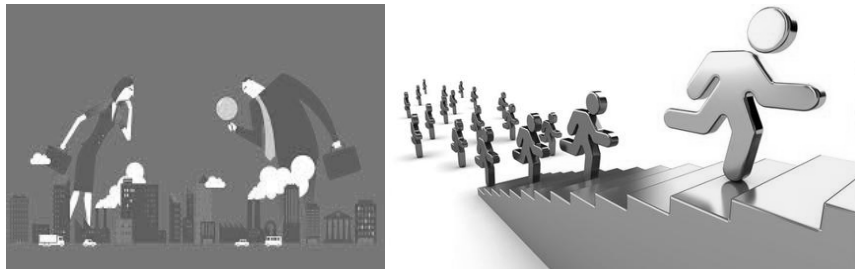
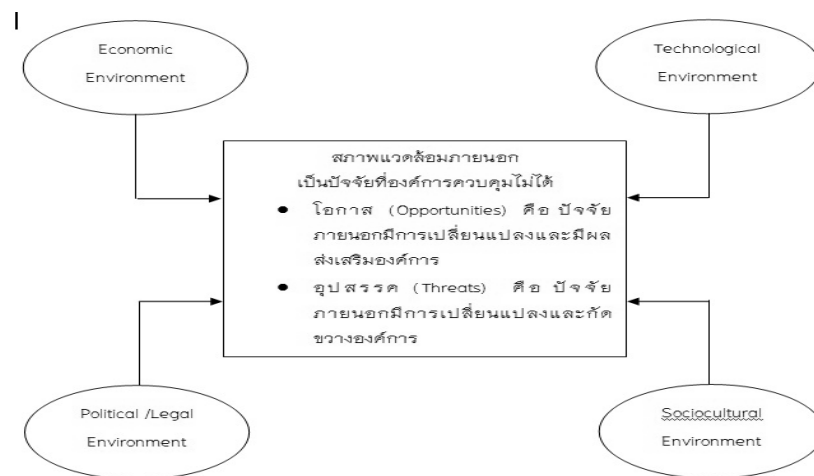


## External Environment

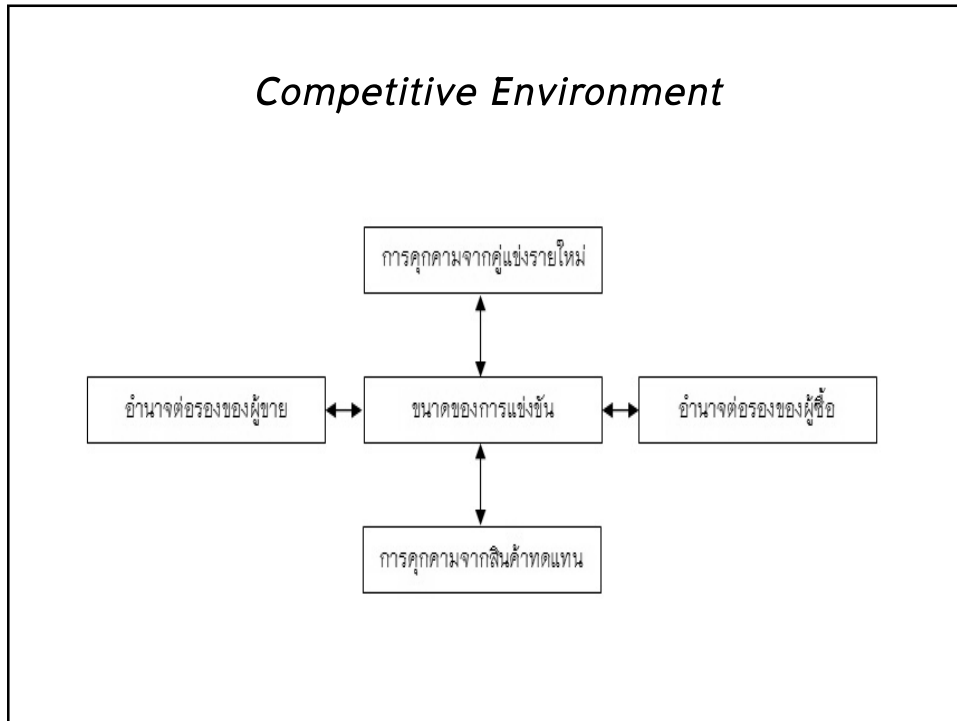
๑. สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment)
๒. สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน (Competitive Environment)



## General Environment



## Competitive Environment



## การวิเคราะห์คู่แข่งชั้น

- William E. Rothshschild
- ๑. คู่แข่งคือใคร (Who are they)
- ๒. คู่แข่งมีแผนการจะทำอะไร (What are they up to)

## กระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

๑. การหาข่าว (Scanning)
๒. การตรวจสอบ (Monitoring)
๓. การใช้ภาพ (Scenario)

## สภาพแวดล้อมภายนอกกับกลยุทธ์

- องค์การจะต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อจะได้ดำเนินการป้องกันผลกระทบอันเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีต่อองค์การ หรือสร้างความสัมพันธ์ที่เหมาะสมกับผู้มีส่วนร่วมในสังคมที่องค์การเกี่ยวข้องอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง องค์การจะต้องดำเนินการทุกอย่างเพื่อนำเอาข้อมูลต่างๆ มาเสริมความรู้ความชำนาญ และเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน โดยผู้บริหารรู้ดีว่าปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกนั้นกระทบต่อกลยุทธ์ขององค์การอย่างไร ผู้บริหารจะต้องยอมรับว่าปัจจัยภายนอกก็อาจสร้างทางเลือกให้กับการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้ และในขณะเดียวกันผู้บริหารก็สามารถพัฒนากลยุทธ์ให้มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมภายนอกได้

## เทคนิคการตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายนอก

ผลกระทบต่อองค์กรที่เป็นไปได้  
(Probable Impact on Corporation)

		ผลกระทบต่อองค์กรที่เป็นไปได้		
		สูง	ปานกลาง	ต่ำ
ความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้น (Probability of Occurrence)	สูง	ลำดับ ความสำคัญ สูง	ลำดับ ความสำคัญ สูง	ลำดับ ความสำคัญ ปานกลาง
	ปานกลาง	ลำดับ ความสำคัญ สูง	ลำดับ ความสำคัญ ปานกลาง	ลำดับ ความสำคัญ ต่ำ
	ต่ำ	ลำดับ ความสำคัญ ปานกลาง	ลำดับ ความสำคัญ ต่ำ	ลำดับ ความสำคัญ ต่ำ

## บทที่ ๓

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน  
(Internal Environmental Analysis)

## Internal Environmental Analysis

- เมื่อองค์การสามารถระบุปัจจัยที่เป็นโอกาส (Opportunities) และปัจจัยที่เป็นอุปสรรค (Threats) จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก แต่ปัจจัยทั้งสองนี้ยังไม่เพียงพอที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) ให้กับองค์การในการจัดทำกลยุทธ์

## Internal Environmental Analysis

- เพราะการจัดทำกลยุทธ์เพื่อให้ได้ผลดีมีประสิทธิภาพมากที่สุดนั้น จำเป็นจะต้องอาศัยความเข้าใจสภาพแวดล้อมภายในองค์การด้วย นั่นคือ สามารถระบุจุดแข็ง (strengths) และจุดอ่อน (weaknesses) ขององค์การได้ด้วย ซึ่งรวมเรียกว่า “ปัจจัยเชิงกลยุทธ์ภายใน” (internal strategic factors) อันเป็นปัจจัยที่บริษัทจะนำมาใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบจาก โอกาส (Opportunities) ที่เปิดให้ และเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรค (Threats) หรือภัยคุกคามที่จะเกิดขึ้น

## Internal Environmental Analysis

- สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) คือปัจจัยที่องค์กรสามารถควบคุมได้ ซึ่งเป็นปัจจัยที่แสดงถึงจุดแข็งและจุดอ่อน (Strength and Weakness) ขององค์กรสำหรับนำมาใช้ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน หากองค์กรบริหารจุดแข็งจุดอ่อนให้ถูกต้องเหมาะสมแล้วปัจจัยภายในจะมีความสำคัญกว่าปัจจัยภายนอก โดยความสำเร็จยังต้องอาศัยการเพิ่มจุดแข็งและขจัดจุดอ่อนขององค์กรเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive Advantage)

## ความสำคัญของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

- การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในจะทำให้รู้ข้อมูลขององค์กรในการบริหารจัดการ หมายถึงการพิจารณาองค์ประกอบที่อยู่ในองค์การ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะวิเคราะห์ศักยภาพหรือความสามารถทางกลยุทธ์บนพื้นฐานจุดแข็ง (Strength) และจุดอ่อน (Weakness) ขององค์กร องค์ประกอบใดเป็นจุดแข็งก็ต้องพยายามรักษาไว้ องค์ประกอบใดเป็นจุดอ่อนก็ต้องพยายามแก้ไข การที่จะวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน หมายถึงการวิเคราะห์เพื่อนำไปประเมินกับโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) หรือภัยคุกคาม ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน กับสภาพแวดล้อมนอก ซึ่งเป็นเรื่องเกี่ยวกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

## resource-based approach

- คำว่า “ทรัพยากร” (resource) ในที่นี้หมายถึง สินทรัพย์ (asset) ความสามารถ (competency) กระบวนการ (process) ทักษะหรือความรู้ (skill or knowledge) ซึ่งอยู่ภายใต้การควบคุมขององค์กร ทรัพยากรต่างๆ หากช่วยให้องค์กรมีความได้เปรียบหรือความเป็นต่อในการแข่งขัน ก็ถือว่าเป็น “จุดแข็ง” หากสร้างความเสียเปรียบ ก็จะกลายเป็น “จุดอ่อน” เช่นกัน

## PRIMO-F

- P = People หรือ บุคลากร
- R = Resources หรือ ทรัพยากร
- I = Innovation and Ideas หรือ นวัตกรรมและความคิด
- M = Marketing หรือ การตลาด
- O = Operation หรือ การปฏิบัติการ
- F = Finance หรือ การเงิน



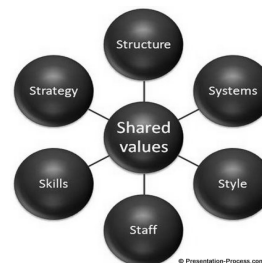
## 4P

- P = People หรือ บุคลากร
- P = Properties หรือ ทรัพย์สิน
- P = processes กระบวนการ
- P = Products and Services ผลิตภัณฑ์และการบริหาร



## Seven-S framework of McKinsey

- Strategy = กลยุทธ์
- Structure = โครงสร้าง
- System = ระบบ
- Shared Value = ค่านิยมร่วม
- Style = รูปแบบ
- Staff = บุคลากร
- Skill = ทักษะ





## MMPF

- *Marketing* = การตลาด
- *Management* = การบริหารจัดการ
- *Production* = การผลิต หรือการบริการ
- *Finance* = การเงิน



## จุดแข็ง (Strengths)

- คือ เงื่อนไขภายในที่จะส่งผลกระทบต่อให้กับการในทางที่ดี และเป็นประโยชน์หากได้มีการทำกิจกรรมใดๆ ที่สามารถนำเงื่อนไขเหล่านั้นมาใช้ตามช่วงเวลาเงื่อนไขนั้นยังมีผลอยู่ หรือสามารถพูดได้ว่า เราจะนำจุดแข็ง (Strengths) ที่เรามีอยู่มาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้อย่างไร? จะคงรักษามันไว้ได้อย่างไร? จะเสริมสร้างและยกระดับมันให้มากขึ้นอย่างไร?

## จุดอ่อน (Weakness)

- คือ เงื่อนไขภายในที่จะส่งผลกระทบต่อให้กับองค์กรในทางที่ไม่ดี ไม่เป็นประโยชน์ และเกิดความเสียเปรียบในการแข่งขัน หากไม่ได้มีการปฏิบัติใดๆ ที่จะแก้ไขสถานการณ์ตามช่วงเวลา เงื่อนไขนั้นยังมีผลอยู่ หรือสามารถพูดได้ว่า เราจะลดจุดอ่อน (Weakness) ของเราได้อย่างไร? จะเยียวยามันได้อย่างไร? หรือจะกำจัดมันออกไปได้อย่างไร?

## Internal Environmental Analysis

- ข้อสังเกตสำหรับการระบุจุดแข็ง และจุดอ่อน โดยทั่วไปแล้วการระบุจุดแข็งนั้นไม่ใช่เรื่องยาก แต่จะแม่นยำหรือไม่ หรือเป็นการระบุที่เกินเลยมากเกินไปหรือไม่ เป็นสิ่งที่ต้องระวัง ดังนั้นควรทำใจไว้เป็นกลาง แล้วมองดูตัวเองว่าเราเก่ง หรือเราแน่ หรือเราเด่นดีในด้านไหน อย่างไร
- ส่วนจุดอ่อน ก็เช่นเดียวกันกับการวิเคราะห์ภาวะคุกคามว่ามันเป็นธรรมชาติของมนุษย์อย่างหนึ่งที่เป็นเรื่องยากพอสมควรในการที่เราจะระบุจุดอ่อนของตัวเอง หรือองค์กรของเรา ว่ามีข้อด้อย หรือข้อเสียอะไร เพราะอาจจะมีบางสิ่งบางอย่างที่ตัวเราเองอาจจะไม่ยอมรับว่ามันมีอยู่จริง

## บทที่ ๔

การวิเคราะห์สถานการณ์ : การวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์สถานการณ์ : การวิเคราะห์ SWOT

MZ.THULKIFLY (MAAT)

### SWOT Analysis



S

W

O

T

### การวิเคราะห์สถานการณ์ : การวิเคราะห์ SWOT

- การจัดทำกลยุทธ์ เป็นงานขั้นที่ ๒ ในกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ ซึ่งเกิดขึ้นภายหลัง ที่นักวางแผนกลยุทธ์ได้ตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ การจัดทำกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจวางแผนกำหนดแนวทางการดำเนินงานในระยะยาว เพื่อสร้างรายได้เปรียบเหนือคู่แข่งชั้น ดังนั้นจึงมักเรียกว่า “การวางแผนเชิงกลยุทธ์” (Strategic Planning) หรือ “การวางแผนระยะยาว” (Long-range Planning) ซึ่งเกี่ยวกับการกำหนดพันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และนโยบายขององค์การ เป็นสำคัญ

### การวิเคราะห์สถานการณ์ : การวิเคราะห์ SWOT

- การจัดทำกลยุทธ์ จะเริ่มต้นจากการวิเคราะห์สถานการณ์ (Situation analysis) อันเป็นกระบวนการเพื่อแสวงหาแนวทางที่เหมาะสมเชิงกลยุทธ์ ระหว่างโอกาสหรือช่องทางที่เกิดขึ้นภายนอกกับความแข็งแกร่งหรือจุดแข็งขององค์การ โดยจะต้องคำนึงถึงอุปสรรคและจุดอ่อนขององค์การอีกด้วย

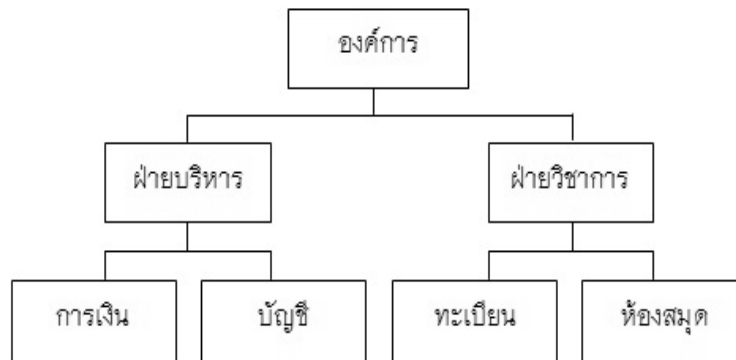
## การวิเคราะห์สถานการณ์ : การวิเคราะห์ SWOT

- การวิเคราะห์สถานการณ์เป็นการหาคำตอบต่อคำถามโดยทั่วไป ๒ ประการ คือ “สภาพปัจจุบันขององค์กรเป็นอย่างไร” (What is the current position of the firm) กับ “ทิศทาง การดำเนินงานขององค์กรต่อไปจะมุ่งไปทางไหน” (Where does the firm want to be)

## ประเภทของกลยุทธ์

๑. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)
๒. กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Business Strategy)
๓. กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

## ประเภทของกลยุทธ์



## กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

- กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategies)
- กลยุทธ์คงสภาพ (Stability Strategies)
- กลยุทธ์ตัดทอน (Retrenchment Strategies)

## กลยุทธ์ระดับหน่วยงาน (Business Strategy)

- กลยุทธ์ผู้นำด้านราคา (Cost Leadership Strategy)
- กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง (Differentiation)

## กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy)

- การผลิต (Production)
- การตลาด (Marketing)
- การบริหารพัสดุ (Material management)
- การวิจัยและพัฒนา (Research and Development)
- การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human resource Development)

การวิเคราะห์สถานการณ์ : การวิเคราะห์ SWOT



SO Strategy

- เมื่อเราเข้มแข็ง โอกาสเอื้ออำนวย จงบุกเบิกไปข้างหน้า
- + , +





## ST Strategy

- ถ้าเราเข้มแข็ง แต่โอกาสไม่เอื้ออำนวย ฟังตั้งรับรอจังหวะ
- + , -

