

SWOT Analysis

ปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณา 2 ส่วน

1. ปัจจัยภายใน ได้แก่

1.1 S มาจาก *Strengths* หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง
ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจาก

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร เช่น

จุดแข็งด้านวัฒนธรรม จุดแข็งด้านการเงิน

จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล

องค์กรจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็ง ในการกำหนด

กลยุทธ์

ปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณา 2 ส่วน

1. ปัจจัยภายใน ได้แก่

1.2 W มาจาก *Weaknesses* หมายถึง จุดด้อย หรือ
จุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือ

ข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่าง ๆ

ขององค์กร ซึ่งองค์กรจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหา

ปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณา 2 ส่วน

2. ปัจจัยภายนอก

2.1 O มาจาก *Opportunities* หมายถึง โอกาส เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กรเอื้อประโยชน์ หรือ ส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาส แตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก

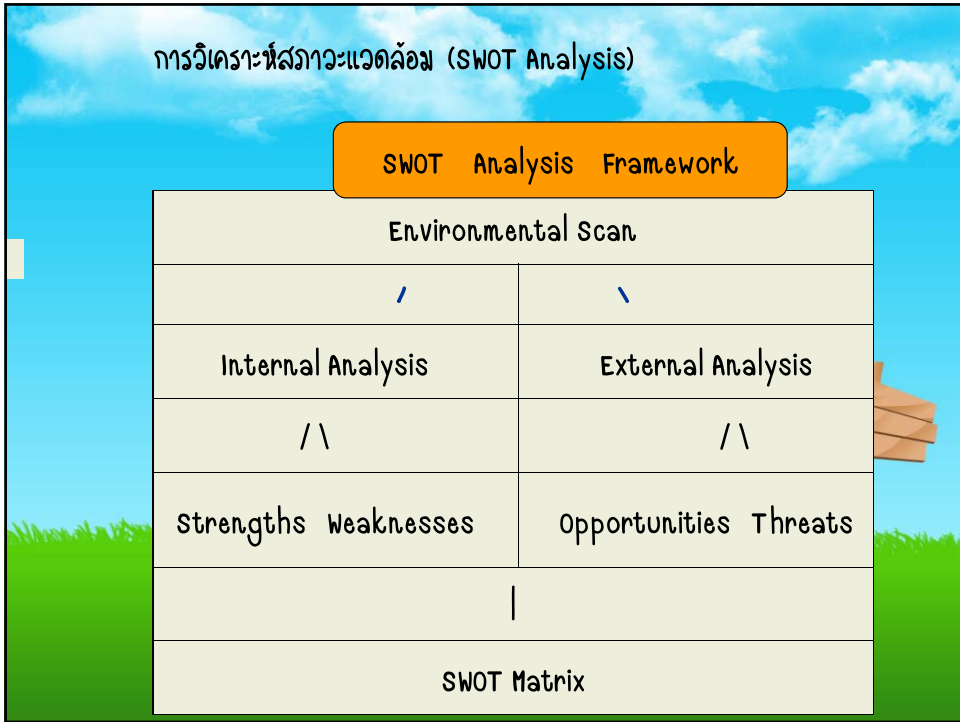
ผู้บริหารที่ดีจะต้องแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ และใช้ประโยชน์จากโอกาสให้

SWOT Analysis

ปัจจัยที่ควรนำมาพิจารณา 2 ส่วน

2. ปัจจัยภายนอก

2.2 T มาจาก *Threats* หมายถึง อุปสรรค เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งการบริหารจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ให้สอดคล้อง และพยายามขจัดอุปสรรค ต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้จริง



ความสำคัญการประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร

การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กร จะเป็นการประเมินปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่ภายในได้ การควบคุมขององค์กร เช่น ทรัพยากรทางการเงิน เครื่องจักร อาคาร สถานที่ บุคลากร และความสัมพันธ์ต่าง ๆ ภายในองค์กร ทุก ๆ ด้าน

เพื่อที่จะบรรลุพันธกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร

ข้อมูลที่ได้จากการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่า จะช่วยความได้เปรียบในการดำเนินงาน / โครงการ และเป็นปัจจัยที่สำคัญในการสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ ลูกค้า ดังนั้นผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับการพิจารณาปัจจัยและทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร ซึ่งจะป็นข้อมูลพื้นฐานที่สำคัญในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่มีประสิทธิภาพ

SWOT Analysis

Model ที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

1. PRIMO-F analysis
2. 4 P
3. Seven-S Framework of McKinsey
4. MMPF
5. ห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)
6. 2 S 4M

SWOT ANALYSIS

เป็นเครื่องมือที่สามารถใช้งานได้ง่ายและรวดเร็วในการวิเคราะห์สภาพรวมของสถานการณ์ขององค์กร โดย
 เน้นว่ากลยุทธ์จะต้องก่อให้เกิดความเหมาะสมระหว่างความสามารถภายใน (จุดแข็งกับจุดอ่อน) และสถานการณ์
 ภายนอก (โอกาสและข้อจำกัด)

การวิเคราะห์จุดอ่อนและจุดแข็งสามารถเปรียบเทียบได้กับปัจจัย 3 ประการ

1. ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาในอดีตขององค์กร
2. คู่แข่งขันที่สำคัญขององค์กร
3. จุดยุทธศาสตร์ทั้งหมด-พิจารณาจากค่าเฉลี่ยของจุดยุทธศาสตร์ทั้งหมด

การวิเคราะห์โอกาสและข้อจำกัด คือการ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อองค์กร
 ธุรกิจได้

Ex. SWOT Analysis


1. Man (คน)

จุดแข็ง (Strengths)
พนักงานและบุคลากร ของ 7-Eleven มีความรู้ความสามารถ

จุดอ่อน (Weakness)
พนักงานและบุคลากร ของ 7-Eleven มีความรู้ความสามารถ อาจถูกคู่แข่งซื้อตัว

โอกาส (Opportunity)ผู้บริหารของบริษัทให้ความสำคัญต่อการสรรหาพนักงาน มากพอ ๆ
กับการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน

อุปสรรค (Threat)
เนื่องจาก 7-Eleven มีคณะกรรมการที่มีอำนาจในการตัดสินใจ เรื่องนโยบายต่าง ๆ หลายท่าน




2. Money (เงิน)

จุดแข็ง (Strengths)
ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2549 บริษัทและบริษัทย่อยมีรายได้รวม 104,873 ล้านบาท เพิ่มขึ้นจากปี 2548 คิดเป็น % ร้อยละ 6 ซึ่งเป็นรายได้ธุรกิจร้านสะดวกซื้อ คิดส่วนร้อยละ 64 รายได้จากธุรกิจร้านค้าปลีก

จุดอ่อน (Weakness)
บริษัทมีนโยบายการจ่ายเงินปันผลแก่ผู้ถือหุ้นเป็นจำนวนประมาณร้อยละ 50 ของกำไรสุทธิจากการดำเนินงาน

โอกาส (Opportunity)
7-Eleven เป็นร้านค้าสะดวกซื้อที่เป็นที่รู้จักโดยทั่วไป หากมีความจำเป็นในการระดมทุนเพิ่ม ก็มีความสามารถในการระดมทุนได้ง่าย

อุปสรรค (Threat)
ปัจจุบันค่าครองชีพที่สูงขึ้น ส่งผลให้อัตราค่าเช่าร้านสูงขึ้นมาก อีกทั้งแหล่งทำเลที่ตั้งมีราคาแพง ซึ่งจะส่งผลทำให้ค่าใช้จ่ายของร้านโดยรวมสูงขึ้น



3. Materials (วัตถุดิบ อุปกรณ์ เครื่องมือ ที่ใช้ในการดำเนินงานธุรกิจ)

จุดแข็ง (Strengths)

บริษัทมีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยมาใช้ในการดำเนินงานธุรกิจ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว โดยยึดถือความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลัก

จุดอ่อน (Weakness)

เนื่องจากบริษัทมีสาขากระจายอยู่ทั่วประเทศ การติดต่อสื่อสารมักใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นสำคัญ หากระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมีปัญหา ก็จะส่งผลกระทบต่อการบริหารงาน

โอกาส (Opportunity)

บริษัทตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาสินค้า การคัดเลือกผลิตภัณฑ์และพัฒนาค่าที่ีมีคุณภาพที่ดีที่สุดในกลุ่มค้า

อุปสรรค (Threat)

พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และมีการวางงบประมาณต่าง ๆ ต้องกระทำอย่างรวดเร็วเพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ และสภาวะ การณ์ที่เปลี่ยนแปลง



4. Management (การจัดการ)

จุดแข็ง (Strengths)

โครงสร้างการจัดการของบริษัทประกอบด้วย คณะกรรมการบริษัท คณะกรรมการตรวจสอบ ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และ ผู้บริหาร มีการแบ่งขอบเขตอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจน

จุดอ่อน (Weakness)

การที่บริษัทมีคณะกรรมการบริษัท มากถึง 13 คน อาจส่งผลให้การตัดสินใจในบางเรื่องล่าช้ากว่าที่ควร

โอกาส (Opportunity)

ตามโครงสร้างของคณะกรรมการ ล้วนเป็นบุคคลที่มีความสามารถ มีประสบการณ์

อุปสรรค (Threat)

ในภาวะตลาดปัจจุบันมีการแข่งขันกันอย่างสูง



5. Marketing (การตลาด)

จุดแข็ง (Strengths)

บริษัทที่มีทำเลที่ตั้งที่ค่อนข้างได้เปรียบเนื่องจากได้เลือกทำเลที่ตั้งใน % ของชุมชนที่มีผู้คนสัญจรผ่านไปมาตลอด

จุดอ่อน (Weakness)

ปัจจุบันร้านค้าปลีกข้ามชาติขนาดใหญ่มีการแข่งขันทางการตลาดสูงมาก ต่างนำกลยุทธ์ต่าง ๆ มาใช้ เช่น การขายสินค้าราคาพิเศษ

โอกาส (Opportunity)

7-Eleven มีโอกาสที่เข้าถึงชุมชนได้มากกว่าร้านค้าปลีกข้ามชาติขนาดใหญ่ เนื่องจากมีการมีสาขาที่ครอบคลุมทั่วประเทศไทย

อุปสรรค (Threat)

ในปัจจุบันการแข่งขันทางการค้าค่อนข้างสูง การที่ร้านค้าปลีกข้ามชาติขนาดใหญ่ได้ขยายสาขาไปตามเมืองใหญ่

การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในขององค์กร




การวิเคราะห์จุดแข็ง (S) จุดอ่อน (W) ตามสายงาน

Functional Analysis

จะพิจารณาจากสายงาน หรือหน้าที่ของงานด้านต่างๆภายในองค์กร

- การตลาด
- การบัญชีและการเงิน
- การผลิต
- การบริหารทรัพยากรมนุษย์
- การจัดการ



Functional Analysis-Marketing

การตลาด สิ่งที่ต้องพิจารณา...

1. การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target Market)
2. วิเคราะห์ส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix: 4P)
 - สินค้า (Product)
 - ราคา (Price)
 - ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)
 - การส่งเสริมการขาย (Promotion)
3. ฐานข้อมูลในด้านต่างๆทางการตลาด
4. ความซื่อสัตย์และภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty) ลูกค้าใหม่ 1 คน ต้องใช้ต้นทุนค่าเฉลี่ยที่ 1 ครั้ง
5. ส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Shares)
6. ความสามารถในการตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลง
7. คุณสมบัติและความสามารถของพนักงาน...6ปี%



Product	Price	Place	Promotion
- ตัวสินค้า	- ราคาพื้นฐาน	- ช่องทางการจัดจำหน่าย	- พนักงานขาย
- บริการ	- การให้ส่วนลด	- ท่าเลที่ตั้ง	- การส่งเสริมการขาย
- ตรายี่ห้อ	- การระยะเวลาให้	- การจัดการสินค้า	- โฆษณา
- หนีบ่อ	สินค้า	คงเหลือ	ประชาสัมพันธ์
- คุณภาพ	- ปัจจัยในการกำหนดราคา	- ฯลฯ	- ฯลฯ
- ฯลฯ	- ฯลฯ		

<u>Functional Analysis-Finance</u>	
การเงิน สิ่งที่ต้องพิจารณา...	
1.	แหล่งเงินทุนทั้งจากภายในและภายนอก (หาแหล่งเงิน และควบคุมการใช้เงิน)
2.	การควบคุมการใช้เงิน
3.	ผลตอบแทนของธุรกิจในระยะยาว
4.	ความเสี่ยง , ค่าเงิน
5.	การตัดสินใจด้านการลงทุน <ul style="list-style-type: none"> - การลงทุนในสินทรัพย์ต่างๆ - การหาแหล่งที่มาของเงินทุนจากภายในและภายนอกกิจการ
6.	ประสิทธิภาพทางการเงิน (สามารถวิเคราะห์ได้จาก...) <ul style="list-style-type: none"> - การจัดการเงินทุนหมุนเวียน (Working Capital) คือความสามารถในการชำระหนี้ผูกพันในระยะสั้น - สภาพคล่อง (วิเคราะห์จาก กระแสเงินสด (Cash Flow)) - ความสามารถในการทำกำไร (Profitability) - โครงสร้างของเงินทุน (Capital structure)

งบกำไรขาดทุน

ขาย	
หักต้นทุนขาย	
กำไรขั้นต้น	
หัก ค่าใช้จ่ายในการขายและบริการ	
กำไร ก่อนดอกเบี้ยและภาษี	
หัก ดอกเบี้ยจ่าย	
กำไรก่อนภาษี	
หักภาษี	
กำไรสุทธิ	

การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน

สภาพคล่องทางการเงิน	<ul style="list-style-type: none"> อัตราส่วนสภาพคล่อง อัตราส่วนหมุนเวียนเร็ว
อัตราส่วนความสมารถในการชำระหนี้	<ul style="list-style-type: none"> อัตราส่วนหนี้สินต่อสินทรัพย์ อัตราส่วนหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น อัตราส่วนความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย
ความสมารถในการเติบโต	<ul style="list-style-type: none"> อัตรากำไรขั้นต้น อัตราผลตอบแทนผู้ถือหุ้น อัตรากำไรสุทธิ ผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม
ผลตอบแทนจากการลงทุน	<ul style="list-style-type: none"> ผลตอบแทนจากส่วนผู้ถือหุ้น ผลตอบแทนจากการลงทุนของผู้ถือหุ้น อัตราส่วนการเพิ่มมูลค่าราคาหุ้น

การวิเคราะห์สภาพคล่องทางการเงิน (Liquidity Ratio)

1.1 อัตราส่วนเงินหมุนเวียนหรืออัตราส่วนสภาพคล่อง (Current Ratio)

= **สินทรัพย์หมุนเวียน / หนี้สินหมุนเวียน**

วัด ความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้น ถ้าค่าที่คำนวณได้สูงเท่าใด แสดงว่า บริษัทมีสินทรัพย์หมุนเวียนที่ประกอบไปด้วย เงินสด ลูกหนี้ และสินค้าคงเหลือมากกว่าหนี้ระยะสั้น ทำให้คล่องตัวในการชำระหนี้ระยะสั้นมีค่อนข้างมาก โดยปกติ อัตราส่วน 2 : 1 ถือว่าเหมาะสมแล้ว

1.2 อัตราส่วนหมุนเวียนเร็ว (Quick Ratio or Acid Test Ratio)

= **(สินทรัพย์หมุนเวียน - สินค้าคงเหลือ) / หนี้สินหมุนเวียน**

เป็น การวัดส่วนของสินทรัพย์ที่ได้นัดค่าสินกันเงินสด ที่เป็นสินทรัพย์ระยะสั้นแล้วมีความคล่องตัวในการเปลี่ยนเป็นเงินสดได้ทีละที จาก เพื่อให้ทราบถึงสภาพคล่องที่แท้จริงของกิจการได้โดยปกติอัตราส่วน 1 : 1 ถือว่าเหมาะสมแล้ว



อัตราส่วนความสามารถในการชำระหนี้

• เพื่อให้ทราบถึงแหล่งที่มาของเงินหมุนเวียนว่ามาจากหนี้สินหรือส่วนของเจ้าของ ว่ามีมากน้อยเพียงใด

• **อัตราส่วนหนี้ต่อสินทรัพย์สุทธิ = หนี้สิน / สินทรัพย์**

• **อัตราส่วนหนี้สินต่อทุน = หนี้สินรวม / ส่วนของเจ้าของ** ยิ่งต่ำยิ่งดี แสดงให้เห็นถึงความเสถียรในตำแหน่งเจ้าหนี้และเจ้าของกิจการ ถ้าอัตราส่วนสูงแสดงว่า กิจการมีความเสี่ยงจากการกู้ยืมเงินมาใช้ในการดำเนินงาน

• **ความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย = (กำไรสุทธิ + ค่าใช้จ่ายได้ - ดอกเบี้ยจ่าย) / ดอกเบี้ยจ่าย**

เป็นการวัดความสามารถของธุรกิจในการจ่ายดอกเบี้ยเงินกู้ ผลคำนวณออกมามีค่าสูง แสดงว่าธุรกิจมีความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ยสูง



ความสามรถในการดำเนินงาน

อัตรากำไรขั้นต้น = ขาดสุทธิ - ต้นทุนขาย / ขาดสุทธิ ยิ่งสูงยิ่งดี

อัตรากำไรสุทธิ (Net Profit Margin)(%) = กำไรสุทธิ / ขาดสุทธิ

ยิ่งสูงยิ่งดี แสดงให้เห็นประสิทธิภาพในการดำเนินงานของบริษัทในการทำกำไร หลังจากหักต้นทุนค่าใช้จ่ายรวมทั้งสิ้นเรียบร้อยแล้ว

ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น (ROE %) = กำไรสุทธิ (Net Profit) / ส่วนของผู้ถือหุ้น (Equity)

ยิ่ง สูงยิ่งดี แสดงให้เห็นว่าเงินลงทุนในส่วนของเจ้าของ จะได้รับผลตอบแทนที่ดีมาจากการดำเนินงานของกิจการในอัตราส่วนเท่าไร หากมีค่าสูง แสดงถึงประสิทธิภาพในการทำกำไรสูงด้วย

อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์รวม (ROA)(%) = กำไรสุทธิ / สินทรัพย์รวม

ยิ่ง สูงยิ่งดี เป็นการวัดความสามารถในการทำกำไรของสินทรัพย์ทั้งหมดที่ธุรกิจใช้ในการดำเนินงาน ว่าเป็นอย่างไร ให้ผลตอบแทนจากการดำเนินงานได้มากกว่าน้อยเพียงใด



ผลตอบแทนจากการลงทุน

- **ผลตอบแทนของผู้ถือหุ้น (ROE %)**
- **กำไรต่อหุ้น = กำไรสุทธิ / จำนวนหุ้นสามัญ**
- **อัตราส่วนการเพิ่มขึ้นของราคาหุ้น = ราคาหุ้นในงวดถัดไป / กำไรต่อหุ้น**



สัญญาณเตือนภัยจากดาวเคราะห์นอกระบบ

1. ขนาดใหญ่มาก และติดต่อกันหลายปี
2. ระยะเวลากการเก็บขี้ผึ้ง
3. อัตราขี้ผึ้งต่อส่วนของเจ้าของขี้ผึ้งเร็วมาก
4. สีขี้ผึ้งคั่งสูงมากผิดปกติ
5. ต้นทุนการผลิตขี้ผึ้ง
6. ยอดขายขี้ผึ้ง แต่กำไรลดลง
7. ขี้ผึ้งเพิ่มขี้ผึ้ง
8. รายงานผู้สอบบัญชีผิดปกติ เปลี่ยนผู้สอบบัญชีใหม่
9. ขาดสิทธิ์ของบริษัท เพื่อสร้างกำไรให้เข้าเป้าในระยะสั้น



Functional Analysis-Operation

การผลิตและดำเนินการ สิ่งที่ต้องพิจารณา...

1. ความสามารถบริหารจัดการต้นทุน (Cost) การผลิต
2. ระบบการควบคุมและระบบคุณภาพ คุณภาพ (quality) ในการผลิต
3. ความสามารถในการจัดส่ง/ ขนส่ง (Delivery)
4. ความยืดหยุ่น (Flexible) ในการผลิตและการดำเนินการ เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านสินค้าและบริการของลูกค้า
5. แหล่งวัตถุดิบที่พร้อม (Access to Raw Material)
6. ระบบสารสนเทศสนับสนุนต่อการผลิตและดำเนินการ
7. ความได้เปรียบเนื่องจากขนาดในการผลิต (Economy of scale)
8. ความสามารถในการผลิต (Manufacturing Capability)
9. การบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory Management)
10. บรรณานุกรมที่มีทักษะและความพร้อม



Functional Analysis-Human Resources

การบริหารทรัพยากรบุคคล สิ่งที่ต้องพิจารณา...

1. การวิเคราะห์ลักษณะงานและการกำหนดคำบรรยายลักษณะงาน
2. การกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติ (Job specification)
3. เปรียบเทียบและสวัสดิการของพนักงาน (เปรียบเทียบกับคู่แข่ง)
4. การพัฒนาและฝึกอบรมพนักงาน
5. การประเมินผลการปฏิบัติงาน
6. การบริหารและจูงใจพนักงาน
7. ความสามารถของผู้บริหารและพนักงาน
8. อัตราการขาดงานและการลาออก

Functional Analysis-R&D

การวิจัยและพัฒนา สิ่งที่ต้องพิจารณา...

1. การเลือกใช้เทคโนโลยีให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร
2. การคิดค้นและพัฒนาเทคโนโลยีใหม่
3. การเพิ่มคุณภาพของสินค้าโดยการปรับปรุงกระบวนการในการทำงานของบริษัท

Functional Analysis-Management

การจัดการ สิ่งที่ต้องพิจารณา...

1. การวางแผน (Planning) ทั้งระยะสั้น ระยะกลาง และระยะยาว ให้สอดคล้องต่อภารกิจ และเป้าหมายหลักขององค์กร
2. การจัดองค์กร (Organization):
 - การจัดโครงสร้างองค์กร
 - การจัดโครงสร้างภายใน/ กระบวนการในการทำงานภายในขององค์กร
3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) ให้เหมาะสมต่อตำแหน่งงาน
4. การสั่งการ (Directing):
 - ความสามารถในการ ชักจูง โน้มน้าวใจบุคลากรให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ
5. การควบคุม (Controlling):
 - ควบคุม ติดตามและประเมินผลการดำเนินงานภายในขององค์กร ให้สอดคล้องต่อเป้าหมายขององค์กร
6. วัฒนธรรมองค์กร ความเชื่อ ความคาดหวัง หรือค่านิยม

McKinsey 7-S Framework

1. Strategy
2. Structure
3. Systems
4. Stye
5. Staff
6. Skil
7. Shared Valued หรือ Super ordinate Goals

Strategy

กลยุทธ์ขององค์กรมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับ
โครงสร้างองค์กร

- การจัดโครงสร้างองค์กร จะต้องไป
ตามกลยุทธ์ขององค์กร

Structure

โครงสร้างขององค์กร จะมีคุณลักษณะที่สำคัญคือ

- มีการจัดกลุ่มงาน/หน่วยงาน
- มีการกำหนดงานและความรับผิดชอบ
- มีการจัดบุคลากรให้ไปหน่วยงาน (Unit) , ฝ่าย (Department) และ
องค์กร(organization)
- การกำหนดสายงานไปลำดับขั้นเพื่อประโยชน์ต่อการรายงานให้ตรงตาม
สายงาน (แบบตั้ง)
- การกำหนดความสัมพันธ์ระหว่างกันของหน่วยงานในระดับเดียวกัน
(แบบวง)

Staff



บุคลากร (staff) จะหมายถึง

- พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร
- ทัศนคติ ค่าใช้จ่าย ทัศนคติ
- บรรลุจุดใจของบุคลากร
- ความรู้ความสามารถ
- ระบบที่เกี่ยวข้องกับ บุคลากร เช่น ระบบการวัดประสิทธิผล การจ่ายผลตอบแทน



Systems

ระบบการทำงานก็คือวิธีการทำงาน / การปฏิบัติงาน ทั้งที่เขียนทางการหรือไม่ก็ตาม

- ระบบจัดซื้อ ระบบบริหารงานบุคคล ระบบการฝึกอบรม ระบบบัญชี ระบบการผลิต ระบบการจัดจำหน่าย ระบบการพัฒนาศักยภาพและประสิทธิภาพ ระบบการให้บริการลูกค้า ระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบการสื่อสารระหว่างกัน



Style

- ลักษณะการทำงาน (style) หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมการทำงานและการปฏิบัติตัวของ**ผู้บริหาร** ซึ่งส่งผลต่อการรับรู้และความเชื่อถือของพนักงานในองค์กร



Skills

- ทักษะ (skills) หมายถึง ความรู้ ความสามารถของพนักงาน
- ทักษะ/ บัณฑิตความสามารถ ต้องสัมพันธ์กับกลยุทธ์ที่ดำเนินอยู่ การที่มีทักษะโดยไม่สัมพันธ์กับยุทธวิธีจะเพิ่มการสูญเสียทรัพยากรและหลังจากอย่างเปล่าประโยชน์



Shared Values

- คือ ค่านิยมหรือความรู้สึกร่วมกันขององค์กร หรือทีมงานที่อยู่บนพื้นฐานของงาน/ธุรกิจ/กิจกรรม ที่ตนกำลังดำเนินอยู่
- เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงานและความมุ่งมั่นร่วมกันในการทำสิ่งใด สิ่งหนึ่งให้บรรลุผล
- มักจะอยู่ในรูปของคำพูดที่กระตุ้นให้รู้สึกอย่างเช่น **“ร่วมมือกันมุ่งมั่นฝ่าฟันเพื่อองค์กร”**



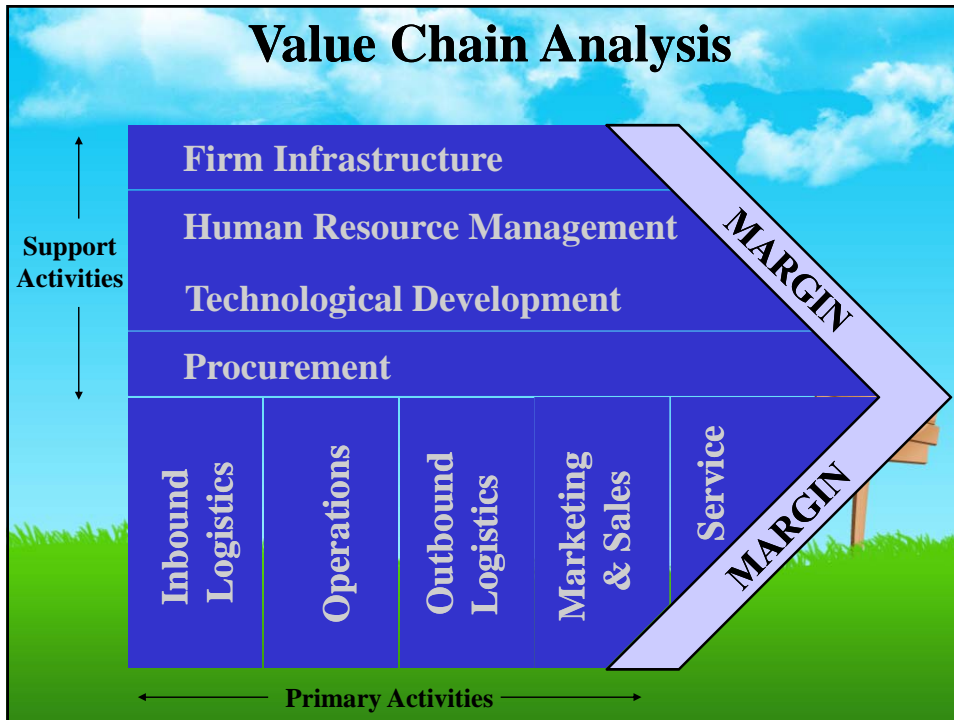
7-S

strategy	กลยุทธ์การขยายตัว (Growth)
Structure	ฝ่ายงาน (Divisional)
Style	กระจายอำนาจ (Decentralized)
Staff	หลายหน้าที่งาน (Multifunction)
Skills	เก่งคิด (Conceptual)
Systems	การประสานงาน (Coordination)
Shared Values	ส่วนแบ่งตลาด (MKT Share)

Michael Porter อาจารย์ ประจำ มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด เป็นปรมาจารย์
 ด้านกลยุทธ์ระดับโลก เขียนไว้ในหนังสือ Competitive
 Advantage: Creating and sustaining superior Performance
 (1985) ว่า

การที่จะได้เปรียบหรือเสียเปรียบการแข่งขัน ขึ้นอยู่กับการทำ
 กิจกรรมในองค์กรได้ดีกว่าหรือแตกต่างกว่าคู่แข่งอย่างไร ดังนั้นการที่จะ
 เข้าใจกลยุทธ์การได้เปรียบการแข่งขัน ต้องมององค์กรเป็นภาพรวมของ
 กิจกรรมทั้งหมดมาร้อยเรียงกัน

Porter เรียกกิจกรรมที่ส่งผลกระทบต่อห่วงโซ่มูลค่า (The value
 chain)



กิจกรรมหลัก

1. Inbound Logistics ส่งวัสดุ โกดังเก็บสินค้า การบริหารสินค้าคงคลัง การกำหนดตารางเวลาและการบริหารผู้ส่งสินค้า
2. operations (Production) เครื่องจักร การเชื่อมต่อ การประกอบอุปกรณ์ การบำรุงรักษาอุปกรณ์ การทดสอบ และ การบริหารการปฏิบัติการ
3. outbound logistics กิจกรรม การส่งของ การเก็บสินค้า การบริหารการจัดส่งสินค้า
4. Marketing and sales การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ การขาย การกำหนดราคา การเลือกช่องทางจำหน่าย การบริการลูกค้า
5. service (Customer service) เกี่ยวกับบริการหลังขาย เช่น ติดตั้งอบรม บริการซ่อม หรือ upgrade สินค้า

กิจกรรมสนับสนุน

1. Firm infrastructure or general management คืองานบริหารงานทั่วไป การวางแผน งบประมาณ การบัญชี การเงิน รัฐกิจสัมพันธ์ การจัดการคุณภาพ
2. Human resource management เช่นการรับสมัครพนักงาน และการให้ความรู้ผลตอบแทน การรักษาพนักงาน
3. Information Technology or Technology development เช่น วิจัยและพัฒนา การปรับปรุงสินค้าและกระบวนการ การออกแบบ การพัฒนาสินค้าและบริการ
4. Procurement การจัดหา แต่บางกิจกรรมบางท่านถือว่าเป็นกิจกรรมหลัก ประกอบด้วยกิจกรรม การจัดซื้อวัสดุดิบ การทำสัญญา

การนำไปใช้จริง

เพื่อวิเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขัน Michael Porter
แนะนำให้แยกกิจกรรมขององค์กร เพื่อจะได้เปรียบเทียบกับ
คู่แข่งว่า เราสามารถทำกิจกรรมขององค์กรตนเอง ได้ด้วย
ต้นทุนที่ต่ำกว่า หรือทำด้วยวิธีที่แตกต่าง นอกจากนั้นยังใช้เพื่อ
เครื่องมือวิเคราะห์การควบรวมกิจการ

External Factor Evaluation (EFE) Matrix

- ปัจจัยภายนอกที่สำคัญ (Critical External Factors) ทั้งโอกาส และ อุปสรรค
- น้ำหนัก (weight) เป็นการกำหนดช่วงน้ำหนักของแต่ละปัจจัยจาก 0.0 - 1.0 กล่าวคือ 0.0 หมายถึงไม่มีความสำคัญเลย ส่วน 1.0 แสดงว่ามีความสำคัญมากที่สุด คะแนนน้ำหนักรวมของทุกปัจจัยมีค่าเท่ากับ 1.0
- การประเมิน (Rating) ใช้เกณฑ์ 1-4 โดย 1- แสดงถึงมีโอกาสน้อยหรือ อุปสรรคมาก, 2- โอกาสเท่ากับค่าเฉลี่ย, 3- แสดงถึงโอกาสดีกว่าค่าเฉลี่ย, 4- แสดงถึงโอกาสดี
- ค่ารวมของคะแนน เป็นคะแนนรวมจากคะแนนถ่วงน้ำหนักทั้งหมดของทุกตัวแปร

IFE Matrix (Internal Factor Evaluation)

• การประเมิน (Rating) ใช้เกณฑ์ 1-4 โดย

1 - จุดอ่อนหลัก, 2- จุดอ่อนรอง,

3 - จุดแข็งรอง, 4- จุดแข็งหลัก

• คะแนนถ่วงน้ำหนัก (weighted score) น้ำหนักของแต่ละปัจจัยที่
แตกต่างกันขึ้นอยู่กับตัวแปร

• ค่ารวมของคะแนน ปีละคะแนนรวมจากคะแนนถ่วงน้ำหนักทั้งหมดของ
ทุกตัวแปร

คำถามท้ายบทที่ 3

1. จงอธิบายความหมายของสภาพแวดล้อมภายใน พร้อมทั้งยกตัวอย่างประกอบ คำอธิบาย
2. จงอธิบายห่วงโซ่มูลค่า (value Chain) คืออะไร ประกอบด้วยกิจกรรม (Activities) อะไรบ้าง
3. แบบจำลอง 7-s ของ mckinsey คืออะไร เพื่อวัตถุประสงค์ใด และประกอบด้ว
องค์ประกอบใดบ้าง จงอธิบายให้เข้าใจโดยละเอียด