บทที่ 4
การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ขอบเขตของเนื้อหาเพื่อศึกษา

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

4.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis)

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในองค์การ เป็นการวิเคราะห์ดูสิ่งที่เป็นทรัพยากรของธุรกิจ ภายในองค์การ ว่ามีส่วนไหนบ้างเป็นจุดอ่อน (Weakness) และมีส่วนไหนบ้างที่จะเป็นจุดแข็ง (Strengths) ปัจจัยต่างๆ ภายในองค์การที่ธุรกิจจะต้องตรวจสอบได้แก่ ปัจจัยทางด้านการเงิน/บัญชี การตลาด การผลิต การบริหารจัดการ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ฯลฯ ซึ่งแต่ละฝ่ายภายในองค์การ ต่างมีจุดอ่อน จุดแข็งแตกต่างกันไป ได้แก่

4.1.1 ปัจจัยทางด้านการเงินและบัญชี องค์การที่สามารถแข่งขันได้ในระยะยาวจะต้องมีจุดแข็งในด้านการเงินและบัญชี ต่างๆ ดังนี้

- มีความแข็งแกร่งมั่นคงทางด้านการเงิน
- มีต้นทุนของเงินทุนต่ำ เมื่อเทียบกับ คู่แข่งขันในธุรกิจเดียวกัน
- มีการวางแผนด้านการเงิน ด้านเงินทุนหมุนเวียน ตลอดจนการจัดทำงบประมาณที่มีคุณภาพ
- มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้าของบริษัท และผู้ถือหุ้นเป็นอย่างดี
- มีความได้เปรียบทางด้านภาษี เช่นอาจได้รับการยกเว้นภาษี จากการสั่งเข้าเครื่องจักร หรือได้รับการยกเว้นภาษีจากคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน เป็นต้น

4.1.2 ปัจจัยทางด้านการตลาด/การจัดจำหน่าย ซึ่งถ้าหากธุรกิจใดมีจุดแข็งทางด้านการตลาด ทำให้มีความได้เปรียบในการที่จะออกผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด และยังสามารถรักษาส่วนแบ่งตลาดของสายผลิตภัณฑ์เดิมไว้ได้ จุดแข็งทางด้านการตลาดสามารถพิจารณาได้จาก

- ความเป็นผู้นำด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์
- ความเป็นผู้นำด้านราคา ที่จะทำให้คู่แข่งโดยเฉพาะบริษัทเล็กๆ ไม่สามารถเข้ามาแข่งขันได้
- ความมีประสิทธิภาพด้านการจัดจำหน่าย ช่องทางการจัดจำหน่าย และการครอบคลุมพื้นที่
- ความมีประสิทธิภาพของการบรรจุหีบห่อ
- ความมีประสิทธิภาพด้านการส่งเสริมการขาย
- ความมีประสิทธิภาพของบริการหลังการขาย

4.1.3 ปัจจัยด้านการผลิต ความได้เปรียบในด้านการผลิต โดยพิจารณาจาก

- มีต้นทุนการผลิตต่ำกว่าคู่แข่ง
- มีความประหยัดจากขนาดของการผลิต
- มีกำลังการผลิตเพียงพอตอบสนองความต้องการของตลาด
- มีเครื่องมือและเครื่องจักรที่มีประสิทธิภาพและทันสมัย
- มีระบบการควบคุมสินค้าคงคลังที่มีประสิทธิภาพ ที่สามารถลดต้นทุนได้
- มีความสามารถจัดส่งให้ทันเวลา

4.1.4 ปัจจัยด้านองค์การ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความได้เปรียบสามารถ พิจารณาได้จาก

- ผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมีความสามารถปรับตัว
- พนักงานมีความรู้ความสามารถ และมีประสิทธิภาพ
- มีการจัดฝึกอบรม และการพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนทักษะ ของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ
- อัตราการเข้า- ออก และการขาดงานของพนักงาน ต่ำ

4.2 เครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

ศาสตราจารย์ ไมเคิล อี พอร์ตเตอร์ (Michael E. Porter) แห่งมหาวิทยาลัย ฮาร์วาร์ด ได้นำเสนอ Value Chain Analysis เป็นเครื่องมือใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเป็นกรอบข่ายการเชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ ของบริษัท เกี่ยวกับการออกแบบ การผลิต การตลาด การจัดส่ง และการสนับสนุน โดยกิจกรรมเหล่านี้สามารถเป็นประโยชน์อย่างยิ่งสำหรับผู้บริหาร เพื่อนำไปสู่ความเข้าใจจุดแข็ง จุดอ่อนอย่างเป็นระบบของบริษัท ดังภาพที่ 5

ภาพที่ 5 Value Chain

ศาสตราจารย์ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) ได้จัดแบ่งกิจกรรมของบริษัท ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1) Primary Activities เป็นกิจกรรมปฐมภูมิ ซึ่งประกอบด้วยกิจกรรมย่อยที่สำคัญ 5 กิจกรรม ได้แก่

1.1 Inbound Logistics เป็นกิจกรรมที่เริ่มจากการรับสินค้าเข้ามา การเก็บรักษา การควบคุมวัตถุดิบ และ การเคลื่อนย้าย สำเลียงวัตถุ ดิบ ที่จะใช้ในการผลิต

1.2 Operations เป็นกิจกรรมการติดตั้งเครื่องจักร การประกอบ และการทดสอบอุปกรณ์ เครื่องมือ ให้สามารถเพิ่มประสิทธิภาพการผลิตให้สูงขึ้น

1.3 Outbound Logistics เป็นกิจกรรมเมื่อสินค้าได้ผลิตขึ้นมาแล้ว จะต้องมีการเก็บรักษา การสำเลียง และการจัดส่งไปจำหน่ายให้แก่ลูกค้าต่อไป

1.4 Marketing and Sales การตลาดและการขาย จะเกี่ยวข้องกับตัวผลิตภัณฑ์ การตั้งราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขาย หรือ Product Mix

1.5 Service เป็นกิจกรรมให้บริการการติดตั้ง การซ่อมแซม และการให้บริการด้านอะไหล่ทดแทน เป็นต้น

2) Support Activities เป็นกิจกรรมสนับสนุนให้กิจกรรม ปฐมภูมิดำเนินไปด้วยดี ประกอบด้วย กิจกรรมย่อย 4 กิจกรรม ได้แก่

2.1 Firm Infrastructure เป็นกิจกรรมโครงสร้างพื้นฐานของบริษัท ได้แก่ กิจกรรมทางด้านการเงินและบัญชี การจัดการทั่วไป การวางแผนเชิงกลยุทธ์

2.2 Human Resource Management กิจกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของการสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการเลื่อนชั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

2.3 Technology Development การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การคิดสร้างสรรค์ และการค้นคิดประดิษฐ์สิ่งใหม่ๆ เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน

2.4 Procurement เป็นกิจกรรมการจัดหาแหล่งวัตถุดิบที่มีต้นทุนต่ำ การตัดสินใจการจัดตั้ง โรงงาน เครื่องจักร และอาคาร ที่จะใช้ในกระบวนการผลิต เป็นต้น

ตารางที่ 4 แสดงการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง ของบริษัท (ดัดแปลงจาก Philip Kotler. 1991 : 51)

	การทำงาน (Performance)					ความสำคัญ (Importance)		
	จุดแข็งมาก	จุดแข็งน้อย	ปานกลาง	จุดอ่อนน้อย	จุดอ่อนมาก	สูง	กลาง	ต่ำ
ด้านการตลาด (Marketing)								
1. บริษัทเป็นที่รู้จัก (Company reputation)								
2. ส่วนครองตลาด (Market share)								
3. ชื่อเสียงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Quality reputation)								
4. ชื่อเสียงด้านบริการ (Service reputation)								
5. ต้นทุนในการผลิต (Manufacturing cost)								
6. ต้นทุนในการจัดจำหน่าย (Distribution cost)								
7. ความมีประสิทธิผลในการส่งเสริมการขาย (Promotion effectiveness)								
8. ความมีประสิทธิผลของหน่วยงานขาย (Salesforce effectiveness)								

	การทำงาน (Performance)					ความสำคัญ (Importance)		
	จุดแข็งมาก	จุดแข็งน้อย	ปานกลาง	จุดอ่อนน้อย	จุดอ่อนมาก	สูง	กลาง	ต่ำ
ด้านการตลาด (Marketing) (ต่อ)								
9. การวิจัย พัฒนาและนวตกรรม (R&D and innovation)								
10. การจัดจำหน่ายครอบคลุมพื้นที่ (Geographical coverage)								
ด้านการเงิน (Finance)								
11. ต้นทุนของเงินลงทุน (Cost of capital)								
12. ความสามารถในการจัดหา (Profitability)								
13. ความมั่นคงทางด้านการเงิน (Financial stability)								
ด้านการผลิต Manufacturing)								
14. สิ่งอำนวยความสะดวก (Facilities)								
15. ความประหยัดจากขนาดของการผลิต (Economies of scale)								
16. ความสามารถ (Capacity)								

	การทำงาน (Performance)					ความสำคัญ (Importance)		
	จุดแข็งมาก	จุดแข็งน้อย	ปานกลาง	จุดอ่อนน้อย	จุดอ่อนมาก	สูง	กลาง	ต่ำ
17. ความสามารถของกำลังคน (Able dedicated workforce)								
ด้านการผลิต Manufacturing) (ต่อ)								
18. ความสามารถในการจัดส่งให้ทันเวลา (Ability to deliver on time)								
19. ทักษะด้านเทคนิคการผลิต (Technical manufacturing skill)								
ด้านองค์การ (Organization)								
20. วิสัยทัศน์ของผู้นำ (Visionary capable leadership)								
21. ความสามารถของพนักงาน (Able dedicated employees)								
22. ความสามารถปรับตัวของผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Orientation)								
23. ความยืดหยุ่น/การตอบสนอง (Flexible/responsive)								

บทสรุป

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์ดูสิ่งที่เป็นทรัพยากรของธุรกิจภายในองค์กรว่า มีส่วนใดบ้างเป็นจุดอ่อน (Weaknesses) และส่วนใดบ้างเป็นจุดแข็ง (Strengths) เครื่องมือที่นิยมใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน ได้แก่การวิเคราะห์ Value Chain โดยศาสตราจารย์ ไมเคิล อีพอร์ดเตอร์ (Michael E. Porter) แห่งมหาวิทยาลัยฮารวาร์ด ได้นำเสนอ Value Chain Analysis ซึ่งเป็นเครื่องมือใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยได้แบ่งกิจกรรมของบริษัทออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ (1) กิจกรรมปฐมภูมิ (Primary Activities) และ (2) กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) เพื่อสามารถนำไปสู่ความเข้าใจจุดอ่อน จุดแข็งของบริษัทอย่างเป็นระบบบ

คำถามท้ายบท

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับเรื่องอะไรบ้าง จงอธิบาย

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน มีอะไรบ้าง จงอธิบายมาพอเข้าใจ