

Strategy Review, Evaluation and Control



Dr.Pawintana Charoenboon

Strategy Review, Evaluation and Control



Dr.Pawintana Charoenboon

Strategy Review, Evaluation and Control



Dr.Pawintana Charoenboon

Strategy Review, Evaluation and Control



Dr.Pawintana Charoenboon

Strategy Review, Evaluation and Control



Dr.Pawintana Charoenboon

Strategy Review, Evaluation and Control



Dr.Pawintana Charoenboon

Strategy Review, Evaluation and Control



Dr.Pawintana Charoenboon

Strategy Review, Evaluation and Control



Dr.Pawintana Charoenboon

Strategy Review, Evaluation and Control



Dr.Pawintana Charoenboon

Strategy Review, Evaluation and Control



Dr.Pawintana Charoenboon

Strategy Review, Evaluation and Control



Dr.Pawintana Charoenboon

Strategy Review, Evaluation and Control



Dr.Pawintana Charoenboon

Strategy Review, Evaluation and Control



Dr.Pawintana Charoenboon

Strategy Review, Evaluation and Control



Dr.Pawintana Charoenboon

Strategy Review, Evaluation and Control

6 คำคมที่ฉลาด

1



Dr.Pawintana Charoenboon

Strategy Review, Evaluation and Control



Dr.Pawintana Charoenboon

Strategy Review, Evaluation and Control



Dr.Pawintana Charoenboon

Strategy Review, Evaluation and Control



Dr.Pawintana Charoenboon

Strategy Review, Evaluation and Control



Dr.Pawintana Charoenboon

การวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย 6 คำถามที่สำคัญ

ทไผ่ยาก → ปัจจัยภายใน ที่ควบคุมได้

1. กลยุทธ์ปัจจุบันของบริษัททำงานได้ดีเพียงใด
2. ทรัพยากรและประสิทธิภาพของบริษัทที่สำคัญต่อการแข่งขันคืออะไร
ปัจจัยภายใน สินค้าและบริการ
3. บริษัทสามารถหาประโยชน์จากโอกาสทางการตลาด และเอาชนะการคุกคามจากภายนอกได้หรือไม่
ปัจจัยภายนอก ที่ควบคุมไม่ได้
4. ราคาและต้นทุนของบริษัท แข่งขันกับคู่แข่งหลักได้หรือไม่ และเป็นข้อเสนอที่มีค่าและดึงดูดลูกค้าได้หรือไม่
5. ความสามารถในการแข่งขันของบริษัท แข็งแกร่งหรืออ่อนแอกว่าคู่แข่งหลัก หาเครื่องวัด
6. ประเด็นและปัญหาทางกลยุทธ์ใด ควรได้รับความสนใจสูงสุดในการจัดการ

1 กลยุทธ์ปัจจุบันของบริษัททำงานได้ดีเพียงใด

➔ ① สมรรถนะของบริษัท เทียบกับบริษัทอื่น

2 ตัวชี้วัด

➔ ② เป้าหมาย / ผลลัพธ์ทางการเงิน

Liquidity ratios

Debt Management ratios

- ยอดขาย ➔ ส่วนแบ่งทางการตลาด
- อัตราการเพิ่มขึ้นของ ลูกค้าใหม่
- แนวโน้มของกำไรสุทธิ
- ความแข็งแกร่งด้านการเงิน
- มุมมองของผู้ถือหุ้น
- ภาพลักษณ์บริษัท + / -
- สมรรถนะหลักในการดำเนินการ + -

Assets Management ratios

Profitability ratios

2

ทรัพยากรและประสิทธิภาพของบริษัทที่สำคัญต่อการแข่งขันคืออะไร

จับต้องได้
Tangible

เทคโนโลยี ทรัพย์สินทางปัญญา ผลทางการเงิน

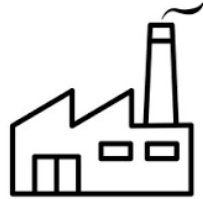
cycle product

inter

growth

maturity

decline



สิทธิ์เข้าถึงทรัพยากรทางธรรมชาติ อาคาร/อุปกรณ์ที่ทันสมัย ท่าเรือดี รูปแบบทางกายภาพที่ได้เปรียบ



เงินสด หลักทรัพย์ทางการตลาด เครดิตของบริษัท



สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ เครื่องหมายการค้า กระบวนการทางเทคโนโลยี



แผนงาน โครงสร้างองค์การ ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร ระบบควบคุม

ทรัพย์สินทางปัญญา - จากอินเทอร์เน็ต ค้นหาเทคโนโลยีใหม่ มีคนสนใจ

2

ทรัพยากรและประสิทธิภาพของบริษัทที่สำคัญต่อการแข่งขันคืออะไร

Intangible

จับต้องไม่ได้ ✓

อีพอส: ทางความคิด เน้นงาน



ทุนทางปัญญา ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของแต่ละบุคคล
ประสบการณ์ ความรู้ของพนักงาน ความสามารถในการจัดการ



ภาพลักษณ์บริษัท ชื่อเสียง เครื่องหมายการค้า ภาพลักษณ์บริษัท
ความน่าเชื่อถือ



พันธมิตรที่เข้าถึงความรู้เฉพาะทาง ตลาดทางภูมิศาสตร์ ช่วยลดต้นทุน
กระจายสินค้า ความเชื่อที่่ได้รับจากพันธมิตร



ปทัสสถานพฤติกรรม ความเชื่อที่ฝังลึก ความผูกพันในบริษัท
ความรู้ลึก หนา ใ้

วัฒนธรรมองค์กร < จิตคิดใหม่
แรงคิด
กระตุ้นใจองค์กร

ทำใหม่
จิตคิดใหม่

3

ทรัพยากรและประสิทธิภาพของบริษัทที่สำคัญต่อการแข่งขันคืออะไร

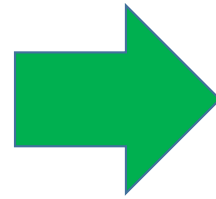
SWOT

IFAS

EFAS

SFAS

TOWS Matrix



Competence

สิ่งที่มีอยู่แล้ว

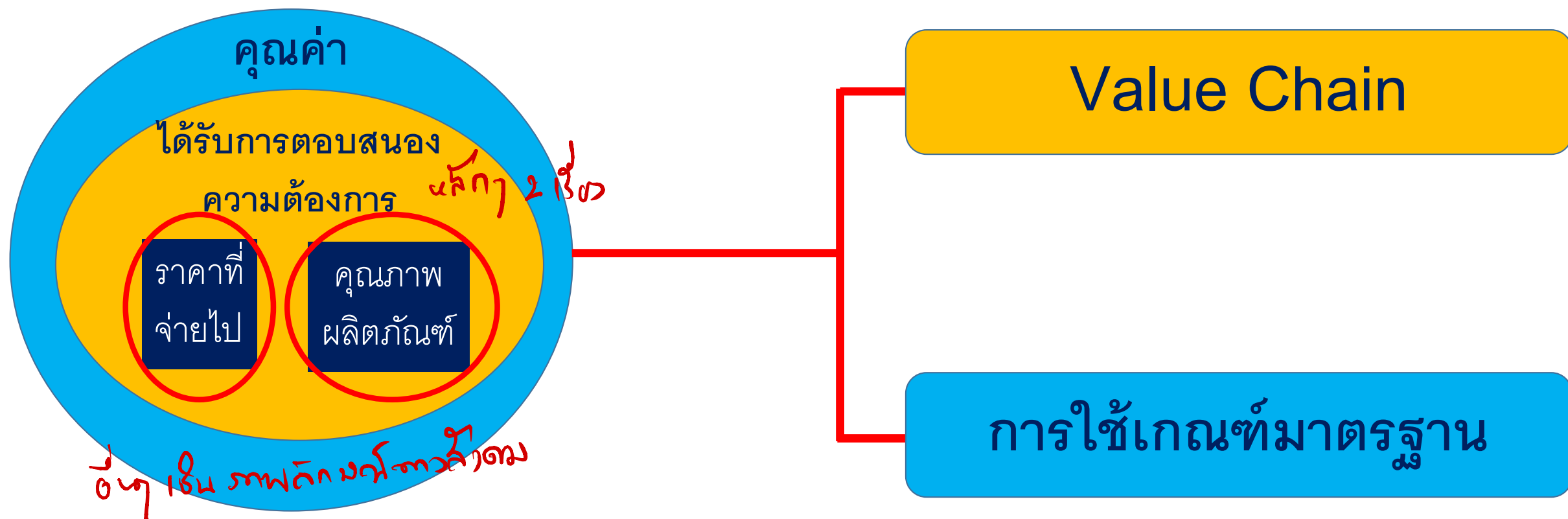
- Core Competence

- Distinctive Competence

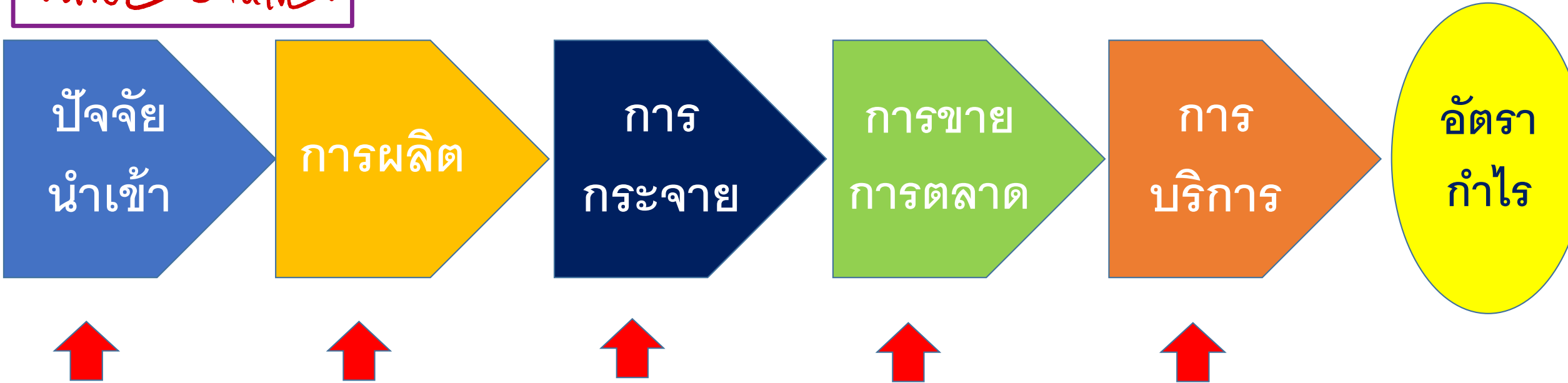
โดดเด่น เปรียบต่าง สิ่งที่ทำให้คู่แข่งรู้สึกกลัว

4

ราคาและต้นทุนของบริษัท แข่งขันกับคู่แข่งหลักได้หรือไม่ และเป็น
ข้อเสนอที่มีค่าและดึงดูดลูกค้าได้หรือไม่



Value chain



การวิจัยและพัฒนา การพัฒนาระบบ

การจัดการทรัพยากรบุคคล

การบริหารทั่วไป

ห่วงโซ่คุณค่า
ของผู้ผลิตสินค้า หรือ วัตถุดิบ

ห่วงโซ่คุณค่า
ของผู้กระจายสินค้า

ปัจจัยนำเข้า

การผลิต /
การปฏิบัติ
ภายใน

การกระจาย

ผู้บริโภคคน
สุดท้าย

ห่วงโซ่คุณค่า
ของบริษัท หรือผู้ผลิต

(New York: Free Press, 1985)

ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทแข็งแกร่งหรืออ่อนแกว่าคู่แข่งหลัก
ด-ทอเบ Competency รายข้อ → ไปนรับบทพูด

[illegible]

ปัจจัยที่บ่งบอกถึงความแข็งแกร่งในตำแหน่งทางการแข่งขันของธุรกิจ

Shop เลือกได้เยอะ ใจดี จาก ประเมินแล้วจริง

1. ความเข้มแข็งด้านทรัพยากร และความสามารถหลัก
2. ความสามารถที่แตกต่างในการแข่งขัน → Core Competency ที่โดดเด่น (VRIO)
3. จุดแข็งด้านสัดส่วนการครองตลาด
4. การมีกลยุทธ์ที่แตกต่าง และยากต่อการลอกเลียนแบบ
5. การเป็นผู้นำในการแข่งขันด้วยการขยายไปต่างประเทศ หรือใช้ E-Commerce ได้เป็นอย่างดี
6. ตราสินค้าเป็นที่รู้จักและมีชื่อเสียงกว่าคู่แข่ง
7. การมีฐานลูกค้าเพิ่มขึ้น และลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อตราสินค้า
8. การมีกลุ่มกลยุทธ์ที่สนับสนุนการแข่งขัน

ปัจจัยที่บ่งบอกถึงความแข็งแกร่งในตำแหน่งทางการแข่งขันของธุรกิจ

9. ส่วนแบ่งทางการตลาดอยู่ตำแหน่งที่ดี
10. ความเข้มแข็งจากการที่สินค้ามีความแตกต่าง
11. ความได้เปรียบด้านต้นทุน
12. ผลกำไรที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม
13. ความสามารถและเทคโนโลยีที่สูงกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม
14. การมีความคิดที่สร้างสรรค์ และผู้บริหารมีความตื่นตัวในการบริหาร
15. การมีทรัพยากรทางการเงินที่เข้มแข็ง

6

ประเด็นและปัญหาทางกลยุทธ์ใด ควรได้รับความสนใจสูงสุดในการจัดการ

พิจารณาประเด็น ปัญหาเชิงกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จทางการเงินและความสามารถทางการแข่งขันในอนาคต ซึ่งมาจากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการประเมินความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท

ความท้าทายทางด้านกลยุทธ์



ข้อบกพร่องทางการแข่งขันของบริษัท

ความสามารถทางการแข่งขันของบริษัท

ปัญหาเฉพาะที่ได้รับความสนใจจากผู้บริหาร

อุปสรรคที่ขัดขวางการพัฒนาตำแหน่งทางการแข่งขันในตลาด

กลยุทธ์

→ ดูอย่าง Slide 101

ประเด็นปัญหาของบริษัทผู้ผลิตบุหรี่ปุ่จากประเทศญี่ปุ่น

- ทำอย่างไรจึงจะรักษาอันดับในตลาดท่ามกลางความต้องการของผู้บริโภคที่ลดลง และกฎระเบียบ ข้อกฎหมายที่เพิ่มขึ้นได้
- ทำอย่างไรจึงจะลดต้นทุนที่สูงของบริษัทได้
- ควรทำอย่างไรในเรื่องความสนใจในสินค้าทดแทนที่เพิ่มขึ้น

ประเด็นปัญหาของตัวแทนนำเข้าอะไหล่รถยนต์

- ทำอย่างไรจึงจะรับมือกับคู่แข่งต่างชาติรายใหม่ ๆ ได้
- ทำอย่างไรจึงจะต่อสู้กับการลดราคาของคู่แข่งได้
- ควรจะขยายไปยังตลาดต่างชาติอย่างรวดเร็วหรือไม่

ทางเลือกด้านกลยุทธ์เชิงรุก

COMPETITIVE ADVANTAGE



1. การใช้ความได้เปรียบบนพื้นฐานด้านต้นทุนในการโจมตีคู่แข่งด้านราคาหรือคุณค่า
 - คู่แข่งไม่ตอบสนองโดยการตัดราคา
 - โฉมหน้าผู้ซื้อคิดว่าสินค้านำเสนอคุณค่าได้มากกว่า
2. กระโดดข้ามคู่แข่งโดยการเป็นผู้พัฒนาเทคโนโลยีรุ่นต่อไปเป็นรายแรก หรือเป็นผู้ทำการตลาดรุ่นต่อไปเป็นรายแรก หรือทำอย่างต่อเนื่อง





คมสันต์ ลิ Flash Express จากเด็กดอย
สู่ยูนิคอร์นรายแรกของไทย



3. การทำสงครามแบบกองโจร “ชนแล้วหนี”



ยุคอันธพาล

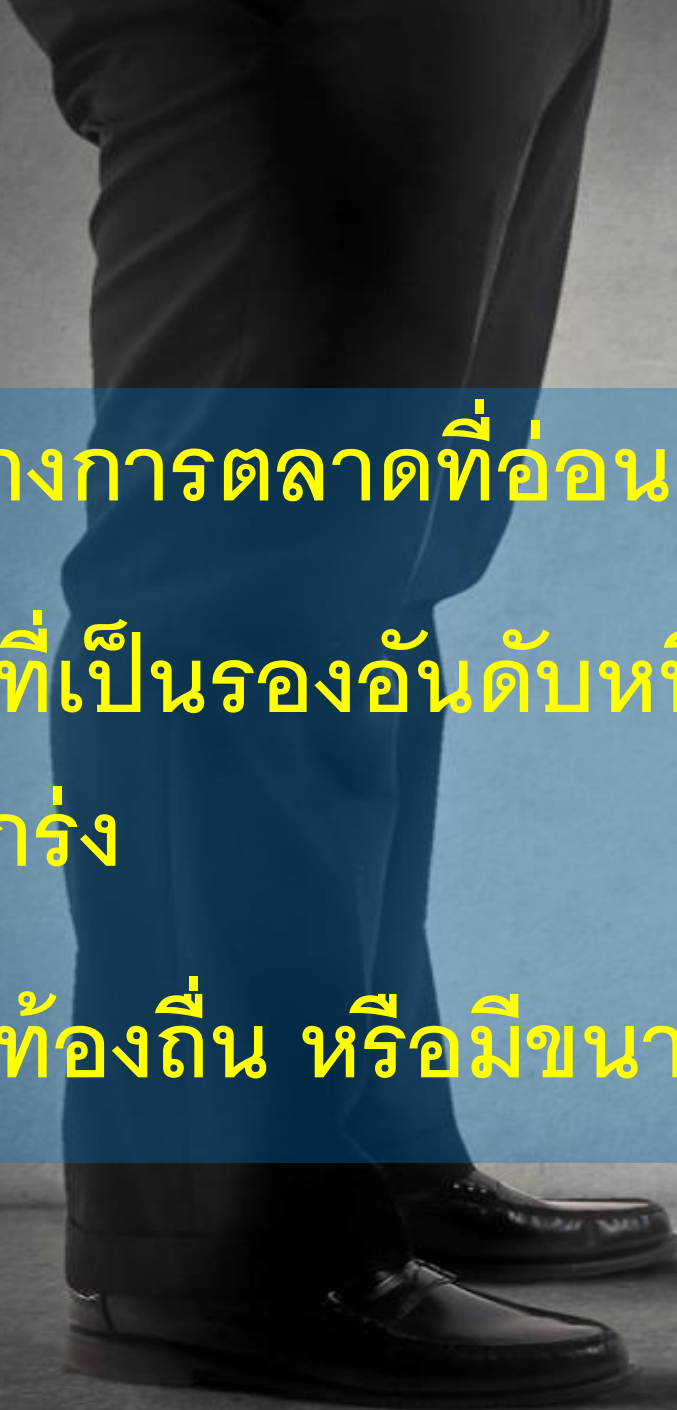
ยุคกฎระเบียบ

ยุคสร้างวัฒนธรรม

บุคลากร เก่ง ฉลาด เด็ดขาด

การเลือกคู่แข่งในการโจมตี

- ผู้นำทางการตลาดที่อ่อนแอ
- บริษัทที่เป็นรองอันดับหนึ่งที่มีความอ่อนแอในพื้นที่ที่ผู้ท้าทายแข็งแกร่ง
- บริษัทท้องถิ่น หรือมีขนาดเล็กที่มีข้อจำกัด



การปกป้องตำแหน่งทางการตลาดด้วยกลยุทธ์เชิงรับ

- คงราคาต่ำไว้เช่นเดิม = ป้องกันการโจมตีด้านราคา (โง่จริง)
- เพิ่มระยะเวลารับประกัน = ทำลายความเชื่อมั่นของสินค้าอื่น โง่จริง
- ประกาศเกี่ยวกับสินค้าที่กำลังจะเปิดตัว / ให้ทดลองล่วงหน้า = ดึงผู้ซื้อที่มีศักยภาพไว้ โง่
- ให้ส่วนลดปริมาณมาก หรือรูปแบบทางการเงินที่ดีกว่ากับผู้กระจายสินค้า = ป้องกันความลังเลในการทดลองใช้ผู้ผลิตอื่น

PREACTIVE

การส่งสัญญาณทำลายที่เหมือนการโต้กลับ

- ประกาศคำสัญญาต่อสาธารณะชนในการรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัทไว้
- การรักษาหรือสำรองเงินสดและหลักทรัพย์ของบริษัทไว้
- การตอบสนองที่รุนแรงในบางโอกาสกับการเคลื่อนไหวของคู่แข่งที่อ่อนแอ เพื่อให้มีภาพลักษณ์เป็นผู้ปกป้องที่ดี

↓
ใน 15-20 ตลาดเท่านั้น

→ กลัวเส้นตลาดอยู่ที่ระดับ 100 ทำให้อัปเดตได้
↓
เขาคงอ่อนแอแล้ว

พบกับด้วย
ที่ดัก



การส่งสัญญาณทำลายที่เหมือนการโต้กลับ

- ประกาศคำสัญญาต่อสาธารณะชนในการรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัทไว้
- การรักษาหรือสำรองเงินสดและหลักทรัพย์ของบริษัทไว้
- การตอบสนองที่รุนแรงในบางโอกาสกับการเคลื่อนไหวของกลุ่มคู่แข่งที่อ่อนแอ เพื่อให้มีภาพลักษณ์เป็นผู้ปกป้องที่ดี

Q & A

