

# การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)

# Two



โดย

อภิรักษ์ กาญจนคงคา

[k\\_apirak@hotmail.com](mailto:k_apirak@hotmail.com)

Human Excellence

[www.huexonline.com](http://www.huexonline.com)

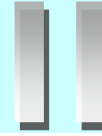
เวอร์ชัน 2.0 - ตุลาคม 2549

# แหล่งที่มาของข้อมูล



1. โครงการเสริมสร้างนักลงทุนใหม่ “เอื้ออาทร”, แผนธุรกิจ, ผศ.วิทยา ด้าน อารงกุล, สถาบันพัฒนาวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, พ.ศ.2543
2. โครงการอบรมสัญจร, แผนธุรกิจ, อ.ชุลีพร เปี่ยมสมบูรณ์, สถาบันพัฒนา วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, พ.ศ.2544
3. The definitive business plan, second edition, Richard Stutely, Prentice Hall financial times 2002
4. It's Alive, Christopher Meyer & Stan Davis, Crown Business, 2003
5. คู่มือวิทยากรหลักสูตร “การสร้างธุรกิจสำหรับนักลงทุนใหม่” ภายใต้ รูปแบบ CEFE (Competency-Based Economies through Formation of Enterprise Approach)” แปลและเรียบเรียงโดย อภิรักษ์ กาญจนคงคา, กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม, พ.ศ.2541
6. Competitive Strategy, Michael E. Porter, Free Press, 1980
7. Competitive Advantage, Michael E. Porter, Free Press, 1985
8. ดร.ไมตรี วสันติวงศ์, บ.จัดการอุตสาหกรรม จก., พ.ศ.2533
9. สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC (Balanced Scorecard), รศ.ดร.อัจฉรา จันทรฉาย, โรงพิมพ์แห่ง จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, พ.ศ.2546

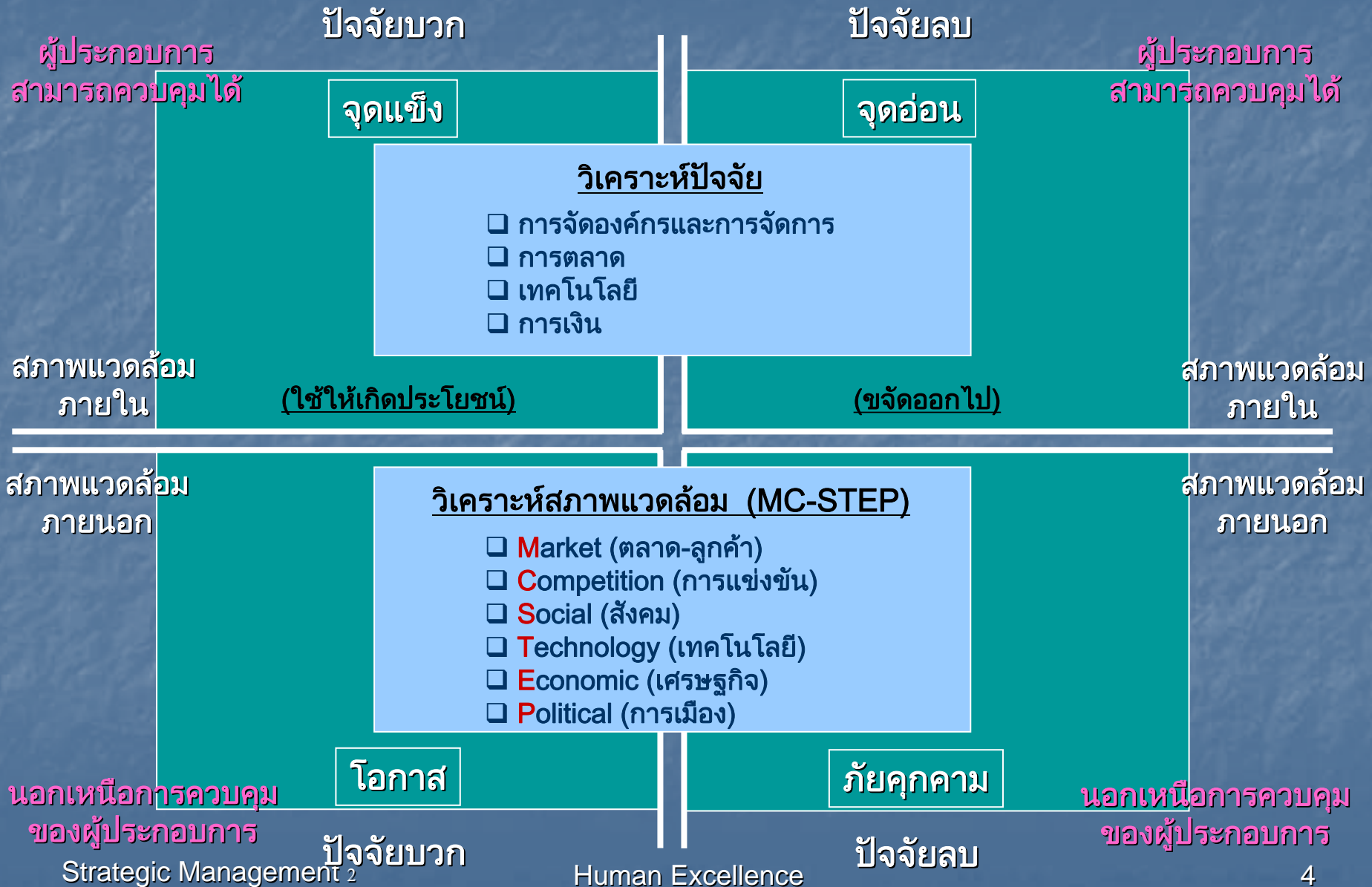
# แหล่งที่มาของข้อมูล



10. Strategic Management : Concepts and Cases, Arthur A. Thompson, Jr. & A.J. Strickland III, McGraw-Hill Irwin, 2001
11. Balanced Scorecard : Step-by-Step, Paul R. Niven, John Wiley & Sons, Inc., 2002
12. Strategic Management and Business Policy, Lawrence R, Jauch and William F. Glueck, McGraw-Hill, 1989
13. การจัดการเชิงกลยุทธ์, รศ.จินตนา บุญบงการ และ ผศ.ดร.ณัฐพันธ์ เขจรนันทน์, ซีเอ็ดยูเคชั่น, พ.ศ.2544
14. Strategic Planning : The Art of Mapping Organization towards Excellence : การวางแผนกลยุทธ์ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ, TQA series, รศ.ดร.วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, กฤษณา สุวรรณภักดี, พรพรรณ ปริญญาธนกุล, วลีพร ธนาธิคม, พรทิพย์ นกุลวุฒิโอภาส, สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, พิมพ์ครั้งที่ 2, ธันวาคม 2546
15. Guide to Business Planning, Graham Friend and Stefan Zehle, The Economist, 2004
16. Marketing Strategy, O.C. Ferrell, Michael D. Hartline, Thomson South-Western, Third edition, 2005

# การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคาม

(Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats Analysis – SWOT Analysis)



## สัปปริสีธรรม ๗ ประการ (ธรรมของคนดีหรือคนที่แท้)

๑. รู้หลักและรู้จักเหตุ – อัมมัญญูตา
๒. รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล – อัตถัญญูตา
๓. รู้จักตน – อัตตัญญูตา
๔. รู้จักประมาณ – มัตตัญญูตา
๕. รู้จักกาล – กาลัญญูตา
๖. รู้จักชุมชน – ปริสัญญูตา
๗. รู้จักบุคคล - ปุคคลัญญูตา

ที่มา : พุทธธรรม, พระธรรมปิฎก (ป. อ. ปยุต.โต)  
โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พิมพ์ครั้งที่ ๖ พ.ศ.๒๕๓๘ หน้า ๖๒๗



# ตัวอย่างจุดแข็ง

- ✓ มีพันธมิตร ผู้ร่วมลงทุนเพื่อเสริมทางด้านเทคโนโลยี ขีดความสามารถและตลาด
- ✓ วัตถุดิบมีราคาถูก
- ✓ ผู้ประกอบการมีความรู้ และความชำนาญ(ทักษะ)
- ✓ มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า
- ✓ มีประสบการณ์ด้านการจัดการ
- ✓ มีระบบการจัดจำหน่ายที่ดี (ความสามารถในการกระจายสินค้าได้ทั่วถึง)
- ✓ มีการปรับปรุง พัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง (Kaizen)
- ✓ มีบรรจุภัณฑ์และการออกแบบที่ดี น่าใช้
- ✓ มีความเหนือกว่าด้านเทคโนโลยี มีสิทธิบัตร
- ✓ มีฐานะการเงินดี สามารถผลักดันธุรกิจให้เจริญเติบโตได้
- ✓ มีภาพลักษณ์ตราสินค้าที่ดี ธุรกิจมีชื่อเสียง
- ✓ เป็นผู้นำทางการตลาดที่รู้จักโดยทั่วไป และมีฐานลูกค้าที่ดี
- ✓ มีความได้เปรียบอันเนื่องมาจากขนาดการผลิต (ได้เปรียบด้านต้นทุน)
- ✓ มีการโฆษณาประชาสัมพันธ์
- ✓ มีทักษะในด้านนวัตกรรมใหม่ ๆ
- ✓ มีความสามารถในการปรับปรุงกระบวนการผลิต
- ✓ มีความสามารถในการใช้ ICT (Information & Communication Technology-เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- ✓ มีทักษะสูงทางการจัดการสายโซ่อุปทาน (Supply Chain Management)

# ตัวอย่างจุดอ่อน

- ✗ ขาดความชัดเจนด้านทิศทางเชิงกลยุทธ์
- ✗ ขาดการควบคุมกระบวนการผลิต
- ✗ เทคโนโลยีที่มีล้าสมัย
- ✗ เครื่องจักรอุปกรณ์เก่า
- ✗ มีภาระหนี้สินสูง
- ✗ ต้นทุนสินค้า/บริการต่อหน่วยสูง เมื่อเทียบกับคู่แข่ง
- ✗ ขาดทักษะสำคัญ หรือการจัดการในชั้นรายละเอียด มีระบบงานที่ไม่ดีพอ เมื่อเทียบกับคู่แข่ง
- ✗ ตามหลังคู่แข่งด้าน ICT
- ✗ ประสิทธิภาพในการบริหารมีไม่มากนัก
- ✗ ขาดการส่งเสริมการขายที่เหมาะสม
- ✗ สินค้าหมดความนิยมเร็ว
- ✗ ผู้ประกอบการขาดความรู้ความชำนาญด้านเทคนิค
- ✗ วัตถุดิบหลักมีราคาสูง
- ✗ เมื่อเทียบกับคู่แข่งแล้ว มีประเภทยieldภัณฑ์น้อย
- ✗ มีผู้จัดจำหน่ายที่อ่อนแอ ช่องทางการจัดจำหน่ายจำกัด
- ✗ ขาดเงินทุนหมุนเวียนที่จะนำธุรกิจสู่เป้าหมาย
- ✗ ใช้กำลังการผลิตของเครื่องจักรไม่เต็มที่
- ✗ ขาดการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การค้นคว้า วิจัย เทคโนโลยีต่าง ๆ
- ✗ ไม่สามารถดึงดูดลูกค้าได้ เพราะคุณภาพ/ปริมาณ/ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์น้อยกว่าคู่แข่ง



## ตัวอย่างโอกาส



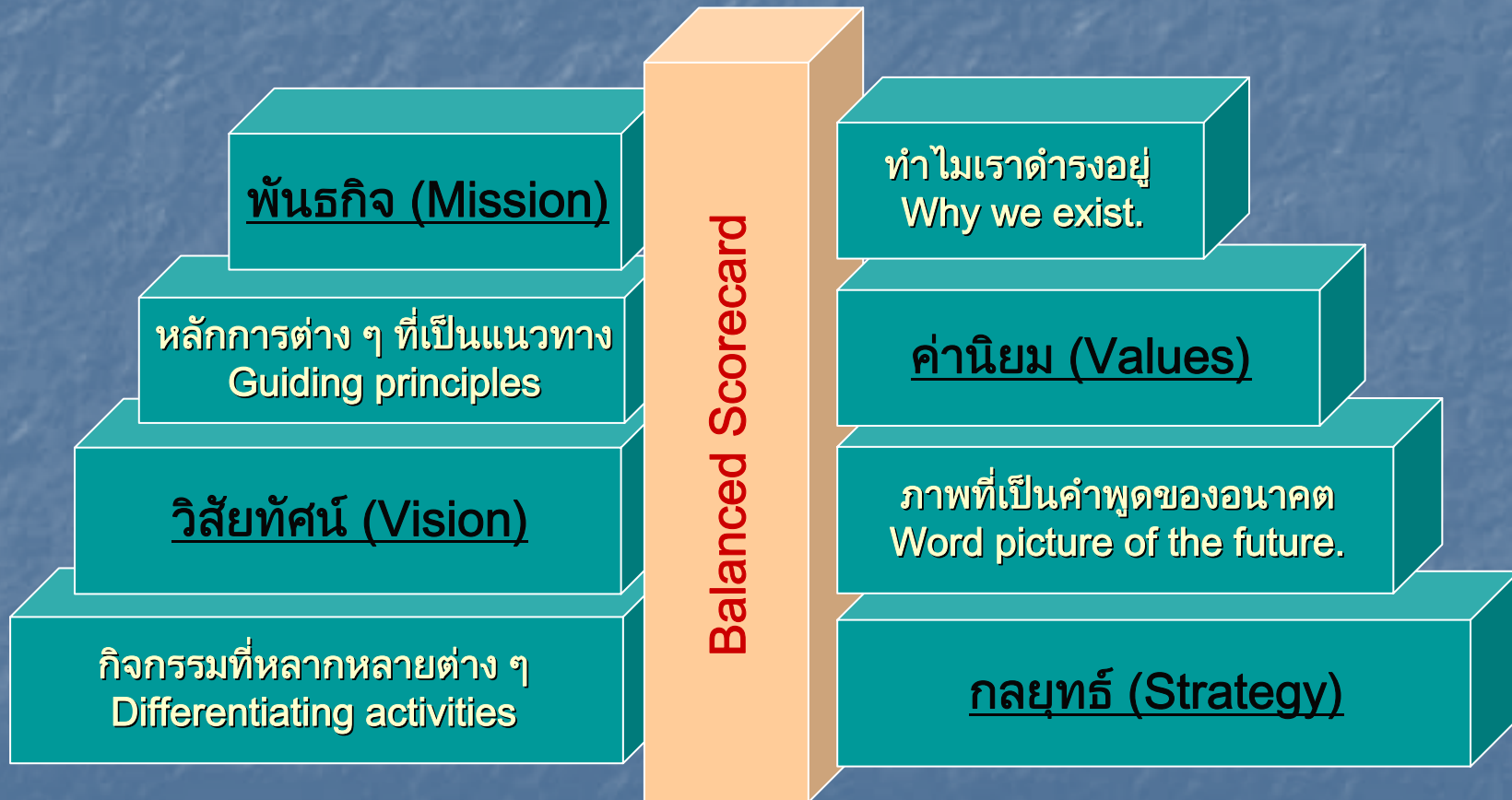
- ✓ มีตลาดใหม่เกิดขึ้น
- ✓ กำแพงทางการค้าลดลง ทำให้สามารถเข้าถึงลูกค้าต่างประเทศได้
- ✓ คู่แข่งมีน้อยราย และไม่แข็งแรง
- ✓ ตลาดเป้าหมายมีรายได้เพิ่มขึ้น
- ✓ ความต้องการสินค้ามีมากขึ้น
- ✓ มีแหล่งให้ความช่วยเหลือด้านเทคนิค
- ✓ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ต่ำ
- ✓ เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ ยังไม่มีในตลาด
- ✓ ผลิตภัณฑ์ขาดแคลน หาได้ยากในพื้นที่
- ✓ รัฐบาลมีนโยบายให้การสนับสนุน ให้สิทธิพิเศษ (ด้านภาษี)



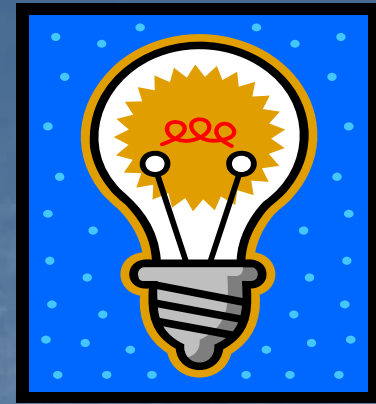
# ตัวอย่างภัยคุกคาม

- × คู่แข่งขันรายใหม่ ๆ เข้ามาในอุตสาหกรรมมากขึ้น
- × สินค้าทดแทนมีบทบาทมากขึ้น
- × เทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- × ตลาดเริ่มอิ่มตัว (เติบโตช้า)
- × อำนาจการต่อรองของลูกค้าและ/หรือ Supplier มากขึ้น
- × ผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงความต้องการหรือรสนิยม
- × ทำเลเปลี่ยนแปลง กระทบต่อความต้องการสินค้า
- × ราคาวัตถุดิบมีแนวโน้มสูงขึ้น
- × ระบบการทำงานที่เอะอะ หลายนั่นตอน
- × ขาดแคลนวัตถุดิบ
- × ภัยธรรมชาติ
- × การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบข้อบังคับที่เกี่ยวข้อง (ทำให้ต้นทุนการประกอบการสูงขึ้น)
- × การแข่งขันรุนแรง
- × แรงงานประท้วง
- × การแย่งแรงงานที่มีฝีมือ
- × ขาดแคลนสาธารณูปโภคที่จำเป็น
- × มีสินค้าหนีภาษีวางขายในตลาด

# พันธกิจ ค่านิยม วิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ Mission, Values, Vision and Strategy



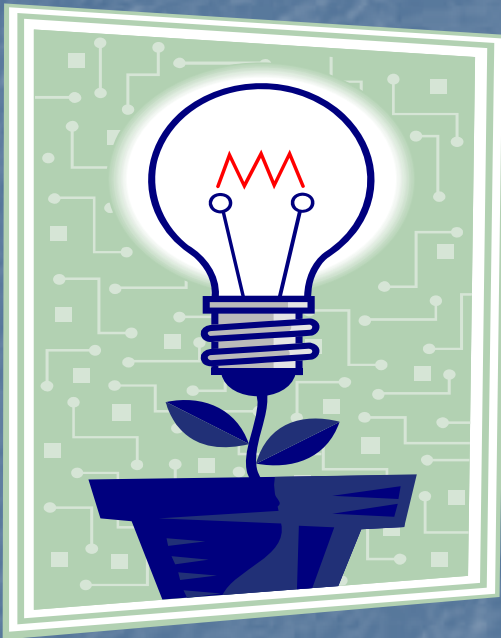
# วิสัยทัศน์ (Vision)



- จะให้ภาพที่เป็นคำพูดว่ากิจการมีความตั้งใจจะเป็น อาจจะเป็น 5, 10 หรือ 15 ปีข้างหน้า ถ้อยคำไม่ควรเป็นนามธรรม แต่จะต้องเป็นภาพที่พินิจแน่วด้วยความตั้งใจถึงความเป็นไปได้ตลอดจนวางพื้นฐานไปสู่การพัฒนากลยุทธ์และวัตถุประสงค์
- วิสัยทัศน์จะถูกตามด้วยพันธกิจและค่านิยม วิสัยทัศน์ที่ปราศจากพันธกิจนั้น เป็นความคิดที่ฉลาดเรียบง่าย แต่ไม่เชื่อมโยงไปสู่การอยู่รอดของธุรกิจได้
- องค์ประกอบทั่วไปของวิสัยทัศน์ นั่นคือ ขอบเขตของกิจกรรมทางธุรกิจ วิธีที่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย(ลูกค้า พนักงาน ผู้จัดส่ง ปัจจัยการดำเนินงาน เป็นต้น)มองกิจการ ขอบเขตภาวะผู้นำ คักยภาพที่โดดเด่น และค่านิยมต่าง ๆ



# ถ้อยแถลงวิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพ



- สั้น ๆ (Concise)
- ดึงดูดใจผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Appeals to all stakeholders)
- สอดคล้องกับพันธกิจและค่านิยม (Consistent with mission and values)
- ตรวจสอบได้ (Verifiable)
- เป็นไปได้ (Feasible)
- ดลใจ (Inspirational)
- บอกทิศทางชัดเจน
- กระตุ้น ให้ทุกคนในองค์กรดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้อง
- ช่วยประสานงานการดำเนินงานของหน่วยงาน & ทรัพยากรมนุษย์

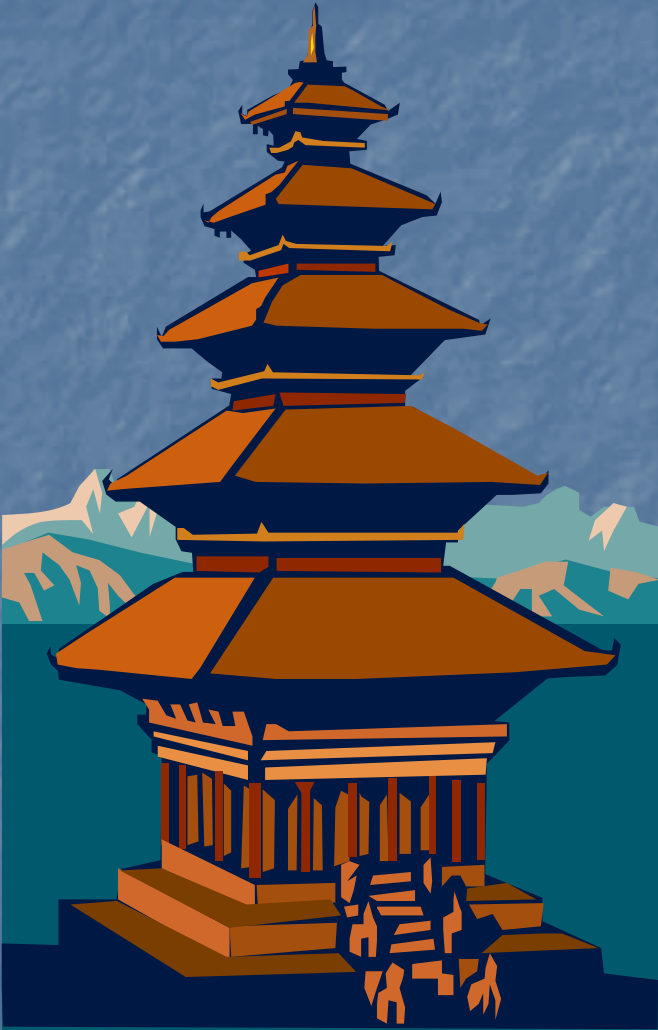


# ตัวอย่าง : วิสัยทัศน์



- ให้ธนาคารกสิกรไทย เป็นองค์การแห่งภูมิปัญญาบนพื้นฐานของข้อมูลที่เหมาะสม ที่ให้บริการด้านการเงินหลากหลาย ทั้งในประเทศและในภูมิภาค เป็นที่พอใจของลูกค้าด้วยคุณภาพเทียบมาตรฐานโลก ด้วยการผสมผสานเทคโนโลยีและทรัพยากรมนุษย์อย่างกลมกลืน ทั้งนี้เพื่อบรรลุถึงผลตอบแทนต่อทุนที่สูงอย่างต่อเนื่อง : **ธนาคารกสิกรไทย**
  - มุ่งมั่นเป็นธนาคารที่มั่นคงที่สุด ที่ริเริ่มในสิ่งใหม่เป็นธนาคารไทยที่ให้บริการแก่ลูกค้าที่ดีที่สุด : **ธนาคารกสิกรไทย (2547)**
  - 2000 stores by 2000 : **Starbucks**
  - ให้โลกนี้ไม่มีเงินที่เป็นธนบัตร แต่เป็นเงินอิเล็กทรอนิกส์ : **Citibank**
  - เป็นบริษัทที่เข้าใจและตอบสนองของเพศหญิงทั่วโลก ทั้งด้วยสินค้าบริการและความต้องการของเพศหญิง : **Avon**
  - ตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างสมบูรณ์ โดยบริษัทมีกำไร (Completely Satisfying Customer Needs Profitably) : **GE Capital**
  - ทุกภาษา เป็นไปได้ : **Inlingua (Thailand)\*\***
  - ให้คนไทยรู้อย่างน้อย 3 ภาษา : **Inlingua (Thailand)\*\***
- \*\* จากการสัมภาษณ์ผู้บริหาร Inlingua เมื่อ ก.พ.47

# ถ้อยแถลงพันธกิจ (Mission Statement)



- จะกำหนดวัตถุประสงค์หลักขององค์กร “ทำไมเราดำรงอยู่” ถ้อยแถลงพันธกิจนี้จะตรวจสอบถึงเหตุผลที่เราอยู่ (reason for living – raison d’etre) ที่นอกเหนือจากคำตอบง่าย ๆ ที่ว่าเพื่อเพิ่มความมั่งคั่งให้แก่ผู้ถือหุ้น (Shareholder wealth) และสะท้อนถึงแรงจูงใจของพนักงาน (employee motivations) เพื่อผูกพันกับงานขององค์กร



# ถ้อยแถลงพันธกิจที่มีประสิทธิผล

- ดลใจให้เปลี่ยนแปลง (Inspire change)
- ไม่เปลี่ยนแปลงหรือยั่งยืน (Long-term in nature) ซึ่งกลยุทธ์หรือแผนงาน มีการเปลี่ยนแปลงตามเวลาที่ผ่านมา แต่ถ้อยแถลงพันธกิจเหมือนเป็นเส้นหลักที่จะสนองต่อองค์กรในอนาคตได้
- ง่ายต่อความเข้าใจและสื่อสารได้ (Easily understood and communicated)
- **ทำไม เราถึงผลิตสินค้า X หรือนำเสนอบริการ Y แก่ลูกค้า : We make X products or deliver Y services. Why?**



# องค์ประกอบของถ้อยแถลงพันธกิจ (Mission Statement Contents)

- สินค้าและบริการของเราคืออะไร (Products & Services)
- ใครคือลูกค้าของเรา (Customers)
- คุณค่าที่เราส่งมอบให้ลูกค้า (Values)
- ปัจจุบันเราเป็นอย่างไร (Now)
- ภายในอนาคตอันใกล้ เราจะเป็นอย่างไร (Future)

ส่วนประกอบของพันธกิจ อาจประกอบด้วย :-

- |  |  |
|--|--|
| 1. ลูกค้า                                  | 6. ปรัชญา ความเชื่อ คุณค่า ความคาดหวัง |
| 2. สินค้า                                  | 7. ความเชี่ยวชาญหรือข้อได้เปรียบ       |
| 3. ตลาด                                    | 8. ภาพลักษณ์                           |
| 4. เทคโนโลยี                               | 9. ความห่วงใยต่อพนักงาน                |
| 5. ความมุ่งมั่นของธุรกิจด้านการเติบโต กำไร |  |



# ตัวอย่างถ้อยแถลงพันธกิจ

- เพื่อรักษา ดำรงไว้หรือปรับปรุงชีวิตมนุษย์ (To preserve and improve human life) : **Merck เมิร์ค**
- เพื่อแก้ปัญหาที่ยังไม่ได้แก้อย่างมีนวัตกรรม (To solve unsolved problems innovatively) : **3M สามเอ็ม**
- เพื่อให้ผู้ที่จากบ้านมา มีความรู้สึกว่ายู่ท่ามกลางมิตรสหายและ เป็นสิ่งที่ต้องการจริง ๆ (To make people away from home feel they are among friends and are really wanted) : **Marriott แมริออต**
- เพื่อปรับปรุงมาตรฐานการครองชีวิตทั่วโลก (To improve the standard of living around the world) : **Cargill คาร์กิล**
- มุ่งมั่นพัฒนาสู่การเป็นสถาบันที่แข็งแกร่ง สามารถให้บริการด้านการเงินที่หลากหลายด้วยคุณภาพมาตรฐานโลก โดยมีการผสมผสานการใช้เทคโนโลยีและทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุผลที่ดี และเป็นธรรมต่อลูกค้า ผู้ถือหุ้น พนักงาน และประเทศไทย : **ธนาคารกสิกรไทย (2547)**

# ค่านิยม (Values)



- เป็นหลักการที่ยั่งยืนซึ่งได้ชี้แนะองค์กร เป็นความเชื่อขององค์กรที่ลึกซึ้งและได้ส่งผ่านไปยังพฤติกรรมพนักงานทุกคนในการทำงานวันแล้ววันเล่า
- ตัวอย่าง ค่านิยม ของบริษัทแห่งหนึ่งซึ่งทำผงซักฟอกเหลวที่ไม่ใช้ Phosphate เป็นส่วนผสม :-

- ➔ เราเชื่อว่ามนุษย์และธรรมชาติเป็นคุณค่าพื้นฐาน และควรได้รับการเคารพ
- ➔ เราเชื่อในผลิตภัณฑ์ว่าปลอดภัย มีประสิทธิภาพ และมีส่วนผสมจากธรรมชาติ
- ➔ เราเชื่อว่าบริษัทและผลิตภัณฑ์ของเราโดดเด่นเป็นหนึ่งเดียวและมีคุณค่า และเราจะธำรงความมีคุณภาพแท้ ๆ นี้ไว้ด้วยคำมั่นสัญญาถึงนวัตกรรมและสร้างสรรค์
- ➔ เราเชื่อว่าจะให้พนักงานมีความปลอดภัย สภาพการทำงานที่ดีและมีโอกาสที่จะเติบโตและเรียนรู้
- ➔ เราเชื่อว่าบริษัทของเราจะประสบความสำเร็จทางการเงิน ขณะที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม และรวมทั้งสภาพแวดล้อมอีกด้วย



## ตัวอย่าง : ค่านิยมของบริษัท GE (General Electric)

- ❑ มีความกระตือรือร้นยิ่ง ต่อความเป็นเลิศและจงชั่งต่อระบบที่เทอะทะ (bureaucracy)
- ❑ เปิดรับแนวคิดใหม่ ๆ จากที่ไหน ๆ ก็ได้และสัญญาว่าจะทำงานให้ลุล่วง
- ❑ อยู่กับคุณภาพ ขับเคลื่อนเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มความเร็วเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน
- ❑ สร้างวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ง่าย และติดดิน สื่อสารกับทุกกลุ่มทุกคนในองค์กร
- ❑ ขยาย วางเป้าหมายเชิงรุก และให้รางวัลกับความก้าวหน้า มีความเข้าใจกับสำนึกในหน้าที่และคำสัญญา
- ❑ เห็นการเปลี่ยนแปลงเป็นโอกาส ไม่ใช่อุปสรรค
- ❑ มีพลังสมองระดับโลก และสร้างองค์ประกอบที่แตกต่างเป็นทีมงานระดับโลก

## ตัวอย่าง : ค่านิยมบริษัท Nordstrom

- การบริการลูกค้านั้น เหนือสิ่งอื่นใดทั้งหมด
- ทำงานหนักและมีผลิตภาพส่วนบุคคล
- ไม่เคยพึงพอใจ (Never being satisfied)
- ดีเลิศในชื่อเสียง เป็นส่วนหนึ่งของสิ่งที่พิเศษนี้

NORDSTROM



## ตัวอย่าง : ค่านิยมบริษัท วอลท์ ดิสนีย์

- อย่าเห็นแก่ประโยชน์ (ของดิสนีย์) แต่ฝ่ายเดียว
  - สร้างสรรค์ ความฝันและจินตนาการ
- รักษาและควบคุมความเป็น “มายาของดิสนีย์” ไว้
- มีความกระตือรือร้นอย่างเต็มที่ต่อความสม่ำเสมอและรายละเอียด