

บทที่ 6

การกำหนดกลยุทธ์



ผศ.ดร.สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์

หมายเหตุ : เอกสารชุดนี้ใช้สำหรับการบรรยายในการอบรมครั้งนี้เท่านั้น ไม่อนุญาตนำขึ้นสู่ website หรือ ออนไลน์

หัวข้อเนื้อหาประจำบท

บทที่ 6 การกำหนดกลยุทธ์ มีหัวข้อดังต่อไปนี้

1. จุดมุ่งหมายขององค์การ
2. การกำหนดภารกิจ
3. การกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์
4. กลยุทธ์ธุรกิจ
5. การกำหนดกลยุทธ์
6. ปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์
7. การประเมินกลยุทธ์

1. จุดมุ่งหมายขององค์การ

จุดมุ่งหมายขององค์กร

- การตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวข้องกับการกำหนดและการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กรโดยเฉพาะในสภาพการณ์ปัจจุบันที่ความผันผวนของปัจจัยแวดล้อมทางธุรกิจส่งผลให้แต่ละองค์กรต้องปรับตัวให้สอดคล้องกับสถานการณ์
- การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นทำให้การกำหนดจุดมุ่งหมาย (Purpose) ขององค์กรกลายเป็นส่วนสำคัญต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวในอนาคตขององค์กร



- ถ้าผู้บริหารขาดภาพที่ชัดเจนต่อความต้องการในอนาคตขององค์กรและพยายาม กระทำในอนาคตเปรียบเสมือนการเดินทางไกลที่ขาดเป้าหมายและแผนที่
- ทำให้องค์กรขาดทิศทางที่แน่นอน ทำให้โอกาสในการดำเนินงานมีโอกาที่จะผิดพลาดสูง
- หลายองค์กรพยายามกำหนดภาพความต้องการในอนาคตของธุรกิจ แต่กลับมีภาพอนาคตที่ไม่ถูกต้องในการวางแผนอนาคต จะทำให้องค์กรมีความเสียหายมากกว่าความสำเร็จ



จุดมุ่งหมายสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์

วิสัยทัศน์

ภารกิจ

เป้าหมาย

วัตถุประสงค์

วิสัยทัศน์

- **วิสัยทัศน์** หมายถึง ทัศนะหรือการพิจารณากำหนดทิศทางในอนาคตของธุรกิจ เพื่อกำหนดแนวความคิดถึงสิ่งที่องค์กรต้องการและพยายามปฏิบัติจากการถามคำถาม “เราต้องการให้องค์กรเป็นอย่างไรในอนาคต” หรือสามารถกล่าวได้ว่า วิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์คือความคาดหวังที่องค์กรธุรกิจต้องการจะเป็นในอนาคต
- วิสัยทัศน์จะทำหน้าที่สื่อสารความเข้าใจระหว่างสมาชิกแล้ว ยังเป็นเครื่องกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายหรือที่เรียกว่า

“วิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision)”

วิสัยทัศน์ SCG

เอสซีจีจะเป็นผู้นำตลาดภูมิภาคอาเซียน ด้วยการสร้างสรรค์นวัตกรรม สินค้า และโซลูชันที่ตอบสนอง
โจทย์ความต้องการที่หลากหลายของลูกค้า พร้อมมุ่งมั่นขับเคลื่อนธุรกิจให้เติบโตอย่างยั่งยืน ตาม
แนวทาง ESG สร้างความเจริญก้าวหน้าในทุกสังคมและชุมชนที่เข้าไปดำเนินงาน ด้วย Passion
ของทุกคนในองค์กร เพื่อส่งต่อ “สิ่งที่ดีกว่า” ให้ลูกค้าภายใต้คำมั่นสัญญา “Passion for
Better”

วิสัยทัศน์ ปตท.

ขับเคลื่อนทุกชีวิตด้วยพลังแห่งอนาคต

ภารกิจ

- **2. ภารกิจ (Mission)** หมายถึง จุดมุ่งหมายเฉพาะที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร ซึ่งแยกองค์กรออกจากธุรกิจอื่นที่มีการดำเนินงานที่ใกล้เคียงกัน ภารกิจเป็นเครื่องกำหนดขอบเขตการดำเนินงานขององค์กรหรืออาจจะกล่าวว่า “ ภารกิจเป็นจุดมุ่งหมายพื้นฐานขององค์กร ”
- โดยที่ภารกิจเป็นการกำหนดสาเหตุที่องค์กรดำเนินงานและเป็นเครื่องกำหนดทิศทางก่อนการกำหนดกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการและโครงสร้างการบริหาร โดยปกตินักกลยุทธ์สามารถกำหนดภารกิจจากการถามคำถามว่า “เราทำธุรกิจอะไร”

- ในปัจจุบันหลายองค์กรนิยมเขียน “ถ้อยแถลงภารกิจ Mission Statement” เพื่อเป็นเครื่องกำหนดรูปแบบของการจัดการเชิงกลยุทธ์ เนื่องจากถ้อยแถลงภารกิจ จะอธิบายจุดมุ่งหมายพื้นฐานของผลิตภัณฑ์หรือบริการตลาดและแหล่งที่มาของรายได้ขององค์กร
- โดยการกำหนดภารกิจที่กว้างหรือแคบจะมีผลต่อการดำเนินงานและการเจริญเติบโตขององค์กรเนื่องจากภารกิจขององค์กรคือกลุ่มเป้าหมายระยะยาว ที่จำเพาะเจาะจงของแต่ละองค์กรซึ่งรวมถ้อยแถลงเกี่ยวกับชนิดของธุรกิจที่ดำเนินงาน **(ใครคือลูกค้า ความเชื่อ พื้นฐานเกี่ยวกับธุรกิจและเป้าหมายขององค์กร)**
- ถ้าภารกิจมีความกว้างหรือแคบไปการดำเนินงานขององค์กรก็จะตายตัวหรือถ้ายืดหยุ่นเกินไปก็จะเป็นผลเสียต่อการแข่งขันของธุรกิจ

เป้าหมาย

- **3. เป้าหมาย (Goal)** หมายถึง จุดมุ่งหมายที่เป็นรูปธรรมขององค์การ ซึ่งโดยปกติทุกองค์การต่างมีเป้าหมายที่เกี่ยวกับการอยู่รอด (Survive) การเจริญเติบโต (Growth) การทำกำไร (Profitability) และการสร้างความมั่นคงทางเศรษฐกิจ ซึ่งเป็นปัจจัยกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ขององค์การดังที่ Hamel และ Prahalad (1995) กล่าวไว้ในหนังสือเรื่อง Competing for the Future
- โดยสรุปว่า “ การแข่งขันเพื่ออนาคตหมายถึงการพยายามสร้างแหล่งที่มาของกำไรของธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ”

วัตถุประสงค์

4. วัตถุประสงค์ (Objective) หมายถึง เป้าหมายที่มีความเฉพาะเจาะจงและมีผลลัพธ์ที่สามารถวัดได้เป็นอย่างดีเป็นรูปธรรม เมื่อเทียบกับจุดมุ่งหมายขององค์การในระดับอื่นวัตถุประสงค์เป็นถ้อยแถลงของสิ่งที่องค์การต้องการจะบรรลุ

- โดยวัตถุประสงค์สามารถจะจำแนกตามระยะเวลาออกเป็น 2 ระดับคือวัตถุประสงค์ระยะสั้นซึ่งเกี่ยวข้องกับเป้าหมายการดำเนินงานที่ครอบคลุมระยะเวลาไม่นานซึ่งปกติจะไม่เกิน 1 ปี
- วัตถุประสงค์ระยะยาวซึ่งประสงค์ระยะยาวตั้งแต่ 3, 5 หรือ 10 ปีเป็นความต้องการของธุรกิจที่ครอบคลุมระยะเวลามากกว่า 1 ปีโดยปกติองค์การจะกำหนดวัตถุประสงค์ระยะยาวตั้งแต่ 3, 5 หรือ 10 ปี

2. การกำหนดภารกิจ

การกำหนดภารกิจ

- ผู้ก่อตั้งและผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะเป็นผู้กำหนดภารกิจของหน่วยงานเนื่องจากบุคคลกลุ่มนี้จะเป็นผู้รับผิดชอบต่อการจัดตั้ง กำหนดขอบเขตการดำเนินงานและอนาคตขององค์กร
- ผู้ก่อตั้งหรือคณะผู้บริหารเป็นผู้กำหนดว่า “องค์กรอยู่ในอุตสาหกรรมใดและกำลังประกอบธุรกิจอะไร”
- การพลวัตของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กรส่งผลให้ปัจจุบันนักกลยุทธ์ซึ่งอาจเป็นผู้บริหารหรือที่ปรึกษาทางธุรกิจจะมีหน้าที่สำคัญในการกำหนดภารกิจ

ภารกิจที่ดีจะต้องมีข้อมูลและวัตถุประสงค์พื้นฐานซึ่งประกอบด้วย รายละเอียดสำคัญ 9 ประการดังต่อไปนี้

1. ลูกค้า
2. ผลិតภัณฑ์
3. ตลาด
4. ปรัชญา
5. การอยู่รอด

6. แนวความคิดต่อตนเอง
7. บุคลากร
8. เทคโนโลยี
9. ภาพลักษณ์

1. ลูกค้ำ

เป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรต้องคำนึงถึง เพราะว่า “ลูกค้ำเป็นสาเหตุสำคัญในการดำรงอยู่ของธุรกิจ” ดังนั้นต้องให้ความสำคัญกับลูกค้ำ ต้องตอบคำถาม

- ความต้องการของลูกค้ำ ลูกค้ำต้องการอะไร
- กลุ่มลูกค้ำ ใครเป็นกลุ่มลูกค้ำเป้าหมายขององค์กร
- การตอบสนองความต้องการของลูกค้ำ โดยผู้บริหารต้องตอบคำถามว่า “ธุรกิจจะสามารถตอบสนองความต้องการอย่างไร”



2. ผลกระทบ

ขอบเขตการทำงานขององค์กรเกี่ยวกับการสร้างสินค้าและบริการในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยต้องกำหนดสินค้าและบริการหลักที่เป็นในปัจจุบันและอนาคตขององค์กรว่า

คืออะไร แนวโน้มของตลาดในอนาคตเป็นอย่างไร

3. ตลาด

ต้องระบุถึงตลาดที่สำคัญในปัจจุบัน ตลาดเป้าหมายขององค์กรและแนวโน้มของตลาดในอนาคต





4. ปรัชญา

เป็นแนวทางในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ซึ่งบ่งบอกถึงค่านิยม ความเชื่อ สิ่งที่มีมุ่งหวัง การคำนึงถึงสังคมและจรรยาบรรณทางธุรกิจขององค์กร

5. การอยู่รอด

การเจริญเติบโตและการทำกำไร องค์กรต้องกำหนดเป้าหมายหลักในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดภารกิจในด้านอื่นให้สอดคล้องกันโดยเฉพาะการดำรงอยู่และพัฒนาการในอนาคต

6. แนวความคิดต่อตนเอง

การอธิบายภาพ/ความต้องการแสดงออกขององค์กรอย่างเป็น
รูปธรรม เพื่อให้สมาชิกเกิดความเข้าใจและสำนึกที่จะนำไปปฏิบัติ
ตลอดจนสร้างความเข้าใจให้บุคคลทั่วไปที่มีต่อความต้องการของธุรกิจ

7. บุคลากร

เป็นแนวทางในการกำหนดคุณสมบัติพื้นฐานของบุคลากรในแต่ละ
หน้าที่/การพัฒนาทักษะและความสามารถของพนักงาน การ
แสดงให้เห็นถึงเป้าหมายขององค์กรจะเป็นการจูงใจพนักงานในการ
ทำงาน



8. เทคโนโลยี

แสดงสำนึก/หรือความต้องการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี โดยเฉพาะธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีเทคโนโลยีสูงหรือสามารถนำเทคโนโลยีมาเสริมสร้างศักยภาพในการดำเนินงานและการแข่งขัน

9. ภาพลักษณ์

เป็นภาพที่ธุรกิจต้องการให้บุคคลทั่วไปมีความรู้สึกดีหรือสำนึกต่อตนเองในทิศทางนั้น เช่น ธุรกิจที่รับผิดชอบต่อสังคม/ดูแลรักษาสิ่งแวดล้อม/ห่วงใยผู้บริโภค

ซึ่งอาจจะเป็นการดำเนินงานเพื่อประชาสัมพันธ์หรือด้วยความตั้งใจจริงของผู้บริหาร



3. การกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์

การกำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์

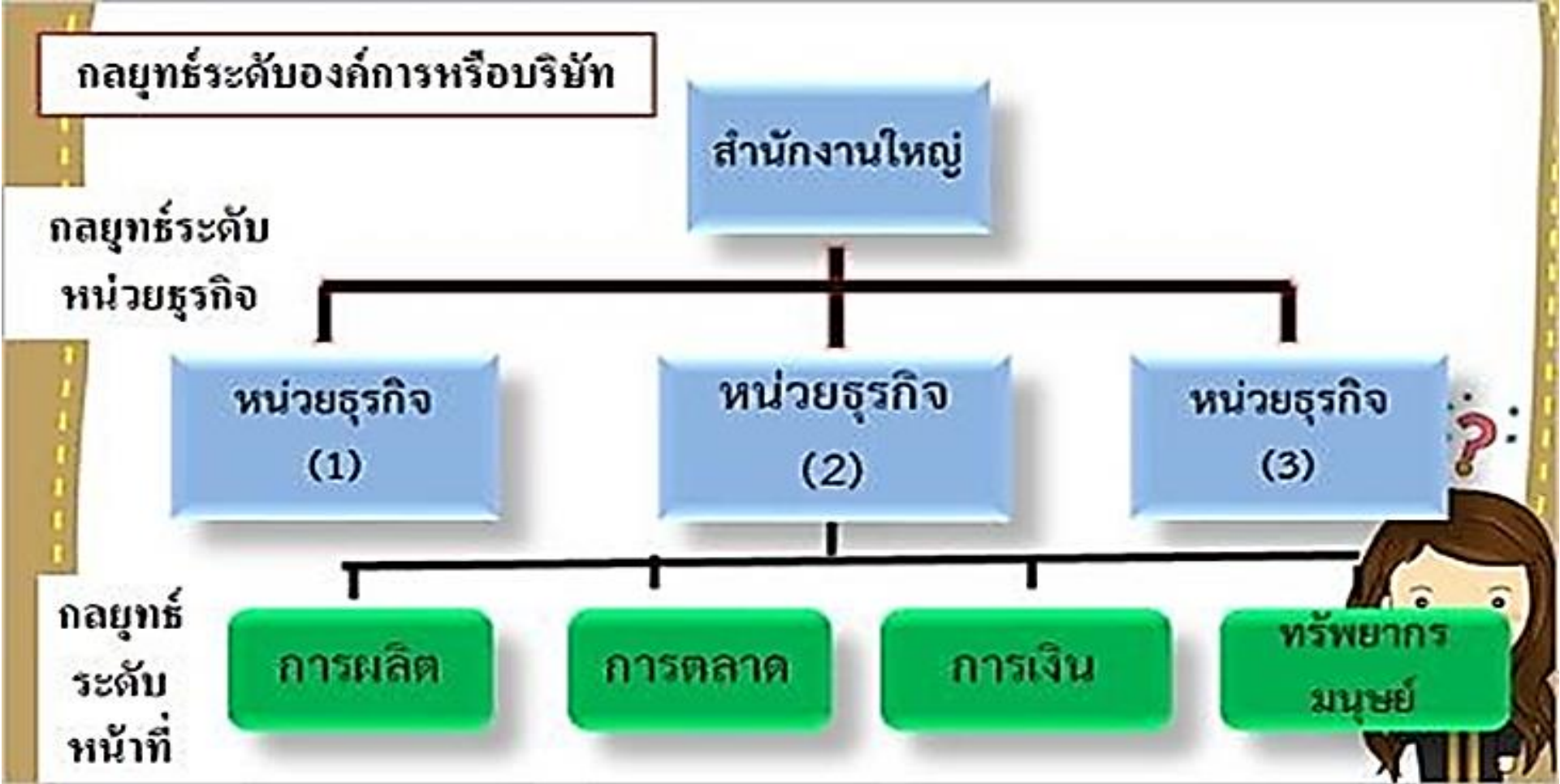
องค์กรต้องกำหนดเป้าหมายทั้งระยะสั้นและระยะยาวโดยที่เป้าหมายระยะยาวจะมีความสำคัญต่อองค์กร 2 ประการดังต่อไปนี้

1. กำหนดแนวทาง วัตถุประสงค์จะถูกกำหนดเพื่อใช้เป็นแนวทางว่า “องค์กรต้องดำเนินการอย่างไร” เพื่อให้บรรลุความต้องการในอนาคต หลายองค์กรจึงนิยมกำหนดวัตถุประสงค์ขึ้นอย่างชัดเจน เป้าหมายเป็นเครื่องมือสำคัญในการผลักดันองค์กรให้บรรลุความต้องการ

2. รอบคอบ การกำหนดวัตถุประสงค์ และการนำวัตถุประสงค์ไปปฏิบัติจะต้องกระทำ อย่างรัดกุม โดยที่ผู้บริหารต้องประเมินและทำ การตัดสินใจที่มีผลต่ออนาคตให้เกิดความ รอบคอบไม่ใช่มองโลกในด้านเดียวนอกจากการ กำหนดเป้าหมายระยะยาวจะมีความสำคัญต่อ องค์กร



4. กลยุทธ์ธุรกิจ



กลยุทธ์ (Strategies)

กลยุทธ์ แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่

1. กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy)
2. กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ (Business Strategy)
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

1. การกำหนดตำแหน่งทางธุรกิจ

- ผู้บริหาร/นักกลยุทธ์จะต้องพิจารณาส่วนประสมของกลุ่มธุรกิจโดยพิจารณาโครงสร้างว่าประกอบด้วยหน่วยธุรกิจใด
- กระจายธุรกิจสู่อุตสาหกรรมใด
- ต้องการขยายตัวเข้าดำเนินการในอุตสาหกรรมใดและกำหนดตำแหน่งอุตสาหกรรมอย่างไร



2. การบริหารกลุ่มธุรกิจ

กำหนดแนวทางที่กลุ่มธุรกิจจะดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

3. การสร้างความเข้มแข็งในกลุ่มธุรกิจ

สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยการเปลี่ยนหรือการใช้ทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ร่วมกัน เช่น เทคโนโลยี เทคนิคการดำเนินงาน (Know How) หรือทรัพยากรมนุษย์

4. การกำหนดลำดับความสำคัญ

เนื่องจากแต่ละธุรกิจจะมีทรัพยากรที่จำกัด มีความเข้มแข็งและจุดอ่อนที่แตกต่างกัน/ข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมที่เฉพาะตัว ทำให้นักกลยุทธ์ต้องลำดับความสำคัญในการดำเนินงานของกลุ่มธุรกิจโดยการจัดสรรทรัพยากรไปยังหน่วยธุรกิจที่เข้มแข็งหรือมีอนาคต



4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business strategy)

- แนวทางการดำเนินงานและการแข่งขันของหน่วยธุรกิจ (Business Unit) หรือ BU
- โดยปกติกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจอาจมีความใกล้เคียงกัน หรือเป็นส่วนเดียวกันสำหรับองค์กรที่ไม่ได้แยกการดำเนินงาน ออกเป็นหลายหน่วยธุรกิจที่แตกต่างกัน
- กลยุทธ์ระดับธุรกิจให้ความสำคัญกับการสร้างฐานการแข่งขันของ องค์กรในแต่ละอุตสาหกรรม



1. การตอบสนอง การเปลี่ยนแปลง ภายในอุตสาหกรรม

กลยุทธ์ระดับธุรกิจต้องปรับตัวให้สนองต่อทิศทางของอุตสาหกรรมอย่างรวดเร็ว เนื่องจากมีขอบเขตความรับผิดชอบในการดำเนินงานไม่ใหญ่เกินไป

2. กำหนด สถานการณ์ ดำเนินงานของ หน่วยธุรกิจ

โดยเฉพาะการสร้างกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับจุดแข็ง จุดอ่อนและอุปสรรคในการดำเนินงาน

3. ลดความ เสียเปรียบและสร้าง ความได้เปรียบใน การดำเนินงานแก่ หน่วยธุรกิจ

เพราะกลยุทธ์ระดับธุรกิจ จะให้ความสำคัญกับการแข่งขันและการสร้างความเหนือกว่าเชิงกลยุทธ์

4.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategy)

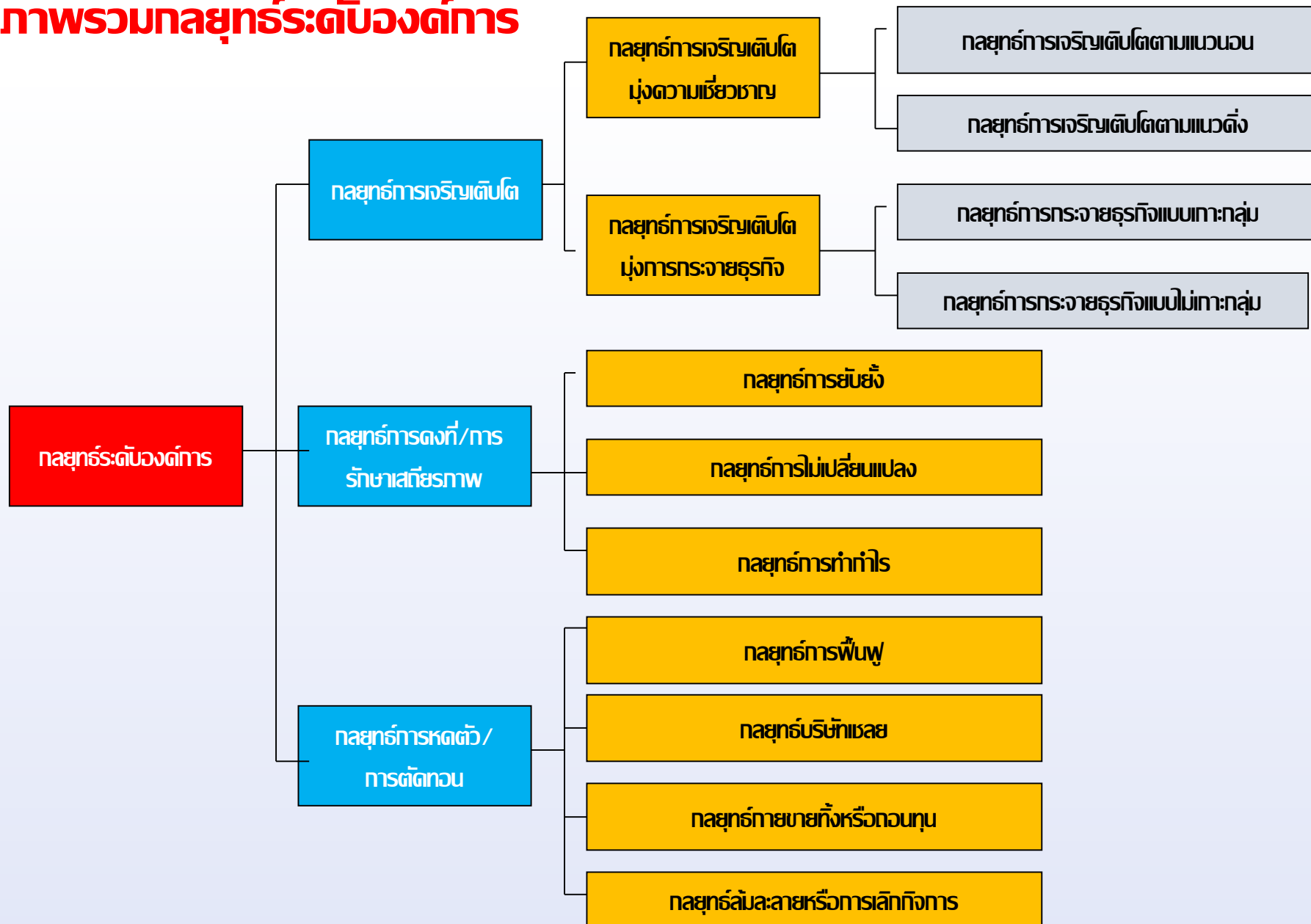
- ให้ความสำคัญกับการจัดสรรทรัพยากรของหน่วยงานอย่างมีประสิทธิภาพ
- โดยแต่ละองค์กรมีข้อจำกัดด้านทรัพยากรและจัดสรรลงสู่หน่วยงานตามลำดับความสำคัญ
- ดังนั้นผู้บริหารในแต่ละหน่วยงานต้องกำหนดส่วนผสมของทรัพยากรที่มีอยู่และแนวทางปฏิบัติให้เกิดผลตอบแทนสูงสุดแก่องค์กร
- กลยุทธ์ระดับหน้าที่จะดำเนินการภายใต้กรอบของกลยุทธ์ในระดับองค์กรและระดับธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับทิศทางที่เหมาะสม
- ตัวอย่างเช่น การวางแผนควบคุมทางการเงิน/การวางแผนการเพิ่มยอดขาย/การวางแผนการผลิต/การพัฒนาประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต

GOAL * PLAN * SUCCESS

5. การกำหนดกลยุทธ์

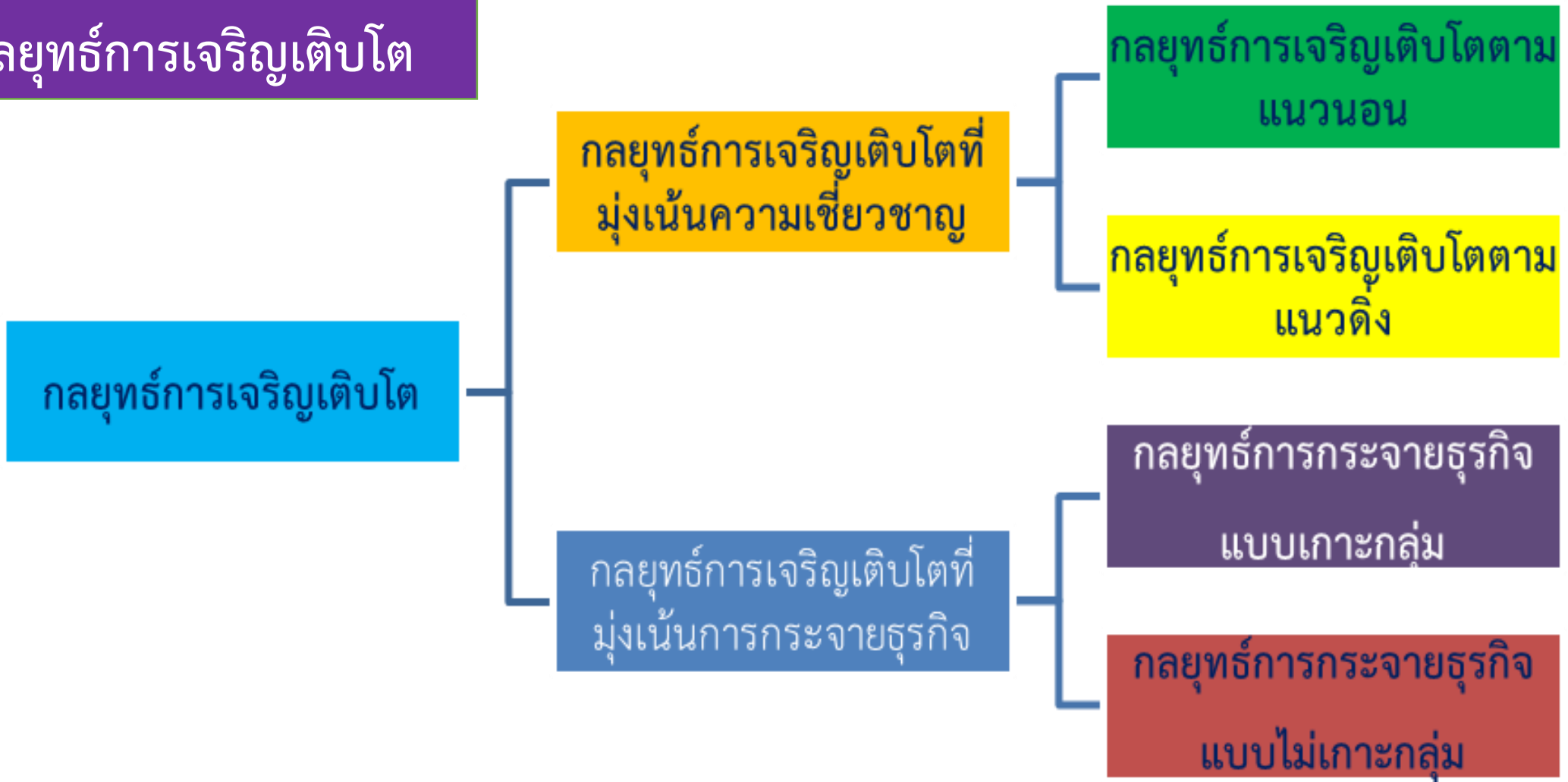
- ผู้บริหารเป็นบุคคลสำคัญที่จะนำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จในอนาคต
- เนื่องจากผู้บริหารเป็นผู้กำหนดแนวทางการดำเนินงานของธุรกิจ
- ถ้าผู้บริหารตัดสินใจผิดพลาดอาจก่อให้เกิดผลเสียหายต่ออนาคตขององค์กรและระบบเศรษฐกิจ
- การกำหนดกลยุทธ์เป็นกิจกรรมที่ผู้บริหารทุกระดับควรมีความรู้และความเข้าใจ เนื่องจากผู้บริหารเป็นบุคคลที่ทำหน้าที่สำคัญทางกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้สามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้
อย่างเหมาะสมกับองค์กร

ภาพรวมกลยุทธ์ระดับองค์กร



5.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร

5.1.1 กลยุทธ์การเจริญเติบโต



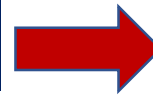
กลยุทธ์การเจริญเติบโต

5.1.1 กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategy)

- เมื่อการดำเนินงานขององค์การบรรลุผลสำเร็จมาได้ระดับหนึ่ง ผู้บริหารจะใช้กลยุทธ์นี้ในการดำเนินงานเพื่อสร้างการเจริญเติบโตให้ธุรกิจ เช่น การเพิ่มส่วนแบ่งตลาด การเพิ่มยอดขาย การลดต้นทุน การเพิ่มกำไร
- โดยเฉพาะการลดต้นทุนมีความสำคัญสำหรับอุตสาหกรรมที่เติบโตอย่างรวดเร็วและคู่แข่งขันใช้กลยุทธ์ด้านราคาเพื่อเพิ่มส่วนแบ่งการตลาด
- กลยุทธ์การเจริญเติบโตมี 2 ลักษณะหลัก คือ **กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งด้านความเชี่ยวชาญ** และ **กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งด้านการกระจายธุรกิจ**



กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งด้านความเชี่ยวชาญ



จะให้ความสำคัญกับการดำเนินงานที่ตนชำนาญในแต่ละธุรกิจ เช่น ลงทุนในการดำเนินงานภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน/สายผลิตภัณฑ์เดียวกัน/ใช้เทคโนโลยีเดียวกันเพื่อความ เป็นเลิศในด้านนั้นๆ

1) กลยุทธ์การเจริญเติบโตตามแนวนอน

- เป็นการขยายธุรกิจ ในอุตสาหกรรมเดิม โดยการขยายสู่ตลาดใหม่ด้วยผลิตภัณฑ์เดิม การขยายสาขาไปพื้นที่อื่นหรือประเทศอื่น การรวมกิจการกับธุรกิจอื่น/ซื้อกิจการอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันหรือที่เรียกว่า “กลยุทธ์การรวมธุรกิจตามแนวนอน”

2) กลยุทธ์การเจริญเติบโตแบบแนวตั้ง

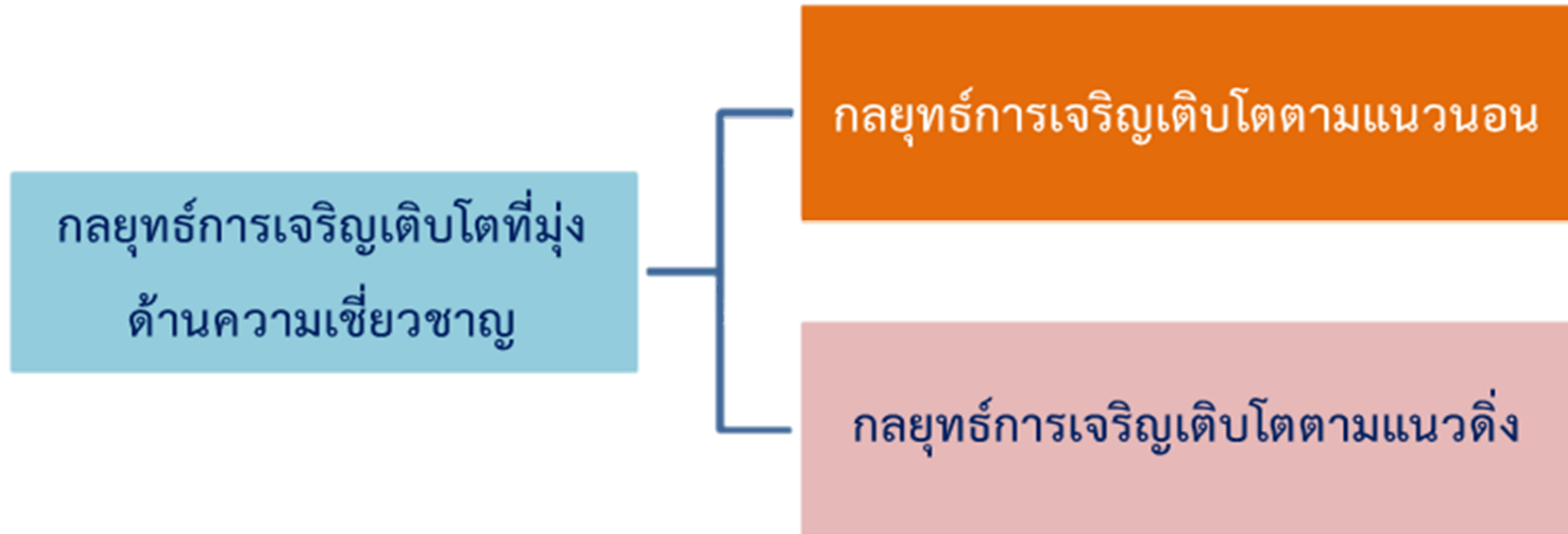
- เป็นการขยายธุรกิจไปสู่การจัดการวัตถุดิบเองที่เรียกว่า “กลยุทธ์การรวมตัวไปข้างหลัง (Backward Integration Strategy) หรือการขยายธุรกิจไปสู่การจัดการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ขององค์การแก่ลูกค้าเอง
- กลยุทธ์นี้จะช่วยให้ลดต้นทุนในระยะยาวได้และช่วยให้องค์การควบคุมการดำเนินงานได้ดีขึ้น

กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งด้านความเชี่ยวชาญ

กลยุทธ์การเจริญเติบโตตามแนวนอน

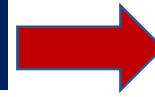
กลยุทธ์การเจริญเติบโตตามแนวตั้ง

5.1.1.1



สรุป กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ

กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งด้านการกระจายธุรกิจ



องค์กรกระจายการลงทุนไปในหลายธุรกิจ/สร้างความหลากหลายและความแตกต่างในการดำเนินงาน ซึ่งอาจเกี่ยวพันหรือไม่เกี่ยวพันกับผลิตภัณฑ์เดิมขององค์กรก็ได้

1) กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม

- เป็นการขยายธุรกิจไปสู่ผลิตภัณฑ์ชนิดอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม เหมาะสำหรับองค์กรที่มีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็ง การใช้กลยุทธ์แบบนี้จะสร้างผลกำไรได้มากกว่ากลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม

2) กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม

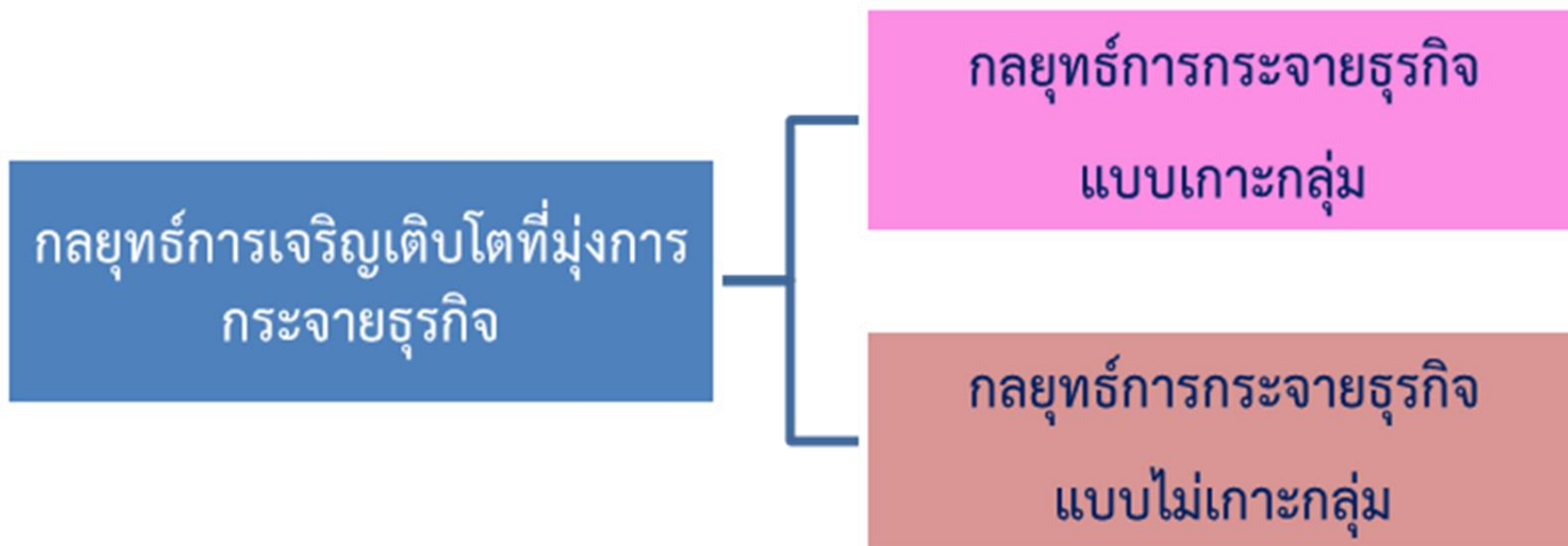
- เป็นการขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ในธุรกิจเดิม
- องค์กรเลือกใช้กลยุทธ์นี้เนื่องจากธุรกิจเดิมมีแนวโน้มของการเจริญเติบโตลดลง จึงต้องหาธุรกิจอื่นที่มีโอกาสเจริญเติบโตได้มากกว่า/องค์กรมียอดขายตามฤดูกาล **จึงต้องหาธุรกิจที่จะสร้างยอดขายตามฤดูกาลให้สอดคล้องกับผลิตภัณฑ์เดิม**

กลยุทธ์การเจริญเติบโตที่มุ่งการกระจายธุรกิจ

กลยุทธ์การกระจายธุรกิจ
แบบเกาะกลุ่ม

กลยุทธ์การกระจายธุรกิจ
แบบไม่เกาะกลุ่ม

5.1.1.2

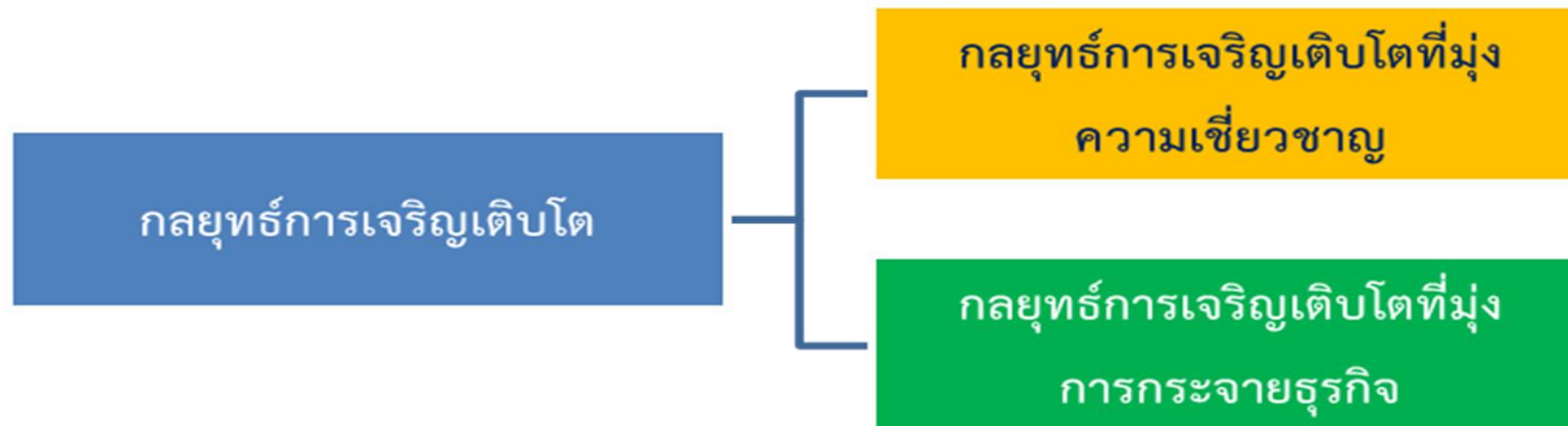


กลยุทธ์การเจริญเติบโตมุ่งการกระจายธุรกิจ

สรุป

- กลยุทธ์การเจริญเติบโตสามารถขยายธุรกิจทั้งจากภายในองค์กรด้านการผลิตภัณฑ์และขยายตลาดใหม่
- และภายนอกองค์กรสามารถทำได้โดยการซื้อธุรกิจอื่น/การรวมกับธุรกิจอื่น/การร่วมลงทุน
- ซึ่งกลยุทธ์การเจริญเติบโตเป็นกลยุทธ์ที่นิยมใช้กันมาก เนื่องจากองค์การส่วนใหญ่มีความคิดเห็นว่าเป็นการแสดงให้เห็นถึงความสำเร็จและเป็นเส้นทางนำไปสู่ความสำเร็จยิ่งขึ้นไป

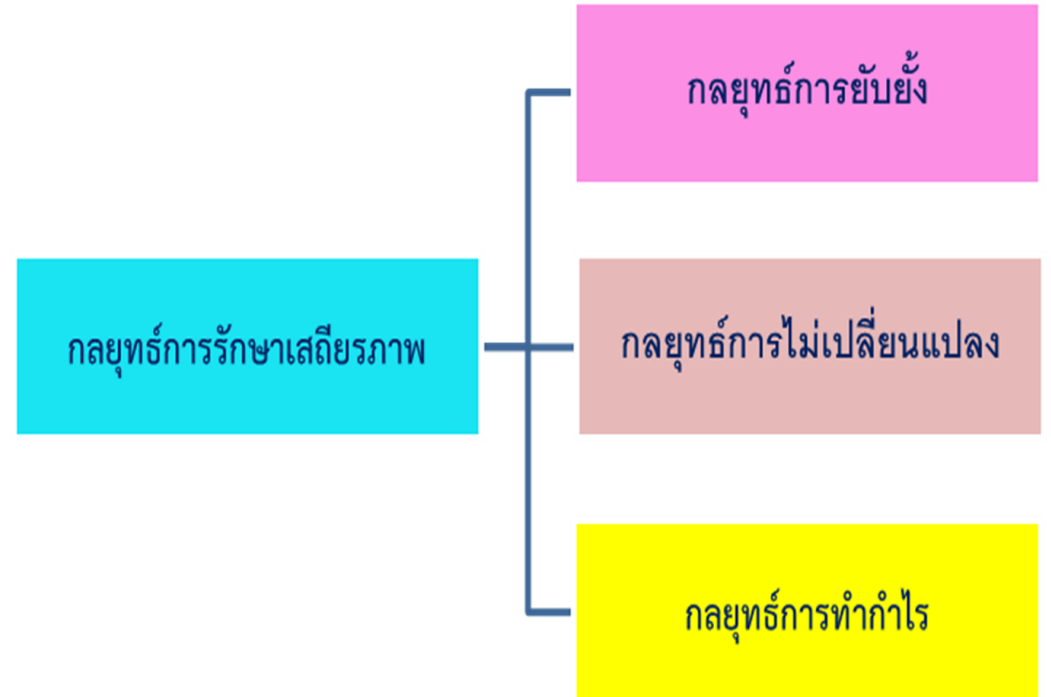
กลยุทธ์การเจริญเติบโต
สามารถขยายธุรกิจจาก
ภายในและจาก
ภายนอกองค์กร



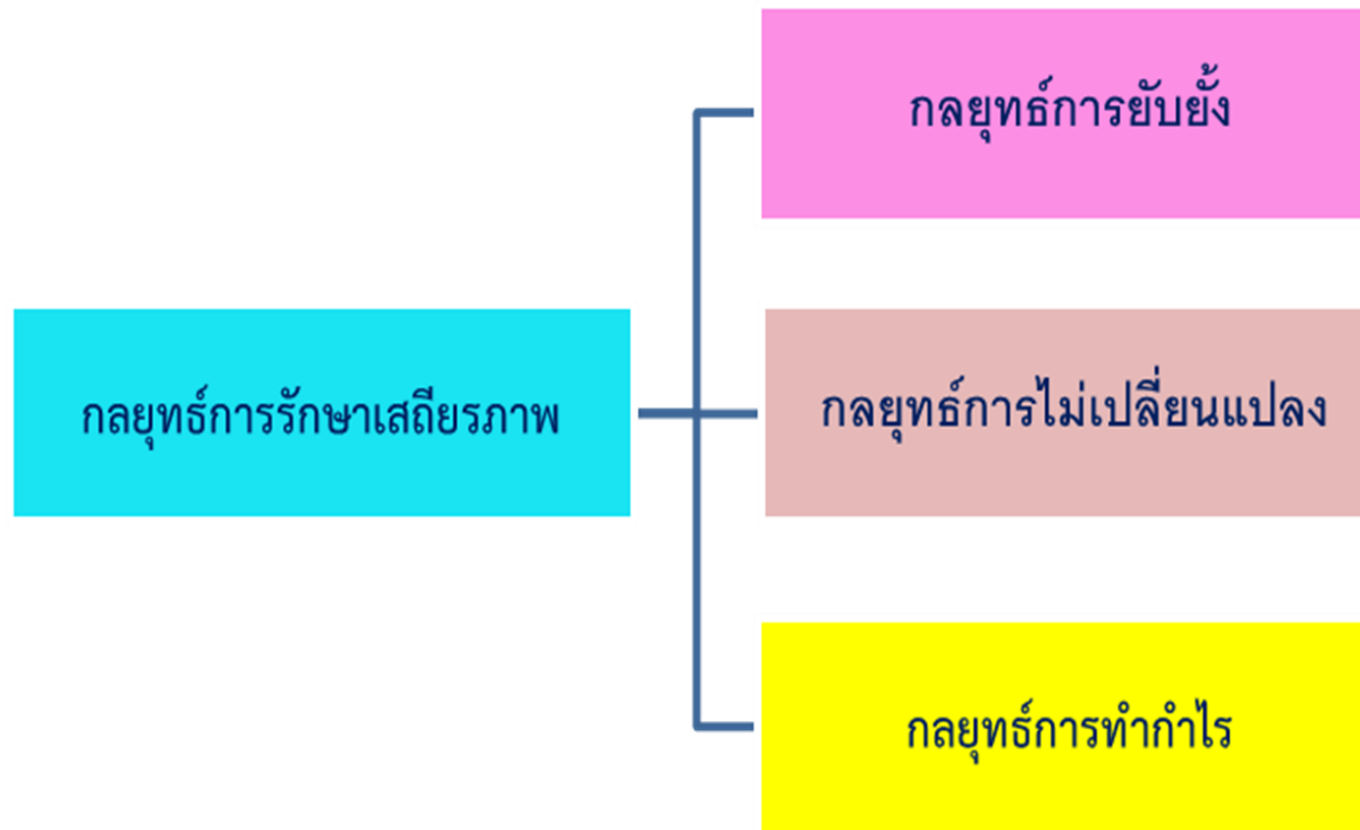
กลยุทธ์การเจริญเติบโต

5.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy)

- องค์กรที่มีการเจริญเติบโตระดับปานกลางอยู่ในอุตสาหกรรมที่มีการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมปานกลาง มีความดึงดูดของอุตสาหกรรมปานกลาง และสภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงน้อย สามารถคาดการณ์ได้
- โดยกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ แบ่งเป็น 3 กลยุทธ์
 - 1) กลยุทธ์การยับยั้งหรือดำเนินการด้วยความระมัดระวัง
 - 2) กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง
 - 3) กลยุทธ์การทำกำไร



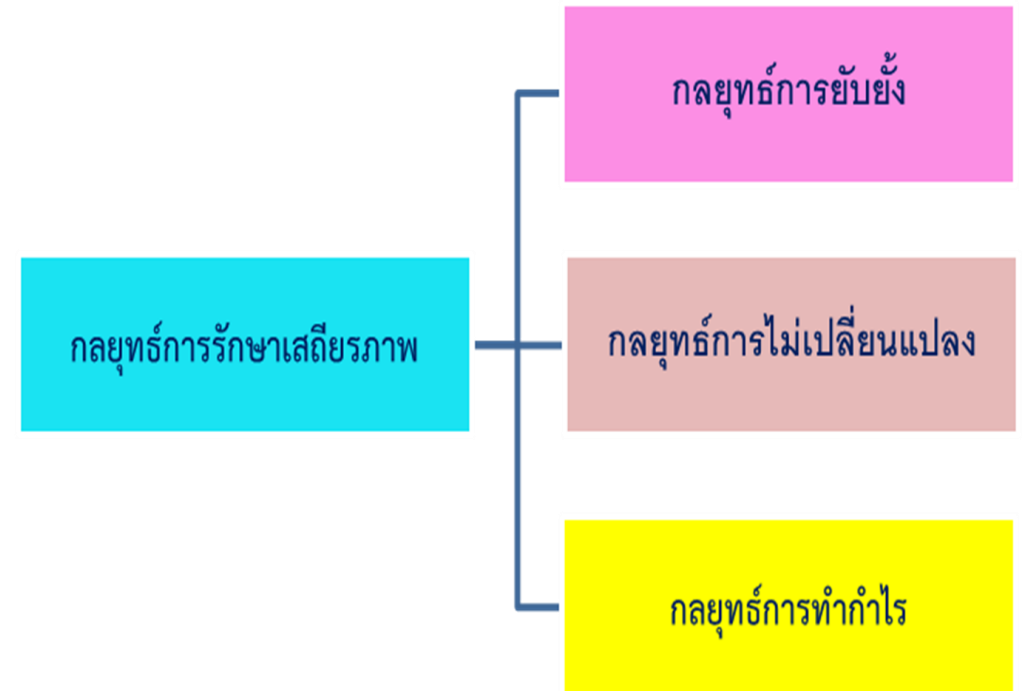
5.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy)



5.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ

1) กลยุทธ์การยับยั้ง/การดำเนินการด้วยความระมัดระวัง

- ภายหลังที่องค์การได้ใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตโดยการเพิ่มหน่วยธุรกิจ ทำให้องค์การขาดทรัพยากร/เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์การ เช่น การเปลี่ยนแปลงนโยบายของรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายหรือข้อบังคับ สภาพเศรษฐกิจตกต่ำหรือการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมของผู้บริโภค
- **ดังนั้น องค์การควรใช้กลยุทธ์การยับยั้งการเจริญเติบโตหรือดำเนินการด้วยความระมัดระวัง**



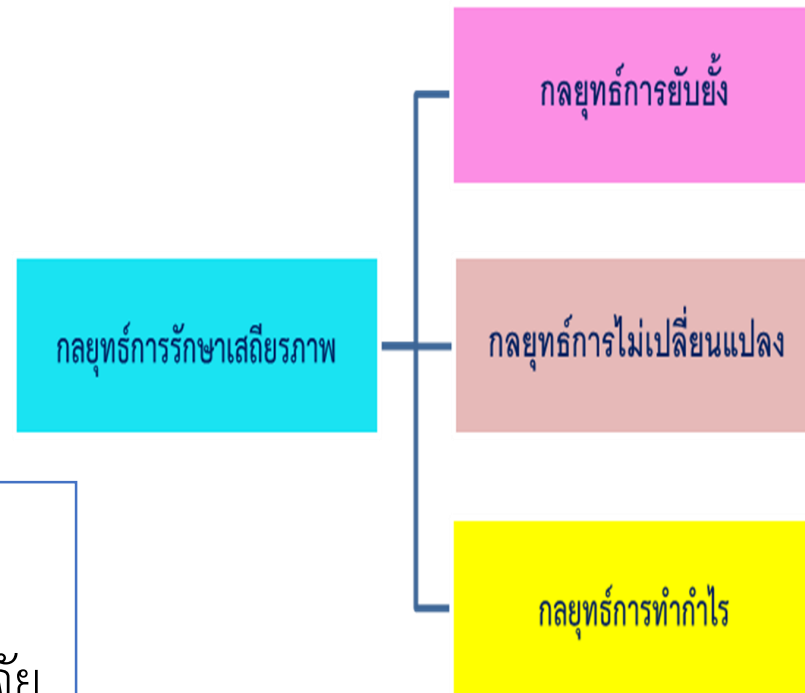
5.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ

2) กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง

- เป็นการดำเนินงานตามกลยุทธ์เดิม เนื่องจากกลยุทธ์เดิมที่วางแผนไว้ประสบความสำเร็จด้วยดีและสภาพแวดล้อมขององค์กรไม่เปลี่ยนแปลง
- **องค์กร อาจปรับเป้าหมายตามอัตราเงินเฟ้อเท่านั้น**

3) กลยุทธ์การทำกำไร

- เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ค่าใช้จ่ายในการทำการวิจัยและพัฒนา ค่าบำรุงรักษา ค่าโฆษณา และค่าใช้จ่ายในการบริการลูกค้า
- การพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ส่งผลให้กำไรขององค์กรสูงขึ้น/เงินปันผลของผู้ถือหุ้นสูงขึ้นในระยะสั้น แต่การเติบโตในระยะยาวจะหยุดชะงัก

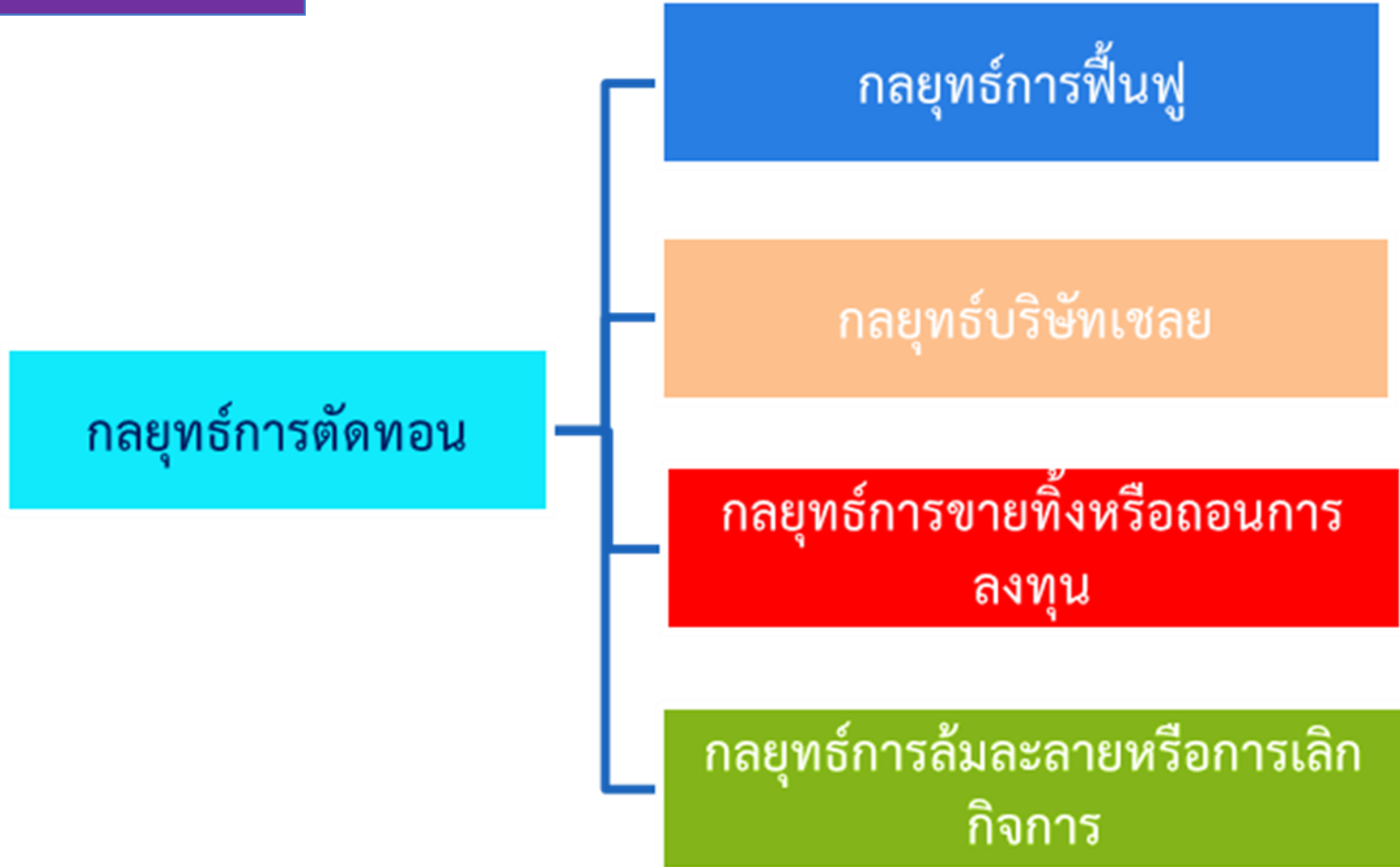


5.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)

- เป็นทางออกของการแก้ปัญหาขององค์กรที่ไม่ประสบความสำเร็จหรือสำหรับธุรกิจที่เข้าสู่ช่วงตกต่ำของวงจรชีวิต
- กลยุทธ์การตัดทอนจึงเป็นทางเลือกสุดท้ายขององค์กร
- กลยุทธ์การตัดทอนมี 4 กลยุทธ์
 - 1) **กลยุทธ์การฟื้นฟู**
 - 2) **กลยุทธ์บริษัทเชลย**
 - 3) **กลยุทธ์การขายทิ้งหรือการถอนการลงทุน**
 - 4) **กลยุทธ์การล้มละลายหรือเลิกกิจการ**



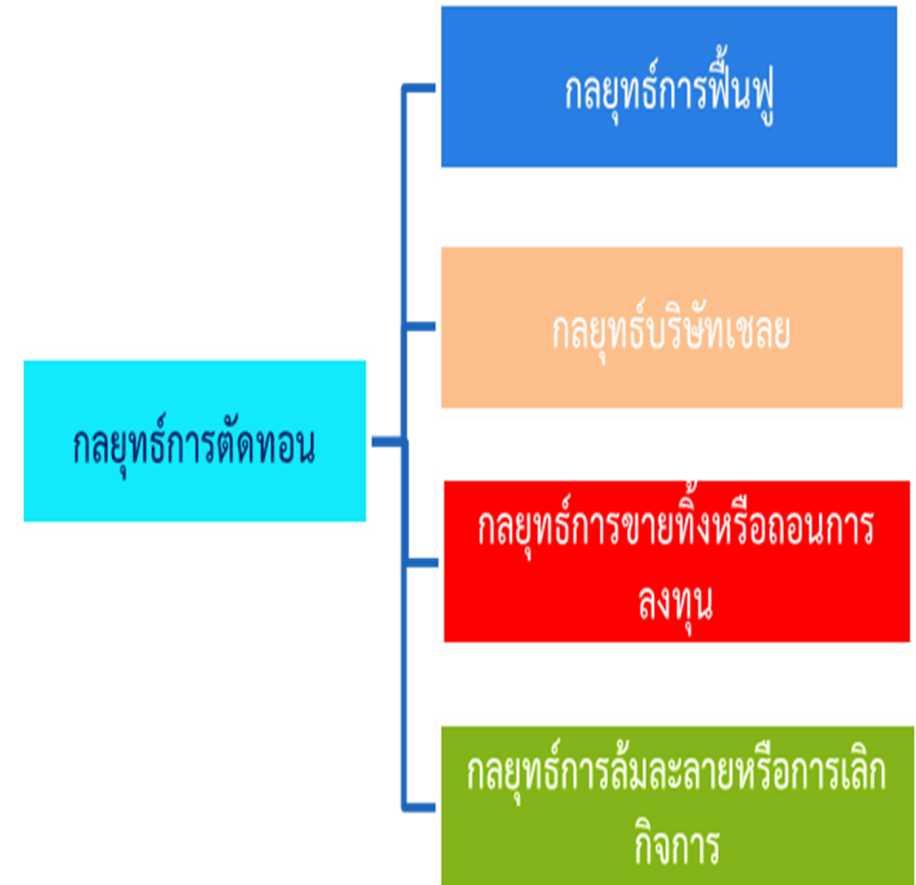
5.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน



5.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน

1) กลยุทธ์การฟื้นฟู

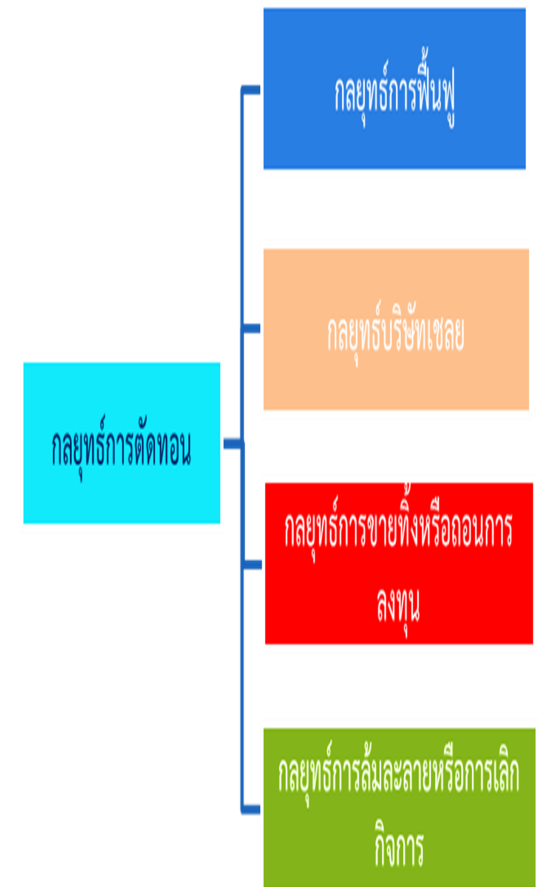
- เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งปรับปรุงการดำเนินงานให้กลับสู่สภาพปกติ โดยการแก้ปัญหาต้องพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ลง
- เช่น การไม่รับพนักงาน/การลดค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา/ การควบคุมค่าใช้จ่ายในสำนักงาน/การลดการโฆษณา
- กลยุทธ์ฟื้นฟูสามารถทำได้โดยการพยายามลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ลง และทำการปรับโครงสร้างองค์กรโดยการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานในระยะยาว
- กลยุทธ์นี้เหมาะสมกับองค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีความตึงเครียดสูง



5.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน

2) กลยุทธ์บริษัทเชลย

- การที่องค์กรจำหน่ายผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ให้แก่ลูกค้าเพียงรายเดียว ทำให้สถานภาพขององค์กรขึ้นอยู่กับความเข้มแข็งของลูกค้า ซึ่งสามารถใช้กลยุทธ์นี้ควบคู่กับกลยุทธ์อื่นได้ต้องยอมเสียอิสระภาพบางส่วนไป
- กลยุทธ์นี้จะใช้เมื่อเห็นว่าฐานะทางการเงินของบริษัทอ่อนแอมากและไม่สามารถใช้กลยุทธ์การฟื้นฟูได้ด้วยตนเอง
- จึงต้องขอให้คนภายนอกมาช่วยเพราะในช่วงถดถอย มันมืดแปดด้านจริงๆ ทำให้เรามองไม่เห็นหนทางใหม่ๆ
- กลยุทธ์นี้จึงเกิดขึ้น โดยอาศัยการพึ่งพาจากบริษัทภายนอกให้เข้ามาช่วยดูแล จัดการหรือชี้นำ ซึ่งเป็นแบบชั่วคราวหรือมีขอบเขตระยะเวลากำหนดหรือมีการทำสัญญากันตามบริบท



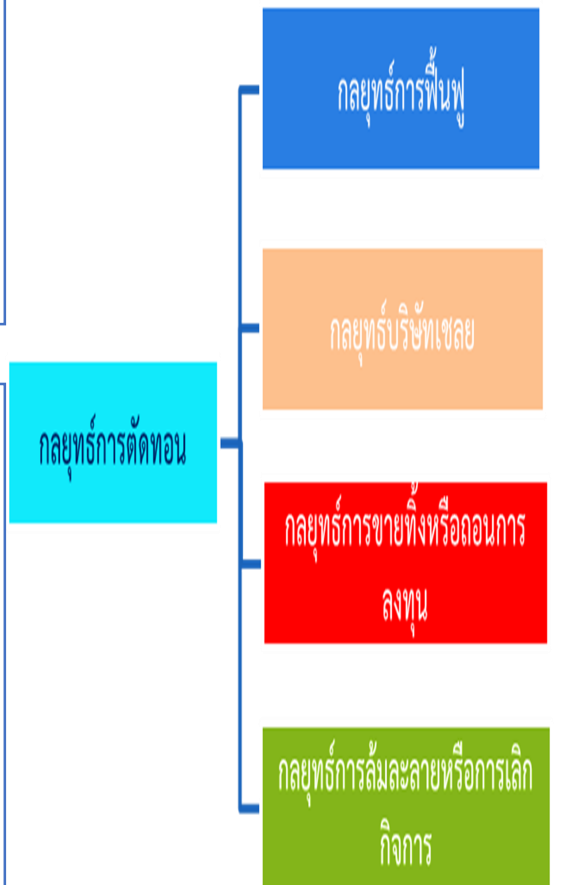
5.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน

3) กลยุทธ์การขายทิ้งหรือการถอนการลงทุน

- เป็นการแก้ปัญหาขององค์กรที่มีธุรกิจที่ไม่สอดคล้องกับองค์กรโดยรวม หรือธุรกิจมีความอ่อนแอ หรือมีทรัพยากรไม่เพียงพอ การลงทุนจากการร่วมทุนกับธุรกิจอื่นหรือขายธุรกิจนั้นทิ้งไป

4) กลยุทธ์การล้มละลายหรือการเลิกกิจการ

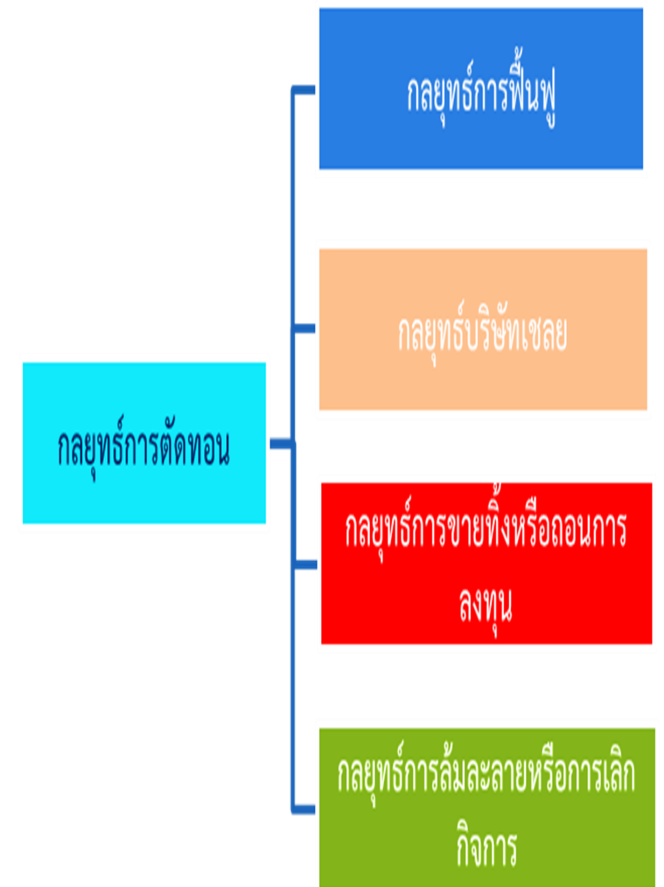
- กลยุทธ์นี้เป็นวิธีสุดท้ายขององค์กรที่ประสบความล้มเหลวในการดำเนินงาน
- การเลิกดำเนินงานจะเป็นหนทางที่จะทำให้ธุรกิจขาดทุนน้อยที่สุดและยังสามารถรักษาผลประโยชน์ของผู้ถือหุ้นได้ดีกว่าการปล่อยให้ล้มละลาย
- กลยุทธ์นี้เหมาะสมกับองค์กรที่อยู่ในตำแหน่งทางการแข่งขันที่อ่อนแอและอยู่ในอุตสาหกรรมที่ไม่ความดึงดูดใจลูกค้ามาใช้บริการ



5.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน

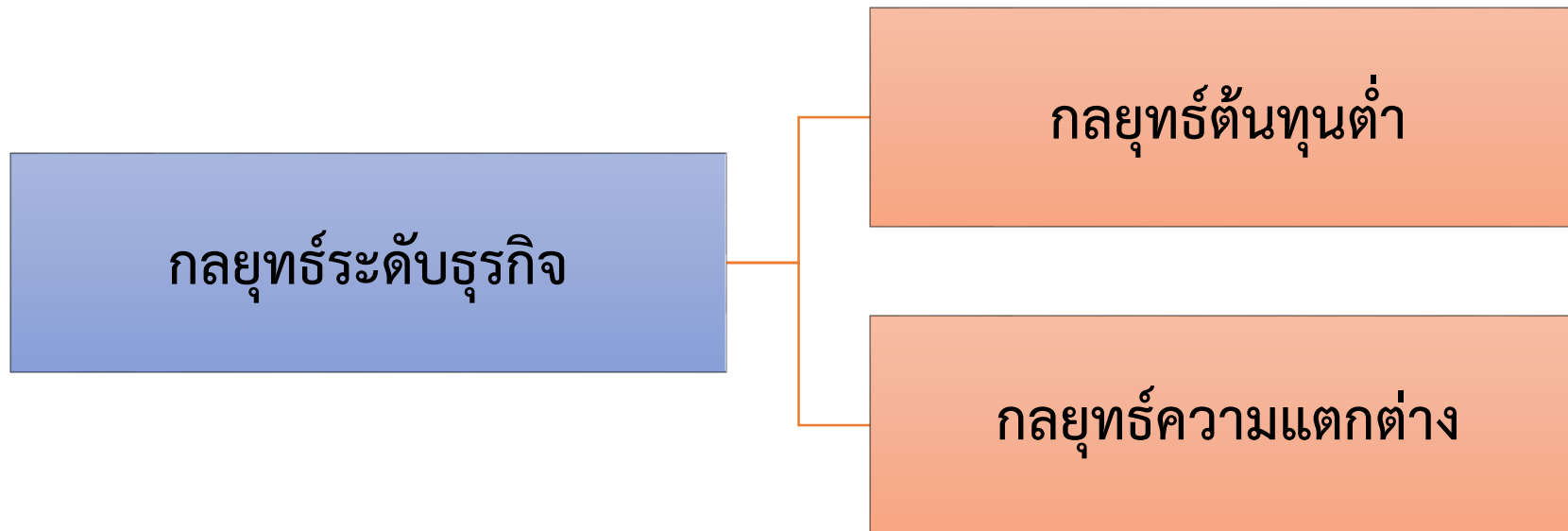
4) กลยุทธ์การล้มละลายหรือการเลิกกิจการ

- กิจการมีขาดทุนอย่างต่อเนื่องสะสม
- เทคโนโลยีของเราล้าหลังกว่ามาก เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น ในอุตสาหกรรมเดียวกัน
- สินค้าไม่เป็นที่ต้องการของตลาดในปัจจุบันและมีแนวโน้มที่ลดลงในอนาคต
- อุตสาหกรรมนี้ไม่สามารถกลับมาเติบโต หรือทำกำไรได้อีกแล้ว
- ขาดการร่วมมือกัน หรือเกิดความขัดแย้งกันของคนในองค์กร (สำคัญมาก)
- เพราะจากสภาวะปัจจัยภายนอกที่เลวร้ายอยู่แล้ว ถ้าเรายังไม่มีความสามัคคีกัน ยังขัดแย้งกัน อยู่ในโอกาสที่องค์กรจะก้าวผ่านวิกฤติไปได้ยิ่งยากมากขึ้น



5.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

“กลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy)” ใช้ในการดำเนินงานที่มุ่งปรับปรุงฐานะการแข่งขันของผลิตภัณฑ์หรือบริการของแต่ละองค์การภายในอุตสาหกรรมหรือส่วนของตลาดที่องค์การมีส่วนร่วมอยู่



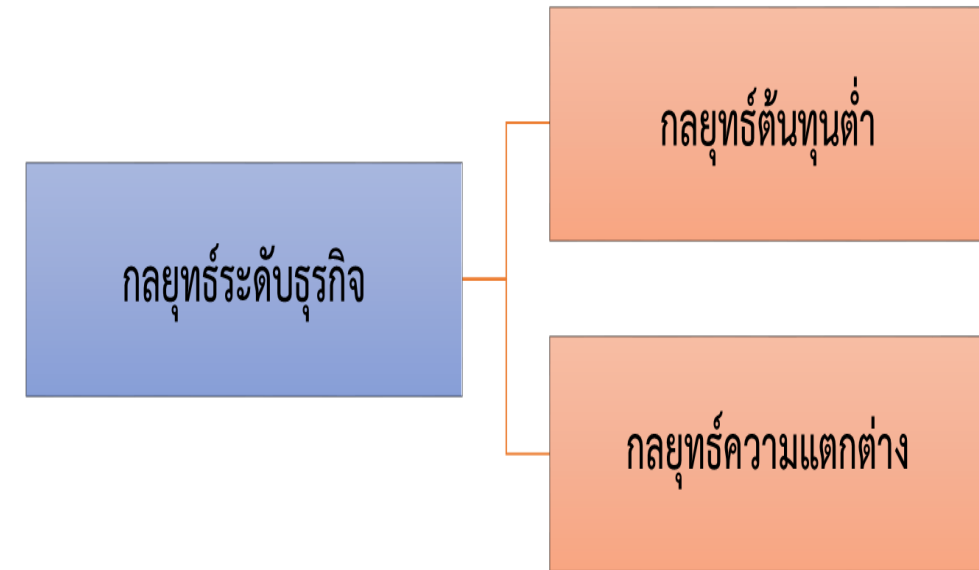
5.2.1 กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

1) กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ

- เป็นการวัดความสามารถด้านการมีต้นทุนต่ำมาเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

2) กลยุทธ์ความแตกต่าง

- เป็นการวัดความสามารถด้านการสร้างมูลค่าที่เหนือกว่าในการตอบสนองความต้องการของตลาดมาเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน



กลยุทธ์การแข่งขันตามแนวคิด Michael E. Porter

เป็นการแข่งขันออกตามขอบเขตของการแข่งขันที่เป็นเป้าหมายกว้างหรือการมีตลาดเป้าหมายเป็นตลาดมวลชน (Mass Market) และเป้าหมายแคบ (Narrow Target) หรือการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน แบ่งได้ 4 กลยุทธ์



1) การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

- เป็นกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรที่มีตลาดเป้าหมายกว้าง โดยการสร้างประสิทธิภาพในการดำเนินงาน
- ในขณะที่ควบคุมต้นทุนต่ำสุด ทำให้องค์กรมีกำไรสูงขึ้นและสามารถอยู่รอดในสถานการณ์การแข่งขันที่รุนแรงได้
- การมีต้นทุนต่ำจะเป็นการกีดกันการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้เข้าตลาดรายใหม่ได้ด้วย

กลยุทธ์การแข่งขันตามแนวคิด Michael E. Porter



2) การสร้างความแตกต่าง

- เป็นกลยุทธ์การแข่งขันขององค์กรที่มุ่งตลาดเป้าหมายกว้าง โดยการสร้างมูลค่าต่างๆ ให้โดดเด่นเหนือกว่าคู่แข่ง เช่น คุณภาพตราผลิตภัณฑ์ เทคโนโลยีหรือการบริหาร
- การมีความแตกต่างที่โดดเด่นจะสร้างความภักดีของลูกค้าต่อตราผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะลดความไวต่อราคาของลูกค้าลง สามารถสร้างผลกำไรที่สูงให้แก่องค์กร และป้องกันการเข้าสู่อุตสาหกรรมของผู้เข้ามารายใหม่ได้ **เนื่องจากผู้เข้ามาใหม่ต้องใช้ต้นทุนสูงในการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่ดีกว่า เพื่อดึงความภักดีต่อตราผลิตภัณฑ์ของลูกค้าจากองค์กรที่ใช้กลยุทธ์นี้ไป**

กลยุทธ์การแข่งขันตามแนวคิด Michael E. Porter

3) การมุ่งที่ต้นทุน

- เป็นการใช้ความสามารถในการลดต้นทุน ณ ระดับการผลิตหนึ่งขององค์กรที่มุ่งตลาดส่วนแคบด้วยคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ได้มาตรฐานและสามารถเชื่อถือได้ในราคาที่ถูกลงกว่าคู่แข่ง

4) การมุ่งที่ความแตกต่าง

- เป็นการมุ่งที่ความต้องการของลูกค้าในตลาดย่อยที่มีความแตกต่างจากตลาดรวม การสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีความแตกต่างที่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดเฉพาะได้
- จะเป็นการสร้างความภักดีในตราผลิตภัณฑ์ของลูกค้าในตลาดย่อยนั้นได้และจะสามารถสร้างผลกำไรสูงให้แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว **เนื่องจากองค์กรจะได้รับความเชื่อถือจากลูกค้ามีฐานข้อมูลในการค้นคว้า วิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับตลาดได้ดีกว่า**



ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

	ต้นทุนต่ำ	ความแตกต่าง
เป้าหมายกว้าง	ผู้นำด้านต้นทุนต่ำ	ความแตกต่างที่โดดเด่น
เป้าหมายแคบ	มุ่งต้นทุนต่ำ	มุ่งความแตกต่าง

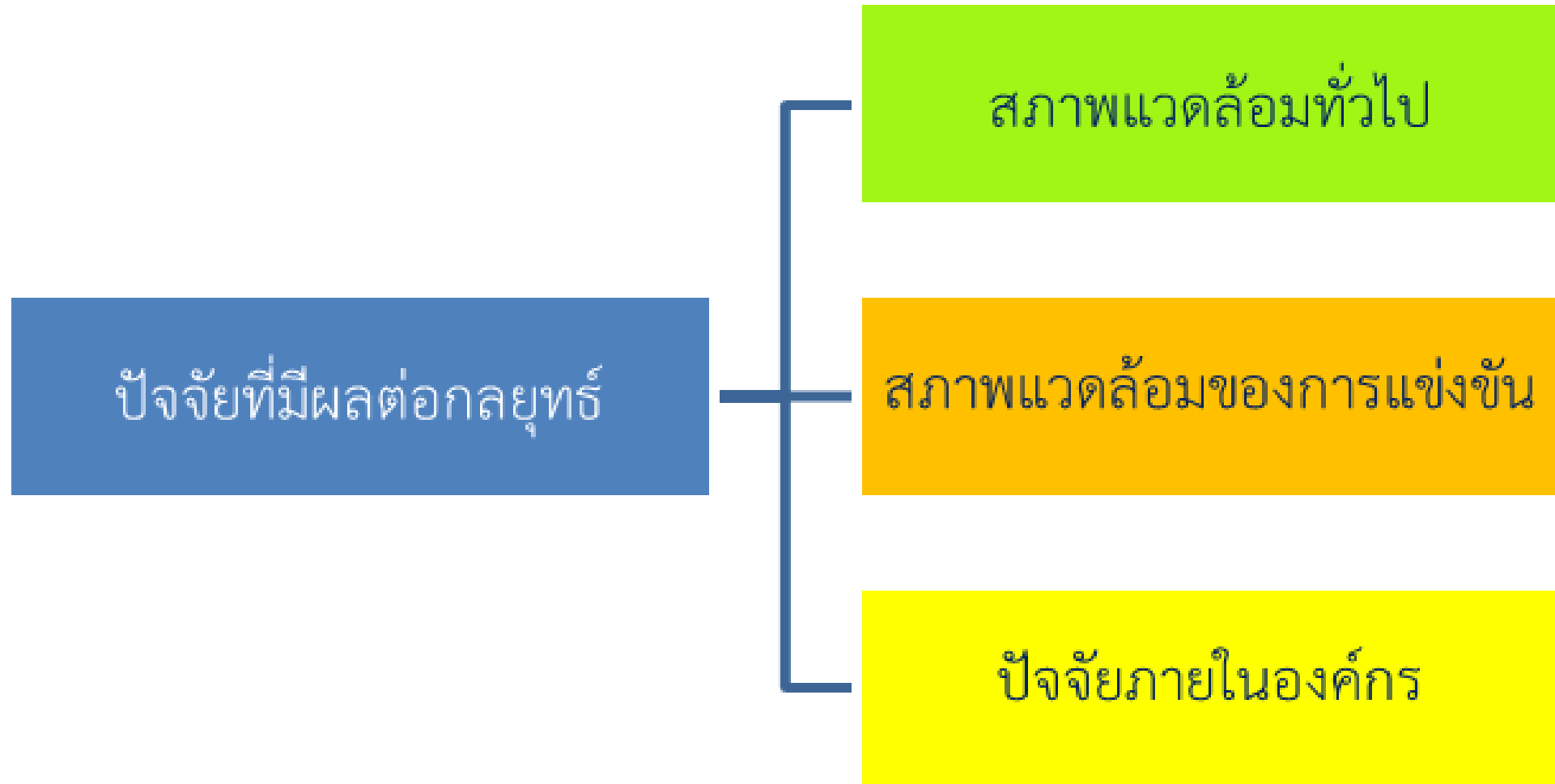
- กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะถูกพัฒนาระหว่างการพิจารณาและการประเมินผลสภาพทางธุรกิจระดับโลก และศักยภาพเฉพาะ / จุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละหน่วยธุรกิจ
- โดยที่สภาพทางธุรกิจระดับโลกจะรวมถึงวิเคราะห์ตลาด สภาพการแข่งขันเศรษฐกิจ การเมือง เทคโนโลยีและ พัฒนาการของสังคม

The word "GOAL" is written in large, white, bold, sans-serif capital letters on a dark blue background. The letter 'O' is replaced by a red and white target icon with a blue arrow hitting the center bullseye. The letters have a slight drop shadow effect.

5.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่

- ให้ความสำคัญกับการบรรลุเป้าหมายของหน่วยธุรกิจหรือองค์การอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การลดต้นทุน/การพัฒนาผลิตภัณฑ์/ การเพิ่มยอดขายขององค์การ โดยเฉพาะการเป็นผู้นำหรือผู้ตามด้านเทคโนโลยี ซึ่งส่งผลต่อภาพลักษณ์และการดำเนินงานขององค์การ
- การพลวัตของสภาพแวดล้อมทำให้ผู้บริหารที่ดีต้องตื่นตัวต่อการเปลี่ยนแปลงเช่น การเปลี่ยนแปลงของลูกค้า การพัฒนาของเทคโนโลยี/แนวโน้มทางการเมือง/ การเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขการดำเนินงานระหว่างประเทศ
- องค์การสามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงของลูกค้า ตลาด และเทคโนโลยีอย่างมีประสิทธิภาพ
- ผู้บริหารระดับสูงต้องกำหนดการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์และปรับปรุงให้สอดคล้องกับสถานการณ์

6. ปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์



ปัจจัยที่มีผลต่อกลยุทธ์

1. สภาพแวดล้อมทั่วไป เป็นสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับบุคคลทั่วไป เช่น เศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี เป็นต้น ซึ่งส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมส่วนใหญ่ทั้งโดยตรงและทางอ้อม

2. สภาพแวดล้อมในการแข่งขัน เป็นสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการดำรงอยู่ขององค์กร เช่น คู่แข่งขัน ผู้ซื้อ และผู้ขายวัตถุดิบ เป็นต้น การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในการแข่งขันส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กรได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งอาจทำให้องค์กรเพลี่ยงพล้ำหรือได้เปรียบหรือทำให้องค์กรสูญเสียส่วนแบ่งตลาดหรือเป็นผู้นำตลาดที่เข้มแข็งได้

3. ปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ ส่วนผสมของทรัพยากรภายในองค์กร เงินทุน เทคโนโลยี เทคนิคการดำเนินงาน ทรัพยากรมนุษย์ ตลอดจนโครงสร้างและวัฒนธรรมองค์กร

7. การประเมินกลยุทธ์

- การประเมินกลยุทธ์ เป็นงานสำคัญที่มีผลต่อเนื่องถึงความสำเร็จหรือล้มเหลวของกลยุทธ์/การดำรงอยู่ขององค์กร
- ผู้บริหารต้องทำการประเมินกลยุทธ์เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์ใดในการดำเนินงานจะต้องทำการวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียของแต่ละทางเลือก เพื่อให้แน่ใจว่าทางเลือกนั้นจะเกิดประโยชน์แก่องค์กรทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
- เช่น หากองค์กรต้องการใช้กลยุทธ์เจริญเติบโต การเร่งขยายองค์การอาจทำให้ขาดประสิทธิภาพในการควบคุมทรัพยากรมนุษย์
- เช่น การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์การทำการใดอาจส่งผลเสียในระยะยาว หากองค์กรไม่มีผลิตภัณฑ์หรือตลาดเป้าหมายที่มีคุณภาพมารองรับในอนาคต
- เช่น การเลือกกลยุทธ์ฟื้นฟูโดยการลดจำนวนพนักงานอาจเกิดปัญหาที่ร้ายแรงจากการประท้วงของพนักงานที่ไม่พึงพอใจหากแต่ละฝ่ายไม่สามารถตกลงกันได้
- ดังนั้นผู้บริหารต้องตรวจสอบให้แน่ใจว่าทางเลือกขององค์กรที่เป็นทางเลือกที่ดีที่สุด/มีความเสี่ยงในธุรกิจที่สามารถรองรับได้

การประเมินถึงความเหมาะสมแห่งกลยุทธ์

- เป้าหมายที่ถูกกำหนดขึ้นในกลยุทธ์อยู่ในระดับที่สามารถจะบรรลุถึงได้หรือไม่เพียงใด
- นโยบายตลอดจนวิธีทางในการปฏิบัติซึ่งกำหนดไว้ในกลยุทธ์นั้นครอบคลุมในทุกเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่และเป็นไปในทิศทางที่สอดคล้องและสนับสนุนซึ่งกันและกัน
- กลยุทธ์ที่พัฒนาขึ้นนั้นได้ใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่หรือ ใช้ให้เกิดโอกาสทางธุรกิจที่มีอยู่มากที่สุด



- เป้าหมายและวิถีทางในการปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายนั้นเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม
- เป้าหมายและวิถีทางในการปฏิบัติซึ่งปรากฏในกลยุทธ์นั้นมีความเหมาะสมกับกำลังและความสามารถขององค์กร
- เป้าหมายและวิถีทางในการปฏิบัติซึ่งปรากฏในกลยุทธ์นั้นมีความสอดคล้องกับทัศนคติ ค่านิยมและความเชื่อของผู้นำองค์กร



B BUSINESS
C CONTINGENCY
P PLAN

สรุป

- การกำหนดเป้าหมายเป็นการดำเนินการ พันธกิจให้อยู่ในรูปของจุดมุ่งหมายในการดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมชัดเจนและเฉพาะเจาะจงในทิศทางและพันธกิจขององค์การจะถูกถ่ายทอดเป็นเป้าหมายการดำเนินงานที่ชี้วัดได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม
- ผู้บริหารต้องพิจารณาปัจจัยรอบข้าง การกำหนดกลยุทธ์สร้างความสมดุลและสอดคล้องระหว่างองค์การและสภาพแวดล้อมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและพัฒนาองค์การให้สามารถเจริญเติบโตได้อย่างมั่นคง
- ในอนาคตบริหารจะต้องทำการประเมินกลยุทธ์เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นเหมาะสมกับความต้องการและสถานการณ์ขององค์การ