

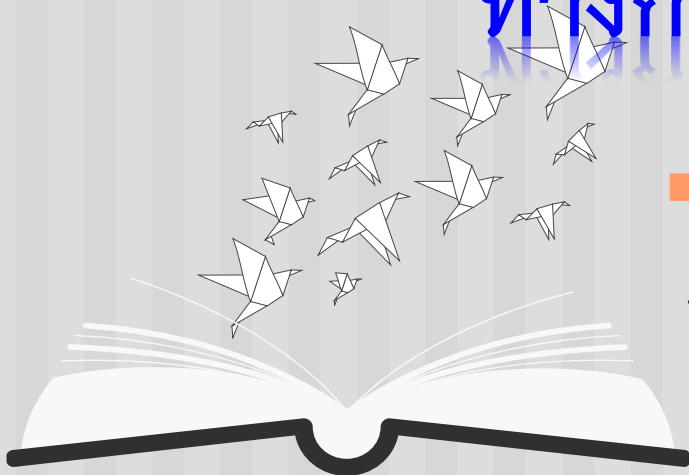
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชานวัตกรรมการจัดการทุนมนุษย์และการประกอบการ



MHE5403

# กลยุทธ์การประกอบการและนวัตกรรม ทางการตลาดสำหรับผู้บริหาร



ผศ.ดร.ชลภััสสรณ์ สิทธิรงค์ชัย

รองคณบดีฝ่ายวิจัยและบริการวิชาการ

วิทยาลัยนวัตกรรมและการจัดการ

ดร.ภวิณฑ์ธนา เจริญบุญ

มหาวิทยาลัยมหิดล

(วิทยาการร่วมบรรยาย)



# MEGA TRENDS



# *Internal Assessment*

Pawintana Charoenboon



กฎหมาย



เศรษฐกิจ



สังคมและวัฒนธรรม

ปัจจัยภายใน  
↓  
ทรัพยากรของธุรกิจ



เทคโนโลยี



ประชากร

ปัจจัยภายนอก



## ทรัพยากรของธุรกิจ

คือปัจจัยภายใน ซึ่งธุรกิจสามารถสร้างขึ้น และควบคุมได้

- ทรัพยากรที่จับต้องได้ เช่น งบประมาณ พนักงาน วัตถุดิบ เครื่องจักร ฯลฯ
- ทรัพยากรที่จับต้องไม่ได้ เช่น ความรู้ ประสบการณ์ วิธีการ ความน่าเชื่อถือ ฯลฯ

การสร้าง **โอกาสทางการแข่งขัน** พิจารณาจากทรัพยากรที่ส่งผลในเชิงบวก

Jay B. Barney

Firm Resources and Sustained  
Competitive Advantage (1991)



เกณฑ์ในการพิจารณา	V	R	I	O	โอกาสทางการแข่งขัน
ทรัพยากร	มีคุณค่า	หายาก	ลอกเลียนแบบยาก / ไม่ได้	ธุรกิจเห็นควรสนับสนุน	โอกาสทางการแข่งขัน
1.....	-	-	-	↓	ไม่มีโอกาสทางการแข่งขัน
2.....	✓	-	-		ปกติ / ทั่วไป
3.....	✓	✓	-		มีโอกาสทางการแข่งขันในระยะสั้น
4.....	✓	✓	✓		มีโอกาสทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน



จากคนคลั่งกาแฟ สู่ “บาริสต้า” วัยเก๋า

MOTHER ROASTER

“คุณเดินตามเขา คุณไม่มีวันได้แข่งหน้า...คุณต้องคิดให้แตกต่าง”

ป้าพิมพ์ - เพลินพิศ เรียนเมฆ

## ทรัพยากรของ MOTHER ROASTER



ร้านตกแต่งสวยงาม



เมล็ดกาแฟ / เมนู  
หลากหลาย



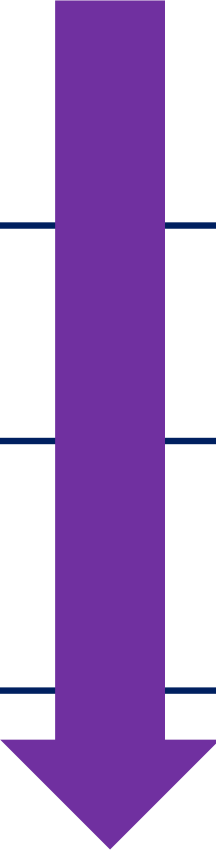
ใช้เครื่องระบบ Manual



มีอัธยาศัยดี



มีประสบการณ์  
และความรู้

	V	R	I	O	
	มีคุณค่า	หายาก	ลอกเลียนแบบ ยาก / ไม่ได้	ธุรกิจเห็นควร สนับสนุน	
1.ร้านตกแต่ง สวยงาม	✓	-	-		ปกติ / ทั่วไป
2.เมล็ดกาแฟ / เมนูหลากหลาย	✓	✓	-		มีโอกาสทางการ แข่งขันในระยะสั้น
3.ใช้เครื่องระบบ Manual	✓	✓	-		มีโอกาสทางการ แข่งขันในระยะสั้น
4.มีประสบการณ์ และความรู้	✓	✓	✓		มีโอกาสทางการ แข่งขันอย่างยั่งยืน



# Internal Assessment

**S** ความได้เปรียบจากการใช้ทรัพยากรขององค์กรและสามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้า

**W** ข้อจำกัดหรือความไม่เพียงพอในทรัพยากรขององค์กร หรือข้อจำกัดในด้านความสามารถขององค์กร  
เปรียบเทียบกับคู่แข่ง

ความสามารถหลัก (Core Competencies)

ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

กลยุทธ์

การระบุช่องว่างทางทรัพยากร

การแยกประเภทของทรัพยากร

การระบุความสามารถขององค์กร

การประเมินศักยภาพของทรัพยากร



# ***Functional Analysis***

Management

Marketing

Finance

Production /  
Operations

Research &  
Development

Information  
System MNGT

# Management

หน้าที่พื้นฐาน

ความสำคัญต่อการจัดการเชิงกลยุทธ์

แรงจูงใจ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์



P

O

L

C

การกำหนดกลยุทธ์

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

การประเมินผลกลยุทธ์

# Management Audit Checklist of Questions

- ธุรกิจมีการใช้แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์หรือไม่
- วัตถุประสงค์และเป้าหมายของบริษัทสามารถวัดได้และสื่อสารได้เป็นอย่างดีหรือไม่
- ผู้จัดการในทุกระดับชั้นมีการวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่
- โครงสร้างองค์การเหมาะสมหรือไม่
- คำบรรยายลักษณะงานและการกำหนดคุณสมบัติเฉพาะของผู้ปฏิบัติงานชัดเจนหรือไม่
- พนักงานมีขวัญกำลังใจสูงหรือไม่
- อัตราการออกจากงานและการขาดงานของพนักงานต่ำหรือไม่
- ระบบการให้รางวัลและการควบคุมขององค์การมีประสิทธิผลใช้หรือไม่



# Marketing

## หน้าที่พื้นฐาน

การวิเคราะห์ลูกค้า

การขายสินค้าหรือบริการ

การวางแผนสินค้าหรือบริการ

การกำหนดราคา

การจัดจำหน่าย

การวิจัยตลาด

การวิเคราะห์โอกาส

# Marketing Audit Checklist of Questions

- มีส่วนแบ่งทางการตลาดที่เหมาะสมหรือไม่
- ส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มขึ้นใช้หรือไม่
- มีการวางตำแหน่งทางการตลาดที่ดี เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งรายอื่นๆ หรือไม่
- ช่องทางการจำหน่ายในปัจจุบันมีความเหมาะสม และมีประสิทธิภาพหรือไม่
- มีการทำวิจัยตลาดหรือไม่
- คุณภาพของสินค้าและการให้บริการแก่ลูกค้าดีหรือไม่
- สินค้าและบริการของบริษัทมีการตั้งราคาที่เหมาะสมหรือไม่
- มีกลยุทธ์การสื่อสารทางการตลาดที่มีประสิทธิผลหรือไม่
- มีการจัดการตลาด การวางแผนอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่
- ผู้จัดการฝ่ายการตลาดมีความสามารถเพียงพอหรือไม่

## อัตราส่วนทางการเงิน

อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratios)

อัตราส่วนความสามารถในการบริหารหนี้สิน (Debt Management Ratios)

อัตราส่วนความสามารถในการบริหารสินทรัพย์ (Assets Management Ratios)

อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios)

# Finance Audit Checklist of Questions

- จุดแข็งและจุดอ่อนทางการเงินของบริษัทคืออะไร .....
- บริษัทสามารถเพิ่มเงินทุนระยะสั้น และระยะยาวได้หรือไม่
- บริษัทมีเงินทุนหมุนเวียนที่เพียงพอต่อการใช้จ่ายหรือไม่
- ระบบประมาณลงทุนมีประสิทธิภาพหรือไม่
- นโยบายการจ่ายเงินปันผลมีความเหมาะสมหรือไม่
- มีความสัมพันธ์ที่กับผู้ลงทุนและผู้ถือหุ้นหรือไม่
- ผู้จัดการฝ่ายการเงินมีความสามารถเพียงพอหรือไม่
- สถานการณ์ทางด้านหนี้สินของบริษัทดีเลิศใช่หรือไม่



## Production / Operations

## *Production / Operations Audit Checklist of Questions*

กระบวนการ (Process)

กำลังการผลิต (Capacity)

สินค้าคงคลัง (Inventory)

แรงงาน (Workforce)

คุณภาพ (Quality)

- การจัดหาวัตถุดิบต่างๆ มีความเหมาะสมหรือไม่
- สิ่งอำนวยความสะดวก เครื่องจักรอยู่ในสภาพที่ดีหรือไม่
- นโยบาย และวิธีการควบคุมสินค้าคงคลังมีประสิทธิภาพหรือไม่
- นโยบาย และวิธีการควบคุมคุณภาพมีประสิทธิภาพหรือไม่
- มีความสามารถทางเทคโนโลยีหรือไม่

## Research & Development

### *Research & Development Audit Checklist of Questions*

Basic R&D

Product R&D

Process R&D

- มีสิ่งอำนวยความสะดวกในการวิจัยและพัฒนาหรือไม่ และเพียงพอหรือไม่
- ถ้าใช้หน่วยงานจากภายนอก การวิจัยและพัฒนาดังกล่าวมีประสิทธิภาพหรือไม่
- บุคลากรด้านการวิจัยของบริษัทมีคุณสมบัติเหมาะสมหรือไม่
- การติดต่อสื่อสารระหว่างหน่วย R&D กับหน่วยงานอื่นๆ มีประสิทธิผลหรือไม่
- เทคโนโลยีของผลิตภัณฑ์ในปัจจุบันมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันหรือไม่

# Information System MNGT

## *Information System MNGT Audit Checklist of Questions*

รวบรวม

ประมวล

จัดเก็บ

สังเคราะห์

แสดงข้อมูล

ฐานข้อมูล

- ผู้จัดการทุกคนใช้ระบบสารสนเทศในการตัดสินใจใช่หรือไม่
- มีตำแหน่งหัวหน้างานสารสนเทศขึ้นไปหรือไม่
- ข้อมูลที่นำมาใช้ในระบบสารสนเทศมีการปรับปรุงให้ทันสมัยอยู่เสมอหรือไม่
- ทุกฝ่ายงานมีการป้อนข้อมูลเข้าระบบสารสนเทศหรือไม่
- นักกลยุทธ์ของบริษัทมีข้อมูลสารสนเทศของคู่แข่งเพียงพอหรือไม่
- ระบบสารสนเทศขององค์กรใช้งานง่ายหรือไม่
- ผู้ใช้งานสารสนเทศเข้าใจความได้เปรียบทางการแข่งขันจากสารสนเทศหรือไม่

# การสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร (Internal Factor Analysis Summary: IFAS)

Column 1 ปัจจัยภายใน ระบุทั้งปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อน จำนวน 8-10 ปัจจัย

Column 2 น้ำหนัก กำหนดน้ำหนักของแต่ละปัจจัยจาก 1.0 (สำคัญมากที่สุด) ถึง 0.0 ขึ้นอยู่กับปัจจัยดังกล่าวมีความเป็นไปได้ที่จะส่งผลกระทบต่อกลยุทธ์ในปัจจุบันของบริษัทเพียงใด ถ้าปัจจัยใดมีน้ำหนักมากแสดงว่าปัจจัยนั้นมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรมากทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยผลรวมของน้ำหนักในทุกปัจจัยต้องเท่ากับ 1.0

Column 3 คะแนนประเมิน ให้คะแนนประเมินของแต่ละปัจจัยจาก 5.0 (สูงสุด) ถึง 1.0 (ต่ำมาก) ขึ้นอยู่กับ การตอบสนองหรือจัดการกับปัจจัยดังกล่าวได้ดีเพียงใด

Column 4 คะแนนถ่วงน้ำหนัก น้ำหนักในคอลัมน์ 2 คูณกับคะแนนในคอลัมน์ 3

Column 5 ข้อคิดเห็น แสดงข้อคิดเห็นว่าจะไม่จึงเลือกปัจจัยเหล่านั้น รวมถึงเหตุผลในการให้น้ำหนัก และคะแนน



## สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกของบริษัท PAWIN Corporation Co., Ltd.

1

2

3

4

5

ปัจจัยภายนอก	น้ำหนัก	คะแนน ประเมิน	คะแนนถ่วง น้ำหนัก	ข้อคิดเห็น
โอกาส (Opportunity)				
O1 อาเซียนลดมาตรการการกีดกัน ทางการค้า	.20	4.1	.82	มีฐานการผลิตและกิจการใน ต่างประเทศ
O2 กระแสความใส่ใจสุขภาพเพิ่ม มากขึ้น	1.0	5.0	.50	ผลิตภัณฑ์ด้านสุขภาพที่มีคุณภาพของ P.W.
O3 การพัฒนาทางเศรษฐกิจของ เอเชีย	.05	1.0	.05	ผลิตภัณฑ์ของ P.W. วางจำหน่ายน้อย ในเอเชีย
O4 การเปิดเสรีทางการค้าของ	.05	2.0	.10	P.W. ต้องใช้เวลาดำเนินการ

สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในของบริษัท PAWIN Corporation Co., Ltd.

1

2

3

4

5

ปัจจัยภายนอก	น้ำหนัก	คะแนนประเมิน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ข้อคิดเห็น
จุดแข็ง (Strengths)				
S1 ผู้บริหารระดับสูงมีประสบการณ์ด้านสินค้าเพื่อสุขภาพมายาวนาน	.20	4.1	.82	มีความรู้ทางการแพทย์
S2 มีระบบการผลิตที่ทันสมัย	.10	5.0	.50	เครื่องจักรและระบบใหม่ล่าสุด
S3 มีสภาพคล่องทางการเงิน	.05	1.0	.05	มีการจัดการทางการเงินที่ดี
S4 มีระบบลูกค้าสัมพันธ์ที่ดี	.05	2.0	.10	ใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยเก็บข้อมูล
S5 พนักงานมีความผูกพันกับบริษัท	.10	1.8	.18	อัตราการลาออกต่ำมาก / เหตุผลการลาออกไม่ได้เป็นเชิงลบต่อบริษัท
จุดอ่อน (Weaknesses)				
W1 R&D เน้นด้านการผลิตสินค้าเดิม	.10	4.3	.43	อ่อนด้อยด้านผลิตภัณฑ์ใหม่

ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ	น้ำหนัก	คะแนนประเมิน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก	ระยะเวลา			ข้อคิดเห็น
S1 ผู้บริหารระดับสูงมีประสบการณ์ด้านสินค้าเพื่อสุขภาพมายาวนาน							มีความรู้ทางการแพทย์
S2 มีระบบการผลิตที่ทันสมัย							เครื่องจักรและระบบใหม่ล่าสุด
S5 พนักงานมีความผูกพันกับบริษัท							อัตราการลาออกต่ำมาก / เหตุผลการลาออกไม่ได้เป็นเชิงลบต่อบริษัท
W1 R&D เน้นด้านการผลิตสินค้าเดิม							อ่อนด้อยด้านผลิตภัณฑ์ใหม่
W3 ไม่มีผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด							วันระยะเกือบ 2 ปี
O1 อาเซียนลดมาตรการกีดกันทางการค้า							ฐานการผลิตและกิจการในต่างประเทศ
O2 กระแสความใส่ใจสุขภาพเพิ่มมากขึ้น							ผลิตภัณฑ์ด้านสุขภาพที่มีคุณภาพของ P.W.
O5 ความนิยมของ Smart Store							P.W. ยังไม่เชี่ยวชาญในรูปแบบนี้
T1 กฎหมายของภาครัฐเข้มงวดมากขึ้น							ผลิตภัณฑ์ของ P.W. มีมาตรฐาน
T3 คู่แข่งแข็งแกร่งในตลาดโลก							P.W. ไม่เชี่ยวชาญในตลาดระดับโลก
<b>คะแนนรวม</b>	<b>1.0</b>						

# *The Organizational Vision and Mission*





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

# การพัฒนาวิสัยทัศน์ (Vision) เกี่ยวกับกลยุทธ์

- บ่งบอกถึงความปรารถนาของผู้บริหารที่มีต่อองค์กร
- เห็นทิศทางที่องค์กรกำลังก้าวไป
- กำหนดแนวทางของกลยุทธ์ที่จะพัฒนาหรือนำมาใช้ในอนาคต
- สร้างความมั่นใจเกี่ยวกับสิ่งที่จะทำในอนาคต



ไม่ระบุความสำเร็จ

ใช้ได้กับหน่วยงานทั่วไป

ไม่แสดงถึงเป้าหมายที่จะทำให้หน่วยงานเติบโต

เฉพาะเจาะจงในความสำเร็จ

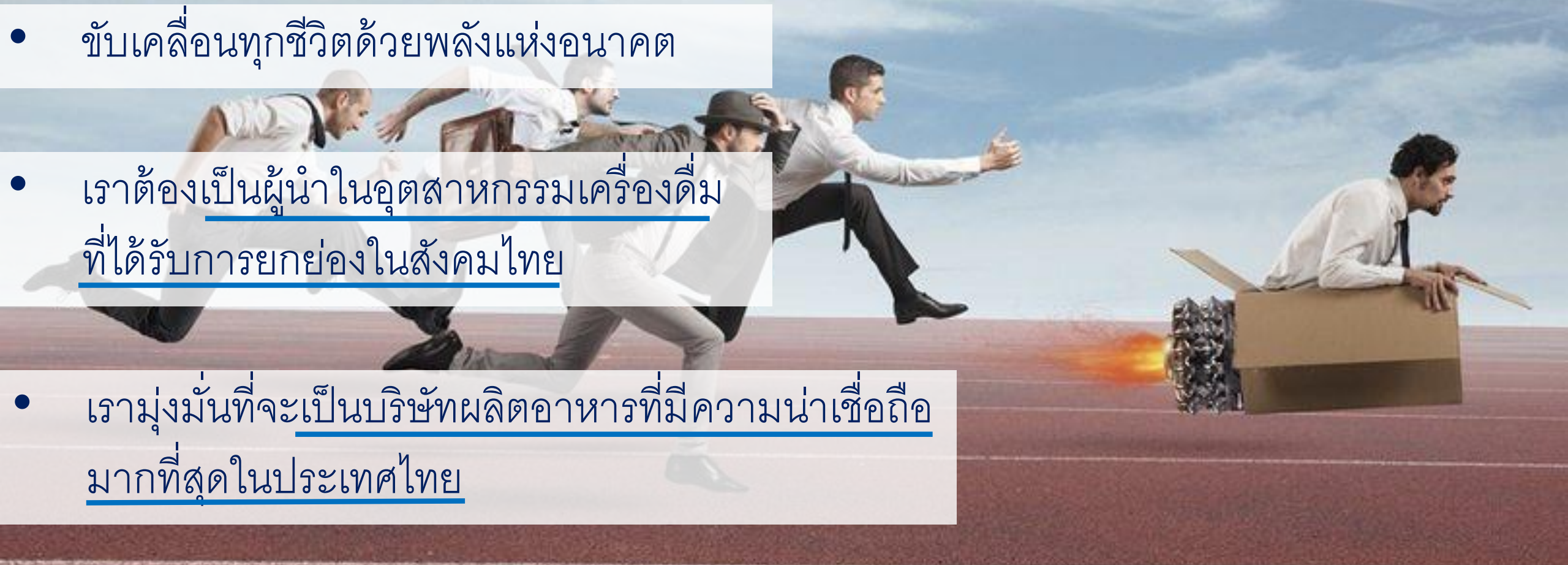
เหมาะสมกับหน่วยงานอย่างแท้จริง

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 ของคนในองค์กร หรือเรียกว่า ค่านิยมร่วม (Share Value) คืออะไร
7. **แนวความคิดขององค์กร** : ความสามารถที่แตกต่าง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน
8. **แนวความคิดเกี่ยวกับบุคลากร** : ให้ความสำคัญสมกับที่บุคลากรเป็นทรัพยากรอันมีค่าหรือไม่
9. **แนวความคิดด้านภาพลักษณ์** : สิ่งที่องค์กรต้องการให้บุคคลภายนอกรู้สึกต่อองค์กร 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>