

ส่งเสริมการประยุกต์ใช้ เครื่องมือ SWOT Analysis และ TOWS Matrix ในธุรกิจ SMEs เพื่อยกระดับประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ได้อย่างไร?

พรศรี เหล่าจุฬาสวัสดิ์*, ถาวร สมบูรณ์สุวรรณ**

บทคัดย่อ

ผู้ประกอบการธุรกิจ SMEs มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจและสังคมในหลายประเทศทั่วโลก ขณะที่แนวคิด “การจัดการเชิงกลยุทธ์” ได้รับการยอมรับว่าช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจได้อย่างยั่งยืน อย่างไรก็ตามในทางปฏิบัติ SMEs ส่วนใหญ่ยังไม่ค่อยนำแนวคิดเชิงทฤษฎีมาประยุกต์ใช้ บทความนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์แนวทางในการส่งเสริมการประยุกต์ใช้แนวคิดดังกล่าวในธุรกิจ SMEs เครื่องมือ SWOT Analysis เข้าใจง่าย ยืดหยุ่น และนำไปประยุกต์ใช้ได้จริง เมื่อนำมาใช้ร่วมกับ TOWS Matrix ช่วยให้อำนาจกลยุทธ์ได้ชัดเจน และเป็นระบบมากขึ้น การศึกษานี้ใช้กรณีศึกษาธุรกิจ SMEs 4 ราย จาก 4 ประเทศ ผลการวิเคราะห์พบว่าทั้ง 4 องค์กรสามารถนำเครื่องมือ SWOT และ TOWS มาประยุกต์ใช้ได้อย่างประสบความสำเร็จ มีข้อเสนอแนะคือผู้นำ องค์กรควรสนับสนุนความรู้และงบประมาณ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องควรจัดให้มีระบบการให้คำปรึกษา (Coaching) อย่างเป็นรูปธรรมเพื่อให้ SMEs เห็นแนวทาง ในการนำมาปรับใช้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ : การจัดการเชิงกลยุทธ์, SWOT analysis, TOWS matrix, ผู้ประกอบการ, SMEs ธุรกิจขนาดกลาง-เล็ก

* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สถาบันวิทยาการประกอบการแห่งอยุธยา

** นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจ สถาบันวิทยาการประกอบการแห่งอยุธยา

Corresponding author, email: pornsri.lau@gmail.com, Tel. 081-826-1800

Received : June 18, 2025; Revised : July 25, 2025; Accepted : July 31, 2025

How can the Application of SWOT Analysis and the TOWS Matrix be Promoted in SMEs to Enhance Managerial Effectiveness?

Pornsri Laurujisawat*, Tavorn Somboonsuwan**

Abstract

Small and medium-sized enterprises (SMEs) play a pivotal role in economic and social development. Strategic management is recognized as a sustainable approach to enhancing competitiveness. Nonetheless, many SMEs have yet to apply theoretical frameworks. This study investigates how to foster strategic management practices in SMEs. SWOT analysis, known for its simplicity, becomes more robust when combined with the TOWS Matrix. Case studies from four SMEs in different countries confirm the tools' practical success. Results emphasize the critical role of leadership in knowledge development and resource allocation. Furthermore, formal coaching systems are essential. These mechanisms can help SMEs effectively translate academic strategies into actionable organizational practices.

Keywords : Strategic management, SWOT analysis, TOWS matrix, Entrepreneurs, SMEs

* Assistant Professor, Institute of Entrepreneurial Science Ayothaya

** Student, Business Administration Student Institute of Entrepreneurial Science Ayothaya

Corresponding author, email: pornsri.lau@gmail.com, Tel. 081-826-1800

Received : June 18, 2025; **Revised :** July 25, 2025; **Accepted :** July 31, 2025

บทนำ

ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจไทย โดยมีสัดส่วนมากกว่า 99% ของกิจการทั้งหมด และจ้างแรงงานมากกว่าร้อยละ 70 ของตลาดแรงงาน (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม [สสว.], 2566) และ SMEs ส่วนใหญ่ยังเผชิญข้อจำกัดด้านความสามารถในการแข่งขัน ทั้งในด้านการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงภายนอกและการจัดการปัจจัยภายในอย่างเป็นระบบ งานวิจัยจำนวนมาก เช่น Kelliher and Reint (2009) และ Ghobadian and Gallea (1997) ชี้ว่า SMEs มักพึ่งพาประสบการณ์ของผู้ประกอบการมากกว่าใช้เครื่องมือวิเคราะห์ที่มีโครงสร้างชัดเจน ส่งผลให้ขาดความสามารถในการกำหนดกลยุทธ์เชิงระบบ โดยแนวคิด "การจัดการเชิงกลยุทธ์" ซึ่งเน้นการวางแผนเป้าหมาย วิเคราะห์สภาพแวดล้อม และออกแบบกลยุทธ์ที่ตอบโจทย์องค์กร จึงยังไม่ได้รับการประยุกต์ใช้อย่างกว้างขวางในภาคปฏิบัติของ SMEs

เครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เช่น SWOT, TOWS, PESTEL, Five Forces และ BCG ล้วนเป็นเครื่องมือที่ออกแบบมาเพื่อสนับสนุนกระบวนการคิดเชิงยุทธศาสตร์โดยเฉพาะ SWOT ซึ่งได้รับความนิยมสูงจากความง่ายและต้นทุนต่ำ จากผลสำรวจ Competitive Intelligence Alliance (2025) พบว่า 50% ขององค์กรใช้ SWOT และ 58.3% ให้คะแนนประสิทธิภาพระดับกลาง แต่มีข้อจำกัด เช่น ความโน้มเอียงต่อการใช้ในรูปแบบ "Checklist" ที่ขาดการสังเคราะห์กลยุทธ์เชิงลึก (Hill & Westbrook, 1997) TOWS Matrix ซึ่งเป็นการต่อยอดจาก SWOT โดย Weihrich (1982) ช่วยให้การวิเคราะห์ที่มีโครงสร้างเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน เชื่อมโยงจุดแข็ง-จุดอ่อน กับโอกาส-อุปสรรค สู่แผนปฏิบัติได้อย่างเป็นระบบ อย่างไรก็ตามในกลุ่มองค์กร Micro-SMEs การใช้งาน TOWS ยังพบได้น้อยเนื่องจากโครงสร้างองค์กรเรียบง่าย ทรัพยากรจำกัด และเน้นการบริหารระยะสั้นเป็นหลัก (Loetnithat & Potranandana, 2024) ดังนั้นการศึกษานี้มีเป้าหมายเพื่อวิเคราะห์แนวทางส่งเสริมให้ผู้ประกอบการ SMEs สามารถนำเครื่องมือ TOWS Matrix ไปใช้ในการบริหารธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม โดยพิจารณาทั้งจากข้อจำกัดที่มีอยู่ และแนวทางในการพัฒนาเครื่องมือให้เหมาะสมกับบริบทของ SMEs เพื่อให้เกิดผลลัพธ์เชิงกลยุทธ์ที่ยั่งยืนในระยะยาว

บทวิเคราะห์การจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อนำไปสู่การประยุกต์ใช้เครื่องมือ SWOT Analysis และ TOWS Matrix

ในการศึกษานี้วิเคราะห์เป็นสามองค์ประกอบสำคัญ ดังนี้ 1) แนวคิด "การจัดการเชิงกลยุทธ์" โดยมุ่งเน้นการใช้เครื่องมือ SWOT analysis และ TOWS matrix 2) กรณีศึกษา 4 ตัวอย่าง 3) ผลการวิเคราะห์ กรณีศึกษาทั้ง 4 และการสังเคราะห์ผล เพื่อนำไปสู่ข้อเสนอแนะทางการส่งเสริมการประยุกต์ใช้เครื่องมือ TOWS matrix ของผู้ประกอบการ SMEs อย่างเป็นรูปธรรม

1) แนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์โดยมุ่งเน้นการใช้เครื่องมือ "SWOT และ TOWS"

ในช่วงต้นทศวรรษ 1980 Heinz Weihrich ได้พัฒนาเครื่องมือ TOWS Matrix จากพื้นฐานของ SWOT Analysis ซึ่งเป็นเครื่องมือประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร เครื่องมือ TOWS Matrix มุ่งเน้นการจับคู่ปัจจัยภายใน-ภายนอกอย่างมีตรรกะ เพื่อสร้างสมดุลระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคาม ตลอดจนส่งเสริมการคิดเชิงระบบ (Systematic thinking) เพื่อมององค์กรแบบองค์รวม

TOWS Matrix ช่วยให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเป็นระบบ แบ่งออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่ 1) SO Strategy: ใช้จุดแข็งคว้าโอกาส 2) WO Strategy: ลดจุดอ่อนด้วยการใช้โอกาส 3) ST Strategy: ใช้จุดแข็งเพื่อลดผลกระทบจากภัยคุกคาม 4) WT Strategy: ลดจุดอ่อน และหลีกเลี่ยงภัยคุกคาม กลยุทธ์เหล่านี้มีความยืดหยุ่น และปรับใช้ได้กับหลายบริบท (Wheelen & Hunger, 2017) ทั้งนี้เครื่องมือดังกล่าวสอดคล้องกับแนวคิด “Dynamic Capabilities” ซึ่งเน้นการปรับเปลี่ยนทรัพยากรภายในให้เหมาะกับการเปลี่ยนแปลงภายนอก (Teece et al., 1997)

2) กรณีศึกษา 4 กรณี เพื่อประกอบการวิเคราะห์

จากความสำคัญของ SMEs บทความทางวิชาการนี้ ได้นำผลการวิเคราะห์จากกรณีศึกษา 4 กรณี มาสังเคราะห์ เปรียบเทียบ และวิเคราะห์เพิ่มเติม เพื่อชี้ให้เห็นถึงศักยภาพของการประยุกต์ใช้เครื่องมือ “การจัดการเชิงกลยุทธ์” โดยเฉพาะ SWOT และ TOWS ในบริบทของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) กรณีศึกษาทั้ง 4 คัดเลือกจากธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวมถึงธุรกิจชุมชนจาก 4 ประเทศ ได้แก่ ประเทศมาเลเซีย อินโดนีเซีย โปแลนด์ และไทย โดยมีความหลากหลายทั้งในด้านลักษณะธุรกิจ และบริบท ของประเทศที่ธุรกิจเริ่มต้นดำเนินการที่แตกต่างกัน

กรณีศึกษาที่ 1: ร้าน Absolut Chocolat (Mohamad Shukri et al., 2023) ร้าน Absolut Chocolat เป็นธุรกิจขนาดย่อมในประเทศมาเลเซีย ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2561 โดยเผชิญกับปัญหายอดขายที่ไม่สม่ำเสมอ และความยากลำบากในการรักษาลูกค้าเดิม จากเสียงสะท้อนในด้านคุณภาพ ราคา และประสบการณ์การซื้อที่ไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของลูกค้าทำให้ขาดการซื้อซ้ำจากลูกค้า นักวิจัยที่ศึกษาในงานวิจัยชิ้นนี้ได้นำเครื่องมือ SWOT และ TOWS Matrix มาใช้ในการวิเคราะห์สถานการณ์ทางธุรกิจ โดยพบว่า จุดแข็ง ได้แก่ ด้านแบรนด์ที่มีการใช้ฟรีเซนเตอร์ การเข้าถึงตัวแทนจัดจำหน่าย และการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง จุดอ่อน ได้แก่ ช่องทางการจัดจำหน่ายที่จำกัด ภาพลักษณ์ของแบรนด์ไม่มั่นคงขาดการซื้อซ้ำทำให้ ยอดขายผันผวนไม่แน่นอน โอกาส ได้แก่ การเติบโตของแพลตฟอร์มออนไลน์ ความนิยมในกิจกรรมสร้างประสบการณ์ และความต้องการสินค้าที่มีความแปลกใหม่ ภัยคุกคาม ได้แก่ การแข่งขันด้านราคา ภาวะเศรษฐกิจถดถอย และจำนวนธุรกิจรายย่อยที่เพิ่มมากขึ้นทำให้การแข่งขันสูง การใช้ TOWS Matrix ทำให้กำหนดกลยุทธ์เป็นระบบและชัดเจน โดย SO Strategy: ใช้จุดแข็งด้านแบรนด์ที่มีการใช้ฟรีเซนเตอร์ และนวัตกรรมสร้างกระแสใหม่ผ่านกิจกรรมออฟไลน์ผ่านตัวแทนจำหน่าย (ให้ผู้บริโภคแต่งหน้าเค้กเอง) ST Strategy: ใช้ฟรีเซนเตอร์และการสร้างภาพลักษณ์แบรนด์ใหม่เพื่อรับมือกับการแข่งขัน WO Strategy: ลดจุดอ่อนด้วยการใช้สื่อออนไลน์เพื่อจัดโปรโมชั่น พัฒนาช่องทางการขาย WT Strategy: มุ่งเน้นการปรับปรุงคุณภาพสินค้าให้สอดคล้องกับภาวะเศรษฐกิจ

กรณีศึกษาที่ 2: Recissbar (Fitriani, 2022) Recissbar เป็นธุรกิจขนาดเล็กในเมืองบันดุง ประเทศอินโดนีเซีย ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2541 โดยเน้นจำหน่าย ขนมพื้นเมือง เช่น ชีสสตีก และถั่วเคลือบน้ำตาล แม้ว่า ผลิตภัณฑ์จะเป็นที่นิยมในชุมชน แต่ธุรกิจประสบกับปัญหารายได้ที่ไม่แน่นอน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขาดช่องทาง จำหน่ายในร้านสะดวกซื้อ จากการวิเคราะห์ SWOT ของนักวิจัยในการศึกษางานวิจัยชิ้นนี้พบว่า จุดแข็ง ได้แก่ ชื่อเสียงของสินค้าในท้องถิ่น รสชาติของสินค้าที่ดี ราคาเยี่ยมเยา และความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ จุดอ่อน ได้แก่ ขาดช่องทางการจัดจำหน่ายในมินิมาร์เก็ต การไม่ใช้โซเชียลมีเดีย และไม่มีระบบจำหน่ายออนไลน์ ทั้งแบบ B2C และ B2B โอกาส ได้แก่ การขยายความร่วมมือกับผู้ค้าปลีก การใช้สื่อ

ออนไลน์ การพัฒนาระบบการบริหารจัดการ ภัยคุกคาม ได้แก่ การแข่งขันกับแบรนด์ขนาดใหญ่ ฐานลูกค้า น้อยราย การเข้าถึงตลาดที่จำกัด และความเสี่ยง จากการเลียนแบบ TOWS Matrix ช่วยให้ Recissbar สามารถวางกลยุทธ์ที่เป็นรูปธรรม ได้แก่ SO Strategy: ใช้จุดแข็งเจาะตลาดใหม่ผ่านมินิมาร์เก็ต แพลตฟอร์มโซเชียลมีเดีย และ B2B ออนไลน์ ST Strategy: ใช้ชื่อเสียงและรสชาติของผลิตภัณฑ์ ในการรับมือกับคู่แข่ง WO Strategy: พัฒนาระบบ ภายใน และขยายช่องทางจำหน่าย WT Strategy: มุ่งพัฒนา ผลิตภัณฑ์ให้แตกต่าง และฝึกอบรมด้านการตลาดออนไลน์ เพื่อลดความเสี่ยงการเลียนแบบ

กรณีศึกษาที่ 3: บริษัทผลิตโลหะอะลูมิเนียมขนาดกลางในประเทศโปแลนด์ (Skotnicka-Zasadzien et al., 2023): บริษัทแห่งนี้มีส่วนแบ่งการตลาดภายในประเทศถึง 51% และมีเป้าหมายในการ ขยายตลาดส่งออก ซึ่งยังไม่สามารถเข้าถึงได้แม้จะมีภาพลักษณ์ว่ามีศักยภาพสูง จากการวิเคราะห์ของ นักวิจัยที่ศึกษางานเรื่องนี้ พบว่า จุดแข็ง ได้แก่ ความเป็นผู้นำตลาด โครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การ ได้รับรองมาตรฐานสากล และระบบ บริการลูกค้าที่ดี จุดอ่อน ได้แก่ เครื่องจักรที่ล้าสมัย ระบบควบคุม คุณภาพที่ไม่ทันสมัย ปัญหาทางการเงิน และ รายได้ที่แปรผันตามฤดูกาล โอกาส ได้แก่ การขยายตลาดนอก สหภาพยุโรป การดึงดูดนักลงทุน และการเพิ่มสาย ผลิตภัณฑ์ ภัยคุกคาม ได้แก่ ความผันผวนของเศรษฐกิจ ราคาวัตถุดิบที่ไม่แน่นอน และการแข่งขันจากต่างประเทศ TOWS Matrix ได้ช่วยกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์ อย่างเป็นระบบ ได้แก่ SO Strategy: ใช้ชื่อเสียงของ บริษัทและมาตรฐานคุณภาพเพื่อเข้าสู่ตลาดส่งออก และดึงดูดนักลงทุน ST Strategy: ใช้ความแข็งแกร่งด้าน องค์กรเพื่อลดผลกระทบจากภาวะเศรษฐกิจและ การแข่งขัน WO Strategy: แก้ไขจุดอ่อนโดยการจัดหาแหล่ง เงินทุนปรับปรุงเครื่องจักรและเพิ่มสาย ผลิตภัณฑ์ WT Strategy: ลดต้นทุน ปรับโครงสร้างทางการเงิน และ พัฒนาระบบการผลิต

กรณีศึกษาที่ 4: ฟาร์มกบสุสันต์ (Musigapan et al., 2021): ฟาร์มกบสุสันต์ ตั้งอยู่ในอำเภอ ดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ เป็นกิจการขนาดเล็กที่ดำเนินการมากว่า 10 ปี ประกอบกิจการเลี้ยงกบและ แปรรูป เป็นผลิตภัณฑ์ เช่น กบย่างสมุนไพร จากการวิเคราะห์ของนักวิจัย แม้ว่าสินค้าจะมีคุณภาพและ ปลอดภัยดี แต่ฟาร์มยังคงเผชิญกับข้อจำกัดด้านการพัฒนาสินค้า การขยายตลาด และการบริหารจัดการ จากการวิเคราะห์ SWOT พบว่า จุดแข็ง ได้แก่ ประสิทธิภาพและคุณภาพของสินค้า จุดอ่อน ได้แก่ การขาด บุคลากรและทักษะ การตลาด โอกาส ได้แก่ ความต้องการสินค้าที่เฉพาะเจาะจง ช่องทางการจัดจำหน่าย ออนไลน์ และการสนับสนุน จากภาครัฐ ภัยคุกคาม ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมผู้บริโภค การแข่งขันที่ เพิ่มขึ้น และการรับรู้แบรนด์ ที่จำกัด การใช้ TOWS Matrix ช่วยกำหนดแนวทางกลยุทธ์ที่ชัดเจน เช่น SO Strategy : ใช้คุณภาพของ ผลิตภัณฑ์ และประสิทธิภาพในการขยายตลาดผ่านช่องทางออนไลน์ ST Strategy: ใช้จุดแข็งของฟาร์มรับมือกับ การแข่งขันและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนไป WO Strategy: พัฒนาเทคโนโลยีการผลิตและการใช้สื่อดิจิทัล เพื่อเสริมการตลาด WT Strategy: มุ่งเน้นการอบรมทักษะ ใหม่และพัฒนาผลิตภัณฑ์เพื่อลดข้อจำกัดในการแข่งขัน

3) การวิเคราะห์ผลที่ได้จากการศึกษา 4 กรณีศึกษา

เมื่อนำกระบวนการวิเคราะห์ด้วยเครื่องมือ SWOT พบว่าช่วยให้สามารถประเมิน สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกองค์กรเป็นระบบ จำแนกจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และภัยคุกคามได้ ชัดเจน ทำให้กำหนดกลยุทธ์ได้

ตัวอย่างเช่น ในกรณีของ ร้าน Absolut Chocolat ประเทศมาเลเซีย ประสบปัญหาคุณภาพสินค้า ราคาไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของลูกค้า ประสบการณ์ซื้อที่ไม่ประทับใจ ทำให้ไม่สามารถรักษาลูกค้าเดิม ได้อย่างยั่งยืน ธุรกิจมองเห็นโอกาสจากกิจกรรมที่สามารถสร้างประสบการณ์ใหม่แก่ผู้บริโภค จึงนำกลยุทธ์ SO พัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ เช่น “เค้กที่ผู้บริโภคตกแต่งเอง” เปิดให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการออกแบบผลิตภัณฑ์ ของตนเอง ร่วมกับกิจกรรมการตลาดเชิงประสบการณ์และการใช้ตัวแทนจำหน่าย ในกรณีของ ธุรกิจชุมชน Recissbar จากประเทศอินโดนีเซีย มีจุดแข็งในด้านรสชาติ สินค้า และความนิยมในชุมชน แต่ประสบข้อจำกัดจากการไม่มีช่องทางจัดจำหน่ายในร้านสะดวกซื้อ ทำให้สูญเสียโอกาส ในการขยายตลาดอย่างกว้างขวาง ธุรกิจจึงประยุกต์ใช้กลยุทธ์ SO โดยอาศัยจุดแข็งที่มีอยู่บุกตลาดใหม่ผ่านการวางจำหน่ายในมินิมาร์เก็ต และขยายช่องทางออนไลน์ แบบ B2B ส่วนบริษัทผลิตโลหะอะลูมิเนียมขนาดกลางในประเทศโปแลนด์ มีจุดแข็ง ด้านส่วนแบ่งตลาดในประเทศ ความเชี่ยวชาญและมาตรฐานคุณภาพระดับสากล มีจุดอ่อน ด้านเทคโนโลยี เครื่องจักรที่ล้าสมัย ไม่สามารถ รองรับการผลิตเพื่อการส่งออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังประสบปัญหาด้านเงินทุน ธุรกิจจึงเลือกใช้กลยุทธ์ SO อาศัยชื่อเสียงดึงดูดนักลงทุนเพื่อเพิ่มศักยภาพทางเทคโนโลยีและยกระดับคุณภาพผลิตภัณฑ์ส่งออก กรณีสุดท้าย คือ “ฟาร์มกบสุสันต์” ธุรกิจชุมชนในเชียงใหม่ มีจุดแข็งด้านคุณภาพสินค้า ประสบการณ์ ยาวนาน แต่ขาดทักษะการตลาด ธุรกิจตระหนักถึงโอกาสจากกลุ่มลูกค้าเฉพาะ และแนวโน้มสินค้าที่มีเอกลักษณ์ จึงใช้กลยุทธ์ SO สร้างความแตกต่างและขยายตลาดผ่านช่องทางออนไลน์

กรณีศึกษา	Absolut Chocolat	Recissbar	บริษัทผลิตโลหะอะลูมิเนียม	ฟาร์มกบสุสันต์
ลักษณะธุรกิจ	สินค้า "เค้ก" ร้านบูทในห้างสรรพสินค้า	ขนมขบเคี้ยวอาหารพื้นเมือง	ธุรกิจผลิตโลหะอะลูมิเนียม	ฟาร์มกบและพัฒนาผลิตภัณฑ์แปรรูปจากกบ
ขนาด	ขนาดเล็ก	ขนาดเล็ก	ขนาดกลางอุตสาหกรรม	ขนาดเล็ก (ธุรกิจชุมชน)
ประเทศ	มาเลเซีย	อินโดนีเซีย	โปแลนด์	ไทย
ปัญหา	ขาดการซื้อซ้ำของลูกค้า	ขาดช่องทางการจัดจำหน่าย ในร้านสะดวกซื้อ	เทคโนโลยีเก่าทำให้ขยาย ตลาดไปตลาดต่างประเทศ ไม่ได้	การพัฒนาสินค้า การขยาย ตลาด การบริหารจัดการ ธุรกิจ
SWOT/ จุดแข็ง (S)	แบรนด์เด่น/ มี R&D แข็งแกร่ง/ มีพรีเมียมเตอร์	แบรนด์นำเชื่อถือ/ รสชาติ อร่อย/ ราคาเยี่ยมเยา/ มี หลายรสชาติ	ผู้นำตลาด /พัฒนาไม่หยุด /องค์กรมีประสิทธิภาพ	ประสบการณ์สูง/ สินค้า คุณภาพ/ เลี้ยงปลอดภัย
จุดอ่อน (W)	ยอดขายไม่แน่นอน/ คืออ่อนแอ/ ราคาสูง	หาซื้อยาก/ ไม่โปรโมต/ บริหารขายออนไลน์ไม่ดี/ ยังไม่ทำ B2B	ผลิตไม่เต็มที่ / เครื่องจักรล้าสมัย / การเงินอ่อนแอ	ขาดทักษะพัฒนา/ ไม่ถนัดการตลาด

กรณีศึกษา	Absolut Chocolat	Recissbar	บริษัทผลิตโลหะอะลูมิเนียม	ฟาร์มกบสุพรรณ
โอกาส (O)	ตลาดออนไลน์/ กิจกรรมออฟไลน์/ ขนรูปแบบใหม่	ร่วมมือกับมินิมาร์ท/ โปรโมตผ่านโซเชียล/ ขยาย B2B ออนไลน์	ขยายตลาด / ดึงดูดทุนลงทุนอุปกรณ์ใหม่/ เพิ่มสินค้าใหม่	ตลาดออนไลน์โต/ เพิ่มผู้บริโภทกลุ่มเฉพาะได้/ รัฐสนับสนุน
ภัยคุกคาม (T)	แข่งขันรุนแรง/ เศรษฐกิจตกต่ำ	คู่แข่งแบรนด์ดัง/ฐานลูกค้าน้อย/รสชาติลอกเลียนง่าย	เศรษฐกิจผันผวน/ แข่งขันสูง/ราคาวัตถุดิบไม่นิ่ง	พฤติกรรมคนเปลี่ยน/ คู่แข่งเยอะ/ แบรนด์ไม่ดัง
TOWS กลยุทธ์	SO สร้างแบรนด์ /ใช้กิจกรรมออฟไลน์(แต่งหน้าเค้กเอง)	SO ขยายตลาดใหม่ / ทำรสใหม่ / โปรโมตออนไลน์	SO ขยายตลาด-ดิงนักลงทุน	SO ทำตลาดออนไลน์ / ออกงานแสดง
	ST เน้นประสบการณ์ลูกค้า / ใช้คนดังดังลูกค้า	ST ขยายช่องทาง / เพิ่มการโปรโมต / พัฒนาผลิตภัณฑ์	ST พัฒนางค์กร /สร้างความมั่นใจ	ST พัฒนาลิขิตตามลูกค้า / สร้างเครือข่ายการตลาด
	WO ใช้สื่อ Onlineจัดโปรลดราคา/ ร่วมกิจกรรมเพิ่มยอด	WO ยกระดับระบบจัดการ / ทำ B2B / โซเชียล	WO ลงทุนใหม่/เพิ่มกำลังผลิต	WO รับรองจากหน่วยงานที่น่าเชื่อถือ/ แบรนด์ที่ทันสมัย
	WT พัฒนาสินค้าใหม่ราคา ย่อมเยา / ยกระดับคุณภาพ	WT ผักอบรม / ขยายตลาด / ทำรสใหม่	WTลดต้นทุน/ปรับแผนการเงิน	WT อบรมเพิ่มทักษะ / พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่
เหตุผล	ใช้จุดแข็งสร้างกระแส-เจาะตลาดใหม่	ใช้รสชาติ-แบรนด์ แข็งแรงคว้าโอกาส	ใช้จุดแข็งผลักดันการเติบโต	ใช้จุดแข็งด้านคุณภาพ คว้าโอกาสตลาดใหม่
	ลดผลกระทบจากการแข่งขันโดยใช้จุดแข็งแบรนด์	ใช้จุดแข็งต่อสู้คู่แข่งและลดการลอกเลียน	ลดผลกระทบจากการแข่งขันและเศรษฐกิจ	ใช้ความเข้าใจลึกซึ้งรับมือการแข่งขัน
	ใช้โอกาสภายนอกกระตุ้นยอดขายแก้จุดอ่อนยอดขายต่ำ	ใช้โอกาสช่วยอุดช่องโหว่ในองค์กร	ใช้โอกาสแก้จุดอ่อนภายใน	ใช้โอกาสภายนอกแก้จุดอ่อนภายใน
	ลดจุดอ่อน-ทุนการแข่งขันในตลาดที่กดดันด้านราคา	รับมือความเสี่ยงจากภายใน-ภายนอกไปพร้อมกัน	ทำแผนการเงินแก้ปัญหาเครื่องจักรเทคโนโลยีต่ำ	รับมือความเสี่ยงซ้อนจากขาดทักษะและคู่แข่ง

ตาราง: การวิเคราะห์ข้อจำกัดด้านทรัพยากรข้ามกรณีศึกษา

กรณีศึกษา	ข้อจำกัดด้าน ความรู้/ทักษะ	ข้อจำกัดด้าน ทรัพยากร การเงิน	ข้อจำกัดด้าน ขาดบุคลากร**	ผู้วิเคราะห์ SWOT/TOWS
Absolut Chocolat (มาเลเซีย)	ขาดความรู้การสร้าง ประสบการณ์ลูกค้า เน้นเพิ่มยอดขายทันที ไม่ได้วางแผนพัฒนา นวัตกรรม	งบการตลาดจำกัด	ขาดบุคลากรด้าน นวัตกรรมผลิตภัณฑ์	นักวิจัย (Mohamad Shukri et al., 2023)
Recissbar (อินโดนีเซีย)	ไม่มีความรู้ B2B และ โซเชียลมีเดีย ขยายช่อง ทางขายเร่งด่วน โดยไม่มี การเตรียมระบบ สนับสนุน	ไม่สามารถลงทุน ระบบออนไลน์	ไม่มีคนทำการ ตลาดดิจิทัล	นักวิจัย (Fitriani, 2022)
โรงงานอะลูมิเนียม (โปแลนด์)	ขาดความรู้เทคโนโลยี สมัยใหม่	ปัญหาทางการเงิน และ เครื่องจักรล้าสมัย	ขาดผู้เชี่ยวชาญ ด้าน เทคโนโลยี และ มี ความเชี่ยวชาญเรื่อง เครื่องจักร	นักวิจัย (Skotnicka- Zasadzien et al., 2023)
ฟาร์มกบสุขสันต์ (กรณีศึกษาของไทย)	ขาดทักษะการตลาด และการพัฒนาสินค้า มุ่งเพิ่มยอดขาย แต่ไม่ วิเคราะห์เทรนด์ ตลาด หรือพฤติกรรมผู้บริโภค	งบประมาณพัฒนา ธุรกิจจำกัด	ขาดบุคลากรที่มี ทักษะ หลากหลาย	นักวิจัย (Musigapan et al., 2021)

ในการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS จากทั้ง 4 กรณีศึกษา พบข้อจำกัดสำคัญของธุรกิจ SMEs ที่จัดกลุ่ม ได้เป็นสามมิติหลัก ได้แก่ (1) ความรู้และทักษะ เช่น Absolut Chocolat ขาดความรู้ด้านการสร้างประสบการณ์ ลูกค้า Recissbar ขาดทักษะในตลาดดิจิทัล โรงงานอะลูมิเนียมในโปแลนด์ ขาดองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีใหม่ และขาดผู้เชี่ยวชาญด้านเครื่องจักรเก่า และฟาร์มกบสุขสันต์ ขาดทักษะด้านการตลาดและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ในการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS จากทั้ง สี่ กรณีศึกษา พบข้อจำกัดสำคัญของธุรกิจ SMEs ที่สามารถ จัดกลุ่มเป็นสามมิติหลัก ได้แก่ (1) ความรู้และทักษะ เช่น Absolut Chocolat ขาดความรู้การสร้างประสบการณ์ ลูกค้า Recissbar ขาดทักษะในตลาดดิจิทัล โรงงานอะลูมิเนียม ในโปแลนด์ ขาดองค์ความรู้ด้านเทคโนโลยีใหม่ และฟาร์มกบสุขสันต์ขาดทักษะด้านการตลาดและพัฒนาผลิตภัณฑ์ อุปสรรคเหล่านี้ ส่งผลต่อการใช้เครื่องมือ วิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เช่น TOWS Matrix ซึ่งต้องอาศัยทักษะการวิเคราะห์ยุทธศาสตร์ (Mintzberg, 1994) สอดคล้องกับแนวคิด Dynamic Capabilities (Teece et al., 1997) (2) ทรัพยากรการเงิน ทั้ง 4 กรณี เผชิญข้อจำกัดด้านงบประมาณ เช่น งบการตลาด การลงทุนด้านดิจิทัล หรือการพัฒนาเทคโนโลยี ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด “Growth Constraints” และ (3) ทรัพยากรบุคคล เช่น ขาดนักการตลาดดิจิทัล ขาดทีมวิจัยและนวัตกรรม หรือบุคลากรที่มีทักษะรอบด้าน

สรุปและข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

จากการศึกษากรณีตัวอย่างธุรกิจ SMEs จำนวน 4 ราย ซึ่งอยู่ในหลากหลายบริบททางธุรกิจ พบว่าเครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เช่น SWOT Analysis และ TOWS Matrix สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้จริง โดยช่วยให้การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีโครงสร้างที่ชัดเจน ช่วยให้ผู้ประกอบการสามารถประเมินสถานการณ์ทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอกได้อย่างเป็นระบบ และนำไปสู่การกำหนดแนวทางการพัฒนาองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน อย่างไรก็ตาม แม้เครื่องมือเชิงกลยุทธ์จะมีศักยภาพสูงในการวางแผนธุรกิจ แต่จากผลการศึกษาเชิงคุณภาพและเอกสารสนับสนุนหลายชิ้น กลับพบว่าผู้ประกอบการ SMEs ส่วนใหญ่ยังไม่สามารถนำเครื่องมือดังกล่าวไปใช้งานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพเนื่องจากเผชิญกับข้อจำกัดสำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. **ข้อจำกัดด้านความรู้และทักษะ** ผู้ประกอบการจำนวนมากยังขาดพื้นฐานความเข้าใจในหลักการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ และไม่มีทักษะที่จำเป็นในการแปลงข้อมูลทางธุรกิจให้อยู่ในรูปแบบของแผนกลยุทธ์ ทำให้ไม่สามารถใช้เครื่องมือ SWOT และ TOWS ได้อย่างถูกต้องหรือลงลึก ตัวอย่างเช่น งานวิจัยของ Musigapan et al. (2021) ชี้ว่าผู้ประกอบการ SMEs ยังขาดทักษะในการวิเคราะห์และเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยภายในภายนอก อันเป็นหัวใจสำคัญของเครื่องมือเชิงกลยุทธ์

2. **ข้อจำกัดด้านทรัพยากรการเงิน** ธุรกิจ SMEs จำนวนมากมีข้อจำกัดด้านเงินทุน ส่งผลให้ไม่สามารถลงทุนกับการพัฒนาศักยภาพด้านกลยุทธ์ได้อย่างต่อเนื่อง เช่น ไม่สามารถจัดจ้างที่ปรึกษาภายนอกเข้าร่วมกิจกรรมพัฒนาศักยภาพ หรือจัดทำข้อมูลสำหรับวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ได้อย่างเพียงพอ ทั้งนี้ Oum et al. (2014) ระบุว่า ความไม่สมบูรณ์ของตลาด (Market failures) ในการเข้าถึงทุน เป็นหนึ่งในอุปสรรคสำคัญต่อการพัฒนากลยุทธ์ของ SMEs ในภูมิภาคอาเซียน

3. **ข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคล** SMEs โดยทั่วไปมีจำนวนพนักงานจำกัดและพนักงานส่วนใหญ่ต้องปฏิบัติหน้าที่หลายบทบาท ทำให้ขาดบุคลากรเฉพาะทางที่สามารถวิเคราะห์หรือออกแบบกลยุทธ์ได้อย่างเป็นระบบ ขณะที่การสร้างตำแหน่งงานใหม่ เช่น Strategic planner หรือ Business analyst เป็นสิ่งที่ทำได้ยากในบริบทของธุรกิจขนาดเล็ก อีกทั้ง Amoo (2019) ก็ชี้ว่า การขาดความสามารถภายในองค์กรคือสาเหตุหลักที่ทำให้กลยุทธ์ถูกใช้เพียงในเชิงเปรียบเทียบพื้นฐาน ไม่สามารถนำไปเชื่อมโยงสู่การดำเนินงานจริงได้อย่างครบวงจร

นอกจากนี้ งานของ Cohen and Levinthal (1990) ยังเสนอว่าปัญหาอีกประการหนึ่งที่สำคัญคือความสามารถในการดูดซับและนำความรู้ใหม่ไปประยุกต์ใช้ (Absorptive capacity) ในระดับของ SMEs ยังอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งจำกัดการพัฒนาอย่างเป็นระบบ เมื่อพิจารณาร่วมกับผลการวิจัยจากแหล่งต่างๆ เช่น Musigapan et al. (2021); OECD (2019); Oum et al. (2014); Cohen and Levinthal (1990) ยิ่งยืนยันว่า ข้อจำกัดทั้งสามด้านข้างต้นเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการยกระดับศักยภาพเชิงกลยุทธ์ของ SMEs โดยรวม

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวทางการพัฒนา

จากข้อค้นพบข้างต้น จึงมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและแนวทางปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการนำเครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ไปใช้ในภาคธุรกิจ SMEs ดังนี้

1. ส่งเสริมการเรียนรู้เชิงกลยุทธ์อย่างเป็นระบบ

ภาครัฐและหน่วยงานส่งเสริมธุรกิจควรพัฒนาโปรแกรมอบรมที่มุ่งเน้นการเสริมสร้างความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับเครื่องมือ SWOT และ TOWS อย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการสอนแบบ "ลงมือทำ" (Learning by doing) ผ่านการอบรมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) ที่มีผู้เชี่ยวชาญเป็นโค้ชกำกับ (Coaching-based workshop) เพื่อให้ผู้ประกอบการฝึกวิเคราะห์ธุรกิจของตนเองในสถานการณ์จริง ลดความเป็นนามธรรมของเครื่องมือเชิงทฤษฎี

2. สนับสนุนทรัพยากรทางการเงินที่ตรงจุด

เสนอให้ภาครัฐพิจารณาจัดตั้งกองทุนส่งเสริมกลยุทธ์สำหรับ SMEs โดยเฉพาะ เช่น สนับสนุนการจ้างที่ปรึกษาในการวิเคราะห์ SWOT/TOWS เพื่อพัฒนาแผนกลยุทธ์ระดับองค์กร หรือทุนย่อยสำหรับการเข้าร่วมโครงการอบรมเชิงปฏิบัติการ ทั้งนี้ควรมีหลักเกณฑ์ที่ยืดหยุ่นและเหมาะสมกับบริบทของธุรกิจรายย่อย

3. พัฒนาบุคลากรเชิงกลยุทธ์ภายในองค์กร

ควรสนับสนุนการสร้างบทบาทใหม่ในองค์กร SMEs เช่น "ผู้ประสานกลยุทธ์" หรือ Strategic coordinator ที่ทำหน้าที่เป็นผู้เชื่อมโยงระหว่างการวิเคราะห์ข้อมูล การวางแผน และการดำเนินงานจริง โดยควรจัดให้มีการอบรมเฉพาะทาง รวมถึงการพัฒนาเครือข่าย "ผู้เชี่ยวชาญทรัพยากรมนุษย์" ที่สามารถทำหน้าที่เป็น Boundary spanners เพื่อเชื่อมโยงฝ่ายต่างๆ ภายในองค์กร

4. ออกแบบเครื่องมือให้เหมาะสมกับบริบทของ SMEs

ควรมีการพัฒนาเครื่องมือ SWOT/TOWS เวอร์ชันที่ใช้งานง่าย ไม่ซับซ้อน มีตัวอย่างฟอร์มกรอกข้อมูลตัวอย่าง และแนวคำถามช่วยวิเคราะห์ พร้อมคู่มือการใช้งานที่เข้าใจง่าย ซึ่งควรออกแบบให้สอดคล้องกับขนาดและขีดความสามารถของ SMEs เพื่อให้สามารถนำไปใช้งานได้จริง

5. สร้างคลังกรณีศึกษาและต้นแบบกลยุทธ์ที่ประสบความสำเร็จ

ภาครัฐควรจัดเก็บและเผยแพร่กรณีศึกษาที่ผู้ประกอบการ SMEs ประสบความสำเร็จจากการใช้เครื่องมือวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ เพื่อใช้เป็นต้นแบบในการถอดบทเรียน เป็นแรงบันดาลใจแก่ผู้ประกอบการรายอื่นๆ

บทสรุป

หากต้องการให้การจัดการเชิงกลยุทธ์ในระดับ SMEs เกิดผลในทางปฏิบัติและสามารถผลักดันไปสู่ความสามารถในการแข่งขันที่ยั่งยืนในระยะยาว จำเป็นต้องดำเนินการลดข้อจำกัดที่สำคัญทั้ง 3 ด้าน ได้แก่

1. ความรู้และทักษะในการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์
2. ข้อจำกัดทางการเงินที่ทำให้ไม่สามารถพัฒนาแผนกลยุทธ์ได้อย่างเต็มที่
3. ข้อจำกัดด้านทรัพยากรบุคคลที่ทำให้ขาดทีมกลยุทธ์ภายในองค์กร

การออกแบบนโยบายและมาตรการส่งเสริมควรยึดหลัก “ความเรียบง่าย เชื่อมโยงกับบริบทจริง และมีส่วนร่วม” เพื่อให้กลยุทธ์ไม่เพียงอยู่ในแผนงาน แต่สามารถนำไปสู่การปฏิบัติจริงได้อย่างยั่งยืนในโลกของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

เอกสารอ้างอิง

- สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. (2566). รายงานสถานการณ์วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (MSME) รายปี 2566. https://www.sme.go.th/uploads/file/20240919-124025_SME_Annual_lowres_final.pdf
- Amoo, N. A. (2019). The use of tools and frameworks by SMEs in the strategy formation process. *International Journal of Organizational Analysis*, 27(2), 337–367. <https://doi.org/10.1108/IJOA-02-2018-1363>
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152. <https://doi.org/10.2307/2393553>
- Competitive Intelligence Alliance. (2025). *Is SWOT analysis outdated? Our research holds the answers*. <https://www.competitiveintelligencealliance.io/is-swot-analysis-outdated/>
- Fitriani, E. (2022). TOWS analysis on Recissbar to increase its competitiveness. *Revista CEA*, 8(16), e1876. <https://doi.org/10.22430/24223182.1876>
- Ghobadian, A., & Galleary, D. (1997). TQM and organization size. *International Journal of Operations & Production Management*, 17(2), 121–163. <https://doi.org/10.1108/01443579710158023>
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT analysis: It's time for a product recall. *Long Range Planning*, 30(1), 46–52. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00095-7](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00095-7)
- Kelliher, F., & Reinl, L. (2009). A resource-based view of micro-firm management practice. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 16(3), 521–532. <https://doi.org/10.1108/14626000910977206>
- Loetnithat, C., & Potranandana, W. (2024, August 6). Revamp policies to boost Thai SMEs. *Thailand Development Research Institute*. <https://tdri.or.th/en/2024/08/revamp-policies-to-boost-thai-smes/>
- Mintzberg, H. (1994). The fall and rise of strategic planning. *Harvard Business Review*, 72(1), 107–114.
- Mohamad Shukri, N. H., Hasnul Hadi, M., Supari, N. W. S., & Mohd Ishar, N. I. (2023). Developing effective strategies to enhance customer satisfaction: A case study of Absolut Chocolat, a dessert-preneur in Malaysia. *Creative Business and Sustainability Journal*, 45(2), 90–109. <https://doi.org/10.58837/CHULA.CBSJ.45.2.5>

- Musigapan, R., Promya, J., Tongsiri, S., Chitmanat, C., & Thiammueang, D. (2021, December 22-23). Analysis of potentials and strategic management of frog culture: A case study of happy frog farm, Doi Saket, Chiang Mai, Thailand. *Proceedings of the 3rd International Conference on Renewable Energy, Sustainable Environmental & Agri-Technological Innovation* (pp. 96–102). Maejo University. <https://erp.mju.ac.th/openFile.aspx?id=NTMyNjM1&method=inline>
- Organisation for Economic Co-operation and Development: OECD. (2019). *OECD SME and entrepreneurship outlook 2019*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/34907e9c-en>
- Oum, S., Narjoko, D., & Harvie, C. (2014). Constraints, determinants of SME innovation, and the role of government support (*ERIA Discussion Paper Series No. DP-2014-10*). *Economic Research Institute for ASEAN and East Asia*. <https://www.eria.org/ERIA-DP-2014-10.pdf>
- Skotnicka-Zasadzień, B., Zasadzień, M., & Grebski, W. (2023). Application of TOWS/SWOT analysis as an element of strategic management on the example of a manufacturing company. *Scientific Papers of Silesian University of Technology: Organization and Management Series*, 189, 541–552. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2023.189.34>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509:AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Wehrich, H. (1982). The TOWS matrix-A tool for situational analysis. *Long Range Planning*, 15(2), 54–66. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(82\)90120-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(82)90120-0)
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2017). *Strategic management and business policy: Globalization, innovation and sustainability* (14th ed.). Pearson.

