



การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)


โดย

ผศ.สุมาลี จิระจรัส



1. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจ (*Introduction to Business Management*)

ธุรกิจ

 กิจกรรมทางเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับ
การลงทุนผลิตสินค้าและ/หรือบริการมาจัด
จำหน่ายให้กับผู้บริโภค โดยคาดหวังผล
กำไรเป็นสิ่งที่ตอบแทน



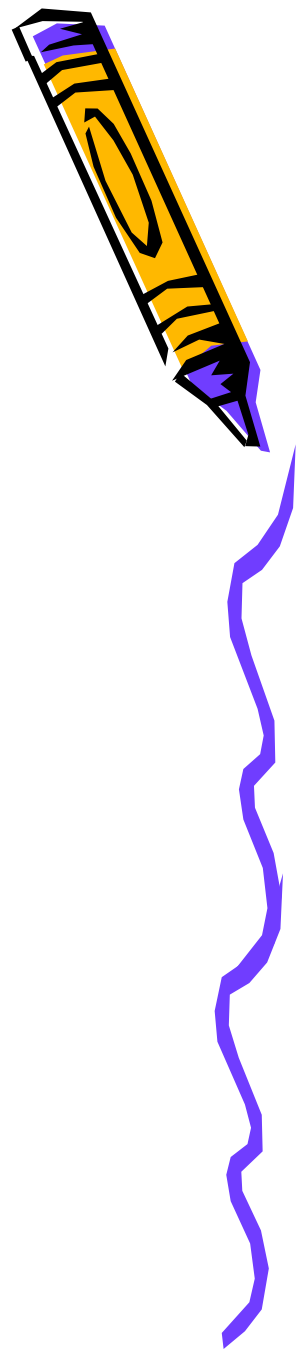
เป้าหมายของธุรกิจ

- กำไร
- สภาพคล่อง/ความอยู่รอดของกิจการ
- ความมั่นคง/การเจริญเติบโต
- สร้างสรรค์ความเป็นอยู่ของสังคมให้ดีขึ้น



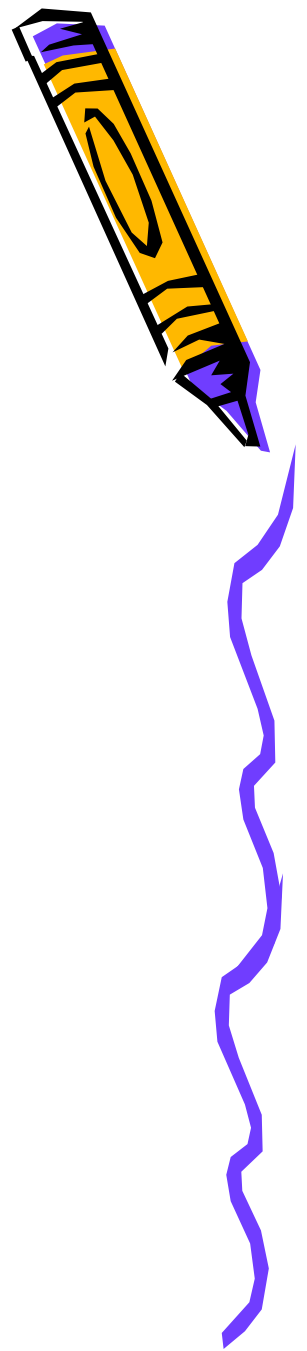
ประเภทของธุรกิจ

- พาณิชยกรรม (Commerce)
- อุตสาหกรรม (Industry)
- บริการ (Service)



รูปแบบการประกอบธุรกิจ

- เจ้าของคนเดียว (Sole Proprietorship)
- ห้างหุ้นส่วน (Partnership)
 - ห้างหุ้นส่วนสามัญ
 - ห้างหุ้นส่วนจำกัด
- บริษัทจำกัด (Corporation)
 - เอกชน จำกัด
 - มหาชนจำกัด



หน้าที่หลักในการประกอบธุรกิจ

- การบริหารการตลาด
- การบริหารการผลิต
- การบริหารทรัพยากรมนุษย์
- การบริหารการเงิน

ดูแลให้ดี ๆ : ตั้งแต่...ของ...ลูกน้อง.....ลูกค้า



การบริหารการตลาด (Marketing Management)



บริหารเพื่อ

“สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้เกิดกับลูกค้า”

และ

...ความพึงพอใจนั้นจะก่อให้เกิดการจำหน่ายสินค้าทั้งใน
ปัจจุบันและอนาคต...



การดำเนินงานด้านการตลาด (STP/4P's)

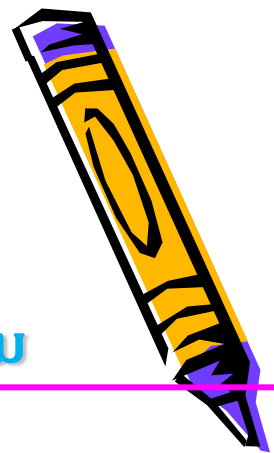
- การแบ่งส่วนตลาด
 - การกำหนดตลาดเป้าหมาย
 - การกำหนดตำแหน่งทางการตลาด
 - ส่วนประสมทางการตลาด



การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation)

➔ จะทำการแบ่งกลุ่มลูกค้าออกเป็นส่วนย่อย ๆ
ตามความแตกต่างที่มี โดยอาจใช้เกณฑ์ด้านต่าง ๆ
เช่น ภูมิศาสตร์ ประชากรศาสตร์ จิตวิทยา
พฤติกรรม





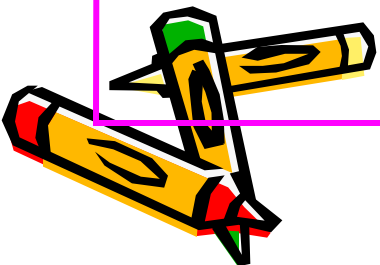
ภูมิศาสตร์

ประชากรศาสตร์

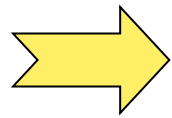
จิตวิทยา

พฤติกรรม

- ภาค	- อายุ	- รูปแบบการ	- โอกาสในการใช้
- ในเมือง	- ระดับการศึกษา	- ดำเนินชีวิต	- อัตราการใช้
หรือชนบท	- เพศ	- กิจกรรม	- สถานภาพผู้ใช้
	- รายได้	- ความสนใจ	- ความซื่อสัตย์
		- ทักษะ	- ต่อตราหือ



ตลาดเป้าหมาย (Market Target)



หลังจากแบ่งตลาดออกเป็นส่วน ๆ แล้วธุรกิจ
จะต้องตัดสินใจเลือกกลุ่มลูกค้าที่เป็นเป้าหมายหลัก
ที่สำคัญ โดยการเลือกตลาดเป้าหมาย มีสิ่งที่ต้อง
คำนึงถึงในเรื่องต่าง ๆ เช่น



1. มีศักยภาพในการเจริญเติบโตในอนาคต (Market Growth)

2. ขนาดของตลาด (Market Size) การกระจายตัวที่น่าสนใจ

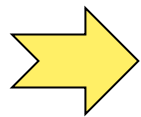
3. มีความชัดเจน ประมาณขนาดการใช้สินค้าได้สามารถ

4. เข้าถึงได้ขององค์กร ด้วยกลยุทธ์การตลาด

5. มีโอกาสในการสร้างกำไร



ตำแหน่งทางการตลาด (Market Positioning)



หลังจากการแบ่งส่วนตลาดและเลือกเป้าหมายทางการตลาดที่ต้องการแล้ว ธุรกิจจะทำการนำเสนอภาพลักษณ์ของ กิจการ หรือ สินค้า ที่มีความแตกต่าง โดยทำให้ลูกค้ารับรู้ได้ถึงความแตกต่างนั้น ซึ่งมักเป็นความแตกต่างในด้านต่าง ๆ เช่น



- ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์
- ความแตกต่างด้านการบริการ
- ความแตกต่างด้านบุคลากร
- ความแตกต่างด้านภาพลักษณ์

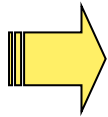


ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix)

➔ เมื่อกิจการสามารถ **Positioning** ตัวเองได้แล้ว
ก็จะเริ่มดำเนินงานด้านการตลาดผ่านส่วนประสมทาง
การตลาด **4P's** ที่ประกอบด้วย **Product,**
Price, Place, Promotion เพื่อสร้างความ
พึงพอใจสูงสุดให้กับลูกค้า



Product : ผลิตภัณฑ์



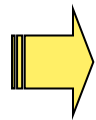
ธุรกิจต้องทำการศึกษาความต้องการของกลุ่มลูกค้า และนำความต้องการดังกล่าวมาทำการผลิตหรือจัดหาสินค้าให้ตรงต่อความต้องการของลูกค้า เพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า แต่ธุรกิจมักประสบปัญหาสำคัญ คือ ความต้องการของลูกค้าเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา

(Consumer Needs)

ความต้องการของผู้บริโภค



Price : ราคา



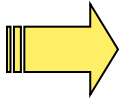
ธุรกิจจะสามารถสร้างความพึงพอใจด้านราคา ให้เกิดกับลูกค้าของกิจการได้ จากการศึกษา พฤติกรรมและความสามารถในการจ่ายซื้อของลูกค้า โดยธุรกิจจะนำสิ่งที่ศึกษานั้นมาใช้ในการตั้งราคา สินค้าและกำหนดกลยุทธ์ด้านราคา ของกิจการ

(Customer Benefits)

ผลประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ



Place : ช่องทางการจัดจำหน่าย



ธุรกิจต้องสร้างความสะดวกสบายให้กับลูกค้าในการซื้อสินค้าของตน โดยจัดหาช่องทางที่ทำให้ลูกค้าสามารถซื้อสินค้าได้ ง่าย สบาย ที่สุด

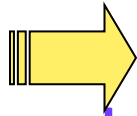
- จำหน่ายโดยตรง
- จำหน่ายโดยอ้อม

(Convenience)

ความสะดวกในการจับจ่ายใช้สอย



Promotion : การส่งเสริมการตลาด



เป็นการเสริมสร้างความพึงพอใจของลูกค้าให้เกิดมากยิ่งขึ้น เพื่อหวังให้เกิดการจำหน่ายสินค้าที่มากขึ้น โดยใช้วิธีการต่าง ๆ ดังนี้

- การใช้พนักงานขาย
- การส่งเสริมการขาย
- การโฆษณา
- การประชาสัมพันธ์

(Communication)

การสื่อสาร/รับทราบข้อมูลของลูกค้า



การบริหารการผลิต (Production Management)



บริหารเพื่อ

“ให้ได้มาซึ่งสินค้าตามคุณภาพที่ต้องการ ในต้นทุน
ที่ต่ำที่สุด” โดย เริ่มจากการตัดสินใจ

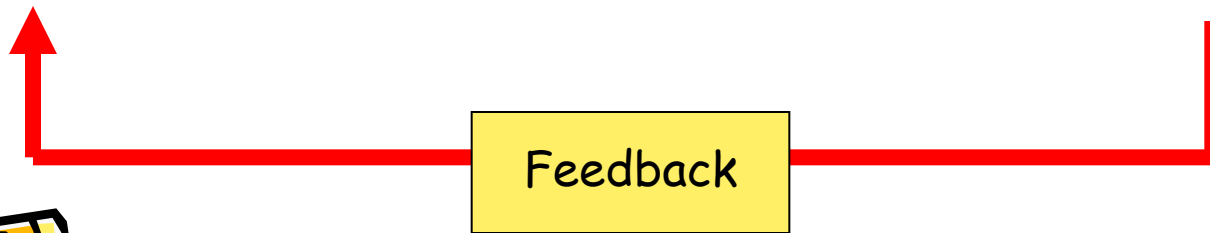
Make or Buy



กระบวนการผลิต

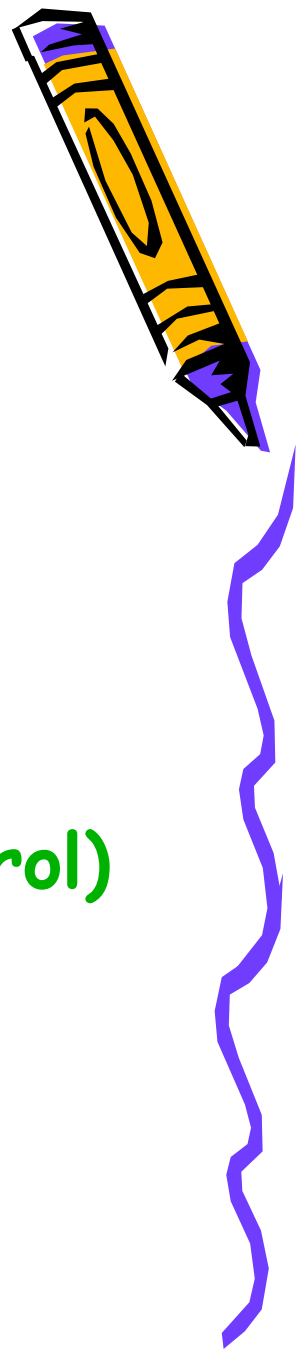
เป็นกระบวนการในการแปลงทรัพยากรต่าง ๆ ให้
เป็นสินค้าสำเร็จรูป

Input → Process → Output



...กิจกรรมหลัก ๆ ในการบริหารการผลิต...

1. ออกแบบสินค้า (Product Design)
2. การเลือกทำเลที่ตั้ง (Plant Location)
3. การวางผังงาน (Plant Layout)
4. การจัดซื้อ (Purchasing)
5. การควบคุมสินค้าคงคลัง (Inventory Control)
6. การควบคุมคุณภาพ (Quality Control)



...การบริหารทรัพยากรมนุษย์... (Human Resource Management)

บริหารเพื่อ

ให้มีคนเก่ง คนดี คนมีความสามารถอยู่ใน
องค์การและให้คนเหล่านั้นทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ”

และ

จะทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ



การดำเนินงานด้าน HRM.

งานที่เกี่ยวข้องแบ่งออกเป็น

- การจัดหาทรัพยากรมนุษย์
 - การรักษาทรัพยากรมนุษย์
 - การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์



การจัดหาทรัพยากรมนุษย์ (Acquiring Human Resources)

1. การวิเคราะห์งาน (Job Analysis)

➔ จะทำให้ได้รับข้อมูลที่ถูกต้องและครบถ้วน
ของงาน ซึ่งจะช่วยในการกำหนด คำบรรยายลักษณะ
งาน (Job Description) และคุณสมบัติของผู้ที่จะ
ปฏิบัติงาน (Job Specification) รวมถึงสามารถ
ประเมินคุณค่าของงานนั้น ๆ ได้



2. การวางแผนทรัพยากรมนุษย์(HR Planning)

➔ เป็นการกำหนดแผนงานในการปรับเพิ่ม-ลด พนักงานของกิจการ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง ด้วยการประเมินกำลังคนในปัจจุบันและคาดคะเน กำลังคนที่ต้องการในอนาคต มาจัดทำแผนกำลังคน โดยพิจารณาจาก ปริมาณงาน การขาดงาน และ การหมุนเวียนของแรงงาน...



3. การสรรหาพนักงาน (Recruitment)

สามารถกระทำได้ 2 รูปแบบ คือ

- การสรรหาจากแหล่งภายใน ด้วยการเลื่อนชั้น, ตัดเลือก, ประการรับสมัครฯ
- การสรรหาจากแหล่งภายนอก ด้วยการรับสมัคร, แนะนำ, รับผ่านสถาบันฯ



4. การคัดเลือกพนักงาน (Selection)

➔ เป็นกระบวนการที่จะทำให้ได้คนที่ดีที่สุดเข้ามาสู่
องค์การ ประกอบด้วย การต้อนรับผู้สมัคร, สัมภาษณ์
ขั้นต้น, กรอกใบสมัคร, การสอบคัดเลือก, การสอบ
สัมภาษณ์, การสอบประวัติ, การตรวจร่างกายและการ
บรรจุเข้าทำงาน...



5. การปฐมนิเทศ (Orientation)

➔ เป็นการแนะนำเรื่องต่างๆ ในองค์การ ให้กับพนักงานที่เข้ามาใหม่ เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจในองค์การที่ดีขึ้น ลดความวิตกกังวลในการทำงาน และลดการลาออกของพนักงาน...



...การรักษาทรัพยากรมนุษย์... (Maintaining Human Resources)

1. ค่าตอบแทน (Compensation)

พิจารณาจาก

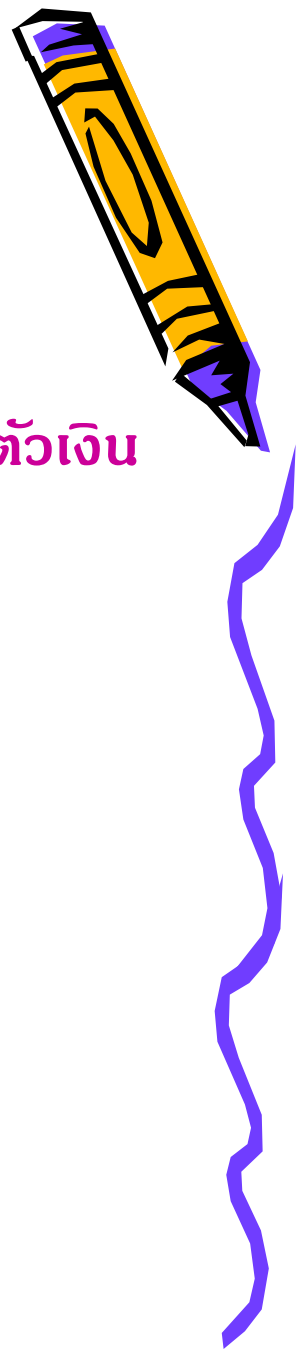
- อัตราทั่วไป
- ตลาดแรงงาน
- ความยากง่ายของงาน
- ความสามารถในการจ่ายขององค์กร
- ค่าครองชีพ
- ผลិតภาพ



2. สวัสดิการ (Welfare)

สิ่งที่องค์การจัดให้มีขึ้นทั้งอยู่ในรูปตัวเงินและสิ่งที่ไม่ใช่ตัวเงิน

- ด้านสุขภาพ
- ด้านความปลอดภัย
- ด้านความมั่นคง
- ด้านเศรษฐกิจ
- ด้านนันทนาการ
- การให้คำปรึกษา
- โบนัสและรางวัล





3. แรงงานสัมพันธ์ (Labor Relation)

เป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่าง
นายจ้างและลูกจ้าง

4. สุขภาพและความปลอดภัย (Safety & Healthy)

เป็นสิ่งที่นายจ้างต้องคำนึงถึงและจัดให้มีขึ้นเพื่อจะ
รักษาพนักงานให้อยู่กับกิจการ



...การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์... (Development Human Resources)

1. การฝึกอบรมและพัฒนา

(Training & Development)

➔ สามารถช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน, ประหยัดเวลาในการเรียนรู้งาน, ลดภาระหัวหน้างาน และแก้ปัญหากการขาดแคลนแรงงาน โดยอาจใช้การบรรยาย ประชุม, สาธิต, สัมมนา, สถานการณ์จริง...



2. การประเมินผลการปฏิบัติงาน

(Performance Appraisal)

➔ จะเป็นตัวสะท้อนให้ผู้ถูกประเมินนำผลการประเมินไปใช้ในการพัฒนาการทำงานของตน ซึ่งจัดแบ่งประเภทของการประเมินออกเป็น

- **การประเมินตามวัตถุประสงค์**
- **การประเมินโดยใช้วิจารณ์ญาณ**



...การบริหารการเงิน... (Financial Management)

บริหารเพื่อ

ให้มีการจัดหาเงินจากแหล่งที่มีต้นทุนที่ต่ำที่สุด
และจัดสรรการใช้เงินให้เกิดผลตอบแทนสูงสุด

และมีเป้าหมายเพื่อ

1. กำไร (Profitability)
2. สภาพคล่อง (Liquidity)



ขอบเขตงานในการบริหารการเงินของธุรกิจ (The three A's of financial management : 3A's)

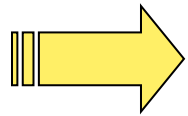


1. การวางแผน/คาดการณ์ความต้องการเงินทุน
(Anticipation)
2. การจัดหาเงินทุน (Acquisition)
3. การจัดสรรการใช้เงินทุนในธุรกิจ (Allocation)



...การจัดการแหล่งเงินทุน...

1. เงินทุนระยะสั้น (Short Term Financing)



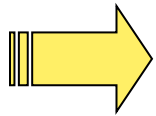
เงินทุนที่มีกำหนดจ่ายคืนภายใน 1 ปี จัดหามาเพื่อซื้อ
วัตถุดิบในการผลิต หรือจ่ายค่าแรง ได้แก่...

- ✓ สินเชื่อทางการค้า/การขอผ่อนผันหรือยืดเวลาชำระหนี้
- ✓ การเร่งรัดหนี้จากลูกหนี้ที่ครบกำหนดชำระ
- ✓ การควบคุมสินค้าและวัตถุดิบคงเหลือ
- ✓ การกู้ยืมระยะสั้น



...การจัดการแหล่งเงินทุน...

2. เงินทุนระยะยาว (Long Term Financing)



เงินทุนที่มีกำหนดจ่ายคืนเกินกว่า 5 ปี เป็นเงินทุนที่นำมาใช้เพื่อการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร ได้แก่

- ✓ จากเจ้าของทุน (หุ้นสามัญ)
- ✓ จากการกู้ยืม
- ✓ จากกำไรสะสมของกิจการ



...การจัดสรรการใช้เงินทุน...

1. ระยะสั้น (สินทรัพย์หมุนเวียน)

ได้แก่

- เงินสด
- ลูกหนี้
- สินค้าคงเหลือ
- หลักทรัพย์ในความต้องการของตลาด ฯลฯ

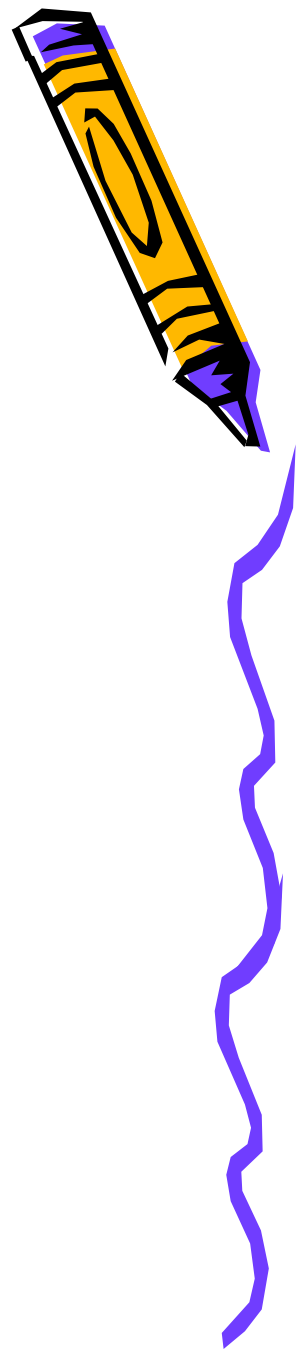


...การจัดสรรการใช้เงินทุน...

2. ระยะยาว (สินทรัพย์ถาวร)

ได้แก่

- ที่ดิน
- โรงงาน
- อาคาร
- อุปกรณ์ ฯลฯ



การบัญชี (Accounting)

“เป็นศาสตร์แห่งการจดบันทึกรายการค้าที่เกิดขึ้น
จำแนกหมวดหมู่ การสรุปผลการดำเนินงานของกิจการ
รวมถึงการวิเคราะห์และแปลความหมายเพื่อนำไปใช้ใน
การบริหารกิจการ”



ประโยชน์ของการบัญชี

- ใช้ในการบริหารจัดการธุรกิจ
- ใช้ประกอบการเสียภาษี
- ใช้ประกอบการจัดหาเงินทุน



...กระบวนการทางการบัญชี...

แบ่งเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่

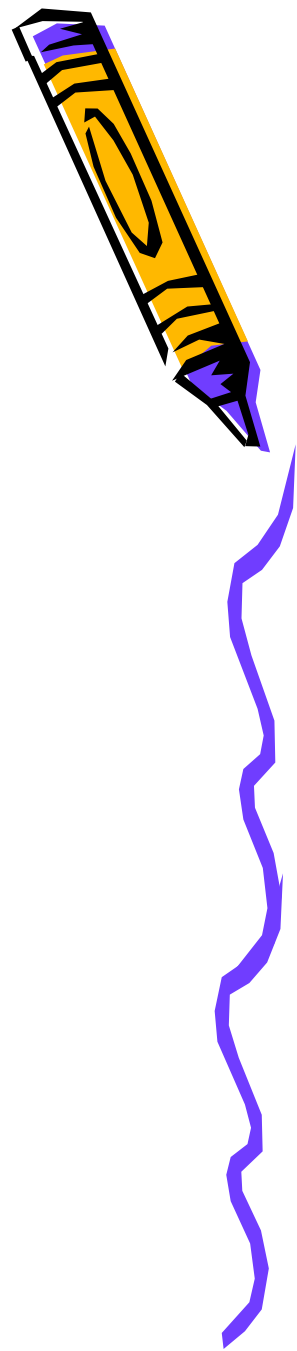
1. การจดบันทึกรายการค้า
2. การจัดหมวดหมู่
3. การสรุปผล
4. การวิเคราะห์และแปลความหมาย



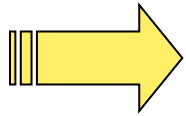
...หมวดบัญชี...

จัดแบ่งเป็น

1. สินทรัพย์
2. หนี้สิน
3. ส่วนของเจ้าของ
4. รายได้
5. ค่าใช้จ่าย



สินทรัพย์ (Asset)

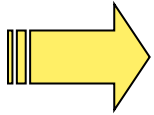


สิ่งที่มีมูลค่าเป็นตัวเงิน ซึ่งกิจการเป็นเจ้าของ
โดยอาจเป็นสิ่งที่มัตวตนหรือไม่มีตัวตนก็ได้
แบ่งเป็น

1. สินทรัพย์หมุนเวียน (Current Assets)
2. สินทรัพย์ไม่หมุนเวียน (Fixed Assets)
3. สินทรัพย์อื่น ๆ



หนี้สิน (Liabilities)

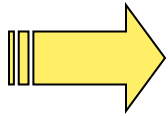


ภาระผูกพันที่ต้องจ่ายชำระคืนในอนาคต
แบ่งเป็น

1. หนี้สินหมุนเวียน (Current Liabilities)
2. หนี้สินระยะยาว (Long-term Liabilities)



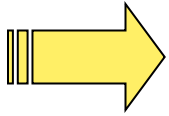
ส่วนของเจ้าของ (Owner's Equity)



สินทรัพย์ในส่วนที่เป็นของเจ้าของกิจการ
คำนวณได้จากส่วนต่างระหว่างสินทรัพย์กับ
หนี้สินของกิจการ



...งบการเงิน...

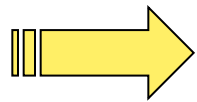


งบหรือรายงานที่จัดทำขึ้นเพื่อแสดงถึงฐานะทางการเงินและผลการดำเนินงานของกิจการ

1. งบกำไร-ขาดทุน (Income Statement)
2. งบดุล (Balance Statement)
3. งบกำไรสะสม (Retained Earning)
4. งบแสดงการเปลี่ยนแปลงฐานะทางการเงิน (Statement of Change in Financial position)



งบกำไรขาดทุน (Income Statement)



จะแสดงถึงผลการดำเนินงานของกิจการในช่วงระยะเวลาใด
เวลาหนึ่ง โดยจะนำเอารายได้และค่าใช้จ่ายมาใช้ในการจัดทำงบ

บริษัท **ABC** จำกัด

งบกำไร-ขาดทุน

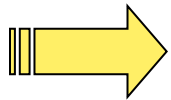
สำหรับรอบระยะเวลา.....สิ้นสุด **31 ธันวาคม 25XX**

รายได้ > ค่าใช้จ่าย = กำไรสุทธิ

รายได้ < ค่าใช้จ่าย = ขาดทุนสุทธิ



งบแสดงฐานะทางการเงิน (Balance Sheet)



จะแสดงถึงฐานะทางการเงินของกิจการ ณ ใด
วันหนึ่ง โดยจะนำเอาบัญชีในหมวดสินทรัพย์, หนี้สิน และ
ส่วนของผู้ถือหุ้นมาใช้ในการจัดทำงบตาม สมการ

สินทรัพย์ = หนี้สิน + ส่วนของผู้ถือหุ้น

บริษัท **ABC** จำกัด

งบแสดงฐานะทางการเงิน

ณ วันที่ **31** ธันวาคม **25XX**



สรุปเป้าประสงค์การบริหารงานในด้านต่าง ๆ



การตลาดเพื่อ

“สร้างความพึงพอใจสูงสุดให้เกิดกับลูกค้า”

การผลิตเพื่อ

“ให้ได้มาซึ่งสินค้าตามคุณภาพที่ต้องการ ใน
ต้นทุนที่ต่ำที่สุด”



สรุปเป้าประสงค์การบริหารงานในด้านต่าง ๆ



การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อ

“ให้มีคนเก่ง คนดี คนมีความสามารถอยู่ในองค์กร
และให้คนเหล่านั้นทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ”

การเงินเพื่อ

“ให้มีการจัดหาเงินจากแหล่งที่มีต้นทุนที่ต่ำที่สุด
และจัดสรรการใช้เงินให้เกิดผลตอบแทนสูงสุด”



**การกำหนดเป้าประสงค์ในแต่ละด้านต้องอยู่บนพื้นฐาน
ของเป้าหมายของการบริหารธุรกิจที่มุ่ง บริหารเพื่อ**

- » สภาพคล่อง/ความอยู่รอดของกิจการ
- » ความมั่นคง/การเจริญเติบโต
- » สร้างสรรค์ความเป็นอยู่ของสังคมให้ดีขึ้น



? ปัญหาของธุรกิจมีประเภทใดบ้าง?

- 3 ประเภทของปัญหา

ปัญหาแบบที่ประจักษ์แจ้งแก่สายตา :

เป็นการเบี่ยงเบนจากมาตรฐาน หรือ เป้าหมาย

ปัญหาแบบที่ต้องขุดค้นขึ้นมา :

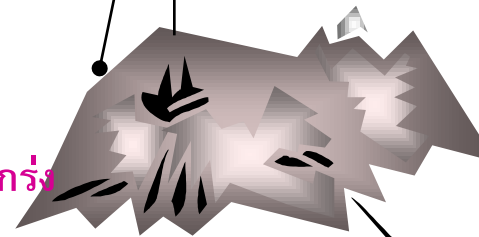
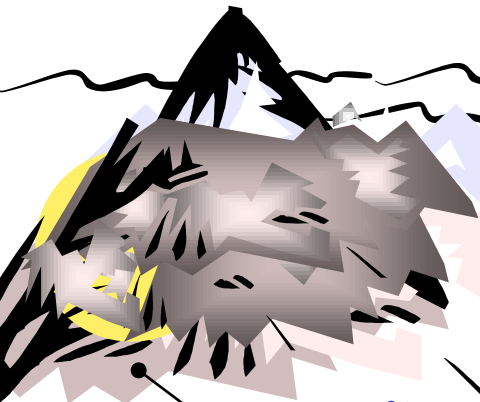
ไม่เกิดปัญหาในปัจจุบัน

แต่ในอนาคตไม่อาจรู้ได้

ปัญหาแบบที่ถูกซ่อนเร้น :

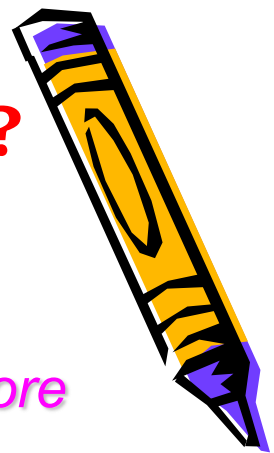
การระบุ ต้องสังเกตอย่างละเอียด

แก้แล้วเกิดการพัฒนา-ความแข็งแกร่ง

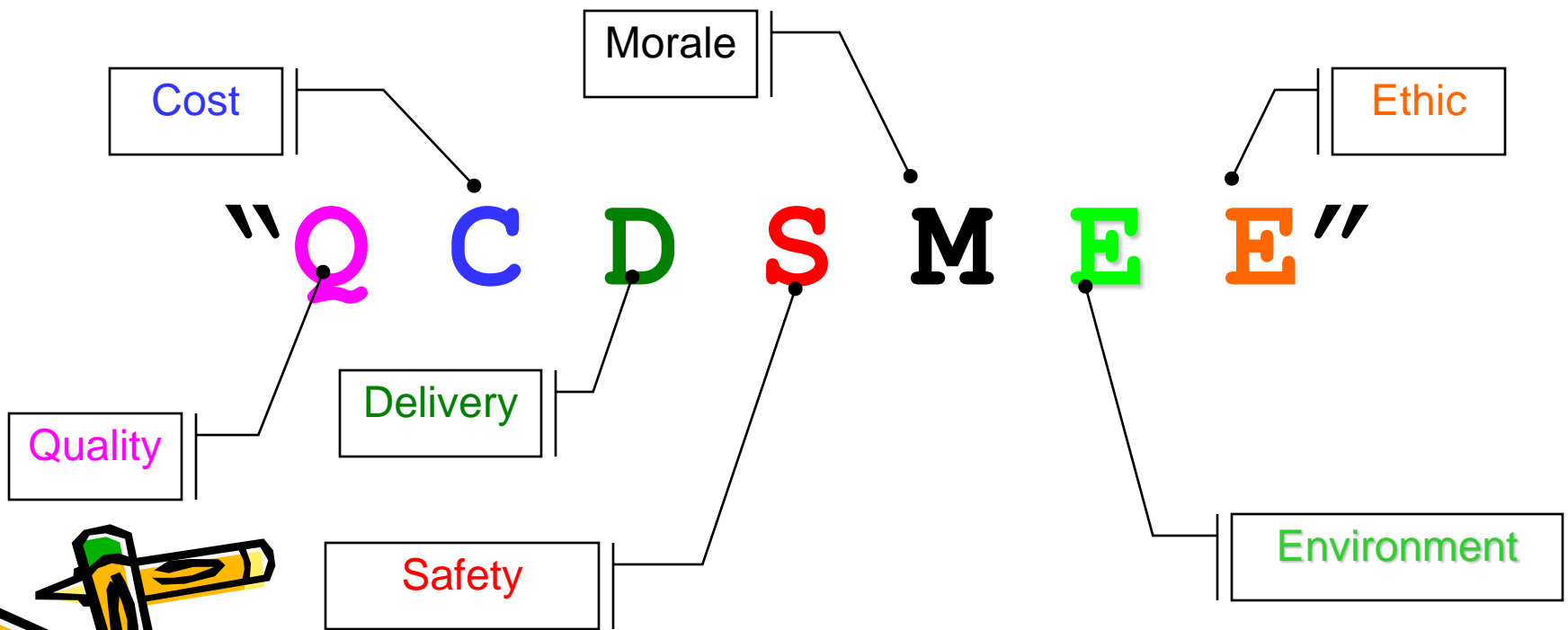


?

ปัญหาของธุรกิจมีประเภทใดบ้าง?



- อะไรคือ ปัญหาในแง่ บวก ?
- ตอบ : เป็นปัญหาที่แก้แล้ว ยิ่งทำให้มากขึ้นยิ่งดี (*The more better*) ได้แก้





ปัญหาของธุรกิจมีประเภทใดบ้าง?



- อะไรคือ ปัญหาในแง่ **ลบ** ? :
- ตอบ : เป็นปัญหาที่แก้แล้ว ยิ่งทำให้ลดลงยิ่งดี (*The Less better*)

7 Wastes

- ✓ **การทำงานที่ยังไม่มีความจำเป็น** (overproduction)
- ✓ **การจัดเก็บที่ไม่จำเป็น-เกินจำเป็น** (Unnecessary stock)
- ✓ **การขนส่ง/ ขนย้ายที่ไม่จำเป็น** (Unnecessary Transportation)
- ✓ **การเคลื่อนไหวที่ไม่เหมาะสม** (Unnecessary Motion)
- ✓ **กระบวนการทำงานที่ขาดประสิทธิภาพ** (Non-effective Process)
- ✓ **การรอคอย-ล่าช้า** (Delay/ Idle Time)
- ✓ **การทำงานที่ไม่มีคุณภาพ/ แก้ไขงานให้ได้คุณภาพ** (Defects/ Rework)



2. ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ (*Introduction to Strategic Management*)

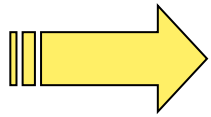
กลยุทธ์ :

วิธีในการปฏิบัติที่องค์การเลือกใช้ เป็น
เครื่องมือเพื่อให้องค์การสามารถบรรลุ
ยังเป้าหมายที่กำหนดไว้ในอนาคตจาก
สภาพปัจจุบันที่เป็นอยู่





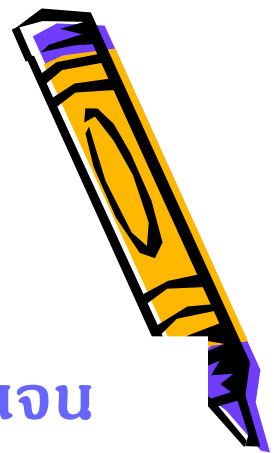
การจัดการเชิงกลยุทธ์



กระบวนการจัดการที่ทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จขององค์การ เพื่อกำหนดแนวทางการทำงานขององค์การที่เรียกว่า “แผนกลยุทธ์” นำไปปฏิบัติ รวมถึงการประเมินผลและการควบคุม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งทุกกระบวนการอาจปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับปัจจัยแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว



ทำไมต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์



- การมีกลยุทธ์ทำให้มีจุดมุ่งในการไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจน
- การมีกลยุทธ์ เป็นการเลือกวิธีการที่ดีที่สุด ในสถานการณ์ที่เหมาะสม
- การมีกลยุทธ์ ทำให้เกิดความชัดเจนในภารกิจ และบทบาท ความเกี่ยวข้องของบุคคลฝ่ายต่าง ๆ
- การมีกลยุทธ์ ทำให้มีแนวทางที่ชัดเจนในการวัดและประเมินผลสำเร็จ



ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

1. กำหนดทิศทางที่ชัดเจน
2. ลดความเสี่ยงขององค์การในอนาคต
3. ใช้ทรัพยากรที่มีอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
5. มีความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน

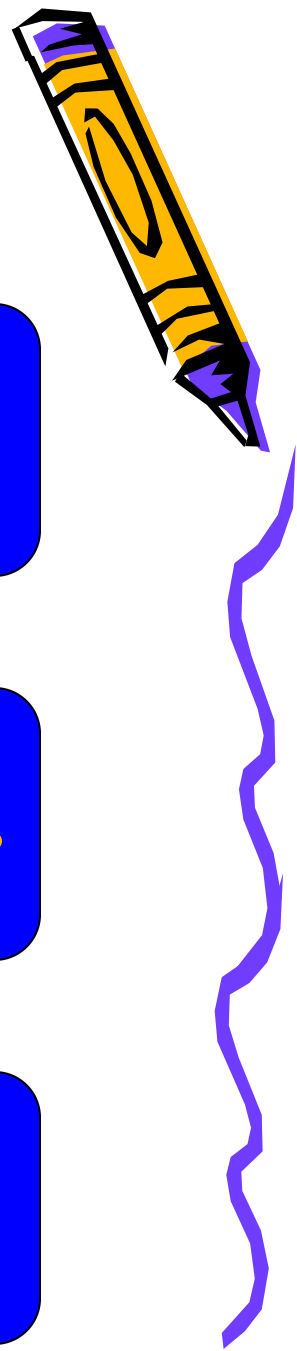


ปัจจัยสำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์

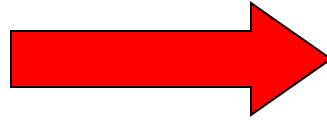
1. What Business are you in?
2. Where do you want to go?
3. Environment
4. Resource Allocation
5. Achievement of objective



การกำหนดกลยุทธ์คือการตอบ 3 คำถามสำคัญ

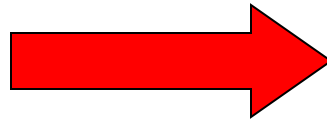


Where are we now?
ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดไหน?



SWOT Analysis

Where do we want to go?
เราต้องการไปสู่ จุดไหน?

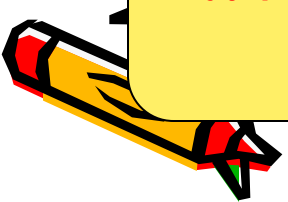


Vision and Goals

How will we get there?
เราจะไปสู่จุดนั้นได้
อย่างไร?



Strategies

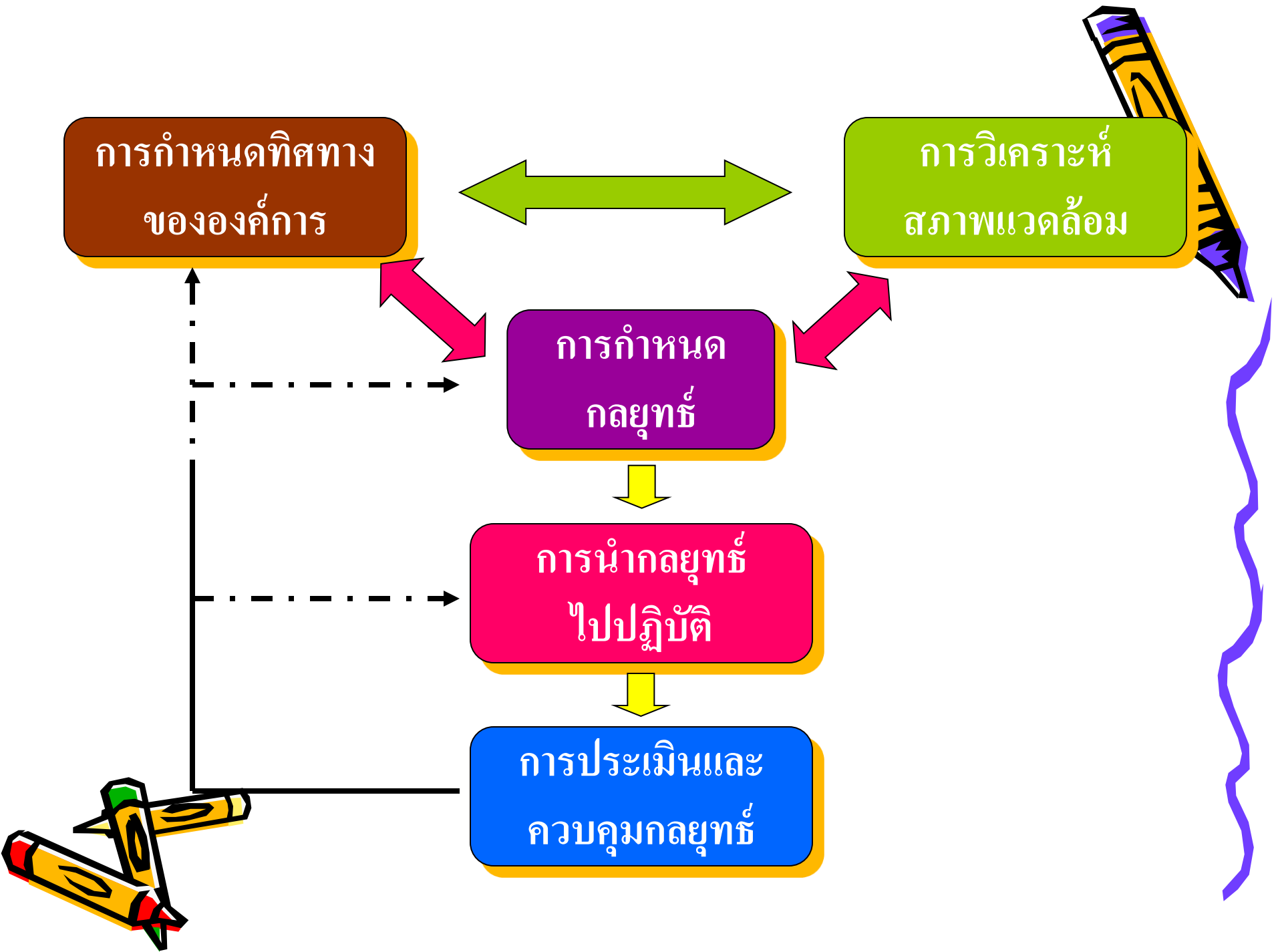




กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ :

1. Environment Analysis
2. Establish Organization Direction
3. Strategic Formulation
4. Strategic Implementation
5. Strategic Evaluation and Control





การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการวางแผนกลยุทธ์



การวางแผนกลยุทธ์คือการกำหนดแนวทางปฏิบัติ
ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรซึ่งแบ่งเป็น 2
ส่วนหลัก ๆ ก็คือ

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร และ
สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

โดยเครื่องมือในการวิเคราะห์ที่แพร่หลายที่สุดก็คือ SWOT



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อการวางแผนกลยุทธ์

การวิเคราะห์ SWOT ประกอบด้วย

- จุดแข็ง(Strength)
- จุดอ่อน (Weakness)
- โอกาส (Opportunity) และ
- อุปสรรค (Threat)

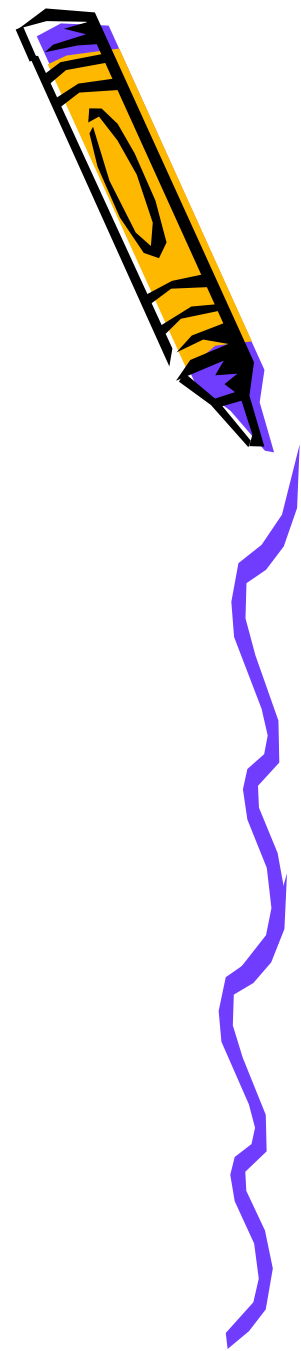
ช่วยให้เราได้มองเห็น องค์กรอย่างรอบด้านมากยิ่งขึ้น เพื่อนำโอกาสและจุดแข็งมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ขณะเดียวกันก็หลีกเลี่ยงอุปสรรคและลดจุดอ่อนขององค์กรลงให้มากที่สุด



การกำหนดทิศทางขององค์กร

การกำหนดทิศทางขององค์กรมักจะเป็นจุดเริ่มในการวางแผนกลยุทธ์ โดยทั่วไปเนื้อหาของทิศทางของ องค์กรมักประกอบด้วย

- วิสัยทัศน์ (vision)
- ภารกิจ (mission) และ
- วัตถุประสงค์ (objective)



การกำหนดทิศทางขององค์กร

การกำหนดทิศทางขององค์กรนั้นไม่มีสูตรสำเร็จตายตัว แต่การกำหนดทิศทางที่ดีต้องช่วยบอกให้กับบุคลากรทั้งหมดขององค์กรได้ทราบว่า องค์กรกำลังมุ่งหน้าไปในทิศทางใดอย่างไรเป็นรูปธรรมและชัดเจน ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจให้เกิดผลในทางปฏิบัติที่จะมุ่งไปสู่เป้าหมายดังกล่าว



การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

หลังจากที่เราได้วิเคราะห์ของสภาพแวดล้อมต่างๆ แล้ว ก็ถึงขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร มิติในการกำหนดกลยุทธ์อาจกำหนดเป็นระดับเช่น กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับฝ่ายงานและแผนงานปฏิบัติ หรือการกำหนดกลยุทธ์ตามมุมมองต่างๆ เช่น ด้านลูกค้า ด้านการเงิน ด้านกระบวนการภายใน ด้านบุคลากร ฯลฯ



การนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

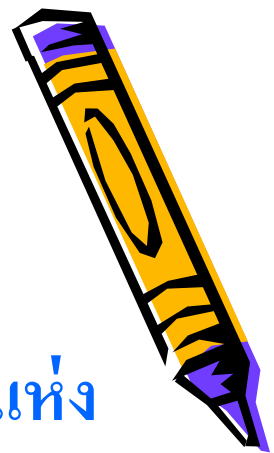
ถ้าหากมีแผนแล้วแต่ไม่นำมาปฏิบัติ การลงทุนลงแรงต่างๆ ไปกับการเขียนแผนก็คือความสูญเปล่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องให้ความสำคัญกับทั้งการสร้างแผนกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติความสำเร็จในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ นั้น มีปัจจัยที่เกี่ยวข้องอยู่หลายประการ เช่น บทบาทของผู้นำ ระดับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้มีความสอดคล้องกับสถานการณ์ โครงสร้าง/วัฒนธรรม และการควบคุมเชิงกลยุทธ์

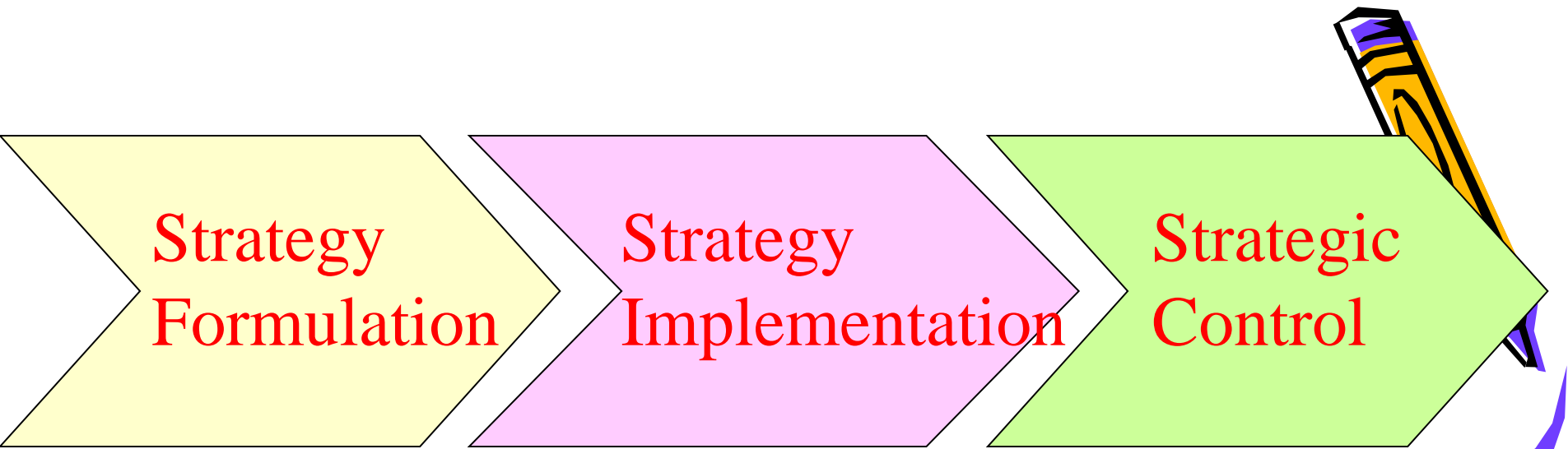


การควบคุมและการประเมินผล

ถึงแม้ว่าการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติจะมีปัจจัยแห่งความสำเร็จอยู่หลายประการ แต่ปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดประการหนึ่งก็คือ การควบคุมทางกลยุทธ์เพื่อให้มีการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง

ปัจจุบันการควบคุมกลยุทธ์โดยใช้ตัวชี้วัดเป็นที่นิยมอย่างแพร่หลาย เพราะถ้าหากไม่มีการวัดผลแล้ว ผู้บริหารก็ไม่สามารถบริหาร จัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ





วิสัยทัศน์

ประเด็นยุทธศาสตร์

เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด/ค่าเป้าหมาย

กลยุทธ์

Strategy Map

แผนปฏิบัติการ

การปรับแต่ง

- กระบวนการงาน
- โครงสร้าง
- เทคโนโลยี
- คน

กำกับติดตามและประเมินผล การดำเนินงาน

การทบทวนสถานการณ์เพื่อปรับยุทธศาสตร์



Strategic Management Process

Strategy Formulation

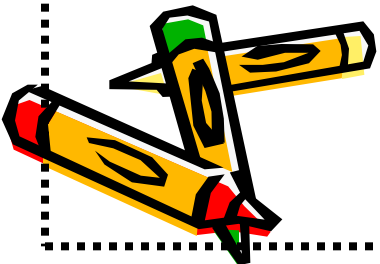
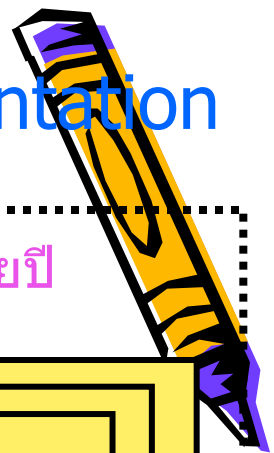
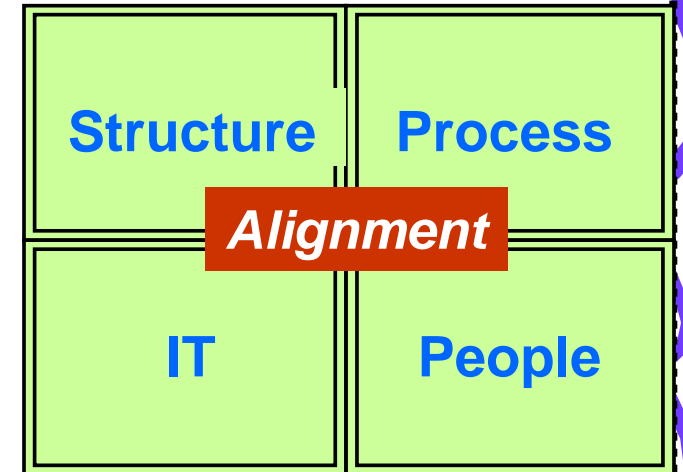
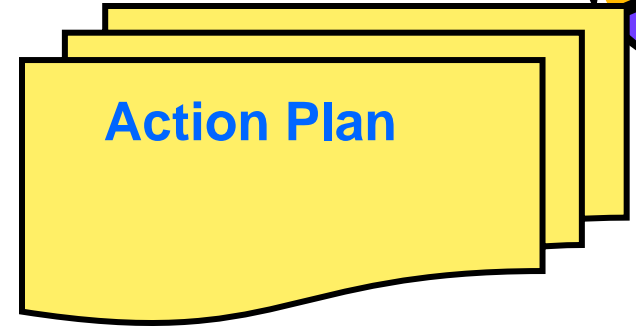
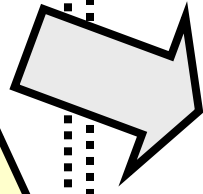
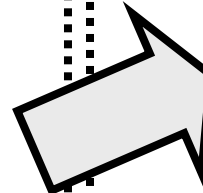
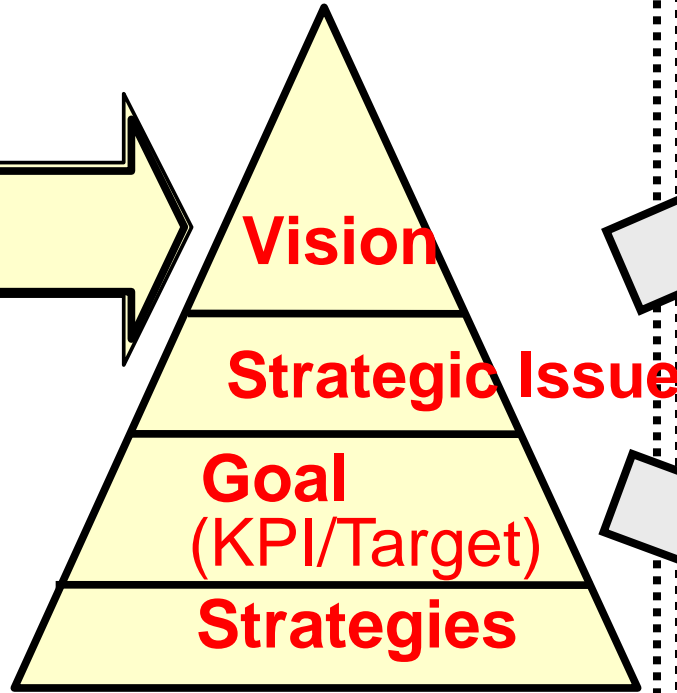
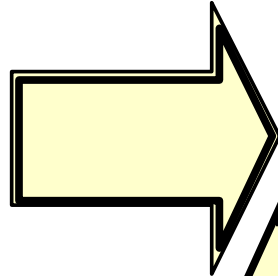


Strategy Implementation

แผนปฏิบัติงาน 5 ปี

แผนปฏิบัติงานรายปี

S
W
O
T



ระดับของกลยุทธ์ :

1. กลยุทธ์ระดับบริษัท/กลยุทธ์หลัก
(Corporate/Grand Strategy)
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ/กลยุทธ์การแข่งขัน
(Business/Competitive Strategy)
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่
(Functional Strategy)

