

**การประเมินสภาพแวดล้อมภายใน :
เพื่อกำหนดข้อดีและข้อเสียขององค์การ
(Assessing the Internal Environment :
Determining Strengths and Weaknesses)**

กลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จส่วนใหญ่ผู้บริหารกำหนดขึ้นจากความเข้าใจอย่างลึกซึ้งถึงสภาพแวดล้อมภายในตลอดทั่วทั้งองค์การ อย่างไรก็ตาม กระบวนการวิเคราะห์ภายในขององค์การต่างๆ มักขึ้นอยู่กับความรู้สึกนึกคิดหรือวิจารณ์ญาณของผู้บริหารขององค์การนั้นๆ ทั้งนี้เพราะว่าเป็นการยากอย่างยิ่งที่จะประเมินข้อดี ข้อเด่น (Strengths) และข้อเสีย ข้อด้อย (Weaknesses) ขององค์การออกมาเป็นตัวเลขเชิงปริมาณได้ ในที่นี้จะขอกล่าวถึงแนวทางในการประเมินสภาพแวดล้อมภายในเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นกลางและน่าเชื่อถือ เครื่องมือหลักในการวิเคราะห์เพื่อใช้ประเมินข้อดีและข้อเสียขององค์การคือ Value Chain Analysis (การวิเคราะห์สายสัมพันธ์แห่งคุณค่า) ในการวิเคราะห์นี้ได้แบ่งกิจกรรมต่างๆ ภายในองค์การออกเป็นสองส่วนคือ

- 1) กิจกรรมหลัก (Primary Activities)
- 2) กิจกรรมรองหรือกิจกรรมสนับสนุน (Secondary or Supportive Activities)

ผู้บริหารจะต้องทำการวิเคราะห์กิจกรรมแต่ละประเภทเพื่อทำการประเมินว่าอะไรคือสาเหตุที่แท้จริงที่ทำให้เกิดข้อดี (Strengths) และข้อเสีย (Weaknesses)

ในบทนี้ขอแยกพิจารณาส่วนที่สำคัญออกเป็น 4 ส่วนคือ

ส่วนแรก จะทำการวิเคราะห์ Value Chain Analysis เพื่อประเมินข้อดี และข้อเสียขององค์การ

ส่วนที่สอง จะทำการตรวจสอบว่า

- 1) ตำแหน่งทางการเงินของกิจการ (Firm's Financial Position)
- 2) วัฒนธรรมและภาวะผู้นำในองค์การ (Culture and Leadership)
- 3) ความถูกต้องตามกฎหมายและชื่อเสียงของกิจการ (Legitimacy and Reputation)

ทั้ง 3 ประการที่กล่าวถึงข้างต้น มีความสำคัญต่อการควบคุมให้การวิเคราะห์ภายในเกิดประสิทธิผลมากขึ้นหรือน้อยลง

ส่วนที่สาม จะนำเสนอวิธีการหลักๆ 3 ประการที่จะใช้วิเคราะห์ข้อดี และข้อเสียของกิจการ คือ

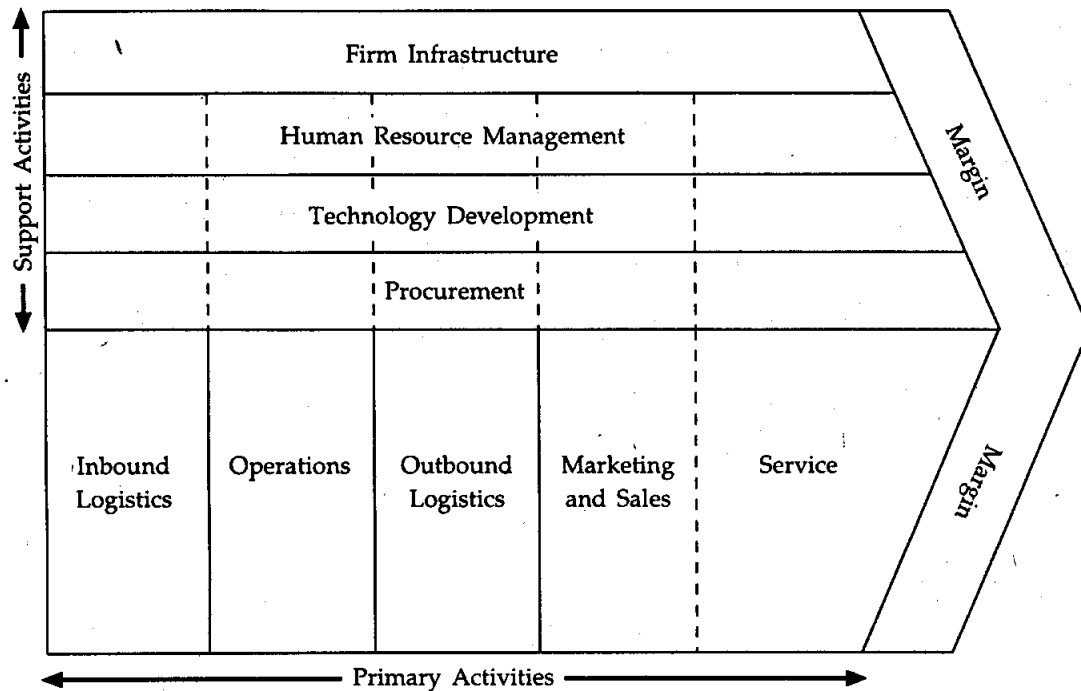
- 1) ประเมินตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์การโดยคำนึงถึงปัจจัยสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จในอุตสาหกรรมนั้นๆ
- 2) เปรียบเทียบผลการดำเนินงานขององค์การในช่วงระยะเวลาที่ต่างกัน
- 3) เปรียบเทียบผลการดำเนินงานขององค์การกับมาตรฐานอุตสาหกรรมและกับคู่แข่งชั้นรายสำคัญ

ส่วนสุดท้าย ทำให้ข้อเด่น ข้อดีขององค์การเป็นข้อได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage)

สายสัมพันธ์แห่งคุณค่า : ขอบข่ายสำหรับการศึกษาข้อดี และข้อเสียขององค์การ (The Value chain)

ผู้บริหารจะต้องทำการวิเคราะห์ข้อดีและข้อเสียภายในองค์การอย่างรอบคอบและระมัดระวังเพื่อเพิ่มโอกาสในการดำเนินการและเพื่อลดอุปสรรคของการดำเนินการในด้านต่างๆ การวิเคราะห์สายสัมพันธ์แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) ถือว่าเป็นเรื่องของการศึกษาเชิงระบบเพื่อกำหนดข้อดีและข้อเสียขององค์การ การทำการวิเคราะห์สายสัมพันธ์แห่งคุณค่าต้องกระทำบนพื้นฐานของแนวคิดที่ว่า จุดมุ่งหมายทางเศรษฐกิจขององค์การคือการสร้างคุณค่า (ซึ่งวัดจากรายได้รวมของกิจการนั้นๆ)

ในการวิเคราะห์นี้ ควรแยกกิจกรรมต่างๆ ออกเป็นสองส่วนคือกิจกรรมหลักและกิจกรรมรองหรือกิจกรรมสนับสนุน จากนั้นจึงวิเคราะห์ให้ลึกซึ้งลงไปอีกว่ากิจกรรมใดสามารถเพิ่มคุณค่าให้แก่องค์การได้มากที่สุดเพียงใด ทั้งนี้เพื่อให้ผู้บริหารได้มีความรู้ที่ลึกซึ้งเกี่ยวกับขีดความสามารถขององค์การ อันเป็นที่มาของคำว่า “รู้เรา” ตามคำกล่าวของปราชญ์ ชุน วู



รูปที่ 5.1 The Generic Value Chain

กิจกรรมหลัก

(Primary Activities)

กิจกรรมหลักของธุรกิจ 5 ประการคือ

- 1) Inbound Logistics
- 2) Operations
- 3) Outbound Logistics
- 4) Marketing and Sales
- 5) Customer Service

Inbound Logistics

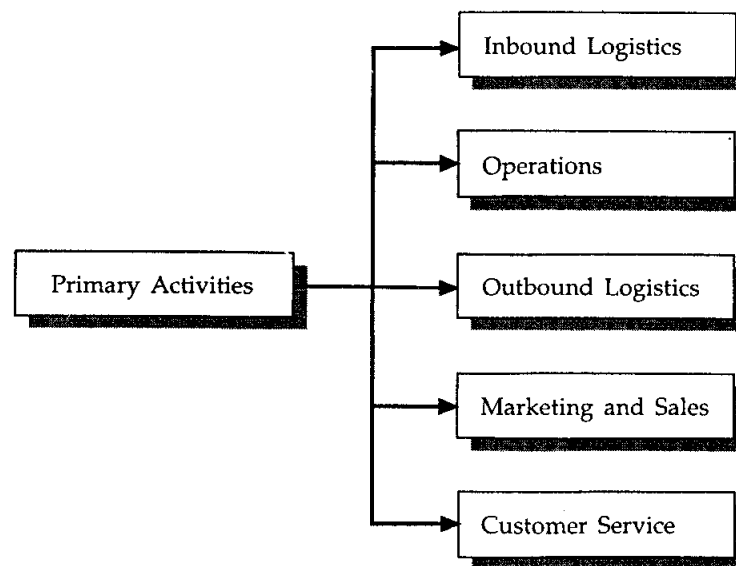
หน้าที่หลักๆ ของฝ่ายนี้คือ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยนำเข้า (Input) โดยเริ่ม

ตั้งแต่

- ⊙ การรับเข้า (Receiving)
- ⊙ การเก็บรักษา (Storing)
- ⊙ การจัดเก็บ (Warehousing)
- ⊙ การควบคุมสินค้าคงคลัง (Inventory Control)
- ⊙ การกำหนดตารางการใช้ยานพาหนะ (Vehicle Scheduling)
- ⊙ การคืนให้แก่ซัพพลายเออร์ (Returns to Suppliers)

การดำเนินงานโดยทั่วไปตลอดจนการปรับปรุงระบบการทำงานต่างๆ ของฝ่ายนี้มุ่งหวัง
เพื่อ

- 1) การลดต้นทุน (Cost Reduction)
- 2) การเพิ่มผลผลิตให้แก่องค์กร (Increased Productivity)
- 3) การได้มาซึ่งวัสดุที่มีคุณภาพและมีระบบการควบคุมสินค้าคงคลังที่ดี (Soundness of Material and Inventory Control Systems)
- 4) เพื่อให้มีระบบการเก็บรักษาวัตถุดิบอย่างมีประสิทธิภาพ (Efficiency of Raw Material Warehousing Activities)



รูปที่ 5.2 Firm's Primary Activities

□ ฝ่ายผลิต (Operations)

ฝ่ายผลิตมักเกี่ยวข้องกับกิจกรรมต่างๆ ที่ทำหน้าที่แปรสภาพปัจจัยนำเข้า (Input) ให้เป็นสินค้าสำเร็จรูป (Finished Goods) ซึ่งรวมไปถึง

- ⊙ งานที่เกี่ยวข้องกับเครื่องจักร (Machining)
- ⊙ การบรรจุภัณฑ์ (Packaging)
- ⊙ การประกอบชิ้นส่วนต่างๆ เข้าเป็นสินค้า (Assembly)
- ⊙ การบำรุงรักษาเครื่องมือเครื่องใช้ (Equipment Maintenance)
- ⊙ การทดสอบสินค้า (Testing)

การดำเนินงานโดยทั่วไป ตลอดจนการปรับปรุงระบบงานของฝ่ายนี้ มุ่งหวังเพื่อให้เกิดผล คือ

- 1) ให้ผลิตภัณฑ์มีคุณภาพสูงเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ (Higher Quality Product)
- 2) ให้การผลิตมีประสิทธิภาพที่เหนือกว่าคู่แข่งเสมอ (Greater Efficiency)
- 3) ให้เกิดการบริการที่ดีเยี่ยมและการตอบสนองที่รวดเร็วต่อความต้องการของตลาด

(Quick Reponse)

นอกจากที่กล่าวมาข้างต้นนี้แล้ว ฝ่ายผลิตยังมีหน้าที่เพิ่มเติมอีก คือ

⊙ ปรับปรุงเครื่องจักรให้สามารถเพิ่มผลผลิตได้สูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง
รายสำคัญในอุตสาหกรรมนั้นๆ

- ⊙ มีการใช้เครื่องจักรอัตโนมัติอย่างเหมาะสมในกระบวนการผลิต
- ⊙ มีระบบการควบคุมการผลิตที่ทรงประสิทธิภาพโดย
 - สามารถตรวจสอบคุณภาพของสินค้าได้
 - สามารถลดต้นทุนการผลิตได้
 - สามารถลดเวลาการผลิตได้

⊙ มีการวางแผนผังโรงงานและการออกแบบการเคลื่อนไหลของงานในการกระบวนการผลิตที่ดีเยี่ยม

□ Outbound Logistics

เมื่อผ่านกระบวนการผลิตมาแล้ว วัตถุดิบและชิ้นส่วนต่างๆ ได้ถูกแปรสภาพให้เป็นสินค้าสำเร็จรูปซึ่งพร้อมที่จะกระจายตัวไปสู่ลูกค้าของกิจการ ฝ่ายนี้ต้องมีหน้าที่ที่จะปฏิบัติต่อตัวสินค้าคือ

- การเก็บรักษาไว้ในคลังสินค้า (Warehousing)
- การลำเลียงสินค้าไปสู่ลูกค้า (Handling)
- ดำเนินการส่งมอบสินค้า (Delivery)
- ดำเนินการตามใบสั่งซื้อ (Order Processing)

การดำเนินงานโดยทั่วไปตลอดจนการปรับปรุงระบบงานของฝ่ายนี้ มุ่งหวังเพื่อให้เกิดผล คือ

1) ให้บริการที่ดีเยี่ยมต่อลูกค้าของกิจการ (Greater Efficiency and Higher levels of Service)

2) ให้ลูกค้ามีความพึงพอใจสูงสุด (Customer's Satisfaction)

นอกจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น กิจกรรมของฝ่ายนี้ยังมุ่งเน้นเพื่อก่อให้เกิด

- การส่งมอบสินค้าและบริการที่ทันเวลา ตรงต่อเวลาอย่างมีประสิทธิภาพ
- การเก็บรักษาสินค้าสำเร็จรูปไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

□ ฝ่ายการตลาดและฝ่ายขาย (Marketing and Sales)

กิจกรรมของฝ่ายการตลาดและฝ่ายขายมักจะวนเวียนอยู่กับเรื่องส่วนผสมทางการตลาด (Marketing Mix : 4 P's) ซึ่งได้แก่ ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) การจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

เรื่องตลาดเป้าหมายของกิจการซึ่งเชื่อมโยงไปสู่ความซับซ้อนของกระบวนการผลิต กิจการอาจตัดสินใจผลิตสินค้าหรือบริการเพื่อตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มหรืออาจผลิตสินค้าหรือบริการที่นำเสนอต่อลูกค้าซึ่งเป็นผู้บริโภคทั่วไปในวงกว้างก็ได้

ในเรื่องราคาของสินค้าหรือบริการ กิจการอาจกำหนดขึ้นจากคุณค่าของผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอต่อลูกค้า และความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าของกิจการ

เรื่องการจัดจำหน่ายหรือการกระจายตัวสินค้า ควรพิจารณาให้ดีกว่าช่องทาง การจัดจำหน่ายใดบ้างที่สามารถกระจายสินค้าของกิจการไปสู่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมที่สุด

ส่วนเรื่องส่งเสริมการตลาดนั้น สินค้าหรือบริการที่จะประสบผลสำเร็จได้จะต้องได้รับการส่งเสริมอย่างถูกต้องและอย่างระมัดระวังในเรื่องการโฆษณา การส่งเสริมการขาย การขาย โดยบุคคลและการประชาสัมพันธ์

นอกจากที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ฝ่ายการตลาดและฝ่ายขายยังจะต้องเน้นกิจกรรมอื่นๆ อีก คือ

- 1) ทำการวิจัยตลาดอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึงผลการวิจัยจะต้องสามารถชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนถึงการแบ่งส่วนตลาด กลุ่มลูกค้าเป้าหมายและความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย
- 2) สร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นในการส่งเสริมการขายและการโฆษณา
- 3) ทำการประเมินประสิทธิภาพของช่องทางการจัดจำหน่าย
- 4) สร้างแรงจูงใจและสร้างความแข็งแกร่งให้กับทีมขาย
- 5) สร้างภาพพจน์และชื่อเสียงที่ดีให้แก่กิจการ
- 6) สร้างความภักดีต่อตราสินค้าให้เกิดขึ้นในกลุ่มลูกค้าของกิจการ
- 7) พยายามขยายส่วนครองตลาดให้ได้มากที่สุด

❑ ฝ่ายบริการลูกค้า (Customer Service)

ผู้บริหารจะต้องตระหนักถึงความสำคัญของฝ่ายบริการลูกค้าเสมือนหนึ่งเป็นกิจกรรมหลักอื่นๆ ขององค์การ งานของฝ่ายบริการลูกค้านี้จะรวมถึงกิจกรรมต่างๆ เช่น

- บริการติดตั้ง
- บริการซ่อมบำรุง
- บริการฝึกอบรม เทคนิคและวิธีการใช้สินค้าให้แก่ลูกค้า
- บริการชิ้นส่วนประกอบต่างๆ
- สร้างความพร้อมในการตอบสนอง เมื่อลูกค้าต้องการสินค้าหรือบริการ ตลอด

จนการรับคำติชมจากลูกค้า

จากที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปหน้าที่หลักๆ ของฝ่ายบริการลูกค้าได้ดังนี้

- 1) พยายามทำให้ลูกค้าเกิดความต้องการในตัวสินค้าและบริการ
- 2) พร้อมที่จะรับคำติชมของลูกค้า
- 3) กำหนดนโยบายการออกไปรับประกันสินค้าและการรับประกันตัวสินค้าที่เหมาะสม

สม

- 4) ให้ความรู้และการฝึกอบรมแก่ลูกค้าเกี่ยวกับสินค้าและบริการของกิจการ
- 5) กำหนดระยะเวลาในการเปลี่ยนอะไหล่และบริการซ่อมบำรุงที่เหมาะสม

ในการวิเคราะห์สายสัมพันธ์แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) เพื่อประเมินข้อดีและข้อเสียขององค์การ ผู้บริหารจะต้องทำการวิเคราะห์กิจกรรมหลัก (Primary Activities)

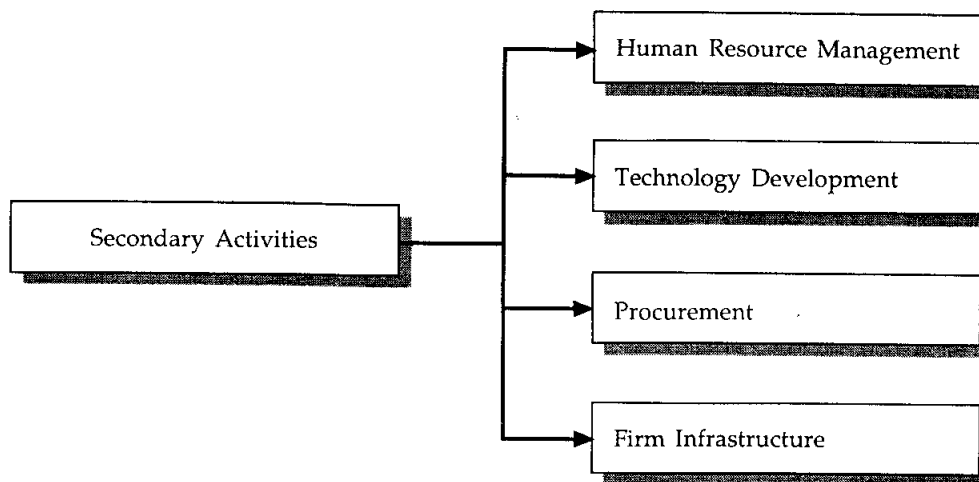
อย่างละเอียดและรอบคอบ แล้วทำการประเมินออกมาว่าแต่ละกิจกรรมมีข้อดีและข้อเสียอย่างไรบ้าง จากนั้นจึงให้ระดับคะแนนแก่กิจกรรมต่างๆ ดังนี้

ระดับที่ 1	ดีเยี่ยม	=	+	(Excllent)
ระดับที่ 2	พอใช้	=	0	(Average)
ระดับที่ 3	ต้องปรับปรุง	=	-	(Poor)

กิจกรรมรองหรือกิจกรรมสนับสนุน (Secondary or Supportive Activities)

ในที่นี้จะขอกล่าวถึงกิจกรรมที่ทำหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมหลักให้สามารถดำเนินงานได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ 4 กิจกรรม คือ

- 1) ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)
- 2) ฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development)
- 3) ฝ่ายจัดหา (Procurement)
- 4) ฝ่ายสาธารณูปโภค (Firm Infrastructure)



รูปที่ 5.2 Firm's Secondary or Supportive Activities

❑ ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource Management)

หน้าที่หลักของฝ่ายนี้มุ่งเน้นในเรื่อง

- 1) กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพเกี่ยวกับ
 - การสรรหาบุคลากร (Recruiting)
 - การคัดเลือกบุคลากร (Selecting)
 - การฝึกอบรม (Training)
 - การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น (Promoting)
- 2) กำหนดระบบการให้รางวัลตอบแทนที่เหมาะสมเพื่อเกิดแรงจูงใจและท้าทายความสามารถของพนักงาน
- 3) สร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสมเพื่อลดอัตราการขาดงานและการเข้าออกงานให้อยู่ในระดับที่พอดี
- 4) สร้างความสัมพันธ์อันดีกับสหภาพแรงงาน
- 5) ส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจและการสร้างความพึงพอใจในงานให้แก่พนักงาน

❑ ฝ่ายพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development)

หน้าที่หลักของฝ่ายนี้มุ่งเน้นในเรื่อง

- 1) นำผลการวิจัยและการพัฒนาไปสร้างผลิตภัณฑ์และก่อให้เกิดนวัตกรรมในกระบวนการผลิต
- 2) ส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างฝ่ายวิจัยและพัฒนา กับฝ่ายอื่นๆ ในองค์กร
- 3) พัฒนาเทคโนโลยีขององค์การให้ทันสมัย
- 4) พัฒนาคุณภาพของการทดลองในห้องปฏิบัติการ
- 5) เน้นคุณภาพของช่างเทคนิคและนักวิทยาศาสตร์ในห้องปฏิบัติการ
- 6) สร้างบรรยากาศในการทำงานที่เอื้อต่อการกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมอันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสู่สิ่งที่ดีกว่าให้เกิดขึ้นในองค์กร

□ ฝ่ายจัดหา

(Procurement)

หน้าที่หลักของฝ่ายจัดหามุ่งเน้นการดำเนินงานในเรื่อง

- 1) พยายามแสวงหาทรัพยากรทดแทนเพื่อลดการพึ่งพาซัพพลายเออร์ที่ผูกขาด
- 2) จัดหาวัตถุดิบ
 - ให้ได้ในเวลาที่ต้องการ (Timeliness)
 - ในราคาต่ำที่สุด (Lowest Possible Cost)
 - ณ ระดับคุณภาพที่ยอมรับได้ (Acceptable Levels of Quality)
- 3) กำหนดขั้นตอนการปฏิบัติที่เหมาะสมเกี่ยวกับการจัดหา
 - โรงงาน (Plant)
 - เครื่องจักร (Machinery) และ
 - อาคารสำนักงาน (Buildings)
- 4) กำหนดกฎเกณฑ์ที่เหมาะสมเกี่ยวกับการตัดสินใจ
 - การเช่า (Lease) หรือ
 - การซื้อ (Purchase)
- 5) สร้างความสัมพันธ์อันดีในระยะยาวกับซัพพลายเออร์ที่มีความน่าเชื่อถือ

□ ฝ่ายสาธารณูปโภค

(Firm Infrastructure)

หน้าที่หลักของฝ่ายสาธารณูปโภคมุ่งเน้นการดำเนินงานในเรื่อง

- 1) สามารถที่จะปกป้องถึงโอกาสทางการตลาดสำหรับสินค้าใหม่ของกิจการและอุปสรรคที่สำคัญของการดำเนินงาน
- 2) ส่งเสริมให้เกิดการประสานงานที่ดีระหว่างฝ่ายต่างๆ ภายในองค์กรอันจะนำไปสู่การเพิ่มขึ้นของสายสัมพันธ์แห่งคุณค่า (Value Chain)
- 3) อำนวยความสะดวกในเรื่องระบบข้อมูลข่าวสารซึ่งนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจทั้งในการกำหนดกลยุทธ์และการแก้ไขปัญหาทางงานประจำ
- 4) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้มีอำนาจกำหนดนโยบายสาธารณะและกลุ่มผลประโยชน์อื่นๆ ภายนอกองค์กร
- 5) สร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่องค์กร

ในการวิเคราะห์กิจกรรมสนับสนุนที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้บริหารจะต้องทำการ

พิจารณาแต่ละกิจกรรมอย่างละเอียดรอบคอบ แล้วประเมินผลออกมาว่ากิจกรรมใดมีผลการดำเนินงานอยู่ในระดับใด กิจกรรมใดบ้างควรแก้ไข กิจกรรมใดควรพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นและกิจกรรมใดบ้างที่สามารถดำเนินการต่อไปได้โดยไม่ต้องมีการปรับปรุงแก้ไข. ขอให้ผู้บริหารพิจารณาและประเมินผลออกมาด้วยความรู้สึกเป็นกลาง ด้วยความสุ่มรอบคอบ ทั้งนี้เพื่อสร้างสายความสัมพันธ์แห่งคุณค่า (Value Chain) ให้มีความแข็งแกร่งเกิดขึ้นภายในองค์กรอันจะนำมาซึ่งความได้เปรียบเชิงการแข่งขันในลำดับต่อไป

ประเด็นอื่นๆ ในการวิเคราะห์ภายใน (Other Issues in Internal Analysis)

การวิเคราะห์สายสัมพันธ์แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถประเมินข้อดีและข้อเสียขององค์กรโดยการวิเคราะห์กิจกรรมหลักและกิจกรรมรอง เพื่อให้การประเมินสภาพแวดล้อมภายในองค์กรมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผู้บริหารควรพิจารณาประเด็นดังต่อไปนี้เพิ่มเติม คือ

- 1) การวิเคราะห์ทางการเงิน (Financial Analysis)
- 2) วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
- 3) ภาวะผู้นำในองค์กร (Leadership)
- 4) ความถูกต้องตามกฎหมาย (Legitimacy)
- 5) ชื่อเสียงของกิจการ (Reputation)

การทำการเปรียบเทียบ (Making Meaningful Comparisons)

เราได้ทราบเรื่องการวิเคราะห์สายสัมพันธ์แห่งคุณค่าและการพิจารณาปัจจัยอื่นๆ ในการวิเคราะห์ภายในองค์กรแล้ว อย่างไรก็ตามการประเมินของผู้บริหารอาจเกิดขึ้นภายใต้ความรู้สึกลำเอียงเป็นส่วนตัวของบุคคล อันยังผลให้การเปรียบเทียบขาดมาตรฐานไป วิธีการที่จะทำให้ผู้บริหารลดความรู้สึกส่วนตัวลงและนำไปใช้ในการเปรียบเทียบที่เป็นกลางก็คือ

1. ทำการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของกิจการในช่วงระยะเวลาที่ต่างกัน เช่น การเปรียบเทียบผลงานของไตรมาสที่ 1 ในปีปัจจุบันกับผลงานไตรมาสที่ 1 ในปีที่ผ่านมา เป็นต้น

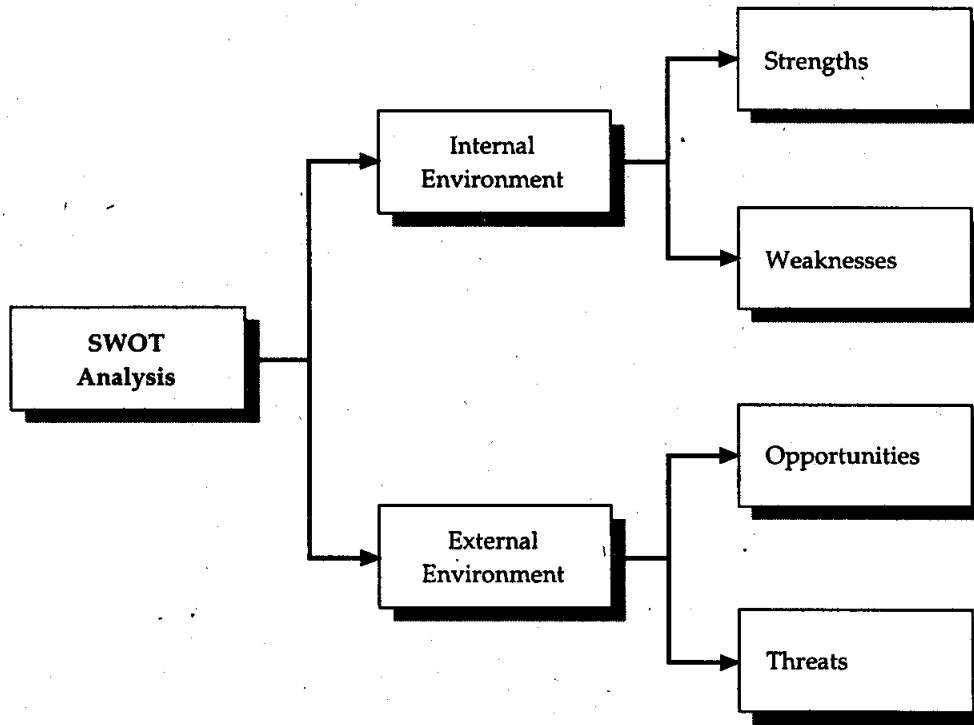
2. ทำการเปรียบเทียบผลการดำเนินงานของกิจการกับมาตรฐานอุตสาหกรรมและคู่แข่งชั้นรายสำคัญ

3. ทำการประเมินว่า องค์กรได้ดำเนินการโดยคำนึงถึงปัจจัยที่นำไปสู่ความสำเร็จภายในอุตสาหกรรมนั้นๆ มากน้อยเพียงใด

นอกจากที่กล่าวมาแล้วนี้ ผู้บริหารอาจใช้กฎแห่งการลองผิดลองถูก (Rule of Thumb) จากความรู้ความเข้าใจในอุตสาหกรรมนั้นๆ หรือคำแนะนำของที่ปรึกษา หรือนำผลการดำเนินงานในปัจจุบันและระดับผลการดำเนินงานที่คาดหวังในอนาคตมาประกอบการพิจารณาเปรียบเทียบก็ได้

ตารางที่ 5.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน : บ่งบอกถึงข้อดีและข้อเสียขององค์กร (รู้เรา)

ข้อดี (Strengths)	ข้อเสีย (Weakness)
<ol style="list-style-type: none"> 1. กิจการมีทักษะพิเศษที่โดดเด่นด้านใดด้านหนึ่ง ? 2. มีเงินทุนเพียงพอ ? 3. มีทักษะเชิงการแข่งขันที่ดี ? 4. การผลิตก่อให้เกิดการประหยัดต้นทุนต่อหน่วยได้ ? 5. เป็นผู้นำทางเทคโนโลยี ? 6. มีความได้เปรียบเรื่องต้นทุน ? 7. มีความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน ? 8. สามารถสร้างนวัตกรรมให้เกิดขึ้นได้ ? 9. มีทีมบริหารที่แข็งแกร่ง ? 10. ปัจจัยเอื้ออื่นๆ 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์ไม่ชัดเจน ? 2. ขีดความสามารถเชิงการแข่งขันลดลง ? 3. อุปกรณ์เครื่องอำนวยความสะดวกล้าสมัย ? 4. ขาดทักษะหรือความสามารถที่สำคัญ ? 5. เกิดปัญหาขึ้นบ่อยครั้งในการดำเนินการภายใน ? 6. ไม่มีพลังเพียงพอที่จะต้านแรงกดดันจากภายนอก ? 7. การวิจัยที่ล้มเหลว ? 8. มีสายผลิตภัณฑ์น้อย ? 9. ภาพพจน์ของกิจการไม่ดี ? 10. อื่นๆ อันจะก่อให้เกิดผลเสียตามมา ?



รูปที่ 5.4 การวิเคราะห์เพื่อรู้เขารู้เรา (SWOT Analysis)