



การจัดการเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล (HRM4103) (Strategic management in the digital age)



อาจารย์ ดร.จิรพรรณ จันทรวีเชียร
คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

Course Outline

- หลักการ ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ยุค Digital

- ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

- องค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

- การกำหนดกลยุทธ์

☐ ประมวลความรู้กลางภาค

- ระดับกลยุทธ์

- การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

- การควบคุมและประเมินกลยุทธ์

- การจัดการเชิงกลยุทธ์ มิติทางสังคมและจริยธรรม

- การนำเสนอกรณีศึกษา/โครงการ/รายงาน หรืออื่นๆ ตามความเหมาะสม

☐ ประมวลความรู้ปลายภาค

เรียน 16 ครั้ง

(ON-LINE, ON-DEMAND, ON-SITE, HyFlex)

การประเมินผล

☐ ความรับผิดชอบ (10 คะแนน)

- การเข้าชั้นเรียน/ การมีส่วนร่วม การซักถาม การแสดงความคิดเห็น
- ความซื่อสัตย์/ การส่งงานตามกำหนด

☐ ความรู้ (60 คะแนน)

- การสอบกลางภาค/ การสอบปลายภาค

☐ ทักษะการวิเคราะห์ และการนำเสนอ (30 คะแนน)

- วิเคราะห์กรณีศึกษา/ รายงานการศึกษาค้นคว้าและการปฏิบัติด้วยตนเอง
- การสรุปผลและการนำเสนอ



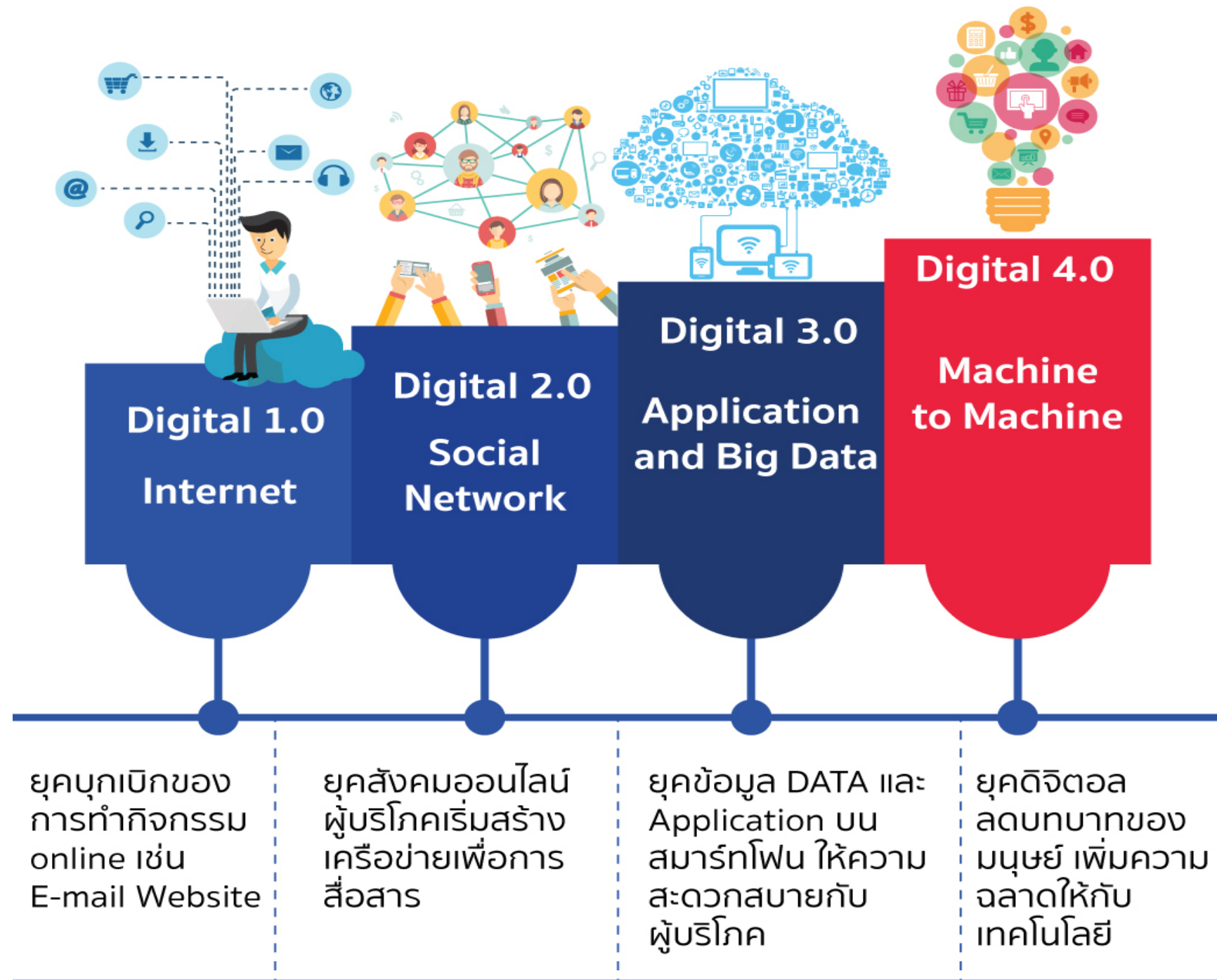
รู้จัก Digital Transformation กับโลกที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างสิ้นเชิง



"โลกกำลังก้าวเข้าสู่ยุคสังคมดิจิทัล (Digital Economy) หรือ ยุคเศรษฐกิจใหม่ (New Economy) ชีวิตประจำวันของผู้คนในสังคม เริ่มได้สัมผัสกับการทำธุรกรรมผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ (E-Business) เริ่มคุ้นเคยกับการใช้ระบบสื่อสารข้อมูล คอมพิวเตอร์ และระบบสารสนเทศ (IT) ซึ่งเข้ามาอำนวยความสะดวกให้ทุกชีวิตอย่างไม่เคยมีมาก่อน"



โลกดิจิทัลกัน 1.0 ถึง 3.0 คืออะไร มีความแตกต่างกันอย่างไร



■ Digital 1.0 เปิดโลกอินเทอร์เน็ต

ยุคนี้เป็นยุคเริ่มต้นของ "Internet" เป็นช่วงเวลาที่กิจกรรมและการดำเนินชีวิตของผู้คนเปลี่ยนจากออฟไลน์ (offline) มาเป็นออนไลน์(online) มากขึ้น เช่น การส่งจดหมายทางไปรษณีย์ก็เปลี่ยนมาเป็นการส่งอีเมล E-mail และอีกหนึ่งตัวอย่างที่เห็นได้ชัด คือ การถือกำเนิดของเว็บไซต์ Website ที่ทำให้เราเข้าถึงทุกอย่างได้ง่ายขึ้นและทั่วถึง



■ Digital 2.0 ยุคโซเชี่ยลมีเดีย

ต่อจากยุค 1.0 ก็จะเป็นยุคที่ผู้บริโภคเริ่มสร้างเครือข่ายติดต่อสื่อสารกันในโลกออนไลน์ เครือข่ายสังคม **Social Network** นี้เริ่มจากการคุยหรือแชทกับเพื่อน สมาคม กลุ่มเล็กๆของผู้คนที่ต้องการความสะดวกสบายในการติดต่อสื่อสาร จุดเล็กๆนี้เริ่มพัฒนาและขยายวงกว้างไปสู่การดำเนินกิจกรรมในเชิงธุรกิจ



■ Digital 3.0 ยุคแห่งข้อมูลและบิกดาต้า

ยุคแห่งการใช้ข้อมูลที่วิ่งเข้าออกเป็นล้านๆ คาตาให้เป็นประโยชน์ การเติบโตของโซเชียลมีเดียและ E-Commerce จากยุค 2.0 ทำให้เกิดการขยายของข้อมูลอย่างมหาศาล ทุกแพลตฟอร์มไม่ว่าจะเป็น สื่อโซเชียล เว็บเบราว์เซอร์ หรือแม้แต่ธุรกิจอย่างธนาคาร โลจิสติกส์ ประกันภัย รีเทล ต่างมีข้อมูลเข้าออกเป็นจำนวนมากในแต่ละวัน และเริ่มมีการนำข้อมูลเหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ดังคำกล่าวที่ว่า "ใครมีข้อมูลมาก ก็มีอำนาจมาก"



■ Digital 4.0 เมื่อเทคโนโลยี มีมันสมอง

และเราก็มมาถึงยุคที่ความฉลาดของเทคโนโลยีจะทำให้อุปกรณ์ต่างๆ สื่อสารและทำงานกันเองได้อย่างอัตโนมัติ เทคโนโลยีในสามยุคแรกที่กำลังจะไปเปรียบเสมือนเป็นแขนขา ให้แก่มนุษย์ เป็นเทคโนโลยีที่ช่วยเหลือนำอำนวยความสะดวก หยิบจับ คำนวณประมวลผลให้มนุษย์ มีแขน ขา แต่ไม่มีสมองเป็นของตัวเอง ในยุค 4.0 เทคโนโลยีถูกนำมาพัฒนาต่อยอดเพื่อลดบทบาทของมนุษย์ และเพิ่มศักยภาพของมนุษย์ในการใช้ความคิดเพื่อข้ามขีดจำกัด สร้างสรรค์พัฒนาสิ่งใหม่ๆ โดยจะใช้ชื่อยุคนี้ว่าเป็นยุค machine-to-machine

DIGITAL 4.0 ในปัจจุบัน



Cloud Computing

ใช้เซิร์ฟเวอร์ระยะไกล จัดเก็บจัดการและประมวลผลข้อมูลเพื่อกระบวนการที่รวดเร็ว



Simulation

การจำลองสถานการณ์ เหมาะสำหรับการฝึกอบรมพนักงานและการวางแผนสถานการณ์



Autonomous Systems

ป้อนคำสั่งเครื่องจักรและหุ่นยนต์ให้ทำหน้าที่อิสระ



Cyber Security

ปกป้องข้อมูลที่มีค่าของลูกค้าและคู่ค้า



Augmented Reality

เทคโนโลยีความเป็นจริงเสริมสร้างข้อมูลบนโลกเสมือนจริงเพื่อวิเคราะห์ตัวสินค้า



Internet of Things

เชื่อมต่ออินเทอร์เน็ตกับเครื่องจักรเพื่อส่ง รับ และประมวลผลข้อมูล

■ SWOT analysis



- การวิเคราะห์ SWOT analysis

SWOT analysis คืออะไร ?

มีความสำคัญต่อการ **กำหนดกลยุทธ์** อย่างไร

■ ความเป็นมาของ SWOT

ช่วงปี 1960 ถึง 1970 (ช่วงปี พ.ศ.2503) : ในโครงการวิจัยที่มหาวิทยาลัยสแตนฟอร์ด **Albert Humphrey** ได้พัฒนาเครื่องมือวิเคราะห์เพื่อประเมินแผนกลยุทธ์



บัญญัติเทคนิคการวิเคราะห์ที่ชื่อว่า SOFT โดยที่

- S = Stood : หมายถึงการยืนหยัดในสิ่งที่พอใจในปัจจุบัน
- O = Opportunities : หมายถึงโอกาสในการไขว่คว้าสิ่งที่เกิดขึ้นในอนาคต
- F = Faults : หมายถึงความผิดพลาดในปัจจุบัน
- T = Threats : ภัยคุกคามที่มีโอกาสเกิดขึ้น

ปี ค.ศ. 1964 หรือ (พ.ศ. 2507) : มีการกล่าวถึงคำว่า SWOT ครั้งแรกในงานสัมมนาที่ชื่อว่า Long Range Planning

ช่วงปี 1982 หรือ (พ.ศ. 2525) : ได้มีอีกพัฒนาการที่สำคัญของประวัติศาสตร์การวิเคราะห์ SWOT คือ การพัฒนาเมทริกซ์โดยบุคคลที่ชื่อว่า Dr.Heinz Weihrich

ช่วงหลังทศวรรษ 1980 : SWOT ได้รับความสนใจจากผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการและเป็นส่วนสำคัญของกลไกการวางแผนเชิงกลยุทธ์

■ ความสำคัญของ SWOT analysis

ทำไมธุรกิจควรมีการวิเคราะห์ SWOT

"SWOT" คือ แนวคิดสำคัญในการสร้างธุรกิจให้เติบโตในอนาคตได้อย่างมีระบบแบบแผน เพราะการที่จะเติบโตได้นั้น นอกจากจะต้องรู้จักสภาพแวดล้อมและสถานการณ์โดยรอบแล้วการรู้จักธุรกิจตัวเองให้ดี ถือว่ามีความสำคัญไม่แพ้กัน ซึ่งการทำ SWOT Analysis คือ การที่คุณได้หันมาทบทวนธุรกิจของเราอีกครั้งเพื่อแก้ไขปัจจัยที่ควบคุมได้ พร้อมรับมือกับทั้งโอกาสและหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่จะต้องเจอ

- ได้ทบทวนและทำความเข้าใจกับธุรกิจของคุณอีกครั้ง
- ใช้โอกาสจากจุดแข็งของตัวเองในการพัฒนาธุรกิจ
- จำแนกจุดอ่อนและหาทางกำจัดหรือป้องกันได้
- ลงทุนในโอกาสเพื่อสร้างประโยชน์ต่อธุรกิจ
- เป็นแนวคิดที่ดีในการพัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อสร้างการเติบโตให้ธุรกิจ
- เป็นส่วนช่วยให้ธุรกิจได้เห็นภาพ Customer Journey ของลูกค้า



- การวิเคราะห์ SWOT analysis



■ ตัวอย่างการวิเคราะห์ SWOT analysis

S STRENGTHS • วิธีการใดที่สามารถทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ ? • อะไรบ้างที่เป็นข้อได้เปรียบที่องค์กรหรือธุรกิจของคุณมี ? เช่น ความรู้และความเชี่ยวชาญของทีม ชื่อเสียง ประสบการณ์ คอนเนกชันของธุรกิจ • อะไรบ้างที่จะสามารถช่วยให้้องกรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น อุปกรณ์ในการผลิตที่ทันสมัย เครื่องจักร เทคโนโลยี หรืองบประมาณ • ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่มีมากกว่าคู่แข่งของคุณมีอะไรบ้าง ? SWOT Analysis	E.g. Production, Branding, Grow, Staff, Products, Profit	 STRENGTH
W WEAKNESSES • มีธุรกิจคู่แข่งที่น่ากลัวและแข็งแกร่งกว่าหรือไม่ ? • ลักษณะการทำงาน กระบวนการทางธุรกิจที่อาจก่อให้เกิดข้อบกพร่องในการทำงาน มีอะไรบ้าง ? • มีช่องว่างในทีม หรือขาดบุคลากรในตำแหน่งที่สำคัญตำแหน่งใดอยู่ ? • สิ่งที่ธุรกิจของคุณยังเสียเปรียบหรือยังทำไม่ได้เมื่อเทียบกับคู่แข่ง มีอะไรบ้าง ? • ข้อจำกัดด้านธุรกิจอื่น ๆ เช่น เทคโนโลยี ระบบโครงสร้างองค์กร การนำเข้า-ส่งออกที่ยังเป็นปัญหา ฯลฯ	E.g. Marketing, R&D, Financial, Cash Flow, Cost, Fund	 OPPORTUNITIES
O OPPORTUNITIES • ตลาดที่คุณกำลังอยู่มีโอกาสเติบโตและมีแนวโน้มให้กลุ่มเป้าหมายเกิดการซื้อขายมากขึ้นหรือไม่ ? • โอกาสในการเปลี่ยนแปลงภายนอกใดบ้างที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ เช่น กฎหมาย เศรษฐกิจ เทคโนโลยี มาตรการของภาครัฐ เป็นต้น • กลุ่มเป้าหมายหรือลูกค้า มีความเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางใดบ้าง ? • อะไรบ้างที่มีในสังคมที่คุณสามารถนำมาใช้ประโยชน์ เพื่อสร้างการเติบโตให้กับธุรกิจได้ ?	E.g. Customer service, Social media, Customer	 WEAKNESS
T THREATS • คู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้ามาสู่ตลาดในอนาคตมีจำนวนมากน้อยแค่ไหน ? • การพัฒนาเทคโนโลยีในอนาคตจะเปลี่ยนวิธีการทำธุรกิจของคุณในอนาคตได้หรือไม่ ? • มีแนวโน้มของตลาดหรือการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่จะทำให้คุณได้รับความเสียหายทางธุรกิจในอนาคตหรือไม่ ? • พฤติกรรมของผู้บริโภคมีแนวโน้มเกิดการเปลี่ยนแปลงในแง่ลบต่อธุรกิจของคุณหรือไม่ ? • การเกิดภัยพิบัติที่คาดไม่ถึงเช่น โรคระบาด ภาวะสงคราม ภัยธรรมชาติ ฯลฯ CREATED BY TemplateLAB	E.g. New Technology, Market, Economy	 THREATS

■ ขั้นตอนการวิเคราะห์ SWOT analysis

1. กำหนดเป้าหมายในการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน

กำหนดเป้าหมายในการวิเคราะห์ข้อมูลของธุรกิจก่อนว่า เป้าหมายที่ต้องการจะวิเคราะห์นั้น คืออะไร เพื่ออะไร และเริ่มวิเคราะห์จากจุดแข็งจุดอ่อนก่อนเสมอ เพราะเป็นปัจจัยภายในของธุรกิจที่เราต้องเห็นภาพชัดเจน และรู้คำตอบอยู่แล้ว

2. รวบรวมทรัพยากรที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์ SWOT แต่ละครั้งจะมีความแตกต่างกันไป เนื่องจากธุรกิจแต่ละประเภทมีชุดข้อมูลที่แตกต่างกัน ซึ่งธุรกิจควรเริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจก่อนว่า สามารถเข้าถึงข้อมูลหรือทรัพยากรใดได้บ้าง มีข้อจำกัดด้านข้อมูล แหล่งข้อมูลมีความน่าเชื่อถือเพียงใด

3. ตั้งคำถามพร้อมจัดหมวดหมู่ในตาราง SWOT Analysis (slide ก่อนหน้า)

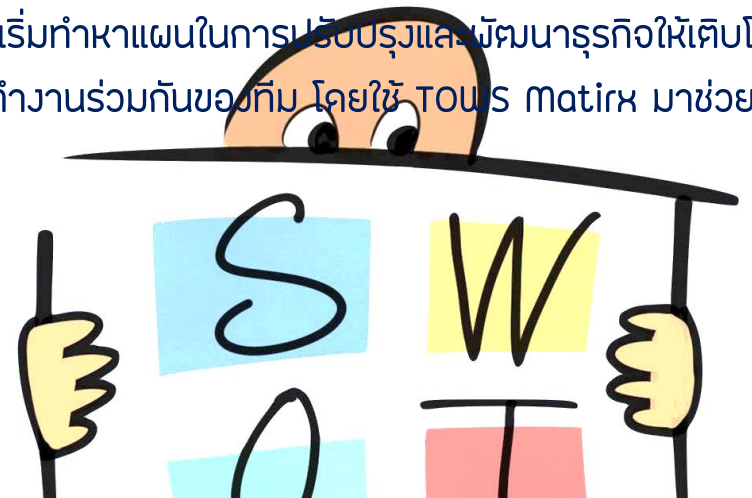
วิธีการที่จะทำให้สามารถตั้งคำถามพร้อมจัดหมวดหมู่ได้อย่างมีประสิทธิภาพก็คือ การแบ่งปัจจัยในการตั้งคำถามเป็น 2 แบบ คือปัจจัยภายใน และปัจจัยภายนอก

4. วิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT หรือการใส่สิ่งที่วิเคราะห์ลงไปให้ครบทั้ง 4 ปัจจัย ต้องมีความสัมพันธ์กับการตั้งเป้าหมายของคุณในข้อแรกด้วย และต้องสำรวจข้อมูลให้ครบถ้วนทุกมุมของธุรกิจก่อนแล้วจึงค่อยใส่คำตอบจากการวิเคราะห์ลงไปในแต่ละปัจจัยอย่างละเอียด

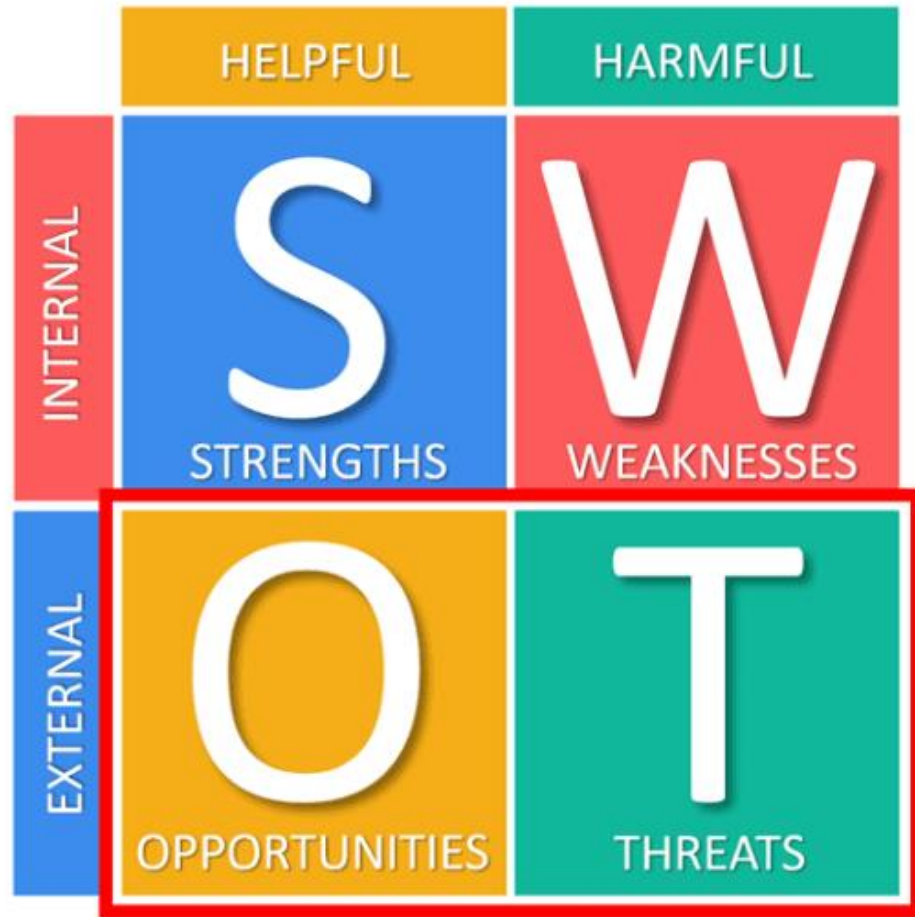
5. ปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์

เมื่อใส่สิ่งที่วิเคราะห์ลงไปครบทั้ง 4 ปัจจัยแล้ว จะเห็นถึงสิ่งที่ยังบกพร่องไปสำหรับธุรกิจ คุณและทีมก็ต้องเริ่มทำหาแผนในการปรับปรุงและพัฒนาธุรกิจให้เติบโตขึ้นให้ได้ ซึ่งต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของทีม โดยใช้ TOWS Matrix มาช่วยกำหนดกลยุทธ์



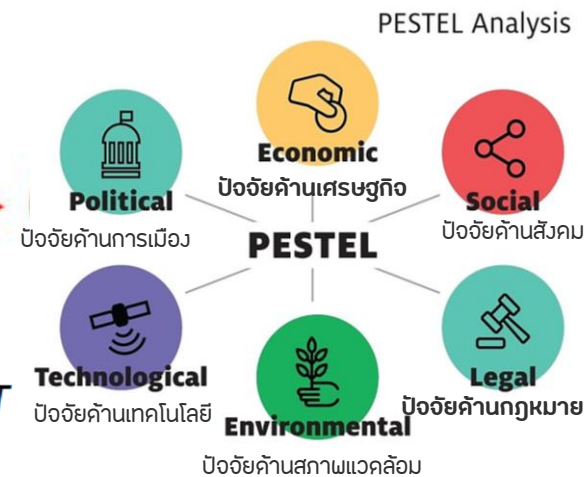
การวิเคราะห์ SWOT นั้นจะทำให้เราเห็นภาพรวมของธุรกิจที่จริง แต่ก็ไม่ได้มีสูตรสำเร็จในการแก้ปัญหามาให้ ดังนั้น จึงต้องใช้ความรู้ด้าน Digital Marketing และ Social Media Marketing แขนงต่าง ๆ มาปรับปรุงและพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจต่อไป

■ เครื่องมือการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก (External factors)



5 Forces Model โดย Michael E. Porter

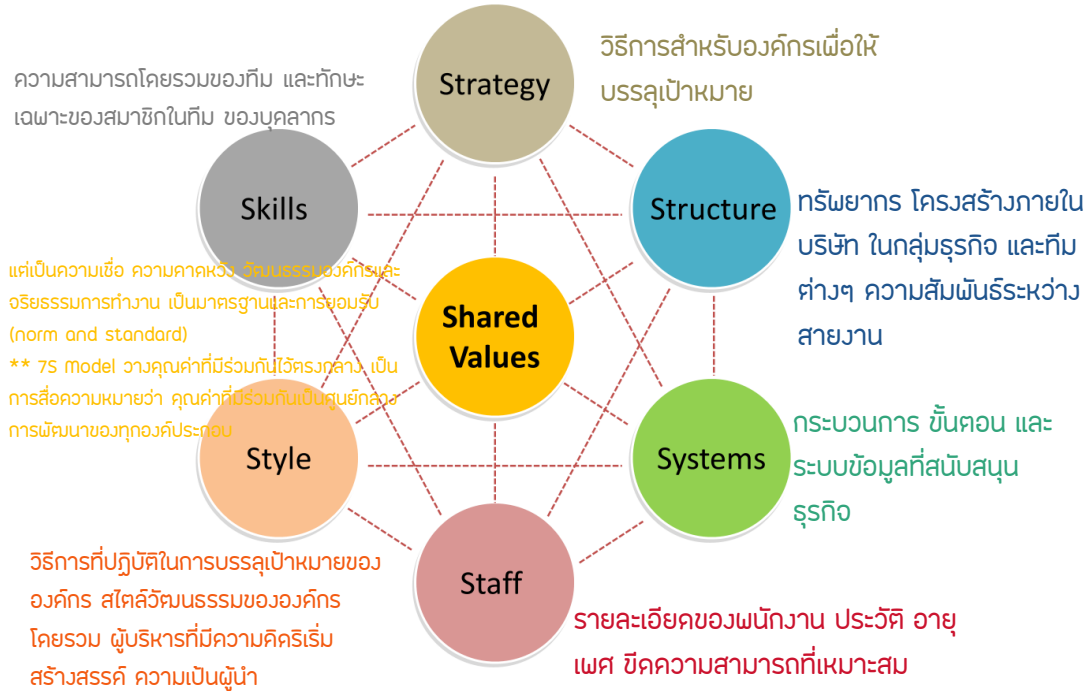
การใช้ PESTAL analysis และ Five Force Model เพื่อช่วยในการวิเคราะห์ SWOT



PESTEL Analysis โดย Arnold Brown (1980)

■ เครื่องมือการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal factors)

McKinsey 7S Framework

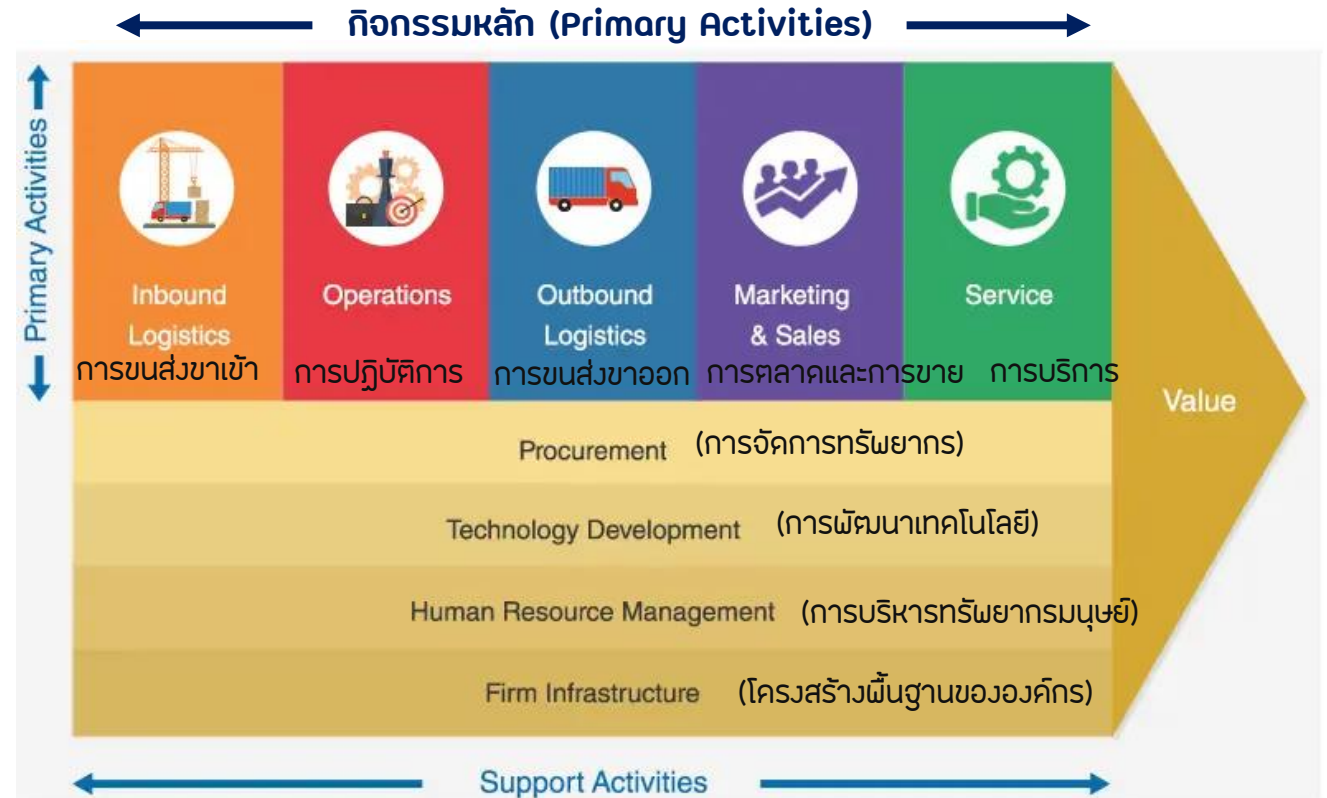


Hard elements : Strategy, Structure, Systems (จับต้องมองเห็น เป็นรูปธรรมได้ค่อนข้างชัดเจน สามารถปรับเปลี่ยนให้เป็นอย่างที่ต้องการในฐานะที่เป็นเครื่องมือทางการบริหาร)

Soft elements : Staff, Skills, Style, Shared Values (จับต้องได้ยากเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา)

การวิเคราะห์ Value Chain เพื่อประเมินคุณค่า และต้นทุน

Framework ที่ใช้สำหรับพัฒนาระบบการทำงาน การผลิต ลดต้นทุน และเพิ่มยอดขาย
BA Theory แนวคิดและทฤษฎี Michael E. Porter value The chain and competitive advantage
การทำความเข้าใจกระบวนการทางธุรกิจโดยใช้ห่วงโซ่คุณค่าและความได้เปรียบในการแข่งขัน



Primary Activity: กิจกรรมหลักของบริษัท เช่น การขนส่งและจัดเก็บวัตถุดิบ การผลิตสินค้าหรือบริการ การขนส่งและจัดเก็บสินค้า การตลาดและการขาย การบริการทั้งก่อนและหลังการขาย

Support Activity: กิจกรรมที่สนับสนุนบริษัท เช่น การจัดซื้อ การพัฒนาเทคโนโลยี การบริหารบุคลากร โครงสร้างพื้นฐานองค์กร เช่น การเงิน การบัญชี การจัดการองค์กร

■ วิเคราะห์ธุรกิจ ด้วย SWOT

1. ตัวอย่าง SWOT ร้านอาหาร ร้านขนม

ตัวอย่าง SWOT ร้านอาหาร Timble Cafe – ขายอาหาร Grab and Go โลเคชั่นดี ในกลางแหล่งช้อปปิ้ง



ตัวอย่างการวิเคราะห์ SWOT ร้านอาหาร

Opportunities

- ตลาดอาหารสุขภาพโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยปีล่าสุดโตขึ้นมา 20%
- มีโรงแรมมาเปิดเพิ่มขึ้นในย่านใกล้เคียง ส่งผลให้ชาวต่างชาติเริ่มมาเดินมากขึ้น

Strengths

- โลเคชั่นอยู่ใจกลางเมือง ใกล้แหล่งช้อปปิ้ง เป็นย่านที่มีความสามารถในการดึงดูดผู้คนให้เข้ามาอย่างต่อเนื่อง ทั้งคนไทย และชาวต่างชาติ
- ความแปลกใหม่ของเราคือ เราขาย Healthy Food คุณภาพสูง Organic 100% ในรูปแบบกึ่ง Fast Food ในคอนเซปต์ Grab and Go ซึ่งยังไม่มีร้านแบบนี้ในย่านเดียวกัน
- สวัสดิการของพนักงานดี มีระบบ Commission ตอบโจทย์ความต้องการของพนักงานในด้านรายได้ ทำให้พนักงานมีความสุข และพร้อมที่จะเต็มที่กับงาน ถึงแม้อากาศจะร้อน และคนจะพลุกพล่าน แต่พนักงานของเราย่อมยิ้มแย้ม และมีความสุขตลอดเวลา เราให้ความสำคัญกับการมองลูกค้าเป็นเพื่อน ที่เราอยากมอบสิ่งดีๆ ให้

Weaknesses

- เงินทุนของเราค่อนข้างจำกัด เนื่องจากเป็นเงินส่วนตัวทั้งนั้น เรายังไม่มีนักลงทุน หรือเงินกู้จากแบงค์
- ร้านเรายังไม่เป็นที่รู้จักอย่างกว้างขวาง เฉพาะผู้ที่เดินผ่านร้านเวลามาช้อปปิ้งเท่านั้นที่จะแวะซื้อ

Threats

- มีร้านอาหารคลีนชอยล์ดีไป ขายสินค้าไม่เหมือนกัน แต่ทดแทนกันได้ แต่ขายในราคาที่ถูกกว่า และไม่ได้นั้นเรื่องคุณภาพ (Organic) ขนาดนั้น
- เนื่องจากตลาดโรงแรมเติบโต อนาคตน่าจะมีเชนร้านอาหารใหญ่ๆ มาเปิดมากขึ้น ลูกค้ามาตัวเลือกมากขึ้น
- *Unknown* เช่น มีการติดเชื้อในสัตว์ ส่งผลเรื่องความเชื่อมั่น และการจัดหาวัตถุดิบ / มีโรคระบาด หรือการชุมนุม หรือเหตุการณ์อื่นๆ ที่ส่งผลให้คนไม่สามารถออกมาเดินช้อปปิ้งในย่านนี้ได้

2. ตัวอย่าง SWOT แพนชั่น

ร้าน Vintage Hatters – ขายหมวก Vintage บนช่องทางออนไลน์



ตัวอย่างการวิเคราะห์ SWOT แพนชั่น เสื้อผ้า

Opportunities

- กลุ่มคนในเจนเนอเรชั่น Millennial ชอบความอิสระ ความโดดเด่นที่เป็นตัวของตัวเอง มีโอกาสที่ตลาด Custom Made จะโตขึ้น
- เทรนด์ของการทำ Influencer Marketing เริ่มเป็นที่นิยม ซึ่งทางร้านมีฐานลูกค้าที่เป็นศิลปินเยอะ สามารถนำมาใช้ในการตลาด และโฆษณาได้

Strengths

- ขายมาแล้ว 10 ปี มีประสบการณ์ในเรื่องการออกแบบหมวกในสไตล์ที่ตอบโจทย์ลูกค้า มีวัสดุแปลกๆ ที่ไม่มีร้านไหนขาย
- นอกจากขายหมวก Vintage แล้ว ร้านเรายังทำ Custom Design ให้ลูกค้าด้วย จึงมีศิลปินมาสั่งงาน Custom Made ค่อนข้างบ่อย
- ต้นทุนต่ำ เพราะขายบนช่องทางออนไลน์อย่างเดียว ไม่มีหน้าร้าน

Weaknesses

- ในช่วง 10 ปีที่ผ่านมา เจ้าของกิจการเป็นผู้ดำเนินธุรกิจเพียงคนเดียว ตั้งแต่ขายของ หาวตัดดิบ ดีไซน์ และผลิต
- เจ้าของกิจการมีความรู้ด้านการเงินค่อนข้างน้อย และไม่มีทุนจำนวนมากในการลงทุนเพิ่มเพื่อให้ธุรกิจเติบโตอย่างก้าวกระโดด
- ลูกค้าต้องมีความเชื่อใจและมั่นใจสูง เนื่องจากเป็นร้านออนไลน์ ลูกค้าจะไม่สามารถเห็นสินค้าก่อนสั่งซื้อได้

Threats

- ถ้าเจ้าของกิจการป่วย ธุรกิจจะติดขัดทันที
- ตอนนี้สินค้าจีนเริ่มเข้ามาขายผ่าน Market Place ต่างๆ ได้มากขึ้น การขนส่งจากต่างประเทศเร็วขึ้น จึงมีตัวเลือกสินค้าใหม่ๆ ในราคาถูก เยอะขึ้นกว่าเมื่อ 3 ปีที่แล้วพอสมควร
- หากร้านคู่แข่งที่มีหน้าร้านอยู่แล้ว ขยับมาทำออนไลน์ และสามารถให้ลูกค้าเข้าไปดูสินค้าหน้าร้านก่อนได้ ก็จะเป็นภัยคุกคามต่อเรา เพราะของเรามีเพียงช่องทางออนไลน์
- *Unknown* เช่น วิกฤตเศรษฐกิจที่ส่งผลให้ผู้คนระมัดระวังในการใช้จ่ายมากขึ้น และหยุดซื้อสินค้าฟุ่มเฟือย

3. ตัวอย่าง SWOT โรงแรม

ตัวอย่างการวิเคราะห์ SWOT โรงแรม The Paint Hotel – โรงแรมขนาดเล็ก ติดทะเลชะอำ



ตัวอย่างการวิเคราะห์ SWOT โรงแรม รีสอร์ท

Threats

- เรื่องกฎหมายในอนาคตที่อาจมีข้อกำหนดระยะห่างจากทะเล ซึ่งที่ดินของเราอาจใกล้ชายหาดเกินข้อกำหนด
- เรื่องเศรษฐกิจต่างประเทศ เพราะกว่า 80% ของลูกค้าเป็นชาวต่างชาติ หากเศรษฐกิจต่างประเทศไม่ดี อาจกระทบต่อการท่องเที่ยว และใช้จ่าย
- *Unknown* เช่น วิกฤตที่ส่งผลต่อการเดินทางข้ามประเทศ กระทบการเข้าพักของนักท่องเที่ยวต่างชาติ / ภัยธรรมชาติที่อาจเกิดขึ้นในระดับรุนแรง เช่น พายุ หรือ สึนามิ / วิกฤตที่ส่งผลให้คนในประเทศชะลอการท่องเที่ยวในประเทศ

Strengths

- โลเคชั่นติดทะเล เพียงแค่ 200 เมตร ก็ถึงชายหาดเลย บรรยากาศส่วนตัว ในขณะที่โรงแรมอื่นห่างจากทะเลอย่างน้อย 400 เมตร
- มีจุดขายโดยการนำเสนอวัฒนธรรมไทยที่โดดเด่นที่สุดในหาดนี้ ทำให้ลูกค้าต่างชาติมาใช้บริการซ้ำ 30%
- ลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้น 20% ในทุกๆ ปี โดย 70% ของลูกค้าใหม่มาจากการแนะนำต่อจากลูกค้าเก่า

Weaknesses

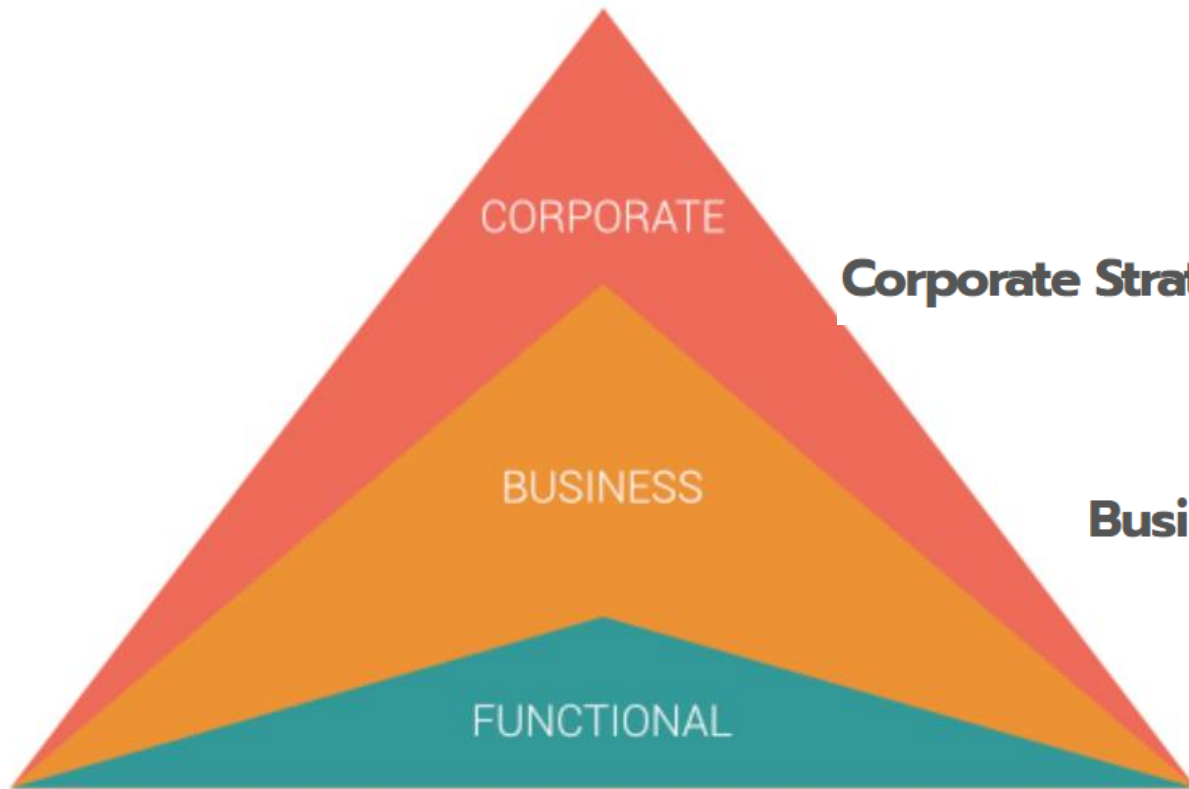
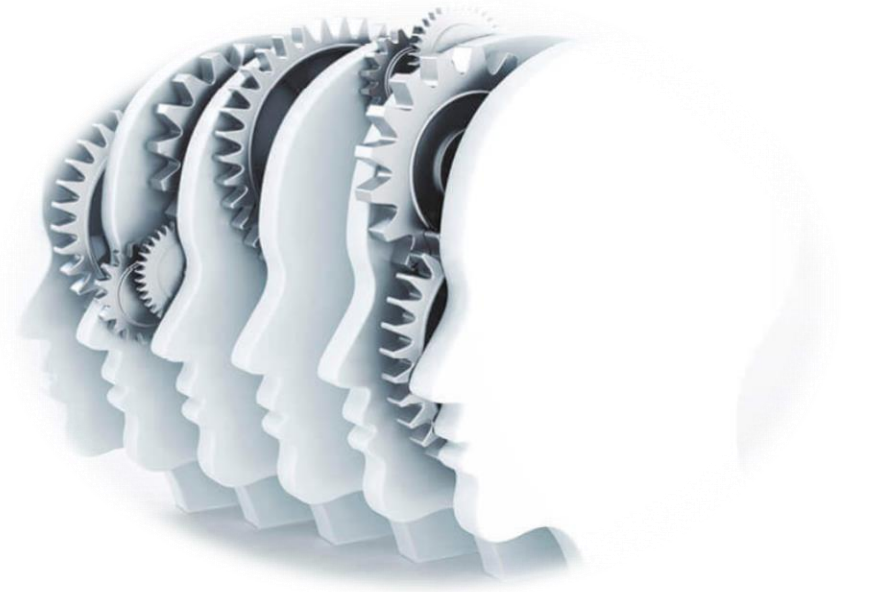
- พนักงานในทุกระดับลาออกบ่อย ต้องหาพนักงานใหม่เรื่อยๆ ส่งผลให้คุณภาพของบริการไม่ค่อยเป็นมาตรฐานเท่าที่ควร
- ด้วยพื้นที่ที่จำกัด เราไม่สามารถขยายจำนวนห้องให้ถึงจุด Economy of Scale ได้ ทำให้ราคาห้องพักของเราค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับโรงแรมอื่นระแวกนี้

Opportunities

- การท่องเที่ยวแบบ Staycation กำลังเป็นที่นิยม ชาวต่างชาตินิยมเข้ามาพักเป็นระยะเวลานาน
- การท่องเที่ยวแบบ Solo Travel (เที่ยวคนเดียว) ในกลุ่มนักท่องเที่ยวผู้หญิงเพิ่มขึ้น โดยจะเน้นเรื่องความปลอดภัยเป็นหลัก ซึ่งโรงแรมของเรามีขนาดเล็ก ดูแลกันเหมือนครอบครัว ทัวถึงทุกห้อง จึงน่าจะเป็นโอกาสดีในการรับนักท่องเที่ยวกลุ่มนี้

■ ระดับกลยุทธ์

STRATEGY LEVELS



Corporate Strategy หรือ กลยุทธ์ระดับองค์กร...

Business Strategy หรือ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

. Operational Strategy หรือ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

■ ระดับกลยุทธ์

เป็น "แนวทาง หรือ วิธีการ" จากเป้าหมายหลักขององค์กร และ ทิศทางในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย... ทั้งการกำหนดด้วยวิสัยทัศน์ หรือ Vision และ พันธกิจ หรือ mission และสามารถแบ่งออกได้เป็น 3 รูปแบบย่อย ได้แก่



ระดับที่ 1
กลยุทธ์ระดับองค์กร
(Corporate Strategy)

Growth Strategy

Growth Strategy คือ กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเติบโต เป็นการดำเนินธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจเติบโตด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น เพิ่มส่วนแบ่งตลาด เพื่อทำให้ ลค. ใช้สินค้ามากขึ้น, การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่แต่ขายในตลาดเดิม, การจับลูกค้าใหม่ด้วยสินค้าเดิม

Stability Strategy

Stability Strategy คือ กลยุทธ์แบบคงที่ เป็นกลยุทธ์ที่จะไม่ทิ้งขยายกิจการแบบ Growth Strategy หรือลดการดำเนินงานลงแบบ Retrenchment Strategy

ทำได้ 3 วิธี คือ 1) Pause หรือ proceed with caution strategy คือ การหยุดการเติบโตไว้ชั่วคราว หรือ ทำต่อไปแต่ดำเนินงานด้วยความระมัดระวัง เช่น กฎหมายที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจนั้นๆ เข้มงวดขึ้น
2) No change strategy คือ อยู่เฉยๆ ไม่เปลี่ยนแปลงอะไรเลย ทำแบบเดิมๆ
3) Profit strategy ลดต้นทุนค่าใช้จ่าย แต่ยังขายสินค้าเหมือนเดิม ส่งผลให้กำไรต่อหน่วยเพิ่มขึ้น

Retrenchment Strategy

Retrenchment Strategy คือ กลยุทธ์ระดับองค์กรที่เป็นกลยุทธ์แบบหดตัว เป็นการลดระดับการดำเนินงานของ

กิจการ มักจะพบได้ในบริษัทที่เริ่มเห็นทิศทางของตลาดที่แย่ลง เช่น การลดขนาดองค์กร, ลดการลงทุนในสิ่งที่ไม่มีความจำเป็น, การเลิกกิจการบางส่วนที่ไม่มีกำไร หรือเลิกทั้งกิจการ

- Growth Strategy
- Stability Strategy
- Retrenchment Strategy



ระดับที่ 2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

การสร้างจุดแข็งทางการแข่งขันในธุรกิจ เช่น

- Cost Leadership Strategy หรือ กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน
- Differentiation Strategy หรือ กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง
- Customer Centric Strategy หรือ กลยุทธ์การเอาลูกค้าเป็นศูนย์กลาง
- Niche Market Strategy หรือ กลยุทธ์ตลาดเฉพาะเจาะจง
- Cost Focus Strategy หรือ กลยุทธ์เฝ้าติดตามต้นทุน หรือ กลยุทธ์ผสมระหว่าง Cost Leadership กับ Niche Market ซึ่งกำหนดกลุ่มเป้าหมายเฉพาะพร้อมเงื่อนไขราคาแบบแปรผัน

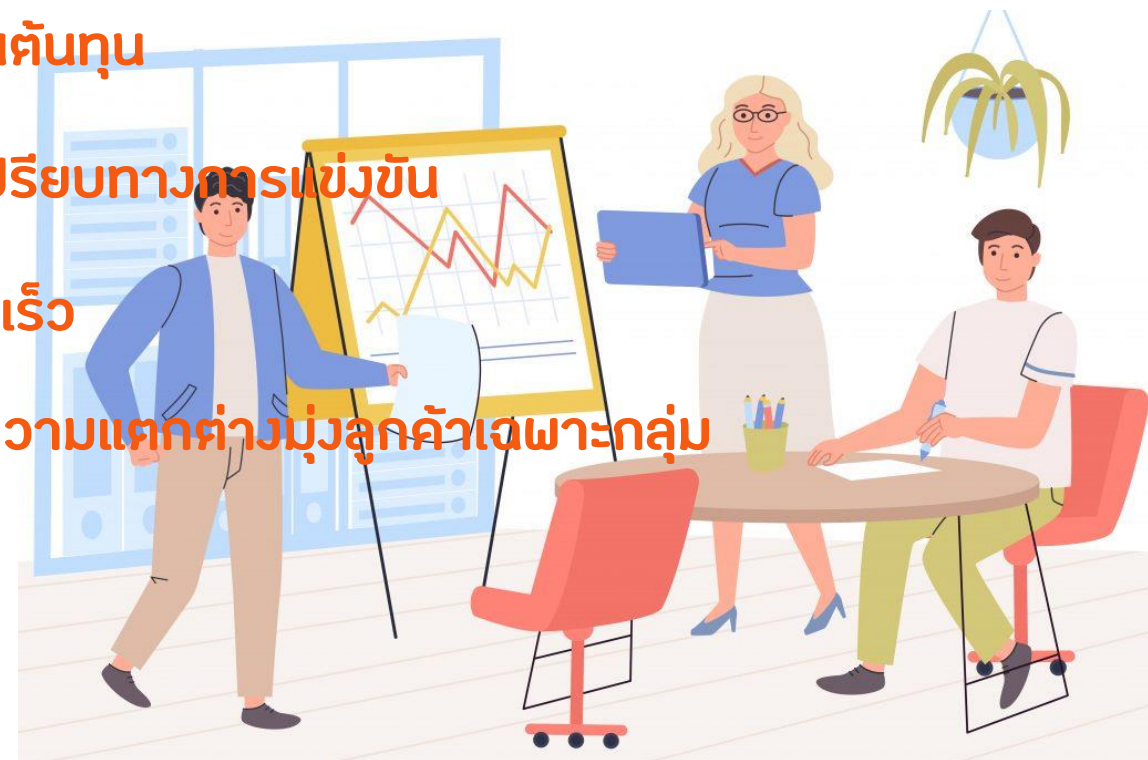
เป็นเรื่องเกี่ยวกับการวิเคราะห์ SWOT หรือจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของธุรกิจ ว่ามีอะไรบ้าง และจะสนับสนุนกลยุทธ์ระดับองค์กรได้อย่างไร





การสร้างจุดแข็งทางการแข่งขันในธุรกิจเพื่อที่จะให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้ตามเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นการตัดสินใจที่สำคัญเกี่ยวกับวิธีการเติบโต การสร้างธุรกิจหลักใหม่ การระบุเครื่องมือใหม่ของการทำงาน การจัดสรรทรัพยากรและการบรรลุประสิทธิภาพด้านต้นทุน ซึ่งจะพบบ่อยครั้งได้แก่ 5 กลยุทธ์ดังนี้

- **Cost leadership หรือ กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน**
- **Competitive advantages หรือ กลยุทธ์ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน**
- **Quick-response หรือ กลยุทธ์การปรับตัวที่รวดเร็ว**
- **Focus Differentiation หรือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างมุ่งลูกค้าเฉพาะกลุ่ม**
- **Cost Focus หรือ กลยุทธ์ด้านต้นทุน**



ระดับที่ 3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy)



ระดับที่ 3
กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ
(Operational Strategy)

การพัฒนาการทำงานของภายในองค์กร เช่น

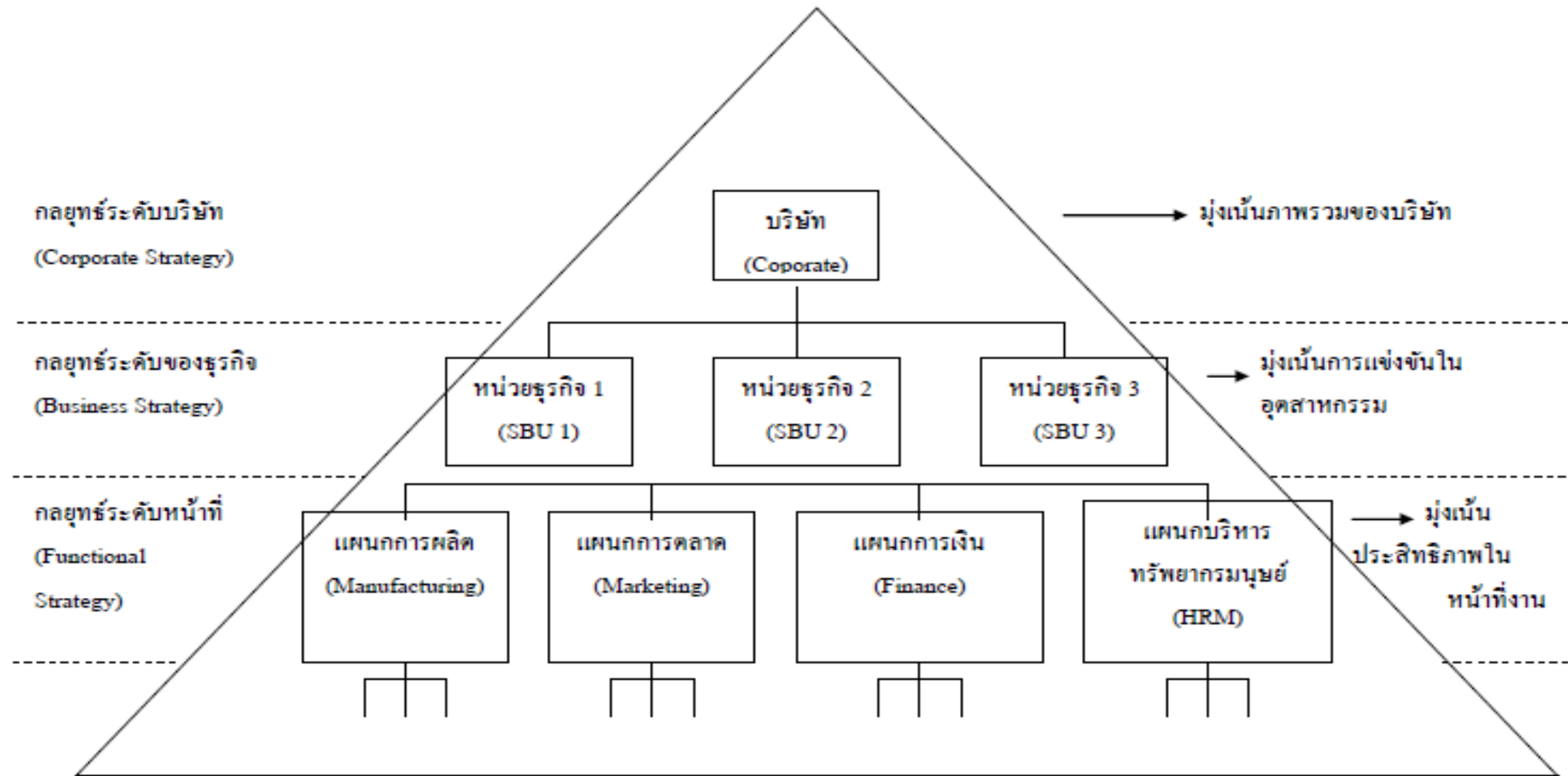
- Implementation (ฝ่ายปฏิบัติการ)
- Marketing (ฝ่ายการตลาด)
- Financial (ฝ่ายการเงิน)



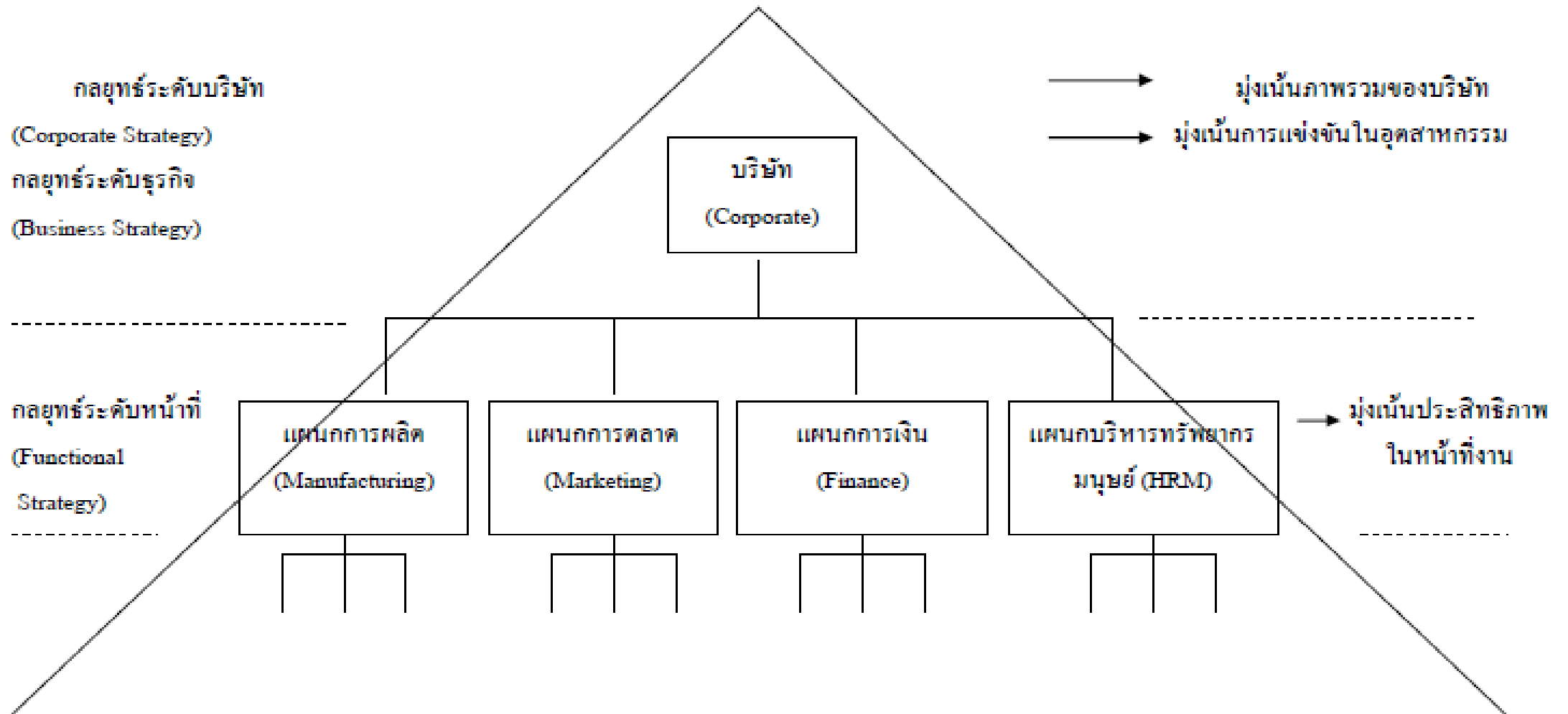
เป็น "แนวทาง หรือ วิธีการ" เพื่อจัดการภายในองค์กรให้มีศักยภาพเหนือการแข่งขันในตลาดที่เขื่อนั้น และ วัตถุประสงค์ชัดเจน โดยต้องตอบตัวชี้วัดระดับ **Business Strategy** และ **Corporate Strategy**... โดยกลยุทธ์ระดับปฏิบัติหลักๆ จะขับเคลื่อนผ่าน 3 กลยุทธ์ย่อย คือ

- **Implementation Strategy** หรือ กลยุทธ์การขับเคลื่อนกลไกระดับปฏิบัติให้ราบรื่น และ มีประสิทธิภาพ
- **Marketing Strategy** หรือ กลยุทธ์ทางการตลาด
- **Financial Strategy** หรือ กลยุทธ์ทางบัญชีและการเงิน ซึ่งสำคัญทั้งกับการดำเนินงานอย่างราบรื่น และ สำคัญกับการลงทุนที่สอดคล้องกับ Corporate Strategy

■ ระดับชั้นการวางกลยุทธ์ในบริษัทที่มีหลายธุรกิจ



■ ระดับชั้นการวางกลยุทธ์ในบริษัทที่มีธุรกิจเดียว



- แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์

" การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องจากการวิเคราะห์ เชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ในแต่ละองค์การ ทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดเป้าหมายขององค์การได้ "

บรรทัดฐานในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ ดังนี้

- ✓ กลยุทธ์ ต้องตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม
 - ✓ กลยุทธ์ที่ดี ต้องคำนึงถึงการรักษาสถานภาพ และความได้เปรียบในการแข่งขัน
 - ✓ กลยุทธ์แต่ละด้าน ต้องมีความสอดคล้องกัน
 - ✓ กลยุทธ์ที่ดี ต้องคำนึงถึงความยืดหยุ่น
 - ✓ กลยุทธ์ที่ดี ต้องสอดคล้องกับพันธกิจและเป้าประสงค์
 - ✓ กลยุทธ์ที่ดี ต้องมีความเป็นไปได้ในการดำเนินงาน
- 



■ เทคนิคที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์



- เทคนิคที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ ระดับองค์การ

1. แมททริกซ์ทาวชี (TOWS matrix) เป็นเทคนิคที่สามารถนำมาใช้ในการสร้างทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ที่กว้าง และง่ายต่อการเข้าใจมากที่สุด เพราะเป็นการพิจารณาจากการ นำผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ SWOT มาใช้ในการตัดสินใจ
2. แมททริกซ์ประเมินกลยุทธ์และตำแหน่ง (The strategic position and action evaluation matrix: SPACE matrix) เป็นเทคนิคในการสร้างทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ที่ผู้วิเคราะห์ต้องการให้ความสำคัญต่อสถานการณ์ทางการเงิน การได้เปรียบทางการแข่งขัน ความสามารถของธุรกิจในอนาคตและความมั่นคงของสภาพแวดล้อม
3. แมททริกซ์กลุ่มปฏิกิริยาบอสตัน (BCG matrix) เป็นเทคนิคในการวิเคราะห์เพื่อสร้างทางเลือกในการกำหนดกลยุทธ์ที่ได้รับความนิยมจากนักวิเคราะห์กลยุทธ์ การใช้เทคนิคนี้จะต้องทราบถึงส่วนแบ่งทางการตลาด
4. แมททริกซ์กลยุทธ์หลัก (The grand strategy matrix) ในการนำเทคนิคนี้มาใช้จะต้องทราบปัจจัยการเจริญเติบโตของตลาด และปัจจัยในการแข่งขัน



- เทคนิคที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ ระดับระดับธุรกิจ

1. แมททริกซ์การเจริญเติบโตของส่วนแบ่งทางการตลาด (GrowthShare matrix) เป็นวิธีการที่พัฒนามาจาก BCG matrix จะใช้เทคนิคนี้เมื่อองค์กรมีเป้าหมายที่มุ่งเน้นทางด้านกำไร และการเจริญเติบโตของบริษัท
2. แมททริกซ์วงจรชีวิตตลาด-จุดแข็งในการแข่งขัน (The market life cycle-competitive strength matrix) เป็นการสร้างทางเลือกโดยพิจารณาจากวงจรชีวิตตลาด

- เทคนิคที่ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ ระดับปฏิบัติการ

การกำหนดกลยุทธ์ระดับนี้ จะต้องพิจารณาในส่วนของลูกค้าเป็นสำคัญ โดยพิจารณาว่าลูกค้ามีความต้องการอย่างไร และต้องทำการจำแนกว่าในแต่ละหน้าที่ ปัจจัยใดบ้างที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน ซึ่งเมื่อประเมินแล้วจะต้องมาพิจารณา ร่วมกับกลยุทธ์ในระดับองค์การ และกลยุทธ์ในระดับธุรกิจด้วย

■ การกำหนดกลยุทธ์

TOWS Matrix คืออะไร

TOWS matrix คือ โมเดลวิเคราะห์แบรนด์หรือธุรกิจที่ต่อยอดมาจากกลยุทธ์ SWOT Analysis ด้วยการ Match หรือจับคู่ องค์ประกอบระหว่างปัจจัยภายใน (Strength และ Weakness) และปัจจัยภายนอก (Opportunity และ Threat) เข้าด้วยกัน เพื่อยกระดับการวางแผนกลยุทธ์ให้มีความชัดเจน มีเป้าหมายที่เห็นภาพ ทีมเข้าใจ และทำตามขั้นตอนที่คาดหวังไว้ได้อย่างถูกต้อง

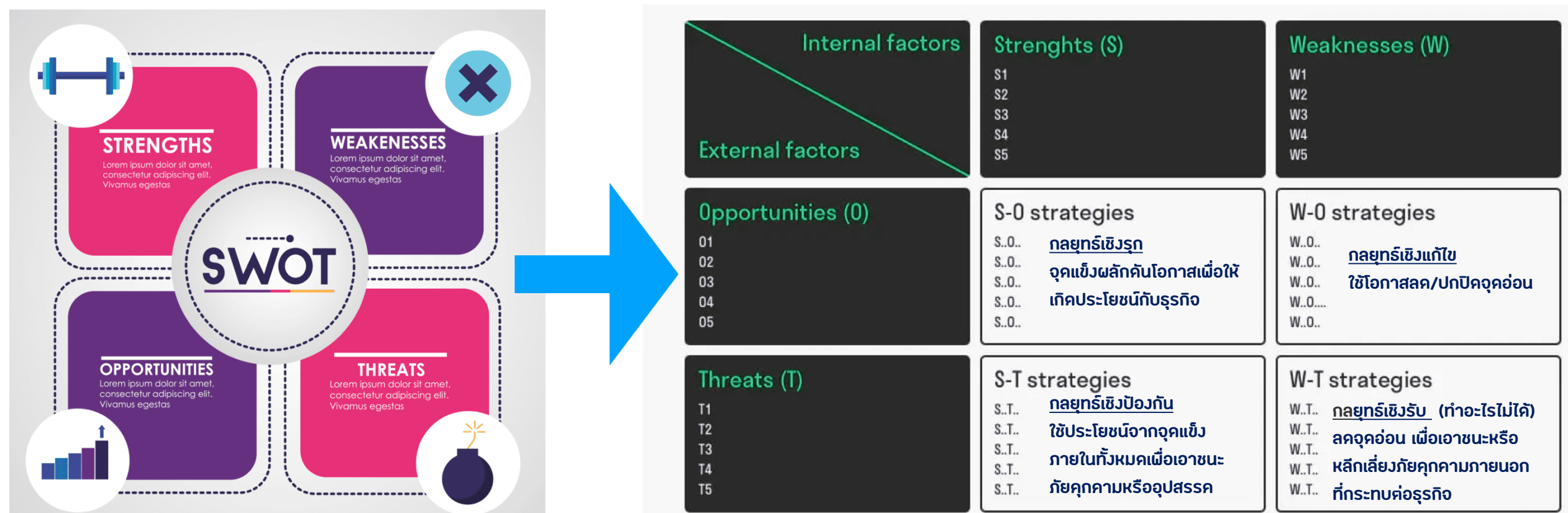
TOWS Matrix และ SWOT ต่างกันอย่างไร

วางกลยุทธ์ให้ถูกจุดกับ
TOWS Matrix

SWOT	TOWS
ใช้ก่อน TOWS	ใช้หลัง SWOT
นำข้อมูลจากภายในและภายนอกองค์กร มาวิเคราะห์	นำข้อมูลที่ได้จากการทำ SWOT มาออกแบบกลยุทธ์
ย่อมาจากจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรค โอกาส	ย่อมาจากกลยุทธ์เชิงรุก เชิงรับ เชิงป้องกัน เชิงแก้ไข
ใช้เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มา	ใช้เพื่อกำหนดกลยุทธ์จากสิ่งที่วิเคราะห์

■ การกำหนดกลยุทธ์ด้วย TOWS matrix

ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ SWOT จะนำข้อมูลทั้งหมดมาวิเคราะห์ในรูปแบบ matrix โดยใช้ตารางที่ เรียกว่า TOWS matrix ที่ช่วยให้คิดเกี่ยวกับปัจจัยที่สามารถติดตามและมีผลกระทบโดยตรงจากสภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาสและอุปสรรค) จากสภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) ทำให้เกิดกลยุทธ์



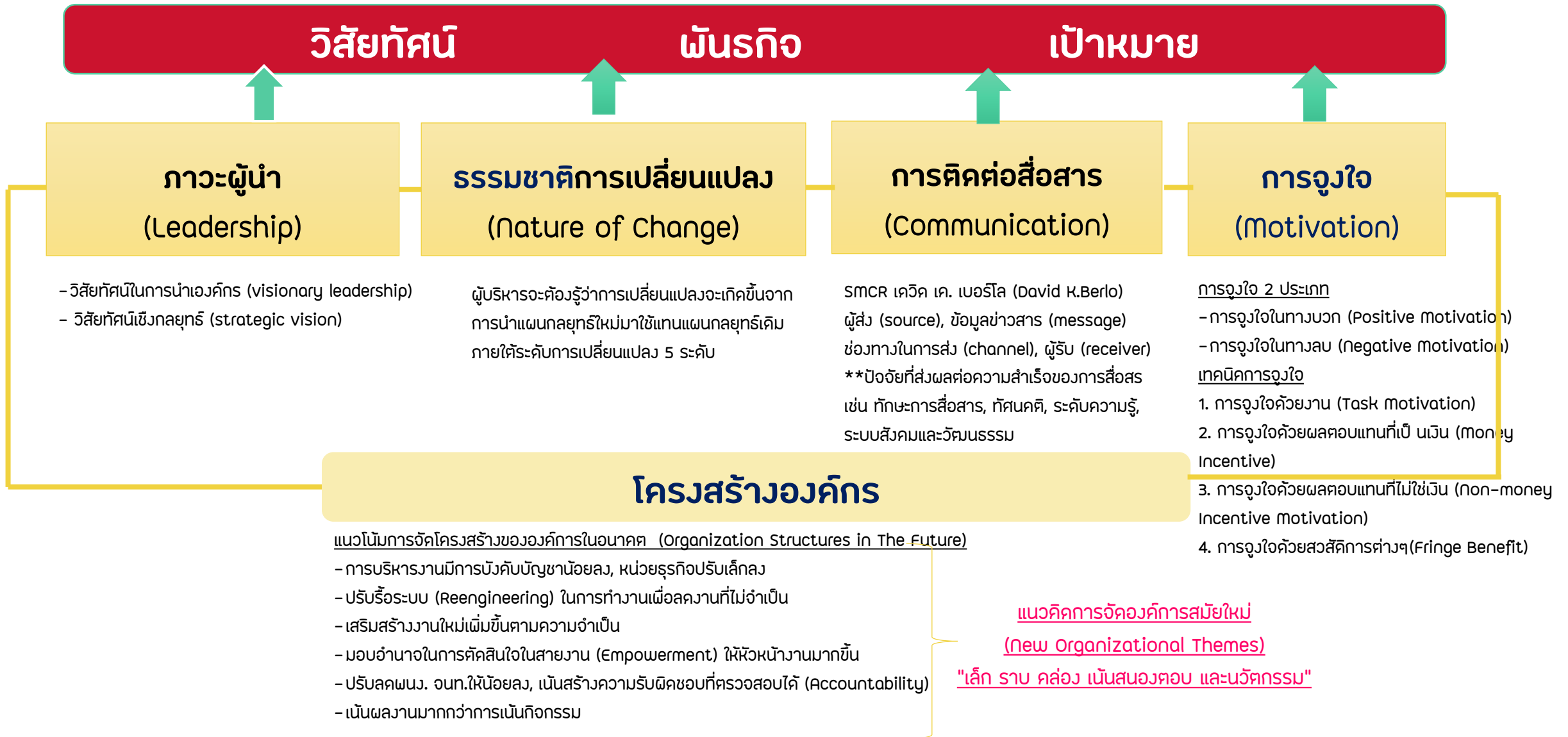
ยกระดับ SWOT Analysis ให้ Action ได้ ด้วย TOWS matrix ที่ควรทำคู่กัน

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)



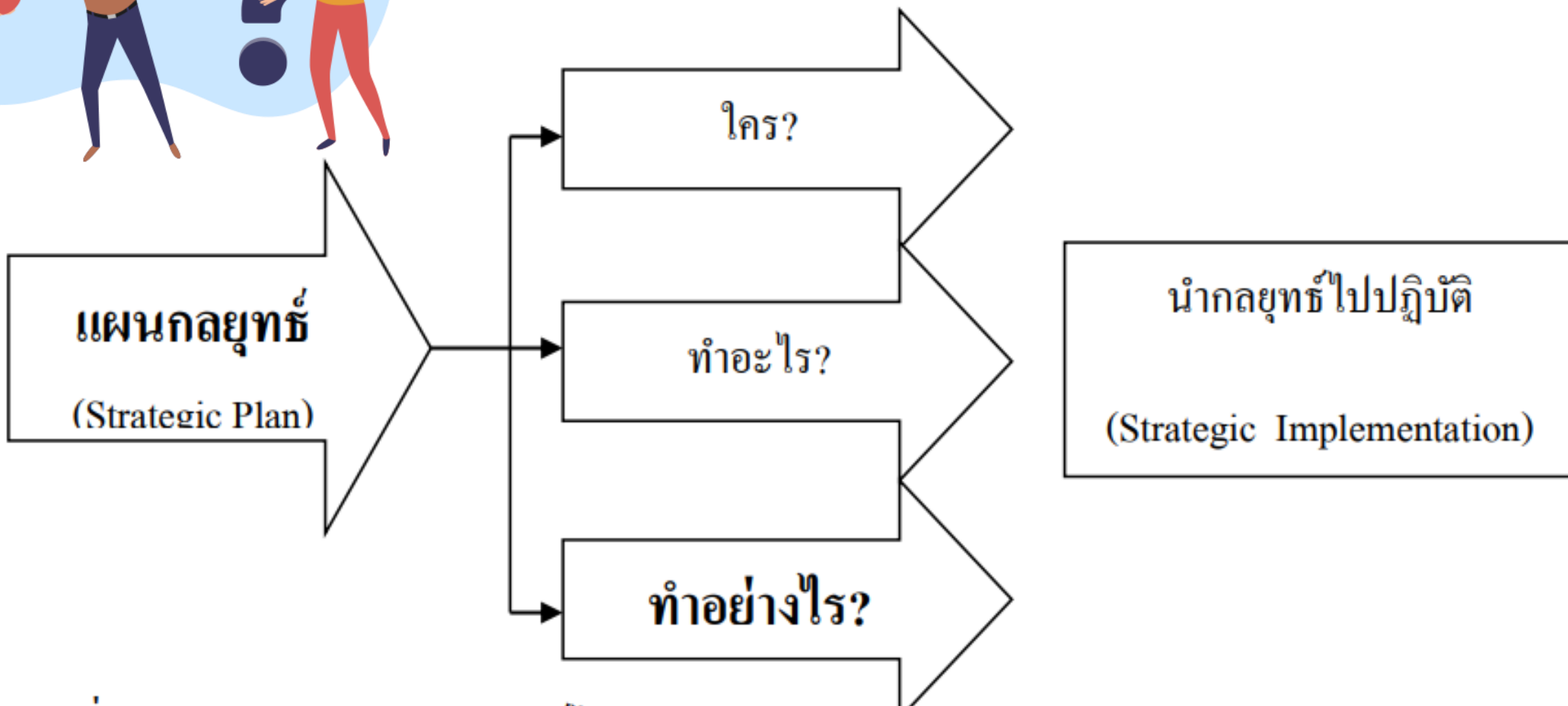
■ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)

แนวคิด ความสำคัญ เกี่ยวกับการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

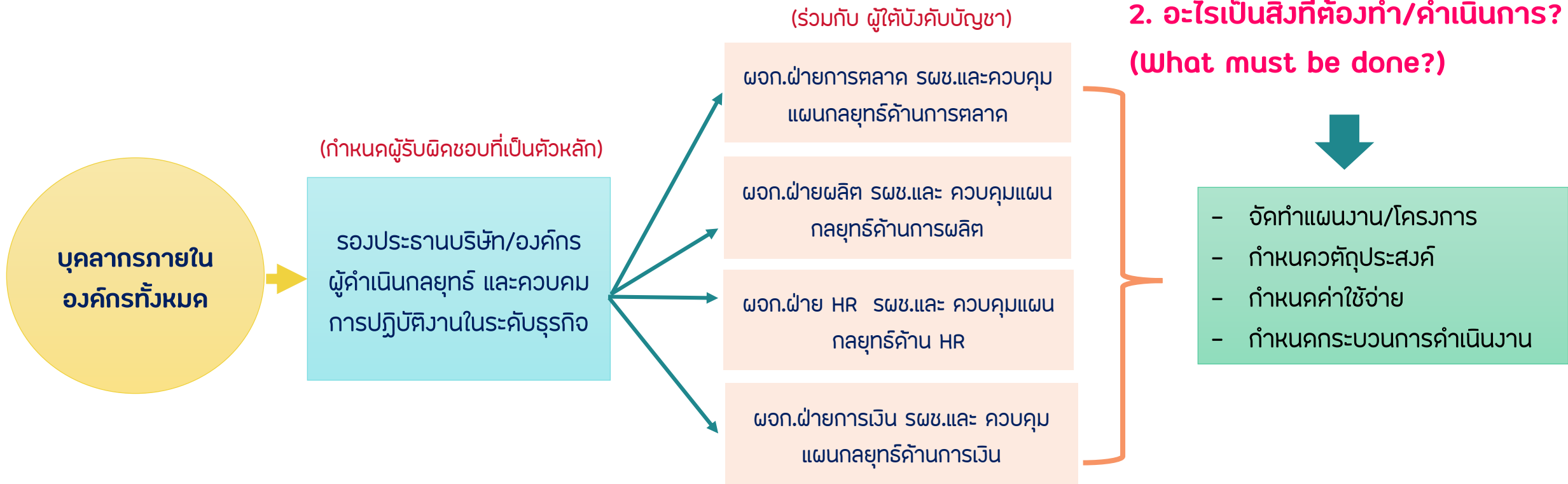




คำถาม ก่อนนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ...



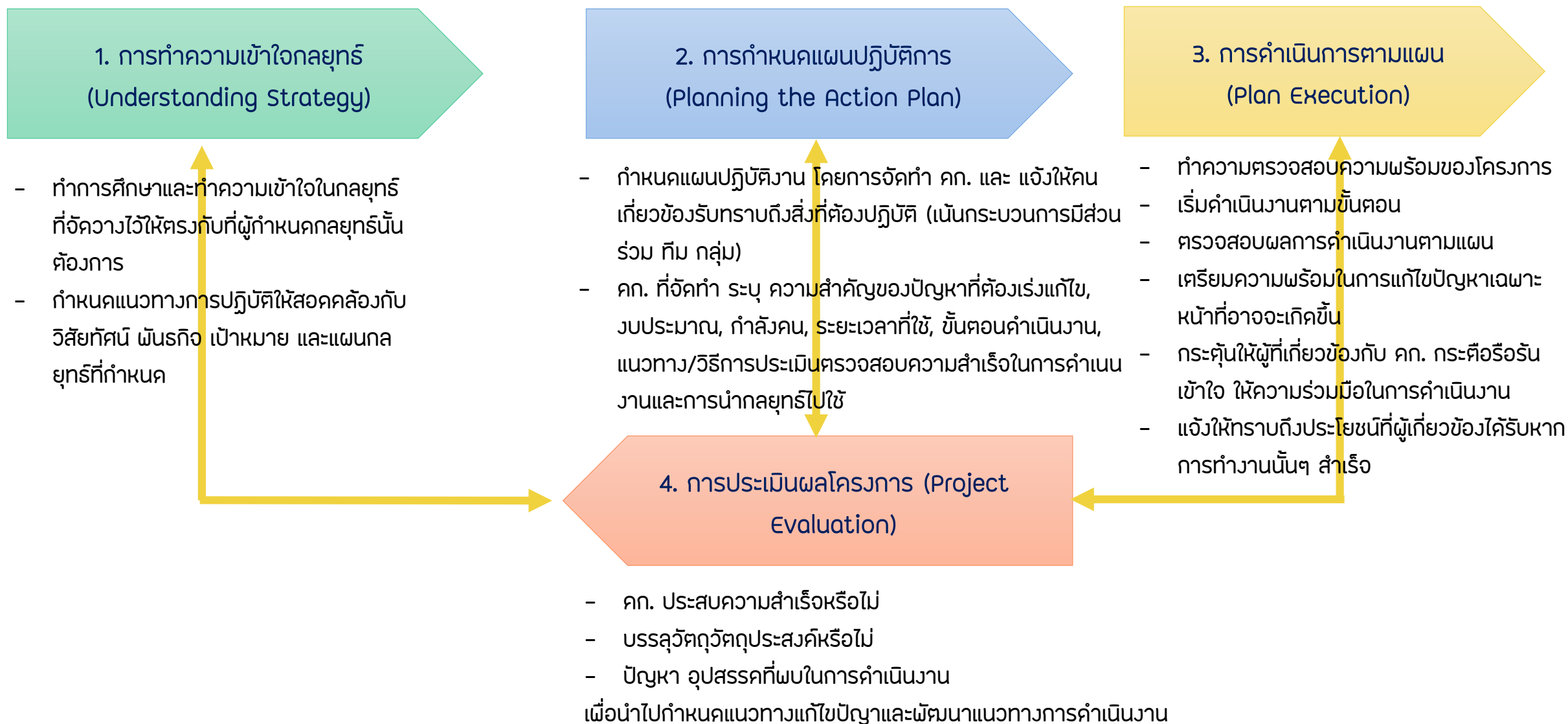
1. ใครจะเป็นผู้นำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ? (Who implements strategy?)



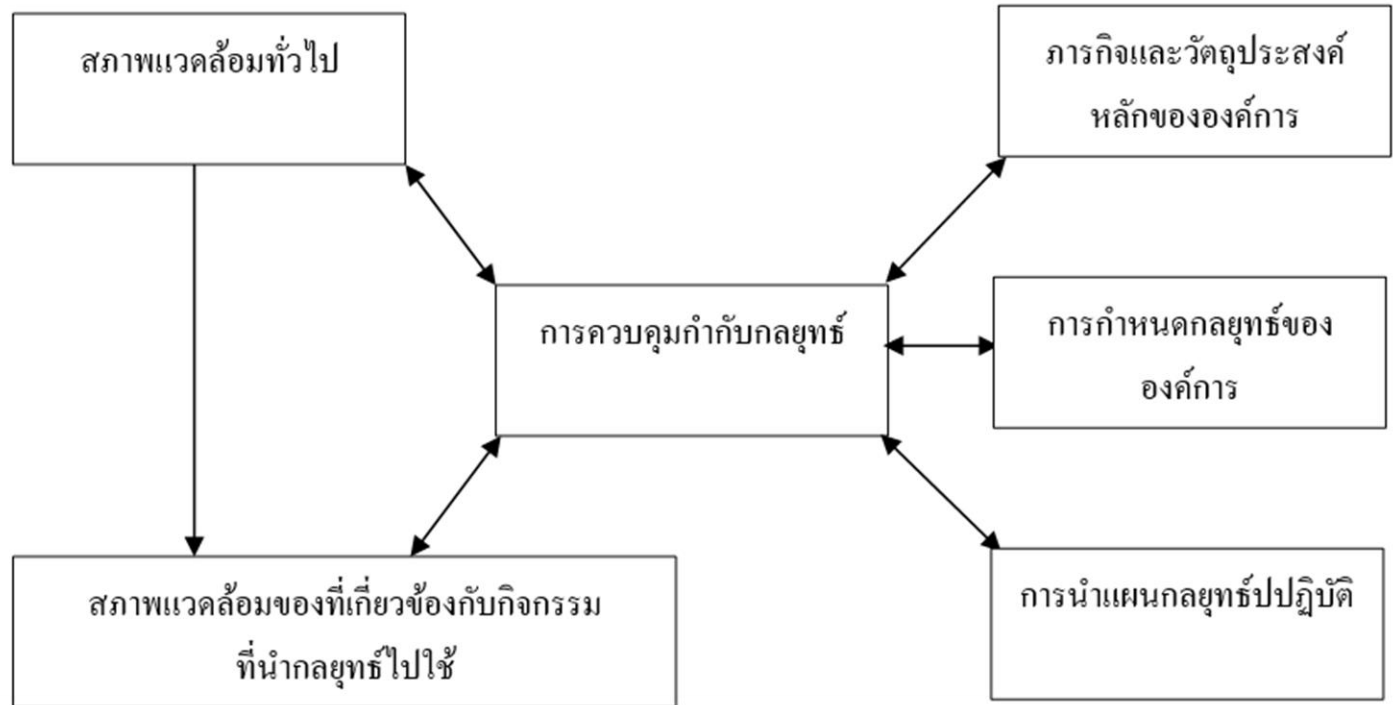
3. ผู้ปฏิบัติงานต้องดำเนินการอย่างไร? (How are they going to do?)

ระบุถึงรายละเอียดวิธีการ/ แนวทาง / ขั้นตอน ในการดำเนินงานของแต่ละแผนงาน/ โครงการ ว่าต้องทำอย่างไร

ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategic Implementation)



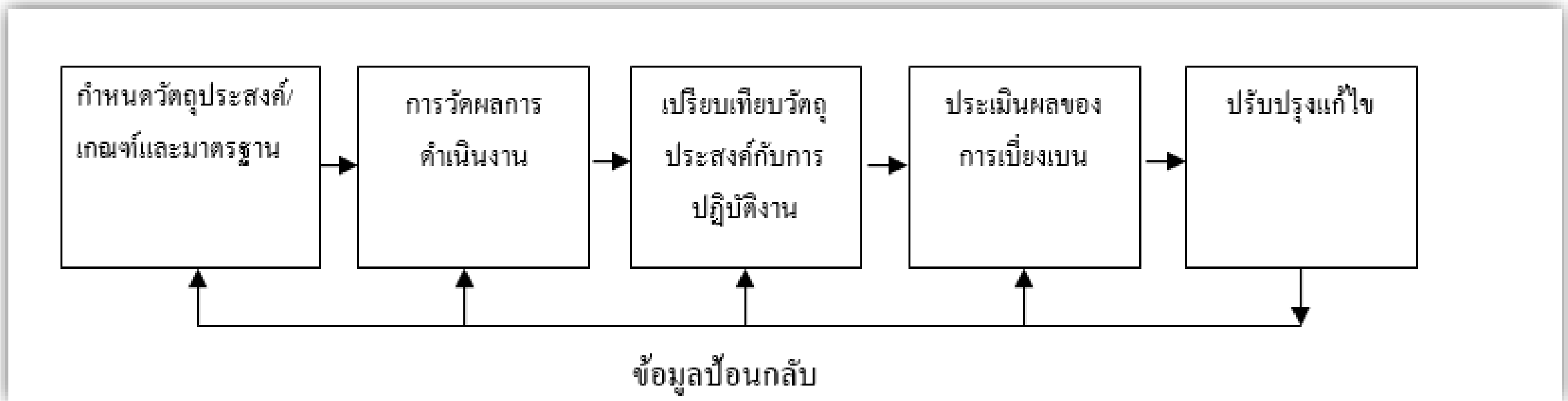
■ การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์



แสดงความสัมพันธ์ของการควบคุมกำกับกลยุทธ์ กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ในด้านต่างๆ
และสภาพแวดล้อมขององค์การ

ภาพแสดงความสัมพันธ์ของการควบคุมกลยุทธ์
กับกระบวนการภายในขององค์กร (จาก ไฟล์ PDF.)

■ หลักการควบคุมกำกับกลยุทธ์



หลักการควบคุมการปฏิบัติงานหรือการควบคุมกลยุทธ์

■ คุณลักษณะที่ควรจะเป็นของการควบคุม

การควบคุมองค์การควรต้องมีลักษณะเฉพาะที่ช่วยสนับสนุนให้การควบคุมได้ผล ซึ่งประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 7 ประการ คือ

1. การควบคุมควรตั้งบนพื้นฐานของข้อมูลที่ต้องการ เป็นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการควบคุมอย่างแท้จริง และมีความสอดคล้องกับเวลา
2. เป็นการควบคุมเฉพาะส่วนที่สำคัญ
3. มีความยืดหยุ่น
4. มีความประหยัด
5. ไม่ซับซ้อนและง่ายต่อการเข้าใจ
6. กระทำได้ในเวลาที่เหมาะสม
7. เน้นในเรื่องที่เป็นกรณีพิเศษ



■ การควบคุมกลยุทธ์สมัยใหม่ (Contemporary Approach to Strategic Control)

จากข้อจำกัดของการควบคุมกลยุทธ์แบบดั้งเดิม จึงทำให้เกิดแนวความคิดใหม่ในการควบคุมกลยุทธ์ขึ้นตามแนวความคิดใหม่ในปัจจุบัน ซึ่งต้องอาศัยการทำนายการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และใช้วิธีวางแผนเตรียมการล่วงหน้า (Proactive approach) เพื่อเผชิญกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นนั้น แนวความคิดของการควบคุมกลยุทธ์สมัยใหม่จึงมุ่งเน้นอนาคตมากขึ้น (Future-oriented) ใช้เทคโนโลยีที่ก้าวหน้าแห่งยุค (State-of-the-art technology) ร่วมกับระบบข้อมูลข่าวสารสนเทศของผู้บริหาร (Executive information systems : EIS) และเอาชนะปัญหาและอุปสรรคต่างๆ เพื่อควบคุมกลยุทธ์นำไปสู่ความสำเร็จ

การควบคุมกลยุทธ์สมัยใหม่ จึงเปลี่ยนจาก "การใช้ข้อมูลป้อนกลับเป็นตัวควบคุม" (Feedback control) อันเป็นการควบคุมหลังการปฏิบัติตามกลยุทธ์ มาเป็น "การใช้ข้อมูลที่ประเมินหรือพยากรณ์ไว้ล่วงหน้า" เป็นตัวควบคุม (Feedforward control) อันเป็นการควบคุมก่อนการปฏิบัติตามกลยุทธ์ (Pre-action control) หรือการควบคุมการปฏิบัติงานล่วงหน้า

■ รูปแบบการควบคุมกลยุทธ์แบบ "Feedforward control" มี 3 รูปแบบ คือ

1. การควบคุมสมมติฐาน (Premise control) เป็นการควบคุมการปฏิบัติการล่วงหน้าในระดับองค์การในการตรวจสอบสมมติฐานที่ใช้เป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ

2. การตรวจตราเชิงกลยุทธ์ (Strategic surveillance) เป็นการควบคุมกลยุทธ์ระดับธุรกิจโดยการเฝ้าติดตามสิ่งแวดล้อมที่อาจเกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกองค์การ

3. การควบคุมการปฏิบัติ (Implementation control)

สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ส่วนที่สำคัญ คือ การควบคุมการดำเนินงาน (Operation control) และการควบคุมการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์ (Strategic implementation control)



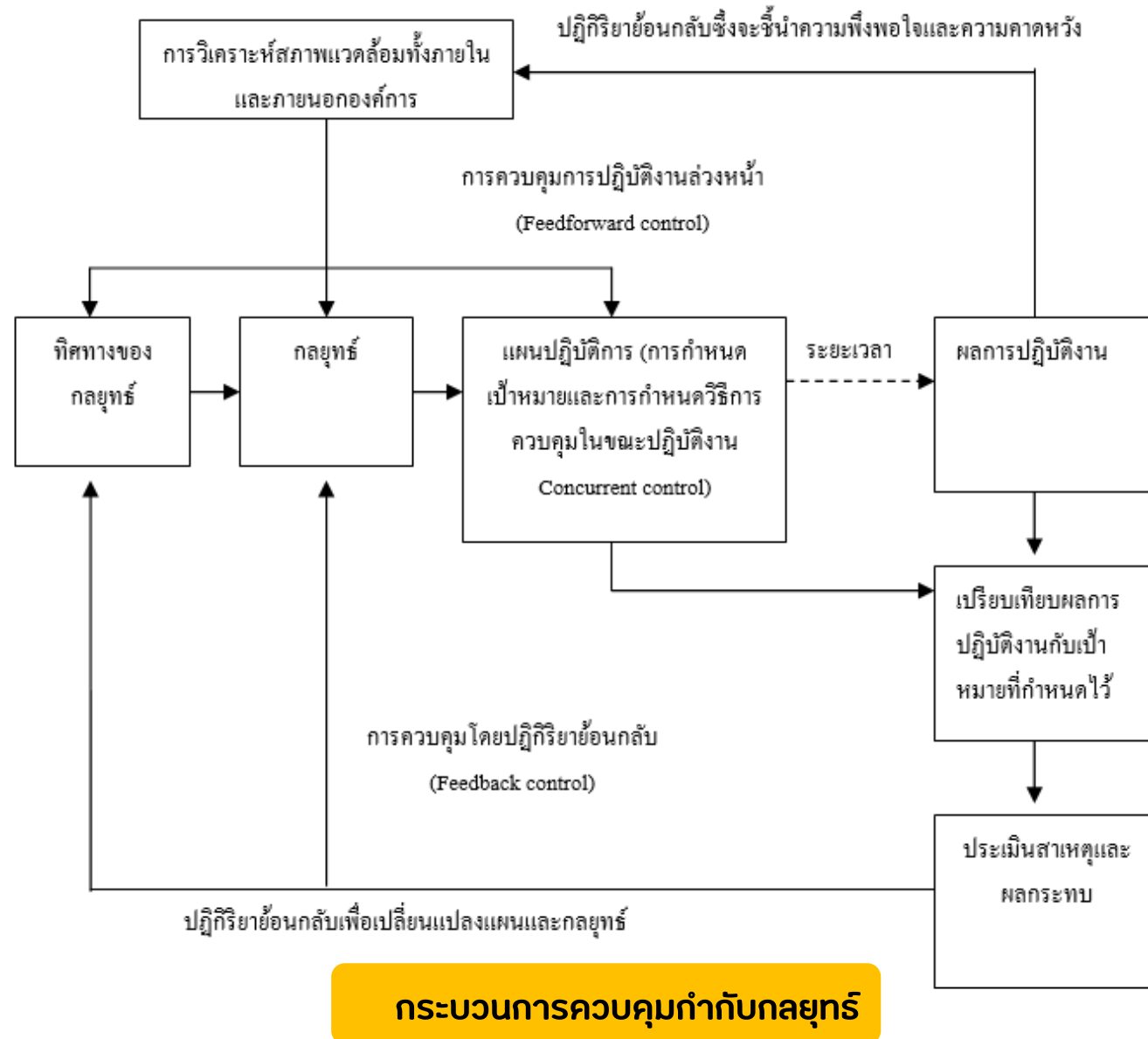
■ ความสำคัญและหลักการของการประเมินผลกลยุทธ์

การประเมินผล (Evaluation) จึงเป็นกระบวนการที่ มุ่งแสวงหาคำตอบว่านโยบาย/แผนงาน/ โครงการได้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์และเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่และในระดับใด โดย เปรียบเทียบระหว่างวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้กับผลที่ปรากฏ โดยมีเกณฑ์หรือค่าเป้าหมายเป็นเครื่องมือใน การตัดสินใจ การประเมินผลจึงเป็นหัวใจสำคัญของกระบวนการพัฒนาเนื่องจากทำให้ได้ข้อมูลที่ช่วยใน การวางแผนหรือพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานให้มีคุณภาพตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนดไว้มากยิ่งขึ้น

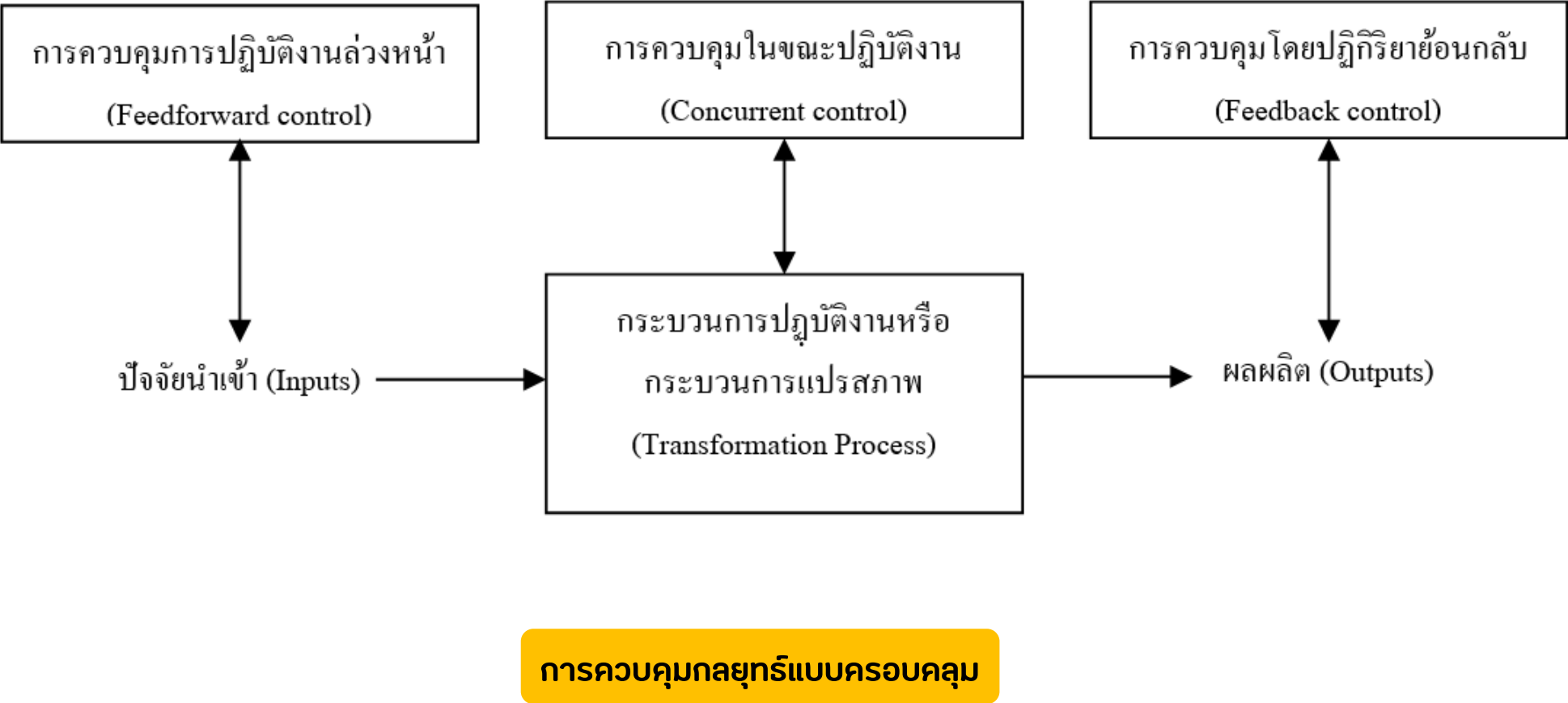
ในการเปลี่ยนจากแผนเชิงนามธรรมไปสู่แผนเชิงรูปธรรม การที่จะทราบถึงผลของแผนที่ดำเนินการไปแล้วจำเป็นต้องมีการประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อนำข้อมูลที่ไ้ใช้เป็นแนวทางในการ จัดทำแผนต่อไป โดยทั่วไปจุดมุ่งหมายของการประเมิน ดังนี้

- 1) เพื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง การบริหาร เทคนิควิธีการ หรือผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
- 2) เพื่อการติดตามกำกับกับการดำเนินงาน
- 3) เพื่อปรับปรุงการดำเนินงาน
- 4) เพื่อการตัดสินใจเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน
- 5) เพื่อการติดตามผลหลังสิ้นสุดแผนงานและนโยบาย

■ กระบวนการควบคุมกำกับกลยุทธ์

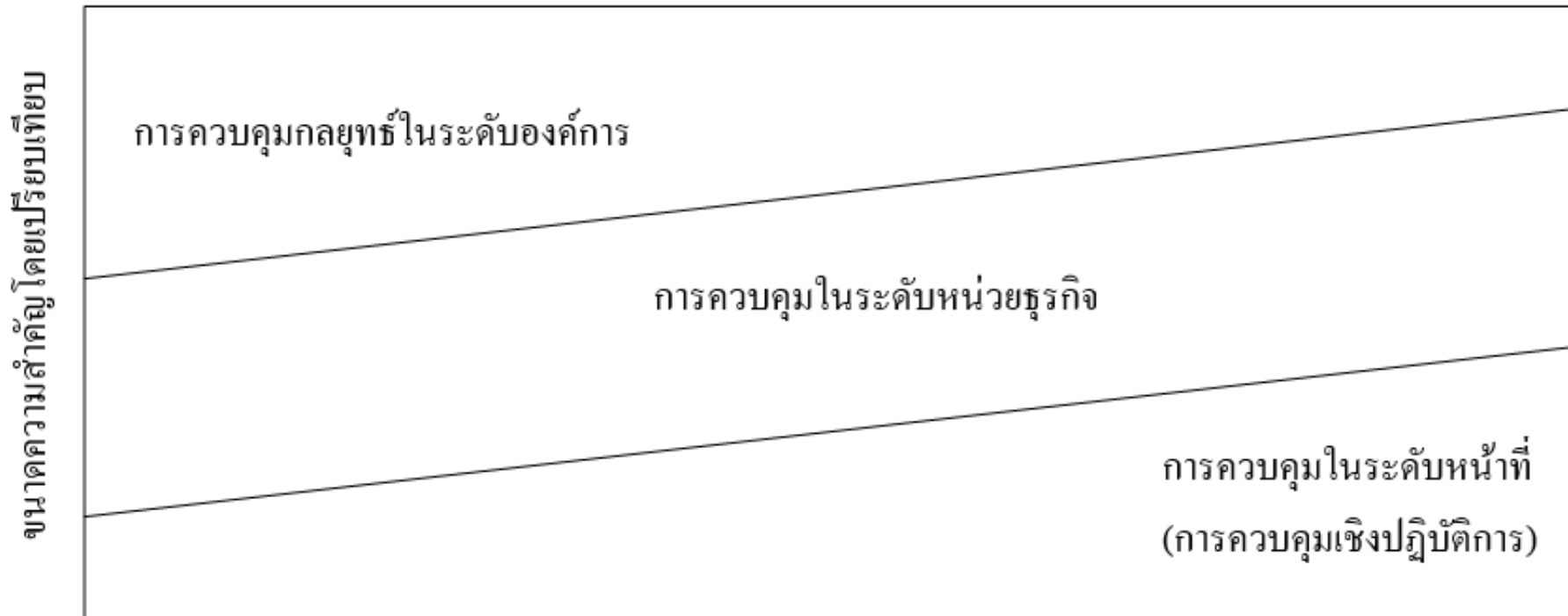


ดังนั้น การควบคุมกลยุทธ์ขององค์การในปัจจุบัน ควรมีลักษณะเป็นการควบคุมที่ครอบคลุมในทุกด้าน (Comprehensive strategic control systems) ใช้การควบคุมทั้ง 3 แบบ เพื่อให้สามารถดำเนินการควบคุมการปฏิบัติงานขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ



■ ระดับการควบคุมกำกับกลยุทธ์

การควบคุมจะแตกต่างกันในแต่ละระดับของผู้บริหารในองค์การ องค์การโดยทั่วไปจะแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ซึ่งถูกควบคุมโดยผู้บริหารระดับสูง ระดับกลาง และระดับต้น ในแต่ละระดับขององค์การจะมีกลยุทธ์ที่ได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกัน 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์การ กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ และ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ กลยุทธ์ในแต่ละระดับจะถูกควบคุมโดยผู้บริหารในระดับต่างๆ ขององค์การ โดย ผู้บริหารระดับสูงจะควบคุมในระดับองค์การ ผู้บริหารระดับกลางจะควบคุมในระดับธุรกิจ และ ผู้บริหารระดับต้นจะควบคุมกลยุทธ์ในระดับหน้าที่ กลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ และ การควบคุมทั้ง 3 ระดับ จะต้องจัดให้มีกระบวนการให้สอดคล้องและเชื่อมโยงกัน และเป็นไปในทิศทางเดียวกันที่สามารถผลักดันองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ได้ การจัดทำระดับควบคุมก็สามารถจัดทำให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ได้



ภาพแสดงระดับการควบคุมกำกับกลยุทธ์



Thank you...