

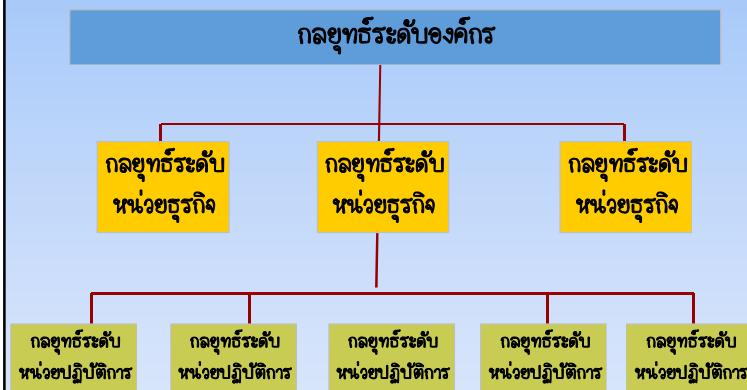
# การสร้างกลยุทธ์ Building Strategy

บุษณรัตน์ ศรีธนะประเสริฐ

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กร

- ❖ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)
- ❖ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) หรือ **กลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน (Competitive Strategy)**
- ❖ กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

ระดับของกลยุทธ์ มี 3 ระดับ



## กลยุทธ์ระดับองค์กร Corporate Strategies



### Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix

- ❖ ปัจจัยภายในที่สำคัญ (Critical Success Factor–CSF) ที่เป็นจุดแข็ง และจุดอ่อน
- ❖ น้ำหนัก (Weight) เป็นการกำหนดช่วงน้ำหนักของแต่ละปัจจัยจาก 0.0 – 1.0 กล่าวคือ 0.0 หมายถึงไม่มีความสำคัญเลย ส่วน 1.0 แสดงว่ามีความสำคัญมากที่สุด คะแนนน้ำหนักรวมของทุกปัจจัยมีค่าเท่ากับ 1.0

### การประเมินความสำคัญของจุดแข็งและจุดอ่อน

โดยการประเมิน, จุดแข็งและจุดอ่อน, และการพิจารณา ความแข็งแกร่งของธุรกิจ (Business Strength) หรือ ตำแหน่งทางการแข่งขัน (Competitive Position) จากตารางสรุปประวัติสายที่ปัจจัยภายใน (Internal Factors Analysis Summary: IFAS)

ช่องที่ 1	ช่องที่ 2	ช่องที่ 3	ช่องที่ 4	ช่องที่ 5
ปัจจัยภายใน	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนน น้ำหนัก	ความคิดเห็น
<b>จุดแข็ง (Strengths: S)</b>				
•Marketing R&D	0.15	5	0.75	
•Financial	0.25	4	1.00	
<b>จุดอ่อน</b>				
•การลาออกของพนักงาน	0.15	4	0.6	
รวม	1.00		2.35	

บริษัทไม่ค่อยมีความแข็งแกร่งทางธุรกิจมากนัก ตำแหน่งทางการแข่งขันอยู่ในระดับกลางถึงต่ำ

### External Factor Evaluation (EFE) Matrix

- ❖ ปัจจัยภายนอกที่สำคัญ (Critical External Factors) ทั้งโอกาส และอุปสรรค
- ❖ น้ำหนัก (Weight) เป็นการกำหนดช่วงน้ำหนักของแต่ละปัจจัยจาก 0.0 – 1.0 กล่าวคือ 0.0 หมายถึงไม่มีความสำคัญเลย ส่วน 1.0 แสดงว่ามีความสำคัญมากที่สุด คะแนนน้ำหนักรวมของทุกปัจจัยมีค่าเท่ากับ 1.0

### การวิเคราะห์ SWOT

**การวิเคราะห์ SWOT** หมายถึง การวิเคราะห์ Strengths–Weaknesses –Opportunities–Threats โดยพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างผลการประเมินสถานะภาพของสภาพแวดล้อมภายในระหว่างจุดแข็งและจุดอ่อนและผลการประเมินสถานะภาพของสภาพแวดล้อมภายนอก ระหว่างโอกาสและอุปสรรค ซึ่งทำให้เกิดกรณีโจมตีเพียง 4 กรณี

# TOWS Matrix

ปัจจุบันนิยมจัดทำเป็นตารางระหว่าง SW กับ OT เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์ที่เหมาะสม เรียกเทคนิคนี้ว่า TOWS Matrix จะทำให้ได้กลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์ ดังนี้

	จุดแข็ง(S)	จุดอ่อน (W)
โอกาส (O)		
อุปสรรค (T)		

## TOWS Matrix

- ❖ SO : use its strengths to take advantage of opportunities
- ❖ ST : consider a strength to avoid threat
- ❖ WO : take advantage of opportunities by overcoming weaknesses
- ❖ WT : defensive and act to minimize weaknesses and avoid threats

10

## TOWS Matrix

	จุดแข็ง(S)	จุดอ่อน (W)
โอกาส (O)	(SO) กลยุทธ์เสริมจุดแข็ง ด้วยโอกาส	(WO) กลยุทธ์แก้จุดอ่อน ด้วยโอกาส
อุปสรรค (T)	(ST) กลยุทธ์เผชิญอุปสรรค ด้วยจุดแข็ง	(WT) กลยุทธ์รักษาความอยู่ รอดขององค์กร

## Cineplex Odeon TOWS Matrix

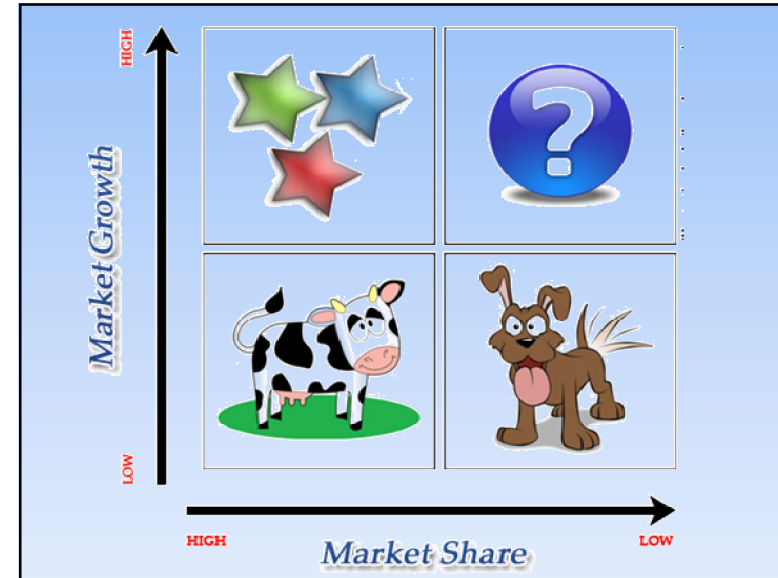
ตัวอย่าง

	<b>STRENGTHS—S</b> 1. Located in large population centers 2. Positive cash flow 3 years running 3. Double the industry concession sales rate 4. Many cost-cutting measures in place 5. Upgraded audio in many places 6. Profitable in Canada	<b>WEAKNESSES—W</b> 1. Poor labor relations 2. Current ratio of 0.25 3. Flat operating cost through falling revenue 4. Triple the G&A expenses of Carmike 5. Significant losses in the United States 6. Management concentrating on market share 7. Restrictive covenants set by lenders
<b>OPPORTUNITIES—O</b> 1. Approached by most major chains for potential merger 2. Opening economies in Eastern Europe 3. Rebounding attendance (up 6.4%) 4. Videotape industry worth estimated \$18 billion vs. \$6.4 billion for movie theaters 5. Foreign per capita income growth outpacing the United States	<b>SO STRATEGIES</b> 1. Open theaters in Eastern Europe (S1, O2, O5)	<b>WO STRATEGIES</b> 1. Pursue merger with American Cinemas (O1, O2, W3, W4, W5, W6)
<b>THREATS—T</b> 1. 80% of all households own VCRs 2. Aging population 3. Dependence on successful movies 4. Switch from bid to allocation for licenses 5. Seasonality for movie releases 6. Increased competition in exhibition	<b>ST STRATEGIES</b> 1. Open 50 video rental stores in 10 markets (S1, S6, T1, T3, T5) 2. Construct 20 multidimensional entertainment complexes (S1, T3, T5, T6)	<b>WT STRATEGIES</b> 1. Reduce corporate overhead (W3, W4, T3, T5, T6) 2. Divest U.S. operations (W2, W3, W4, W5, W6, T6)

Source: Fred David, Strategic Management (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 2006), p. 207.

### กรณีใหม่เอียง 4 กรณี

- ❖ กรณี “เด่นและเอื้อ” ควรจะเลือกกลยุทธ์การสร้างเติบโต (Growth Strategy)
- ❖ กรณี “ด้อยและไม่เอื้อ” ควรจะเลือกกลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)
- ❖ กรณี “เด่นแต่ไม่เอื้อ” และ “เอื้อแต่ไม่เด่น” ควรจะเลือกกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy)



### Relative competitive position

- ❖ ความสามารถในการแข่งขันในเชิงเปรียบเทียบ **ให้เปรียบเทียบกับ คู่แข่ง เรากับผู้เฝ้าตลาด**
- ❖ Question marks : ความสามารถในการแข่งขันต่ำ แต่มี Market growth สูง แสดงว่ามีโอกาสดี แต่ strength ต่ำ ดังนั้น ถ้าเรามีธุรกิจในระดับนี้ควรทำอะไร คำตอบคือ ก็ต้องย้ายไปทางซ้าย (Star) จะทำให้ความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น และจะทำอะไร จะต้องใช้กลยุทธ์ต่อสู้กับคู่แข่งรายอื่นๆ เพื่อเพิ่มส่วนครองตลาด (Market Share)

- ❖ Star : ตลาดเติบโตสูง และมี Market Share สูง ถ้าบริษัทเรามีธุรกิจอยู่ในช่วงนี้ บริษัทควรที่จะขยายตลาด ลงทุนเพิ่ม อย่านำใครมาแข่งเรา ที่ระดับนี้ตลาดยังเจริญเติบโตอีก ดังนั้น ให้ขยายตลาด
- ❖ Cash cows : คือธุรกิจที่ Market growth ต่ำ แต่ Market Share ยังสูงอยู่ ดังนั้น ถ้าบริษัทไหนอยู่ในช่วงนี้ เราก็สามารถเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ได้แล้ว เพราะที่ไม่ต้องขยายตลาด เนื่องจากตลาดมันโตเต็มที่แล้ว ถ้าตลาดยังสามารถที่จะโตได้อีก จะต้องอยู่ในช่วง Star

❖ Cash cows : เปรียบเหมือนแม่วัวที่ให้เงิน บริษัทที่อยู่ในช่วง Star เช่น ตลาดชาเขียว, โทรศัพท์มือถือ เนื่องจากตลาดยังโตไม่เต็มที่ ดังนั้น ควรจะต้องมีการขยายตลาด บริษัทที่อยู่ในช่วง Cash cows เช่น ธุรกิจรถยนต์ ถ้าตลาดโตช้าลงแล้ว เราไม่ต้องลงทุนมาก เราก็สามารถเก็บเกี่ยวผลประโยชน์ได้ ตัวอย่าง ถ้าเป็นสินค้า ถึงตลาดไม่โตแล้ว แต่เรายังคงต้องปรับปรุงสินค้า เช่น ดูแลเรื่อง packaging

❖ dogs: คือ ธุรกิจที่ไม่โตมีจุดอ่อนเยอะ มี Market Share ต่ำ Market growth ต่ำ

❖ สมมุติว่า ตอนเห็นบริษัทอยู่ในช่วง Question Marks ตอนที่ตลาดกำลังโต เราได้สร้างธุรกิจใหม่ เราก็หวังว่าธุรกิจใหม่มันจะโตต่อไป อยู่ไม่อยู่มาก ตลาดมันก็ช้าลง แต่เรายังสู้คู่แข่งไม่ได้ ดังนั้น Question Marks เลื่อนลงมาเป็น dogs เพราะตลาดไม่โตแล้ว แต่ Market Share ยังน้อยอยู่ หรือถ้าบริษัทเราอยู่ในช่วง Star ถ้าเกิดตลาดหยุดโต และบริษัทไม่ดูแลสินค้าให้ดี หรือเกิดคุณภาพของสินค้าตกต่ำ ดังนั้น Star ก็เปลี่ยนเป็น dogs หรือถ้าบริษัทเราอยู่ในช่วง Cash cows ถ้าเกิดไม่ดูแลสินค้าให้ดี Market Share ลดลง ดังนั้น Cash cows ก็จะเปลี่ยนเป็น dogs

ทั้งนี้ Star, Cash cows จะต้องมีการดูแลคุณภาพสินค้าให้ดี ทำสินค้าให้ทันสมัย มีแข่งขัน กลายเป็น dogs



### ตารางการประเมินความน่าสนใจของอุตสาหกรรม

	ช่องที่ 1	ช่องที่ 2	ช่องที่ 3	ช่องที่ 4
ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic Factors)	ถ่วงน้ำหนัก (Weight)	คะแนน (Rating)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weighted Score)	
1. ปัจจัยภายนอก	0.50	3.55	1.775	
2. ปัจจัยด้านอุตสาหกรรมและการแข่งขัน	0.50	3.90	1.95	
รวม	1.00		3.725	

5: อุตสาหกรรมมีความน่าสนใจมากที่สุด  
 4: อุตสาหกรรมมีความน่าสนใจมาก  
 3: อุตสาหกรรมมีความน่าสนใจค่อนข้างมาก  
 2: อุตสาหกรรมมีความน่าสนใจน้อย  
 1: อุตสาหกรรมมีความน่าสนใจน้อยที่สุด

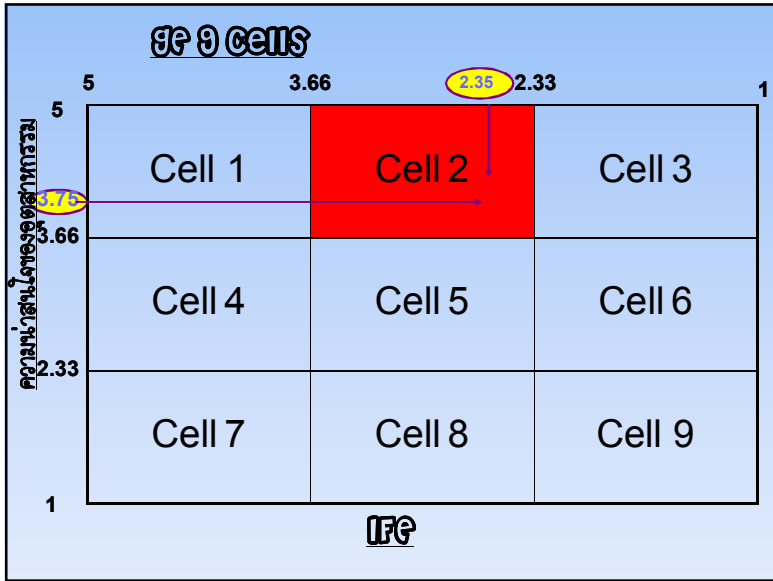
## IE Matrix

**การประเมินความสำคัญของจุดแข็งและจุดอ่อน**

โดยการประเมิน, จุดแข็งและจุดอ่อน, และการพิจารณา ความแข็งแกร่งของธุรกิจ (Business Strength) หรือ ตำแหน่งทางการแข่งขัน (Competitive Position) จากตารางสรุปวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Factors Analysis Summary: IFAS)

ช่องที่ 1	ช่องที่ 2	ช่องที่ 3	ช่องที่ 4	ช่องที่ 5
ปัจจัยภายใน	ต้องทำหนัก	คะแนน	คะแนน ต้องทำหนัก	ความคิดเห็น
<b>จุดแข็ง (Strengths: S)</b>				
•Marketing R&D	0.15	5	0.75	
•Financial	0.25	4	1.00	
<b>จุดอ่อน</b>				
•การลาออกของพนักงาน	0.15	4	0.6	
<b>รวม</b>	<b>1.00</b>		<b>2.35</b>	

บริษัทไม่ค่อยมีความแข็งแกร่งทางธุรกิจมากนัก ตำแหน่งทางการแข่งขันอยู่ในระดับกลางถึงต่ำ



**แบบจำลองกลยุทธ์ระดับองค์กร (Model of Corporate Strategies)**

ความแข็งแกร่งของธุรกิจ/ ตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์กร (Business Strengths/ Competitive Position)

5	แข็งแกร่ง	3.66	ปานกลาง	2.33	อ่อนแอ	1
1. กลยุทธ์ขยายตัว (Growth)	ขยายตัวในแนวดิ่งและเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม	2. กลยุทธ์ขยายตัว (Growth)	ขยายตัวในแนวราบ และเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม	3. กลยุทธ์หดตัว (Retrenchment)	ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร	
4. กลยุทธ์คงตัว (Stability)	หยุดชะงัก หรือก้าวต่อไปด้วยความระมัดระวัง	5. กลยุทธ์ขยายตัว (Growth)	เหมือนช่องที่ 2	6. กลยุทธ์หดตัว (Retrenchment)	บริษัทไหนเอาดี หรือขยายทั้งกิจการบางส่วน	
7. กลยุทธ์ขยายตัว (Growth)	ขยายตัวสู่ธุรกิจใหม่ที่มีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมโดยอาศัยความสามารถที่มีอยู่เดิม	8. กลยุทธ์ขยายตัว (Growth)	ไม่เปลี่ยนแปลงหรือใช้กลยุทธ์ทำกำไร	9. กลยุทธ์หดตัว (Retrenchment)	การซื้อเขมือด้อศาลเพื่อป้องกันล้มละลาย หรือขายทอดกิจการ	

**ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร จะต้องตอบคำถามเหล่านี้**

1. องค์กรจะขยาย หดตัว หรือทำทุกอย่างเหมือนเดิม?
2. องค์กรจะอยู่ในอุตสาหกรรมเดิมหรือขยายตัวไปสู่อุตสาหกรรมอื่น?
3. ถ้าจะโต หรือขยายตัวแล้วจะกระทำโดยขยายจากภายในหรือจากภายนอก?

**กลยุทธ์องค์กรแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ**

- ❖ กลยุทธ์การขยายตัว (Growth Strategy)
- ❖ กลยุทธ์คงตัว (Stability Strategy)
- ❖ กลยุทธ์หดตัว (Retrenchment Strategy)

**กลยุทธ์การขยายตัว (Growth Strategy)**

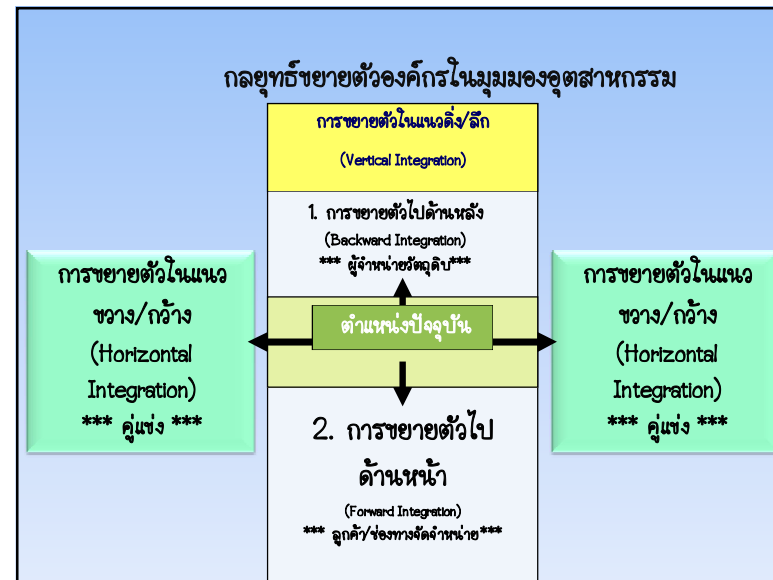
จุดประสงค์เพื่อ.

- ❖ เพิ่มยอดขาย
- ❖ สร้างส่วนแบ่งทางการตลาด
- ❖ ช่วยลดต้นทุนต่อหน่วยขององค์กรให้น้อยลงเพื่อสร้างความอยู่รอด ในกรณีการแข่งขันรุนแรง

**ลักษณะของกลยุทธ์การขยายตัว**

ซึ่งสามารถแบ่งย่อยได้เป็น 5 แบบได้แก่

1. กลยุทธ์การขยายตัวภายในองค์กร (Internal Growth)
  - 1) ในอุตสาหกรรมเดิม
  - 2) ในอุตสาหกรรมใหม่
    - ตามแนวตั้ง (Vertical Growth)
      - ลักษณะย้อนหลัง (Backward Vertical Growth)
      - ลักษณะไปข้างหน้า (Forward Vertical Growth)
    - ตามแนวราบ (Horizontal Growth)
      - สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม (Concentric / Related Diversification)
      - ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม (Conglomerate / Unrelated Diversification)
2. กลยุทธ์การขยายตัวจากภายนอกองค์กร ตามแนวราบ
3. กลยุทธ์การขยายตัวจากภายนอกในแนวตั้งหรือแนวตั้ง
4. กลยุทธ์การขยายตัวโดยการควบและซื้อกิจการ
5. กลยุทธ์การขยายตัวโดยการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ



## กลยุทธ์ขยายตัวขององค์กรในมุมมองด้านการตลาด

	ตลาดปัจจุบัน Current Market	ตลาดใหม่ New Market
ผลิตภัณฑ์หรือบริการ ปัจจุบัน Current Product & Service	กลยุทธ์การมุ่งตลาด (Market Penetration)	กลยุทธ์การพัฒนาตลาด (Market Development)
ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ New Product & Service	กลยุทธ์การพัฒนา ผลิตภัณฑ์ (Product Development)	กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาด ใหม่ (Diversification)

## ลักษณะของกลยุทธ์การขยายตัว

นั้นสามารถแบ่งย่อยได้เป็น 5 แบบได้แก่

### 1. กลยุทธ์การขยายตัวจากภายในองค์กร (Internal Growth)

- 1) ในอุตสาหกรรมเดิม
- 2) ในอุตสาหกรรมใหม่

#### ✚ ตามแนวตั้ง (Vertical Growth)

- ลักษณะย้อนหลัง (Backward Vertical Growth)
- ลักษณะไปข้างหน้า (Forward Vertical Growth)

#### ✚ ตามแนวราบ (Horizontal Growth)

- สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม (Concentric / Related Diversification)
- ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม (Conglomerate / Unrelated Diversification)

## ลักษณะของกลยุทธ์การขยายตัว

### 2. กลยุทธ์การขยายตัวจากภายนอกองค์กร ตามแนวราบ (Horizontal Integration / Horizontal Diversification)

- การควบกิจการหรือขยายตัวเข้าไปในธุรกิจ ที่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม (Concentric or Related Diversification)
- การควบกิจการหรือขยายตัวเข้าไปในธุรกิจ ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม (Conglomerate or Unrelated Diversification)

### 3. กลยุทธ์การขยายตัวจากภายนอกในแนวตั้งหรือแนวตั้ง (Vertical Integration / Vertical Diversification)

- การขยายตัวในแนวตั้ง แบบย้อนหลัง (Backward Vertical Integration)
- การขยายตัวในแนวตั้ง แบบไปข้างหน้า (Forward Vertical Integration)

## ลักษณะของกลยุทธ์การขยายตัว

### 4. กลยุทธ์การขยายตัวโดยการควบและซื้อกิจการ (Merger & Acquisition: M&A)

#### ▪ การควบกิจการ (Merger)

- การที่บริษัทตั้งแต่ 2 แห่งขึ้นไป (ขนาดใกล้เคียงกันและเป็นมิตรกัน) ทำการแลกเปลี่ยนหุ้นและรวมกิจการกัน

#### ▪ การซื้อกิจการ (Acquisition)

- การที่กิจการหนึ่งซื้ออีกกิจการหนึ่ง แล้วกิจการที่ถูกซื้อ ได้ถูกจัดให้เป็นส่วนหนึ่งของกิจการที่เป็นคนเข้าไปซื้อ

### 5. กลยุทธ์การขยายตัวโดยการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ



## การขยายตัวจากภายในองค์กร

(Internal Growth)

1. การขยายตัวในอุตสาหกรรมเดิม
2. การขยายตัวโดยอาจจะเข้าสู่  
อุตสาหกรรมชนิดใหม่

## การขยายตัวจากภายในองค์กร

(Internal Growth)

1. การขยายตัวในอุตสาหกรรมเดิม อาทิเช่น การเพิ่มยอดขาย เพิ่มกำลังการผลิต เพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด เพิ่มกำลังคน
  - เช่น Mc Donald's ไม่เคยซื้อกิจการคนอื่น เนื่องจากต้องการรักษาคุณภาพและมาตรฐานที่ดีในเรื่องความสะอาด บริการ และคุณภาพของสินค้าเอาไว้
  - เช่น Mc Donald's ขายแฟรนไชส์ (Franchising)
  - ข้อดี คือ สามารถรักษาภาพลักษณ์ วัฒนธรรมองค์กร คุณภาพ ไว้ได้ดีกว่าการไปซื้อธุรกิจอื่นๆ

## การขยายตัวจากภายในองค์กร

(Internal Growth)

2. การขยายตัวโดยอาจจะเข้าสู่อุตสาหกรรมชนิดใหม่
  - 1) ในแนวราบ (Horizontal Growth)
    - I การขยายกิจการเข้าสู่ธุรกิจใหม่ที่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม
    - II การขยายกิจการเข้าสู่ธุรกิจใหม่ที่ไม่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิม
  - 2) ในแนวตั้ง (Vertical Growth)
    - ในลักษณะย้อนหลัง (Backward Vertical Growth)
    - ในลักษณะไปข้างหน้า (Forward Vertical Growth)

## การขยายตัวจากภายในองค์กร

(Internal Growth)

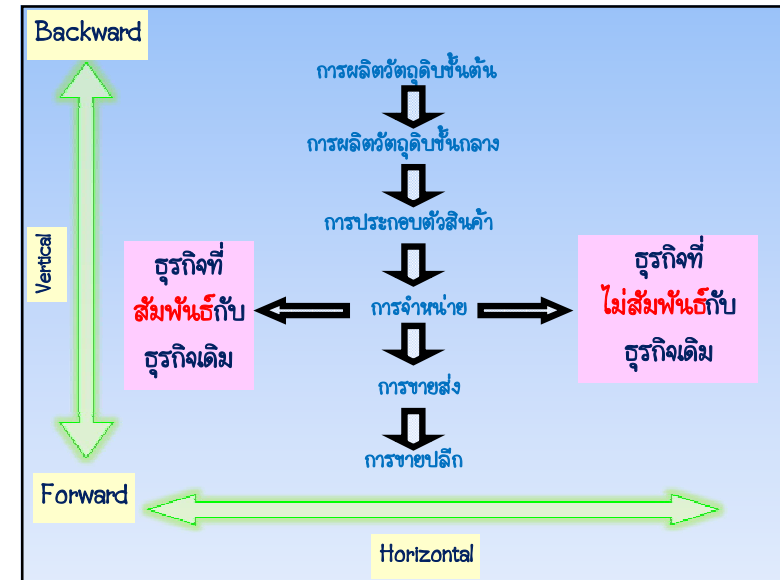
2. การขยายตัวโดยอาจจะเข้าสู่อุตสาหกรรมชนิดใหม่  
ในแนวราบ ประกอบด้วย
  - 1) การขยายกิจการเข้าสู่ธุรกิจใหม่ที่มีความสัมพันธ์  
(เงินร่วม) เริ่มจากการขายคอมพิวเตอร์ แล้วขยายกิจการสู่  
กิจการมือถือ โดยลูกค้ากลุ่มกิจการเดิม สามารถเป็นลูกค้า  
กิจการใหม่ได้ด้วย)
  - 2) การขยายกิจการเข้าสู่ธุรกิจใหม่ไม่มีความสัมพันธ์กับธุรกิจ  
เดิม (CP เริ่มจากทำธุรกิจการเกษตร จากนั้นได้ทำธุรกิจ  
โทรศัพท์ ลูกค้าทั้งสองกลุ่มแยกกันอย่างชัดเจน ไม่มีความ  
สัมพันธ์กันทางธุรกิจ)

## การขยายตัวจากภายในองค์กร

### 2. กลยุทธ์การขยายตัวจากภายในตามแนวตั้ง (Vertical Growth)

คือการเข้าสู่ธุรกิจใหม่ที่จะต้องมีความสัมพันธ์กับธุรกิจเดิมในแง่ของการเป็นผู้จัดหาวัตถุดิบ (Suppliers) หรือลูกค้า (Customers) ของธุรกิจเดิม

- (Backward Vertical Growth)
- (Forward Vertical Growth)



## กลยุทธ์การคงตัว

- ❖ ถ้าการขยายกิจการส่งผลให้ **ลงทุนมากกว่ากำไรที่จะได้รับ**
- ❖ เกิดขึ้นเมื่อองค์กรธุรกิจเป็นผู้นำในอุตสาหกรรม และใช้กลยุทธ์การคงตัวเพื่อหลีกเลี่ยงการเป็น Monopoly (ภาวะตลาดที่ผู้ขายเพียงผู้เดียว)
- ❖ ในองค์กรขนาดเล็กที่มีสินค้าและบริการเฉพาะตัว ใช้กลยุทธ์คงตัวเนื่องจากต้องการรักษาคุณภาพของสินค้าและบริการไว้
- ❖ รักษาสถานภาพเดิมที่มีอยู่ขององค์กรเพื่อรอโอกาสและจังหวะหรือสถานการณ์เฉพาะหน้าที่คาดว่าจะเกิดขึ้นก่อน

### 2. กลยุทธ์คงตัว (Stability Strategy)

- 2.1 กลยุทธ์การยับยั้ง หรือการดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause/Proceed with Caution Strategy)
- 2.2 กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No Change Strategy)
- 2.3 กลยุทธ์การทำกำไร (Profit Strategy)

## กลยุทธ์การคงตัว

- ❖ กลยุทธ์ในกลุ่มนี้มีไว้เพื่อป้องกัน Market Share, Mind Share, Brand Positioning และ Profitability จากการรุ้โถมและช่วงชิงของคู่แข่ง
- ❖ หัวใจของการตั้งรับอยู่ที่ว่าเราต้องพยายาม**หาจุดอ่อนของเราอยู่ตลอดเวลาเพื่อสกัดให้ได้เมื่อถูกโจมตี**หรือพยายามเปลี่ยนให้เป็นจุดแข็ง เรียกว่าเป็นการทำ Weakness audit
- ❖ หลักการอื่น ๆ ก็คือต้องสอดส่องว่าคู่แข่งรายใดจ้องจะโจมตีเราบ้างและเมื่อใด

## กลยุทธ์การคงตัว

- ❖ 1. Position Defense ตั้งรับแบบไม่เปลี่ยนแปลง Core Positioning และ Mainstream Strategy เป็นการ**สร้าง Entry Barriers** ให้กับผลิตภัณฑ์และตลาดเพื่อทำให้คู่แข่งมีอุปสรรคมากขึ้นในการโจมตีผลิตภัณฑ์ในตลาดที่นิยมใช้คือ CRM (Customer Relationship Management) เพื่อให้ เกิด Brand Bonding และ Brand Relationship ที่เหนียวแน่นกับลูกค้าซึ่งฝังลึกเป็นชนกลุ่มน้อยที่ก่อให้เกิดรายได้ส่วนใหญ่ของธุรกิจ ที่นักวิชาการมักเรียกว่า 80/20 Rule ธุรกิจบางรายถึงกับ Ignore ลูกค้า 80 % เมื่อลด cost ของการ serve ลูกค้าที่ไม่ Profitable เพื่อเพิ่ม Bottom Line โดยเฉพาะในกลุ่มธุรกิจที่มี High-Variable Cost Business Model นอกจาก CRM แล้วยังมี Tactics อื่น ๆ เช่น การจด Patent Protection, การทำ Exclusive Agreements กับ Dealers และ Channel Members

## กลยุทธ์การคงตัว

- ❖ 2. Mobile Defense เป็นการตั้งรับแบบเป็นเคลื่อนที่ มีการเปลี่ยนแปลง Positioning และ Strategy อยู่ตลอดเวลาทำให้ทำให้คู่แข่งยากที่จะโจมตีได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล Tactics ที่นิยมใช้คือออกผลิตภัณฑ์ใหม่ออกมาเรื่อย ๆ
  - การเปลี่ยนตำแหน่งผลิตภัณฑ์ใหม่
  - การเปลี่ยนกลยุทธ์การส่งเสริมการขาย
  - การเข้าตลาดใหม่ (Market Development)
  - การเปลี่ยนกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
- ❖ ประสบความสำเร็จก็ต่อเมื่อลักษณะขององค์กรสามารถปรับเปลี่ยนทิศทางได้เร็วและมีประสิทธิภาพ

## กลยุทธ์การคงตัว

- ❖ 3. กลยุทธ์ Counter Offensive เป็นการโต้ตอบแบบข้อนรอยเพื่อลด Impact จากการโจมตีของคู่แข่ง เช่นถ้าคู่แข่งออก New Ad Campaign เพื่อ claim จุดแข็งของผลิตภัณฑ์ เราก็อาจจะออก Ad Campaign เพื่อ claim จุดอ่อนของผลิตภัณฑ์คู่แข่งที่ไม่พบในผลิตภัณฑ์ของเรา
- ❖ 4. กลยุทธ์ Pre-emptive Strike เป็นฝ่ายโจมตีก่อนเนื่องจากทราบว่าคู่แข่งจะโจมตี
- ❖ 5. กลยุทธ์ Flank Position เน้นการตั้งรับเพื่อป้องกัน Market Share จากการถูกโจมตี แบบไม่เผชิญหน้า ถ้าหากตั้งรับไม่ไหวก็ใช้กลยุทธ์ตัดทอน

### ดร.สุมาส วงศ์สุภาพรรัตน์

- ❖ ตัวอย่างพรรคการเมืองที่ใช้กลยุทธ์ Mobile Defense ได้อย่างยอดเยี่ยมคือพรรคไทยรักไทยที่ไม่มีพรรคการเมืองใดตามได้ทัน เพราะสามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้อย่างรวดเร็วอยู่ตลอดเวลา ในขณะที่เดียวกันก็ยังสามารถทำ Pre-emptive Strike ต่อพรรคการเมืองคู่แข่งอย่างพรรคประชาธิปัตย์ได้อย่างเหนือชั้นเช่นการจัดงาน (ที่ล่อแหลม) อย่างรากหญ้าสู่รากแก้ว ในขณะที่ Caravan แก้วเงินของพรรคประชาธิปัตย์กำลังจะเดินสายโจมตีนโยบายรากหญ้าของพรรคไทยรักไทยที่ผิดพลาดในมุมมองของพรรคประชาธิปัตย์ในภาคอีสาน

### ดร.สุมาส วงศ์สุภาพรรัตน์

- ❖ ส่วนพรรคการเมืองที่เป็นตัวอย่างที่ดีของ Strategic Withdrawal ก็คือพรรคชาติพัฒนาที่แทบไม่ต้องบอกเลยว่าสาเหตุที่ยุบพรรครวมกับพรรคไทยรักไทยเป็นเพราะเหตุผลใด
- ❖ ส่วนพรรคชาติไทยก็ใช้กลยุทธ์ Position-Defense ได้ดีในแง่ที่ว่าไม่เป็นศัตรูกับใคร ไม่ทะเลาะเบาะแว้งกับใคร ไม่ว่าใครเค้าจะรบราฆ่าฟันกันอย่างไรพรรคชาติไทยมุ่งสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับฐานเสียงเดิม (CRM) และรอจังหวะเข้าร่วมรัฐบาลเมื่อ Opportunity Calls For

### กลยุทธ์การหดตัวหรือถดถอย (Retrenchment Strategy)

- ❖ เหมาะสมที่จะนำมาใช้เมื่อการดำเนินงานอยู่ในสถานะที่ไม่น่าพึงพอใจหรือเพื่อความอยู่รอดขององค์กร

### กลยุทธ์การหดตัวหรือถดถอย

- ❖ กลยุทธ์การหดตัวมีหลายลักษณะคือ
1. การพลิกฟื้นกิจการ (Turnaround) คือการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ดีขึ้น
  2. บริษัทในอาณัติ , กลยุทธ์บริษัทเชลย (Captive Company)  
ในหนังสือไม่มี
  3. การเลิกการลงทุน (Divestment)
  4. การขายสินทรัพย์ (Liquidation)