

หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชานวัตกรรมการจัดการทุนมนุษย์และการประกอบการ



MHE5403

กลยุทธ์การประกอบการและนวัตกรรม ทางการตลาดสำหรับผู้บริหาร



ผศ.ดร.ชลภััสสรณ์ สิทธิวงศ์ชัย

รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ

วิทยาลัยนวัตกรรมและการจัดการ

ดร.ภวิณฑ์ธนา เจริญบุญ

มหาวิทยาลัยมหิดล

(วิทยาการร่วมบรรยาย)

SWOT



การพัฒนาวิสัยทัศน์
พันธกิจ และมูลค่า
หลักทางกลยุทธ์

SFAS

การตั้งเป้าหมาย

สร้างกลยุทธ์

TOWS Matrix

การ
จัดการ
กลยุทธ์

การควบคุม และ
พัฒนา / การ
ประเมินสมรรถนะ

แก้ไขตามสมรรถนะที่แท้จริงของ
บริษัท เจือปนไข สภาพแวดล้อม
ที่เปลี่ยนแปลง โอกาสใหม่ๆ

วิสัยทัศน์ + เป้าหมาย + กลยุทธ์ = แผนการทางกลยุทธ์

The Organizational Vision and Mission



การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Vision) เกี่ยวกับกลยุทธ์

- บ่งบอกถึงความปรารถนาของผู้บริหารที่มีต่อองค์กร
- เห็นทิศทางที่องค์กรกำลังก้าวไป
- กำหนดแนวทางของกลยุทธ์ที่จะพัฒนาหรือนำมาใช้ในอนาคต
- สร้างความมั่นใจเกี่ยวกับสิ่งที่จะทำในอนาคต



ไม่ระบุความสำเร็จ

ใช้ได้กับหน่วยงานทั่วไป

ไม่แสดงถึงเป้าหมายที่จะทำให้หน่วยงานเติบโต

เฉพาะเจาะจงในความสำเร็จ

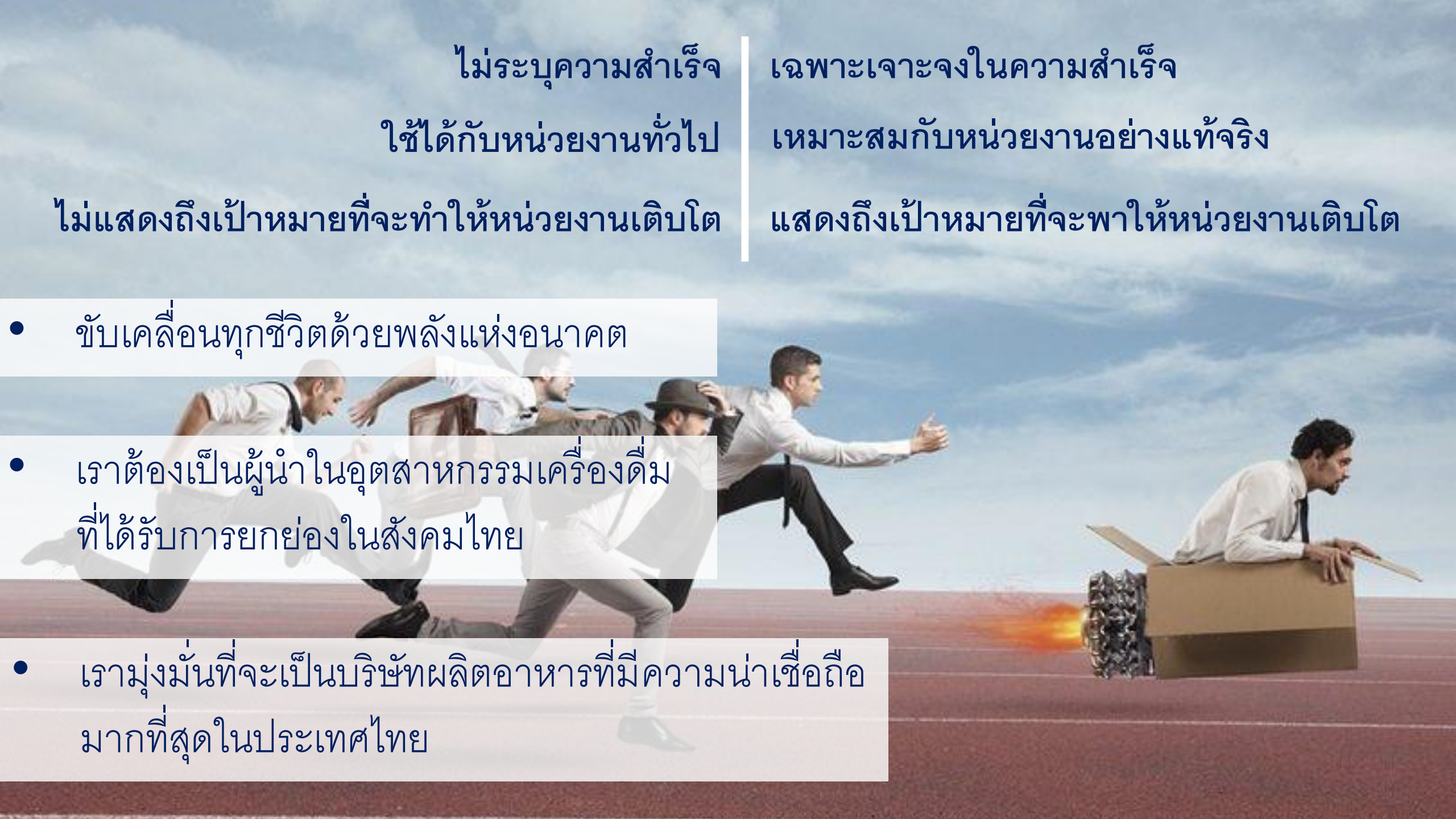
เหมาะสมกับหน่วยงานอย่างแท้จริง

แสดงถึงเป้าหมายที่จะพาให้หน่วยงานเติบโต

- ขับเคลื่อนทุกชีวิตด้วยพลังแห่งอนาคต

- เราต้องเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมเครื่องดื่ม
ที่ได้รับการยกย่องในสังคมไทย

- เรามุ่งมั่นที่จะเป็นบริษัทผลิตอาหารที่มีความน่าเชื่อถือ
มากที่สุดในประเทศไทย



องค์ประกอบในพันธกิจ (Mission)

1. **ลูกค้า** : ลูกค้าของธุรกิจคือใคร
2. **ผลิตภัณฑ์** ผลิตภัณฑ์หลักของธุรกิจคืออะไร
3. **ตลาด** : ตลาดที่สำคัญ / ธุรกิจทำการแข่งขันที่ไหน (ขอบเขตทางภูมิศาสตร์)
4. **เทคโนโลยี** : ธุรกิจนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยอย่างไรเพียงพอหรือไม่
5. **ความอยู่รอด การเจริญเติบโต และความสามารถในการทำกำไร** : ธุรกิจให้ความสำคัญกับการเติบโตและความมั่นคงทางการเงินหรือไม่
6. **ปรัชญา** : ความเชื่อ สิ่งมุ่งหวัง ของคนในองค์การ หรือเรียกว่า ค่านิยมร่วม (Share Value) คืออะไร
7. **แนวความคิดขององค์การ** : ความสามารถที่แตกต่าง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน
8. **แนวความคิดเกี่ยวกับบุคลากร** : ให้ความสำคัญสมกับที่บุคลากรเป็นทรัพยากรอันมีค่าหรือไม่
9. **แนวความคิดด้านภาพลักษณ์** : สิ่งที่องค์การต้องการให้บุคคลภายนอกรู้สึกต่อองค์การ รวมถึงการแสดงออกถึงความรับผิดชอบต่อสังคม



ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

The Stock Exchange of Thailand

ตัวอย่าง แบบประเมินผลงานของ CEO

วัตถุประสงค์

1. แบบประเมินชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ประเมินการปฏิบัติหน้าที่ของผู้บริหารสูงสุด ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร กรรมการผู้จัดการใหญ่ หรือชื่อตำแหน่งอื่นที่เทียบเท่ากับผู้บริหารสูงสุดขององค์กร (Chief Executive Officer : CEO)
2. เพื่อเป็นแบบประเมินตัวอย่างเบื้องต้น ที่คณะกรรมการบริษัทจดทะเบียนสามารถนำไปปรับใช้ตามที่เหมาะสมและสอดคล้องกับขนาดธุรกิจและลักษณะเฉพาะของบริษัทจดทะเบียน
3. เพื่อให้ CEO สามารถนำไปใช้ประเมินตนเอง หรือให้กรรมการพิจารณาคำตอบแทนหรือกรรมการบริษัทประเมินเป็นรายบุคคลหรือประเมินรวมทั้งคณะ
4. แบบประเมินนี้ใช้วิธีการให้คะแนน เพื่อให้ผู้ประเมินสามารถเปรียบเทียบผลประเมินในแต่ละหัวข้อหรือเปรียบเทียบผลประเมินของแต่ละปีได้ โดยความหมายของการให้คะแนนมีดังนี้

- 0 = ไม่มีการดำเนินการในเรื่องนั้น
- 1 = มีการดำเนินการในเรื่องนั้นเล็กน้อย
- 2 = มีการดำเนินการในเรื่องนั้นพอสมควร
- 3 = มีการดำเนินการในเรื่องนั้นดี
- 4 = มีการดำเนินการในเรื่องนั้นอย่างดียิ่งเยี่ยม
- N/A = ไม่มีข้อมูล หรือไม่สามารถนำมาใช้ได้

แบบประเมินผลงานของ CEO

หมวดที่ 1 : ความคืบหน้าของแผนงาน

ระบุเป้าหมายและสถานะของความคืบหน้าของแต่ละเป้าหมาย

เป้าหมาย	สถานะ

หมวดที่ 2 : การวัดผลความสำเร็จ

หัวข้อประเมิน	ผลประเมิน						ความเห็น/ ข้อเสนอแนะ
	0	1	2	3	4	N/A	
1. ความเป็นผู้นำ							
1.1. CEO ได้แสดงถึงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการคาดการณ์แนวโน้มทางธุรกิจ โอกาสทางธุรกิจ และลำดับความสำคัญทางธุรกิจที่ส่งผลกระทบต่อความเจริญรุ่งเรืองและการดำเนินงานของบริษัทอย่างถูกต้อง							
1.2. CEO สามารถแปลงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ให้เป็นแผนธุรกิจหรือแผนปฏิบัติการที่เป็นไปได้ เพื่อบรรลุผลสำเร็จในเชิงกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน							
1.3. CEO สามารถสื่อสารแนวคิด วิสัยทัศน์ พันธกิจ กลยุทธ์ เป้าหมาย และทิศทางขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้เสียอย่างถูกต้อง							

<p style="text-align: center;">ปัจจัยภายใน</p> <p style="text-align: center;">ปัจจัยภายนอก</p>	<p style="text-align: center;">จุดแข็ง (Strengths = S) ระบุจุดแข็งจาก IFAS 3-5 ข้อ</p>	<p style="text-align: center;">จุดอ่อน (Weakness = W) ระบุจุดอ่อนจาก IFAS 3-5 ข้อ</p>
<p style="text-align: center;">โอกาส (Opportunities = O) ระบุจุดแข็งจาก EFAS 3-5 ข้อ</p>	<p style="text-align: center;">SO Strategies ใช้จุดแข็งเพื่อฉกฉวยโอกาส “กลยุทธ์เชิงรุก”</p>	<p style="text-align: center;">WO Strategies ใช้ความได้เปรียบในโอกาส มาลดจุดอ่อน “กลยุทธ์เชิงแก้ไข”</p>
<p style="text-align: center;">อุปสรรค (Threats = T) ระบุจุดแข็งจาก EFAS 3-5 ข้อ</p>	<p style="text-align: center;">ST Strategies ใช้จุดแข็งเพื่อหลบหลีกหรือ ลดผลกระทบจากอุปสรรค “กลยุทธ์เชิงป้องกัน”</p>	<p style="text-align: center;">WT Strategies ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยง อุปสรรค “กลยุทธ์เชิงรับ”</p>

Corporate Level Strategy

กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategies)	กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ / กลยุทธ์ความคงที่ (Stability Strategies)	กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies)
<ul style="list-style-type: none">• มุ่งเน้นความเชี่ยวชาญ- กลยุทธ์การเจริญเติบโตตามแนวตั้ง- กลยุทธ์การเจริญเติบโตตามแนวนอน• มุ่งเน้นการกระจายธุรกิจ- กลยุทธ์การกระจายธุรกิจที่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม- กลยุทธ์การกระจายธุรกิจที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม	<ul style="list-style-type: none">- กลยุทธ์การยับยั้ง / การดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause / Proceed with Caution Strategy)- กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No-Change Strategy)- กลยุทธ์การทำกำไร (Profit Strategy)	<ul style="list-style-type: none">- กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนแนวทาง (Turnaround Strategy)- กลยุทธ์บริษัทในอาณัติ (Captive Company Strategy)- กลยุทธ์การขายทิ้ง / ถอนการลงทุน / การเลิกกิจการ (Sell-Out / Divestment Strategy)- กลยุทธ์การล้มละลาย / การเลิกกิจการ (Bankruptcy / Liquidation Strategy)

1

Backward Integration Strategy



When

1. เมื่อต้นทุนวัตถุดิบมีราคาแพง หรือไม่น่าไว้วางใจ
2. เมื่อผู้ขายปัจจัยการผลิตมีจำนวนน้อย และคู่แข่งมีจำนวนมาก
3. เมื่อองค์การมีความพร้อมด้านเงินทุน และบุคลากร
4. เมื่อข้อได้เปรียบด้านราคาสินค้ามีความสำคัญอย่างยิ่ง
5. เมื่อผู้จัดหาปัจจัยการผลิตที่มีอยู่ได้รับผลกำไรสูง หรือเติบโตอย่างรวดเร็ว
6. เมื่อองค์การมีความจำเป็นที่ต้องได้มาซึ่งทรัพยากรที่จำเป็นอย่างรวดเร็ว

กลยุทธ์การเจริญเติบโต
ตามแนวตั้ง

1

Forward Integration Strategy



When

1. เมื่อผู้จัดจำหน่ายที่มีอยู่มีต้นทุนสูงมาก หรือไม่สามารถบรรลุความต้องการขององค์กรได้
2. เมื่อคุณภาพของผู้จัดจำหน่ายมีข้อจำกัด
3. เมื่อองค์กรมีความพร้อมด้านเงินทุน และบุคลากร
4. เมื่อข้อได้เปรียบด้านความมั่นคงในการผลิตมีความสำคัญอย่างยิ่ง การขยายกิจการไปข้างหน้าจะช่วยให้คาดการณ์ความต้องการได้
5. เมื่อผู้จัดจำหน่ายที่มีอยู่ได้รับผลกำไรสูง หรือเติบโตอย่างรวดเร็ว

กลยุทธ์การเจริญเติบโต
ตามแนวตั้ง

1

กลยุทธ์การเจริญเติบโต
ตามแนวนอน

Why

1. การมีโครงสร้างต้นทุนที่ต่ำกว่า
2. การเพิ่มขึ้นของผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกัน
3. การสร้างส่วนแบ่งทางการตลาดจากรูปแบบธุรกิจเดิม
4. การลดลงของคู่แข่งในอุตสาหกรรม
5. การเพิ่มขึ้นของอำนาจการต่อรอง

When

1. เมื่อองค์การสามารถดำเนินงานในลักษณะการผูกขาดในพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่ง โดยปราศจากการคัดค้านจากรัฐบาล
2. เมื่อองค์การแข่งขันในอุตสาหกรรมที่กำลังเติบโต
3. เมื่อการการประหยัดจากขนาดจะเป็นข้อได้เปรียบที่สำคัญ
4. เมื่อมีความพร้อมด้านเงินทุนและบุคลากร
5. เมื่อคู่แข่งกำลังเกิดปัญหาด้านการบริหารจัดการ

1

Related Diversification Strategy



กลยุทธ์การ
กระจายธุรกิจ

When

- 1.เมื่อองค์การแข่งขันในอุตสาหกรรมที่ไม่เติบโตหรือเติบโตช้า
- 2.การเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สัมพันธ์กันช่วยให้ส่งเสริมยอดขายของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่
- 3.ช่วยรักษาสมดุลให้กับผลิตภัณฑ์ที่มียอดขายแตกต่างกันตามฤดูกาล
- 4.เมื่อผลิตภัณฑ์อยู่ในช่วงตกต่ำของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์
- 5.เมื่อองค์การมีทีมผู้บริหารที่แข็งแกร่ง

1

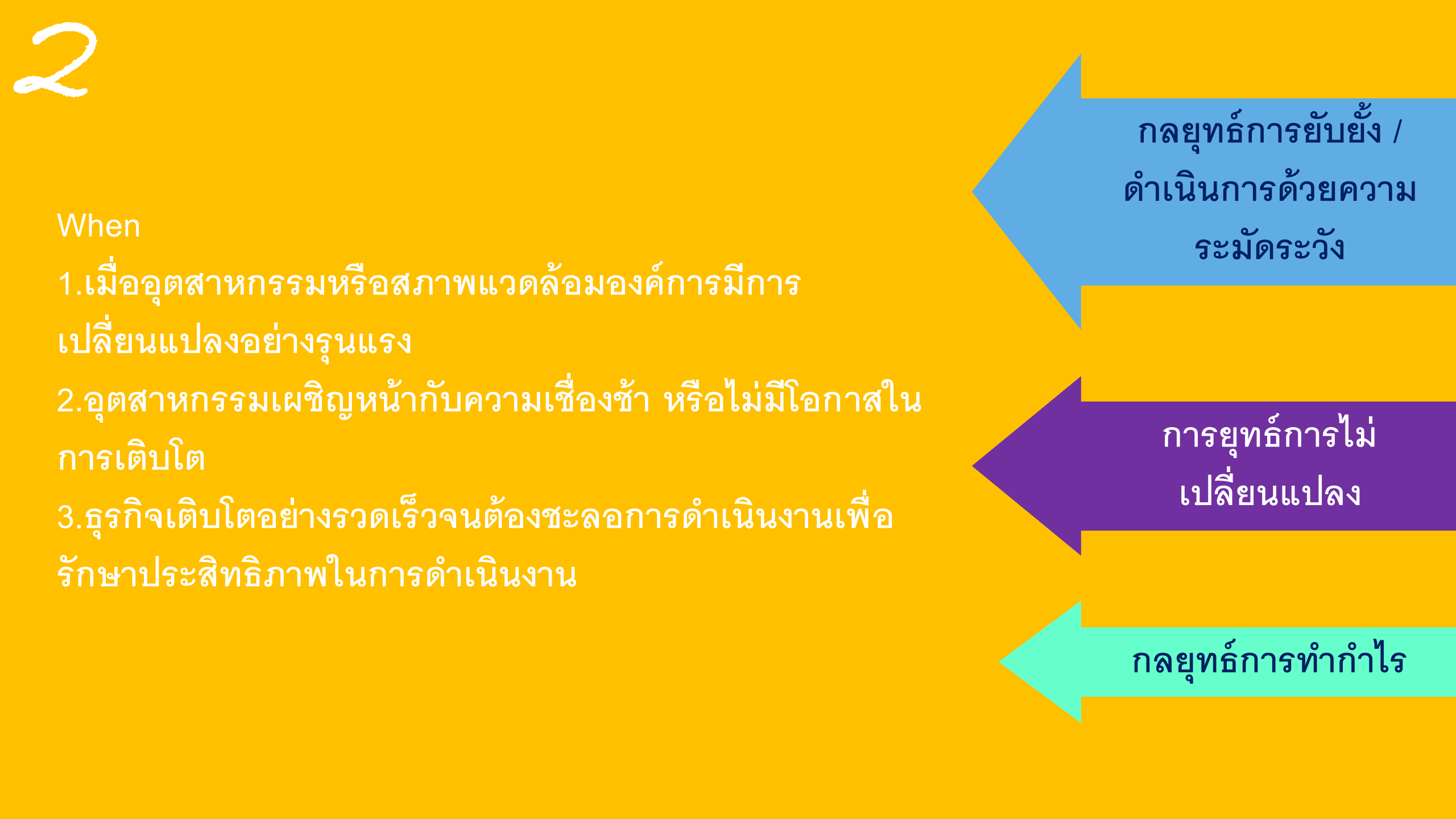
Unrelated Diversification Strategy



When

- 1.เมื่อช่องทางการจัดจำหน่ายในปัจจุบันสามารถใช้ทำตลาดผลิตภัณฑ์ใหม่ได้
- 2.เมื่ออุตสาหกรรมพื้นฐานขององค์กรมียอดขายลดลงต่อเนื่อง
- 3.เมื่อองค์กรมีความพร้อมด้านเงินทุน และบุคลากรต่อการดำเนินการในอุตสาหกรรมใหม่
- 4.เมื่อองค์กรเห็นโอกาสในธุรกิจใหม่
- 5.เกิดการรวมพลังทางการเงิน (ผลกำไร)
- 6.เมื่อองค์กรถูกร้องเรียนในเรื่องการกีดกันทางการค้า ซึ่งสืบเนื่องจากการทำธุรกิจในอุตสาหกรรมเดียว

กลยุทธ์การ
กระจายธุรกิจ



กลยุทธ์

การปรับเปลี่ยนแนวทาง

กลยุทธ์

บริษัทในอาณัติ / เซลล์

กลยุทธ์การขายทิ้ง

/ การถอนการลงทุน

กลยุทธ์การล้มละลาย /

การเลิกกิจการ

When

- 1.เมื่อองค์กรมีความสามารถพิเศษที่เด่นชัด แต่ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายอย่างสม่ำเสมอตลอดเวลา
- 2.เมื่อองค์กรเป็นหนึ่งในองค์กรที่อ่อนแอซึ่งอยู่ท่ามกลางการแข่งขัน
- 3.เมื่อองค์กรเผชิญกับสภาวะการณ์ทำงานที่ไม่มีประสิทธิผลขวัญและกำลังใจพนักงานไม่ดี และได้รับแรงกดดันจากผู้ถือหุ้น
- 4.เมื่อองค์กรเจริญเติบโตอย่างมากและรวดเร็วเกินไป จึงต้องปรับโครงสร้างองค์กร



Business Model Canvas

Alexander Osterwalder



Business Model Canvas

- เปรียบเสมือน GPS ไม่ใช่แค่บอกทางแต่ยังช่วยบอกสิ่งที่ต้องทำ
- เมื่อคุณไม่ได้เก่งรอบด้าน แต่ต้องรู้รอบด้าน
- เพราะความสำเร็จจะเกิดขึ้นได้ ทุกส่วนงาน ทุกหน้าที่ในองค์กร ต้องร่วมมือ และดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน

Lean Canvas

PROBLEM

List your top 1-3 problems.

SOLUTION

Outline a possible solution for each problem.

UNIQUE VALUE PROPOSITION

Single, clear, compelling message that states why you are different and worth paying attention.

UNFAIR ADVANTAGE

Something that cannot easily be bought or copied.

CUSTOMER SEGMENTS

List your target customers and users.

KEY METRICS

List the key numbers that tell you how your business is doing.

CHANNELS

List your path to customers (inbound or outbound).

EXISTING ALTERNATIVES

List how these problems are solved today.

HIGH-LEVEL CONCEPT

List your X for Y analogy e.g. YouTube = Flickr for videos.

EARLY ADOPTERS

List the characteristics of your ideal customers.

COST STRUCTURE

List your fixed and variable costs.

REVENUE STREAMS

List your sources of revenue.



Pain Point!!





ธรรมชาติ
NATURAL

รสหวาน

ชิวหวาน

源 昌 醬 園
NGUAN CHANG SAUCE FACTORY

บ่อนเชียง
NGUAN CHIANG
SINCE 1912

ชานมไข่มุก

..ไข่มุก..
ชิวหวาน
เคี้ยวหนึบกำลังดี
อร่อย..ต้องลอง!

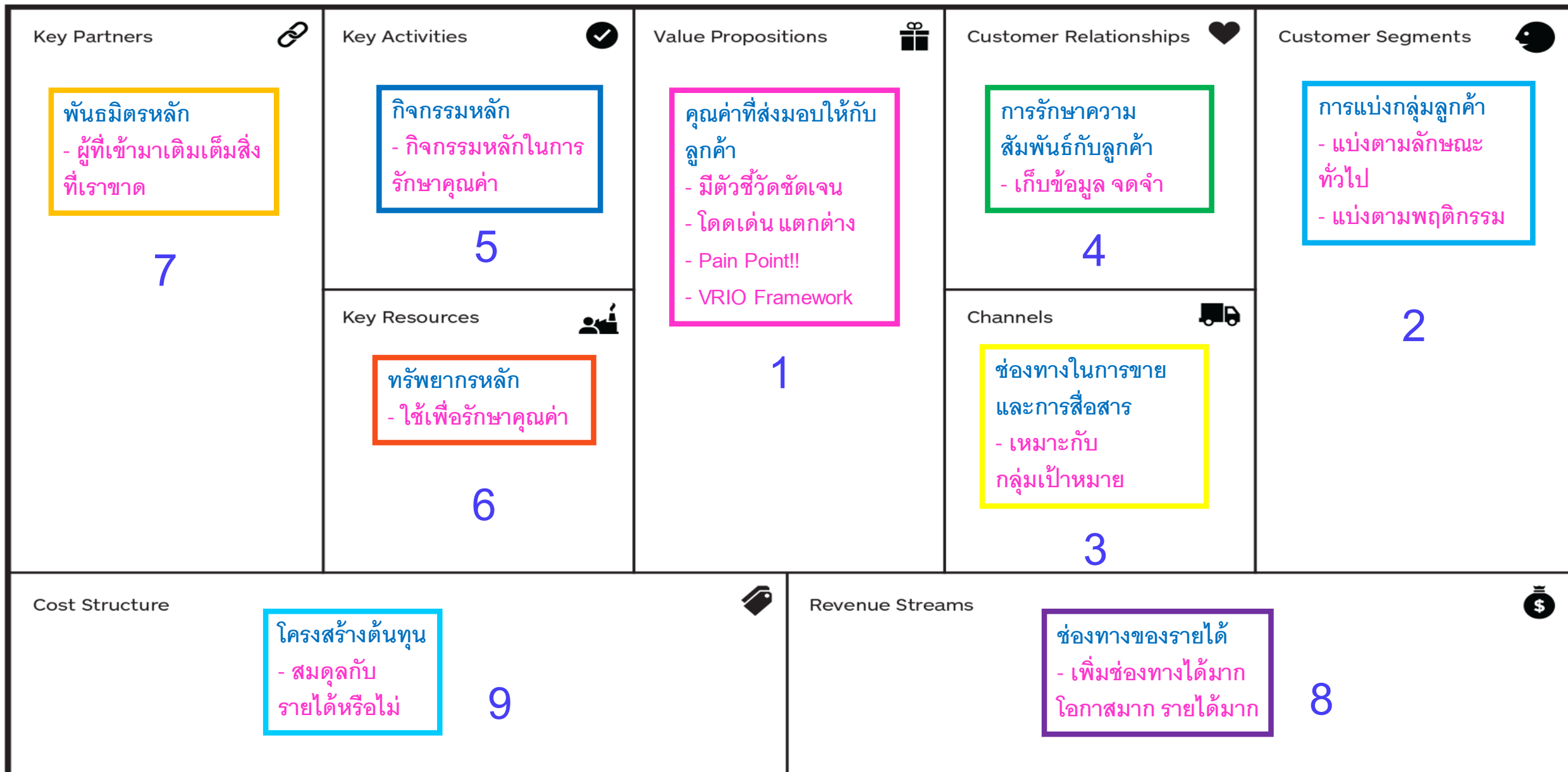
NEW ARRIVAL
新上市
Pearl milk tea

ดูยยยย

บ่อนเชียง
NGUAN CHIANG
SINCE 1912

SWEET SOY SAUCE

Company Name..... / Product.....



Company Name..... / Product.....

How

What

Who

Money