

การจัดการเชิงกลยุทธ์.Ep.1



การจัดการเชิงกลยุทธ์

Strategic Management

ผศ.ดร.อรณพ ปาฬพวง

ทำไมต้องเรียนเกี่ยวกับ “กลยุทธ์”



Strategic Management



04

เพื่อบริหารทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

05

เพื่อการเติบโตและความยั่งยืนขององค์กร

06

เพื่อใช้ในการวิเคราะห์และตัดสินใจ

01

เพื่อให้สามารถ “วางแผนระยะยาว” ได้
อย่างมีทิศทาง

02

เพื่อสามารถ “ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง”
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

03

เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน



TABLE OF CONTENT

- 01 ความหมาย
- 02 วัตถุประสงค์
- 03 ความสำคัญ
- 04 ประโยชน์
- 05 กระบวนการ
- 06 การวิเคราะห์



01.การจัดการเชิงกลยุทธ์

กระบวนการที่องค์กรใช้ในการวางแผนและดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายระยะยาวและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดการเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ การวางแผนกลยุทธ์เพื่อให้สอดคล้องกับทรัพยากรและโอกาสที่มีอยู่ รวมถึงการติดตามและประเมินผลการดำเนินงานเพื่อปรับปรุงและปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

02. วัตถุประสงค์ ของการจัดการ เชิงกลยุทธ์

การกำหนดและดำเนินการตามแผนงาน
ระยะยาวเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร การ
จัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่มีการ
วิเคราะห์ วางแผน ดำเนินการ และติดตาม
ผลอย่างต่อเนื่อง

วัตถุประสงค์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

- การกำหนดทิศทางและวิสัยทัศน์ขององค์กร
- การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
- การจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาด
- การเสริมสร้างความยั่งยืนในระยะยาว
- การบรรลุเป้าหมายของผู้มีส่วนได้เสีย
- การเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตขององค์กร
- การบริหารจัดการความเสี่ยงและโอกาส





03.ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์



- กำหนดทิศทางและเป้าหมายขององค์กร

การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรกำหนดทิศทางที่ชัดเจนและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ ทำให้องค์กรสามารถมุ่งมั่นไปในทิศทางที่ต้องการได้อย่างมั่นคง



- สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กร การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรสามารถระบุและพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขัน สิ่งที่สำคัญในการรักษาความสามารถในการแข่งขันในตลาด



- เพิ่มประสิทธิภาพในการจัดสรรทรัพยากร

การวางแผนและการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรสามารถจัดสรรทรัพยากรต่าง ๆ เช่น ทุน บุคลากร และเวลา ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้การดำเนินงานมีประสิทธิภาพผลสูงสุด



- การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง

การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้องค์กรสามารถปรับตัวและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงในตลาด หรือความผันผวนทางเศรษฐกิจ

04.ประโยชน์ การจัดการเชิง กลยุทธ์



- 01 การกำหนดทิศทางที่ชัดเจน
- 02 การเพิ่มประสิทธิภาพในการตัดสินใจ
- 03 การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
- 04 การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงในตลาด
- 05 การใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- 06 การประสานงานและการทำงานร่วมกัน
- 07 การลดความเสี่ยง
- 08 การประเมินและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 09 การเพิ่มมูลค่าระยะยาว
- 10 การสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนได้เสีย

“กลยุทธ์”



กลยุทธ์หลัก (Main Strategy)

“กลยุทธ์ระดับสูง” ที่องค์กรใช้เป็นแนวทางหรือทิศทางโดยรวมของกิจกรรมทั้งหมดในองค์กร เพื่อบรรลุเป้าหมายในระยะยาวและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยกลยุทธ์หลัก แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

- กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)
- กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)
- กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) : ช่วยแปลงกลยุทธ์หลักให้กลายเป็นการปฏิบัติในชีวิตจริง



กลยุทธ์รอง (Sub-strategy หรือ Functional Strategy)

“แผนปฏิบัติการเฉพาะด้าน” ที่สนับสนุนกลยุทธ์หลักโดยมุ่งเน้นการจัดการในระดับฝ่าย/แผนก เช่น การตลาด การผลิต การเงิน ทรัพยากรมนุษย์ ฯลฯ เพื่อนำกลยุทธ์หลักไปสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างมีประสิทธิภาพ

“ระดับกลยุทธ์”

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

- แผนกลยุทธ์ในภาพรวมขององค์กร ที่ใช้กำหนด ทิศทางหลักของธุรกิจทั้งหมดรวมถึงการตัดสินใจเกี่ยวกับ อุตสาหกรรมที่ควรเข้าไปแข่งขัน, การจัดสรรทรัพยากร, และ การบริหารพอร์ตโฟลิโอของธุรกิจต่าง ๆ ภายใต้การดูแลขององค์กรแม่



กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

- กลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขันของแต่ละหน่วยธุรกิจ (Strategic Business Unit: SBU) โดยเน้นการกำหนดวิธีการที่จะสร้าง ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ในตลาดหรืออุตสาหกรรมที่ธุรกิจนั้นดำเนินงานอยู่



กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

- แผนกลยุทธ์ในระดับแผนกหรือฝ่ายงาน เช่น การตลาด การผลิต การเงิน ทรัพยากรมนุษย์ ฯลฯ ที่มีเป้าหมายเพื่อ สนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ



Step One
เป้าหมาย (Goal)

- ต้องการไปถึงอะไร

Step Five
ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

- อะไรทำให้เราดีกว่าคนอื่น

องค์ประกอบ
กลยุทธ์

Step Two
ทิศทาง (Direction)

- จะมุ่งไปทางใดของการทำธุรกิจ

Step Four
การใช้ทรัพยากร

- ใช้คน เงิน เวลา เทคโนโลยีอย่างไร

Step Three

ทางเลือก (Choices)

- เลือกทำบางอย่าง และ “ไม่ทำ” บางอย่าง

องค์ประกอบสำคัญของการจัดการ เชิงกลยุทธ์

การวิเคราะห์สภาพ
แวดล้อม

การกำหนดวิสัยทัศน์
และพันธกิจ

การวางแผน
กลยุทธ์

การดำเนินการ
ตามกลยุทธ์

การติดตามและ
ประเมินผล

ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)



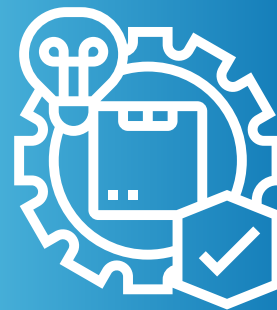
ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)

บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่มีความสนใจ
หรือได้รับผลกระทบจากกิจกรรม
การตัดสินใจหรือผลลัพธ์ขององค์กร
ทั้งในด้านที่เป็นประโยชน์และด้านที่
เป็นอุปสรรค ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
สามารถมีอิทธิพลต่อองค์กรหรือถูก
ผลกระทบจากการดำเนินงานของ
องค์กรในหลากหลายวิธี

ประเภทของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย



ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน
(Internal Stakeholders)



ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก
(External Stakeholders)



ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายใน (Internal Stakeholders)

01

ผู้บริหาร (Management) : ผู้บริหารระดับสูง เช่น CEO, ผู้จัดการทั่วไป หรือหัวหน้าฝ่ายต่าง ๆ มีบทบาทในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่มีผลต่ออนาคตขององค์กร

02

พนักงาน : ผู้ที่ทำงานให้กับองค์กรและมีส่วนในการสร้างมูลค่าให้กับองค์กร พวกเขาสนใจในเรื่องของค่าตอบแทน สวัสดิการ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

03

พนักงานฝ่ายปฏิบัติการ (Operational Staff) : พนักงานฝ่ายปฏิบัติการที่ทำงานเกี่ยวข้องกับการผลิต การจัดการ และการให้บริการ

04

ผู้บริหารและผู้จัดการ : ผู้ที่มีหน้าที่ในการกำหนดทิศทางและบริหารจัดการองค์กร พวกเขาสนใจในความสำเร็จและการเติบโตขององค์กร

05

ผู้ถือหุ้น : ผู้ที่ลงทุนในองค์กรและถือหุ้นของบริษัท พวกเขาสนใจในผลกำไร ผลตอบแทนจากการลงทุน และการเพิ่มมูลค่าหุ้น





ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียภายนอก (External Stakeholders)

01

ลูกค้า : ผู้ที่ซื้อผลิตภัณฑ์หรือใช้บริการขององค์กร พวกเขาสนใจในคุณภาพของสินค้าและบริการ ราคา และการบริการหลังการขาย

02

ซัพพลายเออร์และคู่ค้า : ผู้ที่จัดหาวัตถุดิบหรือบริการที่จำเป็นต่อการดำเนินงานขององค์กร พวกเขาสนใจในความสัมพันธ์ทางธุรกิจ และความมั่นคงทางการเงินขององค์กร

03

ชุมชนและสังคม : ประชาชนที่อยู่ในพื้นที่ที่องค์กรดำเนินธุรกิจ พวกเขาสนใจในผลกระทบที่องค์กรมีต่อสิ่งแวดล้อม การจ้างงาน และการมีส่วนร่วมในชุมชน

04

หน่วยงานรัฐบาลและองค์กรกำกับดูแล : หน่วยงานที่มีอำนาจในการกำหนดกฎระเบียบและกำกับดูแลการดำเนินงานขององค์กร พวกเขาสนใจในความปฏิบัติตามกฎหมายและมาตรฐานทางธุรกิจ

05

ธนาคารและสถาบันการเงิน : ผู้ที่ให้สินเชื่อหรือบริการทางการเงินแก่บริษัท พวกเขาสนใจในความมั่นคงทางการเงินและความสามารถในการชำระหนี้ขององค์กร



แนวทางการพัฒนาธุรกิจ

ปีที่ 1

- เปิดตัวธุรกิจ
- สร้างความโดดเด่น
 - รสนิยม, สีสันและบรรจุภัณฑ์
 - บองดีประจำถิ่น
 - รสชาติประจำถิ่นหรือพื้นที่
 - อัตลักษณ์เฉพาะ

ปีที่ 2 - 3 (ช่วงกลาง)

- นำ 7P มาใช้ (โดยเฉพาะ Promotion)
- เพิ่มรสชาติ
- เชื้อขยายของธุรกิจ

ปีที่ 3 (ช่วงปลาย)

- ปรับปรุงหรือเพิ่มธุรกิจใหม่ ๆ
- ขยายเครือข่าย
- ขยายการส่งออก

ปีที่ 4 - 5 (ขึ้นไป)

- วิเคราะห์แผน PDCA



แนวทางการวางเป้าหมายของธุรกิจ : จากแนวคิดสู่ความสำเร็จ

วิเคราะห์สภาพแวดล้อม

(Environmental

Analysis)

กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ
และค่านิยม (Vision,
Mission & Core
Values)

02

กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
(Strategic Goals)

03

วางกลยุทธ์
(Strategy Formulation)

04

นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ
(Strategy
Implementation)

05

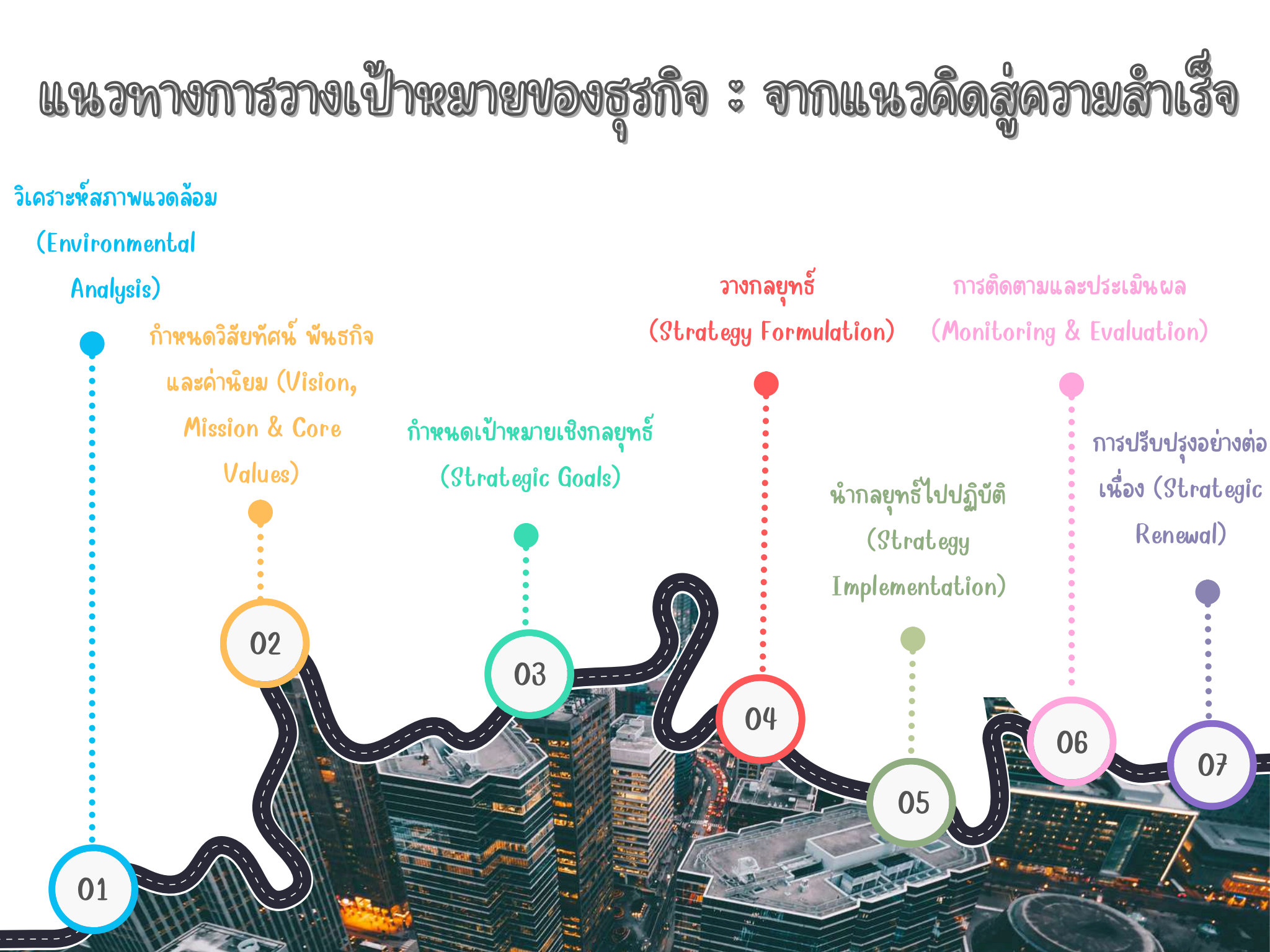
การติดตามและประเมินผล
(Monitoring & Evaluation)

06

การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
(Strategic
Renewal)

07

01



01.การกำหนดวิสัยทัศน์

การวางภาพอนาคตที่องค์กรต้องการจะเป็นหรือมุ่งหวังที่จะบรรลุในระยะยาว วิสัยทัศน์นี้ควร จะมีความชัดเจน ทำทาย และสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับ พนักงานและผู้มีส่วนได้เสียอื่นๆ

02.การกำหนดพันธกิจ

การระบุภารกิจหลักหรือจุดมุ่งหมาย ขององค์กรในปัจจุบันว่าทำไมองค์กร ถึงมีอยู่ และอะไรคือสิ่งที่องค์กรจะมุ่งมั่นทำเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่วางไว้

03.การวิเคราะห์สถานการณ์

การใช้เครื่องมือต่างๆ เช่น การวิเคราะห์ SWOT (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค) เพื่อ เข้าใจสถานการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งข้อมูลเหล่านี้จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ที่ เหมาะสม

การวาง
ทิศทางของ
องค์กร

04.การกำหนดเป้าหมาย

องค์กรควรกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน และสามารถวัดผลได้ เป้าหมายเหล่านี้ควรสอดคล้อง กับวิสัยทัศน์และพันธกิจ

06.ดำเนินการและติดตามผล

การตรวจสอบผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินการ เปรียบเทียบกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ หากพบ ว่าไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง อาจต้องมีการ ปรับปรุงแผนหรือกลยุทธ์ใหม่

05.การวางกลยุทธ์

การกำหนดแนวทางหรือแผนงานที่จะใช้เพื่อบรรลุเป้าหมาย อาจประกอบด้วยกลยุทธ์ใน ด้านต่างๆ เช่น การตลาด การผลิต การบริหารทรัพยากรบุคคล และการเงิน

ยุทธศาสตร์ (Strategy)



แนวทางหรือแผนการในระดับกว้าง ที่
องค์กร หน่วยงาน หรือบุคคล กำหนด
ขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายในระยะยาว
โดยอาศัยการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้ง
ภายในและภายนอก เพื่อนำไปสู่การ
ตัดสินใจเลือกทางเลือกที่เหมาะสม
ที่สุด

ลักษณะสำคัญของยุทธศาสตร์ ^๘



- มีเป้าหมายระยะยาว
 - ชี้ทิศทางการทำงาน ไม่ใช่แค่เพียงแก้ปัญหาระยะสั้น
- ใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
 - เช่น เวลา คน เงิน เทคโนโลยี
- สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม(ภายนอก)
 - ทั้งโอกาสและอุปสรรคจากภายนอก
- กรอบการตัดสินใจ
 - ช่วยให้ผู้บริหารและบุคลากรดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกัน
- ยืดหยุ่น ปรับเปลี่ยนได้
 - เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลง

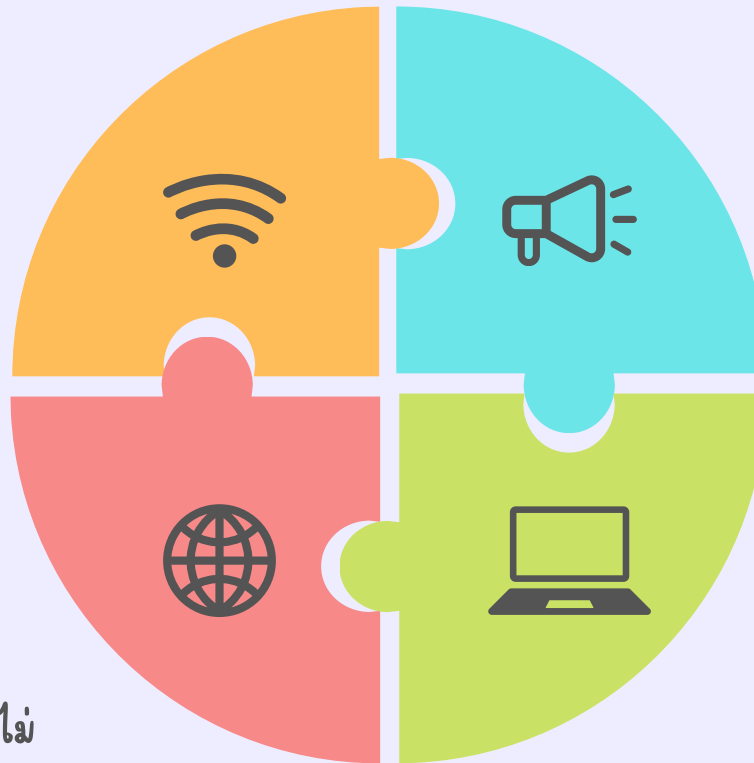
การแบ่งยุทธศาสตร์

01.ระดับของยุทธศาสตร์

- ยุทธศาสตร์องค์การ
- ยุทธศาสตร์ธุรกิจ
- ยุทธศาสตร์หน้าที่

02.การเติบโตขององค์กร

- การเติบโต
- การคงที่ มุ่งรักษาสถานะเดิม ไม่เสี่ยงมาก
- การลด/ถอนตัว



03.การได้เปรียบในการแข่งขัน

- เป็นผู้นำด้านต้นทุน ผลิตถูกกว่า
- สร้างความแตกต่างของสินค้า/บริการ
- มุ่งเน้นตลาดเฉพาะกลุ่ม

04.ลักษณะอื่น ๆ

- รุกตลาด แย่งลูกค้าคู่แข่ง
- ปกป้องส่วนแบ่งตลาด
- เน้นการสร้างนวัตกรรมใหม่
- ร่วมมือกับพันธมิตร

วิสัยทัศน์(Vision)

วิสัยทัศน์จะเป็นเครื่องมือในการสื่อสารถึงความฝัน และทิศทางที่องค์กรต้องการไปในอนาคต มีแนวทาง ดังนี้

- ชัดเจนและกระชับ
- มุ่งเน้นอนาคต
- สร้างแรงบันดาลใจ
- สอดคล้องกับค่านิยมองค์กร
- เฉพาะเจาะจง แต่ยืดหยุ่น
- ตั้งเป้าหมายที่ท้าทาย แต่เป็นไปได้
- เน้นความเป็นเอกลักษณ์ขององค์กร

Ex.

- "เป็นผู้นำในอุตสาหกรรมที่ขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี สร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ที่ยั่งยืนและเป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม"
- "สร้างสังคมที่ทุกคนมีโอกาสในการเข้าถึงการศึกษาที่มีคุณภาพและเท่าเทียมกัน"

พันธกิจ/ภารกิจ(Mission)



การดำรงอยู่ขององค์กรและสิ่งที่องค์กรมุ่งมั่นที่จะทำในปัจจุบัน พันธกิจเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงวิสัยทัศน์ (เป้าหมายในอนาคต) กับกิจกรรมที่องค์กรทำอยู่ในปัจจุบัน โดยพันธกิจควรแสดงถึง ดังนี้

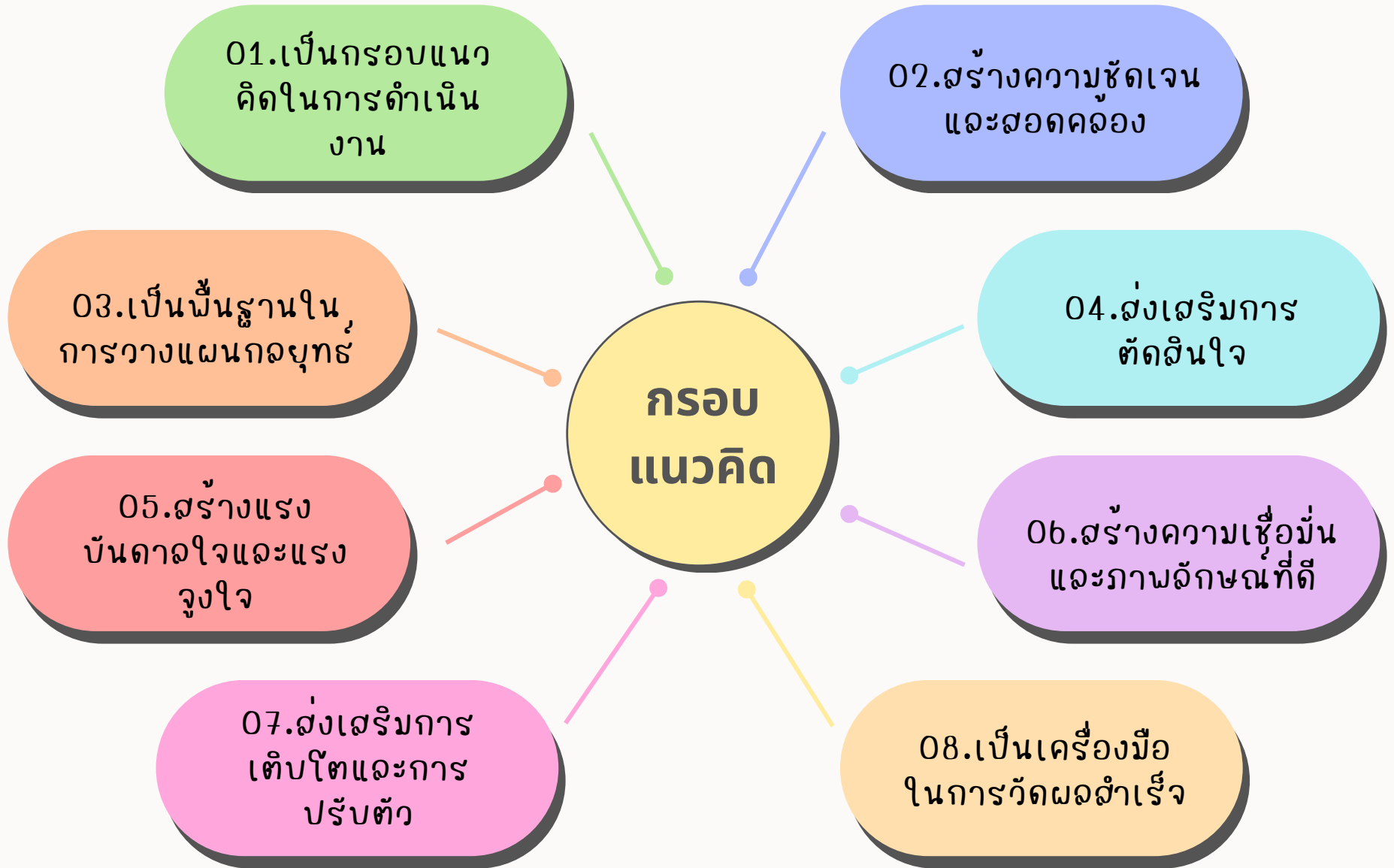
1. จุดมุ่งหมายหลักขององค์กร
2. กลุ่มเป้าหมายที่ให้บริการ
3. สิ่งที่องค์กรทำ
4. แนวทางหรือวิธีการในการบรรลุจุดมุ่งหมาย
5. ค่านิยมหลักขององค์กร

Ex.

- ผลิตบัณฑิตและพัฒนาบุคลากรให้มีความเชี่ยวชาญเป็นมืออาชีพมีคุณธรรมและจริยธรรม
- พัฒนาระบบการจัดการศึกษาสร้างนวัตกรรม การเรียนรู้และยกระดับการบริหารงานให้ได้มาตรฐานสากล
- วิจัยและสร้างนวัตกรรม ผลงานสร้างสรรค์ระดับชาติและระดับนานาชาติ เพื่อนำไปใช้ประโยชน์อย่างยั่งยืน



ความสำคัญของพันธกิจ



เป้าหมายธุรกิจ (Business Goals)

- เป็นสิ่งที่กำหนดทิศทางและความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนช่วยให้ทุกคนในองค์กรมีความเข้าใจตรงกัน และสามารถวางแผนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ





จำแนกประเภท ของเป้าหมาย ธุรกิจ



เป้าหมายเชิงการเงิน

(FINANCIAL GOALS)

- การเพิ่มรายได้
- การลดต้นทุน
- การเพิ่มกำไรสุทธิ
- การขยายส่วนแบ่งการตลาด

เป้าหมายเชิงลูกค้า

(CUSTOMER GOALS)

- การเพิ่มความพึงพอใจของลูกค้า
- การขยายฐานลูกค้า
- การเพิ่มความภักดีของลูกค้า
- การเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อดึงดูดลูกค้าใหม่

เป้าหมายเชิงการดำเนินงาน

(OPERATIONAL GOALS)

- การปรับปรุงกระบวนการทำงาน
- การเพิ่มประสิทธิภาพการผลิต
- การลดเวลาการผลิต
- การบริหารจัดการซัพพลายเชน

จำแนกประเภท ของเป้าหมาย ธุรกิจ

เป้าหมายเชิงนวัตกรรม (INNOVATION GOALS)

- การพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่
- การนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ในองค์กร
- การสร้างวัฒนธรรมแห่งนวัตกรรม

เป้าหมายเชิงบุคลากร (EMPLOYEE GOALS)

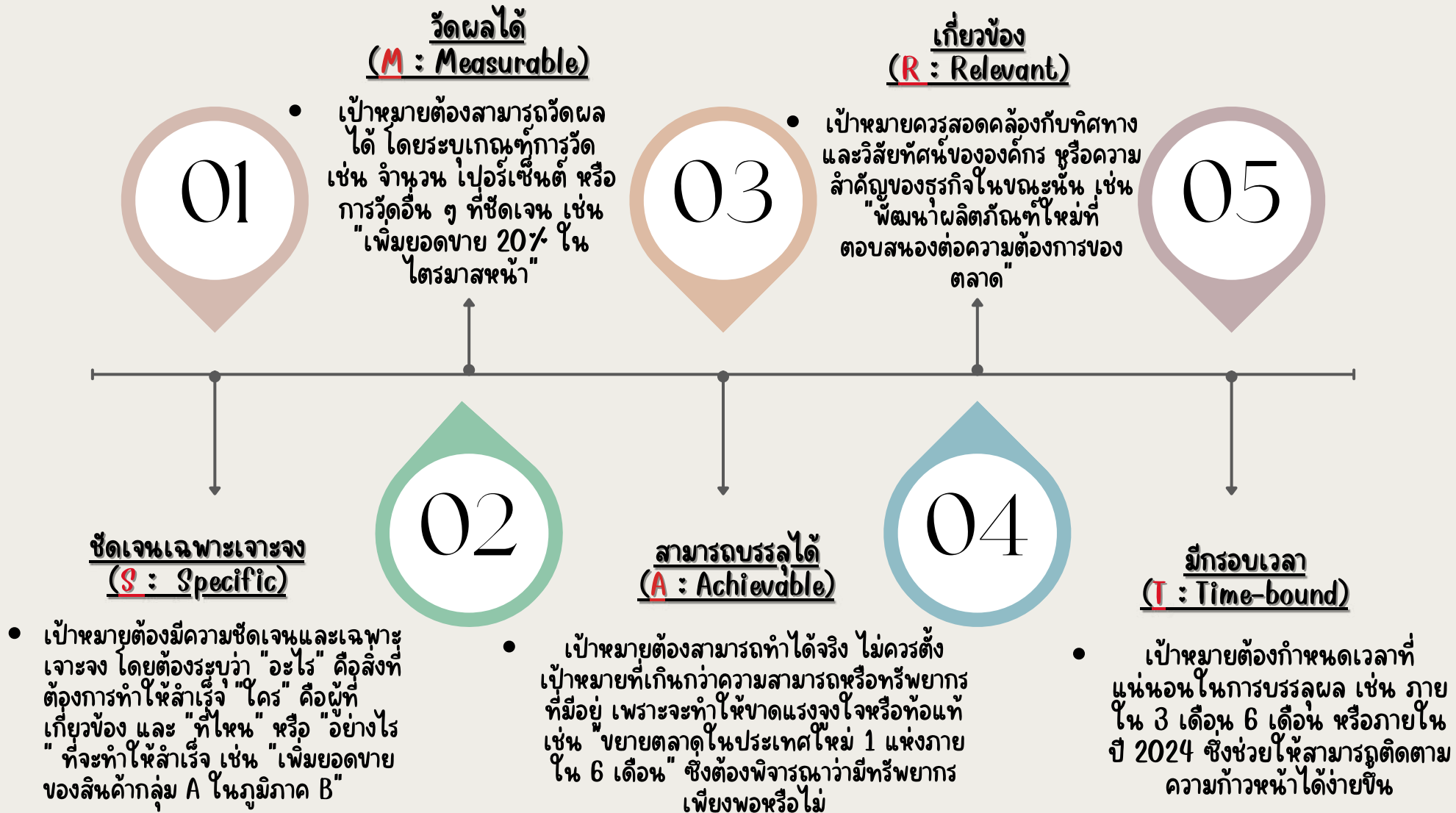
- การพัฒนาทักษะและความรู้ของพนักงาน
- การรักษาความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงาน
- การส่งเสริมความเป็นผู้นำและการทำงานเป็นทีม

เป้าหมายด้านความยั่งยืนและความรับผิดชอบต่อสังคม (SUSTAINABILITY & CSR GOALS)

- การลดผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม
- การมีส่วนร่วมในชุมชน
- การส่งเสริมความยั่งยืนในห่วงโซ่อุปทาน



กรอบการตั้งเป้าหมายธุรกิจ โดยย่อมาจาก SMART





03. การวิเคราะห์ สถานการณ์ (Situation Analysis)



- เป็นกระบวนการที่ใช้ในการประเมินสถานะปัจจุบัน
- ขององค์กร โครงการ หรือเหตุการณ์ เพื่อทำความเข้าใจ
- ใจในบริบท สถานการณ์ และปัจจัยต่างๆ ที่มี
- ผลกระทบต่อเป้าหมายหรือความสำเร็จของการ
- ดำเนินงาน โดยทั่วไปการวิเคราะห์สถานการณ์มักจะ
- รวมถึงการประเมิน



กรอบแนวคิดการวิเคราะห์ สถานการณ์

01.สภาพแวดล้อมภายใน

02.สภาพแวดล้อมภายนอก

03.คู่แข่ง

04.ลูกค้าและตลาด

05.การวิเคราะห์ SWOT

06.การคาดการณ์และแนวโน้ม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

กระบวนการตรวจสอบและประเมินปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง

ภายใน และ ภายนอก ที่อาจส่งผลต่อการดำเนินงานและ

ความสำเร็จขององค์กร โดยการวิเคราะห์นี้มี

วัตถุประสงค์เพื่อให้ผู้องค์กรสามารถตัดสินใจ

เชิงกลยุทธ์ได้อย่างมีข้อมูลและเข้าใจถึงโอกาสและ

ความเสี่ยงที่องค์กรอาจเผชิญ





การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis)

เป็นกระบวนการสำคัญในการจัดการ
ธุรกิจที่ช่วยให้สามารถระบุและ
ประเมินทรัพยากร ความสามารถ และ
ปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์กร ซึ่งจะมีผล
ต่อความสามารถในการแข่งขันและ
การบรรลุเป้าหมายธุรกิจ การวิเคราะห์
นี้มักใช้ในการวางแผนกลยุทธ์และการ
ตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ โดยสามารถ
แบ่งการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน
ออกเป็นหลายด้าน





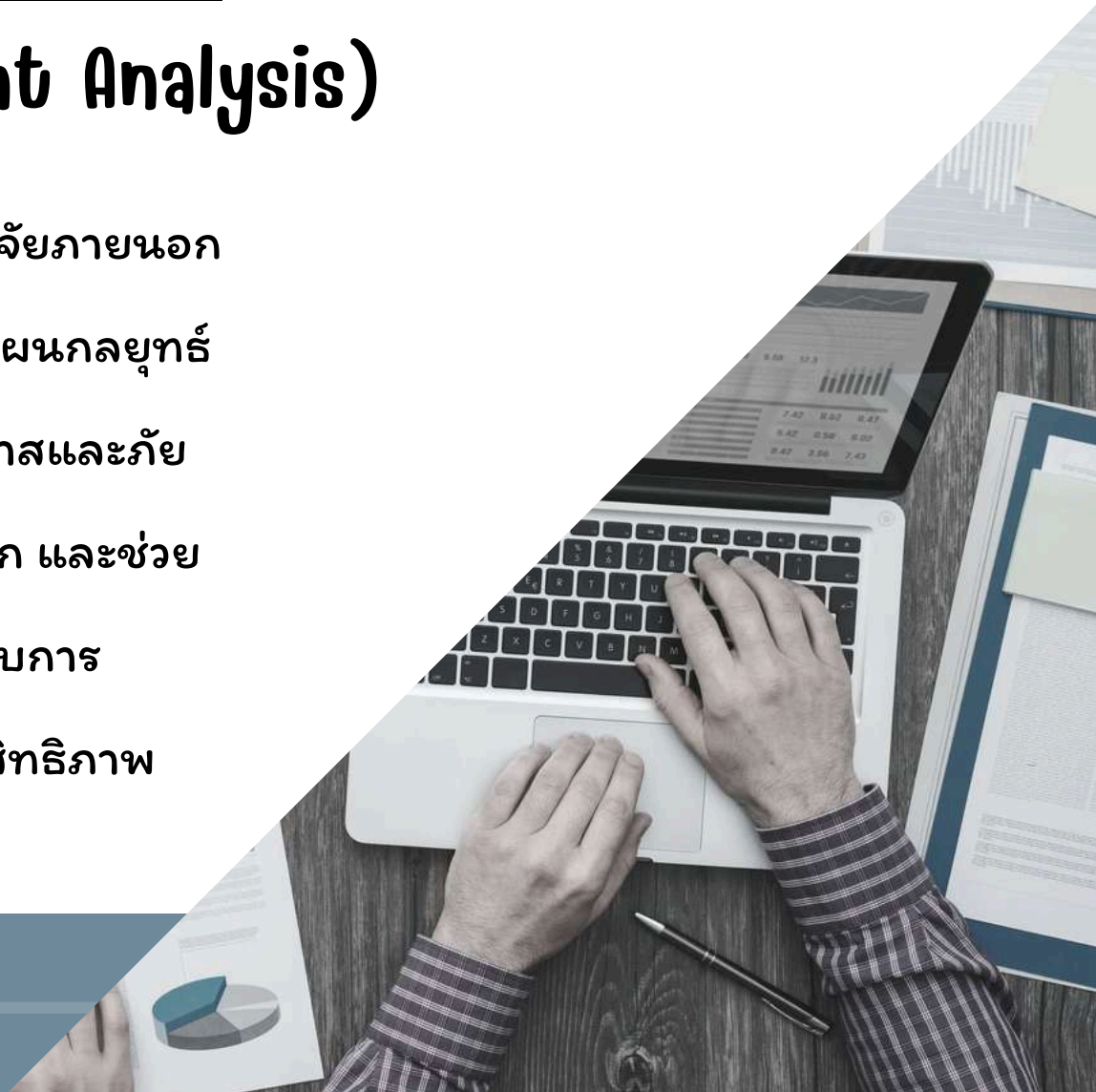
พิจารณาการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายใน

Internal Environment Analysis



การวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis)

กระบวนการที่ช่วยให้องค์กรเข้าใจถึงปัจจัยภายนอก
ที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจและการวางแผนกลยุทธ์
การวิเคราะห์นี้ช่วยให้สามารถระบุโอกาสและภัย
คุกคามที่มาจากสภาพแวดล้อมภายนอก และช่วย
ให้องค์กรสามารถปรับตัวให้เข้ากับการ
เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ





พิจารณาการ วิเคราะห์สิ่ง แวดล้อม ภายนอก

1. การวิเคราะห์ PESTEL

- Political (การเมือง)
- Economic (เศรษฐกิจ)
- Social (สังคม)
- Technological (เทคโนโลยี)
- Environmental (สิ่งแวดล้อม)
- Legal (กฎหมาย)

2. การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Industry Analysis)

- การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Industry Rivalry)
- อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)
- อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers)
- อันตรายจากการเข้ามาของผู้เล่นใหม่ (Threat of New Entrants)
- อันตรายจากการเข้ามาของสินค้าและบริการทดแทน (Threat of Substitutes)



พิจารณาการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก(ต่อ)

3. การวิเคราะห์ตลาดและลูกค้า

- วิจัยการตลาด(Market Research)
- พฤติกรรมผู้บริโภค(Consumer Behavior)
- แนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงในตลาด (Market Trends and Changes)

4. การวิเคราะห์คู่แข่ง

- การระบุคู่แข่ง (Competitor Identification)
- การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของคู่แข่ง
- การวิเคราะห์กลยุทธ์ของคู่แข่ง

การวิเคราะห์ PESTEL

01.Political (การเมือง)

การวิเคราะห์ผลกระทบจากนโยบายรัฐบาล กฎหมาย กฎระเบียบ หรือเสถียรภาพทางการเมืองที่อาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายการค้า ภาษี หรือกฎหมายแรงงาน

02.Economic (เศรษฐกิจ)

การประเมินสภาพเศรษฐกิจทั่วไปที่มีผลกระทบต่อธุรกิจ เช่น อัตราดอกเบี้ย เงินเฟ้อ อัตราการว่างงาน และอัตราการแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ

03.Social (สังคม)

การพิจารณาลักษณะทางสังคม วัฒนธรรม แนวโน้มประชากร การเปลี่ยนแปลงในวิถีชีวิตของผู้บริโภคที่มีผลต่อความต้องการและพฤติกรรมของตลาด

04.Technological (เทคโนโลยี)

การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงในเทคโนโลยีที่อาจสร้างโอกาสหรือภัยคุกคามต่อธุรกิจ เช่น นวัตกรรมใหม่ๆ การวิจัยและพัฒนา และเทคโนโลยีดิจิทัล

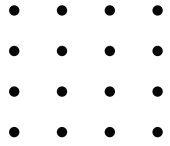
05.Environmental (สิ่งแวดล้อม)

การพิจารณาปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงทางธรรมชาติ เช่น การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ ข้อกำหนดด้านสิ่งแวดล้อม และความยั่งยืน

06.Legal (กฎหมาย)

การวิเคราะห์กฎหมายและข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ เช่น กฎหมายแรงงาน กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค และกฎระเบียบด้านความปลอดภัย





04.การกำหนดเป้าหมาย Goal Setting

เป็นกระบวนการที่สำคัญในการวางแผนและ
ดำเนินการขององค์กร เป้าหมายเป็นจุดมุ่งหมาย
ที่องค์กรตั้งไว้เพื่อเป็นแนวทางในการดำเนินงาน
และประเมินผลลัพธ์ การกำหนดเป้าหมาย
ที่ดีควรมีความชัดเจนและสามารถวัดผลได้



การกำหนดเป้าหมาย ตามหลัก SMART



S (Specific) : เป้าหมายต้องมีความเฉพาะเจาะจงและชัดเจน ว่าต้องการบรรลุอะไร



M (Measurable) : เป้าหมายต้องสามารถวัดผลได้



A (Achievable) : เป้าหมายต้องเป็นไปได้จริง



R (Relevant) : เป้าหมายต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร



T (Time-bound) : เป้าหมายต้องมีกำหนดเวลาชัดเจน



การวิเคราะห์ Swot Analysis

และ

การสร้างกลยุทธ์ TOWS Matrix



ทำไมต้องศึกษาเกี่ยวกับ

“SWOT”



01. เพื่อเข้าใจภาพรวม
สถานการณ์ขององค์กร



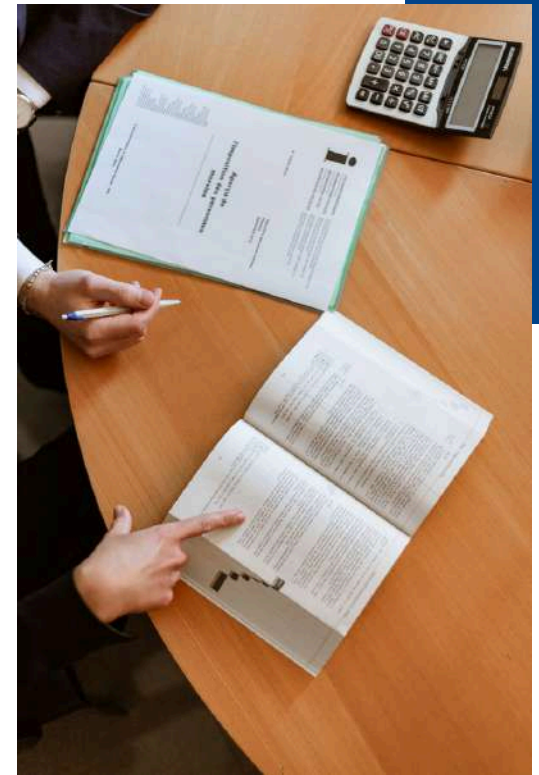
02. เพื่อเป็นพื้นฐานในการ
กำหนดกลยุทธ์
(Strategy Formulation)

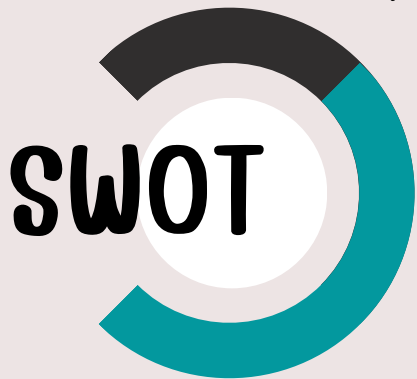


03. ช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้
เรียนวางแผนการพัฒนา
องค์กรอย่างเป็นระบบ

คำนิยามของ SWOT Analyze

เพื่อใช้ข้อมูลเหล่านี้ในการกำหนด กลยุทธ์องค์กร
(Strategic Planning) ให้สามารถใช้จุดแข็งให้เกิด
ประโยชน์สูงสุด ลดจุดอ่อนคว้าโอกาส และรับมือกับอุปสรรค
ได้อย่างมีประสิทธิภาพ





S : Strengths (จุดแข็ง)

สิ่งที้องค์กรทำได้ดี เป็นข้อได้เปรียบที่คู่แข่งเลียนแบบยาก เช่น แรนด์แข็งแกร่ง, เทคโนโลยีล้ำ

W : Weaknesses (จุดอ่อน)

สิ่งที้องค์กรยังทำได้ไม่ดี หรือต้องปรับปรุง เช่น ต้นทุนสูง, ขาดทักษะบุคลากร

O : Opportunities (โอกาส)

ปัจจัยภายนอกที่เอื้อต่อการเติบโต เช่น เทรนด์ผู้บริโภค, เทคโนโลยีใหม่, ตลาดต่างประเทศ

T : Threats (อุปสรรค)

ความเสี่ยงหรืออันตรายจากภายนอก เช่น คู่แข่งใหม่, การเปลี่ยนแปลงกฎหมาย, เศรษฐกิจถดถอย

SWOT ANALYSIS

Strength

S

- ชื่อเสียงและภาพลักษณ์ของแบรนด์
- คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการ
- ความสามารถในการนวัตกรรม
- เครือข่ายทางธุรกิจ
- ทีมงานที่มีความสามารถ

Weakness

W

- คุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ต่ำ
- กระบวนการภายในที่ไม่มีประสิทธิภาพ
- การพึ่งพาลูกค้าหรือซัพพลายเออร์รายเดียว
- การขาดการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- ภาพลักษณ์หรือชื่อเสียงที่ไม่ดี

Opportunity

O

- การเติบโตของตลาด
- การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี
- การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม
- การเพิ่มขึ้นของการใช้งานออนไลน์และดิจิทัล
- การเข้าสู่ตลาดใหม่

Threat

T

- การแข่งขันที่รุนแรง
- การเปลี่ยนแปลงของเศรษฐกิจ, เทคโนโลยี
- การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้บริโภค
- การเสื่อมเสียชื่อเสียง

ตารางเปรียบเทียบธุรกิจ



MK สุกี้



สุกี้ดี๊ดีน้อย

Generic Strategy

Differentiation (พรีเมียม บริการดี คุณภาพสูง)

Cost Leadership & Focus (บุฟเฟต์คุณภาพ เริ่มต้น 199 บาท)

SWOT Summary

สุด แข็งแกร่งทางแบรนด์ รักษาครอบครัวลูกค้า แต่ Same-store sales ลด

รวดเร็ว ปรับแผน agile, ขยายเร็ว (ยอด 1169 ล. กำไรพันล.)

Porter's Five Forces

- คู่แข่งใหม่สูง, ผู้บริโภคต่อรองสูง

ใช้แบรนด์ หุ่นราคา-ลูกจรรัก ภัคดี

เข้าถึงง่าย พินด้วยราคา-ชำระผ่าน ShopeePay

ช่องทาง & ขยายสาขา

มากกว่า 450 แห่ง + ขยายต่างประเทศ (ญี่ปุ่น, เวียดนาม...)

ขยายรวดเร็วถึง 82 สาขาใน Q1/68, เจาะชุมชน & นอกห้าง

*
*
ใครจะ
“ยืนหนึ่ง”



MK สุกี้ : ยืนหนึ่งในตลาด
ฟรีเมี่ยม ครอบคร้ว เน้น
ประสบการณ์และความน่าเชื่อถือ
ระดับสูง



สุกี้ตี๋น้อย : ยืนหนึ่งในตลาด
แมส-คหรั่นใหม่ ราคาข่อมเยาว์
และปรับตัวเร็วในช่องว่างตลาด
กลางคืน

บทสรุป : MK ยังคงผู้นำในกลุ่มตลาดบน-กลาง แต่ต้องต่อสู้กับแนวโน้มยอดขายสาขาเดิมลดลง ขณะที่สุกี้ตี๋น้อยมีโมเดลที่ตอบโจทย์กลุ่มแมสชัดเจน และมี MOMENTUM ด้านการเติบโต ขยายสาขาได้รวดเร็ว ควบคุมคุณภาพได้ดี มีจุดแข็งในด้านต้นทุน-เวลา-นวัตกรรมการตลาด

TOWS MATRIX

กลยุทธ์รุก (SO Strategy)



การนำ "จุดแข็ง (Strengths)" ที่องค์กรมีอยู่ ไปใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการคว้า "โอกาส (Opportunities)" ที่เกิดขึ้นภายนอก เช่น ตลาดใหม่ เทคโนโลยีใหม่ หรือพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป

เป้าหมาย : การเติบโตแบบก้าวกระโดด ขยายส่วนแบ่งตลาด สร้างรายได้เพิ่ม

กลยุทธ์ป้องกัน (ST Strategy)



การใช้ จุดแข็งขององค์กร เพื่อ ป้องกันหรือลดผลกระทบจากอุปสรรคและภัยคุกคามภายนอก

เป้าหมาย : ปกป้องส่วนแบ่งตลาด, ป้องกันไม่ให้เสียเปรียบคู่แข่ง, ลดผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงของตลาด

กลยุทธ์แก้จุดอ่อน (WO Strategy)



การพัฒนา ปรับปรุง หรือแก้ไข จุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กร เพื่อให้สามารถใช้ประโยชน์จาก โอกาส (Opportunities) ภายนอกได้

เป้าหมาย : เสริมความพร้อมขององค์กรให้สามารถคว้าโอกาสในอนาคต, เปลี่ยนข้อเสียให้กลายเป็นจุดขาย, ป้องกันไม่ให้จุดอ่อนกลายเป็นอุปสรรคต่อการเติบโต

กลยุทธ์อยู่รอด (WT Strategy)



การ ลดจุดอ่อน และ หลีกเลียงหรือลดผลกระทบจากภัยคุกคาม เพื่อให้ธุรกิจสามารถ "ประคองตัว" และ "อยู่รอด" ได้ในภาวะที่ไม่เอื้ออำนวย

เป้าหมาย : รักษาการดำเนินงานธุรกิจให้ผ่านพ้นวิกฤต, ลดความเสี่ยงจากทั้งภายในและภายนอก, อาจนำไปสู่การปรับโครงสร้างองค์กร หรือ pivot ธุรกิจ (pivot : หมุน)

TOWS Matrix คือ เครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ ที่พัฒนา ต่อจาก SWOT Analysis

☆ Opportunities (O)

!! Threats (T)

Strengths (S)

SO Strategy
ใช้จุดแข็งคว้าโอกาส

ST Strategy
ใช้จุดแข็งรับมือภัยคุกคาม

Weaknesses (W)

WO Strategy
ใช้โอกาสชดเชยจุดอ่อน

WT Strategy
ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม

ข้อสังเกต : ความแตกต่าง

- SWOT ที่ใช้เพื่อ “ระบุ” สถานการณ์
- TOWS เน้น “สร้างกลยุทธ์” จากข้อมูล SWOT

แนวคิด : เทคนิค TOWS MATRIX



SO Strategy

1

- มีทีมงานเก่ง (S) + ตลาดออนไลน์เติบโต (O)
- ขยายช่องทางขายผ่านแพลตฟอร์มดิจิทัล
- นี่คือนกลยุทธ์ “รุกเต็มที่”

2

ST Strategy



- แบนด์แฉียงแรง (S) + คู่แข่งราคาถูกเพิ่มขึ้น (T)
- เน้นคุณภาพและบริการหลังการขายสร้างความแตกต่าง
- นี่คือนกลยุทธ์ “ป้องกันเชิงรุก”



WO Strategy

3

- ขาดทักษะดิจิทัล (W) + เทคโนโลยี AI เข้าถึงง่าย (O) → ฝึกอบรมพนักงานด้าน AI และดิจิทัล
- นี่คือนกลยุทธ์ “พัฒนาเพื่อเติบโต”

4

WT Strategy



- เงินทุนจำกัด (W) + เศรษฐกิจถดถอย (T)
- ลดต้นทุน ปรับโครงสร้าง หยุุดโครงการที่ไม่จำเป็น
- นี่คือนกลยุทธ์ “ตั้งรับเพื่อความอยู่รอด”.

4 กลยุทธ์พลิกเกมธุรกิจ

สรุปแนวทางการเลือกใช้กลยุทธ์ธุรกิจที่เหมาะสม โดยพิจารณาจากปัจจัยภายใน (จุดแข็ง/จุดอ่อน) และปัจจัยภายนอก (โอกาส/อุปสรรค) เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กรไม่ว่าจะเป็นการรุกเพื่อเติบโตหรือการตั้งรับเพื่ออยู่รอด

กลยุทธ์เพื่อการเติบโต (Focus on Growth)



SO Strategy: กลยุทธ์เชิงรุก (รุกเต็มที่)

ใช้จุดแข็งที่มีเพื่อคว้าโอกาสใหม่ในตลาด
มุ่งเน้นการขยายตัวและพัฒนานวัตกรรม

แนวทางปฏิบัติ:
ใช้จุดแข็ง + คว้าโอกาส

ตัวอย่างสถานการณ์:
มีทีมงานเก่ง + ตลาดออนไลน์โต
-> ขยายช่องทางดิจิทัล

WO Strategy: กลยุทธ์เชิงพัฒนา (พัฒนาเพื่อเติบโต)

ใช้โอกาสจากภายนอกเป็นแรงผลักดัน
ในการปิดจุดอ่อนหรือข้อบกพร่อง
ภายในองค์กร



แนวทางปฏิบัติ:
ใช้โอกาสเพื่อปิดจุดอ่อน

กลยุทธ์เพื่อการป้องกันและอยู่รอด (Focus on Defense & Survival)



ST Strategy: กลยุทธ์ป้องกันเชิงรุก (รับมือความเสี่ยง)

นำจุดแข็งมาใช้เพื่อลดผลกระทบจาก
ภัยคุกคามภายนอกหรือคู่แข่ง

แนวทางปฏิบัติ:
ใช้จุดแข็ง + รับมืออุปสรรค

ตัวอย่างสถานการณ์:
แบรนด์ดี แข็งแรง + คู่แข่งราคาถูก
-> เน้นคุณภาพและบริการ



WT Strategy: กลยุทธ์เชิงรับ (ตั้งรับเพื่ออยู่รอด)

มุ่งเน้นการลดจุดอ่อนและเสี่ยงที่ตรง
ความเสี่ยงในสถานการณ์วิกฤตเพื่อ
รักษาธุรกิจไว้

แนวทางปฏิบัติ:
ลดจุดอ่อน + เสี่ยงอุปสรรค

ตัวอย่างสถานการณ์:
เงินทุนจำกัด + เศรษฐกิจถดถอย
-> ลดต้นทุน ปรับโครงสร้าง

ความแตกต่างระหว่าง

SWOT & TOWS

SWOT

- มุ่งเน้นไปที่การระบุและจัดกลุ่มปัจจัยภายในและภายนอกขององค์กรเป็นขั้นตอนเริ่มต้นเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สำคัญ

TOWS

- ใช้ข้อมูลจากการวิเคราะห์ SWOT มาสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมและนำไปปฏิบัติได้จริง โดยเน้นการจับคู่และผสมผสานปัจจัยต่างๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบหรือป้องกัน

สรุป : การจัดการเชิงกลยุทธ์ในยุคปัจจุบัน



- การจัดการเชิงกลยุทธ์ในยุคปัจจุบันมีการพัฒนาอย่างมากจากแนวคิดเดิม เนื่องจาก การเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของเทคโนโลยี โลกดิจิทัล และการเชื่อมโยงระดับโลกที่ มากขึ้น การจัดการเชิงกลยุทธ์จึงต้องมีความยืดหยุ่น ความคิดริเริ่ม และการปรับตัว อย่างรวดเร็วเพื่อให้สามารถแข่งขันและเติบโตได้ในสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอน ซึ่งปัจจุบันต้องอาศัยการวิเคราะห์ที่ลึกซึ้ง การปรับตัวอย่างรวดเร็ว และความสามารถ ในการสร้างนวัตกรรม การดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืนควบคู่กับการสร้างคุณค่าทั้งในเชิง เศรษฐกิจและสังคมจะเป็นกุญแจสู่ความสำเร็จ อาทิ
 - การวิเคราะห์และเข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอก
 - การบริหารจัดการทรัพยากรภายใน
 - การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง
 - นวัตกรรมและการสร้างความแตกต่าง
 - การสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืน
 - ความเป็นผู้นำที่เน้นการสร้างแรงบันดาลใจและการมีส่วนร่วม



Thank You
| And See You |
Next Time

SSRU.AC.TH