

## บทที่ 5

### การจัดการยุทธศาสตร์

#### หัวข้อจุดประสงค์ของการเรียนรู้

- ความหมายของการจัดการยุทธศาสตร์
- ขั้นตอนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์
- การวิเคราะห์ตนเอง
- ประเภทของกลยุทธ์

## บทที่ 5

### การวางแผนการจัดทำแผนยุทธศาสตร์ (Strategic Management)

#### ความหมายของการจัดการยุทธศาสตร์

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เป็นกระบวนการในการตัดสินใจ กำหนดวิธีการกระทำและสิ่งที่เหมาะสมจะต้องปฏิบัติเอาไว้เป็นการล่วงหน้า ซึ่งในการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์นั้น จะต้องเริ่มด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญต่างๆ เพื่อนำมาประกอบกับการใช้ดุลยพินิจ เพื่อให้ได้คำตอบว่าองค์การของเราต้องการที่จะเป็นอะไร โดยจะต้องทำอะไร เพื่อให้ได้อะไรในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งที่กำหนดไว้

การวิเคราะห์องค์กร คนเอง และโอกาสภายนอก "เพื่อใช้ความได้เปรียบทางการแข่งขัน" ทำให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ (competitive advantage)

การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Formulation) เปรียบเสมือนพิมพ์เขียวทางธุรกิจ หรือลายแทงไปสู่ยุทธวิธีทางธุรกิจ

#### 3 คำถามก่อนการวางแผนกลยุทธ์

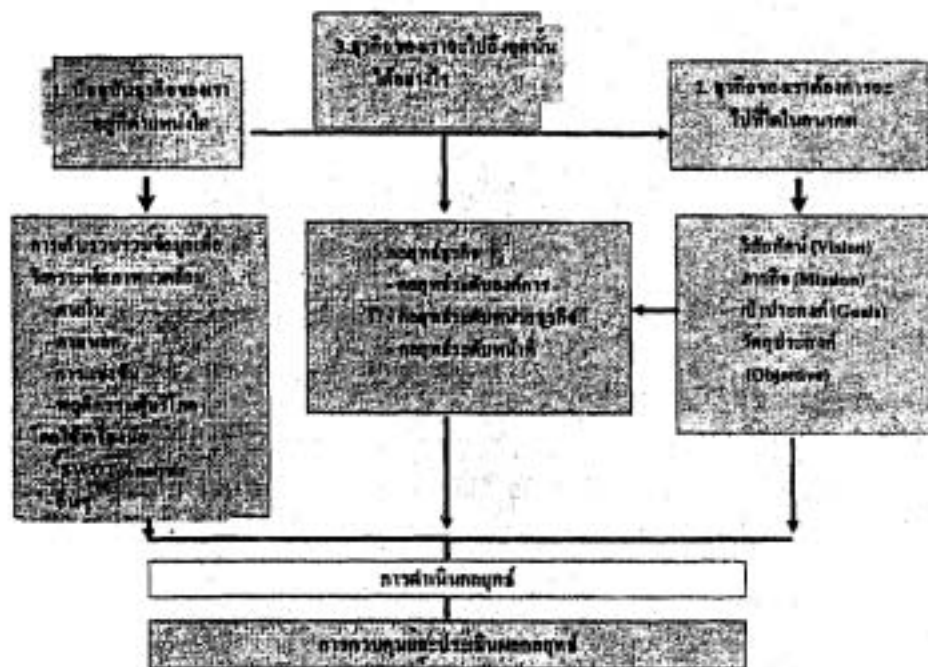
1. ปัจจุบันธุรกิจของเราอยู่ที่ตำแหน่งใด
2. ธุรกิจของเราต้องการจะไปที่ได้ในอนาคต
3. ธุรกิจของเราจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไร

#### 1. ปัจจุบันธุรกิจของเราอยู่ที่ตำแหน่งใด

- SWOT ANALYSIS
- Value Chain
- BCG
- 7'S
- Five Forces

## การวางแผนกลยุทธ์

การจัดการยุทธศาสตร์ เป็นกระบวนการในการตัดสินใจกำหนดวิธีการกระทำและสิ่งที่เหมาะสมจะต้องปฏิบัติเอาไว้เป็นการล่วงหน้า ซึ่งในการดำเนินการวางแผนกลยุทธ์นั้น จะต้องเริ่มด้วยการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญต่างๆ เพื่อนำมาประกอบกับการใช้ดุลยพินิจเพื่อให้ได้คำตอบว่าองค์การของเราต้องการที่จะเป็นอะไร โดยจะต้องทำอะไร เพื่อให้ได้อะไร ในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งที่กำหนดไว้



### กระบวนการจัดการยุทธศาสตร์

## การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์

สิ่งแวดล้อมภายนอก มีประเด็นที่จำเป็นต้องเก็บรวบรวมและนำมาวิเคราะห์ดังนี้

### 1. สิ่งแวดล้อมทางประชากรศาสตร์ (Demographic Environment)

- 1.1 การเพิ่มขึ้นของจำนวนประชากร
- 1.2 การลดลงของอัตราการเกิด
- 1.3 โครงสร้างอายุของประชากร
- 1.4 การเปลี่ยนแปลงลักษณะครอบครัว
- 1.5 การเพิ่มขึ้นของที่อยู่อาศัยที่ไม่ใช่รูปแบบครอบครัว
- 1.6 การเปลี่ยนแปลงทางภูมิศาสตร์ของประชากร

- 1.7 การที่ประชากรได้รับการศึกษาดีขึ้น
- 1.8 การเปลี่ยนแปลงด้านเชื้อชาติและสีผิว
- 1.9 การเปลี่ยนแปลงจากตลาดใหญ่เป็นตลาดย่อย
2. สิ่งแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic Environment)
  - 2.1 อัตราการเจริญเติบโตของ GNP หรือ GDP
  - 2.2 อัตราดอกเบี้ยทั้งในระยะสั้นและระยะยาว
  - 2.3 การเปลี่ยนแปลงอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ
  - 2.4 อัตราเงินเฟ้อ และดัชนีราคาสินค้า
  - 2.5 การเปลี่ยนแปลงราคาน้ำมัน และค่าไฟฟ้า
3. สิ่งแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technology Environment)
  - 3.1 มีการเพิ่มขึ้นของเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา
  - 3.2 โอกาสจากการค้นพบนวัตกรรม มีมากขึ้น
  - 3.3 การวิจัยและพัฒนาจำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีเข้าช่วย
  - 3.4 ข้อบังคับทางกฎหมายในส่วนที่เกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีมีมากขึ้น
4. สิ่งแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย (Political And Legal Environment)
  - 4.1 การเพิ่มขึ้นของกฎหมายธุรกิจและกฎหมายคุ้มครองผู้บริโภคของรัฐบาล
  - 4.2 ระเบียบข้อบังคับต่างๆ ที่มุ่งใจให้เกิดการลงทุน
  - 4.3 การเปลี่ยนแปลงรูปแบบการปกครอง
  - 4.4 นโยบายการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ
  - 4.5 ความมั่นคงทางการเมืองและเสถียรภาพทางการเมืองของรัฐบาล
5. สิ่งแวดล้อมทางวัฒนธรรมและสังคม (Cultural And Social Environment)
  - 5.1 ขนบธรรมเนียม ประเพณี บรรทัดฐาน ค่านิยม ความเชื่อที่เปลี่ยนแปลงไป
  - 5.2 การเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิต
  - 5.3 การเปลี่ยนแปลงตามกระแสโลกาภิวัตน์

๙๑๙

**สภาพแวดล้อมภายใน มีประเด็นที่จำเป็นต้องตรวจสอบดังนี้**

1. ด้านการตลาด (Marketing)
  - 1.1 การสำรวจหรือวิจัยตลาด
  - 1.2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์บริการ
  - 1.3 การตั้งราคาสินค้าและกลยุทธ์ราคา

- 1.4 การจัดจำหน่ายและช่องทางการจำหน่าย
- 1.5 กลยุทธ์ด้านการส่งเสริมการตลาด (Promotion)
- 1.6 กลยุทธ์ทางด้านการตลาดอื่นๆ
2. ด้านการผลิตและการดำเนินงาน (Production and Operations)
  - 2.1 การจัดการด้านวัตถุดิบ
  - 2.2 เทคนิคการผลิตและกระบวนการผลิต
  - 2.3 กำลังการผลิต (Capacity) และขีดความสามารถในการผลิต
  - 2.4 มีความได้เปรียบจากขนาดการผลิต
  - 2.5 การบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory)
  - 2.6 การส่งมอบและกระบวนการขนส่ง
  - 2.7 กำลังคน (Workforce)
  - 2.8 ประสิทธิภาพ คุณภาพ และมาตรฐาน
3. ด้านการเงินและการบัญชี (Finance and Accounting)
  - 3.1 การตัดสินใจด้านการลงทุน (Investment Decision)
  - 3.2 การตัดสินใจด้านการจัดหาเงินทุน (Financing Decision)
  - 3.3 ผลตอบแทนจากการลงทุน
  - 3.4 ระบบการจัดการด้านการบัญชี
  - 3.5 การบริหารการเงิน และสภาพคล่อง
4. การวิเคราะห์ด้านการจัดองค์การ
  - 4.1 การแบ่งส่วนงาน
  - 4.2 การกำหนดสายการบังคับบัญชา
  - 4.3 การสร้างสายการบังคับบัญชา
  - 4.4 การมอบหมายอำนาจหน้าที่
  - 4.5 การควบคุม

**ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)**

- การวิเคราะห์เนื้องาน
- การกำหนดคำบรรยายลักษณะงาน
- การกำหนดคุณสมบัติของผู้ทำงาน
- การสรรหาและการคัดเลือก
- การวางแผนพัฒนาคน

- รูปแบบการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการ
- พนักงานสัมพันธ์ การกำหนดระเบียบวินัย และการลงโทษ

ด้านการวิจัยและพัฒนา (Research and Development)

ด้านการจัดซื้อ

### การวิเคราะห์ SWOT (Strengths, weaknesses, opportunity and threats)

เป็นการวิเคราะห์ทั้งภายในและภายนอกองค์การ

#### จุดแข็ง (Strengths)

เป็นความแข็งแกร่งที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในที่กิจการทั้งที่เกิดจากความสามารถ (Capabilities) ทรัพยากรต่างๆ (Resources) หรือปัจจัยอื่นๆ ที่กิจการมีเหนือกว่าคู่แข่ง

#### จุดอ่อน (Weakness)

เป็นประเด็นปัญหาที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายใน ที่กิจการของเราขาด หรือทำไม่ได้ดีเท่ากับคู่แข่งอื่น ๆ ส่งผลให้เกิดความเสียเปรียบในการแข่งขัน

#### ตัวแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์

- วิเคราะห์สถานการณ์ (SWOT Analysis)
- กำหนดยุทธศาสตร์ (Strategy Formulation)
- ดำเนินยุทธศาสตร์ (Strategy Implementation)
- ประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation)

การจัดการกลยุทธ์เริ่มจากการวิเคราะห์สถานการณ์ตนเองโดยการใช้เทคนิค SWOT

#### SWOT ANALYSIS

#### ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์การ

##### การวิเคราะห์ SWOT

##### SWOT Analysis

การวิเคราะห์ SWOT คือ การวิเคราะห์จุดเด่นและด้อยทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อการวางแผนยุทธศาสตร์และเลือกแนวทางยุทธศาสตร์ที่เหมาะสมต่อสถานการณ์ต่อไป

### การวิเคราะห์ภายในองค์กร

**Strength จุดแข็ง** เป็นความแข็งแกร่งที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายในที่กิจการทั้งที่เกิดจากความสามารถ (Capabilities) ทรัพยากรต่าง ๆ (Resources) หรือปัจจัยอื่นๆ ที่กิจการมีเหนือกว่าคู่แข่ง

**Weakness จุดอ่อน** เป็นประเด็นปัญหาที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายใน ที่กิจการของเราขาด หรือทำได้ไม่ดีเท่ากับคู่แข่งชั้นอื่นๆ ส่งผลให้เกิดความเสียเปรียบในการแข่งขัน

### การวิเคราะห์ภายนอกองค์กร

**Opportunities โอกาส** เป็นผลกระทบทางบวกที่ได้จากการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอก ที่กิจการจะต้องใช้ความพยายามในการนำจุดแข็งมาพิชิตโอกาสที่ค้นพบให้จงได้ เป็นผลกระทบทางลบที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอก ทำให้กิจการต้องหาทางปรับแนวทางในการดำเนินงาน และพยายามแก้ปัญหาหรือหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่เกิดขึ้น

### การนำ SWOT ไปใช้ในการกำหนดทิศทางธุรกิจ

1. ใช้จุดแข็งพิชิตโอกาส
  2. หลีกเลี่ยงอุปสรรค
  3. พัฒนาจุดอ่อน
- (กรณีรายใหญ่ ใช้จุดแข็งฟันฝ่าอุปสรรคได้ด้วย)

### ธุรกิจของเราต้องการไปอยู่ตรงตำแหน่งใดในอีก 3 ปีข้างหน้า

- VISION
- MISSION
- GOALS
- Objectives

### การกำหนดทิศทางขององค์กร

ลำดับขั้นตอนของจุดมุ่งหมายขององค์กร (Hierarchy of purposes)

1. วิสัยทัศน์ (Vision)
2. ภารกิจ (Mission)
3. เป้าประสงค์ (Goals)
4. วัตถุประสงค์ (Objective)

### วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นการกำหนดสิ่งที่กิจการต้องการหรือคาดหวังที่จะก้าวไปสู่ หรือปรารถนาที่จะให้ กิจการเป็นในอนาคต ตามระยะเวลาของการวางแผน ภายใต้ศักยภาพของกิจการและความ เป็นไปได้จากปัจจัยภายนอก โดยระบุเป็นข้อความที่มีลักษณะกว้างๆ ยังไม่ต้องกำหนด วิธีการเอาไว้

### ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์องค์การ

#### SWOT Analysis

Strength = จุดแข็ง (+) Weakness = จุดอ่อน (-)	ภายใน (Internal)
Opportunity = โอกาส (+) Threat = สิ่งคุกคาม (-)	ภายนอก (External)





## ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดกลยุทธ์

การดำเนินการจัดการยุทธศาสตร์ การจัดการยุทธศาสตร์ขององค์การ จะต้องมีการพิจารณา วิเคราะห์และกำหนดองค์ประกอบตามลำดับ คือ

1. วิสัยทัศน์ (Vision)
2. ภารกิจ (Mission)
3. เป้าประสงค์ (Goals)
4. วัตถุประสงค์ (Objective)

### 1. วิสัยทัศน์ (Vision)

เป็นการกำหนด สถานะภาพในอนาคต สิ่งที่ต้องการหรือคาดหวังที่จะก้าวไปสู่หรือปรารถนาที่จะให้กิจการเป็นในอนาคต ตามระยะเวลาของการวางแผน ภายใต้ศักยภาพของกิจการและความเป็นไปได้จากปัจจัยภายนอก โดยระบุเป็นข้อความที่มีลักษณะกว้างๆ ยังไม่ต้องกำหนดวิธีการเอาไว้

#### ลักษณะของวิสัยทัศน์

1. มีภาพสถานะแห่งอนาคต
2. มีความครอบคลุมครบถ้วนและชัดเจน
3. มีผู้บริหารระดับสูงหรือเจ้าของเป็นผู้ริเริ่มโดยสมาชิกของกิจการมีส่วนร่วมและสนับสนุน
4. กระตุ้นและสร้างความตระหนักให้สมาชิกของกิจการทุกคนมีความหวังร่วมกัน

#### คุณสมบัติของวิสัยทัศน์

1. มีมุมมองแห่งอนาคต
2. ต้องครอบคลุมสาระครบถ้วน และบอกทิศทางชัดเจน
3. มีผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการเป็นผู้ริเริ่มโดยสมาชิกของกิจการมีส่วนร่วมและสนับสนุน
4. กระตุ้นและเร้าใจให้สมาชิกของกิจการทุกคนมีความหวังที่เป็นรูปธรรม

### ขั้นตอนการกำหนดวิสัยทัศน์

1. นำผลจากการวิเคราะห์สถานการณ์ในปัจจุบัน (Situation Analysis) มาเป็นกรอบในการพิจารณา

2. ให้บุคลากรของกิจการมีส่วนร่วมในการเสนอแนวคิดที่ต้องการอยากให้อกิจการเป็น (ระดมสมอง)

3. รวบรวม และเชื่อมโยงแนวคิดต่างๆ ที่สัมพันธ์กันเข้าด้วยกัน

4. คัดเลือก และจัดลำดับความสำคัญของแนวคิดเพื่อกำหนดเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กร

5. เขียนเป็นวิสัยทัศน์ของกิจการ ให้ครอบคลุมสาระครบถ้วนและสามารถสื่อความหมายได้อย่างชัดเจนและเข้าใจ

#### **ตัวอย่างวิสัยทัศน์ของบริษัทเชลล์**

บริษัทที่มีการดำเนินงานอย่างมืออาชีพ และมุ่งให้บริการแก่ลูกค้าเป็นสำคัญ มีจุดมุ่งหมายเพื่อความเป็นผู้นำในตลาดที่มีผลตอบแทนจากการลงทุนอย่างเหมาะสม โดยรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานอันสูงส่งในด้านสุขภาพ ความปลอดภัย และสิ่งแวดล้อม

#### **ตัวอย่างวิสัยทัศน์ของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย**

เป็นผู้นำผลิตภัณฑ์ปูนซิเมนต์ในภาคพื้นเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

#### **พันธกิจ การกิจ (Mission)**

เป็นการกำหนดข้อความที่จะแสดงให้เห็นถึงเรื่องที่กิจการของเราจะต้องทำ หรือเรามีความต้องการที่จะทำ ซึ่งจะสามารถบ่งบอกให้เห็นถึงลักษณะของธุรกิจที่กิจการของเราดำเนินอยู่ ว่าเป็นธุรกิจประเภทใดกิจการของเรามุ่งเน้นดำเนินการในเรื่องใดในปัจจุบัน และสิ่งที่กิจการควรจะทำหน้าที่จะดำเนินการในอนาคต

ข้อความภารกิจจะบอกถึงทัศนคติและภาพรวม เพื่อแสดงลักษณะหรือส่วนประกอบ 9 ด้าน ดังนี้

1. ลูกค้า (Customer)

2. ผลิตภัณฑ์หรือบริการ (Products or Services)

3. ตลาด (Market)

4. เทคโนโลยี (Technology)

5. เกี่ยวข้องกับการอยู่รอด การเจริญเติบโต และความสามารถในการสร้างกำไร (Concern survival, growth and profitability)

6. ปรัชญา (Philosophy) ความเชื่อ ความคาดหวัง

7. การสร้างความเชี่ยวชาญหรือข้อได้เปรียบในการแข่งขัน
8. ความเกี่ยวข้องกับภาพลักษณ์ของกิจการ (Concern for public image)
9. ความเกี่ยวข้องกับพนักงาน (Concern for employees)

#### การกำหนดภารกิจเป็นการพยายามตอบคำถามต่อไปนี้

1. กิจการของเราทำอะไรอยู่
2. ผลิตภัณฑ์และบริการหลักของกิจการเราคืออะไรในปัจจุบัน และอนาคต
3. ใครคือกลุ่มเป้าหมายของกิจการเราในปัจจุบัน และอนาคต
4. ตลาดที่สำคัญของกิจการเราคืออะไร และจะส่งเสริมการตลาดอย่างไร
5. กิจการของเรามีสิ่งใดที่เป็นคุณค่าที่มีความโดดเด่นตรงกับความต้องการของกลุ่มเป้าหมาย
6. ปัจจัยพื้นฐานที่ทำให้กิจการของเราคงอยู่ได้
7. ในช่วงเวลาข้างหน้ากิจการจะต้องดำเนินการในเรื่องใดที่แตกต่างจากในปัจจุบัน
8. กิจการต้องคำนึงถึงปัจจัยด้านใดที่จะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของกิจการในอนาคต

#### ภารกิจ

- เราจะรักษาความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้า (Supplier) และช่องทางการจัดจำหน่ายต่างๆ (Distribution Channel) อย่างต่อเนื่อง โดยคำนึงถึงผลตอบแทนที่เป็นธรรมแก่ทุกฝ่าย
- เราจะให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรเสมือนคนในครอบครัวเดียวกัน ภายใต้การบริหาร และปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ
- เราจะวิเคราะห์และควบคุมผลประกอบการ พร้อมหาโอกาสใหม่ๆ ทางธุรกิจในการพัฒนา และขยายกิจการอย่างสม่ำเสมอ

#### เป้าหมาย (Goal)

คือการกำหนดสิ่งที่ต้องการ (outcomes) หมายถึงการแปลหรือเปลี่ยนภารกิจของกิจการให้เป็นผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างชัดเจนในช่วงระยะเวลาของแผน

- เป้าประสงค์เป็นการกำหนดภารกิจขององค์กรในรูปของผลลัพธ์สำคัญที่ต้องการ
- สามารถกำหนดได้ทั้งในรูปของตัวเงิน เช่น รายได้ กำไร อัตราการเจริญเติบโต ส่วนแบ่งทางการตลาด และในด้านที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ นวัตกรรมและเทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการ ความรับผิดชอบต่อสังคม และสวัสดิการของพนักงาน

## เป้าประสงค์ (Goal)

หมายถึง การแปลหรือเปลี่ยนภารกิจของกิจการให้เป็นผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างชัดเจน ในช่วงระยะเวลาของแผน

- เป้าประสงค์เป็นการกำหนดภารกิจขององค์กรในรูปของผลลัพธ์สำคัญที่ต้องการ
- สามารถกำหนดได้ทั้งในรูปของตัวเงิน เช่น รายได้ กำไร อัตราการเจริญเติบโต ส่วนแบ่งทางการตลาด และในด้านที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ นวัตกรรมและเทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการ ความรับผิดชอบต่อสังคม และสวัสดิการของพนักงาน

### ลักษณะของเป้าประสงค์ที่ดี

1. สามารถวัดค่าหรือชี้วัดได้อย่างชัดเจน
2. มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติที่จะสามารถปฏิบัติจริงได้
3. มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ของกิจการในทุกด้าน
4. มีความยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้
5. หนึ่งภารกิจอาจจะต้องกำหนดเป้าประสงค์มากกว่า 1 เป้าประสงค์ และเป้าประสงค์ 1 เป้าประสงค์อาจจะตอบสนองมากกว่า 1 ภารกิจก็ได้
6. สามารถเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์และเข้าใจได้ง่าย

### เป้าประสงค์สามารถกำหนดในด้านดังนี้

1. ด้านการตลาด
2. ด้านการผลิต
3. ด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การสร้างนวัตกรรม

### การกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ

1. ด้านการตลาด
2. ด้านการผลิต
3. ด้านการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การสร้างนวัตกรรม
4. ด้านการเงินและสินทรัพย์
5. ด้านความสามารถในการทำกำไร
6. ด้านกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับต่างๆ
7. ด้านพนักงาน

8. ด้านความรับผิดชอบต่อสังคม
9. ด้านการพัฒนาธุรกิจโดยรวม

ตัวอย่างการถอดภารกิจเป็นเป้าประสงค์ ระหว่างปี 2548 - 2550

- 1) เป็นที่ยอมรับใน 4 ด้านคือทันสมัย, มาตรฐาน, หลากหลาย และสะอาด
- 2) ผ่านมาตรฐานคุณภาพ 2 ด้านคือ GMP, อ.ย.
- 3) ผลิตและพัฒนาแป้ง 5 ชนิด และผลิตภัณฑ์อื่นๆ จากแป้ง 2 ชนิด
- 4) มีการศึกษาความต้องการของลูกค้า ปีละ 1 ครั้ง
- 5) ใช้เทคโนโลยีที่เหมาะสม ปรับทุก 2 ปี
- 6) จัดทำกิจกรรมเพื่อสร้างการรับรู้และยอมรับ 2 ครั้งต่อปี
- 7) มีลูกค้าจำนวน 4 ราย และช่องทางจัดจำหน่ายที่ดีจำนวน 4 ช่องทาง
- 8) บุคลากรมีคุณภาพ และมีคุณสมบัติตรงตามภาระหน้าที่ครบ 100%
- 9) อัตราการเจริญเติบโตของรายได้ 15% มีอัตรากำไร 20%

#### วัตถุประสงค์ (Objectives)

หมายถึง การนำเป้าประสงค์มากระจายทำในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งโดยทั่วไปมักจะกำหนดเป็นรายปีโดยพิจารณาตามสถานการณ์และศักยภาพของเราในช่วงเวลานั้นๆ โดยในบางเรื่องอาจจะต้องกำหนดให้เสร็จสิ้นภายในปีแรก บางเรื่องต้องกระทำ และบางเรื่องอาจต้องทำในปีถัดๆ ไป โดยเมื่อนำวัตถุประสงค์ในแต่ละปีมารวมกันแล้วจะเท่ากับเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ หรืออาจกล่าวได้ว่าวัตถุประสงค์คือเป้าประสงค์ระยะสั้น ที่มีความเฉพาะเจาะจงมากกว่าโดย 1 เป้าประสงค์อาจจะถอดได้มากกว่า 1 วัตถุประสงค์

#### วัตถุประสงค์ในการจัดการเชิงกลยุทธ์

1. วัตถุประสงค์ทางการเงิน (Financial Objectives) แสดงถึงการอยู่รอดขององค์การภายใต้ความเสี่ยงเรื่องต่างๆ

- (1) อัตราการเติบโตของยอดขาย, รายได้
- (2) อัตราการเติบโตของกำไร, ส่วนต่างของผลกำไร
- (3) เงินปันผลที่สูงขึ้น
- (4) ผลตอบแทนจากการลงทุนสูงขึ้น
- (5) สภาพการหมุนเวียนของเงินสดดีขึ้น

2. วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Objectives) เพื่อปรับปรุงและเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรในด้านต่างๆ

- (1) เพิ่มฐานลูกค้ามากขึ้น
- (2) ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพสูงขึ้น
- (3) ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เร็วขึ้น
- (4) มีภาพลักษณ์ดีขึ้น
- (5) เป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี

ตัวอย่างการถอดเป้าหมายเป็นวัตถุประสงค์ ประจำปี 2548

- 1) ผลิตภัณฑ์เป็นที่ยอมรับ ครบ 4 ด้านคือทันสมัย หลากหลาย และมีมาตรฐานรับรอง
- 2) มีผลิตภัณฑ์ 3 ชนิดคือน้ำผึ้งบริสุทธิ์ น้ำผึ้งตัดแปลง และน้ำผึ้งสำเร็จรูป
- 3) มีการศึกษาความต้องการของผู้บริโภค 1 ครั้ง
- 4) มีการให้ความรู้แก่ผู้บริโภค 2 ครั้ง
- 5) มีความสัมพันธ์อันดีกับแหล่งเงินทุน 1 แหล่ง และช่องทางจัดจำหน่าย 2 ช่องทาง
- 6) รับบุคลากรเพิ่ม 3 คน
- 7) ยอดขาย 2 ล้านบาท กำไรสุทธิ 20%

สรุปขั้นตอน

#### VISION

- ได้จาก SWOT
- เอาจุดแข็งพีชิตโอกาส, หลีกเลียงอุปสรรค พัฒนาจุดอ่อน (รายใหญ่อาจเอาจุดแข็ง พันธุ์อุปสรรคได้)
- กำหนด Statement ที่สามารถเป็นจริงได้

#### MISSION

- ถอด VISION แต่ละประโยคออกมาเป็นภารกิจ, พันธกิจ, ภาระหน้าที่ที่จะต้องทำ เพื่อให้ VISION เป็นจริงได้
- ถอดให้ครบถ้วนตาม VISION ที่วางไว้

#### Goals

- การกำหนดเป้าประสงค์ได้ในช่วงระยะเวลาของแผน (3 ปี)
- แปลงภาระกิจที่เป็นข้อความให้เป็นผลลัพธ์ (รูปธรรม)
- แปลงภาระกิจทุกข้อให้ครบ เพื่อให้ภาระกิจถูกกระทำจริง

### Objectives

- นำเอา Goals มากระจายเพื่อจัดทำในแต่ละช่วงเวลา (1 ปี) ตามศักยภาพและโอกาส

- Objectives ในแต่ละปี เมื่อรวมกันแล้วต้องเท่ากับ Goals จึงจะบรรลุ VISION ได้

3. ธุรกิจเราจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไร

กลยุทธ์ระดับองค์การ            ตอบสนอง VISION

กลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ        ตอบสนอง MISION

กลยุทธ์ระดับหน้าที่                ตอบสนอง GOALS และ OBJECTIONS

### ประเภทของกลยุทธ์

การกำหนดยุทธศาสตร์กลยุทธ์ธุรกิจ คือการกำหนดแนวทางที่กิจการจะนำไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุทิศทางธุรกิจที่กำหนดไว้ โดยมีกลยุทธ์ 3 ระดับดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate level strategy)
2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business level strategy)
3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Function level strategy)

การกำหนดกลยุทธ์ธุรกิจที่เหมาะสม

1. จะต้องเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ของกิจการในขณะนั้น
2. จะต้องนำไปสู่การได้เปรียบในการแข่งขันของกิจการ
3. จะต้องส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของความสามารถในการดำเนินงาน

กลยุทธ์ระดับองค์การ

เป็นกลยุทธ์ที่จะบ่งบอกถึงทิศทางในอนาคตของกิจการเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์

1. กลยุทธ์เน้นการเจริญเติบโต (Growth strategies)
2. กลยุทธ์เน้นความมั่นคง (Stability strategies)
3. กลยุทธ์ตัดทอนหรือถดถอย (Retrenchment strategies)
4. กลยุทธ์ผสมผสาน (Combination strategies)

ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การจะต้องตอบคำถามดังนี้

1. กิจการเราจะขยาย หดตัว หรือทำทุกอย่างเหมือนเดิม
2. กิจการจะอยู่ในอุตสาหกรรมเดิมหรือขยายตัวไปสู่อุตสาหกรรมใหม่
3. การขยายตัวจะทำจากภายในหรือภายนอก

กลยุทธ์เน้นการเจริญเติบโตมีเหตุผลสนับสนุนดังนี้

1. สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและรวดเร็ว ซึ่งก่อให้เกิดโอกาส



2. กิจการมีความพร้อมในด้านการแข่งขันและต้องการขยับสถานะให้อยู่ในระดับเดียวกับคู่แข่งชั้น หรือมีอิทธิพลเหนือคู่แข่งในเรื่องต่างๆ

3. กิจการมีศักยภาพที่จะขยายธุรกิจให้ก้าวหน้าต่อไปได้

4. การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีจากกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวให้ทัน

กลยุทธ์เน้นการเจริญเติบโตแยกออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. กลยุทธ์การขยายตัวจากภายในตามแนวนาบ (Horizontal Growth)

2. กลยุทธ์การขยายตัวจากภายในตามแนวตั้ง (Vertical Growth)

3. กลยุทธ์การขยายตัวจากภายนอก (Intergration or Diversification)

4. การขยายตัวโดยการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliances)

1. กลยุทธ์ย่อยที่เน้นการขยายตัวจากภายในกิจการ

1.1 การเจาะตลาด (Market Penetration)

1.2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)

1.3 การพัฒนาตลาด (Market Development)

2. กลยุทธ์การขยายตัวจากภายในตามแนวนาบ (Horizontal Growth)

2.1 การขยายกิจการเข้าสู่ธุรกิจใหม่ที่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม

2.2 การขยายกิจการเข้าสู่ธุรกิจใหม่ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม

3. กลยุทธ์การขยายตัวจากภายในตามแนวตั้ง (Vertical Growth)

3.1 การขยายตัวในแนวตั้งไปข้างหน้า (Forward Vertical Growth)

3.2 การขยายตัวในแนวตั้งไปข้างหลัง (Backward Vertical Growth)

4. กลยุทธ์ย่อยการขยายตัวจากภายนอก (Intergration or Diversification)

4.1 การควบกิจการหรือขยายตัวจากภายนอกในแนวนาบ (Horizontal Diversification)

4.2 การควบกิจการหรือขยายตัวจากภายนอกในแนวตั้ง (Vertical Diversification)

5. กลยุทธ์การขยายตัวโดยการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliances)

5.1 การร่วมค่า (Joint Venture)

5.2 การร่วมลงทุน (Venture Capital)

5.3 การร่วมตัวกันเป็นพันธมิตรทางธุรกิจในรูปแบบต่างๆ เช่น ชมรม สมาคม และกลุ่ม Cluster เป็นต้น

5.4 การร่วมมือกันในการทำกิจกรรมทางการตลาด



### ปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาตัดสินใจมีดังนี้

1. ลักษณะของอุตสาหกรรมไม่มีอัตราการเจริญเติบโต
2. ธุรกิจยังคงประสบความสำเร็จ ภายใต้สภาพแวดล้อมที่ไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก
3. การขยายกิจการต้องมีการลงทุนที่สูง จึงหันมาเน้นด้านการรักษาคุณภาพและมาตรฐาน
4. ผู้บริหารมีรูปแบบการบริหารแบบอนุรักษ์นิยม ไม่ชอบความเสี่ยง
5. กิจการมีความเชี่ยวชาญในธุรกิจที่ดำเนินการอยู่ จึงไม่ต้องการขยายการลงทุนไปยังกิจการที่ไม่ถนัด
6. ยังไม่มีความพร้อมในการขยายตัวต่อไปอีก

### ประเภทของกลยุทธ์ย่อยที่เน้นความมั่นคง (Stability Strategy)

1. กลยุทธ์ที่เน้นการไม่เปลี่ยนแปลง (No change Strategy)
2. กลยุทธ์การดำเนินงานด้วยความระมัดระวัง (Caution Strategy)
3. กลยุทธ์เร่งสร้างผลกำไร (Profit Strategy)
4. กลยุทธ์การชลอไว้ก่อน (Pause Strategy)

### กลยุทธ์ตัดทอนหรือถดถอย

#### ปัจจัยที่ใช้ในการตัดสินใจมีดังต่อไปนี้

1. กิจการไม่สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายได้
2. กิจการมีจุดอ่อนมากเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งอื่น
3. กิจการประสบภาวะวิกฤติในเรื่องการดำเนินงานต่างๆ
4. กิจการประสบกับความล้มเหลวในการบริหารเชิงกลยุทธ์
5. กิจการเติบโตเร็วเกินไป ขาดความพร้อม
6. ประสบปัญหาวิกฤติทางเศรษฐกิจ และสถานการณ์ภายนอกอื่นๆ

### กลยุทธ์ย่อยในการตัดทอน หรือถดถอย

1. กลยุทธ์การปรับตัวเพื่อพลิกฟื้นกิจการ (Turnaround)
2. กลยุทธ์หยุดการลงทุนหรือเลิกกิจการ (Divestiture)
3. กลยุทธ์การถอนกำลังไปสู่ตลาดอื่น (Retrenchment)
4. กลยุทธ์การขายสินทรัพย์ (Liquidation)
5. ร่วมทำการค้ากับลูกค้ารายใหญ่ในลักษณะทำสัญญาการค้าระยะยาวหรือเป็นบริษัทในอาณัติ (Captive Company)

### กลยุทธ์ผสมผสาน (Combination Strategies)

เป็นการนำกลยุทธ์ที่ 3 กลยุทธ์มาใช้ตามความเหมาะสมของกิจการ โดยเฉพาะกิจการที่มีหน่วยธุรกิจมากกว่า 1 หน่วย จะต้องกำหนดกลยุทธ์ให้เป็นไปตามแนวโน้มของหน่วยธุรกิจนั้นๆ

#### การบริหารเชิงกลยุทธ์ในระดับหน่วยธุรกิจ

SBU หรือหน่วยงานที่รับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เพื่อมุ่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันดังต่อไปนี้

1. ศึกษารายละเอียดของภารกิจของหน่วยธุรกิจว่ามีอะไรบ้าง
2. พิจารณาสถานการณ์ในปัจจุบันของกิจการ (SWOT)
3. พิจารณาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนกำหนด

กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจเพื่อความได้เปรียบในการแข่งขัน 4 ประการ ดังนี้

1. กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation)
2. กลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว (Quick response)
3. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)
4. กลยุทธ์มุ่งเน้นความชำนาญเฉพาะ (Focus or Niche)

#### รูปแบบของความแตกต่าง

1. ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation)
2. ความแตกต่างด้านบริการ (Services Differentiation)
3. ความแตกต่างด้านบุคลากร (Personal Differentiation)
4. ความแตกต่างด้านภาพลักษณ์ (Image Differentiation)

กลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็วมีกลยุทธ์ย่อยดังต่อไปนี้

1. การพัฒนาสินค้าใหม่ (Developing Products)
2. การผลิตสินค้าตามคำสั่งของลูกค้า (Customizing Product)
3. การปรับปรุงสินค้าเดิมที่ยังจำหน่ายอยู่ (Improving existing Products)
4. การส่งมอบสินค้าตามคำสั่งซื้อได้ทันตามเวลา (Delivery of ordered products)
5. การพยายามที่จะปรับกิจกรรมทางการตลาด (Adjusting marketing efforts)
6. การให้ความสำคัญในการตอบคำถามของลูกค้า (Answering customer question)

### ความสำคัญของการใช้กลยุทธ์การตอบสนองอย่างรวดเร็ว

1. สามารถหลีกเลี่ยงการต่อสู้แบบตัวต่อตัวได้
2. สามารถกำหนดราคาสินค้าได้สูงกว่าคู่แข่ง
3. สามารถดำเนินการเกี่ยวกับการคุกคามของบริษัทคู่แข่งรายใหม่

### กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนมีกลยุทธ์ย่อยดังนี้

1. ตั้งซื้อสินค้า วัตถุดิบจากผู้จัดจำหน่ายที่ให้ราคาต่ำสุด ให้ส่วนลดสูงที่สุดและ Credit Term นานที่สุด
2. มุ่งสู่ลูกค้ากลุ่มใหญ่ในตลาดเป้าหมาย และกำหนดขอบเขตของตลาดให้กว้างขวางมากขึ้นเน้นการผลิตแบบ Mass Production
3. การวิจัยและพัฒนาเน้นที่ประสิทธิภาพการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย ไม่เน้นการคิดค้นหรือพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่แตกต่างเข้าสู่ตลาด
4. พยายามที่จะทำให้เกิดความประหยัดของขนาดการผลิต (Economic of scale)

### กลยุทธ์ที่เน้นความชำนาญเฉพาะ (FOCUS STRATEGY) การเจาะกลุ่มเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม

1. ความชำนาญด้านธุรกิจ การผลิต การบริการ และความสามารถในการตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่ม
2. ความชำนาญด้านพื้นที่ที่ประกอบกิจการ
3. ความชำนาญด้านการตลาดเฉพาะกลุ่ม
4. การจดทะเบียนทรัพย์สินทางปัญญา การได้สัมปทาน

### กลยุทธ์ระดับหน้าที่

หมายถึง การมุ่งเน้นที่จะใช้ทรัพยากรของกิจการให้มีประสิทธิภาพสูงสุด ภายใต้ข้อจำกัดของกลยุทธ์ระดับกิจการ และระดับธุรกิจ โดยหน่วยงานตามหน้าที่จะต้องเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนากลยุทธ์ระดับหน้าที่เพื่อให้มีการดำเนินงานตามกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับกิจการที่กำหนดไว้ให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์

### ระดับกลยุทธ์

#### กลยุทธ์ระดับองค์กร

- เจริญเติบโต
- คงที่
- ถดถอย

#### กลยุทธ์ธุรกิจ

- ผู้นำด้านต้นทุน
- ตอบสนองต่อลูกค้า
- ความแตกต่าง/นวัตกรรม

#### กลยุทธ์หน้าที่

- ประสิทธิภาพ

#### การดำเนินกลยุทธ์ (Strategy Implementation)

- restructuring/ redesign
- New leadership
- Synergism/ value chain
- Total quality management (TQM)

## วิวัฒนาการของแนวความคิดเกี่ยวกับการตลาดตามเป้าหมาย

### (S T P Marketing)

- ขั้นแรก           การตลาดมวลชน (Mass Marketing)
- ขั้นที่สอง       การตลาดตามผลิตภัณฑ์ที่แตกต่าง (Product Variety Marketing)
- ขั้นที่สาม       การตลาดตามเป้าหมาย (Target Marketing)

### ขั้นตอนของการตลาดเป้าหมาย

การตลาดตามเป้าหมาย (Target Marketing) หมายถึง การจัดผลิตภัณฑ์และส่วนประสมทางการตลาดที่แตกต่างกัน เพื่อสนองความต้องการของตลาดที่มีลักษณะและความต้องการที่แตกต่างกัน

### ลำดับขั้นตอนของการตลาดตามเป้าหมาย

การแบ่งส่วนตลาด (Segment) - กำหนดตัวแปรที่ใช้ในการแบ่งส่วนตลาดและกำหนดส่วนตลาด - พัฒนาโครงร่างของส่วนตลาด	การกำหนดตลาดเป้าหมาย (Targeting) - ประเมินผลลักษณะของแต่ละส่วนที่บริษัทสามารถตอบสนองความต้องการได้ - เลือกตลาดเป้าหมาย	การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในตลาด (Positioning) - กำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ในแต่ละส่วนตลาด - เลือกพัฒนาและกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ของบริษัทที่เลือกไว้
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

### องค์ประกอบที่ทำให้การใช้กลยุทธ์การตลาดประสบความสำเร็จได้มากขึ้น

1. สามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค (Customer's Wants & Needs) ได้มากที่สุด
2. การกำหนดราคาที่ผู้บริโภคพอใจกับผลประโยชน์ที่ได้รับ (Customer's Cost to Satisfy) มากที่สุด
3. ทำให้มีความสะดวกในการซื้อ (Convenience to Buy) มากที่สุด
4. ดำเนินการสื่อสาร (Communication) ที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

### กลยุทธ์การผลิตและการดำเนินงาน (Production and Operation Strategy)

1. การควบคุมเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการผลิต เพื่อเพิ่มคุณภาพของผลิตภัณฑ์และมาตรฐานในการผลิต

- 1.1 ลดการสูญเสียในทุกด้าน
- 1.2 ลดความสิ้นเปลือง (Scrap)
- 1.3 ลดปัญหาการทำงานที่ต้องทำใหม่ (Rework)
- 1.4 ลดปัญหาการรับประกันการส่งคืนสินค้าของลูกค้า
- 1.5 การควบคุมวัตถุดิบและสินค้าคงเหลือให้เข้ากับสถานการณ์ (Just in case)
2. การผลิตให้ทันเวลาพอดี (Just in time) เพื่อลดต้นทุนในการเก็บรักษาสินค้า
3. การจัดการระบบการผลิตให้มีความยืดหยุ่น (Flexible Manufacturing systems) และมีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

#### ส่วนประกอบหลักของกลยุทธ์การผลิตและปฏิบัติการ

1. การกำหนดตำแหน่งของระบบการผลิต
  - 1.1 การออกแบบผลิตภัณฑ์/ บริการ
  - 1.2 กระบวนการผลิต
  - 1.3 การจัดการสินค้าคงคลัง
2. การมุ่งเน้นให้ความสำคัญในการผลิต/ ปฏิบัติการ
  - 2.1 ความเชี่ยวชาญเฉพาะในผลิตภัณฑ์/ บริการ
  - 2.2 ความเชี่ยวชาญในกระบวนการผลิต/ บริการ
3. การกำหนดเกี่ยวกับการพัฒนาผลิตภัณฑ์/ บริการ
4. การกำหนดเกี่ยวกับกระบวนการและเทคโนโลยีการผลิต/ ปฏิบัติการ
5. การจัดการทรัพยากรที่ใช้ในการผลิตต่างๆ ให้เหมาะสม
6. การกำหนดปัจจัยที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกในการผลิต/ ปฏิบัติการ

#### กลยุทธ์ในการผลิต/ ปฏิบัติการ

1. กลยุทธ์การออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์/ บริการ
2. กลยุทธ์การวางแผนกระบวนการผลิต/ ปฏิบัติการโดยรวม
3. กลยุทธ์การกำหนดทำเลที่ตั้งโรงงาน/ สำนักงาน/ สถานประกอบการ
4. กลยุทธ์การวางแผนการผลิต/ ดำเนินงาน
5. กลยุทธ์การกำหนดกำลังการผลิต
6. กลยุทธ์ด้านการจัดการกำลังคนที่เกี่ยวข้องกับการผลิต/ ปฏิบัติการ
7. กลยุทธ์ด้านการจัดการเกี่ยวกับวัตถุดิบ
8. กลยุทธ์ด้านความปลอดภัย สุขอนามัยและสิ่งแวดล้อม
9. กลยุทธ์ด้านการจัดการเกี่ยวกับประสิทธิภาพ คุณภาพ และมาตรฐาน

### แนวทางการดำเนินงานในการผลิตที่เหมาะสม

1. การวางแผนการผลิตอย่างต่อเนื่อง
2. ต้องควบคุมต้นทุนการผลิตไม่ให้สูงเกินกว่ามาตรฐาน
3. จัดระบบการป้องกัน การควบคุมและการตรวจสอบการผลิตและการดำเนินงาน

โดยใช้ระบบการจัดการเชิงคุณภาพ

4. จัดระบบการบำรุงรักษาเครื่องมือ อุปกรณ์ให้พร้อมใช้งานตลอด
5. การจัดการกับวัตถุดิบและสินค้าคงคลังให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด
6. วิจัยและพัฒนาการผลิตสินค้าให้มีความหลากหลาย และได้มาตรฐานเพิ่มขึ้น

จนถึงมาตรฐานสากล

### กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา (Research and Development)

1. จะต้องประกอบด้วยวิวัฒนาการทางวิทยาศาสตร์ และทางวิศวกรรม
2. มีความจำเป็นที่จะต้องเชื่อมโยงกันระหว่างการพัฒนาวิจัยและพัฒนา กับหน้าที่หลักที่สำคัญอื่นๆ โดยเฉพาะการตลาด และการผลิต โดยผ่านกระบวนการทางวิศวกรรม ทีมงานข้ามสายงาน Cross - functional team
3. งานทางด้านการตลาดจะต้องบริการให้ฝ่ายวิจัยและพัฒนาได้เชื่อมโยงกับลูกค้า
4. ความพยายามในการวิจัยและพัฒนาที่ประสบความสำเร็จและสามารถสร้างคุณค่าของผลิตภัณฑ์ได้อย่างมาก ในสายตาของลูกค้า

### กลยุทธ์การจัดองค์การและการบริหาร

1. การแบ่งงานออกเป็นส่วนๆ
2. การกำหนดโครงสร้างองค์การ
3. การกำหนดสายการบังคับบัญชา
4. การมอบหมายอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ
5. การกำหนดปริมาณคนในแต่ละส่วนและขนาดของการควบคุม
6. การดำเนินการให้ทุกคนมีความเข้าใจในนโยบายของกิจการ

### กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Strategy)

1. การวิเคราะห์เนื้องานและปริมาณงานและอัตรากำลัง
2. การกำหนดตำแหน่งการบรรยายลักษณะงาน
3. การกำหนดคุณสมบัติของผู้ทำงาน



4. การสรรหาคนที่เหมาะสมเข้าทำงาน
5. การคัดเลือกคนเข้าทำงาน
6. การพัฒนาคน
7. การกำหนดรูปแบบการจ่ายผลตอบแทน และสวัสดิการ
8. การจัดการเรื่องระเบียบวินัย การลงโทษ และการจูงใจ

#### การจัดซื้อ (Purchasing)

1. ใช้กลยุทธ์พึ่งพาผู้ขายเพียงรายเดียว หรือการจัดซื้อโดยการประมูลราคาเพื่อให้เกิดการแข่งขันจากผู้ขายหลายแหล่ง
2. การสร้างสายสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขาย (Vender relations)
3. การใช้กลยุทธ์ให้หน่วยงานภายนอกทำการผลิต และจัดหาผลิตภัณฑ์ให้ (Outsourcing)

#### 4. แนวทางในการพิจารณาบริษัทผู้ขาย

- ความน่าเชื่อถือไว้วางใจได้ (Trust)
- คุณภาพ (Quality)
- ความสามารถในการส่งมอบและตรงต่อเวลา (Delivery capability and timing)
- การตั้งราคาที่ต่ำทลาย (Aggressive pricing)

#### กลยุทธ์ทางการบัญชี (Accounting)

1. การบัญชีการเงิน
  - จะถูกควบคุมโดยความต้องการของระบบการรายงานทางการเงินตามกฎหมายต่างๆ เช่น งบดุล งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด ฯลฯ
2. การบัญชีเพื่อการจัดการภายในองค์กร
3. การบัญชีเพื่อการจัดการ
  - มีการเปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการ และมีความสำคัญต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นอย่างมาก

#### กลยุทธ์หลักในการบริหารการเงิน

1. การบริหารความเสี่ยง
2. การบริหารแหล่งที่มาและแหล่งใช้ไปของเงิน
3. การบริหารต้นทุนของเงินและผลตอบแทนในการลงทุน
4. การบริหารสภาพคล่อง



### ขั้นตอนการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่

1. นำวัตถุประสงค์แต่ละข้อมากำหนดกลยุทธ์ในหน้าที่ต่างๆ ให้ครบต่อการบรรลุได้  
เช่น วัตถุประสงค์ ข้อที่ 1

ใช้กลยุทธ์การผลิต 1,1 และ 1,2

ใช้กลยุทธ์การตลาด 2,1, 2,2 และ 2,3

ใช้กลยุทธ์การเงิน 3,1 และ 2,3

ใช้กลยุทธ์ด้านคน 4,1

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 (กำหนดเหมือนข้อ 1)

### ความหมายของแผนธุรกิจ

แผนธุรกิจ หมายถึง "เข็มทิศ" ที่จะนำไปสู่เป้าหมายในเชิงธุรกิจ

- ปัจจุบันอยู่ตรงไหน
- ต้องการไปถึงตรงไหน
- ทำอย่างไรจึงไปถึงตรงนั้นได้

### ภาพรวมของการทำแผนธุรกิจ

- กำหนดให้ชัดเจน ใคร อะไร ที่ไหน (บริษัท สินค้า ตลาด)
- วิเคราะห์และวางแผน เมื่อไร อย่างไร (กลยุทธ์ แผน บริหาร)
- ปรับและสรุปเป็นตัวเลย (สิ่งที่จำเป็น กิจกรรมที่ต้องทำ เงิน)
- เรียบเรียงให้เป็นระบบ (บทสรุปผู้บริหาร สารบัญ เอกสารอ้างอิง)

↓  
แผนธุรกิจ

### โครงสร้างพื้นฐานของแผนธุรกิจ

- บทสรุปผู้บริหาร
- ประวัติย่อของกิจการ
- ทีมผู้บริหาร
- ภูมิหลังธุรกิจ
- วิเคราะห์สถานการณ์
- วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ
- แผนการตลาด
- แผนการออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์

- แผนการจัดการ
- แผนดำเนินการ (การผลิต)
- แผนการเงิน ทั้งอดีตถึงอนาคต
- ความเสี่ยงและแผนฉุกเฉิน (แผนสำรอง)

#### ภาคผนวก

- สำเนาสิทธิบัตร
- หลักฐานการจดทะเบียนการค้า
- สำเนาสัญญาเช่า
- รายละเอียดลูกค้า
- รายงานการวิจัยตลาด
- คำอธิบายทางเทคนิค
- รูปภาพประกอบ เช่น แผนที่
- อื่นๆ

#### สรุปโครงสร้างมาตรฐานของแผนธุรกิจ

- ส่วนเนื้อหา
- ส่วนการเงิน
- ส่วนภาคผนวก

#### แนวทางการเขียนแผนธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ

- เริ่มเรื่องจากการเล่าถึงความเป็นมาของกิจการและว่าคุณก้าวมาถึงจุดนี้ได้  
อย่างไร 30 %

- ตอนกลางจะอธิบายเรื่องแนวคิดว่ามีอะไรที่เด่น ในด้านการตลาด การจัดการ 40%  
ความยาวกี่หน้าดี? จุดสมดุลอยู่ตรงไหน?

#### วัตถุประสงค์ของการเขียนแผน

- ให้นักลงทุนมาร่วมลงทุน
  - ธุรกิจของคุณมีอนาคตรุ่งโรจน์แค่ไหน
- ให้นักลงทุนสนใจขยายธุรกิจ
  - ธุรกิจของคุณมีกำไรแค่ไหน
- ให้นักลงทุนมาซื้อกิจการ
  - ธุรกิจของคุณดำเนินไปได้ดีแค่ไหน แม้ไม่มีคุณ
- ยอมรับข้อเสนอเพื่อเซ็นสัญญา
  - ธุรกิจของคุณเข้ากันได้ดีกับธุรกิจของผู้ซื้อ

#### การนำเสนอแผนธุรกิจ

- ต้องพิมพ์เป็นเอกสาร ห้ามเขียนด้วยลายมือเด็ดขาด
- ใช้กระดาษที่เรียบรอยเหมาะสม
- มีปกหน้า
- มีสารบัญ และมีเลขหน้าประกอบ
- มีย่อหน้า ใช้ขนาดตัวอักษรที่เหมาะสม

#### การรวบรวมข้อมูล

- สถิติจากภาครัฐ
- รายงานการวิจัยการตลาด
- ห้องสมุดต่างๆ ในมหาวิทยาลัย
- สมาคมผู้ค้า สมาคมหอการค้า
- เอกสารหรือสิ่งตีพิมพ์ทางการค้า เช่น นิตยสาร หนังสือพิมพ์
- แผ่นพับของคู่แข่ง

#### การสร้างแนวความคิดธุรกิจ

##### ที่มาของแนวความคิด

- งานที่ทำอยู่ในปัจจุบัน
- งานอดิเรก การท่องเที่ยว กีฬา ฟุตบอล โยคะ
- เพื่อน
- เรียนลัดจากคนอื่น ดูจากธุรกิจคนอื่น
- หัวใจของความคิด คือ การค้นหาปัญหาที่ยังไม่ได้รับการแก้ไข

#### บทสรุปผู้บริหาร

- เพื่อผู้บริหารที่ไม่ค่อยมีเวลาอ่านแผนทั้งเล่ม
- ไม่ควรเกิน 1 หน้า แต่ต้องสรุปทุกอย่าง
- เขียนเป็นลำดับสุดท้าย แต่อยู่ส่วนแรกของแผนธุรกิจ

#### องค์ประกอบของบทสรุปผู้บริหาร

- ธุรกิจที่จะทำ
- ทีมงานบริหารงานธุรกิจ
- ข้อเสนอที่ต้องการจากผู้อ่าน

- ปัจจัยประสบความสำเร็จ
- ผลตอบแทน
- ความเสี่ยง แผนสำรอง

#### ประวัติย่อของกิจการ

- ชื่อบริษัทคืออะไร
- ธุรกิจมีต้นกำเนิดมาอย่างไร
- ก่อตั้งธุรกิจเมื่อไร

#### ทีมผู้บริหาร

- ทีมผู้บริหารคือใครบ้าง ตำแหน่งอะไร
- ประวัติการทำงานย่อๆ ของผู้บริหาร
- จุดเด่นของผู้บริหารแต่ละคน
- โครงสร้างผู้ถือหุ้น

#### ภูมิหลังธุรกิจ

- สินค้าหรือบริการคืออะไร
  - ไม่ควรอธิบายเรื่องเทคนิคในส่วนนี้
  - สินค้ามีเอกลักษณ์เฉพาะตัวตรงไหน
- ตลาด
  - โครงสร้างตลาดเป็นอย่างไร
  - ลูกค้าคือใคร
  - ทำไมลูกค้าถึงซื้อ
  - คู่แข่งคือใคร ใครเป็นผู้นำตลาด

#### พันธกิจและวิสัยทัศน์

- พันธกิจ
  - จุดประสงค์ของธุรกิจที่ชัดเจน
- วิสัยทัศน์
  - อนาคตที่วาดภาพไว้สำหรับบริษัท

### วิเคราะห์สถานการณ์

- การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและความเปลี่ยนแปลง
  - การเมือง
  - เศรษฐกิจ
  - สังคม วัฒนธรรม
  - เทคโนโลยี
- การวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน
  - จำนวนคู่แข่ง
  - ส่วนแบ่งการตลาด
- การวิเคราะห์ตลาดและแนวโน้ม
  - ขนาดของตลาด
  - การเติบโตของตลาด
- การวิเคราะห์ลูกค้า
  - ลักษณะของผู้บริโภค จำนวนผู้บริโภค
  - ความต้องการของลูกค้า
  - พฤติกรรมผู้บริโภค
  - เป้าหมายกลุ่มผู้บริโภค
- การวิเคราะห์ธุรกิจ
  - ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จ
  - ความชำนาญ
  - ข้อได้เปรียบในการแข่งขัน
- การวิเคราะห์องค์การด้วย SWOT Analysis
  - จุดแข็ง
  - จุดอ่อน
  - โอกาส
  - อุปสรรค

### วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ

- ควรมีการเจาะจงว่าจะสำเร็จในทันใด?
- ต้องสามารถวัดได้ว่าเป้าหมายจะสำเร็จเมื่อใด?
- เป้าหมายต้องสามารถบรรลุผลได้จริง
- ต้องมีความท้าทาย

### แผนการตลาดโดยรวม STP + 4P

- การแบ่งส่วนตลาด (segmentation)
- การเลือกกลุ่มเป้าหมาย (Targeting)
- การวางตำแหน่งในใจลูกค้า (Positioning)
- กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)
- กลยุทธ์การตั้งราคา (Price)
- กลยุทธ์ช่องทางจัดจำหน่าย (Place)
- กลยุทธ์การสื่อสารทางการตลาด (Promotion)

#### การแบ่งส่วนตลาด (segmentation)

- แบ่งตามประชากรศาสตร์
- แบ่งตามภูมิศาสตร์
- แบ่งตามจิตวิทยา
- แบ่งตามพฤติกรรมศาสตร์
- แบ่งแบบผสม

#### การเลือกกลุ่มเป้าหมาย (Targeting)

- เลือกกลุ่มลูกค้าที่ใหญ่เพียงพอ
- เลือกกลุ่มลูกค้าที่เรานับ
- เลือกกลุ่มลูกค้าที่มีความแตกต่าง
- เลือกกลุ่มลูกค้าที่สร้างกำไร

#### กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product)

- คุณภาพสินค้า
- ความแตกต่างของสินค้า นวัตกรรม
- ตราสินค้า
- หีบห่อ Packaging
- ฉลากสินค้า

#### กลยุทธ์การตั้งราคา (Price)

- การตั้งราคาตามต้นทุน
- การตั้งราคาตามคู่แข่ง
- การตั้งราคาตามลูกค้า
- การตั้งราคาตามสถานที่
- การตั้งราคาตามเศรษฐกิจ
- การตั้งราคาตามเวลา
- การตั้งราคาตามฤดูกาล
- การตั้งราคาตามความเคยชิน
- การตั้งราคาแบบจิตวิทยา
- การตั้งราคาตามวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์
- การตั้งราคาแบบผสม

### **กลยุทธ์ช่องทางจัดจำหน่าย (Place)**

- กระจายสินค้าผ่านใคร?
  - ขายตรง MLM SLM
  - ขายผ่านตัวแทนจำหน่ายแบบดั้งเดิม โชห่วย
  - ขายผ่านตัวแทนจำหน่ายแบบสมัยใหม่ modern trade
- ระดับชั้นของคนกลาง 1 - 4 ชั้น
- จำนวนของคนกลาง
  - Exclusive คนกลางประเภทถูกแต่งตั้งเพียงรายเดียว
  - Selective การเลือกคนกลางมากกว่า 1 ราย
  - Intensive คนกลางแบบแข่งขัน

### **กลยุทธ์การสื่อสารทางการตลาด (Promotion)**

- โฆษณา : โทรทัศน์ วิทยุ นิตยสาร หนังสือพิมพ์ ป้าย
- ประชาสัมพันธ์ : สื่อ กิจกรรมพิเศษ
- กวาร์ส่งเสริมการขาย : การลด แลก แจก แถม
- การขายโดยพนักงานขาย
- การตลาดทางตรง : โทรี แฟกซ์ เว็บไซต์ จดหมาย

### **แผนด้านการจัดการองค์การ**

- การจัดซื้อ
- การควบคุมสินค้าคงคลัง
- การเปิดบริษัทใหม่
- การออกแบบที่ตั้ง ผัง สถานที่
- การบริหารสำนักงาน
- การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม
- การควบคุม

### **การจัดซื้อ**

- การหาแหล่งสินค้า จากผู้รู้ คู่แข่ง
- ระบบการจัดซื้อ แบบประมูล แบบเจรจาราคา ก็ราย เป็นคณะ
- การต่อรองกับซัพพลายเออร์
- การบริหารสินเชื่อหรือเครดิต
- คุณภาพของวัตถุดิบ

### การควบคุมสินค้าคงคลัง

- การเก็บสินค้าและระบบสินค้าคงคลัง JIT FIFO การหมดอายุ
- การหาสถานที่เก็บสินค้า
  - เช่า เช่าซื้อ ซื้อ ไม่ต้องเก็บ ผลิตตามสั่ง

### การออกแบบทำเลที่ตั้งบริษัท

- การจัดหน้าร้านหรือโชว์รูม การตกแต่ง
- การวางผังบริษัท ผังโรงงาน ตำแหน่งเครื่องจักร ช่างจุ่ม สะดวก

### การเปิดบริษัทใหม่

- ประเภทของธุรกิจ
  - ผลิต ซื้อมาขายไป บริการ e-commerce
- ชื่อบริษัท
- ประเภทลักษณะของการจดทะเบียนธุรกิจ - บริษัทจำกัด หก มหาชน
- โครงสร้างผู้ถือหุ้น - ส่วนตัว การกู้ การร่วมทุน การควบรวม กิจการ
- การหาทำเลที่ตั้ง - แหล่งชุมชน บนทาง ต่างจังหวัด วัตถุประสงค์ ลูกค้า ค่าที่ดิน

### เขตอุตสาหกรรม BOI

- นโยบายบริษัท
  - ภายใน ด้านสังคม
- ขั้นตอนการทำงาน Flowchart
- การสื่อสารในองค์กร
  - บนลงล่าง ล่างขึ้นบน
- กำลังการผลิต
  - กี่ % แขน O.T. ถ้าช่วงขายดี เปิด line การผลิตพร้อมกัน

### การจัดการด้านสิ่งแวดล้อม

- อากาศเสีย
- น้ำเสีย
- เสียงเป็นพิษ
- ขยะ Recycle การอนุรักษ์ต้นไม้
- ความปลอดภัยในที่ทำงาน
- กลิ่น
- การตลาดเพื่อโลกสีเขียว Green Marketing
- ISO 14000



### **การควบคุม**

- การควบคุมคุณภาพ
  - ISO SPC TQM Six sigma BSC
- การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน
  - เพิ่มความเร็วลดของเสีย ลดต้นทุน ลดการรอคอย การขยายงาน การย้ายฐานผลิต
- การบำรุงรักษา - เชิงป้องกัน หรือบำรุงรักษาหลังเกิดเหตุ
- เทคโนโลยีที่ใช้ - สิทธิบัตร คอมพิวเตอร์

### **จรรยาบรรณธุรกิจ**

- บริษัทภิบาล Good Governance
- ความโปร่งใส
- การทำบัญชีภาษี 2 บัญชี
- การหลอกลวงลูกค้า การโกงปริมาณสินค้า การยอมแมว การโกง spec ของหมดอายุ
- การเอาเปรียบพนักงานบริษัท
- การทำผิดกฎหมาย ผิดศีลธรรม ผิดธรรมเนียมประเพณี

### **แผนด้านกำลังคน**

- โครงสร้างองค์กร
  - ตามหน้าที่ ตามพื้นที่ ตามลูกค้า ตามสินค้า
- อัตรากำลังคน
  - ขนาดองค์กร รายละเอียดงาน
- การกระจายอำนาจ
  - รวมอำนาจ กระจายอำนาจ
- แนวการสรรหาบุคลากร
  - หาเอง สำนักจัดหางาน internet
- การพัฒนาบุคลากร
  - การฝึกอบรม แผนความก้าวหน้าในอาชีพ
- การจูงใจพนักงาน
  - ค่าจ้างและสวัสดิการ การสำรวจตลาด เงินเดือน จูงใจด้านการเงิน ไม่ใช่การเงิน