

เทคนิควิเคราะห์และ กำหนดกลยุทธ์

**RIVALRY AMONG
EXISTING COMPETITORS:**

- Number of competitors
- Diversity of competitors
- Industry concentration
- Industry growth
- Quality differences
- Brand loyalty
- Barriers to exit
- Switching costs

**THREAT OF NEW
ENTRANTS**

THREAT OF NEW ENTRANTS:

- Barriers to entry
- Economies of scale
- Brand loyalty
- Capital requirements
- Cumulative experience
- Government policies
- Access to distribution channels
- Switching costs

**BARGAINING
POWER OF
SUPPLIERS**

**RIVALRY
AMONG
EXISTING
COMPETITORS**

**BARGAINING
POWER OF
BUYERS**

BARGAINING POWER OF SUPPLIERS:

- Number and size of suppliers
- Uniqueness of each supplier's product
- Focal company's ability to substitute

THREAT OF SUBSTITUTE PRODUCTS:

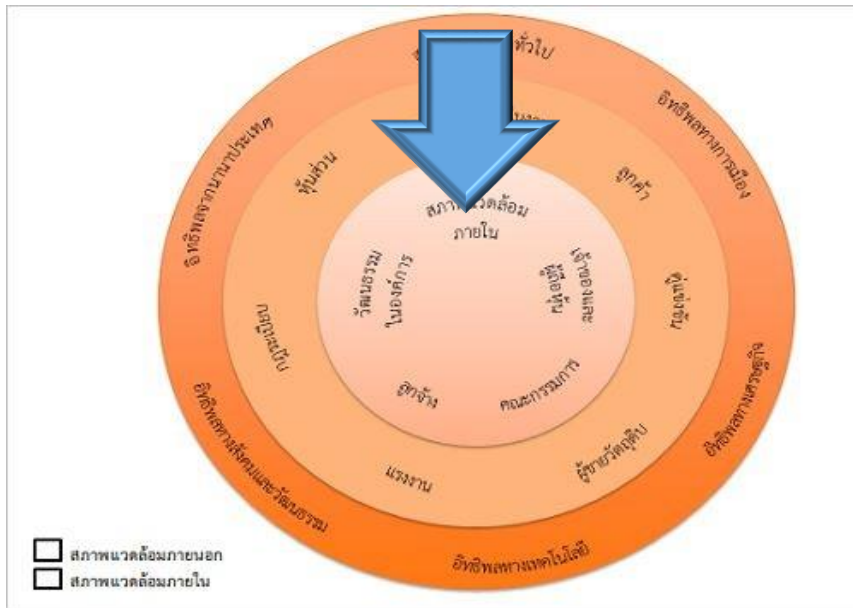
- Number of substitute products available
- Buyer propensity to substitute
- Relative price performance of substitute
- Perceived level of product differentiation
- Switching costs

**THREAT OF
SUBSTITUTE
PRODUCTS**

BARGAINING POWER OF BUYERS:

- Number of customers
- Size of each customer order
- Differences between competitors
- Price sensitivity
- Buyer's ability to substitute
- Buyer's information availability
- Switching costs

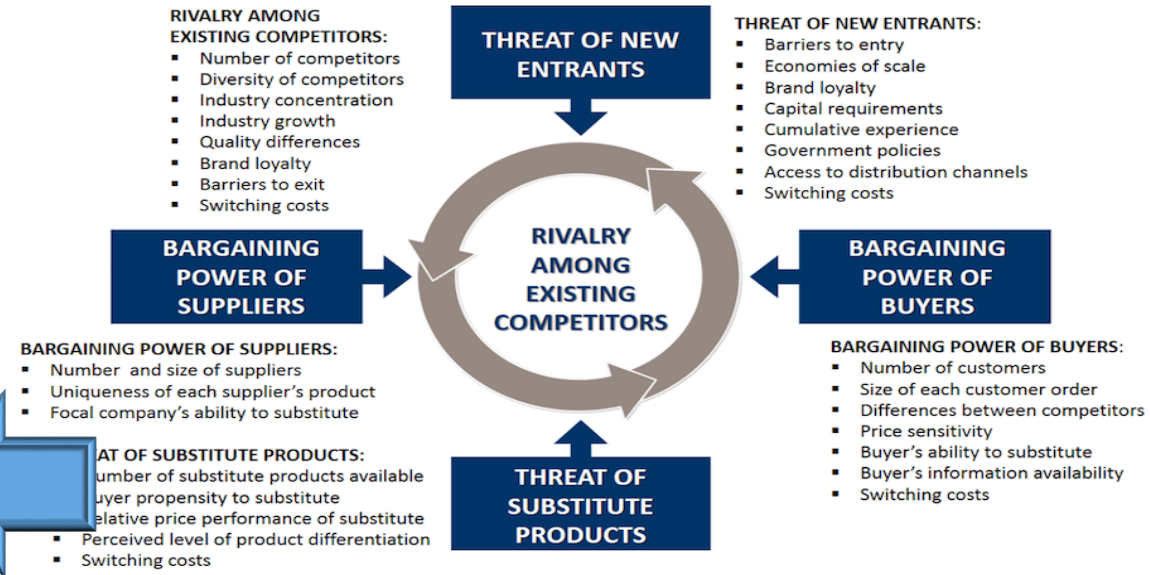
SW



SWOT

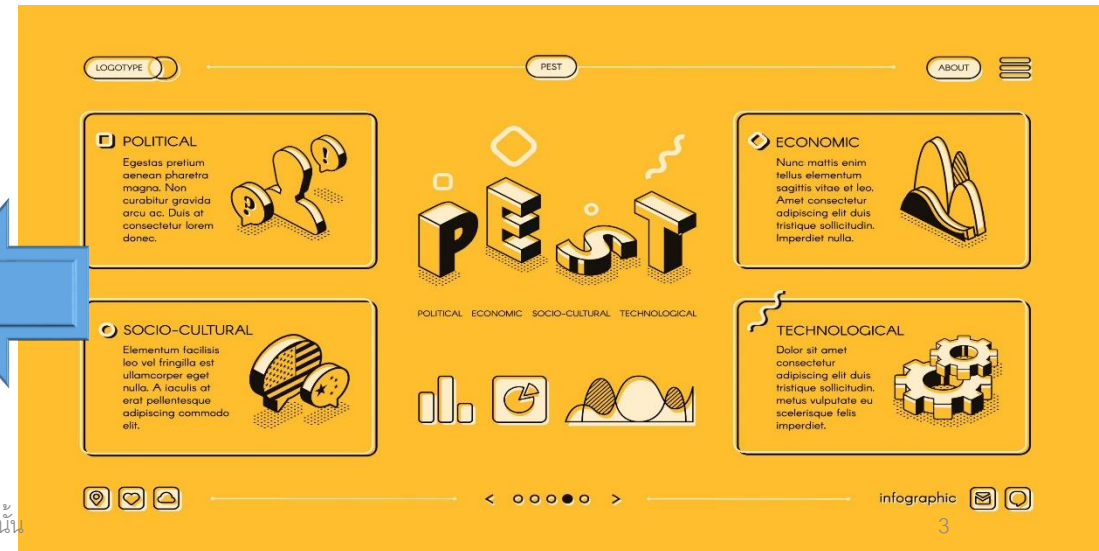
บทสรุป

2C2S



OT

PEST



เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT

ปัจจัยภายใน

ปัจจัยที่เอื้อประโยชน์

S Strengths : จุดแข็ง

ลักษณะเด่น ข้อดี ความสามารถ
ที่เอื้อต่อการประสบความสำเร็จ
สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้

ตัวอย่าง

- มีความรับผิดชอบ
- มีความคิดสร้างสรรค์

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบ

W Weaknesses : จุดอ่อน

ลักษณะด้อย ข้อเสีย ปัญหา
ที่ส่งผลกระทบให้เกิดความล้มเหลว
ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้

ตัวอย่าง

- ไม่กล้าแสดงออก
- ชอบใช้อารมณ์ตัดสินปัญหา

ปัจจัยภายนอก

O Opportunities : โอกาส

ความได้เปรียบ ที่เอื้อต่อการประสบความสำเร็จ
สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้

ตัวอย่าง

- ได้รับทุนการศึกษา
- มีผู้ใหญ่คอยให้การสนับสนุน

เอกสารประกอบการสอน ปโท เท่านั้น

T Threats : อุปสรรค

ความเสียเปรียบ ที่เอื้อต่อความล้มเหลว
ไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้

ตัวอย่าง

- ฐานะครอบครัวไม่ดี
- เศรษฐกิจตกต่ำ

จุดแข็ง	จุดอ่อน
- เป็นประเทศที่มีรายได้ประชาชาติสูงอันดับ 2 ของอาเซียน และอันดับ 26 ของโลก - มีกำลังซื้อสูง และมีความมั่นคงทางการเมืองและเศรษฐกิจ โดยเฉพาะภาคการค้าปลีกและการค้าส่ง การก่อสร้าง และการขนส่งคมนาคมเป็นกำลังเสริมการเติบโตทางเศรษฐกิจ และรัฐบาลพยายามที่จะผลักดันให้มีโครงการต่างๆ เกิดขึ้น - รัฐบาลส่งเสริมการลงทุนของภาคเอกชนให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมั่นคง เน้นการเติบโตของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม - สิทธิพิเศษแก่ประเทศสมาชิกอาเซียนในด้านการลดอัตราภาษีนำเข้าเหลือร้อยละ 0-5	- ตลาดมีขนาดเล็ก เนื่องจากมีประชากรเพียงแค่ 4 แสนคน - ขั้นตอนและกระบวนการสั่งซื้อและขนส่งสินค้ามีความไม่คล่องตัว โดยเฉพาะบริษัทขนาดใหญ่ที่มีชาวสิงคโปร์ร่วมลงทุนอยู่ด้วย การนำเข้ามักจะขึ้นอยู่กับนักธุรกิจสิงคโปร์ ซึ่งต้องมีการขนส่งผ่านทางสิงคโปร์ก่อน - ข้อจำกัดทางการค้าที่เคร่งครัดมาก เกี่ยวกับการกำหนดข้อบังคับในการนำเข้าสินค้าประเภทอาหาร ซึ่งจะต้องเป็นอาหารฮาลาลเท่านั้น โดยเฉพาะเนื้อสัตว์ ได้แก่ เนื้อโค กระบือ แพะ แกะ และไก่
โอกาส	อุปสรรค
- ประเทศต้องการนำเข้าสินค้าเกษตรหลายรายการเพื่อให้เพียงพอกับความต้องการในประเทศ เช่น ข้าว ผัก และผลไม้ต่างๆ รวมถึงเนื้อสัตว์ - รัฐบาลมีนโยบายในการสนับสนุนด้านสาธารณูปโภคพื้นฐาน อุปกรณ์ และการหาตลาด รวมถึงการให้กู้ยืมเงินทุนเพื่อการลงทุนและวงเงินภาษี	- ขาดช่างฝีมือแรงงาน - ความไม่กระตือรือร้นของข้าราชการ - การห้ามชาวต่างชาติเป็นเจ้าของที่ดิน รวมทั้งกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ไม่เอื้ออำนวยให้ต่างชาติมาลงทุน - เรื่องที่บรรทุกสินค้าไปบรูไนมีสินค้าเฉพาะเกี่ยวเข้าไป แต่ไม่มีสินค้าในเที่ยวขากลับ ทำให้ต้นทุน

ตัวอย่าง การวิเคราะห์ SWOT ของ 7-Eleven

จุดแข็ง (Strengths)

1. ผู้บริหารมีประสบการณ์ ซึ่งเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ
2. มีความแข็งแกร่งในด้านการเงินทุน
3. มีกระบวนการคัดสรรและตรวจสอบคุณภาพสินค้าที่ดี
4. มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในการดำเนินงาน
5. พนักงานมีความรู้ความสามารถและได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
6. ทำเลที่ตั้งอยู่ในย่านชุมชน

จุดอ่อน (Weaknesses)

1. การเปลี่ยนแปลงนโยบายจ่ายเงินปันผลให้ผู้ถือหุ้น อาจทำให้ผู้ถือหุ้นไม่พอใจ
2. หากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีปัญหาจะส่งผลกระทบต่อการบริหารงาน
3. การที่บริษัทมีคณะกรรมการบริษัทมาก อาจส่งผลให้การตัดสินใจในบางเรื่องล่าช้ากว่าที่ควร
4. การจัดโปรโมชั่นเพื่อการแข่งขัน อาจมีผลต่อบริษัทในระยะยาว

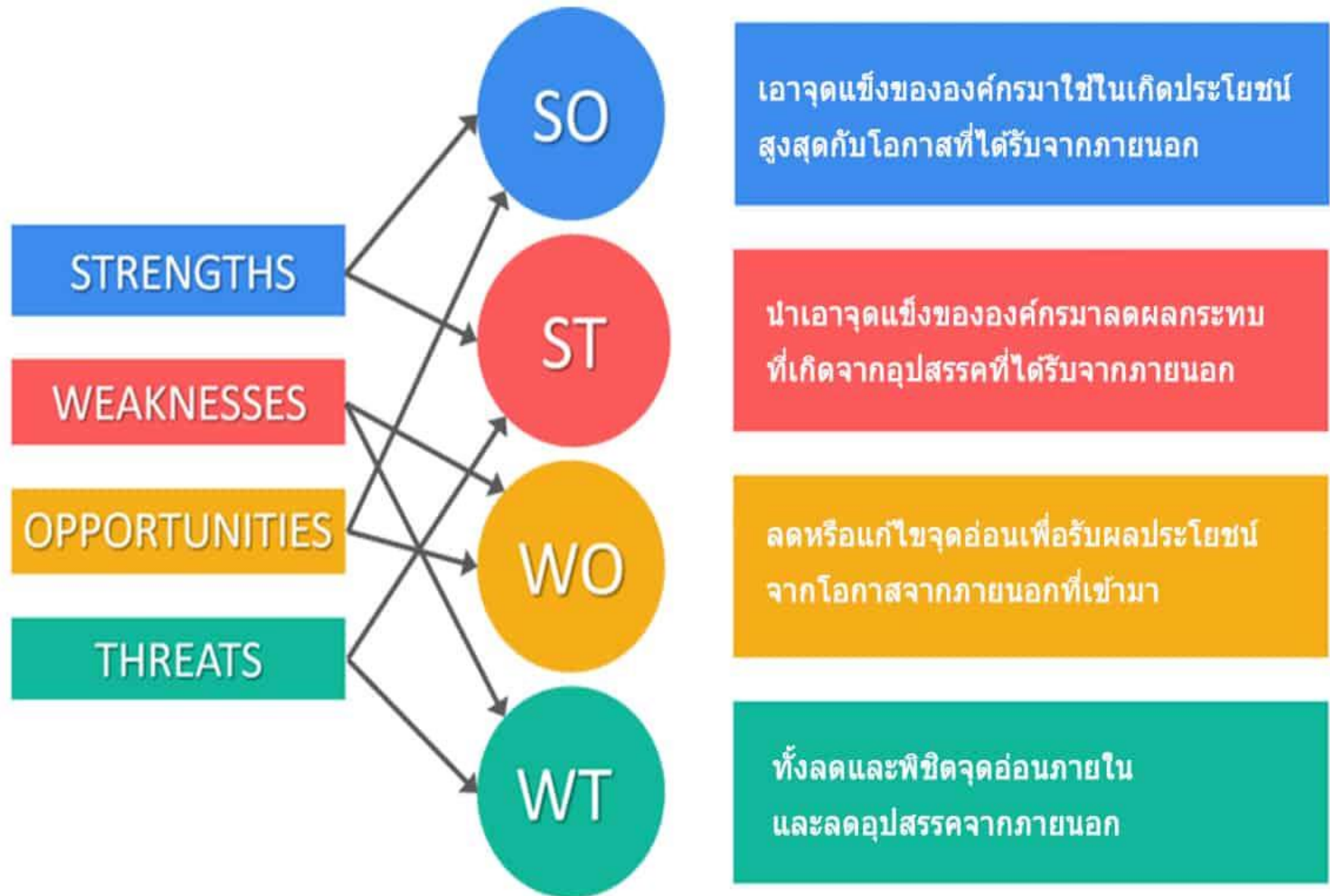
โอกาส (Opportunities)

1. เป็นร้านสะดวกซื้อที่มีผู้บริโภครู้จักทั่วไป
2. ผู้บริโภคมีความพึงพอใจในคุณภาพของสินค้า
3. ด้วยวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลของผู้บริหาร ทำให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายใหญ่ได้
4. ชุมชนให้การต้อนรับ เนื่องจากเป็นร้านสะดวกซื้อของคนไทย ไม่ใช่ต่างชาติ

อุปสรรค (Threats)

1. ค่าครองชีพที่สูงขึ้นในปัจจุบัน ทำให้อัตราค่าเช่าร้านสูงขึ้นมาก
2. พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ทำให้มีการวางแผนในด้านต่าง ๆ อย่างทันเหตุการณ์
3. ภาวะตลาดมีการแข่งขันค่อนข้างสูง ทั้งร้านสะดวกซื้อด้วยกัน และร้านขายของชำ

	Strengths S1 S2 ...	Weaknesses W1 W2 ...
Opportunities O1 O2 ...	SO การนำข้อได้เปรียบของ จุดแข็ง ภายในและโอกาส ภายนอกมาใช้	WO การแก้ไขจุดอ่อนภายใน โดย พิจารณาจากโอกาสภายนอก ที่เป็นผลดีต่อองค์กร
Threats T1 T2 ...	ST การแก้ไขหรือลด อุปสรรคภายนอกโดยนำจุด แข็งภายในมาใช้	WT การแก้ไขหรือลดความ เสียหาย องค์กรกิจอันเกิดจาก จุดอ่อนภายในองค์กรและ อุปสรรคภายนอก



TOWS Matrix Analysis

ในธุรกิจแฟรนไชส์

ปัจจัยภายใน ปัจจัยภายนอก	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weakness)
	• สำเร็จรูป • ไม่เสียเวลา • ความเสี่ยงต่ำ	• คาดเดาทำไม่ได้ • ลงทุนมาก • ขาดอิสระ
โอกาส (Opportunities)	กลยุทธ์เชิงรุก (SO)	กลยุทธ์เชิงแก้ไข (WO)
• ความเชื่อมั่นของนักลงทุน • การขยายไปต่างจังหวัด • การขยายไปต่างประเทศ	เร่งขยายสาขาแฟรนไชส์ / คนว่างงาน ตกงาน	เร่งพัฒนาธุรกิจ พัฒนากิจงานให้แข็งแกร่ง
อุปสรรค (Threats)	กลยุทธ์เชิงรับ (ST)	กลยุทธ์เชิงป้องกัน (WT)
• การแข่งขันที่เพิ่มมากขึ้น • บริษัทแม่ดูแลไม่ทั่วถึง • คิดว่าประสบความสำเร็จแล้ว	เปิดบริการ Food Delivery ตอบโจทย์ลูกค้าอยู่บ้าน	เปิดร้านนอกห้าง / ปรับร้านเล็กลง ลงทุนต่ำ



SWOT กับ กลยุทธ์

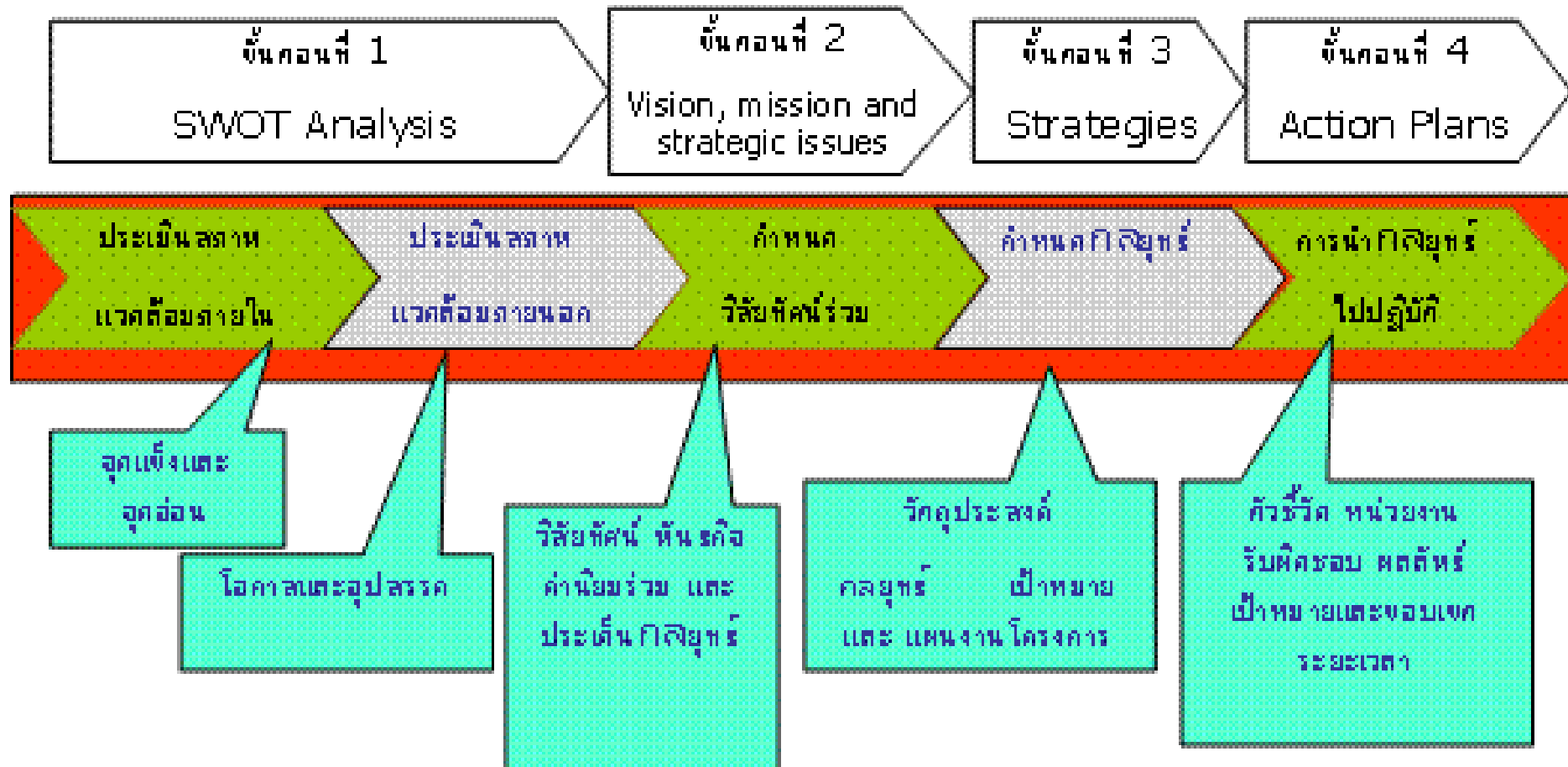
ปัจจัย ภายใน ปัจจัย ภายนอก	S จุดแข็งภายในองค์กร	W จุดอ่อนภายในองค์กร
O โอกาส ภายนอก	SO การนำข้อได้เปรียบของจุด แข็ง ภายในและโอกาส ภายนอกมาใช้	WO การแก้ไขจุดอ่อนภายในโดย พิจารณาจากโอกาสภายนอก ที่เป็นผลดีต่อองค์กร
T อุปสรรค ภายนอก	ST การแก้ไขหรือลดอุปสรรค ภายนอกโดยนำจุดแข็ง ภายในมาใช้	WT การแก้ไขหรือลดความเสียหาย อันเกิดจากจุดอ่อนภายในองค์กร และ อุปสรรคภายนอก



การวางกลยุทธ์องค์กร และการวางแผนการทำตลาด	S-Strengths	W-Weakness
	หมายถึงจุดแข็งของเราซึ่งเกิดจากภายในของเราหรือองค์กรของเรา	หมายถึงจุดอ่อนของเราซึ่งเกิดจากภายในของเราหรือองค์กรของเรา
O-Opportunities	SO Strategies	WO Strategies
หมายถึงโอกาสที่เกิดจากภายนอกหรือสิ่งแวดล้อมภายนอกของเราหรือองค์กรของเรา	กลยุทธ์เชิงรุกที่เกิดจากจุดแข็งที่มีของเราที่ผนวกกับโอกาสที่เกิดขึ้น ณ ช่วงเวลานั้นๆ	กลยุทธ์เชิงแก้ไขที่เกิดจากจุดอ่อนที่มีของเราที่ผนวกกับโอกาสที่เกิดขึ้น ณ ช่วงเวลานั้นๆ
T-Threats	ST Strategies	WT Strategies
หมายถึงภัยคุกคาม/ข้อจำกัดที่เกิดจากภายนอกหรือสิ่งแวดล้อมภายนอกของเราหรือองค์กรของเรา	กลยุทธ์ป้องกันที่เกิดจากจุดแข็งที่มีของเราที่ผนวกกับภัยคุกคาม/ข้อจำกัดที่เกิดขึ้น ณ ช่วงเวลานั้นๆ	กลยุทธ์เชิงรับที่เกิดจากจุดอ่อนที่มีของเราที่ผนวกกับภัยคุกคาม/ข้อจำกัดที่เกิดขึ้น ณ ช่วงเวลานั้นๆ

การกำหนดกลยุทธ์

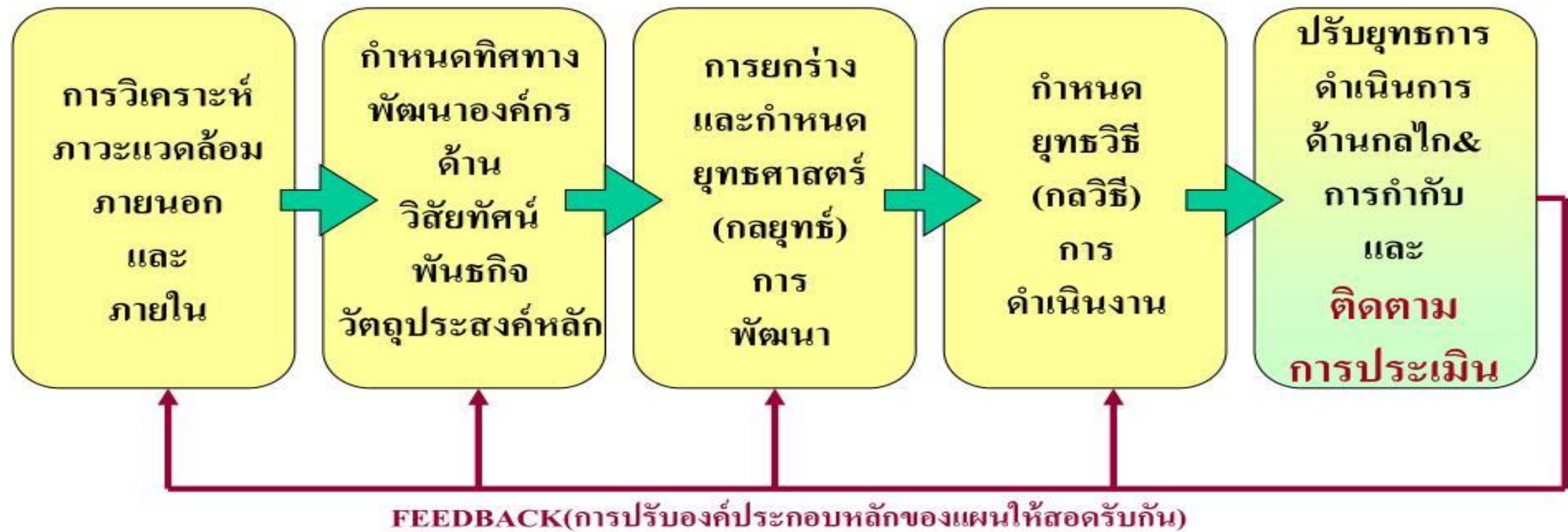
กระบวนการกำหนดกลยุทธ์



องค์ประกอบหลักการวางแผนกลยุทธ์

(ขั้นตอนการบริหารเชิงยุทธ์)

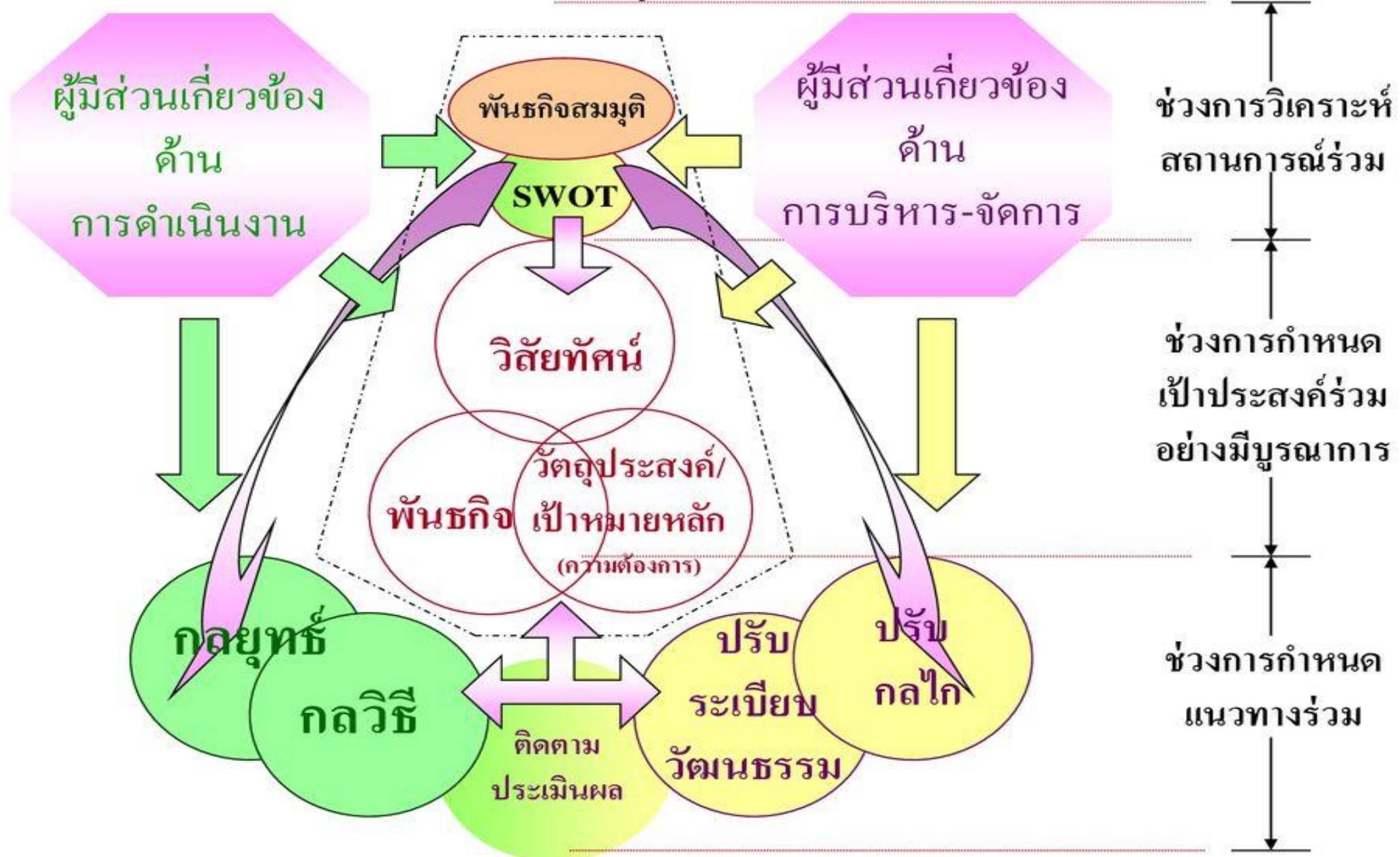
(Strategic Management Steps)



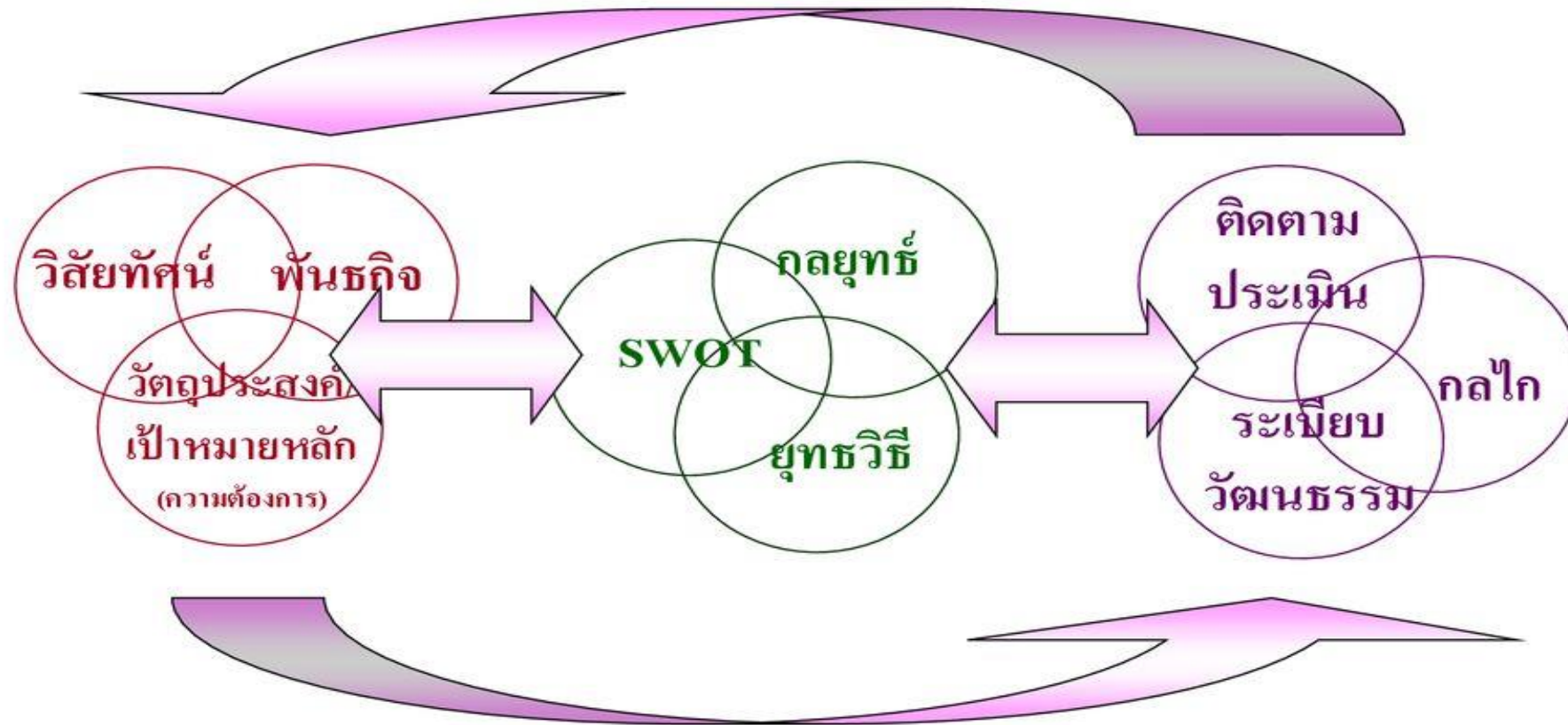
Source; Strategic Management, A focus process:

Samuel C. Certo; J. Pall Peter; 1988

แนวทางการวางแผนกลยุทธ์



กระบวนการวางแผนต้องมีการตรวจสอบความสอดคล้อง ระหว่างองค์ประกอบ (Feed Back Processing)



ระดับของกลยุทธ์

- 1) กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate-Level Strategy) เช่น กลยุทธ์การเติบโต กลยุทธ์คงตัว และกลยุทธ์ปรับเปลี่ยน
- 2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy) เช่น กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์ความแตกต่างและกลยุทธ์การมุ่งเน้น
- 3) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-Level Strategy) เป็นการนำกลยุทธ์สู่ระบบปฏิบัติจะต้องครอบคลุมหน่วย งานระดับปฏิบัติการขององค์กรอย่างน้อย 4 หน่วยงาน ได้แก่ กลยุทธ์ด้านการผลิต กลยุทธ์ด้านการเงิน กลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และกลยุทธ์ด้านการตลาด เป็นต้น

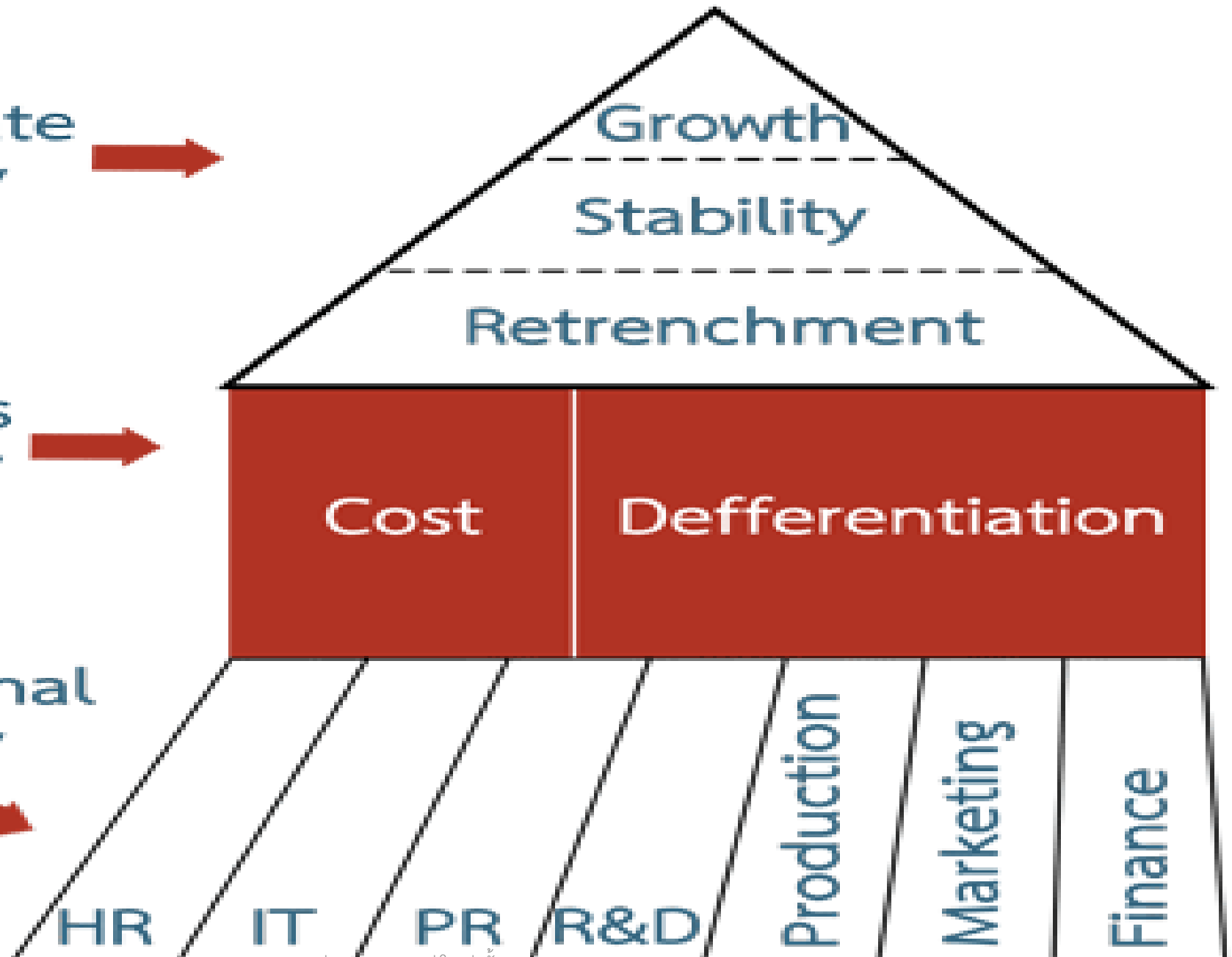
Corporate
Strategy



Business
Strategy



Functional
Strategy





การวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับองค์กรเป๊ปซี่

TOWS Matrix

Corporate Strategy(กลยุทธ์ระดับองค์กร)

- กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategy)
- กลยุทธ์คงที่ (Stability Strategy)
- กลยุทธ์ถดถอย/ลด (retrenchment Strategy)

สภาพแวดล้อมภายนอก

STEP

- Social
- Technology
- Economic
- Policy

5 Force Model

โอกาส-Opportunity

- O1 Technology การผลิต
- O2 ตลาดสินค้าไร้แอลกอฮอล์

ภัยคุกคาม-Threat

- T1 สินค้าทดแทน
- T2 การแข่งขันที่รุนแรง

สภาพแวดล้อมภายใน

(7's staff/structure/Skill/System/Style/Strategy/share Value)

จุดแข็ง - Strength

- S1. เป็น Global Brand
- S2 การทำ promotion

จุดอ่อน - Weakness

- W1. เครื่องดื่มไม่มีคุณค่าทางโภชนาการ
- W2 ใช้ตัวแ

SO

++

เติบโต

WO

S2+O2 Frito Lay

ใช้จุดแข็งดักดวงโอกาส

หมายเหตุ ข้อมูลสมมติเพื่อการศึกษา



