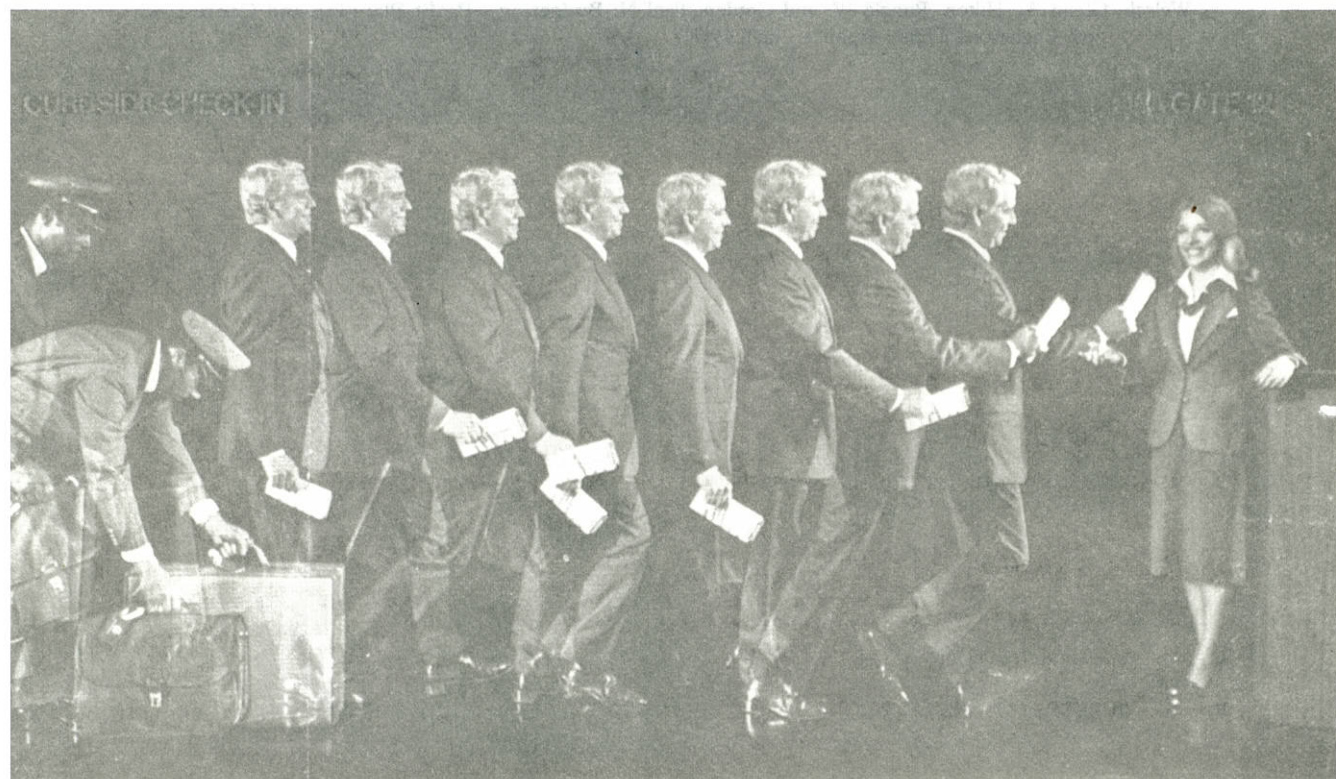




* วิเชียร สุติมาweinทร

แนวคิดแผนเชิงรุก

๑



? นสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การที่ผู้บริหารจะใช้เพียงสัญญาอนุญาตหรือสัมผัสที่หก หรือด้วยความปราถณ์ปรืออย่างเดียวกงจะไม่เพียงพอที่จะเป็นแสงเทียนส่องความรุ่งโรจน์ของกิจการในอนาคตเป็นแน่ แผนกลยุทธ์หรือแผนธุรกิจเชิงรุก

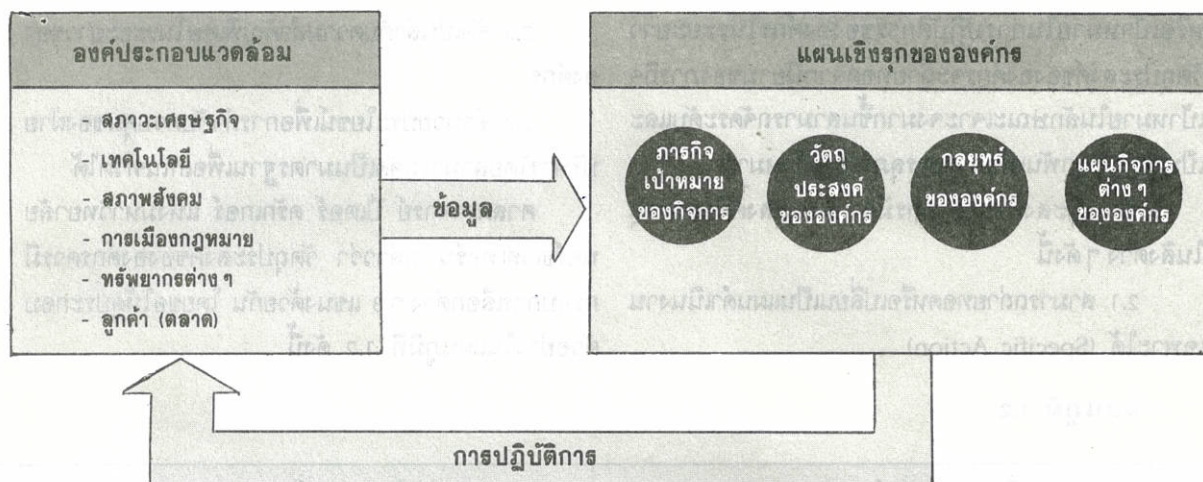
(Strategic Plan) จำเป็นต้องเป็นคำตอบเพื่อกิจการต่าง ๆ ไม่ว่าจะสายธุรกิจ หน่วยงานราชการ ตลอดจนองค์กรไม่แสวงหากำไร

กระบวนการวางแผนเชิงรุกเพื่อผลลัพธ์คือแผนเชิงรุก (Strategic) นั้นขอให้พิจารณาประกอบจากแผนภูมิและความหมายที่จะกล่าวถึง ดังต่อไปนี้

* หัวหน้าภาควิชาการจัตการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ :

บศ.ม. (การจัดการ) สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิ 1.1 กระบวนการพัฒนาแผนเชิงรุกของกิจการ



องค์ประกอบในกระบวนการเพื่อพัฒนาแผนเชิงรุกของกิจการประกอบด้วย 4 ขั้นตอนตามแผนภูมิข้างต้น ในส่วนของข้อมูลนำเข้าและสภาพแวดล้อมหรือองค์ประกอบแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อกระบวนการจะเห็นได้จากตัวอย่างซ้ายมือของแผนภูมิ แผนเชิงรุกซึ่งผ่านกระบวนการแล้วจะถูกนำมาเพื่อการปฏิบัติการอันเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อม โดยภาพรวมจะเห็นกระบวนการที่เป็นลักษณะวัฏจักรหรือมีความต่อเนื่องและเกี่ยวข้องกันเพื่อให้ได้แผนเชิงรุกที่เหมาะสมหรือดีที่สุดภายใต้สภาวะแวดล้อมของ โอกาส และข้อจำกัดอย่างดีที่สุด

องค์ประกอบในกระบวนการวางแผนเชิงรุกของกิจการ

1. ภารกิจเป้าหมาย (Organizational Mission)

เปรียบเสมือนการมองการณ์ไกลขององค์กรที่เราต้องการให้เกิดหรือเป็นสถานะใดในอนาคต ซึ่งจะไม่ใช่เพียงการสนองความจำเป็น (Needs) เท่านั้น แต่ต้องสามารถให้แนวทางและมีความสำคัญในการสร้างจิตสำนึกร่วมกันของทุกระดับของบุคลากรในองค์กรนั้น องค์ประกอบที่ควรประกอบขึ้นมาเป็นข้อความภารกิจเป้าหมายควรเริ่มคำถามว่า “อะไรคือธุรกิจของเรา” และ “ธุรกิจของเราควรเป็นลักษณะใด” โดยต้องพิจารณาประกอบกับ 3 ลักษณะ ดังนี้

1.1 ประวัติความเป็นมาขององค์กร ซึ่งแต่ละแห่ง

จะมีความสำเร็จ ความล้มเหลว วัตถุประสงค์ และนโยบายเฉพาะขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งต้องนำมาพิจารณาประกอบ

1.2 จุดเด่นหรือลักษณะพิเศษขององค์กร

องค์กรควรเน้นสิ่งที่จะทำได้ดีที่สุด ซึ่งจุดเด่นที่เป็นลักษณะได้เปรียบคู่แข่งนั้นจะเป็นสิ่งที่องค์กรทำได้ดี

1.3 สภาวะแวดล้อมขององค์กร

องค์ประกอบเหล่านี้จะชี้ให้เห็นถึงโอกาส ข้อจำกัด สิ่งคุกคามซึ่งองค์กรต้องระบุให้ทราบและเข้าใจเพื่อจะพัฒนาหรือนิยามภารกิจเป้าหมาย

เมื่อภารกิจเป้าหมายได้มีการพัฒนานิยามขึ้นมาแล้วผลลัพธ์จะต้องมีลักษณะที่ต้องเน้นไปในทางผลด้านการตลาดแทนที่จะเน้นในตัวผลิตภัณฑ์ และควรที่จะต้องเป็นภารกิจเป้าหมายที่สามารถบรรลุประสิทธิผลได้ ตลอดจนต้องเป็นลักษณะเจาะจงเฉพาะเป็นรูปธรรมและมีลักษณะกระตุ้นจิตสำนึกหรือจูงใจได้อย่างดีด้วย

ตัวอย่างของนิยาม “ภารกิจเป้าหมาย” ของ

บริษัทผู้ผลิตเครื่องใช้ในสำนักงานคือ “เราอยู่ในธุรกิจของการแก้ไขปัญห ารุกิจของเราคือช่วยแก้ไขปัญหาด้านการบริหารภายใน ตลอดจนด้านเทคนิคและด้านทรัพยากรมนุษย์” เป็นต้น

2. วัตถุประสงค์ขององค์กร (Organizational Objective) คือผลลัพธ์ของภารกิจเป้าหมายซึ่งจะเป็นหลักหรือเป้าหมายในการปฏิบัติการขององค์กรในระยะยาว วัตถุประสงค์ขององค์กรจะถ่ายทอดจากนิยามของภารกิจเป้าหมายในลักษณะเจาะจงมากขึ้นสามารถจัดระดับและเป็นสัญญาผูกพันเพื่อการบรรลุภารกิจเป้าหมาย

วัตถุประสงค์ขององค์กรมีความประสงค์ที่จะบรรลุในสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

2.1 สามารถถ่ายทอดหรือเปลี่ยนเป็นแผนดำเนินงานเฉพาะได้ (Specific Action)

2.2 ให้ทิศทางที่จะเจาะจงเป็นแนวทางแก่ระดับล่างขององค์กร

2.3 จัดเป็นลำดับความสำคัญพิเศษในระยะยาวขององค์กร

2.4 อำนาจประโยชน์เพื่อการกำกับควบคุมของฝ่ายบริหารโดยสามารถจัดเป็นมาตรฐานเพื่อเกณฑ์วัดได้

ศาสตราจารย์ ปีเตอร์ ดรักเกอร์ แห่งมหาวิทยาลัยนอร์ธเวสเทอร์น กล่าวว่า วัตถุประสงค์ขององค์กรควรมีกรอบการเลือกต่าง ๆ 8 ข้างด้วยกัน โดยขอให้ดูประกอบตัวอย่างในแผนภูมิที่ 1.2 ดังนี้

แผนภูมิ 1.2

แขนงของวัตถุประสงค์	ข้อความวัตถุประสงค์
1. สถานะทางการตลาด (Market situation)	เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ของเราเป็นหนึ่งในตลาดในแง่ของส่วนแบ่งการตลาด
2. การนวัตกรรม (Innovation)	เพื่อเป็นผู้นำในการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาดด้วยการใช้ประมาณมากกว่าร้อยละ 2 จากยอดขายเพื่อการวิจัยและพัฒนา
3. ด้านผลิตผล (Productivity)	เพื่อผลิตทุกผลิตภัณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยวัดจากผลิตภัณฑ์ของกำลังการผลิต
4. ด้านทรัพยากรและการเงิน (Physical and resources)	เพื่อปกป้องและรักษาไว้ซึ่งคุณภาพของทรัพยากรทั้งหลาย อาทิ เครื่องจักรกล อาคาร สินค้าคงคลัง และ กองทุนสินทรัพย์
5. ด้านความสามารถในการทำกำไร (Profitability)	เพื่อให้บรรลุอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนอย่างน้อยเป็นร้อยละ 15
6. ผลงานและความรับผิดชอบของผู้จัดการ (Manager Performance and Responsibility)	เพื่อระบุให้ทราบถึงปัญหาด้านการจัดการตลอดจนด้านผู้สืบทอดความรับผิดชอบ
7. ผลงานของพนักงานและทัศนคตินิยม (Worker Performance and Attitude)	เพื่อรักษาระดับความพึงพอใจของพนักงานปฏิบัติการสอดคล้องกับมาตรฐานหรือมากกว่าของกิจการลักษณะเดียวกัน

8. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	เพื่อสามารถตอบสนองต่อความพึงประสงค์ของสังคมและความจำเป็นของภาวะแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม
--	---

3. กลยุทธ์ขององค์กร (Organizational Strategies) เมื่อองค์กรได้กำหนดภารกิจเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้วก็แสดงว่าจะเดินทางไปไหนหรือทิศทางใด ขั้นตอนต่อมาคือต้องออกแบบ “รูปแบบ” ของการที่จะทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดหมายนั้น ซึ่งสิ่งนี้เรียกว่ากลยุทธ์ขององค์กร องค์กรจะใช้กลยุทธ์ในลักษณะบริหารองค์กรในแบบเดิมแต่มีการจัดการให้ดีขึ้นหรืออาจจะหาแนวทางใหม่ในการทำงานให้บรรลุผล ซึ่งไม่ว่าจะเลือก

แนวทางดังกล่าวในหนึ่งหรือสอง แนวทางนั้นองค์กรต้องตัดสินใจกลยุทธ์ว่าจะเน้นเรื่องของลูกค้าเดิม หรือลูกค้าใหม่ซึ่งจะมีเกณฑ์ที่สอดคล้องกับตลาดเดิม หรือตลาดใหม่ โดยรวม ๆ จะเรียกว่า เกณฑ์สัดส่วนระหว่างผลิตภัณฑ์และตลาดก็ได้ (Product/Market Matrix) ซึ่งจะเป็นกลยุทธ์ที่ชะลอการพิจารณาและตัดสินใจสำหรับองค์กรเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในการเติบโตใหญ่ขององค์กร

แผนภูมิที่ 1.3 เกณฑ์สัดส่วนผลิตภัณฑ์/ตลาด

ผลิตภัณฑ์ ตลาด	ผลิตภัณฑ์เดิม	ผลิตภัณฑ์ใหม่
	ลูกค้าเดิม	ลูกค้าใหม่
ลูกค้าเดิม	เจาะตลาด (Market penetration)	พัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)
ลูกค้าใหม่	พัฒนาตลาด (Market Development)	แตกแขนง (Diversification)



3.1 กลยุทธ์เจาะตลาด (Market Penetration Strategy) เป็นกลยุทธ์พัฒนาสถานะของบริษัทให้ดีขึ้นโดยเจาะจงในตลาดเดิม (ลูกค้าเดิม) ตัวอย่างเช่น องค์กรสาธารณกุศลอาจจะหาทางเพิ่มการบริจาคเงินการกุศลจากกลุ่มผู้บริจาคเดิม เป็นต้น

Strategiy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรจะแสวงหาลูกค้ากลุ่มใหม่สำหรับผลิตภัณฑ์เดิมขององค์กรที่มีอยู่ นั่น ตัวอย่างเช่น

ผู้ผลิตสบู่สำหรับเด็กอาจจะตลาดใหม่คือกลุ่มสตรี ทั้งนี้เพราะตลาดหดตัวซึ่งเป็นผลจากอัตราการเกิดลดน้อยลงมาก

3.2 กลยุทธ์พัฒนาตลาด (Market Development

3.3 กลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Deve-

lopment Strategi) กรณีนี้กลยุทธ์จะเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้นใหม่เพื่อสนองกลุ่มตลาดหรือลูกค้าเดิม

ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยฯ อาจสร้างหรือพัฒนาหลักสูตรเฉพาะเพื่อให้นักศึกษาหรือกลุ่มสตรี เป็นต้น

3.4 การแตกแขนง (Diversification) กรณีนี้เป็นกลยุทธ์ซึ่งองค์กรได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้กับกลุ่มลูกค้าใหม่ซึ่งยังไม่เคยได้รับการเสนอผลิตภัณฑ์ดังกล่าว

ตัวอย่างเช่น บริษัทขายสุกียากี้ อาจจะแตกแขนงธุรกิจไปสร้างคอนโดหรือพัฒนาสวนเกษตร เป็นต้น

ฝ่ายผู้บริหารจะเลือกสรรกลยุทธ์ต่าง ๆ ข้างต้นซึ่งจะสอดคล้องกับการอำนวยความสะดวกได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน และสอดคล้องกับภารกิจเป้าหมายขององค์กร

4. แผนกิจการต่าง ๆ ขององค์กร (Organizational Plan) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการวางแผนเชิงรุก องค์กรส่วนใหญ่ในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ จะมีลักษณะของกิจการต่าง ๆ ในอาณัติขององค์กร อาทิ มีสายผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ฝ่ายต่าง ๆ คณะวิชาต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ยกตัวอย่าง บริษัทผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าในบ้านอาจมีหลายผลิตภัณฑ์ อาทิ โทรทัศน์, เครื่องซักผ้า, ตู้เย็น, เครื่องสเตอริโอ หรือบริษัทที่มีกิจการหลายแขนงซึ่งไม่สอดคล้องกันก็ถือว่าเป็นกิจการต่าง ๆ (Portfolio of Businesses) เช่น มีกิจการโรงงานทำกระดาษ โรงงานผลิตสุรา กิจการ

พัฒนาที่ดิน เป็นต้น

ในการวางแผนกิจการต่าง ๆ ขององค์กรในสถานการณ์ที่จำกัดด้วยทรัพยากร ผู้บริหารต้องตัดสินใจในกรณีที่จะพิจารณาว่าธุรกิจแต่ละส่วนนั้นควรจะสร้างสรรต่อไป (Build) หรือรักษาสถานภาพไว้ (Maintain) หรือจะตัดทิ้งหรือไล่ทิ้งเสีย (Eliminate) หรืออาจคิดว่าควรเลือกธุรกิจมาเสริมใหม่ดีกว่า (New Business) ซึ่งในเรื่องนี้จะมีหลักทฤษฎีที่จะใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาเรียกว่า เกณฑ์สัดส่วนกิจการต่าง ๆ หรือ Business Portfolio Matrix

เกณฑ์สัดส่วนกิจการต่าง ๆ ขององค์กร (Business Portfolio Matrix) ระบุให้แต่ละชนิดหรือกิจการต่าง ๆ ให้เป็น “หน่วยธุรกิจ” หรือ “หน่วยธุรกิจเชิงรุก” (Strategie Business Unit (S.B.U)) ซึ่งแต่ละ S.B.U. นี้จะมีลักษณะที่มีภารกิจเป้าหมายของธุรกิจเฉพาะของตนเอง มีคู่แข่งขึ้นเป็นการเฉพาะ อาจจะเป็นธุรกิจเดียวหรือกลุ่มธุรกิจซึ่งมีลักษณะสอดคล้องกันก็ได้และธุรกิจแต่ละส่วนนี้สามารถแยกตัวเป็นเอกเทศในการวางแผนกลยุทธ์จากธุรกิจอื่น ๆ ในองค์กร

การกำหนด S.B.U. จะเป็นไปตามลักษณะกิจการขององค์กรซึ่งอาจจะเป็นตัวผลิตภัณฑ์สายผลิตภัณฑ์ ฝ่ายหรือแผนก คณะบริหารธุรกิจในมหาวิทยาลัย ฯลฯ

แผนภูมิ 1.4 เกณฑ์วัดส่วนกิจการต่าง ๆ ของ องค์กร

สูง	ดาวรุ่ง STAR	ลูกผีลูกคน Question Marks
ต่ำ	วัวพันธุ์นม CASH COW	หมาน้อย DOG

สูง

ต่ำ

ส่วนแบ่งตลาดเปรียบเทียบกับคู่แข่งสำคัญ

อัตราเติบโตของตลาดรวม

จากแผนภูมิ 1.4 เกณฑ์สัดส่วนกิจการต่าง ๆ ประกอบด้วยสองแกนที่มีความสำคัญคือการกำหนดกลยุทธ์ คือ แนวนอนเป็นสัดส่วนของส่วนแบ่งตลาดเมื่อเทียบกับคู่แข่งที่ประสบความสำเร็จที่สุด ในแกนที่มีสองส่วนคือส่วนแบ่งตลาดระดับสูงและต่ำ

ในแนวดิ่งจะเป็นเกณฑ์ของอัตราการเติบโตของตลาดทั้งหมดที่มีอัตราเติบโตสูงและต่ำ

ในแผนภูมิ 1.4 จะได้ผลลัพธ์จากแกนสองแกนข้างต้นในรูปแบบของตาราง

1. ช่วงดาวรุ่ง (Star) ส่วนธุรกิจมีส่วนแบ่งตลาดสูง ขณะเดียวกันอัตราการเติบโตของตลาดรวมก็สูงด้วย ดาวรุ่งนี้จะใช้ทรัพยากรขององค์กรมาก โดยเฉพาะด้านการเงิน ซึ่งเป็นผลจากการเติบโตสูง หากเมื่อการเติบโตลดลงในขณะที่ยังคงครองส่วนแบ่งตลาดได้สูงก็จะอยู่ในตำแหน่งของ “วัวพันธุม” (Cash Cow) ซึ่งจะเป็นแหล่งสร้างรายได้แก่องค์กร

2. ช่วงวัวพันธุม (Cash Cow) หน่วยธุรกิจ ในช่วงนี้จะครองส่วนแบ่งตลาดสูงในอัตราเติบโตของตลาดรวมต่ำ ซึ่งมีผลดีและเป็นแหล่งธุรกิจเงินสดหรือรายได้ให้องค์กร ทรัพยากรจะใช้น้อยลงเมื่อเทียบกับ “ดาวรุ่ง” เพราะการเติบโตของตลาดน้อยหรืออยู่ตัวแล้ว

3. ช่วงลูกผีลูกคน (Question Marks) หน่วยธุรกิจ (S.B.U.) ในช่วงนี้ครองส่วนแบ่งตลาดต่ำในขณะที่อัตราการเติบโตของตลาดโดยรวมมีสูง ซึ่งมีปัญหาต้องเสี่ยงว่าจะเลือกเดินหน้าด้วยการทุ่มทรัพยากรลงไปอีกเพื่อจะได้ขึ้นถึง “ดาวรุ่ง” หรือจะพักไว้หรือถอนตัวจากกลางเลยก็ได้

4. ช่วงหมาน้อย (DOG) หน่วยธุรกิจ (S.B.U.) จะอยู่ในลักษณะที่ครองส่วนแบ่งตลาดต่ำในสภาวะอัตราการเติบโตของตลาดต่ำหรือไม่มีเลย ธุรกิจส่วนนี้จะเป็นลักษณะคือรักษาสถานะตัวหรือพึ่งตนเองได้เท่านั้น หรืออาจจะเป็นกรณี ต้องดึงเงินจากส่วนอื่นมาช่วยอุดหนุน เมื่อได้กำหนดหน่วยธุรกิจ (S.B.U.) แต่ละส่วนว่า จะอยู่ช่วงไหนแล้ว ภารกิจของผู้บริหารคือต้องตกลงใจว่า

หน่วยธุรกิจ (S.B.U.) ต่าง ๆ นั้นจะจัดการอย่างไรดีเพื่ออนาคตขององค์กร ซึ่งจะเป็นการดีที่จะเห็นภาพขององค์กรในรูปของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ซึ่งประกอบกันขึ้นมา ทางเลือกของฝ่ายบริหารหลังจากได้พิจารณาจากส่วนธุรกิจต่าง ๆ (Portfolio of Business) แล้ว ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ทางเลือกในสี่ลักษณะสำหรับหน่วยธุรกิจทั้งหลายคือ

ก) สร้างสรรค์ (Build) กรณีนี้อาจพิจารณาส่วนหน่วยธุรกิจ (S.B.U.) นั้นหากอนาคตเป็น “ดาวรุ่ง” โดยอาจพิจารณาจากกรณี “ลูกผีลูกคน” กรณีนี้ทางองค์กรอาจตกลงใจยอมเสียสละซึ่งผลกำไรในระยะสั้นเสีย เพื่อจะได้มีเงินทองไปทุ่มให้กับวัตถุประสงค์ดังกล่าว

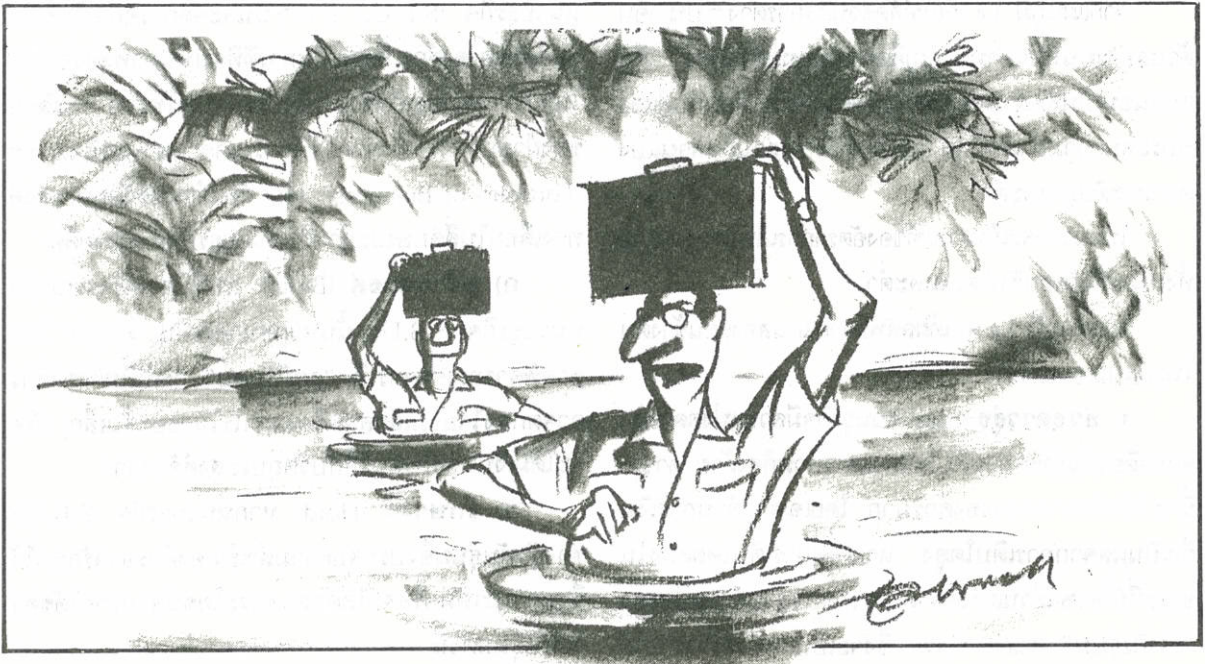
ข) รักษาไว้ (Hold) หากหน่วยธุรกิจ (S.B.U.) ช่วงวัวพันธุมซึ่งประสบความสำเร็จ องค์กรอาจรักษาไว้ซึ่งสถานะเดิมเพื่อจะได้ดักตวงประโยชน์จากรายได้ของวัวพันธุมตัวนี้

ค) ทุ่มเท (Harvest) กรณีที่หน่วยธุรกิจอาจเป็นทุกตัวยกเว้นตัวดาวรุ่ง ซึ่งจะพิจารณาในประเด็นเพิ่มรายได้หรือเงินสดในระยะสั้นให้เร็วและมากโดยไม่คำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว โดยเฉพาะกรณีวัวพันธุมซึ่งเป็นธุรกิจที่ทำรายได้ แต่การเติบโตของตลาดต่ำซึ่งผลดีในระยะยาวจะน้อย จึงถือโอกาสดักตวงให้มากที่สุดในระยะสั้น

ง) ขกเลิก (Eliminations) กรณีหน่วยธุรกิจซึ่งมีส่วนแบ่งตลาดต่ำในตลาดรวมซึ่งได้น้อย กลยุทธ์กำจัดหรือยกเลิกอาจจะเหมาะสม อาทิกรณี “ลูกผีลูกคน” และ “หมาน้อย”

หน่วยธุรกิจแต่ละตัวในแต่ละช่วงอาจผกผันเปลี่ยนจากช่วงหนึ่งไปช่วงหนึ่งได้โดยเฉพาะหากอัตราการเติบโตของตลาดเปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงจะเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับ “เทคโนโลยี” และการ “แข่งขัน” ขั้วเดียว

เมื่อได้พิจารณาตลอดกระบวนการพัฒนาแผนเชิงรุกธุรกิจการทั้งสี่ขั้นตอนดังกล่าวแล้ว แผนเชิงรุกที่จะอำนวยความสะดวกในการสร้างหรือพัฒนาแผนการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์แต่ละตัว สายผลิตภัณฑ์หรือหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร โดยแต่ละส่วนงานนั้นจะทราบสถานะแน่นอน



ว่าองค์กรกำลังเดินไปทางใด เมื่อเป็นเช่นนั้น ความสอดคล้องของแต่ละส่วนงานนั้น ๆ จะเกิดขึ้นในเรื่องของการพัฒนาวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และโครงการในแนวทางเดียวกับแผน

เชิงรุก เพื่อดำเนินการของกิจการสู่วัตถุประสงค์ขององค์กรต่อไป ☐ ☒

บรรณานุกรม

Drucker, Peter F. **Management : Tasks, Responsibilities, Practices.** New York : William Heinemann, 1974.

The Practice of Management. New York : Harper & Row, 1954.

Kotler, Philip. **Marketing Management : Analysis, Planning, and Control.** 3 rd ed. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1980.

McNichols, T.J. **Executive Policy and Strategic Planning.** New York : McGraw-Hill, 1977.

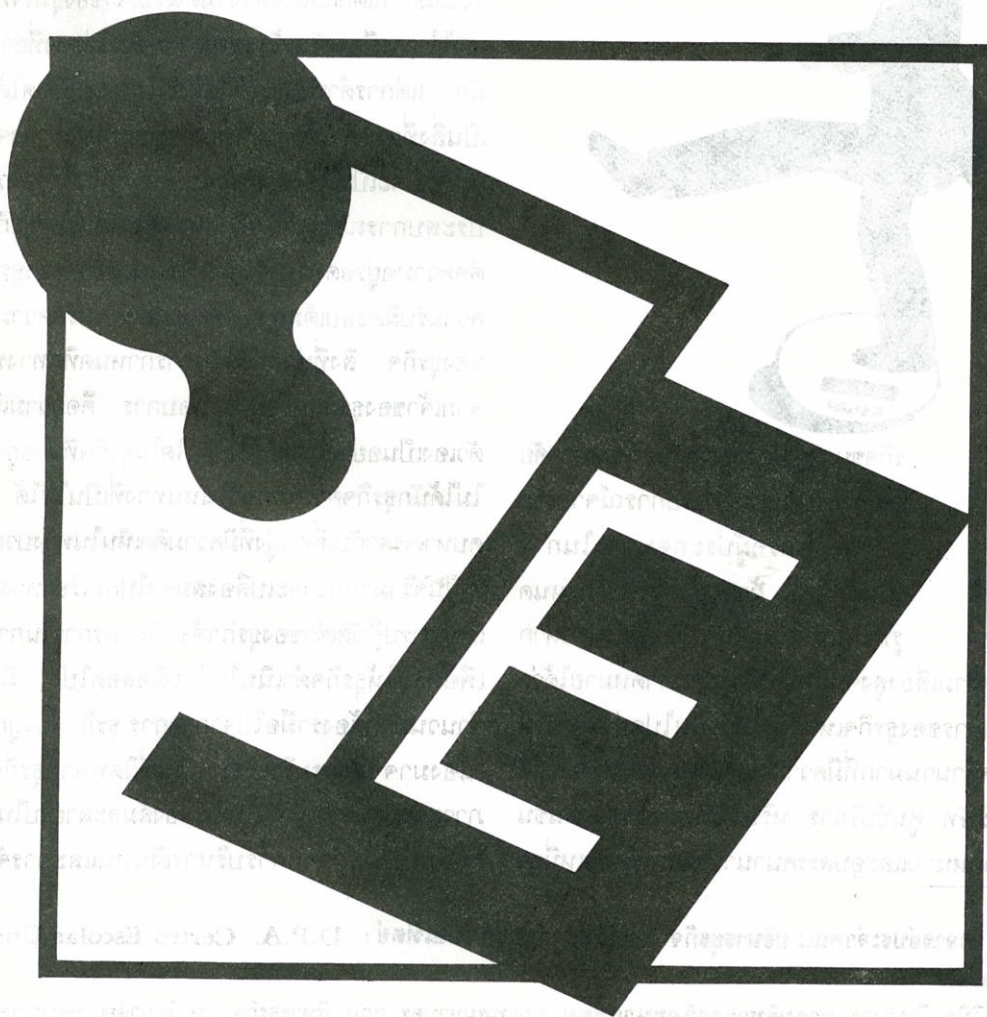
Peter, J. Paul. **Marketing Management.** Texas : Business, 1982.

Stewart, R.E. and Allen, J.K. **The Strategic Plan.** Palo Alto : Stanford Research Institute, 1973.

ขอขอบคุณ

E D I S O N

PRESS PRODUCTS



2369 New Petburi Rd, Bangkapi Huay Kwang Bangkok

Tel. 318 0068