Supermarket Mini-Mart E-Commerce Food Delivery Restaurant Vending

ทางเลือกทดแทนมากและเข้าถึงง่าย → ลูกค้าเปลี่ยนไปใช้ได้ตลอดเวลา

ผลการวิเคราะห์
อุตสาหกรรมมีแรงกดดันการแข่งขันสูง

ธุรกิจไม่สามารถพึ่ง “การมีร้าน” เพียงอย่างเดียว

ต้องสร้างความแตกต่าง และประสิทธิภาพ

นี่คือจุดเชื่อมโยงไปสู่ Key Success Factors (KSFs)

Key Success Factors: ต้องเก่งอะไรจึงจะแข่งขันได้?

KSFs = ปัจจัยที่องค์กรในอุตสาหกรรมจำเป็นต้องทำได้ดี เพื่อประสบความสำเร็จในการแข่งขัน



จาก Five Forces พบว่าแรงกดดันสูง → KSFs จึงต้องตอบโจทย์ **“Convenience + Scale + Differentiation + Omnichannel + Customer Relevance”**

1

Location & Network — ทำเลและเครือข่าย



- เปิดสาขาในทำเลที่เข้าถึงง่าย ใกล้ชุมชน แหล่งงาน
- ครอบคลุมพื้นที่ด้วยเครือข่ายสาขาหนาแน่น
- ใช้ข้อมูลในการเลือกทำเล (Geo-analytics)
- เชื่อมต่อระบบขนส่งสาธารณะและแหล่งชุมชน



เพิ่ม Traffic เข้าร้านและความสะดวกของลูกค้า

2

Product Assortment — สินค้าที่ตอบโจทย์พื้นที่



- มีสินค้าหลากหลาย ครบครัน ครอบคลุมทุกความต้องการ
- คัดสรรสินค้าให้เหมาะกับ Local Demand และเทรนด์
- มีสินค้าท้องถิ่น / Exclusive / Private Label
- ปรับ Mix สินค้าตามพื้นที่และช่วงเวลา



ตอบโจทย์ความต้องการเฉพาะพื้นที่และเพิ่ม Basket Size

3

Supply Chain — เติมสินค้าเร็ว



- ระบบจัดซื้อและกระจายสินค้ามีประสิทธิภาพ
- เติมสินค้าเร็ว ลด Stock-out และรักษาความสดใหม่
- ใช้ Demand Forecast และ Automation
- บริหารสินค้าคงคลังอย่างเหมาะสม



สินค้าพร้อมขายตลอดเวลา ลดโอกาสเสียยอดขาย

4

Cost Efficiency — ต้นทุนและ Scale



- ประหยัดจากขนาด (Economies of Scale)
- บริหารต้นทุนอย่างมีวินัยในทุกกิจกรรม
- เพิ่ม Productivity ด้วยเทคโนโลยีและมาตรฐาน
- ลดข้อเสียและควบคุมต้นทุนตลอดห่วงโซ่



รักษาความสามารถในการทำกำไรท่ามกลางการแข่งขัน

5

Digital & Data — Omnichannel + Insight



- เชื่อมต่อทุกช่องทาง (หน้าร้าน, App, Delivery)
- ใช้ AI, Big Data, Analytics เพื่อเข้าใจลูกค้า
- Personalization และการสื่อสารแบบเฉพาะบุคคล
- ขับเคลื่อน Quick Commerce และ Automation



เพิ่มยอดขายและความภักดีของลูกค้าในทุกช่องทาง

6

Customer Experience — เร็ว • ง่าย • สะดวก



- บริการรวดเร็ว คิวสั้น ใช้งานง่าย
- ประสบการณ์ที่ดีทั้งหน้าร้านและออนไลน์
- มั่นใจในคุณภาพ ความสะอาด และความปลอดภัย
- คืนสินค้า/เคลมง่าย บริการหลังการขายดีเยี่ยม



สร้างความพึงพอใจและกลับมาใช้บริการซ้ำ

7

Innovation — สินค้า/บริการใหม่



- พัฒนา Ready-to-Eat, เครื่องดื่ม, เบเกอรี่ และอาหารสุขภาพ
- ทดลองบริการใหม่ เช่น Self-Checkout, Locker, Subscription
- ทดสอบและปรับเร็ว (Pilot & Scale)



สร้างความแตกต่างและกระตุ้นการซื้อซ้ำ

8

Brand & Trust — ความเชื่อมั่นและภาพลักษณ์



- แบรนด์แข็งแรง เป็นที่เชื่อถือ
- คุณภาพสินค้าและบริการสม่ำเสมอ
- โปร่งใส ใส่ใจสังคม สร้างความไว้วางใจระยะยาว
- สมาชิก/สะสมแต้ม สร้างความผูกพัน



สร้างความภักดีของลูกค้าและบอกต่อ

9

Sustainability — บริหารจัดการเพื่อความยั่งยืน



- ลดการใช้พลังงาน และเพิ่มประสิทธิภาพพลังงาน
- ลดขยะอาหาร (Food Waste)
- ลดพลาสติก/บรรจุภัณฑ์ และส่งเสริม Recycling
- ใส่ใจชุมชนและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ลดต้นทุน เสริมภาพลักษณ์ และตอบโจทย์ผู้บริโภคยุคใหม่



สรุปใจความสำคัญ

KSFs เหล่านี้คือ “สิ่งที่ต้องเก่ง” เพื่อรับมือแรงกดดันจาก Five Forces และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน



จุดเชื่อมที่สำคัญ

Industry Analysis บอกว่า “ต้องเก่งอะไร?”

Internal Analysis จะบอกว่า “องค์กรของเราเก่งสิ่งนั้นจริงหรือไม่?”

INDUSTRY ANALYSIS



INTERNAL ANALYSIS

ตรวจสอบจุดแข็ง/จุดอ่อน
ทรัพยากร, ความสามารถ, กระบวนการ
Value Chain, VRIO



Sources

Krungsri Research. (2026). Industry outlook 2026–2028: Modern trade. Bank of Ayudhya Public Company Limited.
CP ALL Public Company Limited. (2025). Annual registration statement/annual report 2024 (Form 56–1 One Report).
Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, 86(1), 78–93.



หมายเหตุ: KSFs อาจแตกต่างกันตามกลยุทธ์ของแต่ละองค์กร
และบริบทของอุตสาหกรรม

Internal Environment: Resources → Capabilities → Core Competency

เปลี่ยนมุมมองจาก Outside-In → Inside-Out จาก “อุตสาหกรรมต้องการอะไร?” สู่ “องค์กรของเราโดดเด่นและทำสิ่งใดได้เหนือกว่าคู่แข่ง?”

🔍 เส้นทางวิเคราะห์ภายใน: Resources “เรามีอะไร?” → Capabilities “เราทำอะไรได้?” → Core Competency “เราโดดเด่นอย่างไร?”

1 RESOURCES — เรามีอะไร?



Tangible Resources

- เงินทุน • ร้านค้า • เครื่องจักร
- Distribution Center • Technology



Intangible Resources

- Brand • Reputation • Data
- Knowledge • Patent • Relationships



Human Resources

- Knowledge • Skills • Leadership
- Digital Competency

ทรัพยากร = สินทรัพย์ทุกชนิดที่องค์กรเป็นเจ้าของหรือเข้าถึงได้

2 CAPABILITIES — เราทำอะไรได้?

ความสามารถในการนำทรัพยากรหลายชนิดมาประสานกัน
เพื่อดำเนินกิจกรรมให้บรรลุผลลัพธ์

ตัวอย่าง Capabilities



Supply Chain Management

จัดซื้อ ผลิต จัดเก็บ และกระจายสินค้าให้มีประสิทธิภาพ
รวดเร็ว และต้นทุนต่ำ



Customer Analytics

เข้าใจลูกค้าเชิงลึก และใช้ข้อมูลเพื่อสร้างคุณค่า



Product Development

พัฒนาสินค้าและบริการที่ตอบโจทย์ตลาดได้ต่อเนื่อง



Digital & Omnichannel Integration

เชื่อมโยงช่องทางขายและบริการแบบไร้รอยต่อ



Operational Excellence

ดำเนินงานได้อย่างมีคุณภาพ เชื่อถือได้ และยั่งยืน

3 CORE COMPETENCY — เราโดดเด่นอย่างไร?

ความสามารถหลักที่สร้างคุณค่าต่อลูกค้า
อย่างมีนัยสำคัญและยากต่อการเลียนแบบ

เกณฑ์พิจารณา Core Competency

- ✓ สร้างคุณค่าให้ลูกค้า (Customer Value)
- ✓ สร้างความแตกต่าง (Differentiation)
- ✓ ยากต่อการลอกเลียนแบบ (Hard to Imitate)
- ✓ ขยายผลได้กว้าง (Extendable Across Business)

ตัวอย่าง Core Competency (Convenience Retail)



เครือข่ายร้านค้า
เข้าถึงง่าย



Data & Analytics
เข้าใจลูกค้าเชิงลึก



Supply Chain
รวดเร็วและแม่นยำ



Fresh Food &
Ready-to-Eat

→ Convenience Retail Platform ที่ครบวงจร
เชื่อมต่อทุกช่องทาง สร้างประสบการณ์ที่เหนือกว่า



Resources ≠ Competitive Advantage
โดยอัตโนมัติ

ต่อให้เรามีทรัพยากรจำนวนมาก แต่หากนำมาประสานกันไม่ดี หรือไม่แตกต่าง ก็ยังไม่ก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน



Industry Analysis
บอกว่า “ต้องเก่งอะไร?”



Internal Analysis
ตรวจสอบว่า “เราทำได้ดีแค่ไหน?”



ต่ด้วย VALUE CHAIN + VRIO
คัดเลือกความสามารถที่สร้างความได้เปรียบยั่งยืน



Sources

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.

Johnson, G., Whittington, R., Scholes, K., & Angwin, D. (2020). *Exploring strategy* (12th ed.). Pearson.

Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation, and sustainability* (15th ed.). Pearson.



หมายเหตุ: กรอบแนวคิดนี้เป็นพื้นฐานสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์และการวิเคราะห์ภายในองค์กร

Value Chain + VRIO: ความได้เปรียบเกิดขึ้นที่ไหน?

Value Chain ช่วยค้นหาว่าองค์กรสร้างคุณค่าในกิจกรรมใด

VRIO ตรวจสอบว่า Resource หรือ Capability นั้นมีศักยภาพสร้างความได้เปรียบหรือไม่



1 VALUE CHAIN — องค์กรสร้าง Value หรือ Cost Advantage ที่กิจกรรมใด?



2 VRIO — Resource/Capability นี้ “มีศักยภาพ” หรือไม่?



จากการวิเคราะห์
สู่ความได้เปรียบอย่างยั่งยืน



วิเคราะห์ Value Chain
ระบุ “จุดสร้างคุณค่า/
ลดต้นทุน”



เลือก Resources & Capabilities
สำคัญ
ที่สนับสนุนกิจกรรมที่สร้าง Value
สูงสุด หรือทำให้ Cost ต่ำสุด



ประเมินด้วย VRIO
ตรวจสอบศักยภาพของ
Resource/Capability



นำไปสู่ Strategic Advantage
สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน
อย่างยั่งยืน



แนวคิด Resource-Based View (RBV)

ความได้เปรียบที่ยั่งยืนสัมพันธ์กับทรัพยากรที่มีคุณค่า (Valuable),
หายาก (Rare) และเลียนแบบได้ยาก (Inimitable) พร้อมความสามารถ
ขององค์กรในการใช้ทรัพยากรนั้น (Organized)

References (APA 7th)

- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. *Harvard Business Review*, 63(4), 149–160.

ตัวอย่างการประยุกต์ Value Chain + VRIO: Convenience Store

โจทย์: เรา “สร้างคุณค่าอย่างไร” + “ทำได้แค่ไหน” เมื่อ KSF = ความสะดวก รวดเร็ว ใกล้ชิดลูกค้าอย่างมีประสิทธิภาพ
(How do we create value? + Where do we excel? when KSF = convenience, speed, closeness to customers, and cost efficiency)



1 ค้นหา “จุดสร้างคุณค่า” ใน Value Chain Identify “Value Creating Points” in the Value Chain

VALUE CHAIN ACTIVITY กิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่า	ตัวอย่างการสร้างคุณค่า / ลดต้นทุน Examples of Value Creation / Cost Reduction	ตัวอย่างตัวชี้วัด (KPI) Example KPIs
Inbound Logistics จัดส่งสินค้าเข้า	- จัดซื้อรวม ปริมาณมาก (Bulk Purchasing) - DC กระจายสินค้าอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficient DC)	- ต้นทุนต่อหน่วย (Cost per Unit) - Lead Time จาก DC
Operations การดำเนินงาน	- กระบวนการหน้าร้านมาตรฐาน (Standardized Store Process) - ระบบจัดเรียงสินค้า (Planogram) - ลดของเสีย / ควบคุมสต็อก (Waste Reduction)	- Stock-out / Waste - Labor Productivity
Outbound Logistics จัดส่งสินค้าออก	- กระจายสินค้ารวดเร็ว หลายรอบ/วัน (Fast & Multiple Deliveries) - ศูนย์กระจายสินค้าใกล้พื้นที่ (DCs Close to Stores)	- Fill Rate - On-time Delivery
Marketing & Sales การตลาดและการขาย	- โปรโมชันรายบุคคลผ่าน App (Personalized Promotion via App) - สื่อสารการตลาดเฉพาะพื้นที่ (Local Marketing)	- Same Store Sales - Campaign ROI
Service การบริการ	- บริการรวดเร็ว เป็นมิตร (Fast & Friendly Service) - ช่องทางชำระเงินหลากหลาย (Multiple Payment Options)	- CSAT / NPS - Repeat Rate

ตัวอย่าง Candidate Capability ที่เกิดจาก Value Chain:
“ระบบเติมสินค้าแม่นยำ” (Accurate Replenishment), “Core Network”, “Data & Analytics”, “Process Excellence”

2 นำ Candidate Capability ไปทดสอบด้วย VRIO Test Candidate Capability with VRIO

VRIO	คำถาม (Key Question)	ตัวอย่าง: Core Network + Data + Process Excellence Example	ผลลัพธ์ Result
V Valuable มีคุณค่า	สร้างคุณค่าหรือลดต้นทุนให้ลูกค้าหรือองค์กรหรือไม่? Does it create value or reduce cost?	- ทำให้สินค้า “ใกล้ - สะดวก - รวดเร็ว” (Close - Convenient - Fast) - ลด Stock-out / ลดต้นทุนขนส่ง (Reduce stock-out / transport cost) - เพิ่มความพึงพอใจและยอดขาย (Increase satisfaction & sales)	YES ใช่
R Rare หายาก	คู่แข่งมีน้อยหรือไม่? Is it rare among competitors?	- เครือข่ายร้านหนาแน่น (Dense Store Network) - DC จำนวนมาก กระจายทั่วประเทศ (Many DCs Nationwide) - ฐานข้อมูลลูกค้าขนาดใหญ่ (Large Customer Database)	YES ใช่
I Inimitable เลียนแบบยาก	เลียนแบบยากหรือต้นทุนสูงหรือไม่? Is it hard to imitate or costly to copy?	- ต้องใช้เงินลงทุนสูงและใช้เวลานาน (High investment & time) - ข้อมูลลูกค้า + โลจิสติกส์เชิงลึก (Deep data + logistics know-how) - วัฒนธรรมและมาตรฐานการดำเนินงาน (Culture & operational system)	YES ใช่
O Organized องค์กรพร้อมใช้	องค์กรพร้อมใช้ประโยชน์หรือไม่? Is the organization organized to exploit it?	- โครงสร้างองค์กรและระบบรองรับ (Supportive organization structure) - กระบวนการมาตรฐานและเทคโนโลยี (Standard process & technology) - KPI และการจูงใจสอดคล้อง (Aligned KPIs & incentives)	YES ใช่

ผลสรุป: มี Potential Sustained Competitive Advantage ได้ เมื่อครบเงื่อนไข V + R + I + O
Conclusion: Achieves Potential Sustained Competitive Advantage when all V + R + I + O are met.

KEY LEARNING: สิ่งที่ได้เรียนรู้

ทำ “กิจกรรม” ให้ดี
ยังไม่พอ
Doing activities well is not enough.

ต้องมี “ทรัพยากร/ความสามารถ” ที่มีคุณค่าหายาก และเลียนแบบยาก
Must have valuable, rare, and hard-to-imitate resources/capabilities.

และองค์กรต้อง “พร้อมใช้” อย่างเป็นระบบ
And the organization must be organized to utilize them.

จุดที่ครบได้ครบ VRIO คือแหล่งของความสามารถที่ยั่งยืน
Where VRIO is fully met is the source of sustained advantage.

STRATEGIC IMPLICATION: แนวทางการใช้ความได้เปรียบ

ขยายเครือข่ายร้านและ DC อย่างต่อเนื่อง
Expand store network and DCs continuously

ลงทุน Data & Analytics เพื่อเข้าใจลูกค้าเชิงลึก
Invest in Data & Analytics for deeper customer insights

ยกระดับ Process & Technology อย่างต่อเนื่อง
Continuously improve processes and technology

พัฒนาคนและวัฒนธรรมเพื่อรักษามาตรฐาน
Develop people and culture to sustain standards

Integrated Case: จาก PESTEL สู่ Competitive Advantage

กรณีศึกษา CP ALL / 7-Eleven Thailand — เชื่อมการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม อุตสาหกรรม และภายในองค์กร



Context: 7-Eleven Thailand

- ผู้นำร้านสะดวกซื้อของไทย
- เครือข่ายสาขาครอบคลุมทั่วประเทศ
- มุ่งสู่ผู้นำด้าน O2O / 7Delivery / 7App
- ยกระดับร้านด้วย Data & AI
- พัฒนาสู่ธุรกิจที่ยั่งยืน (Sustainability)
- ตอบโจทย์วิถีชีวิตยุคดิจิทัล

1

PESTEL

Digital Lifestyle + Convenience + AI + Sustainability

- การเมือง/กฎหมาย
- เศรษฐกิจ
- สังคม
- เทคโนโลยี
- สิ่งแวดล้อม
- กฎหมาย

เกิด Opportunities & Threats
โอกาสในการเติบโต และความเสี่ยงที่ต้องรับมือ

2

FIVE FORCES

Rivalry สูง • Buyer Power สูง • Substitute สูง

- อำนาจต่อรองของลูกค้าสูง
- การแข่งขันรุนแรง
- สินค้าทดแทนมาก
- ผู้เล่นใหม่เข้าได้ง่าย
- อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์

เกิด Competitive Pressure
แรงกดดันจากอุตสาหกรรม

3

KSF (Key Success Factors)

Location + Supply Chain + Product + Digital + Customer Experience

- ทำเลดี เข้าถึงง่าย
- โลจิสติกส์ & ซัพพลายเชนเป็นเลิศ
- สินค้าตรงใจ & ราคาคุ้มค่า
- ดิจิทัล & ข้อมูล
- ประสบการณ์ลูกค้ายอดเยี่ยม

ต้องเก่งอะไร?
ปัจจัยสำคัญที่ต้องทำให้เหนือกว่า

4

INTERNAL ANALYSIS

Store Network + Brand + Supply Chain + Data + People + O2O

- เครือข่ายสาขานาใหญ่ที่สุด
- แบรนด์แข็งแกร่ง
- ซัพพลายเชน & DC ครอบคลุม
- ข้อมูลลูกค้าขนาดใหญ่
- บุคลากรจำนวนมาก
- ระบบ O2O / 7App / 7Delivery

เรามีอะไร?
ทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร

5

VALUE CHAIN

Inbound • Operations • Outbound • Marketing & Sales • Service

- สร้างคุณค่าให้ลูกค้าในทุกกิจกรรม
- ตั้งแต่จัดซื้อ → ดำเนินงาน → ส่งมอบ → การตลาด → บริการหลังการขาย

Value ถูกสร้างตรงไหน?
กิจกรรมใดสร้างคุณค่าและต้นทุนได้ดีที่สุด

6

VRIO FRAMEWORK

V? → R? → I? → O?

- Valuable?
- Rare?
- Inimitable?
- Organized?

ความได้เปรียบยั่งยืนหรือไม่?
ตรวจสอบทรัพยากร/ความสามารถด้วย VRIO

STRATEGIC FIT

External Opportunity
ใช้ประโยชน์จากโอกาสภายนอก
(Convenience • Digital Lifestyle • O2O AI • Sustainability)

+

Internal Strength
ใช้จุดแข็งภายในให้เกิดประโยชน์สูงสุด
(Network • Brand • Supply Chain Data • People • O2O)

↓

COMPETITIVE ADVANTAGE
สร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน
(Sustainable Competitive Advantage)

เติบโตต่อเนื่องอย่างยั่งยืน

ความเป็นผู้นำในตลาด

ลูกค้าภักดีเพิ่มขึ้น

ธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืน

KEY TAKEAWAY
การสร้างการได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน เกิดจากการเชื่อมโยง “โอกาสจากภายนอก” กับ “ความแข็งแกร่งภายใน” อย่างสอดคล้องกัน

Think – Pair – Share

- Think: ปังจี้ใดในแต่ละ STEP สำคัญที่สุดสำหรับ 7-Eleven Thailand?
- Pair: เปรียบเทียบกับคู่ของคุณ และแลกเปลี่ยนความคิดเห็น
- Share: ตัวแทนกลุ่มสรุปประเด็นสำคัญต่อชั้นเรียน

References

- CP ALL Public Company Limited. (2023). Annual report 2023 (Form 56-1 One Report).
- CP ALL Public Company Limited. (2024). Investor presentation Q2/2024.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120.

สรุปเส้นทางการวิเคราะห์: 1 → 2 → 3 → 4 → 5 → 6 → Strategic Fit → Competitive Advantage

Strategic Environment Analysis

จาก “วิเคราะห์สภาพแวดล้อม” → สู่ “สร้างความได้เปรียบ” → ส่งมอบ Strategic Recommendation

แบ่งกลุ่ม 4–6 คน | เลือกองค์กรจริง 1 แห่ง | ใช้ข้อมูลปัจจุบันและแหล่งข้อมูลที่ตรวจสอบได้ | วิเคราะห์ให้ “เชื่อมโยง” ไม่ใช่ทำเครื่องมือแยกส่วน

ตัวเลือก
องค์กรจริง

CPALL

AIS

ptt

SCG

TOYOTA

NETFLIX

Microsoft

1 PESTEL



สแกน 6 มิติ
สภาพแวดล้อมภายนอก
Opportunity / Threat

2 FIVE FORCES



ประเมินแรงกดดัน
การแข่งขัน 5 ด้าน
High / Medium / Low

3 3 KSFS



ระบุ 3 ปัจจัยสำคัญ
ที่ทำให้ชนะในอุตสาหกรรม
“ต้องเก่ง” อะไรบ้าง?

4 RESOURCES



ระบุ Resources & Capabilities
ที่องค์กรมี
“เรามีอะไร?”

5 VALUE CHAIN



วิเคราะห์กิจกรรมตลอดห่วงโซ่
เพื่อหาจุดสร้าง Value
สร้างคุณค่า “ตรงไหน?”

6 VRIO



ประเมิน 1–2 Resources/Capabilities
ด้วยกรอบ V–R–I–O
ได้เปรียบเชิงแข่งขันหรือไม่?

7 RECOMMEND



เสนอ 1 กลยุทธ์หลัก
พร้อม KPI
+ เหตุผล + KPI



ผลงานที่ต้องส่ง (Group Output)

- Analysis Map 1 หน้า: PESTEL → VRIO
- Strategic Recommendation 1 หน้า
- KPI 1–2 ตัว
- ระบุแหล่งข้อมูลอย่างน้อย 3 แหล่ง



? คำถามที่นักเรียนกลุ่มต้องตอบ

1. การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่สำคัญที่สุดคืออะไร?
2. อุตสาหกรรมนี้มีแรงกดดันด้านใดสูงที่สุด? เราจะมีอย่างไร?
3. 3 KSFs ของอุตสาหกรรมนี้คืออะไร? สำคัญอย่างไร?
4. เรามี Resource/Capability ใดที่ตอบโจทย์ KSFs หรือสร้าง Cost Advantage?
5. Resource/Capability ที่เลือกผ่านเกณฑ์ VRIO หรือไม่? เพราะอะไร?
6. ควรเลือกกลยุทธ์ใดเพื่อสร้าง/รักษาความได้เปรียบอย่างยั่งยืน?



เวลาและการนำเสนอ

- ศึกษาและวิเคราะห์: 60 นาที
- เตรียมสไลด์: 30 นาที
- นำเสนอกลุ่มละ: 5 นาที
- Q&A / Feedback: 2–3 นาที



เกณฑ์การประเมิน
(100 คะแนน)



ความถูกต้องของเครื่องมือ
(PESTEL, 5 Forces, VRIO)
30%



การเชื่อมโยงเหตุผล
และการวิเคราะห์
30%



หลักฐาน/แหล่งข้อมูล
ที่น่าเชื่อถือ
20%



Strategic Recommendation
และ KPI
20%



แหล่งข้อมูลแนะนำ

- SET ORBI / ตลาดหลักทรัพย์ฯ
- Company Annual Report / Relations
- Industry Report / Research Report
- ข่าวสารธุรกิจที่น่าเชื่อถือ



ขั้นตอนการทำ Workshop



ตั้งโจทย์
เลือกองค์กร



แบ่งบทบาท
ในกลุ่ม



วิเคราะห์ตาม 7 ขั้นตอน
เชื่อมโยงเหตุผล



สรุปข้อค้นพบ &
กลยุทธ์



นำเสนอ &
รับ Feedback



เป้าหมายสูงสุด

สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
อย่างยั่งยืน

คำถามชวนคิดท้ายบท

Final Reflection



“จากการเปลี่ยนแปลงภายนอกและทรัพยากรภายใน
องค์กรควรพัฒนาความสามารถใดในอีก 3–5 ปี
เพื่อรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน?”

01

LOOK OUTSIDE มองภายนอก



ค้นหาโอกาส
(Opportunity)



ระบุความเสี่ยง
(Threat)

เช่น แนวโน้มเทคโนโลยี
พฤติกรรมลูกค้า คู่แข่ง
กฎระเบียบ เศรษฐกิจ



Opportunity • Threat

02

LOOK INSIDE มองภายใน



ประเมินทรัพยากร
และความสามารถ



วิเคราะห์ห่วงโซ่คุณค่า
(Value Chain)



ประเมินด้วย VRIO
(V-R-I-O)



Value Chain • VRIO

03

BUILD THE FUTURE สร้างอนาคต



มุ่งเน้นผู้คน
(People)



ใช้ดิจิทัล
(Digital)



สร้างนวัตกรรม
(Innovation)



People • Digital • Innovation

THINK • PAIR • SHARE

ขั้นตอนการคิดและแลกเปลี่ยนเพื่อให้ได้คำตอบที่ลึกซึ้ง



1

THINK (คิด)

2 นาที



คิดด้วยตนเองอย่างเงียบ ๆ
จดประเด็นสำคัญที่ตนเองเชื่อ
ว่าองค์กรควรพัฒนาความสามารถใด
ในอีก 3–5 ปี และเพราะอะไร

2

PAIR (จับคู่แลกเปลี่ยน)

3 นาที



แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับเพื่อน
เปรียบเทียบเหตุผล มุมมอง
เสริมจุดที่คิดเหมือน และท้าทาย
จุดที่คิดต่าง

3

SHARE (แชร์ต่อ)

3–5 นาที



แบ่งปันมุมมองสำคัญของคู่
ต่อกลุ่มใหญ่ สรุปประเด็นร่วม
และข้อเสนอที่ดีที่สุดของกลุ่ม



KEY TAKEAWAY

ความได้เปรียบในการแข่งขันไม่ได้มาจาก “ใครมีมากกว่า”
แต่เกิดจาก “ใครใช้ได้ดีกว่า” และ “สร้างคุณค่าได้ดีกว่า”
อย่างต่อเนื่อง



มองภาพรวม
เชื่อมโยงทุกปัจจัย



ใช้จุดแข็งภายใน
ตอบโต้ภัยภายนอก



พัฒนาความสามารถ
ที่สร้างคุณค่าและยั่งยืน



รักษาความได้เปรียบ
ในการแข่งขันระยะยาว

การวิเคราะห์ SWOT และการกำหนดกลยุทธ์

SWOT Analysis and Strategic Formulation

การเชื่อมโยง SWOT กับการกำหนดกลยุทธ์ SO, WO, ST, WT

STRATEGY
FOR A
SUSTAINABLE
FUTURE



นำผลการวิเคราะห์
SWOT
ไปสู่การกำหนด
กลยุทธ์



From
Analysis
to Action



วิเคราะห์ศักยภาพ
และสภาพแวดล้อม



เชื่อมโยงปัจจัย
สู่ทางเลือกเชิงกลยุทธ์



กำหนดกลยุทธ์
ที่เหมาะสมและเป็นไปได้



สร้างความได้เปรียบ
ในการแข่งขันอย่างยั่งยืน



Key Takeaway

จากการวิเคราะห์ สู่กลยุทธ์
เพื่อความยั่งยืนขององค์กร

1) ทำไม SWOT จึงสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์

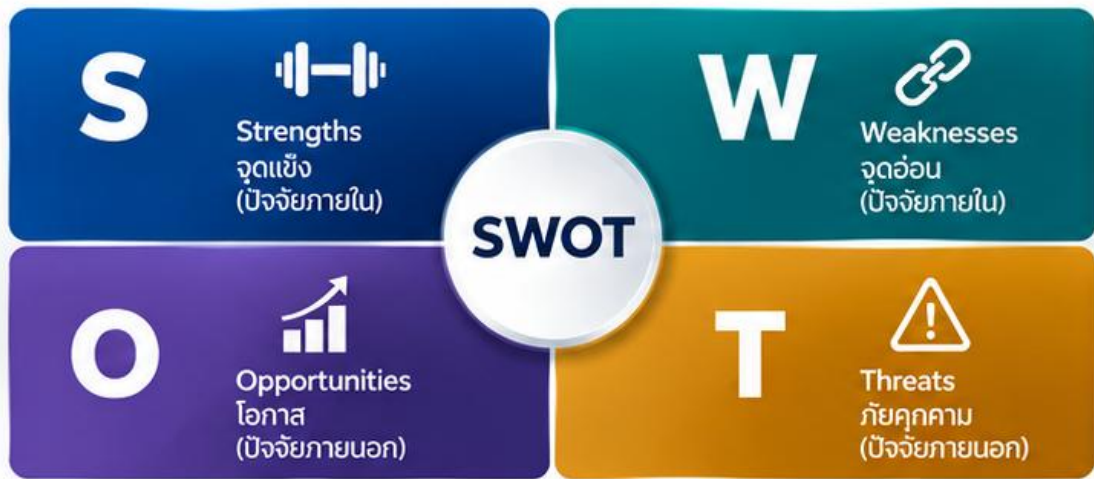
Why SWOT is Crucial for Strategic Formulation



มองไกล
คิดรอบด้าน
วางกลยุทธ์ได้จริง

SWOT คือ เครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

ที่ช่วยให้องค์กรมองภาพรวมสถานการณ์ทั้ง “ภายใน” และ “ภายนอก” เพื่อระบุ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในยุคโลกาภิวัตน์ ที่สภาพแวดล้อมทางธุรกิจเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เชื่อมโยงกันทั่วโลก และไร้พรมแดน



SWOT มีความสำคัญอย่างไร?

1



ช่วยให้เข้าใจสภาพแวดล้อมอย่างรอบด้าน

วิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก ทั้งในระดับประเทศและระดับโลก เช่น แนวโน้มเศรษฐกิจโลก เทคโนโลยีใหม่ พฤติกรรมผู้บริโภค และกฎระเบียบระหว่างประเทศ

2



ระบุศักยภาพและข้อจำกัดขององค์กร

ทำให้รู้ว่าองค์กรมีจุดแข็งอะไร ควรพัฒนา/แก้ไขจุดอ่อนใด เพื่อพร้อมรับโอกาสและท้าทายในตลาดโลก

3



เป็นฐานข้อมูลสำหรับการกำหนดกลยุทธ์

นำผลการวิเคราะห์ SWOT ไปเชื่อมโยงกับการกำหนดกลยุทธ์ SO, WO, ST, WT เพื่อสร้างทางเลือกที่เหมาะสม และสอดคล้องกับสถานการณ์ในยุคโลกาภิวัตน์

4



ช่วยกำหนดเป้าหมายและ KPI ที่ชัดเจน

นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้จริง วัดผลได้ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาดสากล



Key Idea

“ SWOT ที่ดีต้องตอบว่า ‘เราลงทุนอะไรต่อ’ ไม่ใช่เพียงบอกว่า ‘เราเป็นอย่างไร’ ”

เพราะข้อมูลจาก SWOT จะนำไปสู่การเลือกกลยุทธ์ การจัดสรรทรัพยากร และการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน



มองภาพรวม
ในโลกไร้พรมแดน



เข้าใจคู่แข่งและผู้บริโภค
ระดับสากล



กำหนดกลยุทธ์
บนข้อมูลจริง



สร้างการเติบโต
อย่างยั่งยืน

From
Analysis
to Action

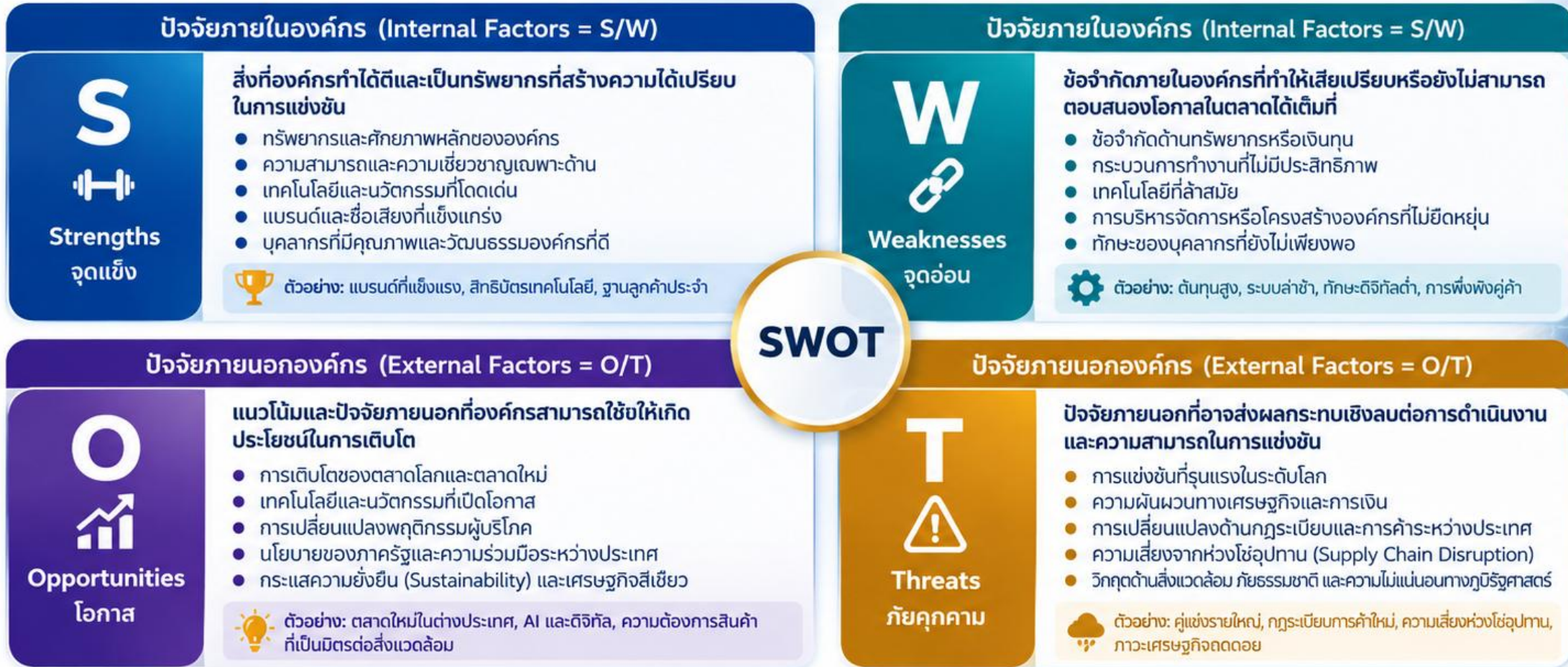
GLOBAL
INSIGHTS
STRATEGIC
ACTIONS
A SUSTAINABLE
TOMORROW

2) กรอบการวิเคราะห์ SWOT: อ่านปัจจัยให้ถูกด้าน

SWOT Analysis Framework: Look at the Right Factors in the Right Perspective

“มองให้ครบ ทั้งภายในและภายนอก เพื่อเข้าใจโอกาสและความเสี่ยงในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว”

GLOBAL
INSIGHTS
STRATEGIC
ACTIONS
A SUSTAINABLE
TOMORROW



From
Analysis
to Action



Key Takeaway

“การวิเคราะห์ SWOT ที่ดี ต้องอ่านปัจจัยให้ถูกด้าน และอยู่บนข้อมูลที่เชื่อถือได้”

แหล่งที่มา (References)

Rothaermel, F. T. (2021). *Strategic management: Concepts and cases* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2022). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (16th ed.). Pearson.
World Economic Forum. (2024). *The Global Risks Report 2024* (19th ed.). <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>
OECD. (2023). *Global economic outlook, June 2023*. <https://www.oecd.org/economic-outlook/>

BETTER INSIGHTS
A BRIGHTER TOMORROW

3) เชื่อม SWOT กับการกำหนดกลยุทธ์ SO, WO, ST, WT

From Analysis to Strategy: Using SWOT to Formulate Strategies (TOWS Matrix)

“ข้อมูลที่ดี จะมีคุณค่า
เมื่อถูกนำไปสู่กลยุทธ์
ที่ปฏิบัติได้จริง”

GLOBAL
INSIGHTS
STRATEGIC
ACTIONS
SUSTAINABLE
GROWTHH

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Global Environment)



2. ระบุปัจจัยสำคัญ (Key Factors)



3. สรุปเป็น SWOT (Internal = S/W, External = O/T)



4. เชื่อมโยงสู่การกำหนดกลยุทธ์ (TOWS Matrix)



นำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม
มาจับคู่ เพื่อกำหนดทางเลือกกลยุทธ์
ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม
ในยุคโลกาภิวัตน์

ผลจากการวิเคราะห์ SWOT (จากสไลด์ก่อนหน้านี้)

S Strengths จุดแข็ง (ปัจจัยภายใน)	
W Weaknesses จุดอ่อน (ปัจจัยภายใน)	
O Opportunities โอกาส (ปัจจัยภายนอก)	
T Threats ภัยคุกคาม (ปัจจัยภายนอก)	

TOWS Matrix: จับคู่ปัจจัยเพื่อกำหนดกลยุทธ์

ปัจจัยภายใน (Internal: S/W)	S จุดแข็ง (Strengths)	W จุดอ่อน (Weaknesses)
		
ปัจจัยภายนอก (External: O/T)	O โอกาส (Opportunities)	WO Strategies ใช้จุดอ่อนเพื่อใช้โอกาส
	T ภัยคุกคาม (Threats)	WT Strategies ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม
	SO Strategies ใช้จุดแข็งเพื่อคว้าโอกาส	
	ST Strategies ใช้จุดแข็งเพื่อลดภัยคุกคาม	



Key Takeaway

“การกำหนดกลยุทธ์ที่ดี เกิดจากการเชื่อมโยงข้อมูลที่วิเคราะห์ได้ (SWOT)
กับโอกาสและความท้าทายในโลกจริง เพื่อเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืน”

แหล่งที่มา (References)

David, F. R. (2020). *Strategic management: A competitive advantage approach* (17th ed.). Pearson.
Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2022). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (16th ed.). Pearson.
Rothaermel, F. T. (2021). *Strategic management: Concepts and cases* (6th ed.). McGraw-Hill Education.

BETTER INSIGHTS
A BRIGHTER TOMORROW

From
Analysis
to Action

4) เชื่อม SWOT กับการกำหนดกลยุทธ์ SO, WO, ST, WT

From SWOT Analysis to TOWS Matrix: Turning Insights into Strategic Actions

“ข้อมูลที่ดี จะมีคุณค่า
เมื่อถูกนำไปสู่กลยุทธ์
ที่ปฏิบัติได้จริง”

GLOBAL
INSIGHTS
STRATEGIC
ACTIONS
A SUSTAINABLE
TOMORROW

สรุปผลการวิเคราะห์ SWOT (จากสไลด์ก่อนหน้า)

S จุดแข็ง (Strengths) 	- ทรัพยากรและศักยภาพหลักขององค์กร - ความสามารถและความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน - เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่โดดเด่น - แบรนด์และชื่อเสียงที่แข็งแกร่ง - บุคลากรที่มีคุณภาพและวัฒนธรรมองค์กรที่ดี
W จุดอ่อน (Weaknesses) 	- ข้อจำกัดด้านทรัพยากรหรือเงินทุน - กระบวนการทำงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ - เทคโนโลยีที่ล้าสมัย - การบริหารจัดการหรือโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น - ทักษะของบุคลากรที่ยังไม่เพียงพอ
O โอกาส (Opportunities) 	- การเติบโตของตลาดโลกและตลาดใหม่ - เทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เปิดโอกาส - การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค - นโยบายของภาครัฐและความร่วมมือระหว่างประเทศ - กระแสความยั่งยืน (Sustainability) และเศรษฐกิจสีเขียว
T ภัยคุกคาม (Threats) 	- การแข่งขันที่รุนแรงในระดับโลก - ความผันผวนทางเศรษฐกิจและการเงิน - การเปลี่ยนแปลงด้านกฎระเบียบและการค้าระหว่างประเทศ - ความเสี่ยงจากห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Disruption) - วิกฤตสิ่งแวดล้อมและภูมิอากาศ และความไม่แน่นอนทางภูมิรัฐศาสตร์



นำข้อมูล
จาก SWOT
ไปกำหนด
กลยุทธ์



จากการ
วิเคราะห์
สู่การลงมือ
ปฏิบัติ

TOWS Matrix: นำข้อมูลจาก SWOT ไปกำหนดกลยุทธ์

ปัจจัยภายใน (Internal: S / W)	S จุดแข็ง (Strengths) 	W จุดอ่อน (Weaknesses) 
ปัจจัยภายนอก (External: O / T)	- ทรัพยากรและศักยภาพหลัก - เทคโนโลยี/นวัตกรรม - แบรนด์และชื่อเสียง - บุคลากรที่มีคุณภาพ	- ข้อจำกัดด้านทรัพยากร - กระบวนการที่ไม่มีประสิทธิภาพ - เทคโนโลยีที่ล้าสมัย - โครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น
O โอกาส (Opportunities) 	SO Strategies (ใช้จุดแข็งเพื่อคว้าโอกาส)  - ขยายตลาดไปต่างประเทศโดยใช้แบรนด์ที่แข็งแกร่ง (S) และโอกาสจากตลาดใหม่ (O) - พัฒนานวัตกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคยุคใหม่ (S + O) - ใช้เทคโนโลยีที่เชี่ยวชาญเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์/บริการที่ยั่งยืน (S + O)	WO Strategies (แก้จุดอ่อนเพื่อใช้โอกาส)  - พัฒนาทักษะบุคลากร (W) เพื่อรองรับเทคโนโลยีและตลาดใหม่ (O) - ปรับปรุงกระบวนการทำงาน (W) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและรองรับการขยายตลาด (O) - จัดหาเงินทุนหรือพันธมิตรเชิงกลยุทธ์ (W) เพื่อนำสู่ตลาดต่างประเทศ (O)
T ภัยคุกคาม (Threats) 	ST Strategies (ใช้จุดแข็งเพื่อรับมือภัยคุกคาม)  - ใช้แบรนด์และความเชื่อมั่นของลูกค้า (S) เพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดท่ามกลางการแข่งขัน (T) - พัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี (S) เพื่อลดผลกระทบจากกฎระเบียบใหม่ (T) - สร้างความยืดหยุ่นในห่วงโซ่อุปทาน (S) เพื่อลดความเสี่ยงจากวิกฤต (T)	WT Strategies (ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม)  - ปรับโครงสร้างองค์กรและระบบบริหารความเสี่ยง (W) เพื่อลดผลกระทบจากความผันผวนทางเศรษฐกิจ (T) - พัฒนาเทคโนโลยีและปรับปรุงกระบวนการทำงาน (W) เพื่อลดต้นทุนและเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน (T) - จัดทำแผนรองรับความเสี่ยง (W) สำหรับวิกฤตสิ่งแวดล้อมและภูมิรัฐศาสตร์ (T)



Key Takeaway

“

การกำหนดกลยุทธ์ที่ดี เกิดจากการเชื่อมโยงข้อมูลที่วิเคราะห์ได้ (SWOT) กับโอกาสและความท้าทายในโลกจริง เพื่อเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมและสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืน”

”

แหล่งที่มา (References)

David, F. R. (2020). *Strategic management: A competitive advantage approach* (17th ed.). Pearson.
Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffmann, A. N., & Bamford, C. E. (2022). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (16th ed.). Pearson.
Rothaermel, F. T. (2021). *Strategic management: Concepts and cases* (6th ed.). McGraw-Hill Education.

BETTER INSIGHTS
A BRIGHTER TOMORROW

5) กรณีศึกษา: Starbucksกับการแปลง SWOT เป็นกลยุทธ์

ใช้ผลการวิเคราะห์ SWOT เป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับบริบทของบริษัท

“มากกว่ากาแฟ
คือประสบการณ์ที่เชื่อมโยงผู้คน
และสร้างแรงบันดาลใจในทุกวัน”



PEOPLE
COFFEE
COMMUNITY
A BRIGHTER
TOMORROW



ข้อมูลบริษัท

Starbucks Corporation ก่อตั้งปี ค.ศ. 1971 ที่เมือง Seattle สหรัฐอเมริกา
ดำเนินธุรกิจร้านกาแฟภายใต้แบรนด์ “Third Place” คือ พื้นที่ระหว่างบ้านและที่ทำงาน ที่ผู้คนสามารถมาพักผ่อน
พบปะ สร้างแรงบันดาลใจ และสัมผัสประสบการณ์กาแฟคุณภาพ (Starbucks, 2023)

S จุดแข็ง (Strengths)



- แแบรนด์ระดับโลกที่แข็งแกร่ง
- คุณภาพกาแฟและมาตรฐานบริการที่สม่ำเสมอ
- เครือข่ายสาขาครอบคลุมทั่วโลก
- ภาพลักษณ์ด้านความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคม

W จุดอ่อน (Weaknesses)



- ราคาสูงกว่าคู่แข่ง
- พึ่งพาสถาปัตยกรรมในเมืองใหญ่และประเทศที่พัฒนาแล้ว
- การขยายสาขาอย่างรวดเร็วทำให้ควบคุมคุณภาพได้ยาก
- เผชิญการแข่งขันจากร้านกาแฟท้องถิ่นและแบรนด์ใหม่

O โอกาส (Opportunities)



- การเติบโตของตลาดกาแฟพิเศษ (Specialty Coffee)
- กระแสความยั่งยืนและผู้บริโภคที่ใส่ใจสิ่งแวดล้อม
- เทคโนโลยีดิจิทัลและการสั่งซื้อออนไลน์
- การขยายตลาดในประเทศเกิดใหม่ (เช่น เอเชีย)

T ภัยคุกคาม (Threats)



- การแข่งขันรุนแรงจากแบรนด์ท้องถิ่นและร้านกาแฟอิสระ
- ต้นทุนวัตถุดิบและความผันผวนของราคากาแฟ
- การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค
- ความเสี่ยงจากเศรษฐกิจโลกและความไม่แน่นอนทางการเมือง

ตัวอย่างการกำหนดกลยุทธ์จาก SWOT (TOWS Matrix)



SO Strategies (ใช้จุดแข็งเพื่อคว้าโอกาส)

- ขยายสาขาในตลาดเกิดใหม่ โดยใช้แบรนด์ระดับโลกและคุณภาพกาแฟเป็นจุดดึงดูด
- พัฒนาเมนูและผลิตภัณฑ์ที่ตอบโจทย์ผู้บริโภคสายรักษ์โลก ไม่เน้นใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเพื่อเพิ่ม
- โอกาสในแง่เทรนด์สุขภาพสร้างประสบการณ์ลูกค้าและเก็บแวลูขายออนไลน์



WO Strategies (แก้จุดอ่อนเพื่อคว้าโอกาส)

- ปรับโครงสร้างราคาและพัฒนาเมนูทางเลือกให้เข้าถึงผู้บริโภคมากขึ้น
- ใช้เทคโนโลยีและระบบจัดการสาขาเพื่อรักษาคุณภาพในการขยายสาขา
- ใช้โอกาสจากตลาดเอเชีย เพื่อกระจายความเสี่ยงจากการพึ่งพาสถาปัตยกรรม



ST Strategies (ใช้จุดแข็งเพื่อรับมือภัยคุกคาม)

- รักษาความแตกต่างด้วยคุณภาพและประสบการณ์ลูกค้า (Third Place)
- สื่อสารภาพลักษณ์ความยั่งยืนเพื่อสร้างความเชื่อถือของผู้บริโภคและนักลงทุน
- ใช้เครือข่ายสาขาทั่วโลกรองรับต้นทุนวัตถุดิบและบริหารความเสี่ยง



WT Strategies (ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม)

- ควบคุมต้นทุนและคืนประสิทธิภาพการดำเนินงาน
- พัฒนาเครื่องชั่งและถ้วยกาแฟให้สอดคล้องเพื่อรับมือต้นทุน
- กระจายความเสี่ยงทางธุรกิจด้วยการลงทุนในช่องทางใหม่ (เช่น สินค้าพร้อมดื่ม, ธุรกิจค้าปลีก)
- เสริมสร้างความยืดหยุ่นต่อความผันผวนทางเศรษฐกิจ



Key Takeaway

“

การวิเคราะห์ SWOT ช่วยให้ Starbucks เห็นภาพรวมปัจจัยภายในและภายนอก และสามารถแปลงเป็นกลยุทธ์ที่สร้างการเติบโตอย่างยั่งยืน ท่ามกลางการแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงของตลาด

”

From
Insights
to a Better
Tomorrow

6) Workshop: วิเคราะห์ SWOT ขององค์กรและแปลงเป็นกลยุทธ์

กิจกรรมกลุ่ม 5 - 6 คน | เวลาแนะนำ 45 - 60 นาที

“จากการวิเคราะห์
สู่การกำหนดกลยุทธ์ที่ลงมือได้จริง”

GLOBAL
INSIGHTS
STRATEGIC
ACTIONS
SUSTAINABLE
TOMORROW



ผลลัพธ์ที่ต้องส่ง

- 1) ตาราง SWOT ขององค์กร
- 2) TOWS Matrix
- 3) กลยุทธ์ที่เลือก (2-3 กลยุทธ์)
- 4) แนวทางดำเนินงานเบื้องต้น
- 5) KPI และเหตุผลสนับสนุน

แหล่งที่มา (References)

David, F. R. (2020). *Strategic management: A competitive advantage approach* (17th ed.). Pearson.
Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2022). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (16th ed.). Pearson.
Rothaermel, F. T. (2021). *Strategic management: Concepts and cases* (6th ed.). McGraw-Hill Education.

BETTER INSIGHTS
A BRIGHTER TOMORROW

From
Analysis
to Action

สรุปท้ายบทเรียน: จาก SWOT สู่กลยุทธ์ที่ปฏิบัติได้

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในยุคโลกาภิวัตน์: จากการวิเคราะห์ สู่การสร้างคุณค่า และการเติบโตอย่างยั่งยืน
Global Strategic Management: From Analysis to Action

“คิดเชิงกลยุทธ์
มองไกลระดับโลก
ลงมือทำได้จริง
สร้างคุณค่าอย่างยั่งยืน”

BETTER
INSIGHTS
A BRIGHTER
TOMORROW



Key Takeaway



“กลยุทธ์ในยุคโลกาภิวัตน์ไม่ใช่แผนที่กำหนดครั้งเดียว แต่เป็นกระบวนการต่อเนื่องของการมองโลก วิเคราะห์องค์กร เลือกกลยุทธ์ ลงมือปฏิบัติ และปรับตัวให้ทันการเปลี่ยนแปลง”



แหล่งที่มา (References)

David, F. R. (2020). *Strategic management: A competitive advantage approach* (17th ed.). Pearson.
Starbucks. (2023). *Form 10-K for the fiscal year ended October 1, 2023*. U.S. Securities and Exchange Commission. <https://investor.starbucks.com>

BETTER INSIGHTS
A BRIGHTER TOMORROW

From
Analysis
to a Better
Tomorrow