



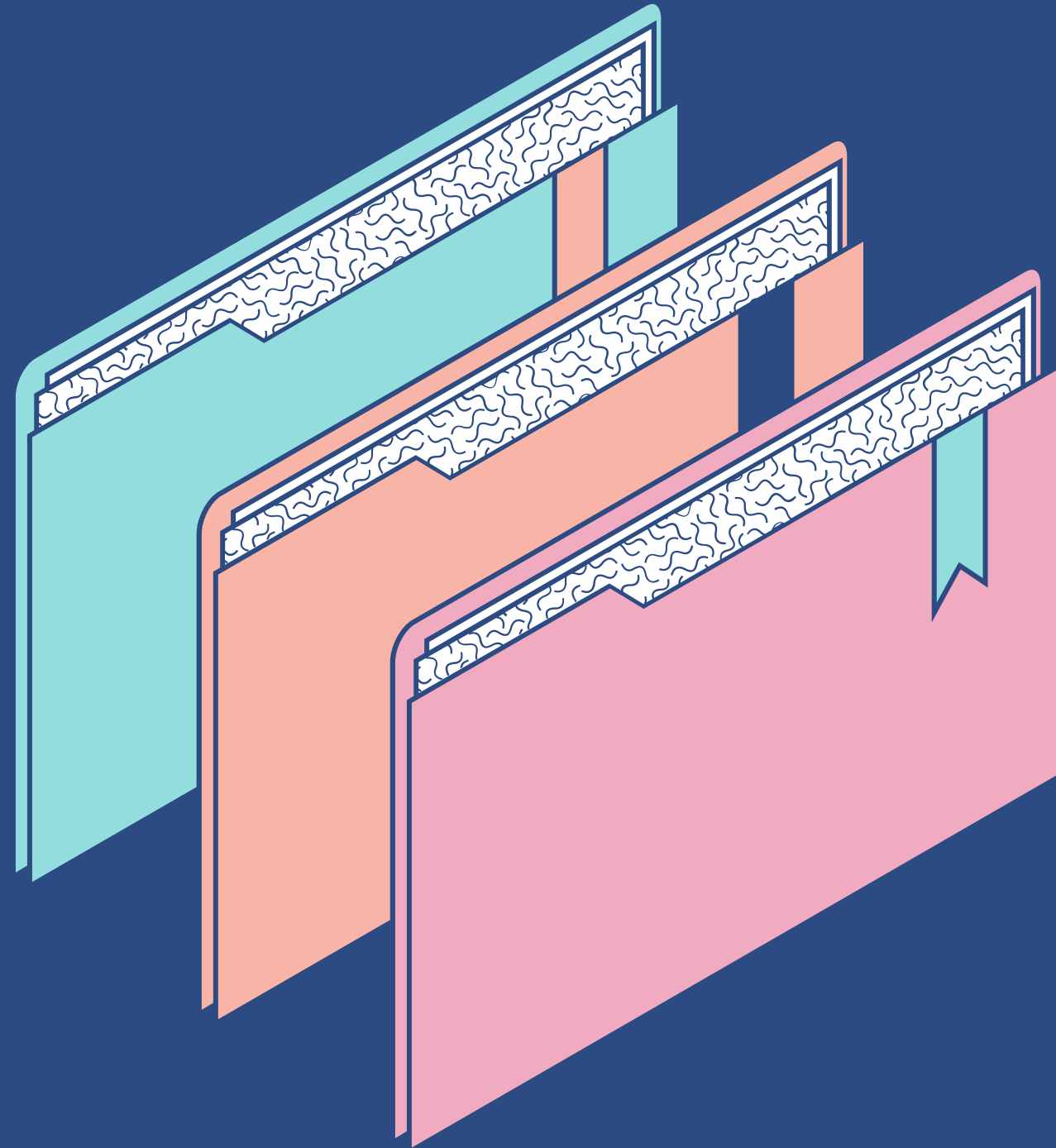
# บทที่ ๙ กรณีศึกษา (Case Study)

- กรณีศึกษา (Case Study)
  - 9.1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับกรณีศึกษา
  - 9.2 การวิเคราะห์กรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการเชิงกลยุทธ์



# กรณีศึกษา (Case Study)

# กรณีศึกษา

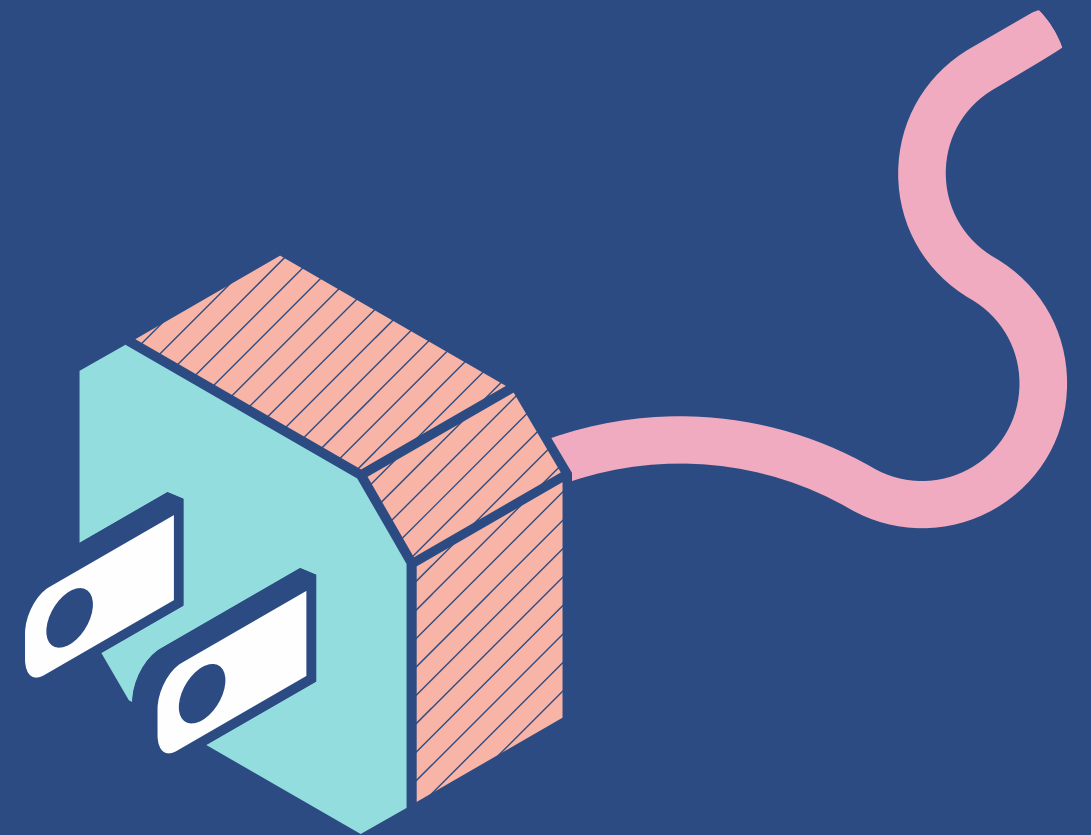


- กรณีศึกษา (CASE STUDY)

1. ความหมายของกรณีศึกษา
2. หลักการวิเคราะห์กรณีศึกษา
3. วิธีวิเคราะห์กรณีศึกษา
4. ข้อควรพิจารณาในการวิเคราะห์กรณีศึกษา
5. การวิเคราะห์กรณีศึกษาทั่วไป
6. การวิเคราะห์กรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ  
เชิงกลยุทธ์
7. การนำเสนอผลการวิเคราะห์กรณีศึกษา

# กรณีศึกษา

กรณีศึกษา (Case Study) หมายถึง เครื่องมือที่ใช้ประกอบการศึกษาที่ได้จำลองเอาเหตุการณ์ทั้งหมด ที่เกิดขึ้นจริง บางส่วนของธุรกิจใดธุรกิจหนึ่ง ในช่วงเวลาหนึ่ง โดยมีการลำดับเหตุการณ์หรือสาระสำคัญให้ใกล้เคียงกับความเป็นจริงมากที่สุด (พิบูล ที่ปะปาล, 2515)





# หลักการวิเคราะห์กรณีศึกษา

## หลักการวิเคราะห์กรณีศึกษา

กรณีศึกษาแต่ละกรณี จะมีลักษณะเฉพาะตัว ซึ่งอาจจะต้องใช้การวิเคราะห์ที่แตกต่างกันออกไป อย่างไรก็ตามการวิเคราะห์ปัญหาโดยทั่วไปแล้วจะมีหลักใหญ่ๆ ดังนี้

## 1. ค้นหาปัญหาที่สำคัญ

ผู้วิเคราะห์ต้องแยกข้อมูลที่เกี่ยวข้องในกรณีศึกษาและเรียงลำดับความสำคัญของปัญหาที่เกิดขึ้น ผู้เรียนจะพบว่ามมีปัญหาที่ต้องตัดสินใจมากกว่า 1 ปัญหา แต่ละปัญหานั้น จะมีความสำคัญ ไม่เท่ากัน ผู้เรียนจะต้องเลือกปัญหาที่เห็นว่าสำคัญและ / หรือเร่งด่วนที่สุด การกระทำดังกล่าวเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยากและต้องใช้ความระมัดระวังเพราะการวิเคราะห์รายละเอียดของกรณีศึกษานั้น จะต้องสัมพันธ์กับ ตัวปัญหาที่ตั้งไว้ในตอนแรกถ้าตั้ง ปัญหาคลาดเคลื่อนไป จะทำให้การวิเคราะห์ผิดจุดไปด้วย ในการที่จะค้นหา ว่าจะไรคือปัญหาใหญ่ที่จะต้องแก้ไขนั้น ผู้เรียนจำเป็นต้องอ่านกรณีศึกษาให้ละเอียดและให้เข้าใจเป็นอย่างดี ดีแล้วตั้ง ปัญหาที่เห็นว่าสำคัญและ / หรือเร่งด่วนเพียง 1 ปัญหาเท่านั้น

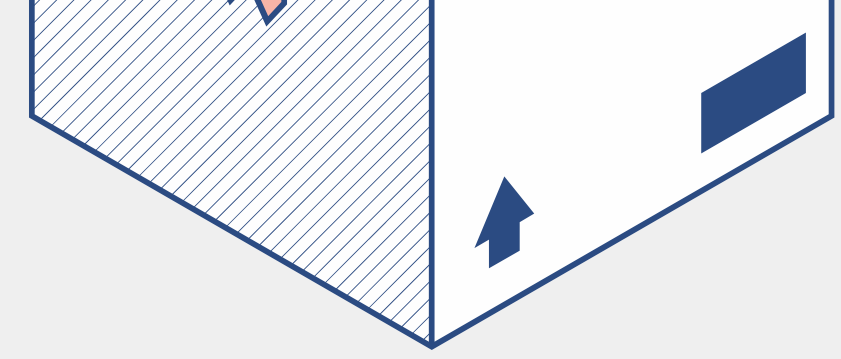
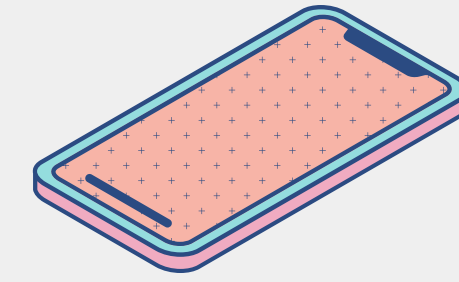
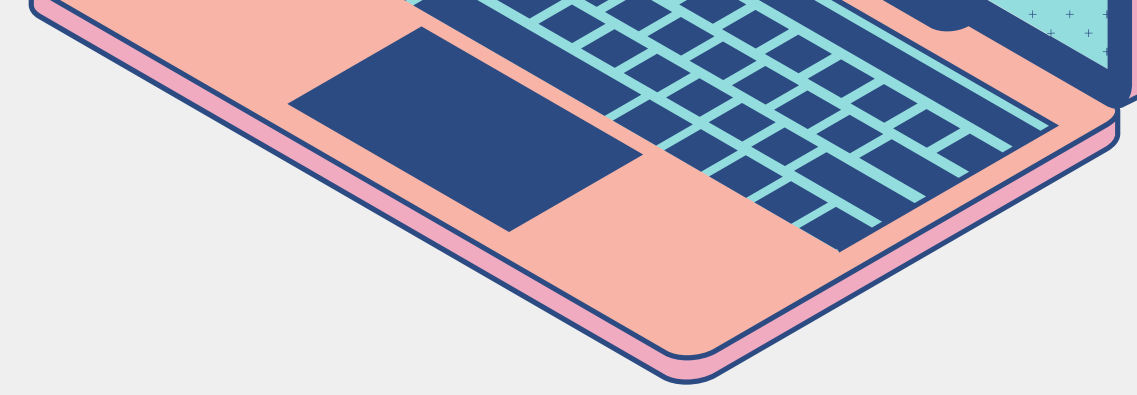
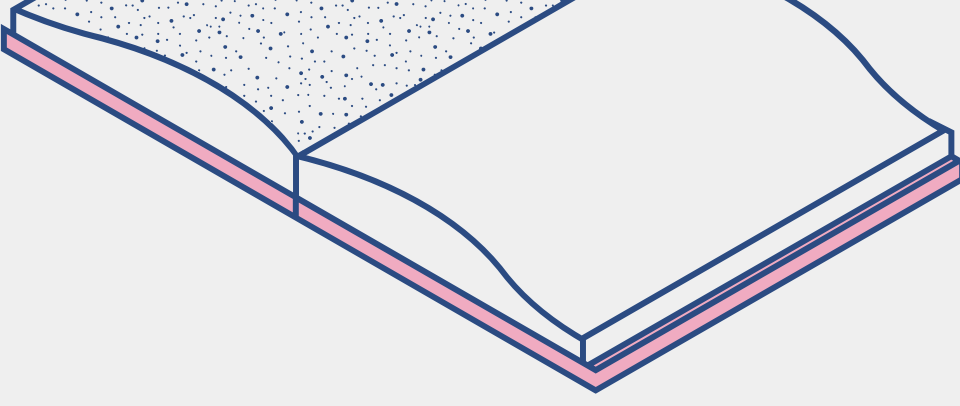


## 2. การตั้งวัตถุประสงค์

เมื่อทราบว่าปัญหาคืออะไรแล้ว ผู้เรียนจะต้องกำหนด วัตถุประสงค์เพื่อเป็น หลักในการวางนโยบายและวิธีปฏิบัติงาน ตลอดจนการตัดสินใจเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ซึ่งจุด ประสงค์ ทุกข้อที่ตั้งขึ้น จะต้องสอดคล้องกับปัญหาและ แนวทางในการแก้ปัญหานั้นๆ

## 3. การเรียนการสอน ด้วยเทคโนโลยี

ในขั้นนี้เป็นการเตรียมการวิเคราะห์ว่าจะทำในรูปใดเพื่อไม่ให้ เกิดความ สับสนหรือยุ่งยาก ในการวิเคราะห์ผู้เรียนควรจะ แบ่งขอบเขตในการพิจารณาออกเป็นเรื่องๆ ไป เช่น การ ดำเนินงานด้านการจัดการ บุคคล การผลิตและวัตถุดิบ การตลาดการเงิน ซึ่งแต่ละเรื่องสามารถแยกเป็นหัวข้อ ย่อยตามลักษณะของกรณีศึกษานั้นๆ



## 4. การรวบรวมข้อมูลและ การตีความหมายของข้อมูล

ผู้เรียนจะต้องรวบรวมและตีความหมายต่างๆ ของข้อมูลที่ได้มาจากกรณีศึกษา ทาการวิเคราะห์ให้ละเอียดโดยการพิจารณาว่าถ้าปัญหาแต่ละเรื่อง ส่งผล กระทบต่อกิจการอย่างไรหรือปัญหานั้นๆ เป็นต้นเหตุให้เกิดการก่อตัวของปัญหาสำคัญและ /หรือปัญหาสำคัญที่ตั้งไว้ในข้อ 1 อย่างไร ในส่วนของ การวิเคราะห์นี้จะต้องไม่มีการแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการแก้ปัญหาหรือ การตัดสินใจอย่างใดทั้งสิ้น

## 5. แนวทางการแก้ไข หรือการตัดสินใจ

ในขั้นตอนนี้ผู้เรียนจะต้องมีความเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้น ด้าน ต่างๆ ขององค์กรอย่างถ่องแท้จากการวิเคราะห์ใน ข้อ 3 กล่าวคือ ปัญหาการดำเนินงานด้านใดขององค์กร ที่เป็นต้นเหตุให้เกิดปัญหาที่เห็นว่าสำคัญและ/หรือเร่งด่วน และ

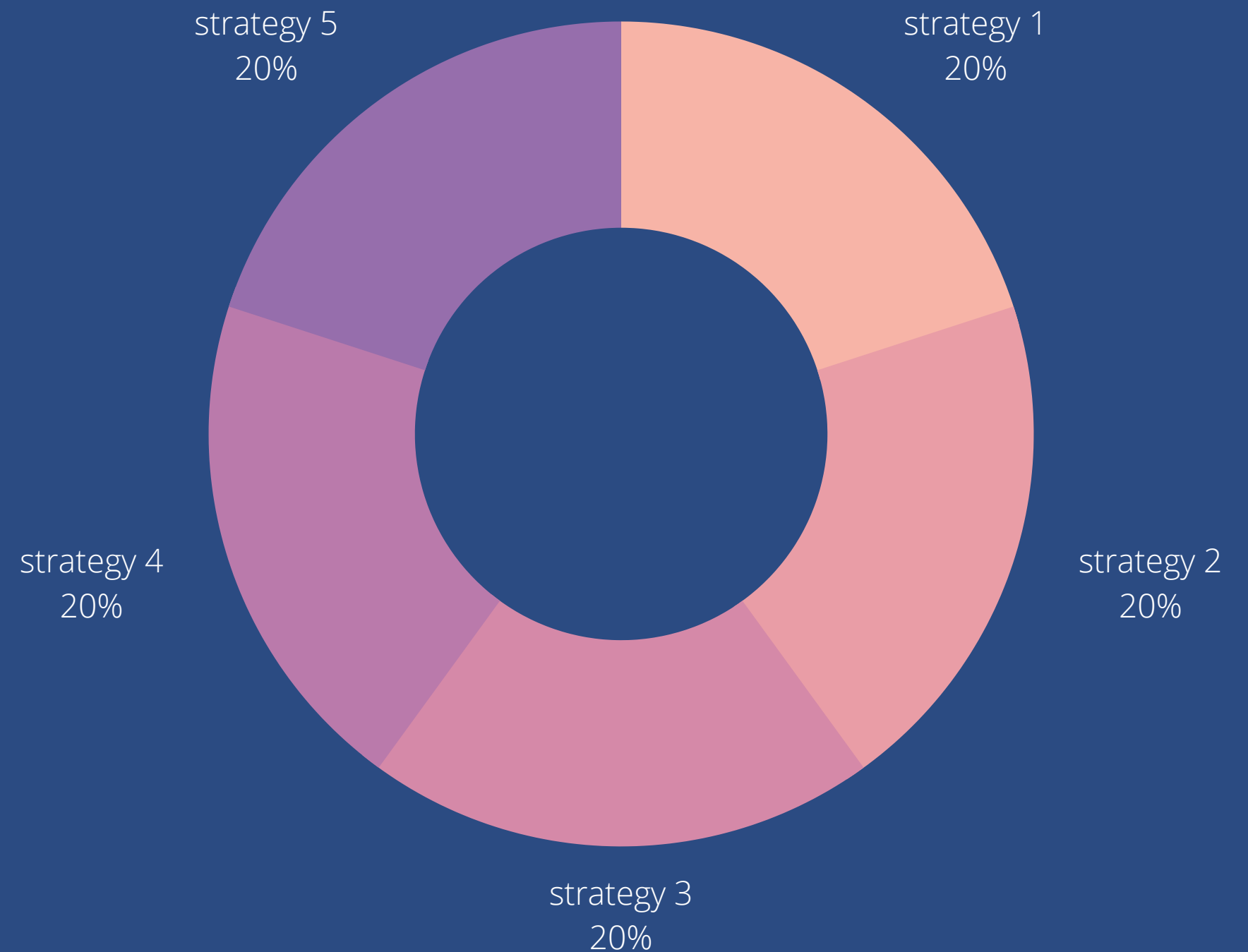


## 6. การเสนอแนะข้อคิดเห็น

เมื่อผู้เรียนได้ทำการเสนอแนะทางแก้ไขปัญหาหรือได้ทำการตัดสินใจ เลือกทางเลือกแล้ว ถึงขั้นตอนนี้ เพื่อส่งเสริมในการดำเนินงานในเป็นไปตามแผนที่วางไว้ผู้เรียนอาจจะมีการเสนอแนะข้อคิดเห็นเพิ่มเติมความเห็นของตนหรือเป็นการเสนอแนะข้อคิดเห็นซึ่งเป็นการปรับปรุงการดำเนินงานด้านอื่นๆ ที่มีได้เกี่ยวข้องกับปัญหาที่ผู้เรียนได้ตั้งไว้ในส่วนนี้จะเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ใช้ความรู้ ตลอดจนความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของตนอย่างเต็มที่

# วิธีวิเคราะห์กรณีศึกษา

วิธีวิเคราะห์กรณีศึกษาและบทสรุปในการจัดการเชิงกลยุทธ์นั้น การเตรียมตัวถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะใช้วิเคราะห์กรณีศึกษาให้ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้หากไม่มีการศึกษาและวิเคราะห์อย่างรอบคอบแล้ว ก็อาจส่งผลให้ไม่สามารถอภิปราย สภาพการณ์ต่างๆ ได้อย่างครบถ้วน โดยพื้นฐานแล้วการวิเคราะห์กรณีศึกษา จะต้องวิเคราะห์สถานการณ์ ปัจจุบันขององค์การนั้นๆ อย่างระมัดระวัง เพื่อให้สามารถดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม



# การเตรียมตัวในการวิเคราะห์กรณีศึกษา

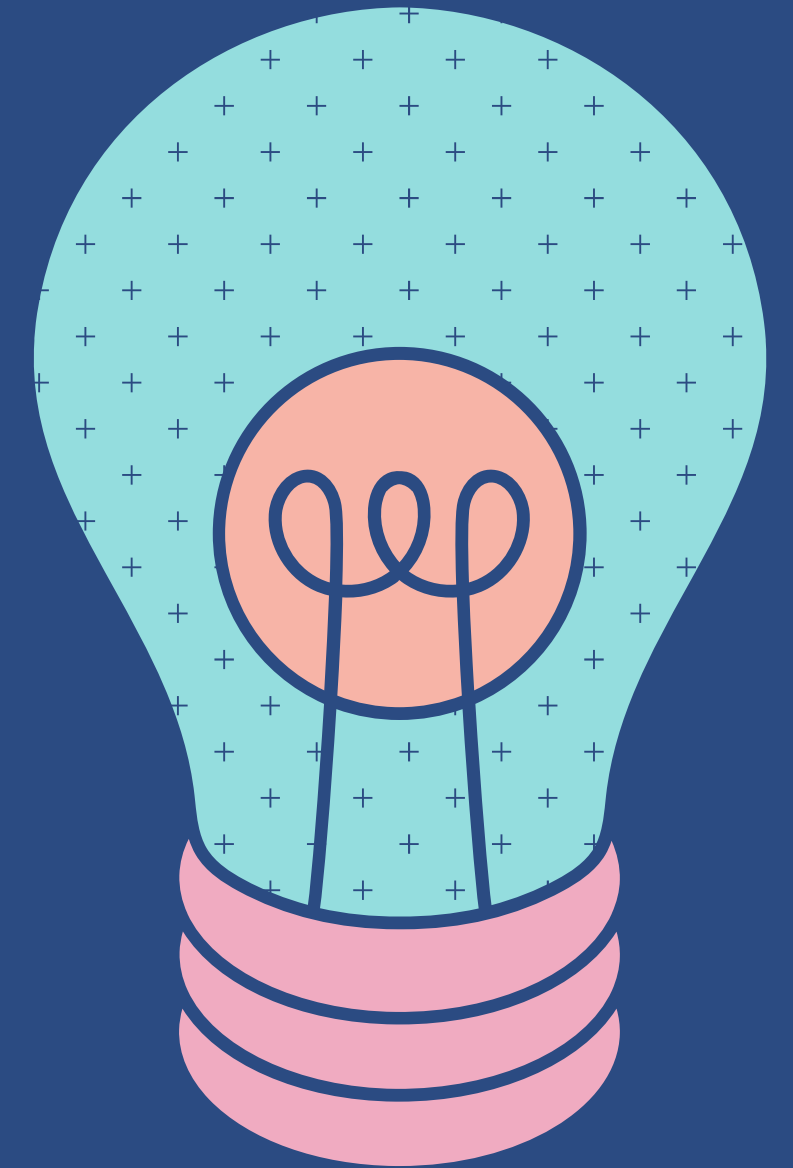
การเตรียมตัวในการวิเคราะห์กรณีศึกษา มีขั้นตอนในการเตรียมตัวในการวิเคราะห์กรณีศึกษา ได้แก่

1. **อ่านกรณีศึกษาให้ละเอียด** ถ้ามีเวลาพอควรอ่านกรณีศึกษาให้เข้าใจเสียก่อนแล้วทิ้งไว้ 1 วัน กลับมาอ่านใหม่แล้วเริ่มวินิจฉัยปัญหา
2. **ขีดเส้นใต้ข้อความที่เห็นว่าสำคัญ** เพื่อการระบุปัญหาและค้นหาถึงสาเหตุของปัญหา
3. **คิดว่าอะไรควรจะเป็นปัญหาสำคัญ** หรือปัญหารีบด่วนที่ควรแก้ไขก่อน
4. **วางแผนว่าจะวิเคราะห์อย่างไร** เริ่มต้นวิเคราะห์ด้วยการศึกษาความรู้ทางหลักการหรือทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง แล้วจึงทำข้อมูลหรือสรุปประเด็นสำคัญที่ได้พร้อมทั้งกำหนดการตัดสินใจ
5. **เมื่อทำการตัดสินใจ** จะต้องถามตัวเองเสมอว่า ถ้าเราจะตัดสินใจเลือกทางเลือกนั้น จะเกิดผลกระทบอะไรบ้างกับแผนกอื่นๆ หรือกับบริษัทอย่างไร เมื่อได้ตัดสินใจว่าจะเลือกทางเลือกใด ทางเลือกหนึ่งหรือหลายทางเลือกแล้ว ก็จะกำหนดแผนการดำเนินงานทางธุรกิจและกำหนดการติดตาม ประเมินผลเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์

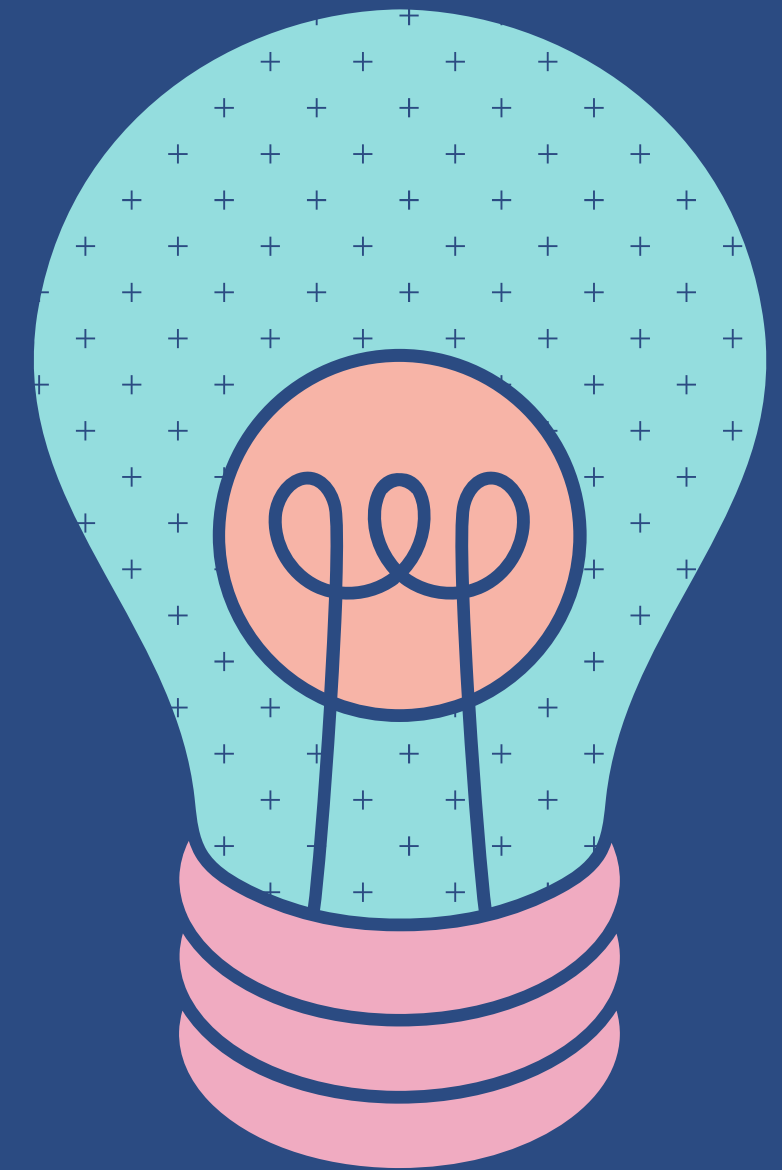
# การวิเคราะห์กรณีศึกษาทั่วไป

**การวิเคราะห์กรณีศึกษา** โดยทั่วไปกรณีศึกษาและบทความ จะมีสาระสำคัญหรือประเด็นต่างๆ มากมาย เขียนบอกให้เราได้รับทราบ ซึ่งมีรายละเอียดสามารถสรุปเป็นข้อๆ ได้ดังนี้

1. ปรัชญา นโยบาย ภารกิจและวิสัยทัศน์ของผู้บริหารในการดำเนินธุรกิจขององค์กร
2. ศักยภาพและความสามารถการแข่งขันทางธุรกิจในตลาดโลก
3. ความอยู่รอดของธุรกิจและการบริหารงานในภาวะวิกฤต  
แนวคิดการบริหารงานแนวใหม่
4. การวิเคราะห์การประกอบการ การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การตลาดและการขาย



4. การวิเคราะห์การประกอบการ การปรับแผนกลยุทธ์การตลาด และการขาย
5. การวางแผนกลยุทธ์ระดับองค์การและระดับสายงาน คือ กลยุทธ์ด้านการประกอบการด้าน การตลาด ด้านเทคโนโลยีด้านพนักงานด้านการเงิน เป็นต้น
6. การบริหารสินค้า การบริการลูกค้า ระบบการบริหารสินค้าคงคลัง Logistics
7. ข้อมูลทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการวิจัยและการพัฒนา (R&D)
8. ปัญหาสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร เช่น เศรษฐกิจ สังคมและการเมือง จากที่กล่าวมาข้างต้น เราอาจกล่าวได้ว่า กรณีศึกษาหรือประเด็นที่เราศึกษานี้จะช่วยให้เกิด แนวความคิดในการนำ ทฤษฎีต่างๆ มาประยุกต์ใช้ เป็นกลยุทธ์ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ โดยเรียกว่า “การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ (Learning by doing)”





## การวิเคราะห์กรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับ การจัดการเชิงกลยุทธ์

- การวิเคราะห์กรณีศึกษาที่เกี่ยวข้องกับการจัดการ  
เชิงกลยุทธ์

วิธีการของกรณีศึกษา (The case method) การวิเคราะห์  
และการอภิปรายถึงปัญหาของกรณีศึกษาเป็นที่นิยมสูงสุด  
ในการสอนด้านกลยุทธ์และนโยบายในเวลาหลายปีที่ผ่านมา  
กรณีศึกษา

# ส่วนที่ 1 การอ่านกรณีศึกษา

การอ่านกรณีศึกษาครั้งแรก : First Reading of the Case

- 1.1 ดูภาพรวมโดยทั่วไปของบริษัทและสภาพแวดล้อมภายนอก
- 1.2 ระบุปัจจัยทางกลยุทธ์ที่องค์การธุรกิจกำลังเผชิญอยู่ในปัจจุบัน
- 1.3 ระบุข้อมูลทางเศรษฐกิจ อุตสาหกรรม และคู่แข่ง





## ส่วนที่ 2 อ่านกรณีศึกษา โดยใช้ขั้นตอน ของการกำหนดกลยุทธ์

การอ่านกรณีศึกษาครั้งที่สอง : Second  
Reading of the Case

2.1 อ่านกรณีศึกษาครั้งที่สองโดยการใช้โครงสร้างของขั้นตอนการ  
กำหนดกลยุทธ์เพื่อการวิเคราะห์โดยละเอียดโดยอาจจะต้องใช้กระดาษทำการเพื่อ  
ช่วยในการแสดงความคิดเห็นไม่ให้ออกนอกกลุ่มนอกทาง

2.2 การตรวจสอบ (audit) นั้นจะช่วยให้เรามีแนวทางในการตรวจสอบ  
ภารกิจ (mission) วัตถุประสงค์ (objectives) กลยุทธ์ (strategies) และ  
นโยบาย (policies) ขององค์การธุรกิจ รวมทั้งปัญหา อาการ ข้อเท็จจริง รวม  
ทั้งทัศนคติ ต่างๆ

2.3 วิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (financial ratios) ขององค์การ  
ธุรกิจ และคำนวณรายการต่างๆใน งบการเงินที่จำเป็น เพื่อทำ common-size

2.4 การตรวจสอบ (audit) นั้นจะช่วยให้เรามีแนวทางในการตรวจสอบภารกิจ(mission) วัตถุประสงค์ (objectives) กลยุทธ์(strategies) และนโยบาย (policies) ขององค์การธุรกิจรวมทั้งปัญหา อาการ ข้อเท็จจริง รวมทั้งทัศนคติ ต่างๆ

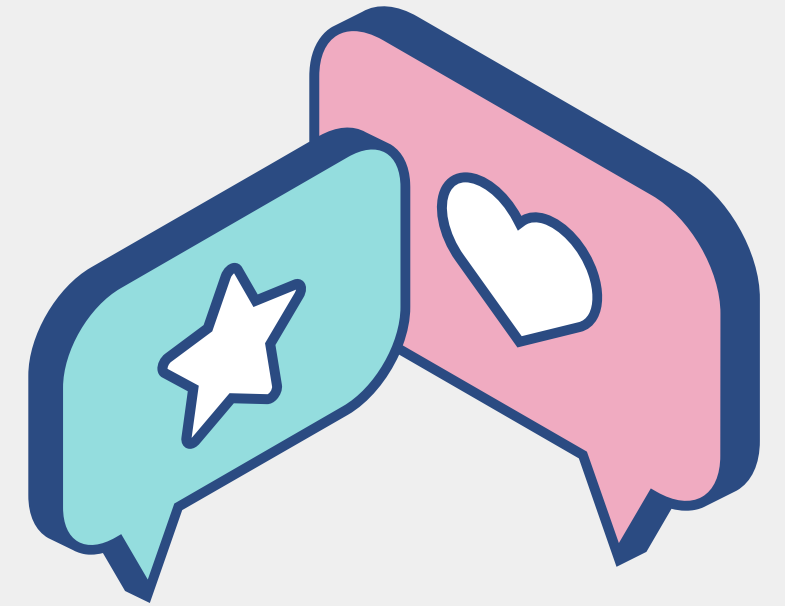
2.5 วิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (financial ratios)ขององค์การธุรกิจ และคำนวณรายการต่างๆในงบการเงินที่จำเป็นเพื่อทำ common-size

## ส่วนที่ 3 ค้นคว้าข้อมูลจากภายนอก

3.1 แต่ละกรณีศึกษาจะมีเวลาที่แน่นอนว่า กรณีศึกษานั้นเกิดขึ้น ณ เวลาใด ข้อมูลต่าง ๆ ที่ค้นคว้าก็ควรจะเป็นเวลาเดียวกับที่กรณีศึกษานั้นๆระบุ

3.2 แหล่งข้อมูลต่างๆที่จะสามารถค้นคว้าได้ ควรจะมีข้อมูลของอัตราส่วนทางการเงินของอุตสาหกรรมโดยเฉลี่ย นอกจากนี้ ควรจะค้นคว้าข้อมูลของคู่แข่งอื่น รวมทั้งข้อมูลอื่นๆ ขององค์การธุรกิจ เช่น รายงานประจำปี ข้อมูลเหล่านี้จะช่วยในการวิเคราะห์ อุตสาหกรรมอีกด้วย

3.3 อย่าพยายามค้นหาว่าจริง ๆ แล้วเกิดอะไรขึ้นกับองค์การธุรกิจในกรณีศึกษานั้นเพราะการที่ผู้บริหารตัดสินใจไป เช่นนั้นอาจจะไม่ใช่ทางเลือกที่ดีที่สุดก็เป็นได้ นอกจากนี้ ยังจะทำให้การวิเคราะห์กรณีศึกษาของเราเกิดอคติขึ้นได้รวมทั้งจะทำให้ข้อเสนอแนะของเราไม่เหมาะสม



# ส่วนที่ 4 เริ่มการวิเคราะห์ SWOT

วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (EXTERNAL ENVIRONMENTAL ANALYSIS) โดยใช้ตาราง EXTERNAL FACTORS ANALYSIS SUMMARY : EFAS

**4.1 วิเคราะห์ปัจจัย 4 ประการ เพื่อดูว่ามีแนวโน้มอะไรบางอย่างที่จะมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมที่องค์การธุรกิจดำเนินงานอยู่**

**4.2 วิเคราะห์อุตสาหกรรม โดยใช้ Porter's competitive forces การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ Internal Organizational Analysis โดยใช้ตาราง Internal Factors Analysis Summary : IFAS**

**4.3 พยายามค้นหาปัจจัยประมาณ 8-10 ประการซึ่งควรจะเป็นจุดแข็งหรือจุดเด่น (strengths) และจุดอ่อน (weaknesses) ที่สำคัญที่สุด (most important) ขององค์การธุรกิจ ณ เวลาที่กรณีศึกษาเกิดขึ้น**

**4.4 จัดทำตาราง IFAS สำหรับปัจจัยเชิงกลยุทธ์ภายใน**

**4.5 คำแนะนำ: จัดปัจจัย 8-10 ประการ นั้นจากที่คิดว่าสำคัญมากที่สุด จนถึงสำคัญน้อยที่สุด โดยเริ่มจาก 3 ปัจจัยในกลุ่มแรกที่สำคัญมากที่สุด และ 3 ปัจจัยในกลุ่มล่างสุด 5**



## ส่วนที่ 5 เขียนกลยุทธ์ส่วนที่ 1-4

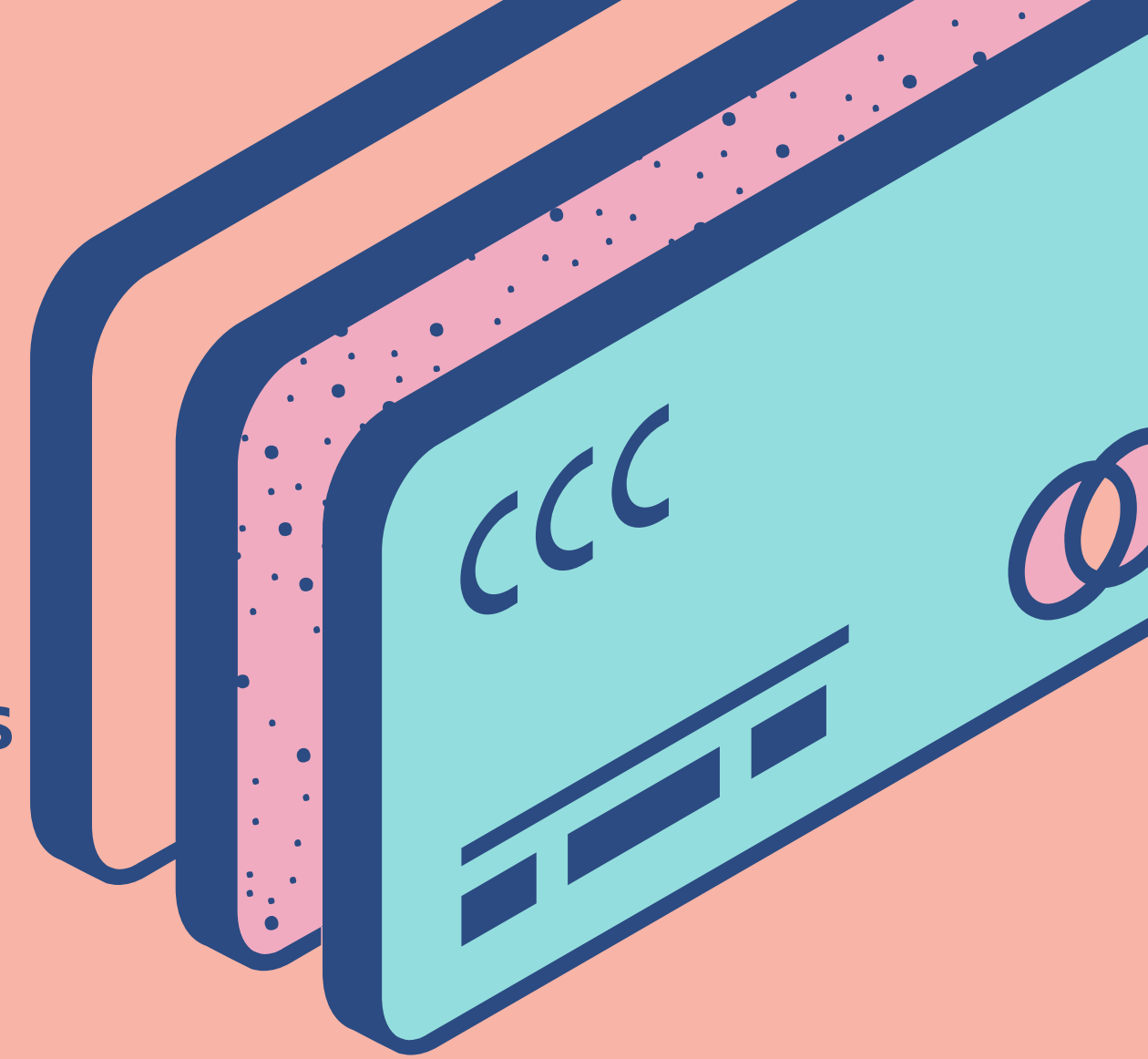
ร่างกลยุทธ์ : FIRST DRAFT OF YOUR STRATEGIC AUDIT

บททวนการเขียนโดยดูตัวอย่างของกรณีศึกษาของบริษัท Maytag เขียนรายงานกลยุทธ์จากส่วนที่ 1-4 อย่าลืมว่าจะต้องรวมปัจจัยต่างๆ จากตาราง IFAS และ IFAS ในรายงานด้วย

## ส่วนที่ 6 เขียนกลยุทธ์: ส่วนที่ 5

สรุปการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์: Strategic Factor Analysis  
Summary : SFAS

6.1 พยายามสรุปปัจจัยต่าง ๆ ที่กำหนดไว้ในตาราง EFAS และ IFAS จากทั้งหมดประมาณ 16-20 ปัจจัยนั้น ให้เหลือปัจจัยที่สำคัญเพียง 8-10 ปัจจัย เลือกปัจจัยที่สำคัญที่สุดทั้งปัจจัยภายนอก (EFAS) และปัจจัยภายใน (IFAS) พิจารณาน้ำหนักของแต่ละปัจจัยใหม่ อย่างไรก็ตามน้ำหนักรวมจะต้องรวมกันเท่ากับ 1.0

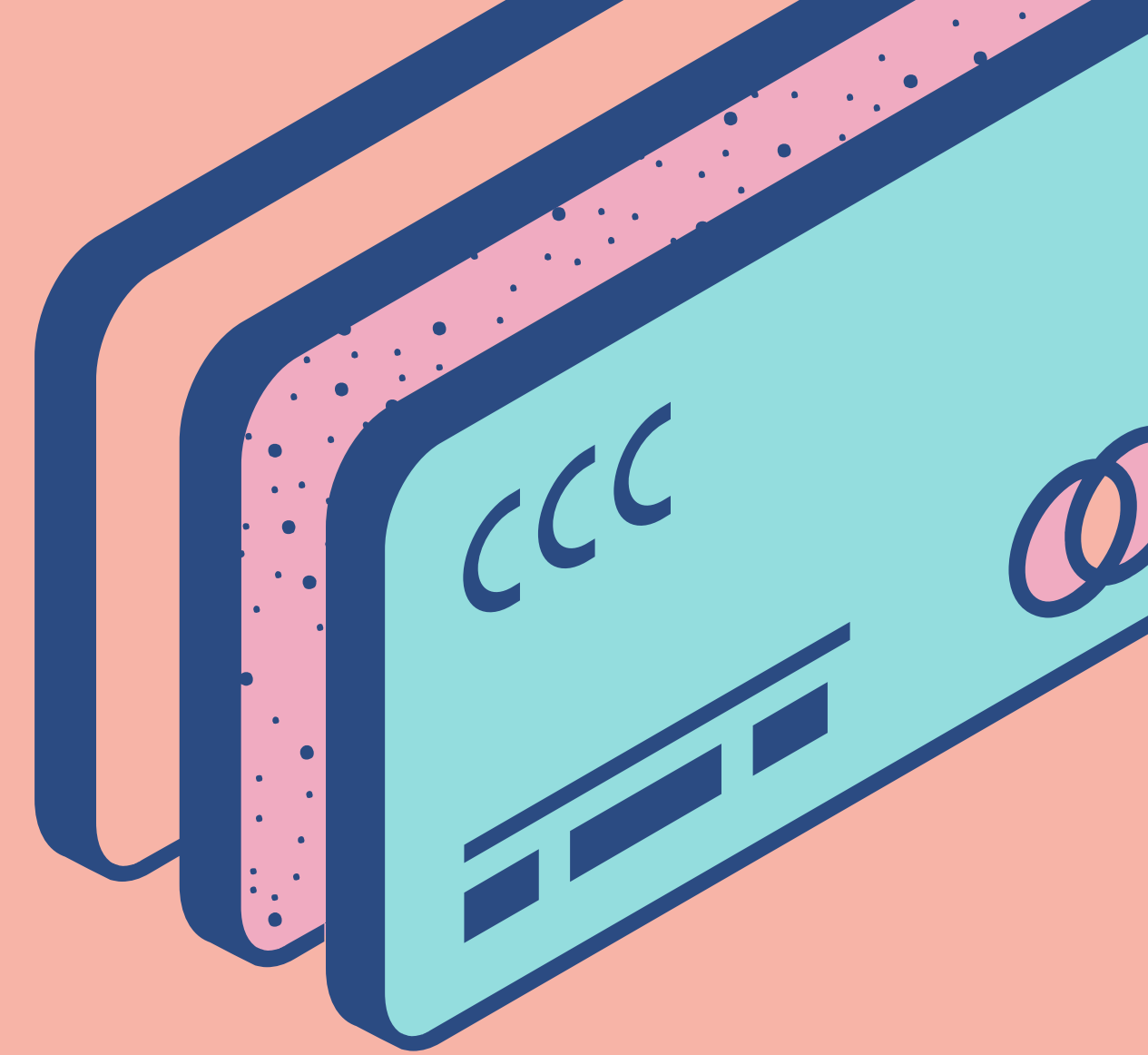


6.2 สร้างตาราง SFAS สำหรับปัจจัยกลยุทธ์ต่างๆที่ได้เลือกไว้ แม้ว่าการถ่วงน้ำหนัก (ซึ่งแสดงความสำคัญของแต่ละปัจจัย) อาจจะมีการเปลี่ยนแปลงจากตาราง IFAS และ EFAS แต่อันดับ (1- 5) ของแต่ละปัจจัยควรจะเหมือนเดิม อันดับต่างๆ นั้น จะเป็นการประเมินผลงานของผู้บริหารด้วย

6.3 ถึงตรงนี้ควรจะมีการตรวจสอบใหม่ที่เราได้เขียนอะไรลงไปบ้าง ในส่วนที่ 1-4 โดยอาจจะมีการเพิ่ม หรือตัดบางอย่างที่เราเขียนไว้ ออกได้ ต้องมั่นใจว่าแต่ละปัจจัยที่รวมอยู่ในตารางSFAS นั้น ได้อธิบาย ไว้ อย่างเหมาะสมแล้วในส่วนที่ 1-4 ส่วนที่ 5 นี้ ไม่ควร มีปัจจัยใหม่เพิ่มเข้ามา

6.4 เขียน strategic audit ในส่วนที่ 5 นี้ ซึ่งก็จะเป็นการเสร็จสิ้น การวิเคราะห์ SWOT

6.5 ขั้นตอนนี้อาจจะมีการแนะนำในการทบทวนภารกิจ (mission) รวมทั้งวัตถุประสงค์ (objectives) สำหรับบริษัทเสียใหม่ การวิเคราะห์ SWOT รวมทั้งการทบทวนภารกิจ (mission) และวัตถุประสงค์ของบริษัท จะเป็นขั้นตอนที่ช่วยให้เราสามารถสร้างทางเลือกของกลยุทธ์ต่างๆได้



# ส่วนที่ 7 เขียน STRATEGIC AUDIT : ส่วนที่ 6

WRITE YOUR STRATEGIC AUDIT: PART VI เขียนทางเลือกของ  
กลยุทธ์และข้อเสนอแนะ STRATEGIC ALTERNATIVES AND  
RECOMMENDATION

## A. ทางเลือก (Alternatives)

1. เลือกทางเลือกประมาณ 3 ทางเลือก และถ้าเป็นไปได้สำหรับกรณีศึกษา  
นั้นๆ เราอาจจะเสนอทางเลือกหนึ่งสำหรับกลยุทธ์ที่จะทำให้บริษัทเติบโตต่อไป  
(Growth strategy) อีกทางเลือกหนึ่งสำหรับให้บริษัทคงอยู่ (Stability  
strategy) และอีกทางเลือกหนึ่งสำหรับการปรับตัวลงของบริษัท (Retrenchment  
strategy) ในกลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate strategy) แต่ละ กลยุทธ์ดัง  
กล่าวนั้น เราควรจะเสนอกฎยุทธ์ที่คิดว่าเหมาะสมสำหรับกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ และคู่แข่ง  
แข่งขัน (Businesscompetitive strategy) ด้วย และอาจจะรวมกลยุทธ์ในระดับ  
ปฏิบัติ (Functional strategies) เข้าไปด้วยถ้าเป็นไปได้



2. เสนอภาพรวมของทางเลือกต่างๆ แต่ละทางเลือก โดยใช้ข้อมูลที่ค้นคว้าได้จากแหล่งภายนอก เพื่อคาดการณ์แนวโน้มโดยรวม(societal trends) เช่นข้อมูลเกี่ยวกับรายได้ประชาชาติ (GDP) ภาวะเงินเฟ้อและข้อมูลอื่นๆ รวมทั้งแนวโน้มของอุตสาหกรรม (industry trends) โดยเฉพาะการคาดการณ์งบกำไร ขาดทุนล่วงหน้าประมาณห้าปี สำหรับในแต่ละทางเลือก

3. แจกแจงข้อดี (pros)และข้อเสีย (cons) ของแต่ละทางเลือก ตามความคิดของเรา

## B. ข้อเสนอแนะ (Recommendations)

1. ระบุให้ชัดเจนว่าเราเสนอแนะทางเลือกใด ให้เหตุผลว่าทำไมจึงเสนอแนะทางเลือกนั้น โดยใช้ข้อมูลจาก ปัจจัยต่างๆ ในส่วนที่ 5 ของรายงานของเรา

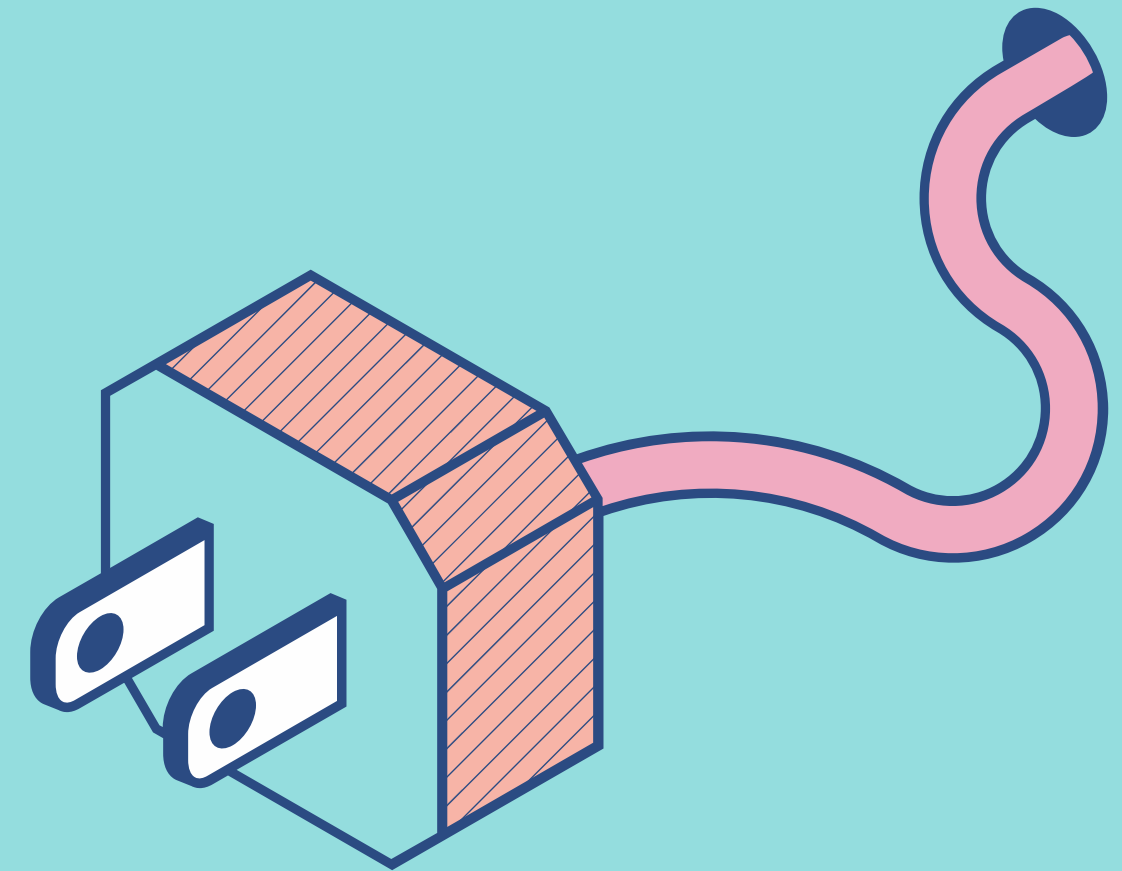
2. เสนอนโยบาย (policies)ที่จะใช้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ



# การนำเสนอผลการวิเคราะห์กรณีศึกษา

รูปแบบการนำเสนอที่ดี จะต้องมียอดประกอบ 2 ส่วนคือ ส่วนที่เป็นเนื้อหา (Content) และการส่งผ่านความรู้ (Delivery)

1. บทสรุปสำหรับผู้บริหาร ได้แก่ จุดมุ่งหมายของการรายงาน ขอบเขตและข้อจำกัดข้อสรุปการ วิเคราะห์และข้อพิจารณาที่สำคัญ
2. บทนำอย่างย่อ กล่าวถึง ความเป็นมาของบริษัทอย่างสั้นๆ
3. การวิเคราะห์ประเด็นหลัก ได้แก่ การระบุปัญหา การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายใน การประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหาและแนวทางแก้ปัญหา
4. ภาคผนวก ประกอบด้วย ตารางหรือแผนภาพ ที่แสดงเทคนิคการวิเคราะห์หรือผลการวิเคราะห์ โดยสรุปในด้านของการส่งผ่านความรู้ด้วยการนำเสนอด้วยวาจา เป็นการนำเสนอของกลุ่มนักศึกษาที่ได้รับมอบหมาย จากอาจารย์ผู้สอนทำ ให้นำที่เสนอผลการวิเคราะห์กรณีศึกษาต่อชั้นเรียน ซึ่ง นักศึกษาที่ไม่ได้รับมอบหมายจากอาจารย์ผู้สอนให้ทำหน้าที่เสนอผลการ วิเคราะห์กรณีศึกษา (รูปแบบการเสนอได้จากเอกสารประกอบการสอน บทที่ 9)



Q & A

