

เอกสารคำสอน
รายวิชา PPM2207
การจัดการเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศักดิ์ ศแสงฉาย

วิทยาลัยการเมืองและการปกครอง
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

2568

แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

เนื้อหา

- 3.1 ความหมายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
- 3.2 ความสำคัญการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
- 3.3 การวิเคราะห์ทรัพยากรขององค์การ
- 3.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามกรอบ 7-S Framework Analysis
- 3.5 ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ
- 3.6 การเชื่อมโยงคุณค่าหรือใช้ร้อยละค่านิยม
- 3.7 กระบวนการหลักและระบบการดำเนินงาน
- 3.8 การสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การ

วัตถุประสงค์

1. อธิบายความหมาย ความสำคัญการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในได้
2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมในองค์การได้
3. อธิบายแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายในที่เปลี่ยนแปลงได้
4. อธิบายสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การได้

วิธีและกิจกรรมการเรียนการสอน

1. วิธีสอน

- 1.1 วิธีสอนแบบบรรยาย ประกอบสื่ออิเล็กทรอนิกส์
- 1.2 วิธีสอนแบบอภิปราย โดยกำหนดหัวข้อให้นักศึกษาร่วมอภิปราย
- 1.3 ศึกษาเอกสารประกอบการสอนประจำบท
- 1.4 อธิบายสรุปเพิ่มเติมในประเด็นสำคัญ
- 1.5 ทำแบบคำถามท้ายบท

2. กิจกรรมการเรียนรู้การสอน

- 2.1 บรรยายสรุปโดยใช้สื่อการสอนประกอบ
- 2.2 ให้ผู้เรียนศึกษาเนื้อหาจากชุดการสอน หนังสือ ตำรา เอกสารเพิ่มเติม
- 2.3 ให้ผู้เรียนทำแบบฝึกหัดทำยบท ทดสอบความเข้าใจในเนื้อหาของ
การจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐและเอกชน

สื่อการเรียนรู้การสอน

ชุดการสอน เรื่อง “การจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐและเอกชน”

1. สื่ออิเล็กทรอนิกส์ เรื่อง “การจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐและเอกชน”
2. หนังสือ ตำรา เอกสารที่เกี่ยวข้อง

การวัดผลและประเมินผล

1. สังเกตการตอบคำถามและตั้งคำถามของผู้เรียนในระหว่างการบรรยาย
2. วัดผลจากการทำแบบฝึกหัด
3. ตรวจการทำแบบฝึกหัด คำถามทำยบท บันทึกลงในใบบันทึกผลงาน

บทที่ 3

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

องค์กรสามารถใช้ปัจจัยภายในที่เป็นทรัพยากรขององค์กรมาใช้ในการวางแผนทางดำเนินงาน โดยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเพื่อพิจารณาถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่ปรากฏอยู่ขององค์กร ซึ่งจุดแข็ง (Strengths) หมายถึง ชีตความสามารถ ทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน รวมถึงการจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่าในการสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันที่องค์กรสามารถทำได้ดีกว่าคู่แข่ง ส่วนจุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง การที่องค์กรมีขีดความสามารถที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากองค์การขาดศักยภาพหรือขาดทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และขาดการจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่าในการสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน โดยองค์กรที่มีจุดอ่อนมากอาจก่อให้เกิดความเสียเปรียบให้แก่คู่แข่งในที่สุด ดังนั้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรเป็นการพิจารณาทรัพยากร กระบวนการดำเนินงาน และแนวทางการพัฒนาศักยภาพความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กร

3.1 ความหมายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

จินตนา บุญบังการ (2549, น. 3) กล่าวว่าสภาพแวดล้อมภายในกิจการประกอบด้วยพลังที่อยู่ภายในองค์กรอันมีเจ้าของและผู้ถือหุ้น คณะกรรมการของกิจการ ลูกจ้าง วัฒนธรรมขององค์กร

บุญเลิศ เย็นคงคา (2545, น. 57-58) ได้อธิบายเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรว่าประกอบด้วย โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากรขององค์กร เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนแปลงหรือควบคุมได้ อีกทั้งยังเป็นตัวกำหนดจุดเด่นและจุดด้อยขององค์กร ถ้าองค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบเชิงทางการแข่งขันได้ นั่นคือจุดแข็งขององค์กร ในทิศทางตรงกันข้ามหากองค์กรไม่สามารถทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรที่เป็นคู่แข่ง สิ่งนั้นคือ จุดอ่อนขององค์กร

สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ได้แก่ ปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ซึ่งเป็นปัจจัยที่แสดงถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรสำหรับนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน หากองค์กรบริหารจุดแข็งจุดอ่อนให้ถูกต้องเหมาะสมแล้วปัจจัยภายในจะมีความสำคัญกว่าปัจจัยภายนอก ทั้งนี้ ไม่ได้หมายความว่า จะละเลยความสำคัญของการ

วิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกเพราะความสำเร็จของการบริหารกลยุทธ์ก็ขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายนอกส่วนหนึ่งด้วย (เสนาะ ตีเยาว์, 2546, น. 58)

ณัฐรุพันธ์ เขจรนันท์ (2556, น. 94-95) ได้กล่าวถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment Analysis) เป็นการตรวจสอบและประเมินความสามารถและข้อบกพร่องขององค์กร เพื่อที่จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดอนาคตขององค์กร ตลอดจนส่งเสริมความเข้มแข็งและลดความอ่อนแอของธุรกิจ โดยผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ต้องพิจารณาปัจจัยภายในองค์กรเพื่อสามารถระบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์ภายใน โดยการวิเคราะห์ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งสามารถใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ โดยการใช้อย่างจุดแข็งให้เป็นประโยชน์และหลีกเลี่ยงจุดอ่อน หรือทำการป้องกันการโจมตีจากคู่แข่งโดยการแก้ไขจุดอ่อนนั้น ซึ่งโดยปกติการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในองค์กรสามารถทำได้โดยการศึกษารายละเอียดถึงทรัพยากรพื้นฐานขององค์กรเปรียบเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรม

ปกรณ ปรียากร (2553, น. 113, 116) ได้กล่าวถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในว่าเป็นการตรวจสอบสมรรถนะของกิจการที่ช่วยบ่งบอกถึงจุดแข็งที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์กับจุดอ่อนที่จะต้องปรับแก้ อันจะทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดมีความเหมาะสม โดยมีจุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์เพื่อประเมินจุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weaknesses) ของกิจการจากทรัพยากรและสมรรถนะในการใช้ทรัพยากร

พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต (2561, น. 43) ได้อธิบาย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจึงหมายถึง การประเมินวิเคราะห์ปัจจัยทรัพยากรภายในองค์กรที่องค์กรเป็นเจ้าของและใช้ในการดำเนินธุรกิจหรือดำเนินงาน โดยปัจจัยดังกล่าวที่องค์กรสามารถควบคุมได้ เพื่อนำผลจากการประเมินมาพิจารณากำหนดเป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร โดยจุดแข็ง (Strengths) หมายถึง ทักษะความเชี่ยวชาญในการดำเนินงานเฉพาะด้าน รวมถึงขีดความสามารถในการจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่าทำให้องค์กรมีขีดความสามารถที่สูงและโดดเด่นมากกว่าคู่แข่ง จึงส่งผลให้องค์กรมีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน ส่วนจุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง การที่องค์กรอยู่ในสภาวะขาดทักษะความเชี่ยวชาญในการดำเนินงาน รวมถึง ขาดความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่าในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน องค์กรจึงมีขีดความสามารถต่ำกว่าคู่แข่ง ซึ่งถือเป็นจุดอ่อนที่องค์กรควรมีการพัฒนา

สุดใจ ดิลกวรรณนทร์ (2562, น. 187-188) อธิบาย การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรว่า เป็นกระบวนการประเมินเกี่ยวกับทรัพยากรภายในองค์กรและสมรรถนะขององค์กร ซึ่งให้ข้อมูลสำคัญเกี่ยวกับสินทรัพย์ขององค์กร ความชำนาญพิเศษ และการปฏิบัติงานของฝ่าย

งานต่างๆ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กร ทำให้ผู้บริหารทราบถึงจุดแข็ง (Strengths) และ จุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กร ด้วยวิธีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งขององค์กร

อนิวัช แก้วจางงศ์ (2551, น. 56) ได้อธิบายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรเพื่อประเมินทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานขององค์กรว่า อยู่ในสภาพของจุดอ่อนและจุดแข็งอย่างไร ทั้งนี้ อาจกล่าวในรายละเอียด ดังนี้

1. จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง ความสามารถ ศักยภาพหรือลักษณะภายในที่องค์กรมีแต่อาจด้อยกว่าเมื่อเทียบกับคู่แข่ง

2. จุดแข็ง (Strength) หมายถึง ขีดความสามารถ ศักยภาพหรือลักษณะภายในที่องค์กรมีและมีเหนือกว่าคู่แข่ง

3. ทรัพยากร (Resource) หมายถึง ปัจจัยด้านสินทรัพย์ (Asset) ความสามารถ (Competency) กระบวนการ (Process) ทักษะหรือความรู้ (Skills or Knowledge) ที่สามารถควบคุมได้โดยอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร ทั้งนี้ ทรัพยากรขององค์กรอาจกลายเป็นจุดแข็งได้หากองค์กรได้มีการเตรียมการที่ดีเพื่อให้สามารถสร้างความได้เปรียบจากการแข่งขันในตนเองเดียวกันก็อาจเป็นจุดอ่อนได้หากองค์กรไม่สามารถปรับเปลี่ยนหรือจัดจุดอ่อนเหล่านั้นให้หมดไปได้

สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรเป็นปัจจัยที่มีผลหรืออิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรโดยอาจทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวในการดำเนินงาน อาทิ โครงสร้างองค์กร วัฒนธรรมองค์กร ทรัพยากรขององค์กร โดยองค์กรสามารถทำการควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรเป็นการพิจารณาทรัพยากร กระบวนการดำเนินงาน และแนวทางการพัฒนาศักยภาพความได้เปรียบเชิงการแข่งขันขององค์กร จากนั้นเพื่อกำหนดถึงจุดแข็งและจุดอ่อนที่ปรากฏอยู่ขององค์กร ซึ่งจุดแข็ง (Strengths) หมายถึง ขีดความสามารถ ทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน รวมถึงการจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่าในการสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันที่องค์กรสามารถทำได้ดีกว่าคู่แข่ง ส่วนจุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึง การที่องค์กรมีขีดความสามารถที่ต่ำกว่าคู่แข่ง ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากองค์กรขาดศักยภาพหรือขาดทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน และขาดการจัดการทรัพยากรที่มีคุณค่าในการสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน โดยองค์กรที่มีจุดอ่อนมากอาจก่อให้เกิดความเสียเปรียบให้แก่คู่แข่งในที่สุด

3.2 ความสำคัญการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะทำให้องค์กรได้รับทราบข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรจะบอกให้ทราบถึงจุดแข็งที่ผู้บริหารจะต้องเสริมสร้างให้มีมากขึ้นและจุดอ่อนที่องค์กรมี ทั้งนี้ เพื่อให้จุดแข็งสามารถเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและขจัดจุดอ่อนให้มัน้อยที่สุดเพื่อการกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในปัจจุบันสภาพแวดล้อมภายในขององค์กรอาจได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้เช่นกัน ตัวอย่างเช่น สภาพเศรษฐกิจที่ตกต่ำอาจส่งผลให้องค์กรต้องดำเนินการปรับลดกิจการ (Downsizing) หรือการเปลี่ยนแปลงของลูกค้าอาจส่งผลกระทบต่อความต้องการสินค้าขององค์กร องค์กรอาจเผชิญการดำเนินงานที่ยู่ยากขึ้นหรืออาจต้องปรับลดการผลิตหรือการที่องค์กรมีคู่แข่งมากขึ้นอาจทำให้องค์กรต้องทำงานหนักมากขึ้นเนื่องจากคู่แข่งจะมีผลต่อความต้องการของลูกค้าและส่งผลกระทบต่อกิจการที่ต้องปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กรและการทำงานภายในองค์กรเสียใหม่ให้เท่าทันกับการทำงานของคู่แข่ง

สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรประกอบด้วย เจ้าของหรือผู้ถือหุ้น คณะกรรมการบริหาร พนักงาน โครงสร้างองค์กร เทคโนโลยีในองค์กรและวัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น

สำหรับความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์กรจะเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร (อนิวัช แก้วจำนงค์, 2551, น. 57) ดังต่อไปนี้

1. การใช้ทรัพยากรขององค์กร (Resources) หมายถึง ความสามารถในการจัดการทรัพยากรภายในองค์กรเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดสำหรับองค์กรและองค์กรนำไปใช้ในการสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันได้อย่างเต็มที่
2. ปัจจัยในการแข่งขัน (Competition Factors) เป็นปัจจัยหรือเงื่อนไขสำคัญที่ยึดถือในเชิงการแข่งขันของแต่ละองค์กร ได้แก่ ต้นทุน แรงงาน เงินทุนในการดำเนินงาน การเข้าถึงแหล่งวัตถุดิบและส่วนครองตลาด เป็นต้น ผู้บริหารต้องวิเคราะห์ได้ถึงแนวทางการแข่งขันในแต่ละสถานการณ์เพื่อให้องค์กรสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ตลอดไป
3. คุณค่าที่เกิดขึ้นกับลูกค้า (Customer Value) เป็นการสร้างคุณค่าให้เกิดขึ้นกับลูกค้าเนื่องจากการจัดการทรัพยากรขององค์กร คำว่า คุณค่า หมายถึง การให้คุณภาพ ราคา การบริการและความภาคภูมิใจในการใช้สินค้าขององค์กรหรือการให้บริการกับองค์กร เป็นต้น

ทั้งนี้ กิจกรรมที่องค์กรโดยทั่วไปดำเนินการเพื่อเพิ่มคุณค่าในสายตาของลูกค้าคือ “ลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)”

4. สถานการณ์ขององค์กร (Situations) อาจมีความไม่แน่นอนนั้นคือสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา การตัดสินใจของผู้บริหารโดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะช่วยสร้างความมั่นใจในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการ ทั้งนี้ ความยากในการตัดสินใจว่าจะใช้ทรัพยากร ความสามารถและอำนาจได้อย่างไรจะอยู่ภายใต้ 3 สถานการณ์ ได้แก่ ความไม่แน่นอน (Uncertainty) ความยุ่งยากซับซ้อน (Complexity) และความขัดแย้งในองค์กร (Conflict)

ภายใต้สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ผู้บริหารต้องนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยไม่มีอคติใด ๆ และใช้ดุลยพินิจที่เป็นพลังความสามารถของผู้บริหารแต่ละระดับเพื่อกำหนดกลยุทธ์และการตัดสินใจโดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร ทั้งนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรเพื่อบอกให้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ในเรื่องนี้ สามารถดำเนินการได้ในหลายวิธี ทั้งนี้ พิบูล ทีปะपाल และธวัชมนัน ทีปะपाल (2559, น. 77) ได้อธิบายว่า จำเป็นต้องพิจารณาถึงเทคนิควิธีการในการใช้ประเมินสภาพแวดล้อมภายในเพื่อให้ได้ปัจจัยที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กรอย่างแท้จริง ซึ่งเทคนิควิธีการดังกล่าวมีหลายวิธีการ เช่น การวิเคราะห์ตามกรอบ 7-S Framework Analysis ของ McKinsey การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) และกระบวนการและระบบงานหลัก (Core Process and System)

3.3 การวิเคราะห์ทรัพยากรขององค์กร

คำว่า “ทรัพยากร (resource) ในที่นี้หมายถึง สินทรัพย์ (asset) ความสามารถ (competency) กระบวนการ (process) ทักษะหรือความรู้ (skill or knowledge) ซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมของบริษัท ทรัพยากรต่าง ๆ เหล่านี้หากช่วยให้บริษัทมีความได้เปรียบหรือความเป็นต่อการแข่งขัน ก็ถือได้ว่าเป็น จุดแข็ง ในทางตรงข้ามหากทรัพยากรเหล่านี้ซึ่งบริษัทมี แต่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ทางการแข่งขันได้ด้อยกว่าคู่แข่งอื่น ก็ถือเป็น จุดอ่อน (พิบูล ทีปะपाल, 2551, น. 58-59) สำหรับกรอบการวิเคราะห์ทรัพยากรสำคัญของบริษัท เรียกว่า “VRIO framework” โดยการตอบคำถาม 4 ข้อ ดังนี้

- V = Value (คุณค่า) ทรัพยากรนั้นทำให้ได้เปรียบคู่แข่งอื่นหรือไม่
- R = Rareness (ความหายาก) ทรัพยากรนั้นคู่แข่งอื่น ๆ มีหรือไม่

- I = Imitability (ความสามารถในการลอกเลียน) ทรัพยากรนั้นหาก
ผู้อื่นเลียนแบบแพงหรือไม่
- O = Organization (องค์กร) ทรัพยากรนั้นบริษัทนำมาใช้ประโยชน์
หรือไม่

หากคำตอบต่อคำถามเหล่านี้คือ “ใช่” สำหรับทรัพยากรใด ๆ ก็ตามในองค์กรก็แสดงว่า ทรัพยากรนั้น ถือเป็นจุดแข็งและเป็นความสามารถพิเศษ การวิเคราะห์และประเมินทรัพยากรหลักสำคัญของบริษัทดังกล่าว จุดมุ่งหมายสำคัญก็เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่า หากได้นำปัจจัยเหล่านี้ เป็น ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ภายใน (internal strategic factors) ถือเป็นจุดแข็งหรือเป็นจุดอ่อน จะช่วยให้เกิดผลดีต่อการวางแผนกลยุทธ์ของบริษัทหรือไม่ เพราะปัจจัยเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานของบริษัทในอนาคต

อีกวิธีหนึ่งของการประเมินจุดแข็งจุดอ่อนของทรัพยากรของบริษัท คือ การใช้วิธีการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดขึ้นเพื่อการเปรียบเทียบ 3 อย่าง คือ

- (1) การดำเนินงานของบริษัทในอดีต (company's past performance)
- (2) คู่แข่งสำคัญของบริษัท (company's key competitors)
- (3) ค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรม (industry as a whole)

ตัวอย่างเช่น สมมติต้องการทราบว่า ฐานะด้านการเงินของบริษัท จะถือเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนในเชิงกลยุทธ์ได้หรือไม่ ก็ต้องพิจารณาเปรียบเทียบกับฐานะการเงินของบริษัทเองในอดีต ฐานะการเงินของคู่แข่งสำคัญ และฐานะการเงินของอุตสาหกรรมโดยเฉลี่ย หากพบว่ามีความแตกต่างกันมากทรัพยากรด้านฐานะการเงิน ก็จะสามารถนำมาใช้เป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ (Strategic factor) อย่างหนึ่ง ที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ต่อไป

องค์ประกอบของทรัพยากรพื้นฐาน (Basic Resources) ตามความเห็นของเพียสและโรบินสัน (Pearce, J. A., & Robinson, R. B.) ในปี 2009 ผลงาน Strategic management: Formulation, implementation and control ประกอบด้วยสินทรัพย์ที่มีตัวตน สินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน และความสามารถต่าง ๆ ขององค์กร

รจนา แสงตาล. (2556, น. 26) ได้อธิบาย การจัดการเรื่องทรัพยากรในองค์กร ซึ่งหมายถึง สินทรัพย์ ทักษะ ความรู้ ความสามารถ ที่สามารถควบคุมได้และหากมีการบริหารจัดการที่ดี จะช่วยทำให้องค์กรมีจุดแข็งเพิ่มขึ้นได้ จะช่วยให้กิจการมีโอกาสที่จะสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง

องค์ประกอบของทรัพยากร มีดังต่อไปนี้

1. ทรัพยากรที่มีตัวตน ที่โดยปกติสามารถค้นพบง่ายและจะถูกบันทึกลงโดยวิธีการทางการบัญชีขององค์กร องค์กรจะใช้สินทรัพย์ที่เป็นเครื่องมือทางกายภาพ และทางการเงินเพื่อเพิ่มมูลค่าให้ผู้บริโภค ได้แก่ วัตถุดิบ ที่ดิน ทรัพยากรทางการเงิน คอมพิวเตอร์ อุปกรณ์โรงงานและเครื่องอำนวยความสะดวกในการผลิต สินค้าคงเหลือ เครือข่ายสายโทรศัพท์ สายเคเบิลใยแก้ว และดาวเทียม รายชื่อลูกค้าของกิจการ ระบบสำรองที่นึ่งบัตรโดยสารโดยใช้คอมพิวเตอร์เครือข่าย เชื่อมโยงกันของสายการบิน เครือข่ายการกระจายสินค้าขององค์กร

2. ทรัพยากรที่ไม่มีตัวตน เป็นสิ่งที่สัมผัสจับต้องและมองเห็นได้ยาก แต่มีประโยชน์ในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ได้แก่ ชื่อเสียงบริษัท วัฒนธรรมองค์กร ความรู้ทางเทคนิค วิสัยทัศน์ของผู้นำ ประสบการณ์ในการบริหารที่สะสมภายในองค์กร ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ขวัญและกำลังใจ แรงจูงใจในการทำงาน ทีมงานที่มีความสัมพันธ์ที่ดี เป็นต้น

3. ความสามารถขององค์กร เป็นทักษะหรือความสามารถขององค์กรในการรวบรวมทรัพยากรสิน คน และกระบวนการที่องค์กรใช้ เพื่อเปลี่ยนสิ่งนำเข้าให้กลายเป็นผลลัพธ์ในการผลิต เพื่อใช้โอกาสจากสินทรัพย์ที่มีอยู่ให้เต็มที่ หากปราศจากทักษะหรือความสามารถนี้แล้วสินทรัพย์ที่มีอยู่อาจมีค่าน้อยมาก ในการผลิตจะใช้วัตถุดิบนำเข้าเดียวกันก็จริง แต่กระบวนการผลิตต่างกัน ทักษะต่างกันจะได้ผลแตกต่างกัน เช่น บริษัทเดลคอมพิวเตอร์เข้าตลาดโดยพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้แตกต่างจากคู่แข่งจนไล่ตามไม่ทัน หรือการที่รถยนต์จากประเทศญี่ปุ่นเข้าตลาดรถยนต์จีเอ็มในประเทศสหรัฐอเมริกา ซึ่งเคยเป็นอันดับหนึ่งในโลกทั้งด้านเทคโนโลยีการผลิต และการตลาด ทั้งนี้รถยนต์ญี่ปุ่นต้องลดต้นทุนลงต่ำสุด แล้วพัฒนาคุณค่าผลิตภัณฑ์ รวมทั้งพัฒนากระบวนการผลิตให้ดีกว่าคู่แข่ง

ความสัมพันธ์ระหว่างสินทรัพย์ที่มีตัวตนและสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตนกับความสามารถต่าง ๆ ขององค์กรทำให้เกิดความสามารถพิเศษหลายด้าน ซึ่งความสามารถพิเศษในที่นี้ หมายถึง ทักษะในการทำงานขององค์กรที่สามารถระบุได้ชัดเจน ยอมรับกันทั่วไป และพัฒนาใช้กันทั้งองค์กรเพื่อให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน

การวิเคราะห์ทรัพยากรภายในองค์กรเพื่อระบุว่าทรัพยากรใดเป็นจุดอ่อนจุดแข็งนั้น มีความจำเป็นต้องเข้าใจว่าทรัพยากรใด ความสามารถใด หรือ ความสามารถพิเศษใด จะมีคุณค่ามากที่สุดจะเป็นจุดแข็งขององค์กร โดยมีลักษณะสำคัญ (ชัยยุทธ ชินกุล, 2552, น. 75-78) ดังนี้

1. ทรัพยากรนั้นต้องเป็นของหายาก (Scarcity) เมื่อพิจารณาว่าทรัพยากรนั้นหาได้ยากหรือหาได้ง่าย หากหาได้ง่ายจะไม่มีประโยชน์ในการได้เปรียบจากการแข่งขัน แต่ทรัพยากรนั้นต้องไม่หายากจนขาดแคลน เพื่อให้ผู้ใช้ทรัพยากรจะได้พัฒนาไปเป็นความสามารถพิเศษขององค์การ

2. ทรัพยากรสามารถลอกเลียนแบบได้ยาก (Inimitability) หากทรัพยากรนั้นถูกลอกเลียนแบบได้ง่ายจะได้เปรียบในการแข่งขันน้อยมาก เนื่องจากสามารถใช้ทรัพยากรอื่นที่มีอยู่อย่างหลากหลายแทน การไม่สามารถลอกเลียนแบบได้จะอยู่กับองค์การตลอดไป โดยทั่วไปจะมีช่วงระยะเวลาชั่วคราว องค์การโดยทั่วไปมีกลไกที่จะแยกตัวออกมาจากแรงกดดันของการถูกลอกเลียนแบบ เนื่องจากทรัพยากรที่ถูกลอกแบบได้ง่ายจะสามารถสร้างคุณค่าแบบชั่วคราวได้ ไม่สามารถทำให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขันในระยะยาว ทรัพยากรนี้จึงเรียกว่ากลไกโดยลำพัง (Isolate Mechanism) ตามทัศนะของมิลเลอร์ (Miller, A.) ในปี 1998 ผลงาน Strategic management ความสามารถที่จะถูกลอกเลียนแบบขึ้นกับปัจจัยดังนี้

2.1 ผลิตภณณ์ที่แตกต่างจากผู้อื่น (Physical Uniqueness) หรือมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวมักเป็นลักษณะที่เห็นได้ชัดเจนว่าเป็นการยากที่จะลอกเลียนแบบหรือบางครั้งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้เลย ซึ่งปกติหายาก เช่น ตัวการ์ตูนมิกกี้เมาส์ของวอลท์ดิสนีย์ สิทธิบัตรในการผลิตยา ที่ตั้งของผู้แทนจำหน่าย

2.2 เหตุผลที่คลุมเคลือไม่ชัดเจน (Causes Ambiguity) เหตุผลนี้เหมือนเป็นสูตรลับแห่งความสำเร็จในการทำงาน องค์การไม่เปิดเผยวิธีการที่จะบรรลุข้อได้เปรียบ ทำให้คู่แข่งไม่สามารถลอกเลียนแบบได้คู่แข่งไม่สามารถเข้าใจได้ง่ายว่าองค์การสร้างโอกาสได้อย่างไร ทรัพยากรถูกใช้อย่างไรจึงดีกว่าผู้อื่น ทรัพยากรประกอบด้วยองค์ประกอบใด ทรัพยากรเหล่านี้มาจากการรวมตัวของสินทรัพย์ที่มีตัวตน และไม่มีตัวตน เช่น ทั้งวัฒนธรรมองค์การ และกระบวนการทำงาน เช่น หากถามว่าบริษัทสามเอ็มประสบความสำเร็จจากด้านใด เป็นคำถามที่ตอบได้ยากว่าเนื่องจากโครงสร้างองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การจัดการด้านการเงิน หรือวัฒนธรรมองค์การ

2.3 วิธีทางของทรัพยากรที่ต้องพึ่งพาองค์ประกอบอื่น ๆ หลายด้าน (Path Dependency) เนื่องจากทรัพยากรบางประเภทต้องใช้ระยะเวลานานนับปี ใช้งบประมาณมากเพื่อพัฒนาประสิทธิภาพ พัฒนาองค์ประกอบพื้นฐาน ความภักดีในตราผลิตภัณฑ์ ชื่อเสียง และความสามารถทำให้คู่แข่งตามยาก เช่น ชื่อเสียงของน้ำอัดลมประเภทน้ำดำ

2.4 ขนาดของการลงทุนในสินทรัพย์เป็นอุปสรรคเชิงเศรษฐกิจ (Scale Deterrence) ซึ่งมักหมายถึงขนาดการลงทุนในสัดส่วนที่ใหญ่มากเป็นรายแรก แต่ขอบเขตของตลาดกลับเล็ก

จากภาพที่ 3.1 ทรัพยากรที่มีความยั่งยืนสูง อายุยืน จะถูกลอกเลียนแบบได้ยาก มีวงรอบซ้ำเนื่องจากมีการป้องกันที่แข็งแกร่ง มีสิทธิบัตร มีตราที่ยี่ห้อผลิตภัณฑ์ที่ติดตลาด เช่น มีดโกนหนวดเซ็นเซอร์ของยิลเล็ด ในขณะที่ทรัพยากรที่มีความยั่งยืนจะมีวงรอบเร็ว มีอายุไม่ยืนจะถูกลอกเลียนแบบได้ง่ายมาก ถ้ายทอดความคิดได้ทันที เช่น วิทย์เทพพกพาขนาดเล็ก ในขณะที่ทรัพยากรที่มีวงรอบมาตรฐานมีอายุความยั่งยืนกลาง ๆ ได้แก่ การผลิตจำนวนมากที่ได้มาตรฐานเกิดการประหยัดต่อขนาดการผลิต เช่น รถกระบะบรรทุก ดังนั้นองค์การต้องสร้างทรัพยากรที่มีวงรอบซ้ำมีอายุยืนจะมีประโยชน์มากกว่า

4. ความเหมาะสม (Appropriability) ความเหมาะสมหรือความยุติธรรมจากส่วนแบ่งกำไรที่เกิดจากมูลค่าของทรัพยากรซึ่งองค์การสร้างขึ้น ผู้ใดควรได้รับประโยชน์จากทรัพยากรนั้นในองค์การ หากทรัพยากรได้รับการพัฒนาแล้ว เจ้าขององค์การซึ่งมีบทบาทหลักในการสร้างคุณค่าให้กับทรัพยากรควรได้รับประโยชน์ เนื่องจากทรัพยากรที่มีค่าไม่ใช่สิ่งที่หาได้ง่าย ๆ ขยายง่าย เคลื่อนย้ายจากองค์การหนึ่งไปอีกแหล่งได้ง่าย เพียงเพื่อได้รับผลประโยชน์ในรูปแบบตัวเงิน ดังนั้นกิจการควรสร้างกำไรจากทรัพยากรของตนเอง แต่บางครั้งสมาชิกขององค์การเป็นผู้ได้รับประโยชน์เสียเอง องค์การกลับไม่ได้ประโยชน์จากทรัพยากรนั้น เช่น วอลทิดิสนีย์เป็นเจ้าของกำไรที่ได้จากลิขสิทธิ์โดยตรง โดยหมึกก็ไม่ต้องมีนายหน้า กำไรอยู่ในรูปค่าธรรมเนียม ลิขสิทธิ์ค่าสิทธิบัตร แพรนไซส์ต่างกับนักกีฬาฟุตบอลคนดังประจำสโมสร หรือที่ปรึกษาการลงทุนและธุรกิจ หรือดาราคคนเด่นประจำบริษัทภาพยนตร์ที่สามารถหารายได้และสร้างกำไรในลักษณะส่วนตัวไม่โยงเข้ากิจการโดยตรง ดังนั้นองค์การประเภทธุรกิจบันเทิง การให้คำปรึกษา และการกีฬาจำเป็นต้องพัฒนาทรัพยากรให้เคลื่อนไหวไม่ได้ ซื่อขยายถ่ายโอนกันไม่ได้ เพื่อป้องกันการหาประโยชน์จากทรัพยากรนั้น ในรูปของสัญญาข้อผูกมัดขององค์การไม่ให้ออกไปหาประโยชน์หรือย้ายสังกัดไปหารายได้ที่สูงกว่า

5. ความสามารถที่เหนือกว่าคู่แข่ง (Competitive Superiority) หากองค์การใดสรุปว่ามีความสามารถพิเศษหลายด้านจะบอกว่าเป็นองค์การที่ดี ยังไม่พอ เนื่องจากต้องมีการเปรียบเทียบกับคู่แข่งแล้วดีกว่าในการแข่งขัน จึงถือว่ามีประโยชน์ ทรัพยากรใดขององค์การที่ช่วยให้บรรลุความต้องการได้ดีกว่าของคู่แข่ง จะทำให้อยู่เหนือคู่แข่ง จะถือว่าเป็นจุดแข็ง เช่น ร้านวอลมาร์ทมีสถานที่ตั้งที่ดี มีพนักงานที่ซื่อสัตย์ จงรักภักดีต่อองค์การมีการขนส่งสินค้าที่มีประสิทธิภาพสูง เร็ว และประหยัด มีลูกค้าประจำที่มีความภักดีต่อร้านและตราสินค้าของร้าน

6. ความเป็นไปได้จากการถูกแทนที่หรือทดแทน (Substitutability) ในที่นี้ไม่ได้มอง ทางเลือกอื่นที่ตำแหน่งของตัวสินค้าและบริการที่จะถูกแทนที่ตามแนวพลังทั้งห้าในการแข่งขัน และมองลึกไปถึงองค์ประกอบย่อยทั้งทรัพยากร ความสามารถ และความสามารถพิเศษ หากคู่แข่งมีมากกว่าหรือทดแทนได้หมด องค์การจะถูกแทนที่ทันที เช่น ภัตตาคารมีสูตรอาหารพิเศษ ได้ไม่นาน คู่แข่งขันก็จะมีสูตรอาหารใหม่ออกมา ทำให้อยู่ไม่ได้ เนื่องจากมีทางเลือกใหม่ให้ลูกค้า

การใช้ทรัพยากรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยสามารถดำเนินการเป็น ขั้นตอนได้ดังนี้

ขั้นที่ 1 แยกประเด็นที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อน

ขั้นที่ 2 นำจุดแข็งมารวมกับความสามารถขององค์การที่มีมากกว่าคู่แข่ง

ขั้นที่ 3 ประเมินความสามารถในการทำกำไรจากทรัพยากรที่มี

ขั้นที่ 4 เลือกกลยุทธ์ที่มีความสัมพันธ์กับโอกาสภายนอกขององค์การ

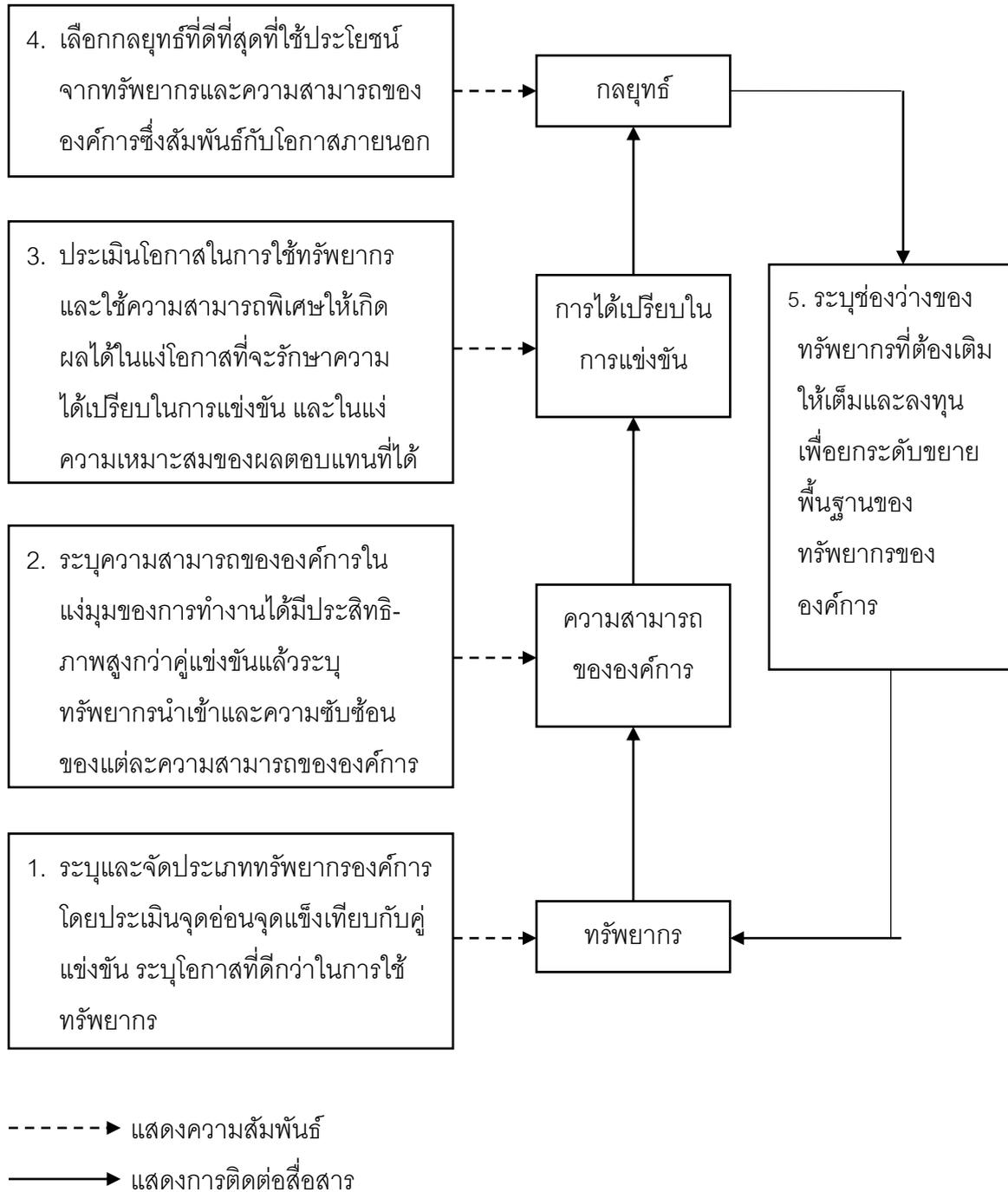
ขั้นที่ 5 จะปรากฏช่องว่างของการใช้ทรัพยากร ทำให้เห็นควรปรับหรือเพิ่มการลงทุนกับ

จุดอ่อนที่ปรากฏขึ้น

ขั้นตอน การวิเคราะห์กลยุทธ์บนพื้นฐานของทรัพยากรเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังภาพ 3.2

ภาพ 3.2

การวิเคราะห์กลยุทธ์บนพื้นฐานของทรัพยากรเพื่อการค้าได้เปรียบในการแข่งขัน



Noted. Adapted from *Strategic Management and Business Policy* (7th ed., p. 116), by T. L. Wheelen and J. D. Hunger, 2000, Addison Wesley Longman.

3.4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามกรอบ 7-S Framework Analysis

ในปี ค.ศ. 1977 โรเบิร์ต วอเตอร์แมน ได้ร่วมมือกับ ทอม ปีเตอร์และจูเลียน ฟิลลิปส์ (Robert Waterman, Tom Perters and Julien Phillips) ทำการวิจัยให้กับบริษัทแมคคินซี (McKinsey) เพื่อค้นหาวิธีการจัดการของบริษัทแมคคินซีให้ประสบผลสำเร็จ พวกเขาใช้เวลาถึง 2 ปีในการศึกษา โดยผลการศึกษาพบว่าบริษัทแมคคินซีจะประสบผลสำเร็จในการจัดการได้นั้นไม่ได้ขึ้นอยู่กับโครงสร้างองค์การเพียงเรื่องเดียวยังมีความเกี่ยวข้องกับตัวแปรสำคัญอื่น ๆ อีก 7 ประการ ได้แก่ โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบต่าง ๆ ในองค์การ รูปแบบการจัดการ พนักงาน ทักษะและค่านิยมร่วม บริษัทแมคคินซีได้เปิดเผยผลสำเร็จจากการศึกษาและแนวคิดนี้ก็นำไปใช้ในการวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งขององค์การ รายละเอียดของปัจจัยทั้ง 7 ประการ (อนิวัช แก้วจำนงค์, 2551, น. 66-67) ดังนี้

1. โครงสร้าง (Structure) เป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ของคนและงานในองค์การ ซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าวสะท้อนออกมาในรูปแบบภูมิองค์กรที่บอกให้ทราบว่า มีหน่วยงานอะไรบ้าง ในองค์การ สามารถเห็นสายบังคับบัญชาโดยรู้ว่าใครต้องรายงานใคร สามารถเห็นความรับผิดชอบและความเชี่ยวชาญเฉพาะในแต่ละหน่วยงานรวมถึงการติดต่อสื่อสาร โครงสร้างองค์การที่เป็นที่นิยมในปัจจุบันจำแนกได้ 5 รูปแบบ ได้แก่ โครงสร้างองค์การตามหน้าที่ โครงสร้างองค์การตามลูกค้า โครงสร้างองค์การตามพื้นที่หรือตามภูมิศาสตร์ โครงสร้างองค์การตามผลิตภัณฑ์และโครงสร้างองค์การแบบผสม การออกแบบโครงสร้างองค์การได้อย่างเหมาะสม กล่าวได้ว่าเป็นจุดแข็งขององค์การเนื่องจากก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์การ

2. กลยุทธ์ (Strategy) เป็นวิธีการหรือแนวทางในการดำเนินงานขององค์การในบางครั้ง อาจเรียกว่า “ยุทธศาสตร์” ก็มีการเรียกกัน กลยุทธ์ถูกกำหนดขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานขององค์การโดยทั่วไปจะกำหนดใน 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์การเพื่อบอกทิศทางในการดำเนินงานขององค์การ กลยุทธ์ระดับธุรกิจเพื่อใช้สร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และกลยุทธ์ระดับหน้าที่เพื่อให้องค์การใช้ดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ กลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับจึงมีความสัมพันธ์กับผู้บริหารองค์การและโครงสร้างองค์การ

3. ระบบ (System) เป็นเรื่องของกระบวนการหรือขั้นตอนในการดำเนินงานภายในองค์การระบบขององค์การอาจถูกกำหนดขึ้นเป็นทางการและไม่เป็นทางการก็ได้แต่ต้องช่วยให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงานและทำให้องค์การบรรลุผลสำเร็จ ตัวอย่างเช่น ระบบการผลิตระบบข้อมูลและระบบเอกสาร เป็นต้น

4. รูปแบบ (Style) เป็นรูปแบบการทำงานขององค์กรหรือการจัดการของผู้บริหาร โดยทั่วไปผู้บริหารจะแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาระหว่างการดำเนินงาน พฤติกรรมการแสดงออก รวมถึงบุคลิกภาพของผู้บริหารย่อมอยู่ในความสนใจของบุคคลในองค์กร มีผลและมีอิทธิพลต่อความรู้สึกของบุคคลโดยเฉพาะในการทำงานร่วมกับบุคคลอื่น การแสดงออกของผู้บริหารในรูปแบบที่เหมาะสมกับความรู้สึกของบุคคลในองค์กรนำมาซึ่งการกระตุ้นและสร้างขวัญกำลังใจของบุคคลอื่นในองค์กร

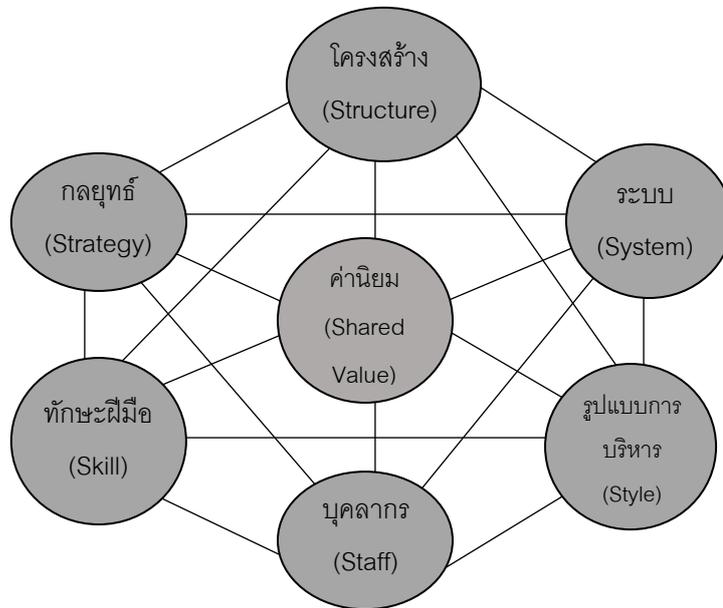
5. พนักงาน (Staff) คือบุคคลทุกระดับชั้นที่ทำงานในองค์กร อาจกล่าวได้ว่าพนักงานเป็นบุคคลที่มีความสำคัญสูงสุดเนื่องจากเป็นบุคคลที่ขับเคลื่อนทุกปัจจัยในองค์กรอย่างแท้จริง องค์กรจึงต้องเอาใจใส่และดูแลพวกเขาเป็นอย่างดี

6. ทักษะ (Skills) เป็นความรู้ความสามารถ ความชำนาญและความเชี่ยวชาญเรื่องใดเรื่องหนึ่งของพนักงานรวมถึงองค์กรด้วยซึ่งองค์กรต้องระบุหรือกำหนดให้ได้ว่าเป็นด้านใดเพื่อประโยชน์ในการกำหนดกลยุทธ์ ตัวอย่างเช่น ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา ความชำนาญด้านการตลาดและความเชี่ยวชาญในกระบวนการผลิต เป็นต้น

7. ค่านิยมร่วม (Shared Values) เป็นแนวคิดหรือความคาดหวังของบุคคลส่วนใหญ่ในองค์กรโดยยึดถือและปฏิบัติสืบต่อกันมา ค่านิยมร่วมอาจเขียนเป็นลายลักษณ์อักษรเป็นข้อความง่าย ๆ อ่านแล้วเข้าใจไม่ต้องแปลความหมายเพื่อให้บุคคลในองค์กรรับทราบและยึดถือร่วมกัน เพื่อนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จในการดำเนินงาน เช่น สนุก อบอุนและเป็นมิตรคุณภาพงานของเราและบริการเหมือนญาติ เป็นต้น

ภาพ 3.3

กรอบ 7-S Framework Analysis ของ McKinsey



Noted. Adapted from *Strategic Management: Text and Cases* (5th ed., p. 334), by J. M. Higgins and J. W. Vincze, 1993, The Dryden Press.

จากภาพ 3.3 ปัจจัยตัวแปร 3 คือ “Strategy, Structure และ Systems” เปรียบได้กับส่วนที่เรียกว่า “ฮาร์ดแวร์” (hardware) ของระบบคอมพิวเตอร์ที่ทำให้เกิดความสำเร็จ ส่วนปัจจัยที่เหลืออีก 4 ตัว คือ “Style, Staff, Skills และ Shared values” คือส่วนที่เป็น “ซอฟต์แวร์” (software) ซึ่งทั้ง 2 ส่วนนี้จะต้องประกอบพร้อมกัน จึงจะทำให้การดำเนินตามแผนกลยุทธ์ประสบความสำเร็จ (Kotler, 2000, p. 83)

แนวคิดเรื่องโครงสร้าง 7-S ของแมคคินซีช่วยทำให้การศึกษาจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรสะดวกง่ายขึ้น และทั้งยังให้ข้อคิดที่สำคัญอันมีประโยชน์ต่อผู้บริหารอย่างน้อยที่สุด 4 ประการ ดังนี้คือ

1. ความสามารถขององค์กรที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง และแนวทางที่เหมาะสมของการเปลี่ยนแปลง เกิดจากปัจจัยที่มีอิทธิพลหลายปัจจัย นอกจากปัจจัยของโครงสร้างและกลยุทธ์แล้ว ยังประกอบด้วยปัจจัยอื่น ๆ อีก 5 ตัว ที่เหลืออีกด้วย

2. ปัจจัยตัวแปรทั้ง 7 ตัว มีส่วนสัมพันธ์เกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน และเป็นการยากหรือบางทีอาจเป็นไปได้เลย ที่จะทำให้ปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งก้าวหน้าไปข้างหน้า โดยที่ไม่ทำให้ปัจจัยตัวอื่น ๆ ก้าวหน้าตามไปด้วย ผู้บริหารที่ต้องการบริหารงานให้เกิดสัมฤทธิ์ผล จึงควรให้ความสำคัญกับตัวแปรทั้งฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์ไปพร้อม ๆ กัน
3. แผนงานกลยุทธ์ที่ได้รับการออกแบบอย่างรอบคอบเป็นจำนวนมาก ต้องประสบกับความล้มเหลวอันเนื่องจากการขาดความสนใจในปัจจัยตัวแปรอื่น ๆ ของผู้จัดการนั่นเอง ทำนองเดียวกับแผนกลยุทธ์ของกองทัพในสมรภูมิที่ได้รับการวางแผนอย่างดีเลิศ ต้องถูกทำลายลงเนื่องจากขาดการส่งกำลังบำรุงทางทหาร การจัดระบบการบริหารงานที่ไม่เหมาะสม หรือการขาดพนักงานที่ได้รับการฝึกอบรมอย่างดี (well-trained staff) ก็มีส่วนสำคัญที่จะทำให้แผนกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้อย่างดีที่สุดในที่สุดไม่ประสบผลสำเร็จได้เช่นเดียวกัน
4. ปัจจัยตัวแปรทั้ง 7 ตัว ก็ไม่สามารถบอกได้ว่าปัจจัยตัวใดสำคัญที่สุดในการเปลี่ยนแปลงองค์การ ณ เวลาหนึ่ง บางครั้งปัจจัยที่สำคัญที่สุดอาจเป็นกลยุทธ์แต่บางครั้งปัจจัยที่สำคัญที่สุดอาจเป็นทีระบอบหรือโครงสร้างก็ได้

องค์การได้นำ 7-S Framework Analysis ของ McKinsey มาใช้เป็นตัวแบบในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การภาครัฐและภาคเอกชนโดยใช้แนวคิดนี้เพื่อวิเคราะห์ช่องว่างทางศักยภาพขององค์การ คือองค์การจะมีผลการปฏิบัติงานที่ดีก็ต่อเมื่อปัจจัยทั้ง 7 ปัจจัยนี้ต้องมีความสอดคล้องกัน และส่งเสริมประสิทธิภาพซึ่งกันและกัน ดังนั้น เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในปัจจัยใด กรอบแนวคิดนี้จะช่วยให้ผู้บริหารองค์การสามารถนำไปวิเคราะห์ปัจจัยภายในของส่วนที่เหลือได้ ทำให้ปัจจัยต่าง ๆ ภายในองค์การมีความสอดคล้องกันและนำไปสู่การดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น

3.5 ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ

ปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ หรือ ปัจจัยวิกฤตแห่งความสำเร็จ (Critical success factor = CSFs) หมายถึง วิธีการใช้สมรรถนะอันโดดเด่นของกิจการ (core competencies) ให้ถูกต้อง เพื่อประโยชน์ในการสร้างความสำเร็จ หรือสร้างชัยชนะให้เกิดขึ้นในการแข่งขัน แต่ถ้าใช้ไม่ถูกต้องก็จะนำไปสู่ความล้มเหลวหรือความพ่ายแพ้ (ปกรณ ปรียากร, 2553, น.116) โดยที่ Miller, A. (1998) ได้อธิบายในหนังสือ Strategic management ซึ่งสรุปหลักการที่สำคัญของ Critical success factor ว่าเป็นการมองด้านดีหรือผลดีที่จะช่วยทำให้้องค์การประสบความสำเร็จใน

การแข่งขัน หรือด้านเลขที่ทำให้ผลงานขององค์กรลดลง ในการมององค์ประกอบต่าง ๆ ซึ่งองค์ประกอบนี้ประกอบด้วย

3.5.1 สภาวะแวดล้อมทั่วไป มาจากสภาวะแวดล้อมภายนอกดังกล่าวในตอนที่แล้ว ประกอบด้วยลักษณะทางประชากรศาสตร์ การเมืองและกฎหมาย เทคโนโลยีหรือวิทยาการ เศรษฐศาสตร์มหภาค สังคมและวัฒนธรรม

3.5.2 ลักษณะของอุตสาหกรรมที่แตกต่างกัน ความสำเร็จของแต่ละอุตสาหกรรมเป็นลักษณะเฉพาะตัว เนื่องจากไม่มีองค์ประกอบย่อยใดใช้ได้ทุกอุตสาหกรรม เช่น อุตสาหกรรมการบิน ปัจจัยแห่งความสำเร็จเกิดจากประสิทธิภาพการใช้น้ำมัน ระบบการสำรองที่นั่ง และความสามารถในการบรรทุกสินค้าและผู้โดยสาร สำหรับปัจจัยแห่งความสำเร็จของร้านค้า ห้างสรรพสินค้าหรือซูเปอร์มาเก็ตอยู่ที่อัตราส่วนของส่วนประสมของสายผลิตภัณฑ์ การหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ การส่งเสริมการขาย และนโยบายราคา เป็นต้น

3.5.3 ตำแหน่งในการแข่งขัน องค์ประกอบวิกฤตแห่งความสำเร็จจะเปลี่ยนแปลงไปตามตำแหน่งของการแข่งขันขององค์กร หากองค์กรเป็นกิจการขนาดเล็กอยู่ในอุตสาหกรรมที่มีผู้นำตลาดขนาดใหญ่เพียงรายเดียว องค์กรต้องสังเกตผู้นำตลาด เนื่องจากผู้นำจะเคลื่อนไหวอย่างไร่อมเป็นผลต่ออุตสาหกรรม เช่น อุตสาหกรรมเครื่องคอมพิวเตอร์มีบริษัทไอบีเอ็มเป็นผู้นำตลาด ทิศทางการเคลื่อนไหวทางธุรกิจของบริษัทไอบีเอ็มย่อมมีความสำคัญส่งผลโดยตรงต่ออุตสาหกรรม กิจการขนาดเล็กต้องสร้างผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้อง ทดแทนกันได้ หรือเข้ากันได้กับของ บริษัทไอบีเอ็ม

3.5.4 การพัฒนาองค์กร เป็นกิจกรรมระยะยาวที่องค์กรต้องทำเพื่อเป็นองค์ประกอบแห่งความสำเร็จ องค์กรต้องแก้ปัญหาการปรับตัวในระยะสั้นหลายครั้งก่อนมีโอกาสแก้ปัญหา ระยะยาวนี้ ข้อดีของการพัฒนาองค์กรจะทำให้้องค์กรปรับตัวง่ายตามสถานการณ์ หลังการพัฒนาองค์กรเสร็จสิ้น

3.6 การเชื่อมโยงคุณค่าหรือโซ่ร้อยค่านิยม

โซ่ร้อยค่านิยม หรือ ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) หมายถึง คุณค่าทั้งหมดที่องค์กรใช้ตอบสนองความต้องการหรือมอบแก่ลูกค้า โดยผ่านกระบวนการกิจกรรมที่ต้องร้อยเชื่อมโยงกัน และกันในการดำเนินงานรูปแบบกิจกรรมต่าง ๆ เสมือนลูกโซ่ หรือเรียกว่า ลูกโซ่แห่งกิจกรรม (Chain of Activities) ทั้งนี้กิจกรรมแต่ละอย่างที่เกิดขึ้นจะทำให้เกิดคุณค่าขององค์กรในที่สุด (พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต, 2561, น. 46) โดยที่คำว่า “คุณค่า” ที่เกิดขึ้นนั้นมีความหมายกว้าง

มาก เช่น การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพด้วยต้นทุนต่ำ การให้บริการที่รวดเร็ว การผลิตสินค้าหลากหลายเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าแต่ละระดับ เป็นต้น การใช้เครื่องมือ Value Chain นี้ จะทำให้องค์กรได้รู้ว่าการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้สร้างคุณค่าให้กับลูกค้าขององค์กรมากน้อยเพียงใด

Value Chain เป็นแนวคิดและวิธีการตามแนวคิดของ ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Porter, 1995, pp. 36-39) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือที่จะช่วยให้ผู้บริหารมีแนวทางในการกำหนดจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรได้เนื่องจากแนวคิดนี้จะแสดงให้เห็นการเชื่อมโยงของกิจกรรมทั้งระบบและหน้าที่งานภายในองค์กร โดยทุกหน่วยงานมุ่งสร้างคุณค่า (Value) และส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้าตามลำดับ โดยเริ่มตั้งแต่กิจกรรมการนำวัตถุดิบมาเข้าสู่กระบวนการผลิตจนกระทั่งสำเร็จเป็นผลิตภัณฑ์ที่ต้องการและนำออกจำหน่ายแก่ลูกค้าคนสุดท้ายพร้อมการให้บริการหลังการขาย (After Sales Services) กระบวนการที่ต่อเนื่องทั้งหมดแสดงให้เห็นกิจกรรม 3 กิจกรรม ดังนี้

1. การทำให้ผลิตภัณฑ์มีความแตกต่าง (Activities that Differentiate the Product)
2. การทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานลดลง (Activities that lower its Cost)
3. การทำให้เกิดการสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว (Activities that Meet the Customer's Need Quickly)

ในการส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า พอร์เตอร์ได้มุ่งเน้น 2 กิจกรรมภายในองค์กร ได้แก่ กิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน กิจกรรมหลักหรืออาจเรียกว่าสายงานตามหน้าที่ (Line Function) จะทำหน้าที่ในการผลิตสินค้าและบริการโดยตรง ส่วนกิจกรรมสนับสนุนหรือสายงานสนับสนุน (Staff Function) เป็นการทำหน้าที่ให้ความช่วยเหลือและให้คำปรึกษาที่ถูกต้องเพื่อให้กิจกรรมหลักสามารถทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ ทั้งนี้ พอร์เตอร์ได้รวมกิจกรรมหลักขององค์กรได้ 5 กิจกรรมหลักและ 4 กิจกรรมสนับสนุน (ดังแสดงในภาพ 3.4) แสดงให้เห็นว่าการที่องค์กรจะสามารถส่งมอบคุณค่าทั้งหมดให้กับลูกค้าได้ต้องมาจากการทำงานร่วมกันใน 9 กิจกรรม การจำแนกออกเป็นกิจกรรมต่าง ๆ จะทำให้องค์กรสามารถประเมินการทำงานในแต่ละกิจกรรมได้โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่งขั้นได้ง่ายขึ้นและทำให้ผู้บริหารสามารถล่วงรู้ได้ว่าแต่ละกิจกรรมมีจุดแข็งและจุดอ่อนอย่างไร

ดังนั้น การวิเคราะห์โซ่ร้อยค่านิยม หรือ ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) จึงหมายถึง การวิเคราะห์กระบวนการกิจกรรมที่เป็นโครงสร้างภายในขององค์กร และนำมากำหนดเป็นปัจจัยจุดอ่อน (Weaknesses) และจุดแข็ง (Strengths) ขององค์กร โดยคุณค่าที่องค์กร

มอบแก่ลูกค้า นั่นเกิดจากกิจกรรม 2 ประเภทหลัก ๆ ได้แก่ กิจกรรมหลัก หรือกิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities) และกิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) แสดงดังภาพ 3.4

ภาพ 3.4

การวิเคราะห์ Value Chain



Noted. Adapted from *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance* (p. 37), by M. E. Porter, 1985, The Free Press.

กิจกรรมหลักหรือกิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities) มีหน้าที่ในการดำเนินการผลิตกิจกรรมพื้นฐาน อันประกอบด้วยกิจกรรมรวม 5 กิจกรรม ได้แก่

1) การนำเข้าปัจจัยการผลิต (Inbound Logistic) ประกอบด้วย ระบบย่อย ๆ ที่เกิดจากกิจกรรมต่าง ๆ เช่น การรับ การจัดเก็บ และการจัดการปัจจัยต่าง ๆ ที่นำเข้าสู่ระบบการผลิต รวมถึงระบบการจัดการนำส่ง เคลื่อนย้าย ลำเลียงและการควบคุมสินค้าคงคลัง

2) การปฏิบัติการผลิต (Operations) คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ผลิตภัณฑ์ จากกิจกรรมเปลี่ยนปัจจัยนำเข้า ให้เป็นสินค้าหรือบริการ เช่น การวางแผนการผลิต การผลิต การบำรุงรักษาอุปกรณ์ในการผลิต การทดสอบผลิตภัณฑ์ก่อนสู่ขั้นตอนการจัดจำหน่าย โดยในการดำเนินงานขององค์กรภาคการผลิตส่วนใหญ่จะต้องคำนึงถึงการเพิ่มผลผลิตโดย

องค์ประกอบของการเพิ่มผลผลิตนั้นจะประกอบไปด้วย คุณภาพผลิตภัณฑ์ ต้นทุนการผลิต การส่งมอบสินค้าตรงเวลา ความปลอดภัยในการทำงานของพนักงานและขวัญกำลังใจของบุคลากร

3) การจำหน่ายหรือการจัดส่งผลิตภัณฑ์ (Outbound Logistic) คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการนำสินค้าหรือบริการเข้าสู่ระบบการจำหน่ายให้แก่ลูกค้าผู้บริโภค เช่น การจัดการควบคุมวิธีการ ช่องทาง เวลา และประสิทธิภาพในการจัดส่งสินค้าหรือบริการ เป็นต้น

4) การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับการตลาดและการขายสินค้า ซึ่งประกอบด้วยส่วนประสมทางการตลาด 4 ประการ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา กิจกรรมส่งเสริมการตลาด และช่องทางในการจัดจำหน่าย

5) การบริการลูกค้า (Service) คือ องค์ประกอบของกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริการ เช่น การติดตั้งสินค้า การรับประกันคุณภาพสินค้าหรือบริการ การบริการหลังการขาย การรับข้อร้องเรียนนำไปปรับปรุงพัฒนาสินค้าหรือบริการ เป็นต้น

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) หมายถึง กิจกรรมที่มีหน้าที่ในการช่วยเหลือสนับสนุนกิจกรรมหลัก กิจกรรมสนับสนุนประกอบด้วย 4 กิจกรรม ดังนี้

1) โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure) คือ กิจกรรมที่จะทำให้องค์กรสามารถเห็นถึงโอกาสใหม่ ๆ ของผลิตภัณฑ์ เช่น การเงิน บัญชี กฎหมาย ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ช่วยสนับสนุนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ เป็นต้น

2) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) คือ กระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคลากรขององค์กร อาทิ การสรรหา การพัฒนาการเอาใจใส่ดูแล และการวางแผนในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับเนื้องานการกำหนดค่าตอบแทน สร้างแรงจูงใจ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการที่เปรียบเสมือนหัวใจขององค์กร เพื่อที่จะทำให้ได้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถมีประสบการณ์ตลอดจนมีความเหมาะสมและจำนวนพอเพียงกับความต้องการขององค์กรด้วยค่าจ้างที่ถูกต้องและเป็นธรรม

3) การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการในการสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่องค์กร เช่น เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนาไปสู่นวัตกรรมของผลิตภัณฑ์

4) การจัดหา จัดซื้อ จัดจ้าง (Procurement) คือ กระบวนการในการจัดหาปัจจัยนำเข้าขององค์กรเพื่อนำมาใช้ในกระบวนการห่วงโซ่แห่งคุณค่า เช่น การจัดซื้อวัตถุดิบ อุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ การจัดหาแหล่งวัตถุดิบ จัดหาสถานที่ในการตั้งโรงงาน จัดจ้างบุคลากร เป็นต้น

วิธีการวิเคราะห์ Value Chain

วิลเลนและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger, 2006, p. 86) ได้กล่าวถึงวิธีการวิเคราะห์ลูกโซ่แห่งคุณค่าตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ตรวจสอบ Value Chain ขององค์กร เป็นการตรวจสอบกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าและบริการโดยพิจารณาว่ากิจกรรมใดเป็นจุดแข็งและกิจกรรมใดเป็นจุดอ่อน

2. วิเคราะห์ความเชื่อมโยงและผลกระทบในแต่ละสายผลิตภัณฑ์ของ Value Chain ผู้วิเคราะห์ต้องทำความเข้าใจก่อนว่าความเชื่อมโยงคือความสัมพันธ์ระหว่างการดำเนินกิจกรรมหนึ่งกับต้นทุนในการดำเนินการของอีกกิจกรรมหนึ่งโดยใช้ต้นทุนพื้นฐานเชิงกิจกรรม (Activity Base Costing) ทั้งนี้ เพื่อหาวิธีการในการดำเนินกิจกรรมให้บรรลุผลสำเร็จและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งได้

3. ตรวจสอบพลังของ Value Chain ของสายผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างกันหรือหน่วยกลยุทธ์ธุรกิจที่แตกต่างกัน ได้แก่ การผลิต การตลาดและการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น คุณค่าของพลังของกิจกรรมเหล่านี้ต้องก่อให้เกิดการประหยัดจากขนาด องค์กรใดที่ผลิตสินค้าหรือให้บริการในระดับที่มากพอนอกจากจะได้รับประโยชน์จากการประหยัดจากขนาดแล้วยังทำให้องค์กรสามารถใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายร่วมกัน สำหรับผลิตภัณฑ์ขององค์กรทำให้ต้นทุนการผลิตลดลงเนื่องจากต้นทุนการผลิตผลิตภัณฑ์หลายประเภทจะต่ำกว่าต้นทุนของผลิตภัณฑ์เมื่อแยกผลิตเพียงประเภทเดียว

การวิเคราะห์ Value Chain ยังสามารถวิเคราะห์ได้จากวัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture) เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นความเชื่อ ความคาดหวังหรือค่านิยมที่พนักงานในองค์กรรับรู้ร่วมกันและถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปยังอีกบุคคลหนึ่ง วัฒนธรรมองค์กรจึงสะท้อนถึงค่านิยมของผู้ก่อตั้งองค์กรและภารกิจขององค์กรจึงทำให้บุคคลในองค์กรมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกัน ทั้งนี้ ในการกำหนดกลยุทธ์จะต้องไม่สร้างความขัดแย้งกับวัฒนธรรมองค์กร

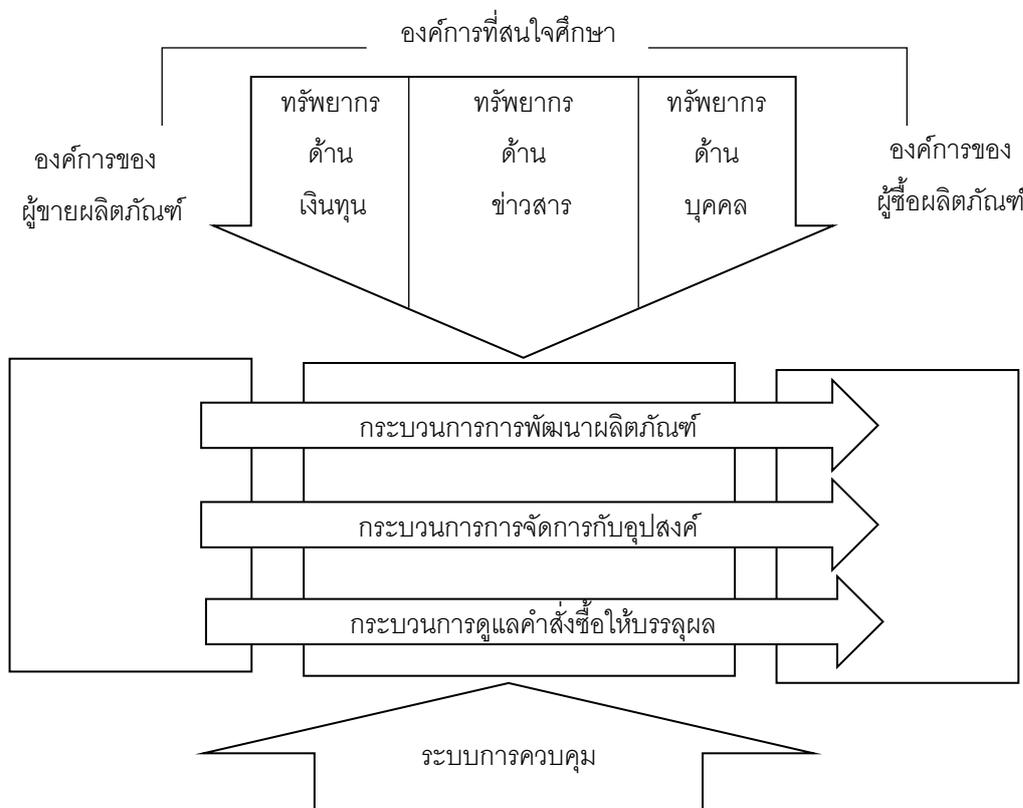
3.7 กระบวนการหลักและระบบการดำเนินงาน

กิจกรรมในห่วงโซ่แห่งคุณค่า หรือโซ่ร้อยค่านิยม หรือลูกโซ่แห่งคุณค่า หรือเครือข่ายการสร้างคุณค่า (Value Chain) นั้น เมื่อนำมาจัดกลุ่มกิจกรรมนี้และพิจารณารวมกันถึงคุณค่ารวมหรือค่านิยมของลูกค้า แล้วทำให้เกิดกระบวนการหลักและระบบการดำเนินงานธุรกิจ ซึ่งเป็นการมองในกิจกรรมภาพรวมมากกว่ากิจกรรมเดียวหรือแต่ละบุคคล โดยที่แนวความคิดของ Miller, A. (1998) มีแนวความคิดที่ต้องการจัดกลุ่มกิจกรรมของห่วงโซ่แห่งคุณค่านี้ให้เกิดคุณค่า

ต่อลูกค้าสูงสุด เนื่องจากเขาคิดว่าหากพิจารณากิจกรรมโดยลำพังอาจไม่สร้างคุณค่าสูงสุดให้กับลูกค้าได้ ตามวิธีการประสานการดำเนินงานระหว่างกลุ่มกิจกรรมต่างๆ ในองค์การเข้าด้วยกัน ในรูปของกระบวนการหลักและระบบในการดำเนินงาน (core processes and systems) เพื่อการสร้างคุณค่าหรือตอบสนองค่านิยมของลูกค้า (Customer value) (ชัยยุทธ ชีโนกุล, 2552, น. 84) ดังภาพ 3.5

ภาพ 3.5

กระบวนการหลักและระบบการดำเนินงาน



Noted. Adapted from *Strategic Management* (3rd ed., p. 130), by A. Miller, 1998, Irwin McGraw-Hill.

กระบวนการหลัก (core processes) หมายถึง การเชื่อมโยงกิจกรรมของหน่วยงานในสายงานหลัก (line functions) ในการพัฒนาการผลิต การตลาดการขายสินค้าและบริการลูกค้า (Customers) โดยอาศัยการหนุนช่วยของผู้จัดหาหรือจัดส่งวัตถุดิบหรือสินค้า (suppliers) ส่วนระบบ (Systems) หมายถึง การเชื่อมโยงกิจกรรมของสายงานอำนวยการ (staff functions) ทำหน้าที่ในการสนับสนุน (supportive activities) ในการจัดหา จัดซื้อ จัดจ้าง จัดการทรัพยากรมนุษย์ และควบคุมการดำเนินงาน (ปกรณัม ปริยากร, 2553, น.121)

กระบวนการหลัก (Core processes) ในองค์การหรือกิจการทุกประเภท กระบวนการหลักจะมีกลุ่มกิจกรรมพื้นฐานที่ปฏิบัติงานตอบสนองความต้องการของลูกค้าอยู่ 3 กลุ่ม ที่จะต้องมีกิจกรรมเชื่อมโยงกัน คือ

1. กระบวนการการพัฒนาผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการพัฒนาการผลิตสินค้าและบริการ (Product development process) เป็นกิจกรรมการผลิตสินค้าและบริการทั้งการผลิต และการริเริ่มหรือเสนอนวัตกรรมต่าง ๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือบริการใหม่ ๆ เพิ่มขึ้น

2. กระบวนการจัดการกับอุปสงค์ หรือกระบวนการจัดการด้านความต้องการของลูกค้า (Demand management process) เป็นกิจกรรมด้านการเสาะหาความต้องการของลูกค้า การจัดการ ด้านการตลาด การโฆษณา การขาย และการจัดเตรียมการด้านการสั่งซื้อสินค้า การคลังสินค้า

3. กระบวนการดูแลคำสั่งซื้อให้บรรลุผล หรือกระบวนการสร้างความพึงพอใจต่อการสั่งซื้อ หรืองานบริการลูกค้า (Order fulfillment process) เป็นกิจกรรมด้านการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้าด้วยการจัดการระบบบริการที่ดี

ระบบสนับสนุนการดำเนินงาน (Support systems) ในองค์การหรือกิจการทุกประเภท จะต้องมียระบบสนับสนุนด้านทรัพยากร (resourcing systems) กับระบบการควบคุม (Control systems) เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมหลักเป็นไปอย่างราบรื่น ระบบสนับสนุนอาจอธิบายเป็นสองด้าน

1. ด้านระบบทรัพยากร (resourcing systems) แบ่งย่อยเป็น

1.1 ทรัพยากรประเภททุน (capital resourcing) คือ การระดมและการจัดสรรเงินทุน รวมทั้งการแสวงหาปัจจัยประเภททุนอื่น ๆ เช่น เครื่องมือ เครื่องจักร เทคโนโลยี ที่ดิน อาคารสถานที่ โรงงาน คลังสินค้า ยานพาหนะ ฯลฯ

1.2 ทรัพยากรมนุษย์ (human resourcing) คือ การสรรหา การคัดเลือก การอบรม การให้ความรู้ การกำหนดค่าตอบแทน รางวัล การพัฒนา ฯลฯ

1.3 ทรัพยากรสารสนเทศ (information resourcing)

2. ด้านระบบการควบคุม (Control systems) เป็นกิจกรรมที่เชื่อมโยงระหว่างการวางแผน การติดตาม การควบคุมและการประเมินผลการใช้ทรัพยากรต่าง ๆ ทั้งนี้ในการควบคุมจะแบ่งประเด็นออกเป็น 3 ส่วนคือ การควบคุมทรัพยากร (inputs control) การควบคุมกระบวนการ (process Control) และ การควบคุมผลลัพธ์ (Outcomes control)

กระบวนการหลักและระบบการดำเนินงาน ต้องพิจารณาให้เห็นเป็นภาพรวมมีการปฏิสัมพันธ์กัน โดยไม่แยกส่วนพิจารณา จะสามารถสังเกตเห็นผลกระทบต่อองค์ประกอบอื่น ๆ คล้ายเป็นความคิดรวบยอด เพื่อพิจารณาว่ากิจกรรมขององค์การจะถูกจัดการอย่างไร เพื่อสร้างคุณค่าให้ลูกค้ามากที่สุด กระบวนการทั้ง 3 ต้องผสมผสานกันกับความต้องการขององค์การแต่ละองค์การ เนื่องจากแต่ละองค์การ ต่างก็มีสภาพแวดล้อมภายใน จุดแข็ง จุดอ่อนขององค์การนั้นๆ

3.8 การสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ

การตรวจสอบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การโดยใช้เทคนิควิธีการต่าง ๆ ตลอดจนได้กำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์การและนำปัจจัยที่เป็นจุดแข็งรวมถึงปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนที่ได้มาสรุปลงตาราง ที่เรียกว่า ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายใน (Internal Factors Analysis Summary: IFAS) เพื่อพิจารณาถึงระดับการตอบสนองตามกรอบการวิเคราะห์ต่าง ๆ ว่ามีค่าน้ำหนักที่มีต่อปัจจัยภายในขององค์การเพียงใด และให้คะแนนปัจจัยดังกล่าวลงในตาราง ซึ่งกระบวนการนี้มีลักษณะวิธีการเช่นเดียวกับตารางสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกในบทที่ 2 ที่ผ่านมา ที่มีการดำเนินการเป็นขั้นตอนเพื่อสร้างตารางสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในขององค์การ อธิบายได้ ดังนี้ (พิบูล ที่ปะปาล และธวัชมนั ที่ปะปาล, 2559, น. 102-104)

1. คอลัมน์ที่ 1 (ปัจจัยภายใน) ให้ระบุปัจจัยภายในซึ่งเป็นปัจจัยที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนที่โดดเด่นและมีความสำคัญซึ่งองค์การกำลังเผชิญ
2. คอลัมน์ที่ 2 (ถ่วงน้ำหนัก) พิจารณาค่าประมาณการในการถ่วงน้ำหนักตามลำดับความสำคัญในแต่ละปัจจัยที่ระบุในข้อ 1 ซึ่งส่งผลกระทบต่อสถานะขององค์การ โดยให้กำหนดค่าตั้งแต่ 1.0 หมายถึง “สำคัญมากที่สุด” ลงไปจนถึง 0 หมายถึง “ไม่มีความสำคัญ” โดยยึดหลักว่าปัจจัยใดมีค่าน้ำหนักมากแสดงว่า ปัจจัยนั้น ๆ มีความสำคัญต่อความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคตขององค์การ ทั้งนี้ค่าน้ำหนักรวมทั้งหมดต้องเท่ากับ 1.00 เสมอ ไม่ว่าปัจจัยรวมจะมีจำนวนปัจจัยก็ตาม

3. คอด้มนที่ 3 (ค่าคะแนน) กำหนดค่าคะแนนตามลำดับมาก-น้อย ที่กระทบกับองค์การมาก-น้อยเพียงใด (5 หมายถึง กระทบกับองค์การมากที่สุด จนถึง 1 หมายถึง กระทบกับองค์การน้อยที่สุด)
4. คอด้มนที่ 4 (คะแนนถ่วงน้ำหนัก) ได้มาจากการนำค่าการถ่วงน้ำหนัก (คอด้มนที่ 2) คูณกับค่าคะแนน (คอด้มนที่ 3) ซึ่งผลลัพธ์ที่ออกมาจะมีค่าตั้งแต่ 1 ถึง 5 ซึ่งระดับ 5 หมายความว่า ปัจจัยนั้น ๆ มีความสำคัญมากที่สุด ลงมาจนถึง 1 หมายความว่า ปัจจัยนั้น ๆ มีความสำคัญน้อยที่สุด โดยคะแนนถ่วงน้ำหนักนี้ยังสามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น ๆ ที่อยู่ในแวดวงของอุตสาหกรรมเดียวกันได้
5. คอด้มนที่ 5 (หมายเหตุ) หมายถึง ความคิดเห็นที่แสดงให้เห็นว่า เหตุใดจึงมีความสำคัญในการดำเนินงานขององค์การ
6. แถวสุดท้าย (คะแนนรวมทั้งหมด) เป็นการรวมคะแนนทั้งหมด

ดังยกตัวอย่างตารางสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในของ Maytag (บริษัท เมย์เท็ก คอร์ปอเรชั่น จำกัด เป็นบริษัทขนาดใหญ่ของประเทศสหรัฐอเมริกา ที่ดำเนินธุรกิจหลักในการผลิตและจำหน่ายเครื่องใช้ไฟฟ้าภายในบ้าน) ดัง ตาราง 3.1

ตาราง 3.1

สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายในของบริษัท เมย์เท็ก คอร์ปอเรชั่น จำกัด

ปัจจัยภายใน		น้ำหนัก		คะแนน ประเมิน		คะแนน ถ่วง น้ำหนัก		ข้อคิดเห็น	
1	2	3	4	5					
จุดแข็ง (Strengths)									
S1	วัฒนธรรม Maytag เน้นเรื่องคุณภาพของผลิตภัณฑ์	.15	5.0	.75					คุณภาพเป็นปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ
S2	ผู้บริหารระดับสูงมีประสบการณ์	.05	4.2	.21					ผู้บริหารมีความรู้เรื่องเครื่องใช้ไฟฟ้าในครัวเรือนดี
S3	การรวมตัวในแนวตั้ง	.10	3.9	.39					มุ่งเน้นความสำคัญที่โรงงาน
S4	ความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน	.05	3.0	.15					ดี แต่กำลังเสื่อมลง
S5	ด้านตลาดระหว่างประเทศของ Hoover	.15	2.8	.42					Hoover มีชื่อด้านผลิตภัณฑ์ทำความสะอาด
รวมจุดแข็ง							1.92		
จุดอ่อน (Weaknesses)									
W1	การเน้นกระบวนการด้านการวิจัยและพัฒนา	.05	2.2	.11					การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ล่าช้า
W2	ช่องทางการจัดจำหน่าย	.05	2.0	.10					ซูเปอร์สโตร์แทนที่ร้านค้าย่อย
W3	ฐานะทางการเงิน	.15	2.0	.30					ภาระหนี้สินสูง
W4	ตำแหน่งตลาดต่างประเทศ	.20	2.1	.42					Hoover อ่อนแอก สหราชอาณาจักรและออสเตรเลีย
W5	สิ่งอำนวยความสะดวกด้านการผลิต	.05	4.0	.20					กำลังลงทุนอยู่ในขณะนี้
รวมจุดอ่อน							1.13		
คะแนนรวม		1.00					3.05		

Noted. Adapted from *Strategic Management and Business Policy* (7th ed., p. 102), by

T. L. Wheelen and J. D. Hunger, 2000, Prentice-Hall.

ตาราง 3.1 จะเห็นได้ว่า คะแนนถ่วงน้ำหนักทั้งหมดของบริษัทเท่ากับ 3.05 แสดงว่าบริษัทอยู่ในฐานะดีกว่าบริษัทอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเครื่องใช้ภายในครัวเรือนที่สำคัญๆ เพียงเล็กน้อยเท่านั้น

สภาพแวดล้อมภายในเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ ซึ่งแสดงให้เห็นจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร จุดแข็ง (Strengths) หมายถึงสถานการณ์ขององค์กรที่แสดงถึงความแข็งแกร่งและมีความโดดเด่นเหนือคู่แข่งซึ่งมีผลมาจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่มีลักษณะดีเอื้อประโยชน์แก่องค์กรถือว่าเป็นข้อดีที่เรามีอยู่และเป็นต้นทุนสำคัญต่อความสำเร็จสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขันทำให้อยู่ในฐานะที่เหนือกว่าคู่แข่ง ส่วนจุดอ่อน (Weaknesses) หมายถึงสถานการณ์ขององค์กร ที่แสดงถึงความอ่อนแอและมีสถานะด้อยกว่าคู่แข่งซึ่งมีผลมาจากปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในองค์กรที่มีข้อบกพร่องและมีปัญหาเป็นส่วนใหญ่โดยถือว่าเป็นข้อด้อยที่เราจะต้องเสริมสร้างและพัฒนาเพราะเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการเสียเปรียบคู่แข่ง

3.9 สรุป

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะทำให้องค์กรได้รับทราบข้อมูลเพื่อนำไปใช้ในการดำเนินงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะบอกให้ทราบถึงจุดแข็งที่ผู้บริหารจะต้องเสริมสร้างให้มีมากขึ้นและจุดอ่อนที่องค์กรมี ทั้งนี้ เพื่อให้จุดแข็งสามารถเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันและขจัดจุดอ่อนให้มัน้อยที่สุดเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในแต่ละระดับได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินงานขององค์กร โดยภายใต้สถานการณ์การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายในผู้บริหารมีความจำเป็นต้องใช้ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในโดยไม่มีอคติใด ๆ และให้ใช้ดุลยพินิจที่เป็นขีดความสามารถของผู้บริหารในกำหนดกลยุทธ์ทั้งนี้การตัดสินใจใด ๆ ต้องคำนึงถึงผลประโยชน์สูงสุดที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กรสามารถดำเนินการได้หลายวิธีการ ได้แก่ การวิเคราะห์ทรัพยากรภายในองค์กร การวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่าหรือโซ่ร้อยค่านิยม และการวิเคราะห์โครงสร้าง 7-s ของ McKinsey เป็นต้น

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนก็เพื่อจะบอกให้รู้ว่า องค์กรมีจุดแข็งอะไรก็จะเสริมสร้างจุดแข็งนั้นให้มากขึ้นและมีจุดอ่อนอะไรก็จะได้ขจัดหรือแก้ไขเพื่อจะได้นำไปใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กรและกลยุทธ์ที่เข้มแข็งต่อไป ทั้งนี้ในองค์กรที่เป็นภาครัฐและภาคเอกชนสามารถใช้ผลจากการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรไปพัฒนาปรับปรุงองค์กรได้เป็น

อย่างดี กล่าวคือ หากวิเคราะห์แล้วพบว่าองค์กรมีจุดแข็งก็สามารถรักษา และเสริมสร้างจุดแข็งนั้นให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป แต่ถ้าวิเคราะห์แล้วพบว่าองค์กรมีจุดอ่อนก็ควรจะหาทางแก้ไขหรือกำจัดออกไปเพื่อทำให้องค์กรพัฒนาและเติบโตก้าวหน้าต่อไป เช่น ถ้าเป็นองค์กรภาครัฐก็จะไปเพิ่มประสิทธิภาพในการบริการประชาชนสร้างความพึงพอใจแก่ประชาชนผู้รับบริการ แต่ถ้าเป็นภาคเอกชนก็จะรักษาลูกค้าไว้ได้อย่างเหนียวแน่นส่งผลให้เกิดกำไรแก่องค์กรทำให้องค์กรมีความมั่นคง ซึ่งการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนภายในขององค์กรนั้นในความเป็นจริงเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ ดังนั้นทุกองค์กรควรมีการวิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อนภายในขององค์กรเป็นประจำ นอกเหนือจากการวิเคราะห์เพื่อการจัดทำกลยุทธ์เพราะผลจากการวิเคราะห์สามารถนำไปเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาองค์กรได้ทันที่และดำเนินการได้ตลอดเวลา

คำถามทบทวน

1. จงอธิบายถึงความหมายวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
2. จงอธิบายถึงความสำคัญการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
3. จงอธิบายถึงความสำคัญของการวิเคราะห์ทรัพยากรสภาพแวดล้อมภายในของกิจการ
4. จงอธิบายประเภททรัพยากรสภาพแวดล้อมภายในของกิจการ
5. จงอธิบายขั้นตอนการใช้ทรัพยากรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยสามารถดำเนินการเป็นขั้นตอน
6. จงอธิบายความหมายของปัจจัยสำคัญแห่งความสำเร็จ หรือ ปัจจัยวิกฤตแห่งความสำเร็จ
(Critical success factor = CSFs)
7. จงอธิบายความหมาย โซ่ร้อยค่านิยม หรือ ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain)
8. จงอธิบายความหมาย กระบวนการหลักและระบบการดำเนินงาน
9. จงอธิบายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในตามกรอบ 7-S Framework Analysis
10. จงอธิบายขั้นตอนการสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของกิจการ

บรรณานุกรม

- กิ่งพร ทองใบ. (2549). *กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- กุลชลี จงเจริญ (2554). *การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อยุทธศาสตร์และแผนการศึกษา*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- กานต์มณี ไวยครุฑ. (2556). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. ศูนย์เรียนรู้การผลิตและจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ดิจิทัล มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- จินตนา บุญบงการ. (2549). *จริยธรรมทางธุรกิจ* (พิมพ์ครั้งที่ 7). สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เฉลิม ศรีผดุง และอิศเรศ คັນสนีย์วิทยกุล. (2563). แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ. ใน *เทศศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (บ.ก.), การจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ* (น. 6-77). โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ชัยยุทธ ชีโนกุล. (2552). การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์การเชิงกลยุทธ์. ใน *ศรีธนา บุญญเศรษฐ์ (บ.ก.), การจัดการเชิงกลยุทธ์* (น. 47-97). โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สุภาพนา ฉิมไพศาล. (2560). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด.
- ณัฐกร วัชรสินธุ์ และกมลลาศ ภูวนาธิพงศ์. (2563). แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจรักษาความปลอดภัย. *วารสาร มจร มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์*, 6(1), 267-280.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2556). *การจัดการเชิงกลยุทธ์* (ฉบับปรับปรุงใหม่). ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ธนชัย ยมจินดา. (2563). ทฤษฎี กระบวนการ และตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์. ใน *เทศศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (บ.ก.), การจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ* (น. 6-27), โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ธีระ กรใหม่. (2553). *การจัดการเชิงกลยุทธ์ของทหารในจังหวัดชายแดนภาคใต้*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, คณะรัฐศาสตร์, สาขารัฐประศาสนศาสตร์.
- นิคม เจียรจินดา (2556). *การจัดการเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลในการจัดเก็บภาษีอากรของกรมสรรพากร : กรณีศึกษาสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, คณะรัฐศาสตร์, สาขารัฐประศาสนศาสตร์.

- บุญเลิศ เย็นคงคา. (2545). *การจัดการเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). ห้างหุ้นส่วนจำกัด วี. เจ. พรินติ้ง.
- ปกรณ์ ปรียากร. (2553). *การวางแผนกลยุทธ์: แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์* (พิมพ์ครั้งที่ 14). สำนักพิมพ์เสมาธรรม.
- ประดิษฐ์ ดีวัฒนกุล. (2565). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประยงค์ มีใจชื้อ. (2563). *การจัดการเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 6). สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ผลิน ภูเจริญ. (2548). *การจัดการธุรกิจร่วมสมัย: กรอบแนวคิดใหม่ทางการจัดการในการสร้างและพัฒนาผลผลิตในการแข่งขัน* (พิมพ์ครั้งที่ 4). สำนักพิมพ์เอกพิมพ์ไทย.
- พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต. (2561). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.
- พิบูล ทีปะपाल. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. อมรการพิมพ์.
- พิบูล ทีปะपाल และธนวัฒน์ ทีปะपाल. (2559). *การจัดการเชิงกลยุทธ์* (ปรับปรุงใหม่). อมรการพิมพ์.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. (2553). *เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการเชิงกลยุทธ์*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- รจนา แสงตาล. (2556). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- ลักษณะ ศิริวรรณ. (2561). การสังเคราะห์ความรู้ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ. *วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 58(2), 46-77.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, กฤษณา สุวรรณภักดี, พรพรรณ ปริญญาธนกุล, วลีพร ธนาธิคม, และพรทิพย์ นุกุลวุฒิโสภาส. (2550). *การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*. อินโนกราฟฟิกส์.
- สุดใจ ดิลกทรรศนนท์. (2562). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. ห้างหุ้นส่วนจำกัด สามลดดา.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2544). *การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี*. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2546). *การบริหารกลยุทธ์*. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อดุลย์ จาตุรงค์กุล. (2547). *การบริหารเชิงกลยุทธ์: Strategic Management*. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนิวัช แก้วจางงค์. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. บริษัท นำศิลป์โฆษณา จำกัด.

- Abbass, F. A. (2003). *Strategic Management Formulation, Implementation and Control in a Dynamic Environment*. Haworth Press.
- Ansoff, H.I. (1965). *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. Penguin Books.
- Ansoff, H.I. (1984). *Implanting Strategic Management*. Prentice Hall.
- Ackoff, R. L. (1970). *A Concept of Corporate Planning*. John Wiley & Sons Inc.
- Bryson, J. M., Berry, F. S., & Yang, K. (2010). The State of Public Strategic Management Research: A Selective Literature Review and Set of Future Directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 495–521.
- Certo, S. C., & Peter, J. P. (1988). *Strategic management: Concepts and applications*. Random House.
- Certo, S. C., & Peter, J. P. (1991). *Strategic management: Concept and applications*. McGraw-Hill.
- Chandle, D. (1962). *Strategy and structure*. Cambridge. MIT Press.
- David, F. R. (2009). *Strategic management: Concept and cases* (12th ed.). Pearson Education.
- Dess, G. G., Lumpkin, G.T., & Eisner, A. B. (2007). *Strategic management: Text and cases*. McGraw-Hill.
- Golembiewski, R.T. (1989). Strategy and structure: Developmental themes and challenges . In J. Rabin, G. Miller, & W. B. Hildreth (Eds.), *Handbook of strategic management* (pp. 91-121). Marcel Dekker.
- Golembiewski, R.T. (2000). Strategic Management: Development Themes and Challenges in a Basic Orientation. In Rabin, J., Miller, G., & Hildreth, W. (Eds.), *Handbook of Strategic Management* (2nd ed.). Routledge.
- Hampton, David R. (1986). *Management* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Higgins, J. M. and Vincze, J. W. (1993). *Strategic Management: Text and Cases* (5th ed.). The Dryden Press.

- Hood, C.C. (1991). A PUBLIC MANAGEMENT FOR ALL SEASONS. *Public Administration*, 69(1), 3-19.
- Katsioloudes, M. I. (2006). *Strategic management: Global culture perspectives for profit and non-profit organizations*. Elsevier.
- Kotler, Philip. (2000). *Marketing Management* (The Millennium ed.). Prentice-Hall Inc.
- Massie, J. L., & Douglas, J. (1981). *Management: A contemporary introduction* (3rd ed.). Prentice-Hall.
- Miller, A. (1998). *Strategic management* (3rd ed.). Donnelley & Sons.
- Miller, A. (1998). *Strategic management* (3rd ed.). Irwin McGraw-Hill.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. Free Press.
- Montanari, J. R., Daneke, G. A., & Bracker, J. S. (1989). Strategic management for the public sector: Lessons from the evolution of private-sector planning. In J. Rabin, G. J. Miller, & W. B. Hildreth (Eds.), *Handbook of strategic management* (pp. 303-318). Marcel Dekker.
- Paine, F. T., & Naumes, W. (1975). *Organizational strategy & policy*. Sounders.
- Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (2009). *Strategic management: Formulation, implementation and control* (11th ed.). McGraw-Hall.
- Pitts, Robert A. and Lei, David. (2000). *Strategic Management: Building and Sustaining Competitive Advantage* (2nd ed.). South-Western Publishing.
- Poister, T. H., Pitts, D. W., & Hamilton Edwards, L. (2010). Strategic Management Research in the Public Sector: A Review, Synthesis, and Future Directions. *The American Review of Public Administration*, 40(5), 522–545.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy Techniques for Analysis Industries and Competitors*. Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Porter, M. E. (1998). *The Competitive advantage of Nations*. The Free Press.

- Rue, Leslie W. and Byars, Lloyd L. (1995). *Management Skills and Application* (7th ed.). Irwin.
- Schermerhorn, John R. (2002). *Management* (7th ed.). John Wiley & Sons.
- Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David. (2000). *Strategic Management and Business Policy* (7th ed.). Prentice-Hall.
- Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David. (2000). *Strategic Management and Business Policy* (7th ed.). Addison Wesley Longman.
- Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David. (2006). *Strategic Management and Business Policy* (10th ed.). Pearson.
- Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David. (2008). *Strategic Management and Business Policy* (11th ed.). Prentice-Hall.
- Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David. (2015). *Strategic Management and Business Policy* (14th ed.). Prentice-Hall.
- Wheelen, Thomas L. and Hunger, J. David. (2018). *Strategic Management and Business Policy* (15th ed.). Pearson.