

แบบรายงานผลการพัฒนาความรู้ของข้าราชการ สำนักงานพัฒนาที่ดินเขต ๔  
รอบการประเมิน ๑/๒๕๖๗ ตั้งแต่วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๖๖-๓๑ มีนาคม ๒๕๖๗  
ประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๗

- ☺ ผู้เข้าอบรม : นายสุรเชษฐ์ มณีรักษ์ ตำแหน่ง เจ้าพนักงานการเกษตรอาวุโส
- ☺ สังกัด สถานีพัฒนาที่ดินนครพนม
- ☺ หัวข้อการพัฒนา : วิชา การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์
- ☺ หน่วยงานจัดอบรม : สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน
- ☺ ระยะเวลา : ๔ ชั่วโมง วันที่ ๒๐ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๗
- ☺ สถานที่ : ผ่าน OCSC Learning Portal ศูนย์การเรียนรู้ทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์แบบบูรณาการ

### วัตถุประสงค์ของการฝึกอบรม

๑. ผู้เข้ารับการอบรมมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์
๒. ผู้เข้ารับการอบรมสามารถนำความรู้เกี่ยวกับการกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ไปใช้ได้ถูกต้องและตรงตามความต้องการของส่วนราชการ

### สรุปเนื้อหาสำคัญ

#### ๑.การกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

#### วิสัยทัศน์ (Vision)

คำว่า “วิสัยทัศน์” เป็นคำที่แปลมาจากภาษาอังกฤษ ซึ่งตรงกับคำว่า “Vision” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง “การมองการณ์ไกล”

“อัลเบิร์ต ไอน์สไตน์ (Albert Einstein, ๑๘๗๙-๑๙๕๕)” จินตนาการเป็นสิ่งสำคัญกว่าความรู้ ความรู้มีข้อจำกัด ขณะที่จินตนาการแผ่คลุมโลกทั้งโลก กระตุ้นความก้าวหน้า และให้กำเนิดแก่วิวัฒนาการ

“วิกเตอร์ แฟรนเกล (Victor Frankle)” ในช่วงที่ลำบากที่สุดในชีวิตของมนุษย์เรานั้น เราจะอยู่รอดได้ คงมีหนทางเดียว คือ ต้องมองไปยังอนาคต และลงมือปฏิบัติให้จริงจัง

“ศ. ๒๕๕๗” เราจะอยู่รอดให้ได้ เพื่อไปทำสิ่งสำคัญที่รอพวกเรายู่ในอนาคต ดังนั้น วิสัยทัศน์ จึงเป็นศูนย์รวมแห่งศรัทธา และความมุ่งมั่น ร่วมแรง ร่วมใจ ของสมาชิกทุกคน จนกลายเป็นพลาณภาพ ที่จะนำองค์กรสู่ความสำเร็จ

#### ความหมายของวิสัยทัศน์

(Good Material) วิสัยทัศน์ คือ ความสามารถในการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต โดยสามารถระบุได้ถึงทิศทาง แนวโน้ม ความเป็นไปได้ ระยะเวลา รวมถึงขั้นตอน วิธีการโดยรวม ที่สามารถทำได้จริง และเกิดขึ้นได้จริง

#### องค์ประกอบที่สำคัญของวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (Vision) สามารถให้ความหมายที่ครอบคลุมจากคำภาษาอังกฤษได้ ดังนี้

V = Vision หมายถึง การมองการณ์ไกล

I = Image หมายถึง การจินตนาการเป็นภาพที่อยากให้เกิดขึ้น

S = Significant หมายถึง นัยสำคัญในลักษณะแห่งตน และส่วนรวม

I = Information หมายถึง ข้อมูลข่าวสาร รวมถึง ข้อเท็จจริงที่เป็นไปได้ในเชิงเหตุและผล

O = Opportunity หมายถึง โอกาสที่จะทำให้เป็นจริงได้

N = New Innovation หมายถึง ผลรวมเชิงบูรณาการที่ทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ที่ ทรงคุณค่า

## คุณลักษณะของวิสัยทัศน์

๑. วิสัยทัศน์ต้องมีความกระชับ (Concise)
๒. วิสัยทัศน์ต้องมีความชัดเจน (Clarity)
๓. วิสัยทัศน์ต้องมีความท้าทาย (Challenge)
๔. วิสัยทัศน์มีความมั่นคง (Stability)
๕. วิสัยทัศน์มีลักษณะที่มุ่งสู่อนาคต (Future Orientation)
๖. วิสัยทัศน์ต้องมีความครอบคลุม (Abstractness)
๗. วิสัยทัศน์มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับการเจริญเติบโตขององค์การ

## วิสัยทัศน์ที่ดี ควรมีคุณลักษณะสำคัญๆ ดังนี้

๑. ต้องมีคุณค่าแก่องค์การและบุคคล และช่วยสร้างศักยภาพ และภาพพจน์ที่ดีแก่องค์การ และบุคคลให้เป็นที่ยอมรับของสาธารณชน
๒. ต้องมีความเป็นเลิศและสะท้อนถึงซึ่งความแตกต่างจากปัจจุบัน และทุกคนในองค์การ มีความศรัทธาพร้อมที่จะมุ่งมั่นร่วมกัน และทำให้เกิดเป็นรูปธรรมแก่องค์การ
๓. ต้องมีความท้าทายความรู้ ความสามารถของทั้งผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์การ ต่อความสำเร็จอันจะเกิดขึ้นจากวิสัยทัศน์นั้น ๆ
๔. ที่มาของวิสัยทัศน์ ควรมาจากรูปแบบวิธีการคิดที่มีมุมมองแบบเปิดกว้าง (Mental model) ซึ่งต้องเล็งเห็นโอกาสของการบริหารการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น และ “เหตุ” อันเกิดจาก ระบบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และ “ผล” ที่คาดการณ์ได้เป็นผลที่พึงได้พึงมีในอนาคต
๕. วิสัยทัศน์ของหลาย ๆ องค์การอาจจะเหมือนกันได้ แต่ที่สำคัญก็คือ แต่ละองค์การ จะต้องคิด ต้องพัฒนาขึ้นจากข้อมูล และข้อเท็จจริงต่าง ๆ ที่มีอยู่ ความเหมือนจึงน่าจะเป็นเพียง โอกาสที่เป็นไปได้ แต่ไม่ใช่เป็นเจตนา
๖. วิสัยทัศน์ขององค์การจึงไม่ตัดออกจากวิสัยทัศน์ขององค์การอื่น ๆ เพราะสถานะ แวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมถึง จุดแข็ง – จุดอ่อน ของแต่ละองค์การย่อมมีความแตกต่าง กัน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ที่มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ของแต่ละองค์การย่อมมีความคาดหวังที่ แตกต่างกัน

## วิสัยทัศน์ที่ดี ควรจะมีลักษณะ ดังต่อไปนี้

๑. เป็นภาพฝันในอนาคต
๒. เป็นสิ่งที่น่าสนใจสำหรับบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง
๓. มีความเป็นไปได้ที่จะทำให้เกิดขึ้น
๔. มีความชัดเจนเพียงพอที่จะใช้ในการวางแผนทางการพัฒนาองค์กร
๕. สามารถปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น
๖. สื่อสารได้อย่างง่ายและชัดเจน

## (Good Material) องค์ประกอบของวิสัยทัศน์ที่ดี

\*Purpose: วัตถุประสงค์ คือ เหตุผลในการมีอยู่หรือการดำรงอยู่ขององค์กร โดยการพิจารณาเหตุผลนั้น จากมุมมองของลูกค้า เป็นการให้คุณค่าแก่ผู้ใช้สินค้าหรือบริการของคุณ ซึ่งถือเป็นวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ตัวอย่างเช่น บริษัททำสีหน้าต่างอาจขายเฉดสีหน้าต่าง แต่วัตถุประสงค์หลักของพวกเขาอาจทำเพื่อการควบคุมแสงและเพิ่มความเป็นส่วนตัวให้กับลูกค้า

\*Picture of the future: ภาพอนาคต คือ ภาพที่จินตนาการว่าจะเป็นอย่างไรหากองค์กรของคุณบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ได้ตั้งไว้ ภาพอนาคตนี้ไม่ใช่สิ่งคลุมเครืออย่างการเป็นคนดี หรือการเป็นอันดับหนึ่ง แต่เป็นสิ่งที่คุณสามารถเห็นได้อย่างชัดเจนกว่า ตัวอย่างเช่น ภาพอนาคตของโลกที่ใช้คอมพิวเตอร์กันแทบทุกบ้าน – บิล เกต

\*Values: ค่านิยม เป็นแนวทางในการใช้ชีวิตประจำวันที่บ่งชี้ถึงพฤติกรรม การตัดสินใจ หรือเป็นคุณค่าที่องค์กรอยากส่งมอบให้กับลูกค้า “Value Proposition” ตัวอย่างเช่น บริษัทดูแลสนามหญ้าที่ต้องการให้มีความปลอดภัยต่อสิ่งแวดล้อมด้วย เมื่อเลือกค่านิยมขององค์กรได้แล้ว สิ่งสำคัญคือต้องถามว่า “ค่านิยมใดบ้างที่จำเป็นเพื่อการสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กร?”

### ลักษณะของวิสัยทัศน์ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ต้องเป็นภาพที่ชัดเจนตอบคำถามได้ว่า ใคร ทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร
2. วิสัยทัศน์ต้องเป็นมากกว่าเพียง “อยากเห็น” แต่ต้องฟันฝ่าอุปสรรคเพื่อจะทำให้สิ่งที่อยากเห็น “เกิดขึ้น”
3. วิสัยทัศน์เป็นการมองภาพที่จะเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้าไม่ใช่ถอยหลังไปมองอดีต หรือมองย้อนอยู่ในปัจจุบัน
4. วิสัยทัศน์ต้องเป็น “ภาพแฉ่งบวก” สะท้อนสิ่งที่ดีกว่าอดีตและปัจจุบัน เพราะไม่มีใครอยากมีภาพแฉ่งลบ แฉ่ง ตกลงต่ำลง
5. วิสัยทัศน์คือฝันที่เป็นจริง เมื่อฝันแล้วย่อย่าหยุดแค่นั้น แต่เริ่มลงมือทำ และเมื่อลงมือทำแล้วย่อย่าหยุดจนกว่าจะสำเร็จ
6. วิสัยทัศน์แท้ ต้องยิ่งใหญ่ ตระการตา ทำทลายใจ
7. วิสัยทัศน์เป็นภาพที่เกิดจากแนวความคิดเชิงรุกไปข้างหน้า ไม่ใช่การตามแก้ปัญหาหรือการนั่งรับปัญหาเพื่อตอบโต้หรือตอบสนองปัญหาเท่านั้น
8. วิสัยทัศน์ เป็นการคิดล่วงหน้า ก่อนที่จะเกิดปัญหาและมองข้ามปัญหาไปแล้ว
9. วิสัยทัศน์ ไม่เพื่อฝัน แต่ต้องสะท้อนเป็นภาพที่สมจริงสมจัง สะท้อนความพร้อม ศักยภาพในทางปฏิบัติที่จะทำให้เกิดขึ้น ซึ่งจะเป็นพลังที่ขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จได้
10. วิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่มีพลังเหนืออารมณ์ความรู้สึกแม้เวลาท้อถอยใจไม่มีเรี่ยวแรง ก็ยังลุกขึ้นได้ เมื่อหันไปมองวิสัยทัศน์นั้น

การพัฒนาองค์กรจากการ กำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ การสร้างค่านิยมในองค์กร การวางแผนใด ๆ ก็ตาม สิ่งที่เป็นในการเริ่มต้นที่ดีก็คือความเข้าใจในธรรมชาติขององค์กร ซึ่งหน้าที่หนึ่งของการจัดองค์กร หรือ โครงสร้างองค์กรนั้นก็คือการบริหารจัดการและวางแผนในเรื่องบุคคลากร และ เมื่อพูดถึงสิ่งที่จำเป็นในการวางแผนในระดับกลยุทธ์นั้น ควรเริ่มจากการกำหนดวิสัยทัศน์ เนื่องจากเป็นจุดเริ่มต้นของการเดินทางไปสู่ความสำเร็จ ดังนั้นตอนนี้ขอพูดคุยถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กร

การกำหนดวิสัยทัศน์นั้น ก็เหมือนการขีดเส้นปะให้กับองค์กรว่าองค์กรของเรานั้นจะเดินไปในทิศทางใด อะไรคือจุดหมาย หรือ สิ่งที่เราอยู่ แล้วเส้นทางนั้นขดเขี้ยว วกวน เพียงใด และที่สำคัญเราจะไปอย่างไร จะใช้รถยนต์ดี หรือ เรือ หรือเครื่องบินดี แล้วจะให้ใครเป็นคนขับ ใครเป็นคนนำทาง แล้วเราจะไปถึงเมื่อไหร่ดี ดังนั้นจะเห็นได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์นั้นจะต้องเริ่มจาก 5w 6h คือ what when where why how เพราะการกำหนดกลยุทธ์นั้นก็เปรียบเสมือนกับการตั้งเป้าหมายในระยะยาวขององค์กรว่าจะทำอะไรบ้าง ต้องมีโรจนขนาดเท่าใด ใช้คนกี่คน และต้องการคนแบบไหนร่วมทางไปกับเราเพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ และค่านิยม จึงขอให้ความหมายเพิ่มเติม ดังนี้

\*\* วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง ความฝันที่ผ่านการกรองด้วยเหตุและผลแล้วว่าเป็นไปได้ หรือ ความคาดหวังของผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้ทุกคนในองค์กรเห็นเป้าหมายร่วมกัน

\*\* ภารกิจ (Mission) หมายถึง กิจกรรมหรือสิ่งที่องค์กรต้องทำหลักๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

ซึ่งการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ กลยุทธ์ และค่านิยมขององค์กร ถือเป็นสิ่งที่จำเป็นของธุรกิจที่ต้องการความมั่นคง ผู้บริหารควรจะใช้เวลากับการวางแผนตรงนี้ให้มาก เพราะเมื่อเริ่มออกเดินทางจริงแล้ว โอกาสจะกลับมาแก้ไขค่อนข้างยากมากทีเดียว สิ่งเหล่านี้ดูเผินๆอาจจะไม่ค่อยสำคัญ แต่เมื่อวันเวลาผ่านไปแล้ว ท่านจะเห็น

ว่าสิ่งต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่สำคัญมาก เหมือนกับการที่เราขับรถไปโดยไร้จุดหมาย ไร้ทิศทางไปสักระยะหนึ่ง เมื่อนึกขึ้นได้ระหว่างทางว่าเราต้องการเดินทางไปไหน บางครั้งเราอาจจะเสียเวลาในการกลับรถเพื่อย้อนกลับมาทางเดิมก็ได้ การกำหนดวิสัยทัศน์นั้นทางผู้บริหารระดับสูงซึ่งเป็นผู้กำหนดวิสัยทัศน์นั้นควรจะพิจารณาถึงปัจจัยต่อไปนี้

๑) ขอบเขตของธุรกิจ คือว่า เราจำเป็นต้องเข้าใจว่าธุรกิจนั้นมีมากมายอยู่ในหลาย ๆ อุตสาหกรรม ดังนั้นเราต้องกำหนดก่อนว่าเราจะเข้าไปในอุตสาหกรรมใด ทำธุรกิจอะไร เป็นสิ่งที่เราเชี่ยวชาญอยู่แล้วหรือไม่ เช่น เราอาจจะกำหนดขอบเขตของธุรกิจว่าเราจะอยู่ในเฉพาะอุตสาหกรรมอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งธุรกิจที่จะทำก็จะทำเกี่ยวกับ บ้าน คอนโด อพาร์ทเมนท์ เป็นต้น

๒) เป้าหมายระยะยาว เป้าหมายระยะยาวอาจจะเป็นภาพความฝันของผู้บริหารที่ต้องการจะเห็นธุรกิจในอนาคต เช่น "เป็นผู้นำด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้"

๓) กลยุทธ์สำคัญที่จะไปถึงเป้าหมาย หมายถึง การกำหนดแนวทางที่จะทำให้ความฝันที่ต้องการเป็นความจริง เรียกว่าเป็นแนวทางในการดำเนินงานเช่น "เป็นผู้นำด้านธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ด้วยการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน และผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับธุรกิจอย่างเป็นธรรมชาติ" หน้าที่ต่อมาของผู้บริหารที่ต้องให้ความสำคัญต่อการกำหนดทิศทางขององค์กรก็คือกำหนดหน้าที่งานของตำแหน่งงาน (Job Description) ว่างานหลักๆ ขององค์กรนั้นประกอบด้วยอะไรบ้าง อะไรเป็นงานหลัก อะไรเป็นงานรอง โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

๑) กำหนดภารกิจที่จะต้องทำ การกำหนดภารกิจอาจจะเริ่มต้นด้วยคำถามที่เชื่อมโยงและสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ได้ เช่น

การเป็นผู้นำตามวิสัยทัศน์นี้ (ผู้นำในธุรกิจด้านอสังหาริมทรัพย์) จำเป็นต้องออกแบบบ้านหรืออาคารเองหรือไม่?

- การเป็นผู้นำตามวิสัยทัศน์นี้ จำเป็นต้องมีการผลิตวัสดุอุปกรณ์เองหรือไม่?
- การเป็นผู้นำตามวิสัยทัศน์นี้ จำเป็นต้องทำการตลาดเองหรือไม่?
- การเป็นผู้นำตามวิสัยทัศน์นี้ จำเป็นต้องมีการบริการหลังการขายหรือไม่?

๒) จัดลำดับความสำคัญของภารกิจ เมื่อวิเคราะห์ภารกิจที่จะต้องทำออกมาแล้วตามข้อ ๑) ต่อมาให้จัดลำดับความสำคัญของแต่ละภารกิจว่าภารกิจใดสำคัญต่อการไปสู่วิสัยทัศน์มากที่สุดภารกิจใดมีผลน้อยที่สุด ซึ่งอาจจะพิจารณาจากปัจจัยดังต่อไปนี้

- ให้ผู้อื่นทำแทนได้หรือไม่?
- ถ้าให้ผู้อื่นทำแทน มีข้อดีข้อเสียอะไรบ้าง?
- ความสัมพันธ์ระหว่างภารกิจ เพราะบางภารกิจอาจจะเป็นภารกิจย่อยของอีกภารกิจหนึ่ง

Strategy หรือกลยุทธ์เป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญที่สุดในการทำธุรกิจเพื่อให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้ตามเป้าหมายและกรอบเวลาที่กำหนดไว้ ซึ่งสามารถแบ่งออกมาได้เป็น ๓ ระดับของการออกแบบกลยุทธ์ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ โดยแต่ละระดับจะใช้สำหรับการวางแผนในแต่ละส่วน เพื่อให้ครอบคลุมกับการทำงานของทั้งองค์กร

### ระดับที่ ๑ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

คือการมองภาพรวมเพื่อกำหนดเป้าหมายหลักขององค์กรและทิศทางในการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และพันธกิจ (Mission) ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น ๓ รูปแบบด้วยกันได้แก่

## การกำหนดเป้าหมายและทิศทางขององค์กร

- Growth – กลยุทธ์เพื่อเน้นการเติบโตด้วยวิธีต่าง ๆ เช่น การขยายตลาด การร่วมพันธมิตร เป็นต้น
- Stability – กลยุทธ์แบบคงตัวที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงหรือลงทุนอะไรเพิ่มเติม แต่พยายามรักษามาตรฐานผลการดำเนินงานให้คงที่
- Retrenchment – กลยุทธ์แบบหดตัว ซึ่งมักจะพบในกลุ่มบริษัทที่มีความต้องการที่ลดลง อาทิ กลุ่มธนาคาร เมื่อมีการเข้ามาของ FinTech ทำให้สาขาส่วนใหญ่จำเป็นต้องปิดตัวลงและให้ความสำคัญกับการใช้เทคโนโลยีมากขึ้น

## ระดับที่ ๒ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

การสร้างจุดแข็งทางการแข่งขันในธุรกิจเพื่อที่จะให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนได้ตามเป้าหมาย ไม่ว่าจะเป็น การตัดสินใจที่สำคัญเกี่ยวกับวิธีการเติบโต การสร้างธุรกิจหลักใหม่ การระบุเครื่องมือใหม่ของการทำงาน การจัดสรรทรัพยากรและการบรรลุประสิทธิภาพด้านต้นทุน ซึ่งจะพบบ่อยครั้งได้แก่ ๕ กลยุทธ์ดังนี้ การสร้างจุดแข็งทางการแข่งขันในธุรกิจ เช่น

- Cost Leadership – กลยุทธ์สร้างราคาต้นทุนที่ต่ำกว่า เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าได้ในราคาที่ถูกลงกว่าคู่แข่งในตลาด และก้าวเป็นผู้ที่สามารถกำหนดราคาสินค้าในตลาดได้
- Differentiation – กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ด้วยการหา Positioning ใหม่ขององค์กรที่ยังไม่มีคู่แข่งอยู่หรือลงไปเล่นด้วยมากนัก เพื่อให้ดึงดูดความสนใจและเจาะกลุ่มลูกค้าใหม่ได้
- Customer Centric – กลยุทธ์การปรับตัวตามความต้องการของลูกค้าผ่านการเอาลูกค้าเป็นที่ตั้ง ไม่ว่าจะเป็นการคิดค้นผลิตภัณฑ์หรือออกแบบบริการให้สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อยู่เสมอ
- Niche Market – กลยุทธ์การเจาะตลาดเฉพาะกลุ่มด้วยการกำหนดกลุ่มลูกค้าที่มีความเฉพาะ ไม่จำเป็นต้องขายทุกคนบนโลก แต่เลือกเฉพาะกลุ่ม ซึ่งข้อดีคือจะทำให้องค์กรของเรามีเอกลักษณ์เฉพาะตัวได้อย่างชัดเจน และไม่จำเป็นต้องแข่งกับองค์กรอื่นมากนัก
- Cost Focus – กลยุทธ์ที่เป็นการประยุกต์รวมกันของ Cost Leadership และ Niche market ที่เน้นขายให้กับกลุ่มที่เฉพาะเจาะจงกว่าในต้นทุนที่ต่ำ เช่น สายการบินราคาประหยัดสำหรับนักศึกษา

## ระดับที่ ๓ กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy)

การพัฒนาการทำงานของภายในองค์กรเพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของความเร็ว ประสิทธิภาพและการบริหารต้นทุน รวมไปถึงการระบุและจัดลำดับความสำคัญของการริเริ่มการปรับปรุงการดำเนินงานให้เกิดความพร้อมขององค์กร ซึ่งกลยุทธ์ระดับนี้จะมีความแตกต่างกันออกไปในแต่ละหน้าที่ เช่น

### การพัฒนาการทำงานของภายในองค์กร เช่น

- Implementation (ฝ่ายปฏิบัติการ) – กลยุทธ์เพื่อการพัฒนาสายผ่านการผลิตให้ได้ผลผลิตที่รวดเร็ว ควบคู่ไปกับคุณภาพ และเตรียมพร้อมสำหรับการจัดลำดับความสำคัญ การพัฒนาความคิดริเริ่มการเปลี่ยนแปลง และการวางแผนพัฒนาการเปลี่ยนแปลง
- Marketing (การตลาด) – กลยุทธ์เพื่อการวางแผน Brand positioning และ Brand identity เพื่อให้เป็น Top-of-mind ในตลาด รวมถึงการบริหารค่าใช้จ่ายให้คุ้มค่ากับการลงทุน (Return on Investment)
- Financial (การเงิน) – กลยุทธ์เพื่อการบริหารจัดการกระแสเงินสดซึ่งเปรียบเสมือนกับเส้นเลือดของธุรกิจอย่างไรให้เพียงพอต่อค่าใช้จ่าย รวมไปถึงการมองหาโอกาสของแหล่งเงินทุน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างราบรื่น