HR

HRM4103

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล

STRATEGIC MANAGEMENT IN THE DIGITAL AGE

คน | กลยุทธ์ | ข้อมูล | เทคโนโลยี | สภาพแวดล้อม

ผู้สอน
ดร.จีรพรรณ์ จันทร์วิเชียร

HRM4103

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล

STRATEGIC MANAGEMENT IN THE DIGITAL AGE

คำอธิบายรายวิชา (Course Description)

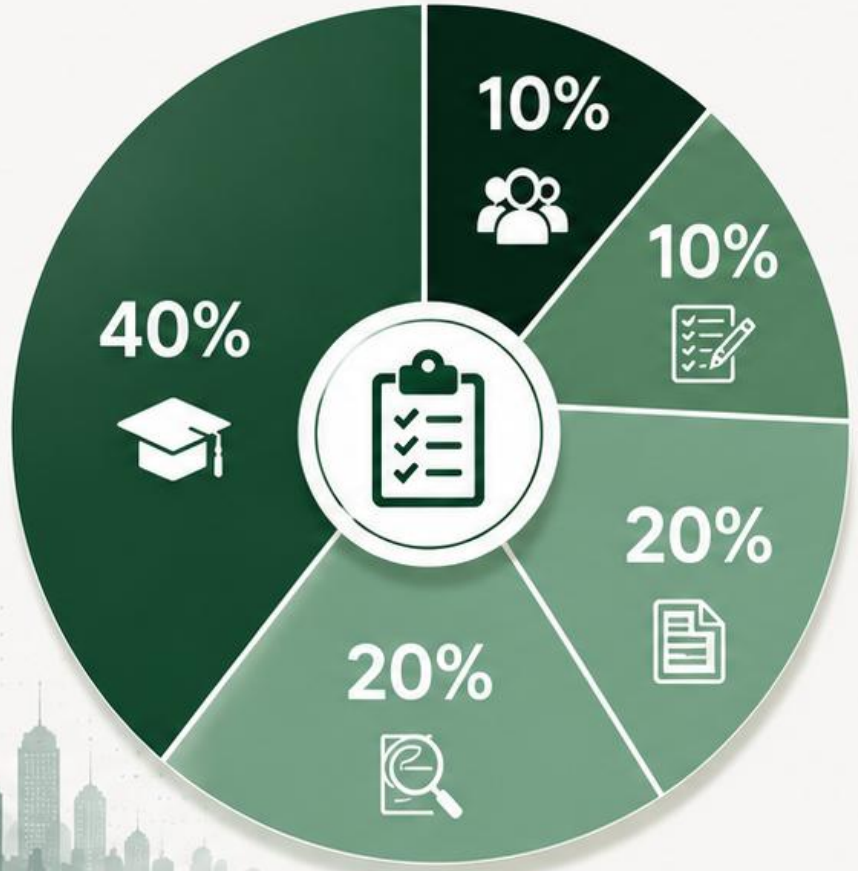
ศึกษาหลักการและแนวคิดเกี่ยวกับ **การวางแผนและการบริหารเชิงกลยุทธ์** ความแตกต่างระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารทั่วไป องค์ประกอบของการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การกำหนดเป้าหมายทางธุรกิจ กระบวนการและเทคนิคการวางแผน การกำหนดนโยบายธุรกิจ และการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน เพื่อให้สามารถประเมินข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันขององค์กร พัฒนา แผนเชิงกลยุทธ์และระบบในยุคดิจิทัล ตลอดจนวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก พัฒนากลยุทธ์เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสนับสนุน พร้อมทั้งสร้าง **การประเมินผล การติดตามผล และกรณีศึกษาที่เกี่ยวข้อง**

Course Description

This course explores the concepts and principles of **strategic planning and strategic management**, including the differences between strategic management and general management, strategic planning components, **business goal setting**, planning processes and techniques, business policy formulation, and **competitive environment analysis**. Students will examine how organizations respond to changes in the economy, society, technology, and innovation in the digital era. The course emphasizes internal and external environmental analysis, strategic adaptation, sustainable competitive advantage, **performance evaluation**, **strategic monitoring, and the application of knowledge through relevant case studies**.

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	ประเมินความรู้ความเข้าใจในข้อบข่ายของรายวิชาและความสามารถในการวิเคราะห์และประยุกต์ใช้	40%

รวม | 100%

HRM4103
แผนการสอน 15 ครั้ง

STRATEGIC MANAGEMENT IN THE DIGITAL AGE

วิเคราะห์ | วางแผน | ดำเนินกลยุทธ์ | ขับเคลื่อน | เชื่อมโยงธุรกิจดิจิทัล

ครั้ง	หัวข้อการเรียนรู้	สาระสำคัญ	กิจกรรมการเรียนรู้
1	แนะนำรายวิชาและความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์	ภาพรวมรายวิชา ความหมาย ความสำคัญ และบทบาทของการจัดการเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล	แนะนำรายวิชา, Ice Breaking, Pre-test, อภิปรายแนวโน้มธุรกิจ
2	แนวคิดและวิวัฒนาการของการจัดการเชิงกลยุทธ์	แนวคิด ทฤษฎี และวิวัฒนาการของการบริหารเชิงกลยุทธ์	บรรยาย, วิเคราะห์กรณีศึกษา, Quiz
3	การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารทั่วไป	ความแตกต่าง จุดเด่น ข้อจำกัด และบทบาทของผู้บริหารเชิงกลยุทธ์	วิเคราะห์องค์กรจริงและอภิปรายกลุ่ม
4	กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์	Vision, Mission, Goals, Strategic Management Process	Workshop การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ
5	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก	PESTEL, Five Forces, Digital Trends และ Megatrends	วิเคราะห์องค์กรด้วย PESTEL และ Five Forces
6	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน	SWOT, VRIO, Value Chain และ Core Competency	Workshop วิเคราะห์ SWOT และ VRIO
7	การกำหนดเป้าหมายและการวางแผนเชิงกลยุทธ์	Strategic Goals, SMART Goals และการกำหนดทิศทางองค์กร	ฝึกกำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์
8	สอบกลางภาค	ประเมินความรู้ครึ่งภาค	สอบข้อเขียน
9	การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร	Corporate Strategy, Business Strategy และ Functional Strategy	วิเคราะห์กรณีศึกษาบริษัทชั้นนำ
10	กลยุทธ์การแข่งขันในยุคดิจิทัล	Competitive Advantage, Blue Ocean Strategy, Digital Business Model	วิเคราะห์โมเดลธุรกิจและการแข่งขัน
11	นวัตกรรม เทคโนโลยี และ AI กับการจัดการเชิงกลยุทธ์	Digital Transformation, AI, Big Data, Platform Economy	Workshop ใช้ AI วิเคราะห์กลยุทธ์องค์กร
12	การนำนโยบายและกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	Strategic Implementation, Organizational Structure, Change Management	จำลองสถานการณ์การนำกลยุทธ์ไปใช้
13	การติดตามและประเมินผลกลยุทธ์	KPI, Balanced Scorecard, OKRs และ Strategic Control	ออกแบบ KPI และ Dashboard
14	กรณีศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล	วิเคราะห์ความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรไทยและต่างประเทศ	นำเสนอกรณีศึกษาและอภิปราย
15	นำเสนอโครงงานและสรุปรายวิชา	สรุปองค์ความรู้ ทบทวนเนื้อหา และนำเสนอโครงงาน	นำเสนอ Strategic Plan, Post-test และ Reflection

*หมายเหตุ กำหนดการอาจปรับเปลี่ยนได้ตามความเหมาะสมของผู้สอน

แนวคิดและวิวัฒนาการของการจัดการเชิงกลยุทธ์

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 กระบวนการบริหารจัดการเชิงบูรณาการที่องค์กรใช้ในการกำหนดทิศทางระยะยาว โดยเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม นำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ติดตามและประเมินผลอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้าง **ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)** และการเติบโตอย่างยั่งยืน **(Sustainability)** ภายใต้สภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

- สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
- บรรลุเป้าหมายระยะยาว
- เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน
- เติบโตอย่างยั่งยืน (ESG)

Strategic Management Process

01 Vision & Mission
กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ ค่านิยมหลัก และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

02 Environmental Analysis (SWOT • PESTEL • Five Forces)
วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อระบุโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน

03 Strategy Formulation
กำหนดทางเลือกกลยุทธ์และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อสร้างคุณค่าเหนือคู่แข่ง

04 Strategy Implementation
นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จัดสรรทรัพยากร สร้างโครงสร้าง วัฒนธรรม และการสื่อสารให้สอดคล้องกับกลยุทธ์

05 Evaluation & Continuous Improvement
ติดตามประเมินผลด้วย KPI และเครื่องมือต่าง ๆ พร้อมปรับปรุงอย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

KEYWORDS OF STRATEGIC MANAGEMENT

STRATEGIC MANAGEMENT

แนวคิดสำคัญที่นำองค์กรไปสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

01 Vision

ภาพอนาคตที่องค์กรต้องการบรรลุ

- ตอบคำถาม "เราต้องการเป็นอะไรในอนาคต?"

02 Mission

เหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์กร

- ระบุว่าทำอะไร
- เพื่อใคร
- และสร้างคุณค่าอย่างไร

03 Goals

เป้าหมายที่วัดผลได้ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

ควรกำหนดตามหลัก **SMART Goals**

S	M	A	R	T
Specific	Measurable	Achievable	Relevant	Time-bound

04 Competitive Advantage

ความสามารถในการสร้างคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่งขัน

อาจเกิดจาก

- นวัตกรรม (Innovation)
- ต้นทุนต่ำ (Cost Leadership)
- คุณภาพ (Quality)
- ประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience)

05 Sustainability

การเติบโตอย่างสมดุลในมิติเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

เชื่อมโยงกับแนวคิด **ESG (Environmental, Social, Governance)**

ENVIRONMENTAL SOCIAL GOVERNANCE

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

องค์กรไม่สามารถพึ่งพาประสบการณ์เดิมหรือการตัดสินใจเฉพาะหน้าได้อีกต่อไป
แต่ต้องมีกลยุทธ์ที่ชัดเจนเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืน

1 การแข่งขันที่รุนแรง (Intense Competition)

- คู่แข่งเพิ่มขึ้นทั้งในประเทศและต่างประเทศ
- ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น
- องค์กรต้องสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการ (Differentiation)

ตัวอย่าง
ร้านกาแฟไม่ได้แข่งขันเฉพาะร้านใกล้เคียง แต่แข่งขันกับแบรนด์ระดับโลก เช่น Starbucks, Café Amazon และธุรกิจออนไลน์

2 Digital Transformation

- เทคโนโลยีดิจิทัลเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจ
- การใช้ Cloud Computing, E-Commerce และ Mobile Application กลายเป็นมาตรฐาน
- องค์กรต้องปรับกระบวนการทำงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3 AI และ Automation

- AI ช่วยวิเคราะห์ข้อมูลและสนับสนุนการตัดสินใจ
- ระบบอัตโนมัติช่วยลดต้นทุน เพิ่มความรวดเร็ว และลดข้อผิดพลาด
- บุคลากรจำเป็นต้องพัฒนาทักษะใหม่ (Reskill & Upskill)

4 Global Competition

- การค้าเสรีและเศรษฐกิจโลกทำให้การแข่งขันไม่มีข้อจำกัดด้านพรมแดน
- ธุรกิจไทยแข่งขันกับบริษัทจากทั่วโลก
- องค์กรต้องมีมาตรฐานสากลและสร้างนวัตกรรมอย่างต่อเนื่อง

5 พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลง

- ลูกค้าต้องการความสะดวก รวดเร็ว และประสบการณ์ที่ดี
- ให้ความสำคัญกับคุณภาพ ความคุ้มค่า และความรับผิดชอบต่อสังคม
- การใช้ข้อมูลลูกค้า (Customer Analytics) มีบทบาทสำคัญ

6 Disruptive Technology

- เทคโนโลยีใหม่สามารถเปลี่ยนแปลงอุตสาหกรรมได้อย่างรวดเร็ว
- องค์กรที่ไม่ปรับตัวอาจสูญเสียความสามารถในการแข่งขัน

ตัวอย่าง
- Netflix แทนที่ร้านเช่า DVD
- Grab เปลี่ยนรูปแบบธุรกิจแท็กซี่
- AI เปลี่ยนรูปแบบการทำงานในหลายอุตสาหกรรม

7 ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ (Economic Uncertainty)

- เงินเฟ้อ
- ความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยน
- สงครามและความขัดแย้งระหว่างประเทศ
- โรคระบาดและภัยธรรมชาติ

องค์กรจึงต้องมีแผนรองรับความเสี่ยง (Risk Management) และสามารถปรับกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็ว

Key Message

“องค์กรที่ไม่มีกลยุทธ์ จะถูกกำหนดทิศทางโดยคู่แข่ง”

หรืออีกมุมหนึ่ง

“Strategic Management ช่วยให้องค์กรมองเห็นอนาคต ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน”

มองเห็นอนาคต | ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง | สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน | เติบโตอย่างยั่งยืน

กิจกรรมในชั้นเรียน (Discussion)

คำถามชวนคิด

> หากคุณเป็นผู้บริหารร้านกาแฟในมหาวิทยาลัย
> คุณคิดว่าปัจจัยทั้ง 7 ข้อข้างต้น
> ข้อใดส่งผลต่อธุรกิจมากที่สุด? เพราะเหตุใด?

7 ปัจจัยที่ส่งผลต่อธุรกิจ

01 การแข่งขันที่รุนแรง (Intense (Competition)

02 Digital Transformation

03 AI และ Automation

04 Global Competition

05 พฤติกรรมลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง

06 Disruptive Technology

07 ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจ

วิธีการ

- อภิปรายเป็นกลุ่ม 3–5 คน เลือก 1 ปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด
- อธิบายเหตุผล พร้อมยกตัวอย่างสถานการณ์จริงของธุรกิจร้านกาแฟ
- นำเสนอผลการอภิปรายหน้าชั้นเรียน (3–5 นาที/กลุ่ม)

เป้าหมาย

- วิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อธุรกิจ
- เชื่อมโยงแนวคิดกลยุทธ์กับสถานการณ์จริง
- ฝึกทักษะการคิดวิเคราะห์และการสื่อสาร

> การมีกลยุทธ์ที่ดี ทำให้เราเลือกทิศทางได้เอง ไม่ใช่ถูกคู่แข่งกำหนดให้

วิวัฒนาการของการจัดการเชิงกลยุทธ์
(Evolution of Strategic Management)

1950s — Budget Planning
วางแผนงบประมาณ และควบคุมต้นทุน

1960s — Long-range Planning
วางแผนระยะยาว ด้วยการพยากรณ์

1970s — Strategic Planning
ใช้ SWOT, Vision และ Mission

1980s — Strategic Management
เชื่อมโยงการวางแผน กับการปฏิบัติ

1990s — Competitive Advantage
สร้างความได้เปรียบ ในการแข่งขัน

2000s — Knowledge Economy
ใช้ความรู้และนวัตกรรม สร้างคุณค่า

2010s — Digital Strategy
Digital Transformation และ Big Data

2020s+ — AI • ESG Agility
AI, ESG และ ความคล่องตัวขององค์กร

Key Insight

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

AI ESG AGILITY

ประเด็นสำคัญของแต่ละยุค

Evolution of Strategic Management

> “การจัดการเชิงกลยุทธ์ได้พัฒนาจากการควบคุมงบประมาณ สู่การใช้**ข้อมูลและเทคโนโลยีอัจฉริยะ**ในการตัดสินใจ เพื่อสร้าง**ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน**”

1950s — Budget Planning

- องค์กรให้ความสำคัญกับการจัดทำงบประมาณ (Budgeting) และการควบคุมค่าใช้จ่ายเป็นหลัก
- เนื่องจากสภาพแวดล้อมทางธุรกิจยังมีการแข่งขันไม่สูง การบริหารจึงเน้นประสิทธิภาพภายในมากกว่าการแข่งขันภายนอก

1960s — Long-range Planning

- องค์กรเริ่มใช้การพยากรณ์ยอดขาย การเติบโตของตลาด และแนวโน้มเศรษฐกิจ
- เพื่อวางแผนระยะยาว 5–10 ปี แต่ยังตั้งอยู่บนสมมติฐานว่าสภาพแวดล้อมมีความคงที่

1970s — Strategic Planning

- เป็นจุดเริ่มต้นของศาสตร์การจัดการเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ
- มีการใช้เครื่องมือ เช่น SWOT Analysis การกำหนด Vision, Mission และ Objectives
- รวมถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม

1980s — Strategic Management

- องค์กรเปลี่ยนจากการ “วางแผน” ไปสู่ “การบริหารกลยุทธ์”
- โดยครอบคลุมทั้งการกำหนดกลยุทธ์ การนำไปปฏิบัติ และการประเมินผล
- ทำให้กลยุทธ์กลายเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารทั้งองค์กร

1990s — Competitive Advantage

- Michael Porter นำเสนอแนวคิด Competitive Advantage และ Generic Strategies
- ขณะที่ Prahalad และ Hamel เสนอแนวคิด Core Competencies
- ทำให้องค์กรมุ่งสร้างความแตกต่างที่คู่แข่งเลียนแบบได้ยาก

2000s — Knowledge Economy

- ความรู้ เทคโนโลยี และนวัตกรรมกลายเป็นทรัพยากรสำคัญ
- องค์กรเริ่มใช้ Knowledge Management (KM)
- และการพัฒนาทุนมนุษย์เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน

2010s — Digital Strategy

- ยุคของ Digital Transformation
- การใช้ Big Data, Cloud Computing, Mobile Technology และ Platform Business Model
- ส่งผลให้องค์กรต้องปรับรูปแบบธุรกิจและกระบวนการทำงานอย่างต่อเนื่อง

2020s–ปัจจุบัน — AI Strategy • ESG • Agility

- องค์กรใช้ Artificial Intelligence (AI) และ Data Analytics เพื่อสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
- ควบคู่กับการดำเนินธุรกิจตามแนวคิด ESG (Environmental, Social, Governance)
- และการสร้าง Business Agility เพื่อรับมือกับความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว

Key Takeaway

องค์กรที่ประสบความสำเร็จต้องปรับกลยุทธ์ให้**สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง**ของโลกธุรกิจอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างคุณค่าให้ลูกค้า เพิ่มประสิทธิภาพองค์กร และ**เติบโตอย่างยั่งยืน**

มองเห็นอนาคต | สร้างความได้เปรียบ | ปรับตัวเร็ว | เติบโตอย่างยั่งยืน

แหล่งอ้างอิง

- Fred R. David & Forest R. David (Strategic Management: A Competitive Advantage Approach)
- John Pearce & Richard Robinson (Strategic Management: Planning for Domestic & Global Competition)
- Arthur A. Thompson, A.J. Strickland III, John E. Gamble (Crafting & Executing Strategy)
- H. Igor Ansoff (Corporate Strategy)
- Michael E. Porter (Competitive Strategy)
- Prahalad, C.K. & Hamel, G. (The Core Competence of the Corporation)
- World Economic Forum (2020s Trends)

นักวิชาการสำคัญด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์
(Key Strategic Management Thinkers)

1 Peter F. Drucker
Father of Modern Management

แนวคิดสำคัญ (Key Concepts)

- **การบริหารโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO)**
  ผู้บริหารและพนักงานร่วมกันกำหนดเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน เพื่อให้ทุกคนมีทิศทางเดียวกัน และสามารถประเมินผลการปฏิบัติงานได้อย่างเป็นรูปธรรม
- **การกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting)**
  การกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน ช่วยให้องค์กรสามารถวางแผน จัดสรรทรัพยากร และติดตามผลการดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- **การบริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management)**
  มุ่งเน้นการวัดผลการทำงาน เปรียบเทียบกับเป้าหมาย และใช้ผลการประเมินเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพของบุคลากรและองค์กร

สาระสำคัญ
การกำหนดเป้าหมายร่วมกันและการประเมินผลอย่างต่อเนื่อง นำไปสู่ประสิทธิภาพและการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน

2 H. Igor Ansoff
Father of Strategic Management

Ansoff Matrix (Product-Market Matrix)

	ผลิตภัณฑ์เดิม	ผลิตภัณฑ์ใหม่
ตลาดเดิม	1 เจาะตลาด (Market Penetration)	3 พัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)
ตลาดใหม่	2 พัฒนาตลาด (Market Development)	4 กระจายธุรกิจ (Diversification)

แนวคิดสำคัญ (Key Concepts)

- **เมทริกซ์ผลิตภัณฑ์–ตลาด (Ansoff Matrix)**
  เครื่องมือสำหรับกำหนดกลยุทธ์การเติบโตขององค์กร โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่าง "ผลิตภัณฑ์" และ "ตลาด"
- **กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategies)**
  ประกอบด้วย 4 แนวทาง
  1) การเจาะตลาด (Market Penetration)
  2) การพัฒนาตลาด (Market Development)
  3) การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)
  4) การกระจายธุรกิจ (Diversification)
- **กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)**
  กำหนดทิศทางและขอบเขตการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อสร้างการเติบโตและความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

สาระสำคัญ
องค์กรสามารถเติบโตได้ด้วยการเลือกแนวทางที่เหมาะสมจากเมทริกซ์ 4 ช่อง เพื่อขยายตลาดและสร้างโอกาสทางธุรกิจ

3 Michael E. Porter
Competitive Strategy

Five Forces Model

แนวคิดสำคัญ (Key Concepts)

- **Five Forces Model**
  วิเคราะห์แรงกดดันทางการแข่งขัน 5 ด้าน เพื่อประเมินความน่าสนใจของอุตสาหกรรมและกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม
- **Generic Strategies**
  เสนอ 3 กลยุทธ์พื้นฐานที่องค์กรใช้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
  - ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)
  - การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
  - การมุ่งเน้นตลาดเฉพาะ (Focus Strategy)
- **ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)**
  องค์กรจะประสบความสำเร็จได้เมื่อสามารถสร้างคุณค่าที่เหนือกว่าคู่แข่ง และยากต่อการลอกเลียนแบบ

สาระสำคัญ
การเข้าใจโครงสร้างอุตสาหกรรมและเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม คือกุญแจสำคัญสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

4 Henry Mintzberg
Strategy as Learning

แนวคิดสำคัญ (Key Concepts)

- **กลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริง (Emergent Strategy)**
  กลยุทธ์สามารถเกิดจากการเรียนรู้ ประสบการณ์ และการปรับตัวระหว่างการดำเนินงาน ไม่จำเป็นต้องมาจากการวางแผนล่วงหน้าเพียงอย่างเดียว
- **Five Ps for Strategy**
  อธิบายกลยุทธ์ใน 5 มิติ ได้แก่ Plan, Ploy, Pattern, Position และ Perspective เพื่อให้เข้าใจกลยุทธ์อย่างรอบด้าน
- **องค์กรแห่งการเรียนรู้ (Strategy as Learning)**
  การเรียนรู้และการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ช่วยให้องค์กรสามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงและรักษาความสามารถในการแข่งขันได้

สาระสำคัญ
กลยุทธ์ที่ดีเกิดจากการผสมผสานระหว่างการวางแผนและการเรียนรู้จากการลงมือปฏิบัติจริง

Key Insight

การกำหนดเป้าหมาย (Drucker) → ทำให้ทุกคนมุ่งไปในทิศทางเดียวกัน

การวางแผนการเติบโต (Ansoff) → สร้างทางเลือกในการขยายธุรกิจ

การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน (Porter) → เลือกตำแหน่งและกลยุทธ์ที่เหนือกว่าคู่แข่ง

การเรียนรู้และการปรับตัวขององค์กร (Mintzberg) → ทำให้องค์กรยืดหยุ่นและเติบโตอย่างยั่งยืน

แหล่งอ้างอิง (References)

- Drucker, P. F. (1954). *The Practice of Management.* Harper & Row.
- Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy.* McGraw-Hill.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy.* Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage.* Free Press.
- Mintzberg, H. (1994). *The Rise and Fall of Strategic Planning.* Free Press.

ปัจจัยที่ทำให้กลยุทธ์เปลี่ยนแปลง
(FACTORS DRIVING STRATEGIC CHANGE)

กลยุทธ์ขององค์กรไม่สามารถคงเดิมได้ตลอดเวลา เนื่องจากสภาพแวดล้อมภายนอกและแนวโน้มธุรกิจใหม่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง
องค์กรต้องติดตาม วิเคราะห์ และปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้อง เพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (PESTEL Analysis)

P	Political	นโยบายภาครัฐ ความมั่นคง การเมือง และนโยบายการค้าระหว่างประเทศ	• นโยบายภาษี • การสนับสนุนอุตสาหกรรม
E	Economic	ภาวะเศรษฐกิจ อัตราเงินเฟ้อ ดอกเบี้ย ค่าเงิน และกำลังซื้อ	• ภาวะเศรษฐกิจถดถอย • ดอกเบี้ยสูง ค่าเงินผันผวน
S	Social	พฤติกรรมผู้บริโภค โครงสร้างประชากร และวิถีชีวิต	• สังคมผู้สูงอายุ • สุขภาพและความยั่งยืน
T	Technological	เทคโนโลยี นวัตกรรม และระบบดิจิทัล	• AI, Cloud Computing • Automation, Big Data
E	Environmental	สิ่งแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ และการใช้ทรัพยากร	• Carbon Neutrality • การจัดการพลังงาน/ของเสีย
L	Legal	กฎหมาย มาตรฐาน และข้อบังคับ	• PDPA, กฎหมายแรงงาน • ESG Disclosure

PESTEL เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรวิเคราะห์โอกาสและความเสี่ยง
จากสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์

2. แนวโน้มที่กำลังเปลี่ยนกลยุทธ์องค์กร (Strategic Trends)

การแข่งขัน (Competition)	การแข่งขันรุนแรงขึ้นทั้งในระดับประเทศและระดับโลก ทำให้องค์กรต้องสร้างความแตกต่างและพัฒนาคุณค่าใหม่ให้ลูกค้า
ปัญญาประดิษฐ์ (AI)	AI ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการตัดสินใจ การวิเคราะห์ข้อมูล การบริการลูกค้า และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ซึ่งกลายเป็นปัจจัยสำคัญของความได้เปรียบในการแข่งขัน
เศรษฐกิจดิจิทัล (Digital Economy)	เศรษฐกิจดิจิทัลเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินธุรกิจสู่แพลตฟอร์มออนไลน์ การชำระเงินดิจิทัล และการใช้ข้อมูลเป็นทรัพยากรสำคัญ
ESG (Environmental, Social and Governance)	องค์กรให้ความสำคัญกับความยั่งยืน ความรับผิดชอบต่อสังคม และธรรมาภิบาล เพื่อสร้างคุณค่าในระยะยาวและเพิ่มความเชื่อมั่นของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย
ประสบการณ์ลูกค้า (Customer Experience)	ลูกค้าให้ความสำคัญกับ “ประสบการณ์” มากกว่าราคา องค์กรจึงต้องออกแบบ Customer Journey ที่สร้างความพึงพอใจและความภักดี
นวัตกรรม (Innovation)	นวัตกรรมทั้งด้านผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการ และโมเดลธุรกิจ เป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้องค์กรเติบโตและรักษาความสามารถในการแข่งขันในระยะยาว

Key Insight

กลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จในปัจจุบัน ต้องอาศัยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (PESTEL)
ควบคู่กับการติดตามแนวโน้มใหม่ เช่น AI, Digital Economy, ESG, Customer Experience และ Innovation
เพื่อให้องค์กรสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

แหล่งอ้างอิง (References)

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

Lynch, R. (2021). *Strategic Management* (9th ed.). Pearson.

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

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press.

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

กรณีศึกษา

กรณีศึกษา : NETFLIX

Strategic Transformation: From DVD Rental to Global Streaming Leader

Netflix เป็นตัวอย่างขององค์กรที่ปรับกลยุทธ์อย่างต่อเนื่องให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี พฤติกรรมผู้บริโภค และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ จนกลายเป็นผู้นำด้านความบันเทิงแบบสตรีมมิ่งระดับโลก

1997

2007

2012 –ปัจจุบัน

ปัจจุบัน

1 ร้านเช่า DVD (DVD-by-Mail)

- ให้บริการเช่า DVD ผ่านระบบสมาชิก
- จัดส่งแผ่น DVD ทางไปรษณีย์
- แข่งขันกับ Blockbuster
- สร้างรายได้จากค่าสมาชิกรายเดือน

จุดเด่น

- ไม่มีค่าปรับคืนล่าช้า
- สะดวกกว่าร้านเช่าวิดีโอแบบเดิม

2 เปลี่ยนสู่ Streaming Platform

เมื่ออินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเริ่มแพร่หลาย Netflix เปิดบริการ Streaming ในปี 2007 ทำให้ลูกค้าสามารถรับชมภาพยนตร์และรายการทีวีได้ทันทีผ่านอินเทอร์เน็ต โดยไม่ต้องรอแผ่น DVD ส่งถึงบ้าน ซึ่งเป็นจุดเปลี่ยนสำคัญของโมเดลธุรกิจ

ผลลัพธ์สำคัญ

- เข้าถึงคอนเทนต์ได้ทันที
- เพิ่มความสะดวกและประสบการณ์ผู้ใช้
- ขยายฐานสมาชิกได้อย่างรวดเร็ว

3 ใช้ AI Recommendation

Netflix นำ Machine Learning และ AI มาวิเคราะห์ข้อมูลจำนวนมหาศาล เพื่อแนะนำเนื้อหาที่ตรงกับความสนใจของผู้ใช้แต่ละคน

- ประวัติการรับชม
- ความชอบของผู้ใช้
- พฤติกรรมของผู้ใช้ที่คล้ายกัน
- ข้อมูลของภาพยนตร์และซีรีส์

ผลลัพธ์สำคัญ

- ผู้ใช้ค้นหาเนื้อหาที่ต้องการได้ง่ายและเร็วขึ้น
- เพิ่มการมีส่วนร่วมและระยะเวลาการรับชม
- ลดอัตราการยกเลิกสมาชิก (Churn Rate)

4 สร้าง Original Content Creator

Netflix เปลี่ยนบทบาทจากผู้จัดจำหน่าย (Distributor) ไปเป็นผู้ผลิตคอนเทนต์ (Content Creator) ด้วยการลงทุนสร้าง Original Content ของตัวเอง

ตัวอย่างผลงานยอดนิยม

- Stranger Things
- Squid Game
- Money Heist
- Wednesday
- Bridgerton

ผลลัพธ์สำคัญ

- สร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง
- ลดการพึ่งพาลิขสิทธิ์จากสตูดิโออื่น
- เพิ่มความภักดีของสมาชิกและแบรนด์

? คำถามอภิปราย

Netflix เปลี่ยนกลยุทธ์เพราะอะไร?

วิเคราะห์จากประเด็นต่อไปนี้

- **การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี** — อินเทอร์เน็ตความเร็วสูง, อุปกรณ์สมาร์ท
- **พฤติกรรมผู้บริโภค** — ต้องการความสะดวก รวดเร็ว และคอนเทนต์ที่ตรงใจ
- **การแข่งขันในอุตสาหกรรม** — คู่แข่งรายใหม่ (เช่น Amazon, Disney+) และการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมสื่อ
- **การใช้ข้อมูลและ AI** — ช่วยเข้าใจลูกค้าแบบรายบุคคล และเพิ่มประสิทธิภาพการแนะนำคอนเทนต์
- **การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน** — ด้วยการลงทุนใน Original Content และประสบการณ์ผู้ใช้ที่เหนือกว่า

Key Insight

Netflix ประสบความสำเร็จเพราะ **"ปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภค"** จากธุรกิจเช่า DVD สู่แพลตฟอร์ม Streaming ที่ใช้ AI และการสร้าง Original Content เป็นหัวใจของความได้เปรียบในการแข่งขัน

แหล่งอ้างอิง (References)

Netflix. (2023). *Netflix 25th Anniversary: A Letter to Shareholders.* Investor Relations.

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 streaming dominance.* Business Insider.

Hagerty, K. (2021). *How Netflix recommendations work.* Netflix Tech Blog.

Hennig-Thurau, T., et al. (2010). *The impact of user reviews on new product success: An empirical analysis. Journal of Marketing,* 74(2), 1–18.

WORKSHOP | วิเคราะห์กลยุทธ์องค์กร

แบ่งกลุ่ม วิเคราะห์ SWOT และวิวัฒนาการของกลยุทธ์ขององค์กรที่เลือก

1. แบ่งกลุ่ม

เลือกองค์กร 1 แห่ง

ตัวอย่าง

- Apple
- Amazon
- SCG
- PTT
- CPALL
- Tesla

สามารถเลือกองค์กรอื่นที่สนใจได้ ทั้งในและต่างประเทศ

วิเคราะห์ SWOT

S Strengths จุดแข็ง

- อะไรคือจุดแข็งขององค์กร?
- อะไรที่ทำได้ดีกว่าคู่แข่ง?
- ทรัพยากร/ความสามารถหลักคืออะไร?

W Weaknesses จุดอ่อน

- จุดอ่อนหรือข้อจำกัดคืออะไร?
- อะไรที่ทำได้ไม่ดีเท่าคู่แข่ง?
- ทรัพยากร/ความสามารถใดที่ยังขาดอยู่?

O Opportunities โอกาส

- แนวโน้ม/ปัจจัยภายนอกใดที่เป็นโอกาส?
- ตลาด กลุ่มลูกค้า หรือเทคโนโลยีใดที่องค์กรใช้ประโยชน์ได้?

T Threats อุปสรรค/ภัยคุกคาม

- ความเสี่ยงหรือภัยคุกคามอะไรบ้าง?
- คู่แข่งมีอะไรที่น่ากังวล?
- ปัจจัยภายนอกใดที่อาจกระทบต่อองค์กร?

3. วิเคราะห์วิวัฒนาการของกลยุทธ์

ศึกษาเส้นทางการเปลี่ยนแปลงและพัฒนากลยุทธ์ขององค์กร ตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน

- **อดีต** องค์กรเริ่มต้นอย่างไร? เป้าหมาย กลยุทธ์ และธุรกิจหลักในช่วงเริ่มต้นคืออะไร?
- **การเปลี่ยนแปลงสำคัญ** องค์กรเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอะไรบ้าง? และปรับกลยุทธ์อย่างไร?
- **กลยุทธ์ปัจจุบัน** กลยุทธ์หลักในปัจจุบันคืออะไร? สร้างคุณค่าและความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างไร?
- **อนาคต** องค์กรมีทิศทาง/กลยุทธ์ในอนาคตอย่างไร? โอกาสและความท้าทายที่จะต้องเผชิญคืออะไร?

อ้างอิงข้อมูลจากแหล่งที่น่าเชื่อถือ

วัตถุประสงค์

- เข้าใจสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกขององค์กร
- วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค
- เข้าใจวิวัฒนาการของกลยุทธ์และการปรับตัวขององค์กร

ผลงานที่ส่ง

- สรุปผลการวิเคราะห์ SWOT (1 หน้า)
- สรุปวิวัฒนาการของกลยุทธ์ (Timeline) (1 หน้า)
- นำเสนอหน้าชั้นเรียน (5 นาที/กลุ่ม)

เวลา 30–40 นาที

กลุ่มละ 4–6 คน

SUMMARY

สรุปสิ่งที่ได้เรียน

01	ความหมายของ Strategic Management	เข้าใจความหมาย ความสำคัญ และองค์ประกอบของการจัดการเชิงกลยุทธ์
02	วิวัฒนาการของ Strategic Management	ศึกษาแนวคิดตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน และการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ
03	นักวิชาการสำคัญ	เรียนรู้แนวคิดจากนักวิชาการชั้นนำ ที่มีอิทธิพลต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์
04	ปัจจัยที่ส่งผลต่อกลยุทธ์	วิเคราะห์ปัจจัยภายนอก–ภายใน ที่มีผลต่อการกำหนดและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์
05	การประยุกต์ใช้ในองค์กรจริง	เชื่อมโยงทฤษฎีกับการปฏิบัติ เพื่อสร้างคุณค่าและความได้เปรียบในธุรกิจ

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

การจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ กระบวนการที่ช่วยให้องค์กร **มุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีทิศทาง** ปรับตัวได้ทันท่วงที และ**เติบโตอย่างยั่งยืน**

แนวคิด | ผู้คน | กลยุทธ์ | การปฏิบัติ | ความสำเร็จ

บทที่ 3

การบริหารเชิงกลยุทธ์ กับการบริหารทั่วไป

Strategic Management vs. General Management

วัตถุประสงค์การเรียนรู้

1. อธิบายความหมายและความสัมพันธ์ของการบริหารทั้งสองรูปแบบ
2. เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างการบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารทั่วไป
3. วิเคราะห์จุดเด่นและข้อจำกัดของการบริหารเชิงกลยุทธ์
4. อธิบายบทบาทของผู้บริหารเชิงกลยุทธ์
5. ประยุกต์แนวคิดในการวิเคราะห์องค์กรจริงได้อย่างเหมาะสม

มองไกล
กำหนดทิศทางอนาคต

มุ่งสู่เป้าหมาย
สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

ใช้ทรัพยากรอย่างชาญฉลาด
จัดสรรให้เกิดคุณค่าสูงสุด

เติบโตอย่างยั่งยืน
พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมั่นคง

คำถามนำเข้าสู่บทเรียน

“การบริหารงานประจำวันให้ดีเพียงพอหรือไม่ที่จะทำให้องค์กรอยู่รอดในระยะยาว?”

บทที่ 3

การบริหารทั่วไป vs. การบริหารเชิงกลยุทธ์

General Management vs. Strategic Management

General Management

มุ่งบริหารงานประจำวันให้มีประสิทธิภาพ

- มุ่งเน้นการดำเนินงานประจำวันและเป้าหมายระยะสั้น–ปานกลาง
- การวางแผนงาน จัดคน สั่งการ ประสานงาน และควบคุม
- ใช้ทรัพยากร คน งบประมาณ และเวลาให้คุ้มค่า
- เน้น Efficiency, Productivity และคุณภาพของกระบวนการ

ผลลัพธ์หลัก:
การดำเนินงานราบรื่น ต้นทุนเหมาะสม และตอบสนองลูกค้าได้ดี

Strategic Management

มุ่งกำหนดทิศทางระยะยาว สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

- กำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ และเป้าหมายระยะยาว
- วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน–ภายนอกและแนวโน้ม
- เลือกและกำหนดกลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
- จัดสรรและปรับตัว เพื่อสร้าง Sustainable Competitive Advantage

ผลลัพธ์หลัก:
ความได้เปรียบในการแข่งขัน การเติบโตอย่างยั่งยืน และสร้างคุณค่าในระยะยาว

แนวคิดสำคัญ

General Management:
“ทำงานปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพ”

Strategic Management:
“กำหนดว่าองค์กรควรเดินไปทางใดในอนาคต”

ทั้งสองแนวคิดจึง **ไม่ใช่สิ่งที่ทดแทนกัน** แต่**ต้องทำงานร่วมกัน** เพื่อให้องค์กรมีประสิทธิภาพในปัจจุบัน และประสบความสำเร็จในอนาคต

เอกสารอ้างอิง

- Robbins, S. P., Coulter, M., & Long, M. (2025). Management (16th ed.). Pearson.
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2025). Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases (17th ed.). Pearson.
- Hill, C. W. L., & Schilling, M. A. (2024). Strategic management: Theory & cases (14th ed.). Cengage.

บทที่ 3

เปรียบเทียบความแตกต่าง

Strategic Management vs. General Management

การบริหารทั่วไปมุ่งเน้นการทำงานในปัจจุบันให้มีประสิทธิภาพ ส่วนการบริหารเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการกำหนดทิศทางในอนาคต ทั้งสองแนวคิดต้องทำงานร่วมกัน เพื่อให้องค์กรเติบโตอย่างยั่งยืน

ประเด็น	การบริหารทั่วไป (General Management)	การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
เป้าหมาย	มุ่งเน้นประสิทธิภาพการดำเนินงาน ทำงานให้เสร็จ ถูกต้อง และคุ้มค่า	มุ่งเน้นความสำเร็จและความได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว สร้างคุณค่าและความยั่งยืนให้องค์กร
ระยะเวลา	ระยะสั้น – ปานกลาง เน้นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นเร็ว	ปานกลาง – ระยะยาว เน้นความต่อเนื่องและผลกระทบในอนาคต
จุดเน้น	งาน คน งบประมาณ กระบวนการ และการควบคุม เน้นการทำงานประจำวัน	ทิศทางองค์กร การแข่งขัน นวัตกรรม และอนาคต เน้นการกำหนดทิศทางและสร้างความแตกต่าง
สภาพแวดล้อม	เน้นภายในองค์กร ควบคุมได้ค่อนข้างมาก	ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ต้องวิเคราะห์และตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง
การตัดสินใจ	Operational Decisions เป็นการตัดสินใจที่เกิดขึ้นบ่อย เน้นแก้ปัญหาเฉพาะหน้า	Strategic Decisions เป็นการตัดสินใจที่สำคัญ ส่งผลต่อทิศทางองค์กร
เครื่องมือ	POLC, KPI, Budget, SOP, Controlling เครื่องมือเน้นการติดตามและควบคุมการดำเนินงาน	SWOT, PESTEL, Five Forces, Scenario Planning, BSC เครื่องมือเน้นการวิเคราะห์ วางแผน และสร้างกลยุทธ์
ผู้รับผิดชอบ	ผู้บริหารทุกระดับ โดยเฉพาะระดับปฏิบัติการและระดับกลาง	ผู้บริหารระดับสูงร่วมกับทุกระดับ เริ่มจากระดับสูง ถ่ายทอดสู่ทุกหน่วยงาน
ผลลัพธ์	Efficiency & Productivity ทำงานได้มากขึ้น เร็วขึ้น ประหยัดขึ้น	Competitive Advantage & Sustainability ได้เปรียบในการแข่งขัน เติบโต และอยู่รอดอย่างยั่งยืน

การบริหารทั่วไป เหมาะกับ

- งานที่ทำซ้ำเป็นประจำ
- กระบวนการที่ชัดเจน
- การควบคุมต้นทุน
- การรักษามาตรฐานคุณภาพ

การบริหารเชิงกลยุทธ์ เหมาะกับ

- สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงเร็ว
- ตลาดมีการแข่งขันสูง
- การสร้างนวัตกรรม
- การขยายธุรกิจ/การเข้าสู่ตลาดใหม่

ความสัมพันธ์ที่ส่งเสริมกัน

ประเด็นอภิปราย

“องค์กรที่มีการบริหารงานประจำวันดีมาก แต่ไม่มีกลยุทธ์ที่ดี จะสามารถประสบความสำเร็จในระยะยาวได้หรือไม่?”

หากเน้นเฉพาะการบริหารทั่วไป

- ทำงานมีประสิทธิภาพ แต่ไม่สร้างความแตกต่าง
- ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้ช้า
- อาจถูกคู่แข่งแซงหน้าในระยะยาว

หากมีการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ดี

- กำหนดทิศทางที่ชัดเจนและเหมาะสม
- สร้างความได้เปรียบและการเติบโตอย่างยั่งยืน
- องค์กรพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงและโอกาสใหม่

เอกสารอ้างอิง

- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2025). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (18th global ed.). Pearson.
- Hill, C. W. L., & Schilling, M. A. (2024). *Strategic management: Theory & cases* (14th ed.). Cengage.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & Long, M. (2025). *Management* (16th ed.). Pearson.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.

บทที่ 3

จุดเด่นและข้อจำกัดของการบริหารเชิงกลยุทธ์

Strengths & Limitations of Strategic Management

การบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรกำหนดทิศทางในระยะยาวและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน แต่ก็มีข้อจำกัดที่ผู้บริหารต้องตระหนักและบริหารจัดการอย่างเหมาะสม

จุดเด่น (Strengths)

ช่วยให้องค์กร “มองไกล–เลือกชัด–จัดทรัพยากรตรงเป้า”

กำหนดทิศทางที่ชัดเจน
ช่วยให้องค์กรมีเป้าหมายและทิศทางระยะยาวที่ชัดเจน สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจ ทำให้ทุกคนเข้าใจไปในทิศทางเดียวกัน

มองเห็นโอกาสและภัยคุกคาม
วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ช่วยให้องค์กรมองเห็นโอกาสในการเติบโต และเตรียมรับมือกับความเสี่ยงล่วงหน้า

เตรียมพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลง
สร้างความยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว เมื่อสภาพแวดล้อมหรือเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

จัดสรรทรัพยากรตามลำดับความสำคัญ
ช่วยให้จัดสรรทรัพยากร (คน เงิน เวลา เทคโนโลยี) ไปยังเรื่องที่สำคัญที่สุด เพื่อให้เกิดผลลัพธ์สูงสุด

สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน
กำหนดและพัฒนาความได้เปรียบที่แตกต่างและยั่งยืน เหนือคู่แข่ง

เชื่อมโยงเป้าหมายของหน่วยงานต่าง ๆ เข้าด้วยกัน
ทำให้เป้าหมายระดับองค์กร หน่วยงาน และบุคคล สอดคล้องกัน เกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ

ข้อจำกัด (Limitations)

กลยุทธ์ช่วยลดความไม่แน่นอน แต่ไม่สามารถ “ทำนายอนาคต” ได้ทั้งหมด

ใช้เวลาและทรัพยากรในการวิเคราะห์และวางแผน
การเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ และการมีส่วนร่วมของผู้เกี่ยวข้องจำนวนมาก อาจใช้เวลาและต้นทุนสูง

ข้อมูลเกี่ยวกับอนาคตมีความไม่แน่นอน
การคาดการณ์ขึ้นอยู่กับสมมติฐาน ซึ่งอาจคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริง ทำให้ผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามคาด

กลยุทธ์อาจล้าสมัยเมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนรวดเร็ว
หากไม่ติดตามและทบทวนกลยุทธ์อย่างสม่ำเสมอ อาจทำให้พลาดโอกาส หรือไม่สามารถรับมือกับการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ได้

ช่องว่างระหว่าง “การวางกลยุทธ์” กับ “การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ”
การสื่อสารไม่ทั่วถึง โครงสร้างไม่รองรับ วัฒนธรรมองค์กรไม่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลง หรือขาดทักษะ/ทรัพยากร ส่งผลให้การดำเนินกลยุทธ์ไม่สำเร็จ

KEY MESSAGE | “กลยุทธ์ที่ดีไม่ใช่แผนที่ไม่เปลี่ยนแปลง แต่เป็นกรอบในการตัดสินใจที่ต้องปรับตามสถานการณ์”

เอกสารอ้างอิง

- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2025). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (18th global ed.). Pearson.
- Hill, C. W. L., & Schilling, M. A. (2024). *Strategic management: Theory & cases* (14th ed.). Cengage.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & Long, M. (2025). *Management* (16th ed.). Pearson.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.

บทที่ 3

บทบาทของผู้บริหารเชิงกลยุทธ์

Strategic Manager: From Administrator to Strategic Leader

ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ไม่ได้ทำหน้าที่เพียงควบคุมงานประจำ แต่ต้องกำหนดอนาคตขององค์กร เชื่อมโยงกลยุทธ์กับการปฏิบัติ และนำองค์กรให้ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง–ผลลัพธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบยั่งยืน

มองไกล | กำหนดทิศทาง | นำคน | ใช้ข้อมูล | บริหารการเปลี่ยนแปลง

1 Direction Setter
กำหนดทิศทางองค์กร

- กำหนด Vision, Mission และ Values
- กำหนด Strategic Goals และวัตถุประสงค์ระยะยาว
- สื่อสารทิศทางให้ทุกคนเข้าใจตรงกัน
- ทำให้ทุกหน่วยงานมุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน

2 Environmental Scanner
มองสภาพแวดล้อม

- วิเคราะห์แนวโน้มและความเปลี่ยนแปลงรอบด้าน
- ลูกค้า คู่แข่ง เทคโนโลยี เศรษฐกิจ สังคม กฎหมาย และสิ่งแวดล้อม
- ระบุโอกาส (Opportunities) และภัยคุกคาม (Threats) ล่วงหน้า
- ใช้ข้อมูลเชิงลึกเพื่อสนับสนุนการตัดสินใจ

3 Strategic Decision Maker
ตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

- ประเมินทางเลือกและความเสี่ยงอย่างรอบด้าน
- เลือกแนวทางที่สร้างคุณค่าและความได้เปรียบ
- ตัดสินใจเรื่องสำคัญที่มีผลต่ออนาคต เช่น ตลาดใหม่ นวัตกรรม ความร่วมมือ M&A
- กล้าตัดสินใจ และรับผิดชอบต่อผลลัพธ์

4 Resource Allocator
จัดสรรทรัพยากร

- จัดสรร People, Budget, Technology, และ Time ให้สอดคล้องกับกลยุทธ์
- จัดลำดับความสำคัญของโครงการ/กิจกรรม
- ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า เกิดผลลัพธ์สูงสุด
- สร้างสมดุลระหว่างการลงทุนระยะสั้นและระยะยาว

5 Change Leader
นำการเปลี่ยนแปลง

- สื่อสารความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง
- สร้างการมีส่วนร่วมและการยอมรับจากทุกระดับ
- เสริมสร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนกลยุทธ์
- ลดแรงต้าน สนับสนุนการเรียนรู้และปรับตัว
- สร้างพลังร่วมให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างยั่งยืน

6 Performance Controller
ติดตามและประเมินผล

- กำหนด KPI และ Targets ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์
- ติดตามผลลัพธ์ วิเคราะห์ Performance Gap
- ใช้ Dashboard และข้อมูลเชิงลึกในการควบคุม
- ปรับกลยุทธ์และการดำเนินงานให้ทันสถานการณ์
- สร้างวัฒนธรรมการวัดผลและการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

STRATEGIC LEADERSHIP CYCLE
กระบวนการทำงานของผู้บริหารเชิงกลยุทธ์เป็นวงจรต่อเนื่อง

KEY MESSAGE

"ผู้บริหารยุคดิจิทัลต้องสามารถ
Think Strategically + Lead People + Use Data + Manage Change

- **คิดเชิงกลยุทธ์** มองไกล เข้าใจบริบท
- **นำคนเป็น** สร้างแรงบันดาลใจ และทำงานเป็นทีม
- **ใช้ข้อมูลตัดสินใจ** อิงข้อมูลจริง ลดความเสี่ยง
- **บริหารการเปลี่ยนแปลง** ปรับตัวเร็ว สร้างการยอมรับ และความยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2025). Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases (18th global ed.). Pearson.
- Hill, C. W. L., & Schilling, M. A. (2024). Strategic management: Theory & cases: An integrated approach (14th ed.). Cengage.
- Kotter, J. P. (2012). Leading change. Harvard Business Review Press.
- Mintzberg, H. (1973). The nature of managerial work. Harper & Row.
- Robbins, S. P., Coulter, M., & Long, M. (2025). Management (16th ed.). Pearson.

บทที่ 3

Case Analysis: วิเคราะห์องค์กรจริง — Netflix

Strategic Transformation: DVD-by-Mail → Streaming → Original Content → Global Platform

เส้นทางการเปลี่ยนแปลงของ Netflix จากธุรกิจเช่า DVD ทางไปรษณีย์
สู่ผู้นำแพลตฟอร์มสตรีมมิงและคอนเทนต์ระดับโลก

1998 — **DVD-by-Mail**
เริ่มต้นธุรกิจเช่า DVD ทางไปรษณีย์

→ **2007** — **Streaming**
เปิดให้บริการสตรีมมิง และ Instant Watching

→ **2013** — **Original Content**
ลงทุนสร้างคอนเทนต์ของตัวเอง เริ่มด้วย House of Cards

→ **2016** — **Global Scale**
ขยายบริการสู่กว่า 190 ประเทศ รองรับหลายภาษา

→ **2023** — **DVD Ends**
ยุติบริการ DVD ทางไปรษณีย์ (ให้บริการกว่า 25 ปี)

1 ENVIRONMENT
สภาพแวดล้อมเปลี่ยน

เทคโนโลยี
- Broadband อินเทอร์เน็ตความเร็วสูงเข้าถึงง่าย
- อุปกรณ์เชื่อมต่อหลากหลาย: Smart TV, [illegible] Smartphone, Tablet

พฤติกรรมผู้บริโภค
- ต้องการความสะดวก รวดเร็ว เข้าถึงได้ทุกที่ทุกเวลา
- ต้องการตัวเลือกที่หลากหลายและเป็นส่วนตัว
- ต้องการประสบการณ์ที่ดีและใช้ง่าย

การแข่งขัน
- ผู้เล่นรายใหม่เข้ามาในตลาดสตรีมมิง
- การแข่งขันด้านราคาและคอนเทนต์รุนแรงขึ้น

Implication: โอกาสเกิดขึ้นจากเทคโนโลยีและพฤติกรรมใหม่ หากไม่เปลี่ยนจะถูก Disrupt

2 STRATEGIC CHOICE
เลือก Business Model ใหม่

DVD-by-Mail → Streaming Platform

- พัฒนาแพลตฟอร์มสตรีมมิงและ Instant Watching
- เปลี่ยนโครงสร้างรายได้จากค่าเช่าต่อแผ่น → ค่าสมาชิก
- เปลี่ยนจาก "ตัวกลางจัดหา" → "ผู้สร้างคุณค่าโดยตรง"
- ปี 2013 ลงทุนสร้าง Original Content เพื่อควบคุมทรัพย์สินทางปัญญาและความแตกต่าง

Implication: การตัดสินใจกล้าชนเต็ม (Cannibalization) คือกุญแจของการเติบโต

3 RESOURCES
สร้าง Resources & Capabilities

Technology
ลงทุนระบบสตรีมมิงบนคลาวด์ (AWS), CDN และโครงสร้างพื้นฐานระดับโลก

Data & AI
เก็บและวิเคราะห์ข้อมูลพฤติกรรมผู้ใช้ เพื่อแนะนำคอนเทนต์ที่ตรงใจ

Content
ลงทุนสร้าง Original Content และสิทธิ์ในการจัดจำหน่าย เพื่อควบคุมคุณภาพและความแตกต่าง

People & Culture
วัฒนธรรมองค์กรแบบ Freedom & Responsibility ทดลองสิ่งใหม่ เรียนรู้เร็ว และตัดสินใจด้วยข้อมูล

Implication: ความสามารถภายในที่แข็งแกร่ง ทำให้กลยุทธ์เกิดผลจริง

4 COMPETITIVE ADVANTAGE
สร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืน

Personalization
ระบบแนะนำคอนเทนต์เฉพาะบุคคล ทำให้ผู้ใช้พบสิ่งที่ชอบและกลับมาใช้ซ้ำ

Global Platform
ให้บริการกว่า 190 ประเทศ รองรับหลายภาษาและวัฒนธรรม

Original Content
คอนเทนต์คุณภาพสูงที่เป็นเอกลักษณ์ เช่น Stranger Things, Squid Game

Ecosystem & Scale
เครือข่ายสมาชิกจำนวนมาก → ต้นทุนต่อหน่วยต่ำ
ข้อมูลมาก → วงจรการเรียนรู้ยิ่งแข็งแกร่ง

Implication: สร้างข้อได้เปรียบเชิงโครงสร้างที่คู่แข่งเลียนแบบได้ยาก

คำถามอภิปราย

"หาก Netflix ยังคงมุ่งเพียง "บริหารธุรกิจเช่า DVD ให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น" โดยไม่เปลี่ยนกลยุทธ์ ผลลัพธ์ในระยะยาวจะเป็นอย่างไร?"

หากไม่เปลี่ยนกลยุทธ์ (ยึดติดธุรกิจเช่า DVD)

- **รายได้เติบโตช้าหรือหดตัว** — ตลาดเช่า DVD หดตัวต่อเนื่อง
- **สูญเสียลูกค้าให้คู่แข่ง** — เช่น Redbox, Blockbuster และบริการสตรีมมิง
- **ต้นทุนต่อหน่วยสูง** — โลจิสติกส์และการจัดการแผ่น DVD มีต้นทุนสูง
- **เสี่ยงต่อการถูก Disrupt** — จากเทคโนโลยีและพฤติกรรมผู้บริโภคใหม่
- **ไม่สามารถสร้างความได้เปรียบ** — องค์กรมุ่งอยู่ในการแข่งขันด้านราคาและประสิทธิภาพ

KEY TAKEAWAY

Operational Excellence ทำให้องค์กรดีขึ้น แต่ Strategic Adaptation ทำให้องค์กรอยู่รอดและเติบโตอย่างยั่งยืน ในโลกที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

เอกสารอ้างอิง (APA 7)

Netflix. (2007, January 16). Netflix offers subscribers the option of instantly watching movies on their PCs. About Netflix.

Netflix. (2019, November 8). Made in Asia. Watched by the world. About Netflix.

Netflix. (2023, April 18). Netflix DVD—The final season. About Netflix.

Netflix. (2024). Annual Report (Form 10-K). https://ir.netflix.net/financials/sec-filings

Hsiao, K.-J., Feng, Y., & Lembke, S. (2025, March 21). Foundation model for personalized recommendation. Netflix TechBlog.

บทที่ 3

Workshop: วิเคราะห์องค์กรจริงและอภิปรายกลุ่ม

Strategic Management in Action

ฝึกคิดเชิงกลยุทธ์จากองค์กรจริง เพื่อเชื่อมโยงทฤษฎีกับการปฏิบัติ และพัฒนาทักษะการวิเคราะห์ การตัดสินใจ และการนำเสนอ

ทีมละ 4–6 คน | เลือกองค์กรจริง 1 แห่ง
เช่น Apple, Google, Netflix, Toyota, SCG, PTT, CP ALL หรือองค์กรที่สนใจ

1 องค์กรดำเนินธุรกิจอะไร และเผชิญการเปลี่ยนแปลงสำคัญอะไร?

- อธิบายลักษณะธุรกิจ/อุตสาหกรรม
- การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น (เทคโนโลยี, พฤติกรรมลูกค้า, กฎระเบียบ, คู่แข่ง, เศรษฐกิจ ฯลฯ)
- ผลกระทบต่อองค์กร

2 งานใดเป็น General Management และงานใดเป็น Strategic Management?

- General Management: งานประจำวัน เน้นประสิทธิภาพและการควบคุม
- Strategic Management: งานเชิงกลยุทธ์ เน้นทิศทางระยะยาว การเลือก และการสร้างคุณค่า

3 องค์กรมีจุดแข็งหรือความได้เปรียบในการแข่งขันอะไร?

- วิเคราะห์ทรัพยากร/ความสามารถหลัก (Resources & Capabilities)
- อะไรที่ทำให้องค์กรเหนือกว่าคู่แข่ง (Brand, Cost, Technology, Network, Innovation ฯลฯ)

4 ผู้บริหารมีบทบาทเชิงกลยุทธ์อย่างไร?

- กำหนดวิสัยทัศน์และทิศทาง
- การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (ลงทุน, ควบรวม, พันธมิตร, ปรับโครงสร้าง ฯลฯ)
- การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการสร้างวัฒนธรรมองค์กร

5 ปัจจัยภายนอกใดอาจเป็นโอกาสหรือภัยคุกคามในอนาคต?

- วิเคราะห์สภาพแวดล้อมมหภาค (PESTEL)
- คู่แข่งรายใหม่/การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี
- แนวโน้มพฤติกรรมผู้บริโภค และปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อม

6 หากนักศึกษาเป็น CEO จะเสนอกลยุทธ์อะไรสำหรับ 3–5 ปีข้างหน้า?

- กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)
- กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)
- กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)
- ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs)

ACTIVITY FLOW

วิเคราะห์กลุ่ม
20–25 นาที
ระบุปัญหา วิเคราะห์ และสรุปข้อค้นพบ

→

นำเสนอ
5–7 นาที / กลุ่ม
สรุปประเด็นสำคัญ และข้อเสนอแนะ

→

อภิปรายร่วมกัน
10–15 นาที
แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และเรียนรู้ร่วมกัน

สิ่งที่แต่ละกลุ่มต้องนำเสนอ (Deliverables)

- ✓ สรุปคำตอบทั้ง 6 ประเด็น
- ✓ กลยุทธ์ 3–5 ปีข้างหน้า
- ✓ เหตุผลและรายละเอียดสนับสนุน
- ✓ slide / infographic สรุปไม่เกิน 8–10 หน้า
- ✓ ตัวชี้วัดความสำเร็จ (KPIs)
- ✓ ประเด็นคำถามสำหรับการอภิปราย

KEY TAKEAWAY

> *"General Management makes the organization work today; Strategic Management prepares the organization to succeed tomorrow."*

การบริหารทั่วไปทำให้องค์กรดำเนินงานได้ดีในวันนี้
ส่วนการบริหารเชิงกลยุทธ์ช่วยเตรียมองค์กรให้พร้อมสำหรับความสำเร็จในอนาคต

เอกสารอ้างอิง (APA 7)

- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2023). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (18th global ed.). Pearson.
- Hill, C. W. L., & Schilling, M. A. (2024). *Strategic management: Theory & cases: An integrated approach* (14th ed.). Cengage.
- Johnson, G., Scholes, K., & Whittington, R. (2023). *Exploring strategy: Text & cases* (12th ed.). Pearson.
- Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review*, 86(1), 25–40.

บทที่ 3

บทสรุป: การบริหารเชิงกลยุทธ์กับการบริหารทั่วไป

บริหารงานวันนี้ให้ดี พร้อมกับเตรียมองค์กรสร้างอนาคต

Chapter 3 Summary — Managing Today, Preparing for Tomorrow

1 TODAY ทำให้ดีในวันนี้ → 2 DECIDE ตัดสินใจอย่างมีเหตุผล → 3 TOMORROW สร้างอนาคตที่ยั่งยืน

แนวคิดแกนกลางของบทเรียน

> “General Management ทำให้องค์กร “ดำเนินงานได้ดี” ขณะที่ Strategic Management ทำให้องค์กร “เลือกทิศทางที่ถูกต้องและปรับตัวได้” — องค์กรต้องใช้ทั้งสองด้านร่วมกัน”

01 GENERAL MANAGEMENT
บริหารวันนี้ให้มีประสิทธิภาพ

- เน้นการวางแผน การจัดองค์กร การควบคุม
- การจัดสรรทรัพยากร และการแก้ปัญหาในงานประจำ
- เป้าหมาย: ความมีประสิทธิภาพ คุณภาพ ต้นทุน และความสม่ำเสมอ

02 STRATEGIC MANAGEMENT
กำหนดอนาคตและความได้เปรียบ

- วิเคราะห์สภาพแวดล้อม กำหนดทิศทาง
- เลือกกลยุทธ์ จัดสรรทรัพยากร และปรับองค์กรให้พร้อมแข่งขัน
- เป้าหมาย: ความได้เปรียบในระยะยาว การเติบโต และการสร้างคุณค่าอย่างยั่งยืน

03 STRATEGIC LEADER
จาก Administrator สู่ Strategic Leader

- ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ กล้าตัดสินใจ
- คิดเชิงกลยุทธ์ สื่อสารชัดเจน
- สร้างแรงบันดาลใจให้ทีม และขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง
- บทบาท: กำหนดทิศทาง สร้างวัฒนธรรม และพัฒนาทีมให้พร้อมสำหรับอนาคต

04 STRATEGY IN ACTION
กลยุทธ์ต้องเชื่อมสู่การปฏิบัติ

- กลยุทธ์ที่ดีต้องแปลงสู่การปฏิบัติจริง
- เชื่อมโยง Strategy → People → Resources → Execution → Performance
- การสื่อสาร เป้าหมายที่ชัดเจน และการติดตามผล คือคุณแจสู่ความสำเร็จ

05 CASE INSIGHT
Operational Excellence + Strategy

- กรณี Netflix ชี้ว่า ความสำเร็จไม่ได้เกิดจาก
- เทคโนโลยีเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการเลือกทิศทางที่ถูกต้อง
- สร้างความแตกต่างด้วย Original Content และลงทุนด้านข้อมูลเพื่อตอบโจทย์ลูกค้า

06 FUTURE MINDSET
คิดเชิงกลยุทธ์อย่างต่อเนื่อง

- มองไกล คิดรอบด้าน และพร้อมปรับตัว
- ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีในการตัดสินใจ
- สร้างนวัตกรรม พัฒนาคน และดูแลสิ่งแวดล้อม
- เพื่อการเติบโตที่ยั่งยืน

KEY TAKEAWAY

> ✨ “บริหารงาน**วันนี้**ให้ดี พร้อมกับเลือกและสร้าง**อนาคต**ขององค์กรอย่างมีระบบ” ✨

REFLECTION

หากองค์กรของคุณมีผลการดำเนินงานวันนี้ดีมาก
แต่ไม่เตรียมรับการเปลี่ยนแปลงในอีก 3–5 ปี องค์กรกำลังเผชิญความเสี่ยงเชิงกลยุทธ์อะไร?

มองไกล เชิงรุก | คิดเชิงกลยุทธ์ รอบด้าน | ร่วมมือเป็นทีม สร้างคุณค่า | วัดผลและเรียนรู้ อย่างต่อเนื่อง | เติบโตอย่างยั่งยืน และรับผิดชอบ

เอกสารอ้างอิงหลัก (APA 7th)

- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17th ed.). Pearson.
- Mintzberg, H. (1994). *The rise and fall of strategic planning*. Free Press.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. A. (2024). *Management* (15th global ed.). Pearson.

HRM4103

บทที่ 4

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

Strategic Management Process

วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้

- อธิบายความหมายและความสำคัญของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้
- อธิบายองค์ประกอบสำคัญของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้
- วิเคราะห์และประยุกต์ใช้กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ในการวางแผนและตัดสินใจได้
- ตระหนักถึงความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์ การนำไปปฏิบัติ และการควบคุมประเมินผล

1. Vision
วิสัยทัศน์ขององค์กร
มุ่งสู่อนาคตที่องค์กร
ต้องการเป็น

2. Mission
พันธกิจขององค์กร
บทบาทและหน้าที่หลัก
ในการสร้างคุณค่า

3. Goals
เป้าหมายขององค์กร
ผลลัพธ์ที่ต้องการบรรลุ
ในระยะเวลา

4. Strategic Management Process
กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
อย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

HR

บทที่ 4

จากทิศทางองค์กร สู่การบริหารเชิงกลยุทธ์

From Strategic Direction to Strategic Management

[Strategic Management by OpenStax]

คำถามนำเข้าสู่บทเรียน

“องค์กรจะกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างไร หากยังไม่รู้ว่าองค์กรต้องการไปที่ไหน และมีอยู่เพื่ออะไร?”

OpenStax อธิบาย **Strategic Management Process** ว่า ครอบคลุมการพัฒนา Vision และ Mission การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ การสร้างและเลือกกลยุทธ์ การนำไปปฏิบัติ และการวัด/ประเมินผล กระบวนการนี้เป็นวงจรต่อเนื่องที่ช่วยให้องค์กรเรียนรู้ ปรับตัว และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ทำไมต้องมีทิศทางก่อนกำหนดกลยุทธ์?

- กำหนดทิศทางร่วมกัน
- ช่วยตัดสินใจได้สอดคล้อง
- สร้างการมีส่วนร่วมของคนในองค์กร
- เพิ่มโอกาสบรรลุผลสำเร็จ

ความหมายของแต่ละขั้นตอน ในวงล้อกลยุทธ์ (ตามแนวคิด OpenStax)

1. **Vision and Mission (วิสัยทัศน์และพันธกิจ)**
   จุดเริ่มต้นของการกำหนดทิศทางองค์กร ว่าองค์กรต้องการจะเป็นอะไรในอนาคต (Vision) และกำลังทำธุรกิจอะไร เพื่อใคร ในปัจจุบัน (Mission)
2. **Strategic Analysis (การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์)**
   การใช้เครื่องมือสแกนสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร เช่น SWOT, PESTEL เพื่อดูจุดแข็ง–จุดอ่อน–โอกาส–ความท้าทาย
3. **Develop Objectives (การพัฒนาวัตถุประสงค์)**
   การนำผลวิเคราะห์มาตั้งเป้าหมายใหญ่ระดับองค์กร (Strategic Objectives) ที่วัดผลได้ เช่น การเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด หรือการเปิดตัวผลิตภัณฑ์ใหม่
4. **Create and Choose Strategies (การสร้างและเลือกกลยุทธ์)**
   การระดมไอเดียและตัดสินใจเลือกแนวทางที่ดีที่สุดในการแข่งขัน เพื่อสร้างความได้เปรียบในตลาด
5. **Implement Strategies (การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ)**
   การเปลี่ยนแผนภาพบนกระดาษให้เป็นการปฏิบัติจริง โดยจัดสรรทรัพยากร บุคลากร งบประมาณ และดำเนินโครงการ/กิจกรรมต่าง ๆ
6. **Measure and Evaluate Performance (การวัดและประเมินผลการดำเนินงาน)**
   การตรวจสอบผลลัพธ์ว่าทำได้ตามเป้าหมายหรือไม่ ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) จากขั้นตอนนี้จะถูกส่งกลับไปปรับปรุงขั้นตอนแรก และเริ่มวงจรใหม่อย่างต่อเนื่อง

The Strategy Cycle (Exhibit 9.3)

Figure: The Strategy Cycle (Exhibit 9.3).
Copyright Rice University, OpenStax, under CC BY 4.0 license.

คำอธิบายแผนภาพ

แผนภาพหลักในบทที่ 9 ของหนังสือเรียน Principles of Management โดย OpenStax เพื่อใช้สอนในหัวข้อ “กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (The Strategic Management Process)” แสดงให้เห็นว่าการจัดการกลยุทธ์ไม่ใช่เส้นตรงที่มีจุดสิ้นสุด แต่เป็น **“วัฏจักรที่เป็นวงกลมและเกิดขึ้นพร้อมๆ กัน (Circular & Simultaneous Cycle)”** ซึ่งผู้บริหารระดับสูงมักจะทำทุกขั้นตอน ไปพร้อมกันในเวลาเดียว

References

- Bright, D. S., & Cortes, A. H. (2019). *Principles of management*. OpenStax, Rice University.
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17th ed.). Pearson.

บทที่ 4

Vision: องค์กรต้องการไปที่ไหน?

Vision — "What do we want to become?"

> "วิสัยทัศน์ที่ชัดเจน
> ทำให้เราเห็นปลายทาง
> และเลือกเดินไปในทิศทาง
> ที่สร้างอนาคตร่วมกัน"

Vision (วิสัยทัศน์)

คือภาพอนาคตหรือทิศทางที่องค์กรต้องการก้าวไปในระยะยาว เป็นภาพปลายทางร่วมที่ช่วยให้คนในองค์กรเข้าใจว่า เรากำลังมุ่งไปที่ไหน และเป็นจุดตั้งต้นของการกำหนด Mission, Goals และกลยุทธ์ต่าง ๆ

Vision ที่ดีควรมีลักษณะอย่างไร?

1	**Future-oriented — มองไปยังอนาคต** มุ่งเน้นโอกาสและความเป็นไปได้ในอนาคต	มองไกลกว่า "วันนี้" สู่ "วันหน้า"
2	**Clear — เข้าใจง่ายและชัดเจน** สื่อสารได้สั้น กระชับ และเข้าใจตรงกัน	ชัดเจนจนทุกคน **เข้าใจได้เหมือนกัน**
3	**Inspiring — สร้างแรงบันดาลใจ** ปลุกพลังและความภาคภูมิใจให้เกิดขึ้น	ทำให้เกิดพลัง อยากมีส่วนร่วม
4	**Challenging — ท้าทายแต่เป็นไปได้** ตั้งเป้าสูงขึ้นจากปัจจุบัน แต่มีความเป็นไปได้	ใหญ่พอที่จะท้าทาย แต่ไปถึงได้จริง
5	**Directional — ช่วยกำหนดทิศทางการตัดสินใจ** เป็นเข็มทิศในการเลือกสิ่งที่ "ใช่" และ "ไม่ใช่"	ใช้เป็นเกณฑ์ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้

ทำไม Vision จึงสำคัญ?

ช่วยรวมพลังคนในองค์กรให้เป็นทิศทางเดียวกัน
จุดประกายความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม
เป็นฐานของการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ที่ชัดเจน

QUICK THINK

อีก 5–10 ปี เราต้องการให้องค์กรของเราเป็นอะไร หรืออยู่ในตำแหน่งใด?

CONCEPT FLOW

กิจกรรม Quick Think

ให้นักศึกษาลองเขียน Vision ของ
"มหาวิทยาลัยแห่งอนาคตในยุค AI" ภายใน 1 ประโยค

References

1. Bright, D. S., & Cortes, A. H. (2019). Principles of management. OpenStax, Rice University.
2. Haffar, M., Ahmad, R. B., Imran, M., & Rahman, Z. (2024). The impact of organizational vision on organizational outcomes: A meta-analysis. *Journal of Management*, 50(2), 342–368. https://doi.org/10.1177/01492063231194506
3. Albrecht, M. G., Green, M., & Hoffman, L. (2023). Principles of marketing. OpenStax.

แหล่งข้อมูล OpenStax อนุญาตภายใต้ลิขสิทธิ์ CC BY 4.0

บทที่ 4

Mission: เรามีอยู่เพื่ออะไร?

Mission — "What is our business?"

เชื่อมจากสไลด์ก่อนหน้า: **VISION** = ภาพปลายทางที่ต้องการ → **MISSION** = เหตุผลของการดำรงอยู่ + สิ่งที่องค์กรทำเพื่อเดินไปสู่ปลายทางนั้น

Mission (พันธกิจ)

อธิบายวัตถุประสงค์พื้นฐานขององค์กรว่า องค์กรทำอะไร ให้บริการใคร และจะดำเนินงานอย่างไรเพื่อมุ่งไปสู่วิสัยทัศน์ โดย Mission จึงทำหน้าที่เชื่อม "ภาพอนาคต" เข้ากับสิ่งที่องค์กรทำจริงในปัจจุบัน

Mission ควรตอบ 4 คำถามสำคัญ

1. **WHO? เราสร้างคุณค่าให้ใคร?**
   ลูกค้า ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย หรือสังคม
2. **WHAT? เราทำอะไร?**
   ผลิตภัณฑ์ บริการ หรือประโยชน์ที่เรามอบให้
3. **HOW? เราสร้างคุณค่าอย่างไร?**
   ความสามารถ วิธีดำเนินงาน เทคโนโลยี หรือความแตกต่างของเรา
4. **WHY? เหตุใดเราจึงดำรงอยู่?**
   คุณค่าหลัก จุดยืนที่ทำให้เกิดผลกระทบที่ดี

VISION vs. MISSION — นักศึกษาต้องแยกให้ออก

VISION	MISSION
ภาพอนาคตที่ต้องการเป็น	สิ่งที่องค์กรทำและเหตุผลของการดำรงอยู่
เน้นอนาคต	เน้นบทบาทและการดำเนินงาน
Where are we going?	Why do we exist / What do we do?
สร้างทิศทาง	สร้างกรอบในการดำเนินงาน

VISION (Destination) → MISSION (Purpose & Path) → GOALS → STRATEGY

KEY IDEA

VISION = Destination | **MISSION = Purpose & Path**

Vision บอก "เราอยากเป็นอะไรในอนาคต" • Mission บอก "เราทำอะไรให้ใคร อย่างไร และทำไมจึงทำ"

กิจกรรม Quick Think

ให้นักศึกษาลองเขียน Mission ของ "มหาวิทยาลัยแห่งอนาคตในยุค AI" ภายใน 1–2 ประโยค

References

- Bright, D. S., & Cortes, A. H. (2019). *Principles of management*. OpenStax, Rice University.
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17th ed.). Pearson.
- D'Aveni, R. A. (2021). *Competing in the age of AI: Strategy and leadership when algorithms and networks run the world*. Harvard Business Review Press.
- Ferreira, J. J. M., Fernandes, C. I., Ferreira, F. A. F., & Jalali, M. S. (2025). The impact of organizational mission, vision and values on strategic management: A systematic literature review. *Journal of Strategy and Management, 18*(1), 1–24. https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2024-0098

แนวคิดนี้สอดคล้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Slide ก่อนหน้า): **VISION → MISSION → GOALS → STRATEGY**

บทที่ 4

Goals: เปลี่ยนทิศทางให้เป็นผลลัพธ์

Goals & Strategic Objectives

เชื่อมจากสไลด์สไลด์ก่อนหน้า

VISION
= ปลายทาง
ภาพอนาคตที่อยากเป็น

→

MISSION =
Purpose & Path
เราทำอะไร เพื่อใคร และอย่างไร

→

GOALS
= ผลลัพธ์ที่ต้องบรรลุ
ต้องบรรลุอะไร จึงจะสำเร็จ

→

STRATEGY
= วิธีไปให้ถึง
จะไปถึงเป้าหมายอย่างไร

Strategic Objectives คืออะไร?

เป้าหมายระดับภาพใหญ่ที่แปลง Vision และ Mission ให้เป็นผลลัพธ์ที่จับต้องได้และวัดผลได้
สะท้อนทิศทางหลักที่องค์กรต้องมุ่งทำ
เพื่อสร้างคุณค่าให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

ตัวอย่าง Strategic Objectives

- เพิ่มส่วนแบ่งการตลาด
- เพิ่มความสามารถในการทำกำไร
- พัฒนาผลิตภัณฑ์/บริการใหม่
- ยกระดับความพึงพอใจและความภักดีของลูกค้า

SMART Goals — จาก “อยากได้” สู่ “วัดผลได้”

S	**Specific** ชัดเจน เจาะจง ไม่กำกวม	ระบุเป้าหมายและสิ่งที่ต้องการให้ชัดเจน
M	**Measurable** วัดได้	กำหนดตัวชี้วัดและเกณฑ์การวัดผล
A	**Achievable** ทำได้จริง	ท้าทายแต่เป็นไปได้ภายใต้ทรัพยากรที่มี
R	**Relevant** สอดคล้อง	สอดคล้องกับ Mission, Strategy และความสำคัญขององค์กร
T	**Time-bound** มีกรอบเวลา	กำหนดระยะเวลาที่ชัดเจน

✗ ตัวอย่างเป้าหมายที่ไม่ SMART
“เพิ่มยอดขายให้มากขึ้น”
ไม่ชัดเจน วัดไม่ได้ ไม่กำหนดเวลา

✓ ตัวอย่างเป้าหมายที่ SMART
“เพิ่มยอดขายช่องทางออนไลน์ 15% ภายใน 12 เดือน”
ชัดเจน วัดได้ ทำได้จริง สอดคล้อง และมีกรอบเวลา

จากนามธรรม → สู่การปฏิบัติและการวัดผล

VISION	เราอยากเป็นอะไร? ภาพอนาคต
↓	
MISSION	เราทำอะไร / เพื่อใคร? Purpose & Path
↓	
GOALS	ต้องบรรลุอะไร? ผลลัพธ์ที่สำคัญ
↓	
STRATEGY	จะไปถึงเป้าหมายอย่างไร? ทางเลือกและแนวทาง
↓	
ACTION + KPI	ใครทำอะไร / สำเร็จแค่ไหน? กิจกรรม ตัวชี้วัด และการติดตามผล

✓ “เพิ่มยอดขายช่องทางออนไลน์ 15% ภายใน 12 เดือน” → วัดผลด้วยยอดขาย (บาท) เทียบกับเป้าหมายรายเดือน/รายไตรมาส

ทำไม Goals สำคัญ?

- ✓ ช่วยจัดลำดับความสำคัญและจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- ✓ ช่วยสื่อสารทิศทางและสร้างความเป็นเอกภาพในองค์กร
- ✓ ช่วยติดตามความก้าวหน้า ปรับปรุง และสร้างความรับผิดชอบ

KEY IDEA

Goals ทำให้ Vision และ Mission “จับต้องได้” เพราะกำหนดผลลัพธ์ที่ต้องการให้ชัดเจน
Strategy ช่วยเลือกวิธีที่ดีที่สุด และ KPI ตรวจวัดว่าเรากำลังไปถึงเป้าหมายหรือไม่

References

1. Bright, D. S., & Cortes, A. H. (2019). *Principles of management*. OpenStax, Rice University.
2. David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17th ed.). Pearson.
3. D'Aveni, R. A. (2021). *Competing in the age of AI: Strategy and leadership when algortihms and networks run the world*. Harvard Business Review Press.
4. Ferreira, J. J. M., Fernandes, C. L., Ferreira, F. A. F., & Jallal, M. S. (2025). The impact of organizational mission, vision and values on strategic management: A systematic literature review. *Journal of Strategy and Management*, 18(1), 1–24. https://doi.org/10.1108/JSMA-04-2024-0098

แนวคิดนี้สอดคล้องกับกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์
VISION → MISSION → GOALS → STRATEGY → ACTION + KPI

บทที่ 4

Strategic Management Process

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์: จากทิศทาง → การลงมือทำ → การเรียนรู้และปรับตัว

เชื่อมจากสไลด์ก่อนหน้า: VISION → MISSION → SMART GOALS คือ "ทิศทางและผลลัพธ์ที่ต้องการ"
จากนั้นองค์การต้อง ANALYZE → FORMULATE → IMPLEMENT → EVALUATE →

ทำไมกระบวนการนี้สำคัญ?

- เปลี่ยน "ทิศทาง" ให้เป็น "ผลลัพธ์" ที่จับต้องได้
- ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ
- เรียนรู้และปรับตัวได้ต่อเนื่องท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง

1 DIRECTION SETTING กำหนดทิศทาง

Vision → Mission → Goals

กำหนดภาพอนาคต พันธกิจ
และเป้าหมายที่ชัดเจน (SMART Goals)
เพื่อทิศทางที่ทุกคนมุ่งไปด้วยกัน

2 STRATEGIC ANALYSIS วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

External + Internal

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
และภายในองค์กร
เครื่องมือที่ใช้ เช่น

- PESTEL
- Five Forces
- SWOT
- VRIO

3 STRATEGY FORMULATION กำหนดกลยุทธ์

Create → Evaluate → Choose

สร้างทางเลือกกลยุทธ์
ประเมินทางเลือกตามเกณฑ์
เช่น ความเป็นไปได้ ความเสี่ยง ผลตอบแทน
และเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุด

4 STRATEGY IMPLEMENTATION นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

People • Structure • Resources

แปลงกลยุทธ์สู่การลงมือทำ
อาศัย 5 องค์ประกอบสำคัญ

- Leadership
- Action Plan
- Alignment
- Communication
- Culture

5 EVALUATION & CONTROL ติดตามและควบคุม

KPI → Measure → Compare

ติดตามผลลัพธ์เทียบกับเป้าหมาย (KPI)
วิเคราะห์ความแตกต่าง
ปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

KEY MESSAGE

Analyze → Formulate → Implement → Evaluate → Adapt

วิเคราะห์ · กำหนด · นำไปปฏิบัติ · ประเมินผล · ปรับตัว

CONTINUOUS STRATEGIC MANAGEMENT CYCLE

Evaluation ไม่ใช่จุดจบ: ข้อมูลผลการดำเนินงานจะย้อนกลับไปปรับ **Analysis, Objectives** และ **Strategy** ในรอบต่อไป

ตัวอย่างผลลัพธ์ (KPI)

Academic Insight OpenStax ที่อธิบายว่า Strategic Objectives เป็นเป้าหมายภาพใหญ่ ย้องค์กรใช้เพื่อทำให้ Mission เกิดผล และเป้าหมายที่ดีควรเป็น SMART เพื่อช่วยให้การดำเนินงานสามารถติดตามและประเมินผลได้

References (APA 7th)

1. Bright, D. S., & Cortes, A. H. (2019). *Principles of management.* OpenStax, Rice University.
2. David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17th ed.). Pearson.
3. Ghemawat, P. (2025). *The new competing on the edge: Strategy as structured chaos.* Harvard Business Review Press.
4. Doz, Y. L., Kosonen, M., & Tell, D. (2020). *Fast strategy: How strategic agility will help you stay ahead of the game.* HBR Press.

บทที่ 4

จาก Vision สู่ Strategic Results

Connecting Vision, Mission, Goals & Strategy — เห็น "Logic of Strategy" เพื่อผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ยั่งยืน

เชื่อมจากสไลด์ก่อนหน้า: เมื่อเข้าใจ **Strategic Management Process** แล้ว ขั้นต่อไปคือมองให้เห็นความต่อเนื่องและความสอดคล้อง ตั้งแต่การกำหนดทิศทาง → การวิเคราะห์ → การเลือกกลยุทธ์ → การลงมือทำ → การประเมินผล → การปรับปรุง เพื่อมุ่งสู่ **Strategic Results**

LOGIC OF STRATEGY — 8 คำถามที่ต้องเชื่อมให้เป็นเรื่องเดียวกัน

1. **VISION**
   "Where do we want to go?"
   เราอยากไปที่ไหน?
2. **MISSION**
   "Why do we exist & what do we do?"
   เรามีอยู่เพื่ออะไร และทำอะไร/เพื่อใคร?
3. **GOALS**
   "What must we achieve?"
   เราต้องบรรลุอะไร?
4. **STRATEGIC ANALYSIS**
   "Where are we now?"
   เราอยู่ตรงไหน?—ทั้งภายนอกและภายในองค์กร
5. **STRATEGY FORMULATION**
   "How will we compete and succeed?"
   เราจะแข่งขันและประสบความสำเร็จได้อย่างไร?
6. **IMPLEMENTATION**
   "What must we actually do?"
   เราต้องทำอะไรจริงๆ? ใครทำอะไร ด้วยทรัพยากรอะไร?
7. **KPI & EVALUATION**
   "Are we achieving the desired results?"
   เรากำลังบรรลุผลตามที่ต้องการหรือไม่?
8. **FEEDBACK & ADAPTATION**
   "What should we change?"
   ควรปรับอะไร และอย่างไร?

FROM DIRECTION → RESULTS

- **Direction** → Vision + Mission
- **Target** → SMART Goals
- **Choice** → Strategy
- **Execution** → Action Plan
- **Evidence** → KPI + Evaluation
- **Learning** → Feedback + Adapt

Strategic Results
ผลลัพธ์ที่เกิดจากการเชื่อมต่อทุกองค์ประกอบอย่างสอดคล้อง

Academic Insight

OpenStax อธิบายว่า Strategic Planning เริ่มจาก Vision และ Mission → วิเคราะห์สภาพแวดล้อม → กำหนด Objectives (Goals) → เลือก Strategy → วางแผนและปฏิบัติ → วัดผลและประเมินผล (KPI) → ใช้ Feedback เพื่อปรับปรุงวิเคราะห์ เป้าหมาย หรือกลยุทธ์ในรอบต่อไป (Continuous Cycle) กระบวนการนี้ทำให้ Strategy ไม่ใช่เอกสาร แต่เป็น "วงจรการเรียนรู้และสร้างคุณค่าอย่างต่อเนื่อง" (OpenStax, 2019)

DISCUSSION

ประเด็นอภิปราย

"องค์กรที่มี Vision ดี แต่ไม่สามารถแปลง Vision เป็น Goals, Strategy และ KPI จะประสบความสำเร็จได้หรือไม่?"

References (APA 7th)

Bright, D. S., & Cortes, A. H. (2019). Principles of management. OpenStax, Rice University.

Pennsylvania State University. (2024). Strategic planning. Strategic Planning and Assessment. https://strategicplanning.psu.edu (Accessed May 14, 2025).

แนวคิดนี้สอดคล้องกับกรอบการวางแผนของ Penn State ที่เน้นการเชื่อมโยง Mission, Goals, Strategies และ KPIs เพื่อให้การวางแผนเชื่อมต่อกับการปฏิบัติและการตัดสินใจบนข้อมูล (Penn State, 2024)

บทที่ 4

Workshop: กำหนด Vision & Mission

From Ideas to Strategic Direction — เปลี่ยนความคิดให้เป็นทิศทางที่นำไปใช้ได้จริง

เชื่อมจากสไลด์ก่อนหน้า: Logic of Strategy

VISION → MISSION → GOALS → STRATEGY → KPI

Workshop นี้ให้นักศึกษา "สร้าง 3 ขั้นแรก" แล้ววางรากฐานต่อยอดสู่การลงมือทำไปสู่การผลลัพธ์

WORKSHOP BRIEF

กลุ่ม 4–6 คน

เลือกองค์กรจริงหรือองค์กรสมมติ 1 แห่ง
เช่น ธุรกิจร้านกาแฟ • มหาวิทยาลัย • โรงแรม • บริษัทเทคโนโลยี • Startup • ธุรกิจบริการ

ตัวอย่างประเภทองค์กร

ร้านกาแฟ | มหาวิทยาลัย | โรงแรม | เทคโนโลยี / Startup | ธุรกิจบริการ

FINAL OUTPUT

Organization → Vision → Mission → 3 Goals → Strategic Rationale

เป้าหมาย: สร้าง Direction ที่ชัดเจน ทั้งในระดับ Goals และ Metrics (KPI)

6 STEPS | รวมประมาณ 40 นาที + การนำเสนอ

1 UNDERSTAND
5 นาที

ธุรกิจคืออะไร?
ลูกค้าคือใคร?
คุณค่าที่มอบให้ลูกค้าคืออะไร?

2 FUTURE SCAN
5 นาที

อีก 5 ปี เทคโนโลยี AI ลูกค้า คู่แข่ง และสังคม จะเปลี่ยนไปอย่างไร?

3 CREATE VISION
10 นาที

เขียน Vision 1 ประโยค
"องค์กรต้องการเป็นอะไรในอนาคต?"

4 CREATE MISSION
10 นาที

เขียน Mission โดยตอบ WHO + WHAT + HOW + WHY

5 SET GOALS
10 นาที

กำหนด Strategic Goals 3 ข้อ และอย่างน้อย 1 เป้าหมายเป็น SMART Goal

6 PRESENTATION
3–5 นาที/กลุ่ม

นำเสนอ Logic ของกลุ่ม:
Vision → Mission → 3 Goals → Strategic Rationale

PEER CHECK (เพื่อนร่วมชั้นประเมิน)

- **Clear?** ชัดเจน เข้าใจง่าย ตรงประเด็น
- **Consistent?** สอดคล้องกันระหว่าง Vision, Mission และ Goals
- **Achievable?** เป็นไปได้จริง วัดผลได้ภายในกรอบเวลา

เพื่อนร่วมชั้นให้ข้อเสนอแนะ เพื่อช่วยให้กลุ่มปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้น

REFLECTION QUESTION

"Vision และ Mission ที่กลุ่มสร้างขึ้น สามารถใช้เป็นเข็มทิศในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้จริงหรือไม่ เพราะเหตุใด?"

RUBRIC (แนวทางการประเมิน)

Content (40%)
- ครบถ้วน
- ลึกซึ้ง
- มีเหตุผลรองรับ

Logic & Alignment (30%)
- สอดคล้องกัน
- เชื่อมโยงเป้าหมาย
- และบริบท

Clarity & Impact (30%)
- ชัดเจน กระชับ
- สร้างแรงบันดาลใจ
- นำไปใช้ได้จริง

Academic Insight

การกำหนด Vision และ Mission ที่ชัดเจน ช่วยให้ทุกคนในองค์กรเข้าใจทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับเป้าหมาย และเป็นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินงาน และการวัดผล เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

References (APA 7th)

1. Bright, D. S., & Cortes, A. H. (2019). Principles of management. OpenStax, Rice University.
2. David, F. R. (2020). Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases (17th ed.). Pearson.
3. Pennsylvania State University. (2024). Strategic plan 2026–2030. https://strategicplan.psu.edu (Accessed May 14, 2025).
4. Pennsylvania State University Extension. (2026, March 5). Elements of a strategic plan to revisit during challenging times. https://extension.psu.edu/elements-of-a-strategic-plan-to-revisit-during-challenging-times (Accessed May 14, 2025).

บทที่ 4 SUMMARY | กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

Strategic Management Process — จากทิศทาง สู่การลงมือทำ สร้างผลลัพธ์ และความได้เปรียบ

1 DIRECTION
กำหนดทิศทาง

Vision → Mission → Goals

- กำหนดภาพอนาคต (Vision)
- ระบุพันธกิจ (Mission)
- กำหนดเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และ SMART Goals

2 ANALYSIS
วิเคราะห์

External + Internal

- PESTEL
- Five Forces
- SWOT
- VRIO (Internal Analysis)

เข้าใจสภาพแวดล้อมภายนอก และศักยภาพภายในองค์กร

3 CHOICE
เลือกกลยุทธ์

Formulate & Choose

- สร้างทางเลือกเชิงกลยุทธ์
- ประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้
- เลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุด (Best Fit / Best Trade-off)

4 EXECUTION
ลงมือทำ

People + Resources + Action

- จัดสรรคน โครงสร้าง ทรัพยากร และระบบให้สอดคล้อง
- นำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติ
- สร้างวัฒนธรรมที่สนับสนุนการขับเคลื่อนกลยุทธ์

5 EVALUATE & ADAPT
วัดผลและปรับตัว

KPI → Feedback → Improve

- กำหนด KPI และติดตามผล
- เทียบผลกับเป้าหมาย
- Feedback → ปรับปรุง Direction / Analysis / Strategy

VISION → MISSION → GOALS → ANALYSIS → STRATEGY → IMPLEMENTATION → KPI & EVALUATION → FEEDBACK & ADAPTATION

KEY TAKEAWAY

การบริหารเชิงกลยุทธ์ไม่ใช่เพียงการกำหนดว่าองค์กรจะไปที่ไหน แต่คือการเลือกว่าจะไปอย่างไร ลงมือทำ วัดผล เรียนรู้ และปรับตัวอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ได้ “ผลลัพธ์” และ “ความได้เปรียบในการแข่งขัน” อย่างยั่งยืน

CONTINUOUS STRATEGIC MANAGEMENT CYCLE

REFLECTION

หาก Strategy ดี แต่ Implementation และ KPI ไม่ชัด องค์กรจะสร้าง Strategic Results ได้จริงหรือไม่? คำตอบคือ “ยาก” เพราะไม่สามารถวัดผล ปรับปรุง และสร้างคุณค่าได้ต่อเนื่อง

LOGIC OF STRATEGY (ทั้งบทสรุปใน 1 บรรทัด)

กำหนดทิศทาง → เข้าใจสถานการณ์ → เลือกทางที่ใช่ → ลงมือทำให้เกิดผล → วัดผลและเรียนรู้ → ปรับปรุงและพัฒนา

REFERENCES (APA 7th)

- Bright, D. S., & Cortes, A. H. (2019). *Principles of management*. OpenStax, Rice University.
- David, F. R., David, F. R., & David, M. E. (2020). *Strategic management: A competitive advantage approach, concepts and cases* (17th ed.). Pearson.
- Morris, J. (2020). Strategic management (2nd ed.). Oregon State University.
- Porter, M. E. (1980). Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. Free Press.
- Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.

HR

HRM4103

บทที่

5-6

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมองค์กร

Organizational Environmental Analysis

บทที่ 5
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

PESTEL, Five Forces,
Digital Trends และ Megatrends

บทที่ 6
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

SWOT, VRIO, Value Chain
และ Core Competency

PESTEL
วิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมมหภาค

Five Forces
วิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขัน

Digital Trends & Megatrends
แนวโน้มโลกดิจิทัลและโอกาสในอนาคต

SWOT
จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค

VRIO
Value Chain
Core Competency
ทรัพยากร กระบวนการและความสามารถหลัก

บทที่ 5 - 6

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเชิงกลยุทธ์ในยุคดิจิทัล

Strategic Environment Analysis in the Digital Era

"เข้าใจการเปลี่ยนแปลงของโลก เพื่อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรในอนาคต"

PEOPLE
STRATEGY
SUSTAINABLE
FUTURE

TECHNOLOGY
เทคโนโลยี (ปัจจัยด้านเทคโนโลยี)

- AI (ปัญญาประดิษฐ์)
- Data (ข้อมูล)
- Automation (ระบบอัตโนมัติ)
- Cloud (ระบบคลาวด์)
- Platform Economy (เศรษฐกิจแพลตฟอร์ม)

CUSTOMER
ลูกค้า (ปัจจัยด้านลูกค้า)

- Digital Behavior (พฤติกรรมดิจิทัล)
- Personalization (การปรับให้เป็นรายบุคคล)
- Omni-channel Experience (ประสบการณ์แบบไร้รอยต่อทุกช่องทาง)

COMPETITION
การแข่งขัน (ปัจจัยด้านการแข่งขัน)

- Platform (แพลตฟอร์ม)
- Ecosystem (ระบบนิเวศทางธุรกิจ)
- New Entrants (ผู้เข้าสู่ตลาดรายใหม่)
- Global Competition (การแข่งขันระดับโลก)

SUSTAINABILITY
ความยั่งยืน (ปัจจัยด้านความยั่งยืน)

- ESG (สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล)
- Green Transition (การเปลี่ยนผ่านสู่เศรษฐกิจสีเขียว)
- Climate Action (การรับมือการเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ)
- Social Impact (ผลกระทบต่อสังคม)

External Change การเปลี่ยนแปลงจากภายนอก → **Strategic Analysis** การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ → **Strategic Choice** การเลือกกลยุทธ์ → **Competitive Advantage** ความได้เปรียบในการแข่งขัน

Key Question: โลกกำลังเปลี่ยนแปลงอย่างไร และองค์กรต้องคอเปลี่ยนกลยุทธ์อย่างไรจึงจะอยู่รอดและเติบโต?

Digital PESTEL: มองโลกภายนอกให้ทันการเปลี่ยนแปลง

Digital PESTEL Analysis

วิเคราะห์ปัจจัยมหภาคที่ส่งผลต่อองค์กรในยุคดิจิทัล เพื่อระบุโอกาสและความท้าทาย และกำหนดแนวทางตอบสนองเชิงกลยุทธ์

PEOPLE
STRATEGY
SUSTAINABLE
FUTURE

P Political (ด้านการเมืองและนโยบาย)

- Digital policy (นโยบายดิจิทัล)
- Geopolitics (ภูมิรัฐศาสตร์)
- Trade regulation (กฎระเบียบการค้า)
- Government support (การสนับสนุนจากภาครัฐ)

E Economic (ด้านเศรษฐกิจ)

- Digital economy (เศรษฐกิจดิจิทัล)
- Inflation (เงินเฟ้อ)
- Interest rate (อัตราดอกเบี้ย)
- Consumer purchasing power (กำลังซื้อของผู้บริโภค)

S Social (ด้านสังคมและประชากร)

- Digital lifestyle (วิถีชีวิตดิจิทัล)
- Ageing society (สังคมสูงวัย)
- Changing consumer behavior (พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป)
- Diversity & inclusion (ความหลากหลายและการยอมรับความแตกต่าง)

T Technology (ด้านเทคโนโลยี)

- AI (ปัญญาประดิษฐ์)
- Cloud (ระบบคลาวด์)
- Big Data (ข้อมูลขนาดใหญ่)
- Automation (ระบบอัตโนมัติ)
- Cybersecurity (ความมั่นคงปลอดภัยไซเบอร์)

E Environment (ด้านสิ่งแวดล้อม)

- ESG (สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล)
- Net Zero (การปล่อยคาร์บอนสุทธิเป็นศูนย์)
- Green Technology (เทคโนโลยีสีเขียว)
- Climate change (การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ)
- Resource management (การจัดการทรัพยากร)

L Legal (ด้านกฎหมายและกฎระเบียบ)

- Privacy (ความเป็นส่วนตัวของข้อมูล)
- AI regulation (กฎระเบียบด้าน AI)
- Cyber law (กฎหมายไซเบอร์)
- Data protection (การคุ้มครองข้อมูลส่วนบุคคล)
- Intellectual property (ทรัพย์สินทางปัญญา)

Signal (สัญญาณ)	Trend (แนวโน้ม)	Impact (ผลกระทบ)	Opportunity / Threat (โอกาส / อุปสรรค)	Strategic Response (การตอบสนองเชิงกลยุทธ์)
เห็นแนวโน้มที่เกิดขึ้น	เป็นกระแสที่ชัดเจนขึ้น	ส่งผลต่อองค์กรอย่างไร	ผลกระทบเป็นโอกาสหรือภัยคุกคาม	องค์กรควรทำอย่างไร

ตัวอย่าง: Generative AI → การใช้ AI เพิ่มขึ้นในทุกอุตสาหกรรม → เปลี่ยนกระบวนการทำงาน → O: Productivity & Personalization | T: คู่แข่งเข้าสู่ตลาดเร็วขึ้น → Reskill + AI Capability

ที่มา: OECD. (2024); World Economic Forum. (2025); McKinsey & Company. (2023).

Five Forces ใน Platform Economy

Industry Competition in the Digital Era

วิเคราะห์โครงสร้างการแข่งขันในอุตสาหกรรม เพื่อประเมินความน่าสนใจของอุตสาหกรรมและกำหนดกลยุทธ์การรับมือในยุคดิจิทัล

PEOPLE
STRATEGY
SUSTAINABLE
FUTURE

1 Rivalry among Existing Competitors
การแข่งขันระหว่างคู่แข่งเดิม

- จำนวนคู่แข่งในอุตวาหกรรม และความเข้มข้นของการแข่งขัน
- การใช้เทคโนโลยีและนวัตกรรม เพื่อสร้างความแตกต่าง
- สงครามราคา / การทำโปรโมชั่น
- ความหลากหลายของสินค้าและบริการ

ในยุคดิจิทัล คู่แข่งไม่ได้จำกัดแค่ในอุตสาหกรรมเดิม แต่ยีรวมถึงแพลตฟอร์มและผู้เล่นข้ามอุตสาหกรรม

2 Threat of New Entrants
ภัยคุกคามจากผู้เข้าสู่ตลาดรายใหม่

- อุปสรรคในการเข้าสู่สลาด (ทุน เทคโนโลยี และกฎระเบียบ)
- **แพลตฟอร์มและคลาวด์ช่วยลด** ตื่นทุนการเริ่มต้นธุรกิจ
- การเข้าถึงลูกค้าได้ง่ายผ่านช่องทางดิจิทัล
- นวัตกรรมที่เปลี่ยนกดิกาของตลาด

Digital Platform และเทคโนโลยี AI ทำให้การเข้าสู่สลาดบางอุตสาหกรรมง่ายขึ้น

3 Bargaining Power of Buyers
อำนาจต่อรองของลูกค้า

- ลูกค้ามีทางเลือกมากขึ้น
- เปรียบเทียบราคาและรีวิวได้ทันที
- ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ให้บริการต่ำ (Switching Cost)
- ลูกค้าคาดหวังประสบการณ์ที่ดีขึ้น **และบริการเฉพาะบุคคล** (Personalization)

ข้อมูลและความโปร่งใสในโลกดิจิทัลเพิ่มอำนาจต่อรองของลูกค้า

4 Bargaining Power of Suppliers
อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์

- จำนวนซัพพลายเออร์และการกระจุกตัว
- การพึ่งพาทรัพยากรเฉพาะ เช่น ชิป (Chips) AI Models ข้อมูล
- แพลตฟอร์มเทคโนโลยีขนาดใหญ่ (เช่น Cloud Provider)
- ความเสี่ยงจากการผูกขาดเทคโนโลยี

การพัฒนาเทคโนโลยีและข้อมูลอาจเพิ่มอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์

5 Threat of Substitutes
ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน

- เทคโนโลยีใหม่หรือโซลูชันดิจิทัล ที่ทดแทนสินค้า/บริการเดิม
- ผลิตภัณฑ์ทางเลือกจากอุตสาหกรรมอื่น
- AI และ Automation ที่เปลี่ยนพฤติกรรมการใช้สินค้า/บริการ
- ความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงเร็ว

AI และ Digital Solutions สามารถสร้างตัวทดแทนที่รวดเร็วและต้นทุนต่ำ

Digital Lens
มุมมองดิจิทัล

- **Platform** แพลตฟอร์ม
- **Ecosystem** ระบบนิเวศทางธุรกิจ
- **Business Model** รูปแบบธุรกิจใหม่
- **Data** ข้อมูลเป็นสินทรัพย์สำคัญ
- **AI** ปัญญาประดิษฐ์

คำถามอภิปราย: AI หรือ Digital Platform กำลังเปลี่ยนแปลงแรงใดใน Five Forces มากที่สุด? เพราะอะไร?

ที่มา: Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, 86(1), 78–93.

Digital Trends & Megatrends

แนวโน้มเทคโนโลยีและเมกะเทรนด์ที่กำหนดอนาคตโลกและองค์การ

Strategic Foresight for 2030

จากแรงแข่งขันในวันนี้ → สู่แรงขับเคลื่อนที่จะกำหนดการแข่งขันในอนาคต

PEOPLE
STRATEGY
SUSTAINABLE
FUTURE

AI & DATA
(ปัญญาประดิษฐ์และข้อมูล)

- Generative AI (AI เชิงสร้างสรรค์)
- Data Analytics (การวิเคราะห์ข้อมูล)
- AI Agents (ตัวแทน AI อัตโนมัติ)
- Data-driven Decision Making (การตัดสินใจบนฐานข้อมูล)

CYBERSECURITY
(ความปลอดภัยไซเบอร์)

- Data Privacy (ความเป็นส่วนตัวของข้อมูล)
- Cyber Risk (ความเสี่ยงไซเบอร์)
- Digital Trust (ความเชื่อมั่นในโลกดิจิทัล)
- Resilience (ความยืดหยุ่นต่อภัยคุกคาม)

FUTURE OF WORK
(อนาคตการทำงาน)

- AI Skills (ทักษะด้าน AI)
- Reskilling & Upskilling (การพัฒนาทักษะใหม่)
- Hybrid Work (การทำงานแบบยืดหยุ่น)
- Human-AI Collaboration (การทำงานร่วมกันระหว่างมนุษย์และ AI)

> "Don't predict one future — prepare for multiple futures."

AUTOMATION
(ระบบอัตโนมัติ)

- Robotics (หุ่นยนต์)
- Intelligent Process Automation (RPA) (ระบบอัตโนมัติอัจฉริยะ)
- Smart Manufacturing (การผลิตอัจฉริยะ)
- Operational Efficiency (ประสิทธิภาพการดำเนินงาน)

CONNECTIVITY
(การเชื่อมต่อและโครงข่าย)

- Cloud (ระบบคลาวด์)
- IoT (อินเทอร์เน็ตของสรรพสิ่ง)
- Advanced Networks (เครือข่ายขั้นสูง เช่น 5G/6G)
- Edge Computing (การประมวลผลที่ขอบเครือข่าย)

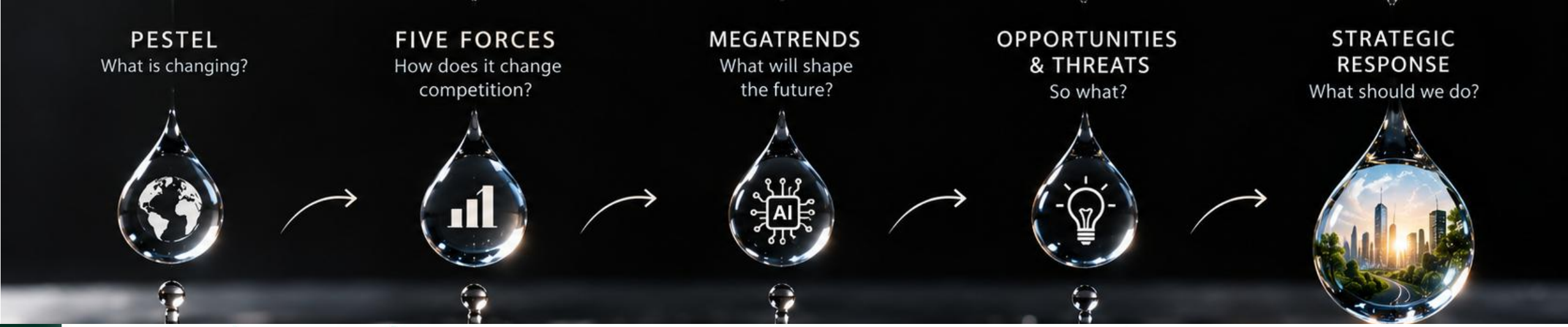
GREEN TRANSFORMATION
(การเปลี่ยนผ่านสู่ความยั่งยืน)

- Clean Technology (เทคโนโลยีสะอาด)
- ESG (สิ่งแวดล้อม สังคม และธรรมาภิบาล)
- Net Zero (การปล่อยคาร์บอนสุทธิเป็นศูนย์)
- Circular Economy (เศรษฐกิจหมุนเวียน)

Global Megatrends 2030

- Technological Acceleration (การเร่งตัวของเทคโนโลยี)
- Geopolitical Shifts (ความเปลี่ยนแปลงทางภูมิรัฐศาสตร์)
- Demographic Changes (การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร)
- Climate Change (การเปลี่ยนแปลงสภาพภูมิอากาศ)
- Changing Consumer Behavior (พฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป)

ที่มา: World Economic Forum. (2025). The Future of Jobs Report 2025.
OECD. (2024). OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 1).



จากการเปลี่ยนแปลงวันนี้ สู่กลยุทธ์ขององค์การในอนาคต

From Today's Changes to Tomorrow's Strategy

People | Strategy | Sustainable Future

1 DIGITAL PESTEL
วิเคราะห์สภาพแวดล้อมมหภาค

What is changing?
โลกกำลังเปลี่ยนอะไร?

- วิเคราะห์ปัจจัยมหภาคที่องค์การควบคุมไม่ได้
- ระบุแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงสำคัญ
- ค้นหาโอกาสและภัยคุกคามเบื้องต้น

2 FIVE FORCES in Platform Economy
วิเคราะห์โครงสร้างการแข่งขัน

How does it change competition?
การเปลี่ยนแปลงนั้นกระทบการแข่งขันอย่างไร?

- นำผลจาก PESTEL เช่น AI, Platform, Data, Regulation และพฤติกรรมผู้บริโภค
- วิเคราะห์ผลต่อแรงการแข่งขันในอุตสาหกรรม
- ประเมินความน่าสนใจของอุตสาหกรรม

3 DIGITAL TRENDS & MEGATRENDS
แรงขับเคลื่อนในอนาคต

What will shape the future?
อะไรจะกำหนดการแข่งขันในอนาคต?

- ระบุแนวโน้มเทคโนโลยีและเมกะเทรนด์สำคัญ
- ประเมินผลกระทบต่ออุตสาหกรรมและโมเดลธุรกิจ
- เพิ่มมุมมองอนาคต (Future Lens) สำหรับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

4 STRATEGIC OPPORTUNITIES & THREATS
ตีความเชิงกลยุทธ์

Opportunities (O)
โอกาส

- พื้นที่การเติบโตใหม่
- เทคโนโลยี/นวัตกรรม
- ตลาดใหม่
- ความร่วมมือ/พันธมิตร
- การสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

Threats (T)
ภัยคุกคาม

- การแข่งขันรุนแรงขึ้น
- ผู้เล่นรายใหม่
- สินค้าทดแทน
- ความเสี่ยงด้านกฎระเบียบ
- ความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจและสังคม

So what?
ฉะไรองค์การควรเตรียมรับมือกับอะไร?

- สรุปประเด็นสำคัญที่มีผลต่อองค์การ
- จัดลำดับความสำคัญของโอกาสและภัยคุกคาม
- เชื่อมโยงผลการวิเคราะห์กับเป้าหมายระยะยาว

5 STRATEGIC RESPONSE
กำหนดการตอบสนองและเลือกกลยุทธ์

What should we do?
องค์การควรตอบสนองและเลือกกลยุทธ์อย่างไร?

- กำหนดทางเลือกเชิงกลยุทธ์
- ประเมินความเป็นไปได้และความเหมาะสม
- จัดทำแผนการดำเนินงาน

ปัจจุบัน Present → **EXTERNAL ENVIRONMENT ANALYSIS** → **อนาคต Future (2030)**

PESTEL + Five Forces + Megatrends → Strategic Opportunities & Threats

"PESTEL มองโลก → Five Forces มองการแข่งขัน → Megatrends มองอนาคต → O/T แปลผล → Strategy กำหนดการตอบสนอง"

Source: Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, 86(1), 78–93. World Economic Forum. (2025). The Future of Jobs Report 2025. OECD. (2024). OECD Digital Economy Outlook 2024 (Volume 1).

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในยุคดิจิทัล
Internal Environment Analysis

> “องค์กรที่เข้าใจและใช้ทรัพยากรภายในได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน”

TANGIBLE
ทรัพยากรที่จับต้องได้
สินทรัพย์ที่มีตัวตน เห็นได้ วัดค่าได้

- เงินทุน (Capital)
- โครงสร้างพื้นฐาน (Infrastructure)
- เทคโนโลยี/อุปกรณ์ (Technology)
- อาคาร สถานที่ เครื่องจักร

ตัวอย่าง

- งบประมาณด้านดิจิทัล
- ระบบไอทีและเซิร์ฟเวอร์
- โรงงาน/สำนักงาน
- อุปกรณ์และเครื่องจักรอัจฉริยะ

INTANGIBLE
ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้
สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน แต่สร้างคุณค่าได้

- แบรนด์ (Brand)
- ข้อมูล (Data)
- ความเชื่อมั่นของลูกค้า (Customer trust)
- วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
- ชื่อเสียงและความสัมพันธ์ (Reputation)

ตัวอย่าง

- แบรนด์ที่แข็งแกร่ง
- ฐานข้อมูลลูกค้า
- ภาพลักษณ์ที่ดี
- วัฒนธรรมการเรียนรู้และนวัตกรรม

HUMAN CAPITAL
ทุนมนุษย์
ความรู้ ทักษะ และศักยภาพของบุคลากร

- ทักษะด้าน AI และดิจิทัล (AI literacy)
- ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)
- ภาวะผู้นำ (Leadership)
- ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน
- ความผูกพันของพนักงาน (Employee engagement)

ตัวอย่าง

- ทีมงานที่มีทักษะด้านข้อมูล
- ผู้นำที่ขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง
- พนักงานที่พร้อมเรียนรู้สิ่งใหม่
- ทีมข้ามสายงาน (Cross-functional)

CAPABILITIES
ขีดความสามารถขององค์กร
ความสามารถในการใช้ทรัพยากรให้เกิดผลลัพธ์

- ความคล่องตัว (Agility)
- นวัตกรรม (Innovation)
- การตัดสินใจบนฐานข้อมูล (Data-driven decisions)
- การบริหารกระบวนการ (Process excellence)
- ความสามารถในการปรับตัว (Adaptability)

ตัวอย่าง

- ความสามารถในการพัฒนาสินค้าใหม่
- การใช้ข้อมูลในการตัดสินใจ
- กระบวนการทำงานที่มีประสิทธิภาพ
- การตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงเร็ว

จากทรัพยากร สู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Resource-Based View)

Resources ทรัพยากร เรามีอะไร?
ทรัพยากรทั้งหมดที่องค์กรมี ทั้งที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้

Capabilities ขีดความสามารถ เราทำอะไรได้?
ความสามารถในการใช้ทรัพยากร ให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณค่า

Core Competency สมรรถนะหลัก เราทำได้ดีกว่าใคร?
ความสามารถที่โดดเด่น เป็นเอกลักษณ์ และยากต่อการเลียนแบบ

VRIO ประเมินคุณค่า มีคุณค่าพอหรือไม่?
- **Valuable** (มีคุณค่า)
- **Rare** (หายาก)
- **Inimitable** (เลียนแบบยาก)
- **Organized** (มีการจัดการที่ดี)

Competitive Advantage ความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้ผลลัพธ์อะไร?
สร้างผลการดำเนินงานที่เหนือกว่า และรักษาความได้เปรียบอย่างยั่งยืน

Digital Capability เกิดจากการผสมผสาน People + Process + Data + Technology

People คน › Process กระบวนการ › Data ข้อมูล › Technology เทคโนโลยี

เชื่อมต่อกับ External Analysis — เข้าใจโลกภายนอก → รู้จุดแข็งภายใน → กำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม — **นำไปสู่ การกำหนดกลยุทธ์**

Source: Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108
World Economic Forum. (2025). The future of jobs report 2025. World Economic Forum. https://www.weforum.org
OECD. (2024). OECD digital economy outlook 2024 (Volume 1): Embracing the technology frontier. OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/69269a27-en

Digital Value Chain + VRIO

จากกิจกรรมดิจิทัล...สู่ความได้เปรียบในการแข่งขัน

From Digital Activities to Competitive Advantage

> "เทคโนโลยีจะสร้างคุณค่าได้จริง
> เมื่อถูกใช้ร่วมกับคน ข้อมูล กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กร"
>
> *People + Data + Process + Technology = Sustainable Growth*

DIGITAL VALUE CHAIN

กิจกรรมหลักที่สร้างคุณค่าด้วยเทคโนโลยีดิจิทัล (Primary Activities)

1 Inbound Logistics
การจัดหาปัจจัยนำเข้า

- ใช้ AI พยากรณ์ความต้องการ
- วิเคราะห์และเลือก Supplier ด้วยข้อมูล
- เชื่อมต่อข้อมูลผ่านระบบ Cloud

ได้วัตถุดิบที่ดี ต้นทุนต่ำ และส่งมอบตรงเวลา

2 Operations
การดำเนินงาน

- ใช้ Automation / Robotics
- ใช้ IoT และ Data Analytics
- บริหารการผลิตผ่าน Cloud

ผลิตได้เร็วขึ้น ลดข้อผิดพลาด และเพิ่มประสิทธิภาพ

3 Marketing
การตลาด

- วิเคราะห์ลูกค้าด้วยข้อมูล (Customer Data)
- ใช้ AI ทำ Content และแนะนำสินค้า
- ทำการตลาดแบบ Personalization

เข้าใจลูกค้าได้ดีขึ้น สื่อสารได้ตรงความต้องการ

4 Sales
การขาย

- ขายผ่านหลายช่องทาง (Omnichannel)
- ใช้ AI แนะนำสินค้า
- ใช้ CRM และข้อมูลลูกค้าในการขาย

เพิ่มยอดขาย และสร้างลูกค้าประจำ

5 Service
การบริการหลังการขาย

- ใช้ Chatbot / AI Assistant
- วิเคราะห์ความพึงพอใจของลูกค้า
- ให้บริการแบบ Self-service

แก้ปัญหาได้เร็วขึ้น ลูกค้าพึงพอใจมากขึ้น

AI + Data + Cloud เชื่อมโยงทุกกิจกรรมตลอดห่วงโซ่คุณค่า

VRIO TEST

ประเมินว่าทรัพยากรหรือความสามารถที่อยู่เบื้องหลังกิจกรรมเหล่านี้ จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้หรือไม่

V Valuable
มีคุณค่าหรือไม่?

- ช่วยเพิ่มรายได้
- ลดต้นทุน
- ใช้ประโยชน์จากโอกาส
- รับมือกับภัยคุกคาม

ถ้าไม่สร้างคุณค่า จะไม่เกิดความได้เปรียบ

→

R Rare
หายากหรือไม่?

- คู่แข่งมีสิ่งนี้หรือไม่
- มีเฉพาะบางองค์กรหรือไม่
- เป็นเอกลักษณ์ของเราหรือไม่

ถ้าทุกคนมีก็ยากที่จะได้เปรียบ

→

I Inimitable
เลียนแบบได้ยากหรือไม่?

- ต้องใช้เวลา เงินทุนสูง
- ต้องใช้ความรู้เฉพาะทาง
- เกี่ยวข้องกับชื่อเสียง ความสัมพันธ์ หรือวัฒนธรรมองค์กร

ถ้าเลียนแบบง่าย คู่แข่งจะตามได้เร็ว

→

O Organized
องค์กรพร้อมใช้ประโยชน์หรือไม่?

- มีบุคลากรที่มีทักษะ
- มีโครงสร้างและกระบวนการรองรับ
- มีระบบข้อมูลและเทคโนโลยีที่เหมาะสม
- มีวัฒนธรรมที่สนับสนุนการใช้จริง

ถ้าไม่พร้อมใช้ ก็ไม่เกิดผลในทางปฏิบัติ

=

Competitive Advantage
ความได้เปรียบในการแข่งขัน

เมื่อผ่านครบทั้ง 4 ด้าน จะสามารถสร้างผลการดำเนินงานที่เหนือกว่าคู่แข่ง และรักษาความได้เปรียบได้ในระยะยาว

Key Takeaway
ประเด็นสำคัญ

> **Value Chain ช่วยค้นหาว่าองค์กรสร้างคุณค่าที่ไหน ส่วน VRIO ช่วยตรวจสอบว่าความสามารถนั้นจะกลายเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันได้หรือไม่"**

- ใช้เทคโนโลยีให้เหมาะสม
- เชื่อมโยงข้อมูลตลอดทั้งห่วงโซ่คุณค่า
- พัฒนาคน กระบวนการ และวัฒนธรรมองค์กร

PEOPLE
INSIGHTS
INNOVATION
SUSTAINABLE GROWTH

Source: Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How information gives you competitive advantage. Harvard Business Review, 63(4), 149–160.
Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

กรณีศึกษา:

Starbucks — Digital SWOT

From People, Coffee, and Technology to a Smarter Coffee Experience

> "Starbucks ไม่ได้ขายแค่กาแฟ
> แต่ขาย 'ประสบการณ์ที่เชื่อมโยงผู้คน'
> ด้วย**เทคโนโลยีและข้อมูล**"
>
> More than coffee. A more human connection.

STARBUCKS

S | Strengths จุดแข็ง

- แบรนด์**แข็งแกร่ง** เป็นที่จดจำทั่วโลก
- โปรแกรมสมาชิก Starbucks Rewards (ฐานข้อมูลลูกค้าขนาดใหญ่)
- ประสบการณ์ลูกค้าดีดี ทั้งหน้าร้านและบนแอป
- ใช้**เทคโนโลยีและข้อมูล**ในการเข้าใจลูกค้า (Data-driven)
- วัฒนธรรมองค์กรที่เน้นคนและการบริการ

"รู้จักลูกค้า เข้าใจลูกค้า และสร้างความผูกพันได้ดี"

W | Weaknesses จุดอ่อน

- พึ่งพาตลาด**ในอเมริกาเหนือ**และจีนค่อนข้างมาก
- ต้นทุนดำเนินงานสูง (ค่าเช่า สาขา และค่าบุคลากร)
- ความเร็วในการปรับตัวในบางตลาดยังช้า
- มีความเสี่ยงจากการถูกเลียนแบบด้านเทคโนโลยีและโปรแกรมสมาชิก
- การบริหารจัดการข้อมูลต้องระมัดระวังเรื่องความเป็นส่วนตัว

"ขยายตลาดได้อีกมาก แต่ต้องบริหารต้นทุนและความเสี่ยงให้ดี"

O | Opportunities โอกาส

- การเติบโตของดิจิทัลและ Mobile Ordering
- การใช้ AI และข้อมูลเพื่อทำ Personalization
- การขยายในตลาดเกิดใหม่ (เช่น เอเชียตะวันออกเฉียงใต้)
- ความต้องการสินค้าเพื่อสุขภาพและความยั่งยืน (Plant-based, Eco-friendly)
- การสร้างประสบการณ์รูปแบบใหม่ (เช่น Starbucks Reserve, Digital Store)

"ใช้ข้อมูลและเทคโนโลยีสร้างการเติบโตในตลาดใหม่"

T | Threats ภัยคุกคาม

- การแข่งขันที่รุนแรงจากร้านกาแฟท้องถิ่นและแบรนด์ระดับโลก
- แพลตฟอร์มเดลิเวอรีและแบรนด์ออนไลน์ที่เข้ามาแย่งส่วนตลาด
- การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภคที่ต้องการความรวดเร็วและราคาเหมาะสม
- ภาวะเศรษฐกิจและต้นทุนวัตถุดิบที่ผันผวน
- ความเสี่ยงด้านความปลอดภัยของข้อมูลและไซเบอร์

"ตลาดแข่งขันสูงและพฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนเร็ว"

DIGITAL STARBUCKS IN ACTION

- **Mobile Order & Pay** สั่งและจ่ายผ่านแอป
- **Starbucks Rewards** สะสมดาว รับสิทธิพิเศษเฉพาะบุคคล
- **Personalized Recommendation** แนะนำเมนูที่ใช่สำหรับคุณ
- **Data & AI** วิเคราะห์พฤติกรรมลูกค้า
- **Sustainability** ดูแลสิ่งแวดล้อมและสังคม

TOWS Strategy

แนวทางกลยุทธ์จากการวิเคราะห์ SWOT

SO: ใช้จุดแข็งคว้าโอกาส

- ใช้ฐานข้อมูลลูกค้าและแอปขยายตลาดใหม่
- พัฒนาเมนูและประสบการณ์ที่ตอบโจทย์สุขภาพและความยั่งยืน

WO: แก้จุดอ่อนโดยใช้โอกาส

- ลงทุนเทคโนโลยีเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพ
- ใช้ AI ช่วยให้ขยายตลาดได้เร็วขึ้น

ST: ใช้จุดแข็งรับมือภัยคุกคาม

- ใช้แบรนด์และความภักดีของลูกค้าแข่งขันกับคู่แข่ง
- พัฒนานวัตกรรมและประสบการณ์ใหม่ให้แตกต่าง

WT: ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม

- ควบคุมต้นทุนและปรับโครงสร้างสาขา
- เสริมความปลอดภัยของข้อมูลและบริหารความเสี่ยงอย่างรัดกุม

STARBUCKS = CAMPUS NETWORK + DIGITAL CRM = CAMPUS LOYALTY ECOSYSTEM

จากร้านกาแฟ สู่ "สมาร์ทคาเฟ่ในมหาวิทยาลัย" ที่เชื่อมโยงผู้คน ข้อมูล และประสบการณ์

Source: Starbucks. (2023). Annual report 2023. https://www.starbucks.com/investor-relations
Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). Marketing 5.0: Technology for humanity. Wiley.

Inspiring and nurturing the human spirit.

สรุปบทเรียน | Strategic Analysis in the Digital Era

From Insight to Strategy : Turning Analysis into Sustainable Advantage

> “กลยุทธ์ที่ดี เริ่มจากการเข้าใจสถานการณ์อย่างรอบด้าน และจบที่การลงมือทำ”
>
> Better Analysis Better Decisions A Brighter Future

1 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก External Analysis

- Digital PESTEL (การเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม กฎหมาย)
- Mega Trends (AI, ESG, Demographic, ฯลฯ)

Key Question
อะไรคือปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่ออุตสาหกรรมและธุรกิจของเรา?

2 วิเคราะห์โครงสร้างการแข่งขัน Industry Analysis

- Five Forces (คู่แข่งในปัจจุบัน, คู่แข่งรายใหม่, สินค้าทดแทน, อำนาจต่อรองของผู้ซื้อและผู้ขาย)
- แข่งขันในยุคดิจิทัล

Key Question
ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมเป็นอย่างไร? เราเผชิญแรงกดดันจากใครบ้าง?

3 วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน Internal Analysis

- Value Chain (กิจกรรมสร้างคุณค่า)
- ทรัพยากรและความสามารถ (Resource & Capability)
- Core Competency

Key Question
เรามีจุดแข็งและจุดอ่อนอะไร? เราทำอะไรได้ดีกว่าคู่แข่ง?

4 ประเมินศักยภาพเชิงกลยุทธ์ SWOT / TOWS + VRIO

- SWOT สรุปจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม
- TOWS กำหนดทางเลือกกลยุทธ์ (SO, ST, WO, WT)
- VRIO ประเมินทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ (V: มีคุณค่า, R: หายาก, I: เลียนแบบได้ยาก, O: องค์กรพร้อมใช้)

Key Question
เราจะใช้จุดแข็งเพื่อคว้าโอกาสและลดผลกระทบจากภัยคุกคามได้อย่างไร? ทรัพยากรใดสร้างความได้เปรียบระยะยาว?

5 กำหนดและนำไปสู่กลยุทธ์ในยุคดิจิทัล Digital Strategy

- เลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม (Corporate, Business, Functional)
- ใช้เทคโนโลยีดิจิทัลเป็นตัวเร่ง (Enabler)
- สร้างคุณค่าให้ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสีย
- มุ่งสู่ความยั่งยืน (ESG)

Key Question
เราจะทำอะไร อย่างไร เพื่อสร้างคุณค่าและความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน?

STRATEGIC THINKING PROCESS | กระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์

WHY?	WHAT?	HOW?	ADVANTAGE?
ทำไมต้องวิเคราะห์?	วิเคราะห์อะไร?	ทำอย่างไร?	เราจะได้อะไร?
เพื่อเข้าใจบริบทและโอกาสทางธุรกิจ	ใช้ปัจจัยภายนอก (O/T) และปัจจัยภายใน (S/W)	ใช้เครื่องมือเชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ	ความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน

Key Takeaway บทเรียนสำคัญ

> “การวิเคราะห์อย่างรอบด้าน + การใช้เครื่องมืออย่างเหมาะสม + การเชื่อมโยงสู่การปฏิบัติ คือกุญแจสู่ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนในยุคดิจิทัล”

References (APA 7):

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Porter, M. E. (2008). *The five competitive forces that shape strategy. Harvard Business Review, 86*(1), 78–93.

OECD. (2024). *OECD digital economy outlook 2024 (Volume 1): Embracing the technology frontier*. OECD Publishing.

World Economic Forum. (2025). *The future of jobs report 2025*. World Economic Forum.

People Growth | Strategy in Action | Sustainable Advantage