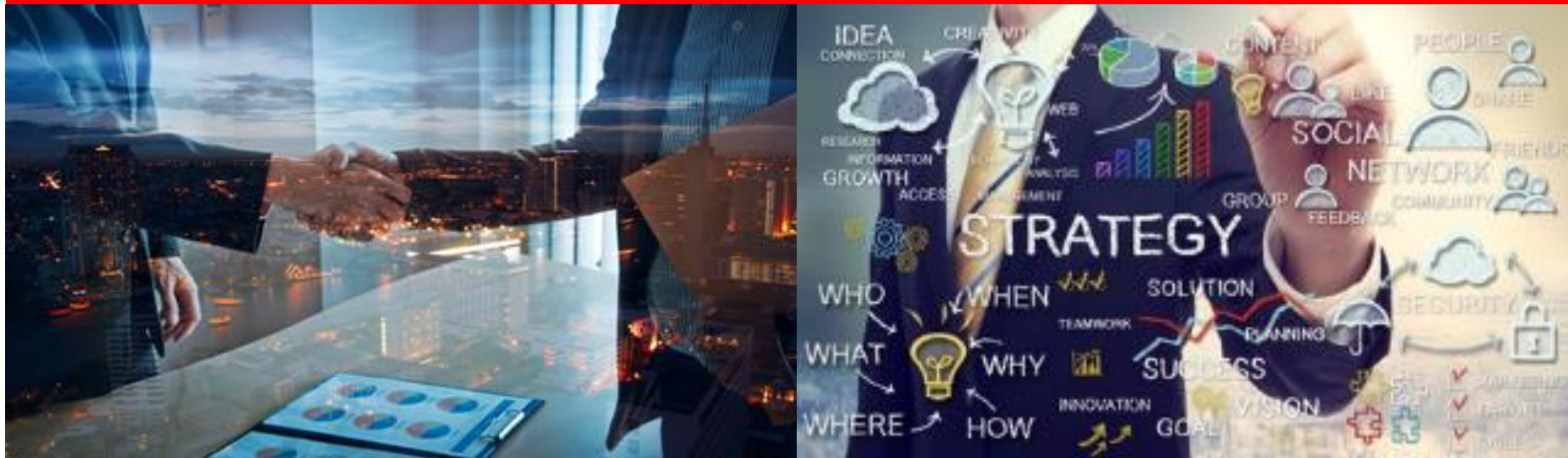


# บทที่ 4

## การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร



ผศ.ดร.สุดารัตน์ พิมลรัตนกานต์

หมายเหตุ : เอกสารชุดนี้ใช้สำหรับการบรรยายเท่านั้น ไม่อนุญาตนำขึ้นสู่ website หรือ ออนไลน์

หัวข้อเนื้อหาประจำบท

บทที่ 4 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ มีหัวข้อดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ
2. วิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ
3. การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า
4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามหน้าที่ทางธุรกิจ
5. การวิเคราะห์ PIMS
6. ตารางความน่าสนใจของอุตสาหกรรมและความเข้มแข็งในการแข่งขัน

# 1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

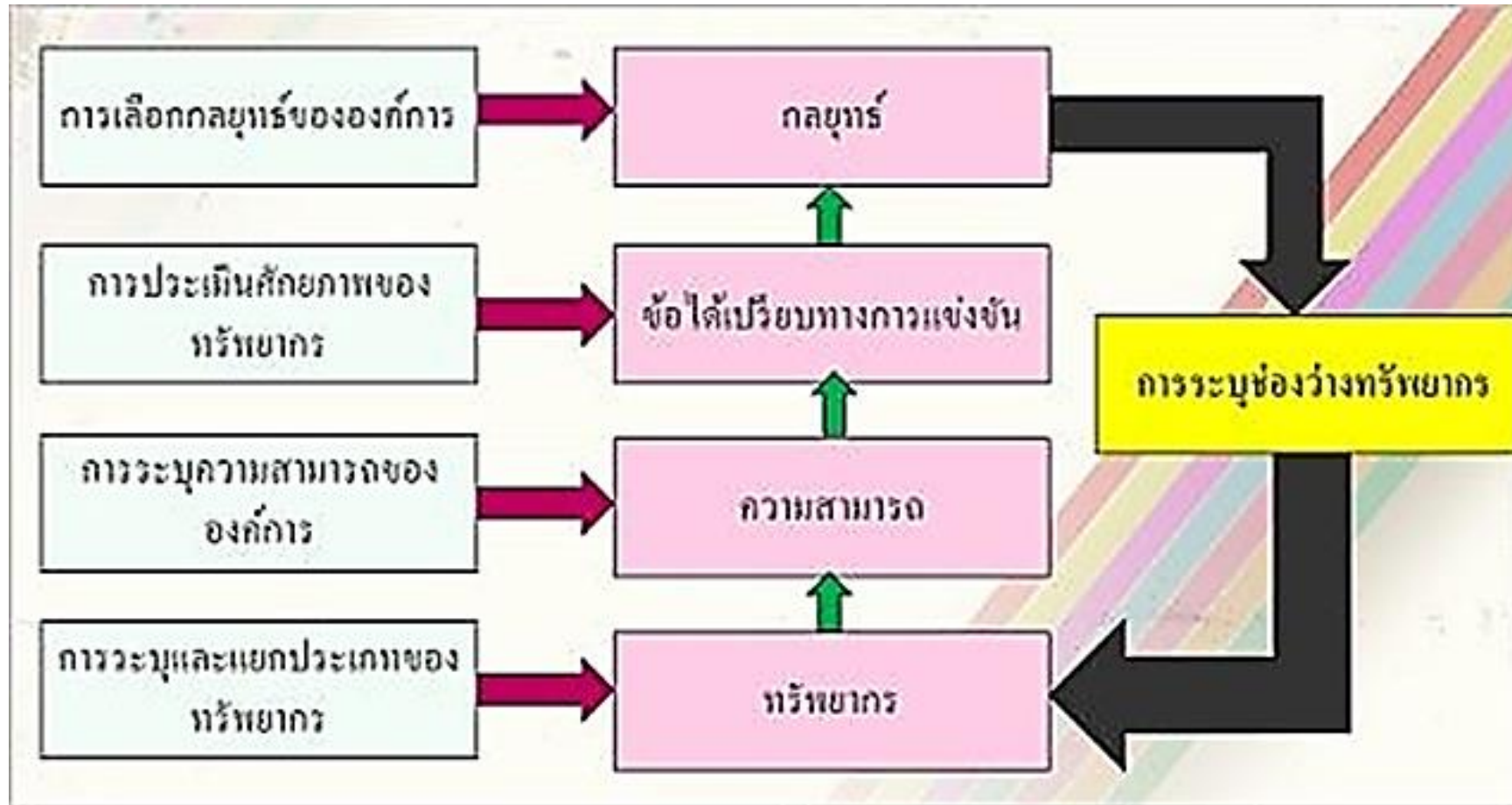


## การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environmental Analysis) เป็นการตรวจสอบและประเมินขีดความสามารถและข้อบกพร่องขององค์กร เพื่อที่จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดอนาคตขององค์กร เพื่อสามารถระบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์ภายในโดยการวิเคราะห์ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร
- สามารถใช้ในการกำหนดกลยุทธ์โดยการใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์และหลีกเลี่ยงจุดอ่อนหรือทำการป้องกันการโจมตีจากคู่แข่งขึ้นโดยการแก้ไขจุดอ่อนนั้น



# ระดับของความสามารถในการรักษาทรัพยากร



## ระดับของความสามารถในการรักษาทรัพยากร

1. การระบุและการแยกประเภทของทรัพยากร เป็นปัจจัยภายในขององค์การในด้านของจุดแข็งและจุดอ่อน โดยเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
2. การระบุความสามารถขององค์การ เป็นการรวมทรัพยากรขององค์การที่เป็นความสามารถที่เฉพาะเจาะจงที่ถือเป็นจุดเด่นขององค์การ
3. การประเมินศักยภาพของความสามารถ โดยประเมินความสามารถในด้านของผลตอบแทนการ สร้างกำไรขององค์การจากทรัพยากรที่เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันและความเหมาะสมของผลตอบแทน



## ระดับของความสามารถในการรักษาทรัพยากร

### 4. การเลือกกลยุทธ์ขององค์กร

เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ประโยชน์จากทรัพยากรและความสามารถของ องค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งจะต้องตัดสินใจบนพื้นฐานของโอกาสจากปัจจัยภายนอก

### 5. การระบุช่องว่างทางทรัพยากร

องค์กรจำเป็นต้องลงทุนเพิ่มเพื่อที่องค์กรจะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เต็มที่โดยเป็นการแก้ไขจุดอ่อนของ องค์กร ให้มีความเข้มแข็งมากขึ้นเพื่อป้องกันหรือลดการถูกโจมตีจากคู่แข่ง



GOAL\*PLAN\*SUCCESS

## ระดับของความสามารถในการรักษาทรัพยากร

- เมื่อนำทรัพยากรขององค์การมารวมเข้าด้วยกันสามารถนำมาสร้างเป็นความสามารถหลักขององค์การที่ใช้ในการแข่งขันกับคู่แข่ง
- ดังนั้นการรักษาคุณลักษณะของทรัพยากรและความสามารถของ องค์การจะทำให้องค์การสามารถรักษาความได้เปรียบเหนือคู่แข่งได้
- ทรัพยากรและความสามารถขององค์การอาจถูกลอกเลียนจากคู่แข่งรายอื่นได้ ซึ่งคุณลักษณะของทรัพยากรและความสามารถแต่ละอย่างสามารถถูกลอกเลียนได้ยากง่ายแตกต่างกัน โดยทรัพยากรและความสามารถบางอย่างที่มีวงจรในการถูกลอกเลียนได้ช้าและมีความคงทน เนื่องจากการคุ้มครองสิทธิบัตร มีภูมิศาสตร์ที่ได้เปรียบ และมีตราผลิตภัณฑ์ที่เข้มแข็ง



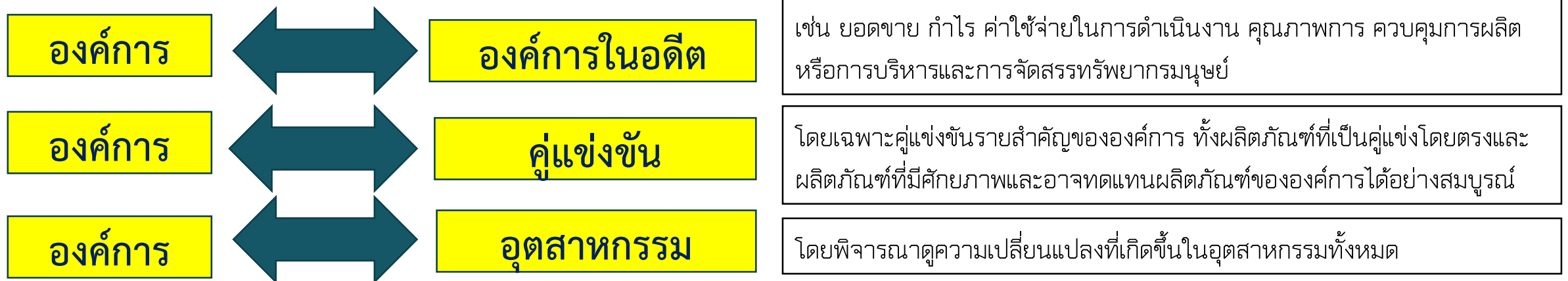
## 2. วิธีการวิเคราะห์ห้สภาพแวดล้อมภายในองค์กร



## ระดับของความสามารถในการรักษาทรัพยากร

- ผู้บริหารเชิงกลยุทธ์ควรจะระบุปัจจัยภายในองค์กรที่อาจเป็นจุดแข็งและจุดอ่อน โดยปัจจัยที่เป็นจุดแข็งคือปัจจัยที่เป็นข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- ส่วนปัจจัยที่เป็นจุดอ่อนคือปัจจัยที่องค์กรทำได้ไม่ดี หรือไม่มีความสามารถ
- ในขณะที่คู่แข่งมีความสามารถในปัจจัยนั้นซึ่งเป็นข้อเสียเปรียบขององค์กรในการประเมินความสำคัญของปัจจัยเหล่านี้

การเปรียบเทียบปัจจัยต่างๆกับตัวชี้วัดซึ่งสามารถพิจารณาในมิติสำคัญได้ดังนี้



### 3. การวิเคราะห์ห่วงโซ่มูลค่า



## การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า

- Michael E Porter (1985) ได้เสนอแนะแนวความคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) ของบริษัท คือ การรวบรวมกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการออกแบบการผลิต การตลาด การจัดส่ง และการสนับสนุนผลิตภัณฑ์ของบริษัท
- เป็นการวิเคราะห์ถึงโครงสร้างงานภายในองค์กร เพื่อการกำหนดจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร โดยแบ่งกิจกรรมภายในองค์กรออกเป็น 2 ประเภท คือ กิจกรรมพื้นฐาน และ กิจกรรมสนับสนุน



# การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า

## 1. กิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities)

เป็นกิจกรรมที่สร้างประโยชน์ให้กับลักษณะทางกายภาพ ของผลิตภัณฑ์ยอดขายและส่งทางกายภาพของผลิตภัณฑ์ ยอดขายและส่งมอบไปยังผู้ซื้อและบริการภายหลังการขาย

### 1.1 การขนส่งขาเข้า (Inbound Logistics)

- เป็นกิจกรรมในการจัดหาและนำวัตถุดิบที่เป็นปัจจัย การผลิตเข้าสู่กิจการ การเก็บรักษาและการจัดปัจจัย นำเข้าประกอบด้วยหน้าที่ในการจัดการเกี่ยวกับวัสดุการคลังสินค้า ระบบการควบคุมสินค้าคงเหลือ กำหนด ตารางการเคลื่อนย้ายและการรับคืนจากผู้ขาย
- การปรับปรุงกิจกรรมเหล่านี้เป็นผลต่อการลดต้นทุนและการเพิ่มขึ้นในผลผลิตประกอบด้วยการนำวัตถุดิบและ ปัจจัยเข้าสู่กิจการ การปฏิบัติการ การจัดส่งสินค้าสำเร็จรูป การตลาดและการขายและการให้บริการลูกค้า ภายหลังการขาย

# การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า

## 1. กิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities)

### 1.2 การปฏิบัติการ (Operations)

จะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ต้องการเปลี่ยนปัจจัยการผลิตเป็น ผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย (Final Product) ประกอบด้วย กิจกรรมต่างๆ เช่น เครื่องจักรกล การบรรจุภัณฑ์ สายการผลิต การรักษาอุปกรณ์ หรือการทดสอบ การปรับปรุง กิจกรรมเหล่านี้จะนำไปสู่ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพ และประสิทธิภาพที่ดีขึ้น ซึ่งมีการตอบสนองที่รวดเร็วต่อ สภาพการณ์ใช้งานของตลาด

**1.3 การขนส่งขาออก (Outbound Logistics)** เป็นการจัดส่งสินค้าสำเร็จรูปออกสู่ตลาด ซึ่งเป็นงาน ที่เกี่ยวข้อง กับการคลังสินค้า การจัดการวัสดุ การกำหนดตารางการขนส่งและกระบวนการปฏิบัติการตาม คำสั่งซื้อ โดยการปรับปรุงกิจกรรมเหล่านี้มีผลกระทบต่อประสิทธิภาพและระดับการให้บริการแก่ลูกค้าที่ดีขึ้น



# การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า

## 1. กิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities)

### 1.4 การตลาดและการขาย (Marketing and Sales)

- กิจกรรมการตลาดและการขายของธุรกิจเกี่ยวข้องกับปัญหา 4 ประการคือ ส่วนประสมผลิตภัณฑ์ (Product Mix) การตั้งราคา (Pricing) การส่งเสริมการตลาด (Promotions) และช่องทางการจัดจำหน่าย (Channel of Distributions)
- โดยมุ่งที่ส่วนของตลาด ซึ่งธุรกิจควรกำหนดเป้าหมายตลอดจนความสลับซับซ้อนของกระบวนการผลิต ธุรกิจจะต้องตัดสินใจ ผลิตหรือจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์อย่างแคบหรืออย่างกว้าง ราคาที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ มีคุณค่าที่เป็นที่ยอมรับในสายตาของลูกค้าผลิตภัณฑ์หรือบริการที่ประสบความสำเร็จต้องมีการส่งเสริมอย่างระมัดระวัง การบรรจุภัณฑ์ที่มีการวางแผนการโฆษณาและการใช้สื่อ

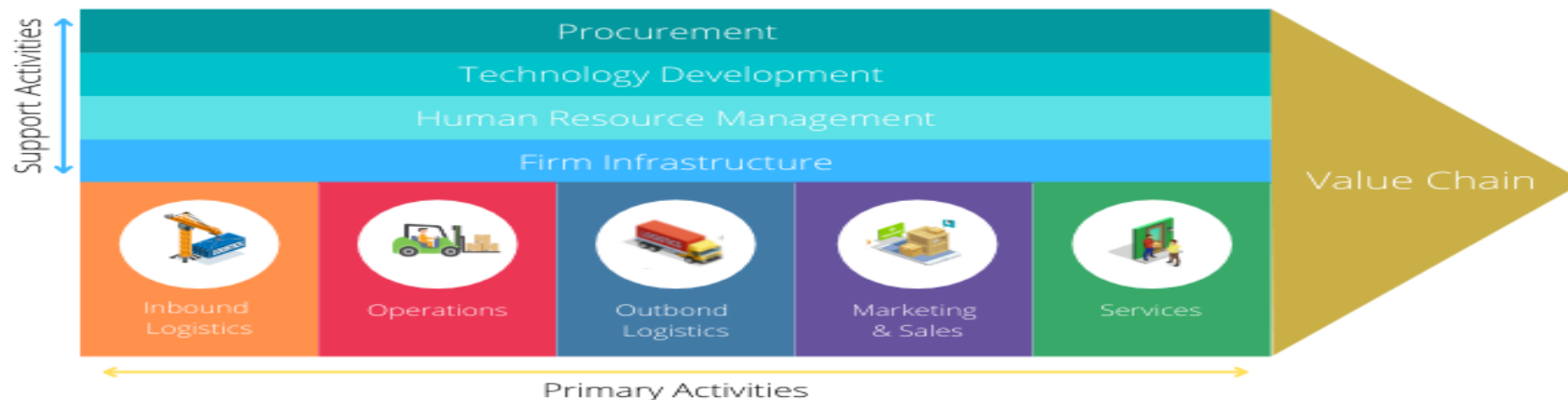


# การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า

## 1. กิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities)

### 1.5 การบริการ (Services)

- ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการให้บริการลูกค้าซึ่งถือว่าเป็นกิจกรรมการสร้างคุณค่าของธุรกิจ การให้บริการลูกค้าประกอบด้วยกิจกรรมต่างๆ เช่น การติดตั้ง การซ่อมแซม ผลิตภัณฑ์ การให้คำแนะนำที่รวดเร็ว และสามารถตอบสนองคำติชมของลูกค้า โดยเฉพาะในชั้นแนะนำผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการการฝึกอบรม เพื่อให้ลูกค้าใช้สินค้าให้เป็น ดังนั้น จึงเกิดความจำเป็นในการบริการ โดยพยายามให้การบริการที่เหนือกว่าแก่ลูกค้าซึ่งถือว่าเป็นจุดแข็งขององค์กร



## 2. กิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities)

เป็นกิจกรรมต่างๆที่ให้การสนับสนุนกิจกรรมหลัก

### 2.1 โครงสร้างพื้นฐานขององค์กร (Firm Infrastructure)

- เช่น การเงินการบัญชี กฎหมาย รัฐบาล ระบบสารสนเทศและการจัดการทั่วไป กิจกรรมเหล่านี้โดยทั่วไปใช้ สนับสนุนเครือข่ายในการสร้างคุณค่าและเป็นจุดเริ่มต้นที่มีในทุกระดับภายในองค์กร
- ซึ่งค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในกิจกรรมโครงสร้างพื้นฐาน ถือว่าเป็นค่าใช้จ่ายเบ็ดเตล็ด
- อย่างไรก็ตาม ธุรกิจเป็นอุตสาหกรรมที่ต้องมีการควบคุมอย่างมาก ซึ่งต้องใช้เวลาและเงินในการปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมาย โดยเฉพาะนโยบายของรัฐบาล เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่ธุรกิจต้องควบคุมให้เป็นไปตามเงื่อนไขในทางกฎหมาย เพื่อให้บรรลุเป้าหมายนี้
- หลายธุรกิจจะต้องกำหนดคณะกรรมการที่ต้องทำงานเกี่ยวกับรัฐบาล ฝ่ายสร้างความผูกพัน และ กระตุ้นปฏิกิริยาของผู้บริหารระดับสูงที่มีอำนาจ

## 2. กิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities)

### 2.2 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)

- กิจกรรมการสรรหาคัดเลือก ฝึกอบรมพัฒนา และกำหนดค่าตอบแทนทุกระดับของพนักงาน
- อิทธิพลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีในทุกกิจกรรมของเครือข่ายการสร้างคุณค่า ต้นทุนทั้งหมดของการบริหารทรัพยากรไม่ สามารถกำหนดเชิงปริมาณได้ง่ายๆ เนื่องจากมีปัญหาสลับซับซ้อนซึ่งถือได้ว่าเป็นต้นทุนการหมุนเวียนเข้าออก ของพนักงานและการกำหนดค่าตอบแทนของผู้บริหาร
- ต้นทุน จะเกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว
- ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารส่วนใหญ่จะมีความรู้สึกเป็นภาระมากขึ้นในการ จัดหาการประกันสุขภาพในขณะทำงาน และเมื่อเกษียณ ค่าใช้จ่ายเหล่านี้มีผลกระทบต่อตำแหน่งการแข่งขันของธุรกิจในตลาดระหว่างประเทศ
- การปรับปรุงระดับทักษะของพนักงานและการรักษาความสัมพันธ์ อันดีกับพนักงานเป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างคุณค่าและลดต้นทุนการรักษาพนักงาน ผู้บริหารจะต้องมีการ ตอบสนองที่รวดเร็วโดยเพิ่มประสิทธิภาพ คุณภาพผลผลิต และความพึงพอใจในงานของพนักงาน

## 2. กิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities)

### 2.3 การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development)

- เทคโนโลยีเป็นกิจกรรมการสร้างคุณค่าในองค์การซึ่งมีผลกระทบต่อกิจกรรมการพัฒนาผลิตภัณฑ์ และกระบวนการเพื่อให้เกิดคุณค่าและจำหน่ายสินค้าและบริการไปยังลูกค้า การพัฒนาเทคโนโลยีที่นอกเหนือจากการวิจัยและการพัฒนาแบบดั้งเดิมหรือ
- กล่าวอีกอย่างหนึ่งคือ การพัฒนาเทคโนโลยีที่นอกเหนือจากการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีสำหรับผลิตภัณฑ์อุตสาหกรรมของสหรัฐอเมริกา เช่น รถยนต์ขนาดเล็ก และเห็นความจำเป็นที่จะสำรวจเทคโนโลยีการพัฒนาเทคโนโลยีในระยะยาวและข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน



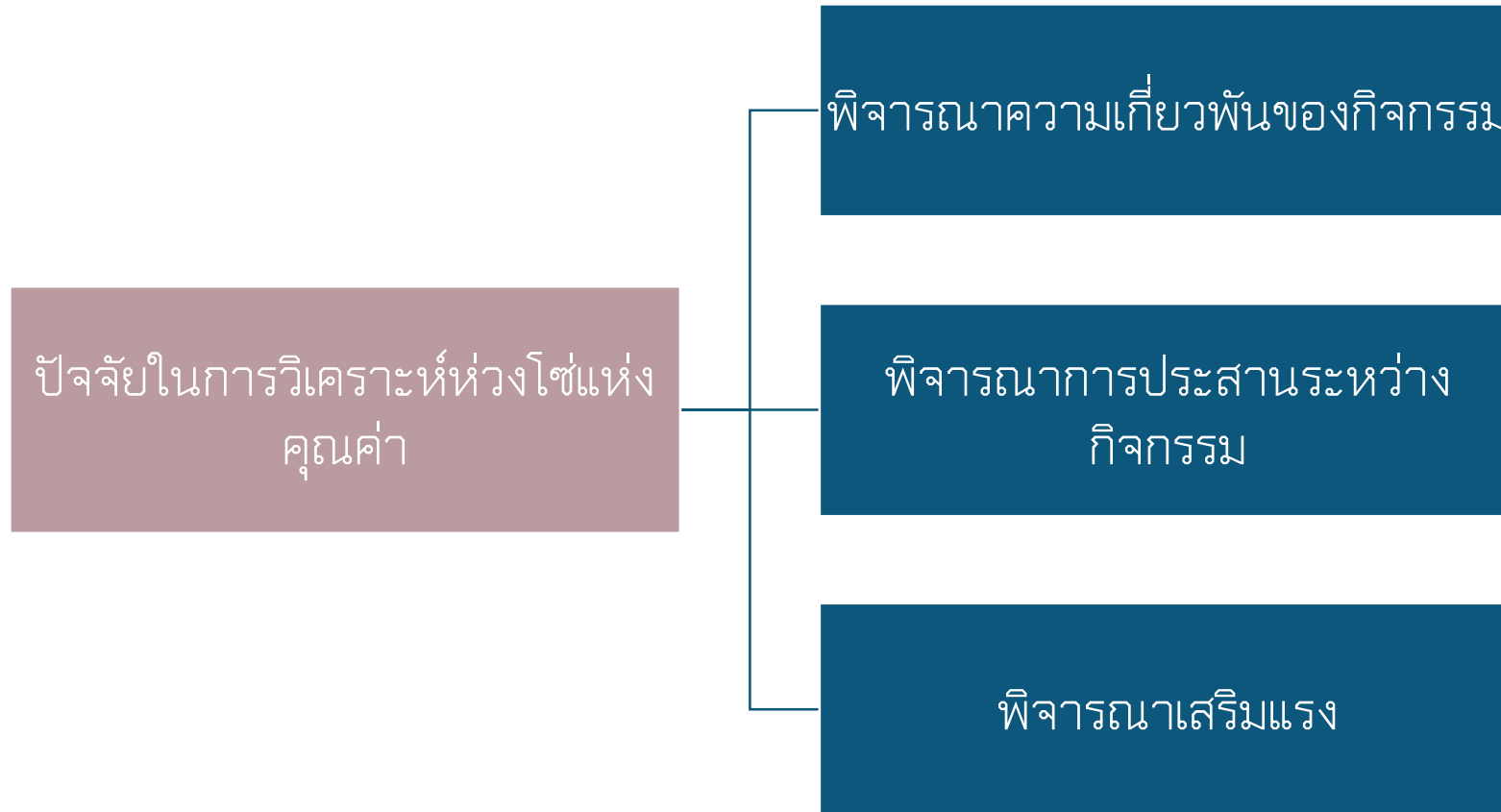
## การวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า

### 3. การจัดหาทรัพยากร

หน้าที่ในการซื้อปัจจัยการผลิต ซึ่งใช้ในเครื่องจักรการสร้างคุณค่าให้ธุรกิจ ประกอบด้วยวัตถุดิบ วัสดุสิ้นเปลืองและปัจจัยการผลิตอื่นๆ ซึ่งใช้ในกระบวนการผลิต ตลอดจนอุปกรณ์เครื่องจักรอาคาร

- การซื้อปัจจัยนำเข้าเป็นกิจกรรมสนับสนุนที่สำคัญ เช่นเดียวกับกิจกรรมพื้นฐาน
- ตัวอย่างเช่น การตัดสินใจเลือกบริษัทตัวแทนโฆษณาเพื่อส่งเสริมธุรกิจจะเกี่ยวข้องกับเงื่อนไขทางการเงินที่มีผลกระทบที่สำคัญต่อ ยอดขายและความสามารถด้านกำไร
- ดังนั้นผู้บริหาร ต้องระลึกว่าการประหยัดจากต้นทุนเหล่านี้สามารถทำให้เกิดผลกระทบต่อความสามารถในการสร้างกำไรได้ การปรับปรุงทักษะด้านการจัดซื้อ เช่า และการติดตามผล จะนำไปสู่ปัจจัยนำเข้าที่มีคุณภาพด้วยต้นทุนปรับปรุงให้ดีขึ้นทุนลดลง
- นอกจากนั้นกิจกรรมอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกัน การรับและการใช้ปัจจัยนำเข้าจะต้องมีการปรับปรุงให้ดีขึ้น

# ปัจจัยการวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า



# ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของสภาพแวดล้อมภายในขององค์การ

## 1. โครงสร้าง

- การติดต่อสื่อสารอำนาจหน้าที่
- การไหลของงาน ซึ่งเป็นแบบแผนของความสัมพันธ์ขององค์การ การจัดระเบียบ บทบาท
- ความสัมพันธ์ของพนักงานอย่างเป็นทางการ

## 2. วัฒนธรรม

- ระบบความเชื่อถือ ความคาดหวัง และ ค่านิยมร่วมกันของสมาชิกในองค์การ และถูกถ่ายทอดจากสมาชิกรุ่นหนึ่งไปยังสมาชิกรุ่นต่อไปโดยผ่านกระบวนการทางสังคม
- วัฒนธรรมองค์การเหล่านี้ได้สร้างบรรทัดฐานหรือกฎที่ระบุพฤติกรรม อันเป็นที่ยอมรับของพนักงาน ตั้งแต่ผู้บริหารสูงสุดลงมาจนถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ

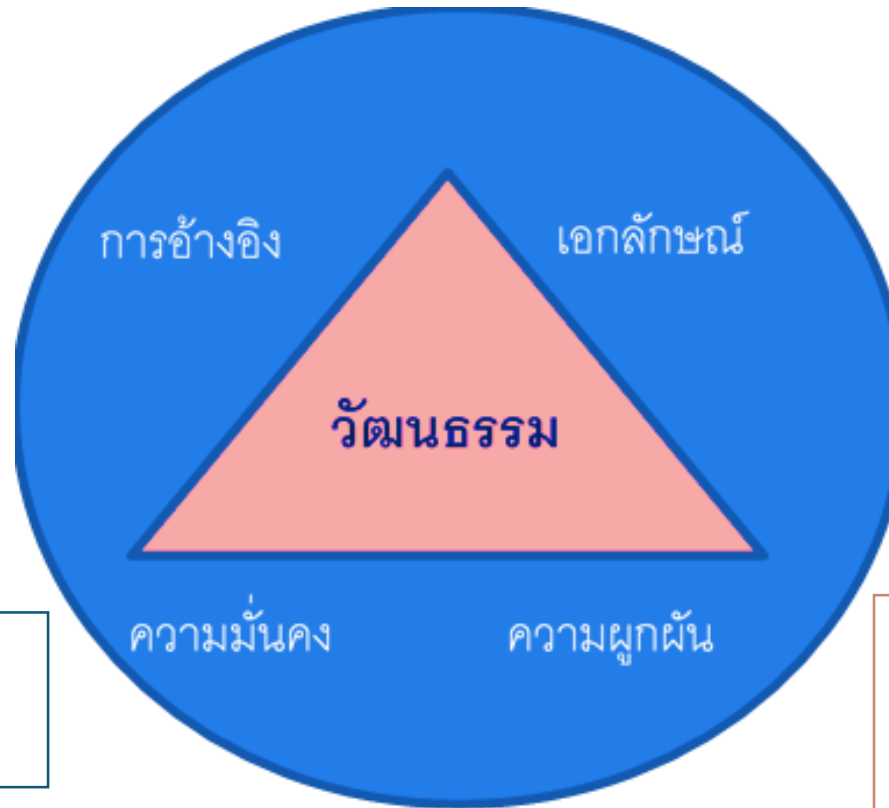
# หน้าที่ของวัฒนธรรมองค์การ

Peter และ Waterman (1980) กล่าวว่า“ แต่ละองค์การมีวัฒนธรรมของตนเอง”

วัฒนธรรมขององค์การจะถ่ายทอดเอกลักษณ์ขององค์การแก่พนักงาน

วัฒนธรรมขององค์การจะเป็นกรอบของการ  
อ้างอิงแก่พนักงานเพื่อการดำเนินงานของ  
องค์การและใช้เป็นแนวทางของพฤติกรรมที่  
เหมาะสม

วัฒนธรรมขององค์การจะสร้างความมั่นคงแก่  
องค์การในฐานะที่เป็นระบบสังคมหนึ่ง



วัฒนธรรมขององค์การจะถ่ายทอด  
เอกลักษณ์ขององค์การแก่พนักงาน

วัฒนธรรมขององค์การจะสร้างความ  
ผูกพันของพนักงานต่อบางสิ่งมากกว่า  
ตนเอง

# ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของสภาพแวดล้อมภายในขององค์กร

## 3. ทรัพยากร

- ทรัพยากร การเงิน กายภาพ บุคคล ข้อมูล และเทคโนโลยีขององค์กร

- เนื่องจาก ทรัพยากรขององค์กร ต่างมีความหมายในเชิงหน้าที่ขององค์กร

- พิจารณาทรัพยากรขององค์กร ภายใต้หน้าที่ทางธุรกิจขององค์กร ในด้านการตลาด การผลิต การวิจัย และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และระบบสารสนเทศ

- ผู้บริหารควรตรวจสอบ ทรัพยากรขององค์กรเพื่อพิจารณา ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของหน้าที่ ดังกล่าว

## 4. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ตามหน้าที่ทางธุรกิจ



# การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามหน้าที่ทางธุรกิจ

การกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรต้องตระหนักถึงความสอดคล้องและการสนับสนุนของหน้าที่แต่ละอย่าง ต่อหน่วยธุรกิจขององค์กรทรัพยากรตามหน้าที่ขององค์กรไม่เพียงแต่จะรวมเอาพนักงานตามหน้าที่ไว้ แต่รวมความสามารถในการกำหนดและดำเนินกลยุทธ์ไว้

## 1. การตลาด (Marketing)

ผู้บริหารการตลาดมีหน้าที่เบื้องต้นคือ การบริหารผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์กร

- ซึ่งต้องให้ความสำคัญด้านตำแหน่งทางการตลาดและการบริหารส่วนประสมทางการตลาดขององค์กร โดยสิ่งที่ต้องทำการศึกษาเกี่ยวกับการตลาด



# การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามหน้าที่ทางธุรกิจ

## 1.1 ตำแหน่งทางการตลาด (Market Position)

- การเลือกตลาดที่เฉพาะเจาะจงเพื่อการรวมพลังทางการตลาดและสามารถระบุออกมาในแง่ของตลาดผลิตภัณฑ์และพื้นที่ได้ซึ่งตำแหน่งทางการตลาดจะตอบได้ว่าลูกค้ากลุ่มเป้าหมายใด
- โดยใช้การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) ด้วยผลิตภัณฑ์หลายอย่างโดยการวิจัยตลาดได้และองค์การต้องแน่ใจว่าผลิตภัณฑ์ขององค์การต้องไม่แข่งขันกันเองโดยตรง

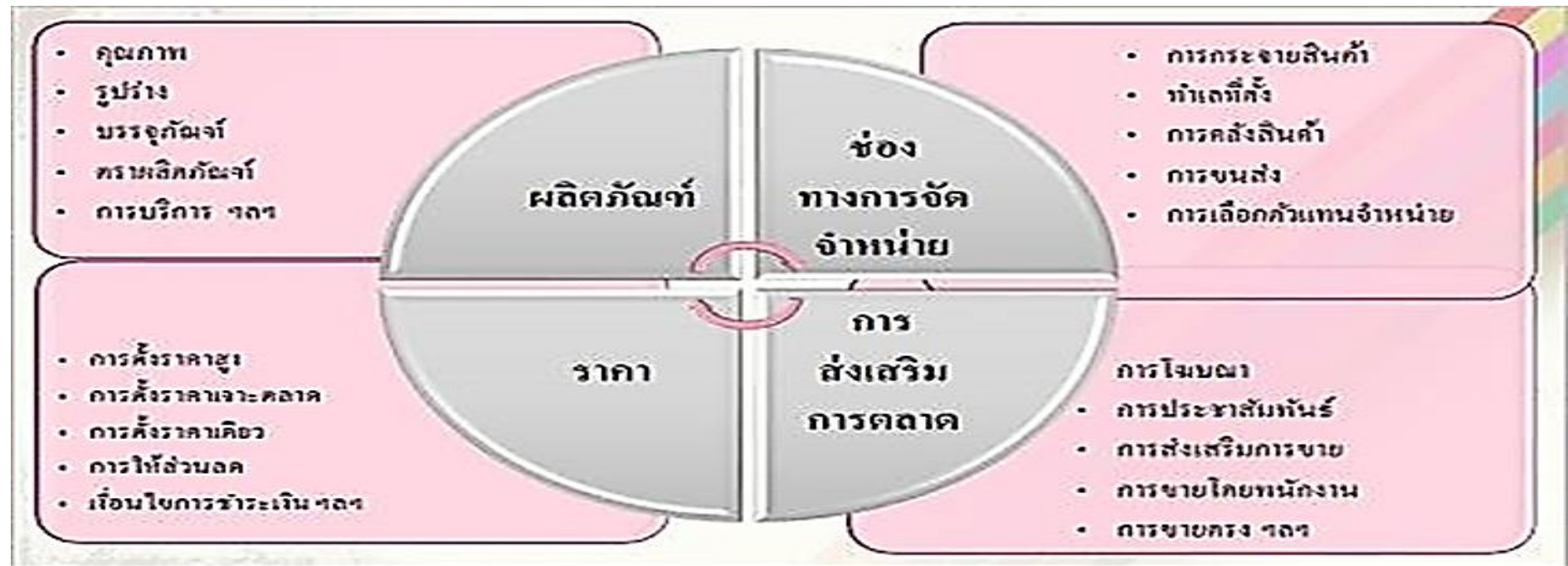


# การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามหน้าที่ทางธุรกิจ

## 1.2 ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix)

- ส่วนประสมของปัจจัยทางการตลาดที่สำคัญที่อยู่ภายใต้การควบคุมขององค์การ
- ซึ่งจะมีผลกระทบต่ออุปสงค์และสามารถสร้างข้อได้เปรียบทางฐานะการแข่งขันแก่องค์การได้โดยส่วนประสมทางการตลาดให้แก่ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด
- ซึ่งองค์การต้องวิเคราะห์ถึงรายละเอียดในแต่ละปัจจัยถึงผลกระทบที่มีต่อการดำเนินงานขององค์การด้วย

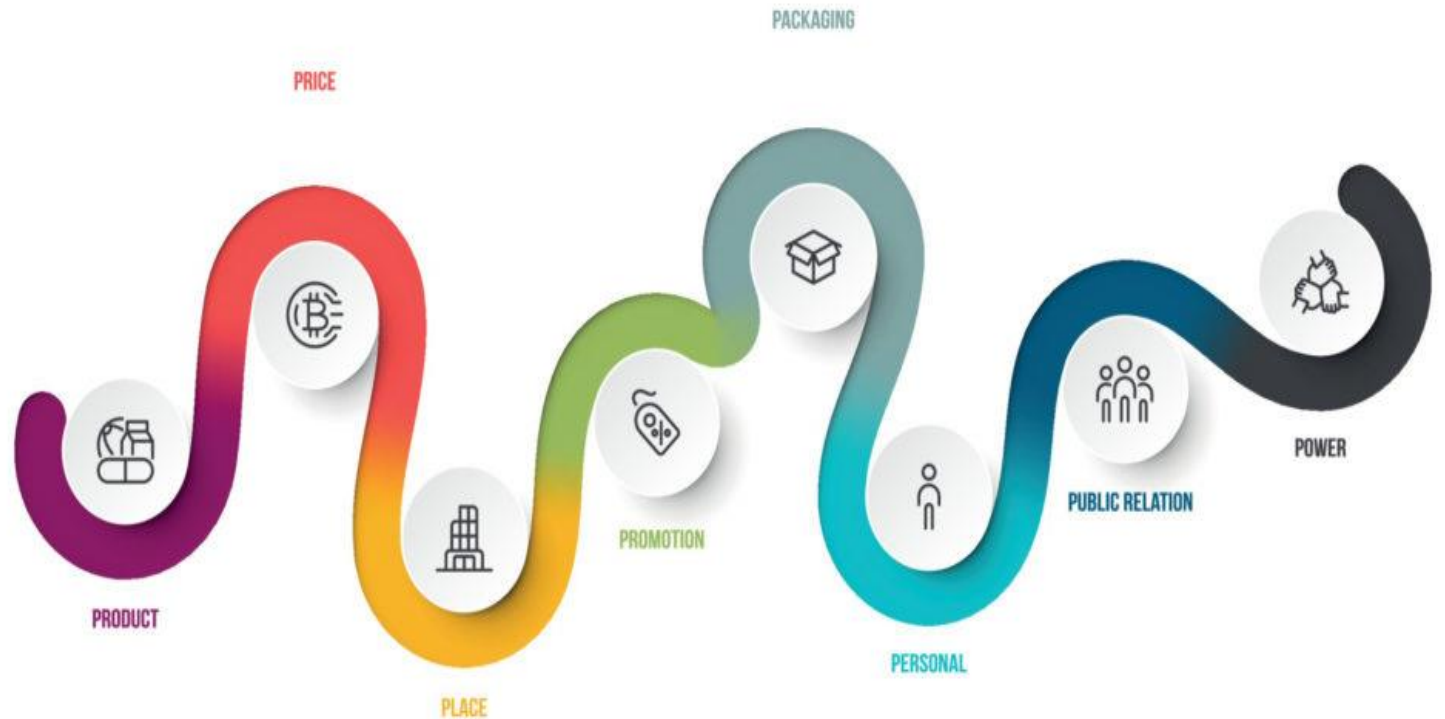
### ส่วนผสมทางการตลาด 4P



# การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามหน้าที่ทางธุรกิจ

## ส่วนผสมทางการตลาด 8P

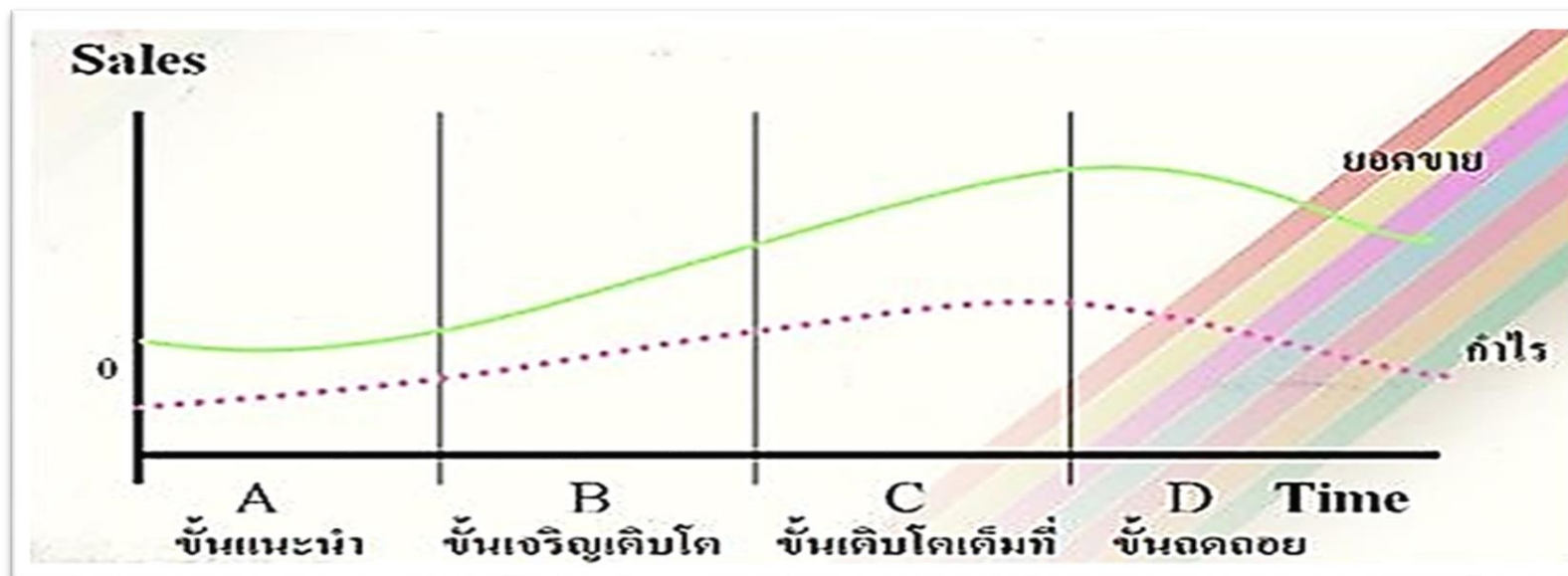
1. ผลิตภัณฑ์ (Product)
2. ราคา (Price)
3. ช่องทางจำหน่าย (Place)
4. การส่งเสริมการขาย (Promotion)
5. การสื่อสารและให้ข้อมูล (Public)
6. บรรจุภัณฑ์ (Packaging)
7. บุคลากร (People)
8. อำนาจการต่อรอง (Power)



# การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามหน้าที่ทางธุรกิจ

## 1.3 วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle: PLC)

- วงจรที่แสดงให้เห็นถึงวิวัฒนาการของผลิตภัณฑ์ตั้งแต่ขั้นแนะนำเข้าสู่ตลาด (Introduction) ขั้นเจริญเติบโต (Growth) ขั้นเติบโตเต็มที่ (Maturity) และขั้นถดถอย (Decline)
- ผู้บริหารสามารถใช้แนวความคิดวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ขององค์กรในการวิเคราะห์ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ขององค์กรว่าผลิตภัณฑ์ชนิดใดอยู่ในตำแหน่งใด



## 2. การเงิน

- ผู้บริหารการเงินมีหน้าที่เบื้องต้นคือ บริหารเงินทุนขององค์กรเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุน การจัดสรรเงินทุนและการควบคุมเงินทุนขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรให้ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- ต้องวิเคราะห์ส่วนประสมระหว่างเงินทุนจากภายนอกและภายในทั้งระยะสั้น และระยะยาว เช่น อัตราส่วนระหว่างหนี้สินต่อสินทรัพย์จะชี้ให้เห็นถึงความสามารถในการชำระหนี้ การจัดหาเงินทุน โดยการจำหน่ายพันธบัตร ตัวเงิน หรือหุ้นกู้
- การวิเคราะห์เกี่ยวกับ งบประมาณการลงทุน (Capital Budgeting) โดยเปรียบเทียบระหว่างรายรับและรายจ่ายที่เกิดขึ้น การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break-even Point Analysis) เพื่อทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนคงที่ ต้นทุนผันแปร และกำไรขององค์กร และชี้ให้เห็นถึงจุดที่ยอดขายคุ้มกับต้นทุนขององค์กรโดยการวิเคราะห์ จุดคุ้มทุนจะใช้ร่วมกับการวิเคราะห์กระแสเงินสดส่วนลด เช่น มูลค่าปัจจุบันสุทธิ หรือ อัตราผลตอบแทนจากการลงทุน เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

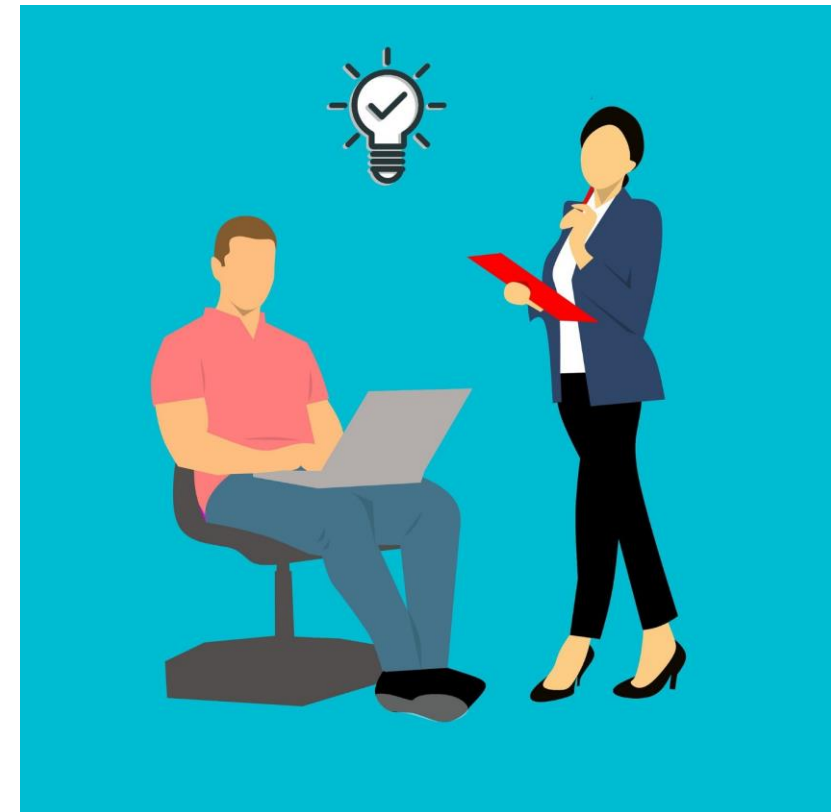
## 3. การวิจัยและพัฒนา

- การบริหารเทคโนโลยีเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยทำการเสนอแนะและดำเนินกลยุทธ์ทางเทคโนโลยีขององค์กร
- ซึ่งแต่ละองค์กรมีจุดมุ่งเน้นที่แตกต่างกันคือ บางองค์กรเน้นการวิจัยและพัฒนาไปในทางทฤษฎี บางองค์กรเน้นทาง การตลาดและการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือบรรจุภัณฑ์และบางองค์กรมุ่งเน้นที่วิศวกรรม การควบคุมคุณภาพ และการพัฒนาอุปกรณ์การผลิต โดยในแต่ละองค์กรควรมีส่วนประสมทางการวิจัยและพัฒนาที่เหมาะสม ระหว่างพื้นฐานประยุกต์และวิศวกรรมเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร



## 4. การผลิตและการดำเนินงาน

- การเปลี่ยนวัตถุดิบให้เป็นผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป ซึ่งต้องทำการพัฒนาและดำเนินการผลิตผลิตภัณฑ์ให้ได้ตามจำนวน คุณภาพ ต้นทุน และ เวลาที่กำหนดโดยผู้บริหารต้องมีความสามารถทางด้านการพยากรณ์ การควบคุมคุณภาพการ ออกแบบกระบวนการผลิต การประเมินผลการ ดำเนินงานและการบำรุงรักษา
- กระบวนการผลิตโดยทั่วไปแบ่ง ออกเป็น 2 ระบบ คือ
- 1) ระบบการผลิตแบบต่อเนื่อง
  - 2) ระบบการผลิตแบบไม่ต่อเนื่อง



## 4. การผลิตและการดำเนินงาน

1. ระบบการผลิตแบบต่อเนื่อง หมายถึง การผลิตที่มีสายงานประกอบผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เช่น สายงานประกอบรถยนต์ ระบบการผลิตแบบต่อเนื่องจะมีข้อได้เปรียบในด้านต้นทุน เป็นที่นิยมอย่างแพร่หลายเนื่องจากองค์การสามารถใช้ประโยชน์จาก **ภาวะผูกพันทางการดำเนินงาน** คือผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของยอดขายต่อกำไรจากการดำเนินงานสุทธิ เช่น **องค์การที่ใช้แรงงานคนจำนวนมากจะมีเครื่องจักรอัตโนมัติมีต้นทุนคงที่ต่ำ** ทำให้**องค์การมีจุดคุ้มทุนต่ำ** แต่**เส้นต้นทุนผันแปรจะมีความลาดชันเพราะต้นทุนส่วนใหญ่เป็นต้นทุนผันแปรจากค่าแรงสูงกว่าองค์การที่ใช้เครื่องจักรอัตโนมัติ**

### 2. ระบบการผลิตแบบไม่ต่อเนื่อง

- การผลิตที่เป็นไปตามข้อกำหนดรายละเอียดและความต้องการของลูกค้า ระบบการผลิตแบบไม่ต่อเนื่องจะมีข้อได้เปรียบในด้านความพึงพอใจของลูกค้า

# การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามหน้าที่ทางธุรกิจ

## 5. ทรัพยากรมนุษย์



- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมผ่านทางการสรรหา การพัฒนาและการบำรุงรักษาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน มีผลการปฏิบัติงานที่ดี อัตราการออกจากงานลดลงและมีขวัญกำลังใจดีขึ้น
- การจัดการทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวข้องกับการสรรหาการคัดเลือก การจัดจ้าง การฝึกอบรมและพัฒนา การแรงงาน สัมพันธ์ การบริหารค่าจ้าง และเงินเดือน การประเมินการปฏิบัติงาน การเลื่อนตำแหน่งและการวางแผน ทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต
- ผู้บริหารทรัพยากรมนุษย์จะต้องดำเนินการสำรวจทัศนคติและตรวจสอบข้อมูล ป้อนกลับ (Feedback) อย่างเป็นทางการ เพื่อการประเมินความพอใจในงานของพนักงาน

# การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมตามหน้าที่ทางธุรกิจ

## 6. ระบบสารสนเทศ

เป็นการออกแบบและการบริหารการไหล ของระบบข้อมูลภายในองค์กร เพื่อเป็นพื้นฐานของการตัดสินใจ และการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร องค์กรต้องเก็บรวบรวม รักษา วิเคราะห์ข้อมูลและสังเคราะห์ความรู้ เพื่อตอบคำถามเชิงกลยุทธ์ในการ ดำเนินงานขององค์กร

### หน้าที่ของระบบข้อมูล

- องค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้นและมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น ทำให้ผู้บริหารต้องการข้อมูลที่สำรองไว้เป็นหลักฐานมากยิ่งขึ้น
- องค์กรมีการกระจายอำนาจมากขึ้น ทำให้เทคนิคการควบคุมมีความลึกซึ้งมากขึ้นการมีระบบสารสนเทศทำให้ผู้บริหารสามารถดำเนินตามกลยุทธ์ขององค์กรได้ประสิทธิภาพสูงขึ้น
- การใช้คอมพิวเตอร์ทำให้การประมวลผลข้อมูลขององค์กรรวดเร็ว ทันเวลาและมีประสิทธิภาพสูงขึ้น

## 5. การวิเคราะห์ PIMS



## การวิเคราะห์ PIMS

- สถาบันการวางแผนกลยุทธ์ของอเมริกาได้ดำเนินการวิจัยเพื่อที่จะระบุปัจจัยเชิงกลยุทธ์ภายในขององค์กรการโครงสร้าง PIMS ของสถาบันการวางแผนกลยุทธ์ประกอบด้วย
- การวิเคราะห์คลังข้อมูลที่บรรจุข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับ ประสบการณ์เชิงกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจเชิงกลยุทธ์ประมาณ 3,000 หน่วยธุรกิจจาก 450 บริษัททั่วอเมริกาและยุโรปที่มีช่วงเวลาตั้งแต่ 2-12 ปี
- การวิจัยมุ่งที่จะค้นหาหลักการทางปฏิบัติที่กำหนดว่ากลยุทธ์อะไร ภายใต้สภาวะอะไร และก่อให้เกิดผลลัพธ์อะไร ในแง่ของผลตอบแทนจากการลงทุนและกระแสเงินสดโดยไม่พิจารณาถึงผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เฉพาะเจาะจง
- สถาบันการวางแผนกลยุทธ์ได้ชี้ให้เห็นถึงคุณลักษณะขององค์กรที่มีผลตอบแทนจากการลงทุน (Return of Investment) หว่ย ROM สูงและองค์กรที่มีผลตอบแทนการลงทุนต่ำ ซึ่งพบว่าองค์กรที่มีผลตอบแทนจากการลงทุนสูง



# การวิเคราะห์ PIMS

องค์การที่มีผลตอบแทนจากการลงทุนสูงจะมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. การลงทุนต่ำทั้งต้นทุนคงที่และต้นทุนหมุนเวียน

2. ส่วนแบ่งตลาดสูง

3. คุณภาพของผลิตภัณฑ์สูง

4. การใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์สูง

5. ประสิทธิภาพในการดำเนินงานสูง

6. ต้นทุนต่อหน่วยตาหรือเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

## 6. ตารางความน่าสนใจของอุตสาหกรรม และความเข้มแข็งในการแข่งขัน



## ตารางความน่าสนใจของอุตสาหกรรมและความเข้มแข็งในการแข่งขัน

- แต่ละธุรกิจจะมีปัจจัยสำคัญแตกต่างกันและถ้านำมาพิจารณาร่วมกันจะเกิดความยุ่งยากและซับซ้อนขึ้น
- เราสามารถใช้ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม (Industry Attractiveness) และความเข้มแข็งของธุรกิจ (Business Strength) ในการกำหนดตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ (Strategic Position) และจัดลำดับความสำคัญ (Priority) ในการลงทุนของแต่ละธุรกิจภายในองค์การซึ่งเรียกว่า “ ตารางความน่าสนใจของอุตสาหกรรมและความเข้มแข็งในการแข่งขัน

“ตารางความน่าสนใจของอุตสาหกรรมและความเข้มแข็งในการแข่งขัน” โดยมีส่วนประกอบที่สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความน่าสนใจในระยะยาวของอุตสาหกรรม (Long-term Industry Attractiveness)
2. ความเข้มแข็งในการแข่งขัน (Competitive Strength)

“ตารางความน่าสนใจของอุตสาหกรรมและความเข้มแข็งในการแข่งขัน”  
โดยมีส่วนประกอบที่สามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความน่าสนใจในระยะยาวของอุตสาหกรรม (Long-term Industry Attractiveness)
  - แกนตั้งซึ่งมีมาตราส่วนจาก 1 ถึง 10
  - แบ่งระดับความสนใจของอุตสาหกรรมออกเป็น 3 ระดับ
    - \* จากต่ำ (Low) หรือ 1-3.3
    - \* ปานกลาง (Medium) หรือ 3.3-6.7
    - \* สูง (High) หรือ 6.7 ขึ้นไป



# ตารางความน่าสนใจของอุตสาหกรรมและความเข้มแข็งในการแข่งขัน

## ความน่าสนใจในระยะยาวของอุตสาหกรรม

### พิจารณาจากปัจจัย ดังนี้

- ขนาดและอัตราการเติบโตของตลาด
- ส่วนต่างผลกำไร (Margin) ของอุตสาหกรรม
- ความหนาแน่นในการแข่งขัน
- การจับคู่ระหว่างห่วงโซ่คุณค่าของอุตสาหกรรมกับของธุรกิจอื่น
- การจับคู่ระหว่างความต้องการทรัพยากรของอุตสาหกรรมและความสามารถของทรัพยากรของบริษัท
- ผลกระทบของสภาพแวดล้อมทางสังคมและความคิดของคน
- โอกาสในการเกิดใหม่ของอุตสาหกรรม



# ตารางความน่าสนใจของอุตสาหกรรมและความเข้มแข็งในการแข่งขัน

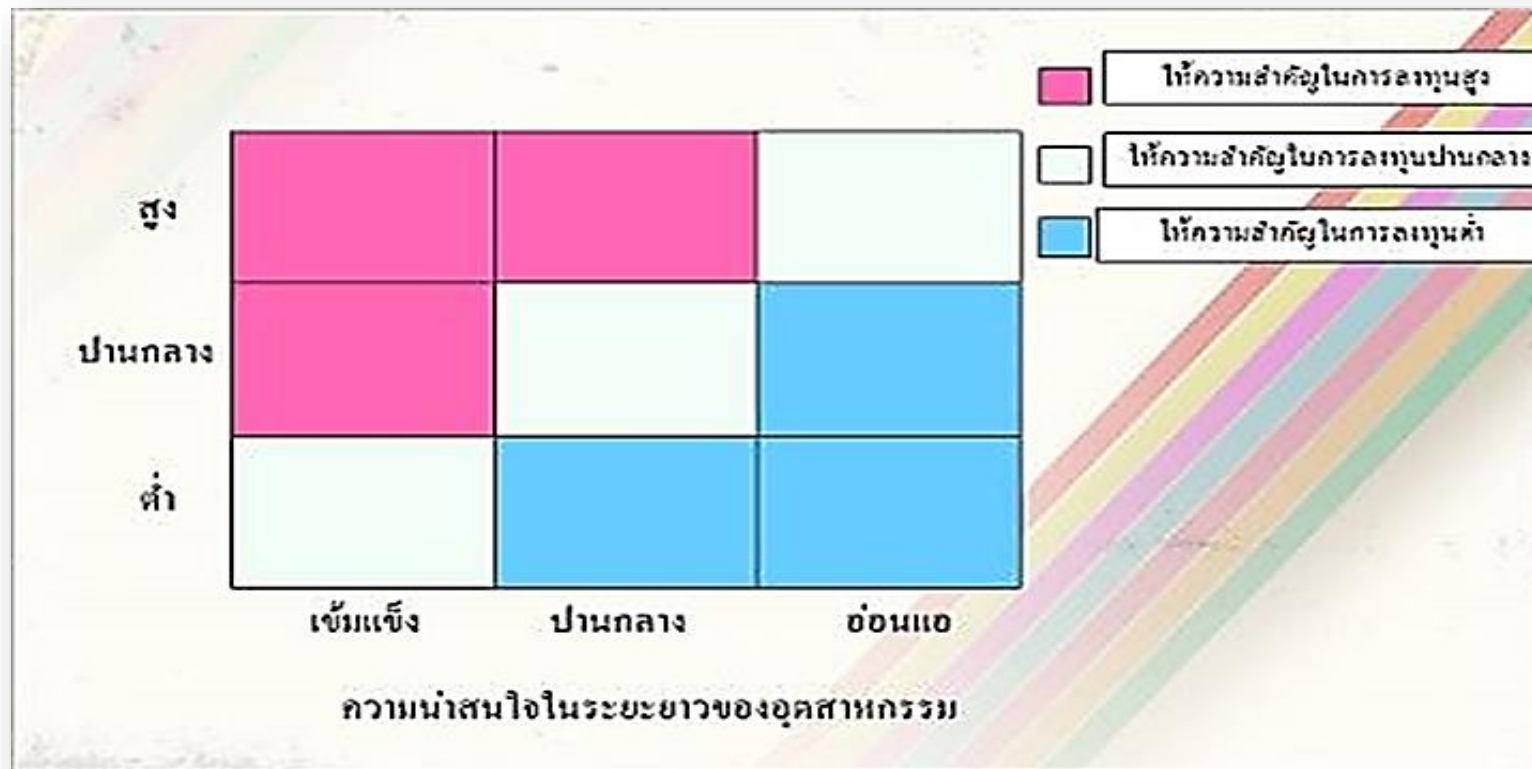
## 2. ความเข้มแข็งในการแข่งขัน (Competitive Strength)

- เป็นแกนนอนและมีมาตราส่วนแบบเดียวกัน
- แบ่งระดับของความสามารถในการแข่งขันออกเป็น 3 ระดับ

\*\* จากเข้มแข็ง (Strong)

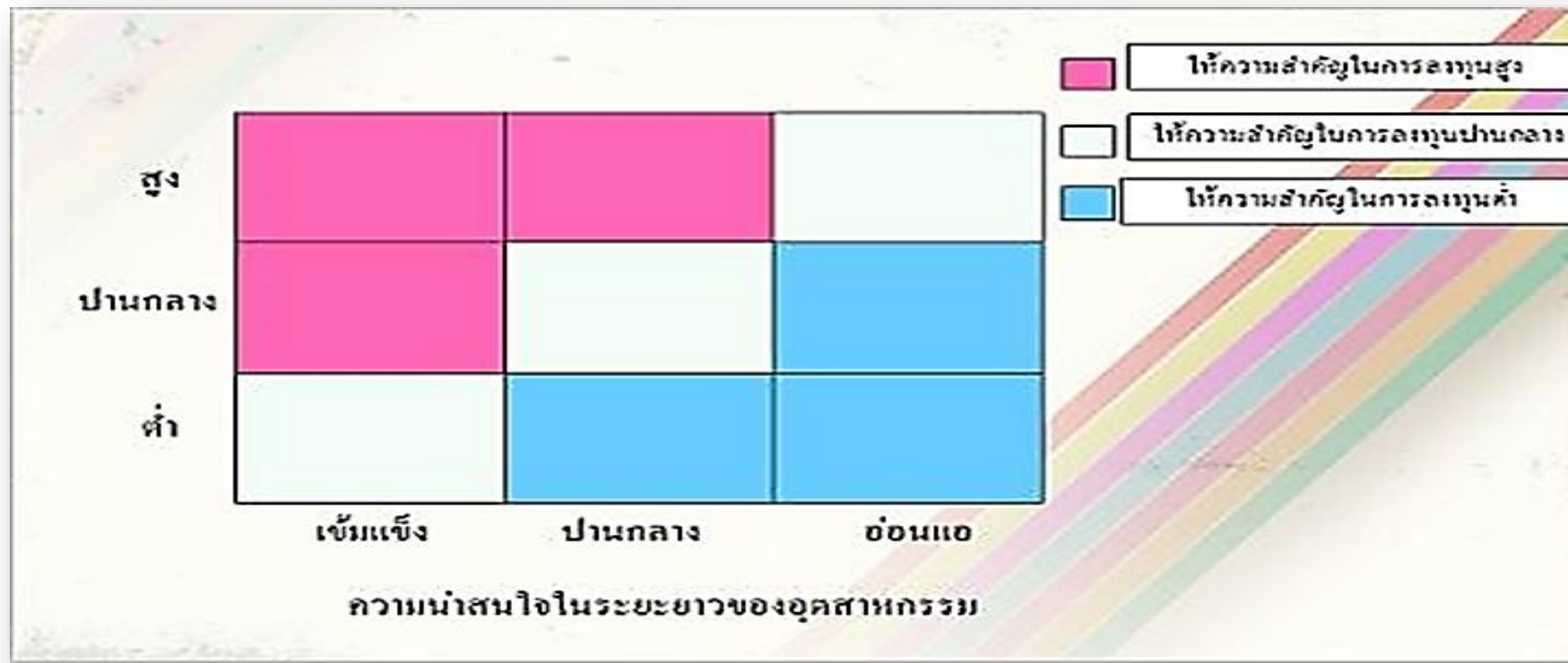
\*\* ปานกลาง (Average)

\*\* อ่อนแอ (Weak)



## ตารางความน่าสนใจของอุตสาหกรรมและความเข้มแข็งในการแข่งขัน

- ตารางความน่าสนใจของอุตสาหกรรมและความเข้มแข็งในการแข่งขันหรือตาราง 9 ช่อง (Nine-cell Matrix) จะช่วยผู้บริหารกำหนดลำดับความสำคัญในการลงทุนของแต่ละธุรกิจ
- โดยธุรกิจที่อยู่ในช่องซ้ายบน 3 ช่องจะถูกจัดลำดับความสำคัญในการลงทุนสูง เนื่องจากอุตสาหกรรมมีความน่าสนใจในระยะยาวและธุรกิจมีความเข้มแข็งในการแข่งขัน ผู้บริหารจึงต้องสนับสนุนให้เติบโต ธุรกิจที่อยู่ในแนวทแยงมุมจากล่างซ้ายไปมุมขวาบน จะได้รับความสำคัญในการลงทุนในระดับปานกลาง โดยลงทุนอย่างสม่ำเสมอเพื่อรักษาและปกป้อง ตำแหน่งในอุตสาหกรรมของธุรกิจ



## ตารางความน่าสนใจของอุตสาหกรรมและความเข้มแข็งในการแข่งขัน

### ความเข้มแข็งในการแข่งขัน พิจารณาจากปัจจัยต่อไปนี้

- ส่วนแบ่งตลาดเปรียบเทียบ
- ความสามารถและความมั่นใจในทรัพยากร
- ส่วนต่างกำไรเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
- ความสามารถที่จะแข่งขันและเอาชนะคู่แข่งในด้านรูปแบบคุณภาพบริการ ต้นทุนโดยเปรียบเทียบ
- ความเหมาะสมระหว่างความเข้มแข็งของทรัพยากรกับปัจจัยสำคัญในอุตสาหกรรม
- ชื่อเสียงและภาพลักษณ์
- ความสามารถในการต่อรองกับคู่ค้าทั้งผู้ขายวัตถุดิบและลูกค้า
- ความสามารถในการจัดการ

