

Leadership

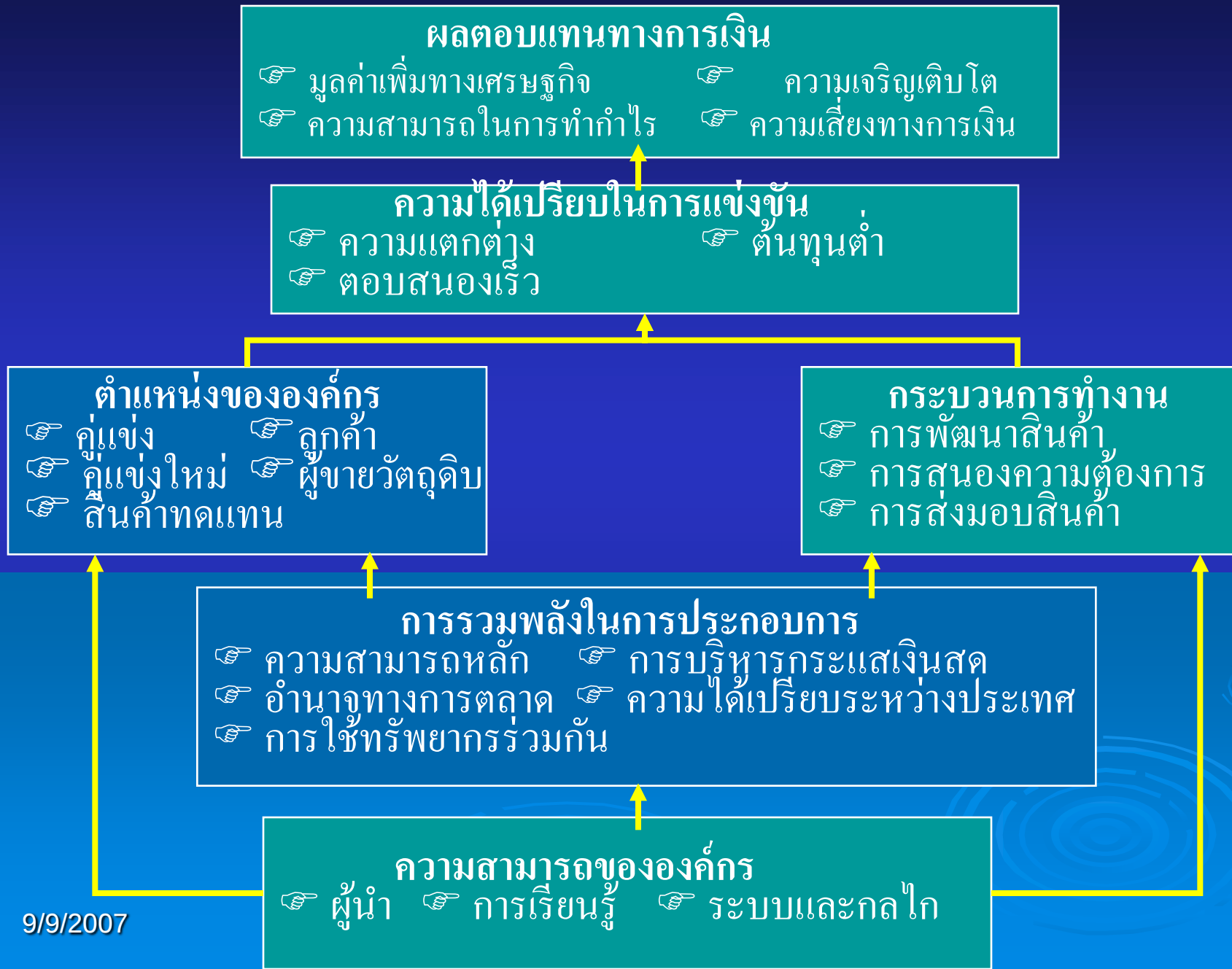
รศ.ดร.สุชาติ ธาดาธำรงเวช

คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง

สงวนลิขสิทธิ์ตาม พ.ร.บ.ลิขสิทธิ์ พ.ศ.2537 การคัดลอกส่วนใด ๆ ของเอกสารนี้ไปผลิตซ้ำหรือนำไปเก็บไว้ในระบบที่สามารถเรียกมาใช้ใหม่ได้ หรือแปลเป็นรูปแบบอื่น ๆ ด้วยวิธีใด ๆ ก็ตาม ต้องได้รับอนุญาตลิขสิทธิ์เป็นลายลักษณ์อักษรจาก รศ.ดร.สุชาติ ธาดาธำรงเวช st_thada@yahoo.com

9/9/2007

โครงสร้างแห่งกลยุทธ์



คำจำกัดความของการบริหารเชิงกลยุทธ์

กลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนใด ๆ ที่จัดทำขึ้น หรือการกระทำใด ๆ ที่ดำเนินการไปแล้วมีผลช่วยให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

การบริหารเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผน การดำเนินการ และการควบคุมการบริหาร ที่ช่วยให้การบริหารงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ประกอบด้วย กระบวนการ (1) กำหนดทิศทางกลยุทธ์ (2) การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ (3) การจัดทำกลยุทธ์ และ (4) การควบคุมและปฏิบัติตามกลยุทธ์

องค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์

1. การกำหนดทิศทางขององค์กร

กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ เป้าหมาย วัตถุประสงค์ การกำหนดทิศทางจะทำให้องค์กรสามารถแปลวิสัยทัศน์ ภารกิจ มาเป็นวัตถุประสงค์ การดำเนินงานที่ชัดเจนมากขึ้น

2. การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

เป็นการวิเคราะห์ถึงปัจจัยและสถานะต่างๆที่เกี่ยวข้องกับองค์กร จะบอกให้ทราบว่าปัจจัยภายนอกมีลักษณะอย่างไร ก่อให้เกิดโอกาส (Opportunities) และข้อจำกัด (Threats) อย่างไรต่อองค์กร ให้องค์กรทราบถึงทรัพยากรและความสามารถภายในองค์กร จุดอ่อน (Weaknesses) จุดแข็ง (Strengths) และความได้เปรียบทางการแข่งขัน

องค์ประกอบพื้นฐานของการบริหารเชิงกลยุทธ์(ต่อ)

3. การจัดทำกลยุทธ์

เป็นการนำข้อมูลและความรู้ต่างๆที่ได้รับจากการกำหนดทิศทางขององค์กร และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในมาจัดทำเป็นกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ

4. การควบคุม และปฏิบัติตามกลยุทธ์

เป็นการนำกลยุทธ์ที่วางแผนไว้มาปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

ผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กร (STAKEHOLDERS)

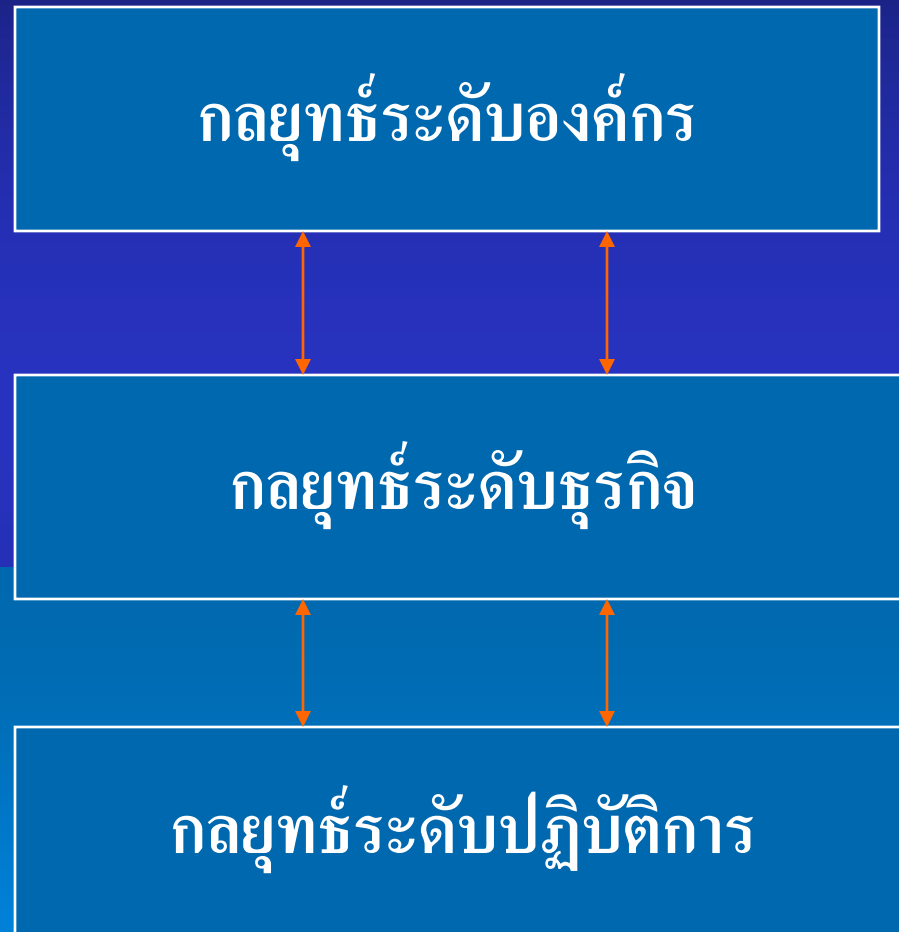
STAKEHOLDERS ภายในองค์กร	STAKEHOLDERS ภายนอกองค์กร
คณะกรรมการบริษัท	ลูกค้า
ผู้ถือหุ้น	ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ
พนักงาน	รัฐบาล
ผู้บริหารระดับต่าง ๆ	สหภาพแรงงาน คู่แข่ง ชุมชนในท้องถิ่น สาธารณชนทั่วไป องค์กร เช่น หอการค้า สมาอุตสาหกรรม

เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่าง

การบริหารเชิงกลยุทธ์ และ การบริหารแบบอื่น ๆ

- การบริหารเชิงกลยุทธ์จะพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ มาเกี่ยวข้องโดยเฉพาะปัจจัยภายนอก เช่น คู่แข่งขัน ในขณะที่การบริหารทั่วไปเน้นที่การบริหารภายในองค์กรมากกว่า
- การบริหารเชิงกลยุทธ์จะทำให้ผู้บริหารตระหนักถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อม คือ โอกาส / ข้อจำกัด สามารถประเมินจุดอ่อน / จุดแข็ง ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมาย
- เป็นการจัดการที่คำนึงถึงความต้องการและความสำคัญของผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับองค์กร (Stakeholders) แต่การบริหารทั่วไป คำนึงถึงเฉพาะฝ่าย / แผนกของตน
- เน้นการบรรลุเป้าหมายโดยรวมขององค์กรมากกว่าเป้าหมายของแต่ละฝ่าย / แผนก ซึ่งจะแตกต่างกัน
- การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นศูนย์กลางความชำนาญในหน้าที่ของหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรรวม เป็นแนวทางให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางที่ชัดเจนและสอดคล้องกัน

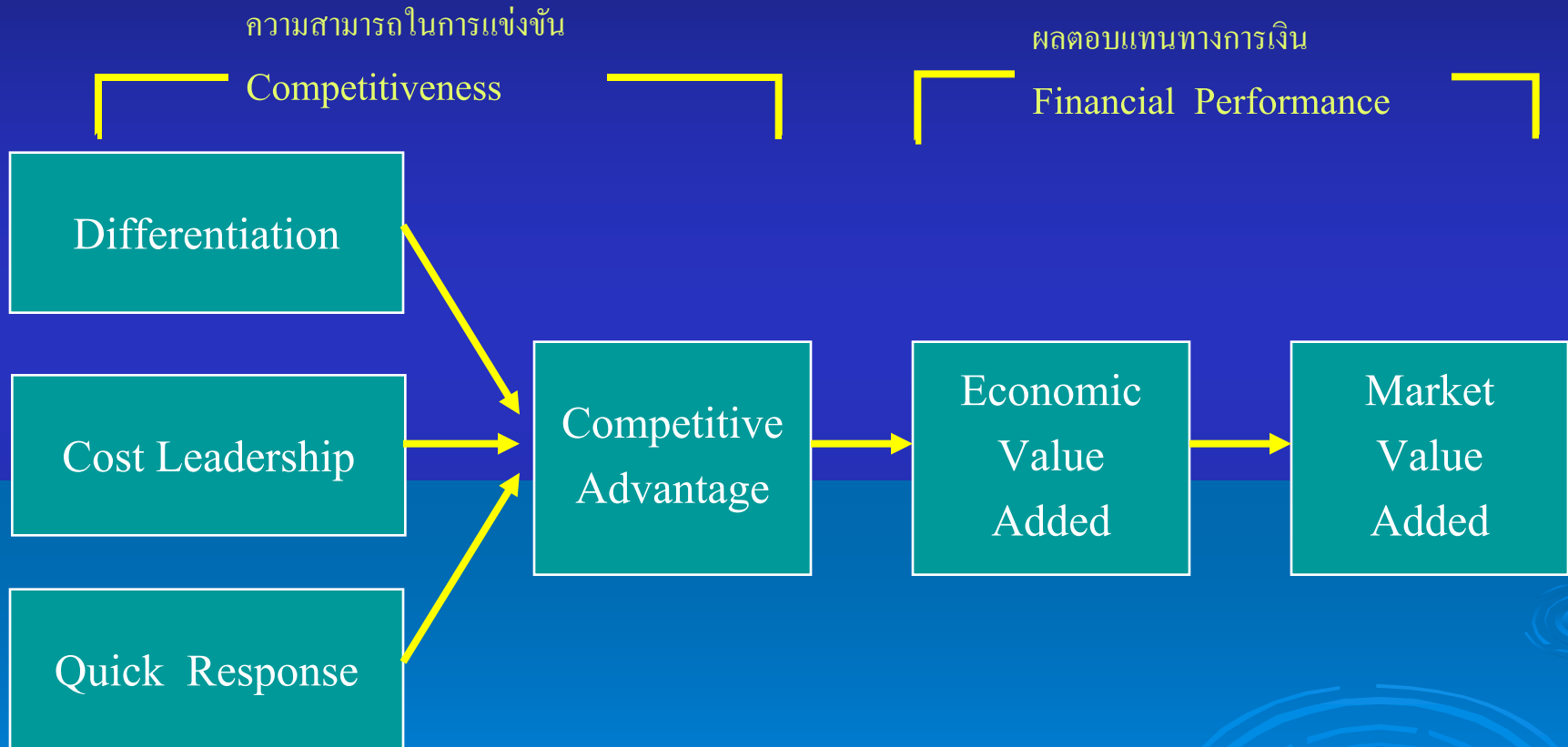
ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องกับการจัดทำกลยุทธ์



COMPETITIVE ADVANTAGE: THE FOCAL POINT OF STRATEGY

ผลตอบแทนทางการเงินขององค์กรขึ้นอยู่กับความสามารถในการแข่งขัน

A Firm's Financial Performance Depends on Its Competitiveness



การสร้างมูลค่าสำหรับผู้บริโภค

Value Created for Customers

9/9/2007

การสร้างมูลค่าสำหรับผู้ลงทุน

Value Created for Investors

Competitive Advantage Increases Profitability

Industry Sector	Differentiation Advantage : Cost Advantage :	Average ROI (%)			
		Low	Low	High	High
		Low	High	Low	High
MANUFACTURING					
Consumer Products:					
Durable goods		14.2	20.2	21.0	38.7
Nondurable goods		9.7	27.0	15.0	33.2
Industrial products:					
Capital goods		8.1	19.7	28.5	35.2
Raw or semifinished goods		2.9	28.8	15.1	34.9
Components for finished goods		10.5	22.8	29.0	38.8
Supplies of consumable goods		14.1	33.3	31.0	38.4
SERVICES		10.0	22.8	26.8	31.5
OVERALL		9.5	26.2	22.0	34.7

: From PIMS (profit impact of market strategy) database

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์

1. รูปแบบต่าง ๆ ของกลยุทธ์

1.1 กลยุทธ์ที่วางแผนไว้ (Intended Strategy)

1.2 กลยุทธ์ที่เป็นจริง (Realized Strategy)

2. มุมมองอย่างค่อยเป็นค่อยไป (Incrementalist Perspective)

3. มุมมองเชิงการวางแผนอย่างมีเหตุผล (Rational Planning Perspective)

3.1 ลำดับขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์ ประกอบด้วย

วิสัยทัศน์ (Vision) ภารกิจ (Mission) เป้าหมาย (Goals)

วัตถุประสงค์ (Objectives) และแผน (Plans)

3.2 วิธีการวางโปรแกรมเชิงกลยุทธ์

4. มุมมองเชิงการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Perspective)

มุมมองอย่างค่อยเป็นค่อยไป (Incrementalist Perspective)

- เราไม่รู้อนาคต และเราไม่สามารถคาดการณ์ได้
- เราไม่สามารถควบคุมสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีพลังมหาศาลได้
- ผู้บริหารไม่สามารถปฏิบัติตามแผนได้เสมอไป

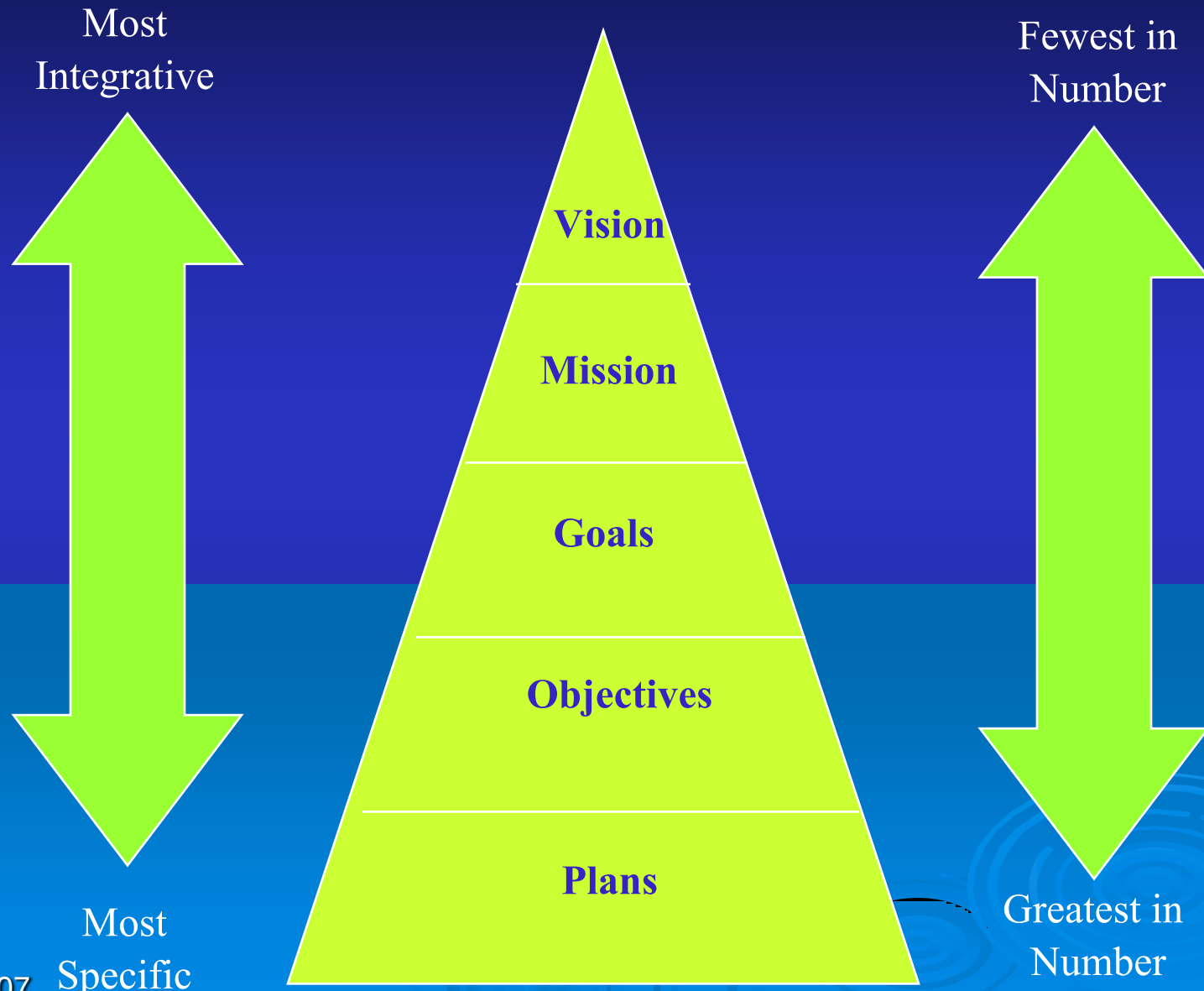
มุมมองเชิงการวางแผนอย่างมีเหตุผล (Rational Planning Perspective)

- เป็นความพยายามในการเปลี่ยนแปลงองค์กรไปสู่การวางกลยุทธ์ใหม่ ที่ทำให้องค์กรบรรลุผลขั้นสุดท้าย
- กลยุทธ์ขององค์กรจะทำให้องค์กรมีการจัดการอย่างมีเหตุมีผล มีการกำหนดการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
- การวางแผนอย่างมีเหตุมีผล จะนำไปสู่การพัฒนาเทคนิค และเครื่องมือที่ใช้ในการวางแผนในอนาคต

ลำดับขั้นตอนในการกำหนดกลยุทธ์

- วิสัยทัศน์ (VISION)
- ภารกิจ (MISSION)
- เป้าหมาย (GOALS)
- วัตถุประสงค์ (OBJECTIVES)
- แผน (PLANS)

Hierarchy of Strategic Intent



วิสัยทัศน์ (Vision)

- จะอธิบายความต้องการขององค์กรที่จะบรรลุเป้าหมายในอนาคต แต่ไม่ได้ระบุถึงวิธีการทำให้บรรลุเป้าหมาย
- วิสัยทัศน์ที่มีประสิทธิภาพจะก่อให้เกิดแรงบันดาลใจให้พนักงานดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย โดยกำหนดในรูปของ สิ่งที่ดีที่สุด มากที่สุด ใหญ่ที่สุด เช่น เป็นองค์กรธุรกิจที่ให้บริการดีที่สุด
- การสื่อสารวิสัยทัศน์ จะกำหนดเป็นลายลักษณ์อักษรในรูปภารกิจ และวัตถุประสงค์ สื่อสาร และเผยแพร่ความคิดให้คนอื่น ๆ รับรู้

ตัวอย่างวิสัยทัศน์

บริษัทโกดัก : สร้างภาพลักษณ์ของผู้ผลิตด้านอิเล็กทรอนิกส์
และเคมีภัณฑ์ซึ่งใหญ่ที่สุดของโลก

โรงแรมดุสิตธานี : เป็นโรงแรมชั้นนำในกรุงเทพ และโรงแรม
ที่ดีที่สุดแห่งหนึ่งของโลก

The Body Shop : เป็นผู้ผลิตเครื่องสำอางที่มีผลิตภัณฑ์
คุณภาพสูง มีคุณค่าที่ดี และให้บริการพิเศษสำหรับผู้บริโภค

ภารกิจ (Mission)

- เป็นการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ให้ปรากฏในรูปของข้อความภารกิจ
- เป็นการระบุถึง จุดมุ่งหมายพื้นฐานขององค์กร จุดเด่นขององค์กรธุรกิจหลักในปัจจุบัน อนาคตขององค์กร ทิศทางและขอบเขตการทำธุรกิจขององค์กร และข้อมูลที่ทำให้องค์กรแตกต่างจากองค์กรอื่น

ตัวอย่างข้อความภารกิจ

บริษัท	กลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	ข้อความภารกิจ
Du Pont	ผู้ถือหุ้น	เราจะพิจารณาว่าเป็นความสำเร็จของเรา ถ้าเรามีผลตอบแทนด้านการเงินในระยะยาวให้แก่ผู้ถือหุ้น ดีกว่าบริษัทอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน
Raynolds	ลูกค้า	ในเรื่องความสัมพันธ์ของเรากับลูกค้ามีดังนี้ -เสนอผลิตภัณฑ์ของเราเพื่อการขาย ภายใต้พื้นฐานของการแข่งขันทางด้านราคา คุณภาพ บริการ และความไว้วางใจ -จัดให้มีผลิตภัณฑ์ที่น่าเชื่อถือโดยเน้นการออกแบบผลิตภัณฑ์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ คุณภาพ และมาตรฐาน -เป็นผู้นำทางด้านนวัตกรรมในการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการตลาด
Dow	พนักงาน	พนักงานเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของ Dow เราดูแลพนักงานด้วยความเอาใจใส่ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม และสนับสนุนให้มีเสรีภาพส่วนบุคคล ผู้ที่มีผลงานยอดเยี่ยมจะได้รับรางวัล
3 M	ชุมชนขนาดใหญ่	การบริหารงานของ 3M ตระหนักดีว่า การดำเนินงานของบริษัทมีผลกระทบต่อสังคมในวงกว้าง บริษัทจึงพยายามที่จะให้ความสนใจต่อทัศนคติของชุมชนและสังคมที่เกี่ยวข้องกับสถานประกอบการ ชุมชน และสภาพแวดล้อม ภายใต้ระบบเศรษฐกิจและการเมืองที่แตกต่างกันไป บริษัทจะพยายามอย่างที่สุดที่จะรักษาความสัมพันธ์ต่อสังคม พนักงาน และผู้ลงทุนอย่างดี โดยจะรายงานให้สาธารณชนทราบถึงการดำเนินธุรกิจของบริษัท 3M อย่างสม่ำเสมอ

เป้าหมาย (Goals)

- เป้าหมายจะพยายามทำให้ภารกิจเป็นความจริงมากขึ้น เพื่อกำหนดสิ่งที่ต้องการให้เป็นในอนาคต
- เป้าหมายสามารถเป็นได้ทั้งด้านที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน
- เป้าหมายสามารถกำหนดทางเลือก
- เป้าหมายต้องเป็นไปได้ สามารถบรรลุได้
- เป้าหมายต้องเข้าไปทุกขั้นตอนการปฏิบัติงาน

ตัวอย่างเป้าหมาย

เป้าหมายในปี 1989 ของ Hewlett - Packard :

- กำไร (Profit) เพื่อบรรลุกำไรที่พอเพียงด้านการเงินของบริษัท มีความเจริญเติบโตทางการเงิน และจัดหาทรัพยากรที่ต้องการ บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท
- ลูกค้า (Customers) เพื่อจัดหาผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพสูงสุดและค่านิยมที่มีคุณค่าทางลูกค้าสูงสุด โดยยึดถือความเชื่อมั่น ความรักดี ความซื่อสัตย์
- พนักงาน (Our people) ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในความสำเร็จของบริษัท เพื่อความมั่นคงในการจ้างงาน โดยถือเกณฑ์ในการทำงาน เกิดความเชื่อมั่นในความปลอดภัย และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่พึงพอใจ คำนึงถึงความสำเร็จของพนักงาน และช่วยให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจ ในการบรรลุในความสำเร็จของงาน

วัตถุประสงค์ (Objectives)

- วัตถุประสงค์ คือ เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงมากขึ้น ให้สามารถนำไปปฏิบัติได้
- วัตถุประสงค์ต้องสามารถวัดได้
- วัตถุประสงค์ต้องกำหนดระยะเวลาที่จะบรรลุวัตถุประสงค์
- วัตถุประสงค์ต้องลดความขัดแย้ง

ตัวอย่างวัตถุประสงค์

บริษัท McDonald's : เพื่อให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจโดยรวม 100 %
ทุกวันและทุกสาขาสำหรับลูกค้าทุกคน

บริษัท 3 M : ยอดขาย 30 % ของแต่ละปีของบริษัท จะต้องเกิดจาก
ผลิตภัณฑ์ที่ก้าวสู่ตลาดไม่เกินกว่า 5 ปี

บริษัท McCormick :

- ต้องการผลตอบแทนจากการลงทุน 20 %
- ต้องการอัตราการเจริญเติบโตของยอดขาย 10 % ต่อปี
- เพื่อรักษาอัตราการเจริญเติบโตของผลตอบแทนต่อหุ้นโดยเฉลี่ย 15 % ต่อปี

แผน (Plans)

- เป็นอันดับล่างสุดของการวางแผนเชิงกลยุทธ์
- อธิบายถึงกลวิธี ความรับผิดชอบ การจัดสรรทรัพยากร กำหนดการ และเป้าหมายต่าง ๆ

มุมมองเชิงการเรียนรู้ขององค์กร (Organizational Learning Perspective)

- ทำให้ผู้บริหารสามารถปรับเปลี่ยนอย่างมีเหตุผลได้
- การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่สามารถทำได้โดยการปรับปรุง อย่างต่อเนื่องให้ดีขึ้น
- องค์กรจะได้ประโยชน์จากการค้นพบแนวทางใหม่ ๆ ในการบรรลุเป้าหมาย โดยอาจเรียนรู้จากความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

ภาพโดยรวมการเป็นผู้นำ การเรียนรู้ และการใช้อำนาจ (An Overview of Leadership, Learning and Leverage)

ความจำเป็นที่องค์กรจะต้องมีการเรียนรู้ (Organization Learning) เกิดขึ้น
เนื่องจาก มีการแข่งขันโดยใช้ความรู้เป็นหลัก (Knowledge-Based
Competition) การแข่งขันแบบใช้ความรู้เป็นหลักนี้ถูกสะท้อนให้เห็น
ในแนวคิดที่ว่าองค์กรจะได้เปรียบในการแข่งขันและรักษาความได้เปรียบ
นี้ได้อย่างไร และสิ่งหนึ่งที่จะทำให้องค์กรได้เปรียบเหนือคู่แข่งก็คือ
“การมีความรู้ที่เหนือกว่า”





Strategic Analysis

การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์



สงวนลิขสิทธิ์ตาม พ.ร.บ.ลิขสิทธิ์ พ.ศ.2537 การคัดลอกส่วนใด ๆ ของเอกสารนี้ไปผลิตซ้ำหรือนำไปเก็บไว้ในระบบที่สามารถเรียกมาใช้ใหม่ได้ หรือแปลเป็นรูปแบบอื่น ๆ ด้วยวิธีใด ๆ ก็ตาม ต้องได้รับอนุญาตลิขสิทธิ์เป็นลายลักษณ์อักษรจาก รศ.ดร.สุชาติ ชาติธำรงเวช st_thada@yahoo.com

9/9/2007

Positives
ด้านบวก

Negatives
ด้านลบ

Internal
ภายใน

STRENGTHS
จุดแข็ง

WEAKNESSES
จุดอ่อน

External
ภายนอก

OPPORTUNITIES
โอกาส

THREATS
ข้อจำกัด

SWOT Analysis



การถ่วงน้ำหนัก SW (KFC)

ปัจจัยภายในที่สำคัญ	น้ำหนัก	การประเมิน	คะแนน ถ่วงน้ำหนัก
จุดแข็ง (Strengths)			
1. ความชำนาญด้านผลิตภัณฑ์	0.25	4	1.00
2. มีช่องทางในการจำหน่ายทั่วโลก	0.15	4	0.60
3. มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักกันทั่วโลก	0.10	4	0.40
4. ได้รับการสนับสนุนจากบริษัทแม่	0.10	3	0.30
5. การเป็นผู้นำทางด้านการตลาด	0.10	4	0.40
จุดอ่อน (Weakness)			
1. มีข้อจำกัดในเรื่องผลิตภัณฑ์	0.20	1	0.20
2. ความขัดแย้งของคณะผู้บริหาร	0.10	2	0.20
รวม	1.00		3.10



KFC

1. ค่าประเมิน

1 = จุดอ่อนหลัก

2 = จุดอ่อนรอง

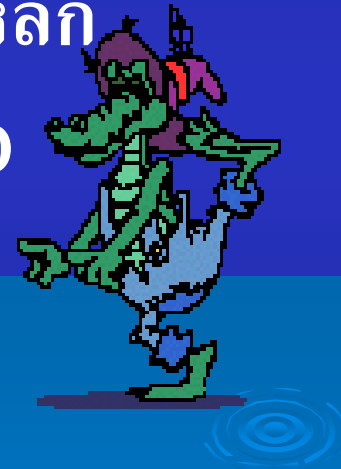
3 = จุดแข็งรอง

4 = จุดแข็งหลัก

2. คะแนนถ่วงน้ำหนักจะอยู่ในช่วง 1.0 - 4.0

ถ้าคะแนนถ่วงน้ำหนักรวม 2.50 แสดงว่า
อยู่ในเกณฑ์ค่าเฉลี่ย

3. คะแนนถ่วงน้ำหนักของ KFC 3.1 แสดงว่า KFC มีจุดแข็งค่อนข้างมาก





การถ่วงน้ำหนัก OT (KFC)

ปัจจัยภายนอกที่สำคัญ	น้ำหนัก	การประเมิน	คะแนน ถ่วงน้ำหนัก
โอกาส (Opportunities)			
1. อุตสาหกรรมมีอัตราเติบโตต่อเนื่อง	0.15	3	0.45
2. ชั่วโหมงที่เร่งด่วนของประชาชน	0.20	4	0.80
3. ค่านิยมของวัยรุ่นต่อร้าน Fast Food	0.15	4	0.60
ข้อจำกัด (Threats)			
1. ภาวะแข่งขันที่รุนแรง	0.20	1	0.20
2. การตื่นตัวในเรื่องบริโภคเพื่อสุขภาพ	0.15	2	0.30
3. การเรียกร้องเรื่องคุณภาพของอาหาร และการบริการ	0.15	2	0.30
รวม	1.00		2.65



KFC

1. ค่าประเมิน

1 = ข้อจำกัดมาก

2 = ข้อจำกัดน้อย

3 = มีโอกาส

4 = มีโอกาสมาก

2. คะแนนถ่วงน้ำหนักจะอยู่ในช่วง 1.0 - 4.0

ถ้าคะแนนถ่วงน้ำหนักรวม 2.50 แสดงว่า
อยู่ในเกณฑ์ค่าเฉลี่ย

3. คะแนนถ่วงน้ำหนักของ KFC 2.65 แสดงว่า KFC มีโอกาสมากกว่าค่าเฉลี่ย

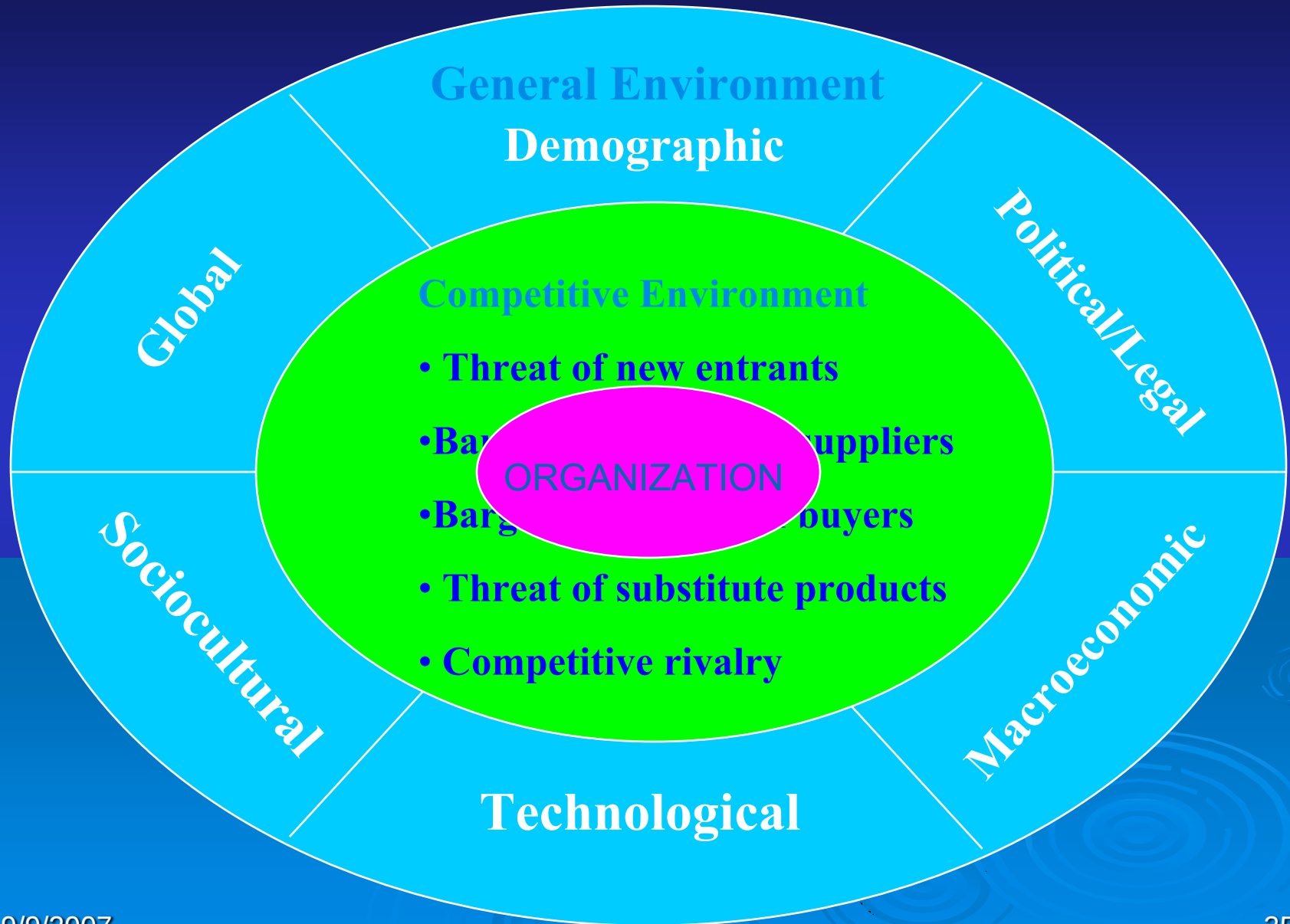




การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก



THE GENERAL AND COMPETITIVE ENVIRONMENT



ด้านประชากร

ส่วนประกอบด้านชนชาติ
โครงสร้างอายุของประชากร
การเปลี่ยนแปลงด้านท้องถิ่นเกี่ยวกับประชากร

ด้านสังคมวัฒนธรรม

องค์กรชุมชน สิทธิท้องถิ่น มาตรฐานการศึกษา
สาธารณสุข สิ่งแวดล้อมและทรัพยากรธรรมชาติ ผู้มี
อิทธิพล การพนัน และยาเสพติด

ด้านการเมืองและกฎหมาย

การเมืองในรูปแบบต่าง ๆ
กฎหมายควบคุมธุรกิจบันเทิง
กฎหมายคุ้มครองสิ่งแวดล้อม

ด้านเศรษฐกิจมหภาค

อัตราดอกเบี้ย อัตราการแลกเปลี่ยน อัตราเงินเฟ้อ เงินทุน
สำรอง งบประมาณ หนี้สาธารณะ GDP

ด้านเทคโนโลยี

เทคโนโลยีชีวภาพ คอมพิวเตอร์ สื่อสารข้อมูล

ด้านโลกาภิวัตน์

ความเหมือนกันในรสนิยมของผู้บริโภค ความเชื่อมโยงของ
เศรษฐกิจโลก การรวมตัวกันทางเศรษฐกิจ ภาวะหนี้สินของ
ประเทศกำลังพัฒนา



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับมหภาค

(Macro Environment)



เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรธุรกิจในด้านต่าง ๆ ดังนี้



กฎหมาย (Legal) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการออกกฎหมายของรัฐบาล ซึ่งเป็นเรื่องที่สมาชิกทุกคนภายในสังคมต้องปฏิบัติตาม



การเมือง (Political) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานของรัฐบาล เช่น ทศนคติของรัฐบาลที่มีต่ออุตสาหกรรมต่าง ๆ เสถียรภาพของรัฐบาล เป็นต้น



เศรษฐกิจ (Economic) เป็นเรื่องที่จะชี้ให้เห็นว่าทรัพยากรได้ถูกจัดสรรและถูกใช้ภายในสภาพแวดล้อมอย่างไร เช่น รายได้ประชาชาติ ประสิทธิภาพการผลิต



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับมหภาค (Macro Environment)

- 4** เทคโนโลยี (Technological) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการคิดค้นสิ่งใหม่ๆที่จะมีผลต่ออุตสาหกรรม เช่น กระบวนการผลิตใหม่ ระเบียบวิธีปฏิบัติใหม่ และอุปกรณ์ใหม่ๆ เป็นต้น
- 5** สังคม (Social) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของสังคมโดยทั่วไป เช่น การศึกษา ความเชื่อ ค่านิยม วัฒนธรรม เป็นต้น



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับมหภาค (Macro Environment)



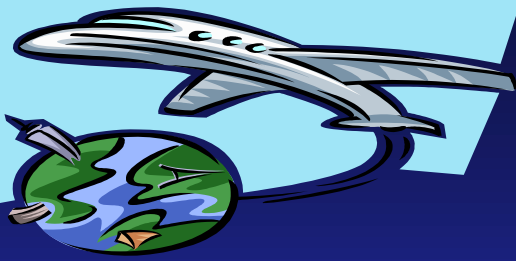
สิ่งที่ได้จากการวิเคราะห์ ได้แก่



ข้อจำกัด (Threats) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เข้ามาคุกคามต่อการดำเนินงานของบริษัท



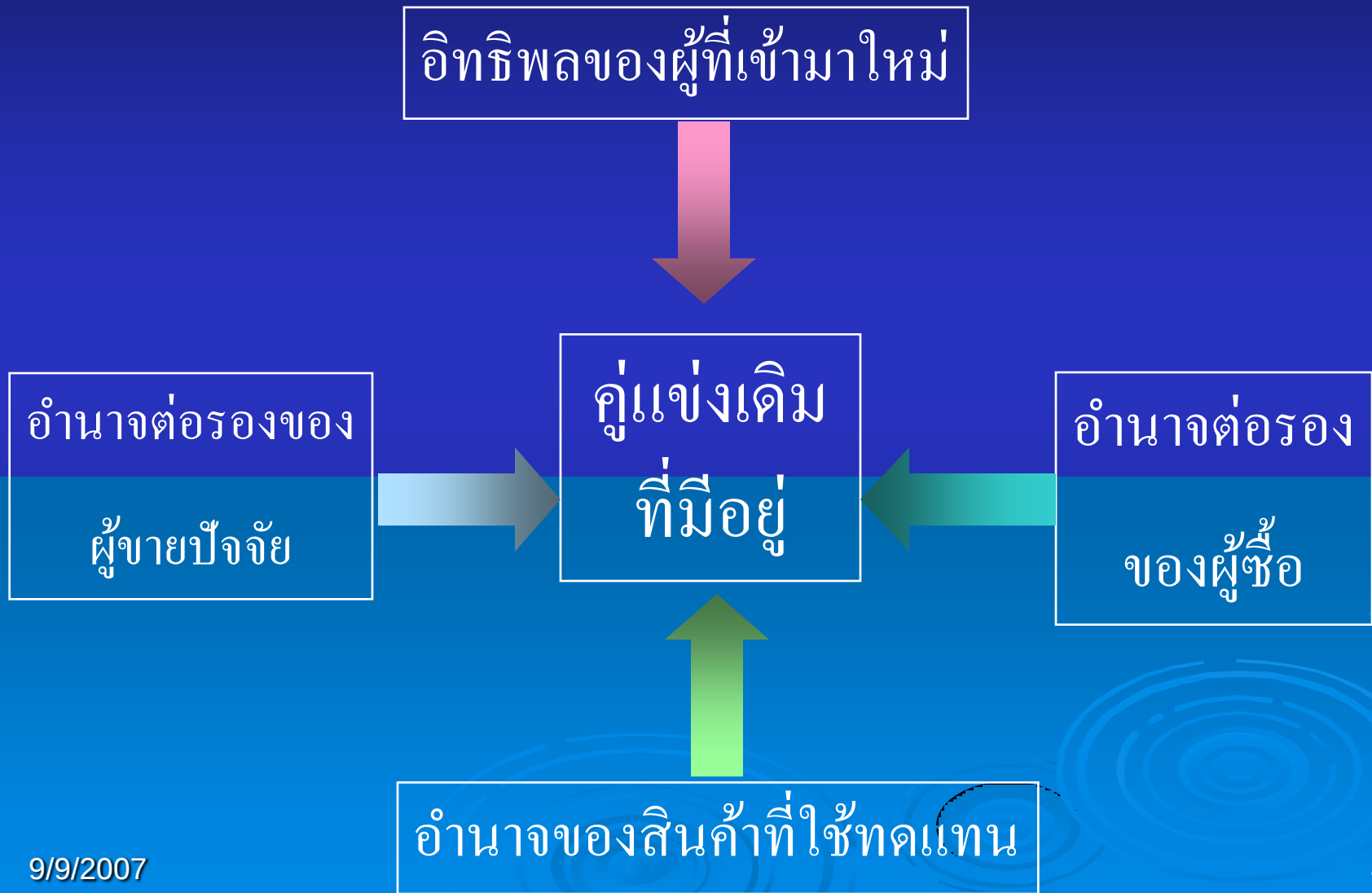
โอกาส (Opportunities) หมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของบริษัท



สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน

- ทฤษฎี 5 พลังของการแข่งขัน
- **Five Competitive Forces**

ทฤษฎี 5 พลัง ในการแข่งขัน





การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับอุตสาหกรรม

(Industry Environment)

➤ เป็นการวิเคราะห์ลักษณะของธุรกิจในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1 ลักษณะการคุกคามของธุรกิจหน้าใหม่ (Treat of Entry) ซึ่งความต้องการส่วนแบ่งทางการตลาดและทรัพยากรของผู้ที่เข้ามาใหม่จะมีผลคุกคามต่อบริษัทที่มีอยู่เดิม
- 2 สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม (Rivalry) เนื่องจากว่าบริษัทที่อยู่ภายในอุตสาหกรรมเดียวกันมักจะขึ้นอยู่ระหว่างกัน และส่งผลถึงกันและกันเสมอ
- 3 การคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน (Substitute) โดยผลิตภัณฑ์ ทดแทนจะเข้ามาจำกัดความเป็นไปได้ของการทำกำไรด้วยการกำหนดเพดานราคาของบริษัทสามารถทำได้ภายในอุตสาหกรรม



การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับอุตสาหกรรม (Industry Environment)

4 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) ซึ่งจะมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมด้วยความสามารถของพวกเขาที่จะกดราคาให้ต่ำลง

5 อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers) เนื่องจากผู้จำหน่ายวัตถุดิบสามารถมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมได้โดยการขึ้นราคาหรือลดปริมาณของวัตถุดิบ

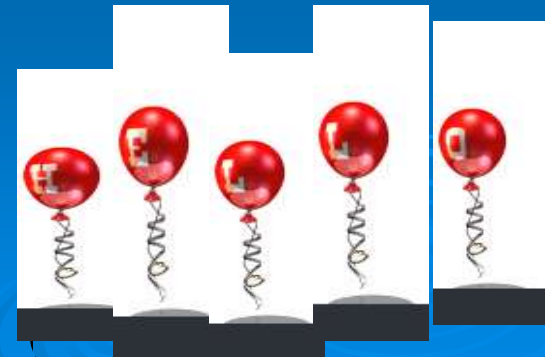




การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมระดับอุตสาหกรรม (Industry Environment)

สิ่งที่ได้จากการวิเคราะห์ ได้แก่

1. โอกาส (Opportunities)
2. ข้อย่ำกักัด (Threats)



การวิเคราะห์ห้องค์กร

The Importance of Internal analysis

- เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยภายในองค์กร เพื่อทราบข้อได้เปรียบหรือจุดแข็ง และข้อเสียเปรียบหรือจุดอ่อน ได้แก่ โครงสร้างองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ การบริหารการเงิน การปฏิบัติการ การตลาด เทคโนโลยี และการวิจัยและพัฒนา เป็นต้น

Examples of Tangible Assets

- A manufacturing firm's property and equipment
- A research and development firm's patents
- A telephone company's network of wire, cable, and satellites
- An entertainment company's library of old films
- A restaurant's secret recipe
- A direct-marketing firm's mailing list
- A natural resources company's landholdings
- A motel chain's computerized reservation system
- A parts store's inventory
- A furniture manufacturer's distribution network

Examples of Intangible Assets

- A well-known and trusted brand name
- A firm's good reputation
- A knowledgeable and creative workforce
- A unifying corporate culture
- A multinational corporation's experience with various national governments
- A management team with good working relationships across functions
- A memorable advertising campaign
- A high level of community support
- A suitable organization structure
- A visionary leader with strong motivation and communication skills

FRAMEWORKS FOR IDENTIFYING WHAT TO ASSESS

- **Critical Success Factors**
- **Value Chain**
- **Core Processes and Systems**

Critical Success Factors (CSFs)

- ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ หมายถึง ปัจจัยที่ช่วยสะท้อนและยืนยันถึงความสำเร็จขององค์กร
- ปัจจัยสำคัญในความสำเร็จขององค์กรโดยทั่วไปมีดังนี้
 - คุณลักษณะทางอุตสาหกรรม(Industry Characteristics)
 - ตำแหน่งในการแข่งขัน (Competitive Position)
 - สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment)
 - การพัฒนาองค์กร (Organizational Developments)

Critical Success Factor		Ratings*		
		Wal-Mart	Kmart	Sears
1.	Low sales and administrative expenses	5	3	1
2.	Efficient distribution systems	5	4	4
3.	Reputation for value	5	3	2
4.	Organization culture	4	2	1
5.	Top-management turnover	5	3	4
6.	Supplier relationships	4	4	3

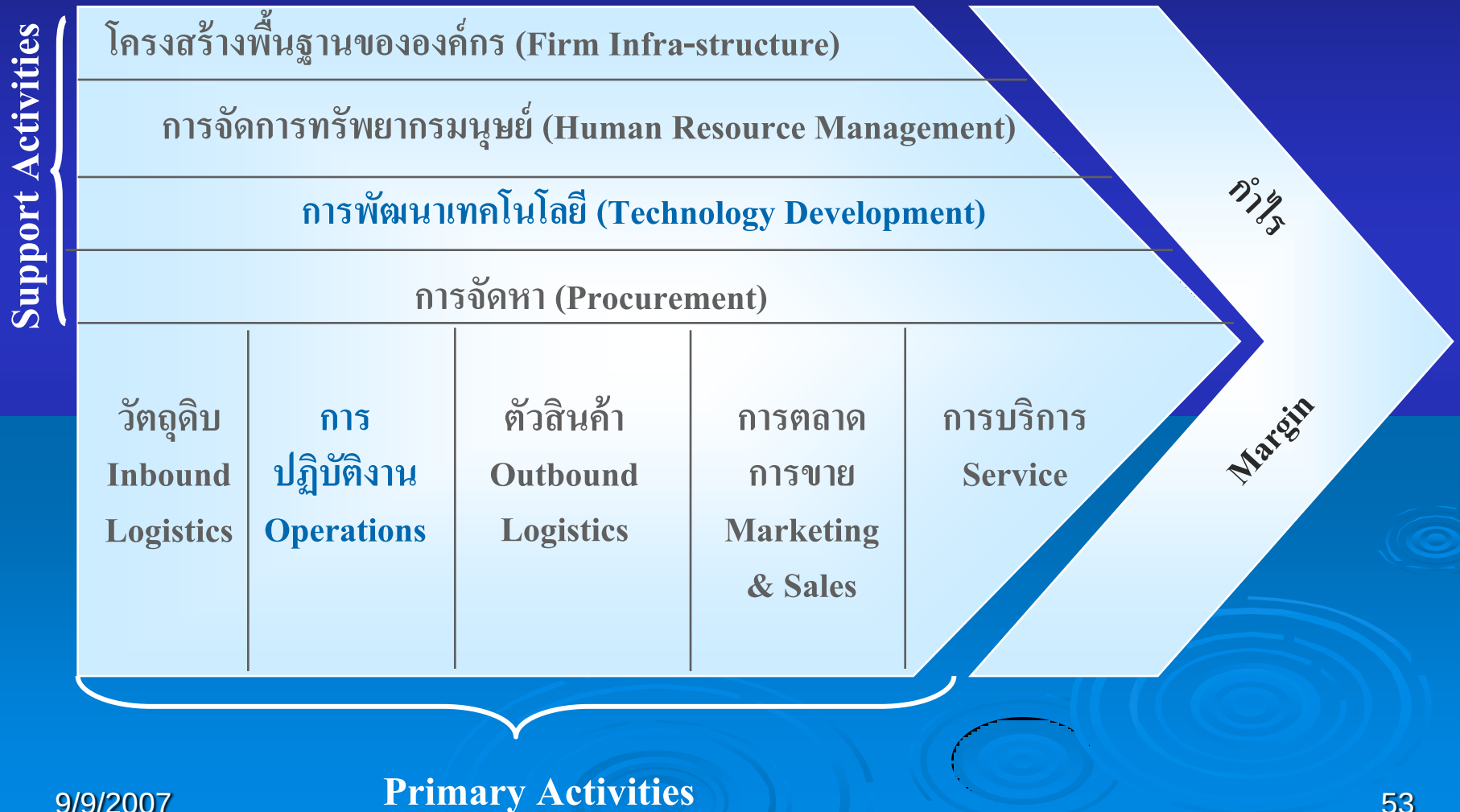
* Ratings: 5 = very favorable, 1 = very unfavorable.

Value Chain

- ห่วงโซ่แห่งคุณค่า หรือ เครือข่ายการสร้างคุณค่า เป็นการแบ่งโครงสร้างองค์กรออกเป็นประเภทต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการกำหนดจุดอ่อน และจุดแข็งอย่างเป็นระบบ โดยผู้บริหารจะแบ่งกิจกรรมของธุรกิจออกเป็นกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์หรือบริการ

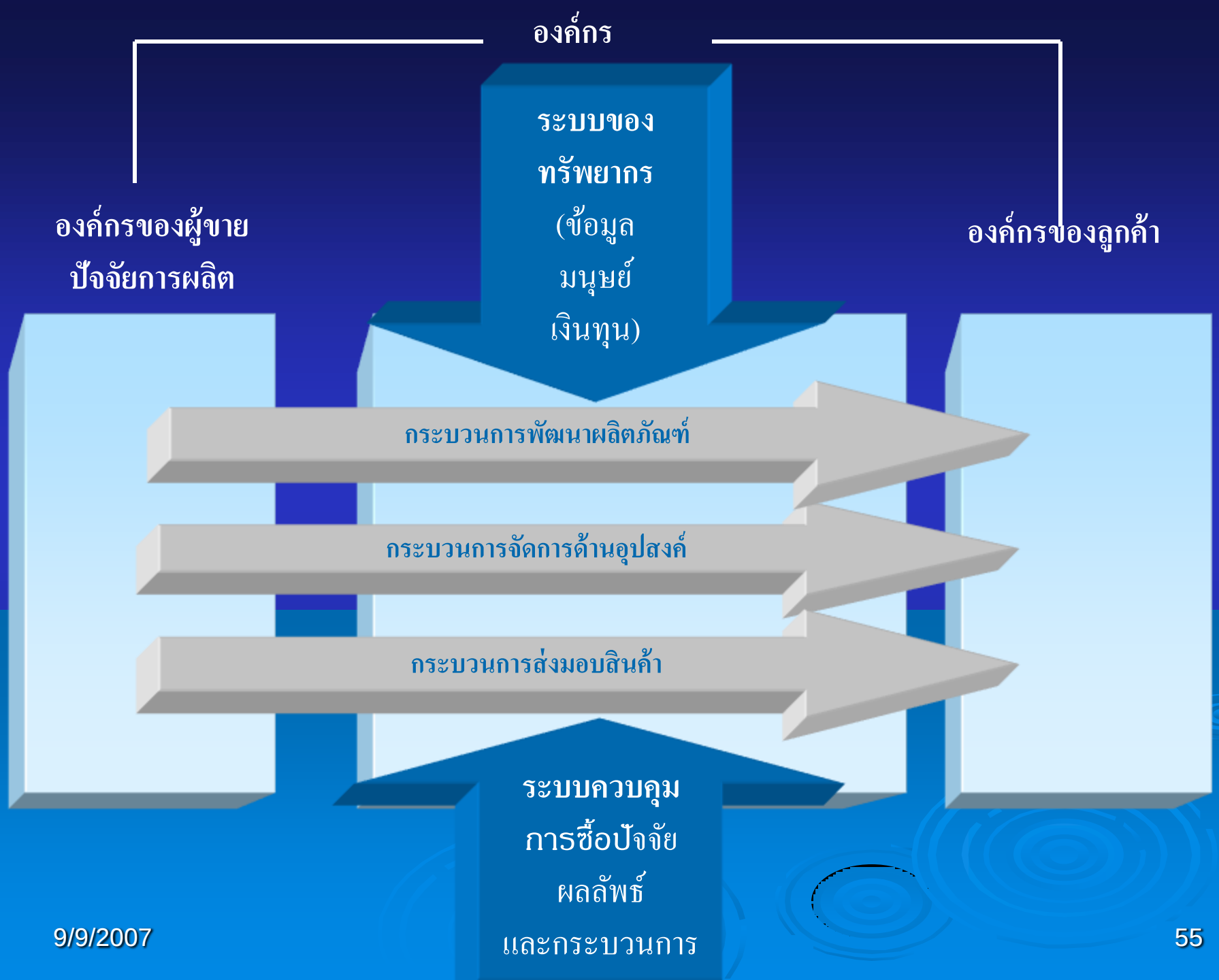
การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า

Value Chain Analysis



Core Processes and Systems

- เป็นกระบวนการประเมินของกลุ่มกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กัน
- สามารถแบ่งได้เป็นสามกลุ่มคือ
 - Primary Processes
 - Support Systems
 - Control Systems



Primary Processes

- **Product Development**
- **Demand Management**
- **Order Fulfillment**

Support Systems

- Capital Resourcing
- Human Resourcing
- Information Resourcing

Control Systems

- ระบบการควบคุม เป็นการควบคุมวิธีการ Support Systems ว่าได้เข้าไปสนับสนุน Primary Processes อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

Methods for Assessing Internal Strengths and Weaknesses

- **The Balanced Scorecard**
- **Quantitative Analysis**
- **Qualitative Analysis**

Balanced Scorecard

- The Financial Perspective
- The Customer's Perspective
- The Operations Perspective
- The Organizational Perspective

The Four Perspectives of the Balanced Scorecard

