

เอกสารคำสอน  
รายวิชา PPM2207  
การจัดการเชิงกลยุทธ์ในหน่วยงานภาครัฐและเอกชน

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ศักดิ์ ศแสงฉาย

วิทยาลัยการเมืองและการปกครอง  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา

2568

## แผนบริหารการสอนประจำบทที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

### เนื้อหา

- 2.1 ความหมายการตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
- 2.2 ความหมายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
- 2.3 ความสำคัญการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
- 2.4 ประเภทสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ
- 2.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ
- 2.6 การสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

### วัตถุประสงค์

1. อธิบายความหมาย ความสำคัญการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกได้
2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การได้
3. อธิบายแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงได้
4. อธิบายสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การได้

### วิธีและกิจกรรมการเรียนรู้การสอน

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 2

### การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร (External Environment) มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์กรภาครัฐและเอกชน ทำให้เกิดโอกาสหรืออุปสรรคต่อการดำเนินงาน กล่าวได้ว่าเป็นขั้นตอนแรกของการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรและเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญที่สุดผู้บริหารจึงต้องสร้างความเข้าใจและดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยต้องพิจารณาตรวจสอบติดตามสภาพแวดล้อม และระบุได้ว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกปัจจัยใด ที่มีผลต่อองค์กรในระดับใด ซึ่งมีปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่หลากหลายแต่ปัจจัยล้วนมีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรที่แตกต่างกันไป

#### 2.1 ความหมายการตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม

Certo and Peter (1991, pp. 64-66) กล่าวถึง สภาพแวดล้อมแบ่งเป็น 3 ระดับ คือ (1) สภาพแวดล้อมทั่วไป (general environment) เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกในขอบเขตที่กว้าง ไม่ได้มีผลกระทบต่อองค์กร ซึ่งการแบ่งสิ่งแวดล้อมระดับนี้ออกเป็น สิ่งแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย และเทคโนโลยี (2) สภาพแวดล้อมต่อการดำเนินการขององค์กร (the operating environment) เป็นระดับของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการจัดการองค์กร ซึ่งแบ่งได้เป็นองค์ประกอบด้านลูกค้า ด้านคู่แข่ง ด้านผู้ส่งสินค้าให้ (supplier) และด้านที่เกี่ยวข้องกับการค้ากับต่างประเทศ และ (3) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร ซึ่งแบ่งได้เป็น 5 ด้าน คือ ด้านบริหารองค์กร ด้านบุคลากร ด้านการตลาด ด้านผลิตภัณฑ์ และด้านการเงิน

Pitts and Lei (2000, p. 28) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมภายนอกออกเป็น 2 ประเภท มีชื่อเรียกประเภท ดังนี้ (1) สภาพแวดล้อมมหภาค (macro environment) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า สภาพแวดล้อมทั่วไป (general environment) ได้แก่ พลังผลักดันและสภาวะต่าง ๆ ของสิ่งแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการทำงานของทุกบริษัทและทุกองค์กรในระบบเศรษฐกิจ หรือกล่าวได้ว่า สภาพแวดล้อมมหภาค หรือสภาพแวดล้อมทั่วไป (macro or general environment) เป็นปัจจัยขนาดใหญ่ที่มีอิทธิพลโดยตรงหรือโดยทางอ้อมต่อทุกบริษัทในทุกอุตสาหกรรม ซึ่งปกติแล้วบริษัทไม่สามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้มี 5 อย่าง คือ องค์ประกอบประชากร หรือประชากรศาสตร์ (demographic) การเมือง (political) สังคม/วัฒนธรรม

(social/cultural) เทคโนโลยี (technological) และกระแสโลกาภิวัตน์ (tide of globalization) และ (2) สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (competitive environment) บางครั้งเรียก “สภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรม” (industry environment) หรือ “สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับงาน” (task environment) ได้แก่ ปัจจัยที่เป็นต้นเหตุทำให้เกิดการแข่งขันกันในอุตสาหกรรม อันได้แก่ ลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ เป็นต้น

David (2009, pp. 39-40) ได้กล่าวว่า การตรวจสอบหรือการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกจะมุ่งเน้นการระบุและประเมินค่าแนวโน้มที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์การซึ่งจะทำให้พบโอกาสและอุปสรรคที่องค์การเผชิญอยู่พลังผลักดันภายนอกที่สำคัญสามารถแบ่งออกได้ 5 ประเภทใหญ่ ๆ ดังนี้ คือ (1) พลังผลักดันทางเศรษฐกิจ (2) พลังผลักดันทางสังคมวัฒนธรรม ประชากรศาสตร์ และสิ่งแวดล้อม (3) พลังผลักดันทางการเมืองการปกครองและกฎหมาย (4) พลังผลักดันทางเทคโนโลยี และ (5) พลังผลักดันทางการแข่งขัน

นิคม เจียรจินดา (2556, น. 41) ได้กล่าวถึง การตรวจสอบวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์การประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายในองค์การ และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ ซึ่งสภาพแวดล้อมภายในองค์การจะเป็นปัจจัยที่องค์การสามารถควบคุมได้ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์การ และยังมี ความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

เสนห์ จัยโต และคณะ (2548, น. 11) กล่าวว่าสภาพแวดล้อมประกอบด้วย 2 องค์ประกอบหลัก คือ สภาพแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาพแวดล้อมทั่วไป สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม และสภาพแวดล้อมด้านการแข่งขัน สภาพแวดล้อมภายใน คือ ศักยภาพขององค์การ ได้แก่ ด้านการทำหน้าที่ของหน่วยงานตามหน้าที่ต่าง ๆ ภายใน เช่น หน่วยงานด้านการเงิน การตลาด การผลิต การวิจัยและพัฒนาและทรัพยากรมนุษย์ทั้ง 2 องค์ประกอบของสภาพแวดล้อม ดังกล่าวนี้อาจต้องเกิดความสอดคล้องและเหมาะสม (fit) ต่อกัน

ฐาปนา ฉินไพศาล (2560, น. 14) ได้อธิบายถึง การตรวจสอบสภาพแวดล้อม ว่า เป็นการกำกับ ประเมินผลและการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารของสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกแก่บุคลากรภายในองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะแสดงให้เห็นถึงปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเป็นองค์ประกอบทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก ซึ่งจะช่วยในการวิเคราะห์และการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์การ

ภาพ 2.1

ปัจจัยตัวแปรทางด้านสภาพแวดล้อม (environmental variables)



Noted. Adapted from *Strategic Management and Business Policy* (11th ed., p. 11), by T. L. Wheelen and J. D. Hunger, 2008, Prentice-Hall.

ดังภาพ 2.1 ได้แบ่งสภาพแวดล้อมภายนอกออกเป็น 2 ประเภท คือ (1) สภาพแวดล้อมทางสังคม (societal environment) ได้แก่ พลังกดดันโดยทั่วไปที่ไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมระยะสั้นขององค์กรโดยตรง แต่จะมีอิทธิพลหรือมีผลกระทบต่อ การตัดสินใจดำเนินงานระยะยาวขององค์กรโดยตรงมี 4 อย่างที่สำคัญ คือ สภาพทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมือง กฎหมาย และสังคมและวัฒนธรรม และ (2) สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับงาน (task environment) ได้แก่ ปัจจัย

ตัวแปรต่าง ๆ ที่มีผลกระทบหรือถูกกระทบโดยตรงจากการดำเนินงานของบริษัทหรือองค์กรนั้น เช่น รัฐบาล ชุมชน ผู้จำหน่ายวัตถุดิบ คู่แข่งขัน ลูกค้า เจ้าหนี้ พนักงาน/สหภาพแรงงาน กลุ่มผลประโยชน์และสมาคมการค้า (Wheelen and Hunger, 2008, p. 54)

สุพานี สฤษฎ์วานิช (2544, น. 43, 77) อธิบายว่า สภาพแวดล้อมขององค์กรอาจแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ (1) สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (internal factors) จะเป็นปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร เช่น ทรัพยากรทางการเงิน เครื่องจักร อาคารสถานที่ บุคลากร และการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร สภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะทำให้องค์กรทราบว่าจะสามารถทำอะไรได้บ้างและ (2) สภาพแวดล้อมภายนอก (external factors) จะเป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร เช่น คู่แข่งขัน ลูกค้าซัพพลายเออร์ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ การเมือง และสังคม เป็นต้น แบ่งการวิเคราะห์ออกเป็น 3 ระดับ คือ (1) สภาพแวดล้อมในระดับมหภาค (macro หรือ general environments) ได้แก่ สภาพแวดล้อมทั่วไปในระดับกว้าง คือ ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมเทคโนโลยี (2) สภาพแวดล้อมในระดับอุตสาหกรรม (industry environments) ได้แก่ ลูกค้า คู่แข่งขัน และผู้ขายปัจจัยการผลิต (ซัพพลายเออร์) เป็นต้น (3) สภาพแวดล้อมในระดับโลก (global environments) เป็นปัจจัยการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมในต่างประเทศแต่มีผลกระทบต่อเนื่องมายังสภาพแวดล้อมในระดับมหภาคและสภาพแวดล้อมในระดับอุตสาหกรรมด้วย

ธีระ กรใหม่ (2553, น. 27) ได้อธิบาย การตรวจสอบวิเคราะห์สภาพแวดล้อม คือ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรประกอบด้วยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งสภาพแวดล้อมภายในองค์กรจะเป็นปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ส่วนสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมขององค์กร และยังมีความเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ดังนั้น องค์กรจึงต้องมีความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมภายนอกได้ดี จึงทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรนั้น

ผลิน ภูเจริญ (2548, น. 219-221) ได้กล่าวถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่ควรนำมาประกอบการศึกษา เพื่อให้รายละเอียดที่สามารถนำไปใช้ในการวางแผนได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การวิเคราะห์ 7's ของบริษัทที่ปรึกษาธุรกิจที่มีชื่อเสียงมาก McKinsey ซึ่งเป็นการวิเคราะห์องค์กรในมุมมองเฉพาะสำคัญทางการจัดการที่ทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกเป็นการวิเคราะห์ใน 7 ประเด็นหัวข้อด้วยกัน ซึ่งทำให้มองเห็นภาพรวมของทั้งองค์กรได้ในรายละเอียดอย่างชัดเจนมากขึ้น ดังนี้ (1) โครงสร้าง (structure) การวิเคราะห์โครงสร้างองค์กรโดยรวม (2) ระบบ (system) ระบบใน

การดำเนินงานทุกระบบจะต้องมีการศึกษาวิเคราะห์อย่างละเอียด (3) กลยุทธ์ (strategy) กลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจนั้น ทุกองค์กรต้องมีอย่างชัดเจน เพื่อให้ทุกฝ่ายมุ่งความสนใจไปที่กลยุทธ์นั้น (4) บุคลากร (staff) มุ่งเน้นไปที่ตัวบุคลากรขององค์กร เพราะทรัพยากรที่สำคัญในการบริหาร คือ ทรัพยากรมนุษย์ (5) ทักษะ (skill) ความสามารถในการทำงานอื่นที่นอกเหนือหน้าที่ (6) สไตล์ (style) รูปแบบในการทำงานและการดำเนินงานและ (7) ค่านิยมร่วม (shared value) คือ สิ่งที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของทุกคน

สรุปได้ว่า องค์กรต้องมีความสามารถในการปรับตัวตามสภาพแวดล้อมภายนอกได้ดี จะทำให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กรนั้น ซึ่งการตรวจสอบวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กร เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการตรวจสอบเผยแพร่ นำเสนอให้บุคคลสำคัญ คณะผู้บริหารภายในองค์กรได้รับทราบ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อระบุ “ปัจจัยเชิงกลยุทธ์” (strategic factors) ทั้งปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร และสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวจะเป็นตัวกำหนดอนาคตขององค์กร สำหรับวิธีการตรวจสอบสภาพแวดล้อมที่นิยมเรียกว่า “SWOT analysis” (เกิดจากพยัญชนะตัวแรก 4 คำ มารวมกัน) ดังนี้ คือ S = Strengths (จุดแข็ง) W = Weaknesses (จุดอ่อน) O = Opportunities (โอกาส) และ T = Threats (อุปสรรค หรือข้อจำกัด) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (external environment) เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยตัวแปร 2 ตัว ได้แก่ โอกาส (opportunities) และอุปสรรค หรือ ข้อจำกัด (threats) ซึ่งอยู่ภายนอกขององค์กร โดยปกติแล้วผู้บริหารระดับสูงขององค์กร (top management) ไม่สามารถควบคุมได้ในระยะสั้น เป็นปัจจัยที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และมีผลกระทบเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยตรง ซึ่งได้แก่ ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน (task environment) และปัจจัยทางสังคม (societal environment) สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (internal environment) ขององค์กรนั้น เป็นการวิเคราะห์อีก 2 ตัว กล่าวคือ จุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weaknesses) ขององค์กร ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับบริบทจากงานที่ทำภายในองค์กร ซึ่งได้แก่ โครงสร้าง (structure) วัฒนธรรม (culture) และทรัพยากร (resources) ขององค์กร จุดแข็งขององค์กรที่สำคัญจะกลายเป็นสมรรถนะหลัก (core competencies) ซึ่งองค์กรจะนำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (competitive advantage) ขององค์กร

## 2.2 ความหมายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สุดใจ ดิลกทรรศนนท์ (2562, น. 44) ได้อธิบายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง กระบวนการในการตรวจสอบและประเมินเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกช่วยให้ผู้บริหารสามารถทราบถึงโอกาสและอุปสรรคที่องค์กรที่องค์กรต้องประสบในอนาคต โดยโอกาส (Opportunities) คือ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงภายนอกขององค์กรที่มีสนับสนุนต่อการพัฒนาการดำเนินงานขององค์กร ขณะที่ อุปสรรค (Threats) คือ แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงภายนอกขององค์กรที่มีผลในแง่ลบต่อการดำเนินงานขององค์กร

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง การวิเคราะห์ปัจจัยที่สำคัญที่อยู่ภายนอกขององค์กรและมีลักษณะเปลี่ยนแปลงไปตามสภาวะแวดล้อม ที่ทำให้องค์กรเกิดโอกาส (Opportunities) หรืออุปสรรค (Threats) ในการดำเนินงานและเป็นปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถควบคุมได้ การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรทำให้เกิดสถานการณ์ 2 อย่างแก่องค์กร ได้แก่ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมวิราช, 2553, น. 5)

1. โอกาส (Opportunities) หมายถึง ปัจจัยภายนอกขององค์กรที่ส่งผลด้านบวกต่อธุรกิจ เช่น การยกเลิกกฎระเบียบทางการค้า การขยายตลาดการค้า การซื้อกิจการ ฯลฯ
2. อุปสรรค (Threats) หมายถึง ปัจจัยภายนอกขององค์กรที่ส่งผลด้านลบต่อธุรกิจทำให้ธุรกิจมีปัญหา ความยุ่งยาก หรือผลการดำเนินงานลดลง เช่น สภาวะเศรษฐกิจชะลอตัวการเติบโตของธุรกิจโดยรวมลดลง เกิดสินค้าทดแทน การออกกฎหมายใหม่ ฯลฯ ส่วน วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2550, น. 29) มีทัศนะว่า การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร หมายถึง การประเมินตรวจสอบวิเคราะห์ที่ล้นกรองปัจจัยของสภาพแวดล้อมที่อยู่ภายนอกและก่อให้เกิดผลกระทบทั้งในด้านลบและในด้านบวกต่อองค์กร

สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเป็นปัจจัยที่องค์กรควบคุมไม่ได้และมีความสำคัญต่อการกำหนดกลยุทธ์ที่ผู้บริหารต้องนำมาพิจารณา โดยความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรเกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นสำคัญ หากสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงได้จะทำให้องค์กรอยู่ได้และมีกำไร หากไม่สามารถปรับตัวได้ก็อาจขาดทุนและไม่อาจอยู่รอดได้ในระยะยาว ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องสามารถเชื่อมต่อระหว่างสภาพแวดล้อมภายนอกกับการกำหนดกลยุทธ์เพราะสภาพแวดล้อมมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ขององค์กร (เสนาะ ตีเยาว์, 2546, น. 38)

สรุปได้ว่าการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นการตรวจสอบวิเคราะห์ปัจจัยของสภาพแวดล้อมที่อยู่ภายนอกองค์กรได้แก่ โอกาส (Opportunities) หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลด้านบวกต่อธุรกิจหรือองค์กรและ อุปสรรค (Threats) หมายถึง ปัจจัยภายนอกองค์กรที่ส่งผลด้านลบต่อธุรกิจหรือองค์กร

### 2.3 ความสำคัญการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

สภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อความอยู่รอดและการเติบโตขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงตามสภาวะโลกอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ได้ข้อมูลที่สำคัญในการตัดสินใจสร้างกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพของผู้บริหารองค์กร ซึ่งการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร มีความสำคัญ (พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต, 2561, น. 24-25) ดังนี้

1. เมื่อวิเคราะห์แล้วพบว่า สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นโอกาส (Opportunities) ที่งานในการดำเนินกลยุทธ์จะทำการกำหนดกลยุทธ์โดยใช้โอกาสมาสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันขององค์กร และหากพบว่าเป็นอุปสรรค (Threats) ก็กำหนดกลยุทธ์เพื่อหลบเลี่ยงอุปสรรคนั้น ๆ เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นแก่องค์กร

2. ช่วยในการกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์หรือขอบเขตของการแข่งขันทางธุรกิจ

3. ช่วยในการปรับวิธีการใช้ทรัพยากรให้สอดคล้องกับปัจจัยภายนอก

4. มีผลดีต่อการตัดสินใจในการเลือกลงทุนขององค์กรและอัตราผลตอบแทนจากการลงทุน เพื่อสร้างการเติบโตและอยู่รอดขององค์กร

Russell L. Ackoff (1970) ผลงานเขียนเรื่อง A Concept of Corporate Planning ได้อธิบายสภาพแวดล้อมขององค์กรมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร ดังนี้

1. ช่วยในการกำหนดภารกิจและเป้าหมายของผลผลิตที่องค์กรมุ่งหวัง เพื่อสร้างรายได้เปรียบในทางการแข่งขัน

2. ช่วยส่งทรัพยากรเข้าสู่กระบวนการดำเนินงานขององค์กร เช่น เงิน วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร ฯลฯ

3. เป็นปัจจัยในการเกื้อหนุนหรือกระตุ้นการดำเนินงานขององค์การ เช่น ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี นำมาสู่การเกิดแรงกระตุ้นผลักดันให้เกิดการพัฒนาวิธีการบริหารองค์การ

4. ให้ข้อมูลป้อนกลับแก่องค์การส่งผลให้นำไปสู่การปรับตัวขององค์การ

สภาพแวดล้อมภายนอกมีบทบาทสำคัญในการกำหนดทิศทางขององค์การรวมถึงอุตสาหกรรมต่าง ๆ จึงกล่าวได้ว่ามีความสำคัญต่อการจัดการกลยุทธ์ โดยอาจกล่าวสรุป (อนิวัช แก้วจำนงค์, 2551, น. 36) ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมภายนอกเป็นได้ทั้งโอกาสและข้อจำกัดในการดำเนินงานขององค์การ โอกาสหมายถึงองค์การจะได้รับผลในเชิงบวกหรือสร้างความได้เปรียบเมื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ส่วนข้อจำกัดคือการทำให้องค์การไม่สามารถดำเนินงานได้หรือดำเนินงานได้อย่างยากลำบาก

2. สภาพแวดล้อมแต่ละปัจจัยส่งผลกระทบต่อองค์การแตกต่างกัน โดยในองค์การหนึ่งอาจมีผลกระทบในเชิงบวกแต่อาจเป็นข้อจำกัดสำหรับองค์การอื่น ผู้บริหารจึงต้องจำแนกและวิเคราะห์ให้ได้ว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมแต่ละปัจจัยจะมีผลต่อองค์การอย่างไรเพื่อการปรับตัวได้อย่างทันที่

3. การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมภายนอกมีผลต่อความสำเร็จและล้มเหลวขององค์การ เช่น สภาพเศรษฐกิจตกต่ำมีผลต่อผู้จัดส่งวัตถุดิบในการขึ้นราคาวัตถุดิบเมื่อองค์การซื้อเข้ามาในราคาที่สูงขึ้นย่อมส่งผลให้มีการขึ้นราคาสินค้าอาจทำให้ลูกค้าซื้อสินค้าน้อยลง องค์การต้องใช้กลยุทธ์การส่งเสริมการขายที่เข้มข้นเพื่อแข่งขันกับคู่แข่งทำให้เกิดความรุนแรงในการดำเนินธุรกิจ

4. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกจะเป็นปัจจัยกำหนดวิธีการแข่งขันขององค์การ โดยพบว่าจะมีอิทธิพลต่อการกำหนดและจัดสรรทรัพยากรในการดำเนินงาน ตัวอย่าง เช่น ประชากรศาสตร์มีผลต่อการเพิ่มขึ้นหรือลดลงของแรงงาน คู่แข่งขันและลูกค้ามีผลต่อการปรับเปลี่ยนวิธีการในการดำเนินงาน และการสร้างความพึงพอใจ สำหรับสภาพเศรษฐกิจเป็นปัจจัยที่มีผลต่อการวางแผนกลยุทธ์และงบประมาณในการดำเนินงาน เป็นต้น

ดังนั้น องค์การที่จะสามารถบรรลุผลสำเร็จในการบริหารและเกิดการพัฒนาด้านนั้น จำเป็นต้องมีการประเมินสภาพแวดล้อมและวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การดังกล่าวข้างต้นให้สอดคล้องกับความต้องการในการดำเนินงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงของกระแสโลกาภิวัตน์ (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2552, น. 36) เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์

ดังกล่าวนี้มาประมวลวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และกำหนดกลยุทธ์องค์การในการสร้างความสำเร็จให้แก่องค์การ

ผลจากการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกจะทำให้องค์การภาครัฐและเอกชนมีทางเลือกในการทำกิจกรรมให้เหมาะสมกับการดำเนินงานในขณะนั้น รวมถึงสามารถระบุได้ว่าการจัดทำบริการสาธารณะลักษณะใด หรืออุตสาหกรรมใดที่มีความน่าสนใจในการเข้าไปดำเนินงานหรือลงทุน เป็นต้น จึงอาจกล่าวได้ว่าความสำเร็จของการจัดการเชิงกลยุทธ์ขึ้นอยู่กับ การวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกส่วนหนึ่ง ผู้บริหารในองค์การสมัยใหม่ปัจจุบันจึงไม่อาจปฏิเสธหรือละเลยในเรื่องนี้ได้โดยต้องพิจารณา วิเคราะห์และแยกแยะปัจจัยที่มีผลกระทบ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อการตัดสินใจและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การดำเนินงานให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป

## 2.4 ประเภทสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกก่อให้เกิดโอกาส (Opportunities) และ ข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threats) ในการดำเนินงานขององค์การได้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องใช้ ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นและหาวิธีการในการหลีกเลี่ยงอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นได้กับองค์การ สำหรับปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกแต่ละประเภท มีนักวิชาการหลายท่านได้แบ่งประเภทของ สภาพแวดล้อมภายนอก (types of external environment) ออกเป็นประเภทต่างๆดังนี้

วิลเลียมและฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger, 2000, p. 54) ได้แบ่งสภาพแวดล้อม ภายนอกออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. สภาพแวดล้อมทางสังคม (Societal environment) ได้แก่ พลังกดดันโดยทั่วไป ที่ไม่มีผลกระทบต่อกิจกรรมระยะสั้นขององค์การโดยตรง แต่จะมีอิทธิพลหรือมีผลกระทบต่อ การตัดสินใจดำเนินงานระยะยาวขององค์การโดยตรงมี 4 อย่างที่สำคัญคือ สภาวะทางเศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมือง-กฎหมาย และสังคมและวัฒนธรรม ในระยะเวลาถัดมา Wheelen and Hunger (2015, p. 49) ได้กล่าวถึง STEEP Analysis ได้แก่ สภาพทางสังคม วัฒนธรรม (Socio-Cultural Forces) เทคโนโลยี (Technological Forces) สภาวะเศรษฐกิจ (Economic Forces) สภาวะแวดล้อมด้านนิเวศวิทยา (Ecological Forces) และสภาวะการเมือง Political Forces)

2. สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับงาน (task environment) ได้แก่ ปัจจัยตัวแปรต่างๆ ที่มีผลกระทบหรือถูกกระทบโดยตรงจากการดำเนินงานของบริษัท เช่น รัฐบาล ชุมชน ผู้จำหน่าย วัตถุดิบ คู่แข่งขัน ลูกค้า เจ้าหนี้ พนักงานสหภาพแรงงาน กลุ่มผลประโยชน์ และสมาคมการค้า

เป็นต้น สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับงาน กล่าวอีกนัยหนึ่งก็คือ อุตสาหกรรม (industry) ที่บริษัทหรือองค์กรดำเนินงานอยู่

พิทส์และเล (Pitts and Lei, 2000, p. 28) ได้แบ่งสภาพแวดล้อมภายนอกออกเป็น 2 ประเภทเช่นเดียวกัน แต่มีชื่อเรียกประเภทต่างกัน ดังนี้

1. สภาพแวดล้อมมหภาค (macro environment) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า “สภาพแวดล้อมทั่วไป” (general environment) ได้แก่ พลังผลักดันและสภาวะต่างๆ ของสิ่งแวดล้อม ที่มีผลกระทบต่อการทำงานของทุกบริษัทและทุกองค์กรในระบบเศรษฐกิจ หรือกล่าวได้ว่า สภาพแวดล้อมมหภาคหรือสภาพแวดล้อมทั่วไป (macro or general environment) เป็นปัจจัยขนาดใหญ่ที่มีอิทธิพลโดยตรงหรือโดยทางอ้อมต่อทุกบริษัทในทุกอุตสาหกรรม ซึ่งปกติแล้วบริษัทไม่สามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้มี 5 อย่าง คือ องค์กรประชากรศาสตร์ หรือ ประชากรศาสตร์ (demographic) การเมือง (political) สังคม/วัฒนธรรม (Social/cultural) เทคโนโลยี (technological) และกระแสโลกาภิวัตน์ (tide of globalization)

2. สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Competitive environment) บางครั้งเรียก “สภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรม” (industry environment) หรือ “สภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับงาน” (task environment) ได้แก่ ปัจจัยแวดล้อมอันเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการแข่งกันระหว่างองค์กรธุรกิจ ได้แก่ ลูกค้าน่าแข่งเก่า-ใหม่ ผู้จำหน่ายวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ทดแทน

วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2550) ในผลงานเรื่อง “การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ” ได้อธิบายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก ว่าสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรในระยะยาวขององค์กร เช่น สภาวะเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยีต่าง ๆ

2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเชิงปฏิบัติการ ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมที่องค์กรอยู่ เช่น แรงผลักดันทั้ง 5 (Five Forces Model) อันประกอบด้วย 1) ภาวะคุกคามของคู่แข่งรายใหม่ 2) ภาวะคุกคามของคู่แข่งรายเก่า 3) ภาวะคุกคามจากสินค้าทดแทน 4) ภาวะคุกคามจากอำนาจต่อรองของผู้ซื้อ 5) ภาวะคุกคามจากอำนาจต่อรองของผู้จัดหาวัตถุดิบ ซึ่งการวิเคราะห์แรงผลักดันทั้ง 5 นี้เป็นการวิเคราะห์ผลกระทบของ

ปัจจัยที่สำคัญที่มีต่อความสามารถในการดำเนินธุรกิจขององค์กร ทำให้เห็นภาพโดยรวมของกิจการหรืออุตสาหกรรมว่ามีความน่าสนใจขนาดไหน

ปกรณัม ปรียากร (2553, น. 100-101) ได้อธิบายการแบ่งขอบเขตการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก มี 2 ขอบเขต ดังนี้

1. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไปในสังคม (general or societal environment) เรียกว่า PEST Analysis โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1.1 การเมือง (Political Component - P) เป็นการวิเคราะห์นโยบายและกฎระเบียบของภาครัฐที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินกิจการขององค์กร

1.2 เศรษฐกิจ (Economic Component - E) หมายถึง สภาพเศรษฐกิจระดับมหภาคของประเทศที่ส่งผลต่อองค์กร

1.3 สังคมและวัฒนธรรม (Socio-Cultural Component - S) คือ การวิเคราะห์สภาพทางสังคม และวัฒนธรรมประเพณี ค่านิยม ตลอดจนวิถีชีวิตผู้คนส่งผลต่อการดำเนินงานขององค์กร

1.4 เทคโนโลยี (Technological Component - T) คือ การวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรม เทคโนโลยี ที่ส่งผลกระทบต่อองค์กร

2. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมของตัวงาน (task environment) ที่มีผลทั้งในด้านการแข่งขัน (competitive context) หรือ การร่วมมือ (cooperative or collaborative context) เป็นการวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมกลุ่มของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย กลุ่มลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้จัดหาสินค้า ธนาคาร สถาบันการเงิน ผู้ถือหุ้นกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ สภาพแรงงาน สภาพหอการค้า และสภาพอุตสาหกรรม เป็นต้น โดย ปกรณัม ปรียากร (2553, น. 101-106) ได้ระบุถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของงานโดยการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันที่ควรพิจารณาถึงตัวแบบที่เรียกว่า The Five Competitive Forces ที่ประกอบด้วย 1) คู่แข่งปัจจุบัน 2) คู่แข่งรายใหม่ที่มีศักยภาพ 3) สินค้าหรือบริการทดแทน 4) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ 5) อำนาจต่อรองของผู้จัดหาสินค้า

ผู้บริหารร่วมกับนักวางแผนและผู้อื่น จะต้องให้ความสำคัญต่อสภาพแวดล้อมทั้งสองด้าน เพื่อพิจารณาปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ที่จะมีผลกระทบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของกิจการ

สรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การสามารถแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ สภาพแวดล้อมทั่วไป (general environment) และ สภาพแวดล้อมของงาน (task environment) หรือที่เรียกว่า สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (competitive environment) บางที่เรียกว่า สภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรม (industry environment)

## 2.5 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ

1. **สภาพแวดล้อมทั่วไป (General Environment)** ได้แก่ สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานขององค์การทางอ้อมเป็นส่วนใหญ่ แบ่งออกเป็นปัจจัยหลัก ๆ 4 ประการที่เรียกว่า PEST Analysis ดังนี้

1.1 ปัจจัยด้านการเมือง (Political Component - P) ได้แก่ นโยบาย กฎหมายและกฎระเบียบของรัฐบาลที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินกิจการขององค์การ เช่น การออกกฎหมายของบ้านเมืองอาจส่งผลให้องค์การธุรกิจมีต้นทุนการดำเนินการสูงขึ้น หรือกฎหมายบางข้ออาจส่งผลดีต่อการส่งเสริมการลงทุนในองค์การธุรกิจบางอย่าง หรือในกรณีที่รัฐบาลผ่อนปรนกฎหมายกฎระเบียบ เป็นผลให้องค์การอื่น ๆ สามารถเข้าสู่ตลาดธุรกิจนั้น ๆ มากขึ้น ทำให้เกิดสภาวะการแข่งขันในธุรกิจที่รุนแรง ซึ่งจะเห็นว่า ปัจจัยด้านการเมืองสามารถส่งผลกระทบต่อองค์การธุรกิจเป็นอันมาก ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องติดตามการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยดังกล่าวอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดทั้งโอกาสและอุปสรรคต่อองค์การ (พิบูล ทีปะपाल และธวัชมนั ทีปะपाल, 2559, น. 49-52) โดยปัจจัยด้านการเมืองและกฎหมาย ได้แก่

- กฎหมายป้องกันการผูกขาดทางธุรกิจ
- กฎหมายภาษีอากร
- กฎหมายการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม
- กฎหมายแรงงาน การจ้างงาน
- กฎหมายเกี่ยวกับผู้อุปถัมภ์
- เสถียรภาพของรัฐบาล
- การผ่อนคลาย หรือยกเลิก ยกเว้นกฎหมาย กฎระเบียบ

1.2 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ (Economic Component - E) หมายถึง สภาวะเศรษฐกิจของประเทศที่ส่งผลกระทบต่อองค์การ เช่น เมื่อดอกเบี้ยของธนาคารเพิ่มขึ้น จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจบ้านจัดสรร เนื่องจาก ผู้ซื้อต้องรับภาระในการผ่อนชำระค่าวงดที่มีดอกเบี้ยเพิ่มขึ้น ผู้ประกอบการบ้านจัดสรรก็มีต้นทุนเพิ่มขึ้น ผลการดำเนินงานก็ต้องลดลง หรือ เมื่อสภาวะทางเศรษฐกิจในภาพรวมดี ส่งผลให้ประชาชนเพิ่มอัตราการบริโภค วงจรเศรษฐกิจเติบโต ซึ่งจะส่งผลให้องค์การมีผลการดำเนินงานเพิ่มขึ้น สำหรับปัจจัยด้านเศรษฐกิจที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์การ (พิบูล ที่ปะपाल และ ธนวัฒน์ ที่ปะपाल, 2559, น. 49-52) ได้แก่

- อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ อัตราการว่างงาน
- ปริมาณเงินในระบบเศรษฐกิจมหภาค
- ภาวะตลาดเงินตรา และการประกาศลดค่าเงิน
- ราคาพลังงาน หรือการใช้พลังงานทดแทน
- สภาวะการจ้างงาน

1.3 ปัจจัยด้านสังคมและวัฒนธรรม (Socio-Cultural Component - S) คือ รูปแบบทัศนคติ ค่านิยม บรรทัดฐาน ความเชื่อ พฤติกรรมและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงด้านประชากรที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์การ ซึ่งผู้บริหารองค์การไม่ควรละเลยในการติดตามประเมินสภาพแวดล้อมด้านนี้ เนื่องจาก อาจเป็นโอกาสขององค์การที่จะใช้ประโยชน์ในการพัฒนาการดำเนินงาน หรือหลีกเลี่ยงภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นได้ (กุลชลี จงเจริญ, 2554, น. 11) ซึ่งปัจจัยด้านสังคม/วัฒนธรรม ในรูปแบบต่างๆ (พิบูล ที่ปะपाल และธนวัฒน์ ที่ปะपाल, 2559, น. 49-52) ได้แก่

- การเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิต คุณภาพชีวิตของประชาชน
- อายุโดยเฉลี่ยของกลุ่มประชากร
- อัตราการเกิด อัตราการตายและอัตราการเพิ่มของประชากร
- ความใส่ใจต่อสภาพแวดล้อม
- ลักษณะชุมชน และการตั้ง การโยกย้ายถิ่นฐาน
- ระดับการศึกษาของประชากร
- โครงสร้างพื้นฐาน และระบบสาธารณูปโภค

1.4 เทคโนโลยี (Technological Component - T) คือ การวิเคราะห์สภาพการเปลี่ยนแปลงด้านนวัตกรรมของเทคโนโลยี ที่อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร ซึ่งสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยีนี้ถือเป็นสภาพแวดล้อมที่มีความสำคัญมากต่อการสร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันให้แก่องค์กร ช่วยให้้องค์กรสามารถพัฒนาสร้างสรรค์ให้เกิดความแตกต่าง และมีความเป็นเลิศเหนือคู่แข่ง ในขณะที่เดียวกันยังช่วยลดต้นทุนการผลิต รวมถึงเพิ่มความสามารถในการเพิ่มผลผลิต และเพิ่มสมรรถนะในการติดต่อสื่อสารและการประสานงาน นอกจากนี้ยังช่วยให้้องค์กรสามารถมอบสินค้าและบริการที่มากคุณค่าและคุณภาพ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้ดียิ่งขึ้น (กุลชลี จงเจริญ, 2554, น. 11) ทั้งนี้ปัจจัยด้านเทคโนโลยี ประกอบด้วย

- ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีคอมพิวเตอร์
- การพัฒนาความรู้และแลกเปลี่ยนความรู้ระหว่างองค์กร
- การใช้นวัตกรรมในการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ
- โครงสร้างพื้นฐานด้านโทรคมนาคม
- การส่งเสริมด้านการวิจัยและพัฒนา
- การพัฒนาเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร

ทั้งนี้ เนื่องจากองค์กรต่าง ๆ มีระดับการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจมีสาเหตุมาจากหลายปัจจัยด้วยกัน เช่น ผู้บริหารของแต่ละองค์กรมีทักษะความสามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ ไม่เท่ากัน ทำให้บางองค์กรอาจได้รับผลเสียหายจากการตัดสินใจผิดพลาดในการแก้ปัญหาอุปสรรคของผู้บริหาร ดังนั้น วิลเลน และฮังเกอร์ (Wheelen and Hunger, 2002, p.59) จึงนำตารางแสดงความสำคัญของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (Priority Matrix) ซึ่งเป็นการนำปัจจัยต่าง ๆ ของสภาพแวดล้อมภายนอกมาเข้าวิเคราะห์ในตาราง โดยใช้การพิจารณาถึง “ความน่าจะเป็นในการเกิดปัจจัยภายนอก (Priority of Occurrence)” และ “ความรุนแรงของผลกระทบจากปัจจัยนั้น ๆ” มาใช้ในการวิเคราะห์ ดังตารางที่ 2.1

## ตาราง 2.1

ความสำคัญของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

**ผลกระทบต่อองค์การ**  
(Possible Impact on Corporation)

ความเป็นไปได้ใน		สูง	กลาง	ต่ำ
การเกิดปัจจัย	สูง	สำคัญสูง	สำคัญสูง	สำคัญปานกลาง
ภายนอก (Priority of	กลาง	สำคัญสูง	สำคัญปานกลาง	สำคัญน้อย
Occurrence)	ต่ำ	สำคัญปานกลาง	สำคัญน้อย	สำคัญน้อย

*Noted.* Adapted from *Strategic Management and Business Policy* (8th ed., p. 59), by T.

L. Wheelen and J. D. Hunger, 2008, Prentice-Hall.

วิธีการพิจารณาความสำคัญของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกจากรายการ

- 1) พิจารณาถึงผลกระทบของปัจจัยสภาพแวดล้อมนั้น ๆ ว่า ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การมากน้อยเพียงใด
- 2) ประเมินหรือคาดการณ์แนวโน้มความน่าจะเป็นหรือความเป็นไปได้ในการเกิดปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกว่าอยู่ในระดับใด
- 3) วิเคราะห์ผลลัพธ์ที่ออกมา ว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมนั้น ๆ ก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์การในระดับใด

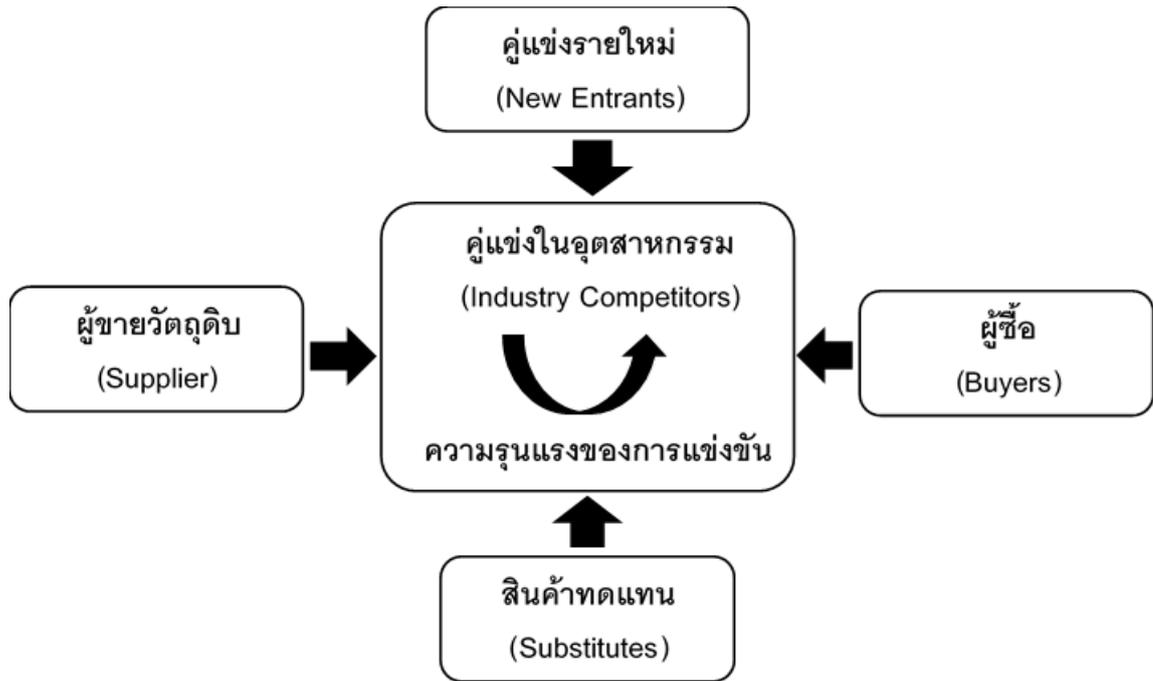
หากทำการวิเคราะห์ตามตารางแล้ว พบว่า ปัจจัยดังกล่าวอยู่ในเกณฑ์ “สำคัญมาก” องค์การจำเป็นต้องให้ความสำคัญ และติดตามประเมินสถานการณ์นั้น ๆ อย่างใกล้ชิด จากนั้นระบุว่า เป็นโอกาส หรืออุปสรรค ขององค์การและนำมาวางกลยุทธ์ เพื่อหลีกเลี่ยงความเสียหาย หรือ ภาวะเสี่ยงขององค์การ และในทางตรงกันข้าม หากพิจารณาแล้วพบว่า ปัจจัยใดมีความ “สำคัญน้อย” จะช่วยให้ผู้บริหารตัดสินใจในการให้ความสำคัญในระดับรองลงมา

**2. สภาพแวดล้อมของงาน (task environment)** หรือที่เรียกว่า สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (competitive environment) บางทีเรียกว่า สภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรม (industry environment) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันใช้หลักการวิเคราะห์จากตัวแบบ The Five-Forces Model ซึ่งนำเสนอโดย ไมเคิล อีพอร์เตอร์ (Michael E. Porter, 1985, pp. 5-9) ที่อธิบายว่าสภาพการดำเนินงานขององค์การธุรกิจจะพิจารณาจากสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมของ

องค์การธุรกิจนั้น ๆ โดยขึ้นกับปัจจัย 5 ประการ ซึ่งสามารถแสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ดังภาพ 2.2

ภาพ 2.2

ตัวแบบ The Five Forces Model แรงผลักดัน 5 ประการ



*Noted.* Adapted from *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance* (p. 5), by M. E. Porter, 1985, The Free Press.

2.1 อุปสรรคในการเข้าสู่วงจรอุตสาหกรรมของคู่แข่งใหม่ (Threat of New Entrants or Potential Competitors) เนื่องจาก หากคู่แข่งรายใหม่เข้าสู่วงจรอุตสาหกรรมได้ง่าย โดยปราศจากอุปสรรคขัดขวาง จะส่งผลให้สินค้าหรือบริการในตลาดอุตสาหกรรมนั้นมีปริมาณมาก เกิดสถานการณ์ในการแข่งขันแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาด (Market Share) ของยอดขายรวมทั้งอุตสาหกรรม ทำให้ต้นทุนในการประกอบการสูงขึ้น ในขณะที่ผลกำไรก็ลดลงในทางตรงข้าม หากมีอุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรมมาก จะส่งผลทำให้องค์กรธุรกิจคู่แข่งใหม่เข้ามาลงทุน เพื่อการแข่งขันได้น้อย เมื่อคู่แข่งมีน้อยโอกาสทำกำไรก็มากขึ้น โดยที่ วัฒนาวงศ์เกียรติรัตน์ และคณะ (2550, น. 42-43) ได้อธิบายว่า ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคในการเข้ามาของคู่แข่งใหม่ ประกอบด้วย

- การประหยัดเนื่องจากขนาด (Economics of Scale) โดยคู่แข่งรายใหม่อาจต้องเผชิญแรงกดดันจากต้นทุนการผลิตในปริมาณสูง ซึ่งต้องใช้ทั้งเงินลงทุนในทรัพยากรต่าง ๆ เวลาและความเสี่ยงที่สูง เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันในอุตสาหกรรม ในขณะที่ผู้ผลิตเดิมมีความได้เปรียบในข้อนี้ รวมถึงยังมีทักษะความชำนาญในแวดวงอุตสาหกรรมเดิม ดังนั้น การที่อุตสาหกรรมเดิมมีการประหยัดจากขนาดมาก ก็จะเป็นอุปสรรคต่อคู่แข่งรายใหม่ในการเข้ามาสู่การแข่งขันมากขึ้น

- ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) ผู้ผลิตควรมีการสร้างสรรคให้สินค้าหรือบริการของตนเองมีความแตกต่างและแปลกใหม่ในสายตาของผู้ซื้ออยู่เสมอ เพื่อเป็นอุปสรรคขัดขวางไม่ให้คู่แข่งเดิมเข้ามาแข่งขันช่วงชิงส่วนแบ่งทางการตลาด และเพื่อป้องกันไม่ให้คู่แข่งใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรม

- ความต้องการเงินลงทุน (Capital Requirement) อุตสาหกรรมที่มีเงินลงทุนสูงจะทำให้คู่แข่งรายใหม่ ๆ ต้องคิดทบทวนอย่างมากในการจะเข้าสู่อุตสาหกรรม เนื่องจากต้องใช้เงินทุนจำนวนมาก โอกาสในการคืนสู่จุดคุ้มทุน และสร้างผลกำไรก็น้อยลง ถือเป็นอุปสรรคสำคัญในการขัดขวางไม่ให้คู่แข่งอื่นตัดสินใจเข้าสู่อุตสาหกรรมได้โดยง่าย

- ต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าอื่น (Switching Costs) ลูกค้านักไปมักไม่ต้องการที่จะหันไปใช้สินค้า/บริการรายใหม่ที่ไม่คุ้นเคย โดยอาจมีสาเหตุมาจากไม่ต้องการเสียเงินเกรงว่าจะเสียความรู้สึก หรือบังเกิดความรู้สึกยุ่งยากในการปรับเปลี่ยนกระบวนการบางอย่าง ดังนั้นคู่แข่งรายใหม่อาจต้องใช้เงินลงทุนมากกว่าเดิม เพื่อชักจูงให้ลูกค้าหันมาซื้อสินค้าตนเอง เช่น การประชาสัมพันธ์อย่างหนัก การลดราคาให้ต่ำกว่าหรือการปรับเปลี่ยนคุณภาพสินค้าของตนเองให้ดีกว่าคู่แข่งเดิม

- ความจงรักภักดีต่อสินค้าและบริการ (Customer Loyalty) การที่ผู้ผลิตเดิมมีการสร้าง และบริหารลูกค้าสัมพันธ์ที่ดีอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ ส่งผลให้ลูกค้าขององค์กรมีความจงรักภักดีต่อสินค้า/บริการในระดับสูง ดังนั้น คู่แข่งรายใหม่จำเป็นต้องใช้การลงทุนในด้านต่าง ๆ เพื่อดึงกลุ่มลูกค้าจากสินค้าเดิม ทำให้ผลกำไรต้องลดลง โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าผู้ผลิตเดิมมีกระบวนการผลิตที่ดีและมีคุณภาพตลอดจนรักษาระดับของคุณภาพการบริการได้ดีก็จะทำให้เราได้รับความนิยมและความจงรักภักดีจากลูกค้าอย่างเหนียวแน่น สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่งเป็นอย่างมาก

- การเข้าถึงช่องทางการจำหน่าย (Access to Distribution Channels) คู่แข่งรายใหม่ๆ มักประสบปัญหาอุปสรรคในการเข้าถึงช่องทางการจำหน่าย เนื่องจาก ผู้บริโภคยังคงไว้วางใจในผู้ผลิตเดิมประกอบกับมีสัมพันธภาพกันมาอย่างยาวนาน และในขณะเดียวกันยังไม่แน่ใจหรือขาดความไว้วางใจในคุณภาพของสินค้าของคู่แข่งรายใหม่ ดังนั้น คู่แข่งรายใหม่ จึงต้องใช้ความพยายามที่จะเข้าไปแทรกแซงช่องทางการจัดจำหน่ายโดยชักจูงหรือให้ข้อเสนอที่ดีกว่า ซึ่งหมายถึงคู่แข่งรายใหม่ต้องใช้ต้นทุนที่สูงขึ้นนั่นเอง

- ความเสียเปรียบด้านต้นทุน (Cost Disadvantages) ที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้ คู่แข่งรายใหม่จะมีข้อจำกัดด้านต้นทุนการดำเนินงานซึ่งมีตัวแปรที่เกี่ยวข้อง อาทิ การเสียเงินลงทุนเพื่อซื้อลิขสิทธิ์การผลิต หรือซื้อความรู้ด้านเทคโนโลยีการผลิตและอื่น ๆ การที่ต้องซื้อวัตถุดิบในราคาที่สูง รวมทั้งสาเหตุจากการขาดประสบการณ์ในการบริหารงานและความชำนาญ ซึ่งเป็นข้อจำกัดที่สำคัญของคู่แข่งรายใหม่ที่ส่งผลให้เกิดการเสียเปรียบในการแข่งขัน

- นโยบายของรัฐบาล (Regulatory Policies) โดยที่รัฐบาลอาจมีกฎระเบียบใหม่ในการกำหนดให้คู่แข่งใหม่เข้ามาสู่อุตสาหกรรมยากขึ้น เช่น การให้มีการขอสัมปทานจากภาครัฐจะเป็น Barrier to Entry ต่อผู้ให้บริการรายใหม่เพราะจะดำเนินการทำธุรกิจไม่ได้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ให้กับผู้ประกอบการรายเดิมที่ได้รับสัมปทาน แต่ถ้าหากในระยะต่อไปรัฐบาลประกาศให้มีการเปิดเสรีการบริการก็จะส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการรายเดิมที่ได้รับสัมปทาน

- ผลกระทบจากประสบการณ์ในการผลิต (Learning or Experience Curve) เมื่อองค์กรมีประสบการณ์ในการดำเนินงานมากขึ้นและยาวนาน จะส่งผลให้ต้นทุนการผลิตต่อหน่วยลดลง ทำให้คู่แข่งรายใหม่เกิดการเสียเปรียบด้านต้นทุนการผลิต เนื่องจากขาดประสบการณ์ในทักษะการเรียนรู้

- จำนวนของคู่แข่งในอุตสาหกรรม (Number of Competitors) หากจำนวนคู่แข่งที่อยู่ในอุตสาหกรรมนั้นมีจำนวนมากจะทำให้คู่แข่งที่จะเข้ามาใหม่คิดหนักเพราะถึงเข้ามาได้ก็จะได้ส่วนแบ่งทางการตลาดน้อยอาจไม่คุ้มค่ากับที่ลงทุน

2.2 การแข่งขันของคู่แข่งปัจจุบัน (Rivalry Among Existing Firms) คู่แข่งทางธุรกิจที่มีศักยภาพสูง เป็นอุปสรรคที่คุกคามสภาวะการดำเนินงานขององค์กรในขณะเดียวกัน ความรุนแรงของการแข่งขันกับคู่แข่งปัจจุบันยังขึ้นอยู่กับปัจจัยเหล่านี้ด้วย

- จำนวนของคู่แข่งในอุตสาหกรรม (Number of Competitors) เมื่อมีคู่แข่งจำนวนมากขึ้น ทำให้สถานการณ์การแข่งขันที่ความรุนแรงมากขึ้น เนื่องจากคู่แข่งต่างเร่งพัฒนาศักยภาพของตนในการช่วงชิงความได้เปรียบในการแข่งขัน

- อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม (Rate of Industry Growth) ยิ่งอุตสาหกรรมมีอัตราการเติบโตในอัตราที่สูง ผู้ประกอบการอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมก็จะต้องขยายกิจการเพื่อรองรับความต้องการของลูกค้ามากขึ้น เพื่อสร้างผลกำไรให้มากที่สุด สถานการณ์ในการแข่งขันก็จะยิ่งทวีความรุนแรงขึ้น ในทางตรงกันข้ามหากอุตสาหกรรมมีอัตราการเติบโตลดลง ผู้ประกอบการก็จะหยุดความคิดในการขยายกิจการหรือการผลิต แต่จะหันมาใช้กลยุทธ์อื่น ๆ เพื่อนำมาสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น กลยุทธ์ตัดราคา หรือกลยุทธ์สร้างความแตกต่างของสินค้า/บริการ เป็นต้น

- ลักษณะของสินค้าและบริการ (Product or Service Characteristics) สินค้า/บริการในธุรกิจที่มีลักษณะแตกต่างจากสินค้า/บริการในธุรกิจอื่น ๆ จะทำให้ธุรกิจนี้มีคู่แข่งในจำนวนน้อย ส่งผลให้ผลกำไรในธุรกิจสูงในทางกลับกัน ธุรกิจที่ผลิตสินค้าที่มีลักษณะเหมือน ๆ กัน ผู้บริโภคจะหาซื้อจากที่ใดก็ได้ หรือเรียกว่า สินค้า Commodity จะทำให้การแข่งขันรุนแรงเนื่องจากผู้บริโภคสามารถเปลี่ยนไปซื้อสินค้าตราอื่น ๆ ที่ทดแทนกันได้ตลอดเวลา ดังนั้น ผู้ผลิตจึงจำเป็นต้องทำการตลาดมากขึ้น และอาจลดราคาสินค้าเพื่อแข่งขันกับคู่แข่ง

- มูลค่าของต้นทุนคงที่ (Amount of Fixed Costs) เมื่ออุตสาหกรรมมีการลงทุนสูง นั่นคือใช้ต้นทุนคงที่สูง จะมีความจำเป็นต้องคงขนาดของการใช้อัตรากำล้างการผลิตให้สูงอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยคุ้มค่าที่จะดำเนินการผลิต และนอกจากนี้ยังมีความเสี่ยงต่อการแข่งขันมาก เพราะเมื่ออุปสงค์หรือความต้องการ (Demand) สินค้า/บริการในตลาดลดลง ผู้ประกอบการต่าง ๆ จะไม่สามารถลดการผลิต (Supply) ลงมาให้เท่ากับอุปสงค์หรือความต้องการของลูกค้าได้ และจะเกิดภาวะผลผลิตล้นตลาด (Oversupply) ได้ง่าย เช่น ธุรกิจสายการบินที่มีมูลค่าต้นทุนการผลิตบริการสูง เนื่องจาก แม้ว่าสายการบินจะมีจำนวนผู้โดยสารน้อยก็ต้องนำเครื่องบินตามตารางการบิน ดังนั้น จึงต้องใช้กลยุทธ์สงครามราคาลดค่าโดยสารลงแข่งกันอย่างดุเดือด

- ข้อจำกัดในการออกจากอุตสาหกรรมสูง (Height of Exist Barriers) หมายถึงลักษณะของธุรกิจที่มีความยากในการที่จะเปลี่ยนแปลงออกจากอุตสาหกรรมเดิมไปสู่

อุตสาหกรรมอื่นทำให้จำเป็นต้องคงอยู่ในอุตสาหกรรมเดิม ซึ่งต้องมีการดำเนินการคิดค้นกลยุทธ์ และลงทุนเพิ่มขึ้น เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันและความอยู่รอดขององค์กร

2.3 ภาวะคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน (Threat of Substitute Product) หมายถึง สินค้าหรือบริการที่มาจากขอบเขตอุตสาหกรรมอื่น แต่สามารถตอบสนองของความต้องการของลูกค้านำมาใช้ทดแทนกันได้ ส่งผลต่อการตั้งราคาสินค้าหรือบริการ ซึ่งปัจจัยที่เป็นตัวส่งเสริมให้ภาวะคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทนเพิ่มความรุนแรงขึ้นได้แก่

- ถ้าสินค้าหรือบริการมีราคาสูง อาจทำให้ลูกค้าเปลี่ยนใจหันไปบริโภคสินค้าหรือบริการทดแทนนั้น ๆ แทน ในทางตรงข้าม หากธุรกิจสามารถสร้างสินค้าที่มีความแตกต่างจากสินค้าอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกันได้ จะไม่มีสินค้าตราใดมาทดแทนที่ได้ สามารถตั้งราคาสินค้าได้สูง จึงได้ผลตอบแทนมาก

- คุณภาพของสินค้า/บริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- ความยากง่ายในการเปลี่ยนไปใช้สินค้า/บริการทดแทน

2.4 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) ผู้ซื้อที่เข้มแข็งอาจรวมตัวกันในการสร้างอำนาจต่อรอง เช่น กำหนดหรือต่อรองคุณภาพของสินค้า/บริการที่ดีในราคาที่ไม่สูงเกินไป ซึ่งจะส่งผลในการเพิ่มต้นทุนการดำเนินงานขององค์กร ทำให้ผลกำไรลดลงได้ ทั้งนี้ปัจจัยที่เป็นตัวส่งเสริมให้ผู้ซื้ออำนาจต่อรองมากขึ้น ได้แก่

- ผู้ซื้อมีการซื้อสินค้า/บริการเป็นจำนวนมาก หรือเป็นผู้ซื้อรายใหญ่ จึงมีอำนาจในการต่อรองสูง สามารถต่อรองราคา หรือสร้างเงื่อนไขต่าง ๆ ของสินค้า/บริการที่ต้องการได้

- ผู้ซื้ออาจเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้ผลิตสินค้า/บริการนั้น ๆ และมาแข่งขันกับผู้ผลิตเดิมเสียเอง เช่น ผู้ผลิตหนังสือพิมพ์ที่เดิมต้องซื้อกระดาษมาผลิตหนังสือพิมพ์ หันมาเข้าสู่อุตสาหกรรมดำเนินการผลิตกระดาษเสียเอง

- มีผู้ผลิตหรือผู้ขายจำนวนมาก ส่งผลให้ผู้ซื้อมีทางเลือกมากขึ้นและสามารถซื้อหาสินค้า/บริการได้ง่าย

- ผู้ซื้อ มีต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้สินค้า/บริการอื่น ๆ ต่ำ จึงง่ายต่อการเปลี่ยนตราสินค้า/บริการ

- ผู้ซื้อ มีความรู้ด้านข้อมูลของผู้ผลิตและสินค้า/บริการ จึงใช้ข้อมูลดังกล่าวในการต่อรองด้านราคาหรือคุณภาพ

- ผู้ซื้อสามารถหาสินค้าทดแทนได้ หากธุรกิจนั้น ๆ ไม่สร้างความแตกต่างจากสินค้า/บริการอื่นๆ

2.5 อำนาจต่อรองของผู้จัดหาวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers) ถ้าผู้จัดหาวัตถุดิบมีอำนาจต่อรองสูง เช่น อุตสาหกรรมนั้น ๆ จำเป็นต้องพึ่งพาวัตถุดิบนี้ในปริมาณที่สูงมาก อาจทำการกำหนดราคาวัตถุดิบสูง ส่งผลต่ออุตสาหกรรมที่ต้องมีต้นทุนการผลิตเพิ่มสูงขึ้นทำให้ผลกำไรขององค์กรลดลง โดยปัจจัยที่ทำให้ผู้จัดหาวัตถุดิบมีอำนาจในการต่อรองสูงได้แก่

- การที่ผู้ซื้อวัตถุดิบไม่มีทางเลือกอื่นหรือไม่มีสินค้าทดแทน
- ผู้จัดหาหรือขายวัตถุดิบเปลี่ยนบทบาทมาเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายสินค้า/บริการโดยตรงให้แก่ลูกค้าเอง
- ผู้จัดหาวัตถุดิบมีจำนวนน้อย แต่มีลูกค้าหลายราย (ไม่ต้องจ้อลูกค้า)
- สินค้าและบริการมีลักษณะเฉพาะ หรือมีต้นทุนในการเปลี่ยนไปใช้ตราสินค้าหรือบริการอื่น ๆ
- ผู้ขายมีการดำเนินธุรกิจไปข้างหน้า และมีการจำหน่ายสินค้าหรือบริการโดยตรงแก่ลูกค้า

## 2.6 การสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร

ภายหลังจากได้ทำการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกทั่วไป และสภาพแวดล้อมของงาน รวมทั้งได้กำหนดจำนวนปัจจัยภายนอกเชิงกลยุทธ์ต่างๆ แล้ว จากนั้นปัจจัยที่เป็น โอกาส และปัจจัยที่เป็น อุปสรรค จะนำมาสรุปในรูปแบบฟอร์ม ดังใน ที่เรียกว่า “ตารางสรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก” (external factors analysis summary) หรือเรียกย่อ ๆ ว่า “ตาราง EFAS” เป็นการใช้การวิเคราะห์ตามกรอบ PEST Analysis และ Five Forces Model โดยมีวิธีจัดทำเป็นขั้นตอน (พิบูล ที่ปะปาล และธนวัฒน์ ที่ปะปาล, 2559, น. 102-104) ดังนี้

1. คอลัมน์ที่ 1 (ปัจจัยภายนอก) ให้ระบุปัจจัยภายนอกซึ่งเป็นปัจจัยที่เป็นโอกาสและอุปสรรคที่โดดเด่นและมีความสำคัญซึ่งองค์กรกำลังเผชิญ
2. คอลัมน์ที่ 2 (ถ่วงน้ำหนัก) พิจารณาค่าประมาณการในการถ่วงน้ำหนักตามลำดับความสำคัญในแต่ละปัจจัยที่ระบุในข้อ 1 ซึ่งส่งผลกระทบต่อสถานะขององค์กร โดยให้กำหนดค่าตั้งแต่ 1.0 หมายถึง “สำคัญมากที่สุด” ลงไปจนถึง 0) หมายถึง “ไม่มี

ความสำคัญ” โดยยึดหลักว่าปัจจัยใดมีค่าน้ำหนักมากแสดงว่า ปัจจัยนั้น ๆ มีความสำคัญต่อความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคตขององค์กร ทั้งนี้ค่าน้ำหนักรวมทั้งหมดต้องเท่ากับ 1.00 เสมอ ไม่ว่าปัจจัยรวมจะมีจำนวนปัจจัยก็ตาม

3. คอลัมน์ที่ 3 เป็นการให้คะแนนเพื่อแสดงความสำคัญหรือประเมินความสามารถ (Rating) ในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมแต่ละรายการที่ได้กำหนดหรือมีอิทธิพลหรือกระทบกับองค์กรโดยค่าคะแนนมีตั้งแต่ 1 ถึง 5 ดังนี้
  - 5 = มีอิทธิพลมากที่สุด/ตอบสนองได้มากที่สุด
  - 4 = มีอิทธิพลมาก/ตอบสนองได้มาก
  - 3 = มีอิทธิพลปานกลาง/ตอบสนองปานกลาง
  - 2 = มีอิทธิพลน้อย/ตอบสนองน้อย
  - 1 = มีอิทธิพลน้อยที่สุด/ตอบสนองน้อยที่สุด
4. คอลัมน์ที่ 4 (คะแนนถ่วงน้ำหนัก) ได้มาจากการนำค่าการถ่วงน้ำหนัก (คอลัมน์ที่ 2) คูณกับค่าคะแนน (คอลัมน์ที่ 3) ซึ่งผลลัพธ์ที่ออกมาจะมีค่าตั้งแต่ 1 ถึง 5 ซึ่งระดับ 5 หมายความว่า ปัจจัยนั้น ๆ มีความสำคัญมากที่สุด ลงมาจนถึง 1 หมายความว่าปัจจัยนั้น ๆ มีความสำคัญน้อยที่สุด โดยคะแนนถ่วงน้ำหนักนี้ยังสามารถนำไปใช้ในการเปรียบเทียบกับองค์กรหรือบริษัทอื่น ๆ ที่อยู่ในแวดวงของกิจการหรืออุตสาหกรรมเดียวกันได้
5. คอลัมน์ที่ 5 (หมายเหตุ) หมายถึง ความคิดเห็นที่แสดงให้เห็นว่า เหตุใดปัจจัยนั้น ๆ จึงมีความสำคัญในการดำเนินงานขององค์กรหรือมีผลกระทบต่อองค์กรอย่างไร
6. แถวสุดท้าย เป็นการรวมคะแนนทั้งหมด คะแนนที่เป็นปัจจัยโอกาสและอุปสรรครวมทั้งหมดกัน จากตารางแสดงให้เห็นได้ว่าองค์กรหรือบริษัทอยู่ในสถานะ (Positioning) อย่างไร และสามารถเปรียบเทียบคะแนนรวมของโอกาสกับอุปสรรคได้ มีตัวอย่าง ดังนี้

## ตาราง 2.2

การสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก ของบริษัท เมย์แท็ก (May Tag)

	1	2	3	4	5
ปัจจัยภายนอก	น้ำหนัก	คะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนักรวม	ข้อคิดเห็น	
<b>โอกาส</b>					
1. การรวมตัวทางเศรษฐกิจของประชาคมยุโรป	0.20	4.1	0.82	การเข้าซื้อกิจการฮิวเวอร์	
2. ความชอบของประชาชนต่อคุณภาพเครื่องใช้ไฟฟ้า	0.10	5	0.50	คุณภาพสินค้าเมย์แท็ก	
3. พัฒนาการทางเศรษฐกิจของเอเชีย	0.05	1	0.05	บริษัทมีบทบาทน้อย	
4. การเปิดตลาดยุโรปตะวันออก	0.05	2	0.10	ต้องใช้เวลา	
5. แนวโน้มของร้านค้าปลีกขนาดใหญ่	0.10	1.8	0.18	บริษัทอ่อนในช่องทางการตลาดนี้	
<b>รวมโอกาส</b>			<b>1.65</b>		
<b>อุปสรรค</b>					
1. กฎระเบียบที่เพิ่มมากขึ้นของทางราชการ	0.10	4.3	0.43	บริษัทอยู่ในตำแหน่งดี	
2. การแข่งขันที่รุนแรงในสหรัฐอเมริกา	0.10	4	0.40	บริษัทอยู่ในตำแหน่งดี	
3. เวิร์พและอิเล็กทรอนิกส์เข้มแข็งในตลาดโลก	0.15	3	0.45	บริษัทอ่อนแอในตลาดโลก ยังน่าสงสัย	
4. มีสินค้าใหม่ที่ก้าวหน้า	0.05	1.2	0.06	ประเทศออสเตรเลียยอมรับ	
5. เครื่องใช้ไฟฟ้าจากญี่ปุ่น	0.10	1.6	0.16	แต่สินค้าเอเชียเท่านั้น	
<b>รวมอุปสรรค</b>			<b>1.65</b>		
<b>คะแนนรวมโอกาสและอุปสรรค</b>	<b>1.00</b>		<b>3.15</b>		

Noted. Adapted from *Strategic Management and Business Policy* (10th ed., p. 98), by

T. L. Wheelen and J. D. Hunger, 2006, Pearson.

ตาราง 2.3

การสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกของ บริษัท คาร์ฟูร์ เนเธอร์แลนด์ ปวี จำกัด

ปัจจัยภายนอก (External Factors)	น้ำหนัก (Weight)	คะแนน ประเมิน (Rating)	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก (Weighted Score)	ข้อคิดเห็น (Comments)
โอกาส (Opportunity)				
1. ลูกค้าต้องการเลือกซื้อ สินค้าราคาประหยัด	0.13	5	0.65	- บริษัทควรตอบสนองความต้องการ และเพิ่มความพึงพอใจให้กับลูกค้าทุก กลุ่มเป้าหมาย
2. มี Supplier จัดส่งสินค้า ที่มีคุณภาพโดยตรงจาก โรงงาน	0.10	4	0.40	- บริษัทควรใช้จุดนี้ในการทำการตลาด เพื่อให้สามารถเข้าถึงลูกค้าได้ทุกกลุ่ม มากขึ้น
3. นโยบายรัฐบาลเสียภาษี อากรการส่งออก 0%	0.10	3	0.30	- บริษัทควรใช้โอกาสนี้ในการทำการตลาด ในต่างประเทศ
4. สภาพเศรษฐกิจที่ เอื้ออำนวยในการ ดำเนินงานและการทำ การตลาดของบริษัท	0.07	3	0.21	- บริษัทควรใช้การส่งเสริมการตลาด อย่างสม่ำเสมอทั้งในบริเวณตัวห้างและ พื้นที่เช่าภายในห้างฯ
5. อำนาจต่อรองเหนือกว่า ผู้ผลิตสินค้า	0.05	2	0.10	- บริษัทควรใช้โอกาสนี้ในการกระจาย สินค้าไปสู่สาขาต่าง ๆ และการใช้การ จัดการและการตลาดให้มากขึ้น
	0.5		1.66	

ตาราง 2.3 (ต่อ)

การสรุปการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกของ บริษัท คาร์ฟูร์ เนเธอร์แลนด์ ปวี จำกัด

ปัจจัยภายนอก (External Factors)	น้ำหนัก (Weight)	คะแนน ประเมิน (Rating)	คะแนน ถ่วง น้ำหนัก (Weighted Score)	ข้อคิดเห็น (Comments)
อุปสรรค (Threats)				
1. คู่แข่งชั้นขยายสาขาได้ ทั่วทุกภาคมากกว่า	0.15	5	0.75	- บริษัทควรวางแผนเพิ่มสาขาและ แสวงหาสินค้าจากผู้ผลิตให้มากขึ้น
2. ความไม่ชัดเจนของ กฎหมายการค้าปลีก	0.10	4	0.40	- ควรศึกษารายละเอียดและขอความ ชัดเจนด้านกฎหมายจากรัฐบาล
3. การต่อต้านจากผู้บริโภค	0.10	4	0.40	- ควรดำเนินการสร้างความเข้าใจเกี่ยวกับ ธุรกิจค้าปลีกอย่างสม่ำเสมอ
4. กฎ ระเบียบของทาง ราชการที่เพิ่มมากขึ้น	0.10	4	0.40	- บริษัทจึงต้องเร่งทำความเข้าใจกับ ภาครัฐเกี่ยวกับกฎระเบียบที่อาจเป็น อุปสรรคในการจัดการธุรกิจค้าปลีก
5. ข้อจำกัดจากสินค้า ทดแทนกันได้	0.05	4	0.20	- บริษัทควรแก้ไขด้วยการทำโปรโมชั่น อย่างต่อเนื่องมากขึ้น
	0.5		2.15	
คะแนนรวมโอกาสและ อุปสรรค	1.0		3.81	

หมายเหตุ. ปรับปรุงจาก การจัดการเชิงกลยุทธ์ (น. 51-52), โดย อนิวัช แก้วจำนงค์, 2545, บริษัท  
นำศิลป์โฆษณา จำกัด.

ตาราง 2.3 แสดงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรของ บริษัท คาร์ฟูร์ เนเธอร์แลนด์ บีวี จำกัด ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกจำแนกเป็นโอกาสและอุปสรรค โดยมีอิทธิพลต่อองค์กรสะท้อนออกมาในรูปของผลรวมคะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 3.81 แสดงว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกมีผลหรืออิทธิพลต่อการดำเนินงานของบริษัทในระดับปานกลางค่อนข้างสูงหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าบริษัทฯ มีการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอกในระดับปานกลางค่อนข้างสูง บริษัทเผชิญกับอุปสรรคในการดำเนินงานโดยสะท้อนออกมารูปคะแนนถ่วงน้ำหนัก (2.15) มากกว่าการได้รับโอกาส (1.66) เป็นสัญญาณอันตรายสำหรับการดำเนินงานของบริษัทในระยะต่อไป จึงควรเฝ้าระวังปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกอย่างใกล้ชิดพร้อมทั้งปรับเปลี่ยนการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลง รวมทั้งพยายามขจัดอุปสรรคเพื่อการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ หากไม่สามารถดำเนินการหรือขจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้บริษัทอาจได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมภายนอกเพิ่มมากขึ้นเรื่อย ๆ จนบริษัทไม่อาจแบกรับอุปสรรคได้ อาจทำให้บริษัทต้องปรับปรุงโครงสร้างองค์กรหรือการดำเนินงานที่สอดคล้องรับกับสภาพแวดล้อมภายนอก หรือปิดกิจการได้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรภาคเอกชน ทั้งสภาพแวดล้อมทั่วไปและสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันจะส่งผลกระทบโดยตรงและมีความรุนแรงเนื่องจากองค์กรภาคเอกชนมีการแข่งขันกันสูงเพื่อแย่งชิงและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อการครองใจลูกค้าจึงต้องมีความตระหนักต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งสองที่จะส่งผลกระทบต่อองค์กร ส่วนองค์กรภาครัฐนั้นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรจะส่งผลกระทบต่อภาคเอกชนโดยเฉพาะในมิติของสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต, 2561, น. 37) กล่าวคือ เป้าหมายขององค์กรภาครัฐคือการบริการประชาชนที่อยู่ในพื้นที่ที่หน่วยงานนั้นรับผิดชอบเป็นหลักส่งผลให้การแข่งขันกันเองระหว่างหน่วยงานไม่ปรากฏเด่นชัด ถึงแม้แนวคิดการจัดการภาครัฐแนวใหม่ จะเน้นให้มีการแข่งขันในการให้บริการสาธารณะมากขึ้นก็ตามแต่หน่วยงานภาครัฐและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จัดการให้บริการแก่ประชาชนในพื้นที่และท้องถิ่นนั้น ซึ่งถ้าการจัดการภาครัฐแนวใหม่สามารถสร้างกลไกการแข่งขันในการให้บริการสาธารณะมากขึ้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรภาครัฐก็จะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทางการแข่งขันเพิ่มขึ้น หากเป็นเช่นนั้นการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรภาครัฐจะเพิ่มมุมมองในมิติทางการแข่งขันส่งผลให้ประชาชนได้รับประโยชน์ทั้งในด้านผลลัพธ์จาก

การดำเนินกลยุทธ์และผลลัพธ์จากการได้ประโยชน์จากได้รับบริการสาธารณะที่มีคุณภาพอย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกัน

## 2.7 สรุป

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก เป็นการวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยเชิงกลยุทธ์ 2 ตัว คือ โอกาส และ อุปสรรค สภาพแวดล้อมภายนอกแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ (1) สภาพแวดล้อมทางสังคมหรือสภาพแวดล้อมทั่วไปที่สำคัญ 4 อย่าง คือ การเมือง เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และสังคมและวัฒนธรรม (2) สภาพแวดล้อมของงาน หรือสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน หรือสภาพแวดล้อมในอุตสาหกรรม ได้แก่ ลูกค้า คู่แข่งเก่า-ใหม่ ผู้จำหน่ายวัตถุดิบและผลิตภัณฑ์ทดแทน

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั่วไป เป็นการศึกษาแนวโน้ม และการเปลี่ยนแปลงปัจจัยตัวแปรที่สำคัญที่ก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรค ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของงาน หรือสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน หรือการวิเคราะห์อุตสาหกรรม เป็นการวิเคราะห์ถึงผู้มีส่วนได้เสีย กลุ่มลูกค้า คู่แข่งขัน ผู้จัดหาสินค้า ธนาคาร สถาบันการเงิน ผู้ถือหุ้นกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ สภาพแรงงาน สภาหอการค้า และ สภาอุตสาหกรรม เป็นต้น

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของงาน ใช้ตัวแบบการวิเคราะห์ของพอร์เตอร์เป็นเครื่องมือ คือ ตัวแบบพลังผลักดัน 5 ประการ ที่เป็นตัวกำหนดสภาวะการแข่งขัน อันมีผลต่อศักยภาพการทำกำไร หรือการดึงดูดใจของกิจการอุตสาหกรรมให้เข้าไปลงทุน ได้แก่ ภัยคุกคามอันเกิดจากคู่แข่งหน้าใหม่ ความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างบริษัทต่างๆ ในกิจการหรืออุตสาหกรรมเดียวกัน อำนาจต่อรองของผู้ซื้ออำนาจต่อรองผู้ขายปัจจัยการผลิต และภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน รวมทั้งกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียกับองค์การอีกด้วย ส่วนการวิเคราะห์คู่แข่งชั้น ก็เพื่อสืบทราบให้ได้ว่าขณะนี้คู่แข่งกำลังทำอะไรอยู่ กำลังจะทำอะไรต่อไป และการกระทำนั้นจะมีผลกระทบต่อบริษัทอย่างไร ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ทั้งหมด จะนำมาเลือกสรรเป็นปัจจัยกลยุทธ์ 2 ตัว คือ โอกาส และอุปสรรคขององค์การหรือบริษัทเพื่อกำหนดกลยุทธ์ต่อไป

### คำถามทบทวน

1. จงอธิบายถึงการตรวจสอบและวิเคราะห์สภาพแวดล้อม
2. จงอธิบายถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
3. จงอธิบายถึงความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก
4. จงอธิบายประเภทสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ
5. จงอธิบายความหมายสภาพแวดล้อมทั่วไป
6. จงอธิบายประเภทสภาพแวดล้อมทั่วไป
7. จงอธิบายความหมายของสภาพแวดล้อมของงานหรือสภาพแวดล้อมการแข่งขัน
8. จงอธิบายการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการแข่งขันให้หลักการวิเคราะห์จากตัวแบบ  
The Five-Forces Model
9. จงอธิบายขั้นตอนการสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ
10. จงเปรียบเทียบ “โอกาส” และ “อุปสรรค” ว่ามีผลอย่างไรในการบริหารขององค์การ

## บรรณานุกรม

- กิ่งพร ทองใบ. (2549). *กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- กุลชลี จงเจริญ (2554). *การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อนโยบายและแผนการศึกษา*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- กานต์มณี ไวยครุฑ. (2556). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. ศูนย์เรียนรู้การผลิตและจัดการธุรกิจสิ่งพิมพ์ ดิจิตอล มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์.
- เฉลิม ศรีผดุง และอิศเรศ ศันสนีย์วิทยกุล. (2563). แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ภาครัฐ. ใน *เทศศักดิ์ บุญยรัตพันธุ์ (บ.ก.), การจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ* (น. 6-77). โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สุาปนา ฉิ้นไพศาล. (2560). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. บริษัท ธนัชการพิมพ์ จำกัด.
- ณัฐกร วัชรสินธุ์ และกมลลาศ ภูวนาธิพงศ์. (2563). แนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจรักษาความปลอดภัย. *วารสาร มจร มนุษยศาสตร์ปริทรรศน์*, 6(1), 267-280.
- ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์. (2552). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ณัฐพันธุ์ 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*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต). มหาวิทยาลัยรามคำแหง, คณะรัฐศาสตร์, สาขารัฐประศาสนศาสตร์.
- นิคม เจียรจินดา (2556). *การจัดการเชิงกลยุทธ์กับประสิทธิผลในการจัดเก็บภาษีอากรของกรมสรรพากร : กรณีศึกษาสำนักงานสรรพากรพื้นที่กรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต). 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*. สำนักพิมพ์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประยงค์ มีใจซื่อ. (2563). *การจัดการเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 6). สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง.
- ผดืน ภูเจริญ. (2548). *การจัดการธุรกิจร่วมสมัย: กรอบแนวคิดใหม่ทางการจัดการ  
ในการสร้างและพัฒนาผลผลิตในการแข่งขัน* (พิมพ์ครั้งที่ 4). สำนักพิมพ์เอกพิมพ์ไทย.
- พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต. (2561). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. ทริปเพิ้ล เอ็ดดูเคชั่น.
- พิบูล ที่ปะปาล. (2551). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. อมรการพิมพ์.
- พิบูล ที่ปะปาล และธนวัฒน์ ที่ปะปาล. (2559). *การจัดการเชิงกลยุทธ์* (ปรับปรุงใหม่).  
อมรการพิมพ์.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2553). *เอกสารการสอนชุดวิชาองค์การและการจัดการเชิง  
กลยุทธ์*. สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- รจนา แสงตาล. (2556). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- ลักษณะนา ศิริวรรณ. (2561). การสังเคราะห์ความรู้ด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐ.  
*วารสารพัฒนบริหารศาสตร์*, 58(2), 46-77.
- วัฒนา วงศ์เกียรติรัตน์, กฤษณา สุวรรณภักดี, พรพรรณ ปริญญาธนกุล, วลีพร ธนาธิคม, และ  
พรทิพย์ นุกุลจุลโสภาส. (2550). *การวางแผนกลยุทธ์: ศิลปะการกำหนดแผนองค์กรสู่ความ  
เป็นเลิศ*. อินโนกราฟฟิกส์.
- สุดใจ ดิลกพรรณนนท์. (2562). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. ห้างหุ้นส่วนจำกัด สามลดา.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. (2544). *การบริหารเชิงกลยุทธ์: แนวคิดและทฤษฎี*.  
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2546). *การบริหารกลยุทธ์*. โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อนิวัช แก้วจันทน์. (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.
- 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.
- Massie, J. L., & Douglas, J. (1981). *Management: A contemporary introduction* (3rd ed.). Prentice-Hall.
- Miller, A. (1998). *Strategic management* (3rd ed.). Donnelley & Sons.
- 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*. The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage : creating and sustaining superior performance*. The 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. (2002). *Strategic Management and Business Policy* (8th ed.). Prentice-Hall.
- 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.