

# แนวคิดและองค์ประกอบของการวางแผน และองค์ความรู้ในการกำหนดกลยุทธ์ และการจัดการเชิงกลยุทธ์

อาจารย์ ดร.ปัญญดา จันทกิจ

อาจารย์ประจำหลักสูตรธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชานวัตกรรมการจัดการทุนมนุษย์และการประกอบการ

*E-mail: panyada.ch@ssru.ac.th*



# สาเหตุสำคัญ ที่ใช้กลยุทธ์ในปัจจุบัน

1. แรงผลักดันจากลูกค้า (customer Driven )
2. การแข่งขันระดับโลก (global competition)
3. การกำหนดขนาดที่เหมาะสม (right sizing)
4. คุณภาพ (quality) พัฒนาคุณภาพและบริการ นำการจัดการสมัยใหม่
5. เทคโนโลยี (technology) เครื่องมือสำคัญในการสร้างความได้เปรียบ
6. องค์กรต่าง ๆ กำลังเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงภายนอกอย่างรวดเร็ว
7. ปัจจัยด้านการเมือง สังคม เศรษฐกิจและเทคโนโลยีที่ล้วนแต่เป็นแรงผลักดัน (force) ให้องค์กรต้องเร่งปรับตัว
8. สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ ลด ละ เลิก วัฒนธรรมเก่าที่เป็นอุปสรรคต่อความสำเร็จเพื่อให้องค์กรอยู่รอดปลอดภัยและเติบโตอย่างยั่งยืน



# คำนิยาม ของ “กลยุทธ์”

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีดำเนินงานที่มั่นใจได้ว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จ  
ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

(Certo and Peter)

กลยุทธ์ หมายถึง ชุดของทางเลือกระยะยาวเกี่ยวกับเป้าประสงค์  
เชิงปฏิบัติการและนโยบาย รวมทั้งแผนปฏิบัติการของแผนงานของ  
รัฐบาล ซึ่งองค์กรภาคีรัฐบาลกำหนดโดยคำนึงถึงปัจจัยที่สำคัญ  
สองประการ ได้แก่ วัตถุประสงค์ของแผนงานที่รัฐบาลกำหนดไว้  
และสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของแผนงาน

(Samuel Paul)

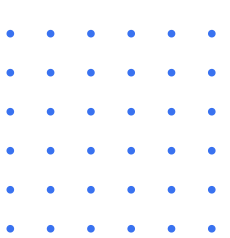
# คำนิยาม ของ “การจัดการ เชิงกลยุทธ์”

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ต่อเนื่องและมีการ  
ทบทวนกระบวนการเวียนไปมาตลอดเวลา เพื่อให้องค์กรโดยรวม  
สามารถดำรงอยู่ในสิ่งแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม

(Certo and Peter)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง กระบวนการที่ประกอบไปด้วย  
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจที่ใช้ในการ  
ประกอบการตัดสินใจ การวางแผนทาง การดำเนินงาน และควบคุม  
การปฏิบัติงานเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อที่จะสร้างความมั่นใจว่า  
องค์กรสามารถที่จะดำเนินการได้อย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม  
และสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตลอดจนสามารถมีพัฒนาการและสามารถ  
แข่งขันในอุตสาหกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(จินตนา บุญบงการ และณัฐพัทธ์ เขจรนันท์)



# ทำไมต้องมีการบริหารเชิงกลยุทธ์

1. การมีกลยุทธ์ทำให้มีจุดมุ่งในการไปสู่เป้าหมายที่ชัดเจน
2. การมีกลยุทธ์เป็นการเลือกวิธีการที่ดีที่สุดในสถานการณ์ที่เหมาะสม
3. การมีกลยุทธ์ทำให้เกิดความชัดเจนในภารกิจ และบทบาท  
ความเกี่ยวข้องของบุคคลฝ่ายต่างๆ
4. การมีกลยุทธ์ทำให้มีแนวทางที่ชัดเจนในการวัดและประเมินผลสำเร็จ



# ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

1. กำหนดทิศทางที่ชัดเจน
2. ลดความเสี่ยงขององค์การในอนาคต
3. ใช้ทรัพยากรที่มีอย่างมีประสิทธิภาพ
4. ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง
5. มีความสอดคล้องในการปฏิบัติงาน



# ปัจจัยสำคัญในการจัดการเชิงกลยุทธ์

1. What Business are you in?
2. Where do you want to go?
3. Environment
4. Resource Allocation
5. Achievement of objective

# บทบาทต่าง ๆ ในการบริหาร เชิงกลยุทธ์







# ลักษณะของกลยุทธ์

1. กลยุทธ์เป็นแผน (Plan) หรือแนวทางในการบรรลุเป้าหมาย
2. กลยุทธ์เป็นรูปแบบของกิจกรรม (Pattern) ที่องค์กรดำเนินการเป็นประจำ
3. กลยุทธ์เป็นสถานะหรือตำแหน่ง (Position) ขององค์กรในอุตสาหกรรม
4. กลยุทธ์เป็นมุมมอง (Perspective) ซึ่งก็คือวิสัยทัศน์และทิศทางขององค์กร

# ลำดับชั้นของกลยุทธ์ ในภาครัฐบาล

Policy-Level Strategy

Project Strategy

Activity Strategy

# ลำดับชั้นของกลยุทธ์ ในภาคเอกชน

Organizational Strategy

Business Strategy

Functional Strategy

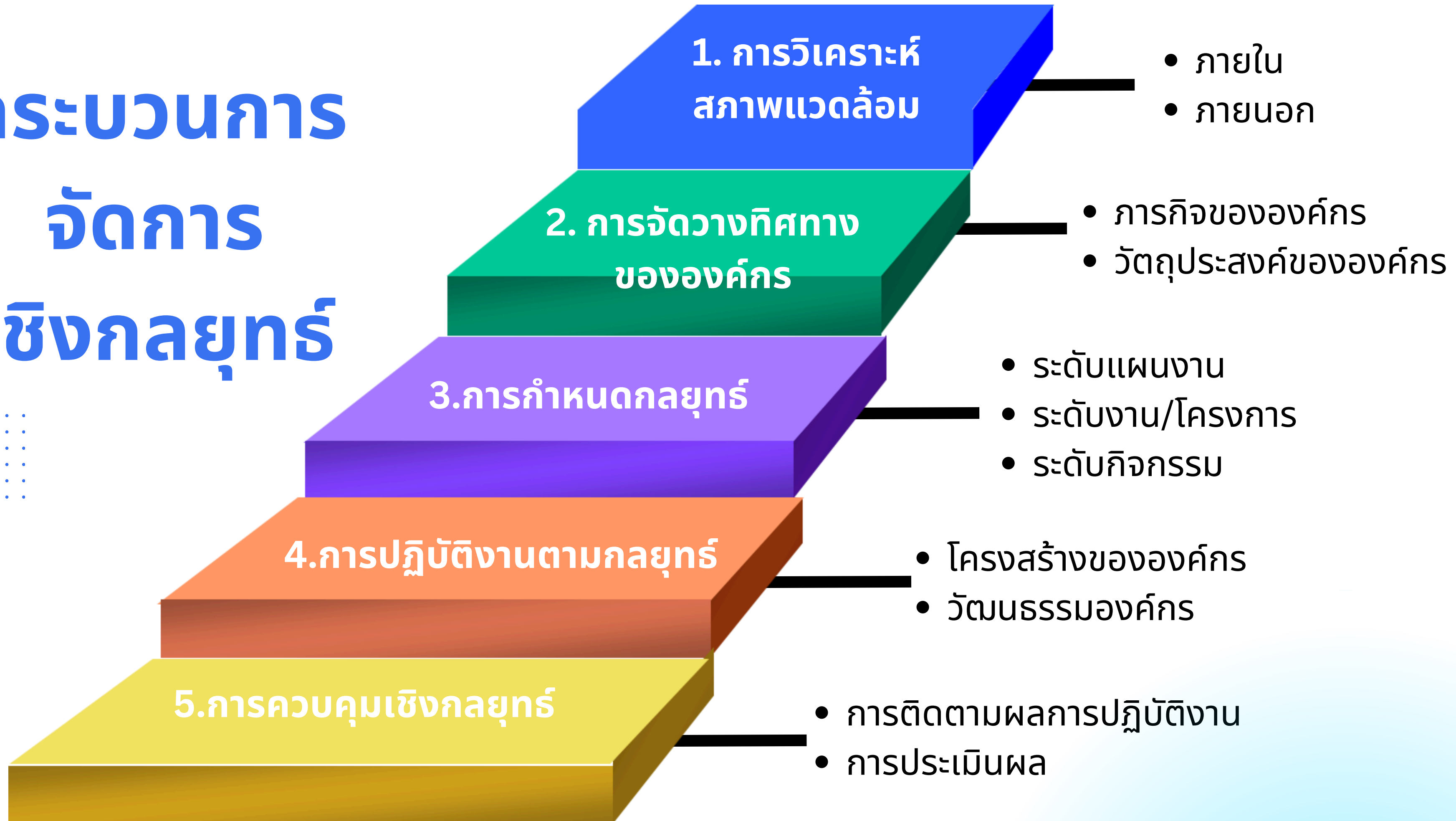
## ภาครัฐบาล

- เป้าประสงค์การพัฒนาเน้นเชิงเศรษฐกิจสังคมและการเมือง และทำให้มีตัวชี้วัดที่หลากหลาย
- ยึดถือกฎเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติขององค์กรอย่างเคร่งครัด
- อิทธิพลแทรกแซงทางการเมืองในการจัดทำแผนมีมาก

## ภาครธุรกิจเอกชน

- วัตถุประสงค์ของการพัฒนาเน้นการแสวงหากำไรและเน้นตัวชี้วัดการทำกำไรเป็นหลัก
- ยึดถือกฎเกณฑ์และระเบียบปฏิบัติขององค์กรอย่างยืดหยุ่น
- ไม่มีอิทธิพลแทรกแซงทางการเมืองในการจัดทำแผน

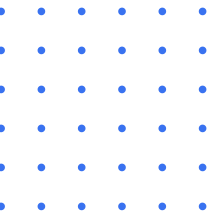
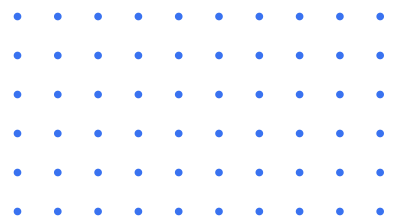
# กระบวนการ จัดการ เชิงกลยุทธ์



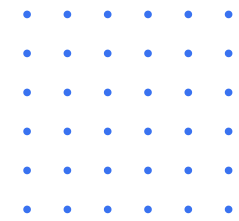
# 1

## การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis)

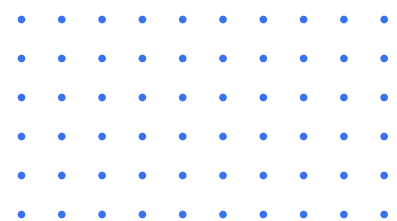
- เป็นขั้นตอนสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์
- เป็นการทำให้การกำหนดกลยุทธ์มีความถูกต้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมจริง
- นักกลยุทธ์จำเป็นต้องเข้าใจความสัมพันธ์และแนวโน้มของสภาพแวดล้อม เพื่อกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ



# การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ



- สภาพแวดล้อมมีความสำคัญต่อธุรกิจเป็นอย่างยิ่ง
- การทำความเข้าใจกับสภาพแวดล้อมของธุรกิจจะช่วยให้เข้าใจสิ่งที่ธุรกิจมีและไม่มี ตลอดจนโอกาสและอุปสรรคจากภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในยุคปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว
- การเข้าใจสภาพแวดล้อมของธุรกิจจะทำให้สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในยุคปัจจุบันได้



+

# ตัวแปร

# สภาพแวดล้อม

# ทั่วไป

+

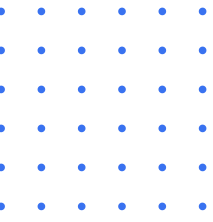


# วิเคราะห์ปัจจัย PEST แต่ละด้าน

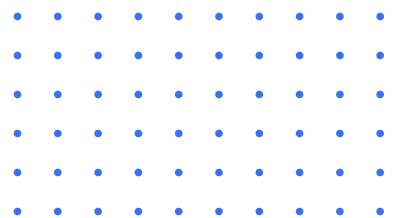
- สามารถวิเคราะห์แต่ละปัจจัยแบบรวม ๆ หรือ จะวิเคราะห์แต่ละปัจจัยแบบแยกเป็นประเด็นย่อย ๆ ก็ได้
- ปัจจัยที่นำมาวิเคราะห์ในแต่ละด้านจะเป็นปัจจัยที่เจาะจง ไม่ใช่การวิเคราะห์แบบภาพรวมๆ และ เป็นปัจจัยที่เป็นปัจจุบัน หรือกำลังจะเกิดในอนาคตในระยะอันใกล้ เช่น ถ้าเราจะวิเคราะห์ปัจจัยด้านสังคม (Social) เราจะเลือกปัจจัยด้านสังคมที่เป็น “Trend” หรือ “Megatrend” ในด้านนั้น ๆ ที่เกิดขึ้น หรือ สิ่งที่มีแนวโน้มว่าอาจเกิดขึ้น (Signal)



# การนำ PEST Analysis ไปใช้

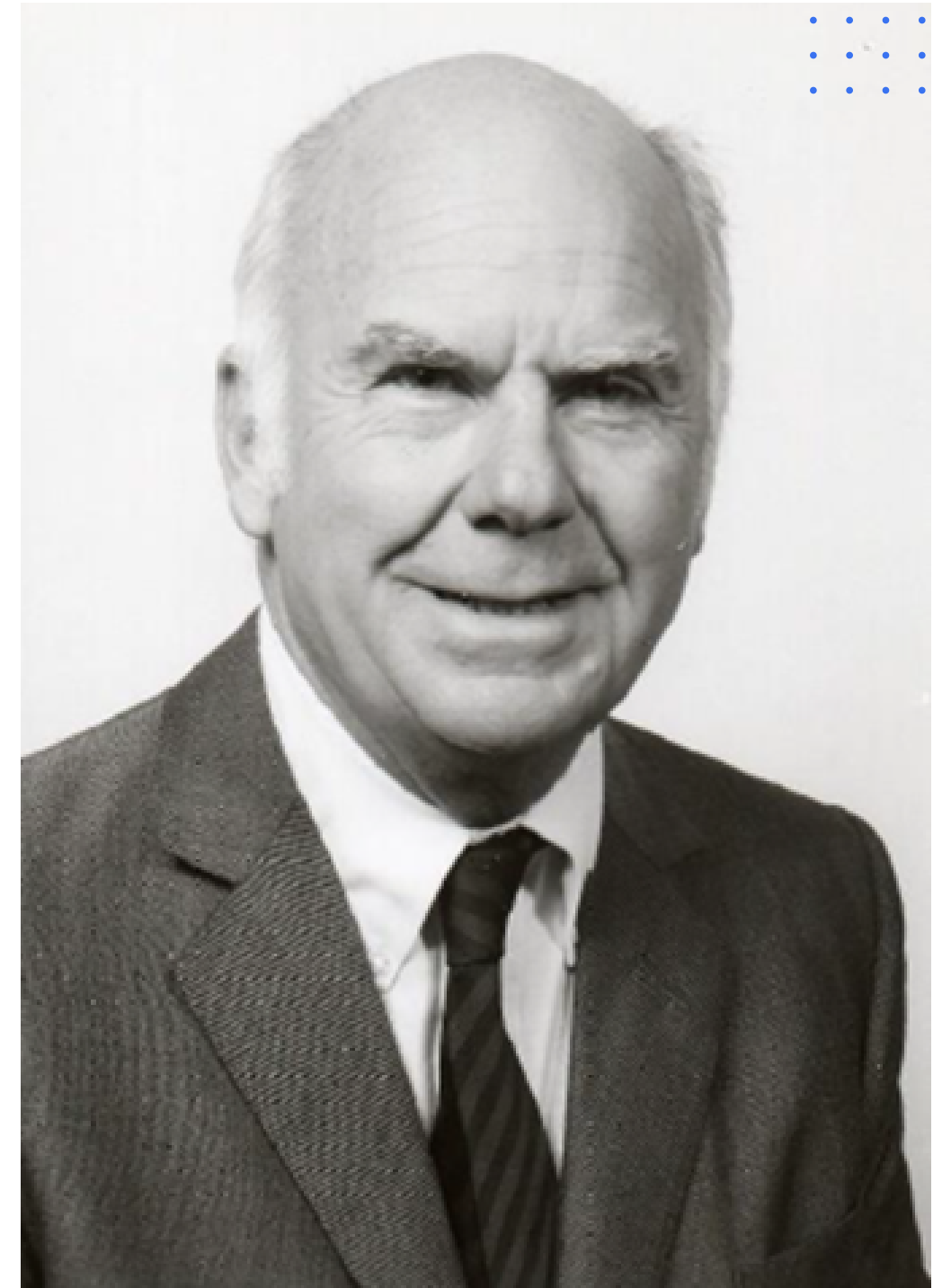


**PEST Analysis** เป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพในการให้ความเข้าใจและนำเสนอแนวคิดในการกำหนดกลยุทธ์และวางแผนในธุรกิจ การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่อาจมีผลกระทบต่อธุรกิจช่วยให้บริษัทสามารถตัดสินใจในการสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้อย่างมีประสิทธิภาพและคาดคะเนแนวโน้มในอนาคต



# เครื่องมือในการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

**SWOT** คือ กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร ณ เวลาปัจจุบัน ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารระดับสูงหรือนักบริหารการตลาดสามารถกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายใน โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กร เพื่อกำหนดเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสมต่อไปได้

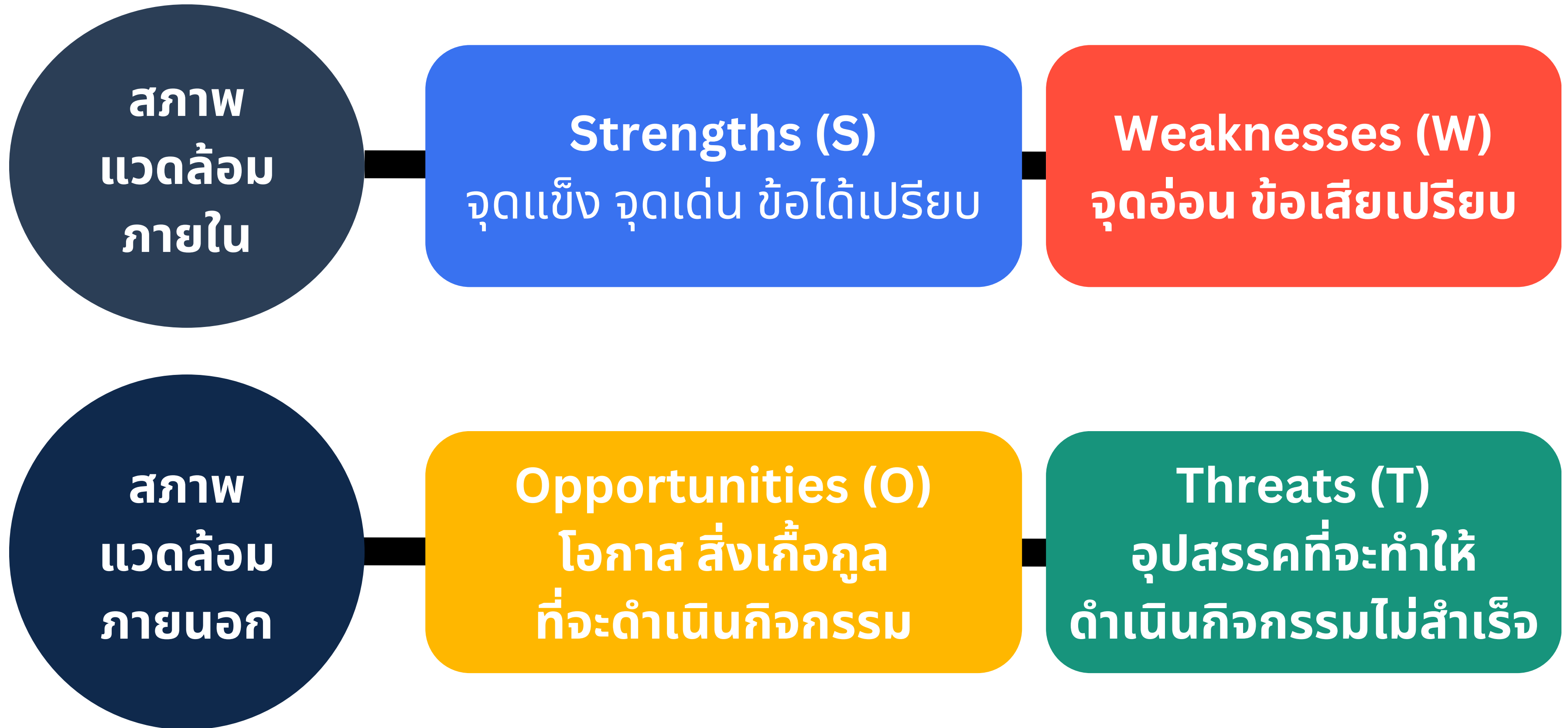


**Albert Humphrey**  
ผู้คิดค้น SWOT

# ความหมาย ของ “SWOT Analysis”

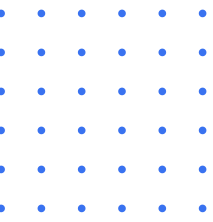
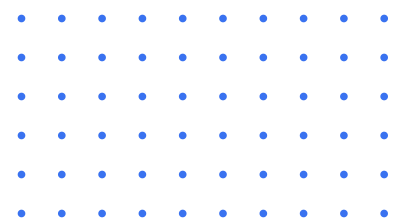
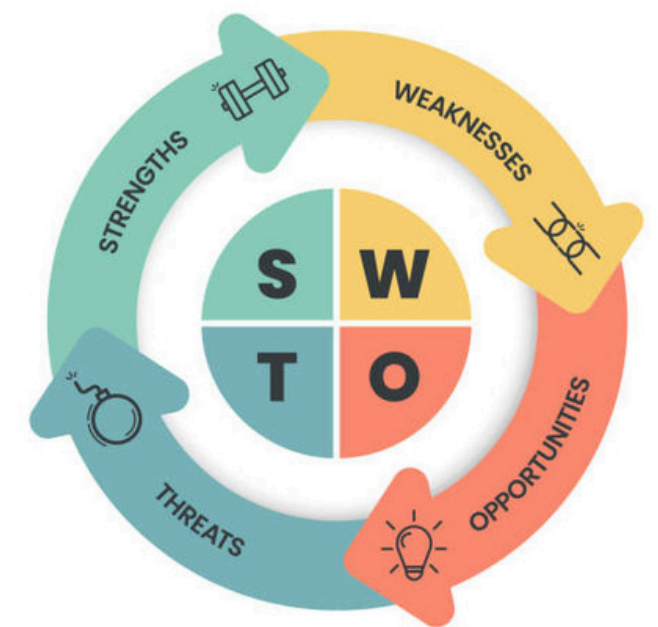
- เป็นการวิเคราะห์สภาพองค์กร หรือหน่วยงานในปัจจุบัน เพื่อค้นหาจุดแข็ง จุดเด่น จุดด้อย หรือสิ่งที่อาจเป็นปัญหาสำคัญในการดำเนินงานสู่สภาพที่ต้องการ
- หลักการสำคัญของ SWOT ก็คือการวิเคราะห์โดยการสำรวจจากสภาพการณ์ 2 ด้าน คือ สภาพการณ์ภายใน และสภาพการณ์ภายนอก ดังนั้นการวิเคราะห์ SWOT จึงเรียกได้ว่าเป็นการวิเคราะห์สภาพการณ์ (Situation Analysis) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน เพื่อให้รู้ตนเอง รู้เรา รู้จักสภาพแวดล้อม รู้เขา ชัดเจน และวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายใน

# SWOT Analysis



# ประโยชน์ของ SWOT

- นำ SWOT ไปจัดทำแผนกลยุทธ์เพื่อพัฒนาองค์กร
- การทำ SWOT จะช่วยให้หัวหน้ากับสถานการณ์ และมีการเตรียมความพร้อมกับการปรับเปลี่ยนของสภาพแวดล้อม
- จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมาย



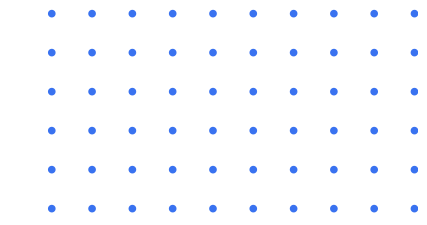
# สิ่งแวดล้อมของ องค์การธุรกิจ

## ภายใน/ควบคุมได้

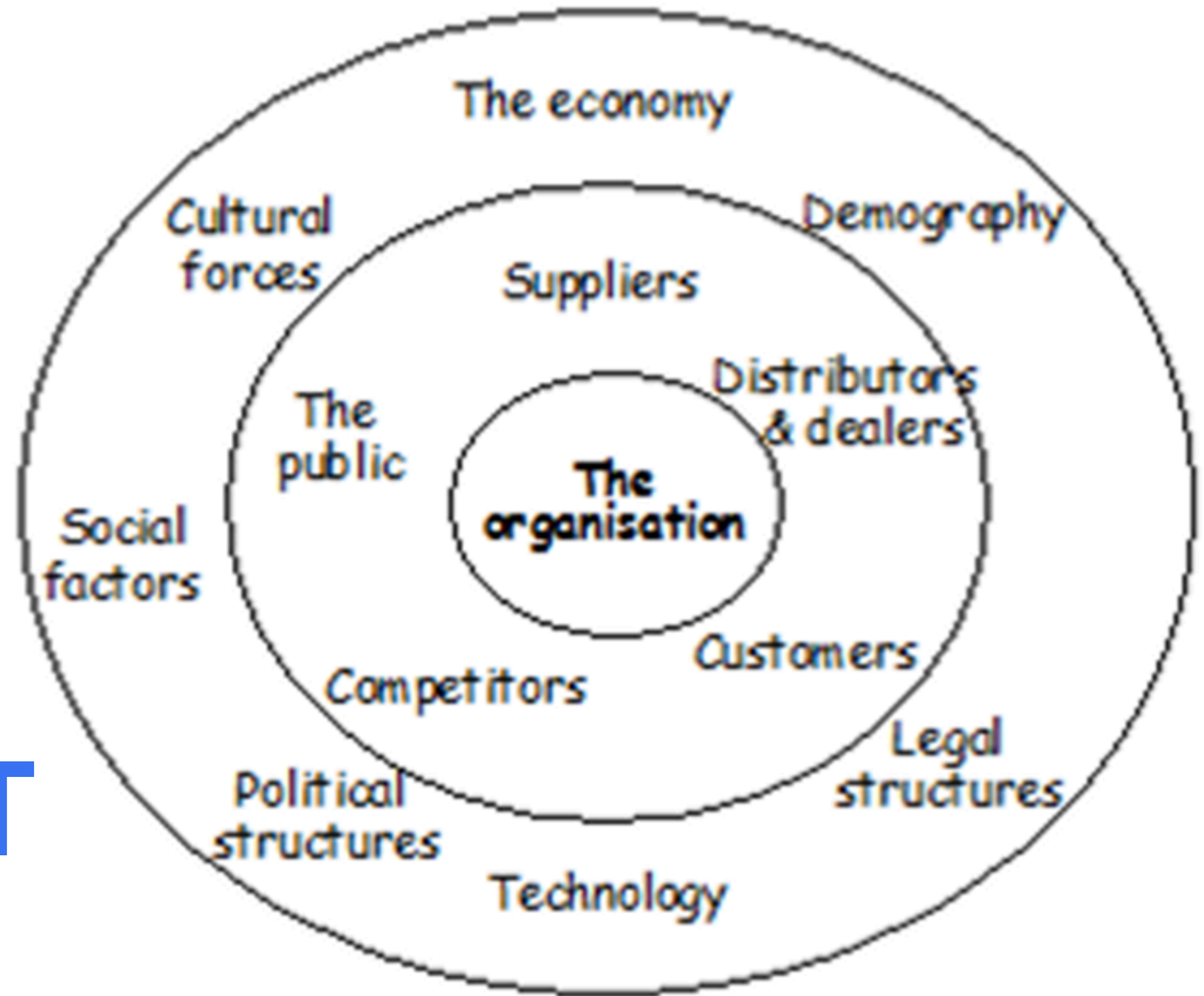
1. เจ้าของกิจการและผู้ถือหุ้น (stake holder)
2. คณะกรรมการบริหาร (board of directors)
3. พนักงานหรือลูกจ้าง (employees)
4. วัฒนธรรมขององค์กร (organizational culture)

## ภายนอก/ควบคุมไม่ได้

1. สิ่งแวดล้อมทั่วไป ได้แก่ เทคโนโลยี ภาวะเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ประชากร การเมืองและกฎหมาย โลกาภิวัตน์
2. สิ่งแวดล้อมด้านการดำเนินงาน ได้แก่ ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้ออกกฎระเบียบ ตลาดแรงงาน หุ่นยนต์

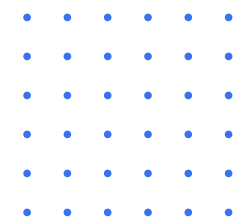


# MICRO AND MACRO ENVIRONMENT



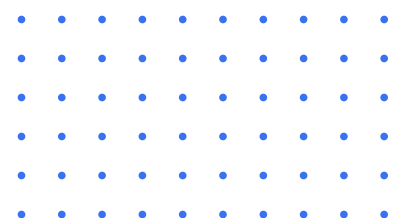
## 2

# การจ้ดวางทิศทางขององค์กร (Establishing Organizational Direction)



องค์ประกอบการจ้ดวางทิศทางขององค์กร

1. วิสัยทัศน์ (Vision)
2. ภารกิจ (Mission)
3. วัตถุประสงค์ (Objectives)
4. เป้าหมาย (Goals)





# 3

## การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation)

1. การกำหนดกลยุทธ์ เป็นการพัฒนาแผนระยะยาวบนรากฐานของโอกาสและอุปสรรค ที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
2. กำหนดและเลือกกลยุทธ์ที่ดีที่สุดที่เหมาะสมกับองค์การที่สุด
3. ผู้บริหารต้องพยายามตอบคำถามว่าทำอย่างไรองค์การ  
จึงจะไปถึงเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ได้ โดยใช้ความได้เปรียบ  
ในการแข่งขันขององค์การกำหนดเป็นกลยุทธ์



# ลำดับชั้นของกลยุทธ์องค์การธุรกิจ 3 ระดับ

## กลยุทธ์ระดับองค์กร (Organizational-Level Strategy)

- **Growth**

กลยุทธ์แบบเติบโต / กลยุทธ์รุก

- **Stability**

กลยุทธ์แบบคงตัว / กลยุทธ์รับ

- **Retrenchment**

กลยุทธ์แบบหดตัว / กลยุทธ์ถอย

## กลยุทธ์ระดับกิจการ (Business-Level Strategy)

- **Cost Leadership**

การเป็นผู้นำด้านต้นทุนต่ำ

- **Differentiation**

การสร้างความแตกต่าง

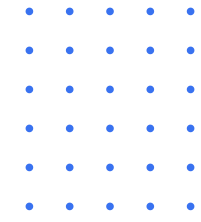
- **Quick Strategy**

การตอบสนองเร็ว

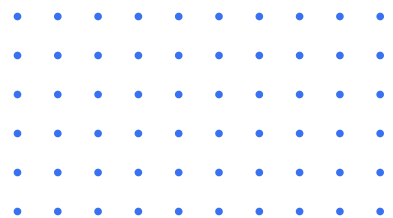
## กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional-Level Strategy)

- มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา
- โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับกิจการ

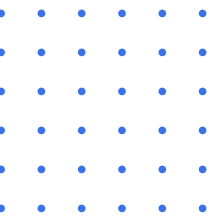
# ปัจจัยสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์



- ภารกิจของธุรกิจ ซึ่งประกอบด้วย วิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ จุดมุ่งหมาย นโยบาย และกลยุทธ์
- โอกาสและอุปสรรคจากภายนอก (External Opportunities and Threats)
- จุดแข็งและจุดอ่อนจากภายใน (Internal Strengths and Weaknesses)



# การกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้เทคนิค TOWS Matrix



ความสัมพันธ์ผัง **SWOT** และกลยุทธ์ทางเลือก (**TOWS**)

“การกำหนดกลยุทธ์เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม SWOT”

W+O = Off-set approach  
กลยุทธ์ “ทดแทน” แก้ไขจุดอ่อน  
เพื่อใช้โอกาสที่มีอยู่ขององค์กร  
(เชิงพัฒนา)

S+O = Matching approach  
กลยุทธ์ “ผนึกพลัง” เพื่อใช้จุดแข็ง  
เปิดโอกาสใหม่ทางการแข่งขัน  
(เชิงรุก)

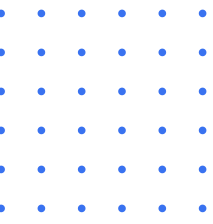
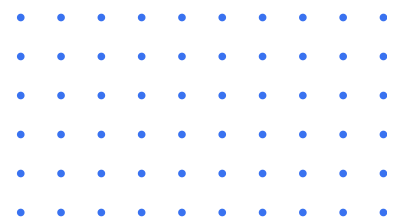
W+T = Mitigation approach  
กลยุทธ์ “บรรเทา” เพื่อหาทางแก้ไข  
จุดอ่อน และเสี่ยงภาวะคุกคามที่บดบัง  
วัตถุประสงค์ขององค์กร  
(เชิงพลิกแพลง)

S+T = Covering approach  
กลยุทธ์ “โอบล้อม” การอาศัยจุดแข็ง  
ต้านและตรึงภาวะคุกคามที่มีต่อ  
วัตถุประสงค์ขององค์กร  
(เชิงรับ)

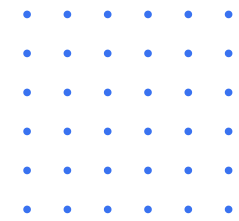
# 4

## การปฏิบัติงานตามกลยุทธ์ (Strategy Implementation)

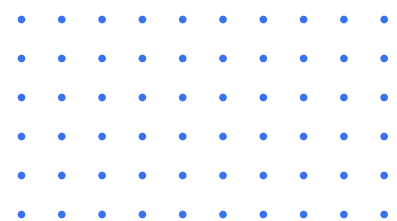
- เป็นกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ (Intended Strategy) ให้เป็นกลยุทธ์ที่เป็นจริง (Realized Strategy)
- เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ ให้เป็นการปฏิบัติและผลลัพธ์
- การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือกระบวนการที่ผู้บริหารแปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน กำหนดรายละเอียดด้านต่าง ๆ



# องค์ประกอบการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ



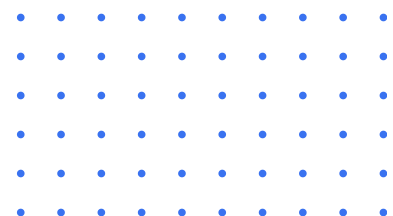
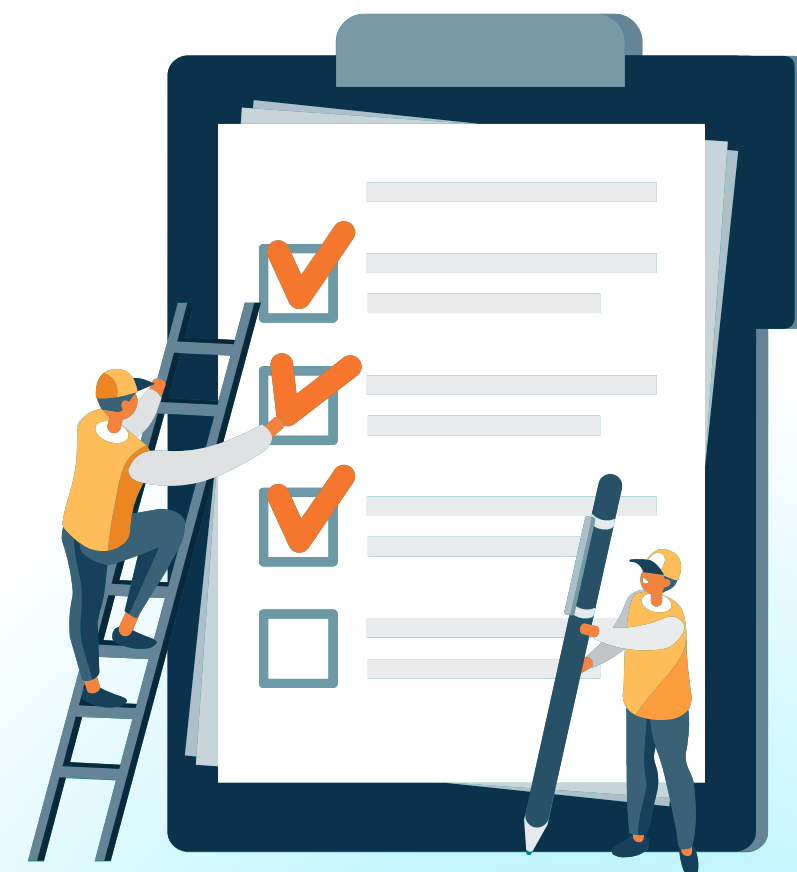
1. ขั้นตอนของการกำหนดแผนและการจัดสรรทรัพยากร (Resources Allocation)
2. ขั้นตอนของการปรับโครงสร้างองค์การ เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของการใช้กลยุทธ์ และการใช้ทรัพยากร
3. ขั้นตอนของการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงในส่วนของระบบและการพัฒนาทรัพยากรบุคคล เช่น เรื่องระบบข้อมูลข่าวสาร ระบบบริหารบุคคล (การให้การศึกษา การให้การอบรม การกระตุ้น ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การทำงานได้อย่างเต็มที่และมีประสิทธิภาพ)
4. การกระจายกลยุทธ์ (Strategic Deployment)



# 5

## การประเมินผลและการควบคุม (Evaluation and Control)

- เป็นกระบวนการพิจารณาว่ากลยุทธ์ได้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์หรือไม่ ถ้ากระทำเช่นนั้น และมีการปฏิบัติเพื่อแก้ปัญหา
- ผู้กำหนดกลยุทธ์จะประเมินผลผลกระทบของกลยุทธ์และการตอบสนองที่เหมาะสม
- เป็นกระบวนการในการจัดการ ซึ่งต้องตรวจสอบแผนกลยุทธ์ และการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ให้เหมาะสม

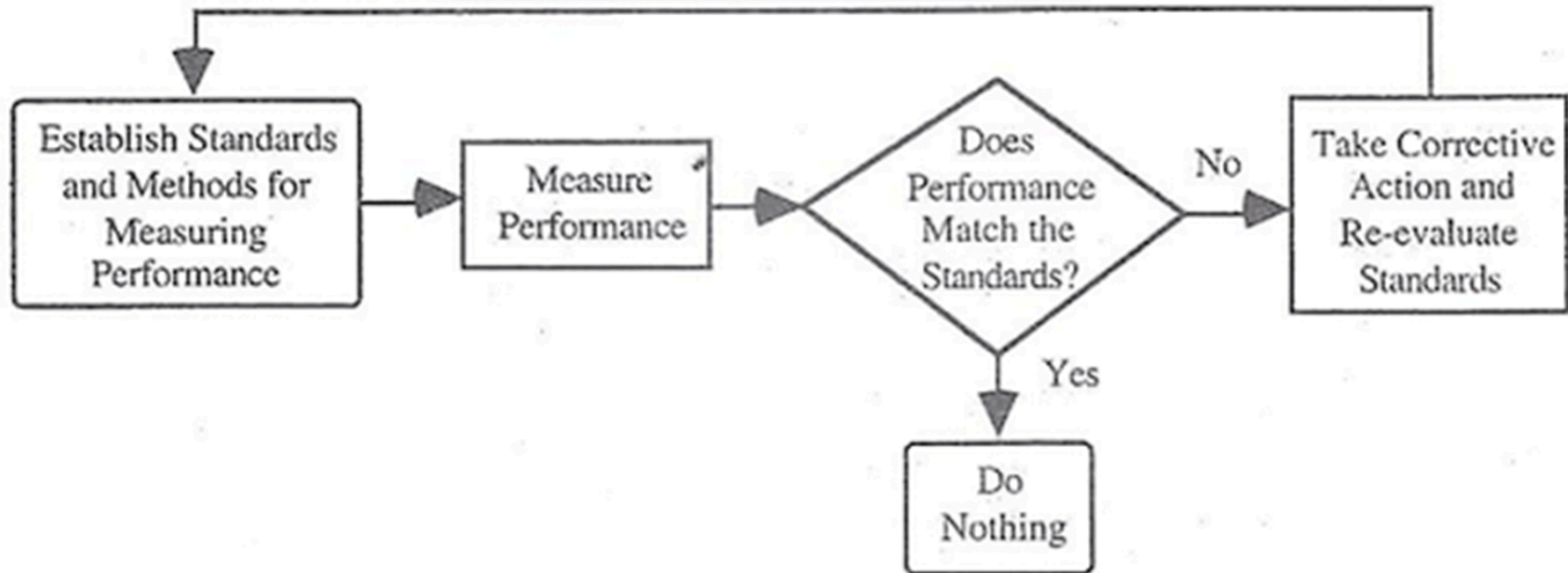


+

# Basic steps in the control process



## Steps in the Control Process

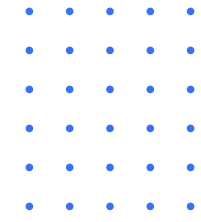


+

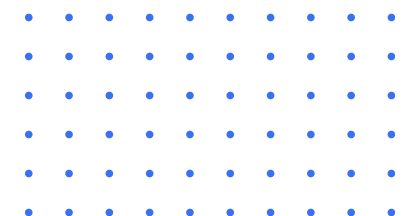




# การตรวจสอบกลยุทธ์ (Strategic Control)



- จะมีการวัดผลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ
- มีการกำหนดเกณฑ์และมาตรฐาน โดยมาตรวัดการดำเนินงานที่เหมาะสมกับแต่ละองค์การ
- ซึ่งในแต่ละองค์การจะมาตรฐานและเกณฑ์การดำเนินงานของตนเอง  
ทั้งนี้ การกำหนดมาตรฐานควรมีความระมัดระวัง  
เพื่อให้สามารถสะท้อนผลการทำงานได้อย่างเป็นรูปธรรม



# ใบงานที่ 1 (10 คะแนน)



- ให้เลือกองค์กรใดก็ได้มา 1 องค์กร เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐานขององค์กร
- วิเคราะห์
  - วิสัยทัศน์ (Vision)
  - ภารกิจ (Mission)
  - วัตถุประสงค์ (Objectives)
  - เป้าหมาย (Goals)
- PEST
- SWOT



E-mail: [panyada.ch@ssru.ac.th](mailto:panyada.ch@ssru.ac.th)