



บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทนำ

การศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันของการท่องเที่ยวเชิงพุทธ จังหวัดปทุมธานี ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าแนวคิดทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตามขอบเขตเนื้อหา ดังต่อไปนี้ คือ

1. ทฤษฎีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน
2. แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทางการตลาด

ทฤษฎี

ทฤษฎีความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน

ความได้เปรียบในการแข่งขัน (competitive advantage) ตามแนวคิดของศาสตราจารย์ Michael E. Porter (1990) ความได้เปรียบในการแข่งขันของประเทศ จะมีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมในระดับประเทศ ได้กำหนดกรอบแนวความคิดไว้ในรูปแบบ Porter's Diamond Model ซึ่งแสดงถึงความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมประกอบด้วยปัจจัยหลัก 4 ปัจจัยดังต่อไปนี้

1. เงื่อนไขปัจจัยการผลิต (Factor Conditions) ในส่วนนี้จะพิจารณาถึง โครงสร้างพื้นฐาน ซึ่งเป็นองค์ประกอบจากธรรมชาติ ทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถทางเทคโนโลยี และเงินทุน
2. อุตสาหกรรมที่เกี่ยวข้องสนับสนุนกัน (Related and Supporting Industries) อุตสาหกรรมโดยทั่วไปจะประกอบด้วย อุตสาหกรรมที่มีความเกี่ยวข้องกัน (Related Industries) และอุตสาหกรรมที่สนับสนุนกัน (Supporting Industries) ความสัมพันธ์ของกิจกรรมต่างๆจะมีความเชื่อมโยงกันตาม ลักษณะของโซ่อุปทาน (Supply Chain) ซึ่งจะเชื่อมโยงให้อุตสาหกรรมมีความเกี่ยวพันซึ่งกันและกัน มีความสัมพันธ์กันในเชิงความร่วมมือกันบนโซ่อุปทานเดียวกันซึ่งจะทำให้โซ่อุปทานนั้นเกิดความเข้มแข็ง
3. เงื่อนไขทางด้านอุปสงค์ของสินค้าและบริการ (Demand Conditions) ความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมที่สูงจะมีตัวชี้วัดอยู่ที่คุณภาพของอุปสงค์
4. การแข่งขันและกลยุทธ์ทางธุรกิจ (Context for Firm Strategy and Rivalry) สถานะการแข่งขันของธุรกิจที่เพิ่มขึ้น ตามแนวคิดของศาสตราจารย์ Michael E. Porter ได้นำเสนอปัจจัยผลักดันให้ธุรกิจปรับปรุงคุณภาพและประสิทธิภาพของตนเองไว้ 2 ประการ ดังนี้ 1) การใช้ปัจจัยการผลิตให้มีประสิทธิภาพ 2) การสร้างมูลค่าเพิ่มให้สินค้าด้วยการสร้างนวัตกรรมใหม่เพิ่มขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้อุตสาหกรรมมีความเข้มแข็งมากขึ้น



แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมทางการตลาด

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม SWOT Analysis

ความหมายของ SWOT

นันทิยา หุตานวัตร และ รศ.ดร.ณรงค์ หุตานวัตร ได้ให้ความหมายของ SWOT ไว้ดังนี้
SWOT เป็นคำย่อมาจากคำว่า Strengths, Weaknesses, Opportunities, and Threats

Strengths คือ จุดแข็ง หมายถึง ความสามารถและสถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นบวก ซึ่งองค์กรนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ดี

Weaknesses คือ จุดอ่อน หมายถึง สถานการณ์ภายในองค์กรที่เป็นลบและด้อยความสามารถ ซึ่งองค์กรไม่สามารถนำมาใช้เป็นประโยชน์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง การดำเนินงานภายในที่องค์กรทำได้ไม่ดี

Opportunities คือ โอกาส หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึง สภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการขององค์กร

Threats คือ อุปสรรค หมายถึง ปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่ขัดขวางการทำงานขององค์กรไม่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือหมายถึงสภาพแวดล้อมภายนอกที่เป็นปัญหาต่อองค์กร บางครั้งการจำแนกโอกาสและอุปสรรคเป็นสิ่งที่ทำได้ยาก เพราะทั้งสองสิ่งนี้สามารถเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจทำให้สถานการณ์ที่เคยเป็นโอกาสกลับกลายเป็นอุปสรรคได้ และในทางกลับกัน อุปสรรคอาจกลับกลายเป็นโอกาสได้เช่นกัน ด้วยเหตุนี้องค์กรมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ของตนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์แวดล้อม

วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี ให้ความหมายของคำว่า SWOT ไว้ดังนี้

คำว่า "สวอต" หรือ "SWOT" นั้นมาจากตัวย่อภาษาอังกฤษ 4 ตัว ได้แก่

S มาจาก *Strengths* หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็ง ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นข้อดีที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในบริษัท เช่น จุดแข็งด้านส่วนประสม จุดแข็งด้านการเงิน จุดแข็งด้านการผลิต จุดแข็งด้านทรัพยากรบุคคล บริษัทจะต้องใช้ประโยชน์จากจุดแข็งในการกำหนดกลยุทธ์การตลาด

W มาจาก *Weaknesses* หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อน ซึ่งเป็นผลมาจากปัจจัยภายใน เป็นปัญหาหรือข้อบกพร่องที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายในต่างๆ ของบริษัท ซึ่งบริษัทจะต้องหาวิธีในการแก้ปัญหาเหล่านั้น

O มาจาก *Opportunities* หมายถึง โอกาส ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัทเอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร โอกาสแตกต่างจากจุดแข็งตรงที่โอกาสนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอก แต่จุดแข็งนั้นเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายใน นักการตลาดที่ดีจะต้องเสาะแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ และใช้ประโยชน์จากโอกาสนั้น



T มาจาก *Threats* หมายถึง อุปสรรค ซึ่งเกิดจากปัจจัยภายนอก เป็นข้อจำกัดที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งธุรกิจจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การตลาดให้สอดคล้องและพยายามขจัดอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้นให้ได้จริง

ดังนั้น จากความหมายดังกล่าว ผู้วิจัยจึงให้ความหมายของ คำว่า SWOT สำหรับการวิจัยการท่องเที่ยวเชิงพุทธ จังหวัดปทุมธานี ดังนี้

S หมายถึง จุดแข็งของการท่องเที่ยวเชิงพุทธ จังหวัดปทุมธานีโดยบุคคลที่เกี่ยวข้องเห็นว่าเป็นข้อดี/ประโยชน์ต่อแหล่งท่องเที่ยววัด

W หมายถึง จุดอ่อนของการท่องเที่ยวเชิงพุทธที่กำลังประสบอยู่ ณ เวลานั้น ๆ ที่บุคคลที่เกี่ยวข้องเห็นว่าเป็นปัญหาหรือข้อด้อยของแหล่งท่องเที่ยววัด

O หมายถึง โอกาสของการท่องเที่ยวเชิงพุทธที่บุคคลที่เกี่ยวข้องเห็นว่าเป็นจุดเด่น/ชื่อเสียงที่วัดในจังหวัดปทุมธานีได้รับจากสังคมหรือชุมชน

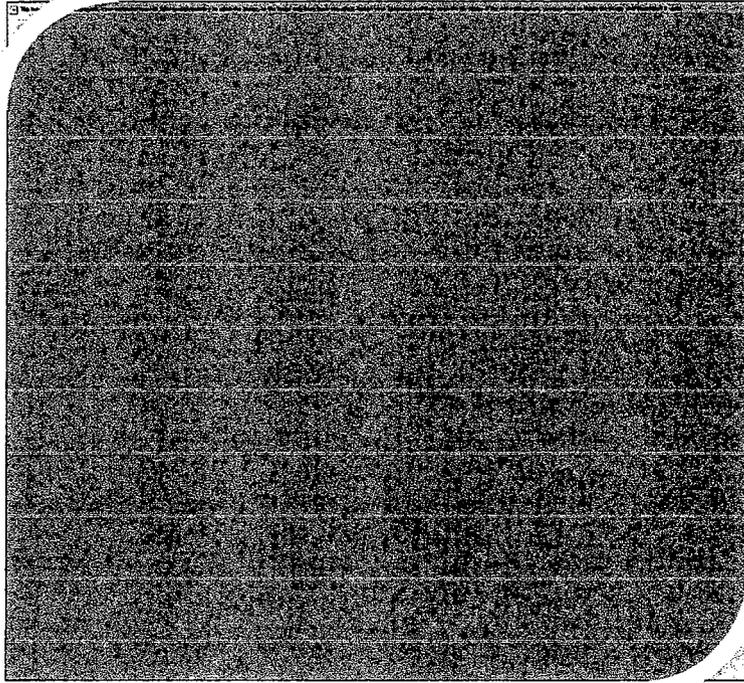
T หมายถึง อุปสรรค ของการท่องเที่ยวเชิงพุทธ จังหวัดปทุมธานีที่บุคคลที่เกี่ยวข้องพบว่าเป็นปัญหาในการบริหารการท่องเที่ยวเชิงพุทธที่ได้รับจากสังคมหรือชุมชน

ประโยชน์ของการวิเคราะห์ SWOT

วิเคราะห์ SWOT เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งภายนอกและภายในองค์กร ซึ่งปัจจัยเหล่านี้แต่ละอย่างจะช่วยให้เข้าใจได้ว่ามีอิทธิพลต่อผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างไร จุดแข็งขององค์กรจะเป็นความสามารถภายในที่ถูกใช้ประโยชน์เพื่อการบรรลุเป้าหมายในขณะที่จุดอ่อนขององค์กรจะเป็นคุณลักษณะภายใน ที่อาจจะทลายผลการดำเนินงาน โอกาสทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ให้โอกาสเพื่อการบรรลุเป้าหมายองค์กรในทางกลับกันอุปสรรคทางสภาพแวดล้อมจะเป็นสถานการณ์ที่ขัดขวางการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผลจากการวิเคราะห์ SWOT นี้จะใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวิสัยทัศน์การท่องเที่ยวเชิงพุทธ จังหวัดปทุมธานี การกำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเชิงพุทธ จังหวัดปทุมธานี เกิดการพัฒนาไปในทางที่เหมาะสม



กรอบวิเคราะห์ SWOT และขั้นตอนการวิเคราะห์ SWOT Analysis



แผนภูมิที่ 1 อธิบายการวิเคราะห์แบบ SWOT

ขั้นตอนวิธีการ/ขั้นตอนการทำ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT จะครอบคลุมขอบเขตของปัจจัยที่กว้างด้วยการระบุจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคขององค์กร ทำให้มีข้อมูล ในการกำหนดทิศทางหรือเป้าหมายที่จะถูกสร้างขึ้นมาบนจุดแข็ง ขององค์กร และแสวงหาประโยชน์จากโอกาสทางสภาพแวดล้อม และสามารถ กำหนดกลยุทธ์ที่มุ่งเอาชนะ อุปสรรคทางสภาพแวดล้อมหรือลดจุดอ่อนขององค์กรให้น้อยที่สุดได้ ภายใต้การวิเคราะห์ SWOT นั้น จะต้องวิเคราะห์ทั้งสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก องค์กร โดยมีขั้นตอนดังนี้



- ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นอย่างไร
- บุคลากรมีทักษะหรือความชำนาญพิเศษมากน้อยแค่ไหน
- แรงกดดันภายในองค์กรที่มาจากคนมีหรือไม่
- ขวัญและกำลังใจของบุคลากรดีหรือไม่
- ผู้ถือหุ้นของกิจการเป็นอย่างไร

R = Resources หรือ ทรัพยากร

- เรามีข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงานมากน้อยแค่ไหน
- องค์กรของเรามีใบรับรองที่ได้จากแหล่งต่างๆมากน้อยแค่ไหน
- สถานที่ตั้ง และทำเลเป็นอย่างไร
- หากมีปัญหาก็สามารถขอความช่วยเหลือจากใคร ได้มากน้อยแค่ไหน
- มีความสำเร็จในอดีตอะไรบ้างที่สร้างชื่อเสียงให้เรา
- ภาพลักษณ์ มีชื่อเสียงเป็นอย่างไร

I = Innovations and Ideas หรือนวัตกรรมและความคิด

- เทคโนโลยีสารสนเทศเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง
- นวัตกรรม การวิจัยและพัฒนา มีบ้างหรือไม่ มากน้อยแค่ไหน
- มีเครื่องมือเครื่องใช้อะไรบ้างที่เป็นประโยชน์ที่คุณได้เคยคิดค้นไว้

M = Marketing หรือการตลาด

- การตลาด ช่องทางการจัดจำหน่ายของเรามีสภาพเป็นอย่างไร
- มีข้อได้เปรียบในการแข่งขันหรือไม่ มีอะไรบ้าง
- ราคา คุณค่า และคุณภาพของสินค้าหรือการบริการเป็นอย่างไรเมื่อเทียบกับคู่แข่ง



O = Operations หรือ การปฏิบัติการ

- องค์กรมีสมรรถนะหลักอะไรบ้าง
- องค์กรขอมีระบบงานเสริมงานประจำ เช่น 5ส, QQC, ISO, TQM บ้างหรือไม่
- กระบวนการและระบบการทำงานเป็นอย่างไร
- ระบบการติดต่อสื่อสารทั้งภายในและภายนอกเป็นอย่างไร เอื้อต่อการทำธุรกิจบ้างหรือไม่
- เรามีเครือข่ายมากน้อยแค่ไหน
- ระบบการบริหารจัดการเป็นอย่างไร ทันสมัยหรือไม่ มีสายการบังคับบัญชามากขึ้นหรือไม่ มีการเล่นพรรคเล่นพวกหรือไม่ มีระบบอุปถัมภ์หรือไม่ การประเมินความดีความชอบเป็นอย่างไรยังคงใช้แบบเดิมๆคือระบบดุลพินิจส่วนบุคคล หรือมีการตั้งเป้าหมายงาน แล้วใช้ข้อมูลผลการปฏิบัติงานในการประเมินและพิจารณาความดีความชอบ
- แรงกดดันภายในองค์กรที่มาจากการทำงานมีหรือไม่
- เทคโนโลยีพื้นฐานของเราเข้มแข็งและทันสมัยมากน้อยแค่ไหน
- ขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานชัดเจน และกะทัดรัดดีหรือไม่

F = Finance หรือการเงิน

- ฐานะทางการเงิน และผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับเป็นอย่างไร
- การหมุนเวียนเงินสดมีสภาพคล่องแค่ไหน
- มีหนี้สินมากน้อยแค่ไหน

2. รูปแบบ 4 P analysis

รูปแบบ หรือ Model นี้มาจากตัวย่อของปัจจัย 4 ปัจจัยด้วยกันคือ

P = People บุคลากร หมายถึงทรัพยากรมนุษย์

- บุคลากรและทักษะ



- การพัฒนาบุคลากรเป็นอย่างไร

P = Properties ทรัพย์สิน

- อาคาร
- เครื่องจักร
- สิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ

P = Processes กระบวนการ

- การเงินเป็นอย่างไร (อัตราส่วนหนี้สินต่อทรัพย์สิน และอัตราส่วนทางการเงินต่างๆ)
- การปกครอง
- การบริหารจัดการ และภาวะผู้นำ
- การติดต่อสื่อสาร

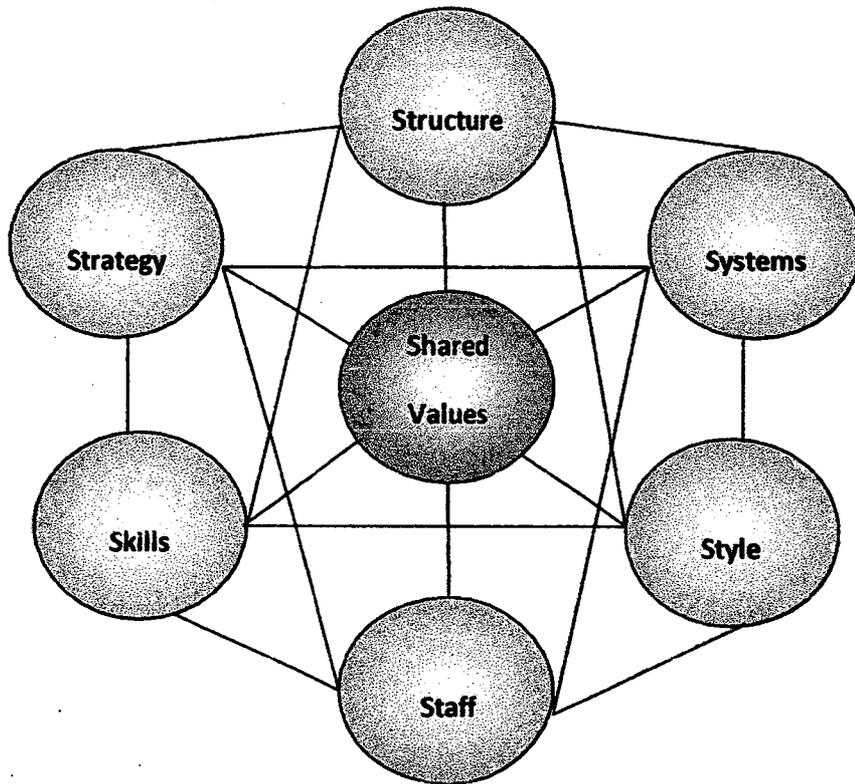
P = Products and Services ผลิตภัณฑ์และการบริการ

- ลูกค้า
- การขาย
- ผลิตภัณฑ์
- การตลาด
- ความสามารถ หรือสมรรถนะ
- ผู้ส่งมอบ
- ทรัพย์สินทางปัญญา



3. รูปแบบ Seven-S Framework of McKinsey

รูปแบบ หรือ Model นี้มาจากตัวย่อของ 7 ปัจจัยด้วยกันคือ



ภาพที่ 2 แสดงรูปแบบหรือ Model Seven -s ของ McKinsey

โมเดลนี้ถูกสร้างขึ้นมาจากหลักการที่ว่าต้องการให้องค์กรเกิดความเข้าใจว่าแต่ละปัจจัยนั้นมันสัมพันธ์กันอย่างไร ในความสัมพันธ์นี้องค์กรจะต้องปรับแนวทางของแต่ละตัวให้มีความสมดุล และเสริมซึ่งกันและกัน ดังนั้นโมเดลจึงถูกใช้ประโยชน์หลักเพื่อให้เห็นว่าปัจจัยตัวไหน จะต้องมีการปรับปรุง

Strategy - กลยุทธ์

หมายถึง แผนที่กำหนดขึ้นเพื่อสร้างหรือคงไว้ซึ่งความได้เปรียบในการแข่งขัน หรือหาช่องทางอย่างอื่น

- องค์กรของเรามีการนำเอาระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้หรือไม่
- ระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ใช้อยู่เข้มแข็งแค่ไหน



- ระบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ใช้อยู่เป็นระบบที่บูรณาการมากน้อยเท่าไร
- เราได้นำผลที่ได้จากการจัดทำกลยุทธ์มาใช้ยาเต็มที่มากน้อยเพียงไร
- ความมุ่งมั่นของเราที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ มีมากน้อยเพียงไร
- วัตถุประสงค์ และตัวชี้วัดได้มีการนำมาใช้อย่างครบถ้วนหรือไม่
- บุคลากรรู้และเข้าใจวิสัยทัศน์มากน้อยเพียงไร
- บุคลากรให้ความสนใจต่อวิสัยทัศน์มากน้อยเพียงไร
- องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดมากน้อยเพียงไร

Structure - โครงสร้าง

หมายถึง วิธีการหรือแนวทางที่องค์กรถูกจัดสร้างขึ้น เป็นตัวที่จะบอกว่าใครเป็นหัวหน้าใคร และใครที่จะต้องรายงานใคร คำถามที่มีได้คือ

- โครงสร้างองค์กรของเราเหลือน้อยขึ้นมากน้อยเพียงไร
- โครงสร้างการทำงานมีความชัดเจนมากน้อยเพียงไร
- โครงสร้างการทำงานเกื้อหนุนให้มีการทำงานเป็นทีม และการกระจายอำนาจมากน้อยแค่ไหน
- ความร่วมมือระหว่างกันในแต่ละแผนงานมีมากน้อยเพียงไร
- ทีมงานรวมตัวกัน และปรับตัวเข้าหากันได้ดีเพียงไร
- สายการบังคับบัญชาเป็นอย่างไร ชัดเจนหรือไม่ชัดเจน
- สายการบังคับบัญชาทำให้บุคลากรต้องรับฟังคำสั่งจากหัวหน้าหลายคนหรือไม่

System - ระบบ

หมายถึง กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานประจำวันที่บุคลากรในองค์กรต้องดำเนินการให้ลุล่วง คำถามที่มีได้คือ



- ระบบงานอะไรที่เป็นหลักขององค์กร เป็นระบบทำงานกันไปวันๆ ตามพื้นฐานการปฏิบัติงานประจำวัน หรือมีระบบที่ช่วยเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน
- เรามีระบบงานที่เป็นสากลหรือไม่
- ระบบการบริหารจัดการที่มีอยู่ทำให้เราสามารถสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้ามากน้อยเพียงไร
- ระบบการตรวจสอบผลิตภัณฑ์ หรือการบริการมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงไร งานยังคงผิดพลาดอยู่หรือไม่
- ระบบการเฝ้าติดตามกระบวนการเป็นอย่างไร มีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงไร
- ระบบงานที่จัดทำขึ้นและนำลงปฏิบัติมีประสิทธิภาพน้อยแค่ไหน
- องค์กรได้นำระบบ Competency มาใช้ครบถ้วนแค่ไหน

Shared Value - ค่านิยมร่วม

หมายถึง วัฒนธรรมองค์กร หรือทัศนคติ หรือความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรที่ไปในทิศทางเดียวกัน ปัจจุบันถูกนำมาวางไว้ตรงกลาง แสดงว่ามันมีความสำคัญเป็นอย่างมาก เท่ากับเป็นเป้าหมายสำคัญที่องค์กรต้องการที่จะบรรลุถึง คำถามที่มีได้คือ

- องค์กรของเรามีอะไรที่เป็นค่านิยมร่วม เป็นไปในทางส่งเสริมองค์กรหรือเป็นอุปสรรค

Style - รูปแบบ

หมายถึง รูปแบบของควมมีภาวะผู้นำที่ผู้บริหารนำมาใช้ คำถามที่มีได้คือ

- รูปแบบการทำงานของผู้บริหารเป็นอย่างไร
- รูปแบบการบริหารจัดการเอื้อประโยชน์ต่อเป้าหมายขององค์กรหรือไม่ อย่างไร
- ผู้บริหารมีภาวะผู้นำหรือไม่
- ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีมากน้อยเพียงไร
- ผู้บริหารมีจิตสำนึกที่จะบริหารองค์กรให้บรรลุเป้าหมายมากน้อยเพียงไร



- มีรูปแบบการทำงานมีหัวหน้าหลายคนที่สร้างความสับสนในการบริหารจัดการหรือไม่
- ภาวะผู้นำของผู้บริหารทำให้บุคลากรทำงานเพื่อแข่งขันกัน หรือให้ความร่วมมือซึ่งกันและกัน
- การทำงานเป็นทีมขององค์กรมีความเป็นทีมอย่างแท้จริงหรือเป็นเพียงกลุ่มคนที่รวมตัวเข้าด้วยกัน

ตามหน้าที่

Staff - บุคลากร

หมายถึง พนักงานหรือลูกจ้างที่รวมถึงความสามารถหรือสมรรถนะของพวกเขาด้วย คำถามที่มีได้คือ

- บุคลากรของเรามีความรู้ความชำนาญในงานมากน้อยเพียงไร
- บุคลากรของเรามีทัศนคติที่ดีต่อการบริการมากน้อยเพียงใด
- ขวัญและกำลังใจในการทำงานเป็นอย่างไร
- บุคลากรมีสมรรถนะตามหลักCompetency มากน้อยเพียงใด

Skill - ทักษะ

หมายถึง ความรู้ ความชำนาญของพนักงาน หรือลูกจ้างที่มีต่องานที่ต้องทำให้ลุล่วงตามเป้าหมาย คำถามที่มีได้คือ

- ทักษะอะไรที่มีความจำเป็นมากที่สุดขององค์กร องค์กรมีทักษะนี้อยู่มากน้อยเพียงใด
- ทักษะการทำงานประจำมีมากน้อยเพียงใด
- ทักษะในการใช้เครื่องมือ หรืออุปกรณ์มีมากน้อยเพียงใด
- บุคลากรระดับบริหารมีทักษะการบริหารจัดการหรือไม่
- มีช่องว่างระหว่างทักษะมากน้อยเพียงไร
- มีการวัด เฝ้าติดตาม และควบคุมทักษะที่จำเป็นมากน้อยเพียงไร

4. รูปแบบ MMPF

โมเดลนี้มาจากตัวย่อของ 4 ประเด็นด้วยกันคือ



1. Marketing – การตลาด

ตัวอย่างเช่น

- ความเป็นผู้นำด้านการตลาด
- ชื่อเสียงดี
- เครื่องหมายการค้า
- ฐานลูกค้าที่เข้มแข็ง
- ผลิตภัณฑ์ที่เข้มแข็งในตลาด
- การวิจัยและพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ
- นวัตกรรมที่โดดเด่น
- ทีมงานขายที่ชำนาญการ
- ทีมงานขายตรงที่มีประสิทธิภาพเยี่ยมยอด
- ฐานข้อมูลเก็บรายชื่อและรายละเอียดลูกค้าที่ครบถ้วนและมีประสิทธิภาพ
- บริการหลังการขายที่เยี่ยมยอด
- สินทรัพย์ทางปัญญาที่มีคุณค่าสูง

2. Management – การบริหารจัดการ

ตัวอย่างเช่น

- รากฐานการบริหารจัดการที่เข้มแข็ง
- ผู้บริหารที่มุ่งมั่นสร้างคุณภาพให้กับผลิตภัณฑ์และบริการ
- ภาวะผู้นำของผู้บริหาร
- ความสามารถในการตัดสินใจที่รวดเร็ว และแม่นยำ
- บุคลากรที่มีความสามารถ และมีทักษะในงานที่ทำ



- การฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ
- มีแรงจูงใจและขวัญกำลังใจดีเยี่ยม
- มีระบบการบริหารจัดการ ISO 9000 หรือ TQM ที่มีประสิทธิภาพ

3. Production – การผลิต หรือการบริการ

ตัวอย่างเช่น

- สิ่งอำนวยความสะดวกทั้งหมดในการผลิตที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ
- แผนการผลิตที่ดีเยี่ยม ทำให้การผลิตไม่มีการหยุดชะงัก
- ระบบการบำรุงรักษาเชิงป้องกัน (TPM) ที่มีประสิทธิภาพ
- สถานที่ตั้งดี
- ผู้ส่งมอบที่มีประสิทธิภาพ
- ผลิตภัณฑ์ที่ผ่านการรับรองมาตรฐานอุตสาหกรรม
- ความคงทน และอายุการใช้งานของผลิตภัณฑ์ที่ยาวนาน
- คุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่ดีเยี่ยมและเชื่อถือได้

4. Finance – การเงิน

ตัวอย่างเช่น

- กระแสเงินสดหมุนเวียนดีเยี่ยม
- รายรับและผลกำไรที่เติบโต
- การบริหารการเงินที่ยอดเยี่ยม
- เครดิตดี
- หนี้เสียน้อย
- มีสัมพันธภาพที่ดีกับธนาคาร



สรุป รูปแบบสำหรับหลักในการวิเคราะห์

1. People หรือ บุคลากร
2. Resources หรือ ทรัพยากร
3. Innovations and Ideas หรือ นวัตกรรมและความคิด
4. Management หรือ การบริหารจัดการ
5. Marketing หรือ การตลาด
6. Operations หรือการปฏิบัติการ
7. Finance หรือ การเงิน
8. Properties ทรัพย์สิน
9. Processes กระบวนการ
10. Products and Services ผลิตภัณฑ์และการบริการ
11. Strategy กลยุทธ์
12. Structure โครงสร้าง
13. System ระบบ
14. Style รูปแบบ
15. Skill ทักษะ
16. Shared Value ค่านิยมร่วม

5. รูปแบบห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain)

พิบูล ทีปะपाल (2551) ได้กล่าวถึง โมเดลสายโซ่ของมูลค่า (Value Chain Model) ซึ่งเป็นแนวความคิดที่พัฒนาโดย Porter (1985) โมเดลนี้จะเน้นกิจกรรมหลักและกิจกรรมรองที่เพิ่มมูลค่าให้กับสินค้า/บริการ ของบริษัท ทั้งนี้โดยบริษัทอาจนำระบบสารสนเทศในกิจกรรมเหล่านั้นมาสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้นโมเดลนี้จึงให้ความสำคัญกับบทบาทของเทคโนโลยีสารสนเทศในการแข่งขัน โดยแนวคิดนี้จะแบ่งกิจกรรมขององค์การโดยใช้มิติทางด้านเทคโนโลยีและ เศรษฐศาสตร์เป็นพื้นฐานในการแบ่งประเภทของกิจกรรมต่างๆ ที่ทำภายในองค์การ และเรียกกิจกรรมเหล่านี้ว่า “กิจกรรมที่มีมูลค่า” (Value activities)

มูลค่า (value) ที่องค์การสร้างขึ้นวัดจากจำนวนของผู้ค้าที่เต็มใจจะซื้อสินค้า/บริการ องค์การจะมีกำไรถ้ามูลค่าที่สร้างขึ้นเกินกว่าต้นทุนในการดำเนินกิจกรรม เหล่านั้น ในการสร้างความได้เปรียบในการ



แข่งขันองค์การจะต้องทำกิจกรรมต่างๆ เหล่านี้ด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งหรือดำเนินการในลักษณะที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งและด้วย ราคาพรีเมียม (มีมูลค่ามากกว่า)

สายโซ่ของมูลค่า (value chain) ของหน่วยงานจึงหมายถึง ระบบของกิจกรรมที่มีความสัมพันธ์กันและเชื่อมโยงกัน ความเชื่อมโยงนี้หมายถึงว่า เมื่อดำเนินกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งไปจะมีผลกระทบต่อต้นทุนหรือประสิทธิผลของ กิจกรรมอื่นด้วย ความเชื่อมโยงของกิจกรรมต่างๆ จึงต้องมีการเปรียบเทียบ (trade-offs) ในการทำงานของแต่ละกิจกรรมเพื่อให้แน่ใจว่ากิจกรรมโดยรวมของบริษัทจะเกิดประโยชน์สูงสุด เช่น หากต้นทุนในการออกแบบสินค้ามีราคาสูง และวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตมีราคาแพง ก็จะทำให้ต้นทุนหลังการขายลดลงด้วย เพราะสินค้าได้รับการออกแบบมาอย่างดีและผลิตด้วยวัตถุดิบที่มีคุณภาพ ปัญหา ที่ติดตามมาย่อมจะน้อยลงด้วยปัญหาจึงอยู่ที่บริษัทด้วยว่าจะพิจารณาในเรื่อง การเปรียบเทียบ (trade-offs) นี้อย่างไรจึงจะเกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ประกอบไปด้วย

กิจกรรมหลัก (Primary Activities) ได้แก่

- การนำวัตถุดิบเข้า (Inbound Logistics)
- การผลิต (Operations)
- การส่งผลิตภัณฑ์ออก (Outbound Logistics)
- การตลาดและการขาย (Marketing & Sales)
- การให้บริการ (Service)

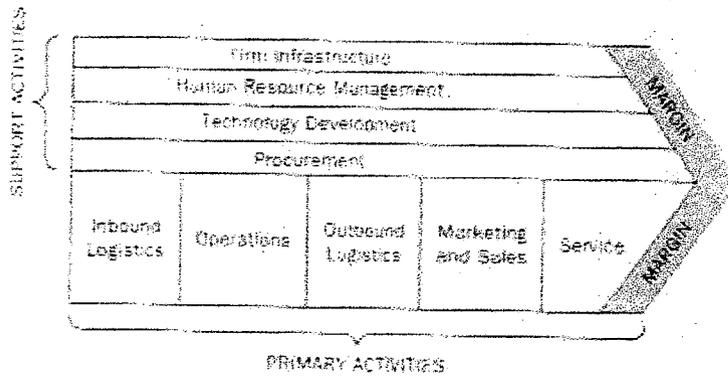
กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ได้แก่

- โครงสร้างพื้นฐานของบริษัท (Firm Infrastructures)
- การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM)
- การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development)
- การจัดซื้อจัดหา (Procurement)

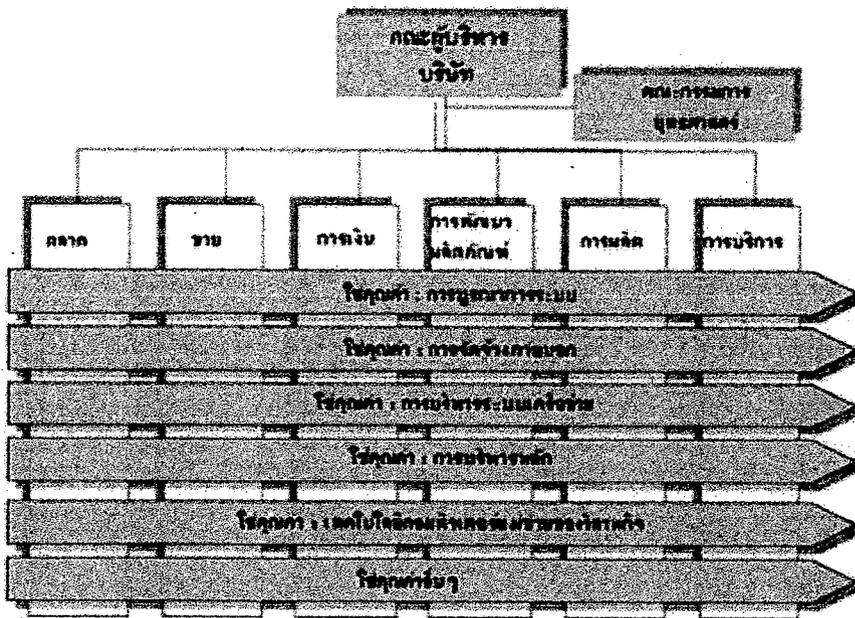


ดังแสดงในภาพที่ 3 แสดงห่วงโซ่คุณค่า และภาพที่ 4 แสดงตัวอย่างห่วงโซ่คุณค่า

EXHIBIT 3.2
The Value Chain



ภาพที่ 3 แสดงห่วงโซ่คุณค่า



ภาพที่ 4 แสดงตัวอย่างห่วงโซ่คุณค่า

ในปัจจุบันมุมมองและความคิดในการจัดการเปลี่ยนไปจากอดีตอย่างมาก วิธีการคิดรวมทั้งเครื่องมือในการจัดการและวิเคราะห์ย่อมจะเปลี่ยนแปลงตามไปด้วย จากการศึกษาภายในขอบเขตเล็ก ๆ มาเป็นการคิดใน

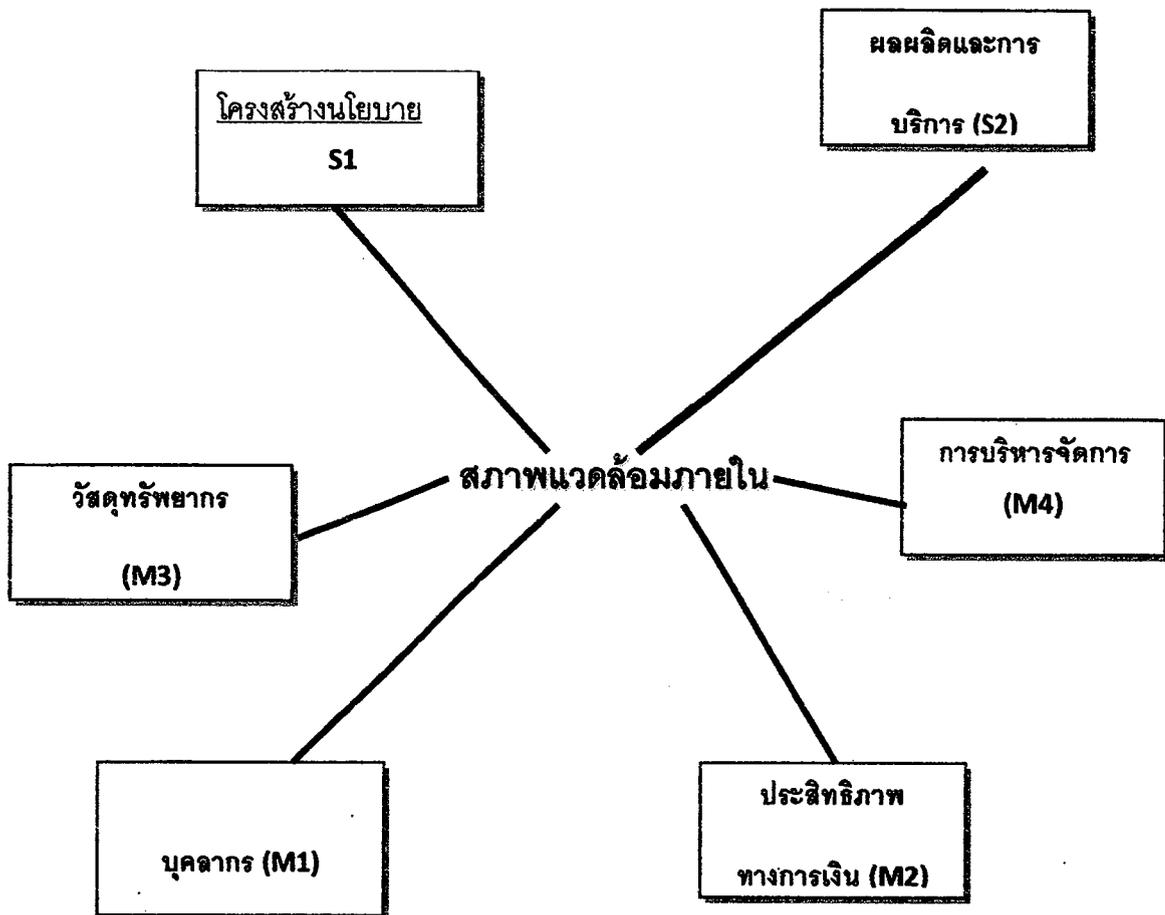


ขอบเขตที่กว้างครอบคลุมไปทั้งวงจรชีวิต และยังต้องคำนึงถึงความเชื่อมโยงและความสัมพันธ์ของกันและกันด้วย

6. รูปแบบ 2S 4M

เป็นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลโดยตรงต่อการปฏิบัติงานและองค์กรสามารถควบคุมปัจจัยเหล่านี้ได้ประกอบด้วย

1. โครงสร้างและนโยบาย (S1) ได้แก่โครงสร้างนโยบายระบบขององค์กร
2. ผลผลิตและการบริการ (S2) ได้แก่ ประสิทธิภาพของการให้บริการ คุณภาพของการให้บริการ และคุณภาพของบุคลากรในองค์กร
3. บุคลากร (M1) ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของบุคลากร
4. ประสิทธิภาพทางการเงิน (M2) ได้แก่ ความเพียงพอ ความคล่องตัวในการเบิกจ่ายเงิน ประสิทธิภาพของการใช้เงินที่เน้นผลผลิต การระดมทรัพยากร และการใช้ทรัพยากรขององค์กร
5. วัสดุทรัพยากร (M3) ได้แก่ความเพียงพอและคุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ในองค์กร
6. การบริหารจัดการ (M4) ได้แก่ การมีส่วนร่วมของบุคลากร ในองค์กร การมอบอำนาจ การกระจายอำนาจในการบริหารจัดการขององค์กร การประชาสัมพันธ์



สภาพแวดล้อมภายในทั้ง 6 ด้าน จะมีอิทธิพลต่อองค์กรแตกต่างกันไป แต่อย่างไรก็ตามปัจจัยสำคัญที่สถานศึกษาต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก คือ ด้านการผลิตและการบริการ ถือได้ว่าเป็นผลผลิตหลักของสถานศึกษา เช่น ผลการเรียนรู้ของนักเรียน คุณลักษณะของนักเรียนตลอดจนการให้บริการนักเรียนในเขตพื้นที่บริการของสถานศึกษา เป็นต้น และถ้าหากคณะวางแผนมีความคิดเห็นว่า สภาพแวดล้อมทั้ง 6 ด้าน ยังไม่ครอบคลุม สถานศึกษาสามารถวิเคราะห์เพิ่มเติมโดยคิดปัจจัยเพิ่มขึ้นได้



การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก

ภายใต้การประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรนั้น สามารถค้นหาโอกาสและอุปสรรคทางการดำเนินงานขององค์กรที่ได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทั้งในและระหว่างประเทศที่เกี่ยวกับการดำเนินงานขององค์กร เช่น อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ นโยบาย การเงิน การงบประมาณ สภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น ระดับการศึกษาและอัตราผู้หนังสือของประชาชน การตั้งถิ่นฐานและการอพยพของประชาชน ลักษณะชุมชน ขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม ความเชื่อและวัฒนธรรม สภาพแวดล้อมทางการเมือง เช่น พระราชบัญญัติ พระราชกฤษฎีกา มติคณะรัฐมนตรี และสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี หมายถึงกรรมวิธีใหม่ๆ และพัฒนาการทางด้านเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและให้บริการ - โอกาสทางสภาพแวดล้อม (O-Opportunities) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กร ปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบประโยชน์ ทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อการดำเนินการขององค์กรในระดับมหภาค และองค์กรสามารถฉกฉวยข้อดีเหล่านี้มาเสริมสร้างให้ หน่วยงานเข้มแข็งขึ้นได้ - อุปสรรคทางสภาพแวดล้อม (T-Threats) เป็นการวิเคราะห์ว่าปัจจัยภายนอกองค์กรปัจจัยใดที่สามารถส่งผลกระทบในระดับมหภาคในทางที่จะก่อให้เกิดความเสียหายทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งองค์กรจะต้องหลีกเลี่ยงหรือปรับสภาพองค์กรให้มีความแข็งแกร่งพร้อมที่จะเผชิญแรงกระทบดังกล่าวได้

ระบุสถานการณ์จากการประเมินสภาพแวดล้อม

เมื่อได้ข้อมูลเกี่ยวกับ จุดแข็ง-จุดอ่อน โอกาส-อุปสรรค จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกด้วยการประเมินสภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกแล้ว ให้นำจุดแข็ง-จุดอ่อนภายในมาเปรียบเทียบกับ โอกาส-อุปสรรค จากภายนอกเพื่อดูว่าองค์กร กำลังเผชิญสถานการณ์เช่นใดและภายใต้สถานการณ์เช่นนั้นองค์กรควรจะทำอย่างไร โดยทั่วไปในการวิเคราะห์ SWOT ดังกล่าวนี้องค์กรจะอยู่ในสถานการณ์ 4 รูปแบบดังนี้

สถานการณ์ที่ 1 (จุดแข็ง-โอกาส) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่พึงปรารถนาที่สุด เนื่องจากองค์กรค่อนข้างจะมีหลายอย่าง ดังนั้น ผู้บริหารขององค์กรควรกำหนดกลยุทธ์ในเชิงรุก (aggressive - strategy) เพื่อดึงเอาจุดแข็งที่มีอยู่มาเสริมสร้างและปรับใช้และฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดมาหาประโยชน์อย่างเต็มที่

สถานการณ์ที่ 2 (จุดอ่อน-ภัยอุปสรรค) สถานการณ์นี้เป็นสถานการณ์ที่เลวร้ายที่สุด เนื่องจากองค์กรกำลังเผชิญอยู่กับอุปสรรคจากภายนอกและมีปัญหาจุดอ่อนภายในหลายประการ ดังนั้น ทางเลือกที่ดีที่สุดคือกลยุทธ์ การตั้งรับหรือป้องกันตัว (defensive strategy) เพื่อพยายามลดหรือหลบหลีกภัยอุปสรรคต่าง ๆ ที่คาดว่าจะเกิดขึ้น ตลอดจนจหนามาตรการที่จะทำให้องค์กรเกิดความสูญเสียที่น้อยที่สุด



สถานการณ์ที่ 3 (จุดอ่อน-โอกาส) สถานการณ์องค์กรมีข้อได้เปรียบด้านการแข่งขันอยู่หลายประการ แต่ติดขัดอยู่ตรงที่มีปัญหาอุปสรรคที่เป็นจุดอ่อนอยู่ หลายอย่างเช่นกัน ดังนั้น ทางออกคือกลยุทธ์การพลิกตัว (turnaround-oriented strategy) เพื่อจัดหรือแก้ไขจุดอ่อนภายในต่าง ๆ ให้ พร้อมทั้งจะฉกฉวยโอกาสต่าง ๆ ที่เปิดให้

สถานการณ์ที่ 4 (จุดแข็ง-อุปสรรค) สถานการณ์นี้เกิดขึ้นจากการที่สภาพแวดล้อมไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงาน แต่ตัวองค์กรมีข้อได้เปรียบที่เป็นจุดแข็งหลายประการ ดังนั้น แทนที่จะรอจนกระทั่งสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ก็สามารถที่จะเลือกกลยุทธ์การแตกตัว หรือขยายขอบข่ายกิจการ (diversification strategy) เพื่อใช้ประโยชน์จากจุดแข็งที่มีสร้างโอกาสในระยะยาวด้านอื่น ๆ แทน