สำนักงานสรรพากรภาค 3

ขอขอบพระคุณ

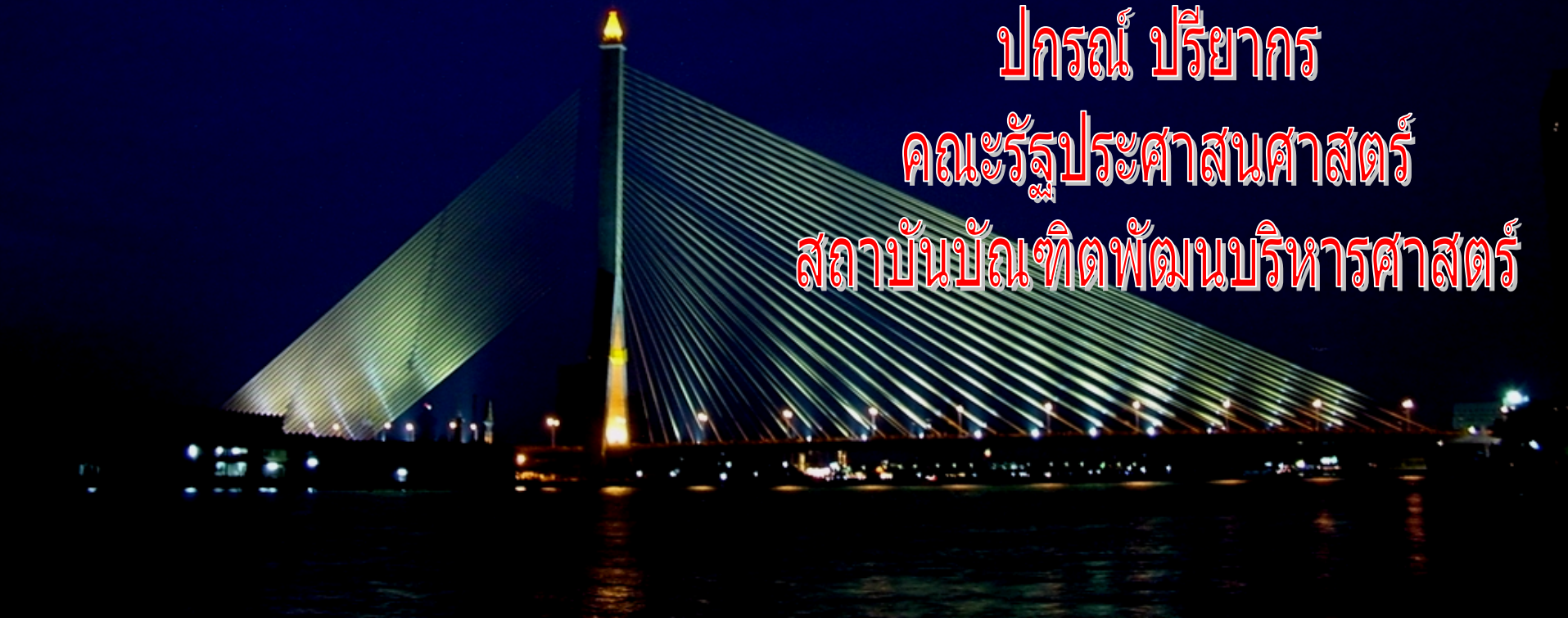
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปกรณ์ ปรียากร

ในการอนุเคราะห์เอกสารวิชาการ

การคิดเชิงกลยุทธ์ : หลักและวิธีการเชิงประยุกต์

http://www.sabuy.com

การคิดเชิงกลยุทธ์: หลักและวิธีการเชิงประยุกต์

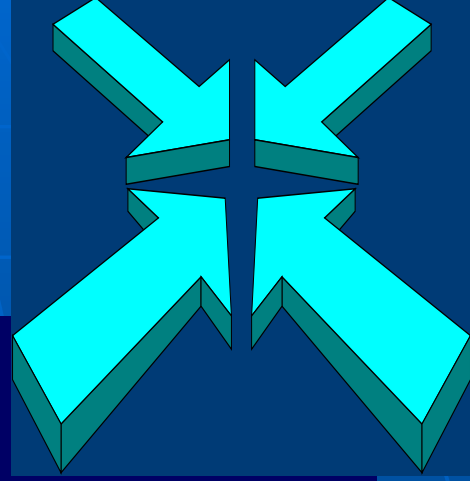


ปกรณ์ ปรียากร
คณะรัฐประศาสนศาสตร์
สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

จุดมุ่งหมายของการเรียนรู้

- อธิบายหลักการพื้นฐานและวิธีการวิเคราะห์กลยุทธ์
- พิจารณาแนวทางเชิงประยุกต์เพื่อการจัดทำแผนกลยุทธ์ของกิจการ
- ประมวลทักษะสำหรับนักบริหารเพื่อสร้างความสำเร็จในการดำเนินงาน

ประเด็นที่จะนำเสนอ

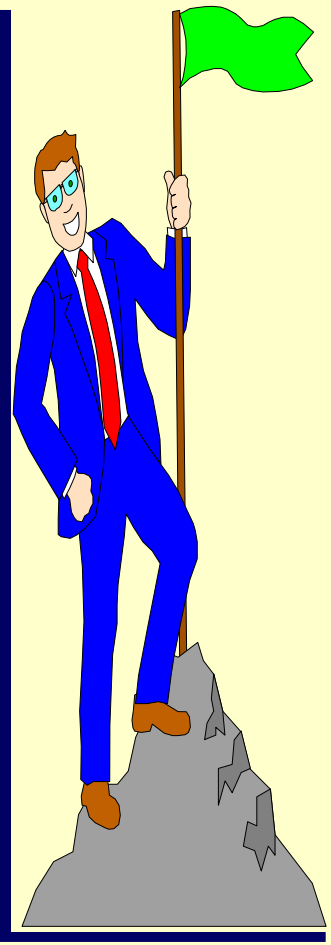


1. ความรู้พื้นฐานของการกำหนดกลยุทธ์
2. แนวความคิดและวิธีการวิเคราะห์สถานการณ์เชิงกลยุทธ์ขององค์การ
3. แนวทางที่เป็นประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์
4. วิธีการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยคำนึงถึงปัจจัยประกอบที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

ส่วนที่หนึ่ง
ความรู้พื้นฐานของการวางกลยุทธ์

พิจารณาภาระหน้าที่ทางการบริหาร

- ภาระหน้าที่หลักสี่ด้านในการบริหาร
  - PLANNING: การวางแผน
  - ORGANIZING: การจัดองค์กร
  - LEADING: การใช้ภาวะผู้นำ
  - EVALUATING: การประเมินผล



ความสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์

- พิจารณาจากเงื่อนไข 5 Cs ที่มีผลต่อการบริหาร

✓ การวางแผนเป็นการแสวงหาลู่ทางในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customers = C1)

✓ การกำหนดกลยุทธ์เป็นการมุ่งเน้นที่จะให้ความสำคัญต่อบริบทที่เกี่ยวข้อง (Context = C2)

✓ กลยุทธ์เป็นการกำหนดสถานะขององค์การที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ (Changes = C3)

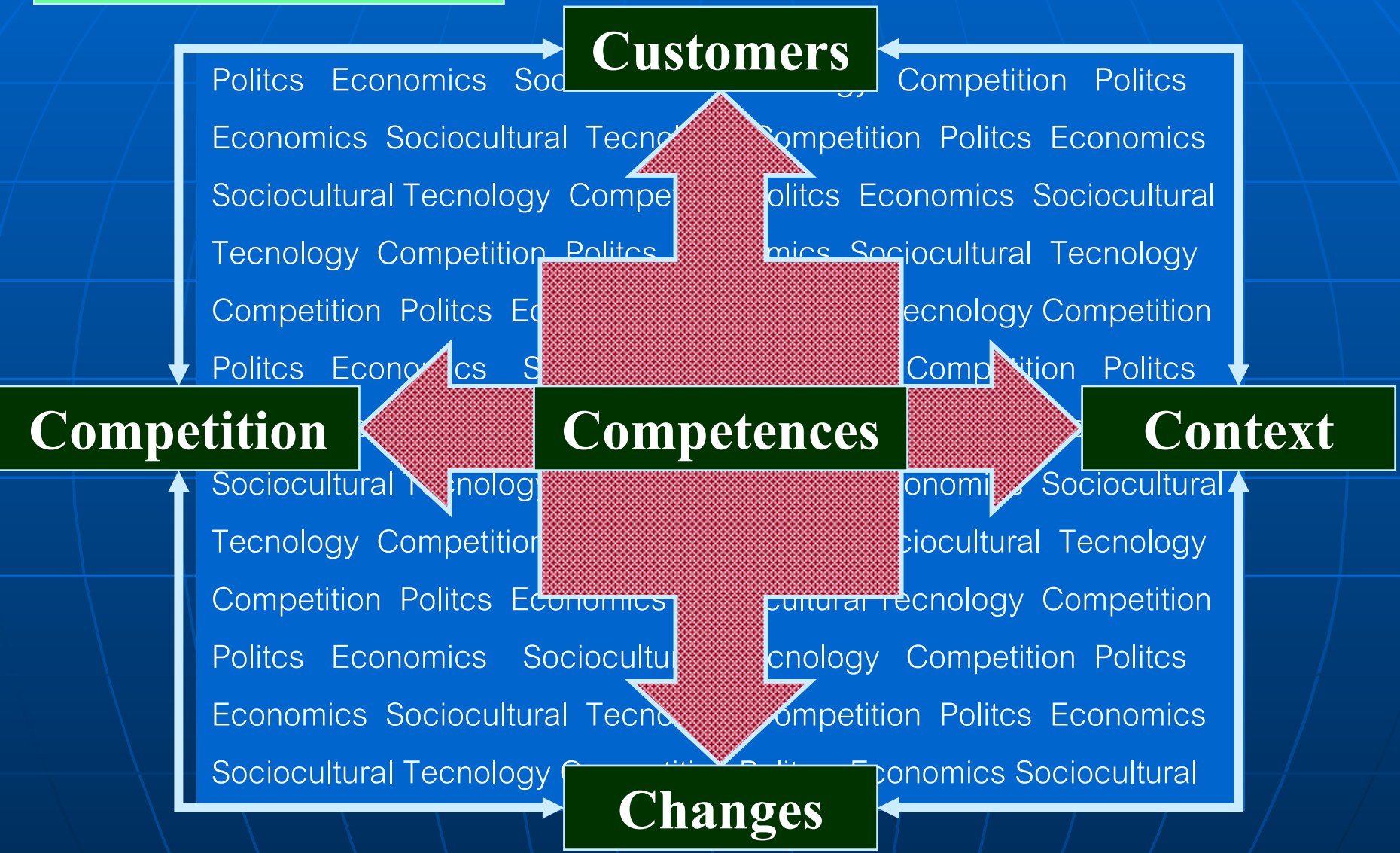
ความสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์

- พิจารณาจากเงื่อนไข 5 Cs

✓ การกำหนดกลยุทธ์เป็นการวางกลวิธีที่จะรักษาความได้เปรียบขององค์การในการแข่งขัน (Competition = C4)

✓ กลยุทธ์คือลู่ทางในการพัฒนาสมรรถนะของกิจการ (Competences = C5) ให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลง ความต้องการของลูกค้า และ การแข่งขัน

ความสัมพันธ์ของ 5cs



พิจารณาจากกรณีกิจการของท่าน

- ตอบคำถามต่อไปนี้อย่างชัดเจน

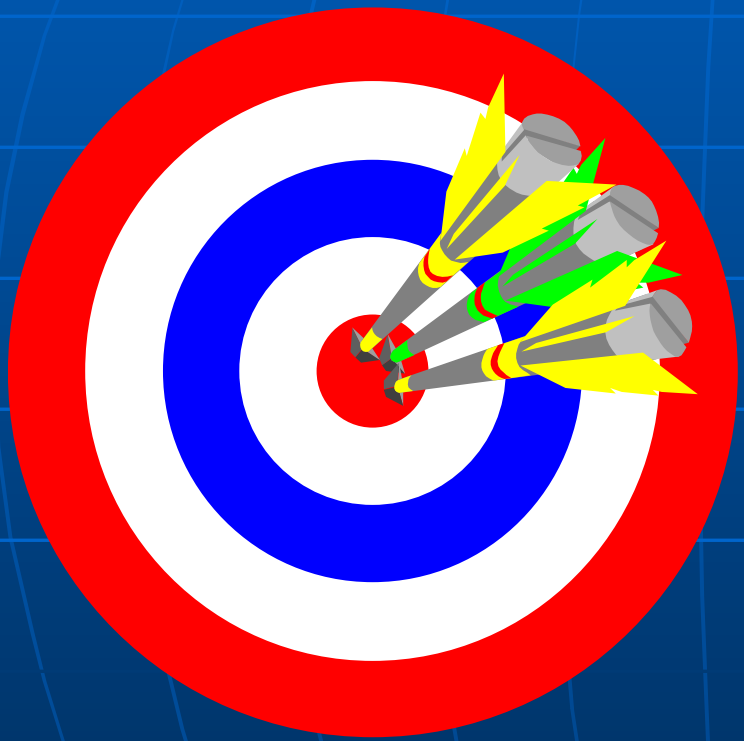
- C1: ลูกค้าหรือผู้รับบริการของท่านคือใคร มีลูกค้ากี่ประเภท แต่ละประเภทต้องการสินค้าหรือบริการอะไร
- C2: เงื่อนไขภายนอกทางด้านกฎเกณฑ์ และบริบทต่างๆ ในการทำงานของท่าน มีอะไรบ้าง มีสภาพเช่นใด
- C3: การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในขณะนี้และในอีก2-3ปีข้างหน้า ในกิจการของท่านเป็นอย่างไร

พิจารณาจาก กรณีกิจการของท่าน

- ตอบคำถามต่อไปนี้อย่างชัดเจน

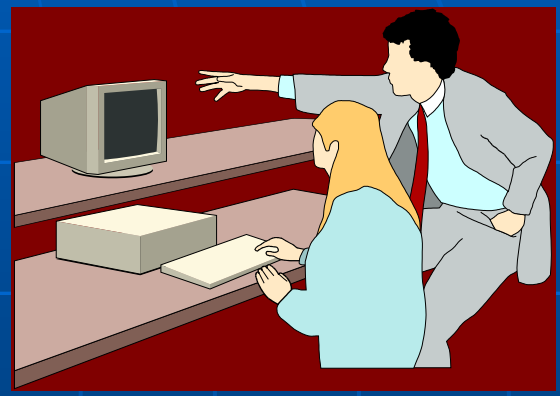
- C4: คู่แข่งของท่านมีใครบ้าง มีความเข้มแข็งด้านใด
- C5: ปัจจุบันกิจการของท่านทำอะไรบ้าง มีศักยภาพภาพในการทำงานมากน้อยเพียงใด ควรที่จะพัฒนาเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในเรื่องใดบ้าง

องค์ประกอบหลักของการวางกลยุทธ์



- การวางกลยุทธ์หมายถึงการกำหนดเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ของกิจการ และกำหนดกลวิธีในการผลักดันให้งานสำเร็จ
- กลยุทธ์ประอบด้วยจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมาย (End or target) กับวิธีการหรือทางเลือกที่จะดำเนินการ

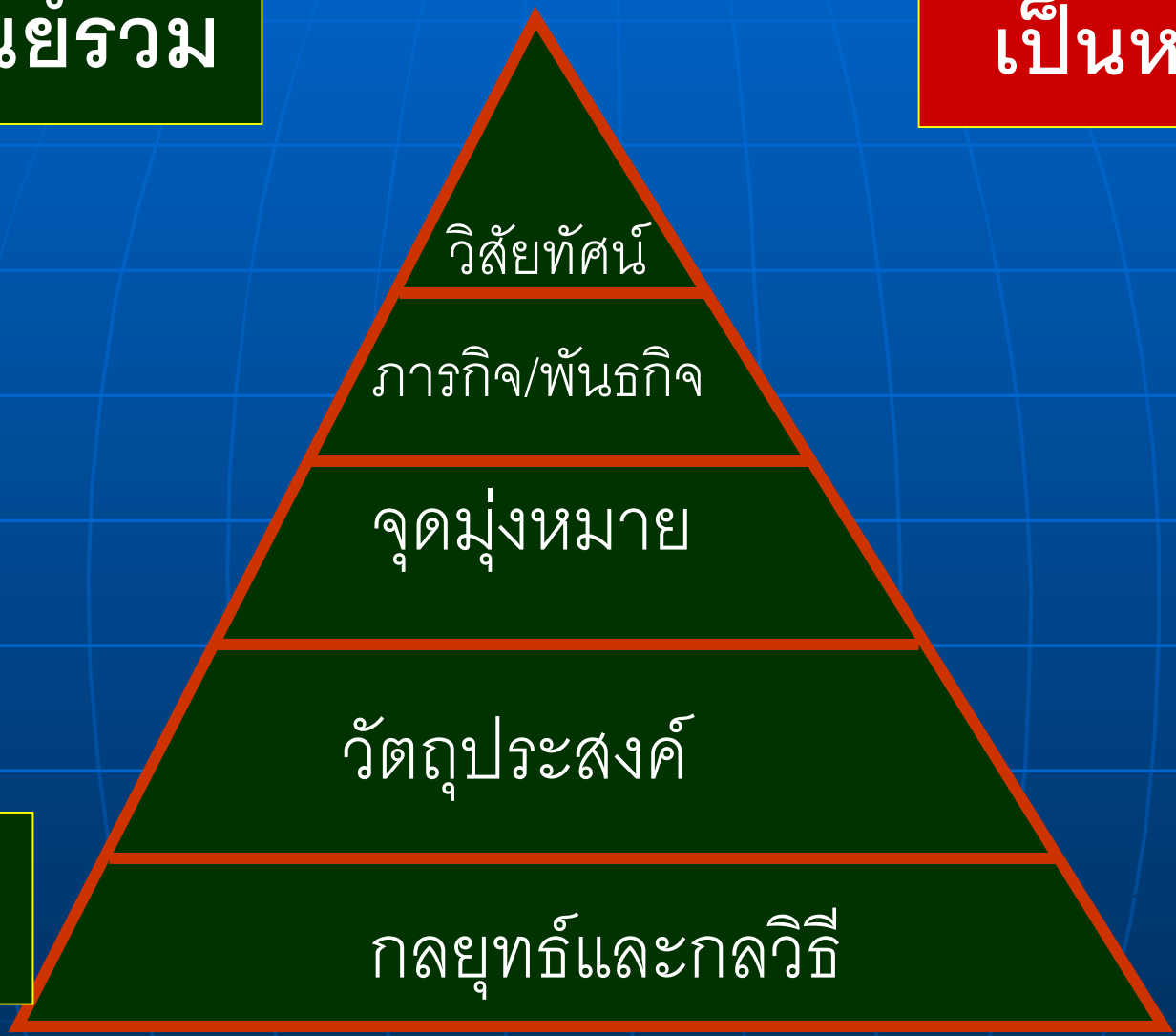
ลำดับชั้นของเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategic Intent)



- วิสัยทัศน์ (Vision)
- ภารกิจหรือพันธกิจ (Mission)
- จุดมุ่งหมาย (Goals)
- วัตถุประสงค์ (Objectives)
- กลยุทธ์และกลวิธี (Strategies and tactics)

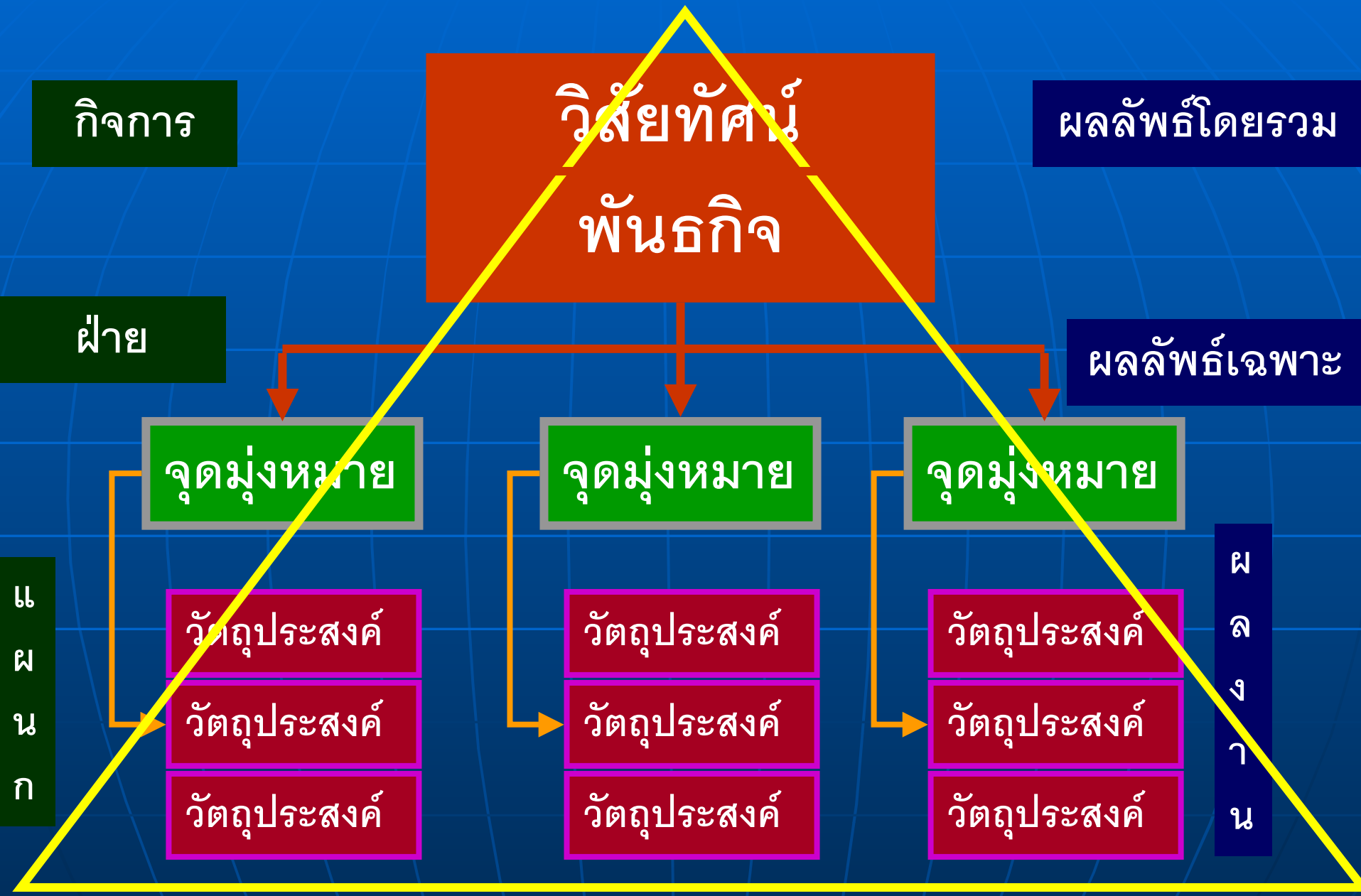
จุดศูนย์รวม

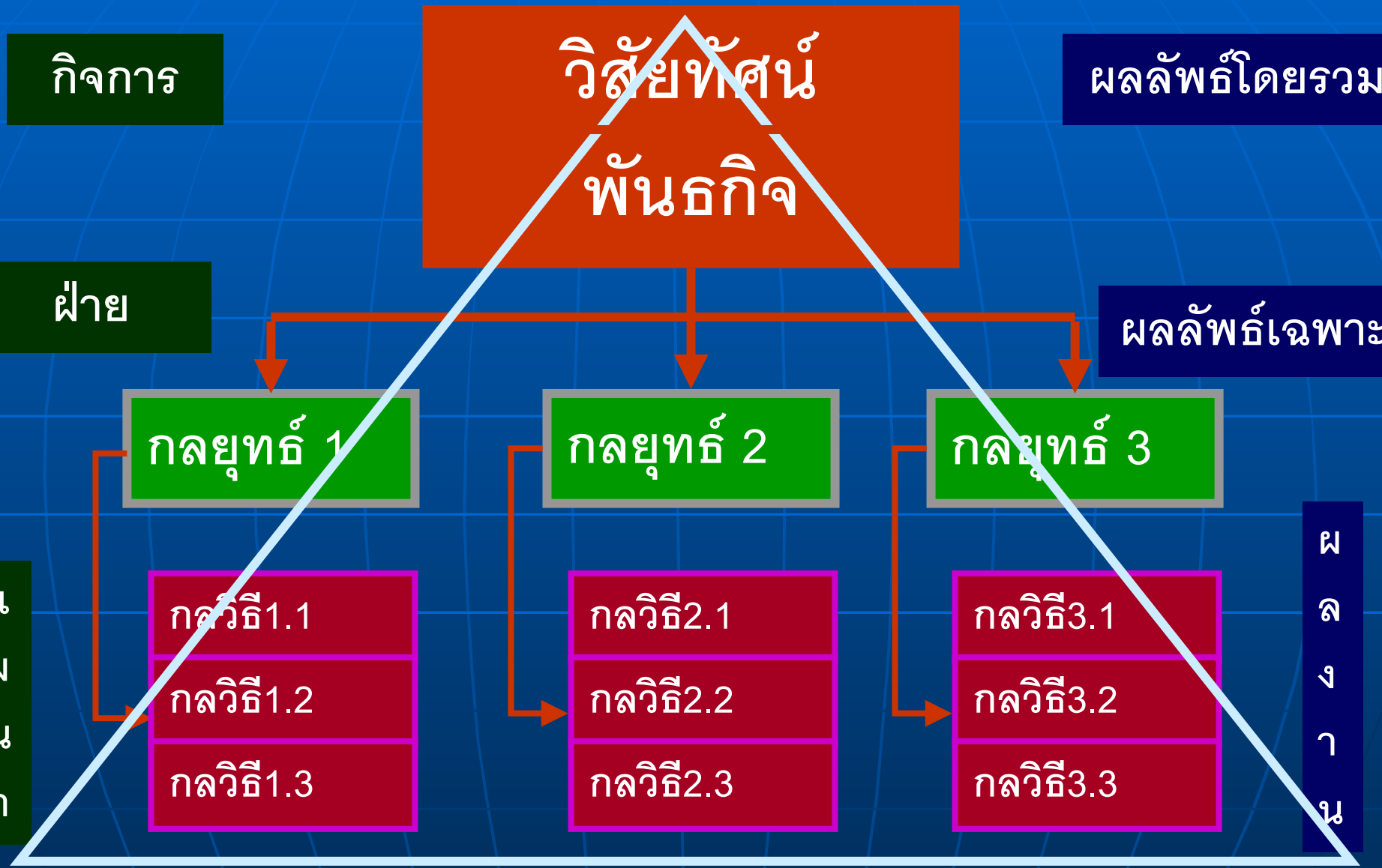
เป็นหนึ่งเดียว



แยกราย ละเอียด

รายการมาก มาย


กิจการ
วิสัยทัศน์
พันธกิจ
ผลลัพธ์โดยรวม
ฝ่าย
ผลลัพธ์เฉพาะ
จุดมุ่งหมาย
จุดมุ่งหมาย
จุดมุ่งหมาย
วัตถุประสงค์
วัตถุประสงค์
วัตถุประสงค์
วัตถุประสงค์
วัตถุประสงค์
วัตถุประสงค์
วัตถุประสงค์
วัตถุประสงค์
วัตถุประสงค์
แผนก
ผลงาน


กิจการ
วิสัยทัศน์
พันธกิจ
ผลลัพธ์โดยรวม
ฝ่าย
ผลลัพธ์เฉพาะ
กลยุทธ์ 1
กลยุทธ์ 2
กลยุทธ์ 3
แผนก
กลวิธี1.1
กลวิธี1.2
กลวิธี1.3
กลวิธี2.1
กลวิธี2.2
กลวิธี2.3
กลวิธี3.1
กลวิธี3.2
กลวิธี3.3
ผลงาน

ข้อสังเกตในการกำหนดวิสัยทัศน์

1. มีการเปรียบเทียบกับกิจการชั้นนำ(benchmarks)
2. กำหนดสภาพที่พึงปรารถนาในอนาคตที่จะเป็นผลลัพธ์ขั้นสุดท้ายของกิจการ
3. เน้นให้เป็นปรัชญา ความเชื่อ และ ความมุ่งมั่น ขององค์การที่จะเสนอสิ่งที่มีคุณค่าต่อลูกค้า และสังคม (ในกรอบเวลาที่กำหนด)

ตัวอย่างวิสัยทัศน์ของกิจการชั้นนำ

โครงการ Apollo ของ NASA

"To put a man on the moon before the Soviets"

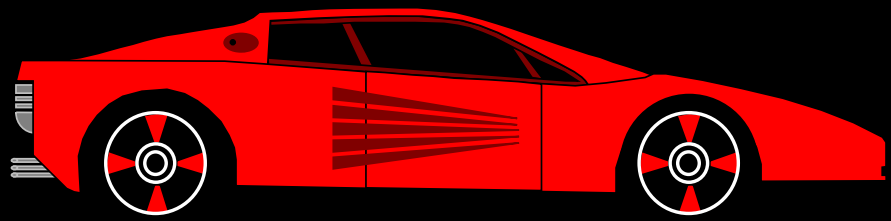
Canon Corporation

"To beat Xerox"

ตัวอย่างวิสัยทัศน์ของกิจการชั้นนำ

Toyota:

"To become a second Ford:
a leader in automotive innovation"



ตัวอย่างวิสัยทัศน์ของกิจการชั้นนำ

NEC Corporation:

" To achieve convergence between "Computing and Communication"

ตัวอย่างวิสัยทัศน์ของกิจการชั้นนำ

Coca-Cola:

"To put a "COKE" within arm's reach of every consumer in the World"

Komatsu: "To encircle Caterpillar"

พิจารณาวิสัยทัศน์ของกิจการของท่าน

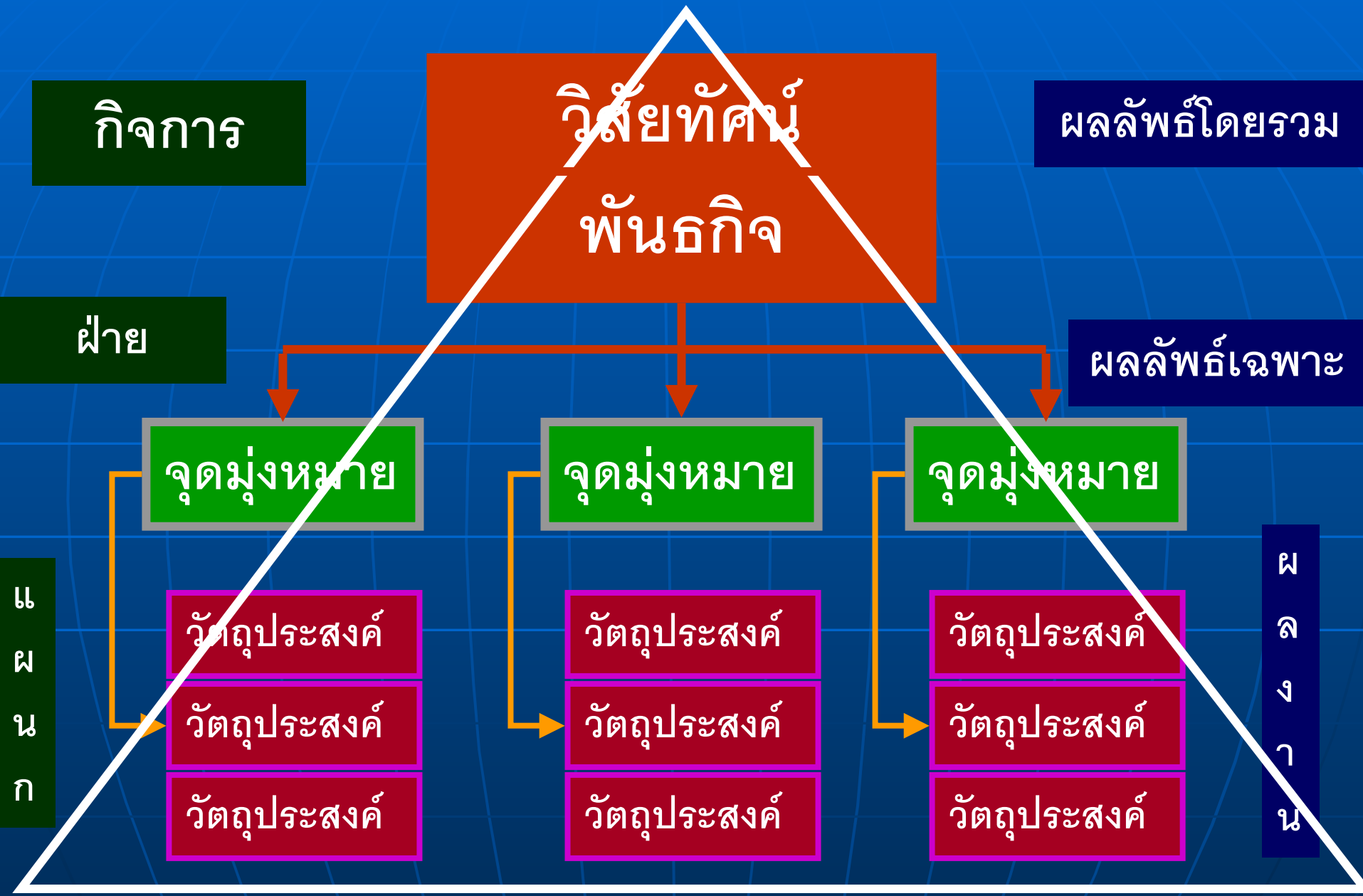
ภารกิจหรือพันธกิจ (MISSION)

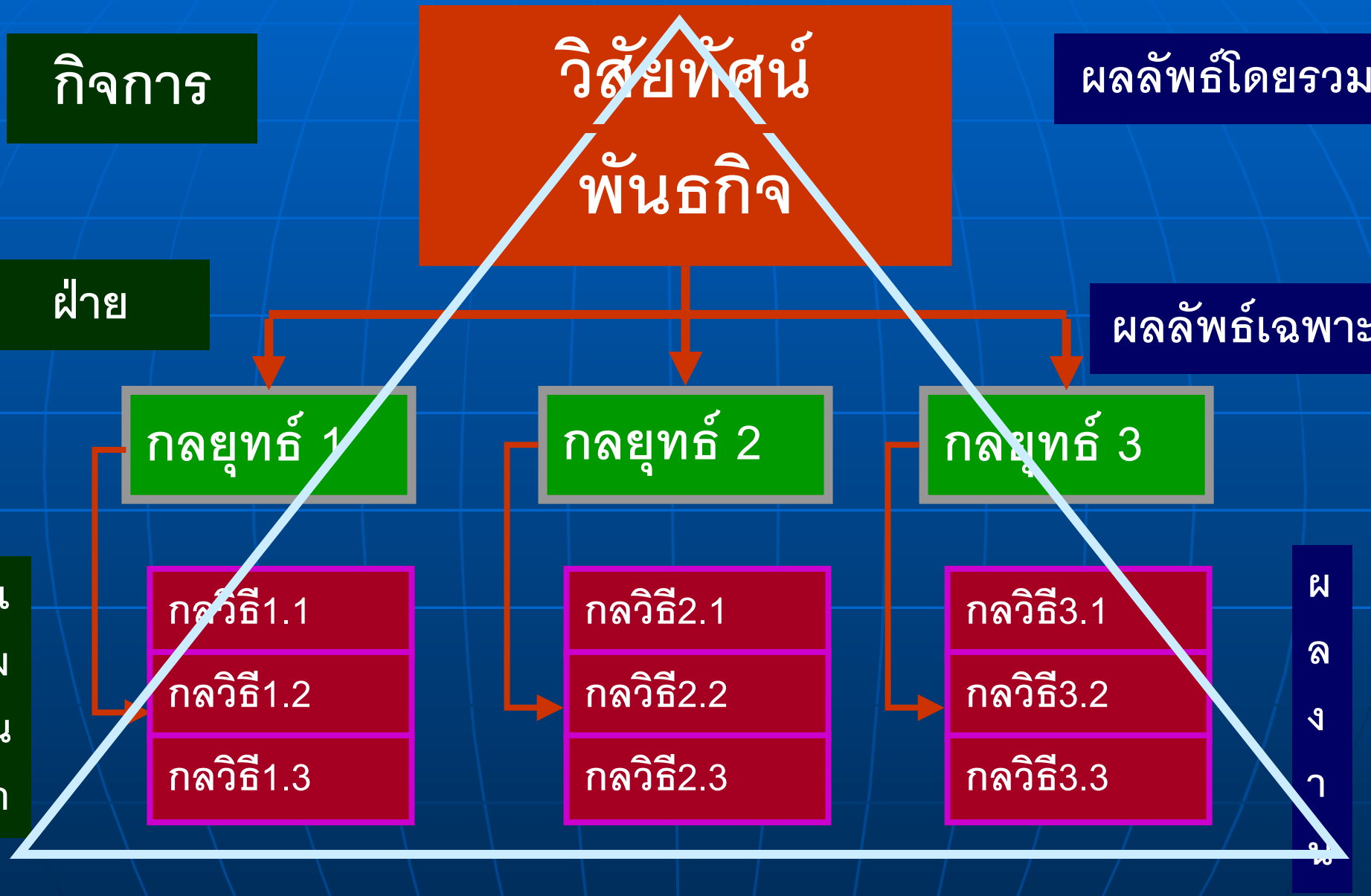
- แปรนามธรรมของวิสัยทัศน์ให้เป็นทางในการทำงานที่เป็นรูปธรรม
- กำหนดขอบเขตและจุดมุ่งเน้นขององค์การ
- กำหนดความรับผิดชอบ/มาตรฐานในการทำงาน
- กำหนดพฤติกรรม / จริยธรรมของคนทำงาน

พิจารณาพันธกิจของกิจการของท่าน

จุดมุ่งหมาย (Goals)

- จุดมุ่งหมายคือผลลัพธ์ในการทำงานของแต่ละฝ่าย ที่ต้องทำให้เกิดขึ้นให้ได้เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวิสัยทัศน์และพันธกิจของกิจการ
- เพื่อความชัดเจนจะต้องกำหนดตัวชี้วัดผลลัพธ์ที่วัดได้ทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ

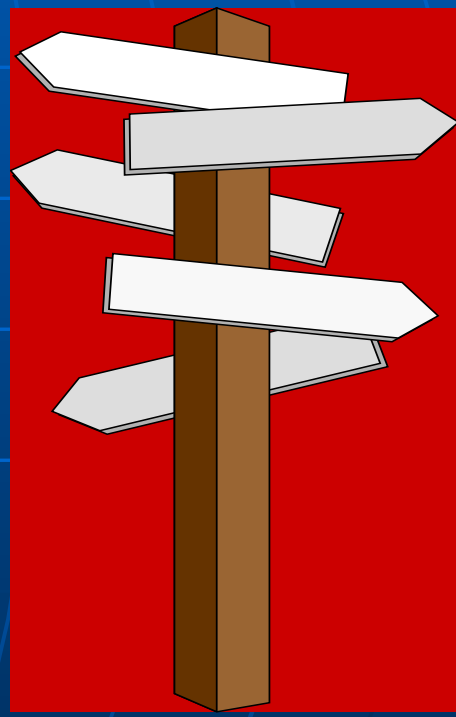

กิจการ
วิสัยทัศน์
พันธกิจ
ผลลัพธ์โดยรวม
ฝ่าย
ผลลัพธ์เฉพาะ
จุดมุ่งหมาย
จุดมุ่งหมาย
จุดมุ่งหมาย
แผนก
วัตถุประสงค์
วัตถุประสงค์
วัตถุประสงค์
วัตถุประสงค์
วัตถุประสงค์
วัตถุประสงค์
วัตถุประสงค์
วัตถุประสงค์
วัตถุประสงค์
ผลงาน


กิจการ
วิสัยทัศน์
พันธกิจ
ผลลัพธ์โดยรวม
ฝ่าย
ผลลัพธ์เฉพาะ
กลยุทธ์ 1
กลยุทธ์ 2
กลยุทธ์ 3
แผนก
กลวิธี1.1
กลวิธี1.2
กลวิธี1.3
กลวิธี2.1
กลวิธี2.2
กลวิธี2.3
กลวิธี3.1
กลวิธี3.2
กลวิธี3.3
ผลงานหลัก

วัตถุประสงค์ (Objectives)

- ผลงานที่แต่ละหน่วยงานจะต้องปฏิบัติ โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญดังต่อไปนี้

1. คุณลักษณะของงาน(attributes)
2. ตัวชี้วัด (index or indicators)
3. ห้วงเวลา (time-frame)
4. เป้าหมาย(target)(1+2+3)



ข้อสังเกตเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์

- การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี หมายถึง การกำหนดผลงานที่หน่วยงานระดับปฏิบัติการ จะต้องดำเนินงานที่ชัดเจน หรือ มีตัวชี้วัดที่สามารถปฏิบัติได้
- หากกำหนดผลงานที่จะดำเนินงานไม่ชัดเจน ก็หมายถึงว่า องค์การจะไม่มีทางบรรลุผลลัพธ์เฉพาะ(จุดมุ่งหมาย)และผลลัพธ์โดยรวม(พันธกิจ)ได้

Smart Principle

S = SENSIBLE&SPECIFIC (เป็นไปได้ และชัดเจน)

M = MEASURABLE (สามารถวัดได้)

A = ATTAINABLE&ASSIGNABLE
(บรรลุผลได้ และ สามารถมอบหมายได้)

R=REASONABLE&REALISTIC(อธิบายได้ และเป็นจริง)

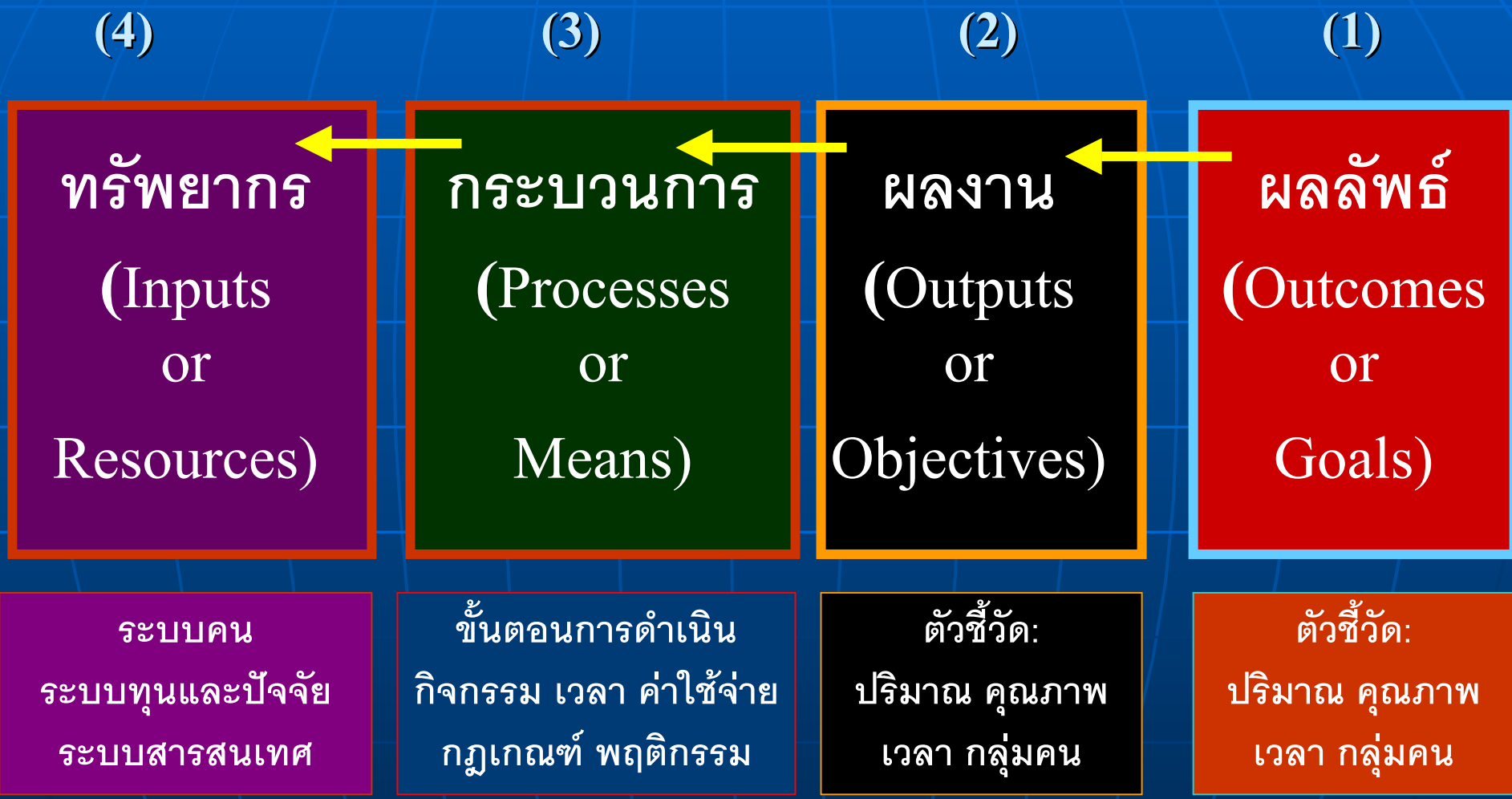
T =TIME AVAILABLE (คำนึงถึงเวลาที่มีอยู่)

พิจารณาการกำหนดผลที่ได้รับจากการวางแผน

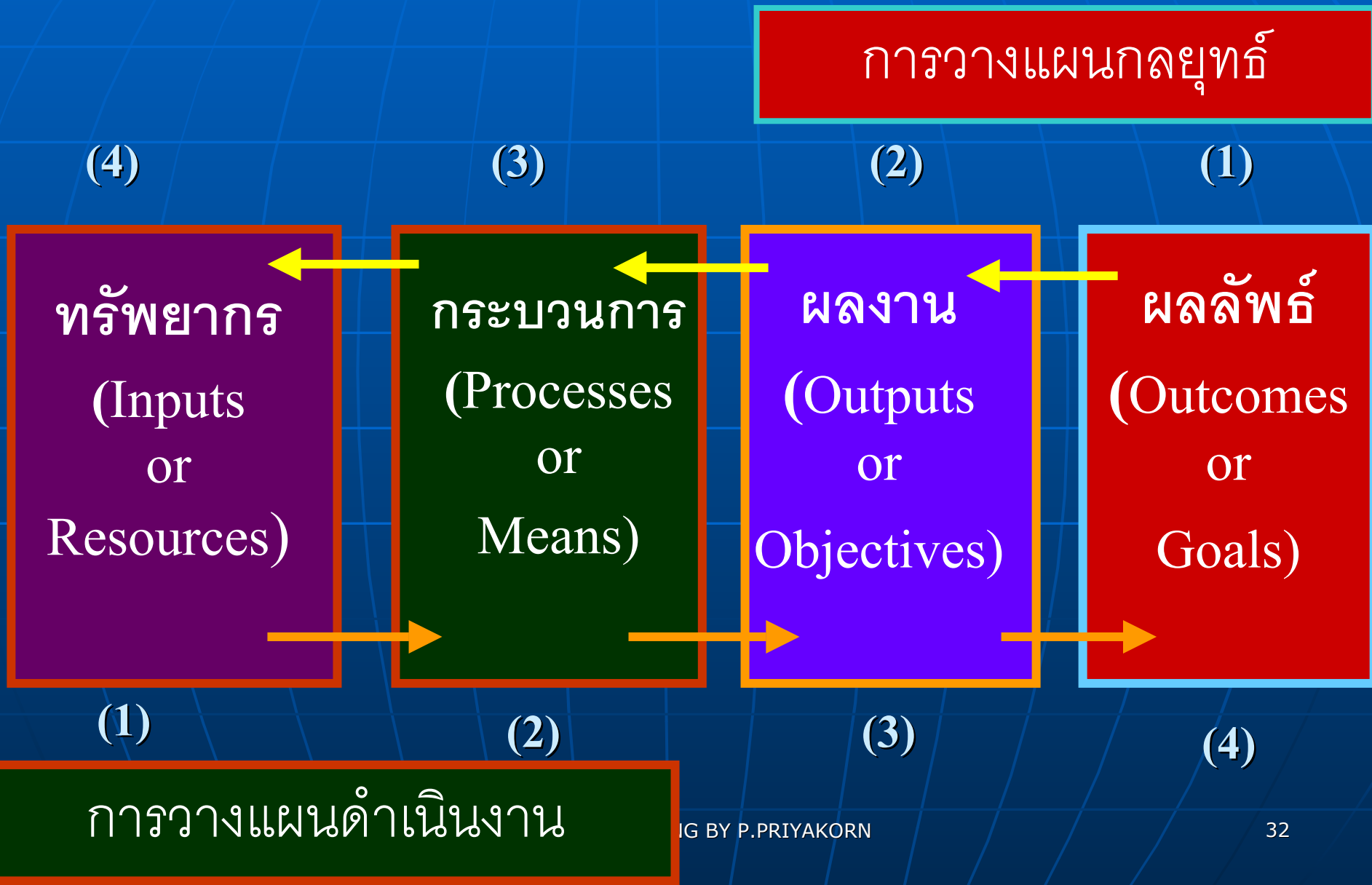
- นอกจากการใช้ทักษะเก่งคิดของนักบริหารในการกำหนดเจตจำนงเชิงกลยุทธ์ที่สอดรับกับสภาพแวดล้อมของกิจการแล้ว ยังจะต้องมี การกำหนด

1. ผลลัพธ์และผลงานที่ชัดเจน
2. กระบวนการของงานที่เป็นจริง
3. ลู่ทางในการใช้ทรัพยากรที่เหมาะสม

การวางแผนกลยุทธ์:คิดจากขวาไปซ้าย



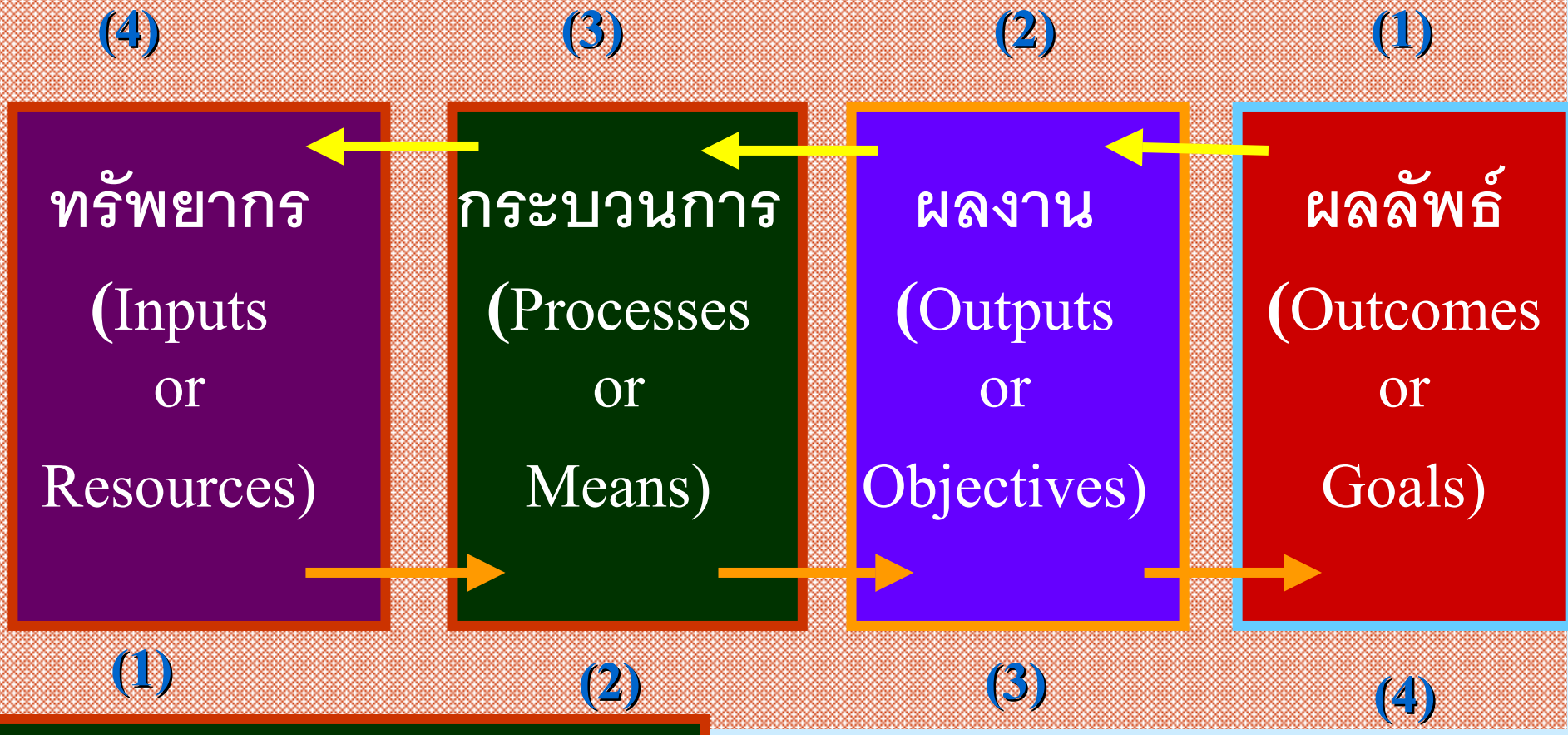
การวางแผนกลยุทธ์กับการดำเนินงาน



การวางแผนกลยุทธ์กับการดำเนินงาน

สภาพแวดล้อม:ทั่วไป+แข่งขัน

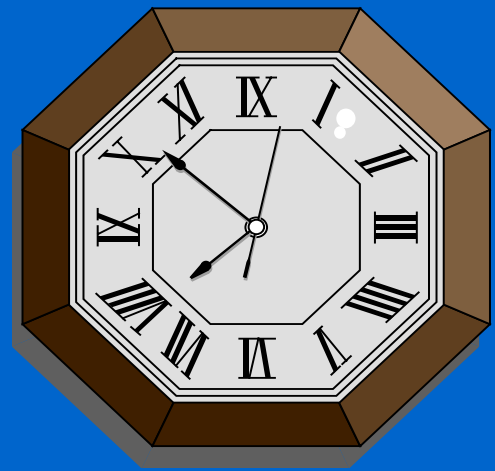
การวางแผนกลยุทธ์



การวางแผนดำเนินงาน

ผลที่ได้รับจากการวางแผน

- ประสิทธิผล(effectiveness=E1)
- ประสิทธิภาพ (efficiency = E2)
- ประหยัด (economy = E3)
- เป็นธรรม (equity = E4)
- พลังการทำงาน (empowerment = E5)
- ความผูกพัน (engagement = E6)



ประสิทธิผล (Effectiveness)

- หมายถึงผลงาน (Outputs) หรือผลลัพธ์สุดท้าย (Ultimate outcomes) ที่แสดงถึงระดับความสำเร็จที่พึงประสงค์
- ปกติจำเป็นต้องมีตัวชี้วัดที่ชัดเจนทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ หรือการเปลี่ยนแปลงอื่นๆที่ต้องการ

ประสิทธิภาพ (Efficiency)

- หมายถึง การทำงานให้บรรลุผลสำเร็จที่ต้องการ โดยใช้ทรัพยากรที่เหมาะสม
- เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับหน่วยงานอื่นความสำเร็จที่เกิดขึ้นในปริมาณหรือคุณภาพที่เท่ากัน จะต้องใช้ทรัพยากรน้อยกว่า

ประหยัด (Economy)

- เนื่องจากทรัพยากรมีจำกัด
- ประหยัดหมายถึงเงื่อนไขหรือข้อตกลงของหน่วยงานในการที่จะใช้ทรัพยากรที่ดี และเกิดประโยชน์สูงสุด
- ทรัพยากร หมายถึง ระบบคน ระบบทุน และปัจจัยการทำงาน ระบบสารสนเทศ

เป็นธรรม (Equity)

- หมายถึงหลักการพื้นฐานที่เกี่ยวกับการให้บริการ หรือตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างเป็นธรรม
- กับหมายถึงหลักความเป็นธรรมภายในหน่วยงาน

พลังการทำงาน (Empowerment)

- หมายถึงการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อการใช้ดุลยพินิจที่ทันเวลาและทันเหตุการณ์
- รวมทั้งการให้การสนับสนุนของผู้บริหารในด้านต่างๆ ที่จำเป็นต่อการทำงาน
- อันอาจรวมถึงการกระจายอำนาจทางการบริหาร

ความผูกพัน(Engagement)

- หมายถึงการสร้างค่านิยมร่วม (Shared value) ในการทำงานของผู้ปฏิบัติงาน
- ปกติจะยึดเอาวิสัยทัศน์ พันธกิจ จุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของแผน เป็นจุดยึดโยงร่วมกัน ของผู้ปฏิบัติงานที่จะมีผลต่อการสร้างพลังในการทำงานเป็นทีม (Teamwork Building)

ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

- การปรับตัวให้สอดรับกับการเปลี่ยนแปลงและความต้องการของผู้รับบริการ
- การเพิ่มสมรรถนะในการแข่งขันและการสร้างพันธมิตร
- การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหน่วยงานทั้งภายในและภายนอก

ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

- การกำหนดเจตจำนงเชิงกลยุทธ์ในระยะยาวที่ชัดเจนและสอดคล้องต้องกัน
- การพัฒนาความสามารถขององค์การให้สอดรับกับสภาพที่เป็นจริง อันได้แก่

1. โลกาภิวัตน์ (Globalization)
2. ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ (Diversity)
3. การดำเนินงานที่ใช้ E-Business
4. กระแสบริโภคนิยม (Consumerism)

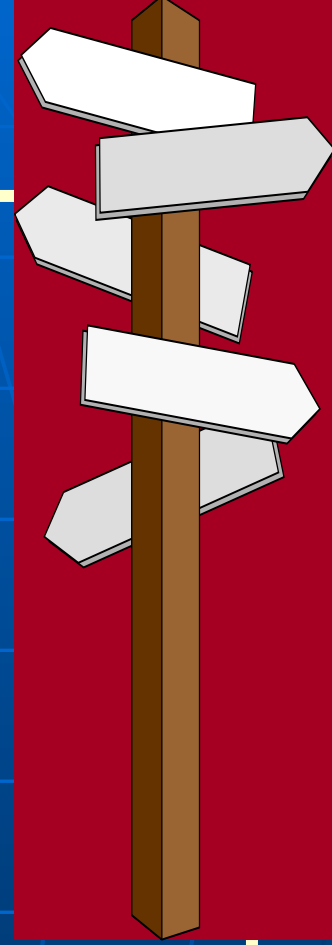
ความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ที่ดี เป็นประโยชน์ต่อ

- การกำหนดทิศทาง (Direction) ขององค์การ
- เสริมความมุ่งมั่น (Commitment)และความพยายาม (Effort)ในการทำงานร่วมกันของบุคลากร
- การกำหนดสถานะขององค์การ (Position)
- สร้างความสอดคล้องต้องกัน (Consistency) ในวิธีการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง

ส่วนที่สอง
แนวความคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์

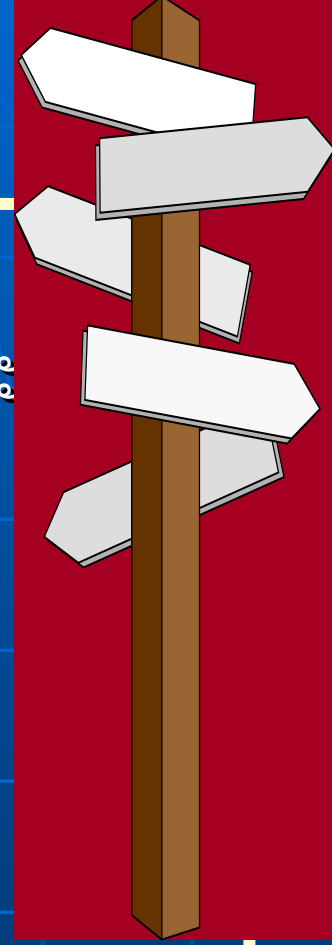
ประเด็นคำถามเชิงกลยุทธ์



1. Who are we?
   (เราคือใคร มีพันธกิจอะไร มีสมรรถนะที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร)
2. Who are our customers and suppliers?
   (ผู้รับบริการและผู้จัดหาคือใคร กิจการของเรามีโอกาสและข้อจำกัดในเรื่องนี้อย่างไร)
3. Who are our competitors?
   (เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งขันหรือกิจการชั้นนำ กิจการของเรามีโอกาสและข้อจำกัดอย่างไร)

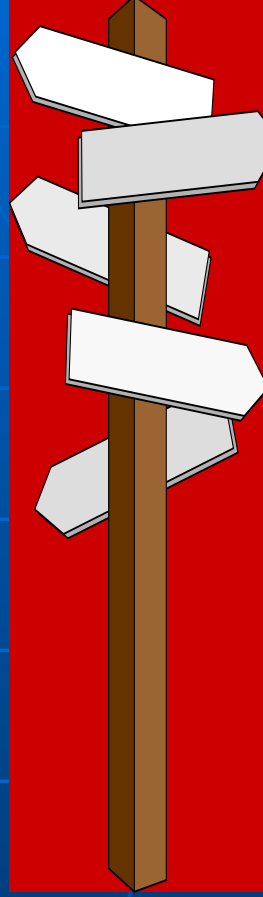
ประเด็นคำถามเชิงกลยุทธ์

4. Where are we going?
   ทัศน์ ภารกิจ จุดมุ่งหมาย และ วัตถุประ
   ควรจะมีจุดมุ่งเน้นอะไร)
5. Where are we standing?
   (สภาพแวดล้อมทั่วไปในการดำเนินงานเมื่อ
   พิจารณาจาก นโยบายรัฐบาล สภาพเศรษฐกิจ
   สังคมและวัฒนธรรม ตลอดจนเทคโนโลยี)
6. How do we get there?
   (ควรมีกลยุทธ์อะไร อย่างไร)

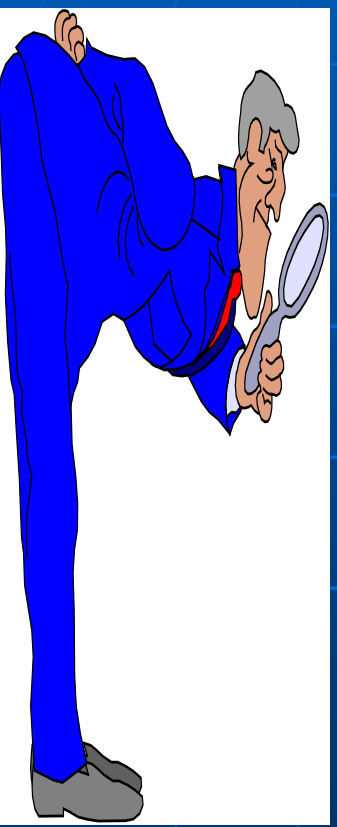


ประเด็นคำถามเชิงกลยุทธ์

7. How much do we have to pay?
   (ควรมีโครงการที่จะใช้งบประมาณเท่าไร)
8. How do we know if we are on track?
   (ควรจะมีตัวชี้วัดความสำเร็จอะไร อย่างไร)
9. What is our blueprint for action?
   (จะกำหนดแผนดำเนินงานอะไรบ้าง)



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก



1. จุดมุ่งหมาย : เพื่อพิจารณาว่าภายใต้บริบทหรือสภาพแวดล้อมในการทำงานจากอดีตถึงปัจจุบัน กิจการจะมี

→ โอกาส (Opportunities)

→ ข้อจำกัด (Threats)

2. ขอบเขตการวิเคราะห์

→ สภาพแวดล้อมทั่วไป

→ สภาพแวดล้อมของงาน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์

- สภาพแวดล้อมทั่วไป ใช้ PEST Analysis
- สภาพแวดล้อมของงาน ใช้ตัวแบบห้าพลังของการแข่งขัน (Five Forces Model of Competition) ของ Michael E. Porter

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป

PEST ANALYSIS

P = Politics นโยบาย&กฎเกณฑ์ของรัฐ

E = Economics สภาพทางเศรษฐกิจทั่วไป

S = Sociocultural สังคมและวัฒนธรรม

T = Technology วิทยาการ

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของงาน

Porter's Five Forces Model of Competition

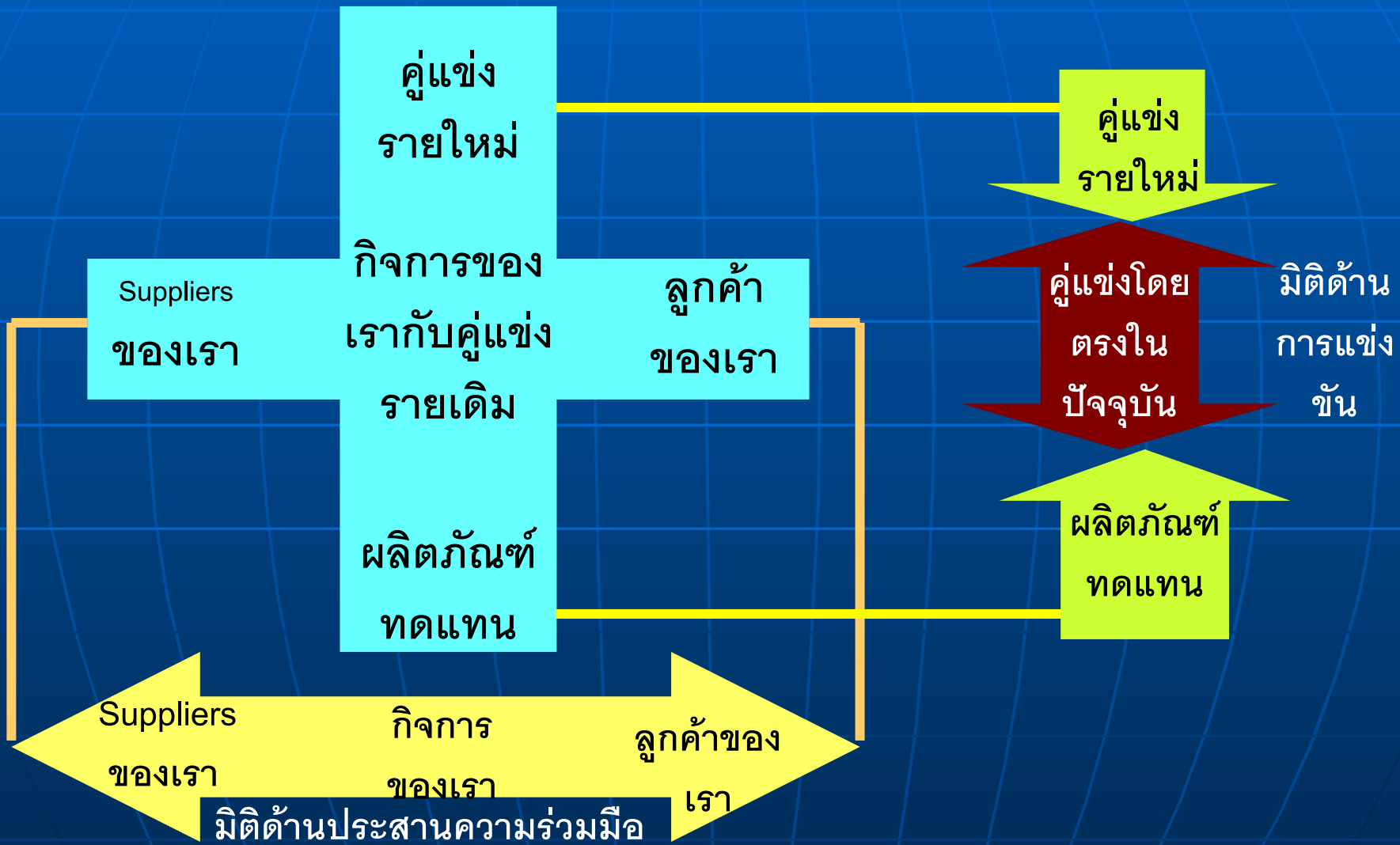
การกำหนดกลุ่มกลยุทธ์

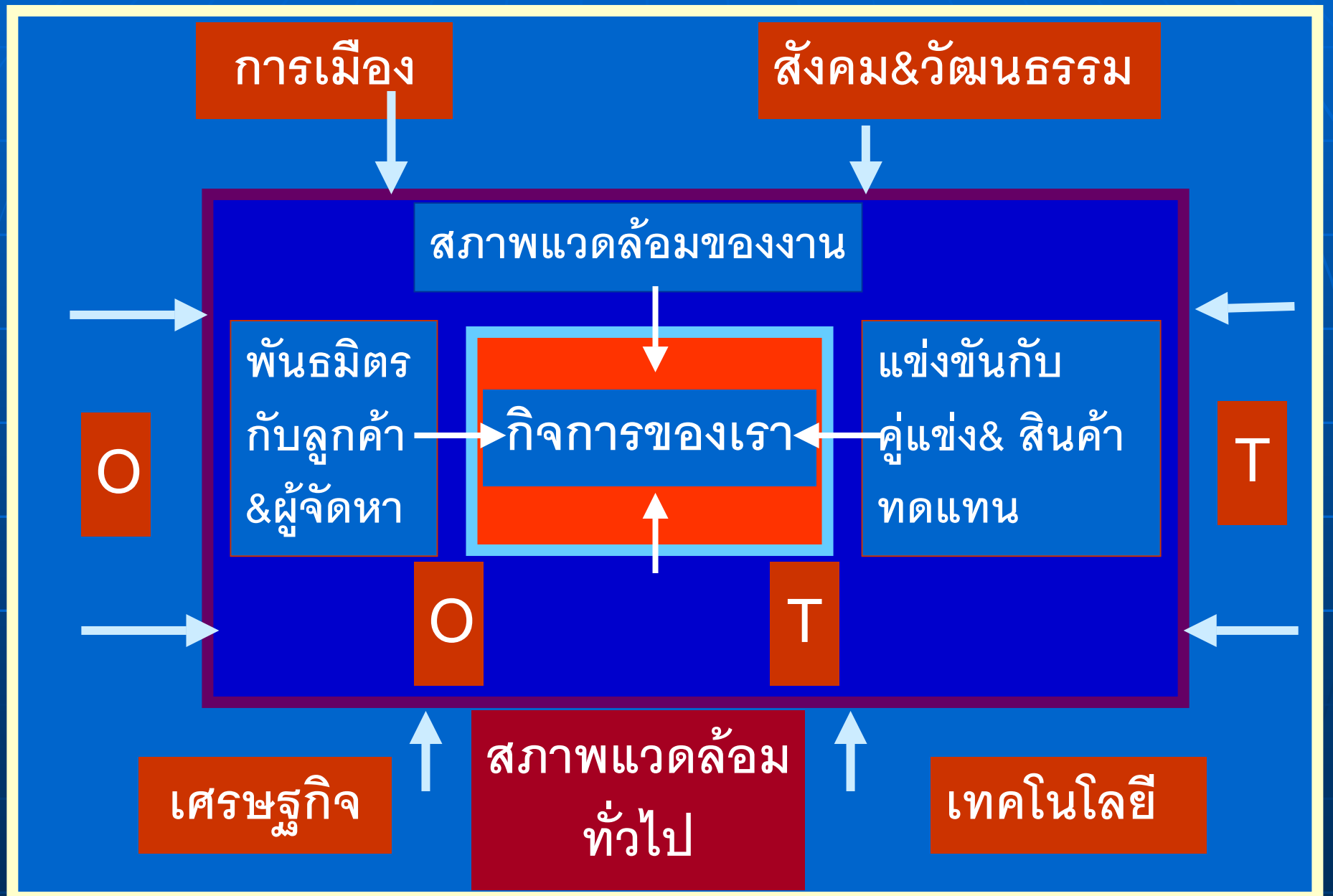
เพื่อให้เกิดความง่ายต่อการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขัน มีข้อเสนอว่า

ก.ร่วมมือ/เป็นพันธมิตร กับลูกค้าและผู้จัดหา

ข. เลือกที่จะแข่งขันเฉพาะกับคู่แข่งเดิม คู่แข่งที่จะเข้ามาใหม่ และผู้เสนอสินค้าหรือบริการทดแทน

แสดงมิติของการแข่งขันและความร่วมมือจากพลังต่างๆ




การเมือง
สังคม&วัฒนธรรม
สภาพแวดล้อมของงาน
พันธมิตร
กับลูกค้า
&ผู้จัดหา
กิจการของเรา
แข่งขันกับ
คู่แข่ง& สินค้า
ทดแทน
O
T
O
T
เศรษฐกิจ
สภาพแวดล้อม
ทั่วไป
เทคโนโลยี

จัดทำตารางสรุปโอกาสและข้อจำกัดของสภาพแวดล้อมภายนอก

ประเด็นพิจารณา	โอกาส	ข้อจำกัด
▪ การเมือง (นโยบาย/กฎเกณฑ์) ▪ เศรษฐกิจระดับมหภาค ▪ สังคมและวัฒนธรรม ▪ เทคโนโลยี ▪ การต่อรองของลูกค้า/ผู้รับบริการ ▪ การต่อรองของ Suppliers ▪ ความสามารถของคู่แข่งเดิม ▪ ศักยภาพของคู่แข่งใหม่ ▪ คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ทดแทน		

การวิเคราะห์สภาพภายในกิจการ

- <u>จุดมุ่งหมาย:</u>

  พิจารณาและวิเคราะห์จากทรัพยากรและสมรรถนะขององค์การในการใช้ทรัพยากร ทั้งนี้เพื่อประเมิน

- จุดแข็ง (Strengths)
- จุดอ่อน (Weaknesses)

วิเคราะห์กระบวนการและระบบดำเนินงาน

- เป็นการพิจารณาสมรรถนะขององค์การในการจัดระบบทรัพยากรต่างๆ คือ ระบบคน ระบบทุนและปัจจัยการดำเนินงาน และระบบสารสนเทศในการจัดการ เพื่อจัดสรรทรัพยากรเหล่านี้เข้าสู่กระบวนการดำเนินงานด้านต่างๆ ของกิจการ

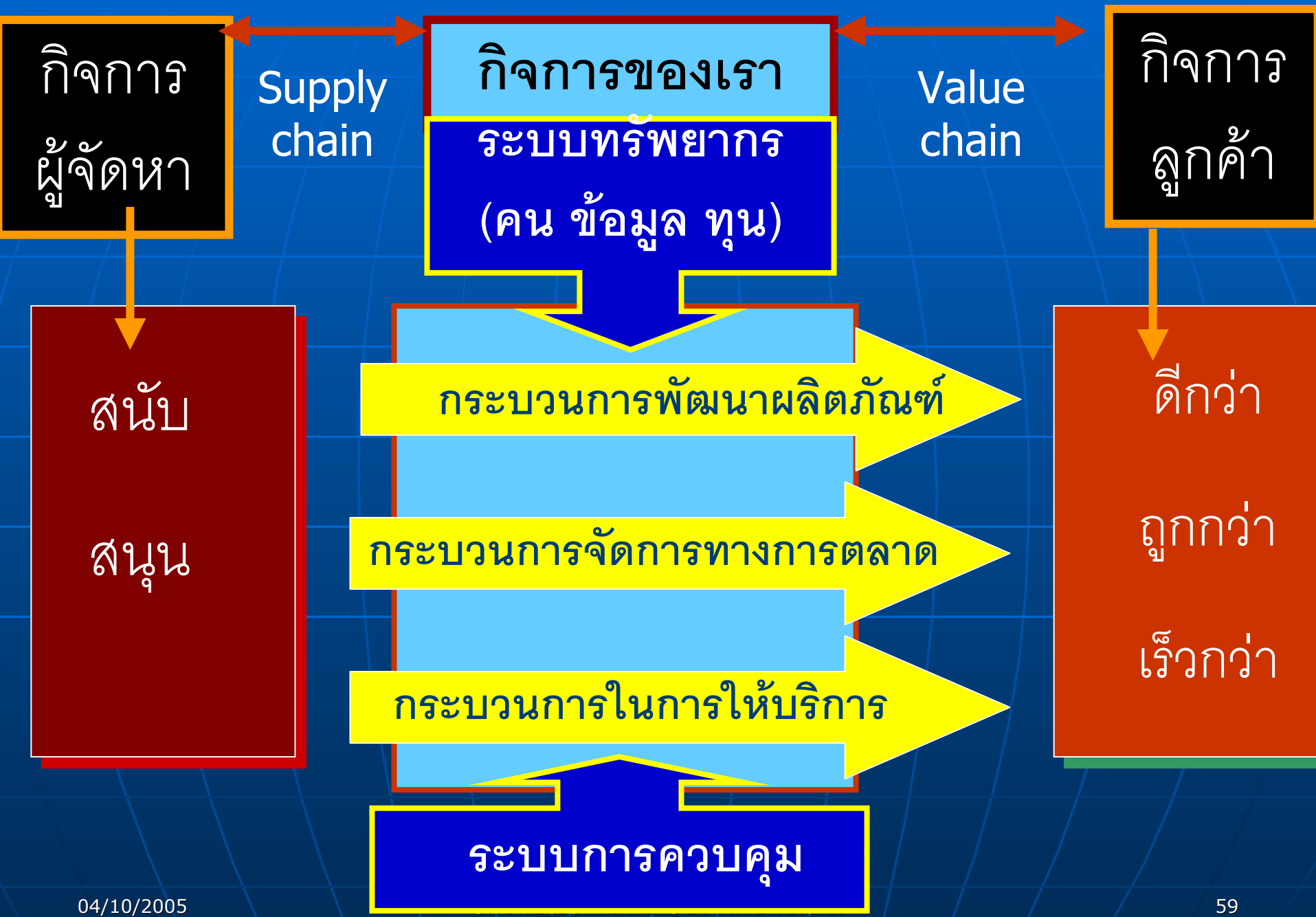
วิเคราะห์กระบวนการและระบบดำเนินงาน

- กระบวนการหลักสามด้านได้แก่

ก.ด้านการพัฒนาการผลิตสินค้าหรือบริการ
(product development process)

ข.ด้านความต้องการของลูกค้าหรือการตลาด
(demand management process)

ค.ด้านการบริการลูกค้า
(order fulfillment process)


กิจการ
ผู้จัดหา
Supply
chain
กิจการของเรา
ระบบทรัพยากร
(คน ข้อมูล ทุน)
Value
chain
กิจการ
ลูกค้า
สนับ
สนุน
กระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์
กระบวนการจัดการทางการตลาด
กระบวนการในการให้บริการ
ระบบการควบคุม
ดีกว่า
ถูกกว่า
เร็วกว่า

วิธีการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน

- เพื่อให้การประเมินเป็นไปอย่างครอบคลุม จึงจำเป็นต้องสรุปและวิเคราะห์

1. ความพร้อมหรือความพอเพียงของทรัพยากรด้านต่างๆ (ระบบคน, ระบบทุนและปัจจัยการดำเนินงาน, ระบบสารสนเทศ)

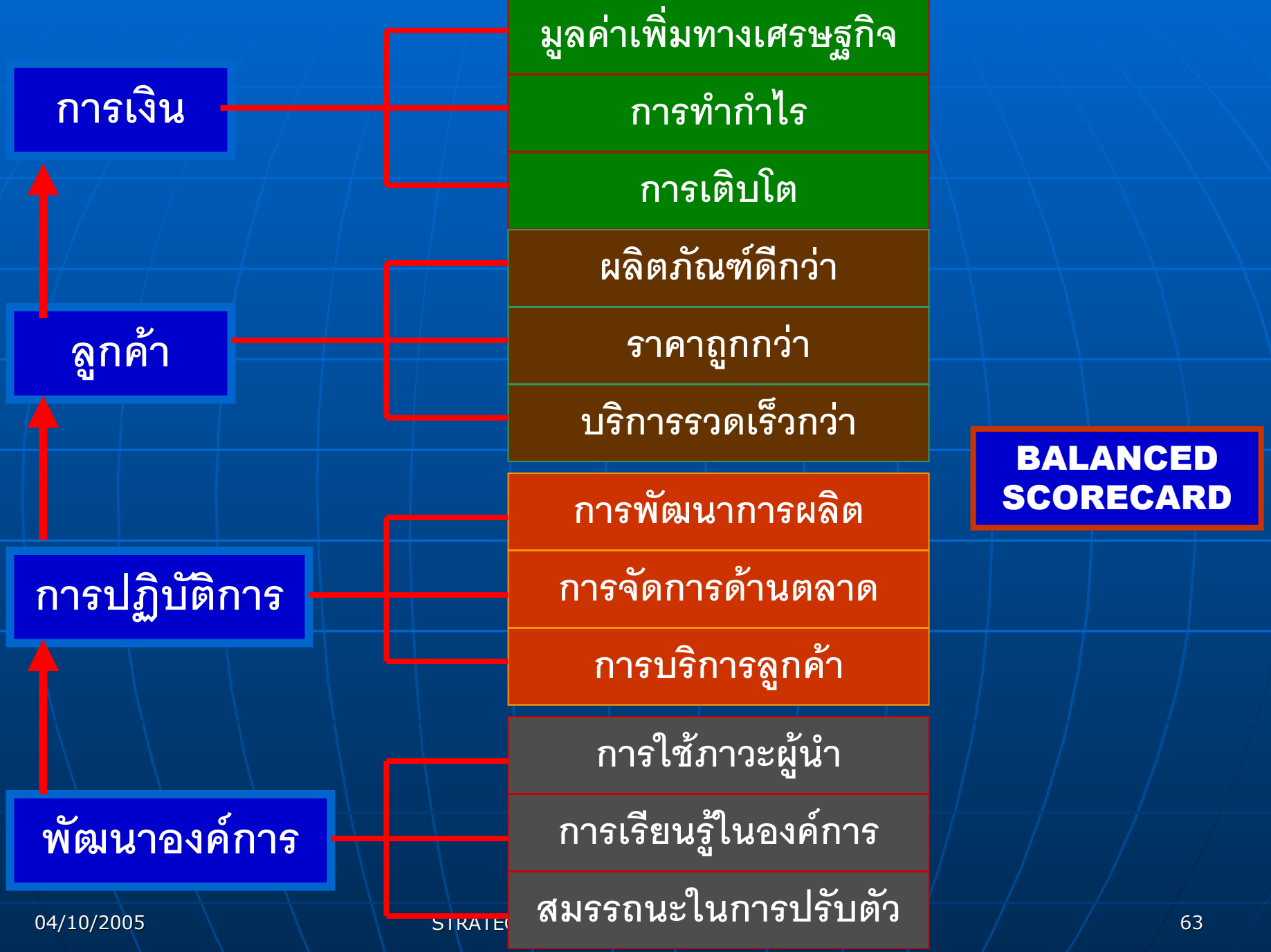
วิธีการประเมินจุดแข็งและจุดอ่อน

2. สมรรถนะของการจัดการทรัพยากรใช้แนวคิดการบันทึกคะแนนอย่างมีดุลยภาพ หรือการวัดอย่างสมดุล หรือ Balanced Scorecard ของ Robert S. Kaplan and David P. Norton

การบันทึกคะแนนอย่างมีดุลยภาพ (Balanced Scorecard)

- แนวความคิดนี้ใช้วิธีการวัดผลการดำเนินงานจากมุมมอง 4 ด้าน (the 4 perspectives) คือ

1. ด้านการเงิน (Financial perspective)
2. ด้านลูกค้า (Customer perspective)
3. ด้านกระบวนการภายใน (Internal process)
4. ด้านการเรียนรู้และเติบโต(Learning and growth)


การเงิน
ลูกค้า
การปฏิบัติการ
พัฒนาองค์การ
มูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจ
การทำกำไร
การเติบโต
ผลิตภัณฑ์ดีกว่า
ราคาถูกกว่า
บริการรวดเร็วกว่า
การพัฒนาการผลิต
การจัดการด้านตลาด
การบริการลูกค้า
การใช้ภาวะผู้นำ
การเรียนรู้ในองค์การ
สมรรถนะในการปรับตัว
BALANCED SCORECARD

บรรทัดฐานในการประเมินจุดแข็ง / จุดอ่อน

- เพื่อให้การประเมินจุดแข็ง/จุดอ่อนมีความ ชัดเจน ควรมีการเปรียบเทียบกิจการของเรากับ
  1. บรรทัดฐานของกิจการ (Industry norms)
  2. ประวัติกิจการ
  3. กิจการชั้นนำ (Benchmarks)

การจัดทำตารางสรุปจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์การ

ประเด็นพิจารณา	จุดแข็ง	จุดอ่อน
1. ระบบทรัพยากร • ระบบคน • ระบบทุนและปัจจัยการดำเนินงาน • ระบบสารสนเทศ 2. การเงิน • มูลค่าเพิ่ม • กำไร • เติบโต		

ประเด็นพิจารณา	จุดแข็ง	จุดอ่อน
3. ความพึงพอใจของลูกค้า • ด้านคุณภาพ • ด้านราคาถูกกว่า • ความรวดเร็วในการบริการ 4. กระบวนการจัดการ • การผลิต • การตลาด • การบริการ 5. การพัฒนาองค์การ • สมรรถนะและภาวะผู้นำ • การเรียนรู้ในองค์การ • การปรับตัวด้านเทคโนโลยี		

การจัดทำ SWOT MATRIX

⇨ นำผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

ก. ภายนอก: โอกาส / ข้อจำกัด

5 -10 รายการ

ข. ภายใน: จุดแข็ง / จุดอ่อน

5 -10 รายการ

ค. จากนั้นให้จำลองสถานการณ์ (Scenario planning)หรือSWOT Matrix ดังต่อไปนี้

ภายใน / ภายนอก	จุดแข็ง (Strengths)	จุดอ่อน (Weaknesses)
โอกาส (Opportunities)	SO Strategies รุกไปข้างหน้า	WO Strategies พัฒนาภายใน
ข้อจำกัด (Threats)	ST Strategies สร้างพันธมิตร	WT Strategies ปรับเปลี่ยนภายใน

ส่วนที่สาม
แนวความคิดที่ใช้ในการวางกลยุทธ์

คำแนะนำทั่วไป

- อาจประยุกต์ Balanced Scorecard มากำหนดกลยุทธ์ด้านต่างๆอีกครั้งหนึ่ง
- ทั้งนี้โดยคำนึงถึงการจำลองสถานการณ์จากตาราง SWOT Matrix: รุก รับ ปรับตัว ถอย ถอนตัว
- ดังนั้นจึงอาจมีกลยุทธ์ด้านต่างๆคือ

กลยุทธ์ขององค์การด้านต่าง ๆ

- **ด้านการจัดระบบทรัพยากร:**
  ด้านระบบคน ระบบทุนและปัจจัยการดำเนินงาน ด้านระบบสารสนเทศ
- **ด้านการเงินหรือผลการพัฒนา:**
  การสร้างมูลค่าเพิ่ม การทำกำไร หรือสร้างการยอมรับ การสร้างความเติบโต หรือมุ่งการใช้ประโยชน์

กลยุทธ์ขององค์การด้านต่าง ๆ

- **ด้านลูกค้าหรือผู้รับบริการ:**
  ได้รับสินค้าหรือบริการที่ดีกว่า ถูกกว่า เร็วกว่า
- **ด้านกระบวนการ:**
  พัฒนาการผลิต พัฒนาการตลาด และพัฒนาการบริการ
- **ด้านองค์การ:**
  พัฒนาภาวะผู้นำ พัฒนาการเรียนรู้ในองค์การ พัฒนาสมรรถนะในการปรับตัว

บทสรุปจากตาราง SWOT Matrix

- พิจารณาตาราง SWOT Matrix จะพบว่ามีกลยุทธ์ที่สำคัญคือ

1. รุกไปข้างหน้า: SO Strategies
2. การปรับภายนอก: ST Strategies
3. การพัฒนาภายใน: WO Strategies
4. การปรับเปลี่ยนภายใน: WT Strategies

ข้อสังเกตเกี่ยวกับกลยุทธ์ต่าง ๆ

ก. การรุก :

- พัฒนาผลิตภัณฑ์
- พัฒนาการตลาดและขาย
- พัฒนาการบริการลูกค้า

ข. การปรับภายนอก:

- การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับ Suppliers
- การสร้างพันธมิตรกับคู่แข่งในบางด้าน

ข้อสังเกตเกี่ยวกับกลยุทธ์ต่าง ๆ

ค. การพัฒนาภายใน :

- พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ด้วยการเรียนรู้
- วิจัยและพัฒนาคุณภาพ
- พัฒนาระบบการบริหารเพื่อการเปลี่ยนแปลง

ง. การปรับเปลี่ยนภายใน:

- การจัดระบบ Inventory
- การลดต้นทุน
- การปรับปรุงกระบวนการ

การเงิน
ลูกค้า
การปฏิบัติการ
พัฒนาองค์การ
มูลค่าเพิ่มวัตถุดิบ
เติมกำไร
เอาใจใส่สินทรัพย์
ได้สินค้าดีกว่า
ประหยัดกว่า
ได้สินค้าเร็วกว่า
พัฒนาการผลิต
พัฒนาการจัดส่งสินค้า
เพิ่มคุณค่าการบริการ
เราไปด้วยกัน
เพิ่มการเรียนรู้
ดูการใช้จ่าย
BALANCED SCORECARD

กำหนดกลยุทธ์โดยใช้ Balanced Scorecard

1. ด้านการเงิน :
- ✓ สร้างมูลค่าเพิ่ม
- ✓ เติมผลกำไร
- ✓ เอาใจใส่สินทรัพย์

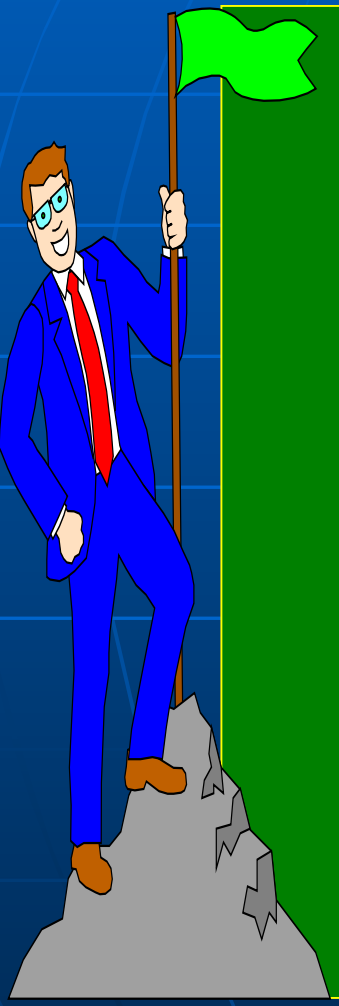
2. ด้านลูกค้า:
- ✓ ได้ของดีกว่า
- ✓ ประหยัดกว่า
- ✓ ได้ของเร็วกว่า

กำหนดกลยุทธ์โดยใช้ Balanced Scorecard

3. ด้านกระบวนการ :
- ✓ พัฒนาการผลิต
- ✓ พัฒนาจัดส่งสินค้า
- ✓ พัฒนาการบริการ

4. ด้านพัฒนาองค์การ:
- ✓ เพิ่มการเรียนรู้
- ✓ ดูการใช้จ่าย
- ✓ เราไปด้วยกัน

กลยุทธ์หลัก (Grand Strategies)



กลยุทธ์ที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูง

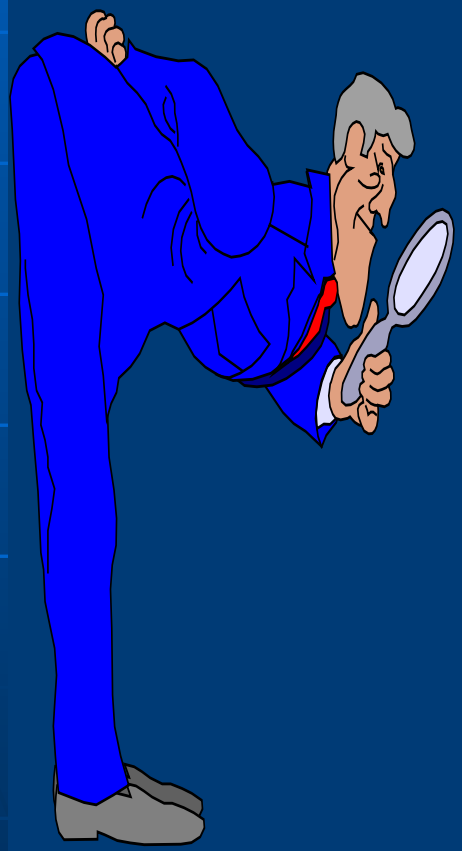
ก. รุกไปข้างหน้า ถอยหลัง หรือ ตรึงกำลัง

ข. เน้นธุรกิจเดิมหรือกระจายธุรกิจ

ค. ใช้ความสามารถภายในหรือ

ร่วมมือกับธุรกิจอื่นๆ

การเติบโตจากภายใน



ก. พัฒนาผลิตภัณฑ์เดิม (focus)

ข. เพิ่มศักยภาพในการเจาะตลาด (niche market)

ค. เสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ (development & differentiation)

การเติบโตจากภายนอก

ก.การรวมธุรกิจ (integration)

- ตามแนวนอน : เป็นพันธมิตร (strategic alliance)กับคู่แข่ง
- ตามแนวดิ่ง:ร่วมทุน (joint venture) หรือ รวมกิจการ (merger)กับ ผู้จัดจำหน่าย ผู้จัดหา ผู้ผลิต

การเติบโตจากภายนอก

ข. กระจายธุรกิจ (Diversification)

โดยการซื้อกิจการ (take over)

(1) ลักษณะเดียวกัน (concentric)

(2) ประเภทอื่น ๆ (conglomerate)

การรักษาเสถียรภาพ

- ☒ สถานการณ์ทั่วไปไม่ดีมีความไม่แน่นอนสูง
- ☒ เศรษฐกิจซบเซา
- ☒ คงใช้กลยุทธ์เดิมเพื่อเก็บเกี่ยวผลประโยชน์(Harvesting)

การตั้งรับและการล่าถอย

เป็น *การลดขนาดลง (downsizing)*

หรือ *การปิดกิจการ (closing down)*

- ลดรายจ่าย (cut back)
- ฟื้นฟูกิจการ (turnaround)
- ลดการลงทุน (divestment)
- เลิกกิจการ (liquidation)

นักบริหารระดับกลาง วางกลยุทธ์

ก. รักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน ด้วยการ

- พัฒนาผลิตภัณฑ์
- เป็นผู้นำในการควบคุมต้นทุน
- เพิ่มความรวดเร็วในการบริการ

นักบริหารระดับกลาง วางกลยุทธ์

ข. การกำหนดขอบเขตทางการตลาด (segmentation)

- Mass market
- Niche market

ค. เข้าถึงวงจรชีวิตการตลาด (Market life cycle)

กำหนดกลวิธีและรายละเอียด

- นักบริหารระดับกลางและระดับต้นวางกลวิธีและรายละเอียดของ
  - งานประจำ (normal tasks)
  - งานโครงการ (projects)

ส่วนที่สี่

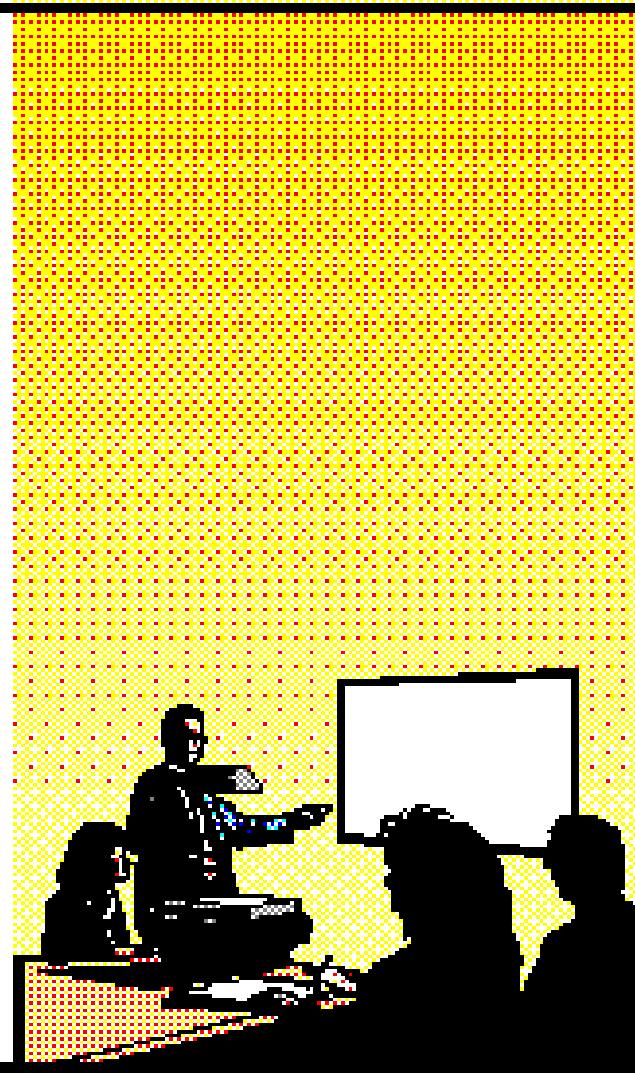
แนวทางในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

พิจารณาแนวคิดว่าด้วย

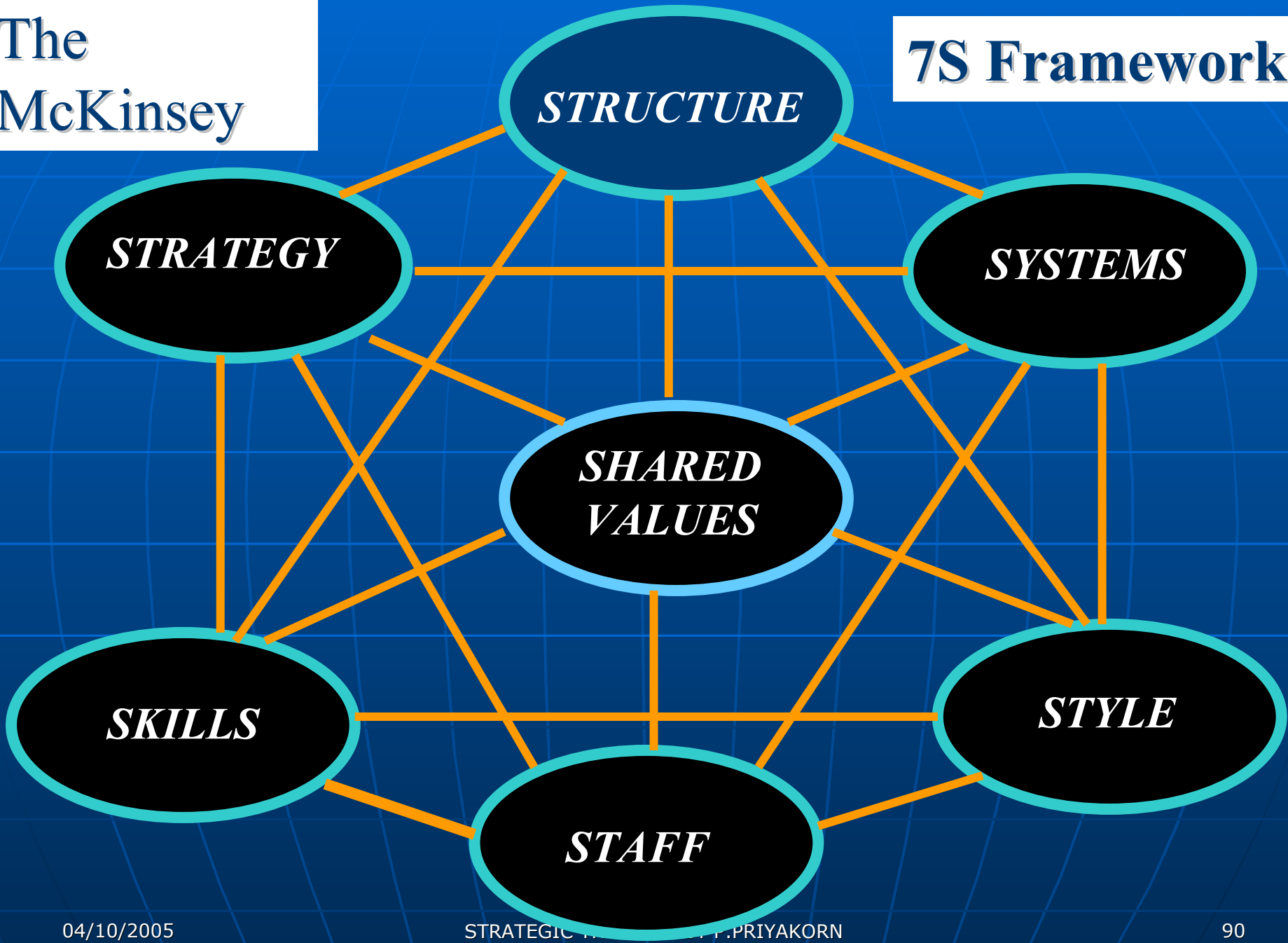
Summary

7S Framework

1. Strategy
2. Structure
3. Systems
4. Style
5. Staff
6. Shared Values
7. Skills



The McKinsey 7S Framework



The 7 S Framework

- Strategy:

  กลยุทธ์ด้านต่าง ๆที่กำหนดขึ้นด้วยความชัดเจน สอดคล้องสถานการณ์ สามารถนำไปปฏิบัติได้

- Structure:

  กำหนดแนวทางการปฏิบัติงาน การแบ่งงาน อำนาจ หน้าที่และความรับผิดชอบของทีมงาน

The 7 S Framework

- Systems:

  การกำหนดกระบวนการทำงานแต่ละด้าน และการเชื่อมโยงกระบวนการระหว่างกลุ่มงาน

- Style:

  การปรับเปลี่ยนแนวคิดและแนวทางในการทำงานของพนักงานให้เป็นไปตามกลยุทธ์

The 7 S Framework

- Staff:

  การพัฒนาพนักงานในด้านต่าง ๆที่จำเป็น รวมทั้งการสร้างพลังในการทำงานเป็นทีม

- Skills:

  การเพิ่มพูนความรู้และทักษะเฉพาะด้านที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงานให้มีประสิทธิผล

The 7 S Framework

- Shared values:

- การสร้างค่านิยมร่วมขององค์การและพนักงาน โดยยึดเอาเจตนารมย์เชิงกลยุทธ์เป็นธงชัย
- กระบวนการสรรค์สร้างค่านิยมร่วมกัน ด้วยแนวทางการรณรงค์ที่สำคัญอันนำไปสู่การสร้างพลังความร่วมมือ