



# STRATEGIES

บทที่ 6 ระดับของกลยุทธ์



# ความหมายของ กลยุทธ์

กลยุทธ์ หมายถึง แนวทางที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จหรือเกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยการตอบคำถามง่ายๆ สองประการคือ

- **องค์การจะเข้าไปแข่งขันที่ไหน (WHERE TO COMPETE)**  
เพื่อบอกให้รู้ว่าองค์การจะเติบโตอย่างไรและเติบโตเข้าไปในธุรกิจไหนอย่างไร และการเติบโตเข้าไปในธุรกิจนั้นจะช่วยทำให้องค์การประสบความสำเร็จได้อย่างไร
- **องค์การจะแข่งขันในธุรกิจนั้นอย่างไร (HOW TO COMPETE)**  
เพื่อบอกให้รู้ว่าองค์การจะสร้างความแตกต่างและคุณค่าในสายตาของลูกค้าอย่างไร นอกจากนี้ กลยุทธ์อาจเป็นสิ่งที่ทำเพื่อตอบโต้ หรือตอบสนองต่อการปรับตัวหรือเคลื่อนไหวของคู่แข่ง



# กลยุทธ์ Strategies

กลยุทธ์ แบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ ได้แก่

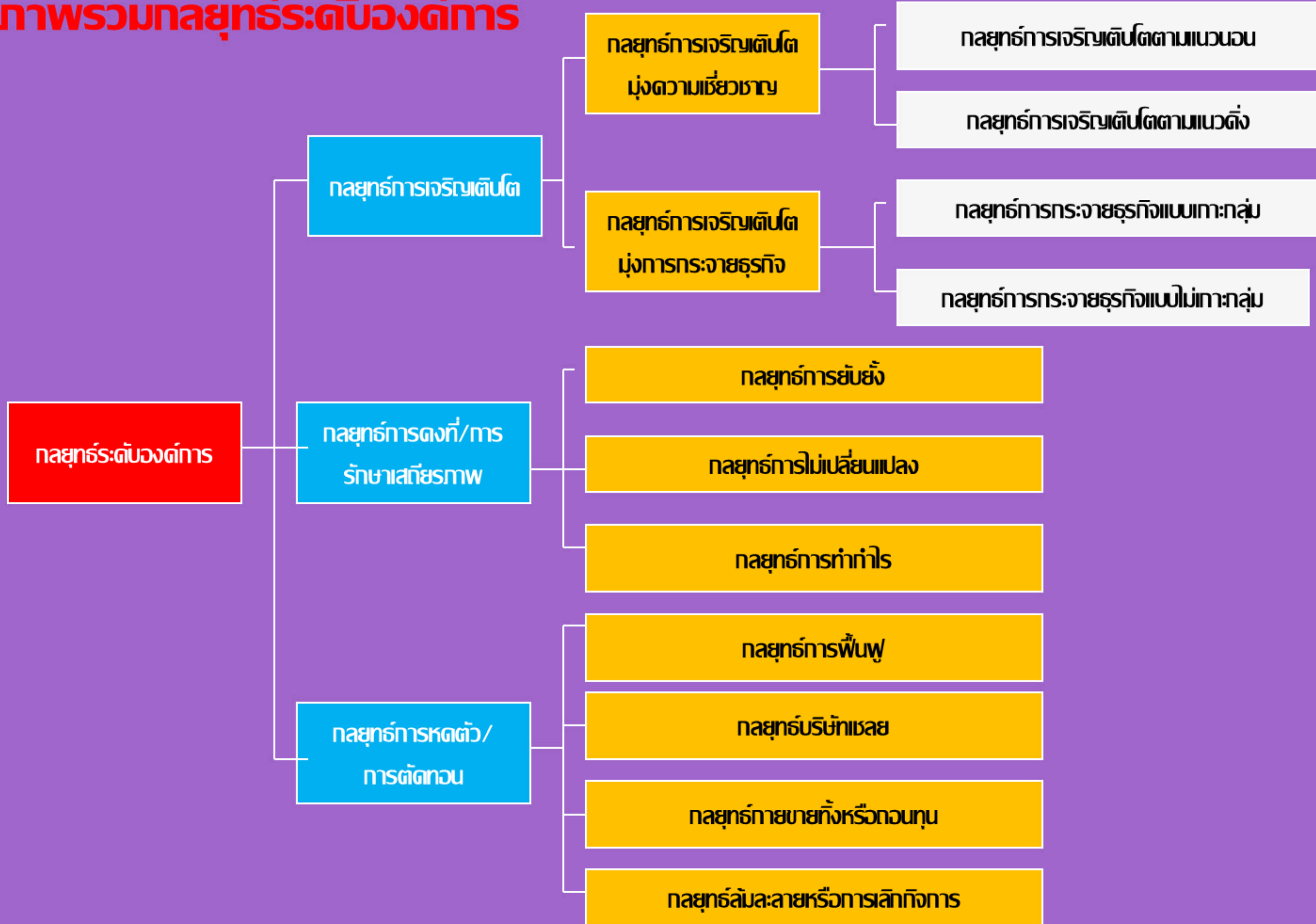
1. กลยุทธ์ระดับองค์การ  
(CORPORATE STRATEGY)
2. กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ  
(BUSINESS STRATEGY)
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่  
(FUNCTIONAL STRATEGY)



# **CORPORATE STRATEGY**

**กลยุทธ์ระดับองค์การ**

# ภาพรวมกลยุทธ์ระดับองค์การ



# กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategies)



กลยุทธ์ระดับองค์การ เป็นกลยุทธ์ที่องค์การต้องพิจารณาปัจจัยสำคัญ คือ

## 1. ทิศทางองค์การ (Directional Strategy)

เป็นการกำหนดทิศทางที่องค์การมุ่งหน้าไปว่าองค์การต้องการขยายตัว คงตัว หรือหดตัว

## 2. การวิเคราะห์กลุ่มลงทุน (Portfolio Strategy)

เป็นการวิเคราะห์ว่าองค์การจะดำเนินธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมใด การวิเคราะห์นี้จะมีความสำคัญมากหากองค์การมีการลงทุนในหลายกลุ่มธุรกิจ และองค์การต้องการพิจารณาว่าควรจัดสรรทรัพยากรในอุตสาหกรรมใด หรือหยุดการจัดสรรทรัพยากรในอุตสาหกรรมใดที่ไม่เอื้อประโยชน์ ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการขยายตัวขององค์การในภาพรวม

# กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategies)

การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การ  
องค์การต้องตัดสินใจว่าจะดำเนินกลยุทธ์ใด คือ

## ◆ 1) กลยุทธ์ขยายตัว (Growth Strategy)

ได้แก่องค์การดำเนินการขยายธุรกิจขององค์การ

## ◆ 2) กลยุทธ์คงตัว (Stability Strategy)

ได้แก่องค์การไม่มีการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมใดๆในการดำเนินงาน

## ◆ 3) กลยุทธ์หดตัว (Retrenchment Strategy)

ได้แก่องค์การลดปริมาณกิจกรรมที่ดำเนินการงาน



# กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategies)

## ◆ กลยุทธ์ขยายตัว (Growth Strategy)

**กลยุทธ์ขยายตัว (Growth Strategy)**เป็นการดำเนินการกลยุทธ์ขยายตัวในยอดขาย สินทรัพย์ และกำไร การขยายตัวทางธุรกิจด้วยการเพิ่มยอดขายจะทำให้**องค์การ**เกิดข้อได้เปรียบจากประสบการณ์ในการดำเนินงานและช่วยให้สามารถลดต้นทุนต่อหน่วยได้**และสามารถเพิ่มกำไรต่อหน่วยได้ในที่สุด** องค์การสามารถขยายตัวได้จากภายในหรือขยายตัวจากภายนอก**องค์การ**ด้วยการควบรวมกิจการ และสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันได้



# กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategies)

## ◆ กลยุทธ์ขยายตัว (Growth Strategy)

กลยุทธ์ขยายตัวจะมี 2 ลักษณะ ดังนี้

1. กลยุทธ์การขยายตัวที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ  
(Concentration Growth Strategy)
2. กลยุทธ์การขยายตัวที่มุ่งเน้นการกระจายธุรกิจ  
(Diversification Growth Strategy)



# กลยุทธ์การขยายตัว ที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ (Concentration Growth Strategy)

กลยุทธ์การขยายตัวที่มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

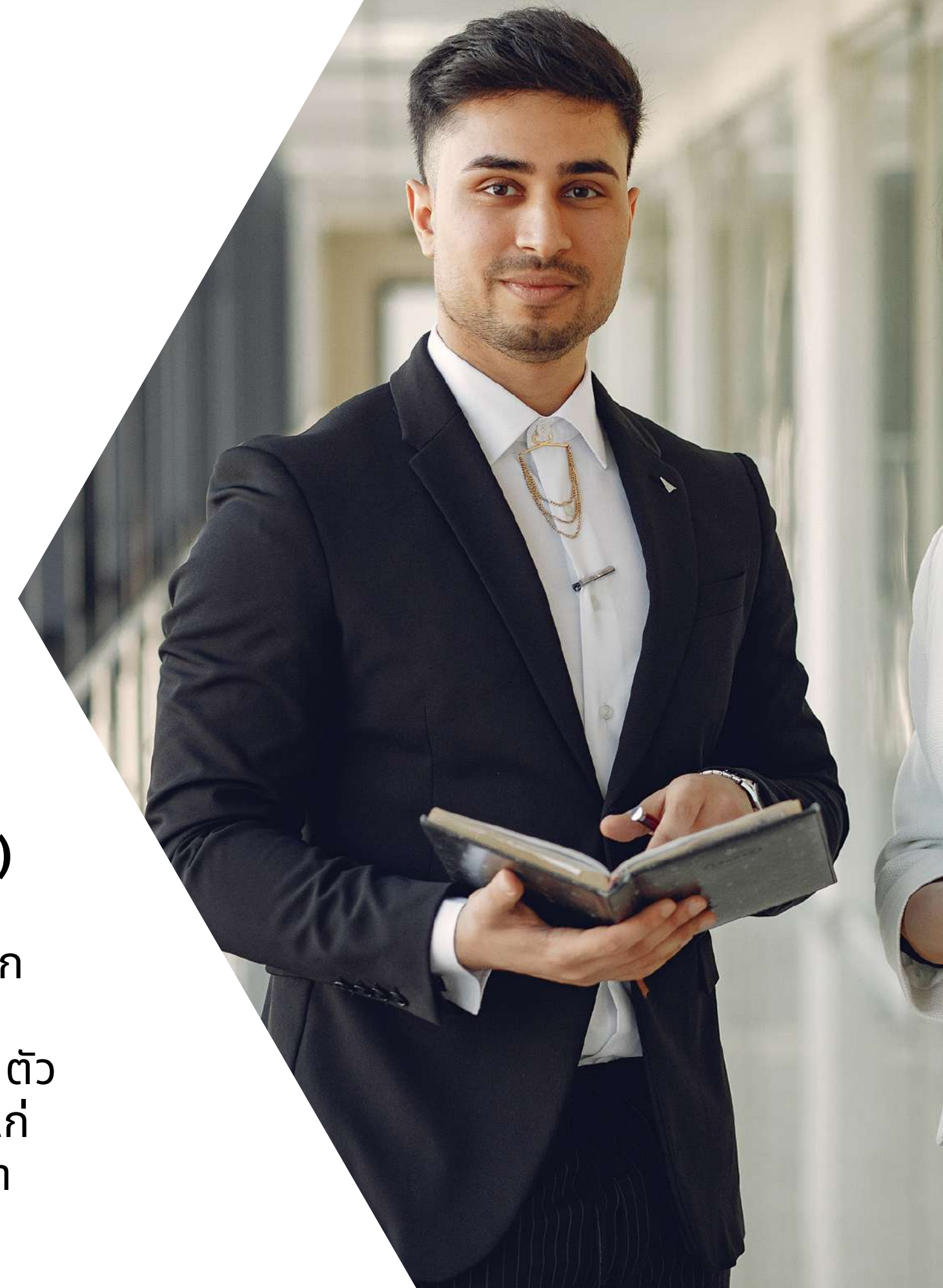
- 1. กลยุทธ์การขยายตัวตามแนวตั้ง (Vertical Growth Strategy)**  
เป็นกลยุทธ์ที่องค์การควบคุมช่องทางการจัดจำหน่าย  
และ/หรือผู้จัดหาวัตถุดิบ
- 2. กลยุทธ์การขยายตัวในแนวนอน (Horizontal Growth Strategy)**  
เป็นการขยายกิจการไปยังพื้นที่หรือทำเลใหม่ หรือการเพิ่มสาย  
ผลิตภัณฑ์เพื่อนำเสนอต่อตลาดหรือลูกค้ากลุ่มเดิม เช่น การที่ **Dell  
Computer** ขยายธุรกิจจำหน่ายเครื่องคอมพิวเตอร์ไปยังตลาดยุโรป



# กลยุทธ์การขยายตัว ตามแนวตั้ง (Vertical Growth Strategy)

กลยุทธ์การขยายตัวตามแนวตั้ง ประกอบด้วย

- 1. กลยุทธ์การขายตัวไปข้างหลัง (Backward Integration Strategy)** เป็นการขยายธุรกิจไปในกิจการก่อนหน้าโดยการเข้าสู่ธุรกิจของผู้จัดหาวัตถุดิบ (Suppliers) เช่น โรงงานผลิตกระดาษที่ขยายกิจการสู่การปลูกป่ายูคาลิปตัสเพื่อผลิตเยื่อกระดาษ
- 2. กลยุทธ์การขายตัวไปข้างหน้า (Forward Strategy)** เป็นการขยายตัวไปในกิจกรรมต่อไปข้างหน้าโดยการเข้าสู่ธุรกิจการจัดจำหน่ายสินค้าให้แก่ลูกค้าเอง เช่น ผู้ผลิตที่สร้างเว็บไซต์เพื่อจำหน่ายสินค้าโดยตรงแก่ลูกค้า



# กลยุทธ์การขยายตัว ในแนวนอน (Horizontal Growth Strategy)

กลยุทธ์การขยายตัวในแนวนอน (Horizontal Growth Strategy) เป็นการขยายกิจการไปยังพื้นที่หรือทำเลใหม่ หรือการเพิ่มสายผลิตภัณฑ์เพื่อนำเสนอต่อตลาดหรือลูกค้ากลุ่มเดิม เช่น การที่ Dell Computer ขยายธุรกิจจำหน่ายเครื่องคอมพิวเตอร์ไปยังตลาดยุโรป



# กลยุทธ์การขยายตัว ที่มุ่งเน้นการกระจายธุรกิจ (Diversification Growth Strategy)

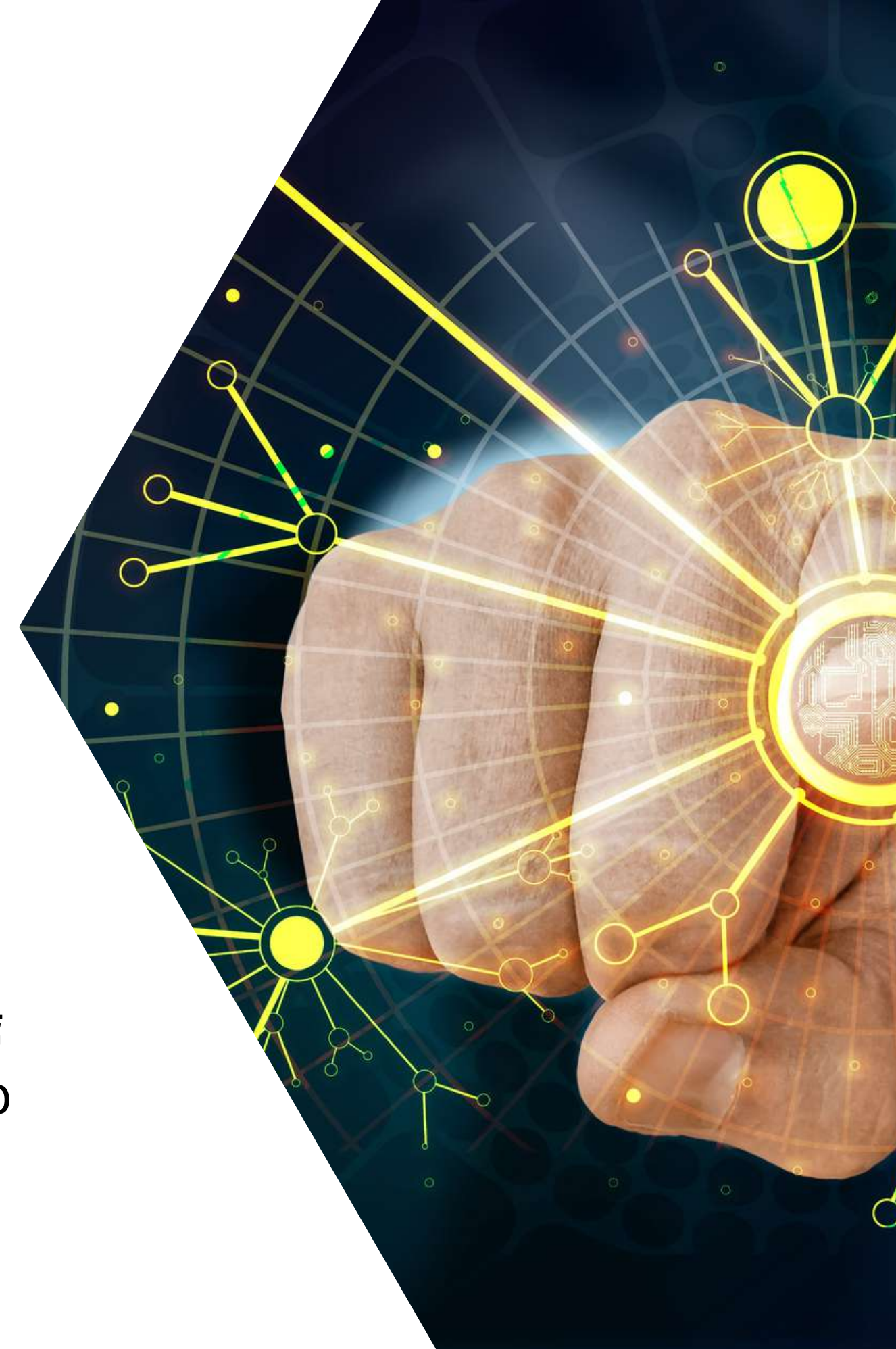
**กลยุทธ์การขยายตัวที่มุ่งเน้นการกระจายธุรกิจ (Diversification Growth Strategy)** เมื่ออุตสาหกรรมเริ่มเข้าสู่ภาวะอิ่มตัว องค์กรส่วนใหญ่จะลดการขยายตัวด้วยการขยายตัวในแนวตั้งหรือตามแนวนอน ทำให้ธุรกิจต้องดำเนินกลยุทธ์การขยายตัวด้วยการกระจายธุรกิจไปยังอุตสาหกรรมอื่นเพื่อขยายการเติบโตของธุรกิจต่อไป ซึ่งสามารถจำแนกกลยุทธ์การขยายตัวที่มุ่งเน้นการกระจายธุรกิจออกไป ประกอบด้วย



# กลยุทธ์การขยายตัว ที่มุ่งเน้นการกระจายธุรกิจ (Diversification Growth Strategy)

## 1. กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric (Related) Diversification)

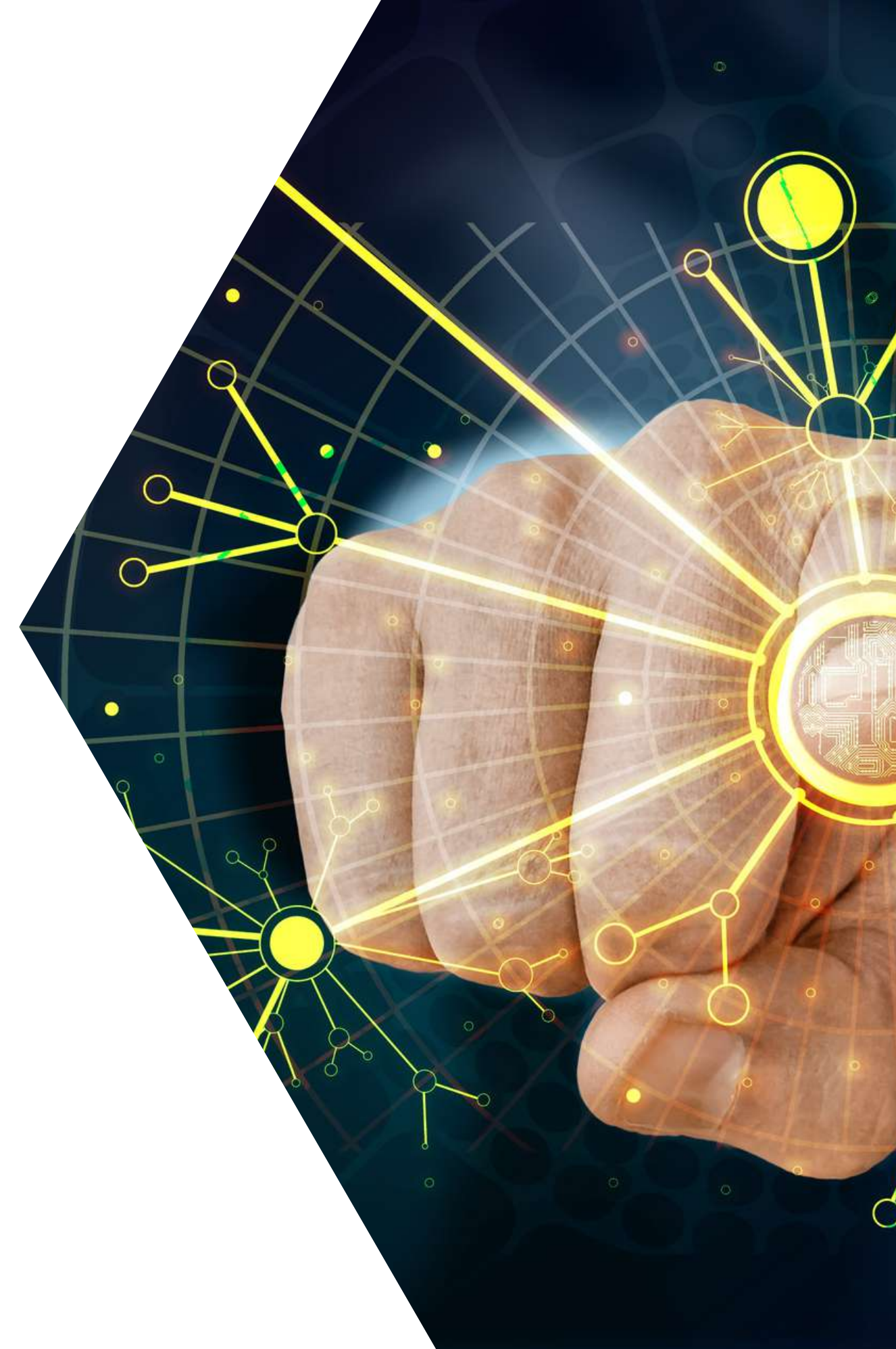
เป็นการขยายธุรกิจไปยังอุตสาหกรรมหรือผลิตภัณฑ์อื่นซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมหรือผลิตภัณฑ์เดิม ซึ่งเหมาะสมกับองค์การที่มีภาวการณ์แข่งขันที่เข้มข้นแต่ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมลดลง ทำให้องค์การสามารถนำความแข็งแกร่งของตนไปขยายตัวในธุรกิจอื่นที่มีความเกี่ยวข้องกัน โดยองค์การพยายามสร้างความสอดคล้องทางกลยุทธ์จากการใช้เทคโนโลยีในตัวผลิตภัณฑ์ที่คล้ายกันและทักษะด้านการตลาดที่เคยใช้อย่างมีประสิทธิภาพในอุตสาหกรรมเดิม ซึ่งเป็นการสร้าง **Synergy** ซึ่งก็คือการที่หน่วยธุรกิจ 2 หน่วย สามารถสร้างกำไรมากกว่าการที่หน่วยธุรกิจดำเนินธุรกิจอยู่เอง อันเกิดจากการที่มีเทคโนโลยี กลุ่มการค้า ช่องทางการจัดจำหน่าย ทักษะการจัดการ หรือผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน



# กลยุทธ์การขยายตัว ที่มุ่งเน้นการกระจายธุรกิจ (Diversification Growth Strategy)

## 2. กลยุทธ์การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate (Unrelated) Diversification Strategy)

เป็นการขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจอื่นที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ในธุรกิจเดิม องค์กรจะดำเนินธุรกิจนี้เมื่ออุตสาหกรรมที่ดำเนินธุรกิจอยู่ไม่มีความน่าสนใจและบริษัทขาดทักษะหรือความสามารถที่โดดเด่นในการแข่งขัน กลยุทธ์นี้จะเน้นการกระจายความเสี่ยง และข้อพิจารณาทางการเงินมากกว่าการสร้าง **Synergy** จากผลิตภัณฑ์ ตัวอย่างเช่น บริษัทที่มีเงินทุนแต่โอกาสการเติบโตของอุตสาหกรรมต่ำจะขยายการลงทุนไปยังอุตสาหกรรมอื่นที่มีศักยภาพสูงกว่า



# กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategies)

## ◆ กลยุทธ์คงตัว (Stability Strategy)

**กลยุทธ์คงตัว (Stability Strategy)** องค์การดำเนินกลยุทธ์คงตัวโดยการรักษากิจการที่ดำเนินการอยู่เดิมโดยไม่เปลี่ยนแปลงทิศทางของธุรกิจ  
กลยุทธ์คงตัวจะเหมาะสมในระยะสั้นแต่อาจเกิดความเสียหายหากดำเนินกลยุทธ์คงตัวในระยะยาว  
กลยุทธ์คงตัวแบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ ดังนี้



# กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategies)

## ◆ กลยุทธ์คงตัว (Stability Strategy)

1. กลยุทธ์การยับยั้งหรือการดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause/ Proceed with caution Strategy) เป็นกลยุทธ์ในการหยุดพักก่อนจะดำเนินการกลยุทธ์เติบโตหรือกลยุทธ์หดตัว เปรียบเสมือนกลยุทธ์ชั่วคราวจนกระทั่งสภาพแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจ ตัวอย่างเช่น Dell Computer ที่ดำเนินกลยุทธ์การยับยั้งในปี 2536 หลังจากการดำเนินกลยุทธ์ขยายตัวจนกระทั่งบริษัทไม่มีกำลังทรัพยากรเพียงพอต่อการเติบโตนั้นได้อีก Dell Computer ดำเนินกลยุทธ์ยับยั้งชั่วคราวจนกระทั่งบริษัทสามารถจ้างผู้จัดการเพิ่มเติม ปรับปรุงโครงสร้างองค์การใหม่ และสร้างโรงงานเพื่อรองรับการขยายตัวในอนาคตได้



# กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategies)

## ◆ กลยุทธ์คงตัว (Stability Strategy)

### 2. กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No Change Strategy)

เป็นการดำเนินงานตามกลยุทธ์เดิมไม่มีการเปลี่ยนแปลงอะไรใหม่ เนื่องจากกลยุทธ์เดิมที่วางไว้ประสบความสำเร็จด้วยดีและสภาพแวดล้อมขององค์การไม่เปลี่ยนแปลง แต่องค์การอาจปรับเปลี่ยนเป้าหมายยอดขายหรือกำไรขององค์การตามอัตราเงินเฟ้อเท่านั้น



# กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategies)

## ◆ กลยุทธ์คงตัว (Stability Strategy)

3. **กลยุทธ์การทำกำไร (Profit Strategy)** เป็นการดำเนินงานตามกลยุทธ์เดิมไม่มีการดำเนินการใดใหม่ แต่เป็นการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นชั่วคราว โดยการพยายามเพิ่มกำไรจากการลดการลงทุนและค่าใช้จ่ายต่างๆ เช่น ค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา ค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษา และค่าใช้จ่ายในการโฆษณา หรือแม้แต่การที่บริษัทอาจขายสายผลิตภัณฑ์หนึ่งเพื่อสร้างกระแสเงินสดเข้าสู่บริษัท กลยุทธ์การทำกำไรเหมาะสมเมื่อบริษัทผ่านช่วงความลำบากในการดำเนินงาน แต่หากดำเนินกลยุทธ์นี้ในระยะยาวจะสร้างความถดถอยและสร้างข้อเสียเปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์การได้ ดังนั้นกลยุทธ์การทำกำไรเหมาะสมในระยะสั้นและการตอบสนองต่อสถานการณ์ในระยะสั้น



# กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategies)

## ◆ กลยุทธ์หดตัว (Retrenchment Strategy)

**กลยุทธ์หดตัว (Retrenchment Strategy)** ธุรกิจจะดำเนินกลยุทธ์หดตัวต่อเมื่อธุรกิจเกิดความอ่อนแอทางการแข่งขันส่งผลให้ยอดขายและกำไรลดลง ซึ่งถือเป็นทางออกของการแก้ปัญหาเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานให้ดีขึ้น ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 กลยุทธ์



# กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategies)

## ◆ กลยุทธ์หดตัว (Retrenchment Strategy)

1. **กลยุทธ์การฟื้นฟู** (Turnaround Strategy) เป็นการมุ่งเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงานให้เหมาะสมกับองค์การที่กำลังเผชิญกับปัญหาที่ยังไม่รุนแรงสามารถดำเนินการได้ใน 2 ขั้นตอน คือ

1.1 **เริ่มด้วยการหยุดเลือด** (Contraction) โดยการลดต้นทุนและขนาดในการดำเนินงาน ต่อมาจึง

2.2 **สร้างความมั่นคงให้กับองค์การ** (Consolidation) เช่นการลดค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นในการดำเนินงาน เพื่อให้องค์การมีความเข้มแข็งขึ้นและเป็นองค์การที่สามารถแข่งขันได้อีกครั้งหนึ่ง



# กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategies)

## ◆ กลยุทธ์หดตัว (Retrenchment Strategy)

### 2. กลยุทธ์บริษัทเชลย (Captive Company Strategy)

องค์การที่มีฐานะอ่อนแออาจไม่สามารถดำเนินกลยุทธ์ฟื้นฟูได้  
ทั่วทั้งองค์การ แต่องค์การจำเป็นต้องดำเนินการอย่างใดอย่าง  
หนึ่งเพื่อแก้ไขภาวะยอดขายตกต่ำและภาวะขาดทุน ดังนั้น  
บริษัทจะจำหน่ายสินค้าให้กับลูกค้ารายใหญ่รายหนึ่งในรูปของ  
สัญญาซื้อขายระยะยาวเพื่อมั่นใจได้ว่าองค์การจะมีลูกค้า  
แน่นอนในช่วงระยะเวลาหนึ่ง อันจะทำให้บริษัทสามารถลด  
กิจกรรมการดำเนินงานบางกิจกรรมลงได้ เช่น กิจกรรมด้าน  
การตลาดทำให้ลดค่าใช้จ่ายได้



# กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategies)

## ◆ กลยุทธ์หดตัว (Retrenchment Strategy)

3. กลยุทธ์การขายทิ้งหรือการถอนการลงทุน (Sell-out/ Divestment Strategy) เมื่อองค์การเผชิญภาวะตกต่ำจนกระทั่งไม่สามารถแก้ปัญหาหรือพยายามหาลูกค้าประจำได้องค์การจำเป็นต้องดำเนินกลยุทธ์การขายกิจการ (Sell-out) และออกจากอุตสาหกรรมไป แต่กรณีที่บริษัทมีหลายหน่วยธุรกิจบริษัทอาจเลือกที่จะขายบางหน่วยธุรกิจที่ไม่มีศักยภาพออกไป เรียกว่า กลยุทธ์การถอนการลงทุน (Divestment Strategy)



# กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategies)

## ◆ กลยุทธ์หดตัว (Retrenchment Strategy)

4. **กลยุทธ์การล้มละลายหรือการเลิกกิจการ** (Bankruptcy/Liquidation Strategy) ในกรณีที่บริษัทต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุดจากผลการดำเนินงานที่ย่ำแย่และอยู่ในอุตสาหกรรมที่ไม่มีความน่าสนใจ และไม่มีผู้ใดสนใจที่จะซื้อธุรกิจที่อ่อนแอนี้ บริษัทจำเป็นต้องเลิกกิจการหรือเข้าสู่ภาวะล้มละลาย





# **BUSINESS STRATEGY**

**กลยุทธ์ระดับธุรกิจ**



# กลยุทธ์ระดับ หน่วยธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ หรือกลยุทธ์ระดับ SBU เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบหรือความเป็นต่อการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดหรืออุตสาหกรรมที่หน่วยธุรกิจของบริษัทดำเนินธุรกิจอยู่โดยตรง

เมื่อผู้บริหารกำหนดกลยุทธ์องค์การแล้วผู้บริหารระดับรองลงมา ก็จะนำเอากลยุทธ์องค์การไปแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับธุรกิจต่อไป



# กลยุทธ์ระดับ หน่วยธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ  
แบ่งออกเป็นกลยุทธ์ต่างๆ ดังนี้

## 1. กลยุทธ์ต้นทุนต่ำ (Low Cost Strategy)

เป็นการใช้ความสามารถด้านการมีต้นทุนต่ำมาเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน

## 2. กลยุทธ์ความแตกต่าง (Differentiation Strategy)

เป็นการใช้ความสามารถด้านการสร้างมูลค่าที่เหนือกว่าในการตอบสนองความต้องการของตลาดมาเป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขัน



# กลยุทธ์การแข่งขันทั่วไป ของ Michael E. Porter

Porter กำหนด กลยุทธ์การแข่งขัน  
โดยทั่วไป 3 วิธีคือ

1. กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ  
(Low cost Leadership Strategy) เพื่อสร้าง  
ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้านต้นทุน
2. กลยุทธ์ความเป็นผู้นำด้านความแตกต่าง  
(differential Leadership) เพื่อสร้างความ  
ได้เปรียบเชิงการแข่งขันด้านความแตกต่าง
3. กลยุทธ์การมุ่งเน้นตลาดเป้าหมายโดยเฉพาะ  
(Focus strategy)



# FUNCTIONAL STRATEGY

กลยุทธ์ระดับหน้าที่

# กลยุทธ์ระดับหน้าที่

## (Functional Strategy)

**กลยุทธ์ระดับหน้าที่** เป็นกลยุทธ์ที่ฝ่ายงานต้องปฏิบัติเพื่อให้บรรลุกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ในระดับองค์การและระดับธุรกิจ ซึ่งกลยุทธ์ระดับหน้าที่ต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์การและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น หากกลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นการสร้างความแตกต่างในคุณภาพสินค้าฝ่ายผลิตจำเป็นต้องมีกระบวนการบริหารคุณภาพเป็นอย่างดี ฝ่ายบุคคลต้องสรรหาบุคลากรที่มีทักษะในการทำงาน ฝ่ายการตลาดจะต้องเน้นช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพและการใช้โฆษณาประชาสัมพันธ์ให้ลูกค้ารับรู้ถึงคุณภาพที่เหนือกว่าคู่แข่ง



# กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ประกอบด้วย 5 ด้าน  
(Wheelen, et al., 2015) ได้แก่

01

## กลยุทธ์ด้านวิจัยและพัฒนา

**(Research and Development strategy)** เป็นหน้าที่ของฝ่ายวิชาการที่จะต้องดำเนินกิจกรรมค้นหาหาวิธีผลิตสินค้าใหม่หรือรูปแบบการบริการใหม่ที่มีคุณภาพดีกว่าทดแทน หรือดำเนินกิจกรรมปรับปรุงสินค้าเดิมหรือปรับปรุงรูปแบบการบริการ ซึ่งมีการประดิษฐ์คิดค้น สิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาเอง

02

## กลยุทธ์ด้านปฏิบัติการ (Operations Strategy)

เป็นหน้าที่ของฝ่ายผลิตโดยดำเนินกิจกรรมควบคุมกระบวนการผลิต โดยพิจารณาในด้านการควบคุมค่าใช้จ่าย (**Controlling Costs**) และด้านการจัดการกระบวนการผลิต (**Efficient Plant Operations**)



# กลยุทธ์ระดับหน้าที่

## (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ประกอบด้วย 5 ด้าน (Wheelen, et al., 2015) ได้แก่

03

**กลยุทธ์ด้านการเงิน (Financial Strategy)** เป็นหน้าที่ของฝ่ายการเงินโดยดำเนินกิจกรรมด้านการประเมินผลกระทบที่เน้นความคุ้มค่าในการลงทุนก่อนที่จะตัดสินใจให้ดำเนินงาน และดำเนินกิจกรรมด้านการประเมินผลสถานะทางการเงินเพื่อการปรับแผน

04

**กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy)** เป็นหน้าที่ของฝ่ายการตลาดโดยดำเนินกิจกรรมด้านการกำหนดแผนการตลาดที่นำเรื่องราคา ผลิตภัณฑ์ การส่งเสริม และช่องทางการกระจายตลาดพิจารณาประกอบกัน และ



# กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับหน้าที่ ประกอบด้วย 5 ด้าน  
(Wheelen, et al., 2015) ได้แก่

05

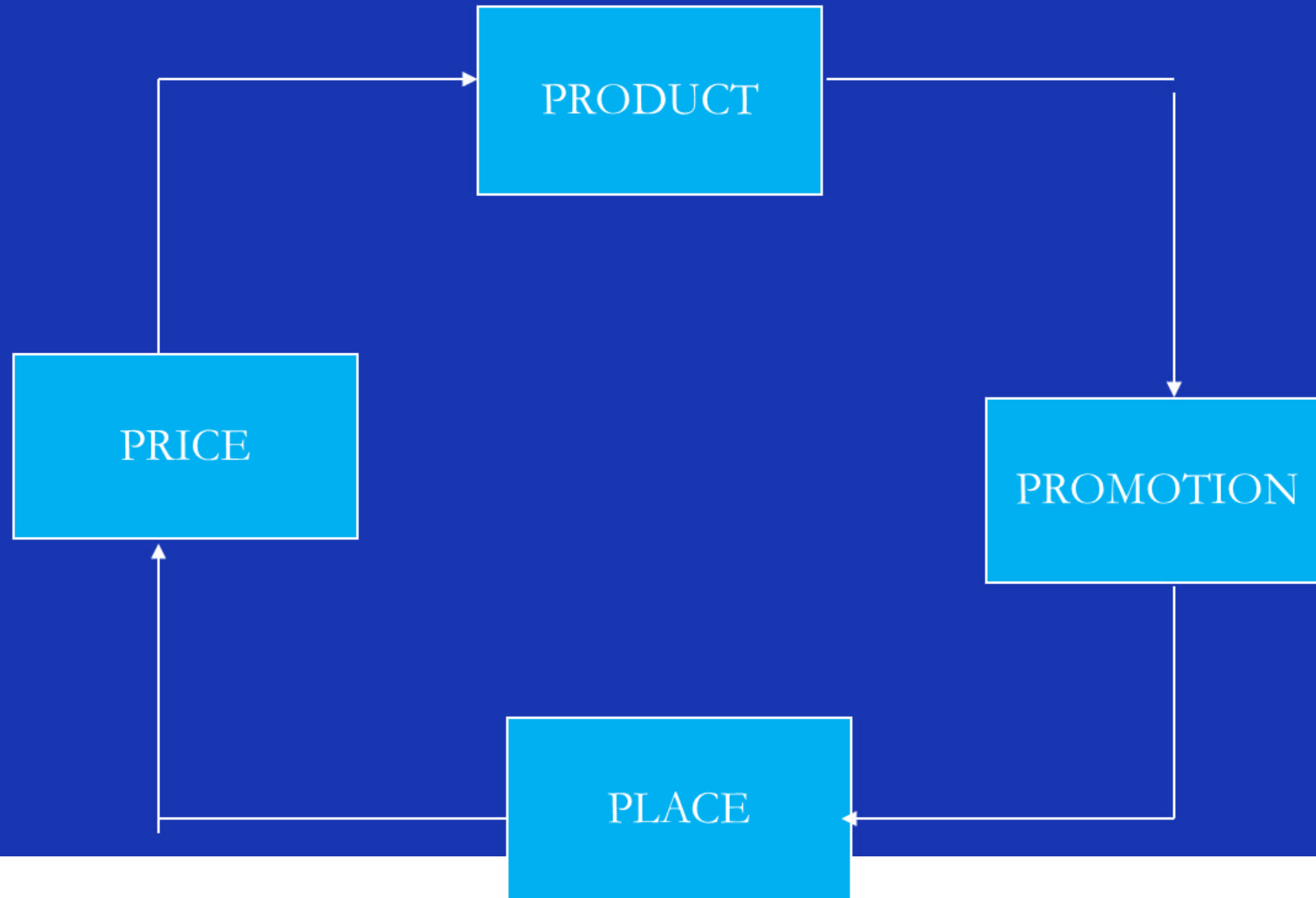
## กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategy)

เป็นหน้าที่ของฝ่ายบุคคลโดยดำเนินกิจกรรม ศึกษาปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้อง โดยที่ปัจจัยภายนอกเน้นเรื่อง การเปลี่ยนแปลงของกฎหมายและระเบียบต่างๆของรัฐในด้านแรงงาน และภาวะตลาดแรงงาน และปัจจัยภายในเน้นในเรื่องประสิทธิภาพของบุคลากร การเข้าออกของพนักงานและความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น



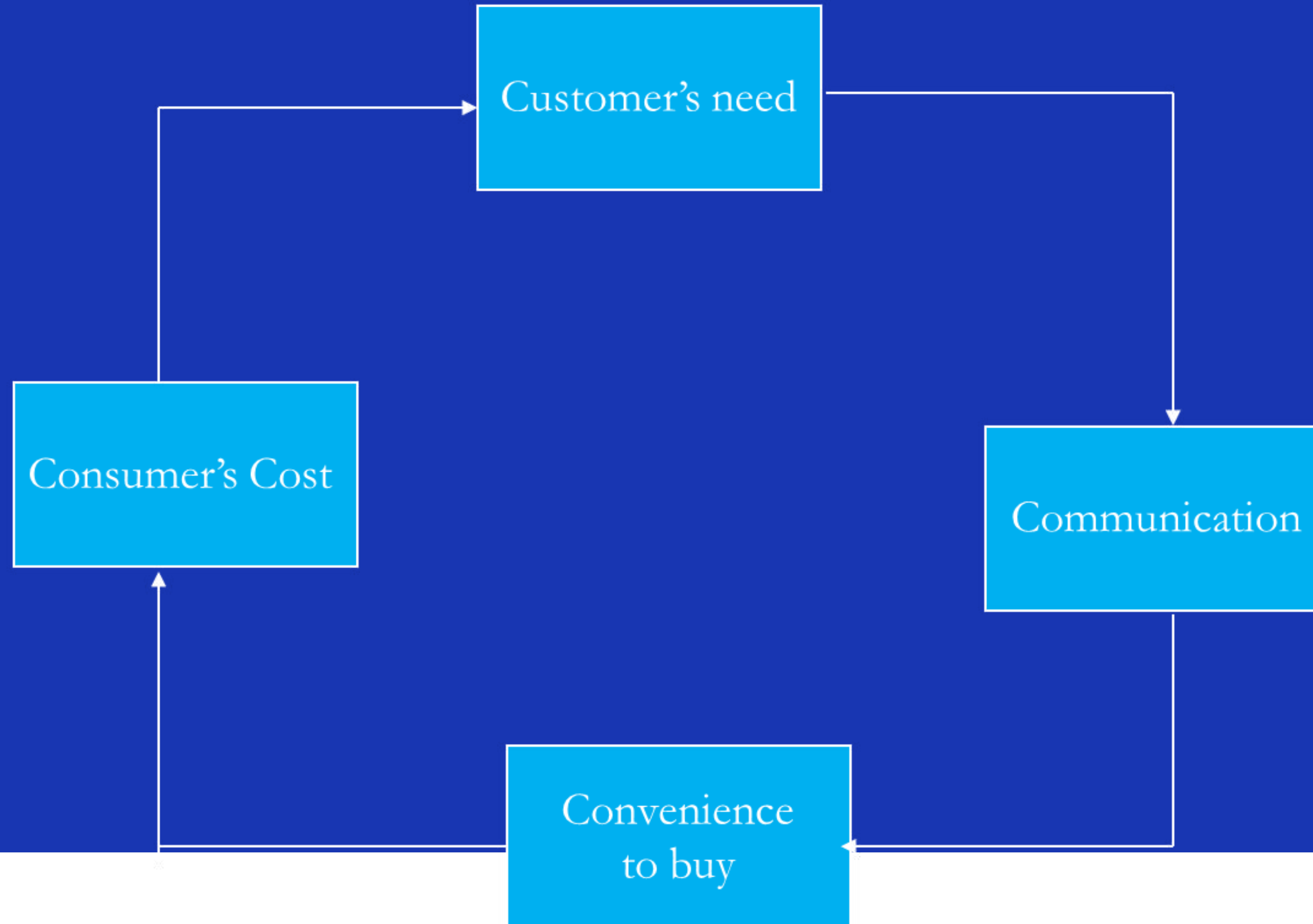
# กลยุทธ์ทางการตลาด

## ส่วนประสมทางการตลาด (4Ps)





# กลยุทธ์ทางการตลาด (4Cs)





# **MIXED STRATEGIES**

**กลยุทธ์ผสม**



# กลยุทธ์ผสม

## (Mixed Strategies)

**กลยุทธ์ผสม** การผสมผสานกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรม ทั้ง 6 ด้านนี้ เป็นสิ่งจำเป็นในการดำเนินงานขององค์การ เพื่อให้สามารถเชื่อมโยงกับการกำหนดกลยุทธ์ในระดับของกิจการ (ระดับกิจกรรมเป็นระดับที่สูงกว่าระดับกิจกรรม) ให้เกิดความสอดคล้องมากที่สุดและเกิดความขัดแย้งน้อยที่สุดระหว่างหน่วยงานย่อยต่างๆ ภายในองค์การ สามารถกระทำได้โดยหลักวิธีการดังนี้





# กลยุทธ์ผสม

## (Mixed Strategies)

**1. การวิเคราะห์สมรรถนะ (Capability Analysis)** เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อนของหน่วยงานย่อยต่างๆ ภายในองค์การ

**2. การชั่งน้ำหนักจุดแข็งและจุดอ่อน (Trade-offs)** ว่าน้ำหนักของจุดอ่อนอยู่ในส่วนไหนและน้ำหนักของจุดแข็ง เพื่อนำจุดอ่อนมาปรับปรุงแก้ไข และเอาจุดแข็งไปเสริมให้ดีกว่าเดิม

**3. การเชื่อมโยงกลยุทธ์ในระดับของกิจกรรมระหว่างหน่วยงานย่อยต่างๆ** เพื่อให้บุคลากรในหน่วยงานเข้าใจถึงบทบาทในหน่วยงานย่อยต่างๆ ขององค์การ





# กลยุทธ์ผสม (Mixed Strategies)

4. การมีส่วนร่วมของบุคลากรในกระบวนการรับรู้เรื่องต่างๆ (Participation) ซึ่งจะช่วยในการลดความขัดแย้งภายในองค์กร

5. การเสริมสร้างประสบการณ์เกี่ยวกับงานด้านต่างๆ ขององค์กร (Multifunctional Experience) โดยการปรับเปลี่ยนหัวหน้าหน่วยงานย่อยเพื่อให้เรียนรู้บทบาทและหน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยงานย่อยเท่าที่จะทำได้

6. การประสานแผน (Coordination) โดยการเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ของทุกงานภายใต้แผนเดียวกันและเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ของทุกแผนงานในองค์กร





# STRATEGIC PLANNING

การวางแผนกลยุทธ์



# การวางแผนกลยุทธ์

**การวางแผนกลยุทธ์** เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ต้องคำนึงถึงคำถามที่ต้องหาคำตอบ 3 ประการ คือ

- 1) ปัจจุบันอยู่ที่ใด **Where are we now?**
- 2) อนาคตต้องการไปที่ใด **Where do we want to be?**
- 3) ทำอย่างไรจึงจะไปถึง **How will we get there?**





# การวางแผนกลยุทธ์

**การวางแผนเชิงกลยุทธ์** ประกอบด้วย ขั้นตอนการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพขององค์การ การนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์ หรือสังเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ในการจัดวางทิศทางขององค์การ จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์ว่าควรทำอะไร เพื่อให้ได้ตามทิศทางที่กำหนดไว้ การดำเนินการวางแผนเชิงกลยุทธ์แต่ละขั้นตอนประกอบด้วยส่วนสำคัญดังนี้ (Pearce II A. John & Robinson B. Richard, Jr., 2515)





# การวางแผนกลยุทธ์

**การวางแผนเชิงกลยุทธ์** ประกอบด้วย ขั้นตอนการศึกษาข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับสภาพภาพขององค์การ การนำข้อมูลที่รวบรวมได้มาวิเคราะห์ หรือสังเคราะห์ เพื่อนำไปใช้ในการจัดวางทิศทางขององค์การ จากนั้นจึงกำหนดกลยุทธ์ว่าควรทำอะไร เพื่อให้ได้ตามทิศทางที่กำหนดไว้ การดำเนินการวางแผนเชิงกลยุทธ์แต่ละขั้นตอนประกอบด้วยส่วนสำคัญดังนี้ (Pearce II A. John & Robinson B. Richard, Jr., 2515)



# ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์

ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดทิศทาง (Formulating organization's Visions/ Missions/ Goals setting)**  
เป็นการกำหนดทิศทางขององค์การจะประกอบด้วย การกำหนดวิสัยทัศน์ (Visions) การกำหนดภารกิจ (Missions) และการกำหนดเป้าหมาย (Goals)

**ขั้นตอนที่ 2 การประเมินองค์การและสภาพแวดล้อม (Evaluation of organizational resources & environmental opportunities and threats)** ในการประเมินสภาพแวดล้อมขององค์การนั้นจะประกอบไปด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทราบถึง จุดแข็ง (Strength -S) จุดอ่อน (Weakness -W) โอกาส (Opportunity -O) และอุปสรรค (Threat- T)



# ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์

ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

## ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยองค์การจะต้องกำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์การที่สุด โดยคำนึงถึงระดับที่แตกต่างกันของกลยุทธ์ด้วยทั้ง 3 ระดับ

## ขั้นตอนที่ 4 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบาย ไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ เช่น ด้านงบประมาณ หรือวิธีการดำเนินงาน ซึ่งกระบวนการนี้อาจจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงภายในด้านวัฒนธรรม โครงสร้าง หรือระบบการบริหาร เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม



# ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์

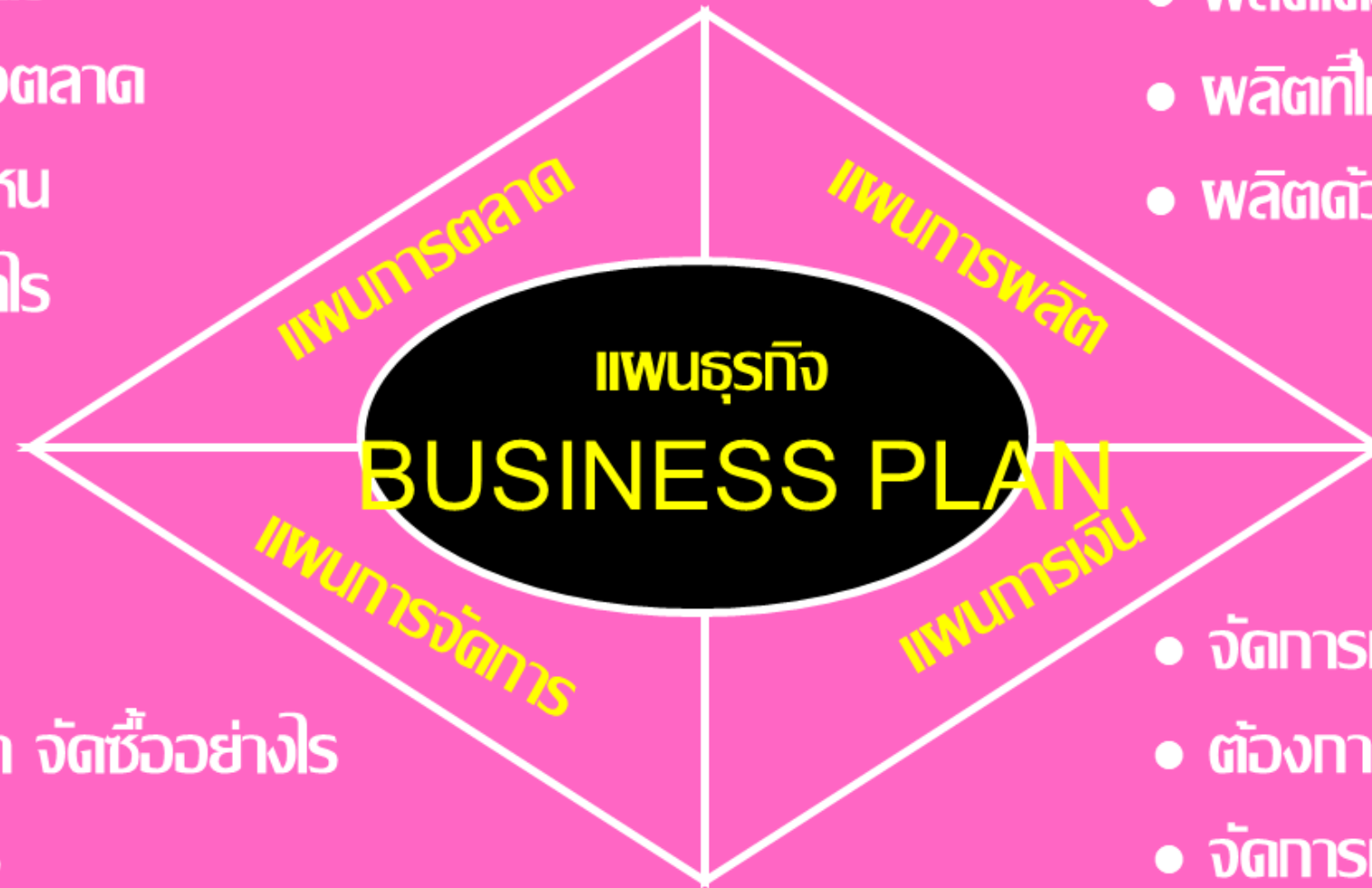
ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ มี 5 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลและการเลือกทางเลือกกลยุทธ์ (Evaluation and choosing alternative strategy)** การประเมินผลกลยุทธ์และเลือกทางเลือกกลยุทธ์ เป็นหน้าที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับการติดตาม ตรวจสอบ ประเมินผล กลยุทธ์ที่นำไปปฏิบัติ ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้นมักจะเกิดข้อผิดพลาดที่ต้องการการปรับปรุง เพื่อให้แน่ใจว่า กลยุทธ์นั้นจะก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ตรงตามแผนที่ได้ ตั้งไว้หรือไม่



- วางตลาดเพื่อใคร
- วางตลาดอย่างไร
- วางตลาดเมื่อไร
- วางตลาดที่ไร
- ใครเป็นผู้วางตลาด
- วางตลาดที่ไหน
- ค่าใช้จ่าย เท่าไร

- ผลิตอย่างไร
- ผลิตเท่าไร
- ผลิตโดยวิธีอะไร (วัตถุดิบ)
- ผลิตที่ไหน
- ผลิตด้วยต้นทุนเท่าใด



- รวบรวม จัดหา จัดซื้ออย่างไร
- จัดการอย่างไร
- ใครจะเป็นผู้จัดการ
- เริ่มอย่างไร ขยายอย่างไร
- ใช้คนที่คน ใครบ้าง ใ้ทำอะไร
- ค่าใช้จ่าย เท่าไร

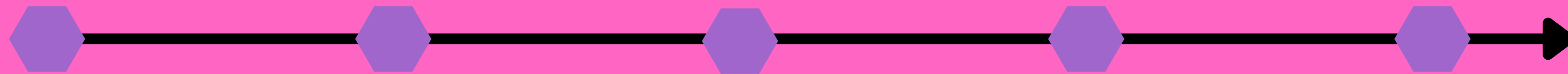
- จัดการการเงินเพื่ออะไร
- ต้องการเงินเท่าไร
- จัดการการเงินอย่างไร
- ใครจะเป็นผู้จัดการเงิน
- ติดต้นทุนอย่างไร
- ทำไรเท่าไร
- ประเมินผลการเงินอย่างไร

วิเคราะห์สถานการณ์  
เพื่อระบุโอกาสทางการตลาด  
(1) ปัจจัยภายใน  
(2) สิ่งแวดล้อมมหภาค  
(3) การแข่งขัน  
(4) พฤติกรรมผู้ซื้อ  
(5) การพยากรณ์ความต้องการ  
สรุปเป็น SWOT และ  
Key Success Factors

ทิศทางกลยุทธ์  
STP

แผนปฏิบัติการและการควบคุม

- ระบุเครื่องมือที่ใช้
- กิจกรรมที่ทำ
- ระยะเวลา
- งบประมาณ
- จัดทำ Gantt Chart และ
- ประมาณการงบกำไรขาดทุน
- แผนในอนาคตและ
- แผนสำรองฉุกเฉิน



วัตถุประสงค์ทางการตลาด

- ต้องเหมาะสม
- เป็นไปได้
- สอดคล้องกับสถานการณ์

กลยุทธ์ส่วนประสมการตลาด

- Product,
- Price,
- Place,
- Promotion
- ที่สอดคล้องกับ STP
- รวมถึงกลยุทธ์อื่น ๆ เช่น CRM, SCM, ฯลฯ

# Q&A