บทที่ 5
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
(Internal Environmental Analysis)

ในบทที่ 4 ข้างต้นได้กล่าวถึงการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ โดยเป็นการวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ ซึ่งทำให้องค์การได้ทราบถึง โอกาส และอุปสรรค ขององค์การคาดว่าจะเกิดขึ้น หรือหากจะเปรียบกับการเตรียมทำศึกสงครามก็แสดงว่าขณะนี้เราได้เกิดการ "รู้เขา" ขึ้นแล้ว ในบทนี้องค์การจึงจะต้องพยายามศึกษาหา วิธีการ "รู้เรา" ด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การ เพื่อค้นหาจุดแข็ง และจุดอ่อน ซึ่งโดยรวมเรียกว่าปัจจัยเชิงกลยุทธ์ภายใน (Internal Strategic Factor) ขององค์การนั่นเอง

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในขององค์การมีข้อควรระวังที่มักเป็นปัญหาสำคัญในการวิเคราะห์คือหากผู้วิเคราะห์เป็นนักกลยุทธ์จากภายนอกมักจะไม่ได้รับข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงทั้งหมด เนื่องจากผู้ให้ข้อมูลพยายามจะให้ข้อมูลในด้านที่ดีๆ ขององค์การ หรือหากผู้วิเคราะห์เป็นผู้บริหารภายในก็มักจะมีอคติโดยวิเคราะห์เข้าข้างตนเองมากจนเกินไป ทำให้เมื่อมีการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ จะได้แผนกลยุทธ์ที่ไม่เหมาะสมกับความเป็นจริงขององค์การ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในที่ดีที่สุด จะต้องทำการวิเคราะห์โดยใช้ข้อเท็จจริงที่ปราศจากอคติ เป็นพื้นฐาน เพื่อจะได้ผลการวิเคราะห์ที่เป็นจริงและนำไปใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการวางแผนกลยุทธ์ขององค์การ

ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ขั้นตอนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จะเริ่มจากการตรวจสอบสิ่งที่จัดเป็นปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environmental Scanning) ขององค์การ นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารควรจะระบุปัจจัยภายในขององค์การที่อาจเป็นจุดแข็งและจุดอ่อน โดยปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง หมายถึงปัจจัยที่เป็นข้อได้เปรียบในการแข่งขันเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ส่วนปัจจัยที่เป็นจุดอ่อน หมายถึงปัจจัยที่องค์การทำได้ไม่ดี หรือมีความสามารถน้อยกว่าคู่แข่งขัน ซึ่งเป็นข้อเสียเปรียบขององค์การในการประเมินว่าสิ่งใดเป็นจุดแข็ง และสิ่งใดเป็นจุดอ่อน นักกลยุทธ์หรือผู้บริหาร สามารถประเมิน

โดยการเปรียบเทียบกับตัววัดในมิติสำคัญๆ ได้แก่ ผลการดำเนินงานในอดีต คู่แข่งขันรายสำคัญ และภาพรวมของอุตสาหกรรมนั้นๆ ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดได้ ดังต่อไปนี้

1. ผลการดำเนินงานในอดีต (Past Performance)

นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารที่เป็นผู้วิเคราะห์จะต้องนำข้อมูลขององค์การในด้านต่างๆ ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปเปรียบเทียบกับข้อมูลต่างๆ เหล่านั้นในอดีต เพื่อให้ทราบว่าผลการดำเนินงานมีแนวโน้มดีขึ้นหรือแย่ลงกว่าในอดีต ข้อมูลที่นำมาใช้ประกอบในการพิจารณา เช่น กำไร รายได้ ยอดขาย และค่าใช้จ่ายต่างๆ เป็นต้น

2. คู่แข่งขันรายสำคัญ (Compettitor)

นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารที่เป็นผู้วิเคราะห์จะต้องทำการเลือกกำหนดคู่แข่งรายสำคัญๆ ขององค์การ ซึ่งอาจเป็นคู่แข่งที่จำหน่ายสินค้าเหมือนกันโดยตรง หรืออาจเป็นคู่แข่งที่จำหน่ายสินค้าทดแทนที่มีผลกระทบต่อองค์การอย่างมาก และจะนำเอาข้อมูลในด้านต่างๆ ขององค์การและคู่แข่งรายสำคัญมาเปรียบเทียบกัน เช่น คุณภาพสินค้า รสชาด บรรจุภัณฑ์ ราคาขายปลีก ราคาขายส่ง การส่งเสริม การตลาด การกระจายสินค้า เป็นต้น

3. ภาพรวมของอุตสาหกรรม (Industry)

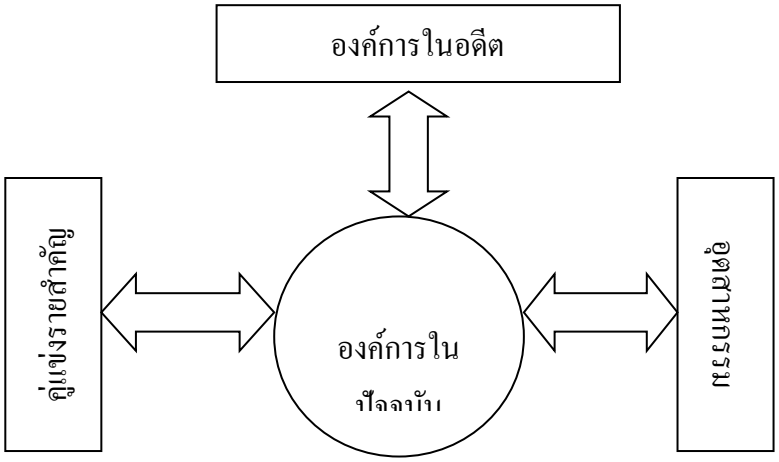
นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารที่เป็นผู้วิเคราะห์จะต้องนำข้อมูลขององค์การในด้านต่างๆ ไปเปรียบเทียบกับภาพรวมของอุตสาหกรรมทั้งหมด เช่น บริษัทจำหน่ายรถยนต์แห่งหนึ่งจะพิจารณาอัตราการเติบโตของยอดขายของบริษัท ไปเปรียบเทียบกับอัตราการเติบโตโดยรวมของอุตสาหกรรมรถยนต์ การประเมินเปรียบเทียบในมิตินี้ กระทำได้ค่อนข้างยากสำหรับประเทศไทย เพราะยังไม่มีการกำหนดค่ามาตรฐานของอุตสาหกรรมในด้านต่างๆ ไว้ ซึ่งแตกต่างกับในหลายประเทศที่สามารถกระทำได้เพราะจะมีการกำหนดค่ามาตรฐานของอุตสาหกรรมไว้อย่างชัดเจน

การประเมินในมิติต่างๆ ตามที่ได้กล่าวมานั้นหากจะเปรียบเทียบไปก็เหมือนกับการส่องกระจกถึง 3 บาน ซึ่งสิ่งที่สะท้อนออกมาทำให้นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารสามารถใช้ในการประเมินตนเอง สำหรับการประเมินในแต่ละเรื่องบางครั้งอาจใช้กระจกบานใดบานหนึ่ง หรือใช้กระจกหลายๆ บาน พร้อมกันก็ได้ขึ้นอยู่กับข้อมูลที่องค์การนั้นมีอยู่หรือข้อมูลที่องค์การนั้นสามารถจัดหามาได้ ผลของการประเมินสามารถจัดแบ่งออกได้เป็น 3 ลักษณะ คือ

1. หากสิ่งต่างๆ ที่นำมาพิจารณามีความใกล้เคียงกับองค์การอื่นๆ ไม่มีความแตกต่างที่ชัดเจนจะจึงไม่จัดสิ่งต่างๆ เหล่านั้นเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนขององค์การ

2. หากสิ่งต่างๆ ที่นำมาพิจารณามีความแตกต่างกันโดยองค์การของเรามีความได้เปรียบอย่างโดดเด่นจากองค์การอื่นๆ ก็ จะจัดสิ่งที่โดดเด่นเหล่านั้นเป็น จุดแข็ง ขององค์การ

3. หากสิ่งต่างๆ ที่นำมาพิจารณามีความแตกต่างกันโดยองค์การของเรามีข้อเสียเปรียบที่ดูด้อยจากองค์การอื่นๆ ก็จะจัดสิ่งต่างๆที่ดูด้อยเหล่านั้นเป็น จุดอ่อนขององค์การ



ภาพที่ 5.1 มิติต่าง ๆ ที่ใช้เปรียบเทียบในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

วิธีการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน สามารถทำการวิเคราะห์ได้หลากหลายวิธี ในที่นี้จะขอนำเสนอวิธีที่นิยมนำไปใช้อย่างแพร่หลาย 3 วิธี ได้แก่

1. การวิเคราะห์โดยห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)
2. การวิเคราะห์โดยแบบจำลอง 7S's Model (Mc Kinsey 7S's Model)
3. การวิเคราะห์โดยหน้าที่ทางธุรกิจ (Functional Analysis)

ซึ่งการวิเคราะห์ในแต่ละวิธีสามารถอธิบายรายละเอียดได้ ดังนี้

การวิเคราะห์โดยห่วงโซ่แห่งคุณค่า

ห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์การที่เกิดขึ้นจากแนวคิดของ ไมเคิล อี พอร์ทเตอร์ (Michael E. Porter) ที่มองว่า "ลักษณะของการทำธุรกิจเป็นเหมือนห่วงโซ่แห่งกิจกรรม (Chain of Activities) ที่สร้างสรรค์ให้เกิดคุณค่า (Value) และจะเกิดต่อเนื่องกันไปเรื่อยๆ เพื่อส่งมอบคุณค่าที่เกิดขึ้นให้กับลูกค้า โดยในทุกกิจกรรมจะมีการสร้าง

มูลค่าเพิ่ม (Value Added) ขึ้นเป็นช่วงๆ เริ่มตั้งแต่การนำวัตถุดิบเข้าสู่องค์การ ส่งต่อไปยังกิจกรรมด้านการผลิต ผ่านต่อไปเป็นสินค้าสำเร็จรูปและจบสิ้นกระบวนการเมื่อจำหน่ายผลิตภัณฑ์นั้นออกไปสู่ผู้บริโภค รวมถึงการบริการหลังการขาย" ห่วงโซ่แห่งคุณค่า จึงเป็นการพยายามสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า โดยวัดจากกิจกรรมที่สามารถสร้างความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ กิจกรรมที่ทำให้เกิดการลดต้นทุน และกิจกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

พอร์ทเตอร์ ได้จัดแบ่งกิจกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นภายในองค์การธุรกิจออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ กิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities) และ กิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities) ดังแสดงในภาพที่ 5.2

กิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities)

เป็นกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับตัวผลิตภัณฑ์และการสร้างประโยชน์ให้เกิดกับองค์การจากการขาย การส่งมอบสินค้าไปยังผู้บริโภค และการบริการหลังการขาย โดยรายละเอียดของแต่ละกิจกรรม มีดังนี้

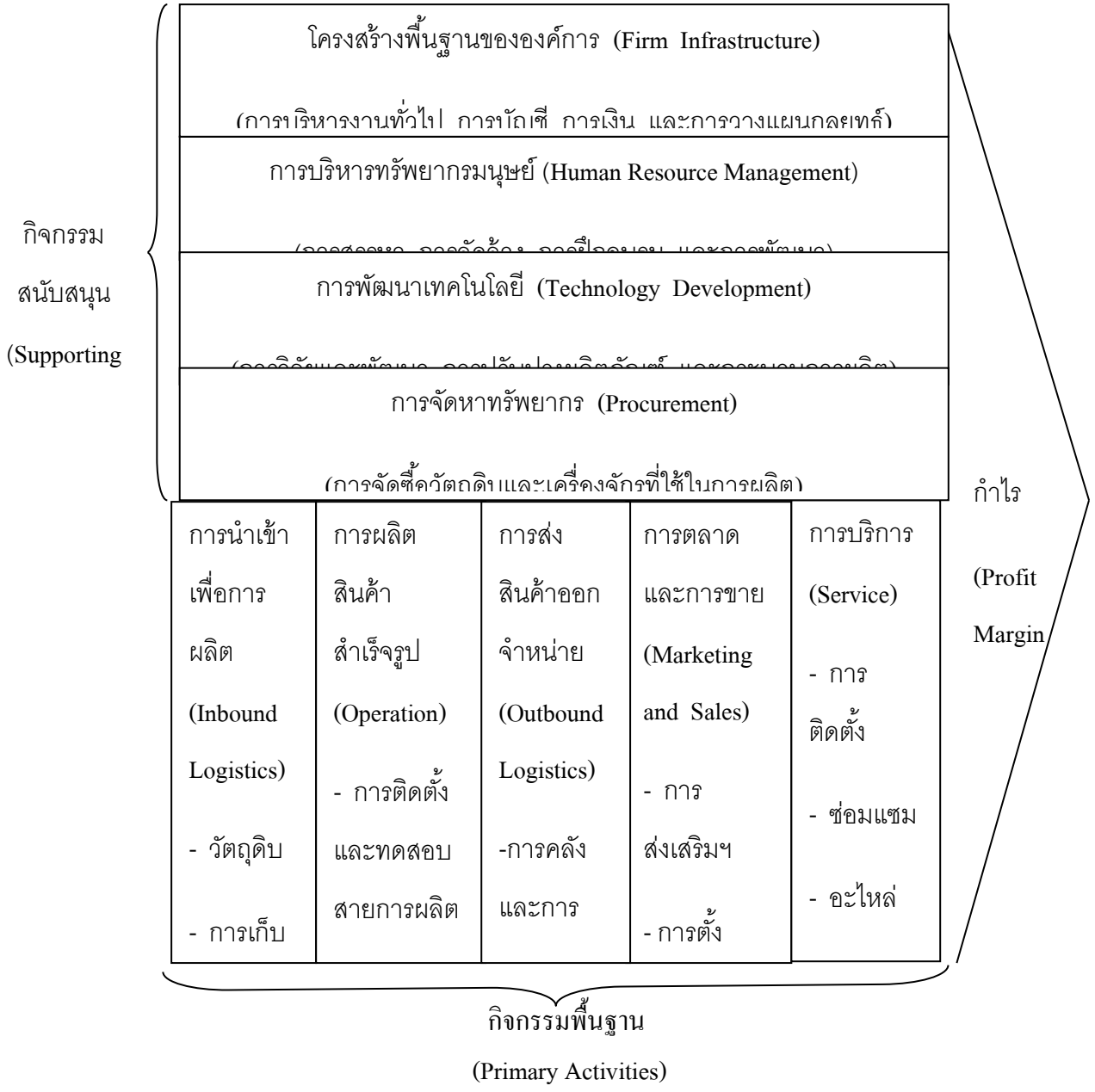
1. การนำเข้าเพื่อการผลิต (Inbound Logistics) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดหาและนำวัตถุดิบ วัสดุต่างๆ ที่เป็นปัจจัยการผลิตมาเข้าสู่กิจการ รวมถึงการจัดเก็บรักษาด้วย โดยกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การรับวัตถุดิบ การเคลื่อนย้ายวัตถุดิบ การดูแลควบคุมสินค้าคงคลัง เป็นต้น

2. การผลิตสินค้าสำเร็จรูป (Operations) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการแปรรูปปัจจัยการผลิตให้กลายเป็นผลิตภัณฑ์ขั้นสุดท้าย โดยกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การใช้เครื่องจักรในการผลิต การบรรจุ การบำรุงรักษาเครื่องมือและอุปกรณ์ต่างๆ และ การทดสอบผลิตภัณฑ์ก่อนวางจำหน่าย เป็นต้น

3. การส่งสินค้าออกจำหน่าย (Outbound Logistics) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปผ่านยังช่องทางต่างๆ จนถึงยังผู้บริโภค โดยกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การจัดการคลังสินค้า การควบคุมสินค้าคงเหลือ การขนส่ง การส่งมอบ และการดำเนินการตามคำสั่งซื้อ เป็นต้น

4. การตลาดและการขาย (Marketing and Sales) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการตลาดและการขาย โดยกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place/Channel of Distribution) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นต้น

5. การบริการ (Services) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดูแลให้บริการแก่ลูกค้ารวมถึงการบริการหลังการขายเพื่อสร้างคุณค่าให้เกิดกับลูกค้า โดยกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การติดตั้ง การซ่อมแซม การให้ความรู้แก่ลูกค้า การปรับปรุงผลิตภัณฑ์ เป็นต้น



ภาพที่ 5.2 ห่วงโซ่แห่งคุณค่าของบริษัท
ที่มา (ดัดแปลงจาก วีลเลนและฮังเกอร์, 2000, หน้า 87)

ในการประเมินกิจกรรมพื้นฐานทั้ง 5 กิจกรรมสามารถกระทำได้ โดยนักกลยุทธ์หรือผู้บริหารนำสิ่งที่องค์การเป็นอยู่จริงไปเปรียบเทียบกับกระจกบานที่เป็นคู่แข่งขันและอุตสาหกรรมโดยรวม เพื่อให้ทราบถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์การ โดยแบ่งการประเมินออกเป็น 3 ระดับ รายละเอียดตามตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 การประเมินกิจกรรมพื้นฐานของห่วงโซ่แห่งคุณค่า

กิจกรรม	ดีเด่น (Excellent)	ปานกลาง (Average)	อ่อนด้อย (Poor)	หมายเหตุ
การนำเข้าเพื่อการผลิต (Inbound Logistics)				
1) ความสามารถในการจัดระบบควบคุมวัตถุดิบและสินค้าคงคลัง				
2) ประสิทธิภาพในการจัดการคลังสินค้าและวัตถุดิบ				
การผลิตสินค้าสำเร็จรูป (Operations)				
1) การดำเนินงานเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง				
2) ความเหมาะสมของระบบการผลิตอัตโนมัติที่นำมาใช้				
3) ประสิทธิภาพของการวางผังโรงงานและการไหลเวียนของงาน				
4) ประสิทธิผลของระบบควบคุมการผลิตในด้านคุณภาพและต้นทุน				
การส่งสินค้าออกจำหน่าย (Outbound Logistics)				
1) ประสิทธิภาพในการขนส่งสินค้าและบริการ				
2) ประสิทธิภาพในการบริหารคลังสินค้า				
การตลาดและการขาย (Marketing and Sales)				
1) ประสิทธิผลการวิจัยตลาด				
2) แนวคิดใหม่ด้านการโฆษณาและส่งเสริมการขาย				
3) การเลือกช่องทางการจัดจำหน่าย				
4) การจูงใจและความสามารถของหน่วยงานขาย				
5) ความภักดีต่อตราสินค้าของผู้บริโภค				

ตารางที่ 5.1 (ต่อ)

กิจกรรม	ดีเด่น (Excellent)	ปานกลาง (Average)	อ่อนด้อย (Poor)	หมายเหตุ
6) ระดับความเป็นผู้นำทางการตลาด 7) ภาพลักษณ์ของคุณภาพและชื่อเสียงที่ดี **การบริการ (Services)** 1) การรับประกันและการบริการหลังการขาย 2) คุณภาพของการให้ข้อมูล ความรู้แก่ลูกค้า 3) ความสามารถในการซ่อมแซมและจัดหาอุปกรณ์ทดแทน 4) วิธีการรับข้อมูลจากลูกค้าเพื่อพัฒนาผลิตภัณฑ์ 5) การให้ความสำคัญต่อข้อร้องเรียนของลูกค้า				

ที่มา (ดัดแปลงจากจินตนา บุญบงการและณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, 2544, หน้า 115)

กิจกรรมสนับสนุน (Supporting Activities)

เป็นกิจกรรมที่เกิดขึ้นเพื่อสนับสนุนให้กิจกรรมพื้นฐานข้างต้น สามารถดำเนินการได้ดียิ่งขึ้น โดยได้มีการจัดแบ่งกิจกรรมสนับสนุนออกเป็น 4 กิจกรรม ซึ่งรายละเอียดของแต่ละกิจกรรมสามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. โครงสร้างพื้นฐานขององค์การ (Firm Infrastructure) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนในการสร้างคุณค่าให้กับทุกหน้าที่ในบริษัท ไม่สามารถแยกค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นเข้าสู่งานใดงานหนึ่งได้ เพราะเป็นสิ่งที่ใช้ร่วมกันอยู่จึงมักเรียกค่าใช้จ่ายเหล่านี้ว่า “ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน” โดยกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การเงิน การบัญชี กฎหมาย ระบบฐานข้อมูล เป็นต้น

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้า จากการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรม การกำหนดค่าตอบแทน การประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

3. การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการใช้เทคโนโลยีในการสร้างคุณค่าให้กับองค์การโดยกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ การออกแบบสินค้า และการนำผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ออกจำหน่าย เป็นต้น

4. การจัดหาทรัพยากร (Procurement) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการซื้อสิ่งที่เป็นปัจจัยนำเข้า (Inputs) ทั้งหมด โดยกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ การซื้อวัตถุดิบ วัสดุสิ้นเปลือง เครื่องจักร อุปกรณ์ เป็นต้น

การประเมินกิจกรรมสนับสนุนทั้ง 4 กิจกรรมสามารถกระทำได้ โดยนักกลยุทธ์หรือผู้บริหารทำการประเมินกิจกรรมต่างๆ ที่องค์การเป็นอยู่จริง เพื่อจะได้ทราบถึง จุดแข็ง และจุดอ่อนขององค์การ โดยแบ่งการประเมินออกเป็น 3 ระดับ รายละเอียดในตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 การประเมินกิจกรรมสนับสนุนของห่วงโซ่แห่งคุณค่า

กิจกรรม	ดีเด่น (Excellent)	ปานกลาง (Average)	อ่อนด้อย (Poor)	หมายเหตุ
โครงสร้างพื้นฐานขององค์การ (Firm Infrastructure) 1) คุณภาพของระบบการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อความสำเร็จขององค์การ 2) การทำงานของหน่วยงานความสอดคล้อง ประสานกัน 3) ความสามารถในการกำหนดโอกาสและอุปสรรคทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ใหม่ 4) ต้นทุนทางการเงินในการลงทุนและเงินทุนหมุนเวียน 5) ระบบข้อมูลสารสนเทศที่สนับสนุนการตัดสินใจทางกลยุทธ์ 6) ข้อมูลสภาพแวดล้อมที่ถูกต้องและทันเหตุการณ์ในการบริหาร 7) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้กำหนดนโยบายและกลุ่มอิทธิพลท้องถิ่น 8) ภาพลักษณ์ขององค์การต่อชุมชน				

ตารางที่ 5.2 (ต่อ)

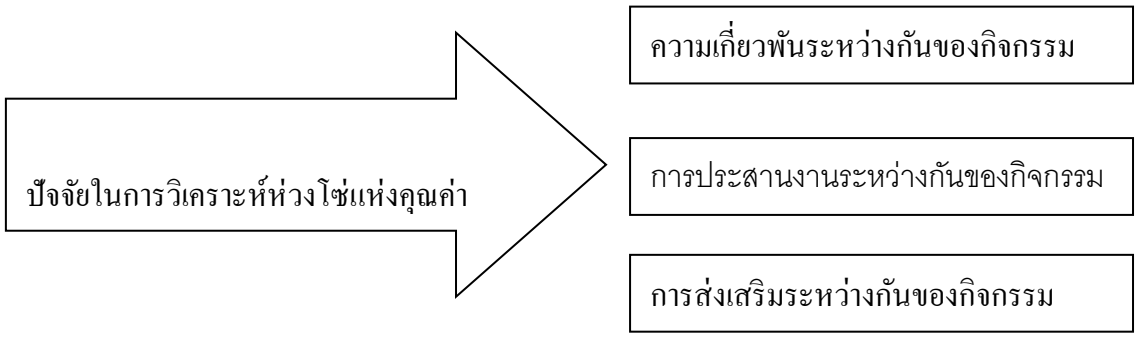
กิจกรรม	ดีเด่น (Excellent)	ปานกลาง (Average)	อ่อนด้อย (Poor)	หมายเหตุ
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)				
1) ประสิทธิภาพในกระบวนการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม ฯ				
2) ความเหมาะสมของระบบการให้รางวัล เพื่อจูงใจพนักงาน				
3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน				
4) การมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหารและพนักงาน				
5) ระดับการจูงใจและความพึงพอใจในงาน				
6) ความสัมพันธ์กับสหภาพแรงงาน				
การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development)				
1) ความสำเร็จของการนำผลวิจัยและพัฒนาไปพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือกระบวนการ				
2) ความสัมพันธ์ในการทำงานระหว่างหน่วยงานวิจัยและหน่วยงานอื่นๆ				
3) ความเหมาะสมในการพัฒนาเทคโนโลยี				
4) คุณภาพของห้องวิจัยและอุปกรณ์อำนวยความสะดวกอื่นๆ				
5) ความสามารถของนักวิจัย				
6) บรรยากาศในการทำงานช่วยกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และนวตกรรม				
การจัดหาทรัพยากร (Procurement)				
1) ความหลากหลายของแหล่งที่มาของทรัพยากร				
2) การจัดหาทรัพยากรอย่างทันเวลา ต้นทุนต่ำและคุณภาพเหมาะสม				
3) การจัดหาโรงงาน เครื่องจักร อาคาร				
4) เกณฑ์การซื้อ การเช่า ที่กำหนดขึ้น				
5) ความสัมพันธ์กับผู้นำส่งทรัพยากรที่เชื่อถือได้				

ที่มา (ดัดแปลงจากจินตนา บุญบงการและณัฏฐพันธ์ เขจรนันทน์, 2544, หน้า 117)

ในการวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า จะทำการวิเคราะห์โดยพิจารณาในประเด็นต่างๆ ของแต่ละกิจกรรมใน 3 ลักษณะ คือ

1. ความเกี่ยวพันระหว่างกันของกิจกรรม
2. การประสานงานระหว่างกันของกิจกรรม
3. การส่งเสริมกันระหว่างกันของกิจกรรม

โดยจะพิจารณาทั้งกิจกรรมพื้นฐานซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำเข้าเพื่อการผลิต การผลิตสินค้าสำเร็จรูป การส่งสินค้าออกจำหน่าย การตลาดและการขาย การบริการ และกิจกรรมสนับสนุน ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างพื้นฐานขององค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาเทคโนโลยี การจัดหาทรัพยากร ซึ่งสามารถแสดงได้ดังภาพที่ 5.3



ภาพที่ 5.3 ประเด็นในการวิเคราะห์ห่วงโซ่แห่งคุณค่า

การวิเคราะห์โดยแบบจำลอง 7S's Model

แบบจำลอง 7S's Model เกิดจากแนวคิดของ บริษัท แม็ค คินซีย์ (Mc Kinsey) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านการจัดการธุรกิจที่มีชื่อเสียงของสหรัฐอเมริกา ได้ทำการพัฒนาแบบจำลอง 7S's Model ขึ้น ภายใต้แนวคิดสมมติฐานที่ว่า "ประสิทธิภาพขององค์การธุรกิจไม่ได้ขึ้นอยู่กับปัจจัยทางด้านโครงสร้างขององค์การเพียงอย่างเดียว แต่จะเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย 7 ประการในองค์การ ประกอบด้วย โครงสร้าง กลยุทธ์ ระบบการดำเนินงาน พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารระดับสูง สมาชิก ความรู้ความสามารถ และค่านิยมร่วมของสมาชิก"

แนวคิดนี้ ได้รับการยอมรับและนิยมนำไปใช้ในองค์การต่างๆ อย่างแพร่หลาย และหากองค์การใดจะนำแบบ

จำลอง 7S's Model มาใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ก็ควรจะทำการวิเคราะห์และประเมินปัจจัยทั้ง 7 ประการในองค์การธุรกิจของตนในปัจจุบันว่ามีลักษณะและสถานภาพอย่างไร โดยปัจจัยทั้ง 7 ประการประกอบด้วย

1. โครงสร้าง (Structure)

โครงสร้าง หมายถึง การจัดสายงานและความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่างๆ ในองค์การ ซึ่งจะช่วยให้ทราบถึงอำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ สายการบังคับบัญชา ขอบเขตของการควบคุม และการประสานงานของสมาชิกในหน่วยงานต่าง ๆ ภายในองค์การ

2. กลยุทธ์ (Strategy)

กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการทำงานที่ดีที่สุดที่องค์การเลือกใช้ ซึ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งขันอย่างยั่งยืน โดยใช้การจัดสรรทรัพยากรที่องค์การมีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด เพื่อดำเนินการในช่วงเวลาต่างๆ กัน ให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมและการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

3. ระบบการดำเนินงาน (System)

ระบบการดำเนินงาน หมายถึง กระบวนการและขั้นตอนในการดำเนินงานภายในองค์การ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นระบบมีความสอดคล้องกัน เช่น ระบบการติดต่อสื่อสาร ระบบข้อมูล ระบบการจัดทำงบประมาณ ระบบบัญชี ระบบการผลิต ระบบควบคุมคุณภาพ รวมถึงระบบการติดตามตรวจสอบข้อมูลสภาพแวดล้อม เป็นต้น

4. พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารระดับสูง (Style)

พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารระดับสูง หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมที่ผู้บริหารระดับสูงมักนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์การ เช่น วิธีการบริหารแบบต่างๆ ความเป็นผู้นำ การตัดสินใจ การแก้ปัญหา การใช้เวลา การให้ความสำคัญในเรื่องต่างๆ ของผู้บริหาร เป็นต้น

5. สมาชิก (Staff)

สมาชิก หมายถึง สมาชิกทั้งหมดขององค์การ พนักงานทุกระดับชั้นในองค์การ พิจารณาว่าได้มีการจัดสรรการปฏิบัติหน้าที่งานให้เหมาะสมตามทักษะ ความรู้ ความสามารถ และวิธีการ ที่องค์การได้ดำเนินการเพื่อให้สมาชิกขององค์การเกิดการทำงานอย่างเต็มที่ เต็มใจและเต็มศักยภาพ

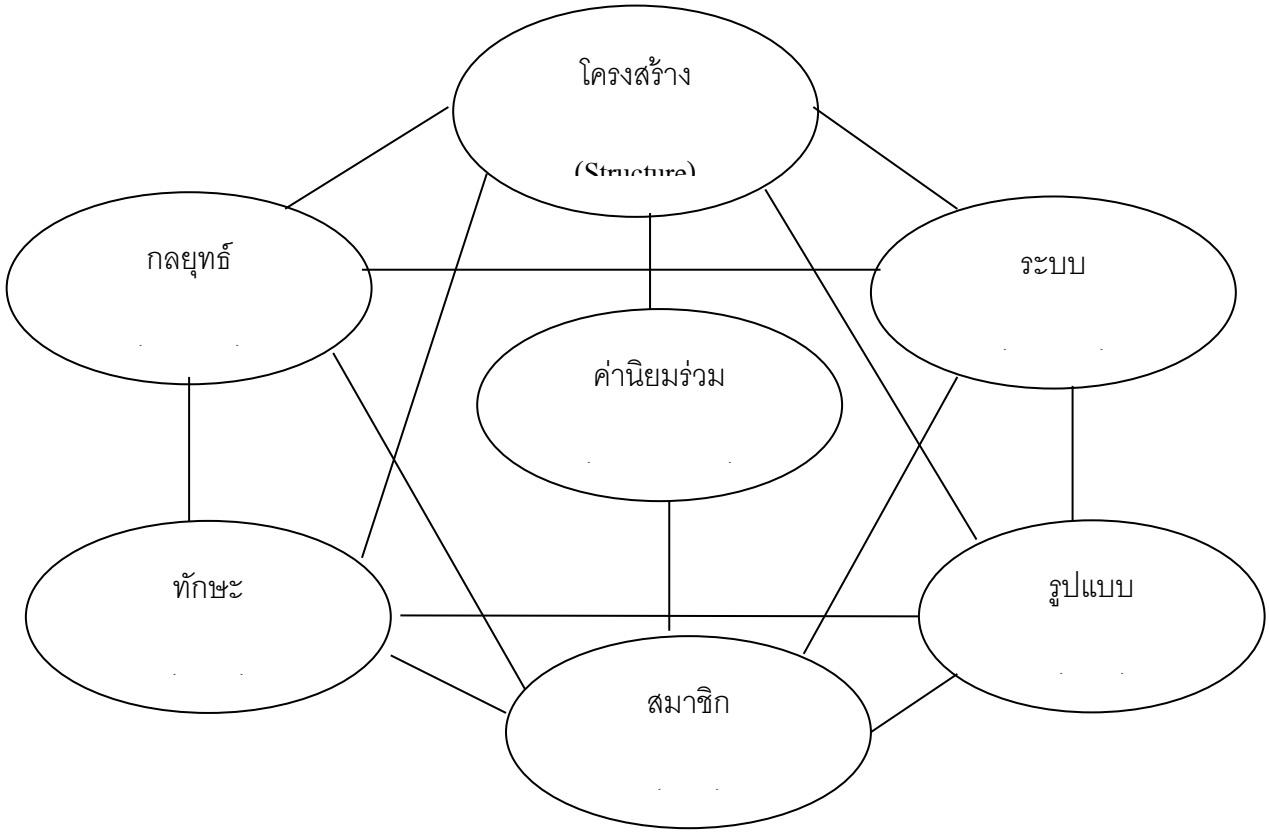
6. ทักษะ (Skills)

ทักษะ หมายถึง ความรู้ความสามารถที่เป็นจุดเด่นที่สมาชิกขององค์การมี ซึ่งจะช่วยให้องค์การนั้นมีลักษณะที่แตกต่างไปจากองค์การอื่นซึ่งอาจเป็นข้อได้เปรียบหรือข้อเสียเปรียบต่อคู่แข่งขันก็ได้ เช่น ความสามารถและทักษะในการให้บริการแก่ลูกค้า เป็นต้น

7. ค่านิยมร่วมของสมาชิก (Shared Values)

ค่านิยมร่วมของสมาชิก หมายถึง เป้าหมายสูงสุดขององค์การ (Superordinate Goals) ที่ถูกกำหนดและยอมรับจากสมาชิกทั้งองค์การ ตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงจนถึงพนักงานระดับล่างขององค์การ เป็นค่านิยมที่มีการปลูกฝังให้สมาชิกทุกคนยึดถือเป็นหลักในการปฏิบัติร่วมกัน อาจเป็นสิ่งที่มีการแสดงออกอย่างชัดเจนหรือไม่ก็ได้ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากในองค์การ แต่มักมีการเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลาและตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

แบบจำลอง 7S's Model ของ แม็ค คินซีย์ สามารถนำเสนอได้ดังภาพที่ 5.4



ภาพที่ 5.4 แบบจำลอง 7S's Model

ที่มา (ดัดแปลงจากพักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2542, หน้า 162)

การวิเคราะห์โดยหน้าที่ทางธุรกิจ

เป็นวิธีการวิเคราะห์ที่สะดวกและนิยมนำมาใช้มากที่สุดเพราะยึดเอาหน้าที่ทางธุรกิจขององค์การมาเป็นฐานในการวิเคราะห์ ในขั้นแรกของการวิเคราะห์จึงจะต้องพิจารณาถึงโครงสร้างพื้นฐานขององค์การเสียก่อนว่ามีการจัดแบ่งโครงสร้างและหน้าที่งานอย่างไรซึ่งในองค์การธุรกิจโดยทั่วไป มักมีการแบ่งหน้าที่งานหลักๆ ออกเป็น การตลาด การเงิน การผลิต และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ หลังจากนั้นจึงศึกษากิจกรรมในหน้าที่งานต่างๆ ที่ดำเนินอยู่ในปัจจุบัน และนำไปเปรียบเทียบกับข้อมูลในมิติต่างๆ ที่ได้กล่าวไว้แล้วในข้างต้น หลังจากนั้นจึงทำการประเมินเพื่อระบุสิ่งที่จัดเป็น จุดแข็ง และจุดอ่อน ขององค์การ เพื่อจะได้นำไปใช้ประกอบในการวางแผนกลยุทธ์ ต่อไป

1. โครงสร้างพื้นฐานขององค์การ (Basic Organization Structure)

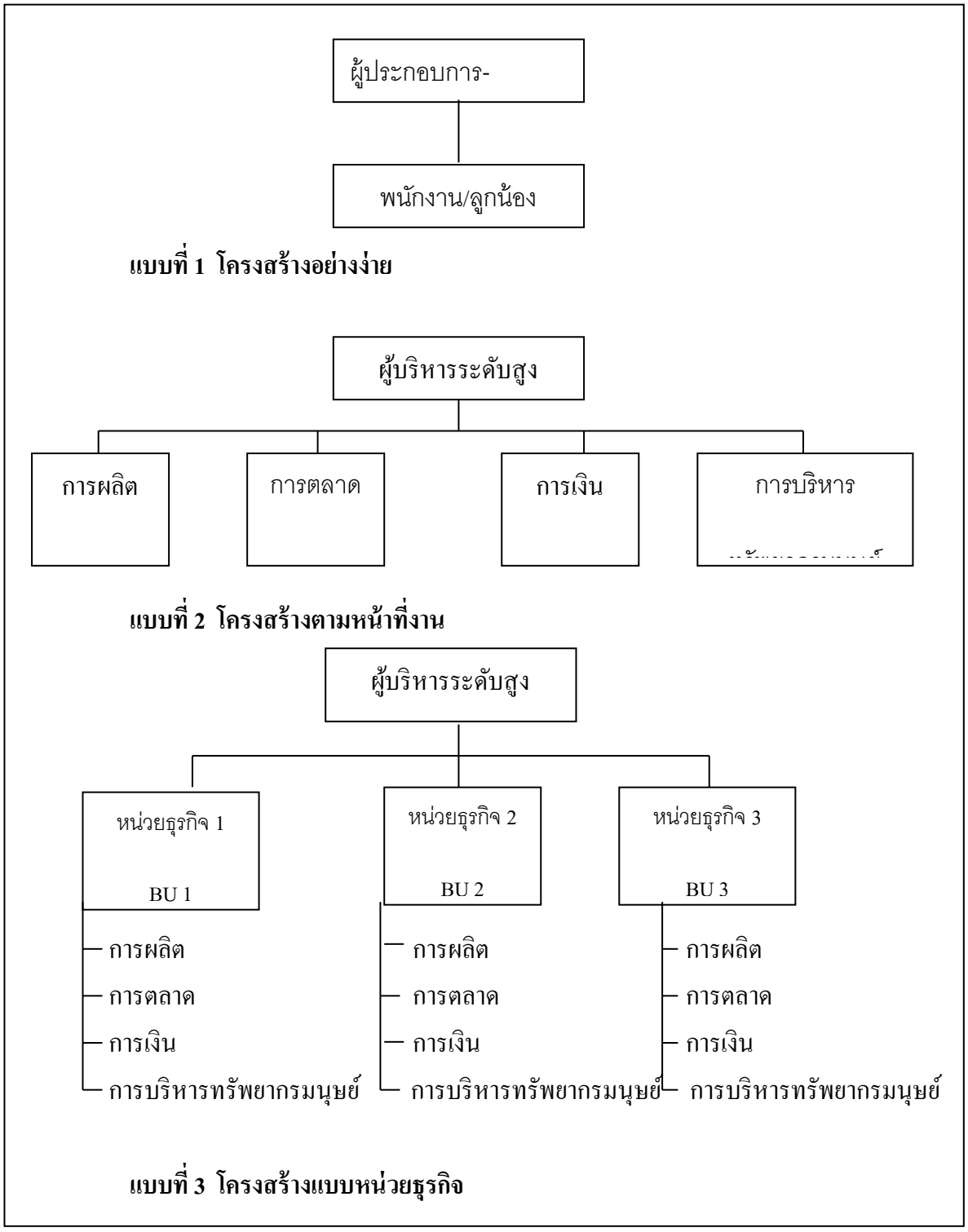
รูปแบบการจัดแบ่งโครงสร้างองค์การ โดยทั่วไปแล้วสามารถจัดแบ่งได้หลากหลายรูปแบบขึ้นกับองค์การแต่ละองค์การที่มักจะจัดให้สอดคล้องกับ ภาระหน้าที่งานของตนเอง แต่หากจะจัดแบ่งโครงสร้างพื้นฐานขององค์การออกเป็นกลุ่มๆ แล้วพอจะจำแนกออกได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1.1 โครงสร้างอย่างง่าย (Simple Structure) เป็นโครงสร้างที่มักใช้ในองค์การที่มีขนาดเล็กๆ ไม่มีการแบ่งแยกหน้าที่ ผู้ประกอบการจะเป็นผู้จัดการทำหน้าที่ดูแล บริหารจัดการในทุกเรื่องแต่เพียงผู้เดียว โดยอาจจะมีพนักงานที่เป็นพนักงานทั่วๆ ไป สามารถทำงานตามสั่งได้ในหลากหลายหน้าที่งาน

1.2 โครงสร้างตามหน้าที่งาน (Functional Structure) เป็นโครงสร้างที่มักใช้ในองค์การขนาดเล็ก ๆ แต่จะมีการแบ่งแยกหน้าที่งานสำคัญ ๆ ออกจากกัน เช่น การผลิต การตลาด การเงิน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์

1.3 โครงสร้างแบบหน่วยธุรกิจ (Divisional Structure) เป็นโครงสร้างที่มักใช้ในองค์การขนาดใหญ่ ที่มีหลายกลุ่มผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะต้องใช้การดำเนินการที่แตกต่างกัน จึงมีการจัดแบ่งองค์การออกเป็นหน่วยธุรกิจ (BusinessUnit : BU) และภายในหน่วยธุรกิจจะมีการแบ่งแยกหน้าที่งานอีกครั้งหนึ่ง

โครงสร้างพื้นฐานขององค์การทั้ง 3 รูปแบบ สามารถนำเสนอได้ดัง ภาพที่ 5.5



ภาพที่ 5.5 โครงสร้างพื้นฐานขององค์การใน 3 รูปแบบ

ที่มา (ดัดแปลงจาก พิบูล ทีปะปาล, 2546, หน้า 69)

ในการวิเคราะห์โครงสร้างพื้นฐานนั้นจะพิจารณาจากโครงสร้างที่องค์การใช้อยู่ในปัจจุบันนำมาเปรียบเทียบกับมิติต่างๆ เท่าที่จะสามารถหาข้อมูลได้ แล้วจึงประเมินว่าโครงสร้างองค์การที่ใช้อยู่ในปัจจุบันนั้น เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนขององค์การหรือไม่ อย่างไร ตัวอย่างคำถามสำคัญๆ ที่มักนำใช้ในการวิเคราะห์ เช่น

1. โครงสร้างของบริษัทสามารถประสานงานในเรื่องสินค้าและการกระจายพื้นที่ของบริษัทได้อย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่?

2. โครงสร้างของบริษัทก่อให้เกิดความสอดคล้องระหว่างเทคโนโลยี บุคลากรและสภาพแวดล้อมของบริษัทหรือไม่?

3. โครงสร้างของบริษัทสามารถช่วยให้การตัดสินใจของบริษัทเป็นไปอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพหรือไม่?

2. หน้าที่งานด้านการตลาด (Marketing Function)

ในส่วนงานด้านการตลาดมีหน้าที่งานเบื้องต้นในการ การบริหารผลิตภัณฑ์เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า และ การสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การ ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ทางการตลาด จะต้องนำข้อมูลในด้านต่างๆ ที่องค์การเป็นอยู่ในปัจจุบันมาเปรียบเทียบกับมิติต่างๆ เท่าที่จะสามารถจัดหาข้อมูลได้ แล้วจึงประเมินสรุปผลการวิเคราะห์ว่าองค์การนั้นมีจุดแข็งหรือจุดอ่อนในด้านต่างๆ อย่างไร โดยมุมมองที่มักใช้ในการประเมินมีประเด็นที่ควรนำมาพิจารณาอยู่ 3 ประการ คือ การเลือกตลาดเป้าหมาย ส่วนประสมทางการตลาดและวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์

2.1 การเลือกตลาดเป้าหมาย (Market Target) การเลือกตลาดเป้าหมาย ถือเป็นสิ่งสำคัญที่องค์การจะต้องทำการกำหนดหลังจากมีการแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) เพราะการระบุได้ว่า “ใครคือลูกค้าของเรา” จะทำให้สามารถกำหนดตำแหน่งทางการตลาด (Market Position) และแผนงานต่าง ๆ ได้อย่างชัดเจน ดังนั้น ก่อนการวางแผนกลยุทธ์จึงควรมีการพิจารณาทบทวนถึงการเลือกตลาดเป้าหมายที่องค์การถือปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันเสียก่อนว่าจะยังคงไว้เหมือนเดิมหรือมีการปรับเปลี่ยนอย่างไรในอนาคต

2.2 ส่วนประสมทางการตลาด (Marketing Mix) ภายหลังจากที่สามารถกำหนดตลาดเป้าหมายแล้ว องค์การจะต้องทำการพัฒนาส่วนประสมทางการตลาดของตน ให้สอดคล้องกับตลาดเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งส่วนประสมทางการตลาดประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมทางการตลาด หรือที่นิยมเรียกว่า 4P’s โดยปัจจัยตัวแปรที่จะนำมาใช้ในการพิจารณา สามารถแสดงได้ดังตารางที่ 5.3

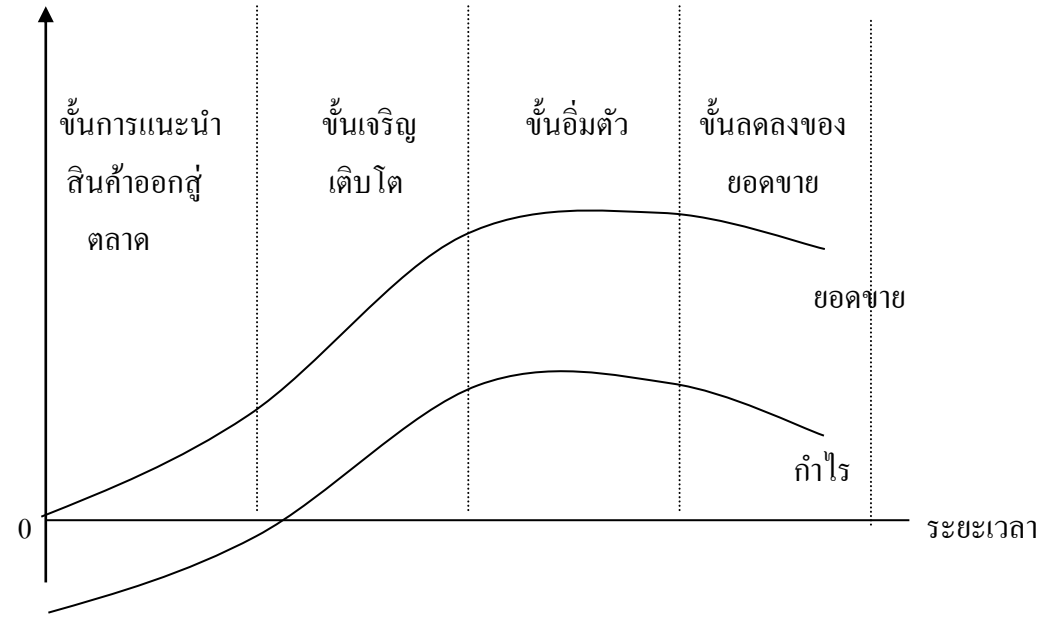
ตารางที่ 5.3 ปัจจัยของส่วนประสมทางการตลาด

ผลิตภัณฑ์ (Product)	ราคา (Price)	ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)	การส่งเสริมทางการตลาด (Promotion)
1. คุณภาพ 2. ตรายี่ห้อ 3. บรรจุภัณฑ์ 4. การบริการ 5. การรับคืน 6. การรับประกัน 7. สายผลิตภัณฑ์ ฯลฯ	1. ราคาขายปลีก/ส่ง 2. ส่วนลด 3. เงื่อนไขสินเชื่อ 4. ระยะเวลาสินเชื่อ ฯลฯ	1. ช่องทางการจำหน่าย 2. การครอบคลุมตลาด 3. ทำเลที่ตั้ง 4. สินค้าคงคลัง 5. การขนส่ง 6. ประสิทธิภาพของหน่วยงาน ฯลฯ	1. การโฆษณา 2. การส่งเสริมการขาย 3. การขายโดยพนักงาน 4. การประชาสัมพันธ์ 5. การตลาดเจาะจง ฯลฯ

ที่มา (ดัดแปลงจาก อัจฉรา จันทร์ฉาย, 2540, หน้า 56)

2.3 วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle : PLC) เป็นวงจรที่แสดงให้เห็นถึงวิวัฒนาการของผลิตภัณฑ์ ตั้งแต่ขั้นของการนำผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาด (Introduction) ผ่านเข้าสู่ขั้นของการเจริญเติบโต (Growth) ขั้นของการเจริญเติบโตเต็มที่ (Maturity) และขั้นของการถดถอยลดลง (Decline) นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารสามารถนำแนวคิดในเรื่องวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ขององค์การมาใช้ในการวิเคราะห์ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ขององค์การว่าผลิตภัณฑ์ชนิดใดอยู่ในตำแหน่งใด เพื่อที่จะเลือกกำหนดกลยุทธ์มาใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ปัจจุบัน วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์สามารถแสดงได้ดังภาพที่ 5.6

ยอดขาย/กำไร



ภาพที่ 5.6 วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์
ที่มา (ดัดแปลงจาก สมยศ นาวีการ, 2540, หน้า 342)

ในการวิเคราะห์หน้าที่งานด้านการตลาดนั้นจะพิจารณาจากงานด้านการตลาดที่บริษัทใช้อยู่ในปัจจุบันนำมาเปรียบเทียบกับมิติต่างๆ เท่าที่จะสามารถหาข้อมูลได้ แล้วจึงประเมินว่างานด้านการตลาดที่บริษัทใช้อยู่ในปัจจุบันนั้น เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนของบริษัทหรือไม่ อย่างไร ตัวอย่างคำถามสำคัญๆ ที่มักนำใช้ในการวิเคราะห์ เช่น

1. บริษัทมีผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมหรือไม่? อย่างไร?
2. บริษัทมีส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นอย่างไร? บริษัทมีฐานะการแข่งขันที่เข้มแข็งเพียงใด? และบริษัทมีความพึงพอใจในสถานภาพของตนเองหรือไม่?
3. สินค้าที่สำคัญของบริษัทอยู่ในช่วงใดของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์?
4. บริษัทมีช่องทางการจัดจัดหน่ายที่มีประสิทธิภาพเพียงใด?
5. พนักงานขายของบริษัทมีประสิทธิภาพเพียงใด?
6. บริษัทมีการส่งเสริมการตลาดเป็นอย่างไร? มีการโฆษณาที่มีประสิทธิภาพหรือไม่?

3. หน้าที่งานด้านการเงิน (Financial Function)

การบริหารงานด้านการเงินถือเป็นหน้าที่หลักในการดำเนินธุรกิจ นักกลยุทธ์หรือผู้บริหารจึงต้องวางแผนในการหาแหล่งทุนที่ดีที่สุด จัดสรรการใช้เงินทุนอย่างรอบคอบและควบคุมดูแลให้กิจการมีกำไร (Profitability) และสภาพคล่อง (Liquidity) ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ทางการเงิน นิยมใช้การประเมินสุขภาพทางการเงิน (Financial Health) โดยการวิเคราะห์อัตราส่วนซึ่งอัตราส่วนที่ใช้โดยทั่วไปนิยมใช้อยู่ 2 ประเภท คืออัตราส่วนร้อยละ (Common Size Ratio) และอัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratio Analysis) เพื่อบ่งบอกถึงสถานะทางการเงินขององค์การ รวมถึงการนำไปประเมินเปรียบเทียบกับคู่แข่งรายสำคัญและอุตสาหกรรมในภาพรวม

3.1 การวิเคราะห์อัตราส่วนร้อยละ (Common-size Analysis)สำหรับการวิเคราะห์งบการเงินในลักษณะนี้จะเป็นการลดตัวเลขของแต่ละรายการที่ปรากฏ เช่นในงบกำไร-ขาดทุนอาจย่อตัวเลขให้เป็นอัตราร้อยละของยอดขายหรือในงบดุล อาจย่อตัวเลขให้เป็นอัตราร้อยละของสินทรัพย์ แล้วแต่ว่ากำลังวิเคราะห์งบประเภทใด โดยอัตราส่วนร้อยละจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวเลขแต่ละตัวและตัวเลขรวม เมื่อตัวเลขแต่ละตัวถูกแสดงให้เห็นเป็นร้อยละของจำนวนรวมเดียวกันก็สามารถเทียบเคียงตัวเลขเพื่อใช้ในการวิเคราะห์ได้ ตัวอย่างดังตารางที่ 5.4

ตารางที่ 5.4 การคำนวณการเปลี่ยนแปลงของยอดขายและกำไร

(หน่วย : พันบาท)

รายการ	ปีที่ 1	ปีที่ 2	ปีที่ 3
ยอดขาย	100	150	200
การเปลี่ยนแปลงจำนวนเงิน		50	50
การเปลี่ยนแปลงเป็นร้อยละ		50/100 = 50%	50/150 = 33.33%
กำไร	10	15	25
การเปลี่ยนแปลงจำนวนเงิน		5	10
การเปลี่ยนแปลงเป็นร้อยละ		5/10 = 50%	10/15 = 66.67%

ที่มา (ดัดแปลงจาก สมยศ นาวีการ, 2545, หน้า 19)

3. 2 การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratio Analysis) การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินเป็นการเปรียบเทียบรายการต่างๆ ในงบการเงินเพื่อประเมินสภาพคล่อง ความสามารถในการใช้สินทรัพย์ ความสามารถในการก่อหนี้ และ ประสิทธิภาพในการบริหารกิจการ ข้อมูลที่ใช้ในการคำนวณอัตราส่วน จะอาศัยตัวเลขจากงบ การเงินทั้งใน งบกำไร-ขาดทุน และงบดุล ขึ้นอยู่กับประเภทของอัตราส่วน โดยอัตราส่วนทางการเงินโดยทั่วไปจัดแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภท ได้แก่

3.2.1 อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratios) เป็นอัตราส่วนที่จะบอกถึงความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นของกิจการ ประกอบด้วย อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน และอัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็ว

3.2.2 อัตราส่วนความสามารถในการใช้สินทรัพย์ (Activity Ratios) จะเป็นอัตราส่วนที่จะบอกถึงประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์ของกิจการประกอบด้วยอัตราการหมุนเวียนของสินค้า อัตราการหมุนเวียนของลูกหนี้ อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ถาวร และอัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์รวม

3.2.3 อัตราส่วนความสามารถในการก่อหนี้ (Leverage Ratios) จะเป็นอัตราส่วนที่บ่งบอกถึงความสามารถที่กิจการจะก่อหนี้ได้ ประกอบด้วยอัตราส่วนหนี้สิน อัตราส่วนความสามารถในการชำระดอกเบี้ย และ อัตราส่วนความสามารถในการจ่ายค่าใช้จ่ายประจำ

3.2.4 อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios) จะเป็นอัตราส่วนที่บอกถึงประสิทธิภาพในการบริหารของกิจการ ประกอบด้วย อัตราผลตอบแทนต่อยอดขาย อัตราผลตอบแทนต่อสินทรัพย์รวม และ อัตราผลตอบแทนต่อส่วนของเจ้าของ

ซึ่งในแต่ละอัตราส่วนมีสูตรในการคำนวณที่สามารถนำเสนอได้ดังตารางที่ 5.5

ตารางที่ 5.5 ประเภทของอัตราส่วนทางการเงิน

ประเภทอัตราส่วน	สูตร	หน่วย	ความหมาย
1. อัตราส่วนสภาพคล่อง (Liquidity Ratios) 1.1 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน (Current Ratio)	สินทรัพย์หมุนเวียน / หนี้สินหมุนเวียน	เท่า	**เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดสภาพคล่องทางการเงินของธุรกิจ** แสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นจากสินทรัพย์หมุนเวียน
1.2 อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียนเร็ว (Quick Ratio)	สินทรัพย์หมุนเวียน-สินค้าคงคลัง / หนี้สินหมุนเวียน	เท่า	แสดงถึงความสามารถในการชำระหนี้ระยะสั้นจากสินทรัพย์หมุนเวียนที่มีสภาพคล่องสูง
2. อัตราส่วนวัดประสิทธิ - ภาพของกิจกรรม (Activity Ratios) 2.1 อัตราส่วนการหมุนเวียนของสินค้า (Inventory Turnover)	ยอดขาย / สินค้าคงเหลือ	ครั้ง	**เป็นอัตราส่วนที่แสดงถึงประสิทธิภาพในกิจกรรม** แสดงถึงความสามารถในการบริหารสินค้าคลัง
2.2 ระยะเวลาในการจัดเก็บหนี้ (Average Collection Period)	ลูกหนี้ / ยอดขาย (เชื่อ)ต่อวัน	วัน	แสดงถึงระยะเวลาที่ใช้ในการจัดเก็บหนี้
2.3 อัตราการหมุนเวียนของสินทรัพย์ (Asset Turnover)	ยอดขาย / สินทรัพย์รวม	ครั้ง	แสดงถึงประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์โดยรวมของกิจการ
2.4 ระยะเวลาในการถือครองสินค้า (Average Days Sale Ratio)	สินค้าคล่อง / ต้นทุนสินค้าขาย/365	วัน	แสดงถึงระยะเวลาที่ใช้ในการขายสินค้า

ตารางที่ 5.5 (ต่อ)

ประเภทอัตราส่วน	สูตร	หน่วย	ความหมาย
3. อัตราส่วนความสามารถในการก่อหนี้ (Debt/Leverage Ratios) 3.1 อัตราส่วนของหนี้สินต่อสินทรัพย์รวม (Debt to Total Assets Ratio)	$\frac{\text{หนี้สินรวม}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$ X 100	%	**เป็นอัตราส่วนที่ใช้วัดสัดส่วนหนี้สินต่อโครงสร้างเงินทุน** แสดงถึงสัดส่วนของการลงทุนที่มาจากการกู้ยืมถ้ามีน้อยแสดงว่ากิจการมีความสามารถ ในการก่อหนี้เพิ่มมาก
3.2 อัตราส่วนของหนี้สินต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Debt to Equity Ratio)	$\frac{\text{หนี้สินรวม}}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}}$ X100	%	แสดงถึงความสามารถ ในการจ่ายชำระหนี้ของกิจการจากส่วนของผู้ถือหุ้นถ้ามีน้อยแสดงว่ากิจการมีความสามารถในการก่อหนี้เพิ่มมาก
3.3 ความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย (Times Interest Earned)	$\frac{\text{กำไรก่อนดอกเบี้ยและภาษี (EBIT)}}{\text{ดอกเบี้ยจ่าย}}$	เท่า	แสดงถึงความสามารถในการจ่ายชำระดอกเบี้ยของกิจการ ถ้ามีมากแสดงว่ากิจการมีความสามารถในการก่อหนี้เพิ่มมาก
4. อัตราส่วนความสามารถในการทำกำไร (Profitability Ratios) 4.1 กำไรต่อยอดขาย (Retum On Sales:ROS)	$\frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ยอดขาย}}$ X 100	%	**เป็นอัตราส่วนใช้ความสามารถในการหารายได้จากการดำเนินงานและจากการลงทุนในสินทรัพย์** แสดงถึงความสามารถในการทำกำไรของกิจการต่อยอดขายถ้ามีค่ามากแสดงว่าความสามารถยิ่งสูง

ตารางที่ 5.5 (ต่อ)

ประเภทอัตราส่วน	สูตร	หน่วย	ความหมาย
4.2 กำไรต่อสินทรัพย์ (Return On Assets:ROA)	$\frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{สินทรัพย์รวม}} \times 100$	%	แสดงถึงความสามารถในการทำกำไรจากการใช้สินทรัพย์ที่มีอยู่ ถ้ามีมากแสดงว่าความสามารถยิ่งสูง
4.3 กำไรต่อส่วนของผู้ถือหุ้น (Return On Equity :ROE)	$\frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}} \times 100$	%	แสดงถึงความสามารถในการตอบแทนการลงทุนของผู้ถือหุ้น ถ้ามีมากแสดงถึงความสามารถยิ่งสูง
4.4 กำไรต่อหุ้น (Earning per Share)	$\frac{\text{กำไรสุทธิ}}{\text{จำนวนหุ้น}}$	บาท	แสดงถึงความสามารถในการจ่ายผลแทนในรูปเงินปันผลต่อผู้ถือหุ้นสามัญ ถ้ามีมากแสดงถึงความสามารถยิ่งสูง

ที่มา (ดัดแปลงจากศิริวรรณ เสรีรัตน์, กิ่งพร ทองใบ, สมชาย หิรัญกิตติ และสุพาดา สิริกุตตา, 2538, หน้า 13)

ในการวิเคราะห์หน้าที่งานด้านการเงินนั้นจะพิจารณาจากงานด้านการเงินที่บริษัทใช้อยู่ในปัจจุบันนำมาเปรียบเทียบกับมิติต่างๆ เท่าที่จะสามารถหาข้อมูลได้แล้วจึงประเมินว่างานด้านการเงินที่บริษัทใช้อยู่ในปัจจุบันนั้น เป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนของบริษัทหรือไม่ อย่างไร ตัวอย่างคำถามสำคัญๆ ที่มักนำใช้ในการวิเคราะห์ เช่น

1. บริษัทมีการบริหารจัดการด้านการเงินอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่?
2. บริษัทมีฐานะทางการเงินเป็นอย่างไร?
3. บริษัทมีสภาพคล่องในการดำเนินงานดีเพียงใด?
4. บริษัทมีความสามารถในการใช้สินทรัพย์ดีเพียงใด?
5. บริษัทมีความสามารถในการก่อหนี้เพิ่มหรือไม่? เพียงใด?

4. หน้าที่งานด้านการผลิตและดำเนินงาน (Operation Function)

หน้าที่สำคัญด้านการผลิตและดำเนินงาน คือ การดำเนินงานและพัฒนาในด้านกระบวนการผลิตและการให้บริการ ซึ่งทำให้สามารถผลิตสินค้าและให้บริการที่มีคุณภาพในต้นทุนที่ต่ำ ภายในระยะเวลาที่กำหนด ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ทางด้านการผลิตและดำเนินงาน โดยทั่วไปมักใช้การประเมินเปรียบเทียบกับคู่แข่งรายสำคัญและอุตสาหกรรมในภาพรวม โดยมีปัจจัยสำคัญๆ ที่ใช้ในการประเมิน ตามตารางที่ 5.6

ตารางที่ 5.6 ปัจจัยด้านการผลิตและดำเนินงาน

ปัจจัย	ดีเด่น	ปานกลาง	อ่อนด้อย	หมายเหตุ
1) ต้นทุนการผลิตที่ต่ำที่สุด (Lowest cost) 2) คุณภาพ (Quality) 3) การจัดส่งที่ดีที่สุด (Best Delivery) 4) ความยืดหยุ่น (Flexibility) 5) ความพร้อมของแหล่งวัตถุดิบ (Access to Raw Material) 6) ระบบสารสนเทศเพื่อสนับสนุนการผลิตและดำเนินงาน (Information Systems) 7) ระบบควบคุมและระบบคุณภาพ (Quality Control) 8) ความได้เปรียบจากขนาดในการผลิต (Economy of Scale) 9) ความสามารถในการผลิต (Manufacturing Capability) 10) ความพร้อมของเครื่องจักรและอุปกรณ์ (Facilities and Equipment) 11) การบริหารสินค้าคงคลัง (Inventory Management) 12) กำลังความสามารถในการผลิต (Capacity) 13) ความพร้อมของแรงงานที่มีทักษะ (Able and Dedicated Workforce) 14) กระบวนการในการผลิตและดำเนินงาน (Operational Process)				

5. หน้าที่งานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Function)

หน้าที่หลักของงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ คือ การจัดให้มีบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสม ในตำแหน่งที่กำหนดไว้ ในเวลาที่ต้องการ รวมถึงการฝึกอบรม การพัฒนาและการประเมินผล เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงกลยุทธ์ทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยทั่วไปมักใช้การประเมินเปรียบเทียบกับคู่แข่งรายสำคัญและอุตสาหกรรมในภาพรวมโดยมีปัจจัยสำคัญๆ ที่ใช้ในการประเมินดังตารางที่ 5.7

ตารางที่ 5.7 ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ปัจจัย	ดีเด่น	ปานกลาง	อ่อนด้อย	หมายเหตุ
1) การวิเคราะห์ลักษณะงาน 2) การกำหนดคำบรรยายลักษณะงาน 3) การกำหนดคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงาน 4) ระบบการสรรหาและการคัดเลือก 5) เงินเดือนและสวัสดิการ 6) การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงาน 7) การประเมินผลการปฏิบัติงาน 8) การบริหารและการจูงใจพนักงาน 9) การบริหารแรงงานสัมพันธ์ 10) ความสามารถของผู้บริหาร 11) ความสามารถของพนักงาน 12) อัตราการขาดงานของพนักงาน 13) อัตราการลาออก 14) จำนวนพนักงาน				

การสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Factors Analysis Summary : IFAS)

หลังจากนักกลยุทธ์หรือผู้บริหารได้ทำการวิเคราะห์ประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ซึ่งอาจวิเคราะห์โดยการใช้วิธีห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) การวิเคราะห์โดยใช้วิธีแบบจำลอง 7S's Model (Mc Kinsey 7S's Model) หรือวิธีการวิเคราะห์โดยหน้าที่ทางธุรกิจ (Functional Analysis) หรืออาจโดยการใช้หลายวิธีร่วมกัน จนสามารถระบุถึงจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์การได้แล้ว ก็จะต้องเลือกเอาจุดแข็งและจุดอ่อนที่สำคัญๆ กำหนดเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์มาสรุปลงในตารางที่เรียกว่า "ตารางสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน" หรือที่เรียกกันว่า "ตาราง IFAS" ดังจะเห็นได้จากตัวอย่างการสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัทเมย์แท็ก ในตารางที่ 5.8 สามารถอธิบายวิธีการสรุปได้ดังนี้

ในช่องที่ (1) ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน ทำการเลือก จุดแข็งและจุดอ่อน จากการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายในที่ทำการวิเคราะห์ไว้ในข้างต้นมากำหนดเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ประมาณ 8-10 ปัจจัย

ในช่องที่ (2) น้ำหนัก พิจารณาความสำคัญของปัจจัยในช่อง (1) ให้น้ำหนักตามความสำคัญ โดยที่น้ำหนักรวมต้องเท่ากับ 1.00

ในช่องที่ (3) ให้คะแนน ทำการให้คะแนนว่าองค์การของเราสามารถตอบสนองปัจจัยต่างๆ ในแต่ละข้อได้ดีเพียงใด โดยมีคะแนนเต็ม 5 คะแนน

ในช่องที่ (4) คะแนนถ่วงน้ำหนัก คำนวณได้จากการนำน้ำหนักในช่อง (2) คูณกับคะแนนที่ให้ไว้ในช่อง (3) โดยคะแนนรวมในช่องนี้จะบอกถึงความสามารถขององค์การในการตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก จากคะแนนเต็ม 5 ซึ่งองค์การสามารถประเมินเทียบเคียงกับคู่แข่งขันและภาพรวมของอุตสาหกรรมได้อีกด้วย

ในช่องที่ (5) ข้อคิดเห็น เพื่อสนับสนุนให้เห็นว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกนั้นๆ กระทบกับองค์การอย่างไร และองค์การจะตอบสนองได้ดีขนาดไหน

ตารางที่ 5.8 สรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของบริษัทเมย์แท็ก

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Factor) (1)	น้ำหนัก (Weight) (2)	ให้คะแนน (Rating) (3)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weighted score) (4) = (2)*(3)	ข้อคิดเห็น (Comments) (5)
จุดแข็ง (Strengths)				
- มีวัฒนธรรมที่ดี	0.15	5	0.75	มีผลต่อความสำเร็จ
- ผู้บริหารประสบการณ์สูง	0.05	4	0.20	ในด้านเครื่องใช้ในครัวเรือน
- มีการขยายตัวในแนวดิ่ง	0.10	4	0.40	มุ่งที่โรงงาน
- ลูกค้าสัมพันธ์	0.05	3	0.15	ดีแต่เริ่มแย่ลง
- Hoover ในตลาดระหว่างประเทศ	0.15	3	0.45	มีชื่อเรื่องความสะอาด
จุดอ่อน (Weaknesses)				
- กระบวนการด้าน R&D	0.05	2	0.10	คิดค้นช้า
- ช่องทางการจัดจำหน่าย	0.05	2	0.10	ร้านย่อยเปลี่ยนเป็นซูเปอร์สโตร์
- ฐานะทางการเงิน	0.15	2	0.30	หนี้สินสูง
- ตำแหน่งในตลาดต่างประเทศ	0.20	2	0.40	ดีเฉพาะสหราชอาณาจักรและออสเตรเลีย
- สาธารณูปโภคในการผลิต	0.05	4	0.20	อยู่ระหว่างการลงทุน
คะแนนรวม	1.00		3.05	

ที่มา (วีลเลนและฮังเกอร์, 2000, หน้า 102)

บทสรุป

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการตรวจสอบปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environmental Scanning) ขององค์การ ซึ่งสามารถประเมินได้โดยการเปรียบเทียบกับตัววัดในมิติสำคัญ ๆ ได้แก่ ผลการดำเนินงานในอดีต คู่แข่งรายสำคัญและอุตสาหกรรมในภาพรวม วิธีการที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน วิธีที่นิยมนำไปใช้อย่างแพร่หลาย 3 วิธี ได้แก่ การวิเคราะห์โดยห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) การวิเคราะห์โดยแบบจำลอง 7S's Model (Mc Kinsey 7S's Model) และการวิเคราะห์โดยหน้าที่ทางธุรกิจ (Functional Analysis) ผลของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน จะทำให้องค์การค้นพบถึงจุดแข็งซึ่งเป็นสิ่งที่โดดเด่นขององค์การ และ จุดอ่อนซึ่งเป็นสิ่งที่อ่อนด้อยขององค์การได้ หลังจากนั้นก็จะเลือกเอาจุดแข็งและจุดอ่อนที่สำคัญๆ มากำหนดเป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ และทำการสรุปปัจจัยดังกล่าวลงในตารางที่เรียกว่า "ตารางสรุปผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ภายใน" (Internal factors analysis summary : IFAS)