

การจัดการเชิงกลยุทธ์ 3

Strategic Management 3

การวิเคราะห์ปัจจัยและสถานะต่างๆ

จุดมุ่งหมายของการวิเคราะห์

สถานการณ์สิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กร

สถานการณ์สิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา กลยุทธ์และแผนงาน/โครงการตลอดจนวิธีการดำเนินงานที่พัฒนาขึ้นอาจจะเหมาะสมสำหรับในสถานการณ์หนึ่ง ที่อาจจะแตกต่างจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง หากไม่มีการทบทวนอาจจะไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ การติดตามตรวจสอบสิ่งแวดล้อมจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์และ/หรือแผนงาน/โครงการ และ/หรือวิธีการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพและทันเหตุการณ์

การพิจารณาสืบแวดล้อม

ตัวแบบในการรวบรวมข้อมูลสืบแวดล้อม (Aguilar, 1967)

- 1. Undirected viewing** - การทบทวนด้วยการศึกษาข้อมูลจากสิ่งตีพิมพ์ต่างๆ โดยมีจุดมุ่งหมายเพียงแค่ว่าเพื่อรับรู้ข้อมูล
- 2. Conditioned viewing** - การทบทวนข้อมูลและตอบสนองโดยการคัดเลือกข้อมูลที่เกี่ยวข้องต่อองค์กร
- 3. Informal searching** - การค้นหาโดยมีจุดมุ่งหมายเฉพาะแต่ใช้วิธีการซึ่งไม่มีโครงสร้างชัดเจน
- 4. Formal searching** - การค้นหาเชิงรุกโดยใช้วิธีการที่มีรูปแบบชัดเจนเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลเพื่อจุดมุ่งหมายที่กำหนด

ตัวแบบในการรวบรวมข้อมูลสิ่งแวดล้อม (Morrison, Renfro & Boucher, 1984)

1. Passive scanning - เป็นการพิจารณาอย่างรวดเร็วเช่นเดียวกับการอ่านข้อมูลจากหนังสือพิมพ์หรือวารสาร ซึ่งมีผลทำให้ (1) มักจะไม่นำไปสู่การจัดระบบข้อมูล และ (2) อาจจะทำให้ไม่สามารถตรวจสอบพบสัญญาณของการเปลี่ยนแปลงที่อาจกระทบต่อองค์กร

2. Active scanning - เป็นการพิจารณาโดยมีจุดมุ่งหมายและครอบคลุมประเด็นตั้งแต่สังคม เทคโนโลยี เศรษฐกิจ การเมืองและสิ่งแวดล้อม ทั้งในระดับท้องถิ่น ภูมิภาค ประเทศและนานาชาติ จำเป็นจะต้องมีการพิจารณาถึงแหล่งข้อมูลที่แตกต่างกัน ซึ่งอาจจะซ่อนมุมมองที่แตกต่างกันเกี่ยวกับอนาคต

ระบบของการพิจารณา (Fahey, King, and Narayanan, 1981)

1. Irregular systems - ไม่มีพื้นฐานที่แน่นอนและมักจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ เช่น มักจะนำมาใช้ในการประชุมซึ่งต้องการข้อมูลเพื่อกำหนดข้อสันนิษฐานสำหรับการวางแผน

2. Periodic systems - ดำเนินการตามช่วงเวลาที่กำหนดโดยผู้ที่รับผิดชอบในการจัดทำแผนหรืออาจดำเนินการเพื่อเตรียมการสำหรับการวางแผนในรอบต่อไป

3. Continuous systems - มักใช้ตัวแบบ active scanning ในการรวบรวมข้อมูลที่จะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ มีที่มาจากความเชื่อว่าข้อมูลที่สอดคล้องขึ้นอยู่กับความคิดของแต่ละคนที่มีต่อสิ่งแวดล้อม ข้อมูลเหล่านี้อาจจะมาจากแหล่งข้อมูลที่ไม่แน่นอน หลากหลาย โดยเริ่มต้นอาจจะเป็นการพิจารณาอย่างกว้าง ๆ แต่ต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่อง

เป้าประสงค์ของการพิจารณาสิ่งแวดล้อมเพื่อให้ผู้มีอำนาจตัดสินใจได้ทบทวน
สิ่งแวดล้อมภายนอกที่สำคัญก่อนที่จะตัดสินใจ ขอบเขตของการพิจารณาสิ่งแวดล้อม
กว้าง (360 °) เพื่อให้ได้เห็นภาพของการเปลี่ยนแปลงสิ่งแวดล้อมภายนอกที่สำคัญ

การติดตามตรวจสอบสิ่งแวดล้อม

มักใช้ในความหมายที่สลับกันได้กับการพิจารณาสิ่งแวดล้อม แต่โดยทั่วไปการติดตาม
ตรวจสอบมักจะเกิดขึ้นหลังจากการพิจารณาสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้ การเปลี่ยนแปลงที่อาจจะ
เกิดขึ้นแต่ละประเด็นไม่ได้อยู่ในระดับเดียวกัน องค์กรจำเป็นต้องเลือกกำหนดประเด็นที่
สนใจและช่วงเวลาที่จะเกิดผลกระทบต่อองค์กร สิ่งที่ได้จากการพิจารณาสิ่งแวดล้อม
จำเป็นต้องมีการติดตามตรวจสอบซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่จะรวบรวมข้อมูลให้เพียงพอ
ที่จะอธิบายอดีตและอนาคตเพื่อที่จะคาดการณ์จุดแข็งของตัวบ่งชี้ในสถานการณ์ที่
อาจจะเกิดขึ้น ในการรวบรวมข้อมูลเพื่อการติดตามตรวจสอบควรจะมองหาข้อมูลที่มีการ
คาดการณ์แนวโน้มในอนาคตที่มีผลเกี่ยวข้องกับกิจกรรมขององค์กร

การวิเคราะห์ เชิงกลยุทธ์ Strategic Analysis

- เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยและสถานะต่างๆที่เกี่ยวข้องกับองค์กรและกลยุทธ์ขององค์กร ได้แก่

ปัจจัยภายนอก : STEEP

ปัจจัยภายใน : SWOT

- เป็นการวิเคราะห์ ทรัพยากร และ ความสามารถ
Resource and Capabilities

External environment analysis



การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก

ประเภทของสภาวะแวดล้อมภายนอก

- สภาวะแวดล้อมโดยทั่วไป
(General Environment)
- สภาวะแวดล้อมทางการแข่งขัน
(Competitive Environment)

สภาวะแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment)

- สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ
(Economic Environment)
- สภาวะแวดล้อมทางเทคโนโลยี
(Technological Environment)
- สภาวะแวดล้อมทางกฎหมาย-การเมือง
(Political-Legal Environment)
- สภาวะแวดล้อมทางสังคม-วัฒนธรรม
(Sociocultural Environment)
- สภาวะแวดล้อมในต่างประเทศ (Global Environment)

สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic Environment)

- อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ **Gross National product : GNP Gross Domestic product : GDP**
- อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตรา
- ดัชนีราคา (Price Index) ดัชนีค่าครองชีพ (Cost of Living Index) ดัชนีราคาขายปลีก (Retail Price Index)
- ภาวะเงินเฟ้อ
- อัตราค่าแรง
- งบประมาณของรัฐด้านการลงทุน ค่าใช้จ่ายต่างๆ

สภาวะแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technological Environment)

- จำนวนเงินลงทุนในด้านการวิจัยและพัฒนา
เทียบกับ GDP
- อัตราการพัฒนาผลิตภัณฑ์
- อัตราและลักษณะการถ่ายทอดเทคโนโลยี
- การพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยี เช่น
การสื่อสาร การขนส่ง ข้อมูลข่าวสาร คอมพิวเตอร์
- วงจรชีวิตของสินค้า

สภาวะแวดล้อมทางกฎหมาย-การเมือง (Political-Legal Environment)

- ระเบียบ ข้อบังคับ กฎหมาย
- ความมั่นคงและเสถียรภาพทางการเมือง
- ข้อกำหนดด้านมาตรฐานสากล
- นโยบายการค้าเสรี นโยบายการค้าระหว่างประเทศ
- ภาษี

สภาวะแวดล้อมทางสังคม-วัฒนธรรม (Sociocultural Environment)

- lifestyle
- ลักษณะทางสังคม Demographic จำนวนประชากร ขนาดครอบครัว กลุ่มอาชีพ
- คุณภาพชีวิต
- การศึกษา

สภาวะแวดล้อมในต่างประเทศ (Global Environment)

- ข้อมูลการค้าระหว่างประเทศ
- ข้อตกลงทั่วไปว่าด้วยภาษีศุลกากรและการค้า GATT
- เขตการค้าเสรีอาเซียน
- ข้อกำหนด มาตรการ ต่างๆเช่น ISO สิทธิบัตร

ตัวอย่าง :
สถานการณ์และแนวโน้ม
การเปลี่ยนแปลงของไทยในอนาคต

การพัฒนาประเทศในช่วงที่ผ่านมา

1. สถานการณ์ทางเศรษฐกิจและสังคม

(1.1) เศรษฐกิจไทยเจริญเติบโตอย่างไม่ยั่งยืนและขาดความสมดุล

- วิกฤตเศรษฐกิจเป็นผลมาจากการใช้จ่ายเกินตัว และพึ่งพิงต่างประเทศสูง
- การจัดสรรเงินลงทุนเพื่อการพัฒนาขาดความสมดุล มุ่งเรื่องกายภาพมากกว่าการพัฒนารคุณภาพคน
- ฐานวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีของไทยอยู่ในสภาพที่อ่อนแอ และไม่สามารถแข่งขันได้ในเวทีการค้าโลก

**(1.2) ฐานการผลิตหลักของประเทศยังอ่อนแอและสภาพแวดล้อม
ทางเศรษฐกิจไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนานวัตกรรม**

- **ภาคการเกษตรยังคงพึ่งพาสินค้าหลักน้อยชนิด
ในขณะที่อุตสาหกรรมยังเน้นอุตสาหกรรมที่ใช้ทรัพยากรธรรมชาติ
และแรงงานเป็นหลัก**
- **สินค้าและตลาดส่งออกยังมีฐานแคบ**
- **สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจไม่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนานวัตกรรม**

(1.3) ศักยภาพของคนไทยและระดับคุณภาพชีวิตโดยรวมดีขึ้น
เมื่อพิจารณาเชิงปริมาณ แต่ยังมีปัญหาคุณภาพของคน
และความไม่เท่าเทียมกันของการกระจายบริการที่ได้คุณภาพ
อย่างทั่วถึง

- คนไทยมีการศึกษาสูงขึ้นและสุขภาพอนามัยโดยรวมดีขึ้นระดับหนึ่ง
- คุณภาพการศึกษาของคนไทยยังไม่ก้าวหน้าเท่าที่ควร ส่งผล
กระทบต่อความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- การกระจายบริการสาธารณสุขยังมีความเหลื่อมล้ำระหว่างภูมิภาค
กลุ่มผู้ด้อยโอกาสยังไม่สามารถเข้าถึงบริการได้อย่างทั่วถึง
และการใช้จ่ายงบประมาณที่ผ่านมายังให้ความสำคัญด้าน
การรักษาพยาบาล

2. ผลกระทบการพัฒนาที่สำคัญ

(2.1) ความเหลื่อมล้ำของการกระจายรายได้และความยากจนรุนแรงขึ้น

- ประเทศไทยจัดอยู่ในกลุ่มที่มีปัญหาความเหลื่อมล้ำของการกระจายรายได้สูง
- ปัญหาความยากจนกลับเพิ่มสูงขึ้นโดยเฉพาะความยากจนในชนบท
- การมองปัญหาความยากจนในระยะที่ผ่านมาเน้นความขัดสนด้านรายได้ในการยังชีพ แต่ความยากจนที่แท้จริงเกิดจากความขัดสนในหลายๆ ด้าน ที่มีผลให้คนจนขาดศักยภาพในการดำรงชีวิต

(2.2) ภาวะการว่างงานเพิ่มขึ้นและมาตรฐานความเป็นอยู่ของคนไทยมีแนวโน้มลดลง

- วิกฤตเศรษฐกิจในปี 2540 ได้ส่งผลกระทบต่อภาวะการว่างงานรุนแรงขึ้นเกือบ 3 เท่าตัว
- มาตรฐานความเป็นอยู่ของคนไทยลดลง

(2.3) ความเสื่อมโทรมของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมนำไปสู่ความขัดแย้งในสังคมมากขึ้น

- ทรัพยากรธรรมชาติถูกทำลายลงมากและเริ่มขาดแคลน
- ความร่อยหรอทางทรัพยากรธรรมชาตินำไปสู่ความขัดแย้งในสังคมที่รุนแรงมากขึ้น
- ความเสื่อมโทรมของสิ่งแวดล้อมยังคงเป็นปัญหารุนแรงต่อเนื่อง

(3) ปัญหาเชิงโครงสร้างที่ยังเป็นจุดอ่อนสำคัญของสังคมไทย

(3.1) ระบบการบริหารทางเศรษฐกิจและการเมือง และระบบราชการยังมีลักษณะรวมศูนย์อำนาจและขาดประสิทธิภาพ

ระบบสถาบันและโครงสร้างการบริหารทางเศรษฐกิจและการเมืองยังมีกระบวนการสรรสร้างการพัฒนาแบบเก่า

ระบบราชการยังอ่อนแอและด้อยประสิทธิภาพ

ระบบกฎหมายไทยยังล้าสมัยปรับไม่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงทางสังคม

(3.2) การทุจริตและประพฤติมิชอบเป็นปัญหาเรื้อรัง
มานานและจำเป็นต้องเร่งแก้ไขอย่างต่อเนื่อง

(3.3) สังคมไทยตกอยู่ในกระแสวัตถุนิยม ขาดการ
กัลณกรอง และเลือกใช้วัฒนธรรมสมัยใหม่จาก
ต่างประเทศได้อย่างเหมาะสม จึงก่อให้เกิดปัญหา
ทางด้านศีลธรรมและสังคมมากขึ้น

แนวโน้มการเปลี่ยนแปลง และเงื่อนไขที่มีผลต่อการพัฒนาในอนาคต

1. กระแสโลกาภิวัตน์ที่ไทยต้องเผชิญในสหัสวรรษใหม่

(1.1) ระบบเศรษฐกิจโลกเปลี่ยนแปลงสลับซับซ้อนและเชื่อมโยงกันมากขึ้นซึ่งเป็นทั้งโอกาสหรือภัยคุกคามต่อการพัฒนาประเทศไทย

(1.2) แนวโน้มการพัฒนา "เศรษฐกิจยุคใหม่" เป็นเงื่อนไขที่เศรษฐกิจไทยต้องปรับตัว

(1.3) กระแสความเป็นประชาธิปไตยในประชาคมโลกเป็นโอกาสการจัดระบบบริหารจัดการที่ดีในสังคมไทย

2. เงื่อนไขและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงทางสังคม ภายในประเทศ

(2.1) รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักร พ.ศ. 2540 ได้วางพื้นฐาน
ให้เกิดการปฏิรูปที่สำคัญหลายประการ

(2.2) การก่อตัวของประชาคมและการมีส่วนร่วมของประชาชน
อย่างเข้มแข็งเป็นพลังขับเคลื่อนการพัฒนาในระยะต่อไป

(2.3) สังคมไทยมีลักษณะเป็นสังคมเปิดที่มีวัฒนธรรมยืดหยุ่น
และมีภูมิปัญญาท้องถิ่นที่สั่งสมกันมาเป็นปีกแผ่น รวมทั้งมีสถาบัน
หลักเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจของคนทั้งชาติ

(2.4) โครงสร้างสังคมไทยจะเปลี่ยนแปลงเข้าสู่สังคมผู้สูงอายุ
และสังคมเมืองมากขึ้น

3. เงื่อนไขและสถานการณ์ด้านเศรษฐกิจมหภาค

(3.1) การขยายตัวทางเศรษฐกิจในเชิงปริมาณได้ถึงจุดอิ่มตัว

(3.2) แนวโน้มการขยายตัวทางเศรษฐกิจในช่วงแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 จะอยู่ในระดับปานกลางและการว่างงานจะยังคงเป็นปัญหาต่อเนื่อง

(3.3) ทรัพยากรภาครัฐจะมีจำกัดยิ่งขึ้น จำเป็นต้องอาศัยทุนทางเศรษฐกิจที่มีอยู่ให้เกิดการใช้ประโยชน์อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

วิสัยทัศน์ร่วม : ปรัชญานำทาง

แนวคิดปรัชญาหลักของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 ที่ยึดหลัก "ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง" ยึดทางสายกลางที่อยู่บนพื้นฐานของความสมดุลพอดี รู้จักพอประมาณอย่างมีเหตุผล มีความรอบรู้เท่าทันโลก เป็นแนวทางในการดำเนินวิถีชีวิตของคนไทยและเป็นพื้นฐานการพัฒนาในทุกมิติอย่างเป็นองค์รวมที่มี "คน" เป็นศูนย์กลางของการพัฒนาต่อเนื่องจากแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8

ปรัชญานำทาง
"เศรษฐกิจพอเพียง"

สังคมไทยที่พึงประสงค์เข้มแข็ง
และมีคุณภาพ 3 ด้าน

"เศรษฐกิจพอเพียง"
ยึดทางสายกลาง สมดุล
รู้จักพอประมาณ
มีภูมิคุ้มกัน รู้เท่าทันโลก

จุดมุ่งหมาย

- การพัฒนาที่ยั่งยืน
- ความอยู่ดีมีสุขของคนไทย
- ได้คุณภาพ

สังคม
คุณภาพ

- มีคนดี คนเก่ง
- มีคุณธรรม
- จริยธรรม มีวินัย
- เคารพกฎหมาย
- มีความรับผิดชอบ
- เศรษฐกิจยั่งยืน
- เมือง/ชุมชนน่าอยู่
- การเมือง
- การปกครอง
- โปร่งใสเป็นธรรม

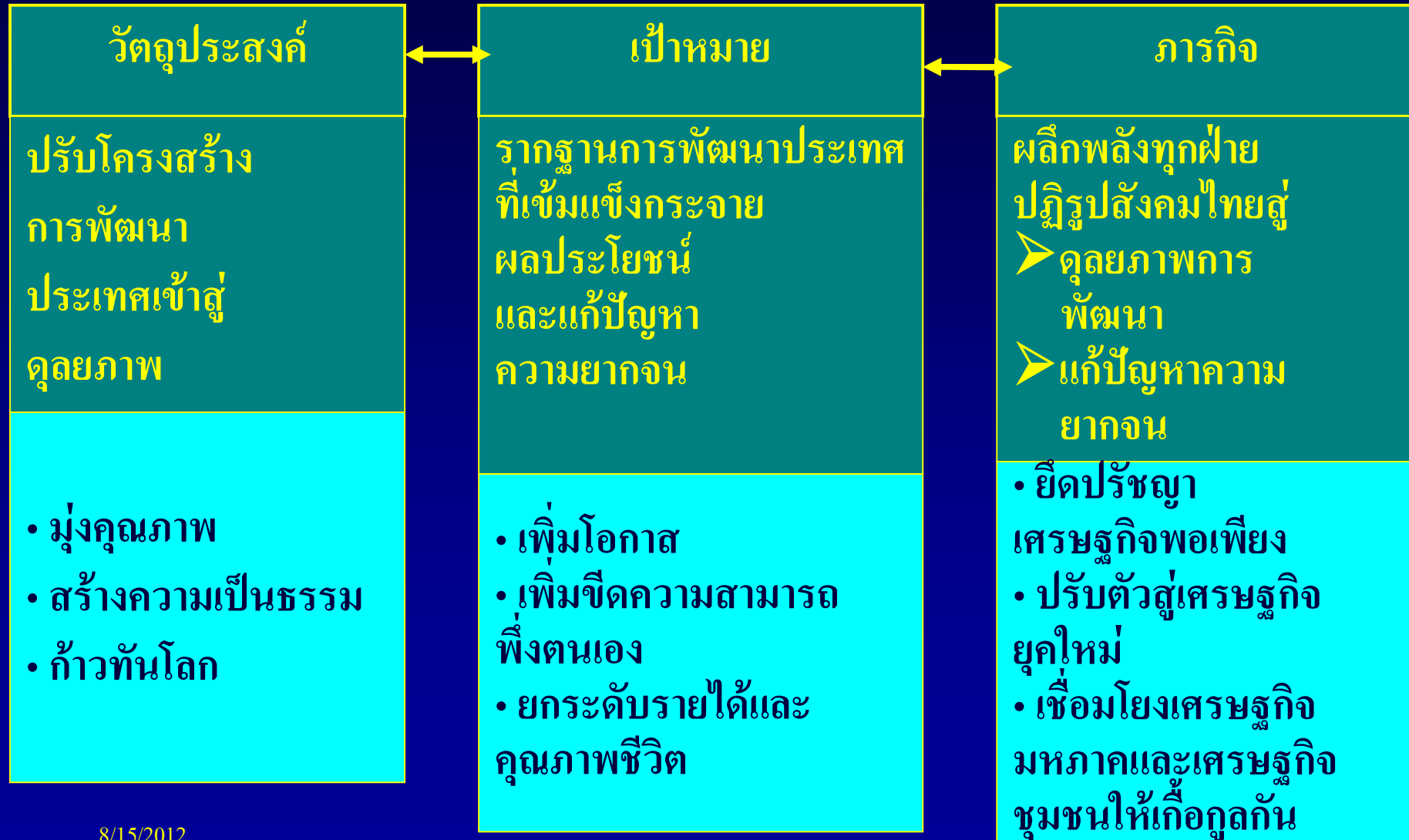
สังคมแห่งภูมิ
ปัญญาและ
การเรียนรู้

- คิดเป็น ทำเป็น
- เรียนรู้ตลอดชีวิต
- มีนวัตกรรม /
- ความคิดริเริ่ม
- สร้างทุนทางปัญญา
- สืบสานประเพณี
- วัฒนธรรมภูมิ
- ปัญญาท้องถิ่น

สังคมสามาน
ฉันท์และเอื้อ
อาทรต่อกัน

- พึ่งพาเกื้อกูล
- กัน
- ดูแล
- กลุ่มผู้ด้อย
- โอกาสและ
- คนยากจน

ทิศทางแผน ๗9



ยุทธศาสตร์การพัฒนา

สร้างฐานราก
ของสังคมให้
เข้มแข็ง

- พัฒนาคุณภาพคน/การคุ้มครองทางสังคม
- ปรับโครงสร้างการพัฒนาชนบทและเมืองอย่างยั่งยืน
- การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

ยุทธศาสตร์
3 กลุ่ม

ปรับตัวสู่เศรษฐกิจยุคใหม่
รู้เท่าทันโลก/พึ่งตนเองได้

- การจัดการระบบบริหารเศรษฐกิจส่วนรวม
- เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ
- พัฒนาความเข้มแข็งทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ปฏิรูประบบบริหารจัดการ
สู่ธรรมาภิบาล

การบริหารจัดการ
ให้เกิดธรรมาภิบาล
ทุกภาคส่วนของสังคม

ยุทธศาสตร์การพัฒนา

- การเสริมสร้างขีดความสามารถจากฐานรากของสังคมให้เข้มแข็งและรู้เท่าทันโลกโดยมุ่งพัฒนาคน ครอบครัว ชุมชน และสังคมเป็นแกนหลัก
- การปรับตัวทางเศรษฐกิจให้เท่าทันโลกและ "เศรษฐกิจยุคใหม่" หรือ "เศรษฐกิจยุคเทคโนโลยีสารสนเทศ" สามารถแข่งขันและร่วมมือได้บนพื้นฐานการพึ่งตนเอง
- การปฏิรูประบบบริหารจัดการให้เกิดธรรมาภิบาลในทุกภาคส่วนของสังคมเพื่อจัดการทุจริตประพฤติมิชอบ

1. ยุทธศาสตร์การพัฒนาคุณภาพคน และการคุ้มครองทางสังคม

(1.1) การพัฒนาพลังปัญญา คีลธรรมและวัฒนธรรม

(1.2) การพัฒนาระบบการคุ้มครองทางสังคม

2. ยุทธศาสตร์การปรับโครงสร้างการพัฒนาชนบท และเมืองอย่างยั่งยืน

(2.1) สร้างความเข้มแข็งของชุมชนและประชาสังคมทุกระดับ

(2.2) การพัฒนาเมืองน่าอยู่และชุมชนน่าอยู่

(2.3) การจัดการเพื่อการพัฒนาพื้นที่อย่างมีส่วนร่วม

3. ยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

(3.1) การอนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและการจัดการสิ่งแวดล้อม

(3.2) การจัดการใช้ประโยชน์ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน

4. ยุทธศาสตร์การจัดการระบบบริหารเศรษฐกิจส่วนร่วม

(4.1) นโยบายการเงินและตลาดทุน

(4.2) นโยบายการคลัง

5. ยุทธศาสตร์เพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ

- (5.1) การปรับโครงสร้างการผลิตเพื่อเพิ่มผลผลิตในทุกสาขา
- (5.2) การพัฒนาความร่วมมือระหว่างประเทศ
- (5.3) การบริหารจัดการด้านโครงสร้างพื้นฐาน

6. ยุทธศาสตร์การพัฒนาความเข้มแข็งทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

- (6.1) การพัฒนาพื้นฐานความคิดและกำลังคนด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี
- (6.2) การเพิ่มประสิทธิภาพการวิจัยและพัฒนาเทคโนโลยี

7. ยุทธศาสตร์การบริหารจัดการเพื่อนำไปสู่ธรรมาภิบาล

- (7.1) การกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น
- (7.2) การปรับระบบบริหารจัดการภาครัฐ
- (7.3) การสร้างเสริมธรรมาภิบาลภาคเอกชน
และภาคประชาชน
- (7.4) การพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็ง
กลไกตรวจสอบถ่วงดุลในสังคม

การบริหารการเปลี่ยนแปลง เพื่อการแปลงแผนไปสู่การปฏิบัติ



การติดตามและคาดการณ์การเปลี่ยนแปลงในอนาคต

- เป็นการติดตามการเปลี่ยนแปลง **Environmental Scanning**
- เป็นการพยากรณ์การเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อม
Environmental Forecasting

แบ่งเป็น

- **Qualitative Forecasting Technique**
- **Quantitative Forecasting Technique**

Qualitative Forecasting Technique

- **Judgmental Forecasting** การใช้ข้อวิจารณ์ ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้น
- **Delphi Technique** การใช้ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในด้านนั้นโดยไม่ให้ความคิดเห็นของผู้อื่นเข้ามามีอิทธิพลต่อความคิดเห็น
- **Brainstorm** เมื่อต้องการความคิดสร้างสรรค์หรือสิ่งใหม่ๆ
- **Scenario Writing**

Multiple Scenario

มี 3 ลักษณะ

Best Case Scenario

Worst Case Scenario

Most Possible Scenario

ทำไม – จุดมุ่งหมายในการวิเคราะห์โดยอาศัยสถานการณ์จำลอง
สถานการณ์สิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในองค์กรมีการ
เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลากลยุทธ์และแผนงาน/โครงการที่พัฒนาขึ้นอาจจะ
เหมาะสมสำหรับในสถานการณ์หนึ่ง ที่อาจจะแตกต่างจากสถานการณ์ที่
เกิดขึ้นจริง หากไม่มีการทบทวนอาจจะไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมี
ประสิทธิภาพ

การจำลองสถานการณ์สิ่งแวดล้อมทั้งภายนอกภายในที่อาจเกิดขึ้น
ในอนาคตจะช่วยให้องค์กรมีทางเลือกกลยุทธ์ที่อาจสอดคล้องกับสถานการณ์
ที่เกิดขึ้นจริงได้มากขึ้น หรืออาจจะช่วยให้สามารถปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้ทัน
เหตุการณ์ และสามารถดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน

การวางแผนโดยอาศัยสถานการณ์จำลอง

อนาคตไม่แน่นอน อะไรก็ตามบางอย่างสามารถที่จะคาดการณ์ล่วงหน้าได้ โดยอาศัยความรู้เกี่ยวกับพลวัตของระบบ ในเส้นทางจากปัจจุบันสู่อนาคตสามารถที่จะทำความเข้าใจและกำหนดเส้นทางที่เหมาะสมสู่อนาคตได้โดยพื้นฐานที่กล่าวนี้เราสามารถสร้างสถานการณ์จำลอง (Scenarios) ซึ่งจะช่วยชี้แนะเส้นทางที่อยู่ระหว่างสถานการณ์ที่สามารถกำหนดได้อย่างแม่นยำกับสถานการณ์ที่ไม่สามารถกำหนดได้

สถานการณ์จำลอง (Scenarios) หมายถึง การอธิบายสั้น ๆ เกี่ยวกับสถานการณ์ในการวางแผน สถานการณ์จำลองอาจหมายถึงสถานการณ์สมมติเกี่ยวกับอนาคตที่องค์กรอาจจะต้องเผชิญ อาจหมายถึงภาพวาดและความเป็นพลวัตในเส้นทางสู่อนาคต ซึ่งอธิบายภาพรวมของแนวโน้มสถานะทางสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยี และการเมือง โดยอาจบ่งชี้ลักษณะทั้งในเชิงปริมาณและคุณภาพ มุ่งเน้นให้ตระหนักในสถานการณ์ฉุกเฉินหรือความไม่ต่อเนื่องที่จะต้องมีการเตรียมตัวหรือความคิดเชิงรุกเกี่ยวกับอนาคต

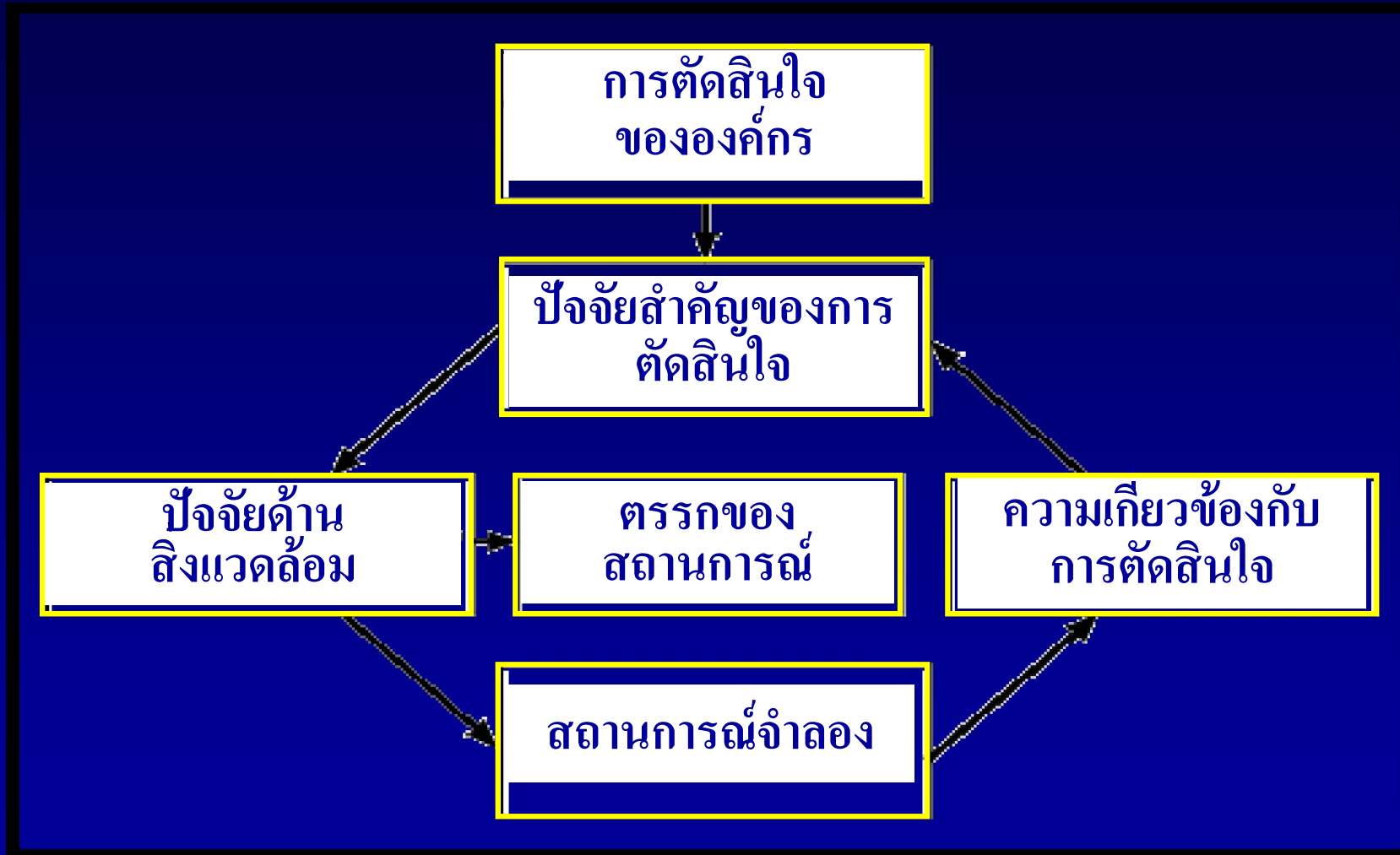
โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับทางเลือกในอนาคต ด้วยการทดสอบกิจกรรมในสถานการณ์จำลองที่แตกต่างกันจะทำให้สามารถเตรียมการไว้รองรับความไม่แน่นอน และทำให้สามารถตัดสินใจได้อย่างยืดหยุ่น

สถานการณ์จำลอง

สถานการณ์จำลองหมายถึง สถานการณ์ในอนาคตที่เป็นไปได้หรือสมมติฐานเกี่ยวกับลำดับเหตุการณ์ที่สร้างขึ้นเพื่อรวบรวมความสนใจเกี่ยวกับกระบวนการและการตัดสินใจซึ่งเป็นเหตุเป็นผล การพัฒนาสถานการณ์จำลองเป็นการคิดประเด็นและกระบวนการที่เชื่อมโยงเป็นเหตุเป็นผลกัน รวมถึงผลกระทบต่อองค์กรซึ่งอาจจะเกิดขึ้น และแผนปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลในแต่ละสถานการณ์

จุดมุ่งหมายของสถานการณ์จำลองคือทำให้ความไม่แน่นอนชัดเจนขึ้น สถานการณ์จำลองเพื่อกำหนดความหลากหลายของการพัฒนาประเด็นพร้อม ๆ กับทางเลือกซึ่งจะช่วยให้ผู้นำองค์กรตรวจสอบและนำมาใช้ประโยชน์ในช่วงเวลาต่าง ๆ

วิธีการจำลองสถานการณ์ของ SRI



ขั้นตอนที่ 1 : การตัดสินใจขององค์กร

เริ่มต้นต้องสร้างความชัดเจนในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ที่ต้องเผชิญ และสถานการณ์จำลองที่จะช่วยอธิบาย การตัดสินใจอาจจะเป็นระดับทั่วไป (เช่น วิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย) หรือจำเพาะเจาะจง (เช่น ควรจะใช้เครื่องมือติดต่อสื่อสารอะไรหรือไม่?) โดยไม่คำนึงถึงขอบเขตของการตัดสินใจ ควรสร้าง “จุดเน้นการตัดสินใจ” ของทั้งกระบวนการให้ชัดเจน และควรตระหนักว่าสถานการณ์จำลองไม่ใช่เป้าหมาย แต่เป็นสิ่งที่ช่วยในการตัดสินใจให้ดีขึ้น ดังนั้น จะต้องมาจากความจำเป็นในการวางแผน ถ้าขาดจุดเน้นสถานการณ์จำลองอาจกว้างเกินไปอาจจะไม่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้อย่างที่คาดหวัง

ขั้นตอนที่ 2 : ปัจจัยสำคัญสำหรับการตัดสินใจ

หลังจากได้กำหนดสิ่งที่ต้องตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ จะสามารถตรวจสอบปัจจัยสำคัญสำหรับการตัดสินใจได้ง่ายขึ้น ปัจจัยเหล่านี้ อาจหมายถึงสิ่งสำคัญที่เราต้องการรู้เกี่ยวกับอนาคตเพื่อที่จะใช้ประกอบการตัดสินใจ แม้ว่าเราไม่สามารถรู้อนาคตได้แท้จริง แต่การที่รู้หรือสามารถคาดการณ์อะไรได้บางอย่าง ก็ยังคงมีประโยชน์อยู่ นอกจากนี้จะต้องสร้างความชัดเจนว่าอะไรคือปัจจัยสำหรับการตัดสินใจที่สำคัญที่จะช่วยสร้างความชัดเจนให้กระบวนการทำงานว่ามีสำคัญต่อจุดมุ่งหมายของการวางแผน

ขั้นตอนที่ 3 : ปัจจัยสิ่งแวดล้อม

ต้องบ่งชี้และประเมินปัจจัยหลักที่จะช่วยกำหนดอนาคตของปัจจัยสำหรับการตัดสินใจที่สำคัญ ปัจจัยเหล่านี้อาจจำแนกเป็นสองประเภท (1) ปัจจัยในระดับจุลภาค ซึ่งส่งผลกระทบต่อตรงด้านการศึกษา เช่น การเปลี่ยนแปลงความต้องการทักษะในการทำงาน และ (2) แนวโน้มของปัจจัยในระดับมหภาค เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากร การกระจายรายได้ และเทคโนโลยีสารสนเทศ ยิ่งเราสามารถเข้าใจความซับซ้อน การปฏิสัมพันธ์และความไม่แน่นอนของปัจจัยเหล่านี้มากขึ้น เราสามารถจะวางแผนและเตรียมตัวเองสำหรับแนวโน้มในอนาคตได้ดีขึ้น นอกจากนั้นยังจำเป็นต้องจัดลำดับแนวโน้มในรูปของผลกระทบต่อองค์กรและระดับของความไม่แน่นอนซึ่งจะทำให้สามารถให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มีผลกระทบสูง/ความไม่แน่นอนต่ำ หรือสิ่งที่การวางแผนจะต้องมีการเตรียมตัว

ความสัมพันธ์ระหว่างความไม่แน่นอนและผลกระทบ

ระดับ ของ ผลกระทบ	สูง	ผลกระทบสูง/ ความไม่ แน่นอนต่ำ		ผลกระทบสูง/ ความไม่ แน่นอนสูง
	ปาน กลาง			
	ต่ำ	ผลกระทบต่ำ/ ความไม่ แน่นอนต่ำ		ผลกระทบต่ำ/ ความไม่ แน่นอนสูง
		ต่ำ	ปานกลาง	สูง
		ระดับของความไม่แน่นอน		

ขั้นตอนที่ 4 : ตรรกของสถานการณ์

ขั้นตอนนี้เป็นหัวใจของกระบวนการซึ่งจะช่วยกำหนดโครงสร้างพื้นฐานของสถานการณ์จำลอง ถ้าเราตรวจสอบปัจจัยที่มีผลกระทบสูงความไม่แน่นอนต่ำ เรามักจะพบว่าปัจจัยเหล่านี้สามารถที่จะจัดกลุ่มอยู่ภายใต้แกนของความไม่แน่นอนวิกฤต 3 แกน แต่ละแกนจะนำเสนอกรอบแนวคิดหรือตรรกเกี่ยวกับอนาคตที่ตรงข้ามกัน เช่น ด้านหนึ่งอาจจะมองว่าการศึกษาควรจะเป็นกิจกรรมในภาครัฐ ในขณะที่อีกด้านหนึ่งอาจจะเป็นบทบาทของภาคเอกชน ปฏิสัมพันธ์ของแกนเหล่านี้และตรรกที่ซ่อนอยู่จะนำไปสู่สถานการณ์จำลองที่เลือก 3-4 สถานการณ์ ซึ่งคาดว่าเราอาจจะต้องเผชิญ

ขั้นตอนที่ 5 : สถานการณ์จำลอง

การบรรยายสถานการณ์โดยทั่วไปควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ
การเชื่อมโยงสถานการณ์ - สถานการณ์จำลองไม่ใช่การพรรณาจุดสุดท้าย แต่อธิบายถึงเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นได้ระหว่างปัจจุบันและอนาคต สะท้อนตรรกของสถานการณ์หรือความเป็นพลวัตที่กำหนดไว้ในแต่ละสถานการณ์
ควรมีแรงขับเคลื่อน มีเหตุมีผลและเป็นไปได้
ควรมีหัวข้อเรื่องที่อธิบายชัดเจน สามารถสื่อถึงสิ่งที่จะเกิดขึ้นในแต่ละกรณี
ควรจะทำให้จดจำสาระสำคัญของสถานการณ์นั้นได้
ตารางบรรยายเปรียบเทียบเพื่อช่วยให้นักวางแผนและผู้ตัดสินใจเห็นข้อแตกต่างของเงื่อนไขสำคัญในแต่ละสถานการณ์

ขั้นตอนที่ 6 : ความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

ขั้นตอนนี้มุ่งเน้นที่แปลความหมายของสถานการณ์ เชื่อมโยงเข้าไปสู่การตัดสินใจที่กล่าวไว้ในขั้นตอนที่ 1 มีวิธีการมองความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้หลายวิธี แต่ที่ง่ายที่สุดน่าจะเป็นการตอบคำถามต่อไปนี้

- อะไรคือโอกาสและสิ่งคุกคามที่สำคัญของแต่ละสถานการณ์ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อองค์กร ?
- เราได้เตรียมตัวที่จะจัดการกับโอกาสและสิ่งคุกคามดังกล่าว ดีอย่างไร ?
- สามารถใช้สถานการณ์จำลองได้อย่างไร ?

นอกเหนือจาก 6 ขั้นตอนที่กล่าวมาแล้ว มีวิธีการใช้สถานการณ์จำลองในการพัฒนากลยุทธ์อื่น ๆ ที่อาจจะนำมาพิจารณา

วิธีการที่ง่ายที่สุดคือใช้ทดสอบกลยุทธ์ในปัจจุบัน โดยกำหนดให้กลยุทธ์หมายถึงการตอบคำถาม “อย่างไร” “เมื่อไร” และ “ที่ไหน” ที่จะนำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์ขององค์กร วิธีการนี้อาจจะดำเนินการโดยการจัดการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อประเมินว่ากลยุทธ์ที่ใช้อยู่ทำงานได้ดีหรือไม่เพียงใด ทั้งนี้อาจเริ่มต้นด้วยการประเมินโอกาสและสิ่งคุกคามและใช้ผลการประเมินดังกล่าวไปตอบคำถามชุดต่อไป

- เราพอใจกับกลยุทธ์ที่มีอยู่หรือไม่ ความยืดหยุ่นของกลยุทธ์เพียงพอที่จะรองรับเงื่อนไขที่แตกต่างกันหรือไม่ ?
- มีสิ่งที่เราสามารถจะทำเพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่นหรือไม่ ?
- มีแผนฉุกเฉินที่ควรเตรียมไว้สำหรับการเปลี่ยนทิศทางถ้าจำเป็น หรือไม่ ?

ประโยชน์อีกทางหนึ่งของสถานการณ์จำลองคือใช้สำรวจทางเลือก
กลยุทธ์ใหม่ ในกรณีนี้ จะนำเสนออนาคตที่แตกต่างกันซึ่งต้องการกลยุทธ์ที่
แตกต่างกัน เนื่องจากไม่ทราบแน่นอนว่าอนาคตจะเป็นอย่างไร แทนที่จะ
ประเมินกลยุทธ์ในปัจจุบันอาจสำรวจทางเลือกใหม่ของแต่ละสถานการณ์
โดยไม่จำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์ที่ครบถ้วนในแต่ละสถานการณ์ เพียงแต่
พยายามตอบคำถาม “อะไร-ถ้า”

ข้อความพื้นฐานสำหรับการวางแผนอิงสถานการณ์อาจสะท้อนช่วงเวลาของ
การเปลี่ยนแปลงที่ต่อเนื่อง ซึ่งต้องการกลยุทธ์ที่ต่อเนื่อง แต่ในช่วงเวลาของ
การเปลี่ยนแปลงที่ไม่ต่อเนื่อง มีความไม่แน่นอนสูง จำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ที่
แตกต่าง บางครั้งมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมาก พลังในการขับเคลื่อนของ
สถานการณ์จำลองอยู่ที่ความสามารถในการขยายขอบเขตของการคิดที่
เกี่ยวข้องกับอนาคตและกลยุทธ์

ตัวอย่างกระบวนการสร้างสถานการณ์จำลอง Berklee College of Music

ขั้นตอน 1: การระบุและวิเคราะห์ประเด็นที่เกี่ยวข้องกับองค์กร จะนำไปสู่ประเด็นสำคัญที่ต้องตัดสินใจ การตัดสินใจที่เป็นส่วนสำคัญของสถานการณ์จำลองควรอยู่ในระดับของกลยุทธ์ไม่ใช่กลวิธี เนื่องจากเน้นที่ระยะเวลาในอนาคต (5-10 ปี) ซึ่งมักจะเกี่ยวข้องกับปัจจัยภายนอกซึ่งซับซ้อนเปลี่ยนแปลงและไม่แน่นอน สถานการณ์จำลองจะนำไปสู่ทางเลือกในอนาคตที่อาจมีความหมายต่อการตัดสินใจ

โดยทั่วไป ถ้ากรอบของการตัดสินใจในแคบ การสร้างสถานการณ์จำลองและการแปลความหมายอาจจะง่ายขึ้น

ทั้งนี้ ควรตระหนักว่าการสร้างจุดเน้นเชิงกลยุทธ์ ไม่ใช่การกำหนดกลยุทธ์ ซึ่งผู้บริหารจำนวนหนึ่งมักจะใจร้อนที่จะต้องการคำตอบ

ขั้นตอน 2: ระบุปัจจัยสำหรับการตัดสินใจที่สำคัญ ส่วนใหญ่มักจะเกี่ยวข้องกับเงื่อนไขภายนอกที่ควบคุมไม่ได้ ทั้งนี้ไม่ได้หมายความว่าปัจจัยภายในที่ควบคุมได้ไม่มีความสำคัญ แต่เนื่องจากควบคุมได้ เพราะฉะนั้นจึงควรอยู่ในขั้นตอนของการกำหนดและดำเนินกลยุทธ์มากกว่าที่จะเป็นการจำลองสถานการณ์ ที่สำคัญควรเลือกเฉพาะสิ่งที่เกี่ยวข้องกับประเด็นที่องค์กรจะต้องทำ

ขั้นตอน 3: ระบุและวิเคราะห์ปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่สำคัญเพื่อสร้างตัวแบบแห่งความคิดที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมให้สมบูรณ์เท่าที่จะทำได้ รวมถึงแนวโน้มและแรงขับเคลื่อนที่สำคัญตลอดจนความเชื่อมโยงเชิงเหตุและผลของปัจจัยต่างๆ จากนั้นพยายามสร้างความชัดเจนเกี่ยวกับภาพในอนาคตของปัจจัยสิ่งแวดล้อมที่กล่าวแล้ว ทั้งในส่วนของแนวโน้มที่น่าจะเป็นและความไม่แน่นอน ความสัมพันธ์ระหว่างแรงขับเคลื่อนซึ่งสำคัญต่อการตัดสินใจ การวิเคราะห์ควรจะเลือกประเด็นที่สำคัญจำนวนไม่มากนัก สิ่งที่จะต้องทบทวนอาจจะมี (1) ทิศทางในปัจจุบันของแรงขับเคลื่อนที่สำคัญและเหตุผล (2) แนวโน้มในอนาคต ขนาดและทิศทาง และ(3) ความสอดคล้องกับประเด็นสำคัญของการตัดสินใจ ทิศทางและขนาดของผลกระทบ โดยมีการจัดลำดับความสำคัญและต้องแบ่งแยกแนวโน้มกับพัฒนาการซึ่งเราเชื่อว่าคาดการณ์ได้

ขั้นตอน 4: กำหนดตรรกของสถานการณ์เพื่อกำหนดเหตุผลและโครงสร้าง
สำหรับสถานการณ์ที่จะพัฒนา ซึ่งต้องอาศัยแรงคลใจ ความรอบรู้ ความคิด
สร้างสรรค์ โดยหลักการมักจะพัฒนาสถานการณ์จำลองจากแรงขับเคลื่อนที่
ผลกระทบสูง ความไม่แน่นอนต่ำ แต่ในทางปฏิบัติอาจเป็นผลจาก
กระบวนการที่ไม่ได้ควบคุมและสถานการณ์จำลองจำนวนมาก ซึ่งทำให้
ผู้บริหารจะต้องเตรียมพร้อมที่จะรับสถานการณ์ที่แตกต่างกันมากกว่า 3
รูปแบบขึ้นไป ดังนั้น ในขั้นตอนนี้จึงควรพัฒนาโครงสร้างที่จะนำไปสู่
จำนวนและการเลือกสถานการณ์จำลองที่สามารถอธิบายหรือควบคุมได้ใน
เชิงตรรก อีกนัยหนึ่งอาจจะต้องมีการกำหนดคำจำกัดความในการดำเนินงาน
ให้เหมาะสมสำหรับองค์กรนั้น ๆ

ขั้นตอน 5: เลือกและขยายความสถานการณ์จำลอง ในการกำหนดจำนวนสถานการณ์จำลองที่จะต้องขยายความ ควรตระหนักในกติกาพื้นฐาน กล่าวคือ จะต้องพัฒนาสถานการณ์จำนวนขั้นต่ำที่จำเป็นจะต้องใช้อธิบายความไม่แน่นอน (3-4) แต่ละสถานการณ์ควรมีโครงสร้างที่แตกต่างชัดเจน (ไม่ใช่ความแปรปรวนภายในโครงสร้าง) และควรประกอบด้วยสิ่งที่จะช่วยให้เกิดการมองเห็นอนาคตที่ท้าทายได้ชัดเจน หลังจากนั้น จะต้องขยายความด้วยการอธิบายความเชื่อมโยงของตรรกศาสตร์ในแต่ละสถานการณ์ การอธิบายอาจทำได้ 3 รูปแบบ

- (1) การใช้หัวข้อหรือชื่อที่มีรายละเอียดสูงแต่ไม่ยาวเกินกว่าจะจำได้
- (2) การให้รายละเอียดที่น่าสนใจ มีเหตุผล มีผล เป็นไปได้และจดจำได้
- (3) ตารางเปรียบเทียบให้เห็นความแตกต่างของแต่ละสถานการณ์

กรณีของ Berklee แบ่งสถานการณ์ในอนาคตเป็น 3 กลุ่ม

- (1) สถานการณ์ภายใต้การแข่งขัน (ความต้องการต่ำ เศรษฐกิจเข้มแข็ง)
- (2) สถานการณ์ภายใต้การสนับสนุน (ความต้องการสูง เศรษฐกิจอ่อนแอ)
- (3) สถานการณ์ภายใต้สิ่งแวดล้อมที่ไม่แน่นอน (ความต้องการต่ำ เศรษฐกิจอ่อนแอ)

ขั้นตอน 6: อธิบายสถานการณ์จำลองให้เชื่อมโยงกับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
ขั้นตอนนี้เป็น การทวนสอบหลักการที่ว่าสถานการณ์จำลองเป็นเพียง
เครื่องมือที่นำไปสู่คำตอบ ไม่ใช่คำตอบโดยตัวมันเอง ทั้งนี้กลยุทธ์ต้องการ
มากกว่า 1 สถานการณ์จำลองในการพัฒนาวิสัยทัศน์ เป้าประสงค์และ
วัตถุประสงค์ ตลอดจนการวิเคราะห์การแข่งขันและการประเมิน
ความสามารถที่สำคัญ โดยทั่วไปมีสองคำถามที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้
(1) มีโอกาสและสิ่งคุกคามอะไรที่ทุกสถานการณ์ต้องเผชิญร่วมกัน
[สถานการณ์ดังกล่าวเป็นสิ่งที่จะต้องนำมาพิจารณาในการวิเคราะห์เชิงกล
ยุทธ์] (2) เราได้เตรียมตัวหรือสามารถที่จะจัดการกับโอกาสและสิ่งคุกคาม
ดังกล่าวได้เพียงใด คำตอบจะนำไปสู่การประเมินผลและขีดความสามารถที่
จะต้องมี หรืออีกนัยหนึ่งจะนำไปสู่การขัดเกลาทางเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม
ในสถานการณ์นั้น

อีกแนวทางหนึ่งสำหรับใช้ประโยชน์จากสถานการณ์จำลอง คือการใช้ประเมินความยืดหยุ่นและความเสี่ยงของกลยุทธ์ในปัจจุบันขององค์กร แนวทางนี้ใช้สำหรับผู้บริหารในการประเมินและตัดสินใจว่ากลยุทธ์ที่มีอยู่มีความเหมาะสมเพียงใดในแต่ละสถานการณ์อาจเริ่มต้นด้วยการวิเคราะห์โอกาสและสิ่งคุกคาม ใช้ผลการวิเคราะห์มาตอบคำถามว่า

- เราพอใจกับความยืดหยุ่นของกลยุทธ์ปัจจุบันหรือไม่ สามารถรองรับเงื่อนไขที่แตกต่างกันได้หรือไม่ ?
- มีสิ่งที่เราสามารถทำได้เพื่อปรับปรุงความยืดหยุ่นหรือไม่ ?
- มีแผนฉุกเฉินไว้รองรับสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และช่วยให้สามารถปรับทิศทางได้หรือไม่ ?

การวิเคราะห์อนาคตศาสตร์

WHY FUTURES STUDIES

- **The futures approach is a radical departure from the day-to-day planning model. Rather than advocate reacting to events as they occur, the futures paradigm stresses proactive measures.**
- **Emphasis is placed on exploring the future to identify “what could be” in order to decide and influence “what ought to be”.**

WHY FUTURES STUDIES

- **The study of the future is a tool for societal transformation.**
- **Transformation is only possible in an environment where there is a shared vision of the future. Participatory futures exercises help stimulate high level strategic thinking about societal designs and preferred futures.**
- **By envisioning the future, societies and organizations can use futures studies to build consensus on goals for the long-term future.**
- **Futures studies are a strategic learning tool; they stimulate learning, imaginative and “outside the box” thinking and creativity.**

WHAT IS FUTURES STUDIES

- We will define futures studies as the study of change.
- It is a field concerned primarily with systematic exploration of the future in order to reveal what might be and what should be.
- The aim is to help identify and build preferred futures rather than merely to predict the future.
- Therefore, the goal is to examine not only what might happen but what is achievable so as to reconcile the possible with the desirable.
- In this context, futures studies are concerned with building a desirable future, a future that we all like to commit ourselves to creating

Methodological Framework

The steps, as identified by Joseph Coates

- Describe the system to be studied
- Define key elements of the system, and identify key actors and all stakeholders
- Identify driving forces
- Identify trends in driving forces
- Explore potential for change
- Develop images of alternative futures, and define desired future
- Draw out policy implications
- Identify policy, plans and actions

Hugues de Jouvenel,

consists of the following five steps :

- **Definition of the problem and the choice of the time horizon**
- **Construction of a system and the identification of its key variables**
- **Collection of data and formulation of hypotheses**
- **Construction of contrasting, exploratory and normative strategic scenarios**
- **Strategic choices**

Most action-oriented futures work is guided by these key principles:

- **Balance between scholarly analysis and participation**
- **Only a long-term perspective offers the possibility of undertaking significant reforms and changes**
- **Problems cannot be reduced to a single dimension, as futures exploration must be inter-disciplinary**
- **The future will not necessarily be like the past, as system breaks must be considered**
- **The future is uncertain**

For a national health futures exercise to be relevant,

it must be:

- **Participatory, that is, the key actors must be involved in the process.**
- **Action oriented, that is, it is an exploration of the future, which must lead to useful outputs. The results must support national health policy-making and planning.**
- **Holistic, that is, all the key determinants of health must be explored in developing the scenarios and vision for the future.**

METHODOLOGICAL PHASES

The proposed methodology is subdivided into two phases:

- **the first is the study phase;**
- **the second is implementation.**

The study phase involves analyses of factors likely to shape the future of health in order to make strategic decisions about what ought to be created and how. The study phase consists of three steps: Strategic Diagnosis, Scenarios Construction and Strategy Formulation.

The implementation phase, which emphasizes turning the health vision into a reality, also involves three steps: Health Sector Review and Reform, Medium and Short Term Action Plans, and Operational and Strategic Monitoring. The key lessons that informed the proposed methodology are a necessity to keep the process simple and holistic, and the importance of participation and action.

STRATEGIC DIAGNOSIS

- **Identifying and analyzing main trends**
- **Highlighting the emerging issues**
 - Analyzing the actors, their roles, alliances and strategies**
- **Reviewing past policies, national strengths, weaknesses, opportunities and threats SWOT**
- **Uncovering the critical uncertainties of the future**
- **Identifying the predetermined elements, and possible trend breaks or wild cards.**

SCENARIOS CONSTRUCTION

scenarios must:

- **provide a learning platform**
- **Stimulate strategic thinking and innovation**
- **Facilitate a national dialogue**
- **Establish a common framework of reference**
- **Assist planners to put aside personal perspectives in order to consider the possibility of other futures**
- **Discover new and innovative strategic options**

There are two types of scenarios:

- **Exploratory scenarios are also referred to as neutral or framework scenarios; they describe alternative futures without value judgements. They are driven by forces beyond the control of the system or entity under study. In a national health futures exercise, exploratory scenarios will explore the global health situation and focus on drivers of change within a global or context.**
- **Normative scenarios, on the other hand, explore alternative futures with specific focus on the values, desires and goals of the country. They tend to be used to paint a picture of preferred futures (good) or undesirable futures (bad). Normative scenarios are also used to present middle of the road possibilities.**

The construction of the scenarios

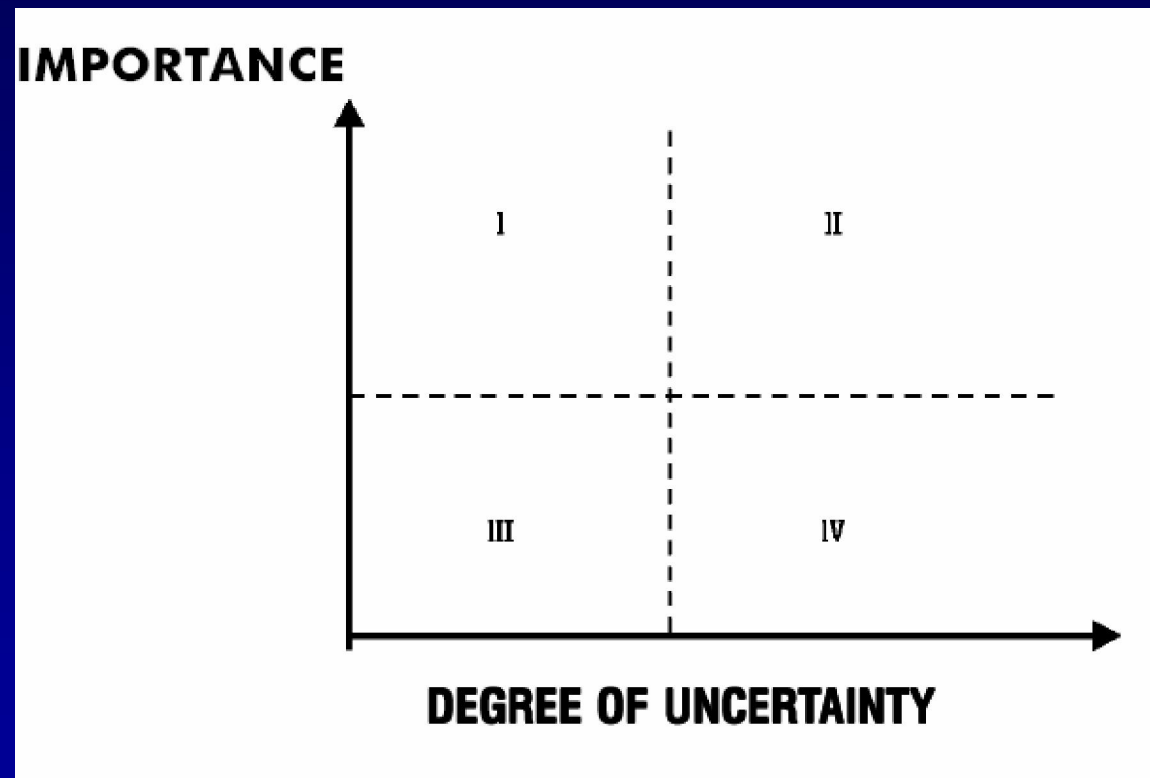
- **Define the system, identify drivers and prepare forecasts**
- **Identify driving forces, emerging issues and actors**
- **Identify the trends in the driving forces**
- **Identify possible ruptures, trend breaks or wild cards**
- **Identify the key uncertainties and rank by impact and degree of uncertainty**
- **Determine the scenario logic, i.e. make assumptions about the key factors**
- **Write the scenarios**

STRATEGY FORMULATION

the following steps are recommended:

- **Analysis of the national strengths, weaknesses, opportunities and threats (SWOT Analysis)**
- **Development of a shared national vision**
- **Identification strategic issues and the options for each**
- **Formulation of a strategic agenda and action plan.**

The uncertainty and multiplicity of trends



Methodological Approach

- **Soft Approach**
- **Hard Approach**

TYPE OF FUTURE STUDY

- **Forecasting**
- **Foresight**
- **Envisioning**
- **Testing options**

Scenarios

- **Most likely Scenario**
(Most-Probable scenario)
- **Desirable Scenario**
(Optimistic-Realistic scenario)
- **Bad case Scenario**
(Pessimistic-Realistic scenario)

TOOLS IN FUTURES STUDIES

- **Future search conference**
- **Delphi technique**
- **Ethnographic Future method**
- **Ethnographic Delphi Future method**
- **Cross-Impact Analysis**
- **Trend Analysis**
- **Modelling, Simulation and Gaming**

Other Associated Techniques

- **Monitoring**
- **Content Analysis**
- **Precursor Analysis**
- **Polls and Surveys**
- **Participatory Action Research**
- **Layered Futures Methodologies**
- **Timelining**
- **Backcasting**
- **Critical Futures Study**
- **Divergence Mapping**
- **Relevance Tree and Decision Tree**
- **Morphological Box**
- **Futures Wheel (or Web)**

Quantitative Forecasting Technique

แบ่งเป็น

- เทคนิคเชิงอนุกรม
- Time Series
- Causal Model เทคนิคความสัมพันธ์ของข้อมูล
 - Trend Extrapolation การใช้ข้อมูลในอดีตคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต
 - Statistical Modeling การใช้สถิติในการวิเคราะห์

วิธีการประเมินสถานะแวดล้อมที่ก่อให้เกิดโอกาส (Opportunities) หรือข้อจำกัด(Threats)ต่อองค์กร

Factor	Weight	Rating	Weighted Score	Comments
Opportunities/Threats	(W)	(R)	= W X R	
Economic				
Social				
Technology				
Total				

จาก EFAS=External Factors Analysis Summary, Wheelen&Hunger

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางการแข่งขัน (Competitive Environment)

- เพื่อศึกษาความได้เปรียบทางการแข่งขัน
เทคโนโลยี การผลิต คุณภาพของสินค้า และการบริการ
ราคา ฯลฯ
- วิเคราะห์ตัวแปรตาม Porter's 5 Forces

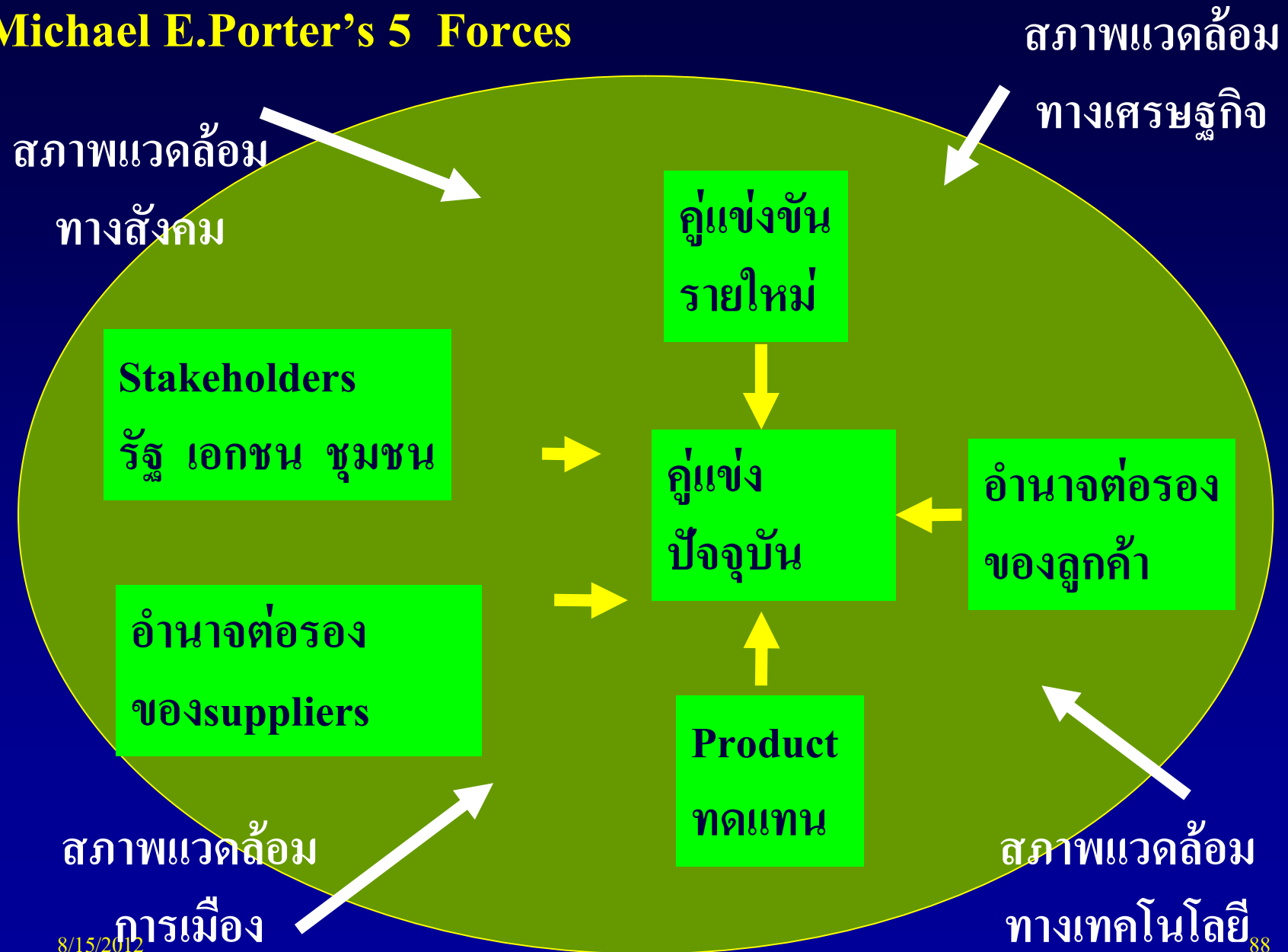
การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขัน

- ความยากง่ายในการเข้าสู่ธุรกิจ
- ความยากง่ายในการออกจากธุรกิจ
- สภาพการแข่งขันของผู้ทำธุรกิจในปัจจุบัน
- การมีสินค้าทดแทนหรือไม่
- อำนาจต่อรองของลูกค้า
- อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์
- ผลกระทบจากกลุ่มต่างๆ

Michael E.Porter's 5 Forces Model

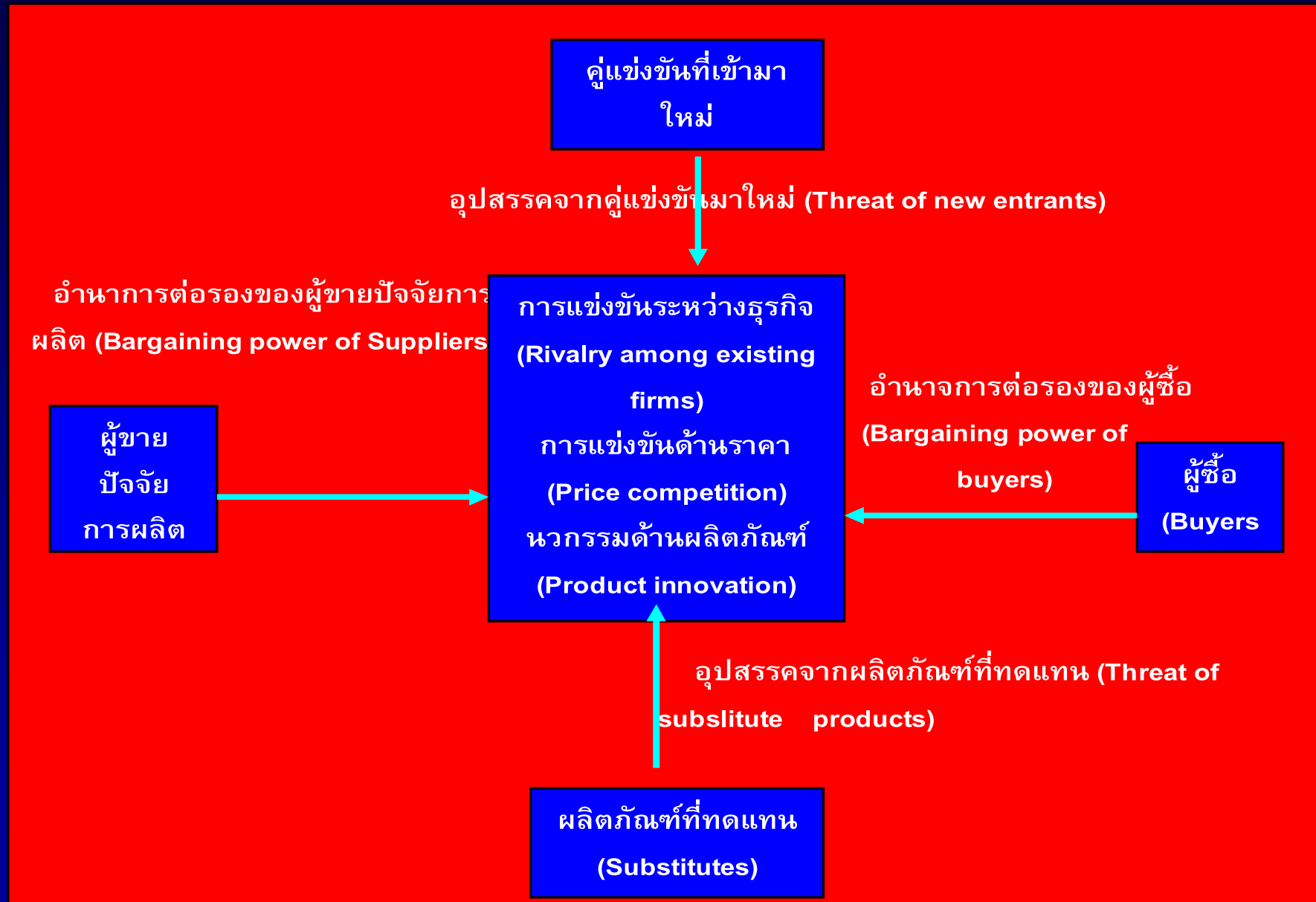
1. การเข้ามาของ คู่แข่งขันรายใหม่
2. การแข่งขันของ คู่แข่งปัจจุบัน
3. อำนาจต่อรองของsuppliers
4. อำนาจต่อรองของลูกค้า
5. การคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทน

Michael E.Porter's 5 Forces

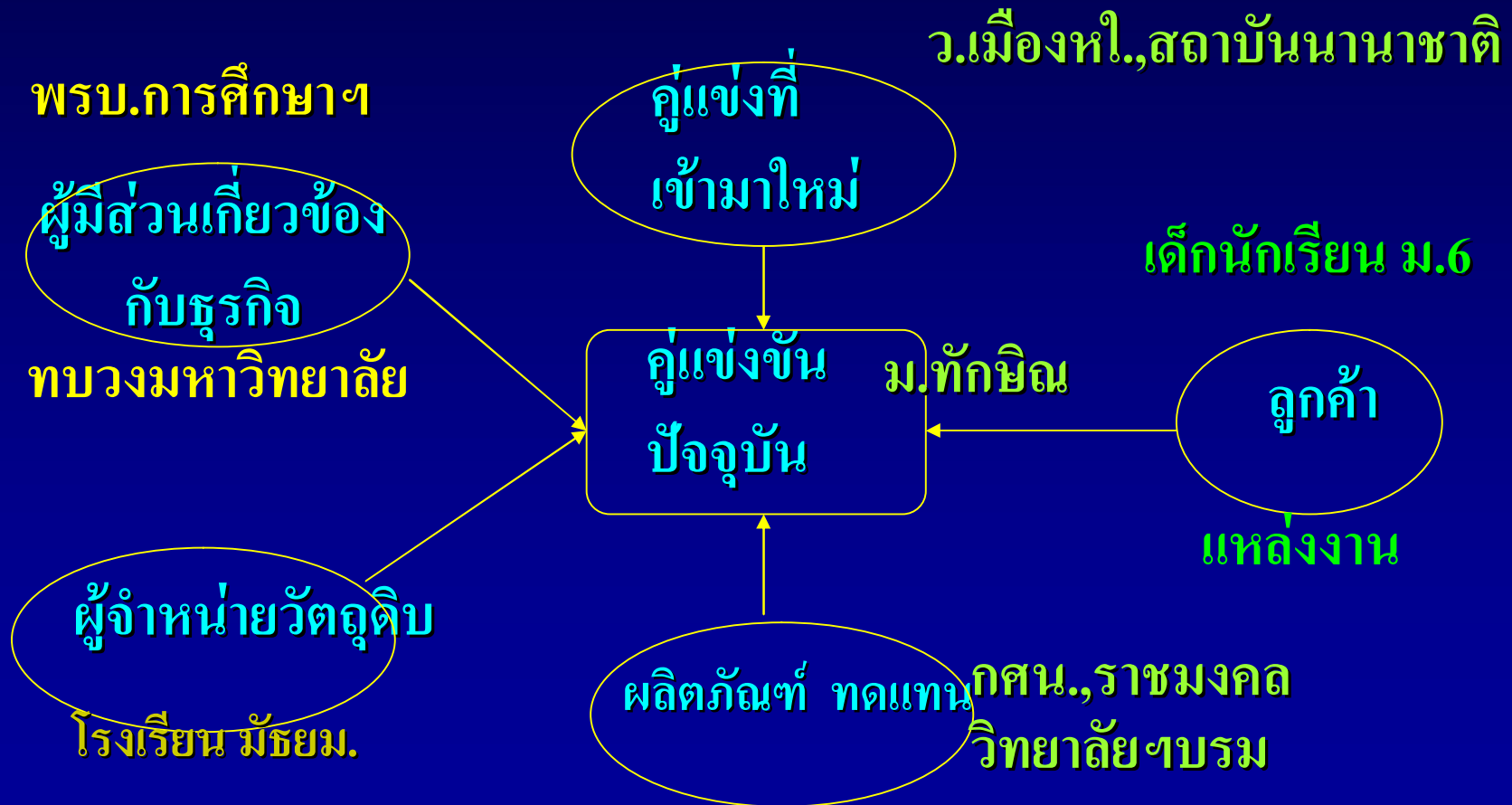


แสดงโมเดลผลกระทบจากแรงกดดัน 5 ประการ

(The five forces model of competition ของ Michael E.Porter (Dess and Miller.1993:56)



สภาพการแข่งขันของPSU



วิธีการประเมินสถานะการแข่งขัน

Industry Competitiveness Factors	Weight (W)	Rating (R)	Weighted Score = W X R	Comments
สถานะการแข่งขัน				
ข้อจำกัด				
อำนาจต่อรอง				
สินค้าทดแทน				
Total				

จาก ICFAS=Industry Competitiveness Factors Analysis Summary,

Wheelen&Hunger

8/15/2012

แสดงความต้องการข้อมูลเพื่อการวิเคราะห์การแข่งขัน

(Information needed for competitor analysis)

(Higgins and Vincze, 1993 : 155)

1. การออกแบบแนวความคิด (Conceptive design)

1.1 ทรัพยากรด้านเทคนิค (Technical resources)

แนวความคิด(Concepts)สิทธิบัตรและลิขสิทธิ์ (Patents and copyrights)

การใช้เทคโนโลยี (Technological sophistication)

การผสมผสานด้านเทคนิค (Technical integration)

1.2 ทรัพยากรมนุษย์ (Human resources)

พนักงานที่สำคัญและความชำนาญเฉพาะด้าน (Key people and skills)

การใช้กลุ่มเทคนิคภายนอก (Use of external technical groups)

1.3 เงินทุน

ยอดรวม (Total) เปอร์เซ็นต์ของยอดขาย (Percentage of sales)

ความสม่ำเสมอของแต่ละช่วงเวลา (Consistency over time)

เงินทุนภายใน (Internally generated)

การนำเสนอโดยรัฐบาล (Government supplied)

2. ทรัพยากรทางกายภาพ (Physical resources)

2.1 โรงงาน (Plant)

สมรรถภาพ (Capacity) ขนาด (Size) ที่ตั้ง (Location) อายุ (Age)

2.2 อุปกรณ์ (Equipment)

ความเป็นอัตโนมัติ (Automation) การบำรุงรักษา (Maintenance)

ความยืดหยุ่นได้ (Flexibility)

2.3 กระบวนการ (Processes)

ความเป็นเอกลักษณ์ (Uniqueness) ความยืดหยุ่นได้ (Flexibility)

2.4 ระดับการผสมผสานทรัพยากรมนุษย์

(Degree of integration human resources)

บุคคลที่สำคัญและทักษะ (Key people and skills)

แรงงาน (Work force) ส่วนผสมของทักษะ (Skills mix)

สหภาพแรงงาน (Unions) การหมุนเวียนเข้าออก (Turnover)

3. การตลาด (Marketing)

1.1 หน่วยงานขาย (Sales force)

ทักษะ (Skills) ขนาด (Size) รูปแบบ (Type) ทำเลที่ตั้ง (Location)

1.2 การวิจัยเครือข่ายในการจัดจำหน่าย (Distribution network research)

ทักษะ (Skills) รูปแบบ (Type)

1.3 นโยบายการให้บริการและการขาย (Service and sales policies)

การโฆษณา (Advertising) ทักษะ (Skills) รูปแบบ (Type)

1.4 ทรัพยากรมนุษย์ (Human resources)

บุคคลที่สำคัญและทักษะ (Key people and skills)

การหมุนเวียนเข้าออก (Turnover)

1.5 การทำเงิน (Funding) ยอดขายรวม (Total)

ความสม่ำเสมอในแต่ละช่วงเวลา (Consistency over time)

เปอร์เซ็นต์ของยอดขาย (Percentage of sales)

ระบบการให้รางวัล (Reward systems)

4. การเงิน (Finance)

- 1.1 ระยะยาว (Long-term) อัตราส่วนหนี้สิน / ทุ่ (Debt/equity ratio)
ต้นทุนของหนี้ (Cost of debt)
- 1.2 ระยะสั้น (Short-term) ชนิดของสินเชื่อ (Line of credit)
รูปแบบของหนี้ (Type of debt) ต้นทุนของหนี้ (Cost of debt)
- 1.3 สภาพคล่องของการหมุนเวียนเงินสด (Liquidity cash flow)
ระยะเวลาการชำระหนี้ (Days of receivables)
การหมุนเวียนของสินค้าคงเหลือ (Inventory turnover)
การบันทึกทางการบัญชี (Accounting practices)
- 1.4 ทรัพยากรมนุษย์ (Human resources)
พนักงานสำคัญ และทักษะ (Key people and skills)
การหมุนเวียนเข้าออก (Turnover)
- 1.5 ระบบ (Systems)
งบประมาณ (Budgeting) การพยากรณ์ (Forecasting)
การควบคุม (Controlling)

5. การบริหาร (Management)

1.1 พนักงานสำคัญ (Key people)

วัตถุประสงค์และลำดับความสำคัญ (Objectives and priorities)

ค่านิยม (Values) ระบบการให้รางวัล (Reward Systems)

1.2 การตัดสินใจ (Decision making) ทำเลที่ตั้ง (Location)

รูปแบบ (Type) อัตราความเร็ว (Speed)

1.3 การวางแผน (Planning) รูปแบบ (Type)

การมุ่งความสำคัญ (Emphasis) ช่วงเวลา (Time span)

1.4 การจัดบุคคลเข้าทำงาน (Staffing)

อายุการทำงานและการหมุนเวียนเข้าออก (Longevity and turnover)

ประสบการณ์ (Experience) นโยบายที่ทดแทน (Replacement policies)

1.5 การจัดองค์การ (Organization) การรวมอำนาจ (Centralization)

หน้าที่ (Functions) การใช้พนักงาน (Use of staff)

วิธีการวิเคราะห์สถานะแวดล้อม และความสามารถภายในองค์กร

- การวิเคราะห์ตามสายงาน (Functional Analysis)
- การวิเคราะห์ตาม7's (7's Analysis)
- การวิเคราะห์ตามลูกโซ่แห่งคุณค่า
(Value Chain Analysis)
- การวิเคราะห์ตามแนวคิดด้านความสามารถหลัก(Core Competence Analysis)

การวิเคราะห์ตามสายงาน (Functional Analysis)

- **Marketing : Product Price Place Promotion**
- **Finance : Investment Decision Financing Decision**
Liquidity Ratio Activity Ratio Profitability Ratio
Working Capital Capital Structure Cash flow
- **Operation : Manufacturing or Service**
- **Human Resources**
- **Research and Development**
- **Management : POSDC**

ตารางที่ 1 บทบาทของหน้าที่แต่ละอย่างภายในการสร้างประสิทธิภาพที่เหนือกว่า

หน้าที่สร้างคุณค่า	บทบาทพื้นฐาน
โครงสร้างพื้นฐาน (ความเป็นผู้นำ)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้างความผูกพันต่อประสิทธิภาพทั่วทั้งบริษัท 2. การส่งเสริมความร่วมมือท่ามกลางหน้าที่
การผลิต	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้างความประหยัดจากขนาด และความประหยัดจากการเรียนรู้ 2. การใช้ระบบการผลิตแบบยืดหยุ่นได้
การตลาด	<ol style="list-style-type: none"> 1. การใช้การตลาดเชิงรุกที่จะเคลื่อนลงไปทางส่วนล่างของเส้นประสบการณ์ 2. การลดการสูญเสียลูกค้าโดยการสร้างความจงรักภักดี
การบริหารวัสดุ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การใช้ระบบ JIT
อาร์ แอนด์ ดี	<ol style="list-style-type: none"> 1. การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ง่ายต่อการผลิต 2. การแสวงหานวัตกรรมกระบวนการ
ทรัพยากรมนุษย์	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้างโครงการฝึกอบรมที่จะสร้างทักษะ 2. การใช้ทีมข้ามสายงาน 3. การให้รายได้ตามผลการดำเนินงาน

บทบาทของหน้าที่แต่ละอย่างภายในการใช้ TQM

หน้าที่สร้างคุณค่า	บทบาทพื้นฐาน
โครงสร้างพื้นฐาน (ความเป็นผู้นำ)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การใช้ความเป็นผู้นำและความผูกพันต่อคุณภาพ 2. การค้นหาวิถีทางวัดคุณภาพ 3. การกำหนดเป้าหมาย และสร้างสิ่งจูงใจ 4. การแสวงหาข้อมูลจากบุคคล 5. การกระตุ้นความร่วมมือท่ามกลางหน้าที่
การผลิต	<ol style="list-style-type: none"> 1. การทำให้การผลิตสั้นลง 2. การค้นหาข้อบกพร่องกลับไปยังต้นตอ
การตลาด	<ol style="list-style-type: none"> 1. การมุ่งลูกค้า 2. การให้การป้อนกลับคุณภาพของลูกค้า
การบริหารวัสดุ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้างระบบผู้จัดหา 2. การช่วยผู้จัดหาดำเนินการ TQM 3. การค้นหาข้อบกพร่องกลับไปสู่ผู้จัดการ
อาร์ แอนด์ ดี	<ol style="list-style-type: none"> 1. การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ง่ายต่อการผลิต
ทรัพยากรมนุษย์	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้างโครงการฝึกอบรม TQM 2. การฝึกอบรมบุคคลเป็นทีมคุณภาพ

บทบาทของหน้าที่แต่ละอย่างภายในการสร้างนวัตกรรมที่เหนือกว่า

หน้าที่สร้างคุณค่า	บทบาทพื้นฐาน
โครงสร้างพื้นฐาน (ความเป็นผู้นำ)	<ol style="list-style-type: none"> 1. การบริหารโครงการทั้งหมด (เช่น การบริหารหน้าที่การพัฒนา) 2. การสนับสนุนความร่วมมือข้ามสายงาน
การผลิต	<ol style="list-style-type: none"> 1. การร่วมมือกับอาร์ แอนด์ ดี เพื่อการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ง่ายต่อการผลิต 2. การทำงานกับอาร์ แอนด์ ดี ที่จะพัฒนานวัตกรรมกระบวนการ
การตลาด	การให้ข้อมูลการตลาดแก่ อาร์ แอนด์ ดี การทำงานกับอาร์ แอนด์ ดี ที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
การบริหารวัสดุ	<ol style="list-style-type: none"> 1. ความรับผิดชอบพื้นฐานจะไม่มี
อาร์ แอนด์ ดี	<ol style="list-style-type: none"> 1. การพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการใหม่ 2. การร่วมมือกับหน้าที่อื่น โดยเฉพาะการตลาดและการผลิตภายในกระบวนการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์	<ol style="list-style-type: none"> 1. การว่าจ้างนักวิทยาศาสตร์และวิศวกร

บทบาทหน้าที่แต่ละอย่างภายในการตอบสนองลูกค้าที่เหนือกว่า

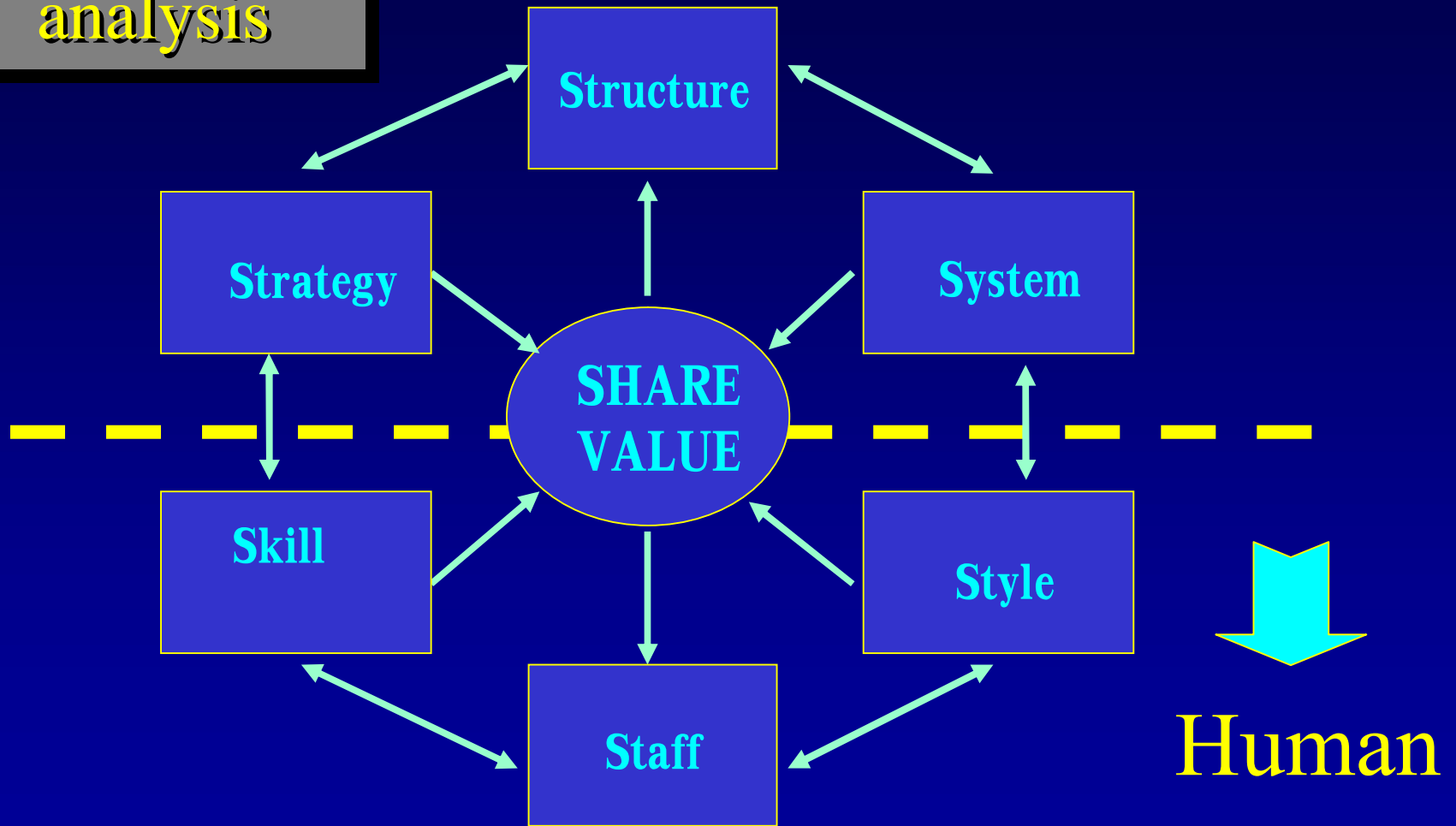
หน้าที่สร้างคุณค่า	บทบาทพื้นฐาน
โครงสร้างพื้นฐาน (ความเป็นผู้นำ)	การสร้างความผูกพันต่อการตอบสนองลูกค้าทั่วทั้งบริษัท ด้วย ความเป็นผู้นำโดยตัวอย่าง
การผลิต	<ol style="list-style-type: none"> 1. การบรรลุการผลิตตามความต้องการของลูกค้าด้วยการผลิตแบบยืดหยุ่นได้ 2. การตอบสนองลูกค้าอย่างรวดเร็วด้วยการผลิตแบบยืดหยุ่นได้
การตลาด	<ol style="list-style-type: none"> 1. การรู้จักลูกค้า 2. การถ่ายทอดการป้อนกลับของลูกค้าไปยังหน้าที่ที่เหมาะสม
การบริหารวัสดุ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การสร้างระบบการขนส่งสามารถตอบสนองได้อย่างรวดเร็วต่อความต้องการของลูกค้าที่ไม่ได้คาดคะเนไว้ (JIT)
อาร์ แอนด์ ดี	<ol style="list-style-type: none"> 1. การนำลูกค้าเข้ามาภายในกระบวนการพัฒนาผลิตภัณฑ์
ทรัพยากรมนุษย์	การพัฒนาโครงการฝึกอบรมที่ทำให้บุคคลของบริษัทคิด เหมือนกับพวกเขาเป็นลูกค้า

การวิเคราะห์ตาม7s

(McKinsey 7s Framework)

- **Structure** โครงสร้างองค์กร
- **Strategy** กลยุทธ์ขององค์กร
- **Systems** ระบบในการดำเนินงานขององค์กร
- **Style** ลักษณะแบบแผน พฤติกรรมในการบริหารงาน
- **Staff** สมาชิกในองค์กร
- **Skill** ความรู้ความสามารถขององค์กร
- **Shared Value** ค่านิยมร่วมของสมาชิกในองค์กร

Internal environment analysis



การวิเคราะห์ตามลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis)

เป็นโครงสร้างงานเพื่อกำหนดจุดแข็งจุดอ่อนอย่าง
มีระบบ เพื่อฉวยโอกาสและกำจัดอุปสรรคในสภาพแวดล้อม
ภายนอก ผู้บริหารต้องวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนภายใน
ธุรกิจอย่างระมัดระวังในการวิเคราะห์เครือข่ายการสร้าง
คุณค่า

สมมติว่าธุรกิจมีจุดมุ่งหมายด้านเศรษฐกิจพื้นฐานของธุรกิจ เพื่อสร้างคุณค่า (Value) ซึ่งวัดโดยรายได้รวมของธุรกิจ การวิเคราะห์เครือข่ายคุณค่า (Value chain analysis) ผู้บริหารจะต้องแบ่งกิจกรรมของธุรกิจออกเป็นกิจกรรมต่างๆ เพื่อสร้างคุณค่าเพื่อประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนซึ่งเกี่ยวข้องกับกิจกรรมเหล่านี้ ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในความสามารถของธุรกิจ เราจะสำรวจการรวบรวมกิจกรรมที่จำเป็นเพื่อการออกแบบการผลิต การตลาด การส่งมอบ และการให้การสนับสนุนผลิตภัณฑ์ แต่ละกิจกรรมจะสามารถสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์หรือบริการ สนับสนุนผลิตภัณฑ์แต่ละกิจกรรม จะสามารถสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์หรือบริการแต่ละกิจกรรมเป็นแหล่งของการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจ

เครือข่ายการสร้างคุณค่าสามารถ แบ่งออกเป็น 2 ชนิด

- กิจกรรมหลัก **Primary Activities**
- กิจกรรมสนับสนุน **Support Activities**

กิจกรรมหลัก

Primary Activities

- **Inbound Logistic** ระบบการนำเข้า ระบบคลังสินค้า
- **Operation** การผลิต การควบคุมคุณภาพ
- **Outbound Logistic** การกระจายสินค้า
- **Marketing and Sales** การตลาด การขาย
- **Service** บริการต่างๆ

กิจกรรมสนับสนุน Support Activities

- **Procurement**
- **Technology Development**
- **Human Resource Management**
- **Firm Infrastructure**

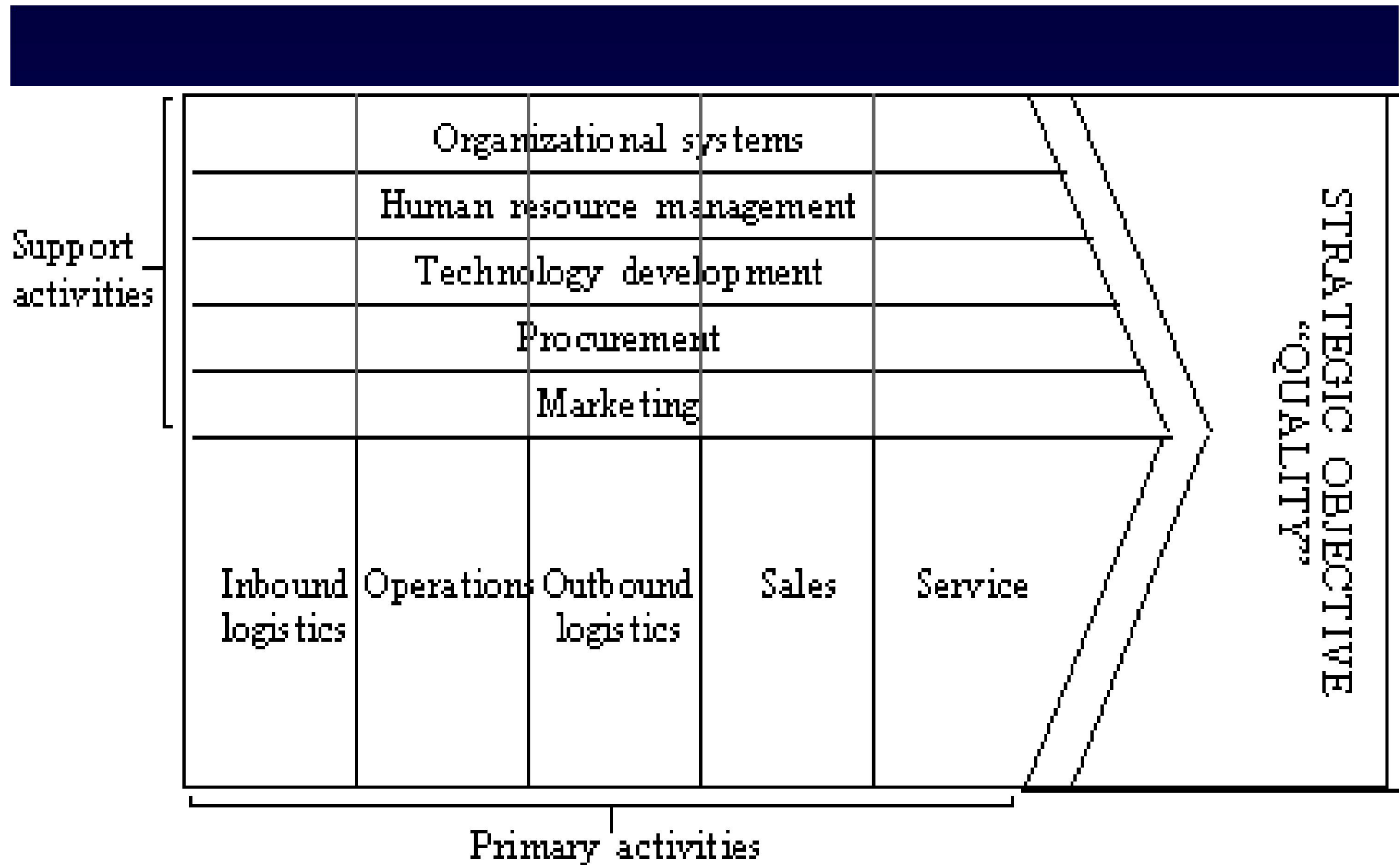


Figure 2: The Value Chain

8/15/2012

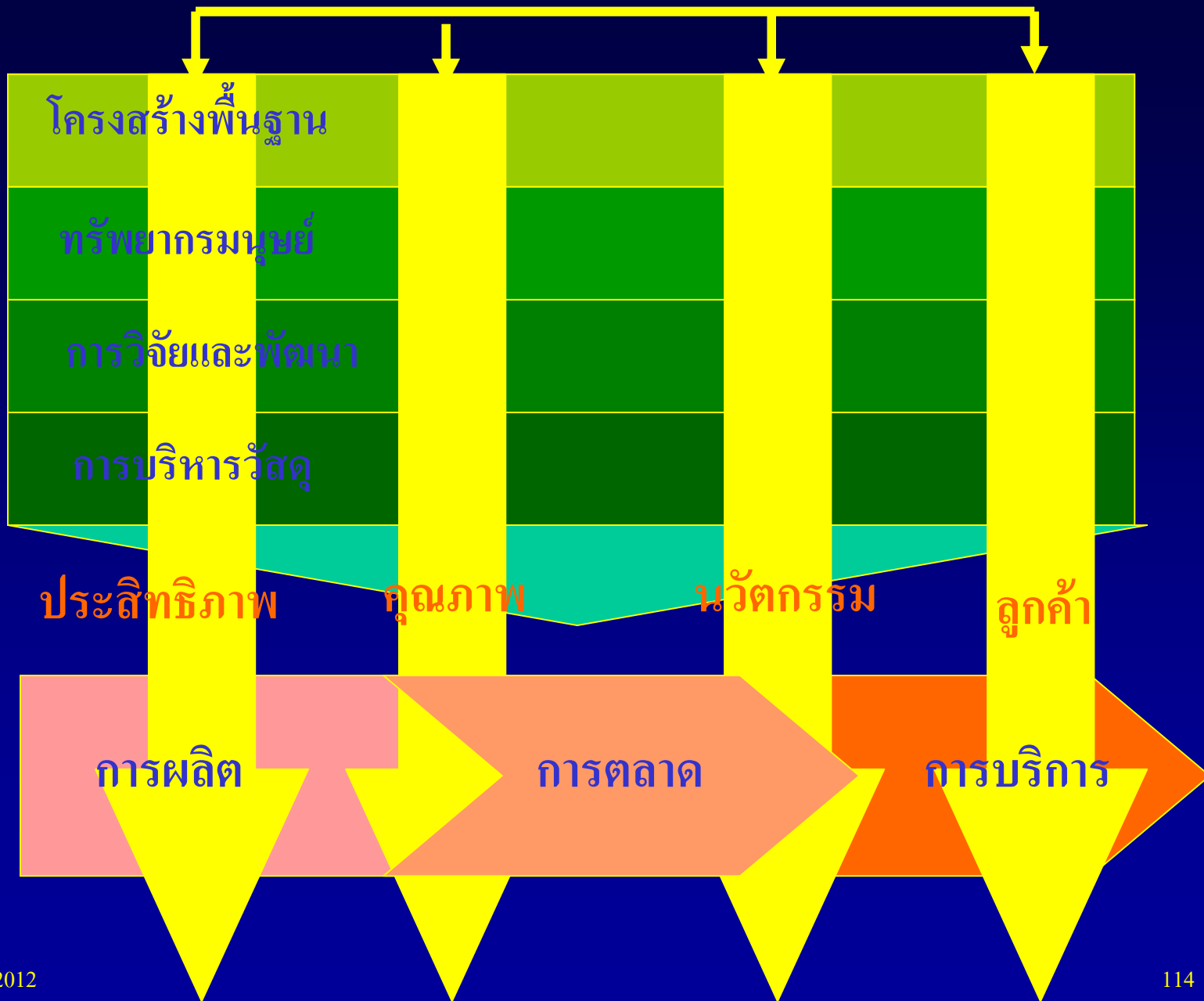
Primary Activities Support Activities	Inbound Logistics	Operations	Outbound Logistics	Sales	Service	STRATEGIC OBJECTIVE (QUALITY)
Organizational Systems	Efficient handling of student enquiries	Integrating academic, educational, development, and production operations	Stock (educational materials) control systems	Local/International educational networks and agents for the MBA program	Student assignment turnaround systems	
Human Resources Management	Skilled student recruiters and advisers. Contracting external study guide authors	Skilled teaching, design, and production staff. Scheduling and coordinating visits to study groups	Skilled physical distribution team (materials handling and mailing)	Use of skilled educational consultants to find markets for the MBA program	Training teaching staff in distance education	
Technology Support	Student enquiry and enrolment data base	Computer, E-Mail, and teleconference facilities	Use of national/international post and courier systems	Fax, telex, phone, tele-text, and E-Mail channels for student enquiries	Making E-Mail and tele-conferencing systems "user friendly." Easy student access to staff via phone, fax, and E-Mail	
Procurement	Low cost, reliable suppliers of educational materials	Acquisition of design, editing, and printing facilities	Acquisition of suitable physical distribution equipment (e.g., fork lifts, conveyor belts, etc.)	Acquisition of technologies to support "sales" efforts	Acquisition of technologies to support the service function	
Marketing	Marketing research to identify needs of prospective students, commerce, and industry	Flexibility in design, editing, and printing systems—to handle "emergencies"	Marketing research on comparable distribution systems used by other institutions	Advertising and promotion to generate future enquiries and enrolments	Efficient replacement of incorrect or damaged learning materials	

Figure 3: Resource Audit Matrix for the Deakin MBA Program

กิจกรรมสนับสนุน
(Support activities)

โครงสร้างพื้นฐานของกิจการ (Firm infrastructure)					กำไร (Margin)
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management)					
การพัฒนาทางเทคโนโลยี (Technology development)					
การจัดหาวัตถุดิบ (Procurement)					
การนำวัตถุดิบ เข้าสู่กิจการ (Inbound logistics)	การดำเนินงาน (Operations)	การจัดส่งสินค้า สำเร็จรูป (Outbound logistics)	การตลาด (Marketing and sales)	การให้บริการ (Services)	กำไร (Margin)

กิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities)



การวิเคราะห์ตามแนวคิดด้านความสามารถหลัก (Core Competence Analysis)

- ความสามารถหลัก = ทักษะความสามารถ +
ทรัพยากร+เทคโนโลยี
- ความสามารถของผู้บริหาร
- ความสามารถหลัก = ความเชี่ยวชาญขององค์กร

Core Competence Analysis

1. FOCUS ON CUSTOMER (C)

C1 Application

Applies Problem-Solving Process.

C2 Communication

Listens and Communicates Effectively.

C3 Company Knowledge

Knows Company and Customer Business/Products.

C4 Understands Needs

Understands Customer Needs and Expectations.

2. COMMUNICATION (CO)

CO1 Listens

Listens attentively to others when they speak.

CO2 Speaks Clearly

Speaks in a clear voice.

CO3 Understandable

Uses words and terms that others can Understand.

CO4 Public Presentation

Presents effectively before groups.

3. TEAMWORK (T)

T1 Quality and Accountability

Group Produces high-quality work and takes responsibility for its product and actions.

T2 Participative Decision

Reaches decisions through joint measures ; Utilizes all resources and input of the group.

T3 Develops People

Demonstrates that participation in the group improves individual performance.

4 .LEADERSHIP (L)

L1 Visionary

Sees the big picture ; knows how their job and department affects the organization. Does not see everything from a local perspective.

L2 Takes Action

Makes an effort to locate and remove barriers that reduce efficiency.

L3 Self – Managed

Sees oneself as the originator of actions in one's life views events as opportunities for taking action.

5. TECHNICAL SKILL (TS)

TS1 Technical Proficiency

Keeps up to date technically and solves technical problems within the organization.

TS2 Quality of Work

Meet challenges and overcomes adversity while maintaining high standards of quality.

TS3 Professional Accountability

Very professional ; customers and work associates can rely on performance.

6. FLEXIBILITY (F)

F1 Challenging the Process

Recognizes good ideas, supports them, and challenges the system to get new ideas adopted.

F2 Organizational Awareness

To what extent are you sufficiently aware of things happening that might affect how you do your job.

F3 Overall change

To what extent do we seem to be changing for the better.

7. INNOVATION (I)

I1 Creativity

Demonstrates willingness to initiate novel ideas and problem solutions. Reinforcing to other's idea. Consistently look for better ways of doing things.

I2 Independent Action

To what extent are people at your level free to take independent action that are necessary to carry out their responsibilities.

Benchmarking

การ Benchmark เป็นกระบวนการต่อเนื่องในการวัดผลิตภัณท์ บริการและการดำเนินงานขององค์กรเปรียบเทียบกับคู่แข่งขั้นที่เข้มแข็งที่สุด หรือบริษัทที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำในธุรกิจนั้น

ส่วนประกอบที่สำคัญในการBenchmark

- การวัด Measuring
- การเปรียบเทียบ Comparison
- ความต่อเนื่อง Continuous

ประเภทของการBenchmark

- **Internal Benchmarking** ภายในองค์กร เปรียบเทียบระหว่างหน่วยงาน
- **Competitive Benchmarking** เปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นรายสำคัญ
- **Functional Benchmarking** เปรียบเทียบงานแต่ละงานที่คล้ายกันเทียบกับองค์กรอื่นทั้งหมด
- **Generic Benchmarking** เป็นการเปรียบเทียบผลโดยรวมกับอุตสาหกรรมอื่นๆที่ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกัน

กระบวนการ Benchmark

- การวางแผน Planning
- การวิเคราะห์ Analysis
- การบูรณาการ Integration
- การปฏิบัติ Action
- การเติบโตเต็มที่ Maturity

SWOT ANALYSIS

- **Strengths** จุดแข็ง
- **Weaknesses** จุดอ่อน
- **Opportunities** โอกาส
- **Threats** อุปสรรค ข้อยก้ากัค

คุณลักษณะ 7 ประการ ของ SWOT

1. การมีส่วนร่วมทุกระดับ
2. เป็นกระบวนการเรียนรู้
3. การใช้เหตุผล
4. การใช้ข้อมูล
5. การกระตุ้นให้คิดและเปิดเผยประเด็นที่ซ่อนเร้น
6. การเป็นเจ้าของและพันธสัญญา
7. การปฏิบัติทันที

S (Strengths)

จุดแข็งด้านทรัพยากรที่มีศักยภาพและความสามารถในการแข่งขัน
(Potential resource strengths and competitive capabilities)
ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์ที่มีอำนาจซึ่งได้รับการสนับสนุนโดยการใช้ทักษะที่ดี และความเชี่ยวชาญในขอบเขตที่สำคัญ
2. สภาพการเงินที่แข็งแกร่งทรัพยากรทางการเงินที่จะทำให้อุปการะเจริญเติบโตได้
3. ภาพพจน์ในชื่อตราสินค้า/ชื่อเสียงของบริษัทที่มีความแข็งแกร่ง
4. ผู้นำตลาด ซึ่งเป็นที่ยอมรับอย่างกว้างขวาง และสามารถจูงใจลูกค้าได้

5. ความสามารถที่จะสร้างข้อได้เปรียบจากขนาดของการผลิต และ / หรือ มีผลกระทบซึ่งเกิดจากการเรียนรู้ และ ประสบการณ์
6. เทคโนโลยีของเจ้าของกิจการ / การใช้เทคโนโลยีที่เหนือกว่า / ลิขสิทธิ์ที่สำคัญ
7. ข้อได้เปรียบด้านต้นทุน
8. การโฆษณาและการส่งเสริมการตลาดที่แข็งแกร่ง
9. ทักษะนวัตกรรมด้านผลิตภัณฑ์
10. ทักษะในการปรับปรุงกระบวนการผลิต
11. ชื่อเสียงที่ดีในการให้บริการลูกค้า
12. คุณภาพผลิตภัณฑ์ที่เหนือกว่าคู่แข่ง

13. ความครอบคลุมและความสามารถในการจัดจำหน่าย

14. การร่วมลงทุน (Joint ventures) และการร่วมมือกัน

(Alliances)

W (Weaknesses)

จุดอ่อนด้านทรัพยากรที่มีศักยภาพ และความเสียเปรียบทางการแข่งขัน (Potential resource weaknesses and competitive deficiencies) ประกอบด้วย

1. ทิศทางกลยุทธ์ที่ไม่ชัดเจน
2. สิ่งอำนวยความสะดวกที่ล้าสมัย
3. มีปัญหาด้านงบดุล : มีภาระหนี้สินมากเกินไป
4. ต้นทุนต่อหน่วยสูงกว่าคู่แข่ง
5. ขาดทักษะหรือความสามารถที่สำคัญบางประการ / ขาดความชำนาญในการจัดการ
6. ความสามารถในการสร้างกำไรต่ำ

7. มีปัญหาการดำเนินงานภายใน
8. มีปัญหาด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D)
9. สายผลิตภัณฑ์แคบเกินไป เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น 10. ภาพพจน์หรือชื่อเสียงตราสินค้าอ่อนแอไม่เป็นที่รู้จัก
11. คนกลางหรือเครือข่ายการจัดจำหน่ายด้อยกว่าคู่แข่งชั้นที่สำคัญ
12. ทักษะการตลาดด้อยกว่าคู่แข่งชั้นขาดแคลนทรัพยากรทางการเงินในการที่จะริเริ่มการกำหนดกลยุทธ์ต่างๆ
13. สมรรถนะของโรงงานไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์อย่างเต็มที่
14. คุณภาพของผลิตภัณฑ์ด้อยกว่าคู่แข่งชั้น

O (Opportunities)

โอกาสของบริษัทที่มีศักยภาพ (Potential company opportunities)
ประกอบด้วย

1. สามารถให้บริการกลุ่มลูกค้าได้มากขึ้น หรือขยายเข้าสู่ตลาดทางภูมิศาสตร์ใหม่ หรือส่วนของผลิตภัณฑ์ใหม่
2. การขยายสายผลิตภัณฑ์ของบริษัทที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มากขึ้น
3. การเปลี่ยนทักษะของบริษัทหรือความรู้ด้านเทคโนโลยีสู่ผลิตภัณฑ์ใหม่หรือธุรกิจใหม่
4. การประสานประสานไปข้างหน้า หรือย้อนหลัง
5. อุปสรรคที่เกิดจากข้อกีดกันทางค้าในตลาดต่างประเทศ
6. การเปิดตัวต่อส่วนครองตลาด นอกเหนือจากธุรกิจของกลุ่มแข่งขัน

7. ความสามารถที่จะเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว เนื่องจากการเพิ่มความแข็งแกร่งในอุปสงค์ของตลาด

8. การซื้อกิจการของกลุ่มแข่งขัน

9. การร่วมมือกันหรือการร่วมลงทุนที่สามารถขยายความครอบคลุมของตลาด และความสามารถทางการแข่งขันได้ 10. การเปิดรับต่อเทคโนโลยีใหม่ๆ ที่เกิดขึ้น

11. การเปิดรับตลาดโดยการขยายช่องทางค้าสู่อาณาเขตทางภูมิศาสตร์ใหม่ๆ

T (Threats)

อุปสรรคภายนอกที่มีศักยภาพที่จะทำให้บริษัทมีความเป็นอยู่ที่ดี
(Potential external threats to a company's well-being)
ประกอบด้วย

1. การเข้ามาของกลุ่มแข่งขันใหม่ที่มีศักยภาพ
2. อุปสรรคจากผลิตภัณฑ์ที่สามารถทดแทนกันได้
3. การลดลงของความเจริญเติบโตของตลาด
4. การเปลี่ยนทิศทางในอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ และนโยบายทางการค้าของรัฐบาลต่างประเทศ
5. ข้อกำหนดหรือกฎหมายต่างๆ ที่ทำให้บริษัทต้องใช้ต้นทุนเพิ่มมากขึ้น
6. วงจรชีวิตของธุรกิจอยู่ในช่วงอิ่มตัวหรือตกต่ำ

7. อำนาจการต่อรองของลูกค้าหรือผู้ขายปัจจัยการผลิตมากขึ้น
8. การเปลี่ยนแปลงด้านความต้องการและรสนิยมของผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัท
9. การเปลี่ยนแปลงทางด้านประชากร ซึ่งมีผลทำให้ขนาดตลาดเล็กลง

แสดงการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค [Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats (SWOT) analysis (Thompson and strickland 1998:107)

วิธีการวิเคราะห์ SWOT

- การเปรียบเทียบจุดแข็ง จุดอ่อน
เปรียบเทียบจากปัจจัย 3 ประการ
 - ผลการดำเนินงานที่ผ่านมา Past Performance
 - คู่แข่งที่สำคัญ Key Competitor
 - ค่าเฉลี่ยของ อุตสาหกรรมทั้งหมด

ตัวอย่างจุดแข็ง-จุดอ่อน

- ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ **Capabilities**
- ทรัพยากร **Resources**
- ชื่อเสียง ความเชื่อถือ
- คุณภาพของสินค้า บริการ
- เทคโนโลยี การวิจัยและพัฒนา
- ระบบบริหาร ระบบการเงิน
- ระบบการประกันคุณภาพ ระบบการผลิต

การทำ SWOT Analysis

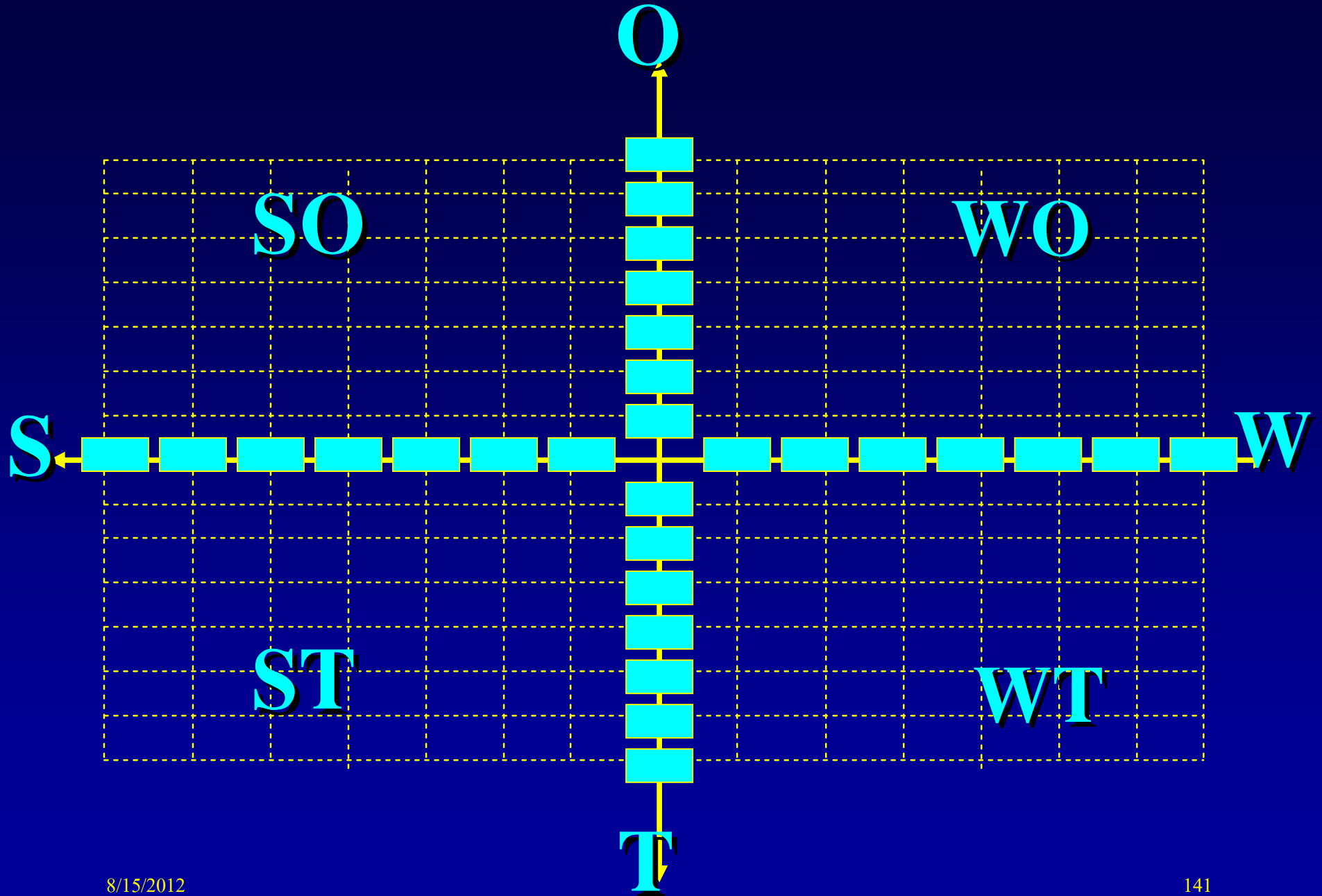
จุดเด่น (Strengths)

จุดด้อย (Weaknesses)

โอกาส (Opportunities)

อุปสรรค (Threats)

	S	W
O	SO	WO
T	ST	WT



ตัวอย่าง SWOT เรื่อง Chain Drug Store

Strengths จุดแข็ง

คุ้นเคย ง่าย

น่าเชื่อถือ

พนักงานมีความมั่นคง

Weaknesses จุดอ่อน

ไม่ยืดหยุ่น

เก็ชไม่ประจำ

ตัดสินใจช้า

Opportunities โอกาส

ขยายตัวง่าย

ต้นทุนสินค้าต่ำ

ค่าโฆษณาต่อร้านถูก

Threats อุปสรรค ขัดจำกัด

ปรับตัวยาก

ไม่เข้าถึงตลาด

ตัวอย่าง SWOT เรื่อง Individual Drug Store

Strengths จุดแข็ง

ยึดหยุ่นสูง

เป็นกันเอง

ลูกค้าติดเจ้าของร้าน

Weaknesses จุดอ่อน

ทุนน้อย

ขาดการโฆษณา

พนักงานออกบ่อย

Opportunities โอกาส

เจาะตลาดเล็กได้

ปรับตัวเร็ว

Threats อุปสรรค ขัดจำกัด

กำลังต่อรองน้อย

ต้องสร้างภาพพจน์นาน

ตัวอย่างการวิเคราะห์ SWOT

Strength	Weight (W)	Rating (R)	W X R	Comments
Production system				
Financial				
QA				
Weakness	Weight	Rating	W x R	Comments
Centralized management				
Lower Profitabiliy				

ตารางที่ 4.1 แสดงแมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายใน [Internal Factor Evaluation (IFE) matrix] ของมหาวิทยาลัย จ. (ปรับปรุงจาก David. 1997-196)

ปัจจัยภายในที่สำคัญ (Critical internal factors) (1)	น้ำหนัก (Weight) (2)	การประเมิน (Rating) (3)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weighted score) (4)
จุดแข็ง (Strengths)			
1. ภาพพจน์และชื่อเสียงอันยาวนาน	.40	4	1.60
2. คุณสมบัตินิสัยของผู้สอน	.40	4	1.60
3. ทำเลที่ตั้ง	.05	4	.20
4. อาคารสถานที่	.05	4	.20
5. ค่าใช้จ่ายในการศึกษาเล่าเรียนต่ำ	.01	4	.04
6. มีความหลากหลายของสาขาวิชา	.01	4	.04
จุดอ่อน (Weaknesses)			
1. ความล่าช้าในการบริหารงาน	.01	3	.03
2. การคงสภาพเดิม ไม่มีนวัตกรรม และมีความยืดหยุ่นน้อย	.01	3	.03
3. หลักสูตรเป็นแบบดั้งเดิม	.06	3	.18
รวม	1.00		3.92

หมายเหตุ : การประเมินตัวเลข 1 = จุดอ่อนหลัก , 2 = จุดอ่อนรอง , 3 = จุดแข็งรอง , 4 = จุดแข็งหลัก

ตารางที่ 4.2 แสดงเมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอก [External Factor Evaluation (EFE) matrix] ของมหาวิทยาลัย จ (ปรับปรุงจาก David. 1997 : 196) โดยมีตัวเลขการประเมินประสิทธิภาพของกลยุทธ์มหาวิทยาลัยที่ตอบสนองต่อแต่ละปัจจัย ดังนี้ 4 = โอกาสตอบสนองดี (Response in superior), 3 = โอกาสตอบสนองสูงกว่าค่าเฉลี่ย

(Response is above average) , 2 = โอกาสตอบสนองเท่ากับค่าเฉลี่ย (Response is average) และ 1 = การตอบสนองไม่ดี (Response is poor)

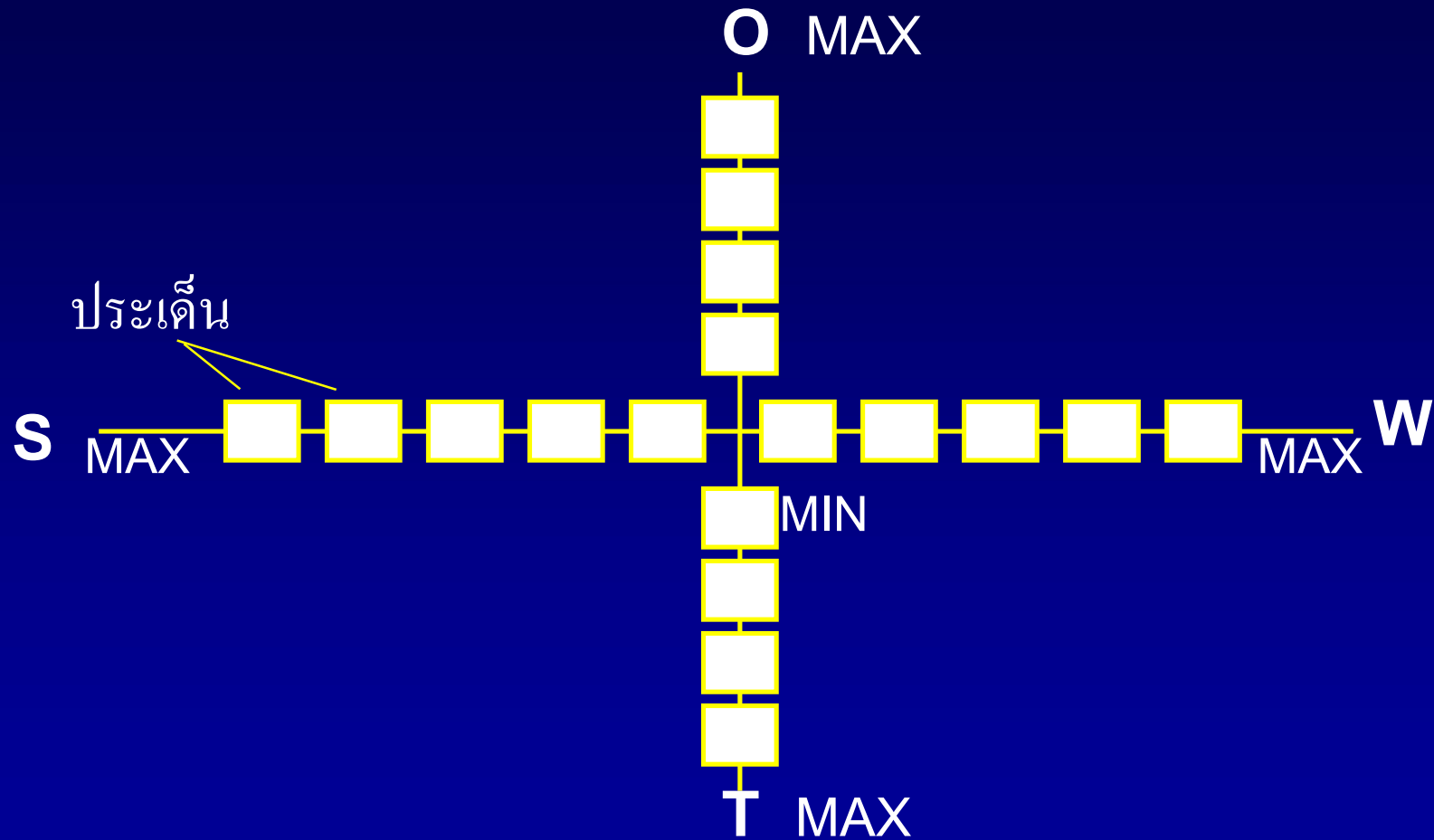
ปัจจัยภายนอกที่สำคัญ (Critical External factors) (1)	น้ำหนัก (Weight) (2)	การประเมิน (Rating) (3)	คะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weighted score) (4)
โอกาส (Opportunities)			
1. มีผู้นิยมเข้าเรียนในสถาบันของรัฐมากโดยเฉพาะเป็นมหาวิทยาลัยแห่งแรกของไทย	.50	4	2.00
2. ค่านิยมของสังคมต้องการการศึกษาที่สูงขึ้น	.40	4	1.60
3. ผู้เรียนสามารถเลือกเรียนได้ตามความต้องการที่หลากหลาย	.04	4	0.16
4. รัฐบาลให้เงินกู้เพื่อการศึกษาดอกเบี้ยต่ำ	.02	4	.08
อุปสรรค (Threats)			
1. มีมหาวิทยาลัยปิดที่เป็นทางเลือกอื่นอีกหลายแห่ง	.02	1	.02
2. มีมหาวิทยาลัยเปิดเพิ่มขึ้นมาก	.02	1	.02
รวม	<u>1.00</u>		<u>3.88</u>

TOWS MATRIX

	จุดแข็ง (S)	จุดอ่อน (W)
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. 2. 3.
โอกาส (O)	SO Strategies ใช้ประโยชน์จากโอกาสโดยอาศัยจุดแข็ง	WO Strategies ลดจุดอ่อนโดยอาศัยโอกาสที่เกิดขึ้น
ข้อจำกัด (T)	ST Strategies หลีกเลี่ยงข้อจำกัดโดยอาศัยจุดแข็ง	WT Strategies ลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงข้อจำกัด

<p>ปัจจัยภายใน (Internal factors)</p> <p>ปัจจัยภายนอก (External Factors)</p>	<p>จุดแข็งภายใน [Internal strengths(S)]</p> <p>เช่นจุดแข็งด้านการจัดการการดำเนินงาน การเงิน การตลาด การวิจัยและพัฒนา (R&D) การวิศวกรรม</p>	<p>จุดอ่อนภายใน [Internal weaknesses(W)]</p> <p>เช่น ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดจากภายในบริษัท</p>
<p>โอกาสจากภายนอก [External opportunities(O)]</p> <p>เช่น ภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน และอนาคต การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง สังคม ผลิตภัณ์ที่บริการและเทคโนโลยีใหม่</p>	<p>กลยุทธ์ SO : มาก-มาก (SO Strategy : maxi-maxi)</p> <p>เช่น กลยุทธ์ที่มีศักยภาพสูงสุด การใช้จุดแข็งขององค์กรเพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส</p>	<p>กลยุทธ์ WO : น้อย-มาก (WO strategy : mini-maxi)</p> <p>เช่น กลยุทธ์พัฒนาเพื่อเอาชนะจุดอ่อนเพื่อสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส</p>
<p>อุปสรรค [External threats (T)]</p> <p>เช่น การขาดแคลนพลังงานคู่แข่ง ขั้นที่แข็งแกร่ง การเสื่อมความนิยมของผู้บริโภค</p>	<p>กลยุทธ์ ST : มาก-น้อย (ST Strategy : maxi-mini)</p> <p>เช่น การใช้จุดแข็งเพื่อเอาชนะหรือหลีกเลี่ยงอุปสรรค</p>	<p>กลยุทธ์ WT : น้อย-น้อย (WT Strategy : mini-mini)</p> <p>เช่น การตัดทอน การเลือกดำเนินการ หรือการร่วมลงทุน</p>

การกำหนดตำแหน่งขององค์กร



การกำหนดตำแหน่งขององค์กร

