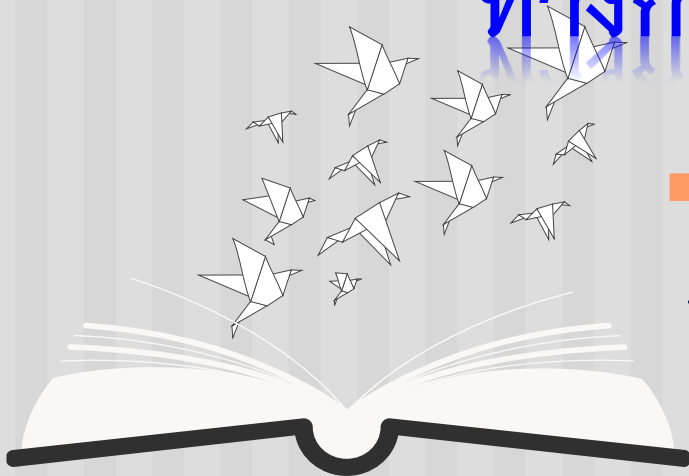


หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชานวัตกรรมการจัดการทุนมนุษย์และการประกอบการ

MHE5403

กลยุทธ์การประกอบการและนวัตกรรม ทางการตลาดสำหรับผู้บริหาร



ผศ.ดร.ชลภััสสรณ์ สิทธิวงศ์ชัย

รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ

วิทยาลัยนวัตกรรมและการจัดการ

ดร.ภวิณฑ์ธนา เจริญบุญ

มหาวิทยาลัยมหิดล

(วิทยาการร่วมบรรยาย)



Strategy Review, Evaluation and Control



Dr.Pawintana Charoenboon

การวิเคราะห์กลยุทธ์ด้วย 6 คำถามที่สำคัญ

1. กลยุทธ์ปัจจุบันของบริษัททำงานได้ดีเพียงใด
2. ทรัพยากรและประสิทธิภาพของบริษัทที่สำคัญต่อการแข่งขันคืออะไร
3. บริษัทสามารถหาประโยชน์จากโอกาสทางการตลาด และเอาชนะการคุกคามจากภายนอกได้หรือไม่
4. ราคาและต้นทุนของบริษัท แข่งขันกับคู่แข่งหลักได้หรือไม่ และเป็นข้อเสนอที่มีค่าและดึงดูดลูกค้าได้หรือไม่
5. ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทแข็งแกร่งหรืออ่อนแอกว่าคู่แข่งหลัก
6. ประเด็นและปัญหาทางกลยุทธ์ใด ควรได้รับความสนใจสูงสุดในการจัดการ

1

กลยุทธ์ปัจจุบันของบริษัททำงานได้ดีเพียงใด

➔ สมรรถนะของบริษัท เทียบกับบริษัทอื่น

2 ตัวชี้วัด

➔ เป้าหมาย / ผลลัพธ์ทางการเงิน

- ยอดขาย ➔ ส่วนแบ่งทางการตลาด
- อัตราการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่
- แนวโน้มของกำไรสุทธิ
- ความแข็งแกร่งด้านการเงิน
- มุมมองของผู้ถือหุ้น
- ภาพลักษณ์บริษัท + / -
- สมรรถนะหลักในการดำเนินการ + -

Liquidity ratios

Assets Management ratios

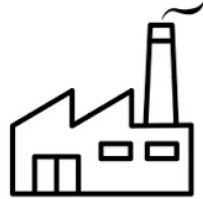
Debt Management ratios

Profitability ratios

2

ทรัพยากรและประสิทธิภาพของบริษัทที่สำคัญต่อการแข่งขันคืออะไร

Tangible



สิทธิ์เข้าถึงทรัพยากรทางธรรมชาติ อาคาร/อุปกรณ์ที่ทันสมัย ทำเลที่ดี
รูปแบบทางกายภาพที่ได้เปรียบ



เงินสด หลักทรัพย์ทางการตลาด เครดิตของบริษัท



สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ เครื่องหมายการค้า กระบวนการทางเทคโนโลยี



แผนงาน โครงสร้างองค์การ ระบบสารสนเทศและการสื่อสาร
ระบบควบคุม

2

ทรัพยากรและประสิทธิภาพของบริษัทที่สำคัญต่อการแข่งขันคืออะไร

Intangible



ทุนทางปัญญา ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมของแต่ละบุคคล
ประสบการณ์ ความรู้ของพนักงาน ความสามารถในการจัดการ



ภาพลักษณ์บริษัท ชื่อเสียง เครื่องหมายการค้า ภาพลักษณ์บริษัท
ความน่าเชื่อถือ



พันธมิตรที่เข้าถึงความรู้เฉพาะทาง ตลาดทางภูมิศาสตร์ ช่วยลดต้นทุน
กระจายสินค้า ความเชื่อใจที่ได้รับจากพันธมิตร



ปทัสถานพฤติกรรม ความเชื่อที่ฝังลึก ความผูกพันในบริษัท

3

ทรัพยากรและประสิทธิภาพของบริษัทที่สำคัญต่อการแข่งขันคืออะไร

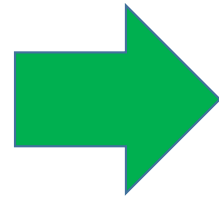
SWOT

IFAS

EFAS

SFAS

TOWS Matrix

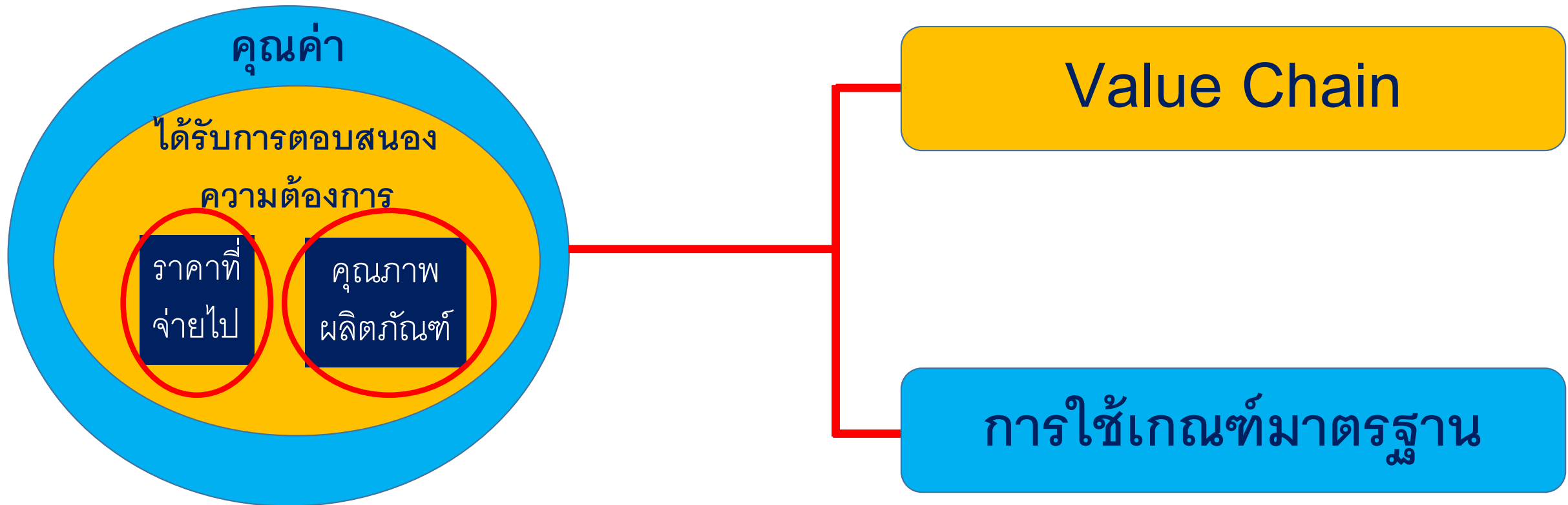


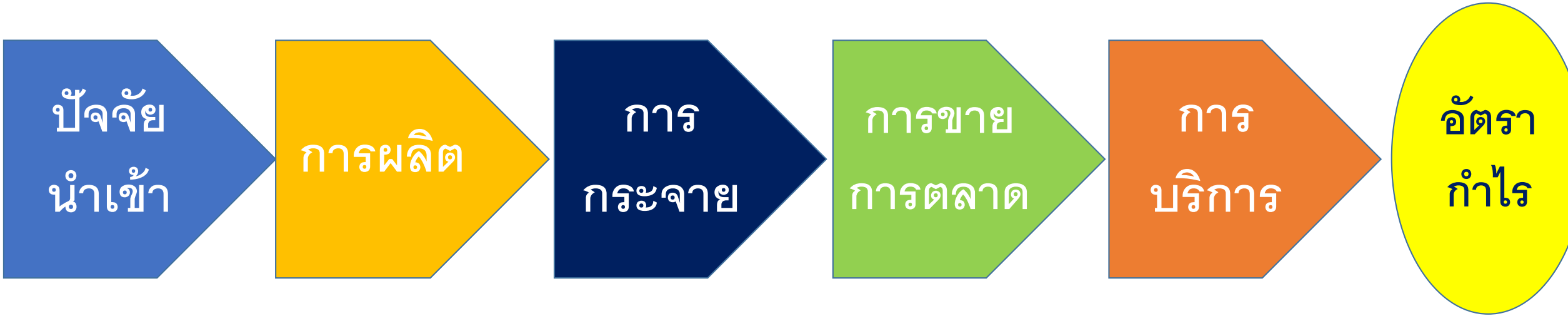
Competence

- Core Competence
- Distinctive Competence

4

ราคาและต้นทุนของบริษัท แข่งขันกับคู่แข่งหลักได้หรือไม่ และเป็น
ข้อเสนอที่มีค่าและดึงดูดลูกค้าได้หรือไม่





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)

5

ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทแข็งแกร่งหรืออ่อนแอกว่าคู่แข่งหลัก

ปัจจัยสู่ความสำเร็จ / ตัวชี้วัดความแข็งแกร่ง	น้ำหนัก ความ สำคัญ	การประเมินความแข็งแกร่งของความสามารถทางการแข่งขัน (1 – 10)					
		Pawintana Group		คู่แข่ง 1		คู่แข่ง 2	
		อันดับ ความ แข็งแกร่ง	คะแนน น้ำหนัก	อันดับ ความ แข็งแกร่ง	คะแนน น้ำหนัก	อันดับ ความ แข็งแกร่ง	คะแนน น้ำหนัก
คุณภาพผลิตภัณฑ์	0.20	8	1.6	6	1.2	5	1.0
ชื่อเสียง / ภาพลักษณ์	0.10	8	0.8	6	0.6	8	0.8
ความสามารถในการผลิต	0.20	8	1.6	6	1.2	5	1.0
ทักษะทางเทคนิค	0.05	10	0.5	7	0.35	5	0.25
เครือข่ายผู้กระจายสินค้า	0.05	8	0.4	7	0.36	9	0.45
ความสามารถในการสร้างนวัตกรรม	0.15	5	0.75	5	0.75	5	0.45
ทรัพยากรทางการเงิน	0.10	8	0.8	9	0.9	4	0.40
ความสามารถในการบริการ	0.15	8	1.2	8	1.2	9	1.35
ผลรวมน้ำหนักที่สำคัญ	1.0						
อันดับความแข็งแกร่ง / ความสามารถ ทางการแข่งขันถ่วงน้ำหนักโดยรวม			7.35		6.56		5.7

ปัจจัยที่บ่งบอกถึงความแข็งแกร่งในตำแหน่งทางการแข่งขันของธุรกิจ

1. ความเข้มแข็งด้านทรัพยากร และความสามารถหลัก
2. ความสามารถที่แตกต่างในการแข่งขัน
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

ประเด็นปัญหาของบริษัทผู้ผลิตบุหรี่ปุ่หรือจากประเทศญี่ปุ่น

- ทำอย่างไรจึงจะรักษาอันดับในตลาดท่ามกลางความต้องการของผู้บริโภคที่ลดลง และกฎระเบียบ ข้อกฎหมายที่เพิ่มขึ้นได้
- ทำอย่างไรจึงจะลดต้นทุนที่สูงของบริษัทได้
- ควรทำอย่างไรในเรื่องความสนใจในสินค้าทดแทนที่เพิ่มขึ้น

ประเด็นปัญหาของตัวแทนนำเข้าอะไหล่รถยนต์

- ทำอย่างไรจึงจะรับมือกับคู่แข่งต่างชาติรายใหม่ ๆ ได้
- ทำอย่างไรจึงจะต่อสู้กับการลดราคาของคู่แข่งได้
- ควรจะขยายไปยังตลาดต่างชาติอย่างรวดเร็วหรือไม่

ทางเลือกด้านกลยุทธ์เชิงรุก

COMPETITIVE ADVANTAGE



1. การใช้ความได้เปรียบบนพื้นฐานด้านต้นทุนในการโจมตีคู่แข่งด้านราคาหรือคุณค่า

- คู่แข่งไม่ตอบสนองโดยการตัดราคา
- ใ้มน้ำวู้ซื้อได้ว่าสินค้ำน้าเสนอคุณค่าได้มากกว่า

2. กระโดดข้ามคู่แข่งโดยการเป็นผู้พัฒนาเทคโนโลยีรุ่นใหม่ไปเป็นรายแรก หรือเป็นผู้ทำการตลาดรุ่นใหม่ไปเป็นรายแรก หรือทำอย่างต่อเนื่อง

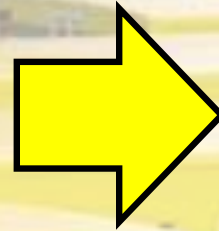


FLASH EXPRESS

คมสันต์ ลี Flash Express จากเด็กดอย
สู่ยูนิคอร์นรายแรกของไทย



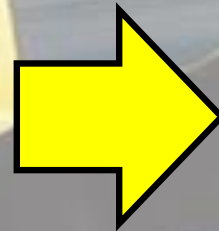
3. การทำสงครามแบบกองโจร “ชนแล้วหนี”



ยุคอันธพาล



ยุคกฎระเบียบ

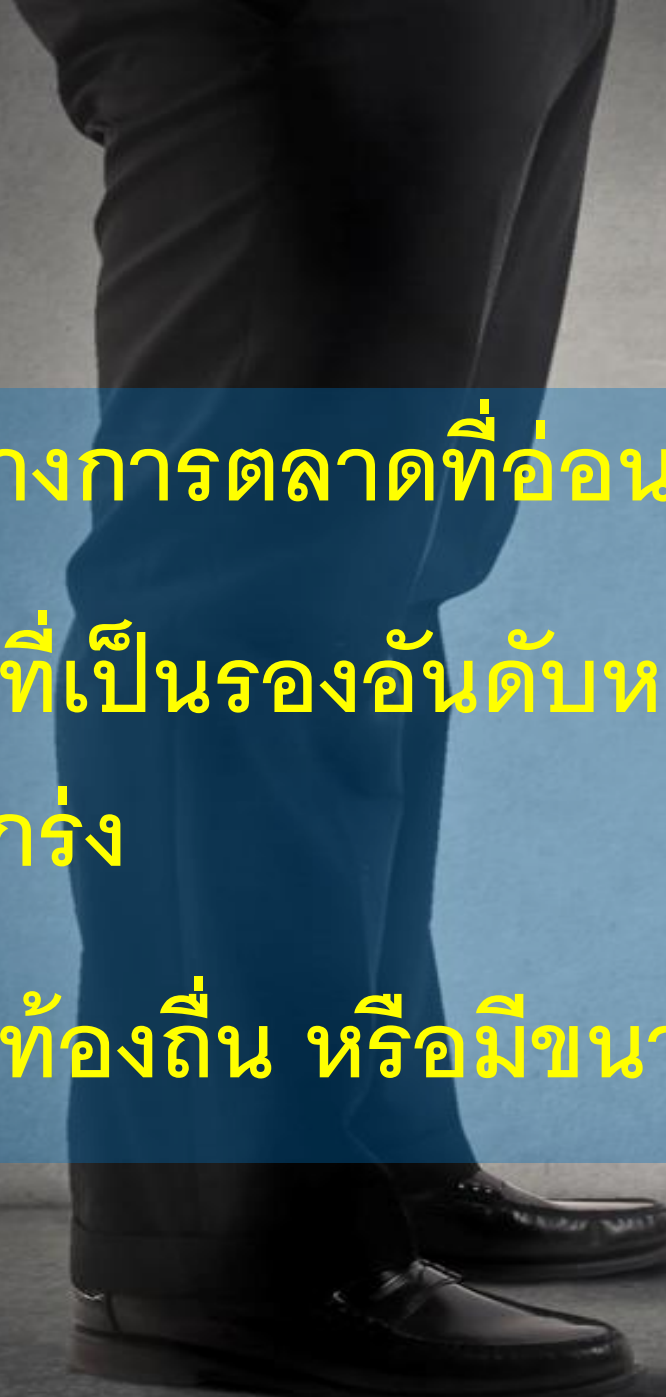


ยุคสร้างวัฒนธรรม



การเลือกคู่แข่งในการโจมตี

- ผู้นำทางการตลาดที่อ่อนแอ
- บริษัทที่เป็นรองอันดับหนึ่งที่มีความอ่อนแอในพื้นที่ที่ผู้ท้าทายแข็งแกร่ง
- บริษัทท้องถิ่น หรือมีขนาดเล็กที่มีข้อจำกัด



การปกป้องตำแหน่งทางการตลาดด้วยกลยุทธ์เชิงรับ

- คงราคาต่ำไว้เช่นเดิม = ป้องกันการโจมตีด้านราคา
- เพิ่มระยะเวลารับประกัน = ทำลายความเชื่อมั่นของสินค้าอื่น
- ประกาศเกี่ยวกับสินค้าที่กำลังจะเปิดตัว / ให้ทดลองล่วงหน้า = ดึงผู้ซื้อที่มีศักยภาพไว้
- ให้ส่วนลดปริมาณมาก หรือรูปแบบทางการเงินที่ดีกว่ากับผู้กระจายสินค้า = ป้องกันความลังเลในการทดลองใช้ผลิตภัณฑ์อื่น

PRO REACTIVE

การส่งสัญญาณทำลายที่เหมือนการโต้กลับ

- ประกาศคำสัญญาต่อสาธารณะชนในการรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัทไว้
- การรักษาหรือสำรองเงินสดและหลักทรัพย์ของบริษัทไว้
- การตอบสนองที่รุนแรงในบางโอกาสกับการเคลื่อนไหวของคู่แข่งที่อ่อนแอ เพื่อให้มีภาพลักษณ์เป็นผู้ปกป้องที่ดี

