

ชื่อวิทยานิพนธ์ กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
ในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์

ชื่อผู้วิจัย นายสมคิด เจดีย์วงศ์ ปริญญา บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บริหารธุรกิจ) อาจารย์ที่ปรึกษา

1) รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ โภจนแสง 2) รองศาสตราจารย์สมจิตร ล้วนจำเริญ ปีการศึกษา 2545

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์ตามแนวคิดของ เฮนรี มินท์ซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) ในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม และการศึกษาปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการค้าปลีกของผู้ประกอบการขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์

การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ ใช้สถิติเชิงพรรณนาเพื่อหาค่าสถิติพื้นฐาน และสถิติอนุมาน เพื่อใช้วิเคราะห์ผลกระทบของตัวแปรต่างๆ ขนาดของประชากร 661 ราย ขนาดของสิ่งตัวอย่าง 250 ราย ทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการ SMEs ในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ให้ความสำคัญกลยุทธ์ในด้านต่างๆ เรียงลำดับความสำคัญดังนี้ กลวิธีในการเดินหมาก การกำหนดฐานะหรือตำแหน่งทัศนภาพ แบบแผนหรือรูปแบบ แผน ในส่วนของความสำเร็จ ผู้ประกอบการให้ความสำคัญเรียงลำดับความสำคัญดังนี้ การมีนวัตกรรมที่ดีกว่า การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ดีกว่า คุณภาพที่เหนือกว่า และประสิทธิภาพที่เหนือกว่า ในส่วนของขนาดความสัมพันธ์ (correlations) สามารถอธิบายขนาดความสำคัญได้ และมีนัยสำคัญทางสถิติเป็นอย่างยิ่งในทุกๆ ด้านของกลยุทธ์ ยกเว้นแผนซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในส่วนของรูปแบบความสัมพันธ์ (regressions) ใช้วิธี stepwise regression พบว่า ถ้าใช้ทัศนภาพเพียงอย่างเดียวสามารถอธิบายรูปแบบความสัมพันธ์ได้ 30% ถ้าใช้กลยุทธ์ในส่วนอื่นๆ ร่วมกันอธิบายสามารถอธิบายรูปแบบความสัมพันธ์ได้ 40%

คำสำคัญ กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม

9

Thesis title: STRATEGIES FOR SUCCESS OF SMALL AND MEDIUM ENTERPRISES'
ENTREPRENEURS IN THE PROVINCE OF PHETCHABUN

Researcher: Mr. Somkid Jedee Wong; **Degree:** Master of Business Administration (Business Administration) **Thesis Advisors:** 1) Dr. Chow Rojanasang, Associate Professor; 2) Mr. Somchit Luanchamroen, Associate Professor; **Academic year:** 2002

ABSTRACT

The objectives of this study were to study Henry Mintzberg's strategies that effected on the success of small and medium enterprises in Phetchabun province and to study the environment that effected the using of strategies. This research is an exploratory research which used the descriptive statistics to find basic statistics and inferential statistics to analyze the impact of variables.

The populations were 661 people and the samples were 250 people which were selected by simple random sampling.

The research findings showed that the important strategies for entrepreneur's of small and medium enterprises in Phetchabun province were ploy, position, perspective, pattern and plan respectively. The superior innovation, superior customer responsiveness, superior quality and superior efficiency were important on the success of entrepreneur's of small and medium enterprises in Phetchabun province respectively. The correlations of all strategies were at a high significance except plan. The regression using stepwise regression was found that only perspective explained 30% of regression and perspective, included with others except plan explained 40% of regression.

Keywords: A strategy for the success of entrepreneur's of small and medium enterprises

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยได้รับความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก รองศาสตราจารย์ ดร.เชาว์ โรจนแสง ที่ได้กรุณาแนะนำและติดตามการทำวิทยานิพนธ์นี้อย่างใกล้ชิดเสมอมา ตั้งแต่เริ่มต้นจนสำเร็จเรียบร้อยสมบูรณ์ ความกรุณาของท่านผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง ยากที่จะกล่าวไว้ในที่นี้ได้ทั้งหมด

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์สมจิตร ถ้วนจำเจริญ ที่ได้ให้คำแนะนำและข้อคิดที่ดีเสมอมาในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์นิคมล มณีสว่างวงศ์ ที่ได้ให้คำแนะนำเพิ่มเติมในการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ อาจารย์วินัย ปาโรจฉัตร อาจารย์นงลักษณ์ เรืองวิทยาภรณ์ อาจารย์อัฉรา ผ่องพิทยา ที่ได้ให้ความกรุณาแนะนำตรวจสอบแบบสอบถามและวิเคราะห์ทางสถิติ อีกทั้งให้ความกระตือรือร้นในทุกๆ ด้านของการทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ผู้วิจัยขอขอบคุณครอบครัวที่ได้ให้การสนับสนุน และเป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยมาโดยตลอด ซึ่งผู้วิจัยถือว่ามีค่าเป็นอย่างยิ่ง

ประ โยชน์ที่จะได้รับจากการวิจัยนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้ผู้สนใจการศึกษาทั้งหมด

สมคิด เจริญวงศ์

พฤศจิกายน 2545

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	4
กรอบความคิดการวิจัย.....	4
สมมติฐานการวิจัย.....	6
ขอบเขตการวิจัย.....	6
ความสำคัญของเรื่องที่วิจัย.....	7
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	8
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	10
กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมจังหวัดเพชรบูรณ์.....	10
ที่มาของคำว่ากลยุทธ์.....	10
ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์กับการศึกษา.....	11
ความสำคัญในการเรียนรู้กลยุทธ์.....	13
ความหมายทั่วไปของการวางแผน.....	14
ความหมายทั่วไปของกลยุทธ์.....	15
แผนกลยุทธ์.....	18
ความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์.....	19
กลยุทธ์ด้านการเงิน.....	22

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
ขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	28
กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	28
การวางแผนกลยุทธ์.....	29
กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์.....	29
การเขียนแผนธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการ SMEs.....	30
แผนธุรกิจมีอะไรบ้าง.....	30
การนำแผนไปปฏิบัติ.....	30
การควบคุมเพื่อการดำเนินการกลยุทธ์.....	41
แนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard.....	42
ความสามารถหลัก.....	48
การวิเคราะห์และจัดทำ Competency สำหรับองค์กร.....	48
ภาวะผู้นำในองค์กร.....	50
ความหมายของผู้นำ.....	50
ความหมายของการจัดการ.....	51
ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้นำในการดำเนินการกลยุทธ์.....	52
การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก.....	53
การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน.....	68
การดำเนินธุรกิจ SMEs ให้บรรลุผลสำเร็จ.....	71
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	76
ประวัติจังหวัดเพชรบูรณ์.....	81
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	87
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	87
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	88
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	90
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	91

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัย.....	92
ตอนที่ 1 สถานภาพของประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง.....	92
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	93
ตอนที่ 3 ข้อเสนอที่ได้จากการค้นพบ.....	102
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	103
สรุปการวิจัย.....	103
อภิปรายผล.....	106
ข้อเสนอแนะ.....	109
ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป.....	110
บรรณานุกรม.....	112
ภาคผนวก.....	116
ก แสดงตัวแบบการวิเคราะห์บริษัทเชิงกลยุทธ์.....	117
ข แบบสอบถาม.....	119
ค ข้อมูลทางสถิติ.....	128
ประวัติผู้วิจัย.....	140

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1.1 แสดงประเภทและขนาดของธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.....	8
ตารางที่ 2.1 แสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	28
ตารางที่ 2.2 แสดงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์.....	29
ตารางที่ 2.3 แสดงการแบ่งส่วนตลาด.....	33
ตารางที่ 2.4 แสดงโครงสร้างประชากร.....	83
ตารางที่ 2.5 แสดงโครงสร้างการบริหารการปกครอง.....	84
ตารางที่ 4.1 แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ของ Conbach.....	94
ตารางที่ 4.2 ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์.....	95
ตารางที่ 4.3 ความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์.....	96
ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอก.....	100
ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายใน.....	101

สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1.1 แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม.....	5
ภาพที่ 1.2 แสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม.....	5
ภาพที่ 2.1 แสดงกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ.....	19
ภาพที่ 2.2 แสดงองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ด้านของความได้เปรียบทางการแข่งขัน.....	20
ภาพที่ 2.3 แสดงขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	28
ภาพที่ 2.4 แสดงความสัมพันธ์ของการนำไปปฏิบัติ.....	40
ภาพที่ 2.5 แสดงประเภทของการควบคุมตามช่วงระยะเวลาของการปฏิบัติงาน.....	41
ภาพที่ 2.6 แสดงภาพของ Balanced Scorecard ที่ใช้ในการควบคุมกลยุทธ์.....	46
ภาพที่ 2.7 แสดงแรงผลักดัน 5 ประการของ Michael E. Porter.....	60
ภาพที่ 4.1 แสดงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์และความสำเร็จของผู้ประกอบการ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์.....	97
ภาพที่ 4.2 แสดงความสัมพันธ์ของสถานะแวดล้อมภายนอกและสถานะแวดล้อม ภายใน ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์.....	99

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2475 เป็นต้นมา ได้มีการเปลี่ยนแปลงการปกครองระบบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ มาเป็นระบบการปกครองแบบประชาธิปไตย โดยมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นพระประมุข รัฐบาลได้ใช้ระบบ การบริหารประเทศด้วยการ “มุ่งงาน” และ “มุ่งคน” มาโดยตลอด ภายใต้จุดมุ่งหมายอันเดียวกัน คือความต้องการให้ประเทศชาติเจริญรุ่งเรือง โดยแนวคิดของผู้นำรัฐบาลในแต่ละรัฐบาลจนถึงปัจจุบัน ส่งผลให้ประชาชนในเมืองและชนบท ได้รับผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลง ในนโยบายของรัฐด้วยแรงผลักดันของรัฐบาล กระแสแห่งโลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้ประชาชนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและแนวคิดการครองชีพที่มีเศรษฐกิจแบบพอเพียง มาเป็นผู้ประกอบการค้า ในกรณีเกิดวิกฤตเศรษฐกิจในประเทศไทยระหว่างปี พ.ศ. 2540 กลางปีจนถึงปัจจุบัน พ.ศ. 2545 วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เป็นจำนวนมากต้องล้มเลิกกิจการ

ในประเทศสหรัฐอเมริกาได้มีการศึกษาค้นคว้าการแก้ปัญหาของวิสาหกิจ (การประกอบกิจการ เช่นการผลิต การขนส่ง การจำหน่าย การบริการ) โดยกำหนดกลยุทธ์ (การตัดสินใจว่าจะทำอย่างไร) และนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (การบรรลุผลสำเร็จ) ซึ่งเรียกว่า “กลยุทธ์ของวิสาหกิจ (Corporate Strategy)” ในช่วงทศวรรษที่ 1950 มุลนิธิฟอร์ด ภายใต้การนำของ โรเบิร์ต แมคนามารา (Robert McNamara) อดีตผู้บัญชาการทหารสูงสุดของสหรัฐอเมริการะหว่างสงครามโลกครั้งที่สอง ร่วมกับมูลนิธิคาร์เนกี ได้สนับสนุนให้นักวิชาการของมหาวิทยาลัยต่างๆ ในสหรัฐอเมริกาหลายมหาวิทยาลัย ทำการวิจัยเชิงประยุกต์ยุทธศาสตร์ทาง การทหาร จากผลงานของกองทัพอากาศสหรัฐอเมริกาเพื่อนำมาใช้ประโยชน์ทางการเรียนการสอนทางการบริหาร นับตั้งแต่ทศวรรษที่ 1960 เป็นต้นมา คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Business School) ได้รับการยอมรับว่าเป็นแกนนำสำคัญของการบุกเบิก ขัดเกลา และผลักดันให้การศึกษาด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ กลายเป็นแนวคิดที่น่าสนใจเวลานี้ ซึ่งมีผลต่อการพัฒนาธุรกิจของโลกตะวันตกเป็นอันมาก (ปรับปรุงจาก ปกรณ์ ปรียากกร 2544: 52 – 53)

ในประเทศไทยผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเป็นจำนวนมากที่ได้รับผลกระทบจากวิกฤตเศรษฐกิจในครั้งนี้ ประเทศไทยมีการประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เป็นส่วนใหญ่ ประเมินการว่ามีสัดส่วนคือ ร้อยละ 96 ของธุรกิจทั้งหมดและกระจายอยู่

ตามภูมิภาคของประเทศดังนั้น SMEs จึงมีบทบาทสำคัญต่อการเพิ่มมูลค่าการผลิตและส่งออก ทำให้ประเทศมีรายได้และการว่าจ้างงานเพิ่มขึ้น จากการศึกษาวิจัยและเก็บรวบรวมของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมตลอดระยะเวลา 50 ปีที่ผ่านมาพบว่าปัญหาโดยรวมของ SMEs ที่ประสบอยู่ได้แก่

1. ปัญหาด้านการตลาด
 2. ปัญหาขาดแคลนเงินลงทุน
 3. ปัญหาด้านแรงงาน
 4. ปัญหาข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีการผลิต
 5. ปัญหาข้อจำกัดด้านการจัดการ
 6. ปัญหาด้านการเข้าถึงบริการ การส่งเสริมของรัฐ
 7. ปัญหาข้อจำกัดด้านบริการส่งเสริมพัฒนาขององค์กรภาครัฐและเอกชน
 8. ปัญหาข้อจำกัดในการรับรู้ข่าวสารข้อมูล (ปรับปรุงจาก มาตถพิท ชิวธนาสุนทร 2543: 7-8)
- จากประเด็นปัญหาของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้สอดคล้องกับการสำรวจ ข้อมูล

ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ ของสำนักงานพาณิชย์ จังหวัดเพชรบูรณ์ เดือนสิงหาคม พ.ศ. 2543 ดังนี้

สรุปประเด็นปัญหาเรียงตามลำดับความรุนแรง

1. ปัญหาด้านเงินลงทุน
2. ปัญหาด้านการขอสินเชื่อธนาคาร
3. ปัญหาด้านการตลาด
4. ปัญหาด้านภาษี
5. ปัญหาด้านการซื้อสินค้า
6. ปัญหาด้านอุปสรรคที่เกิดจากกลไกของรัฐ
7. ปัญหาด้านข้อมูลข่าวสาร
8. ปัญหาด้านการรวมกลุ่ม
9. ปัญหาด้านการบริหารจัดการ (ปรับปรุงจาก สำนักงานพาณิชย์ จังหวัดเพชรบูรณ์ 2543 : 86)

ปัญหาดังกล่าวข้างต้น รัฐบาลได้ออกมาตรการช่วยเหลือทางการเงินโดยร่วมมือกับธนาคาร โดยให้ผู้ประกอบการ SMEs กู้เงินในอัตราดอกเบี้ยต่ำ ศูนย์ให้คำปรึกษาทางการเงินสำหรับวิสาหกิจขนาดกลาง ขนาดย่อม และประชาชน (ศงป.) ที่จัดตั้งตามมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 10 สิงหาคม พ.ศ. 2542 กระทรวงอุตสาหกรรมโดยกรมส่งเสริมอุตสาหกรรม ได้มองเห็นความจำเป็นในการแก้ปัญหาโดยออกเครื่องมือ “แผนธุรกิจ SMEs” (Business Plan) ขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นคู่มือแผนงานในการลงทุนและประกอบการ ใช้เป็นเอกสารประกอบการขอกู้เงินต่างๆ

เพื่อใช้ตรวจสอบผลการลงทุนของรัฐกิจและเป็นแนวทางสำหรับประชาชนทั่วไป ที่สนใจศึกษาการทำแผนธุรกิจได้ศึกษา

ยุคเวลาเมื่อสิ้นทศวรรษ 1990 และจุดเริ่มต้นของทศวรรษ 2001 หรือที่เรียกว่าระยะเวลาช่วงรอยต่อของสหัสวรรษ (millennium) นับเป็นช่วงเวลาที่ก่อผลอันสะเทือนและนำมาซึ่งความท้าทายต่อโลกของการดำเนินธุรกิจเป็นอย่างมาก สถานะแวดล้อมใหม่ที่เกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นสถานะการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีซึ่งมีนวัตกรรมใหม่ๆ เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว การเปลี่ยนแปลงของสัดส่วนประชากร ซึ่งมีผู้สูงอายุมากขึ้นอันเนื่องมาจากการพัฒนาเจริญก้าวหน้าทางการแพทย์ การเปลี่ยนแปลงของลักษณะความต้องการของลูกค้าซึ่งมีแนวโน้มแตกตัวเป็นกลุ่มๆ และมีความต้องการที่แตกต่างกัน การเจริญเติบโตในอัตราที่สูงของเศรษฐกิจในประเทศอุตสาหกรรมใหม่และประเทศที่กำลังพัฒนา ทำให้เกิดการเคลื่อนย้ายกำลังการผลิตและการผลิตเพื่อป้อนสู่ตลาดระดับโลก ความเจริญและพัฒนาในด้านเทคโนโลยีการสื่อสารทำให้โลกมีขนาดเล็กลง ควบคู่กับการปรับแก้กฎหมายเพื่อเปิดทางสู่การค้าเสรี ส่งผลก่อให้เกิดตลาดโลกที่ไม่มีขอบเขตและไร้พรมแดน หรือที่เรียกว่าโลกาภิวัตน์ขึ้น การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องภายในระยะเวลาไม่ถึง 10 ปี ทำให้ธุรกิจต่างๆ ต้องเผชิญกับปัญหาด้านสถานะแวดล้อมใหม่ที่ไม่คุ้นเคยโดยไม่ทันได้มีการเตรียมตัว สถานะแวดล้อมที่เกิดใหม่ของทศวรรษ 2001 หรือเริ่มยุคสหัสวรรษนี้ เป็นสถานะแวดล้อมที่มีความท้าทายต่อธุรกิจเป็นอย่างมาก โดยนำมาทั้งโอกาส (Opportunities) ของการดำเนินธุรกิจใหม่ๆ ในตลาดโลก ขณะเดียวกันก็ก่อตัวเป็นอุปสรรคและ/หรือปัญหาคุกคาม (threats) ต่อธุรกิจด้วยในขณะเดียวกัน ซึ่งหากไม่ทำการปรับตัวก็จะมีผลในด้านลบต่อความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจได้ จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ธุรกิจจะต้องเรียนรู้และตระหนักต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมช่วงรอยต่อของสหัสวรรษนี้ เพื่อประเมินผลกระทบที่จะเกิดมีต่อธุรกิจ และสามารถหาแนวทางแก้ไขเพื่อดำรงต่อของสหัสวรรษนี้ (ธนชัย ยมจินดา 2545: 1: 6)

วิกฤตการณ์ทางการเงินและภาวะเศรษฐกิจตกต่ำที่ต่อเนื่องมาตั้งแต่กลางปี พ.ศ. 2540 ส่งผลให้ธุรกิจไทยต้องได้รับผลกระทบอย่างรุนแรง ผู้ประกอบการอยู่ในสภาพของสภาพคล่องตลาดหดตัวและผันผวน โดยเฉพาะตลาดส่งออกหลัก ซึ่งหากธุรกิจของไทยไม่สามารถปรับตัวรับสถานการณ์ได้ทันท่วงที ก็อาจจะส่งผลถึงการเลิกจ้างแรงงาน หรือปิดกิจการในวงกว้างอย่างไรก็ตาม ยังมีวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมหลายประเภทที่มีศักยภาพเพียงพอที่จะปรับตัวและขนาดตลาดสู่ต่างประเทศได้ หากได้รับความช่วยเหลือจากที่ปรึกษาที่มีประสบการณ์ธุรกิจกว้างขวางช่วยชี้แนะและดูแลการปรับปรุงและแก้ไขปัญหาของกิจการ ไม่ว่าจะเป็นด้านการผลิต การตลาด การบริหารจัดการ การบริหารทรัพยากรบุคคล หรือการเงินซึ่งจะมีผลช่วยให้ธุรกิจไทยสามารถ

รักษาการจ้างงาน พัฒนาและขยายการส่งออก และนำรายได้เข้าสู่ประเทศเพื่อผลต่อการพัฒนาสังคมไทยโดยรวม (โครงการชุปชีวิตธุรกิจไทย, 2544 : 2)

จะเห็นได้ว่าการช่วยเหลือของภาครัฐในด้านการวางแผนและธนาคารในด้านการเงิน เป็นเพียงส่วนหนึ่งที่จะทำให้ผู้ประกอบการ SMEs ประสบความสำเร็จซึ่งในการประกอบธุรกิจ SMEs ตามแนวคิดของการดำเนินธุรกิจเชิงกลยุทธ์สามารถดำเนินการให้สำเร็จได้ด้วยการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะทำการศึกษากลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ SMEs ในจังหวัดเพชรบูรณ์ที่เหมาะสมที่ทำให้ธุรกิจ SMEs ในจังหวัดเพชรบูรณ์สามารถอยู่รอดปลอดภัยจากอุปสรรคต่างๆ สามารถดำเนินการบรรลุได้ตามแผนวัตถุประสงค์ เป้าหมายและวิสัยทัศน์ของบริษัท และเสริมสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับเศรษฐกิจไทยโดยรวม

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

2.1 เพื่อศึกษากลยุทธ์ตามแนวคิดของ เฮนรี มินทซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) ในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์

2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อดำเนินกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

การนำกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จของผู้ประกอบการ ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ ผู้ประกอบการ SMEs แต่ละธุรกิจต่างมีจุดเด่น และข้อจำกัดที่แตกต่างกัน ลักษณะของภูมิประเทศสิ่งแวดล้อม แนวความคิดและความสามารถหลักของแต่ละธุรกิจก็แตกต่างกัน

จากข้อแตกต่างดังกล่าวผู้วิจัยได้กำหนดกรอบความคิด โดยใช้ความหมายของกลยุทธ์ตามแนวคิดของ เฮนรี มินทซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) มากำหนดตัวแปรดังนี้

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษากลยุทธ์ ตามแนวคิดของ เฮนรี มินทซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) ในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์

ในการกำหนดกลยุทธ์นั้น ถึงแม้ว่าผู้บริหารจะกำหนดกลยุทธ์ได้ดีเพียงใด ในขณะที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติปัจจัยด้านเวลา สถานการณ์ สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์การที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ก็ยังคงต้องเปลี่ยนแปลงอยู่ จากการที่ผู้กำหนดกลยุทธ์ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในมาก่อนที่จะกำหนดกลยุทธ์ไว้แล้ว ก็ยังคงไม่เพียงพอที่จะทำให้บังเกิดผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ศึกษาสภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์ในขณะที่นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ซึ่งได้แก่สภาพแวดล้อมภายนอกและสภาพแวดล้อมภายในว่าจะส่งผลกระทบต่อผลความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์มากน้อยเพียงใด

4. สมมติฐานการวิจัย

กลยุทธ์ตามแนวคิดของ เฮนรี มินทซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) ในด้านต่างๆ มีความสัมพันธ์ (Correlations) และมีรูปแบบความสัมพันธ์ (Regressions) เป็นสมการเชิงเส้นต่อการสร้างความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์

5. ขอบเขตการวิจัย

5.1 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรได้แก่ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้จดทะเบียนเฉพาะประเภทห้างหุ้นส่วนและบริษัทไว้กับสำนักงานพาณิชย์จังหวัดเพชรบูรณ์พื้นที่ดำเนินการทุกอำเภอของจังหวัดเพชรบูรณ์ (11 อำเภอ) แบ่งเป็นธุรกิจการค้าส่ง ธุรกิจการค้าปลีก ธุรกิจบริการ รวมผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมทั้งหมด 661 ราย

กลุ่มตัวอย่าง จากผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมรวม 661 ราย กำหนด ขนาดของสิ่งตัวอย่างโดยใช้สูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ณ ระดับความเชื่อมั่น 95% ของประชากรเพื่อเป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมด = 250 ราย

5.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา ศึกษากลยุทธ์ในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จและปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์ ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์เท่านั้น

5.3 ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาที่ใช้ในการศึกษาคือเดือนมกราคม 2545 – ตุลาคม 2545

5.4 ขอบเขตด้านตัวแปร

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่

1. แผน
2. แบบแผนหรือรูปแบบ
3. การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง
4. ทักษะภาพ
5. กลวิธีในการเดินหมาก

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ ความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่

1. สภาวะแวดล้อมภายนอก
2. สภาวะแวดล้อมภายใน

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ ผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์

6. ความสำคัญของเรื่องที่วิจัย

เนื่องจากประเทศไทยมีการประกอบอาชีพธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) เป็นส่วนใหญ่ ประมาณการว่าสัดส่วนคือ ร้อยละ 96 ของธุรกิจทั้งหมดและกระจายอยู่ตามภูมิภาคของประเทศ เป็นแหล่งรองรับการว่าจ้างแรงงานขนาดใหญ่ สามารถสร้างมูลค่าเพิ่มมูลค่าในตัวสินค้า รวมทั้งยังทำรายได้นำเข้าเงินตราจากต่างประเทศจากการส่งออก เป็นแหล่งส่งเสริมประสบการณ์แก่ผู้ประกอบการ โดยเฉพาะผู้เริ่มตั้งธุรกิจใหม่หรือนักลงทุนหน้าใหม่ จากธุรกิจขนาดเล็กๆ และพัฒนาจนเติบโตในที่สุด จังหวัดเพชรบูรณ์มีผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่จดทะเบียนเฉพาะประเภทห้างหุ้นส่วนและบริษัทไว้กับสำนักงานพาณิชย์จังหวัดเพชรบูรณ์ ทั้งหมด 661 ราย

ดังนั้นการศึกษากลยุทธ์การสร้างความสำเร็จ และศึกษาปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์ในปัจจุบันของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ จึงมีความจำเป็นเพราะจะทำให้เสริมสร้างความแข็งแกร่งให้แก่เศรษฐกิจของประเทศโดยรวม

หมายเหตุ คำจำกัดความที่ใช้ “ความสำเร็จ” มาจากตัวแบบการวิเคราะห์บริษัท
เชิงกลยุทธ์ (ธนชัย ขมจินดา 2545: 1: 51) ดูจากภาคผนวก ก และความสำเร็จของผู้ประกอบการ
ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ในวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

8. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

เพื่อให้ผู้ประกอบการ SMEs ได้รับทราบและเข้าใจถึงกระบวนการเรียนรู้กลยุทธ์ในการ
ประกอบธุรกิจภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ในอันที่จะส่งผลกระทบต่อ
ประสิทธิภาพไม่ว่าจะเป็นด้านการวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำในการบริหาร การตรวจสอบ
และการควบคุมเพื่อเป็นแนวทางแก้ไขปัญหาอุปสรรคหรือในภาวะวิกฤตให้ธุรกิจสามารถดำรงอยู่ได้
อย่างมีชัยชนะ และครองความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขต
จังหวัดเพชรบูรณ์

1. ที่มาของคำว่ากลยุทธ์

คำว่ากลยุทธ์มีรากฐานมาจากศาสตร์ทางการทหาร ในภาษาอังกฤษ คำว่า “Strategy” มีรากมาจากคำว่า “Strategos” ในภาษากรีกโบราณถ้าเป็นคำนามมีความหมายว่า “นายพล ผู้นำทัพ” แต่ถ้าใช้เป็นคำกริยาจะหมายถึง “การวางกลวิธีเพื่อโจมตีฝ่ายศัตรูด้วยการใช้กำลังพลและอาวุธ ยุทธโศปกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลคือได้รับชัยชนะ”

ถ้าพิจารณาจากทางประวัติศาสตร์ จะเห็นว่าแนวคิดเชิงกลยุทธ์หรือยุทธศาสตร์ทางการทหารนั้นถือกันว่า ตำราพิชัยสงครามของนักยุทธศาสตร์ชาวจีนชื่อ ซุนวู (Zun Tzu) ซึ่งถูกบันทึกไว้เมื่อ 2,400 ปีมาแล้ว (ภายหลังได้มีการแปลออกมาเป็นภาษาต่างๆ มากมายแต่ที่มีชื่อเสียงและได้รับการอ้างอิงมากที่สุดคือฉบับภาษาอังกฤษชื่อว่า The Art of War) ถือเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ นอกจากนี้ยังมีงานเขียนของนักการทหารชาติอื่นๆ เช่นงานเขียนของชาวญี่ปุ่นชื่อ มียาโมโตะ มุซาชิ (Miyamoto Musashi) เรื่อง “The Book of the Five rings” งานเขียน นักรัฐประศาสนศาสตร์ชาวอินเดียชื่อ เกาติลยา เรื่อง “Arthasastra” เป็นต้น ก็มีสวนผลกักดันให้ความสนใจเรื่อง การวางแผนกลยุทธ์ในองค์การภาครัฐเกิดขึ้น และถือเป็นการบุกเบิกที่สำคัญ

สำหรับในทางการบริหารทั่วไปและในการบริหารธุรกิจ ความสนใจอย่างแท้จริงจะเริ่มต้นได้ไม่นานนัก กล่าวคือในช่วงทศวรรษที่ 1950 มุลนิธิฟอร์ด ภายใต้การนำของ โรเบิร์ต แมคนามารา (Robert McNamara) อดีตผู้บัญชาการทหารสูงสุดของสหรัฐอเมริกา ระหว่างสงครามโลกครั้งที่สอง ร่วมกับมูลนิธิคาร์เนกี ได้สนับสนุนให้นักวิชาการของมหาวิทยาลัยต่างๆ ในสหรัฐอเมริกา หลายมหาวิทยาลัย ทำการวิจัยเชิงประยุกต์ยุทธศาสตร์ทางการทหาร จากผลงานของกองทัพอากาศสหรัฐอเมริกา เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการเรียนการสอนทางการบริหาร

สำหรับผลงานวิจัยเชิงบุกเบิกคืองานของ อาร์.เอ.กอร์ดอน (R.A. Gordon) และ เจ.อี.เฮเวลล์ (J.E. Howell) เรื่อง Higher Education for Business ที่เสนอให้การศึกษาด้านการบริหาร

จำเป็นต้องขยายขอบเขตให้กว้างขึ้น และผนวกเอาวิชาด้านนโยบายธุรกิจเข้าไว้ในหลักสูตรด้วย ทั้งนี้เพื่อสร้างให้นักบริหารมีทักษะในการแก้ปัญหา (Problem Solving) มากยิ่งขึ้น

เป็นที่ปรากฏชัดว่า นับตั้งแต่ทศวรรษที่ 1960 เป็นต้นมา คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard Business School) ได้รับการยอมรับว่าเป็นแกนนำสำคัญของการบุกเบิก จัดเกล้า และผลักดันให้การศึกษาด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ กลายมาเป็นแนวคิดที่น่าสนใจในเวลานี้กับมีผลต่อการพัฒนาธุรกิจของโลกตะวันตกเป็นอันมาก

สำหรับนักวิชาการที่เป็นแกนนำสำคัญที่ควรได้รับการยกย่อง ประกอบด้วย เคนเนธ อาร์. แอนดรูส์ (Kenneth R. Andrews) เอช. อิกอร์ อันซอฟฟ์ (H. Igor Ansoff) อัลเฟรด ดี. ชานด์เลอร์ จูเนียร์ (Alfred D. Chandler Jr.) และไมเคิล อี. พอร์ตเตอร์ (Michael E. Porter) ซึ่งงานเขียนของนักวิชาการดังกล่าวนี้ ถูกนำไปใช้อ้างอิงโดยนักศึกษาทางการบริหารของมหาวิทยาลัยชั้นนำทั่วโลก

งานเขียนของศาสตราจารย์แอนดรูส์ เป็นผลงานชิ้นสำคัญมากที่สุดชิ้นหนึ่ง ที่อธิบายความหมายของคำว่า “กลยุทธ์ของวิสาหกิจ (CORPORATE STRATEGY)” ไว้อย่างชัดเจนและน่าสนใจยิ่งดังนี้

“กลยุทธ์ของวิสาหกิจ คือการตัดสินใจของนักบริหารในการกำหนดวัตถุประสงค์ แนวนโยบาย และแผนต่างๆ ที่จะดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์พร้อมกันนั้น ก็จะระบุขอบเขตของธุรกรรมต่างๆ ที่มุ่งจะกระทำการกำหนดลักษณะขององค์การในอนาคตที่ต้องการจะเป็น รวมถึงการสร้างคุณสมบัติพิเศษต่างๆ ทั้งในด้านเศรษฐกิจ และด้านอื่นๆ ให้แก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย พนักงาน ลูกค้า และชุมชน” (ปกรณัม ปรียากร 2544: 52 – 54)

จากข้อความที่กล่าวมาแล้วนั้น จะเห็นได้ว่านักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสำคัญในการศึกษาและพัฒนาวิสาหกิจมาโดยตลอด ซึ่งก็ไม่ได้เน้นว่าจะต้องเป็นวิสาหกิจขนาดใหญ่ ขนาดกลาง หรือขนาดย่อม ดังนั้นผู้วิจัยมีความเห็นว่านักวิชาการทั้งหลายท่านที่กล่าวถึง “วิสาหกิจ” ในความหมายนี้ ได้ครอบคลุมถึงวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม SMEs ไว้ด้วย

2. ความสัมพันธ์ของกลยุทธ์กับการศึกษา

ธงชัย สันติวงษ์ (2535: คำนำ) ได้เขียนไว้ในคำนำเรื่องกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจว่า นโยบายธุรกิจ (Business Policy) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นวิชาที่มักจะถูกรับรู้เป็นวิชาบังคับที่ให้นักศึกษาปริญญาโทศึกษาในภาคสุดท้ายก่อนจะสำเร็จ การศึกษา ทั้งนี้ เพราะผู้สำเร็จ ณ ระดับนี้มักจะต้องเข้าไปมีบทบาทเป็นนักบริหาร ณ ระดับ ค่อนข้างสูง

ซึ่งต้องมีการวิเคราะห์ปัญหาเชิงรวมของการบริหารทั่วไป (General Management) ของทั้งบริษัทหรือองค์การ แม้ในสภาพที่เป็นจริงผู้บริหารระดับกลางเหล่านี้แต่ละคนต่างก็ยังคงต้องทำหน้าที่ด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้นก็ตาม แต่กรอบการคิด และการตัดสินใจของเขาเหล่านี้ จำเป็นต้องสามารถคิดกว้างและคิดไกลออกไปถึงภายนอกและต้องสามารถประสานกับสายงานหลักอื่นๆ ที่อยู่ข้างเคียงด้วย

วิธีการสอนวิชานโยบายธุรกิจนี้ สถาบันที่เชี่ยวชาญที่สุด ก็คือ Harvard Business School ซึ่งใช้กรณีศึกษา (Case Study) เกือบทั้งหมด โดยให้นักศึกษาวิเคราะห์ ประเมินและเสนอแนะเกี่ยวกับ “วัตถุประสงค์-นโยบาย และกลยุทธ์” ของบริษัท ความยากของการวิเคราะห์จะอยู่ที่การต้องสามารถประเมินทุกสิ่งทุกอย่างที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบเป็นเชิงรวม และต้องนึกถึงคาดการณ์สิ่งที่ควรจะเป็นที่ดีที่สุดสำหรับอนาคตระยะยาว แล้ววางออกมาเป็น กลยุทธ์ของการก้าวหรือเป็นขั้นตอนการกระทำต่างๆ. อย่างไรก็ตามการสอนโดยใช้กรณีศึกษานี้ส่วนมากมักจะล้มเหลวซึ่งสาเหตุส่วนใหญ่เกิดจากผู้สอนมิได้มีประสบการณ์ที่พอเพียงและไม่สามารถทำการวิเคราะห์ให้เป็นการวิเคราะห์ระดับสูงที่เป็นเชิงรวมได้ ซึ่งบางครั้งก็พลอยเข้าใจผิดว่า นโยบายธุรกิจไม่มีอะไรมากไปกว่าการเอาความรู้จากวิชาต่างๆ มาประกอบใช้ศึกษากรณีศึกษา ซึ่งผลที่สุดสิ่งที่กระทำได้ก็จะเป็นเพียงนโยบายย่อยของหน้าที่งานต่างๆ แต่จะไม่สามารถวิเคราะห์ถึงวัตถุประสงค์ นโยบาย และกลยุทธ์ของทั้งองค์การได้

นโยบายธุรกิจหรือกลยุทธ์การบริหารนี้ แท้จริงเป็นเรื่องเก่าแก่ที่รู้จักกันในชื่อเรียกว่า “ตำราพิชัยสงคราม” ซึ่งเป็นการศึกษากลยุทธ์ในทางการทหารและการรบต่างๆ ซึ่งตามประวัติศาสตร์จีน “ซุนวู” และ “ซงเบ้ง” คือนักปราชญ์ด้านนี้ที่มีชื่อเสียงที่สุด สำหรับในทางธุรกิจก็เช่นเดียวกัน องค์การที่มีขนาดใหญ่ๆ ผู้นำหรือผู้บริหารย่อมต้องมีภาระในการนำองค์การให้อยู่รอด เติบโต ปลอดภัย และประสบผลสำเร็จดีที่สุดในทุกสถานการณ์ความสามารถในการคิดวิเคราะห์จึงต้องลึกซึ้ง เฉียบแหลม มีทัศนวิสัยมองเห็นได้กว้างมาก พิจารณามองได้ไกลกว่าคนอื่น โดยเฉพาะต้องมีกลไก การประเมิน การคาดการณ์ การคิดวิเคราะห์เชิงเปรียบเทียบ การค้นหาทางเลือกรวมทั้งการเห็นปัญหาและพิจารณาโอกาสได้ถูกต้อง สิ่งเหล่านี้นับว่าเป็นคุณสมบัติที่พัฒนาได้ยากมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัญหาวิธีการสอนที่จะให้มีประสิทธิภาพว่าควรจะทำอย่างไร และด้วยวิธีใดในเรื่องนี้ The American Assembly of Collegiate School of Business ที่เป็นสมาคมของสถาบันที่สอนวิชาบริหารธุรกิจของสหรัฐอเมริกา ก็ได้กำหนดเป็นข้อบังคับเอาไว้ว่า แผนการศึกษาปริญญาโททางบริหารธุรกิจจะต้องบรรจุวิชานโยบายธุรกิจไว้ในหลักสูตรแต่ก็มิได้มีข้อตกลงที่ชัดเจนเกี่ยวกับวิธีสอนว่าต้องทำอย่างไรจึงจะถูกต้องเป็นที่ยอมรับและดีที่สุด

ธนชัย ขมจินดา (2545: 1-9) ได้เขียนอธิบายนโยบายธุรกิจ (Business Policy) และการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) ไว้ว่าลักษณะของทั้ง 2 วิชา มีความแตกต่างกันดังนี้

2.1 นโยบายธุรกิจ จะเน้นให้นักศึกษามีมุมมองด้านภายในกิจการเป็นหลักใหญ่ โดยเน้นความสำคัญของการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ภายในเพื่อสร้างนโยบายของธุรกิจที่ก่อให้เกิดผลสูงสุดต่อองค์กรรวม คือองค์กรหรือธุรกิจ

2.2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ จะเน้นให้นักศึกษาให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์ตรวจสอบสถานะแวดล้อมภายนอก เพื่อทำความเข้าใจกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และทำการกำหนดตำแหน่งทางการแข่งขันโดยใช้การสนับสนุนด้านทรัพยากรต่างๆ ขององค์กรที่มีอยู่ เพื่อให้มีตำแหน่งทางการแข่งขันดีเหมาะสมกับสถานะแวดล้อม (a fit model) และมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage)

3. ความสำคัญในการเรียนรู้กลยุทธ์

มหาวิทยาลัยในประเทศไทยหลายแห่งได้ใช้วิชากลยุทธ์เป็นวิชาสุดท้ายก่อนจบการศึกษา เพื่อให้นักศึกษาได้นำวิชาความรู้ที่เรียนมาก่อนหน้านั้นมาใช้ในวิชานี้ให้เป็นรูปธรรมโดยใช้กรณีศึกษา (Case Study) จะเห็นได้จาก มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชก็ได้ให้วิชา “การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม” (Strategic Planning and Control) เป็นวิชาสุดท้ายของบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาวิทยาการจัดการ ก่อนที่นักศึกษาจะสำเร็จการศึกษา โดยวิชาที่เรียนก่อนหน้านั้นได้แก่

3.1 การจัดการองค์กรและทรัพยากรมนุษย์ (Organization and Human Resource Management)

3.2 การบัญชีเพื่อการจัดการและวางแผนภาษีอากร (Managerial Accounting and Tax Planning)

3.3 การวิเคราะห์เชิงปริมาณและการจัดการดำเนินงาน (Quantitative Analysis and Operations Management)

3.4 เศรษฐศาสตร์เพื่อการจัดการและการจัดการการเงิน (Managerial Economics and Financial Management)

3.5 การวิเคราะห์ วางแผน และควบคุมทางการตลาด (Marketing Analysis Planning and Control)

3.6 การวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม (Strategic Planning and Control)

จะเห็นได้ว่าชุดวิชาทั้งหมดที่กล่าวมาแล้วต่างก็มีวัตถุประสงค์ในการที่จะให้ผู้ศึกษาได้รับความรู้ ความเข้าใจ ในแต่ละสาขาวิชา แต่ทุกๆ วิชาจะถูกนำมาประยุกต์ใช้ในวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม

4. ความหมายทั่วไปของการวางแผน

โจเซฟ แอล. แมสซี (Joseph L. Massie) ได้ให้ความหมายของการวางแผนไว้ว่า เป็นกระบวนการที่ผู้จัดการมองอนาคตและค้นหาวิธีการทางเลือกที่สามารถทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปได้ การวางแผนเป็นการเตรียมการปฏิบัติงานไว้ล่วงหน้า ทั้งนี้เพื่อจะได้เป็นการเปิดโอกาสให้หลายฝ่ายได้มีการประสานงานและตัดสินใจร่วมกัน ซึ่งนำไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จขององค์การ

การวางแผนมิเพียงแต่จะเป็นการกำหนดการดำเนินงานไว้เป็นการล่วงหน้าแต่ยังได้รวมถึง การแสวงหาเหตุผล ความเป็นไปได้ของปัญหาในอนาคต ถ้าเกิดขึ้นก็จะต้องมีแผนสำรอง หรือวิธีการที่จะดำเนินการกับปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นได้ แผนจึงเป็นเครื่องมือสำคัญของการตัดสินใจ เพราะการวางแผนงานจะเป็นกรอบข่ายที่สามารถนำมาใช้อ้างอิงและเป็นเครื่องช่วยในการตัดสินใจของบุคคลในองค์การ

ดอนเนลตี (Donnelly) ได้ให้ความหมายของการวางแผนว่าการวางแผนเป็นการกำหนด สิ่งที่จะกระทำให้สำเร็จในอนาคตและหาวิธีการที่จะทำให้สำเร็จ หน้าที่ของการวางแผนจึงได้รวมถึง กิจกรรมทางการจัดการซึ่งมีผลต่อการปฏิบัติงานและวิธีการอันเหมาะสมเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น ผลลัพธ์ของการวางแผนคือ แผนงานหรือโครงการซึ่งได้ถูกเขียนไว้เป็นลายลักษณ์อักษร โดยกำหนด ระยะเวลาการทำงานไว้ล่วงหน้าสาระสำคัญของการวางแผนก็คือ การวางแผนและแผนงานนั้นๆ จะรวมทั้งอนาคตและการกระทำที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้นการวางแผนจึงเป็นความรับผิดชอบของ ฝ่ายจัดการที่จะต้องเตรียมการสำหรับอนาคตให้แก่องค์กรอันมีผลต่อการปฏิบัติงานภายในองค์กร ดังนั้นผู้จัดการจึงควรเป็นผู้ที่สามารถคาดการณ์ความเป็นไปได้ ได้อย่างดีที่สุดของเหตุการณ์หรือ สภาพการณ์ในอนาคต เพราะสิ่งเหล่านั้นจะมีผลกระทบกระเทือนต่อองค์กรของตน

แมค. แคลตัน อี. แมคฟาร์แลนด์ (Mc. Dalton E. Mc Farland) ได้ให้ความหมายของการวางแผนว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับความคิดความเข้าใจของการปฏิบัติงานของผู้บริหารที่จะต้องใช้ทักษะ หลายด้าน ได้แก่ การแสดงความคิด การมีอิทธิพลและการควบคุมสภาพและทิศทางของการเปลี่ยนแปลง การวางแผนเป็นการกระทำที่ต้องมีความต่อเนื่องของผู้บริหาร ซึ่งรวมถึงกระบวนการ รับรู้ วิเคราะห์ ความเข้าใจสภาพการณ์ การติดต่อสื่อสาร การตัดสินใจและการปฏิบัติการ การวางแผนเป็นกระบวนการ ณ ช่วงระยะเวลาหนึ่งที่กำหนดไว้ ประเด็นหลัก 15 แนวแผนคือความเกี่ยวข้องกับอนาคต การที่ต้อง มีการวางแผนก็เพื่อจะใช้ในการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไรและจะทำอย่างไร

ฮาร์ดวิก และ แลนด์ยัท (Hardwick and Landuyt) ได้ให้ความหมายของการวางแผน ว่า เปรียบเสมือน "เกมส์กีฬามนุษย์" (Gamesmanship) หรือเป็นการใช้กลยุทธ์ในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งความคิดนี้เห็นว่า การวางแผนเป็นเรื่องของการเห็นคุณค่าในความคิด

สร้างสรรค์ นวัตกรรม และจินตนาการ ซึ่งมีความสำคัญมิใช่น้อยต่อการวางแผนงานใดๆ การวางแผนประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญในด้านของความคิดและการสื่อสารซึ่งถูกคิดออกมาหรือสร้างขึ้นมาเพื่อที่จะให้ความสำคัญของสภาพการปัจจุบัน โดยมุ่งเน้นไปยังผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงในการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ ในการวางแผนผู้บริหารจะพิจารณาเป้าหมายที่จะได้รับในอนาคตโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อันจำกัดในปัจจุบัน ซึ่งอาจจะโดยการลดหรือโยกย้ายทรัพยากรเหล่านั้นให้เกิดประโยชน์ได้มากที่สุดเท่าที่จะได้

เฮอร์เบิร์ต เอ. ไชมอน (Herbert A. Simon) ได้ให้คำนิยามว่า การวางแผนเป็นกิจกรรมอย่างหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดสิ่งที่จะต้องทำในอนาคต การประเมินผลของสิ่งที่กำหนดว่าจะต้องกระทำตลอดถึงการกำหนดวิธีการที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงาน (อ้างถึงใน จิตรารักษ์ สุทธิวรเศรษฐ 2541: 2 - 4)

เฮนรี มินทซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) เสนอว่า “การวางแผนเป็นกระบวนการที่เป็นทางการ โดยคำนึงถึงการบูรณาการหรือเชื่อมโยงระบบการตัดสินใจของหน่วยงานต่างๆ เข้าด้วยกัน อันจะนำไปสู่การกำหนดวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจนเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกัน” (ปกรณ์ ปริยกร. 2544 : 46)

ธนชัย ขมจินดา (2543: 1- 60) การวางแผนหมายถึง งานด้านบริหารอย่างหนึ่งซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการบริหารที่ผู้บริหารขององค์การจำเป็นต้องกระทำอย่างต่อเนื่องโดยผ่านกระบวนการคิดคาดคะเน พิจารณา วิเคราะห์ และตัดสินใจล่วงหน้าอย่างรอบคอบ เนื้อหาในแผนงานจะเป็นผลลัพธ์ที่ได้จากกระบวนการวางแผน ถ้าเป็นแผนงานระดับบริษัท (Corporate Plan) จะประกอบด้วยแนวทางกว้างๆ ในแง่ของวิสัยทัศน์ ภารกิจ อุดมการณ์ นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ ซึ่งจะเป็นสิ่งบอกถึงแนวทางหลักในการอยู่รอดขององค์การและการเจริญเติบโตในระยะยาว และถ้าเป็นแผนงานในระดับธุรกิจ (Business Plan) จะเกี่ยวข้องกับเรื่องการปรับตัวเองให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมต่างๆ ในแง่ของสถานะแวดล้อมทั่วไป สถานะด้านการตลาด สถานะด้านการแข่งขันและลูกค้าโดยจะครอบคลุมกิจกรรมหรืองานในหน้าที่ทางธุรกิจทุกๆ ด้านทั่วทั้งองค์การเพื่อเป็นแนวทางให้ผู้ปฏิบัติสามารถมองเห็นและปฏิบัติได้ถูกทิศทางการที่กำหนดไว้ภายในแผนรวมทั้งต้องเป็นเรื่องที่มุ่งไปสู่อนาคตเพื่อให้องค์การก้าวไปข้างหน้า

5. ความหมายทั่วไปของกลยุทธ์

ธนชัย ขมจินดา (2545: 1 - 11) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ดังนี้ “อย่างไรก็ดีไม่ว่าจะให้ความหมายของกลยุทธ์เป็นอย่างไร สำหรับผู้เขียนแล้วเห็นว่า กลยุทธ์ หมายถึง แนวคิด

แผนงาน หรือการกระทำต่างๆ ซึ่งนำมาใช้เป็นกรอบในการจัดการทรัพยากร โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะ ทำให้บังเกิดเป็นผลต่อสถานะที่เข้มแข็งของกิจการ และทำให้กิจการสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมี ัยชนะ และครองความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน”

กลยุทธ์หมายถึง วิธีหรือแผนปฏิบัติการที่เกี่ยวข้องกับ การแบ่งสรรทรัพยากรที่มีอยู่ อย่างจำกัด เพื่อให้เกิดผลดี ที่เป็นข้อได้เปรียบและสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์อันใดอันหนึ่งหรือ หลายๆ วัตถุประสงค์พร้อมกัน โดยให้มีความเสี่ยงน้อยที่สุดในระดับที่ยอมรับได้ (ธงชัย สันติวงษ์ 2528: 45)

สำนักงานเศรษฐกิจอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ร่วมกับสถาบันวิจัยเพื่อการ พัฒนาประเทศไทย (2539: 6) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ไว้ดังนี้

กลยุทธ์ (Strategy)

1. กลยุทธ์เป็นวิธีเลือกใช้แผนในการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ สูงสุดโดยคำนึงถึงขีดความสามารถในการแก้ปัญหาขีดจำกัดด้านเวลาและทรัพยากร

2. กลยุทธ์เป็นวิถีทาง (Means) ไม่ใช่เป้าหมาย (end) ในการปฏิบัติ การกำหนดกลยุทธ์จะต้องคำนึงถึงหลักสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. จุดแข็ง จุดอ่อน ของหน่วยงานนั้นๆ
2. โอกาส และข้อจำกัด (ความเป็นไปได้ของความสำเร็จ)
3. ความสอดคล้องกับนโยบายหรือทางเลือกที่ต้องการ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (2539: 57) ได้ให้ความหมายกลยุทธ์ ไว้ดังนี้

กลยุทธ์ หมายถึง การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยม, วิธีการต่อสู้ที่ต้องใช้กลยุทธ์ต่างๆ

ปกกรณ์ ปริยากร (2544 : 49 – 52) ได้ประมวลความคิดในเรื่องกลยุทธ์ของ เฮนรี มินท์ซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) ไว้อย่างน่าฟังดังนี้

กลยุทธ์คืออะไร ในขณะที่กลยุทธ์เป็นถ้อยสำนวนที่ถูกนำมาใช้มากที่สุด แต่เมื่อถามว่า กลยุทธ์มีความหมายอย่างไร ปรากฏว่าไม่อาจจะได้คำตอบที่ชัดเจนนัก ดังนั้นเพื่อความกระจ่างใน เรื่องนี้ ผู้เขียนจึงขอประมวลความคิดของนักวิชาการท่านหนึ่งที่ถูกอ้างอิงมากที่สุดในงานเขียนด้าน การวางแผนนั่นคือความคิดของเฮนรี มินท์ซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) ศาสตราจารย์ทางบริหารที่ มหาวิทยาลัยแมคกิลในแคนาดา

วิธีการอธิบายของมินท์ซ์เบิร์กเป็น ไปอย่างแบบขลุ่ย มีจังหวะจะโกลน และสะท้อนความ เป็นจริงเหมือนภาพที่เคลื่อนไหวได้ เขาใช้หลัก SPs หรืออักษร P ห้าตัวที่ใช้แทนความหมายต่างๆ ดังต่อไปนี้ (สรุปความจาก Mintzberg, 1994: 23 – 32)

กลยุทธ์คือแผน (Strategy is a plan - P1) กิจกรรมทั้งหลายกำหนดกลยุทธ์ขึ้นเพื่อใช้เป็นสิ่งกำหนดทิศทาง (Direction) หรือเป็นแนวทางดำเนินงานในอนาคต (a guide or course of action into the future) หรือวิถีทางในการที่จะก้าวเดินจากที่หนึ่งไปยังอีกที่หนึ่ง ถ้าพิจารณาในความหมายนี้จะเห็นได้ว่า องค์กรทุกประเภทล้วนมีกลยุทธ์เพื่อรับมือกับสถานการณ์ต่างๆ ทั้งสิ้น เพราะทุกองค์กรจะมีแนวทางดำเนินงาน ไม่ว่าจะเส้นทางหรือไม่เป็นทางการก็ตาม ดังนั้นกลยุทธ์ในความหมายที่หนึ่ง หรือ P1 ก็คือแผนนั่นเอง

กลยุทธ์ คือ แบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a pattern = P2)

กลยุทธ์ในความหมายที่สอง หรือ P2 เป็นเรื่องเกี่ยวกับแบบแผนด้านพฤติกรรมในการปฏิบัติงานที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลา อันสะท้อนว่าในการวางแผนงานในอนาคต จำเป็นต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการขององค์กรที่สืบเนื่องจากอดีต และขณะเดียวกันการใช้บทบาทของนักบริหารในการวางแผนเรื่องใดเรื่องหนึ่งจำเป็นต้องคำนึงถึงความสามารถหรือความคาดหวังของผู้ปฏิบัติด้วย เพราะในหลายกรณีปรากฏว่าเจตนารมณ์เชิงกลยุทธ์ หรือสิ่งที่ผู้บริหารตั้งใจจะทำ (Intended Strategies) อาจเป็นไปได้ แต่ผู้ปฏิบัติอาจใช้ความชำนาญด้านต่างๆ ปรับกลยุทธ์ในระหว่างปฏิบัติ (Emergent Strategies) จนแปรเปลี่ยนเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริง (Realized Strategies) ก็ได้ ดังนั้นการทำความเข้าใจแบบแผนเชิงพฤติกรรมในองค์กรต่างๆ จึงเป็นเรื่อง จำเป็นอย่างยิ่งในการวางแผนกลยุทธ์

กลยุทธ์ คือ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is position = P3) กลยุทธ์ในความหมายที่สามหรือ P3 เน้นไปที่ความสำคัญของฐานะหรือตำแหน่งของกิจการในสนามแข่งขัน ดังนั้น สินค้าหรือบริการที่เสนอออกไปจำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภท หรือแต่ละตลาดในความหมายนี้แสดงให้เห็นว่า การขาดความเข้าใจฐานะหรือตำแหน่งทางการตลาด หรือขาดความรู้ที่ชัดเจนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน ย่อมจะนำไปสู่ความล้มเหลวในการเสนอบริการต่างๆ ด้วย

กลยุทธ์ คือ ทักษภาพ (Strategy is a perspective) ในความหมายที่สี่หรือ P4 เน้นความสำคัญของการพิจารณาสภาพที่แท้จริงภายในองค์กร หรือคุณลักษณะ (Character) ที่น่าจะเป็นขององค์กรกล่าวง่ายๆ ก็คือ ทักษภาพหมายถึงวิธีการดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน (organization's way of doing thing) ดังที่ ครีคเกอร์ใช้สำนวนว่า “แนวคิดในการดำเนินธุรกิจ (concept of the business)” ซึ่งถือเป็นจุดมุ่งหมายที่ต้องการให้สมาชิกขององค์กรยึดถือร่วมกัน ตัวอย่างเช่น แมคโดนัลด์ (Mc Donald's) มีชื่อเสียงขึ้นมาจากการมุ่งเน้นให้ องค์กรของตนยึดถือคือหลักการที่ประกอบด้วย “คุณภาพ บริการ สะอาด และให้คุณค่าที่ดีงาม (Quality Service Cleanliness and Value)”

กลยุทธ์ คือ กลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is a ploy) ในความหมายที่ห้าหรือ P5 เป็นความหมายที่เฉพาะเจาะจงเป็นอย่างยิ่ง กล่าวคือ ในสถานการณ์ที่มีการต่อสู้หรือการแข่งขัน สิ่งที่ทุกคนต้องการคือชัยชนะเพราะนั่นคือเดิมพันที่สำคัญ ดังนั้นในความจำเป็นเช่นนั้น ทุกฝ่ายจึงต้องวางกลยุทธ์โดยคำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินงาน (Maneuver) (ไม่ว่าจะเป็นกลยุทธ์โอบล้อมหรือเล่นเหลี่ยม) หรือกลวิธี (Tactics) ในการเดินหมาก เดินเกมส์ เพื่อเอาชนะฝ่ายตรงกันข้ามให้ได้ ในความหมายนี้ โดยเนื้อแท้แล้ว เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นเสมอในการแข่งขันทางธุรกิจ หรือในการเจรจาต่อรองระหว่างกลุ่มผลประโยชน์ รวมทั้งการต่อรองทางการค้าระหว่างประเทศ และที่ชัดเจนที่สุดก็คือในการทำสงคราม ดังนั้น การวางกลยุทธ์ในแง่มุมนี้อาจถือได้ว่าเป็นเรื่องเก่าแก่ดั้งเดิม

“อาจมีคำถามว่าในการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรหนึ่งๆ จำเป็นต้องคำนึงถึงความครบถ้วนสมบูรณ์ในความหมายทั้ง 5 ด้าน คือ Plan Pattern Position Perspective และ Ploy ดังที่กล่าวข้างต้นหรือไม่ ในเรื่องนี้มินท์เบิร์กเฉลยว่าไม่จำเป็นแต่อย่างใด เขามีความคิดเห็นว่ากลยุทธ์มีความแตกต่างกันไปได้เสมอตามสถานการณ์แวดล้อมทั้งภายนอกองค์กรและภายในองค์กรที่เปลี่ยนไป ดังนั้นในการใช้กำหนดกลยุทธ์จึงสามารถเลือกใช้ความหมายทั้ง 5 ด้าน (edlecticism) ให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างแท้จริง”

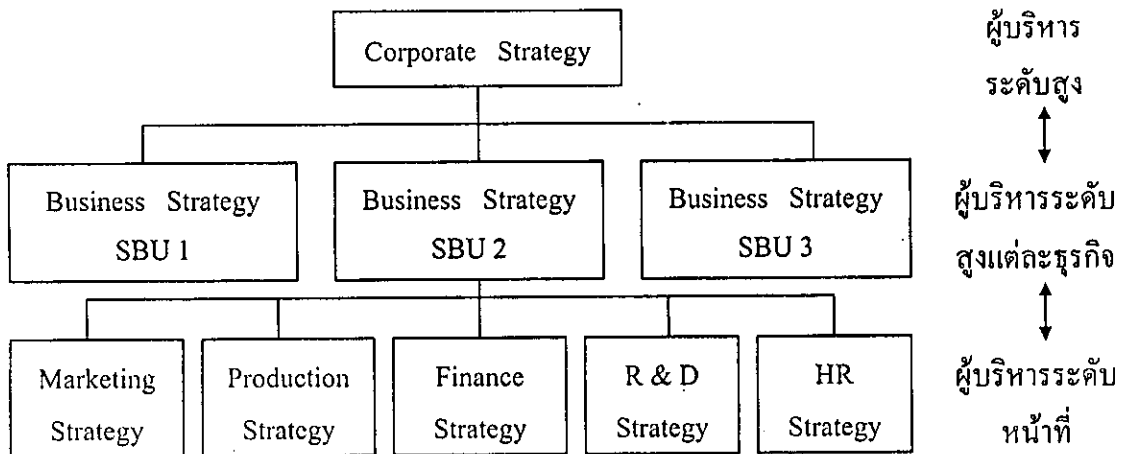
6. แผนกลยุทธ์

จากความหมายของกลยุทธ์ในภาพรวม จะมีคุณลักษณะที่เคลื่อนไหวปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา (Dynamic) ตามสถานการณ์แวดล้อมและวัตถุประสงค์ของผู้กำหนดกลยุทธ์ ส่วนความหมายของแผนจะมีคุณลักษณะที่ค่อนข้างจะสงบนิ่ง เมื่อนำคำว่ากลยุทธ์บวกกับคำว่าแผนจึงเป็น “แผนกลยุทธ์” สมพงษ์ จ้อยศิริและเชาว์ โรจนแสง ได้ให้ความหมายของแผนกลยุทธ์ไว้ ค่อนข้างเรียบง่ายและเป็นรูปธรรมไว้ว่า

“แผนกลยุทธ์คือแผนแม่บทของการประกอบธุรกิจ แผนกลยุทธ์นอกจากจะมีการกำหนดทิศทางทางการดำเนินการในระยะยาวแล้วยังมีการกำหนดขั้นตอนและรายละเอียดที่จะต้องดำเนินการอย่างเป็นทางการ ตลอดจนการวัดผลในเชิงปฏิบัติอีกด้วย แผนกลยุทธ์จึงเป็นแผน กว้างๆ ที่มีความครอบคลุมเป็นแผนทิศทางและแผนรายละเอียดที่กำหนดเงื่อนไขเวลาและผลงานที่เด่นชัดในอันที่จะเป็นเครื่องมือในการกำกับและตรวจสอบ เพื่อการปรับปรุงและปรับตัวของธุรกิจให้ได้ผลตามเป้าหมาย” (สมพงษ์ จ้อยศิริและเชาว์ โรจนแสง 2545: 1-67)

7. ความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัด เพชรบูรณ์

ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า คุณภาพที่เหนือกว่า การมีนวัตกรรมที่ดีกว่า การตอบสนองความต้องการลูกค้าที่ดีกว่า ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดให้เป็นตัวแปรตามนั้น ผู้วิจัยขอ อธิบายดังต่อไปนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ

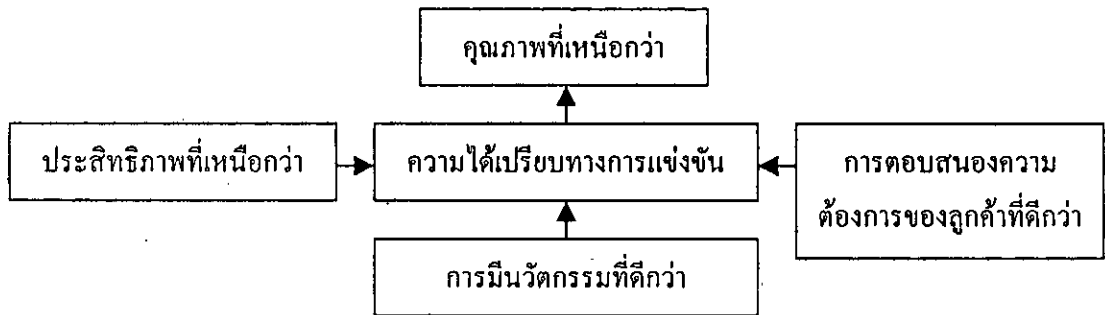
7.1 กลยุทธ์ระดับบริษัท แบ่งออกเป็น 4 กลยุทธ์

- 7.1.1 กลยุทธ์การเจริญเติบโต (growth strategy)
- 7.1.2 กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ (stability strategy)
- 7.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (retrenchment strategy)
- 7.1.4 กลยุทธ์ผสมผสาน (combination strategy)

ซึ่งในแต่ละกลยุทธ์ผู้บริหารจะเลือกใช้กลยุทธ์ตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage)

7.2 กลยุทธ์ระดับ SBU กลยุทธ์พื้นฐานของพอร์ตเตอร์ แบ่งออกเป็น 3 กลยุทธ์ เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

- 7.2.1 การสร้างความแตกต่าง (differentiation)
- 7.2.2 การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (cost leadership)
- 7.2.3 การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน (focus)



ภาพที่ 2.2 แสดงองค์ประกอบพื้นฐาน 4 ด้านของความสามารถในการแข่งขัน

7.3 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ แบ่งออกเป็น 4 กลยุทธ์

7.3.1 ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า

7.3.2 คุณภาพที่เหนือกว่า

7.3.3 การมีนวัตกรรมที่ดีกว่า

7.3.4 การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ดีกว่า

จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นวิธีที่ต้องนำไปดำเนินการให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับ SBU และกลยุทธ์ระดับบริษัท เป็นการบริหารทรัพยากรของบริษัทให้เกิดประโยชน์สูงสุด สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทำกำไรระยะยาวให้แก่บริษัท และทำให้บริษัทบรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในที่สุด ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้กำหนดให้เป็นความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์

กลยุทธ์ระดับหน้าที่แบ่งออกเป็น กลยุทธ์การตลาด กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์ กลยุทธ์การเงิน กลยุทธ์การผลิต กลยุทธ์การวิจัยและพัฒนา ซึ่งแต่ละกลยุทธ์ในระดับหน้าที่มีจุดมุ่งหมายอันเดียวกันคือ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยมุ่งไปที่ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า คุณภาพที่เหนือกว่า การมีนวัตกรรมที่ดีกว่า และการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ดีกว่า เชาวน์ โรจนแสง ได้บรรยายสรุปกลยุทธ์ระดับหน้าที่ไว้ดังนี้

กลยุทธ์การตลาดเป็นกลยุทธ์ที่กำหนดวิธีการดำเนินการทางการตลาดให้บริษัทสามารถตอบสนองความต้องการ และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้บริโภคด้วยการจัดให้มีผลิตภัณฑ์ตามที่ลูกค้าต้องการในเวลาและสถานที่ที่ลูกค้าต้องการ และ ณ ระดับราคาที่ลูกค้ากลุ่มเป้าหมายมีกำลังการซื้อ การตลาดมีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในปัจจุบัน และตลาดมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การดำเนินการทางการตลาดอยู่บนพื้นฐานที่ไม่แน่นอน และการดำเนินการทางการตลาดขึ้นอยู่กับตัวแปรมากขึ้น นอกจากนั้นบริษัทแต่ละบริษัทจะอยู่ในฐานะผู้แข่งขันในตลาดที่แตกต่างกัน

ซึ่งมีทั้งผู้นำตลาด ผู้ทำชิง ผู้ตามและผู้เจาะตลาดรายย่อย ซึ่งผู้ที่อยู่ในแต่ละสถานะจะต้องกำหนดกลยุทธ์การตลาดตามสภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกบริษัทแล้วยังต้องกำหนดตามสถานะการแข่งขันในตลาด และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ทรัพยากรมนุษย์เป็นสินทรัพย์ที่มีคุณค่ามากกว่าสินทรัพย์ใดๆ ในบริษัท ทรัพยากรมนุษย์เป็นศูนย์กลางแห่งความสำเร็จของบริษัท การที่บริษัทมีทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพก็จะทำให้การดำเนินการในทุกหน้าที่ของบริษัทบรรลุผลตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ฉะนั้นกลยุทธ์ในการจัดการทรัพยากรมนุษย์จึงมีจุดมุ่งหมายที่จะสรรหาทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณค่าเป็นสินทรัพย์ที่พึงประสงค์ของบริษัท และพัฒนาผู้ที่เป็นทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทให้มี Curve ของการเรียนรู้ และทักษะสูงขึ้นไปอย่างต่อเนื่อง บริษัทจะต้องเตรียมทรัพยากรมนุษย์ให้พร้อมเพื่อ ความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา นอกจากนั้นบริษัทต้องธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่ทรงคุณค่าให้มีความจงรักภักดี มีความรู้สึกเป็นเจ้าของบริษัทอยู่ปฏิบัติงานกับบริษัทจนเกษียณอายุ เพื่อให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขัน บริษัทควรนำแนวทางบริหารทรัพยากรมนุษย์สมัยใหม่เข้ามาใช้ โดยให้ความสนใจเนื้อหาหรือแก่นแท้ของความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ที่จะปฏิบัติงานของบริษัทให้ประสบผลสำเร็จ แล้วนำไปขยายผลในการบริหารทรัพยากรมนุษย์บนพื้นฐานของ ทักษะความรู้และความสามารถที่ต้องการ ด้วยการฝึกอบรม และพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นผลตามที่ต้องการ

กลยุทธ์การผลิตเป็นวิธีการจัดการกระบวนการเปลี่ยนแปลงปัจจัยการผลิตไปเป็นผลผลิตด้วยการผลิตที่เป็นระบบ ซึ่งประกอบด้วยส่วนที่เป็นปัจจัยการผลิต กระบวนการผลิต และผลผลิต การกำหนดแผนกลยุทธ์การผลิตที่มีประสิทธิภาพจะต้องวางแผนให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิตเกิดการประสานกันพอดี ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดให้การดำเนินการผลิตมีความต่อเนื่องไม่หยุดชะงัก มีการผลิตที่เรียกว่าทันเวลาพอดี (Just in Time) เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

กลยุทธ์ทางการเงินของบริษัทมีความครอบคลุมถึงกลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการใช้เงินทุน การรักษาสภาพคล่องของบริษัท การสร้างสมรรถภาพในการหากำไร การรักษาสถียรภาพในการดำเนินการทางการเงิน และการรักษาสถานการณ์การเงินให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง การวางแผน กลยุทธ์ทางการเงินดังกล่าวผู้บริหารการเงินควรต้องดำเนินการเป็นขั้นตอนตามกระบวนการวางแผนโดยใช้การพยากรณ์ทางการเงิน การงบประมาณ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุน ปริมาณ กำไร และการวิเคราะห์งบการเงิน ตลอดจนการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินเป็นเครื่องมือเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

กลยุทธ์ในการวิจัยเป็นการคิดค้นข้อมูลและสิ่งใหม่ไปใช้กับการพัฒนาการดำเนินการของบริษัทเพื่อความสามารถในการนำสิ่งใหม่ๆ ที่ตรงต่อความต้องการของผู้บริโภค หรือการพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้บริโภคให้ดีขึ้น นำเสนอต่อผู้บริโภคและลดค่าใช้จ่าย เพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน การทำการวิจัยและพัฒนาจะต้องมีค่าใช้จ่าย ฉะนั้นบริษัทจะทำการวิจัยและพัฒนาเฉพาะในสิ่งที่ เป็นประโยชน์ และสามารถเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขันได้จริง (เชาว์ โรจนแสง 2545: 1-318)

7.4 กลยุทธ์ด้านการเงิน

การจัดการการเงินเป็นการจัดการทรัพยากรเกี่ยวกับเงินทุนที่จะใช้ ในการประเมินความต้องการด้านเงินทุน การตัดสินใจและวิเคราะห์เกี่ยวกับแหล่งเงินทุนและต้นทุนของเงินทุน ตลอดจนการพิจารณาเกี่ยวกับการใช้เงินทุนให้มีประสิทธิภาพรวมถึงการออกแบบ และการวางระบบข้อมูล การวางแผนควบคุมทางการเงิน เพื่อให้การตัดสินใจเกี่ยวกับการได้มาและใช้ไปของเงินทุน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

หน้าที่ของการจัดการทางการเงินเป็นหน้าที่ในการหาเงินทุนถูกๆ มาใช้แพงๆ หรือให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งมีความครอบคลุมดังนี้

1. การประเมินความต้องการเงินทุน
2. การแสวงหาแหล่งเงินทุน
3. การใช้เงินทุนอย่างประหยัด และมีประสิทธิภาพ
4. การบริหารสภาพคล่องของกิจการ
5. การจัดโครงสร้างเงินทุนให้มั่นคง
6. การวางระบบทางการเงิน
7. การออกแบบและวางระบบข้อมูล
8. การติดตามข่าวสารเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม

จากหน้าที่ของการจัดการการเงินของธุรกิจดังกล่าว อาจกล่าวได้ว่าการเงินธุรกิจมีความครอบคลุม ดังนี้

1. การใช้เงินทุน
2. การจัดหาเงินทุน
3. การรักษาสภาพคล่องของกิจการ
4. การสร้างสมรรถภาพในการหากำไร
5. การรักษาสถียรภาพในการดำเนินการทางการเงิน คือ บริษัทมีรายได้สูงใน

อัตราที่สม่ำเสมอ

6. การรักษาสถานการณ์การเงินให้อยู่ในสภาพที่มั่นคง คือมีเงินทุนหมุนเวียนเพียงพอ

การจัดการทางการเงินผู้บริหารในระดับหน้าที่ทางการเงินต้องรับผิดชอบในการวางแผนกลยุทธ์ทางการเงิน จัดสรรการใช้เงินทุน จัดหาเงินทุน และควบคุมการใช้เงินทุนให้เกิดประโยชน์สูงสุด การกำหนดแผนกลยุทธ์ทางการเงิน ผู้บริหารระดับสูงจะต้องพิจารณาปัจจัยที่สำคัญดังนี้

1. ภาวะเศรษฐกิจ และภาวะการเงินของโลก
2. นโยบายทางการเงินของรัฐบาล
3. การเปลี่ยนแปลงในตลาดเงินภายในประเทศ
4. ความเสี่ยง

ปัจจัยต่างๆ ดังกล่าวมีผลกระทบต่อการจัดหาเงินทุน การใช้เงินทุน และการตัดสินใจทางการเงิน การรักษาสภาพคล่อง สมรรถภาพในการหาทำไร การรักษาสสมรรถภาพในการดำเนินการ และการรักษาทรัพยากรให้อยู่ในระดับที่ได้ประโยชน์สูงสุด

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ทางการเงินประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญดังนี้

1. วิเคราะห์ภาวะแวดล้อม เพื่อวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และปัญหาอุปสรรคของบริษัท (SWOT ANALYSIS)

2. กำหนดเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ของบริษัท
3. กำหนดแผนกลยุทธ์ทางการเงิน
4. ประเมินผลการปฏิบัติงาน
5. ปฏิบัติตามแผน
6. ปรับปรุงแก้ไข

การกำหนดแผนกลยุทธ์นอกจากจะพิจารณาจากข้อพิจารณาต่าง ๆ และดำเนินการเป็นขั้นตอนตามกระบวนการของการวางแผนกลยุทธ์ทางการเงินดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารระดับสูงยังสามารถใช้เครื่องมือต่อไปนี้ในการวางแผนทางการเงินอีกด้วย

1. การพยากรณ์ทางการเงิน
2. การงบประมาณ
3. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุน ปริมาณกำไร และการวิเคราะห์

งบการเงิน

การจัดสรรเงินทุนเพื่อใช้ให้ได้ประโยชน์สูงสุดควรพิจารณาในสิ่งสำคัญ 3 ประการ คือ

1. พิจารณาว่าบริษัทควรมีหลักทรัพย์ประเภทใดบ้าง เช่น เงินสด สิ้นค้า อาคาร ที่ดิน และเครื่องจักร

2. พิจารณาว่าบริษัทควรมีหลักทรัพย์แต่ละประเภทในจำนวนเท่าใด

3. พิจารณาว่าควรจัดหาเงินทุนอย่างไรเป็นเงินทุนระยะสั้นหรือระยะยาว

พิจารณาสิ่งสำคัญทั้ง 3 ประการดังกล่าว พิจารณาไปถึงเป้าหมายในการบริหารทางการเงินการใช้เงินทุน การวิเคราะห์ และประเมินผลการบริหารการเงิน และการตัดสินใจจากข้อมูลและทางเลือก การสรรหาเงินทุนมาใช้ ผู้บริหารทางการเงินต้องทราบว่าการใช้เงินทุนเพื่ออะไร จึงจะจัดหาได้ถูกต้อง เหมาะสมกับประเภทการใช้เงิน การประกอบธุรกิจทุกประเภทจำเป็นต้องใช้สินทรัพย์ที่จำเป็นพื้นฐานในการดำเนินการประกอบด้วย เงินสด ลูกหนี้ สิ้นค้าคงคลัง ค่าวัสดุ ข่ายส่งผ่าน ที่ดิน อาคาร เครื่องมือเครื่องใช้ เฟอร์นิเจอร์ เครื่องใช้สำนักงานและอื่นๆ การจัดการสินทรัพย์ดังกล่าวคือ การใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด บริษัทจึงต้องดำเนินกลยุทธ์ในการบริหารเงินสด ด้วยการควบคุมการไหลเวียนของกระแสเงินสด โดยอาศัยการงบประมาณ การเร่งกระแสเงินสดรับเข้า และการลดกระแสเงินสดจ่ายออก ในส่วนที่เกี่ยวกับลูกหนี้บริษัทจะพยายามลดจำนวนลูกหนี้เพื่อป้องกันหนี้สูญ และควบคุมการไหลเวียนของเงินสดด้วยการใช้กลยุทธ์ทางการเงินในส่วนที่เกี่ยวกับลูกหนี้คือ

1. กำหนดเงื่อนไขการชำระหนี้ด้วยการให้ส่วนลดในการชำระหนี้ในอัตราที่ทำให้ลูกหนี้นำเงินมาชำระหนี้เร็วขึ้น ซึ่งจะทำให้บริษัทมีสภาพคล่อง และสามารถลดความเสี่ยงจากหนี้สูญลงได้

2. กำหนดนโยบายการให้สินเชื่อที่เข้มงวด ซึ่งจะทำให้ความเสี่ยงในหนี้สูญจะต่ำลง แต่ยอดขายก็จะต่ำลงไปด้วย

3. ประเมินความสามารถในการชำระหนี้ของลูกค้าเพื่อคัดเลือกลูกค้าที่มีความสามารถในการชำระหนี้ ซึ่งประเมินจากหลักฐานของบริษัทเองจากธนาคาร งบการเงินของลูกค้า และผู้ที่ลูกค้าเคยทำธุรกิจมาด้วย

ในส่วนที่เกี่ยวกับสิ้นค้าคงคลัง ผู้บริหารต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ในการที่จะทำให้บริษัทมีสิ้นค้าในคลังเพียงพอที่จะให้บริการแก่ลูกค้าได้ทันเวลาที่ลูกค้าต้องการในปริมาณที่เพียงพอ แต่ไม่มีเก็บเอาไว้ในคลังมากเกินไป ซึ่งในการจัดซื้อแต่ละครั้งผู้บริหารต้องยึดหลักปริมาณการสั่งซื้อที่ประหยัด ซึ่งหาได้จากการคำนวณโดยใช้ตาราง การใช้สูตร หรือการเขียนกราฟ นอกจากนี้จะมี

การจัดซื้อในปริมาณมากการสั่งซื้อที่ประหยัดแล้ว ผู้บริหารจะต้องกำหนดให้ได้ว่า เมื่อไรจึงจะสั่งซื้อ ซึ่งหมายถึงจุดสั่งซื้อ

การจัดหาเงินทุนขึ้นอยู่กับระยะเวลาการใช้เงินทุน ซึ่งแต่ละระยะในการใช้เงินทุนผู้บริหารทางการเงินมักที่จะใช้กลยุทธ์ดังนี้

1. การจัดหาเงินทุนระยะสั้น ควรจัดหาจากแหล่งที่สำคัญคือ จากสินเชื่อทางการค้า การออกเอกสารการค้า กู้ยืมระยะสั้น การขายเช็ค และการขายสินค้าต่ำกว่าราคา

2. การจัดหาเงินทุนระยะยาว จะใช้กลยุทธ์การจัดหาจากแหล่งภายในบริษัทคือ การกัณฑ์กำไรสะสม และหากไม่พอหรือไม่สามารถจะกระทำได้อีกก็จะพิจารณาหาจากแหล่งภายนอก ด้วยการออกพันธบัตร ออกหุ้นกู้ ออกหุ้นทุน อันประกอบด้วยหุ้นบุริมสิทธิ และหุ้นสามัญ การที่จะกำหนดกลยุทธ์อย่างไรขึ้นอยู่กับนโยบายของผู้บริหารว่าต้องการที่จะรักษาอำนาจการจัดการไว้มากน้อยเพียงใด และมีความจำเป็นมากน้อยเพียงใด ดังจะเห็นได้จากการขายหุ้นของบริษัทต่าง ๆ ในปัจจุบัน ซึ่งเกิดจากภาวะจำเป็นที่จะต้องสูญเสียอำนาจการจัดการเพื่อความอยู่รอดของบริษัท การใช้เงินทุนของบริษัทโดยทั่วไปจะพิจารณาตามลักษณะประเภทของโครงการลงทุน ซึ่งโครงการลงทุน โดยทั่วไปจำแนกออกเป็นประเภทได้ดังนี้

1. โครงการจัดหาเครื่องจักรใหม่เพื่อทดแทนเครื่องจักรเก่า ซึ่งอาจจะเกิดจากเครื่องจักรเก่าหมดอายุหรือล้าสมัย

2. โครงการเพิ่มกำลังการผลิตของกิจการ ซึ่งอาจเป็นการขยายกำลังการผลิตเพื่อสนองความต้องการของตลาด

3. โครงการผลิตสินค้าใหม่เพิ่มจากสินค้าเดิม เป็นการขยายชนิดของสินค้าเพื่อขยายตลาดและเพิ่มยอดขาย

4. โครงการวิจัยและพัฒนา ซึ่งอาจเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพสูงขึ้น เช่น ผลิตภัณฑ์คอมพิวเตอร์ รถยนต์ เครื่องใช้ไฟฟ้า และอื่น ๆ

5. โครงการอื่น ๆ เช่น โครงการสร้างบ่อน้ำบาดน้ำเสีย โครงการนำสิ่งใช้แล้วมาใช้ซ้ำ และอื่นๆ

การวิเคราะห์โครงการดังกล่าวพิจารณาตัดสินใจโดยใช้เกณฑ์ระดับความเสี่ยง ขนาด และอายุของโครงการ และผลตอบแทนเป็นเงินสด การวิเคราะห์เพื่อการตัดสินใจในการลงทุนสามารถกระทำได้ 2 วิธี คือ วิธีคำนวณแบบไม่คิดค่าปัจจุบัน กับวิธีคำนวณแบบคิดค่าปัจจุบัน

วิธีวิเคราะห์การลงทุนโดยการคำนวณแบบไม่คิดค่าปัจจุบันเป็นวิธีการคำนวณแบบคร่าวๆ โดยไม่คำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงค่าของเงินตามระยะเวลาการลงทุน การคำนวณอาจกระทำได้ 2 วิธี ดังนี้

1. วิธีอัตราผลตอบแทนถัวเฉลี่ยหาได้จากสมการดังนี้

$$\text{อัตราผลตอบแทนถัวเฉลี่ย} = \frac{\text{กำไรสุทธิถัวเฉลี่ย}}{\text{เงินลงทุนถัวเฉลี่ย}}$$

เงินลงทุนถัวเฉลี่ย หาได้จากเงินลงทุนในโครงการทั้งหมดหักด้วยมูลค่าซากแล้วหารด้วย 2 เพราะทรัพย์สินที่ลงทุนจะถูกหักค่าเสื่อมราคาตลอดจนอายุการใช้งาน

2. วิธีงวดเวลาทุนคืน เป็นการคำนวณหาจำนวนปีที่ผลรวมของกระแสเงินสดรับในแต่ละปีจะได้เท่ากับเงินลงทุนครั้งแรก ซึ่งสามารถคำนวณโดยใช้สูตรได้ดังนี้

$$\text{งวดเวลาได้ทุนคืน} = \frac{\text{กำไรสุทธิถัวเฉลี่ย}}{\text{เงินลงทุนถัวเฉลี่ย}}$$

วิธีวิเคราะห์การลงทุนโดยการคำนวณแบบคิดค่าปัจจุบัน เป็นการวิเคราะห์การลงทุนโดยมีแนวความคิดว่า เงินจำนวนเท่าๆ กันเมื่อได้รับในระยะเวลาที่แตกต่างกันค่าของเงินจะแตกต่างกัน ทำให้ผลประโยชน์ที่จะได้รับก็ย่อมที่จะแตกต่างกัน ผลตอบแทนที่จะได้รับในอนาคตจะแตกต่างกันออกไป การวิเคราะห์การลงทุนโดยวิธีคำนวณที่ใช้ค่าปัจจุบันอาจกระทำได้ 3 วิธีดังนี้

1. วิธี Internal Rate of Return เป็นวิธีการคำนวณโดยพยายามหาอัตราดอกเบี้ยตัวหนึ่งที่จะทำให้เมื่อนำไปคำนวณคิดลดผลตอบแทนจากการลงทุนในอนาคตทั้งหมดตลอดอายุโครงการแล้ว จะได้ผลตอบแทนที่เป็นค่าปัจจุบันเท่ากับเงินสดจ่ายลงทุน เป็นวิธีคำนวณที่ต้องมีการทดลองเพื่อหาอัตราดอกเบี้ยตัวที่จะทำให้เกิดการเท่ากันระหว่างค่าปัจจุบันของเงินรับในอนาคต

2. วิธีค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value) เป็นวิธีวิเคราะห์การลงทุนแบบคำนวณคิดค่าปัจจุบันด้วยการกำหนดอัตราผลตอบแทนที่บริษัทต้องการขึ้นมาก่อน อัตราผลตอบแทนที่กำหนดคือค่าของเงินทุนที่ใช้ในการพิจารณาตัดสินใจโครงการ การตัดสินใจยอมรับโครงการเกิดจากผลรวมของค่าปัจจุบันของผลตอบแทนสุทธิจากโครงการ (P.V.) มากกว่าเงินสดจ่ายลงทุน

3. วิธีดัชนีกำไร (Profitability Index) เป็นวิธีการคำนวณที่นำผลตอบแทนจากการลงทุนที่คำนวณมาได้มาทำเป็นเศษส่วนดังนี้

$$\text{ดัชนีกำไร} = \frac{\text{ผลรวมของค่าปัจจุบันสุทธิ หรือ PV ของผลตอบแทนโครงการ}}{\text{เงินสดจ่ายลงทุน}}$$

จึงกล่าวได้ว่าดัชนีกำไร คือ อัตราส่วนระหว่างผลตอบแทน ซึ่งคิดลดรายรับในอนาคตกลับมาเป็นค่าปัจจุบันกับเงินสดจ่ายลงทุน

กลยุทธ์ทางการเงินนอกจากจะกำหนดเพื่อให้เปรียบเทียบในการแข่งขันด้วยวิธีดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารยังสามารถใช้กลยุทธ์ทางการเงินที่เกี่ยวกับการวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงินเพื่อให้การจัดการทางการเงินมีประสิทธิภาพในการใช้เงินทุนให้เกิดประโยชน์สูงสุด ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการควบคุม อัตราส่วนทางการเงินดังกล่าวประกอบด้วย

1. อัตราส่วนที่ใช้ทดสอบความสามารถในการหากำไร
2. อัตราส่วนที่ใช้ในการทดสอบสภาพคล่อง
3. อัตราส่วนเกี่ยวกับโครงสร้างทางการเงิน
4. อัตราส่วนการใช้ประโยชน์เงินลงทุน
5. อัตราส่วนทดสอบความน่าสนใจด้านตลาด

การจัดการทางการเงินแม้จะมีการกำหนดกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ที่มีความครอบคลุมในการดำเนินการทางการเงินแล้วก็ตาม การดำเนินกลยุทธ์ทางการเงินให้มีประสิทธิภาพบรรลุตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้จะต้องมีการควบคุม โดยวิธีต่างๆ อย่างมีระบบวิธีการควบคุมทางการเงินประกอบด้วย

1. การควบคุมโดยวิธีร้อยละ
2. การควบคุมทางการเงิน โดยวิธีวิเคราะห์อัตราส่วน
3. การควบคุมทางการเงิน โดยวิธีระบบคู่ปอง
4. การควบคุมทางการเงิน โดยวิธีงบประมาณ
5. การควบคุมทางการเงินที่ไม่เกี่ยวกับงบประมาณ ซึ่งประกอบด้วย การวิเคราะห์

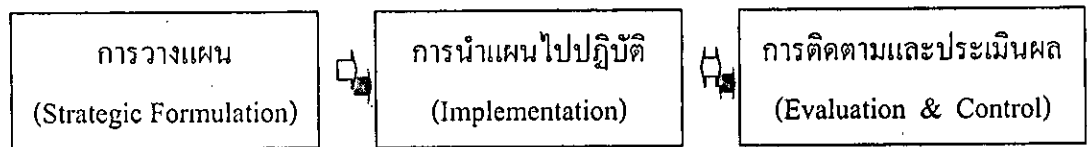
การรายงานพิเศษ การสอบบัญชีภายใน และการสังเกตของผู้บริหาร

การกำหนดกลยุทธ์ทางการเงินผู้บริหารทางการเงินจะกระทำได้ดีสามารถดำเนินการได้ในการปฏิบัติ ผู้บริหารจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถทั้งที่เป็นศาสตร์และศิลป์คือมีหลักการที่ดีในการตัดสินใจดำเนินการและมีประสบการณ์ด้านการเงินมาช้านานเคยได้สัมผัสหรือดำเนินการมาในทุกรูปแบบ (เขาว์ โรจนแสง 2545: 1 - 313)

8. ขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

- 8.1 การวางแผน (Strategic Formulation)
- 8.2 การนำแผนไปปฏิบัติ (Implementation)
- 8.3 การติดตามและประเมินผล (Evaluation & Control)

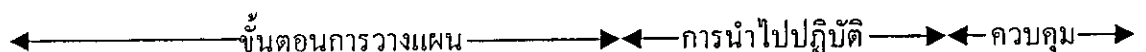


ภาพที่ 2.3 แสดงขั้นตอนการจัดการเชิงกลยุทธ์

9. กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ตารางที่ 2.1 แสดงกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ฐานของการวางแผน	ทิศทางขององค์กร	วางแผน	การนำไปปฏิบัติ	การติดตามประเมินผล
ประเมินสถานะแวดล้อมภายนอก	วิสัยทัศน์ ภารกิจ	แผนกลยุทธ์ แผนธุรกิจ	การมอบหมาย งานแต่ละฝ่าย	ติดตามประเมินผลการ ดำเนินงาน
ประเมินผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ		แผนปฏิบัติการ		KPI Benchmarking
ประเมินอุตสาหกรรม ประเมินคู่แข่ง	เป้าหมาย	โครงการ	การมอบหมาย งานโครงการ	
1. ปัจจุบันการดำเนินการของธุรกิจเป็นอย่างไร	2. ในอนาคต ต้องการไปที่ใด ?	3. ทำอย่างไร ถึงจะไปถึงจุดนั้น	4. ใครมีหน้าที่ทำอะไร	5. เราทำได้ตามที่ต้องการหรือไม่ ?



หมายเหตุ KPI = Key Performance Indicators (อัจฉรา จันทร์ฉาย 2543: 1)

10. การวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ คือ การตัดสินใจเพื่ออนาคตขององค์กรซึ่งเป็นหน้าที่ของการจัดการ ในการวางแผนกลยุทธ์จะต้องมีการเสาะแสวงโอกาส การวางแผนต้องคำนึงถึงคำถามที่ต้องหาคำตอบ 3 ประการคือ

- 10.1 ปัจจุบันอยู่ที่ใด ?
- 10.2 อนาคตต้องการจะไปทีใด ?
- 10.3 ทำอย่างไรจึงจะไปถึง ?

11. กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

ตารางที่ 2.2 แสดงกระบวนการวางแผนกลยุทธ์

คำถามที่ 1	วิธีการ/เครื่องมือ	ผลลัพธ์
ปัจจุบันการดำเนินการของธุรกิจเป็นอย่างไร (Where are we now?)	วิเคราะห์ <ul style="list-style-type: none"> ● สภาวะแวดล้อมภายนอก (เศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี) ● วิเคราะห์การแข่งขัน ● การบริหารงานด้านต่างๆ โดยวิเคราะห์ตามหน้าที่ธุรกิจ 7S's Value Chain, Resource based 	<ul style="list-style-type: none"> ● จุดเด่น (Strengths) ● จุดด้อย (Weaknesses) ● โอกาส (Opportunities) ● อุปสรรค (Threats)
คำถามที่ 2	วิธีการ	ผลลัพธ์
ในอนาคตเราต้องการไปทีใด (Where do we want to be?)	นำผลลัพธ์จาก SWOT มาเป็นข้อมูลพื้นฐาน ในการกำหนดทิศทางกิจการ	<ul style="list-style-type: none"> ● วิสัยทัศน์ ● ภารกิจ ● กุญแจแห่งความสำเร็จ ● วัตถุประสงค์
คำถามที่ 3	วิธีการ/เครื่องมือ	ผลลัพธ์
ทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดนั้น (How will we get there?)	<ul style="list-style-type: none"> ● BCG ● GE ● ADL 	<ul style="list-style-type: none"> ● กลยุทธ์องค์กร ● กลยุทธ์ธุรกิจ ● กลยุทธ์ปฏิบัติการ ● งบประมาณ

ที่มา: อัจฉรา จันทร์ฉาย สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ การจัดการเชิงกลยุทธ์ กรุงเทพมหานคร

12. การเขียนแผนธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการ SMEs

แผนธุรกิจ เป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญยิ่งสำหรับผู้ประกอบการที่ริเริ่มจะก่อตั้งกิจการ แผนนี้เป็นผลสรุปหรือผลรวมแห่งกระบวนการคิดพิจารณา และการตัดสินใจที่จะเปลี่ยนความคิดของผู้ประกอบการออกมาเป็นโอกาสทางธุรกิจ แผนธุรกิจเปรียบเหมือนแผนที่ในการเดินทางที่จะช่วยชี้แนะขั้นตอนต่างๆ ทีละขั้นตอนในกระบวนการก่อตั้งกิจการ แผนจะให้รายละเอียด หรือชี้ให้เห็นถึงจุดอ่อนและข้อควรระวัง

13. แผนธุรกิจควรมีอะไรบ้าง

แผนธุรกิจที่ดีช่วยในการวัดถึงความเป็นไปได้ของกิจการที่จะลงทุน ตัวแผนจึงควรประกอบด้วยการวิเคราะห์อย่างละเอียดในตัวแปรหรือปัจจัยดังต่อไปนี้

13.1 สินค้าหรือบริการที่จะขาย

13.2 กลุ่มลูกค้าที่คาดหวัง

13.3 จุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการที่จะทำ

13.4 นโยบายการตลาด

13.5 วิธีการหรือกระบวนการในการผลิต รวมถึงเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ต้องใช้

13.6 ตัวเลขทางการเงิน นับตั้งแต่รายได้ที่คาดว่าจะได้ ค่าใช้จ่าย กำไร ขาดทุน

จำนวนเงินลงทุนที่ต้องการ และกระแสเงินสดที่คาดว่าจะได้มาหรือใช้ไป

แผนธุรกิจที่ดี เมื่ออ่านแล้วจะต้องตอบคำถามเหล่านี้ได้

1. การก่อตั้งธุรกิจเป็นรูปร่างชัดเจนขนาดไหนเสร็จสมบูรณ์แล้วหรือยัง

2. ธุรกิจนี้นำลงทุนหรือไม่

3. ธุรกิจมีแนวโน้มหรือโอกาสที่จะประสบความสำเร็จตั้งแต่เมื่อแรกตั้งมากน้อย

ขนาดไหน

4. ธุรกิจนี้มีความได้เปรียบหรือความสามารถในการแข่งขันในระยะยาวมากน้อย

เพียงใด

5. สินค้าที่จะผลิตมีวิธีการผลิตที่มีประสิทธิภาพเพียงใด

6. สินค้าที่ผลิตสามารถวางตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด

7. วิธีการผลิตและการวางตลาดสินค้านั้น มีทางเลือกอื่นๆ ที่ประหยัดได้มากกว่าหรือไม่

8. หน้าที่ต่าง ๆ เช่น การผลิต การจำหน่าย การจัดการทางการเงิน การจัดการคน มีการจัดการที่ดีและเหมาะสมเพียงใด

9. จำนวนและคุณภาพของพนักงานที่ต้องการมีเพียงพอหรือไม่

แผนธุรกิจเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ประกอบการ SMEs จะต้องคำนึงถึงเป็นอันดับแรก ซึ่งแผนดังกล่าวจะเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินการในอนาคตผู้บริหารและปฏิบัติงานในองค์กร รวมทั้งเป็นประโยชน์แก่สถาบันการเงินและนักลงทุนภายนอกที่จะเป็นแหล่งเงินทุนให้แก่กิจการในอนาคตได้ โดยปกติแผนธุรกิจจะบอกให้เราทราบว่าปัจจุบันเราเดินอยู่ ตรงไหน อนาคตจะไปอยู่ที่ใด ด้วยวิธีการอย่างไร โดยทั่วไปองค์ประกอบของแผนธุรกิจจะประกอบไปด้วย 10 หัวข้อหลัก ดังนี้

1. บทสรุปสำหรับผู้บริหาร

เป็นส่วนที่สรุปใจความสำคัญๆ ของแผนธุรกิจทั้งหมด และต้องเป็นเอกสารที่สมบูรณ์ในตัวเอง (Stand alone document) โดยชี้ให้เห็นประเด็นที่มีความสำคัญ คือ จะชี้ให้เห็นว่าโอกาสจริงเกิดขึ้นได้ในตลาดสำหรับธุรกิจที่กำลังคิดจะต้องเขียนให้เกิดความน่าเชื่อถือหนักแน่น มีความเป็นไปได้

เนื่องจากบทสรุปของผู้บริหารเป็นเพียง “บทสรุป” จึงต้องเขียนให้สั้น กระชับและกะทัดรัด (ไม่ควรเกิน 2 – 3 หน้า) และเป็นส่วนสุดท้ายในการเขียนแผนทั้งหมด เนื้อหาในสรุปของผู้บริหารควรได้กล่าวถึง

1.1 จะทำธุรกิจอะไร มีแนวคิดเกี่ยวกับธุรกิจนั้นอย่างไร โดยอธิบายให้เห็นถึงความสำคัญของสินค้าและบริการ

1.2 โอกาสและกลยุทธ์ บอกถึงความน่าสนใจ ตลอดจนแนวโน้มของธุรกิจ ที่จะแสดงว่าโอกาสทางการตลาดนั้นเปิดทางให้

1.3 กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย อธิบายถึงลักษณะทางการตลาด กลุ่มลูกค้าหลัก การวางแผนการเข้าถึงลูกค้า

1.4 ความได้เปรียบเชิงการแข่งขันของธุรกิจ รวมถึงทางด้านตัวผลิตภัณฑ์และความได้เปรียบต่อคู่แข่ง

1.5 ทีมผู้บริหาร สรุปถึงความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และทักษะ ควรจำกัด ไม่เกิน 3 – 5 คน และเป็นผู้ที่มีผลกระทบต่ออนาคตและความสำเร็จของธุรกิจ

1.6 แผนการเงิน/การลงทุนโดยระบุถึงเงินลงทุน จะทำอะไร ผลตอบแทนของการลงทุน จะเป็นเท่าไร

2. ประวัติกิจการ / ภาพรวมของกิจการ

ในส่วนนี้เป็นการให้ข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับความเป็นมาของการก่อตั้ง/จดทะเบียน ตลอดจนแนวคิดและการเล็งเห็น โอกาสทางการตลาด การคิดค้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ที่จะนำเสนอให้กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย และควรให้ข้อมูลเกี่ยวกับเป้าหมายในระยะยาวที่ต้องการจะเป็นในอนาคต

3. การวิเคราะห์สถานการณ์

การวิเคราะห์สถานการณ์ที่เรียกกันว่า “Swot analysis” แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ

3.1 การวิเคราะห์ปัจจัยภายใน เป็นการตรวจสอบความสามารถ ความพร้อมของกิจการในด้านต่างๆ โดยมุ่งเน้นในส่วนที่เป็นจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของกิจการ

3.2 การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เป็นการประเมินสภาพแวดล้อมที่ผู้ประกอบการไม่สามารถควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงได้ ในลักษณะที่เป็นโอกาส (Opportunities) หรืออุปสรรค (Threats)

ในสถานการณ์ปัจจุบัน ผู้ประกอบการควรได้เริ่มวิเคราะห์สถานการณ์ด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก เนื่องจากเป็นปัจจัยที่ผู้ประกอบการไม่สามารถควบคุมได้ โดยทั่วไปปัจจัยภายนอกที่มีความสำคัญที่ผู้ประกอบการควรจะต้องให้ความสนใจมี 7 ประการ สามารถเรียกง่ายๆ ว่า “MC - STEPS” โดยมีความหมายพอสรุปได้ ดังนี้

M = Market	คือ กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย
C = Competition	คือ สถานการณ์การแข่งขัน
S = Social	คือ ค่านิยมทางวัฒนธรรมของสังคม เช่น การใช้สินค้าที่มีชื่อ
T = Technology	คือ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี
E = Economic	คือ สถานการณ์
P = Political & Legal	คือ สถานการณ์ของการเปลี่ยนแปลงเรื่องกฎระเบียบต่างๆ
S = Suppliers	คือ กลุ่มผู้จำหน่ายวัตถุดิบ / กลุ่มผู้ผลิตและเครือข่าย

4. วัตถุประสงค์และเป้าหมายทางธุรกิจ

เป็นผลลัพธ์ทางธุรกิจที่กิจการต้องการได้รับในช่วงระยะเวลาของการจัดทำแผน โดยทั่วไปเป้าหมายธุรกิจแบ่งออกเป็นเป้าหมายโดยรวมของกิจการ และเป้าหมายเฉพาะด้านในแต่ละแผนก/ลักษณะของงาน

นอกจากนี้เป้าหมายทางธุรกิจยังควรแบ่งเป็น เป้าหมายระยะสั้น ในช่วงระยะเวลา 1 ปี เป้าหมายระยะปานกลาง ระยะเวลา 3-5 ปี และเป้าหมายระยะยาว ที่นานกว่า 5 ปี ลักษณะเป้าหมายธุรกิจที่ดี ประกอบไปด้วย

- 4.1 ความเป็นไปได้ หมายถึง กิจกรรมมีโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมาย
- 4.2 สามารถวัดผลได้อย่างเป็นรูปธรรม คือ ความชัดเจนที่สามารถประเมินได้ว่า กิจกรรมบรรลุตามเป้าหมายแล้วหรือไม่
- 4.3 เป็นไปในทางเดียวกัน คือ เป้าหมายย่อยๆ ในแต่ละฝ่าย ควรมีลักษณะที่สอดคล้องกัน

5. แผนการตลาดและการวิจัย

แผนการตลาดในการทำธุรกิจนั้น สิ่งที่สำคัญที่สุดคือมุมมองทางด้านการตลาด ผู้ประกอบการจะต้องหาให้ได้ หรือมองให้ออกว่าผู้บริโภคต้องการอะไร แล้วผลิตสินค้าหรือบริการ เพื่อสนองความต้องการนั้น กำไรที่เกิดขึ้นนั้นคือผลงานจากการทำให้ผู้บริโภคได้รับความพึงพอใจสูงสุด

แผนการตลาดเป็นจุดเริ่มต้นของธุรกิจว่าจะมีความเป็นไปได้แค่ไหน โดยทั่วไป จะเป็นการวิเคราะห์เพื่อกำหนดแผนการตลาด ดังนี้

5.1 กำหนดขอบเขตธุรกิจหรือขอบเขตการตลาด (Market Definition)

5.2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Industry Analysis) มีองค์ประกอบที่สำคัญ

ดังนี้

5.2.1 วิเคราะห์ลูกค้า

5.2.2 วิเคราะห์คู่แข่ง

5.2.3 วิเคราะห์ต้นทุน

5.2.4 วิเคราะห์แนวโน้ม ส่วนใหญ่

5.3 การแบ่งส่วนตลาด (Market Segmentation) โดยทั่วไปจะนิยมแบ่งส่วนตลาดใน 4 ลักษณะ ดังนี้

ตารางที่ 2.3 แสดงการแบ่งส่วนตลาด

ภูมิศาสตร์	ประชากรศาสตร์	จิตวิทยา	พฤติกรรม
ภาค	อายุ	รูปแบบการดำเนินชีวิต	โอกาสซื้อบ่อยแค่ไหน
ในเมืองหรือ	เพศ	ชั้นวรรณะ สูง กลาง ต่ำ	ความภักดีต่อสินค้า
ชนบท	รายได้		

กลยุทธ์ทางการตลาด โดยทั่วไปการวางแผนทางการตลาด มักจะมีขั้นตอนง่ายๆ เรียกว่า S T P & 4 P's ดังนี้

1. มาจาก Segmentation คือ การแบ่งส่วนตลาดดังได้กล่าวไว้แล้วในหัวข้อ 5.3
2. มาจาก Targeting คือ การกำหนดลูกค้าเป้าหมายว่ากลุ่มไหนที่เราจะเลือก
3. มาจาก Positioning คือ การสร้างภาพพจน์ในใจของลูกค้า
4. 4 P's มาจาก ส่วนผสมที่ลงตัวในโปรแกรมทางการตลาด 4 ตัว

เปรียบเสมือนแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ทางการตลาด ดังนี้

- 4.1 Product คือ สินค้า/บริการ
- 4.2 Price คือ ราคา
- 4.3 Place คือ ช่องทางการจำหน่าย
- 4.4 Promotion คือ การส่งเสริมทางการตลาด

นอกจากส่วนผสมทางการตลาด 4P's ที่กล่าวมาแล้ว ยังมี 4C's ซึ่งถือได้ว่าเป็นส่วนผสมทางการตลาดยุคใหม่ที่มองทางด้านความต้องการของผู้บริโภคและควรที่จะต้องนำมาใช้ร่วมในแผนปฏิบัติการทางการตลาดด้วยดังนี้

5. 4 C's

- 5.1 Consumer Need คือ ผลิต/ขายสินค้าตามความต้องการของลูกค้า
- 5.2 Customer Benefits คือ ผลประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับ
- 5.3 Convenience คือ เป็นสินค้าที่สะดวก
- 5.4 Communication คือ การรับรู้ข่าวสารสินค้า

การวิจัย คือจุดเริ่มต้นสำหรับการตลาด หากไม่ทำวิจัยก่อนก็เหมือนกับบริษัทนั้นๆ เข้าสู่ตลาดเหมือนคนตาบอด การวิจัยทำให้บริษัทตระหนักว่า โดยปกติแล้วผู้ซื้อในตลาดหนึ่งๆ จะมีความต้องการ ความเข้าใจ และความชอบต่างกันไป เช่น ผู้หญิงต้องการรองเท้าที่ต่างจากผู้ชาย คนอ้วนต้องการรองเท้าต่างจากคนผอม และเมื่อแฟชั่นเข้าสู่ตลาดรองเท้า ความชอบที่จะยิ่งขยายวงกว้างออกไป ซึ่งเป็นผลจากความแตกต่างด้านรายได้การศึกษาและรสนิยม

6. แผนการบริหารจัดการและแผนการดำเนินงาน

เป็นการกำหนดโครงสร้างองค์กร และผู้บริหารที่สอดคล้องกับแผนการดำเนินธุรกิจด้านอื่น ๆ ของกิจการมีแผนด้านทรัพยากรบุคคลที่ดี ในส่วนนี้จะประกอบไปด้วยหัวข้อดังต่อไปนี้

- 6.1 สถานที่ตั้ง
- 6.2 โครงสร้างองค์กร และทีมผู้บริหาร
- 6.3 แผนด้านบุคลากร จำนวน เวลาทำงาน ค่าตอบแทน ความรู้ ความสามารถ

ทักษะ

- 6.4 เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์-ซื้อ เช่า เช่าซื้อ

7. แผนการผลิต/ปฏิบัติการ

แผนการผลิตและปฏิบัติการที่ดีต้องสะท้อนความสามารถขององค์กรใน “การจัดการกระบวนการผลิต และปฏิบัติการให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล” เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันให้กับธุรกิจ โดยมุ่งเน้นประเด็นการจัดการไปยังกระบวนการแปลงสภาพวัตถุดิบและทรัพยากรในการผลิต ในการวางแผนปฏิบัติการ ผู้ประกอบการต้องพิจารณาตัดสินใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการผลิตตามประเด็นที่สำคัญ คือ

- 7.1 คุณภาพ
- 7.2 การออกแบบสินค้าและบริการ
- 7.3 การออกแบบกระบวนการผลิต และการตัดสินใจเรื่องกำลังการผลิต
- 7.4 การออกแบบผังของสถานประกอบการ
- 7.5 การออกแบบระบบงาน และวางแผนอัตรากำลังคนในกระบวนการผลิต

โดยการพิจารณาถึงรายละเอียดของระบบงานเป็นการจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังในกระบวนการผลิตการใช้เครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์และการใช้อัตรากำลังคนที่เหมาะสมสำหรับหน้าที่ต่าง ๆ คุณสมบัติของพนักงานทั้งทางด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ

8. แผนการเงิน

เมื่อมีการกำหนดแผนการตลาด แผนการบริหารจัดการ และแผนการผลิตได้แล้ว ที่สำคัญที่สุดคือต้องมีแผนการเงินมารองรับ เนื่องจากในทุกกิจกรรมต้องใช้เงินทั้งนั้น ในท้ายที่สุดของแผนธุรกิจจะต้องมีแผนการเงินที่ดี โดยทั่วไปจะมีส่วนประกอบที่สำคัญ ดังนี้

8.1 สมมติฐานทางการเงิน เป็นการกำหนดปัจจัยหลัก ๆ ของการดำเนินงานเพื่อประมาณการทางการเงินได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยทั่วไปมีดังนี้

- 8.1.1 ยอดขาย เป็นสิ่งสำคัญที่สุดที่มาจากแผนการตลาดที่วางไว้
- 8.1.2 ต้นทุนขาย ควรมาจากแผนการผลิตที่วางไว้
- 8.1.3 ค่าใช้จ่ายในการขายและบริหารมาจากแผนบุคลากร และกิจกรรม

พัฒนาและส่งเสริมการขายต่าง ๆ

8.1.4 ค่าใช้จ่ายดอกเบี้ย ประเมินจากอัตราดอกเบี้ย และวงเงินกู้เดิมกับวงเงินกู้ที่จะขอเพิ่มมาใหม่

8.1.5 สินทรัพย์และค่าเสื่อม มาจากประมาณการที่จะลงทุนไปอนาคต เพื่อขยายกิจการและวิธีการคิดค่าเสื่อม

8.1.6 สินค้าคงคลัง ประมาณการระดับสินค้าคงคลังที่เหมาะสม

8.1.7 ลูกหนี้การค้า ประมาณการระยะเวลาระหว่างการขายสินค้า และการเก็บเงินได้จากการขาย

8.1.8 เจ้าหนี้การค้า ประมาณการระยะเวลาดังซื้อของ และจ่ายเงินให้เจ้าหนี้

8.2 ประมาณการทางการเงิน เป็นการประมาณการงบการเงินและการวิเคราะห์อัตราส่วนตามสมมติฐานที่วางไว้ประกอบไปด้วย

งบกำไรขาดทุน คือ งบที่แสดงถึงผลการดำเนินงานของบริษัทตลอดงวดระยะเวลาบัญชี โดยทั่วไปจะกำหนดให้เป็นรอบ 1 ปี หรือรอบ 6 เดือน งบกำไรขาดทุน ประกอบด้วยรายการหลัก 3 รายการ คือ

- 1) ยอดขายหรือรายได้
- 2) ค่าใช้จ่ายต่างๆ หรือต้นทุน
- 3) ผลต่างของตัวเลขดังกล่าว ซึ่งก็คือ กำไรสุทธิหรือขาดทุนสุทธิ

งบดุล คือ งบที่แสดงถึงฐานะการเงิน ภาระผูกพันในการชำระหนี้และจำนวนทุนของบริษัท ณ วันใดวันหนึ่งเท่านั้น ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็น ณ วันสิ้นงวดของรอบระยะเวลาบัญชี งบดุลประกอบด้วยรายการหลักๆ 3 รายการ คือ สินทรัพย์ หนี้สิน และทุนหรือส่วนของผู้ถือหุ้น

งบกระแสเงินสด (Cash Flow) คือ งบแสดงการเคลื่อนไหวของเงินสด โดยจะแสดงถึงรายการได้มาและใช้ไปของเงินสดหรือสิ่งที่เทียบเท่าเงินสดใน 3 กิจกรรมหลัก ๆ คือ

- 1) เงินสดที่ได้จากการดำเนินงาน
- 2) จากการจัดหาเงินทุน
- 3) จากการลงทุน

ดังนั้นความสามารถในการบริหารเงินสดของบริษัท และสภาพคล่องทางการเงินจะดูได้จากงบกระแสเงินสด โดยงบกระแสเงินสดที่ดีควรเป็นเงินสดที่ไหลเข้ามาจากการลงทุนมากที่สุด รองลงมาจากการดำเนินงาน และจากการจัดหาเงินทุนน้อยที่สุดงบกระแสเงินสดควรจะทำเป็นรายเดือน รายไตรมาส รายปี และอาจจะทำล่วงหน้าไปหลายปี ทั้งนี้แล้วแต่ความเหมาะสมของกิจการเพื่อที่จะทำให้รู้ถึงสถานะปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตของกิจการนั้นๆ การวิเคราะห์อัตราส่วนทางการเงิน แบ่งออกได้เป็น 4 ส่วนหลัก ดังนี้

1. สภาพคล่อง

$$1.1 \text{ อัตราส่วนเงินทุนหมุนเวียน} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

(Current Ratio)

$$1.2 \text{ อัตราส่วนสินทรัพย์คล่องตัว} = \frac{\text{สินทรัพย์หมุนเวียน} - \text{สินค้าคงเหลือ}}{\text{หนี้สินหมุนเวียน}}$$

(Quick Ratio)

2. ประสิทธิภาพในการใช้สินทรัพย์

$$2.1 \text{ อัตราหมุนเวียนของลูกหนี้} = \frac{\text{ขายเชื่อสุทธิ}}{\text{ลูกหนี้เฉลี่ย}}$$

(Receivable Turnover)

$$2.2 \text{ อัตราหมุนเวียนของสินค้า} = \frac{\text{ต้นทุนสินค้าขาย}}{\text{สินค้าคงเหลือเฉลี่ย}}$$

(Inventory Turnover)

$$2.3 \text{ ระยะเวลาเรียกเก็บหนี้} = \frac{365 \times \text{ลูกหนี้}}{\text{ยอดขาย}}$$

(Receivable Turnover Period)

$$2.4 \text{ ระยะเวลาสินค้าคงเหลือ} = \frac{365 \times \text{สินค้าคงเหลือ}}{\text{ต้นทุนขาย}}$$

(Inventory Turnover Period)

3. ความสามารถในการบริหารงาน

$$3.1 \text{ อัตราผลตอบแทนจากสินทรัพย์ทั้งหมด} = \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{สินทรัพย์ทั้งหมด}}$$

(Return On Assets : ROA)

$$3.2 \text{ อัตราผลตอบแทนจากส่วนของผู้ถือหุ้น} = \frac{\text{กำไรสุทธิ} \times 100}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้นทั้งหมด}}$$

(Return On Equity : ROE)

$$3.3 \text{ อัตรากำไรจากการดำเนินงาน} = \frac{\text{กำไรจากการดำเนินงาน} \times 100}{\text{ยอดขาย}}$$

(Operating Income Margin)

4. ความสามารถในการชำระหนี้

$$4.1 \text{ อัตราส่วนแห่งหนี้} = \frac{\text{หนี้สินรวม}}{\text{สินทรัพย์รวม}}$$

(Debt Ratio)

$$4.2 \text{ อัตราส่วนแหล่งเงินทุน} = \frac{\text{หนี้สินทั้งหมด}}{\text{ส่วนของผู้ถือหุ้น}}$$

(Debt to Equity Ratio)

$$4.3 \text{ อัตราส่วนความสามารถจ่ายดอกเบี้ย} = \frac{\text{กำไรก่อนดอกเบี้ยและภาษี}}{\text{ดอกเบี้ยจ่าย}}$$

(Interest Coverage Ratio)

8.3 การประเมินสถานการณ์จำลอง

เมื่อจัดทำงบประมาณทางการเงินแล้ว ลำดับต่อไปจะทำการประเมินสถานการณ์จำลองเป็นการวิเคราะห์ความไวต่อสถานการณ์เมื่อเกิดมีการเปลี่ยนแปลงขึ้นในอนาคต จะขอยกตัวอย่างการประเมินสถานการณ์อยู่ 3 ลักษณะ ดังนี้

กรณีที่ดี	เช่น	ยอดขายเพิ่ม	20%	ค่าใช้จ่ายลด	20%
กรณีที่ปกติ	เช่น	ยอดขายเพิ่ม	10%	ค่าใช้จ่ายลด	10%
กรณีที่แย่	เช่น	ยอดขายลด	20%	ค่าใช้จ่ายเพิ่ม	20%

ซึ่งทำให้ทราบถึงผลกระทบของตัวแปรที่เปลี่ยนแปลงไปว่าจะมีผลต่อโครงการอย่างไร เช่น จะเกิดอะไรขึ้นถ้ายอดขายลด 20% และค่าใช้จ่ายเพิ่ม 20%

8.4 การวิเคราะห์ระยะเวลาคืนทุน บอกถึงสภาพคล่องของโครงการ หมายถึงระยะเวลาทั้งหมดที่จะต้องเข้าไปในการที่จะเปลี่ยนสินทรัพย์ลงทุนไปนั้นกลับมาเป็นเงินสดอีกครั้งหนึ่ง ระยะเวลาคืนทุนที่สั้นกว่าจะบอกถึงสภาพคล่องที่ดีกว่า และมีความเสี่ยงที่ต่ำกว่า แต่อย่างไรก็ตามเกณฑ์ที่หาระยะเวลาคืนทุนนี้ มีจุดอ่อนอยู่ที่การไม่คำนึงถึงค่าของเงินตามเวลาหรือกระแสเงินสดที่เกิดขึ้นต่างเวลากัน เกณฑ์นี้นำมารวมกันที่หาระยะเวลาคืนทุนโดยทันที และการไม่นำกระแสเงินสดทุกจำนวนที่เกิดจากโครงการมาพิจารณาความเป็นไปได้ของโครงการ จะพิจารณาเฉพาะกระแสเงินสดที่จำเป็นสำหรับการได้คืนทุนเท่านั้น รวมทั้งเกณฑ์นี้จะไม่เป็นธรรมสำหรับโครงการระยะยาวที่มีผลกำไรหลายปี ในอนาคตจะให้น้ำหนักความสำคัญเป็นพิเศษกับโครงการระยะสั้นเป็นหลัก

ระยะคืนทุน หมายถึง ระยะเวลาทั้งหมดที่โครงการจะให้กระแสเงินสดสุทธิรวมเท่ากับเงินลงทุนที่จ่ายเริ่มแรกพอดี

8.5 การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน การเริ่มต้นธุรกิจใหม่จะต้องทำการวิเคราะห์ถึงความเป็นไปได้ในการลงทุน โดยการคำนวณหาจุดคุ้มทุนของธุรกิจก่อน ซึ่งการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนส่วนใหญ่จะใช้กำไรส่วนเกินเป็นหลักในการวิเคราะห์โดยพิจารณาจำนวนสินค้าที่ขายเป็นจำนวนเท่าใด จึงจะมีรายได้เท่ากับค่าใช้จ่าย

$$\text{จำนวนหน่วยขาย ณ จุดคุ้มทุน} = \frac{\text{ต้นทุนคงที่}}{\text{ราคาขายต่อหน่วย-ต้นทุนผันแปรต่อหน่วย}}$$

หมายเหตุ ต้นทุนผันแปร หมายถึง ต้นทุนรวมที่ผันแปรตามจำนวนหน่วยที่ผลิตหรือขายได้
ต้นทุนคงที่ หมายถึง ต้นทุนรวมที่ไม่เปลี่ยนแปลงตามจำนวนหน่วยที่ผลิตในระหว่างช่วงการผลิตหรือช่วงการขายช่วงหนึ่ง

8.6 การวิเคราะห์มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (NPV) เป็นการประเมินโดยการนำความสำคัญของเงินตามเวลาเข้ามาคิดด้วย วิธีการนี้จะหามูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับที่เกิดจากโครงการในแต่ละงวดมารวมกัน แล้วเปรียบเทียบกับมูลค่าปัจจุบันของเงินลงทุน โดยกำหนดอัตราส่วนลดหรือผลตอบแทนที่ต้องการ หากมีค่าเท่ากันหรือมูลค่าปัจจุบันสุทธิเป็นศูนย์ แสดงว่าโครงการนั้นคุ้มทุนพอดี หากมูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดเข้ารวมกัน มีมากกว่ามูลค่าปัจจุบันของเงินลงทุน ถือว่าโครงการนั้นให้ผลตอบแทนสูงกว่าที่เราต้องการหรือคาดหวังไว้ ควรจะลงทุนในโครงการนั้นหากไม่แล้ว ก็ควรปฏิเสธไม่ลงทุนในโครงการนั้น

มูลค่าปัจจุบันสุทธิ = มูลค่าปัจจุบันของกระแสเงินสดรับ-มูลค่าปัจจุบันของเงินสดจ่าย

8.7 การวิเคราะห์อัตราผลตอบแทนของการลงทุน (Internal Rate of Return-IRR) เป็นอัตราส่วนลด/หรืออัตราดอกเบี้ยที่ทำให้มูลค่าปัจจุบันของเงินสดที่คาดว่าจะต้องจ่ายออกไปเท่ากับมูลค่าปัจจุบันของเงินสดที่คาดว่าจะได้รับเข้ามาตลอดอายุของโครงการ หรือคือการหาส่วนลดหรืออัตราดอกเบี้ยที่ทำให้มูลค่าปัจจุบันสุทธิ NPV (Net Present Value) เท่ากับ 0

อัตราผลตอบแทนที่ได้จากโครงการ : เป็นอัตราผลตอบแทนที่ทำให้มูลค่าปัจจุบัน สุทธิของโครงการ = 0

9. แผนฉุกเฉิน

เป็นการบอกถึงเรื่องถ้าเกิดการผิดพลาด กล่าวคือ ถ้าไม่เป็นไปตามแผนที่วางไว้ ยังมีแผนอื่นมารองรับที่จะทำอะไรต่อไปได้กับธุรกิจนี้ อาทิเช่น แปรผันธุรกิจ หรือบริการนี้ไปยังธุรกิจอื่นไปยังแหล่งอื่น หรือเปลี่ยนเป็นรูปแบบอื่น เป็นต้น ตัวอย่างของประเด็นความเสี่ยงและการเตรียมความพร้อมที่ควรระบุไว้ในแผนฉุกเฉิน อาทิเช่น

- 9.1 ขอดขาย/เก็บเงินจากลูกหนี้ไม่ได้ตามคาดหมาย ทำให้เงินสดหมุนเวียนขาดสภาพคล่อง และธนาคารไม่ให้วงเงินกู้หรือลดเงินกู้
- 9.2 คู่แข่งตัดราคาหรือจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่องระยะยาว
- 9.3 มีคู่แข่งรายใหม่ที่มีขนาดใหญ่กว่า ทันสมัยกว่า มีสินค้าครบถ้วนกว่า ราคาถูกกว่าเข้าสู่อุตสาหกรรมหรือมาตั้งอยู่ในบริเวณใกล้เคียง
- 9.4 สินค้าถูกลอกเลียนแบบและขายในราคาที่ถูกต้อง
- 9.5 สินค้าผลิตไม่ทันตามคำสั่งซื้อเนื่องจากขาดแคลนวัตถุดิบ
- 9.6 สินค้าผลิตมากจนเกินไปทำให้มีสินค้าในสต็อกเหลือมาก
- 9.7 ต้นทุนการผลิต/การจัดการสูงกว่าที่คาดไว้

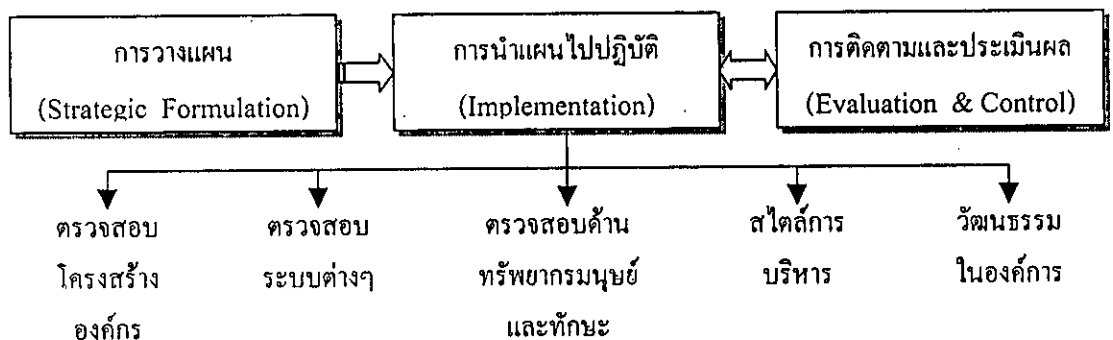
9.8 เกิดการชะงักการเติบโตของทั้งอุตสาหกรรม

9.9 มีปัญหาเกี่ยวกับหุ้นส่วนจนไม่สามารถร่วมงานกันได้

10. ภาคผนวก

อาจเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลทางการตลาดของคู่แข่งที่มีอยู่ในตลาด ของผู้ประกอบการเดิม มีจำนวนมากน้อยเท่าไรและแสดงให้เห็นถึงโอกาสที่จะเข้าไปมีส่วนแบ่ง ระบุถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมายให้ชัดเจน ทางด้านตัวผลิตภัณฑ์ เน้นถึงจุดแข็งของผลิตภัณฑ์ เมื่อเปรียบเทียบกับผลิตภัณฑ์เดิม บริการเดิมในตลาด แสดงให้เห็นถึงโอกาส ความได้เปรียบในด้านต่างๆ (ศูนย์ ให้คำปรึกษาทางการเงินสำหรับวิสาหกิจ ขนาดกลาง ขนาดย่อม และประชาชน 2542: 1 – 6)

14. การนำแผนไปปฏิบัติ



ภาพที่ 2.4 แสดงความสัมพันธ์ของการนำแผนไปปฏิบัติ

ในขั้นตอนการนำเอาแผนไปปฏิบัติต้องตรวจสอบความเหมาะสมของกลยุทธ์กับโครงสร้างขององค์กร (Structure) ระบบต่างๆ (System) ในองค์กร เช่น ระบบข้อมูล ระบบการบัญชีการเงิน เป็นต้น นอกจากนั้นยังต้องตรวจสอบด้านทรัพยากรมนุษย์ถึงจำนวนและความรู้ ความสามารถ (Staff and Skill) บทบาทการบริหารงานของผู้บริหารระดับต่างๆ (Style) และการมีค่านิยมร่วมกันของคนในองค์กร (Shared Value) ดังนั้นขั้นตอนการนำแผนไปปฏิบัติต้องคำนึงถึง ตัวแบบ 7 Ss ของ Mckinsey (อัจฉรา จันทร์ฉาย 2543: 65)

15. การควบคุมเพื่อการดำเนินการกลยุทธ์

การควบคุมสามารถแบ่งออกเป็นประเภทต่างๆ ได้ตามปัจจัยที่ใช้ในการแบ่งประเภทซึ่งมีดังต่อไปนี้

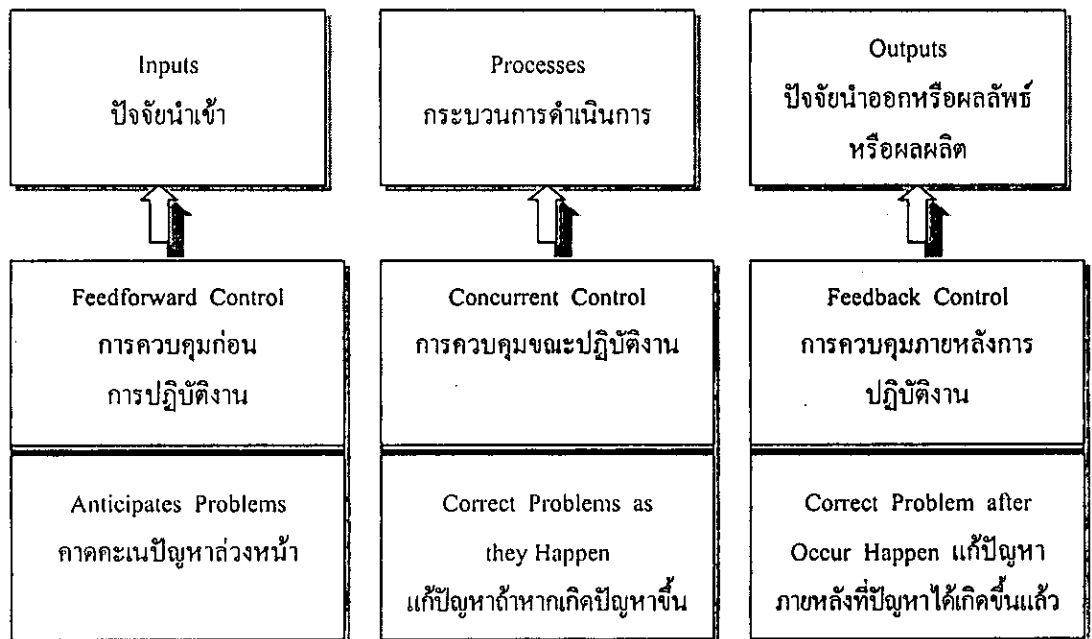
- 15.1 การแบ่งประเภทการควบคุมตามช่วงระยะเวลาของการปฏิบัติงาน
- 15.2 การแบ่งประเภทการควบคุมตามลักษณะหน้าทำงานและเทคนิคในการควบคุม
- 15.3 การแบ่งประเภทการควบคุมตามลักษณะเครื่องมือที่นำมาใช้เป็นมาตรฐานในการวัด

การวัด

15.1 ประเภทของการควบคุมช่วงระยะเวลาของการปฏิบัติงาน มีดังนี้

- 15.1.1 การควบคุมก่อนการปฏิบัติงาน (Feedforward Control)
- 15.1.2 การควบคุมขณะปฏิบัติงาน (Concurrent Control)
- 15.1.3 การควบคุมหลังการปฏิบัติงาน (Feedback Control)

การควบคุมทั้ง 3 ระยะเวลาสามารถดำเนินการได้โดยให้อยู่ในขอบเขตและกรอบระเบียบที่ได้กำหนดเอาไว้ ทุกอย่างที่ดำเนินการไปจะต้องสามารถวัดผลออกมาเป็นรายงานในทุกๆ ระยะ ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่ามีความก้าวหน้าพอที่จะสามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดเอาไว้ในที่สุด



ภาพที่ 2.5 แสดงประเภทของการควบคุมตามช่วงระยะเวลาของการปฏิบัติงาน

15.2 ประเภทของการควบคุมตามลักษณะหน้าที่งานและเทคนิคในการควบคุม

การควบคุมตามลักษณะหน้าที่งานที่ต้องใช้เทคนิคในการควบคุมได้แก่ การควบคุมทางการเงิน การควบคุมทางการตลาด การควบคุมการดำเนินงาน (การผลิต) การควบคุมทรัพยากรมนุษย์ การควบคุมระบบสารสนเทศทางการจัดการ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

15.2.1 การควบคุมทางการเงิน เช่นงบดุล งบกำไรขาดทุน อัตราส่วนทางการเงิน (Financial Ratios) งบประมาณ ซึ่งนำมาใช้ควบคุมการใช้จ่ายและการหารายได้ของกิจการ

15.2.2 การควบคุมการตลาด เช่น การวิจัยการตลาด การทดสอบตลาด อัตราส่วนทางการตลาด อัตรากำไรต่อยอดขาย โควต้าการขาย

15.2.3 การควบคุมผลการดำเนินงาน ประกอบด้วย Gantt Chart การควบคุมงานด้วยโครงข่าย (Network Control)

15.2.4 การควบคุมทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย การวิเคราะห์เชิงสถิติ (Statistical Analysis) การฝึกอบรมและพัฒนา (Training and Development) การประเมินผลการดำเนินงาน (Performance Appraisals) การสำรวจทัศนคติ (Attitude surveys)

15.2.5 การควบคุมระบบสารสนเทศทางการจัดการ ได้แก่ ระบบความปลอดภัยของข้อมูล ระบบสนับสนุนการตัดสินใจ เครือข่าย โปรแกรมซอฟต์แวร์

15.3 ประเภทของการควบคุมตามลักษณะเครื่องมือที่นำมาใช้เป็นมาตรฐาน

15.3.1 การควบคุมทางด้านคุณภาพ

15.3.2 การควบคุมทางด้านปริมาณ

15.3.3 การควบคุมทางด้านเวลา

15.3.4 การควบคุมทางด้านต้นทุน

(ปรับปรุงจาก วิเชียร เลิศโกถานนท์ 2545: 2 – 134)

16. แนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard

ปัจจุบันสภาพแวดล้อมทางธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและทุกๆ ธุรกิจต้องตื่นตัวเร่งพัฒนาและปรับปรุงให้อยู่ในสภาพที่สามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นๆ ให้ได้ ไม่เพียงแต่เฉพาะการแข่งขันภายในประเทศเท่านั้น ตั้งแต่ พ.ศ. 2545 เป็นต้นไป เมื่อองค์การการค้าโลก (World Trade Organization) เริ่มเปิดให้สมาชิกทุกประเทศดำเนินการตามข้อตกลงที่จะทำให้ทำการค้าเสรีในกลุ่มสมาชิกทั่วโลก ประเทศไทยซึ่งก็เป็นหนึ่งในสมาชิกขององค์การการค้าโลกก็ต้องพร้อมที่จะแข่งขันกับคู่แข่งทุกระดับ ไม่ว่าจะแข่งขันกับคู่แข่งภายในประเทศ หรือกับคู่แข่งในต่างประเทศ

หรือแม้คู่แข่งในต่างประเทศที่เข้ามาแข่งขันในประเทศไทยด้วย เครื่องมือที่สำคัญประการหนึ่ง ที่ได้นำมาใช้ในการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันที่ได้รับการยอมรับและนิยมใช้กันมากในยุคนี้ก็คือ Balanced Scorecard และ Key Performance Indicator ซึ่งได้เริ่มพัฒนาขึ้นมาตั้งแต่ ค.ศ. 1992 โดย Professor Robert S. Kaplan และ Dr. David P. Norton จากมหาวิทยาลัย Harvard สหรัฐอเมริกา องค์กรใหญ่ๆ ในสหรัฐอเมริกา และในหลาย ๆ ประเทศ ได้นำเครื่องมือดังกล่าวนี้มาใช้ในการแข่งขันจนประสบผลสำเร็จอย่างมากมาย

สำหรับประเทศไทยหลังจากประสบกับภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจตั้งแต่ พ.ศ. 2540 เป็นต้นมาหน่วยงานธุรกิจส่วนใหญ่ประสบกับปัญหาต่างๆ มากมาย ซึ่งต้องทำการปรับปรุงแก้ไข ปัญหาเหล่านั้นองค์กรธุรกิจใหม่ๆ ได้เริ่มนำเอา Balanced Scorecard และ Key Performance Indicator เข้ามาใช้เพื่อนำแผนกลยุทธ์ไปสู่ภาคปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ คุณบัณฑิต ถ้ำชำ ผู้บริหารระดับสูงของธนาคารกสิกรไทย มหาชน จำกัด ได้กล่าวไว้ในปลาย พ.ศ. 2544 ว่า ธนาคารกสิกรไทยจะนำเอาระบบ Balanced Scorecard เข้ามาใช้ในการจัดการเชิงกลยุทธ์และการวัดผลเพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันขององค์กร

Balanced Scorecard เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมเพื่อช่วยให้การนำแผนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติได้สัมฤทธิ์ผลโดยอาศัยการวัดเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานในหลายมุมมองและ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ความจริงแล้ว Balanced Scorecard สามารถนำไปใช้ได้ทั้งทางด้านเป็นเครื่องมือในการประเมินผลเพื่อการควบคุมและการนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการผลักดันกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ (สำหรับในเรื่องนี้จะกล่าวถึง Balanced Scorecard เฉพาะในส่วนของการนำไปใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินผลเพื่อการควบคุมเท่านั้น)

เครื่องมือที่ใช้วัดและประเมินผลในอดีตนิยมใช้เครื่องมือวัดในรูปของมาตรวัดทางการเงิน เช่น ผลกำไร ผลตอบแทนการลงทุน ยอดขาย ราคาหุ้นในตลาด เครื่องมือทางการเงินจะบอกถึงผลของการดำเนินงานขององค์กรในระยะสั้นที่ผ่านมาเท่านั้นว่าผลการประกอบการขององค์กรมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพียงใด แต่ไม่สามารถบอกถึงผลและแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นในอนาคตหรือในระยะยาวได้ ซึ่งผลที่จะเกิดขึ้นและแนวโน้มในอนาคตจะเป็นเรื่องที่ยากที่จะบอกถึงความสามารถหรือความได้เปรียบในด้านการแข่งขัน (Competitive Advantage) ขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วย ประสิทธิภาพ (Efficiency) คุณภาพ (Quality) นวัตกรรม (Innovation) และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Responsiveness) ซึ่งสิ่งเหล่านี้ไม่สามารถใช้เครื่องมือวัดทางการเงิน (Non-Financial Measure) เพียงอย่างเดียวเข้ามาช่วยในการสร้างตัววัดในมิติใหม่ทางด้านความสามารถในการแข่งขันไม่ว่าจะเป็นด้านประสิทธิภาพ คุณภาพ นวัตกรรม และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การนำ Balanced Scorecard เข้ามาช่วยในการประเมินผล

เพื่อการควบคุมองค์กรทำให้เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการดำเนินการกลยุทธ์และการควบคุมเพิ่มขึ้น

สำหรับแนวคิดพื้นฐานของ Balanced Scorecard มาจากการรวบรวมมุมมองการบริหารองค์กรในด้านต่างๆ ที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จในการดำเนินงานโดยให้ครอบคลุมไปถึงผู้ที่มีส่วนได้เสียกับองค์กรซึ่งประกอบไปด้วยมุมมองด้านต่างๆ ดังนี้

1. เพื่อความสำเร็จทางการเงิน (องค์กรควรจะคำนึงถึงผู้ถือหุ้นอย่างไร)
2. เพื่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ (องค์กรควรจะคำนึงถึงลูกค้าอย่างไร)
3. เพื่อความพึงพอใจของผู้ถือหุ้นและลูกค้า (องค์กรควรจะปรับปรุงกระบวนการธุรกิจใดภายในกิจการให้ดีขึ้น)
4. เพื่อความสำเร็จตามวิสัยทัศน์ (องค์กรควรจะทุ่มเทสนับสนุนกับการเรียนรู้และพัฒนาความเจริญเติบโตอย่างไร)

จากมุมมองที่ได้รวบรวมและสรุปมาได้ข้างต้นนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์และการสร้างกลยุทธ์เพื่อที่จะสนองตอบต่อความต้องการของมุมมองเหล่านั้น โดยในแต่ละมุมมองก็จะมี การสร้างกลยุทธ์ การวัดผล เป้าหมาย และแผนงานกิจกรรม เพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดของแต่ละมิติของการควบคุม

ในการสร้าง Balanced Scorecard เพื่อเป็นเครื่องมือในการวัดผลการดำเนินงานในระยะยาวของกิจการ ไม่ใช่การวัดผลการดำเนินงานในระยะสั้นดังเช่นในอดีตอีกต่อไป Balanced Scorecard จะนำกระบวนการบริหารและการตรวจสอบใหม่ๆ เข้ามาถึง 4 กระบวนการ จะเป็นทั้งการวัดผลโดยแบ่งแยกแต่ละส่วน การวัดผลโดยรวม และยังสนับสนุนการเชื่อมโยงกิจกรรมในระยะสั้นให้เข้ากับวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ในระยะยาวด้วย

กระบวนการขั้นที่หนึ่ง เมื่อมีการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรที่นำไปสู่การกำหนดพันธกิจและการสร้างกลยุทธ์การดำเนินงานแล้วก็จะมีการแจกแจงทั้งวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรให้กระจ่างและชัดเจน

กระบวนการขั้นที่สอง ทำการติดต่อสื่อสารและทำการเชื่อมโยง ผู้บริหารจะเป็นผู้ที่ทำการสื่อสารถ่ายทอดกลยุทธ์ต่างๆ จากเบื้องบนไปสู่เบื้องล่าง เพื่อเชื่อมโยงกลยุทธ์เหล่านั้นให้เข้ากับวัตถุประสงค์ของฝ่ายงานต่างๆ และวัตถุประสงค์ของบุคคล ในอดีตที่ผ่านมา มาฝ่ายงานต่างๆ ก็จะวัดผลจากการปฏิบัติงานในด้านการเงิน ผลประโยชน์ตอบแทนของแต่ละคนก็จะโยงเข้ากับเป้าหมายทางการเงินของหน่วยงานในระยะสั้น สำหรับ Balanced Scorecard จะสร้างหลักประกันว่าทุกๆ ระดับในองค์กรจะเข้าใจในกลยุทธ์ระยะยาวและรวมทั้งวัตถุประสงค์ของฝ่ายงานและของบุคคลก็จะอยู่ในแนวเดียวกับกลยุทธ์ขององค์กร

กระบวนการขั้นที่สาม การวางแผนธุรกิจและกำหนดเป้าหมาย กิจกรรมจะทำการรวบรวมและปรับปรุงแผนธุรกิจและแผนทางการเงินทั้งหมดและกำหนดเป้าหมาย ปัจจุบันพนักงานระดับบริหารในองค์กรต่างๆ ได้ใช้วิธีการเปลี่ยนแปลงการทำงานหลายๆ แบบ แต่ละแบบจะมีโอกาสทั้งการสร้างชัยชนะให้กับตนเอง หรือเป็นการแสดงออกที่ฉลาด หรือบางทีก็เป็นเพียงการเสนอแนะ แต่ละคนก็แข่งขันการแสดงผลงานเพื่อหวังจะขึ้นเป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารพบว่าเป็นการยากที่จะทำให้แต่ละคนที่แข่งขันกันประสานความร่วมมือร่วมกันทำงานเพื่อให้บรรลุความสำเร็จ สถานการณ์มีแต่จะนำไปสู่ความแตกแยก แต่เมื่อผู้บริหารได้ใช้เป้าหมายเป็นตัววัดของ Balanced Scorecard เพื่อเป็นฐานสำหรับการจัดสรรทรัพยากรและกำหนดลำดับความสำคัญ พนักงานระดับบริหารเหล่านี้ก็จะสามารถทำหน้าที่ตามความรับผิดชอบและประสานกิจกรรมที่ริเริ่มนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในระยะยาวได้

กระบวนการขั้นที่สี่ ข้อมูลย้อนกลับและการเรียนรู้ ในขั้นตอนนี้จะนำมาซึ่งการเพิ่มพูนกลยุทธ์การเรียนรู้ให้กับกิจการ ข้อมูลย้อนกลับที่มีอยู่และการทบทวนว่ากิจการ ฝ่ายงาน หรือบุคคลได้บรรลุเป้าหมายทางการเงินหรือไม่ Balanced Scorecard ภายในระบบการบริหารในส่วนกลางกิจการสามารถติดตามตรวจสอบ ผลจากมุมมองเพิ่มเติมอีก 3 ด้าน ทั้งด้านลูกค้า กระบวนการภายในของธุรกิจ การเรียนรู้และการสร้างความเจริญ และการประเมินกลยุทธ์ผลการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น Balanced Scorecard ทำให้บริษัทสามารถที่จะปรับปรุงกลยุทธ์เพื่อสะท้อนการเรียนรู้ในสถานการณ์จริง Balanced Scorecard ได้จัดกรอบและเน้นกระบวนการบริหารที่สำคัญๆ เป้าหมายของฝ่ายงาน และเป้าหมายของบุคคลช่วยสร้างแผนธุรกิจ การจัดสรรเงินทุน กลยุทธ์การสร้างสิ่งริเริ่ม และการส่งข้อมูลย้อนกลับเพื่อการเรียนรู้ที่ผ่านๆ มา กระบวนการเหล่านี้ไม่ได้ประสานและบ่อยครั้งที่มุ่งไปยังเป้าหมายการทำงานระยะสั้น จากการสร้าง Balanced Scorecard ผู้บริหารระดับสูงจะเริ่มกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงแนวคิดเริ่มต้นให้ง่ายและเปิดกว้างสู่การวัดผลการปฏิบัติงานของบริษัท

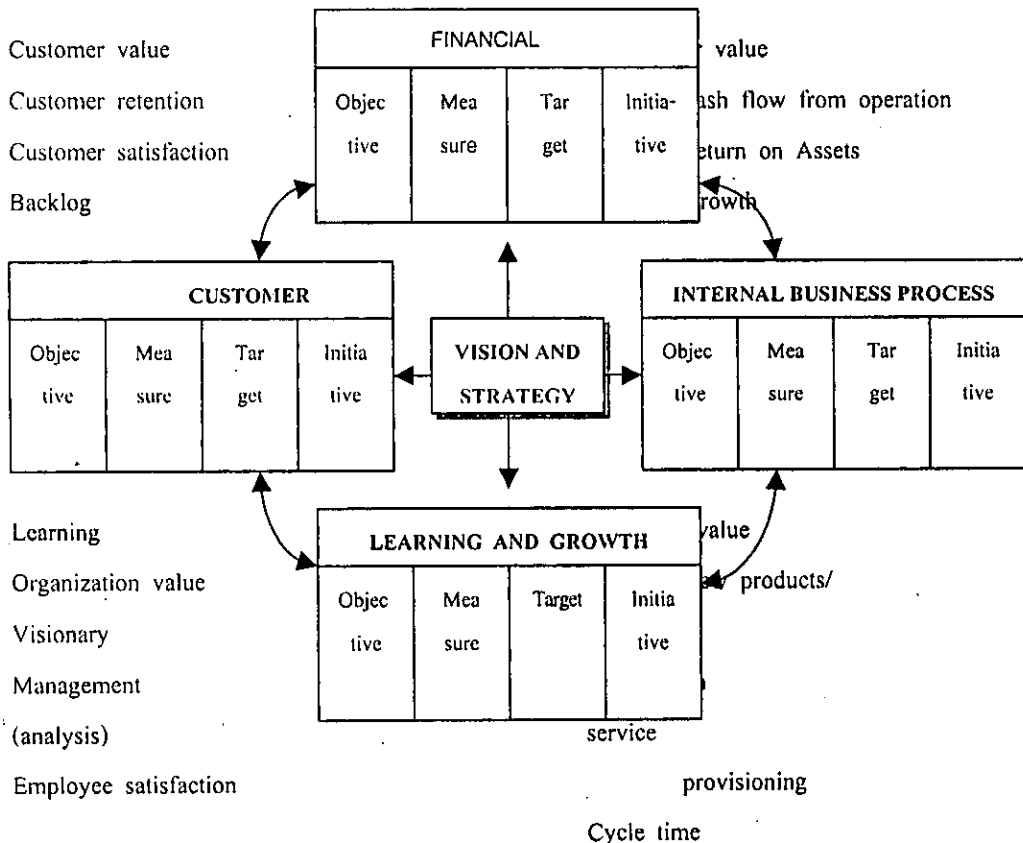
จากกระบวนการทั้ง 4 กระบวนการข้างต้นก็นำมาซึ่งการควบคุมใน 4 มิติดังนี้

1. มุมมองในด้านการตอบสนองต่อผู้ถือหุ้นหรือมุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) นำมาซึ่งควบคุมในด้านประสิทธิภาพการประกอบการซึ่งก็คือการวัดผลทางการเงิน ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มรายได้ การเพิ่มผลกำไร ผลตอบแทนการลงทุน ราคาหุ้นในตลาด ฯลฯ
2. มุมมองในด้านการตอบสนองต่อลูกค้า (Customer Perspective) นำมาซึ่งการควบคุมในด้านการสนองต่อความต้องการของลูกค้า ซึ่งก็คือการวัดถึงความพึงพอใจของลูกค้า การรักษาลูกค้าเดิมไว้กับกิจการ การบริการที่ดี

3. มุมมองในด้านกระบวนการภายในกิจการ (Internal Business Process Perspective) นำมาซึ่งการควบคุมคุณภาพการดำเนินงานภายในของธุรกิจ ซึ่งก็คือ การวัดถึง สินค้าใหม่ บริการใหม่ คุณภาพของกระบวนการผลิต กระบวนการจัดส่งที่รวดเร็วตรงเวลา กระบวนการบริหารที่มีประสิทธิภาพ

4. มุมมองในด้านการเรียนรู้และการพัฒนาความเจริญเติบโต (Learning and Growth Perspective) นำมาซึ่งการควบคุมในด้านนวัตกรรม ซึ่งก็คือการวัดถึง การพัฒนาทักษะของพนักงาน การคงรักษา พนักงานที่มีคุณภาพและมีความสามารถไว้กับองค์กร ความพึงพอใจของพนักงาน

จากมุมมองทั้ง 4 ด้านนำมาซึ่งการวัดผลใน 4 มิติ ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างความสามารถหรือความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งจะเป็นตัวผลักดันให้องค์กรธุรกิจสร้างความพร้อมในการแข่งขันทางธุรกิจเพื่อให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมายของกิจการ ซึ่งจากแนวคิดพื้นฐานข้างต้นก็จะนำมาสู่การพัฒนา Balanced Scorecard ได้



ภาพที่ 2.6 แสดงภาพของ Balanced Scorecard ที่ใช้ในการควบคุมกลยุทธ์

Balanced Scorecard ที่มีมุมมองการควบคุมไปใน 4 มิติคือมิติทางด้านการสร้างคุณค่าให้กับผู้อื่นซึ่งคือการควบคุมทางการเงิน มิติทางด้านคุณค่าให้กับลูกค้าก็คือการควบคุมการสนองความต้องการของลูกค้า มิติทางด้านคุณค่าของการปฏิบัติงานก็คือการควบคุมคุณภาพการดำเนินงานภายในธุรกิจและมิติทางด้านการสร้างคุณค่าขององค์กรแห่งการเรียนรู้ก็คือการควบคุมการเรียนรู้ และการสร้างความเจริญให้กับองค์กรซึ่งในแต่ละมิติของการควบคุมก็จะประกอบไปด้วยตารางการวัดผล ในตารางการวัดผลแต่ละตารางก็จะประกอบไปด้วยเครื่องมือ 4 ประการดังนี้

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือสิ่งที่องค์กรต้องการหรือมุ่งหวังที่บรรลุผลสำเร็จในแต่ละมุมมองตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์มุมมองทางการเงิน ได้แก่ ยอดขายที่เพิ่มขึ้น ผลตอบแทนการลงทุนที่เพิ่มขึ้น วัตถุประสงค์มุมมองทางด้านลูกค้า ได้แก่ การรักษาลูกค้าเก่าขององค์กร ความพึงพอใจของลูกค้าวัตถุประสงค์มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน ได้แก่ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ บริการใหม่ วัตถุประสงค์มุมมองทางการเรียนรู้และการสร้างความเจริญเติบโต ได้แก่ การพัฒนาทักษะของพนักงาน การรักษานักงานที่มีคุณภาพและมีความสามารถไว้กับองค์กร ความพึงพอใจของพนักงาน

2. ตัวชี้วัด (Measure or Key Performance Indicator) คือตัวบ่งบอกถึงความสำเร็จของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน เป็นตัวที่จะชี้ให้เห็นว่าองค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จหรือไม่ ตัวอย่างเช่น วัตถุประสงค์ผลตอบแทนการลงทุนที่เพิ่มขึ้น ตัวชี้วัดก็คือผลตอบแทนการลงทุนเปรียบเทียบกับปีที่ผ่านมาวัตถุประสงค์ในการรักษาลูกค้าเก่าขององค์กร ตัวชี้วัดก็คือจำนวนลูกค้าที่เลิกติดต่อกับกิจการ วัตถุประสงค์การรักษาคุณภาพของการผลิตตัวชี้วัดก็คืออัตราร้อยละของสินค้าบกพร่อง วัตถุประสงค์การพัฒนาทักษะของพนักงานตัวชี้วัดก็คือจำนวนครั้งในการจัดฝึกอบรมใน 1 ปี

3. เป้าหมาย (Target) คือสิ่งที่องค์กรต้องการบรรลุถึงจากการวัดผลหรือจากตัวชี้วัดในแต่ละเรื่อง อย่างจำเพาะเจาะจง ตัวอย่างเช่น เป้าหมายของการเพิ่มขึ้นของผลตอบแทนการลงทุนเป็นร้อยละ 10 ต่อปี หรือเป้าหมายของจำนวนลูกค้าที่เลิกติดต่อกับกิจการไม่เกินร้อยละ 2 ต่อปี เป้าหมายของสินค้าเสียหายจากการผลิต ไม่เกิน 0.05% เป้าหมายของการฝึกอบรมพนักงานปีละ 6 ครั้ง

4. แผนงานกิจกรรม (Initiatives) คือสิ่งที่องค์กรจะจัดทำขึ้น อาจจะเป็นโครงการแผนงานเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้นได้สำเร็จ ตัวอย่างเช่น แผนกิจกรรมสำหรับการเพิ่มผลตอบแทนการลงทุนเป็นร้อยละ 10 ต่อปี ก็คือแผนการลดค่าใช้จ่ายและเพิ่มยอดขาย แผนกิจกรรมสำหรับการลดจำนวนลูกค้าที่เลิกติดต่อกับกิจการก็คือการจัดส่งให้ทันเวลาและการเพิ่มบริการหลังการขาย แผนกิจกรรมสำหรับการลดความเสียหายจากการผลิตก็คือการควบคุมคุณภาพ

ของวัดอุทิศ แผนกิจกรรมสำหรับการเพิ่มทักษะของพนักงานก็คือการเพิ่มการฝึกอบรมต่อปี (ปรับปรุงจาก วิเชียร เลิศโกคานนท์ 2545: 2 – 161)

17. ความสามารถหลัก (CORE COMPETENCY)

ในการทำงานความสามารถส่วนตัวและประสบการณ์เป็นสิ่งสำคัญ ถ้าบุคคลใดได้ใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่ ความถนัด และได้ฝึกอบรมอย่างเป็นระบบและต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ บุคคลนั้นก็จะมีศักยภาพในตัวสูงส่งผลให้องค์การนั้นๆ ประสบผลสำเร็จ

เซวี่ โรจนแสง ได้เขียนบรรยาย COMPETENCY และวิธีการวิเคราะห์และจัดทำ COMPETENCY สำหรับองค์กร ไว้ดังนี้

Competency คืออะไร

Competency หมายถึงทักษะ ความรู้ ความสามารถหรือพฤติกรรม (Skill knowledge and Attributes) ของทรัพยากรมนุษย์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานใดงานหนึ่ง

ทักษะ ความรู้ และความสามารถที่ดี จะมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับแผนกลยุทธ์ และเป้าหมายในเชิงธุรกิจขององค์กรอย่างชัดเจน ซึ่งสามารถแบ่งเป็นมุมมองตามลำดับขั้นดังนี้

1. มุมมองระดับองค์กร (Organization Level) ได้แก่ ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency)
2. มุมมองของระดับงานหน้าที่ (Function Level) ได้แก่ งานการเงิน การตลาด ทรัพยากรมนุษย์
3. มุมมองระดับขั้นของงาน (Career Level) ได้แก่ งานผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลาง ผู้บริหารระดับปฏิบัติ
4. มุมมองระดับตำแหน่งงาน (Specific Job Level) ได้แก่ นักวิเคราะห์การเงิน เจ้าหน้าที่ฝึกอบรม

18. วิธีการวิเคราะห์และจัดทำ Competency สำหรับองค์กร

การวิเคราะห์และจัดทำ Competency ให้กับตำแหน่งงานใดงานหนึ่งในองค์กรก็เหมือนกับการตอบคำถามว่า ถ้าจะทำงานนั้นให้ได้อย่างมีคุณภาพ ประสิทธิภาพที่เป็นที่ยอมรับขององค์กรนั้นๆ ต้องการได้บุคคลที่มีคุณสมบัติอย่างไรในแง่ของทักษะ ความรู้ ความสามารถและคุณสมบัติต่างๆ ในวิชาชีพ

โดยทั่วไป เมื่อเริ่มต้นวิเคราะห์และกำหนด Competency ขององค์กรหนึ่งๆ จะเริ่มต้นจากการศึกษาเนื้อหาของแผนกลยุทธ์ (Strategic Intents) ตลอดจนวิสัยทัศน์ (Vision) ความสามารถหลักขององค์กร (Organization Core Capabilities) เพื่อให้ทราบทิศทาง การดำเนินธุรกิจและจุดเด่นขององค์กร ดังนี้

1. องค์กรมีแผนกลยุทธ์และแผนงานสำคัญ อะไรบ้าง (Corporate Strategy and Master Plan)
2. วัฒนธรรมองค์กรหรือค่านิยมที่ทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีความร่วมมือกัน คืออะไร (Corporate Culture/Core Value) ซึ่งสามารถพิจารณาถึงภาพลักษณ์ และปรัชญาในการบริหารขององค์กร
3. ความคิดเห็น มุมมอง หรือประเด็นสำคัญจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรต่อความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ตลอดจนทักษะ ความสามารถ คุณสมบัติ ศักยภาพ หรือพฤติกรรมที่ดีของทรัพยากรมนุษย์ว่าควรจะเป็นอย่างไรในการมุ่งสู่เป้าหมายหรือความสำเร็จ
4. การศึกษาคุณสมบัติหรือพฤติกรรม การทำงานของทรัพยากรมนุษย์ที่มีศักยภาพสูงหรือที่ผลการปฏิบัติงานดี โดยพิจารณาว่าในการปฏิบัติงานสำคัญให้บรรลุผลสำเร็จอย่างดีนั้น ทรัพยากรมนุษย์เหล่านี้มีคุณสมบัติอย่างไร มีบทบาทและพฤติกรรมอย่างไร สิ่งใดเป็นคุณสมบัติ และพฤติกรรมสำคัญที่ทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นมีคล้ายกัน
5. การศึกษาและวิเคราะห์ความรับผิดชอบสำคัญของงานต่าง ๆ (Job Content Analysis) ข้อมูลจากวิธีการดังกล่าวจะถูกนำมาวิเคราะห์และประเมินเพื่อจัดทำขอบเขตของแบบทักษะความรู้และความสามารถ (Competency Framework) สำหรับองค์กรหนึ่งๆ ในขั้นต่อไป

5.1 Competency Framework

ในการสร้าง Competency สำหรับองค์กรหนึ่งๆ ควรจะต้องกำหนดกรอบหรือขอบเขต (Frame work) เพื่อให้สามารถจัดกลุ่ม หรือจัดกลุ่มทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือพฤติกรรมการทำงานของทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรนั้นๆ ให้เป็นหมวดหมู่ โดยทั่วไปจะแบ่งหมวดหมู่ของ Competency ได้เป็น 2 องค์ประกอบใหญ่ๆ ดังนี้

5.1.1 Core Competency หมายถึง ความสามารถหลักขององค์กรหรือ บริษัท นั่นคือ เนื้อหาของวิสัยทัศน์ และแผนกลยุทธ์ขององค์กร

5.2.2 Support Competency หมายถึง ทักษะ ความรู้ ความสามารถหรือพฤติกรรมที่สนับสนุนการปฏิบัติงานหนึ่งๆ เพื่อเติมจากความสามารถหลัก ทั้งนี้จะมีความแตกต่างกันตามระดับขั้นของตำแหน่ง (Job Grade) หรือบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบของงานนั้น (Job Role) หรือฟังก์ชันของงานภายในองค์กร (เซาว์ โรจนแสง 2545: 1 – 305)

19. ภาวะผู้นำในองค์การ

ในเรื่องของภาวะผู้นำและความหมายของผู้นำ ราณี อิติชัยกุล ได้บรรยายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง “กระบวนการหรือพฤติกรรมของผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือชี้นำให้สมาชิกในกลุ่มหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเพื่อบรรลุผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การ”

จากตัวอย่างความหมายของภาวะผู้นำข้างต้น อาจสรุปได้ว่าภาวะผู้นำมีลักษณะครอบคลุมประเด็นต่อไปนี้

- 19.1 เป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและบุคคลอื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชา
- 19.2 เป็นความสัมพันธ์ที่มีลักษณะของงานใช้อิทธิพลหรือการชี้นำซึ่งจะส่งผลกระทบต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของผู้อื่น
- 19.3 มีจุดมุ่งหมายหลักเพื่อความสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การ
- 19.4 ภาวะผู้นำเป็นทั้งศาสตร์และศิลปะ

20. ความหมายของผู้นำ (Leader)

จากคำจำกัดความของภาวะผู้นำที่ว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในลักษณะของการใช้อิทธิพลที่จะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงานตามวัตถุประสงค์ขององค์การ จึงอาจกล่าวได้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถชักจูงหรือโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นหรือผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ทั้งนี้โดยอาศัยทักษะสำคัญต่างๆ อาทิ การจูงใจ การติดต่อสื่อสาร ความสัมพันธ์กับผู้อื่น การทำงานเป็นทีม และการตัดสินใจ เป็นต้น

การพิจารณาคำจำกัดความของผู้นำมีความหลากหลายเช่นเดียวกับความหมายของภาวะผู้นำในที่นี้เราอาจแยกพิจารณาได้เป็น 2 กลุ่ม คือ คำจำกัดความแบบกว้างและแบบแคบโดยพิจารณาประเด็นต่อไปนี้

- 20.1 ผู้นำจะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นที่เป็นสมาชิกในกลุ่มเดียวกัน หรือมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นมากที่สุดในกลุ่มเดียวกันเท่านั้น
- 20.2 ผู้นำจะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นให้ผู้อื่นประพฤติตามในทุกกรณี หรือเป็นเพียงมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในการดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายขององค์การเท่านั้น
- 20.3 ผู้นำจะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นให้ปฏิบัติตามไม่ว่าจะเต็มใจหรือไม่ หรือมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นที่เต็มใจร่วมมือในการปฏิบัติตามคำขอหรือของผู้นำเท่านั้น (ราณี อิติชัยกุล 2543: 1 – 183)

21. ความหมายของการจัดการ

ลัทธีกาล ศรีวะรมย์ ได้เขียนบรรยายความหมายของการจัดการไว้ว่า

พัฒนาการของศาสตร์และศิลป์ด้านการจัดการได้ผ่านช่วงเวลาของการพัฒนาและ เปลี่ยนผ่านมาเป็นเวลานานหลายปี เช่นเดียวกับการนิยามความหมายของการจัดการก็แตกต่างกันหลากหลาย ออกไปเช่นกัน กล่าวคือ นักทฤษฎีในยุคต้นๆ มีมุมมองหรือแนวคิดเกี่ยวกับ “การจัดการ” (Management) ไว้อย่างง่าย ๆ ว่าหมายถึงความสามารถในการทำงานโดยอาศัยผู้อื่นช่วยตามต้องการ (the ability to work through others) ส่วนแนวคิดด้านการจัดการร่วมสมัยกลับมองว่า การจัดการ ก็คือ การทำงานกับเครื่องมือเครื่องมือและทรัพยากรต่าง ๆ จำนวนมากเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ เป็นการมองถึงส่วนประกอบอื่น ๆ นอกเหนือจากเรื่องของมนุษย์เพียงอย่างเดียว ปัจจุบันจึงมีนิยาม คำว่า “การจัดการ” ที่ค่อนข้างจะครอบคลุมและสามารถสื่อความหมายถึงกิจกรรมสำคัญหรือภารกิจ หลักของการจัดการไว้ค่อนข้างชัดเจนว่า หมายถึง “กระบวนการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยอาศัยขั้นตอนในการวางแผน (planning) การจัดองค์การ (organizing) การนำ (leading) และการควบคุม (controlling) การใช้ทรัพยากรทางการบริหารต่าง ๆ ได้แก่ มนุษย์ วัสดุอุปกรณ์ เงินทุน ตลอดจนสารสนเทศที่เกี่ยวข้องในองค์การอย่างเหมาะสมมีประสิทธิภาพ (efficiency) และประสิทธิผล (effectiveness)”

จากนิยามนี้จะเห็นได้ว่าการจัดการจึงเป็นเสมือนกระบวนการที่มีลักษณะเฉพาะเป็น ชุดของสิ่งที่จะต้องขับเคลื่อนไปข้างหน้า เป็นการประสานกิจกรรมต่างๆ ให้ดำเนินไปด้วยกันอย่าง เหมาะสมภายใต้การกำกับดูแลของผู้บริหาร (Manager) เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การตามที่ตั้งไว้ ซึ่งใน ส่วนของนักบริหารนี้เองคือผู้ที่ต้องเข้ามาข้องเกี่ยวโดยตรงในกระบวนการบริหาร (management process) ทั้งสี่ประการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำและการควบคุมหรือการประเมินผล เพื่อให้มั่นใจว่าการใช้ทรัพยากรขององค์การนั้นๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นักบริหารในองค์การ ประเภทต่าง ๆ เหล่านี้ต่างเผชิญกับปัญหาและความท้าทายซึ่งต้องแก้ไขที่ แตกต่างกันไป เช่น อาจจะต้องแก้ปัญหาด้านการจัดเตรียมวัตถุดิบ การจัดการเรื่องคน ข่าวสารข้อมูล ตลอดจนด้านการเงิน เพื่อสนองความต้องการด้านการผลิตสินค้าหรือการให้บริการขององค์การและการดำเนินงานเพื่อ มุ่งสู่เป้าหมายของนักบริหารตามกระบวนการบริหารนั้น พวกเขาจะต้องเผชิญความกดดันจากการ ดำเนินงานตามหน้าที่ด้านการจัดการทั้งสิ้นโดยไม่หลีกเลี่ยงได้ ซึ่งระดับความกดดันจะมากขึ้นนั้นก็ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์และข้อจำกัดด้านทรัพยากรที่มีอยู่

สิ่งสำคัญอย่างหนึ่งซึ่งบรรดานักบริหารต่างเข้าใจและตระหนักเป็นอย่างดีก็คือ ความจริง ที่ว่าคงไม่มีผู้บริหารคนใดจะสามารถดำเนินงานให้สำเร็จลงได้ด้วยตนเองเพียงลำพัง แม้จะมีความเก่ง

และสามารถเป็นเลิศหรือแม้จะทุ่มเททำงานหนักปานใดก็ตาม เหตุผลก็เพราะธรรมชาติของการจัดการนั้นเป็นการทำงานที่เกี่ยวข้องและใช้คนเป็นกลไกสำคัญ และคนนี่เองคือ องค์ประกอบซึ่งยากยิ่งที่จะเข้าใจและหยั่งรู้ในจิตใจหรือความรู้สึกนึกคิดได้ง่าย ยิ่งไปกว่านี้ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานระดับต่างๆ ในองค์การนั้นก็ยากที่จะคาดเดา และเป็นไปไม่ได้เลยที่จะไปกำหนดกฎเกณฑ์อะไรก็ตามขึ้นมาเพื่อใช้แก้ปัญหาเกี่ยวกับทุกสถานการณ์นี้ จึงเป็นเพียงเหตุผลหนึ่งที่ชี้ให้เห็นว่าการจัดการนั้นเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ (ลัทธิกาล ศรีวระมย์ 2543: 1 – 5)

22. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้นำ ในการดำเนินกลยุทธ์

เสน่ห์ จุย์โต ได้เขียนบรรยายความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและผู้นำในการดำเนินกลยุทธ์ไว้ดังนี้

ในทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ (Leader) ได้บรรยายว่าคนที่จะเป็นผู้นำได้จะต้องมีอำนาจแห่งการยอมรับ (power) มากกว่าคนอื่น ผู้นำคือผู้ที่ได้รับจากบุคคลอื่นซึ่งอยู่ในตำแหน่งหรือไม่ก็ได้ในกรณีที่เป็นผู้บริหาร (manager) ถ้าไม่ได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาและทีมงานก็จะทำงานประสบความสำเร็จยากขึ้น ผู้บริหารก็คือผู้มีอำนาจหน้าที่ (authority) แต่ผู้นำคือผู้ที่มีอำนาจบารมีหรือการยอมรับ (power)

ทฤษฎีอำนาจแห่งการยอมรับมีอยู่ 5 ประการได้แก่

1. อำนาจจากการบังคับ (coercive power)
2. อำนาจตามกฎหมาย (legitimate power)
3. อำนาจการให้รางวัล (reward power)
4. อำนาจผู้เชี่ยวชาญ (expertise power)
5. อำนาจเป็นแบบอย่างหรืออ้างอิง (reference power)

ซึ่งอำนาจที่ผู้นำให้ความสนใจมากที่สุดได้แก่ อำนาจในการให้รางวัล อำนาจจากความรู้เชี่ยวชาญ และอำนาจที่เป็นแบบอย่างหรืออ้างอิง เพราะเป็นอำนาจที่ยั่งยืนและสามารถกระตุ้นใจและผนึกกำลังร่วมในการทำงานสู่ความสำเร็จได้ ผู้บริหารที่คิดจะต้องปรับเปลี่ยนไปสู่ผู้นำที่ดีดังนี้

1. ผู้บริหารจะบริหารงาน แต่ผู้นำจะริเริ่มสิ่งใหม่
2. ผู้บริหารจะลอกแบบ แต่ผู้นำจะคิดแปลงแบบ
3. ผู้บริหารจะรักษาระบบ แต่ผู้นำจะพัฒนาระบบ
4. ผู้บริหารจะเน้นระบบโครงสร้าง ผู้นำเน้นคน
5. ผู้บริหารจะควบคุม ผู้นำจะคลอใจให้ทำงาน

6. ผู้บริหารมองใกล้ ผู้นำมองไกล
 7. ผู้บริหารจะถามว่าทำอะไรเมื่อใด ผู้นำจะถามว่าอะไรและทำไม
 8. ผู้บริหารจะมองที่กำไรขาดทุน ผู้นำจะมองที่โอกาสอนาคต
 9. ผู้บริหารทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง ผู้นำจะทำสิ่งที่ถูกต้อง (เสน่ห์ ชัยโต 2545: 2 -45)
- ปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการค้าปลีกของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์

23. การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอก

ธนชัย ชมจินดา ได้เขียนบรรยายการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกสามารถแยกการวิเคราะห์ได้เป็นสถานะแวดล้อมทั่วไป สถานะอุตสาหกรรมและสถานะการแข่งขันไว้ดังนี้

การค้าปลีกหรืองานใดๆ ในยุคโลกาภิวัตน์นั้นจำเป็นต้องมีอย่างหนึ่งที่จะต้องมีการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมก่อน เพื่อมิให้การดำเนินงานดังกล่าวอยู่ในภาวะความเสี่ยง ผู้บริหารที่รับผิดชอบการวางแผนกลยุทธ์หรือผู้บริหารระดับสูงจำเป็นต้องติดตามและวิเคราะห์สถานะแวดล้อมอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องการวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้จะเป็นจุดเริ่มต้นที่ดีและสำคัญต่อการเจริญเติบโตและความอยู่รอดขององค์กรอย่างยั่งยืนในระยะยาว สถานะแวดล้อมในที่นี้จำเป็นต้องคำนึงถึงสถานะแวดล้อมทั้งภายนอกองค์กรและสถานะแวดล้อมภายในของธุรกิจ ซึ่งจะทำให้ธุรกิจสามารถวิเคราะห์หาโอกาส (Opportunities) และการคุกคามหรืออุปสรรคต่างๆ (Threats) ที่ธุรกิจต้องเผชิญ รวมทั้งช่วยในการค้นหาจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของธุรกิจเองเพื่อเน้นหรือปรับปรุงข้อบกพร่องต่างๆ โดยในการกำหนดกลยุทธ์ทุกครั้งจะมีการทำการวิเคราะห์ SWOT (Strengths Weaknesses Opportunities and Threats) เพื่อกำหนดแนวทางที่ดีที่สุดต่อธุรกิจ

23.1 สถานะแวดล้อมทั่วไป ในการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทั่วไปต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ดังนี้

23.1.1 สถานะเศรษฐกิจ (Economic Environment) สถานะเศรษฐกิจเป็นปัจจัยที่มีผลกระทบโดยตรงต่อพฤติกรรมผู้บริโภค การซื้อ และการดำเนินงานของธุรกิจ โดยเฉพาะในสถานะที่เศรษฐกิจมีความผันผวนมาก การสามารถวิเคราะห์และคาดการณ์เปลี่ยนแปลงสถานะเศรษฐกิจได้ถูกต้องจะมีผลต่อความสำเร็จและความอยู่รอดขององค์กรอย่างมากในการพิจารณาเกี่ยวกับสถานะเศรษฐกิจนั้นโดยทั่วไปแล้วจะพิจารณาทั้งสถานะเศรษฐกิจในประเทศและนอกประเทศซึ่งประกอบไปด้วยประเด็นพิจารณาต่างๆ ต่อไปนี้

1) *ผลิตภัณฑ์มวลรวมแห่งชาติ* (Gross National Product : GNP) ผลิตภัณฑ์มวลรวมแห่งชาติจะเป็นเครื่องบ่งชี้ที่ดีเกี่ยวกับสถานะเศรษฐกิจ ถ้าตัวเลขผลิตภัณฑ์มวลรวมแห่งชาติมีแนวโน้มในทางที่เพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ ก็สามารถพยากรณ์ได้ว่าในอนาคตประชากรจะมีอำนาจซื้อหรือกำลังซื้อเพิ่มขึ้น ซึ่งส่งผลให้เกิดความต้องการในการบริโภคสินค้าและบริการต่างๆ เพิ่มขึ้นตามไปด้วยจึงนับว่าเป็นโอกาสที่ดีต่อองค์การที่ทำธุรกิจซึ่งมีผลโดยตรงต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานะเศรษฐกิจ นอกจากนี้ตัวเลขผลิตภัณฑ์มวลรวมแห่งชาติยังช่วยให้สามารถพยากรณ์นโยบายทางเศรษฐกิจของรัฐบาลทั้งนโยบายทางการเงินและการคลัง และวัฏจักรทางธุรกิจได้อีกด้วย ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะมีผลกระทบต่อข้อกำหนดกลยุทธ์ขององค์การ

2) *วัฏจักรของธุรกิจ* (Stages of Business Cycle) วัฏจักรของธุรกิจโดยทั่วไปสามารถแบ่งได้เป็น 4 ระยะ คือ ระยะรุ่งเรือง (Prosperity) ระยะฟื้นตัว (Recovery) ระยะซบเซา (Recession) และระยะตกต่ำ (Depression) ในแต่ละระยะนี้จะทำให้เกิดสภาพปัญหาต่อธุรกิจที่แตกต่างกันไป นั่นคือ ถ้าอยู่ในระยะรุ่งเรือง อำนาจการซื้อของประชาชนจะมีมากและความต้องการสินค้าและบริการมีมากขึ้นตามไปด้วย สินค้าประเภทสินค้าฟุ่มเฟือยมีคุณภาพสูงราคาสูงก็สามารถขายได้ ในทางตรงกันข้ามหากอยู่ในระยะธุรกิจตกต่ำการจ้างงานลดลงอำนาจซื้อของประชากรมีน้อย สินค้าประเภทฟุ่มเฟือยก็ขายไม่ได้เหลือเพียงสินค้าบริโภคที่จำเป็นซึ่งสามารถจะขายได้ในราคาต่ำเท่านั้น

3) *สถานะของสินเชื่อในตลาด* (General Availability of Credit) สถานะของสินเชื่อในตลาดนี้ ได้แก่ อัตราดอกเบี้ยเงินกู้ ถ้าอัตราดอกเบี้ยเงินกู้มีอัตราสูง ย่อมส่งผลให้ผู้ผลิตสินค้าและบริการที่จะขอสินเชื่อมาขยายกิจการ ปรับปรุงกิจการ ฯลฯ ต้องชะลอแผนการขอสินเชื่อจากสถาบันการเงินเนื่องจากเกรงว่าผลตอบแทนการลงทุนจะต้องใช้เวลาในการคืนทุนยาวนานออกไปกิจการเองย่อมมีภาระหนี้เพิ่มขึ้น และยังมีความเสี่ยงในเรื่องความสามารถในการชำระหนี้ด้วย ทำให้เป็นอุปสรรคต่อการผลิต ในขณะที่เดียวกันในแง่ของผู้บริโภคเมื่อดอกเบี้ยเงินกู้อยู่ในอัตราที่สูงผู้บริโภคที่กู้เงินมาเพื่อนำมาบริโภค เช่น ซื้อที่อยู่อาศัย ที่ดิน รถยนต์ ก็จะมีภาระดอกเบี้ยสูงขึ้นทำให้ผู้บริโภคลดการบริโภคลง ดังนั้นถ้าสถานะของดอกเบี้ยเงินกู้มีอัตราสูงการผลิตและการบริโภคก็จะเป็นไปอย่างจำกัด

4) *นโยบายของรัฐบาล* สามารถแยกได้เป็นนโยบายการเงิน และนโยบายการคลัง

(1) *นโยบายการเงิน* (Monetary Policies) หมายถึง นโยบายเกี่ยวกับด้านปริมาณเงินในตลาดและค่าของเงิน คือลดค่าของเงิน (Devaluation) หรือ เพิ่มค่าของเงิน (Revaluation) นโยบายการเงินของรัฐบาลมี 2 แบบ คือ นโยบายการเงินแบบขยายตัวและ

นโยบายการเงินแบบหดตัวตัวอย่างการใช้นโยบายการเงินของรัฐบาล ถ้ารัฐบาลต้องการลดปริมาณเงินในตลาด รัฐบาลจะดำเนินนโยบายเงินฝืด เงินทุนที่ธุรกิจจะสามารถจัดหา ลงทุนเพื่อไว้ใช้ขยายกิจการก็จะมีต้นทุนเพิ่มสูงขึ้นและหายากจึงเป็นข้อจำกัดการเจริญเติบโตขององค์กร

(2) นโยบายการคลัง (Fiscal Policies) เป็นนโยบายที่เกี่ยวกับการจัดเก็บภาษีซึ่งสามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลในการพิจารณาได้ว่าควรจะลงทุนในโครงการต่างๆ หรือไม่ รัฐบาลอาจใช้นโยบายการเงินหดตัวหรือนโยบายการเงินขยายตัวเพื่อกระตุ้นเศรษฐกิจก็ได้ ตัวอย่างเช่น ถ้ารัฐบาลต้องการที่จะสนับสนุนภาคอุตสาหกรรม ก็อาจจะเก็บภาษีลดลงเพื่อส่งเสริมให้มีการลงทุนในอุตสาหกรรมนั้น

5) ผลกระทบจากสภาวะภายนอกประเทศ การคาดคะเนปัจจัยภายนอกประเทศที่มีผลกระทบต่อการดำเนินงานขององค์กรนับว่ามีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากความสัมพันธ์ระหว่างประเทศต่างๆ ในภาวะปัจจุบันมีความใกล้ชิดและละเอียดอ่อนมากขึ้น เช่น การรวมกลุ่มของผู้ค้าน้ำมันหรือกลุ่มประเทศโอเปก ทำให้ระดับราคาของน้ำมันมีความไม่แน่นอน อำนาจซื้อของผู้บริโภคที่อยู่ในต่างประเทศการกีดกันทางการค้าปริมาณและคุณภาพของสินค้าของประเทศที่เป็นคู่แข่งกัน

23.1.2 สภาวะทางการเมือง (Political Environment) นอกจากสภาวะเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อข้อกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรแล้ว สภาวะการเมืองในปัจจุบันก็มีอิทธิพลไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน สภาวะการเมืองในระดับภายในประเทศที่มีผลกระทบต่อข้อกำหนดกลยุทธ์จะอยู่ในรูปของกฎหมาย กฎระเบียบต่างๆ เพื่อควบคุมการดำเนินงานขององค์กร เช่น กฎหมายการว่างงาน ความปลอดภัยของพนักงาน การกักตุนน้ำเสีย การลงทุนของนักลงทุนต่างประเทศ เป็นต้น นอกจากนั้นสภาวะการเมืองระหว่างประเทศก็มีอิทธิพลต่อการกำหนดแนวทางการดำเนินงานและกลยุทธ์เช่นกัน เช่น กฎหมายการลงทุนในต่างประเทศ การกำหนดกำแพงภาษี เป็นต้น ปัจจัยสภาวะทางการเมืองนี้ยังหมายรวมถึงสภาวะที่มีผลมาจากการดำเนินงานต่างๆ ของรัฐบาลสามารถแบ่งเป็นกิจกรรมต่างๆ ดังนี้

1) การซื้อสินค้าและบริการของรัฐบาล ความต้องการใช้สินค้าและบริการของรัฐบาล โดยการเป็นผู้ซื้อนั้นทำให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดต่างๆ ต่อองค์กรธุรกิจ

2) การให้ความอุดหนุนและให้ความช่วยเหลือต่อธุรกิจ ในบางครั้งรัฐบาลจะให้ความช่วยเหลือและให้การอุดหนุนแก่องค์กรที่ดำเนินการในอุตสาหกรรมต่างๆ เช่น การลดภาษี การให้กู้เงินทุนโดยคิดดอกเบี้ยเงินกู้ในอัตราที่ค่อนข้างต่ำ การประกันราคาหรือพยุงราคา สินค้า เป็นต้น

3) การเป็นคู่แข่งชั้นของธุรกิจ ในบางกรณีที่รัฐเข้ามาดำเนินการผลิตสินค้าและบริการเองทำให้องค์การที่ดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมประเภทเดียวกันกับรัฐบาลต้องประสบปัญหาการแข่งขันจนบางครั้งถึงกับต้องปิดกิจการไป

23.1.3 *สภาวะทางสังคม* สภาวะทางสังคมเป็นเรื่องเกี่ยวกับความเชื่อถือ คุณค่า และทัศนคติของแต่ละบุคคลในสังคม ซึ่งจะเป็นผลสะท้อนมาจากวัฒนธรรม การศึกษา ศาสนา และสภาวะแวดล้อมทางสังคมอื่นๆ สภาวะสังคมมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาเนื่องจากบุคคลในสังคมพยายามที่จะเข้าควบคุมและปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปเมื่อสภาพทางสังคมเปลี่ยนไป ความต้องการของบุคคลก็จะเปลี่ยนไปด้วย

23.1.4 *สภาวะทางเทคโนโลยี* ปัจจัยทางเทคโนโลยีนี้มีความสำคัญมากขึ้นทุกขณะ เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วและเกือบจะตลอดเวลา ซึ่งมีผลกระทบอย่างรุนแรง

23.1.5 *สภาวะทางด้านลูกค้า* ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าช่วยให้ธุรกิจสามารถคาดคะเนการเปลี่ยนแปลงขนาดของตลาดที่จะขายสินค้าและบริการ ทั้งยังช่วยจัดสรรทรัพยากรไปเพื่อผลิตสินค้าและบริการได้ตรงกับความต้องการของลูกค้า การจัดทำข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้านี้ควรเป็นข้อมูลลูกค้าที่มีอยู่ในปัจจุบันและที่จะมาเป็นลูกค้าต่อไปในอนาคต ข้อมูลเกี่ยวกับลูกค้าควรประกอบไปด้วย

1) *แหล่งของลูกค้า* หมายถึง พื้นที่ที่อยู่ของลูกค้าหรือแหล่งที่อยู่ของลูกค้าว่ามาจากที่ใดบ้าง

2) *พฤติกรรมของลูกค้า* หมายถึง พฤติกรรมเกี่ยวกับการซื้อสินค้าและบริการของลูกค้าว่าเหตุใดจึงมาซื้อสินค้าและบริการที่ห้างแห่งนี้

23.2 *สภาวะอุตสาหกรรม* ในการวิเคราะห์สภาวะอุตสาหกรรมที่องค์กรดำเนินธุรกิจอยู่ จำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ต่อไปนี้

23.2.1 *สภาวะทางการตลาด* สภาวะทางการตลาด คือ สภาวะที่เกิดขึ้นจากปัจจัยต่างๆ ที่มีผลทำให้ความต้องการในการซื้อสินค้าและบริการขององค์กรเปลี่ยนไป ปัจจัยที่มีผลทำให้สภาวะตลาดเปลี่ยนไปมีดังนี้

1) *การเปลี่ยนแปลงของประชากร* การเปลี่ยนแปลงของประชากรส่งผลให้ความต้องการสินค้าและบริการขององค์กรเปลี่ยนแปลงไปด้วย นั้นหมายความว่า ถ้าในพื้นที่องค์กรเข้าไปตั้งอยู่นั้นมีอัตราการย้ายถิ่นของประชากรสูงขึ้น ผู้บริโภคที่เป็นกลุ่มเป้าหมายก็จะลดลง องค์กรก็ควรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ เพื่อหลีกเลี่ยงข้อจำกัดดังกล่าว โดยอาจจะย้ายไปอยู่ในพื้นที่ที่มีจำนวนประชากรสูงและมีอัตราการย้ายถิ่นไม่มากนัก

2) การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มอายุในหมู่ประชากร การที่จำนวนประชากรเปลี่ยนไปนั้น จะมีผลต่อการเปลี่ยนแปลงในสัดส่วนของกลุ่มอายุในหมู่ประชากรด้วย ตัวอย่างเช่น ในพื้นที่ที่มีอัตราการเกิดลดต่ำลงจะมีสัดส่วนของเด็ก คนหนุ่มสาว และคนแก่แตกต่างกันไปจากเดิม และมีแนวโน้มที่จะมีคนแก่มากกว่าเด็ก เพราะฉะนั้น ความต้องการสินค้าเกี่ยวกับเด็กจะน้อยลง ในขณะที่ตลาดสินค้าสำหรับคนแก่จะใหญ่ขึ้น องค์การจำเป็นต้องเปลี่ยนกลยุทธ์เพื่อให้สินค้าสอดคล้องกับกลุ่มอายุของประชากรด้วย เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงในส่วนตลาด (Market Segment) ไปจากเดิม

3) ระดับรายได้ของประชากร ระดับรายได้ของประชากรจะแตกต่างกันไปในแต่ละพื้นที่ไม่ได้แตกต่างกันไปตามจำนวนประชากร จะเห็นได้จากบางพื้นที่ที่มีจำนวนประชากรน้อยแต่ระดับรายได้สูง ในทางกลับกันบางพื้นที่ที่มีจำนวนประชากรมากแต่กลับมีรายได้อยู่ในระดับต่ำ บางพื้นที่ที่มีความแตกต่างกันไม่มากนักระหว่างคนมีรายได้สูงและต่ำ ปัจจัยด้านระดับรายได้ของประชากรนี้มีความสำคัญต่อองค์การในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

23.2.2 โครงสร้างของอุตสาหกรรม ธุรกิจอยู่ในอุตสาหกรรมที่มีโครงสร้างแบบใดเป็นเรื่องที่ธุรกิจจำเป็นต้องวิเคราะห์ และรับทราบโครงสร้างของอุตสาหกรรมอาจจะเป็นไปในลักษณะผู้แข่งขันมากมายหรือเรียกว่า ตลาดแข่งขัน (Competitive Market) หรืออาจอยู่ในตลาดผู้แข่งขันน้อยราย (Oligopoly Market) หรือตลาดผูกขาด (Monopoly Market) การที่ธุรกิจทราบว่าตนอยู่ในโครงสร้างอุตสาหกรรมแบบใดจะช่วยให้การกำหนดกลยุทธ์สำหรับการแข่งขันที่มีความชัดเจนขึ้น

23.2.3 แนวโน้มของอุตสาหกรรม การศึกษาติดตามข้อมูลทั้งในอดีตและปัจจุบันจะมีประโยชน์ต่อการนำมาคาดการณ์ความเป็นไปได้ในอนาคตโดยเฉพาะในภาคอุตสาหกรรมที่ธุรกิจดำรงอยู่ ข้อมูลในอดีตและปัจจุบันจะช่วยให้ธุรกิจมองเห็นความเป็นไปได้ในอนาคตข้างหน้า และนำมากำหนดเป็นเป้าหมายของธุรกิจหรือนำมาเป็นตัวปรับปรุงกลยุทธ์ขององค์การในปัจจุบัน

23.2.4 วัฏจักรของอุตสาหกรรม (Industry Life Cycle) การศึกษาถึงวัฏจักรของอุตสาหกรรมถือเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับการวิเคราะห์สถานะอุตสาหกรรม ทั้งนี้เพราะในแต่ละช่วงของวัฏจักรจะนำมาซึ่งสถานะแวดล้อมทางการแข่งขันที่แตกต่างกัน และการกำหนดกลยุทธ์ที่แตกต่างกันด้วยการแบ่งวัฏจักรของอุตสาหกรรมอาจแบ่งได้ดังนี้

1) **ขั้นแรกเกิดหรือขั้นแนะนำ** (embryonic หรือ introduction) ลักษณะของสถานะแวดล้อมจะเป็นดังนี้

(1) การเจริญเติบโตเป็นไปได้เรื่อยๆ เพราะลูกค้ายังไม่รู้จักและ

คุ้นเคย

(2) ราคาจะสูงเพราะยังไม่สามารถผลิตในระดับมากพอได้รับประโยชน์จากความประหยัดในขนาด

(3) ช่องทางจัดจำหน่ายมีจำกัด เพราะลูกค้ายังมีไม่มากพอ

(4) อุปสรรคการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่ง จะเป็นไปในด้านที่เกี่ยวกับการมีเทคโนโลยีจะเข้ามาแข่งได้หรือไม่

(5) การแข่งขันจะหนักไปในด้านของการสร้างความรู้จักและการให้การศึกษาเกี่ยวกับลูกค้าในส่วนที่เกี่ยวกับตัวสินค้า

2) **ขั้นการเจริญเติบโต (Growth)** ลักษณะของสภาวะแวดล้อมดังนี้

(1) ลูกค้ามีความคุ้นเคยกับผลิตภัณฑ์

(2) ราคาจะต่ำลง เพราะได้รับผลจากความประหยัดในขนาด และเส้นโค้งประสบการณ์

(3) การเพิ่มขยายตัวของลูกค้ารายแรกอยู่ในอัตราสูง

(4) อัตราการเจริญเติบโตของตลาดอยู่ในอัตราสูง (มากกว่า 10%)

(5) การแข่งขันอยู่ในระดับต่ำ

3) **ขั้นการเขย่าออก (Shakeout)** ลักษณะของสภาวะแวดล้อมดังนี้

(1) อัตราการเจริญเติบโตมีในอัตราลดลง (5 – 6%)

(2) มีลูกค้ารายแรกเหลืออยู่ไม่มาก

(3) การตอบสนองความต้องการเป็นแบบการผลิตเพื่อทดแทน

(4) การแข่งขันมีมากและเข้มข้น

(5) การเริ่มมีกำลังการผลิตเกินความต้องการ เนื่องจากความพยายามในการกำหนดกำลังการผลิตให้ทันกับอัตราการเจริญเติบโตของตลาดในช่วงก่อนหน้า

4) **ขั้นการเจริญเติบโตเต็มที่ (mature)** ลักษณะของสภาวะแวดล้อมเป็นดังนี้

(1) ตลาดมีการอิ่มตัวอย่างเต็มที่

(2) ความต้องการเป็นแบบเพื่อการทดแทนของเดิม

(3) อัตราการเจริญเติบโตของตลาดต่ำหรือเป็นศูนย์

(4) อุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรมมีมาก

(5) การแข่งขันเพื่อแย่งส่วนแบ่งตลาดเป็นไปอย่างเข้มข้น

(6) ราคาตกต่ำมาก อาจนำไปสู่ภาวะ “สงครามราคา”

(7) ความสนใจมุ่งไปที่การลดต้นทุนและการสร้างตราสินค้าและ

ความจงรักภักดี

(8) อุตสาหกรรมมีลักษณะเป็นแบบเหลือคู่แข่งขั้นน้อยราย

(oligopoly)

5) **ขั้นตกต่ำ (decline)** ลักษณะของสภาวะแวดล้อมดังนี้

(1) อัตราการเจริญเติบโตของตลาดเป็นลบ

(2) การเพิ่มระดับความเข้มข้นของการแข่งขันของบริษัทที่ยังคงอยู่

ในอุตสาหกรรม

(3) การตกต่ำของภาวะอุปสงค์ทำให้เกิดภาวะมีกำลังการผลิตส่วนเกิน

เหลืออยู่

(4) มีโอกาสเกิดสงครามราคาค่อนข้างมาก เนื่องจากการใช้กำลังการผลิตที่เหลืออยู่ผลิตจำนวนมากเพื่อให้มีต้นทุนต่อหน่วยต่ำ

ผลิตที่เหลืออยู่ผลิตจำนวนมากเพื่อให้มีต้นทุนต่อหน่วยต่ำ

(5) การเข้ามาของกลุ่มแข่งขันรายใหม่มีโอกาสน้อยมาก

(6) อัตราการออกจากอุตสาหกรรมมีโอกาสเพิ่มสูงขึ้น

23.3 สภาวะการแข่งขัน (Competition) ธุรกิจมีความจำเป็นต้องวิเคราะห์สภาวะทางการแข่งขันที่ธุรกิจประสบอยู่หรือจะต้องประสบในอนาคตควบคู่ไปกับการประเมินสภาพแวดล้อมตัวอื่นๆ เพื่อที่นำมากำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม ธุรกิจต้องเผชิญกับสภาวะการแข่งขันอยู่ตลอดเวลา ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากการกระทำของกลุ่มแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกันกับที่ธุรกิจดำเนินการอยู่ สภาวะทางการแข่งขันที่ธุรกิจต้องทำการวิเคราะห์และประเมิน คือ ธุรกิจต้องติดตามและรวบรวมข้อมูลและกลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขันทั้งที่เป็นคู่แข่งโดยตรงและโดยทางอ้อมอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะคู่แข่งรายใหญ่หรือคู่แข่งที่มีศักยภาพในระดับเดียวกับองค์กร เพื่อวิเคราะห์กลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขันว่าเป็นอย่างไร มีการเปลี่ยนแปลงไปทางใด ส่วนแบ่งทางการตลาดเป็นอย่างไรมีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาในอุตสาหกรรมหรือไม่ ปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ (Key-success Factors) คืออะไร กระแสหรือแรงผลักดัน (Driving Forces) ในอุตสาหกรรมเป็นไปในทิศทางใด โอกาสที่สินค้าทดแทนจะเข้ามามีบทบาทน้อยอย่างไร และอำนาจการต่อรองของทั้งผู้ขายวัตถุดิบและผู้จัดจำหน่ายที่มีอิทธิพลต่อองค์กรเป็นอย่างไร เป็นต้น

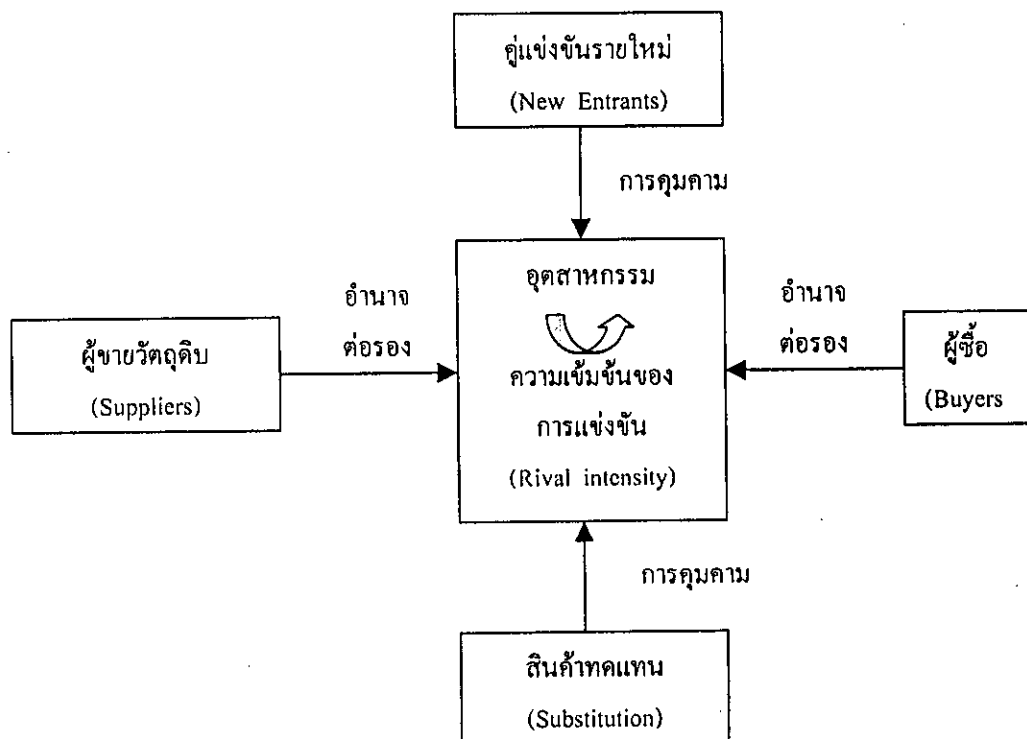
การวิเคราะห์ตำแหน่งทางการแข่งขันทางอุตสาหกรรมแต่ละอุตสาหกรรมเป็นสิ่งสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรสามารถประเมินสภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน เพื่อทราบโอกาส (opportunities) และข้อจำกัดหรือการคุกคาม (threats) จากคู่แข่ง หรือสภาพแวดล้อมได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ โดยทั่วไปวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์การแข่งขันมีดังนี้

1. เพื่อประเมินสภาพการณ์ต่างๆ ด้านการแข่งขัน
2. เพื่อประเมินตำแหน่งทางการแข่งขันและกลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขันรายใหญ่หรือที่สำคัญ ๆ

เทคนิคซึ่งเป็นที่ยอมรับและใช้กันอย่างกว้างขวางคือการวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model) ของ Michael E. Porter โดยพอร์เตอร์ได้อธิบายไว้ในบทความเรื่อง Competitive Strategy ของสำนักพิมพ์ Free Press แห่งเมืองนิวยอร์ก ประเทศสหรัฐอเมริกาเมื่อปี 1980 ซึ่งเน้นการวิเคราะห์ที่แรงผลักดันในอุตสาหกรรม (forces) จาก 5 ปัจจัยแรงผลักดัน คือ

1. อุปสรรคในการเข้ามาของการแข่งขันรายใหม่ (Barrier to entry)
2. ระดับความเข้มข้นของการแข่งขัน (Rival intensity)
3. การคุกคามของสินค้าและบริการที่เข้ามาทดแทน (Threats of substitution)
4. อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining power of suppliers)
5. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining power of buyers)

เทคนิคซึ่งนำเสนอโดย Porter ปรากฏดังภาพ



ภาพที่ 2.7 แสดงแรงผลักดัน 5 ประการของ Michael E. Porter

23.3.1 อุปสรรคในการเข้ามาในอุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งรายใหม่

ธุรกิจจำเป็นต้องทราบข้อมูลการเข้าและออกของกลุ่มแข่งชั้น ปัจจุบันที่เป็นอุปสรรคต่อการเข้ามาใหม่ของกลุ่มแข่ง เพื่อวิเคราะห์ว่าสภาวะการแข่งขันเปลี่ยนไปจากเดิมอย่างไร อุปสรรคของการเข้าสู่ตลาดของกลุ่มแข่งรายใหม่จะยากหรือง่ายขึ้นอยู่กับสิ่งต่างๆ เช่น การประหยัดจากขนาดการผลิต ความแตกต่างของสินค้า มีความได้เปรียบด้านต้นทุนเทคโนโลยี มีช่องทางการจัดจำหน่าย มีตราหือเป็นที่รู้จักดี เป็นต้น ตัวอย่างเช่น บริษัทใหม่ที่จะเข้ามาทำธุรกิจเกี่ยวกับเบียร์ จำเป็นต้องมีช่องทางการจำหน่ายที่มีประสิทธิภาพเท่าเทียมหรือดีกว่าผู้ที่อยู่ก่อน และจะต้องสามารถฝ่าฟันให้พ้นความจงรักภักดีกับตราหือของเบียร์ที่ทำตลาดอยู่แล้ว กรณีของเบียร์นี้โอกาสที่จะเข้ามาใน อุตสาหกรรมก็จะยากลำบาก

ประเด็นการพิจารณาในส่วนของกลยุทธ์ที่ธุรกิจเดิมจะสามารถนำมาใช้ในการสร้างอุปสรรคต่อการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ ดังนี้

1) การประหยัดจากขนาด (Economies of scale) หากธุรกิจเดิมที่อยู่ในอุตสาหกรรมมีความได้เปรียบจากการมีขนาดการผลิตจำนวนมาก ซึ่งจะทำให้ได้เปรียบในเชิงการมีโครงสร้าง ต้นทุนที่ต่ำ ทั้งยังได้เปรียบด้านเส้นโค้งการเรียนรู้ (learning curve) และเส้นโค้งประสบการณ์ (experience curve) เนื่องจากเข้ามาอยู่ในธุรกิจเป็นเวลานานกว่าก็จะทำให้ธุรกิจผู้ต้องการจะเข้ามาเป็นรายใหม่ ต้องคิดทบทวนอย่างหนัก เพราะจะเกิดความเสียเปรียบด้านต้นทุนและประสบการณ์ ยกเว้นจะเข้ามาใหม่โดยมีนวัตกรรมด้านเทคโนโลยี ซึ่งคู่แข่งรายใหม่อาจนำมาใช้โดยไม่เกิดการเสียเปรียบในขนาดของการผลิต เช่น ในอุตสาหกรรมผลิตเหล็กกล้า และตัวอย่างเกิดขึ้นกับ Nucor ซึ่งนำเอาเทคโนโลยีในการเผาเหล็กด้วยระบบวิธีใหม่เข้ามาในอุตสาหกรรมด้วย ทำให้โรงงานเผาเหล็กขนาดเล็กสามารถทำการแข่งขันได้โดยไม่เสียเปรียบด้านขนาดที่เล็กกว่า

2) ความเป็นที่รู้จักและจงรักภักดีในตราสินค้า (Brand preference and loyalty) ธุรกิจที่อยู่เดิมจะได้เปรียบผู้เข้ามาใหม่อย่างมาก เนื่องจากอยู่ในอุตสาหกรรมมาก่อนและมีตราสินค้าเป็นที่รู้จักและได้รับความจงรักภักดีมาช้านาน การจะเข้ามาใหม่และสร้างการยอมรับก็จะต้องใช้งบประมาณ ความพยายามด้านการตลาดและส่งเสริมการขายอย่างมาก เพื่อที่จะสร้างการยอมรับให้เกิดขึ้นได้ซึ่งเป็นเรื่องยากลำบากอย่างยิ่ง ตัวอย่างอาจเห็นได้ชัดเจนในอุตสาหกรรมเบียร์และเครื่องดื่มอื่นๆ เป็นต้น ในธุรกิจที่กล่าวถึงนี้เป็นที่ยากยิ่งสำหรับผู้มาใหม่ที่จะเข้ามาดำเนินธุรกิจและสามารถแข่งขันได้โดยไม่เสียเปรียบ ทั้งนี้เพราะตราสินค้าเป็นเรื่องสำคัญและตราสินค้าของผู้มาใหม่จะไม่ใช่เป็นที่รู้จักกันในวงกว้าง

3) ความต้องการด้านเงินทุน (Capital requirement) ในอุตสาหกรรมใดซึ่งต้องใช้เงินลงทุนสูงมากเพื่อจัดหาทรัพยากรและทักษะมาดำเนินการผลิต การเข้าสู่อุตสาหกรรม

ของผู้มาใหม่ก็จะยากลำบากมากตัวอย่างเช่นอุตสาหกรรม การผลิตรถยนต์ เครื่องบิน และ/หรือ อุตสาหกรรม การบินพาณิชย์ เป็นต้นอุตสาหกรรมเหล่านี้ต้องใช้เงินลงทุนด้านต้นทุนคงที่ใน ปริมาณที่สูงมาก

4) *ต้นทุนการเปลี่ยน* (Switching cost) ในบางอุตสาหกรรมการเปลี่ยนคู่ค้า ไปสู่รายใหม่ อาจหมายถึงการจะต้องทำการเปลี่ยนแปลงในกระบวนการผลิต การออกแบบเครื่องจักร อุปกรณ์การดำเนินการและทักษะของพนักงานด้วย อันหมายถึงจะเกิดต้นทุนด้านการเปลี่ยนขึ้น จึงเป็น การยากของผู้เข้ามาใหม่ที่จะเข้าสู่อุตสาหกรรม เช่น อุตสาหกรรมการผลิตเครื่องบินโดยสารเพื่อ การพาณิชย์ ซึ่งผู้ซื้อมีความคุ้นเคยกับการดำเนินการธุรกิจด้วยการใช้เครื่องบินไม่กี่แบบ และใช้มาเป็น เวลานาน หากมีบริษัทซึ่งเข้ามาสู่อุตสาหกรรมโดยการผลิตเครื่องบินแบบใหม่ได้ถูกกว่า ผู้ซื้อก็มี อาจจะโยกย้ายไปเป็นลูกค้าได้ เนื่องจากการมีต้นทุนการเปลี่ยนเกิดขึ้น

5) *การเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่าย* (Access to distribution channel) ในบางอุตสาหกรรมช่องทางการจัดจำหน่ายจะมีจำกัด ธุรกิจที่อยู่เดิมจะมีความได้เปรียบเนื่องจาก ได้ใช้ช่องทางจัดจำหน่ายเหล่านั้นมาเป็นเวลานาน และมีความคุ้นเคยและผูกพันกันอย่างมาก การเข้ามา ของผู้เข้ามาใหม่ก็จะมีปัญหาอุปสรรคและเป็นไปได้ยาก ตัวอย่างที่อาจยกมากล่าวได้ เช่น ในอุตสาหกรรม ผลิตสุรา เหล้า บุหรี่ ยา และเครื่องคั้นน้ำอัดลม เป็นต้น

6) *ต้นทุนการผลิตที่ได้เปรียบ* (Absolute cost advantage) ธุรกิจที่อยู่ เดิมจะได้เปรียบในเชิงต้นทุนในด้านที่สำคัญๆ ดังนี้

- (1) ความเหนือกว่าในด้านการผลิตซึ่งมีต้นทุนต่อหน่วยต่ำกว่า อันเป็นผลมาจากการเรียนรู้และประสบการณ์
- (2) ความเหนือกว่าในด้านการควบคุมและจัดการในส่วนของวัตถุดิบ เครื่องจักร แรงงานที่ใช้และทักษะด้านการจัดการ
- (3) การเข้าถึงแหล่งเงินทุน และแหล่งวัตถุดิบที่มีต้นทุนต่ำ เนื่องจาก เป็นที่รู้จักและมีการดำเนินการมายาวนานกว่า

7) *นโยบายภาครัฐ* (Government policy) ในบางอุตสาหกรรมรัฐอาจมี นโยบายที่จะจำกัดการแข่งขันซึ่งเป็นอุปสรรคและ/หรือเป็นการปิดหนทางสำหรับผู้เข้ามาดำเนิน ธุรกิจ ในอุตสาหกรรมนั้นๆ อุตสาหกรรมซึ่งรัฐมีการกำหนดเงื่อนไขข้อจำกัดโดยใช้นโยบายและ การออก กฎระเบียบเพื่อจำกัดการเข้าสู่อุตสาหกรรมไว้ในประเทศไทย เช่น อุตสาหกรรมการบิน พาณิชย์ ยาสูบ ขนส่ง การกระจายเสียง และแพร่ภาพโทรทัศน์และการสื่อสาร โทรคมนาคม เป็นต้น

8) การตอบโต้ของธุรกิจที่อยู่เดิม (Expected retaliation) บางอุตสาหกรรมที่อยู่ในช่วงวัฏจักรที่เจริญเติบโตเต็มที่ และมีธุรกิจคู่แข่งที่มีอำนาจต่อรองสูงแข่งขันอยู่จำนวนมาก น้อยราย การเข้ามาใหม่ของผู้แข่งขันย่อมจะถูกตอบโต้อย่างรุนแรงจากกลุ่มธุรกิจที่อยู่เดิม เนื่องจากไม่ต้องการให้ผู้เข้ามาใหม่มาแบ่งส่วนตลาดที่มีจำกัดหรือประโยชน์ที่ได้รับอยู่ให้ได้รับน้อยลงไป เหตุผลดังกล่าวย่อมจะทำให้การเข้ามาสู่อุตสาหกรรมทำได้ยาก

23.3.2 ระดับความเข้มข้นของการแข่งขัน

บริษัทจะต้องทำการประเมินความเข้มข้นของการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรม ที่บริษัทมีหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (SBU) อยู่ ทั้งนี้เพราะหากมีมากผลตามมากคือต้นทุนการดำเนินธุรกิจสูงขึ้น และถ้าในอุตสาหกรรมจะอยู่ในระดับต่ำ การประเมินความเข้มข้นอาจประเมินได้จากการพิจารณาที่โครงสร้างของอุตสาหกรรมว่าเป็นแบบใด ถ้าเป็นโครงสร้างแบบกึ่งแข่งขันกึ่งผูกขาด (oligopoly) ซึ่งมีคู่แข่งในระดับศักยภาพเดียวกันอยู่ไม่กี่รายก็มีแนวโน้มที่จะเกิดการสงครามราคาระหว่างคู่แข่ง คู่แข่งขันซึ่งมีอยู่ไม่กี่รายเหล่านั้นอาจจะประเมินความเข้มข้นของการแข่งขันได้จากสถานการณ์ของอุปสงค์ (demand condition) กล่าวคือ ถ้ามีแนวโน้มเพิ่มขึ้นและมีกำไรขยายตัวในอัตราสูง การแข่งขันก็อาจจะมีน้อย และประการสุดท้ายอาจประเมินที่อุปสรรคในการออกจากอุตสาหกรรม (exit barrier) ถ้าอุตสาหกรรมใดต้องใช้ต้นทุนคงที่ (fixed cost) ในการดำเนินการสูง เช่น ในอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์หรือปิโตรเคมี โอกาสที่จะออกจากอุตสาหกรรมนั้นจะเป็นไปได้ยากเพราะได้ลงทุนไปแล้วจำนวนมาก ผลตามมาอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ก็คือการแข่งขันที่จะทวีความเข้มข้นขึ้น

ประเด็นที่ต้องพิจารณาเพิ่มเติมจากที่กล่าวข้างต้น ดังนี้

1) ความอยู่รอดของกิจการ (Corporate stake) หากลักษณะของการดำเนินธุรกิจเป็นไปในลักษณะเพื่อความอยู่รอดของธุรกิจเอง จะสามารถคาดได้ว่าการแข่งขันจะมีลักษณะที่เข้มข้นและรุนแรง เพราะธุรกิจต่างๆ ในอุตสาหกรรมต่างต้องการความอยู่รอด และการดำเนินธุรกิจที่ยั่งยืนต่อเนื่องระยะยาว

2) ต้นทุนคงที่ (fixed cost) หากลักษณะของอุตสาหกรรมต้องใช้ต้นทุนคงที่ในการผลิตจำนวนมาก ธุรกิจมีความจำเป็นต้องการผลิตจำนวนมากเพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลง การแข่งขันก็จะเพิ่มทวีตามมาเพราะธุรกิจทุกรายต้องมีรายได้เข้ามาชดเชย โดยจะต้องพยายามขายสินค้าที่ผลิตนั้นให้ได้หมด

3) ความเป็นที่รู้จักของตราสินค้า (Brand identity) ในอุตสาหกรรมประเภท เครื่องสำอาง และเสื้อผ้า นั้น ตราสินค้าเป็นเรื่องสำคัญ การลงทุนด้านโฆษณาเพื่อสร้าง

การยอมรับและความเป็นที่รู้จักจะต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมาก เมื่อต้องใช้เงินลงทุนไปมาก ความจำเป็นในการขายสินค้าเพื่อให้มีรายได้เข้ามายังมีความจำเป็น และตามมาด้วยการแข่งขันที่เข้มข้นขึ้นด้วย

4) ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ (Product differences) ในอุตสาหกรรม ซึ่งความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ไม่ใช่สาระสำคัญ เช่น อุตสาหกรรมประเภทของใช้อุปโภค บริโภค ซึ่งผู้บริโภคไม่มีความอ่อนไหวต่อความแตกต่างของผลิตภัณฑ์มากนัก ธุรกิจคู่แข่งจะหันมาเน้นแข่งขันด้านราคาแทน การใช้ราคาจึงเป็นกลยุทธ์สำคัญและทำให้เกิดการแข่งขันมากขึ้นตามมาด้วย

5) จำนวนของกลุ่มแข่งขัน (Concentration) ในอุตสาหกรรมซึ่งมีธุรกิจแข่งขันกันมากและรายเล็ก ๆ เช่น อุตสาหกรรมด้านร้านอาหารและภัตตาคาร ลักษณะการแข่งขันจะไม่เข้มข้นเท่ากับอุตสาหกรรมที่มีคู่แข่งกันน้อยราย ซึ่งแต่ละรายล้วนมีศักยภาพ เช่น ในอุตสาหกรรมประเภทค้าปลีกราคาต่ำ หรืออาหารจานด่วน หรืออุตสาหกรรมเหล็ก ประการหลังนี้การแข่งขันจะมีความเข้มข้นมากกว่า

6) ความหลากหลายของกลุ่มแข่งขัน (Diversity of competition) โดยทั่วไปจะกล่าวได้ว่าหากความหลากหลายของกลุ่มแข่งขันมีมากในอุตสาหกรรมใด ความเข้มข้นของการแข่งขันก็จะเพิ่มขึ้นเป็นเงาตามตัวเพราะแต่ละรายจะมีลักษณะการดำเนินกลยุทธ์หลากหลายแตกต่างกันไป ทุกธุรกิจจึงต้องมีการเตรียมการเพื่อปกป้องส่วนครองตลาดของตน ทำให้สิ้นเปลืองต้นทุน ดำเนินการมากและตามมาด้วยผลกำไรต่ำ

7) กำลังการผลิตส่วนเกิน (Overcapacity) อุตสาหกรรมใดที่มีกำลังการผลิตส่วนเกินจะมีแนวโน้มการผลิตจำนวนมากเพื่อใช้ประโยชน์จากกำลังการผลิตที่มีเหลืออยู่ ลักษณะการแข่งขันในอุตสาหกรรมก็จะมีมาก และราคาจะมีแนวโน้มลดลง เนื่องจากมีอุปทานที่เกินความต้องการของตลาด ลักษณะอุตสาหกรรมประเภทนี้ เช่น อุตสาหกรรมด้านการบินพาณิชย์ และการผลิตเหล็กกล้า เป็นต้น

23.3.3 การคุมคามของสินค้าและบริการที่จะเข้ามาทดแทน

ธุรกิจต้องสำรวจดูว่ามีสินค้าและบริการใดบ้างที่อาจจะสามารถนำมาใช้ทดแทนสินค้าและบริการที่ธุรกิจผลิตอยู่ ซึ่งมีส่วนทำให้ส่วนแบ่งทางการตลาดของธุรกิจลดลงจากเดิม และขณะเดียวกันธุรกิจก็ต้องพัฒนาและค้นหาสินค้าและบริการรูปแบบใหม่ขึ้นเพื่อนำมาทดแทนสินค้าที่ธุรกิจจำหน่ายอยู่ได้ ตัวอย่างเช่นผู้ผลิตน้ำอัดลมต้องเผชิญกับการแข่งขันจากผู้ผลิตน้ำผลไม้หรือพลาสติกอาจถูกนำมาใช้แทนไม้ในอุตสาหกรรมเกี่ยวกับการผลิตเครื่องเฟอร์นิเจอร์ เป็นต้น

ประเด็นที่ต้องพิจารณา มีดังนี้

1) ต้นทุนการเปลี่ยน (Switching cost) ในอุตสาหกรรมประเภทซึ่งผู้ซื้อไม่มีต้นทุนการเปลี่ยนไปใช้สินค้าทดแทน โอกาสของสินค้าทดแทนซึ่งจะเข้ามาแทนที่ก็จะมีความเข้มข้น

ตัวอย่างเห็นได้ชัดในอุตสาหกรรมซึ่งสินค้าทดแทนเข้ามามีบทบาทมาก เช่น การนำม้วนเทปวีดีโอเข้ามาแทนโรงภาพยนตร์ การใช้อะลูมิเนียมแทนเหล็กในการผลิตรถยนต์ และ/หรือการใช้เนยเทียมแทนเนยจริง เป็นต้น

2) แนวโน้มเอียงไปใช้สินค้าทดแทน (Buyer propensity to substitute) ในบางอุตสาหกรรมที่ผู้ซื้อมีแนวโน้มเอียงและให้การยอมรับหันไปใช้สินค้าทดแทน โอกาสในการจะเข้ามาสู่อุตสาหกรรมเพื่อทำหน้าที่แทนก็จะมีมากขึ้น ตัวอย่างเช่น ในอุตสาหกรรมก่อสร้างมีการยอมรับใช้พลาสติกแทนไม้ ในอุตสาหกรรมรถยนต์มีการยอมรับใช้อะลูมิเนียมแทนเหล็กมากขึ้น

3) ราคาเปรียบเทียบของสินค้าทดแทน (Relative price performance of substitutes) ถ้าเมื่อเปรียบเทียบราคาของสินค้าทดแทนกับสินค้าซึ่งจะถูกทดแทนแล้ว พบว่าประการแรกต่ำกว่ามาก เช่น พลาสติกถูกกว่าไม้ โอกาสในการเข้ามาสู่อุตสาหกรรมของสินค้าทดแทนก็จะมีมากขึ้น ดังนั้นธุรกิจจึงต้องพยายามปรับปรุงด้านประสิทธิภาพอย่างต่อเนื่อง เมื่อดำเนินนโยบายราคาต่ำ เพื่อเป็นการปิดโอกาสการเข้ามาของสินค้าทดแทนไม่ให้เกิดมีขึ้น

23.3.4 อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ

ธุรกิจส่วนใหญ่ต้องอาศัยผู้ขายวัตถุดิบ/ซัพพลายเออร์ (Suppliers) ทำให้ในบางครั้ง ผู้ขายมีอำนาจเหนือธุรกิจและเป็นการคุกคามต่อธุรกิจ แต่จะมีอำนาจมากหรือน้อยเพียงใดก็ขึ้นอยู่กับลักษณะความสัมพันธ์ของธุรกิจกับผู้ขาย ถ้ามีผู้ขายเพียงรายเดียวและธุรกิจจะต้องพึ่งพาอย่างมาก โดยไม่มีรายอื่นให้เลือกได้ก็จะทำให้ผู้ขายมีอำนาจต่อรองมากกว่าธุรกิจ ตัวอย่างเช่น ธุรกิจผลิตขวดน้ำอัดลม อาจมีอำนาจการต่อรองมากกว่าผู้ผลิต และจำหน่ายน้ำอัดลม เป็นต้น

ประเด็นที่ต้องพิจารณาในส่วนของอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ ดังนี้

1) ความแตกต่างของทรัพยากรในการผลิต (Differentiation of inputs) จะกล่าวเป็นหลักการทั่วไปได้ว่าหากในอุตสาหกรรมใดสินค้าของผู้ขายวัตถุดิบมีความแตกต่างอย่างมาก โดยไม่มีผู้ขายรายอื่นใดสามารถทำได้โดยมีคุณภาพเท่าเทียม และธุรกิจผู้ซื้อมีความจำเป็นต้องใช้สินค้าเป็นปัจจัยทรัพยากรที่สำคัญในการผลิต จะกล่าวได้ในกรณีนี้ว่าอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบมีเหนือกว่าธุรกิจผู้ซื้อ

2) ต้นทุนการเปลี่ยน (Switching cost) ในอุตสาหกรรมใดซึ่งมีต้นทุนสูงในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าของผู้ขายวัตถุดิบรายอื่น จะกล่าวได้ว่าอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบจะมีสูงตามไปด้วยเพราะการเปลี่ยนจะหมายถึงการเปลี่ยนแปลงในส่วนของกระบวนการวิธีในการผลิตและอื่นๆ ที่จะตามมา ซึ่งทำให้เกิดต้นทุนเพิ่มขึ้น

3) โอกาสการเข้ามาแทนที่ของสินค้าทดแทน (Presence of substitute inputs) ในอุตสาหกรรมใดซึ่งมีโอกาสจะนำสินค้าทดแทนเข้าเป็นปัจจัยการผลิตแทนสินค้าของ

ผู้ขายวัตถุดิบ ก็จะกล่าวได้ว่าผู้ขายวัตถุดิบจะกังวลใจกับการมีโอกาสที่สินค้าทดแทนจะเข้ามาแทนที่ และผู้ขายจะมีอำนาจในทางต่อรองน้อยลงเพราะมีโอกาสความเป็นไปได้ที่ผู้ซื้อจะหันไปใช้สินค้าทดแทนซึ่งมีราคาต่ำกว่า

4) จำนวนของผู้ขายวัตถุดิบ (Suppliers Concentration) เมื่อจำนวนผู้ขายวัตถุดิบมีน้อยรายและแต่ละรายมีขนาดใหญ่ โดยผู้ขายไม่ต้องกังวลกับการเผชิญหน้าเพื่อแข่งขันกันเอง และหากจำนวนผู้ซื้อมีมากรายด้วยแล้วโดยไม่มีรายใดเป็นลูกค้าสำคัญซึ่งจะต้องดูแลเป็นการเฉพาะ เงื่อนไขเหล่านี้จะสนับสนุนให้ผู้ขายมีอำนาจต่อรองมากขึ้น ผู้ซื้อก็จะตกอยู่ในฐานะเสียเปรียบ

5) การคุกคามโดยวิธีการรวมกันในแนวตั้งแบบไปข้างหน้าและข้างหลัง (Threats of forward and backward integration) ในอุตสาหกรรมใดซึ่งผู้ซื้อไม่ได้แสดงการคุกคาม ในลักษณะมีจุดมุ่งหมายจะทำการรวมกันแนวตั้งแบบไปข้างหลังให้ปรากฏหรือผู้ซื้อไม่มีศักยภาพ จะทำได้ ภาวะเช่นนี้จะทำให้อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบมีมาก ในทำนองเดียวกันกรณีที่ผู้ขายมีศักยภาพและแสดงความตั้งใจจะทำการรวมกันแนวตั้งแบบไปข้างหน้า กรณีเช่นนี้อำนาจต่อรองของผู้ขายก็จะมีความด้วย ผลที่ตามมาก็คือผู้ซื้อก็ต้องตกอยู่ในฐานะเสียเปรียบด้านการกำหนดราคาซื้อสินค้าและ/หรือวัตถุดิบจากผู้ขาย

23.3.5 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

การประเมินอำนาจต่อรองของผู้ซื้อจะมีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่า การประเมินผู้ขาย ผู้ซื้ออาจจะเป็นผู้บริโภครายสุดท้าย (end user) และ/หรือเป็นผู้จำหน่ายสินค้า (distributor) ซึ่งซื้อสินค้าของธุรกิจไปขายต่ออีกทอดหนึ่ง ตัวอย่างเช่น พ่อค้าขายส่ง พ่อค้าขายปลีก เป็นต้น การประเมินอำนาจต่อรองของผู้ซื้อจึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของธุรกิจ ให้อยู่ในสถานะซึ่งไม่เสียเปรียบต่อผู้ซื้อ เช่น ถ้าพบว่าธุรกิจผู้ขายต้องพึ่งพาและ/หรือขึ้นอยู่กับผู้ซื้อมาก ถ้าธุรกิจมีผู้ซื้อเพียงรายเดียวหรือเพียงไม่กี่รายเท่านั้นผู้ซื้อก็จะเป็นผู้มีอำนาจต่อรองมากกว่าธุรกิจ ตัวอย่างเช่น บริษัทจำหน่ายรถยนต์แห่งหนึ่งเป็นผู้ซื้อรายใหญ่เพียงรายเดียวของบริษัทที่ทำการผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ เมื่อบริษัทจำหน่ายรถยนต์ต้องการลดราคาขายรถยนต์ลง จึงแจ้งไปยังบริษัทต่างๆ ที่ผลิตชิ้นส่วนให้ลดราคาชิ้นส่วนลง บริษัทผลิตชิ้นส่วนไม่มีอำนาจต่อรองจึงจำเป็นต้องลดราคาตามที่ธุรกิจผู้ซื้อต้องการ เป็นต้น

ประเด็นที่ต้องพิจารณาในส่วนของอำนาจต่อรองของผู้ซื้อนั้นสามารถสรุปได้ว่า ผู้ซื้อจะมีอำนาจต่อรองมากในกรณีดังต่อไปนี้

1) มีผู้ซื้อขนาดใหญ่อยู่น้อยราย และซื้อสินค้าจากผู้ขายเป็นจำนวนครั้งละหลายๆ หรือถือเป็นผู้ซื้อสำคัญของผู้ขาย

2) มีผู้ขายจำนวนมาก และเป็นรายย่อย ๆ ทำให้ไม่มีอำนาจพอจะต่อรองกับผู้ซื้อได้

3) ผู้ซื้อที่มีศักยภาพที่จะเข้าซื้อกิจการของผู้ขายวัตถุดิบได้ เช่น กรณีบริษัทขนาดใหญ่ ซึ่งซื้อจากผู้ขายวัตถุดิบจำนวนมากหลายราย

4) ผลผลิตภัณฑ์ของผู้ขายในอุตสาหกรรมมีความเป็นมาตรฐานเดียวกัน ซึ่งผู้ซื้อสามารถหันไปใช้ของผู้ขายรายอื่นๆ ได้โดยไม่เกิดต้นทุนการเปลี่ยนแปลง

5) ผู้ขายไม่มีศักยภาพจะเข้าซื้อกิจการผู้ซื้อได้ โดยเฉพาะเมื่อเป็นผู้ขายวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนเป็นบริษัทขนาดเล็ก

6) การดำเนินธุรกิจของผู้ซื้อ ไม่ต้องพึ่งพาวัตถุดิบจากผู้ขายรายเดียว ทำให้มีโอกาสจะเลือกซื้อจากผู้ขายรายอื่นๆ

7) ผลผลิตภัณฑ์ที่ซื้อจากผู้ขายมิใช่เป็นองค์ประกอบวัตถุดิบที่สำคัญของผลผลิตภัณฑ์ของผู้ซื้อ

8) ผลผลิตภัณฑ์ที่ซื้อจากผู้ขายมิได้เป็นองค์ประกอบวัตถุดิบที่สำคัญที่จะช่วยประหยัดต้นทุนให้กับผู้ซื้อ

จะเห็นว่าประโยชน์ที่ได้รับจากการวิเคราะห์การแข่งขันด้วยตัวแบบแรงผลัก 5 ประการของ Porter มีประโยชน์อย่างมาก เพราะจะทำให้ธุรกิจสามารถประเมินภาวะการแข่งขันว่าจะเปิดเป็นโอกาสและ/หรือการคุกคามต่อตำแหน่งทางการแข่งขันที่ดำเนินอยู่อย่างไร อุตสาหกรรมที่อยู่นั้นมีความน่าสนใจหรือน่าดึงดูดหรือไม่ และทำไมธุรกิจจึงมีผลประกอบการที่แตกต่างกันในแต่ละอุตสาหกรรม และควรที่จะทำการเปลี่ยนแปลงตำแหน่งทางการแข่งขันและควรปรับแต่งกลยุทธ์ระดับธุรกิจใหม่หรือไม่อย่างไร

ข้อวิจารณ์

ข้อวิจารณ์ตัวแบบแรงผลัก 5 ประการของพอร์ตเตอร์ ซึ่งเป็นข้อจำกัดของตัวแบบนี้ ซึ่งมีผู้วิจารณ์ไว้และได้รับการยอมรับจาก Porter ในเวลาต่อมา ดังนี้

1. ตัวแบบนี้ให้ภาพของการแข่งขันในลักษณะเป็นภาพที่คงที่ (static) และมิได้สะท้อนภาพให้เห็นถึงบทบาทสำคัญของนวัตกรรม (innovation) ในบทบาทที่สามารถเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการแข่งขันได้ ยกตัวอย่างกรณีของบริษัทซึ่งประสบความสำเร็จในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างการแข่งขันในอุตสาหกรรมแบบพลิกผัน ดังนี้

Apple : กับนวัตกรรมด้าน Personal computer

Dell : กับนวัตกรรมด้านการขายผ่าน mail order

Toys'R'Us : กับนวัตกรรมด้านช่องทางการจำหน่ายตุ๊กตา

Wal-Mart	:	กับนวัตกรรมด้านค้าปลีกราคาต่ำในแบบ Superstore
Chaparral & Nucor	:	กับนวัตกรรมด้าน Electric Arcfurnace Steel

ซึ่งจะเห็นได้ว่านวัตกรรมของบริษัทซึ่งนำยกมากล่าวนี้ สามารถปรับเปลี่ยนรูปแบบการแข่งขัน (reshape) จากหน้ามือเป็นหลังมืออย่างพลิกผันได้

2. เป็นการเน้นความสำคัญอย่างมากเกินไปที่โครงสร้างอุตสาหกรรมว่าจะส่งผลกระทบต่อประกอบการของธุรกิจ และให้ความสำคัญที่น้อยมากกับการลักษณะการดำเนินการที่แตกต่างกันของธุรกิจซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า การที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จในการแข่งขันหรือไม่จะขึ้นอยู่กับความสามารถในการใช้ทรัพยากรและทักษะในการแสวงหาประโยชน์ของธุรกิจเองมากกว่าจะเกิดจากโครงสร้างทางการแข่งขันในอุตสาหกรรม

จากคำวิจารณ์ข้างต้นในเวลาต่อมาผลงานวิชาการของ Porter จึงได้มีการสะท้อนให้เห็นความสำคัญของนวัตกรรมในการเป็นตัวละลาย (unfreezing) โครงสร้างอุตสาหกรรมและกำหนดรูปแบบ (reshaping) ของการแข่งขันในอุตสาหกรรมขึ้นใหม่ Porter เรียกภาวะของการเปลี่ยนแปลงซึ่งมีผลจากนวัตกรรมว่า คุลยภาพแบบเป็นขั้นตอน (punctuated equilibrium) โดยชี้ให้เห็นบทบาทของนวัตกรรมว่าจะเป็นตัวทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างอุตสาหกรรมแบบขูดรากถอนโคน แต่หลังจากเวลาผ่านไประยะหนึ่งภาวะอุตสาหกรรมจะกลับคืนสู่คุลยภาพอีกครั้ง หลังจากนั้นจะสะดุดและเกิดการเปลี่ยนแปลงด้วยนวัตกรรม ซึ่งจะทำให้มีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างอุตสาหกรรมแบบขูดรากถอนโคนในระยะเวลาหนึ่ง และหลังจากนั้นจะกลับคืนสู่ภาวะคงที่ของโครงสร้างอุตสาหกรรมอีกครั้ง (ธนชัย ยมจินดา 2545: 1-215)

24. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน

ธนชัย ยมจินดา ได้เขียนบรรยาย การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในสามารถแยกวิเคราะห์ได้เป็น การประเมินสถานะของธุรกิจ และการประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ไว้ดังนี้

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน นอกจากองค์การต้องประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกของธุรกิจเพื่อแสวงหาโอกาสและอุปสรรคหรือการคุกคามแล้ว เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์มีประสิทธิภาพ ธุรกิจจำเป็นต้องวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในองค์การเพื่อประเมินสถานะความสามารถขององค์การเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และเพื่อค้นหาและประเมิน จุดอ่อนและจุดแข็ง ในด้านต่างๆ

ของธุรกิจที่จะต้องเน้นหรือปรับปรุง เพื่อให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ได้ถูกต้องเหมาะสมกับโอกาส และข้อจำกัดมากยิ่งขึ้น จุดอ่อนของธุรกิจก็คือ ข้อเสียเปรียบของธุรกิจเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ส่วนจุดแข็งของธุรกิจก็คือ จุดที่ธุรกิจมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง มีความชำนาญเหนือคู่แข่ง หรืออาจมีความแตกต่างอย่างชัดเจนจากคู่แข่งซึ่งยอมรับของลูกค้าโดยทั่วไป

ในแต่ละธุรกิจมีจุดอ่อนและจุดแข็งที่แตกต่างกัน เช่น ธุรกิจขนาดใหญ่มีจุดแข็ง คือ มีฐานการเงินที่มั่นคงกว่า แต่ก็อาจมีจุดอ่อน คือ การปรับตัวเป็นไปได้ช้าและไม่สามารถแข่งขันกับ ธุรกิจขนาดเล็กได้ดีเท่า โดยเฉพาะในตลาดเฉพาะส่วนตลาด (Focus Market) หรือในกรณีตัวอย่าง ของธุรกิจที่ดำเนินกิจการเกี่ยวกับภาพยนตร์และเพลง อาจทำได้ดีเฉพาะด้านภาพยนตร์เท่านั้น แต่ใน ด้านเพลงกลับไม่ประสบความสำเร็จในเชิงธุรกิจ ดังนั้นผู้รับผิดชอบกำหนดกลยุทธ์จึงควรทราบว่า หน่วยงานของเรามีอะไรเป็นจุดแข็ง เพื่อที่จะสามารถเลือกโอกาสอันเดียวที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ จากทางเลือกของโอกาสต่างๆ อย่างถูกต้องที่สุด ขณะเดียวกันการทราบจุดอ่อนของธุรกิจก็ทำให้องค์กรสามารถเผชิญกับอุปสรรคที่เกิดขึ้นได้มีประสิทธิภาพ การประเมินสถานะแวดล้อมภายใน องค์กรสามารถจำแนกออกเป็น 2 องค์ประกอบ คือ

24.1 การประเมินสถานะของธุรกิจ

24.1.1 การประเมินกลยุทธ์ของธุรกิจ หมายถึง การประเมินกลยุทธ์ในอดีตที่ผ่านมาและกลยุทธ์ที่ธุรกิจใช้อยู่ในปัจจุบันว่ามีสิ่งที่มีผิดพลาดอย่างไร มีผลการดำเนินงานอย่างไร ซึ่งสามารถวัดได้จากส่วนแบ่งการตลาด ยอดขาย ผลกำไรสุทธิ หรือผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ (Return on Assets) เป็นต้น และนำเอาข้อผิดพลาดเหล่านั้นมาวางแผนแนวทางแก้ไขปรับปรุงเพื่อให้การดำเนินกลยุทธ์ในอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ การประเมินกลยุทธ์จำเป็นต้องอาศัยความถูกต้องและความสามารถในการดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่กำหนด

24.1.2 การระบุความสามารถพิเศษและข้อจำกัดพื้นฐาน เพื่อประเมินว่าธุรกิจมีความสามารถพิเศษใดบ้างที่เป็นจุดได้เปรียบคู่แข่ง โดยเฉพาะควรทำการประเมินเปรียบเทียบในทุกด้านขององค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) คือ ด้านประสิทธิภาพ (Efficiency) คุณภาพ (Quality) นวัตกรรม (Innovation) และการตอบสนองลูกค้า (Customer Responsiveness) ทั้งยังต้องพิจารณาว่ามีข้อเสียเปรียบอะไรบ้างที่เป็นข้อจำกัดพื้นฐานที่มีผลกระทบถึงการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องรู้จักและเข้าใจคู่แข่ง

24.1.3 การประเมินสถานภาพรวมของธุรกิจ เพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ในอนาคตและการกำหนดสถานภาพขององค์กรทั้งองค์กร เช่น กำไร สถานภาพด้านการเงิน การเจริญเติบโต เป็นต้น

24.2 การประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ

24.2.1 **ด้านการเงิน** ธุรกิจที่มีความสามารถในการเงินสูงจะเป็นปัจจัยสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ เนื่องจากสภาวะแวดล้อมในปัจจุบันมีความไม่แน่นอนสูง ถ้าสภาวะแวดล้อมเปลี่ยนไปในทางที่เปิดโอกาสให้ธุรกิจสามารถขยายกิจการเพื่อสนองความต้องการที่เพิ่มขึ้นได้ แต่ธุรกิจกลับมีกำลังด้านการเงินไม่เพียงพอต่อการลงทุนขยายกิจการไม่สามารถจัดหาเงินทุนมาดำเนินการได้ในเวลาอันรวดเร็วและมีต้นทุนที่ต่ำได้ ก็จะต้องเป็นจุดอ่อนของธุรกิจ ดังนั้นธุรกิจส่วนใหญ่ในปัจจุบันจึงให้ความสำคัญกับเรื่องการวางแผนและควบคุมทางการเงินเป็นอย่างมาก ส่วนการประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันด้านการเงินควรประเมินและเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นในเรื่องความสามารถในการจัดหาเงินทุนทั้งในระยะสั้นและระยะยาว สภาพคล่อง ต้นทุนของเงินทุนที่นำมาใช้ การบริหารเงินทุนหมุนเวียน ความได้เปรียบในแง่ของภาษี เป็นต้น

24.2.2 **ด้านการตลาด** หน้าที่ด้านการตลาดมีความสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อมภายนอกโดยตรงความสามารถทางการตลาดก็คือการพยากรณ์เกี่ยวกับส่วนผสมทางการตลาด ส่วนตลาด (Market Segment) และพฤติกรรมของผู้บริโภคซึ่งกิจกรรมควรจะเน้นได้อย่างถูกต้อง ซึ่งจะช่วยให้การเจาะเข้าสู่ตลาดใหม่หรือเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดทำได้ง่ายยิ่งขึ้น นอกจากนั้นองค์การควรมีความสามารถในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และปรับปรุงผลิตภัณฑ์ (Product Development) เพื่อให้ผลิตภัณฑ์เป็นที่ยอมรับหรือเกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง ความสามารถในการวิเคราะห์ว่าผลิตภัณฑ์อยู่ในขั้นไหนของวงจรผลิตภัณฑ์ ความสามารถในการส่งเสริมการขายและการโฆษณา การสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน เหล่านี้จะเป็นประโยชน์และเป็นข้อได้เปรียบต่อคู่แข่ง

24.2.3 **ด้านการผลิต** การประเมินด้านการผลิตจะต้องกระทำเพื่อเปรียบเทียบสถานภาพทางการผลิตกับคู่แข่ง เช่น การวิจัยและพัฒนา การวางระบบการวางแผนและควบคุมการผลิต ขวัญและกำลังใจของพนักงาน วิศวกรรมการผลิต คุณภาพ การออกแบบ คุณภาพของกระบวนการผลิต การลดต้นทุนการผลิต การสนองความต้องการลูกค้า ฯลฯ ทั้งนี้ก็เพื่อดูประสิทธิภาพหรือศักยภาพในการเปลี่ยนเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นใหม่ๆ ให้เป็นสินค้าใหม่ซึ่งทำรายได้ให้กับกิจการได้

24.2.4 **ด้านบุคลากร** ความสามารถของบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ความชำนาญอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์การแข่งขัน จะช่วยให้ธุรกิจมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่ง ปัจจัยด้านบุคลากรที่ต้องประเมิน ได้แก่ ทักษะ คุณภาพ การเปลี่ยนงานและการขาดงาน ต้นทุนของแรงงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของนโยบายด้านบุคลากร เป็นต้น

24.2.5 **ด้านการบริหาร** ความสามารถด้านการบริหารถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ซึ่งวัดได้จากนโยบายหลักขององค์การ ผลการปฏิบัติงานของผู้บริหาร

ระดับสูงและระดับกลางการพัฒนาบุคลากร การใช้ทรัพยากร โครงสร้างองค์การ ระบบการติดต่อสื่อสาร ประสิทธิภาพของระบบข้อมูล และการนำเทคโนโลยีต่างๆ มาใช้ในองค์การ การประเมินความสามารถด้านการบริหารนี้จะทำให้ทราบจุดแข็งที่ควรจะต้องเน้นและจุดอ่อนที่ควรต้องแก้ไขปรับปรุง

24.2.6 **ด้านวิจัยและพัฒนา** ความสามารถด้านนี้จะเป็นตัวชี้บ่งถึงความสามารถด้านนวัตกรรมซึ่งปัจจุบันมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญ ถ้าธุรกิจใดไม่ให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนา ความสามารถด้านนวัตกรรมในลักษณะต่างๆ ก็จะไม่แสดงปรากฏออกมาให้เห็น และจะทำให้เห็นจุดอ่อนที่เสียเปรียบคู่แข่งขั้นได้ (ธนชัย ชมจินดา 2545: 1 – 31)

25. การดำเนินธุรกิจ SMEs ให้บรรลุผลสำเร็จ

ยุทธ วรรณตรฐาร ได้เขียนบรรยายการดำเนินธุรกิจ SMEs ให้บรรลุผลสำเร็จไว้ดังนี้ การประกอบธุรกิจให้ประสบความสำเร็จ จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเรียนรู้ และเปรียบเทียบระหว่างผู้ที่ประกอบธุรกิจล้มเหลวและผู้ที่ประกอบธุรกิจเจริญรุ่งเรือง ต่อไปนี้คือแบบฉบับหรือข้อแนะนำ 15 ประการ เกี่ยวกับการบริหารธุรกิจให้ได้ผล ซึ่งรวบรวมจากข้อคิดของผู้ดำเนินธุรกิจจนประสบผลสำเร็จ ข้อคิดบางประการมองผิวเผินอาจจะไม่ค่อยเกี่ยวข้อง แต่ควรจะต้องจำไว้เป็นแบบอย่าง เพราะข้อคิดเหล่านี้ล้วนเป็นเหตุการณ์ที่เคยเกิดขึ้นมาแล้วทั้งสิ้น

1. มีความรู้ความชำนาญ ในการประกอบธุรกิจ ไม่ว่าจะประเภทใดก็ตาม ผู้ประกอบธุรกิจควรมีประสบการณ์ หรือความรู้ความชำนาญมาก่อน นอกจากนี้ยังจะต้องหาความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ เพิ่มเติม ความรู้ที่ว่านี้ได้แก่ ความรู้ในการซื้อสินค้า ความรู้เกี่ยวกับสินค้า ความรู้เกี่ยวกับการขาย และการรักษาลูกค้า และความรู้ในเรื่องการจัดการเงิน อย่างไรก็ตามการมีประสบการณ์และความรู้ไม่ถือว่าเป็นสิ่งเพียงพอ เจ้าของกิจการจะต้องใช้ประสบการณ์ให้เกิดประโยชน์ เช่น การถ่ายทอดประสบการณ์บางอย่าง และมอบอำนาจหน้าที่ให้พนักงานช่วยกันดูแลกิจการ ไม่ใช่ทำเองหมดทุกอย่าง กรณีเช่นนี้จะทำให้ธุรกิจเจริญเติบโตช้ากว่าที่ควรจะเป็น

สำหรับผู้ที่มีความรู้ และประสบการณ์น้อย สามารถจะเรียนรู้จากวิธีต่างๆ ดังนี้

- 1) ลงมือทำด้วยตนเอง
- 2) เรียนรู้จากตำรับตำรา จากนิตยสาร หนังสือพิมพ์
- 3) คบค้าสมาคมกับบุคคลในวงการธุรกิจนั้นๆ
- 4) ศึกษาทางไปรษณีย์
- 5) เข้าร่วมการอบรมต่างๆ
- 6) จ้างที่ปรึกษาเมื่อมีความจำเป็น

2. เริ่มต้นด้วยเงินทุนที่เพียงพอ เมื่อเริ่มประกอบธุรกิจ ควรมีเงินของตนเองเพียงพอ ไม่ใช่กู้หนี้ยืมสินเสียส่วนใหญ่ ซึ่งจัดอยู่ในทำนองจับเสือมือเปล่า การลงทุนน้อย กู้ยืมมาก จะทำให้กำไรหดหายไป เพราะกำไรที่ได้จะตกอยู่ในมือเจ้าของเงินในรูปดอกเบี้ย ผู้ที่ประสบความสำเร็จในกรณีเช่นนี้เกือบทั้งหมดเป็นผู้ที่ขอมทำงานหนักและใช้จ่ายน้อยเมื่อเป็นเช่นนี้ผู้เริ่มต้นประกอบธุรกิจจึงควรคำนึงถึงหลักปฏิบัติต่างๆ ดังนี้

- 2.1 ประมาณการค่าใช้จ่ายทั้งหมดที่จะเกิดขึ้นอย่างละเอียด
- 2.2 จะต้องขายให้ได้เท่าใดจึงจะคุ้มค่าใช้จ่ายที่ประมาณได้ใน ข้อ ก.
- 2.3 จะขายสินค้าประเภทไหน จึงจะขายให้ได้อย่างน้อยเท่ากับ ข้อ ข.
- 2.4 ถ้าการขายเป็นการขายเชื่อ ท่านต้องการลูกหนี้ประเภทไหน ระยะเวลาการให้เครดิตนานเท่าใด

2.5 เครื่องใช้และอุปกรณ์อะไรบ้างที่ท่านต้องการ
ธุรกิจที่เปิดดำเนินการมาแล้ว ไม่ว่าจะ เป็นระยะเวลายาวนานเพียงใด กรณีที่มีทุนไม่เพียงพอก็อาจเกิดขึ้นได้ อย่างไรก็ตามไม่ว่าจะเป็นธุรกิจที่ดำเนินการใหม่ หรือดำเนินการมานานปี มีวิธีพิจารณาต่างๆ ว่าเท่าที่ผ่านมามีเงินทุนเพียงพอต่อการดำเนินการหรือไม่ ได้แก่

- 1) ในรอบปีที่ผ่านมา ธุรกิจของท่านได้รับความเชื่อถือจากเจ้าหนี้การค้ามากขึ้น หรือลดลง ถ้ามากขึ้นแสดงว่าท่านมีแหล่งเงินทุนเพิ่มขึ้น เพราะเครดิตทางการค้าก็คือทุนชนิดหนึ่ง
- 2) ในการซื้อสินค้า ท่านสามารถหาประโยชน์จากการได้รับส่วนลดจากการชำระสินค้าเป็นเงินสดอยู่เสมอหรือไม่
- 3) หนี้สินที่มีกับธนาคารและสถาบันการเงินอื่นๆ มีการชำระเป็นปกติหรือไม่
- 4) เงินทุนหมุนเวียนที่มีอยู่ในปัจจุบันเพียงพอต่อการดำเนินกิจการทั้งในปัจจุบันและในอนาคตหรือไม่

3. เลือกทำเลที่เหมาะสม คนทั่วไปมักจะเข้าใจผิดอยู่เสมอว่าการเลือกทำเลจำเป็นเฉพาะร้านขายปลีกเท่านั้น ร้านขายส่งและโรงงานอุตสาหกรรมจำเป็นต้องอาศัยทำเลที่ตั้งที่ดี และเหมาะสมเช่นเดียวกัน ทำเลที่ดี คือ ที่ที่ถูกค้าคิดต่อได้สะดวก การบริการขนส่งสะดวก และรวดเร็ว โดยเสียค่าใช้จ่ายหรือต้นทุนน้อยที่สุด

4. มีความชำนาญในการซื้อสินค้าการมีความชำนาญในการซื้อสินค้ามาจำหน่ายซึ่งได้แก่ การรู่ว่าจะซื้อสินค้าอะไร ซื้อจากที่ไหน และซื้ออย่างไร ถือว่าเป็นความสำคัญเบื้องต้นที่จะนำไปสู่การประกอบธุรกิจให้ได้กำไร การซื้อสินค้าผิดๆ นอกจากจะขายไม่ได้แล้ว ยังจะต้องเสียค่าใช้จ่ายอีกมากมาย เช่น เสียที่เก็บสินค้า เสียดอกเบี้ย ขาดขาดทุน เป็นต้น

คุณสมบัติของผู้มีความชำนาญในการซื้อสินค้า จะต้องรู้ทั้งตลาดของลูกค้า และตลาดของผู้ขายสินค้า นอกจากนี้จะต้องรู้จักสร้างอำนาจการซื้อ ซึ่งหมายถึงความสามารถในการซื้อเชื่อได้ทุกเวลาที่ต้องการ ถึงกระนั้นก็ยังต้องคำนึงถึงปริมาณเงินที่ตนเองมีอยู่เสมอ

5. ควบคุมเงินทุนหมุนเวียน ธุรกิจแต่ละประเภทมีความต้องการระดับเงินทุนหมุนเวียนแตกต่างกันไป แต่ไม่ว่าธุรกิจประเภทใด เมื่อมีการนำเงินไปซื้อสินทรัพย์ถาวร เงินหมุนเวียนจะลดลงทันที ผลที่ตามมาก็คือ ขาดสภาพคล่องทางการเงิน มีเงินไม่เพียงพอในการชำระหนี้ทางการค้า หรือหนี้สินกู้ยืมระยะสั้น ธุรกิจที่ขยายตัวอยู่ตลอดเวลา จึงจำเป็นต้องใช้เงินทุนหมุนเวียนมากขึ้นอยู่เสมอ การคาดคะเนระดับความต้องการเงินทุนหมุนเวียน ไว้ล่วงหน้าจะช่วยให้สามารถชำระหนี้ได้โดยไม่บกพร่องธุรกิจหมุนเวียนไปได้โดยไม่ติดขัด

6. บริหารการขายเชื่ออย่างมีประสิทธิภาพ โดยปกติการขายเชื่อจะมีกำไรมากกว่าการขายเป็นเงินสด เพราะการขายเชื่อมีความเสี่ยงและอาจเกิดหนี้สูญ นอกจากนี้จะต้องมีค่าใช้จ่ายในเรื่องการเรียกเก็บและติดตาม ค่าใช้จ่ายในเรื่องเอกสาร และการบันทึกต่างๆ มีหลักสำคัญอยู่ 2 ประการที่ควรยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติเสมอเมื่อมีการขายสินค้าเป็นเงินเชื่อ ประการแรก คือ ต้องพิจารณาเสียก่อนว่าท่านมีเงินทุนเพียงพอสำหรับการขายเครดิตหรือไม่ เพราะตามลักษณะการขายเชื่อ เงินทุนจะถูกเปลี่ยนแปลงสภาพออกมาในรูปของลูกหนี้ ทำให้สภาพคล่องทางการเงินลดลง ประการที่สอง คือ ประสิทธิภาพในการจัดเก็บ เมื่อครบกำหนดชำระผู้ขายสินค้าจะต้องมีประสิทธิภาพในการเรียกเก็บและติดตามหนี้ดังกล่าวให้ได้มาเป็นเงินสด ท่านอาจจะใช้วิจารณ์ฐานะวิเคราะห์อย่างง่ายๆ ว่าการบริหารการขายเชื่อของธุรกิจของท่านมีประสิทธิภาพดีเพียงใด โดยพยายามตอบคำถามดังต่อไปนี้

6.1 เมื่อธุรกิจของท่านมีการขายเชื่อ ท่านได้สร้างนโยบายการขายเชื่อไว้อย่างเป็นทางการหรือไม่

6.2 ท่านสามารถดูแลรับผิดชอบโดยลำพังหรือไม่ เมื่อมีความจำเป็นต้องขายสินค้าเป็นเงินเชื่อ

6.2 ทุกครั้งที่มีการตกลงซื้อขายกันขึ้น ลูกค้าของท่านทราบแน่ชัดหรือไม่ว่าเขาจะต้องชำระเงินให้ท่านเมื่อใดและเป็นจำนวนเท่าไร

6.3 ท่านได้ทำการจัดลำดับอายุ (aging) ของลูกหนี้บ้างหรือไม่

6.4 ท่านได้วางระบบการจัดเก็บไว้เป็นทางการบ้างหรือไม่

การจัดเก็บหรือการบริหารการขายเชื่อขึ้นอยู่กับความสามารถและรอบคอบในการให้สินเชื่อมากสำหรับการให้สินเชื่อในธุรกิจการค้าขนาดย่อมมีผู้แนะไว้ว่า การให้สินเชื่อควรจะดูว่า

1) เป็นคนสุขุม รอบคอบหรือไม่

2) แต่งกายเรียบร้อยหรือไม่

3) ทำเลที่ตั้งดีหรือไม่

4) คนงานได้รับความพอใจจากผลตอบแทนที่ได้รับหรือไม่

5) มีความสนใจเรื่องราคา และต้นทุนของธุรกิจหรือไม่

7. ใช้จ่ายเงินด้วยความระมัดระวัง ปัญหาเบื้องต้นในการประกอบธุรกิจอีกประการหนึ่งก็คือ เจ้าของกิจการควรจะได้รับเงินเดือนหรือค่าใช้จ่ายจากการบริหารงานเท่าไร และจะจ้างพนักงานในอัตราเงินเดือนเท่าใด จึงจะเหมาะสมในทางปฏิบัติเจ้าของกิจการโดยเฉพาะธุรกิจขนาดย่อมมักเบิกเงินไปใช้ส่วนตัวหรือใช้จ่ายในครอบครัวโดยไม่ระมัดระวัง ทำให้เงินส่วนหนึ่งหายไปจากระบบการเงินในธุรกิจ ซึ่งอาจก่อให้เกิดการกู้หนี้ยืมสินมากขึ้น ต้นทุนจึงได้สูงขึ้น กำไรกลับลดน้อยลง

8. มีท่าทีที่ดีต่อลูกค้า การบริการลูกค้าถือว่าเป็นปัจจัยสำคัญอีกประการในเรื่องของการประกอบการค้า พ่อค้าที่ดีจะต้องคอยให้บริการ และคำแนะนำแก่ลูกค้าเสมอเมื่อลูกค้ามีปัญหาในบางครั้งท่านอาจจะต้องพบปะสังสรรค์กับลูกค้าหรือนักธุรกิจอื่นๆ ซึ่งอาจจะก่อให้เกิดผลประโยชน์ทางการค้าได้ในภายหลัง ทักษะคิดของพ่อค้าที่ดีอีกประการหนึ่ง คือมีความรับผิดชอบต่อสังคม ไม่ขายสินค้าด้วยวิธีหลอกลวงประชาชน ควรเสียภาษีเงินได้ให้รัฐเมื่อธุรกิจมีกำไร อย่างไรก็ตามการใช้เวลาว่างพบปะสังสรรค์กับบุคคลในวงการ หรือทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ควรคำนึงเวลาสุขภาพ และความมั่นคงของธุรกิจเสมอ นอกจากนี้จะต้องคำนึงค่าใช้จ่ายที่จะเกิดขึ้นเพราะกิจกรรมบางประเภทต้องสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายมากเกินไป

9. เตรียมการเพื่อขยายกิจการ ธุรกิจที่เริ่มต้นใหม่มักจะมีรากฐานยังไม่แข็งแรง จำเป็นจะต้องสร้างความมั่นคงให้ดีเสียก่อน โดยเฉพาะในด้านการเงิน เมื่อธุรกิจมีความมั่นคงดี การเตรียมการเพื่อการขยายกิจการจะทำได้ง่ายขึ้น การขยายกิจการต้องมีเงินทุนเพียงพอ ต้องสร้างประสิทธิภาพให้แก่ตนเองในเรื่องการบริหารคน เพราะเมื่อธุรกิจขยายตัวมากขึ้นจำเป็นจะต้องใช้คนมากขึ้นอีกประการหนึ่งที่สำคัญก็คือ ต้องพิจารณาและสำรวจให้รอบคอบในเรื่องชนิดและตลาดของสินค้าที่จะขยาย

10. ต้องประมาณตนเองอยู่เสมอ การรู้จักประมาณตนเองในที่นี้คือ การรู้จักความสามารถของตนเองข้อจำกัดในเรื่องเงินทุนตลอดจนความแข็งแรงของสุขภาพ ไม่ดำเนินกิจการหลายๆ ประเภทในเวลาเดียวกันถ้าไม่มีเงินทุนเพียงพอ ไม่มีกำลังคนช่วยเหลือสุขภาพไม่อำนวย เรื่องนี้นักธุรกิจผู้เชี่ยวชาญได้ให้ข้อคิดและคำแนะนำไว้เป็นอุทธาหรณ์ว่า ผู้ประกอบธุรกิจจะต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ รู้จักประมาณตนเอง และระลึกเสมอว่าเงินทองที่ท่านกู้ยืมมาดำเนินกิจการจะต้องได้รับการชำระก่อนที่ท่านจะมีกำไรเป็นของตนเอง ดังนั้นท่านจะต้องจัดการธุรกิจของท่านให้มีเงินได้เป็นปกติอยู่เสมอ เพื่อสร้างความเชื่อถือ และความสามารถในการชำระหนี้

11. บันทึกตัวเลขทางการค้า ธุรกิจขนาดย่อมส่วนใหญ่จะไม่ทำการบันทึกตัวเลขทาง

การคำนวณเห็นว่าเป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย และมักเข้าใจผิดเสมอว่า การบันทึกรายการธุรกิจที่เกิดขึ้นคู่ได้เฉพาะตัวกำไรเท่านั้น ตามสภาพการณ์ที่เป็นจริงแล้ว พ่อค้าเหล่านี้มักคำนวณผิดพลาดมากในเรื่องของกำไร ข้อผิดพลาดอยู่ที่คำนวณต้นทุนไม่ละเอียดพอ ถ้าไม่มีการบันทึกทางบัญชี โอกาสที่จะหาสาเหตุให้พบว่า กำไรที่คาดไว้หายไปไหน เป็นเรื่องที่ยากยิ่งกว่าทำได้ยาก ธุรกิจทุกๆ ประเภทควรจะมีการบันทึกทางบัญชีส่วนจะมีระบบบัญชีซับซ้อนหรือไม่ขึ้นอยู่กับขนาด และประเภทของธุรกิจการบันทึกตัวเลขทางการค้าที่เกิดขึ้นช่วยให้สามารถคำนวณต้นทุนได้ถูกต้องรู้ว่า ธุรกิจเติบโตขึ้นหรือตกต่ำลง รู้ผลการดำเนินธุรกิจประจำวันว่าเป็นอย่างไร และมีประโยชน์ในการรายงานผลการดำเนินงานด้านอื่น ๆ อีกมากมาย

12. ตรวจสอบกำไรและฐานะการเงินอยู่เสมอ ได้กล่าวมาแล้วว่าพ่อค้าในวงการธุรกิจขนาดย่อมส่วนใหญ่พิจารณาแต่กำไรเท่านั้น จริงอยู่ธุรกิจที่มีกำไรเท่านั้นที่สามารถดำเนินต่อไปได้ แต่ไม่ได้หมายความว่าธุรกิจที่ล้มเหลวจะเกิดจากการขาดทุนเสมอไปอาจเกิดจากฐานะการเงินไม่มั่นคง มีเงินทุนไม่เพียงพอ หรือที่เรียกกันตามภาษาตลาดว่าเกิดจากการหมุนเงินไม่ทันดังนั้น ผู้ประกอบธุรกิจจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงกำไรและฐานะการเงินควบคู่กันไป การตรวจสอบดูหนี้สินจะต้องกระทำอยู่เสมอเพื่อไม่ให้ผิดพลาด เพราะข้อผิดพลาดในเรื่องนี้จะทำให้ความเชื่อถือเสื่อมสูญเมื่อไม่มีความเชื่อถือจากเจ้าหนี้การค้าดำเนินต่อไปไม่ได้

13. บรรณานาที่จะเรียนรู้ ชีวิตเราไม่ว่าประกอบธุรกิจอาชีพอะไร ดูเหมือนจะต้องเรียนรู้ ไม่มีที่สิ้นสุดการเรียนรู้เป็นวิธีหนึ่งที่จะเพิ่มความสามารถให้กับตนเอง การเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่และพนักงานในองค์กรธุรกิจของตนได้เรียนรู้ถือเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพของทรัพยากรความบรรณานาที่จะขวนขวายหาความรู้ถือว่าเป็นส่วนสำคัญประการหนึ่งในการประกอบธุรกิจโดยเฉพาะในยุคธุรกิจสมัยใหม่ วิธีการเรียนรู้สามารถทำได้หลายวิธีด้วยกัน ได้แก่

13.1 เรียนรู้จากการสนทนาปราศรัยกับบุคคลอื่น

13.2 โดยการติดตามสังเกตบุคคลที่ประสบความสำเร็จ หรือกำลังประสบความสำเร็จ สำเร็จ

13.3 พบปะสังสรรค์กับบุคคลในวงการธุรกิจหรือร่วมในกิจกรรมทางธุรกิจต่าง ๆ

13.4 เรียนรู้จากการอ่านนิตยสารทางธุรกิจการค้า และจากตำรับตำรา

13.5 เข้าร่วมในการฝึกอบรมหรือสัมมนาในเรื่องที่คิดว่าเกี่ยวข้องและให้ประโยชน์

14. เต็มใจที่จะรับฟังคำแนะนำ มีพ่อค้าบางท่านกล่าวว่า เขาพอใจมากที่ได้ติดต่อกับผู้ขายสินค้าที่ดีหมายความว่า เขาได้รับการดูแลเอาใจใส่ และคำแนะนำที่เป็นประโยชน์อยู่เสมอ พ่อค้าที่ดีจะต้องเป็นที่ปรึกษาที่สำคัญของลูกค้า ในขณะที่เดียวกันลูกค้าที่ดีต้องเต็มใจที่จะรับฟังคำแนะนำ ในองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่ก็ต้องอาศัยที่ปรึกษาเช่นเดียวกัน ในการประกอบธุรกิจท่านอาจจะหาที่

ปรึกษาตามความจำเป็นในแต่ละกรณีจาก นักกฎหมาย นักโฆษณา นักการตลาด นายธนาคาร เพื่อนนักธุรกิจ หรือแม้กระทั่งนายแพทย์การมีความเต็มใจรับฟังคำแนะนำถือว่าเป็นการเปิดหูเปิดตา ช่วยให้การตัดสินใจได้ถูกต้องดีขึ้น

15. ระมัดระวังสุขภาพของท่าน สุขภาพเป็นขีดจำกัดหนึ่งของการประกอบธุรกิจ โดยธรรมชาติมนุษย์ทุกคนย่อมพยายามหลีกเลี่ยงจากการเจ็บป่วยแต่เมื่อมีอายุมากขึ้นความแข็งแรงทางร่างกายจะลดลง การเจ็บป่วยจะมีมากขึ้นเมื่อท่านเห็นว่าสุขภาพของท่านไม่แข็งแรงเพียงพอที่จะรับความกดดันจากธุรกิจของท่าน ควรรักษาทางแก้ไขอาจจะให้ผู้อื่นรับช่วงต่อไป หรือเลิกกิจการ มิฉะนั้นอาจประสบกับการสูญเสียมากกว่านี้ ในเรื่องการระมัดระวังรักษาสุขภาพ ผู้เชี่ยวชาญได้แนะนำหลักใหญ่ๆ ไว้ดังนี้

15.1 ให้ความสำคัญในเรื่องอาหารการกิน

15.2 ออกกำลังกาย (อาจจะโดยการเดินหรือบริหารกายตอนเช้า)

15.3 พักผ่อนให้เพียงพอ

15.4 ให้แพทย์ตรวจสุขภาพสม่ำเสมอ

15.5 ทำจิตใจให้สบายเพื่อคลายความตึงเครียดจากการทำงาน โดยการทำงานอดิเรก

(ยุทธ วรรณธรร 2543: 1-3)

26. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งจะนำเสนอในที่นี้เป็นงานวิจัยเกี่ยวกับการแก้ปัญหา และโอกาสของการส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม สภาพปัจจุบันและความต้องการการพัฒนาการใช้ข้อมูลทางการบัญชีเพื่อการบริหารธุรกิจ SMEs คุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจการผลิต การจัดจำหน่าย และการบริการ

ปัญหาและโอกาสของการส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย (ประสบการณ์จำเพาะของข้าพเจ้า)

ไกรฤทธิ์ บุญเกียรติ ได้เขียนบรรยายในหัวข้อดังกล่าว การแก้ปัญหาและการพัฒนาโอกาสของการส่งเสริมธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทยมีหลายหน่วยงานของภาครัฐที่เข้ามามีหน้าที่เฉพาะกิจมากขึ้น และมีกรมการระดับชาติทำงานผ่านสำนักงาน ส่งเสริมอุตสาหกรรม SMEs เพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง มีคณะกรรมการบริหารทำหน้าที่เป็นคณะกรรมการกลั่นกรองเพื่อให้เกิดความเป็นเอกภาพมากขึ้น

สำนักงานส่งเสริมในขนาดอาจแยกออกไปจากกระทรวงใดกระทรวงหนึ่ง เป็นลักษณะองค์กรมหาชน และทำงานในทำนองเดียวกันกับสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการลงทุน (BOI) เพื่อจะได้แก้ปัญหา SMEs ได้รวดเร็วยิ่งขึ้น เพราะยังมีกลุ่มประเด็นปัญหาเฉพาะตัวที่ควรจัดการดังนี้

แรงจูงใจการส่งเสริมอย่างมีเอกภาพ

ภาพที่ปรากฏแรงจูงใจต่อมวลชน ยังเป็นแรงจูงใจที่อิงทางการเมืองมากเกินไป เช่น ทั้งนักการเมือง และพรรคการเมืองต่างยังออกมาแถลงในทำนองตนเองเป็นเจ้าของเรื่อง และเป็นผู้เริ่มในการส่งเสริมอยู่เป็นนิจ

แนวทางแก้ปัญหา : สำนักงานส่งเสริมนี้ต้องใช้คณะกรรมการบริหารทำงานในรูปแบบเดียวกับบริษัทเอกชนส่วนกรมการระดับชาติ ให้ทำหน้าที่เสมือนคณะกรรมการบริษัทด้วย เช่นกัน

ภาพรวมการปฏิบัติการ

การริเริ่มโครงการต่างๆ ที่เป็นมาตรการช่วยเหลือ SMEs ถึงแม้จะมีทยอยกันออกมา มาก แต่บุคคลที่สนใจแม้แต่ที่เกี่ยวข้องมองภาพรวมไม่ออก ว่ามาตรการต่างๆ มีความเกี่ยวข้องกันอย่างไร ในภาพรวม

แนวทางแก้ปัญหา : ต้องให้สำนักงานส่งเสริม ซึ่งรวมทั้งภาคอุตสาหกรรม พาณิชยกรรม และคลัง เขียนภาพรวมการส่งเสริมมาก่อน โดยมีตัวเชื่อมกันแบบหลัก CAUSE & EFFECT คือ มาตรการไหนเป็นสาเหตุของผลลัพธ์อะไรจนมองดูไม่มีส่วนขาดตอน และช่องว่าง

ความกระฉ่างชัดของการประชาสัมพันธ์

ถึงจะมีการพูดกันมากในเรื่องการส่งเสริม SME และความตระหนักถึงความสำคัญที่มีต่อเศรษฐกิจ และสังคมของประเทศ แต่ผู้ที่เกี่ยวข้องหลายฝ่ายเข้าใจภาพรวมได้น้อยเต็มที่

แนวทางแก้ปัญหา : ควรจะมีเอกสารแม่บท เช่น ออกสมุดปกขาว เป็นวิสัยทัศน์ภาพรวม โดยสะท้อนผลของความคิดที่มองภาพรวมได้ตลอดแล้ว

การจับประเด็นปัญหา

บางปัญหาของ SMEs ไม่ใช่อยู่ที่เงินกู้ หรือกิจกรรมทางการตลาด ซึ่งที่จริงปัญหาทางการเงิน อยู่ที่กระบวนการใช้เงินกู้ยืมอย่างถูกวิธี และปัญหาทางการตลาดอยู่ที่การขายของเป็นอย่างไร ยั่งยืน ไม่ใช่การโฆษณาประชาสัมพันธ์ ซึ่งเป็นแค่ความพยายาม

แนวทางแก้ปัญหา : ควรมีการศึกษาวิจัยอย่างเจาะลึก ทำนองการเขียนวิทยานิพนธ์ว่า SMEs ไทยต้องการอะไรกันแน่ เป็นการจำเพาะเจาะจง ที่มีการบูรณาการเป็นการภาพรวมได้

กฎหมายใหม่ที่จำเป็น

เรื่องออกกฎหมายเฉพาะเพื่อแก้ปัญหา SMEs นั้น ต้องดำเนินการไป พร้อมกับการแก้ปัญหา ไปอยู่ตลอดเวลา

แนวทางแก้ปัญหา : ตั้งเป็นสำนักงานส่งเสริม ต้องเป็นสำนักงานที่มีหน้าที่คล้าย BOI แต่มีสาขาเป็นหน่วยที่สำคัญที่สุดในระดับจังหวัด

วัตถุประสงค์ของงานโดยองค์รวม

ที่ผ่านๆ มา กระบวนการพัฒนา SMEs ต่างคนต่างช่วยงานเหมือนทอดผ้าป่าสามัคคี ถึงแม้จะมีเจตนาที่ดี แต่มีผลกระทบกระจายเป็นเบี้ยหัวแตกหลายหน่วยงานมากเกินไป และยังมีวัตถุประสงค์หลากหลายมาก เช่น ช่วยคนตกงาน ช่วยกระตุ้นเศรษฐกิจของประเทศตามลำดับโดยไม่ควรมียุทธศาสตร์รองอย่างอื่นอีก

การจัดสรรงบประมาณ

คือ พยายามจะให้การพัฒนาไปได้ทั่วถึง และเกิดความยุติธรรม ซึ่งขัดแย้งกับภาวะที่แท้จริง คือต้องลงทุนใน SMEs ที่มีศักยภาพที่จะเห็นผลเร็ว และเป็นผลประโยชน์ต่อประเทศก่อน

แนวทางแก้ปัญหา : ต้องเลือกปฏิบัติ และช่วยเหลือโดยอาศัยข้อเท็จจริง จากแนวการวิจัยความต้องการ เป็นฐานในการตัดสินใจ

การประสานงานการช่วยเหลือ

SMEs ภาพที่ปรากฏไม่ว่าจะเป็นพระราชบัญญัติหรือกฎหมายต่างๆ ในปัจจุบันผลการประชุมกรรมการระดับชาติและกรรมการบริหาร ตลอดจนกระบวนการสรรหาผู้อำนวยการ ยังเหมือนทำด้วยความไม่มั่นใจ จึงมีเงื่อนไขมาก มีพันธนาการที่เป็นโซ่ล่ามความสำเร็จในปัจจุบันและอนาคตอยู่มาก

แนวทางแก้ปัญหา : สำนักงาน SMEs ต้องประกอบไปด้วยบุคคลที่เป็นหัวกะทิจาก 3 กระทรวงหลัก และเปลี่ยนบทบาทจากผู้ส่งเสริมเป็นหุ้นส่วนในการส่งคนไปลงร่วมปฏิบัติ ตั้งแต่มีการเริ่มติดต่อกัน

การสร้างทัศนคติในผู้ประกอบการ SMEs

SMEs ที่เป็นลูกแห่งหรือทำตัวในน่าสงสารแล้วเลยช่วยเหลือด้วยความเมตตา อาจไม่ใช่กลุ่มเป้าหมายเร่งด่วน

แนวทางแก้ปัญหา : ปลุกฝังทัศนคติ SMEs ให้ช่วยตัวเอง และภาครัฐจะเลือกช่วยเหลือที่มีศักยภาพโดยช่วยแบบครบวงจร เอาจนกระทั่งสำเร็จแล้วถึงสร้างเครื่องกันเองต่อไป และพยายามผ่อนถ่ายให้สภาอุตสาหกรรม สภาหอการค้า และสมาคมธนาคารรับลูกไปทำต่อ โดยสำนักงานส่งเสริมโดยภาคระดับจังหวัดทำหน้าที่ส่งเสริมการปฏิบัติของสถาบันทั้ง 3 อีกทีหนึ่ง (ไกรฤทธิ บุญเกียรติ 2544: 11-12)

สภาพปัจจุบันและความต้องการการพัฒนาการใช้ข้อมูลทางการบัญชีเพื่อการบริหาร
ธุรกิจในจังหวัดเชียงใหม่

ชูศรี เที้ยศิริเพชร ได้เขียนบรรยายในหัวข้อดังกล่าวในบทคัดย่อไว้ดังนี้ การวิจัยนี้เป็นการศึกษาเพื่อทราบถึงสภาพการจัดทำ และการพัฒนาการใช้ข้อมูลทางการบัญชีการบริหารธุรกิจ
ในจังหวัดเชียงใหม่ ธุรกิจที่ศึกษาเป็นนิติบุคคลที่จดทะเบียนในจังหวัดเชียงใหม่ โดยแบ่งธุรกิจเป็น
ธุรกิจพาณิชย์กรรม ธุรกิจอุตสาหกรรมและธุรกิจหัตถกรรมการเก็บข้อมูล โดยการสัมภาษณ์ตาม
แบบสอบถามจากธุรกิจที่สุ่มตัวอย่างจำนวน 381 รายจากจำนวนธุรกิจทั้งสิ้น 10,746 ราย

ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจที่ศึกษาส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดย่อมในปัจจุบันมีการทำ
บัญชีโดยสำนักงานบัญชี และทำด้วยมือ ไม่มีการจัดหางบการเงินภายในเพื่อการบริหาร มีการทำ
งบกำไรขาดทุน และงบดุลรายปีเท่านั้น มีการใช้ข้อมูลทางการบัญชีเพื่อการเสียภาษีเทคนิคการใช้
ข้อมูลจะใช้วิธีเปรียบเทียบงบการเงินของกิจการงวดปัจจุบันกับงวดก่อนและวิเคราะห์อัตราส่วน
การทำกำไร มีการวิเคราะห์ต้นทุนเพื่อการตั้งราคาขายเท่านั้น สำหรับธุรกิจขนาดใหญ่ขึ้นมีการจัด
ทำบัญชีโดยพนักงานบัญชีของกิจการเอง และจัดทำบัญชีด้วยคอมพิวเตอร์ มีการหางบการเงินภายใน
เพื่อการบริหาร โดยวิเคราะห์การทำกำไร และการตั้งราคาขาย

ความต้องการในการพัฒนาการจัดทำบัญชีในอนาคต จะมีการจัดทำบัญชีโดยพนักงาน
บัญชีด้วยคอมพิวเตอร์ และจัดหางบการเงินเพื่อการบริหารมากกว่าร้อยละ 50 สำหรับการพัฒนาการใช้
ข้อมูลบัญชีเพื่อการบริหารจะมีแนวโน้มสูงกว่าการใช้ข้อมูลทางการเงินยังคงใช้วิธีการเปรียบเทียบ
งบการเงินของกิจการงวดปัจจุบันกับงวดก่อน

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการจัดทำบัญชีได้แก่ขนาดของธุรกิจและจำนวนพนักงานที่
มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ส่วนการใช้ข้อมูลทางการบัญชีเพื่อการบริหารมีความสัมพันธ์
กับลักษณะของกิจการและระดับการศึกษาของผู้ประกอบการ โดยธุรกิจที่ขนาดใหญ่ขึ้นและ
ลักษณะการค้าดำเนินงานซับซ้อน ผู้ประกอบการมีการศึกษาสูงขึ้นจะมีการใช้ข้อมูลทางการบัญชี
มากขึ้น

ข้อเสนอแนะจากการศึกษานี้ ได้แก่ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการสนับสนุนธุรกิจขนาดกลาง
และขนาดย่อมควรกระตุ้นให้ผู้ประกอบการเห็นความจำเป็นในการจัดทำ และใช้ข้อมูลทางการ
บัญชีเพื่อการบริหารการพัฒนาจึงจะสามารถเกิดขึ้นได้อย่างต่อเนื่อง อันจะเป็นประโยชน์ต่อการ
พัฒนาธุรกิจและประเทศ (ชูศรี เที้ยศิริเพชร 2544: 3)

คุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจการผลิต การจัดจำหน่ายและการบริการ

ชวลีน หงส์ไพศาลวิวัฒน์ ได้เขียนบรรยาย งานวิจัยในหัวข้อดังกล่าวไว้ในบทคัดย่อ

ดังนี้

การศึกษาเรื่องคุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจการผลิต การจัดจำหน่ายและ
การบริการ มีวัตถุประสงค์สำคัญในการวิจัยเพื่อเปรียบเทียบ

1. คุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมที่ดำเนินธุรกิจต่างประเภทกัน
2. คุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมที่มีภูมิหลังต่างกัน

การศึกษาครั้งนี้ ใช้วิธีการวิจัยแบบสำรวจ โดยเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามจาก
ผู้ประกอบการ 112 คน จำแนกเป็นธุรกิจการผลิต 33 คน ธุรกิจการจัดจำหน่าย 35 คน และธุรกิจ
การบริการ 44 คน

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติได้ข้อสรุปดังนี้

1. ผู้ประกอบการในธุรกิจต่างประเภทกัน มีคุณลักษณะของผู้ประกอบการทั้ง 6 ด้าน
ไม่แตกต่างกัน
2. ผู้ประกอบการในธุรกิจการผลิต การจัดจำหน่ายและการบริการให้ความสำคัญต่อ
คุณลักษณะของผู้ประกอบการทั้ง 6 ด้านสอดคล้องกัน โดยมีลำดับเรียงจากมากไปน้อยดังนี้
(1) ความสามารถในการมองเห็นโอกาสทางธุรกิจ (2) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (3) ความเป็นผู้นำ
(4) ความมีเหตุผลทางเศรษฐศาสตร์ (5) ความคิดสร้างสรรค์ และ (6) ความเชื่อมั่นตนเอง
3. ผู้ประกอบการที่ได้รับการอบรมเลี้ยงมาแบบประชาธิปไตย แบบควบคุมและแบบ
ปล่อยปละละเลย มีคุณลักษณะของผู้ประกอบการทั้ง 6 ด้านไม่แตกต่างกัน
4. ผู้ประกอบการที่มีเชื้อชาติแตกต่างกัน มีคุณลักษณะของผู้ประกอบการแตกต่างกัน
ในด้านความมีเหตุผลทางเศรษฐศาสตร์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 กล่าวคือ ผู้ประกอบ
การเชื้อสายจีนมีเหตุผลทางเศรษฐศาสตร์สูงกว่าผู้ประกอบการเชื้อสายไทย ส่วนผู้ประกอบการที่มี
ลักษณะประชากรศาสตร์ด้านอื่น ได้แก่ จำนวนพี่น้อง ลำดับการเกิดสถานภาพสมรส และฐานะ
ความเป็นอยู่ในช่วงเยาว์วัย กลับไม่มีคุณลักษณะของผู้ประกอบการแตกต่างกัน
5. ผู้ประกอบการที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีจะมีเหตุผลทางเศรษฐศาสตร์สูงกว่า
ผู้ประกอบการที่มีระดับการศึกษาตั้งแต่ปริญญาตรีขึ้นไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
6. ผู้ประกอบการที่มีความแตกต่างกันในด้านประสบการณ์งานอาชีพต่างๆ เช่น
ประเภทธุรกิจที่เคยทำมา ระยะเวลาทำงานก่อนประกอบธุรกิจ การใช้ตัวแบบในการเป็นผู้ประกอบ
การอาชีพของบิดามารดาหรือผู้ปกครองในช่วงเยาว์วัย และการแสวงหาความรู้ทางธุรกิจมีคุณลักษณะ
ของผู้ประกอบการไม่แตกต่างกัน

อย่างไรก็ตาม ผู้ประกอบการที่เริ่มทำงานครั้งแรกในองค์กรฐานะเป็นหุ้นส่วนจะมี
ความสามารถในการมองเห็นโอกาสทางธุรกิจ สูงกว่าผู้ประกอบการที่ทำงานครั้งแรกในองค์กรฐานะ
เป็นพนักงาน ส่วนผู้ประกอบการที่สนใจอ่านหนังสือและวารสารเกี่ยวกับธุรกิจและการลงทุนต่างๆ

ก่อนดำเนินธุรกิจมีเหตุผลทางเศรษฐศาสตร์และความสามารถในการมองเห็นโอกาสทางธุรกิจสูงกว่าผู้ประกอบการที่ไม่สนใจอ่าน สำหรับผู้ประกอบการที่เคยเข้าร่วมสัมมนาสองถึงสามครั้งและมากกว่า 3 ครั้ง เกี่ยวกับการดำเนินสถานประกอบการหรือการลงทุนต่างๆ ก่อนดำเนินกิจการมีความเป็นผู้นำสูงกว่าผู้ประกอบการที่ไม่เคยเข้าร่วมสัมมนาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระดับ 0.05

7. ผู้ประกอบการที่มีอายุต่างกันจะมีคุณลักษณะของผู้ประกอบการทั้ง 6 ด้านไม่แตกต่างกัน (ชลชื่น หงส์ไพศาลวิวัฒน์ 2539: บทคัดย่อ)

27. ประวัติจังหวัดเพชรบูรณ์

เพชรบูรณ์ เป็นจังหวัดภาคเหนือตอนล่าง อยู่ระหว่างภาคเหนือ ภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สมเด็จพระมหาจักรพรรดิทรงสร้างอนุภาพ ทรงสันนิษฐานว่า เมืองเพชรบูรณ์เป็นเมืองที่สร้างมา 2 ยุค คือ ยุคสมัยกรุงสุโขทัยเป็นราชธานี และยุคสมัยสมเด็จพระนารายณ์มหาราช

จากการขุดค้นพบลายทองจารึก ที่เจดีย์ทรงพุ่มข้าวบิณฑ์วัดมหาธาตุ เป็นอักษรไทยโบราณ อ่านได้ความว่า แต่เดิมเมืองเพชรบูรณ์ชื่อว่า เมืองเพชรปุระ หรือ พืชปุระอันหมายถึงเมืองแห่งพืชพันธุ์ธัญญาหาร

ที่อำเภอศรีเทพ ได้ค้นพบเมืองโบราณเก่าแก่ชื่อ เมืองศรีเทพ จากหลักฐานทางประวัติศาสตร์ เชื่อกันว่า เมืองเพชรบูรณ์มีอายุไม่ต่ำกว่า 1,000 ปี และเป็นเมืองที่ขอมสร้างขึ้นในระยะเวลาใกล้เคียงกับเมืองพิมาย และจันทบุรี เพื่อเป็นจุดเผยแพร่วัฒนธรรมขอมไปสู่อาณาจักรทวารวดี ปัจจุบันยังมีซากตัวเมืองและพระปรางค์ปรากฏอยู่บริเวณที่ตั้งเมืองโบราณนี้ เป็นที่ราบ มีกำแพงดินสูงรอบเมือง ด้านนอกกำแพงเมืองมีคูเมือง ภายในเมืองมีปรางค์เทวสถานรูปเทพารักษ์ พระนารายณ์ รูปยักษ์สลักด้วยศิลาแลง เช่นเดียวกับเมืองพิมาย ลพบุรีและจันทบุรี อันเป็นหลักฐานแสดงให้เห็นว่าเป็นฝีมือของขอมที่ได้รับอารยธรรมจากอินเดีย

ในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 ประเทศประสบภาวะคับขัน รัฐบาลสมัยนั้นเล็งเห็นสถานการณ์บ้านเมืองของกรุงเทพฯ ล่อแหลม เห็นควรให้โยกย้ายเมืองหลวงไปอยู่ในที่ปลอดภัย และควรแยกศูนย์ราชการและศูนย์กลางการค้าออกจากกัน และพิจารณาเห็นว่าเพชรบูรณ์มีชัยภูมิที่เหมาะสมเพราะมีภูเขาล้อมรอบ มีทางออกทางเดียวยากต่อการรุกรานรัฐบาลจึงได้ยกร่างพระราชกำหนดสร้างนครบาลเพชรบูรณ์ขึ้น หน่วยราชการจากส่วนกลางก็ได้ขยับขยายมาจัดตั้งหน่วยทำการขึ้นในจังหวัดเพชรบูรณ์ (อาคารชั่วคราวถูกสร้างในเวลากระชั้นชิดและชำรุดจนไม่เห็นซากนอกจากนี้รัฐบาลได้เกณฑ์ประชาชนมาสร้างถนนสายตะพานหินเพชรบูรณ์ อันเป็นทางออกทาง

เดียวทำให้ผู้คนล้มป่วยเจ็บตายเพราะไข้มาเลเรียมาก) แต่สภาผู้แทนราษฎรไม่ให้ความเห็นชอบและเมื่อสิ้นสุดสงครามโลกครั้งที่ 2 หน่วยราชการต่างๆ จึงย้ายกลับกรุงเทพฯ ดังเดิม

27.1 ที่ตั้งและอาณาเขต

จังหวัดเพชรบูรณ์ ตั้งอยู่ในภาคเหนือตอนล่างของประเทศไทย ระหว่างภาคเหนือภาคกลาง และภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประมาณเส้นรุ้งที่ 16 องศาเหนือ กับเส้นแวง 101 องศาตะวันออก ส่วนที่กว้างที่สุดของจังหวัดจากด้านตะวันออกถึงตะวันตก กว้าง 55 กิโลเมตร ส่วนที่ยาวที่สุดวัดจากด้านเหนือสุดถึงใต้สุด ยาว 296 กิโลเมตร สูงจากระดับน้ำทะเลประมาณ 114 เมตร อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร 346 กิโลเมตร ตามทางหลวงหลายเลข 21 มีอาณาเขตติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือ	ติดต่อกับ	จังหวัดเลย
ทิศใต้	ติดต่อกับ	จังหวัดลพบุรี
ทิศตะวันออก	ติดต่อกับ	จังหวัดขอนแก่น และชัยภูมิ
ทิศตะวันตก	ติดต่อกับ	จังหวัดพิษณุโลก นครสวรรค์ และพิจิตร

27.2 สภาพภูมิประเทศ

จังหวัดเพชรบูรณ์ มีภูมิประเทศเป็นที่ลุ่มแบบท้องกระทะ ประกอบด้วยเนินเขาป่าและที่ราบเป็นตอนๆ สลับกันไป พื้นที่ลักษณะลาดชันจากเหนือลงไปได้ ตอนเหนือมีทิวเขาสูงตอนกลางของจังหวัดเป็นที่ราบและมีเทือกเขาเพชรบูรณ์ขนานกันไปทั้งสองข้าง ทั้งทางทิศตะวันออกและทิศตะวันตก ถ้าอยู่ในตัวจังหวัดจะมองเห็นภูเขาล้อมรอบทั้งสี่ด้าน มีแม่น้ำป่าสักซึ่งเป็นแม่น้ำสายสำคัญที่สุดของจังหวัดไหลผ่านตอนกลางของจังหวัด จากทิศเหนือไปทิศใต้ยาวประมาณ 350 กิโลเมตร ต้นน้ำเกิดจากภูเขาผาตาในจังหวัดเลย มีห้วยลำธารหลายสายเกิดจากภูเขาเพชรบูรณ์ แม่น้ำป่าสักไหลผ่านอำเภอหล่มเก่า อำเภอหล่มสัก อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ อำเภอหนองไผ่ อำเภอเมืองสามพันธ์ อำเภอวิเชียรบุรี และอำเภอศรีเทพ จังหวัดเพชรบูรณ์ และไหลผ่านอำเภอชัยบาดาล จังหวัดลพบุรี อำเภอแก่งคอย อำเภอเมืองสระบุรี จังหวัดสระบุรี อำเภอท่าเรือ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา แล้วไหลลงสู่แม่น้ำเจ้าพระยาฝั่งซ้ายที่ป้อมเพชร อำเภอพระนครศรีอยุธยา

27.3 ภูมิอากาศ

เนื่องจากจังหวัดเพชรบูรณ์ มีภูเขาล้อมรอบจึงทำให้อากาศร้อนจัดในฤดูร้อนหนาวจัดในฤดูหนาว โดยเฉพาะในท้องที่อำเภอน้ำหนาว อำเภอเขาค้อ และอำเภอหล่มเก่า อากาศจะหนาวจัดมากที่สุดของจังหวัด ฤดูร้อนจะเริ่มในเดือนมีนาคม ถึงเมษายน ฤดูฝนเริ่มตั้งแต่เดือน

พฤษภาคม ถึงเดือนตุลาคม แต่มีระยะหนึ่งซึ่งฝนทิ้งช่วงประมาณ 1 - 3 สัปดาห์ ในช่วงเดือนกรกฎาคม ส่วนฤดูหนาวจะเริ่มตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน ถึงเดือนกุมภาพันธ์ของทุกปี

27.4 ด้านเศรษฐกิจ

ปี 2541 จังหวัดเพชรบูรณ์ มีมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมของจังหวัด (GPP) ตามราคาประจำปี 27,315.00 บาท แยกเป็นสาขาเกษตรกรรม 37.16% สาขาพาณิชย์กรรมและบริการ 34.98% สาขาการก่อสร้าง 3.82% สาขาอุตสาหกรรม 3.20% และอื่นๆ 20.84% อัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจ 5.92% รายได้เฉลี่ยต่อหัว 29,658 บาท/คน/ปี เงินฝากคลังจังหวัดปีงบประมาณ 2543 รับ 28,833.78 ล้านบาท จ่าย 28,827.86 ล้านบาท เงินผ่านตัวแทนธนาคารแห่งประเทศไทย รับ 3,425.45 ล้านบาท จ่าย 3,704.92 ล้านบาท

27.5 การเกษตรกรรม

ประชากรส่วนใหญ่ของจังหวัดเพชรบูรณ์ ประกอบอาชีพด้านเกษตรกรรม ประมาณร้อยละ 85 ของประชากรทั้งจังหวัด พืชเศรษฐกิจหลักได้แก่ ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์, ข้าว, ถั่วเขียว ถั่วมัน, ข้าวฟ่าง และพืชผักต่างๆ โดยมีพื้นที่ทำการเกษตร 4.67 ล้านไร่ แยกเป็นพื้นที่ปลูกพืชไร่ 2.17 ล้านไร่, พื้นที่ทำนา 1.28 ล้านไร่, พื้นที่ทำสวน 0.20 ล้านไร่, พื้นที่ปลูกพืชผัก 0.05 ล้านไร่, พื้นที่ปลูกไม้ดอกไม้ประดับ 0.00035 ล้านไร่ และพื้นที่ปลูกพืชอื่นๆ 0.97 ล้านไร่

27.6 โครงสร้างประชากร

ในปี 2543 จังหวัดเพชรบูรณ์ มีจำนวนประชากรทั้งสิ้น 1,036,526 คน เป็นชาย 519,700 คน หญิง 516,826 คน

ตารางที่ 2.4 แสดงโครงสร้างประชากร

อำเภอ	พื้นที่ (ตร.กม.)	หลังคาเรือน (บ้าน)	จำนวนประชากร (คน)			เฉลี่ยความ หนาแน่น (คน : ตร.กม.)
			ชาย	หญิง	รวม	
เมืองเพชรบูรณ์	2,272.40	47,941	101,262	98,222	199,484	87
หล่มสัก	1,533.27	33,886	73,829	74,278	148,107	96
หล่มเก่า	927.07	14,364	32,175	32,687	64,862	70
ชนแดน	1,137.00	23,427	46,705	45,926	92,631	81
หนองไผ่	1,360.20	27,530	61,804	60,993	122,797	90
บึงสามพัน	489.80	21,251	36,355	36,726	73,081	149

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

อำเภอ	พื้นที่ (ตร.กม.)	หลังคาเรือน (บ้าน)	จำนวนประชากร (คน)			เฉลี่ยความ หนาแน่น (คน : ตร.กม.)
			ชาย	หญิง	รวม	
วิเชียรบุรี	1,632.00	33,269	67,745	68,245	135,990	83
ศรีเทพ	810.00	17,207	34,777	34,809	69,586	86
วังโป่ง	543.00	9,294	21,380	21,113	42,493	78
เขาค้อ	1,333.00	6,669	15,308	14,842	30,150	22
น้ำหนาว	620.00	3,760	8,779	8,097	16,876	27
เทศบาลเมืองฯ	8.60	8,488	12,367	13,286	25,653	2,983
เทศบาลเมือง หล่มสัก	2.08	5,049	7,214	7,602	14,816	7,123
รวม	12,668.42	252,235	519,700	516,826	1,036,526	-

27.7 การบริหารการปกครอง

จังหวัดเพชรบูรณ์ แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 11 อำเภอ 117 ตำบล 1,285 หมู่บ้าน ดังแสดงในตาราง

ตารางที่ 2.5 แสดงโครงสร้างการบริหารการปกครอง

อำเภอ	พื้นที่ (ตร.กม.)	จำนวน เทศบาลเมือง	จำนวน เทศบาลตำบล	จำนวน ตำบล	จำนวน หมู่บ้าน
เมืองเพชรบูรณ์	2,281.00	1	2	17	182
หล่มสัก	1,535.35	1	-	23	230
หล่มเก่า	927.07	-	1	9	96
ชนแดน	1,137.00	-	3	9	113
หนองไผ่	1,360.20	-	2	13	128
บึงสามพัน	489.80	-	1	9	115
วิเชียรบุรี	1,632.00	-	2	14	174

ตารางที่ 2.5 (ต่อ)

อำเภอ	พื้นที่ (ตร.กม.)	จำนวน เทศบาลเมือง	จำนวน เทศบาลตำบล	จำนวน ตำบล	จำนวน หมู่บ้าน
ศรีเทพ	810.00	-	1	7	95
น้ำหนาว	620.00	-	-	4	29
เขาค้อ	1,333.00	-	-	7	67
วังโป่ง	543.00	-	2	5	56
รวม	12,668.42	2	14	117	1,285

27.8 การบริหารราชการส่วนภูมิภาค แบ่งออกเป็น 2 ระดับ

ระดับจังหวัด ประกอบด้วยส่วนราชการประจำจังหวัด จำนวน 30 หน่วยงาน มีสำนักงานจังหวัดเป็นหน่วยกลางในการบริหารราชการ และเป็นศูนย์ประสานงานกับราชการ รัฐวิสาหกิจ และภาคเอกชน

ระดับอำเภอ จังหวัดเพชรบูรณ์ แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 11 อำเภอ 117 ตำบล 1,285 หมู่บ้าน

27.8.1 การบริหารราชการส่วนกลาง

ประกอบด้วยส่วนราชการสังกัดส่วนกลาง ซึ่งมาจัดตั้งหน่วยปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ จำนวน 87 หน่วยงาน

27.8.2 การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย

1) องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง

2) เทศบาลเมือง จำนวน 2 แห่ง

(1) เทศบาลเมืองเพชรบูรณ์ มีพื้นที่ครอบคลุมตำบลในเมือง

(2) เทศบาลเมืองหล่มสัก มีพื้นที่ครอบคลุมตำบลหล่มสัก

3) เทศบาลตำบล จำนวน 14 แห่ง

(1) เทศบาลตำบลวังชมภู

(2) เทศบาลตำบลนาเฉลียง

(3) เทศบาลตำบลหล่มเก่า

(4) เทศบาลตำบลวิเชียรบุรี

(5) เทศบาลตำบลท่าข้าม

- (6) เทศบาลตำบลท่าพล
- (7) เทศบาลตำบลหนองไผ่
- (8) เทศบาลตำบลชนแดน
- (9) เทศบาลตำบลคงขุย
- (10) เทศบาลตำบลวังโป่ง
- (11) เทศบาลตำบลห้วยคด
- (12) เทศบาลตำบลบึงสามพัน
- (13) เทศบาลตำบลพยุหะ
- (14) เทศบาลตำบลศรีเทพ

4) องค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 111 แห่ง (ข้อมูลการตลาด
จังหวัดเพชรบูรณ์ประจำปี สำนักงานพาณิชย์จังหวัดเพชรบูรณ์ 2543: 1 - 42)

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การสร้างความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ และเพื่อศึกษาปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research หรือ Survey Research) มีรายละเอียดของวิธีดำเนินการวิจัยดังนี้

1. ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร ได้แก่ ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้จดทะเบียนเฉพาะประเภทห้างหุ้นส่วนและบริษัทไว้กับสำนักงานพาณิชย์จังหวัดเพชรบูรณ์ พื้นที่ดำเนินการทุกอำเภอของจังหวัดเพชรบูรณ์ (11 อำเภอ) แบ่งเป็นธุรกิจการค้าส่ง ธุรกิจการค้าปลีก ธุรกิจบริการ รวมผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม ทั้งหมด 661 ราย

1.2 กลุ่มตัวอย่าง จากผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม รวม 661 ราย กำหนดขนาดของสิ่งตัวอย่างโดยใช้สูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

เมื่อ n = ขนาดของสิ่งตัวอย่าง
 N = ขนาดของประชากร
 e = ความคลาดเคลื่อนของการเลือกตัวอย่าง

$$n = \frac{661}{1 + 661(0.05)^2} = 250 \text{ ราย}$$

ณ ระดับความเชื่อมั่น 95% ของประชากรเพื่อเป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมด ในการกำหนดขนาดตัวอย่างผู้วิจัยได้ยึดถือวิธีการของ Taro Yammane

ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่ได้จดทะเบียนเฉพาะประเภท ห้างหุ้นส่วนและบริษัทไว้กับสำนักงานพาณิชย์จังหวัดเพชรบูรณ์ พื้นที่ดำเนินการทุกอำเภอของ จังหวัดเพชรบูรณ์ (11 อำเภอ) แบ่งเป็นธุรกิจการค้าส่ง ธุรกิจการค้าปลีก ธุรกิจบริการ รวม ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมทั้งหมด 661 ราย กำหนดขนาดของสิ่งตัวอย่างโดยใช้สูตรความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ณ ระดับความเชื่อมั่น 95% ของประชากรเพื่อเป็นตัวแทนของ ประชากรทั้งหมด 250 ราย จากผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม 661 ราย แบ่งออก เป็นผู้ประกอบการธุรกิจการค้าส่ง 115 ราย ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีก 159 ราย ผู้ประกอบการ ธุรกิจบริการ 387 ราย เมื่อเทียบบัญญัติไตรยางค์ออกมาแล้วจะได้ผู้ประกอบการธุรกิจการค้าส่ง 44 ราย ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีก 60 ราย ผู้ประกอบการธุรกิจด้านบริการ 146 ราย รวม 250 ราย จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยวิธีจับฉลาก โดยนำบัญชี ประชากรผู้ประกอบการธุรกิจในแต่ละประเภท (การค้าส่ง ค้าปลีก บริการ) มาเขียนหมายเลขกำกับ แต่ละรายในแผ่นกระดาษ แล้วนำผสมกันในภาชนะ จากนั้นทำการจับเลขหมายในภาชนะให้ครบ ตามจำนวนที่คำนวณได้

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม ความรู้ความเข้าใจของกลุ่ม ตัวอย่าง โดยวางแผนคำถามตามประเด็นในกรอบความคิดของการวิจัย ซึ่งแบ่งออกเป็นสองส่วนคือ

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ ในส่วนนี้จะถามถึง

แผน (Plan) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการมีแผนที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เพื่อรองรับสถานการณ์ต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต

แบบแผนหรือรูปแบบ (Pattern) เป็นเรื่องเกี่ยวกับแบบแผนด้านพฤติกรรมในการ ปฏิบัติงานที่เป็นอย่างต่อเนื่องในแต่ละช่วงเวลาอันสะท้อนให้เห็นว่าในการวางแผนงานในอนาคต มีความจำเป็นต้องคำนึงถึงวิวัฒนาการที่สืบเนื่องมาจากอดีต และต้องคำนึงถึงความสามารถของ ผู้ปฏิบัติด้วยว่า สิ่งที่ผู้บริหารตั้งใจจะทำอาจเป็นไปได้แต่ผู้ปฏิบัติอาจใช้ความชำนาญด้านต่าง ๆ ปรับกลยุทธ์ในระหว่างปฏิบัติงานจนแปรเปลี่ยนเป็นกลยุทธ์ที่เกิดขึ้นจริงก็ได้ ดังนั้นการทำความเข้าใจแบบแผนเชิงพฤติกรรมในองค์กรต่าง ๆ จึงเป็นเรื่องจำเป็น

การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Position) ในความหมายนี้แสดงให้เห็นว่าสินค้าหรือ บริการที่เสนอออกไป จำเป็นต้องเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าแต่ละประเภท หรือแต่ละตลาด

การขาดความรู้ความเข้าใจฐานะหรือตำแหน่งทางการตลาด หรือขาดความรู้ที่ชัดเจนเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมในการแข่งขัน บ่อมจะนำไปสู่ความล้มเหลวในการเสนอบริการต่าง ๆ ด้วย

ทัศนภาพ (Perspective) เน้นความสำคัญของการพิจารณาสภาพที่แท้จริงภายในองค์กร หรือคุณลักษณะที่น่าจะเป็นขององค์กรหรือวิธีดำเนินงานที่ต้องการให้คนในองค์กรยึดถือร่วมกัน ซึ่งถือเป็นจุดมุ่งหมายให้สมาชิกขององค์กรยึดถือร่วมกัน (Concept of The Business)

กลยุทธ์ในการเดินหมาก (Ploy) เป็นเรื่องเกี่ยวกับสถานการณ์ที่มีการต่อสู้หรือการแข่งขัน สิ่งที่คุณต้องการเอาชนะในความจำเป็นเช่นนั้นทุกฝ่ายจึงต้องคำนึงถึงการใช้อุบายในการดำเนินการ (ไม่ว่าจะเป็นกุศโลบายหรือเล่ห์เหลี่ยม) หรือกลวิธี (Tactics) ในการเดินหมาก เดินเกมส์ เพื่อเอาชนะฝ่ายตรงข้ามให้ได้

กลยุทธ์ในความหมายทั้งห้าดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้กำหนดให้เป็นตัวแปรอิสระใน ส่วนของความสำเร็งของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ ผู้วิจัยได้กำหนดให้เป็นตัวแปรตามได้แก่

ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า

คุณภาพที่เหนือกว่า

การมีนวัตกรรมที่ดีกว่า

การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ดีกว่า

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ ในส่วนนี้จะถามถึง

สภาวะแวดล้อมภายนอก

สภาวะแวดล้อมทั่วไป สภาวะเศรษฐกิจ สภาวะทางการเมือง สภาวะทางสังคม สภาวะทางเทคโนโลยี สภาวะด้านลูกค้า สภาวะแวดล้อมทางธรรมชาติ

สภาวะอุตสาหกรรม สภาวะทางการตลาด โครงสร้างอุตสาหกรรมแนวโน้มอุตสาหกรรม วัฏจักรอุตสาหกรรม

สภาวะการแข่งขัน เทคนิคซึ่งเป็นที่ยอมรับและใช้กันอย่างกว้างขวางคือการวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model ของ Michael E. Porter)

- 1) อุปสรรคในการเข้ามาของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ (Barriers of New Entrants)
- 2) ระดับความเข้มข้นของการแข่งขัน (Rival Intensity)
- 3) การคุกคามของสินค้าและบริการที่เข้ามาทดแทน (Threats of Substitution)
- 4) อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers)
- 5) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

สภาวะแวดล้อมภายใน

การประเมินสถานะของธุรกิจ การประเมินกลยุทธ์ของธุรกิจ การระบุความสามารถพิเศษและข้อจำกัดพื้นฐาน การประเมินสถานภาพรวมของธุรกิจ

การประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ ด้านการเงิน ด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านบุคลากร ด้านการบริหาร ด้านวิจัยและพัฒนา

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือส่งแบบสอบถามและสัมภาษณ์ความรู้ความเข้าใจของกลุ่มตัวอย่าง โดยวางแผนคำถามตามประเด็นในกรอบความคิดของการวิจัย ซึ่งแบ่งออกเป็นสองส่วนคือ

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับ กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จ

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับ ปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์ในส่วนของรูปแบบคำถามนั้นจะเป็นคำถามปลายปิด และปลายเปิด

ข้อมูลปฐมภูมิ ได้จากแบบสอบถามที่ทอดไปยังกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 250 ตัวอย่าง โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังนี้

1. นำแบบสอบถามที่ทำขึ้นโดยมีการพัฒนาปรับปรุงโดยได้รับคำปรึกษาแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาไปทดสอบความตรงและความน่าเชื่อถือของแบบสอบถามก่อนที่จะปรับปรุงให้มีความเหมาะสมต่อการจัดเก็บข้อมูล ให้สมบูรณ์ก่อนนำไปใช้จริง
2. ทดแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปยังกลุ่มตัวอย่าง
3. เก็บรวบรวมข้อมูลตามจำนวนและวิธีการเลือกตัวอย่างที่ได้กำหนดไว้

ข้อมูลทุติยภูมิ ได้จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง อาทิเช่น ตำรา บทความทางวิชาการ ผลการวิจัย เอกสารและสิ่งตีพิมพ์ต่างๆ ทั้งภาษาไทย และภาษาต่างประเทศ เพื่อรวบรวมหลักการแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์สร้างความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์

4. วิธีการวิเคราะห์

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS (Statistical Package for the Social Science for Windows) แล้วจัดทำตารางวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อนำเสนอและสรุปผลวิจัยดังนี้

สถิติเชิงพรรณนาเพื่อหาค่าสถิติพื้นฐาน เช่น ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าร้อยละ ค่าความถี่ เพื่ออธิบายความรู้ความเข้าใจของผู้ประกอบการกลุ่มตัวอย่าง

สถิติอนุมาน เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ผลกระทบของตัวแปรต่างๆ โดยการใช้การทดสอบความสัมพันธ์ และความแตกต่างระหว่างค่าของตัวแปรที่ศึกษา

สถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้ทดสอบวัดค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ด้วยตัวสถิติสัมประสิทธิ์แอลฟาของ Cronbach ใช้ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อวัดค่ากลางและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่สำคัญของตัวแปร ใช้สหสัมพันธ์ (Correlation) เพื่อวัดขนาดความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม และใช้การวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุ (Multiple Regression Analysis) โดยวิธี Stepwise Regression เพื่อให้ทราบถึงสมการเชิงเส้น ที่กำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม และได้ใช้ตัวสถิติ F ทดสอบนัยสำคัญทางสถิติ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 สถานภาพของประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามและสัมภาษณ์ จำนวน 250 ตัวอย่าง ตามวัตถุประสงค์

2 ข้อ คือ

1.1 เพื่อศึกษากลยุทธ์ ตามแนวคิดของ เฮนรี มินทซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) ในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์

1.2 เพื่อศึกษาปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์

แบบสอบถามมี 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล เป็นคำถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ ศาสนา ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส อาชีพ ตำแหน่ง ระยะเวลาในการก่อตั้งบริษัทหรือห้างหุ้นส่วน เพื่ออธิบายผลของการวิจัย เพื่อว่าผู้ที่อ่านงานวิจัยมีความสนใจในประเด็นนั้นๆ จะได้อ่านค่าสถิติที่แปรผลออกมาแล้วนำไปใช้ประโยชน์ต่อไปได้

ส่วนที่ 2 ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์ (ตัวแปรอิสระ) เป็นคำถามเกี่ยวกับกลยุทธ์ตามแนวคิดของ เฮนรี มินทซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) ที่ได้ให้คำจำกัดความไว้เป็นคำถามเกี่ยวกับระดับความชัดเจนและการให้ความสำคัญของแผน แบบแผน หรือรูปแบบ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่งทัศนภาพ กลวิธีในการเดินทาง เพื่อต้องการทราบว่าผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ มีความคิดเห็นและให้ความสำคัญต่อตัวแปรอิสระเหล่านี้ในระดับใด ซึ่งจะส่งผลต่อตัวแปรตามที่เป็นคำถามในส่วนที่ 3 ซึ่งจะได้พยากรณ์ขนาดความสัมพันธ์และรูปแบบความสัมพันธ์ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ว่ามีขนาดและ รูปแบบความสัมพันธ์กับตัวแปรตามในระดับใด

ส่วนที่ 3 ความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ (ตัวแปรตาม) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดขึ้น ได้แก่ ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า คุณภาพที่เหนือกว่า การมีนวัตกรรมที่เหนือกว่า การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ดีกว่า เมื่อรวมกันแล้วเป็นที่มา

ของความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดไว้ให้เป็นความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก และการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน เป็นคำถามที่ต้องการให้ผู้ตอบแบบสอบถามวิเคราะห์สภาวะที่เป็นจริงในธุรกิจที่ผู้ประกอบการดำเนินการอยู่ว่า ปัจจัยใดที่ส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์มากหรือน้อยเพียงใด ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

4.1 สภาวะแวดล้อมภายนอก ได้แก่ สภาวะทางเศรษฐกิจ สภาวะทางการเมือง สภาวะทางสังคม สภาวะทางเทคโนโลยี สภาวะทางด้านลูกค้า สภาวะอุตสาหกรรมและโครงสร้างอุตสาหกรรม สภาวะทางการแข่งขัน

4.2 สภาวะแวดล้อมภายใน ได้แก่ การประเมินสภาพของธุรกิจ การประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันทางธุรกิจ

ในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน เพื่อต้องการทราบว่าในขณะที่ผู้ประกอบการดำเนินธุรกิจอยู่ว่ามีปัจจัยตัวใดบ้างที่ส่งผลกระทบต่อผู้ประกอบการจะได้แก้ไขกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานใหม่ หรือนำไปปรับปรุงกลยุทธ์ของธุรกิจในครั้งใหม่ต่อไป ซึ่งค่าที่ได้จะออกมาในรูปของค่าเฉลี่ย (mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามสมมติฐานหรือประเด็นปัญหา

ในขั้นตอนแรก ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามตัวอย่าง (Tryout) ออกไป 30 ชุด พร้อมสัมภาษณ์ ปรากฏว่าได้รับแบบสอบถามคืนทั้งหมด ขั้นตอนที่สอง ผู้ทำวิจัยได้ส่งแบบสอบถามออกไปอีก 30 ชุด พร้อมสัมภาษณ์ในกลุ่มเดิมก็ได้รับแบบสอบถามคืนทั้งหมด ผู้วิจัยได้คัดเลือกแบบสอบถามออกเป็น 2 ชุดๆ ละ 25 ฉบับ ซึ่งเท่ากับ 10% ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 250 ชุด เพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม ผลการทดสอบมีผลออกมาดังนี้

ตารางที่ 4.1 แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) ของ Conbach

รายการ	ครั้งแรก	ครั้งที่สอง
ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์ (A)	$\alpha = 0.8769$	$\alpha = 0.8389$
ความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจ (B)	$\alpha = 0.7226$	$\alpha = 0.7830$
ขนาดกลางและขนาดย่อมในเขต จังหวัดเพชรบูรณ์		
การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก (C)	$\alpha = 0.7569$	$\alpha = 0.7738$
การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน (D)	$\alpha = 0.8194$	$\alpha = 0.8472$
รวมทุกรายการ	$\alpha = 0.8648$	$\alpha = 0.8043$

ผลการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามครั้งแรกและครั้งที่สอง เปรียบเทียบกันแล้วถือว่าใช้ได้ โดยดูจากค่า α (Alpha) ของ Conbach

(ไม่ได้นำข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลเข้ามาคิดรวมด้วย)

ต่อจากนั้นผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามพร้อมสัมภาษณ์ออกไป 400 ชุด ได้รับแบบสอบถามกลับคืน 310 ชุด ผู้วิจัยได้คัดเลือกแบบสอบถามที่สมบูรณ์ที่สุด 250 ชุด เพื่อวิเคราะห์ข้อมูล

จากวัตถุประสงค์ข้อแรก

เพื่อศึกษากลยุทธ์ ตามแนวความคิดของ เฮนรี มินทซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) ในด้านต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ ผลปรากฏออกมาดังนี้

ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS (Statistical Package for the Social Science for Windows)

(5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด)

เกณฑ์ประเมินผล

4.50 - 5.00	=	มากที่สุด
3.50 - 4.49	=	มาก
2.50 - 3.49	=	ปานกลาง
1.50 - 2.49	=	น้อย
1.00 - 1.49	=	น้อยที่สุด

ตารางที่ 4.2 ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์

รายการ	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
แผน (AA)	250	1.00	5.00	3.4740	.7777
แบบแผนหรือรูปแบบ (AB)	250	1.67	4.83	3.5967	.5914
การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (AC)	250	1.60	5.00	3.7744	.6175
ทัศนภาพ (AD)	250	1.40	5.00	3.7216	.6534
กลวิธีในการเดินหมาก (AE)	250	1.75	5.00	3.8500	.6935
ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์ (A)	250	1.82	4.73	3.7004	.4968

(รายละเอียดของแบบสอบถาม ค่า Mean และค่า Standard Deviation จากภาคผนวก ค)

จากตาราง สามารถสรุปผลความเข้าใจและการให้ความสำคัญของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ในการใช้กลยุทธ์ในด้านต่างๆ ตามแนวคิดของ เฮนรี มินทซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) ให้ประสบผลสำเร็จตามลำดับความสำคัญดังนี้

1. กลวิธีในการเดินหมาก (Strategy is a ploy)
2. การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง (Strategy is position)
3. ทัศนภาพ (Strategy is a perspective)
4. แบบแผนหรือรูปแบบ (Strategy is a pattern)
5. แผน (Strategy is a plan)

ถ้ามองในภาพรวมแล้วจะเห็นได้ว่า ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ ให้ความสำคัญกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ อยู่ในเกณฑ์ที่มาก

ถึงแม้ว่าผลการวิจัยจะออกมาว่า ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ มีความเข้าใจและให้ความสำคัญของกลยุทธ์ในด้านต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า กลยุทธ์ ตามแนวคิดของ เฮนรี มินทซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) ทั้ง 5 ประการ ดังที่กล่าวไว้แล้วนั้น กลยุทธ์ในความหมายนี้จะส่งผลหรือมีขนาดและรูปแบบความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จมากที่สุด ผู้วิจัยได้ให้คำจำกัดความของความสำเร็จ เพื่อหาขนาดและรูปแบบความสัมพันธ์ไว้ 4 ประการดังนี้

ความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์
(ตัวแปรตาม)

1. ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า (Superior efficiency)
2. คุณภาพที่เหนือกว่า (Superior quality)
3. การมีนวัตกรรมที่ดีกว่า (Superior innovation)
4. การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ดีกว่า (Superior customer responsiveness)

โดยใช้ข้อมูลจากแบบสอบถามชุดเดียวกันและวิธีวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติวิธีเดียวกัน
กับการวิเคราะห์ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์

ตารางที่ 4.3 ความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขตจังหวัด
เพชรบูรณ์

รายการ	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า (BA)	250	1.67	5.00	3.6253	.7186
คุณภาพที่เหนือกว่า (BB)	250	1.50	5.00	3.7940	.8681
การมีนวัตกรรมที่ดีกว่า (BC)	250	1.00	5.00	3.8320	.8454
การตอบสนองความต้องการ ของลูกค้าที่ดีกว่า (BD)	250	1.50	5.00	3.8180	.7465
ความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมในเขต จังหวัดเพชรบูรณ์ (B)	250	2.11	5.00	3.7516	.6360

(รายละเอียดของแบบสอบถามดูค่า Mean และค่า Standard Deviation จากภาค
ผนวก ก)

จากตารางสามารถสรุปผลการให้ความสำคัญในด้านต่างๆ ของความสำเร็จของ
ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ ตามลำดับความสำคัญดังนี้

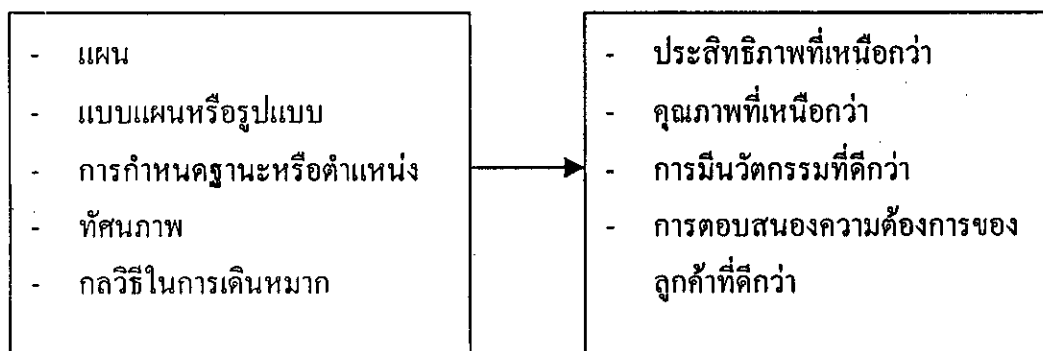
1. การมีนวัตกรรมที่ดีกว่า (Superior innovation)
2. การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ดีกว่า (Superior customer responsiveness)
3. คุณภาพที่เหนือกว่า (Superior efficiency)
4. ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า (Superior efficiency)

ถ้ามองในภาพรวมแล้ว ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัด เพชรบูรณ์ ให้ความสำคัญของความสำเร็จในเกณฑ์ที่มากในทุก ๆ ด้าน

เมื่อได้ตัวแปรอิสระ และค่าตัวแปรตามออกมาแล้ว ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS (Statistical Package for the Social Science for Windows) เพื่อหาขนาดและรูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ (แผน แบบแผน หรือรูปแบบ การกำหนด ฐานะหรือตำแหน่ง ทักษณภาพ กลวิธีในการเดินหมาก) กับตัวแปรตาม (ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า คุณภาพที่เหนือกว่า การมีนวัตกรรมที่ดีกว่า การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ดีกว่า) เพื่อหา ขนาดความสัมพันธ์ (Correlations) และใช้สมการ Multiple Regression Analysis วิเคราะห์ข้อมูล โดยวิธี Stepwise Regression เพื่อหารูปแบบความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระ (ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์) และตัวแปรตาม (ความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัด เพชรบูรณ์)

กลยุทธ์ (ตัวแปรอิสระ)

ความสำเร็จของผู้ประกอบการ
ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
ในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์
(ตัวแปรตาม)



ภาพที่ 4.1 แสดงความสัมพันธ์ของกลยุทธ์และความสำเร็จของผู้ประกอบการ
ขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์

จากการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้วิธี Stepwise Regression ให้ความสำคัญที่อันดับหนึ่ง ให้ความสำคัญกลวิธีในการเดินหมากอันดับสอง ให้ความสำคัญการกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง อันดับสาม ให้ความสำคัญแบบแผนหรือรูปแบบอันดับสี่ ส่วนแผนไม่มีความสำคัญหรือสามารถ

อธิบายรูปแบบความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จเลย ดังนั้นจากการวิเคราะห์ข้อมูลรูปแบบความสัมพันธ์ โดยวิธี Stepwise Regression จึงตัดแผนออก โดยวิเคราะห์ตัวแปรอิสระตามลำดับความสำคัญกับตัวแปรตามดังกล่าวข้างต้น

สรุปผลการวิเคราะห์ปรากฏว่าสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

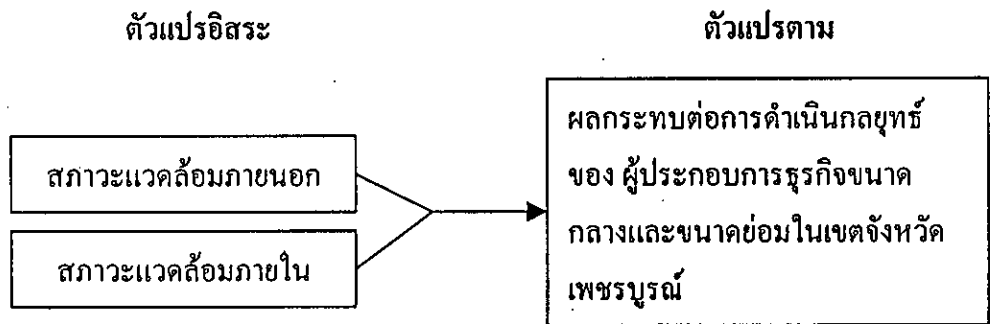
1. ถ้าใช้ทัศนภาพเพียงอย่างเดียว สามารถอธิบายขนาดความสัมพันธ์ (Correlations) ของความสำเร็จ 55% โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ (significant) เป็นอย่างยิ่ง
2. ถ้าใช้กลยุทธ์ในการเดินหมากเพียงอย่างเดียว สามารถอธิบายขนาดความสัมพันธ์ (Correlations) ของความสำเร็จ 50% โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ (significant) เป็นอย่างยิ่ง
3. ถ้าใช้การกำหนดฐานะหรือตำแหน่งเพียงอย่างเดียว สามารถอธิบายขนาดความสัมพันธ์ (Correlations) ของความสำเร็จได้ 49% โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ (significant) เป็นอย่างยิ่ง
4. ถ้าใช้แบบแผนหรือรูปแบบเพียงอย่างเดียว สามารถอธิบายขนาดความสัมพันธ์ (Correlations) ของความสำเร็จได้ 27% โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ (significant) เป็นอย่างยิ่ง
5. ถ้าใช้แผนเพียงอย่างเดียว สามารถอธิบายขนาดความสัมพันธ์ (Correlations) ของความสำเร็จได้ 8% ซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (Nonsignificant)

สรุปผลด้านรูปแบบความสัมพันธ์ จากสมการ Stepwise Regression วิเคราะห์ข้อมูลออกมาตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

1. ถ้าใช้ทัศนภาพเพียงอย่างเดียว สามารถที่จะอธิบายรูปแบบความสัมพันธ์ของความสำเร็จได้ 30%
2. ถ้าใช้ทัศนภาพบวกกลยุทธ์ในการเดินหมาก สามารถที่จะอธิบายรูปแบบความสัมพันธ์ของความสำเร็จได้ 36%
3. ถ้าใช้ทัศนภาพบวกกลยุทธ์ในการเดินหมากบวกการกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง สามารถที่จะอธิบายรูปแบบความสัมพันธ์ ของความสำเร็จได้ 38%
4. ถ้าใช้ทัศนภาพบวกกลยุทธ์ในการเดินหมากบวกการกำหนดฐานะหรือตำแหน่งบวกแบบแผนหรือรูปแบบ สามารถที่จะอธิบายรูปแบบความสัมพันธ์ของความสำเร็จได้ 40% (รายละเอียดของตัวเลข Stepwise Regression ดูจากภาคผนวก ก)

หมายเหตุ แผนไม่สามารถที่จะอธิบายรูปแบบความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของผู้ประกอบธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์

จากวัตถุประสงค์ข้อที่สอง
เพื่อศึกษาปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจ
ขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์



ภาพที่ 4.2 แสดงความสัมพันธ์ของสถานะแวดล้อมภายนอกและสถานะแวดล้อมภายใน
ที่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและ
ขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์

ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS (Statistical Package
for the Social Science for Windows)

เกณฑ์การประเมินผล

4.50 - 5.00	=	มากที่สุด
3.50 - 4.49	=	มาก
2.50 - 3.49	=	ปานกลาง
1.50 - 2.49	=	น้อย
1.00 - 1.49	=	น้อยที่สุด

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปผลเรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้

ตารางที่ 4.4 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก	Mean	Std. Deviation
1. สภาวะการแข่งขัน จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์	3.6360	0.7906
2. สภาวะทางด้านลูกค้า จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์	3.6173	0.7691
3. สภาวะทางเทคโนโลยี จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์	3.4480	0.8811
4. สภาวะอุตสาหกรรมและโครงสร้างอุตสาหกรรม จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์	3.4427	0.6783
5. สภาวะทางสังคม จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์	3.370	0.8011
6. สภาวะทางการเมือง จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์	3.2600	0.8019
7. สภาวะทางเศรษฐกิจ จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์	3.2144	0.7445
8. ภาพรวมของการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ ในเกณฑ์ปานกลาง	3.4285	0.5409

(รายละเอียดของแบบสอบถามดูค่า Mean และค่า Standard Deviation จาก ภาคผนวก ค)

ตารางที่ 4.5 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน	Mean	Std. Deviation
1. การประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์	3.7714	0.6413
1.1 ความสามารถในการบริหาร	3.90	0.81
1.2 ความสามารถในการควบคุมสินค้าและบริการ	3.89	0.86
1.3 ความสามารถของพนักงานกับคู่แข่ง	3.77	0.87
1.4 ความสามารถด้านการตลาด	3.74	0.85
1.5 ความมั่นคงทางการเงิน	3.73	0.88
1.6 ต้นทุนในการผลิตกับคู่แข่ง	3.70	0.93
1.7 ความสามารถในการผลิตกับคู่แข่ง	3.68	0.89
2. การประเมินสถานะของธุรกิจจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์	3.6080	0.6734
2.1 การประเมินสถานะภาพรวมของธุรกิจเพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ในอนาคตและการกำหนดสถานะภาพขององค์การทั้งองค์การ	3.66	0.84
2.2 การประเมินสินค้าหรือบริการที่ทำให้ได้เปรียบคู่แข่ง	3.60	0.80
2.3 การประเมินดำเนินธุรกิจที่ผ่านมา	3.65	0.88
3. ภาพรวมของการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ในเกณฑ์ที่มาก	3.7224	0.5824

(รายละเอียดของแบบสอบถามดูค่า Mean และค่า Standard Deviation จาก ภาคผนวก ค)

ตอนที่ 3 ข้อสรุปที่ได้จากการแสดงความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจาก กลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ประกอบการ SMEs ในเขตจังหวัดเพชรบุรีให้ความสำคัญ กลยุทธ์ในด้านต่างๆ เรียงลำดับความสำคัญดังนี้ กลวิธีในการเดินหมาก การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง ทัศนภาพแบบแผนหรือรูปแบบ แผน ในส่วนของความสำเร็จ ผู้ประกอบการให้ความสำคัญเรียงลำดับความสำคัญดังนี้ การมีนวัตกรรมที่ดีกว่า การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ดีกว่า คุณภาพที่เหนือกว่า และประสิทธิภาพที่เหนือกว่า ในส่วนของขนาดความสัมพันธ์ (correlations) สามารถอธิบายขนาดความสำคัญได้ และมีนัยสำคัญทางสถิติเป็นอย่างยิ่งในทุกๆ ด้านของกลยุทธ์ ยกเว้นแผนซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ในส่วนของรูปแบบความสัมพันธ์ (regressions) ใช้วิธี stepwise regression พบว่า ถ้าใช้ทัศนภาพเพียงอย่างเดียวสามารถอธิบายรูปแบบความสัมพันธ์ได้ 30% ถ้าใช้กลยุทธ์ในส่วนอื่นๆ ช่วยกันอธิบายสามารถอธิบายรูปแบบความสัมพันธ์ได้ 40% โดยตัดแผนออกซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สภาวะแวดล้อมภายนอก ผู้ประกอบการให้ความสำคัญในด้านสังคม การเมือง และเศรษฐกิจน้อยกว่าส่วนอื่น ทำให้ขาดการมองการณ์ไกลหรือภาพรวมทางเศรษฐกิจ เมื่อสถานการณ์โลกหรือสถานการณ์ของประเทศเปลี่ยนแปลง ทำให้ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพปัจจุบันที่แท้จริงได้

สภาวะแวดล้อมภายใน ผู้ประกอบการให้ความสำคัญในการประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันมากกว่าการประเมินสถานะที่แท้จริงของธุรกิจ ทำให้ผู้ประกอบการให้ความสำคัญการแข่งขันมาก ในบางครั้งก็อาจเกินขอบเขตความสามารถในการบริหารทรัพยากรที่ธุรกิจมีอยู่ ดังนั้นควรให้ความสนใจในเศรษฐกิจแบบพอเพียงให้มากยิ่งขึ้น

บทที่ 5

สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การสร้างความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์

ประการแรก ศึกษากลยุทธ์ ตามแนวคิดของ เฮนรี มินทซ์เบิร์ก (Henry Mintzberg) ได้แก่ แผน แบบแผนหรือรูปแบบ การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง ที่ศกภาพ กลวิธีในการเดินหมาก ว่ากลยุทธ์ในความหมายใดที่ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ให้ความสำคัญมากน้อยเพียงใด และกลยุทธ์ (ตัวแปรอิสระ) ในความหมายใดที่อธิบายขนาดและรูปแบบความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ (ตัวแปรตาม) ผู้วิจัยได้ให้คำจำกัดความของความสำเร็จเพื่อหาขนาดและรูปแบบความสัมพันธ์ไว้ดังนี้ ความสำเร็จคือประสิทธิภาพที่เหนือกว่า คุณภาพที่เหนือกว่า การมีนวัตกรรมที่ดีกว่า การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ดีกว่า

ประการที่สอง ศึกษาปัจจัยแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ ได้แก่ สภาวะแวดล้อมภายนอกและสภาวะแวดล้อมภายในเพื่อต้องการทราบว่า ในขณะที่ผู้ประกอบการดำเนินธุรกิจอยู่ มีปัจจัยตัวใดบ้างที่ส่งผลกระทบ เพื่อที่ผู้ประกอบการจะได้แก้ไขกลยุทธ์ในการปฏิบัติงานใหม่ หรือนำไปปรับปรุงกลยุทธ์ในครั้งใหม่ต่อไป

1. สรุปผลการวิจัย

1.1 ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ ให้ความสำคัญกลยุทธ์ในความหมายต่างๆ ตามลำดับความสำคัญดังนี้

1.1.1 กลวิธีในการเดินหมาก ได้แก่ การแก้ปัญหาชีวิตประจำวัน การแก้ปัญหาทางธุรกิจ ความมั่นใจในการแก้ปัญหา การชอบแก้ไขปัญหา

1.1.2 การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง ได้แก่ การแบ่งส่วนตลาดการกำหนดตลาดเป้าหมาย การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ ส่วนประสมทางการตลาด (ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมทางการตลาด) ความรู้ความเข้าใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ ความสนใจของลูกค้าที่มีต่อผลิตภัณฑ์ การให้บริการเป็นที่พอใจของลูกค้า

1.1.3 ทักษะภาพ ได้แก่ การให้ความสำคัญในการพิจารณาสภาพที่แท้จริงภายในองค์กร หรือคุณลักษณะที่น่าจะเป็นขององค์กร การกำหนดจุดมุ่งหมายวิธีดำเนินงานที่ต้องการให้พนักงานในองค์กรยึดถือร่วมกัน ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของพนักงาน การส่งเสริมพนักงานให้มีความร่วมมือในการปฏิบัติงาน วัตถุประสงค์ทางธุรกิจตรงกับวัตถุประสงค์ของพนักงาน

1.1.4 แบบแผนหรือรูปแบบ ได้แก่ การปลูกฝังแบบแผนเชิงพฤติกรรมให้แก่พนักงานให้มีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน ธุรกิจมีกฎระเบียบและแบบแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน การทบทวนการประกอบการในอดีต ผลการตอบสนองในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นที่พอใจ ความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความเหมาะสม การประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานและตัวผู้บริหาร

1.1.5 แผน ได้แก่ การวางแผนก่อนทำธุรกิจ (ที่เป็นทางการหรือเป็นลายลักษณ์อักษร) การวางแผนก่อนทำธุรกิจ (ที่ไม่เป็นทางการหรือไม่เป็นลายลักษณ์อักษร)

ในภาพรวมผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ ให้ความสำคัญ กลยุทธ์ในด้านต่างๆ อยู่ในเกณฑ์ที่มาก

1.2 ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ ให้ความสำคัญในความสำเร็จ (ความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์) ตามลำดับความสำคัญ ดังนี้

1.2.1 การมีนวัตกรรมที่ดีกว่า ได้แก่ สินค้ามีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่คู่แข่งยังไม่มี สินค้าได้รับการยอมรับจากลูกค้าในด้านคุณค่า

1.2.2 การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ดีกว่า ได้แก่ สินค้าและบริการมีหลากหลายที่ลูกค้าจะเลือกซื้อและใช้บริการ สินค้าและบริการสร้างความประทับใจแก่ลูกค้า

1.2.3 คุณภาพที่เหนือกว่า ได้แก่ สินค้าและบริการมีคุณภาพ คุณภาพของสินค้าและบริการสูงสามารถกำหนดราคาได้สูง

1.2.4 ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า ได้แก่ การใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานและบริการ ต้นทุนในการผลิตและบริการต่ำกว่าคู่แข่ง

ในภาพรวมผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ ให้ความสำคัญของความสำเร็จอยู่ในเกณฑ์ที่มากในทุกๆ ด้าน

1.3 สภาวะแวดล้อมภายนอกและสภาวะแวดล้อมภายในส่งผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ ดังต่อไปนี้

1.3.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก

ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้ความสำคัญเรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้

- 1) สภาวะการแข่งขัน
- 2) สภาวะทางด้านลูกค้า
- 3) สภาวะทางเทคโนโลยี
- 4) สภาวะอุตสาหกรรมและโครงสร้างอุตสาหกรรม
- 5) สภาวะทางสังคม
- 6) สภาวะทางการเมือง
- 7) สภาวะทางเศรษฐกิจ

ในภาพรวมสภาวะแวดล้อมภายนอกส่งผลกระทบต่อการดำเนินกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ ในเกณฑ์ปานกลาง

1.3.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน

1) การประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ในเกณฑ์ที่มาก เรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้

- (1) ความสามารถในการบริหาร
- (2) ความสามารถในการควบคุมสินค้าและบริการ
- (3) ความสามารถของพนักงานกับคู่แข่ง
- (4) ความสามารถด้านการตลาด
- (5) ความมั่นคงทางการเงิน
- (6) ต้นทุนในการผลิตกับคู่แข่ง
- (7) ความสามารถในการผลิตกับคู่แข่ง

2) การประเมินสถานะของธุรกิจ จะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ ในเกณฑ์ที่มาก เรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้

(1) การประเมินสถานภาพรวมของธุรกิจ เพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ในอนาคต และการกำหนดสถานภาพขององค์การทั้งองค์การ

(2) การประเมินสินค้าหรือบริการที่ทำให้ได้เปรียบคู่แข่ง

(3) การประเมินการดำเนินธุรกิจที่ผ่านมา

ในภาพรวมสถานะแวดล้อมภายในส่งผลกระทบต่อการค้าปลีกของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ในเกณฑ์ที่มาก

2. อภิปรายผลการวิจัย

ในการดำเนินกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ จะเห็นได้ว่าผู้ประกอบการให้ความสำคัญกลวิธีในการเดินหมากเป็นอันดับแรก โดยอาศัยประสบการณ์และการเรียนรู้ที่ผ่านมาหรือได้รับมรดกตกทอดมาจากบรรพบุรุษในการประกอบธุรกิจ ในกิจการนั้นๆ โดยอาศัยทักษะความชำนาญและการแก้ปัญหาเพื่อให้ธุรกิจของตนบรรลุเป้าหมาย ให้ความสำคัญในการกำหนดฐานะหรือตำแหน่งเป็นอันดับสอง โดยให้ความสำคัญกับความต้องการของลูกค้าในแต่ละประเภทหรือแต่ละตลาดและส่วนประสมทางการตลาด เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ให้ความสำคัญในทัศนภาพอันดับสาม โดยกำหนดจุดมุ่งหมายวิธีดำเนินงานให้พนักงานในองค์กรยึดถือ และมีจุดมุ่งหมายเดียวกัน ปลุกฝังจิตสำนึกให้พนักงานเพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมในองค์กรให้เข้มแข็งเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ให้ความสำคัญในแบบแผนหรือรูปแบบอันดับสี่ โดยเน้นการปลุกฝังแบบแผนเชิงพฤติกรรมให้แก่พนักงานใช้กฎระเบียบที่ชัดเจน เป็นเครื่องมือ และใช้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นตัววัดความสำเร็จ ให้ความสำคัญของแผนเป็นอันดับห้า โดยให้ความสำคัญของแผนที่ไม่เป็นทางการ (ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร) มากกว่าแผนที่เป็นทางการ (ที่เป็นลายลักษณ์อักษร) ทั้งๆ ที่แผนเป็นขั้นตอนแรกในการประกอบกิจการ แต่ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมให้ความสำคัญของแผนเป็นอันดับสุดท้าย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อหาขนาดความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ (ตัวแปรอิสระ) กับความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ (ตัวแปรตาม) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัย ได้ผลออกมาเรียงตามลำดับความสำคัญดังนี้

1. ถ้าใช้ทัศนภาพเพียงอย่างเดียว สามารถอธิบายขนาดความสัมพันธ์ (Correlations) ของความสำเร็จ 55% โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ (significant) เป็นอย่างยิ่ง
2. ถ้าใช้กลวิธีในการเดินหมากเพียงอย่างเดียว สามารถอธิบายขนาดความสัมพันธ์ (Correlations) ของความสำเร็จ 50% โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ (significant) เป็นอย่างยิ่ง
3. ถ้าใช้การกำหนดฐานะหรือตำแหน่งเพียงอย่างเดียว สามารถอธิบายขนาดความสัมพันธ์ (Correlations) ของความสำเร็จได้ 49% โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ (significant) เป็นอย่างยิ่ง

4. ถ้าใช้แบบแผนหรือรูปแบบเพียงอย่างเดียว สามารถอธิบายขนาดความสัมพันธ์ (Correlations) ของความสำเร็จได้ 27% โดยมีนัยสำคัญทางสถิติ (significant) เป็นอย่างยิ่ง

5. ถ้าใช้แผนเพียงอย่างเดียว สามารถอธิบายขนาดความสัมพันธ์ (Correlations) ของความสำเร็จได้ 8% ซึ่งไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (Nonsignificant) ดังนั้นการวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธี Stepwise Regression เพื่ออธิบายรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ (ตัวแปรอิสระ) กับความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ (ตัวแปรตาม) จึงตัดแผนออกเพราะไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ถึงแม้เราจะทราบว่าผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ ให้ความสำคัญกลยุทธ์ในด้านต่างๆ ว่าอยู่ในเกณฑ์ใด และทราบเปอร์เซ็นต์ของขนาดความสัมพันธ์แต่ก็ไม่สามารถที่จะอธิบายรูปแบบความสัมพันธ์ของกลยุทธ์ (ตัวแปรอิสระ) และความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ (ตัวแปรตาม) ออกมาได้ ดังนั้นผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลโดยวิธี Stepwise Regression เพื่อหารูปแบบความสัมพันธ์ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยผลออกมาดังนี้

1. ถ้าใช้ทัศนภาพเพียงอย่างเดียว สามารถที่จะอธิบายรูปแบบความสัมพันธ์ของความสำเร็จได้ 30 %
2. ถ้าใช้ทัศนภาพบวกกลวิธีในการเดินทางมาก สามารถที่จะอธิบายรูปแบบความสัมพันธ์ของความสำเร็จได้ 36 %
3. ถ้าใช้ทัศนภาพบวกกลวิธีในการเดินทางบวกการกำหนดฐานะ หรือตำแหน่ง สามารถที่จะอธิบายรูปแบบความสัมพันธ์ของความสำเร็จได้ 38 %
4. ถ้าใช้ทัศนภาพบวกกลวิธีในการเดินทางบวกการกำหนดฐานะหรือตำแหน่งบวกแบบแผนหรือรูปแบบ สามารถที่จะอธิบายรูปแบบความสัมพันธ์ของความสำเร็จได้ 40%

หมายเหตุ แผนไม่สามารถที่จะอธิบายรูปแบบความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์

ในส่วนของแผนที่ไม่สามารถอธิบายรูปแบบความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จได้นั้นผู้วิจัยมีความเห็นว่าแบบสอบถามของผู้วิจัยได้ถามแต่เพียงว่า ผู้ประกอบการได้ทำแผนก่อนดำเนินธุรกิจที่เป็นทางการ (เป็นลายลักษณ์อักษร) และไม่เป็นทางการ (ไม่เป็นลายลักษณ์อักษร) หรือไม่ในความหมายของแผน แผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้า ในการประกอบธุรกิจซึ่งผู้วิจัยได้เขียนบรรยายไว้ในบทที่สอง (วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง) การทำแผนมีกระบวนการสามขั้นตอน ได้แก่ การวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ การติดตามและประเมินผล ซึ่งในแต่ละขั้นตอนนี้มีรายละเอียดเป็นจำนวนมาก (ซึ่งอยู่นอกเหนือขอบเขตของการวิจัยในครั้งนี้) ถ้าผู้วิจัยได้ออกแบบสอบถามเจาะลึกในรายละเอียด

ทุกขั้นตอนของการวางแผนการนำแผนไปปฏิบัติ การติดตามและประเมินผลก็อาจที่จะสามารถอธิบายรูปแบบความสัมพันธ์ได้ หรืออาจกล่าวได้ว่าตัวของแผนเองไม่สามารถที่จะอธิบายรูปแบบความสัมพันธ์ต่อความสำเร็จได้แต่รายละเอียดของการวางแผน รายละเอียดของการนำแผนไปปฏิบัติ รายละเอียดของการติดตามประเมินผล อาจจะสามารถอธิบายรูปแบบความสัมพันธ์ของความสำเร็จได้

ในส่วนความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ ผู้ประกอบการให้ความสำคัญในการมีนวัตกรรมที่ดีกว่าเป็นอันดับแรก ให้ความสำคัญในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ดีกว่าเป็นอันดับสอง ให้ความสำคัญในคุณภาพที่เหนือกว่าเป็นอันดับสาม ให้ความสำคัญในประสิทธิภาพที่เหนือกว่าเป็นอันดับสี่

ในภาพรวมผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ให้ความสำคัญของความสำเร็จในเกณฑ์ที่มากในทุกๆ ด้าน

สภาวะแวดล้อมภายนอกและสภาวะแวดล้อมภายใน ที่ส่งผลกระทบต่อการค้าเงินกลยุทธ์ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์

สภาวะแวดล้อมภายนอก ผู้ประกอบการธุรกิจให้ความสำคัญ สภาวะแวดล้อมภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจเรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ สภาวะการแข่งขัน สภาวะทางด้านลูกค้า สภาวะทางเทคโนโลยี สภาวะอุตสาหกรรม และโครงสร้างอุตสาหกรรม สภาวะทางสังคม สภาวะทางการเมือง และสภาวะทางเศรษฐกิจ

จะเห็นได้ว่าผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ให้ความสำคัญในสิ่งใกล้ตัวที่สุด ได้แก่ สภาวะทางการเมืองและสภาวะทางด้านลูกค้า ส่วนสภาวะทางด้านสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ ผู้ประกอบการให้ความสำคัญน้อยกว่า เพราะอยู่ใกล้ตัวหรืออาจจะเห็นความสำคัญแต่ก็ไม่สามารถที่จะแก้ไขได้เพราะมีความเห็นว่ามีหน่วยงานรับผิดชอบอยู่แล้ว

สภาวะแวดล้อมภายใน ผู้ประกอบการธุรกิจให้ความสำคัญสภาวะแวดล้อมภายในที่ส่งผลกระทบต่อการค้าเงินธุรกิจเรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่

1. การประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขัน ผู้ประกอบการให้ความสำคัญเรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ ความสามารถในการบริหาร ความสามารถในการควบคุมสินค้าและบริการ ความสามารถของพนักงานกับคู่แข่ง ความสามารถด้านการตลาด ความมั่นคงทางด้านการเงิน ต้นทุนในการผลิตกับคู่แข่ง ความสามารถในการผลิตกับคู่แข่ง

2. การประเมินสถานะของธุรกิจ ผู้ประกอบการให้ความสำคัญเรียงตามลำดับความสำคัญ ได้แก่ การประเมินสถานภาพรวมของธุรกิจ เพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ในอนาคต และกำหนดสถานภาพขององค์กรทั้งองค์กร การประเมินสินค้าหรือบริการที่ทำให้ได้เปรียบคู่แข่ง การประเมินการค้าเงินธุรกิจที่ผ่านมา

จะเห็นได้ว่าผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ให้ความสำคัญในการประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันมากกว่าการประเมินสถานะของธุรกิจ ผลจึงออกมาในเรื่องของการแข่งขันในรูปแบบต่างๆ ซึ่งในบางครั้งก็อาจเกินขอบเขตความสามารถขององค์กรในการจัดสรรทรัพยากรในด้านการผลิต ด้านการเงิน ด้านการตลาด ด้านทรัพยากรมนุษย์ และด้านการบริหาร เป็นเหตุทำให้ใช้ทรัพยากรเกินความสามารถที่องค์กรมีอยู่จริง เป็นที่มาของการล้มเหลวทางธุรกิจได้

3. ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมตลอดระยะเวลา 50 ปี ที่ผ่านมาพบว่าปัญหาโดยรวมของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่ประสบอยู่ ได้แก่ ปัญหาด้านการตลาด ปัญหาขาดแคลนเงินลงทุน ปัญหาด้านแรงงาน ปัญหา ข้อจำกัดด้านเทคโนโลยีการผลิต ปัญหาข้อจำกัดด้านการจัดการ ปัญหาด้านการเข้าถึงบริการ การส่งเสริมของรัฐ ปัญหาข้อจำกัดด้านบริการส่งเสริมพัฒนาขององค์การภาครัฐและเอกชน ปัญหา ข้อจำกัดในการรับข่าวสารข้อมูล จากประเด็นปัญหาของกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้สอดคล้องกับการสำรวจข้อมูลผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ของสำนักงานพาณิชย์จังหวัดเพชรบูรณ์

ปัญหาดังกล่าวข้างต้น รัฐบาลได้ออกมาตรการช่วยเหลือทางการเงิน โดยร่วมมือกับธนาคารให้ผู้ประกอบการ SMEs กู้เงินในอัตราดอกเบี้ยต่ำ ศูนย์ให้คำปรึกษาทางการเงินสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและประชาชน (สงป.) ที่จัดตั้งโดยมติคณะรัฐมนตรี วันที่ 10 สิงหาคม พ.ศ. 2542 กระทรวงอุตสาหกรรมโดยกรมส่งเสริมอุตสาหกรรมได้มองเห็นความจำเป็นในการแก้ปัญหาโดยออกเครื่องมือ “แผนธุรกิจ SMEs” (Business Plan) ขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นคู่มือแผนงานในการลงทุนและประกอบการใช้เป็นเอกสารประกอบการขอกู้เงินต่างๆ เพื่อใช้ตรวจสอบผลการลงทุนของธุรกิจ และเป็นแนวทางสำหรับประชาชนทั่วไปที่สนใจศึกษาการทำแผนธุรกิจ โดยส่งเจ้าหน้าที่ไปประจำอยู่ทุกจังหวัด เพื่อให้คำปรึกษา ผู้วิจัยได้สอบถามเจ้าหน้าที่ฯ ให้คำปรึกษาพบว่า ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ส่วนมากไม่เข้าใจในแผน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์ในความหมายทั้ง 5 ด้านนั้น ผู้ประกอบการธุรกิจให้ความสำคัญในแผนเป็นอันดับสุดท้าย ผู้วิจัยมีความเห็นว่า หน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้องรวมทั้งสถาบันการศึกษาควรปลูกฝัง แนะนำให้คำปรึกษาถึงความสำคัญในการดำเนินธุรกิจจำเป็นต้องมีแผน ต้องรู้จักกระบวนการในการ วางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ และการติดตามประเมินผล

ซึ่งแผนนั้นจะต้องมีความเป็นไปได้สอดคล้องกับสภาพที่แท้จริงของธุรกิจในการจัดสรรทรัพยากรและความสามารถของพนักงาน ข้อสำคัญ ผู้วางแผนจะต้องมีความเข้าใจในธุรกิจนั้นๆ และเข้าใจในปัญหาที่เกิดขึ้นหรือคาดว่าจะเกิดขึ้นได้อย่างชัดเจน จึงได้ทำการวางแผน ก็จะสามารถแก้ปัญหาดังกล่าวข้างต้นให้ลดลงได้

ข้อสำคัญอีกประการหนึ่ง ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ ที่ควรให้ความสำคัญ คือ สภาวะแวดล้อมภายนอก ผู้ประกอบการให้ความสำคัญในด้านสังคม การเมือง และเศรษฐกิจ น้อยกว่าในส่วนอื่นๆ ทำให้ขาดการมองการณ์ไกลหรือภาพรวมทางเศรษฐกิจ เมื่อสถานการณ์โลกหรือสถานการณ์ของประเทศเปลี่ยนแปลง ทำให้ไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพปัจจุบันที่แท้จริงได้

ในส่วนของสภาวะแวดล้อมภายใน ผู้ประกอบการธุรกิจให้ความสำคัญในการประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขัน มากกว่าการประเมินสถานะที่แท้จริงของธุรกิจ ทำให้ผู้ประกอบการให้ความสำคัญการแข่งขันมาก ในบางครั้งก็อาจเกินขอบเขตความสามารถในการบริหารทรัพยากรที่ธุรกิจมีอยู่ ดังนั้นควรให้ความสำคัญในเศรษฐกิจแบบพอเพียงให้มากยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอเสนอแนะกลยุทธ์การสร้างความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ไว้ดังนี้ ให้การปลูกฝังทัศนคติแก่พนักงานในองค์กรเพื่อยึดถือร่วมกัน โดยเน้นความสำคัญของการพิจารณาสภาพที่แท้จริงภายในองค์กรหรือคุณลักษณะที่น่าจะเป็นขององค์กร (ทัศนภาพ) ศึกษาปัญหาจากสภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายใน เพื่อเสริมสร้างจุดแข็ง กำจัดจุดอ่อน แสวงหาโอกาส และขจัดอุปสรรค (SWOT) เพื่อหาทางแก้ไขโดยใช้ประสบการณ์และการเรียนรู้ของผู้ประกอบการ (กลวิธีในการเดินทาง) ประกอบกับความเข้าใจในฐานะหรือตำแหน่งของกิจการในสนามแข่งขัน ได้แก่ การแบ่งส่วนตลาด การกำหนดเป้าหมาย การวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ และส่วนประสมทางการตลาด (การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง) มีการปลูกฝังแบบแผนเชิงพฤติกรรมให้แก่พนักงานให้มีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน โดยมีกฎระเบียบแบบแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน (แบบแผนหรือรูปแบบ) จากนั้นนำข้อมูลดังกล่าวมาทำแผนเพื่อกำหนดทิศทางการประกอบธุรกิจต่อไป

4. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

4.1 ศึกษาการประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในแต่ละประเภทของธุรกิจ เช่น ในกลุ่ม ผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก ผู้ผลิต และผู้ให้บริการ หรือศึกษาเฉพาะเจาะจงลงไปที่การประกอบกิจการใดๆ โดยเฉพาะ เช่น การขนส่ง หนึ่งผลิตภัณฑ์หนึ่งตำบล รถยนต์ จักรยานยนต์ ร้านสะดวกซื้อ ฯลฯ เพื่อศึกษาปัญหาและแนวทางสู่ความสำเร็จ

4.2 ศึกษาทักษะ ความรู้ ความสามารถ หรือพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ (Competency) ของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์ ที่เอื้อประโยชน์ ต่อความสำเร็จ เพราะผู้ประกอบการมีความสามารถหลัก (Core Competency) ที่แตกต่างกัน และในแต่ละธุรกิจก็มีข้อจำกัดด้านเวลา สถานการณ์และสภาวะแวดล้อมที่ต่างกัน ทำอย่างไรผู้ประกอบการ จะได้ใช้ความสามารถหลักของคนที่มืออยู่ในการสร้างความได้เปรียบทางด้านการแข่งขันเหนือคู่แข่ง และดำรงไว้ซึ่งความได้เปรียบในระยะยาว

4.3 ศึกษาปัญหาการขาดแคลนเงินลงทุน ปัญหาด้านการขอสินเชื่อธนาคาร และการบริหารการลงทุน เพราะธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมเสียเปรียบในด้านการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ถ้าผู้ประกอบการได้มีความรู้ความเข้าใจในด้านการบริหารทางการเงิน และวิธีการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ในอัตราดอกเบี้ยที่ต่ำและหาเงินทุนให้ระยะยาวได้ ก็จะช่วยให้ผู้ประกอบการลดปัญหาในเรื่องการเงิน ลงได้

4.4 ศึกษาขั้นตอนและกระบวนการวางแผน วางผังทัศนคติให้ผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อมให้มองเห็นความสำคัญของแผน ได้แก่ การวางแผน การนำแผนไปปฏิบัติ การติดตามและประเมินผล อันจะนำไปสู่การกำหนดวิธีการดำเนินงานที่ชัดเจน หรือผลลัพธ์ที่ต้องการร่วมกัน

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

- ไกรฤทธิ บุญเกียรติ “ปัญหาและโอกาสของการส่งเสริมธุรกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม (SMEs) ในประเทศไทย (ประสบการณ์จำเพาะของข้าพเจ้า)” *บริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่* 1 (ธันวาคม 2544) หน้า 11-12
- จิตรารักษ์ สุทธิวรเศรษฐ ยูทธวิธีการประชาสัมพันธ์ กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2541
- ชลชื่น หงส์ไพศาลวิวัฒน์ “คุณลักษณะของผู้ประกอบการในธุรกิจการผลิต การจัดจำหน่าย และ บริการ” *วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและ องค์การ คณะวิชาศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์* 2539
- เชาว์ โรจนแสง “หน่วยที่ 5 การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน้า 296-318 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2545
- ชูศรี เทียบศิริเพชร “สภาพปัจจุบันและความต้องการพัฒนาการใช้ข้อมูลทางการบัญชีเพื่อบริหาร ธุรกิจในจังหวัดเชียงใหม่” *บริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่* 1 (ธันวาคม 2544) หน้า 3
- ธงชัย สันติวงษ์ *กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช 2535
- _____ *การวางแผน* กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช 2528
- ธนชัย ขมจินดา “หน่วยที่ 1 ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน้า 1-51 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2545
- _____ “หน่วยที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน้า 208-215 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2545
- _____ “หน่วยที่ 2 การวางแผน” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการและทรัพยากร มนุษย์* หน้า 60 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2543
- ปกรณ์ ปรียากรณ์ *การวางแผนกลยุทธ์ : แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์เสมาธรรม 2544

- พาณิชย์จังหวัดเพชรบูรณ์, สำนักงาน “ข้อมูลผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจังหวัด
เพชรบูรณ์” เพชรบูรณ์ สำนักงานพาณิชย์จังหวัดเพชรบูรณ์ 2543 (อัดสำเนา)
_____ . “ข้อมูลการตลาดจังหวัดเพชรบูรณ์ประจำปี 2543” เพชรบูรณ์ สำนักงานพาณิชย์
จังหวัดเพชรบูรณ์ 2543 (อัดสำเนา)
- มานพ ชิวณาสุนทร *แผนธุรกิจ SMEs (business plan)* กรุงเทพมหานคร สำนักพัฒนาธุรกิจ
อุตสาหกรรม กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม 2543
- บุษ วรรณัตถาร “แบบฉบับของการดำเนินธุรกิจให้บรรลุผลสำเร็จ” กรุงเทพมหานคร
การสัมมนากลยุทธ์เอสเอ็มอี SMEs ปี 2000 กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม 2543
(เอกสารประกอบการสัมมนา 2 มีนาคม 2543)
- ราชบัณฑิตยสถาน *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525* กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์
อักษรเจริญทัศน์ 2525
- ราณี อิศัยกุล “หน่วยที่ 4 ภาวะผู้นำในองค์การ” ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการองค์การ
และทรัพยากรมนุษย์* หน้า 182 - 183 นนทบุรี สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2543
- ลัทธินาถ ศรีวรรณ “หน่วยที่ 1 องค์การและสภาพแวดล้อมขององค์การ” ใน *เอกสารการสอน
ชุดวิชาการจัดการองค์การและทรัพยากรมนุษย์* หน้า 4-5 นนทบุรี สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2543
- วิเชียร เลิศโกคานนท์ “หน่วยที่ 8 การควบคุมเพื่อการดำเนินการกลยุทธ์” ใน *เอกสารการสอน
ชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน้า 129-161 นนทบุรี สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2545
- ศูนย์ให้คำปรึกษาทางการเงินสำหรับวิสาหกิจ ขนาดกลาง ขนาดย่อม และประชาชน (สงป.)
“การเขียนแผนธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการ SMEs” กรุงเทพมหานคร
ศูนย์ให้คำปรึกษาทางการเงินสำหรับวิสาหกิจ ขนาดกลาง ขนาดย่อม และประชาชน
(สงป.) 2542 (อัดสำเนา)
- สมพงษ์ ชัยศิริ และเชาว์ โรจนแสง “หน่วยที่ 2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์” ใน *เอกสาร
การสอนชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม* หน้า 67 นนทบุรี สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2545

อุตสาหกรรม, กระทรวง เศรษฐกิจอุตสาหกรรม, สำนักงาน และสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนา
ประเทศไทย “กลยุทธ์การพัฒนาอุตสาหกรรมภายใต้แผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 8”
กรุงเทพมหานคร กระทรวงอุตสาหกรรม 2539 (เอกสารประกอบการสัมมนา
4 ธันวาคม 2539)

เสน่ห์ จุ้ยโต “หน่วยที่ 7 การบริหารทรัพยากรมนุษย์และการใช้ภาวะผู้นำ” ใน เอกสารการสอน
ชุดวิชาการวางแผนกลยุทธ์และการควบคุม หน้า 4-5 นนทบุรี สาขาวิชา
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2545

อัจฉรา จันทร์ฉาย สู่ความเป็นเลิศทางธุรกิจ การจัดการเชิงกลยุทธ์ กรุงเทพมหานคร
โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย 2543

อุตสาหกรรม, กระทรวง ส่งเสริมอุตสาหกรรม, กรม “โครงการชุบชีวิตธุรกิจไทย” กรุงเทพมหานคร
กรมส่งเสริมอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม 2543 (อัดสำเนา)

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แสดงตัวแบบการวิเคราะห์บริษัทเชิงกลยุทธ์

แสดงตัวแบบการวิเคราะห์บริษัทเชิงกลยุทธ์

THE ANALYSIS OF COMPANY (A FIT MODEL & COMPETITIVE ADVANTAGES)

Level of Management Resp.	Mission	Analysis	Aims	Techniques	Outcomes/ Strategy Alternatives
Corporate Staff Executives	Definition of Business	Environmental Indus/Comp.	Positioning Product/Mkt./ Competencies	Env. & Industry & Competition Analysis	Vision/Mission/Value Philosophy
Corporate Staff	Corporate Strategy	Industry Env.	Synergy/Allocation SCA	Industry & Competition Analysis Restructuring/ BCG/GE Core Competencies	Corporate Theme Single/Multi Business VI/Diversification/ Global Str. Alliances. Outsourcing
SBU CEO	Business Strategy	Competitive Env./ Competitor Profile	Value/Competitive Advantages	SWOT/TOWS Matrix Five Forces, SPACE, QSPM	Differentiation/Cost Focus, First Mover, Investment
Dept. Manager	Functional Strategy	Company Profile	Superior Distinctive Competencies QEIC	Benchmarking, TQM JIT, Reengineering Marketing & Customer Retention	Plan, Program Project, Budget
Activity Manager	Task Strategy	Business Process/ Activities & Task	Structure & Control/ Value	Organization Design & Dev. Financial Control, Scheduling Learning Org., Proactive Culture Work Break-down Structure	Measurements of Productivities, Time, Cost, Learning Org., Proactive Culture

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง “กลยุทธ์การสร้างความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ในเขต
จังหวัดเพชรบูรณ์”

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ ในหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารธุรกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ข้อมูลดังกล่าวจะไม่ก่อให้เกิดผลเสียต่อผู้กรอกแบบสอบถามแต่อย่างใด ขอให้ท่านตอบแบบสอบถาม
ฉบับนี้ตามความคิดเห็นและตรงตามความเป็นจริงมากที่สุด ข้อมูลที่ตอบจะถูกเก็บเป็นความลับ
ซึ่งจะนำผลไปวิเคราะห์เป็นภาพรวม โดยจะไม่เปิดเผยข้อมูลเป็นรายบุคคลต่อผู้ใด ผู้วิจัยใคร่ขอ
ความกรุณาจากท่านช่วยตอบแบบสอบถามให้ครบทุกข้อตามความเห็นของท่าน และขอขอบพระคุณมา
ณ โอกาสนี้

แบบสอบถามนี้มี 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์

ส่วนที่ 3 ความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์

ส่วนที่ 4 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกและภายใน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่าน

		สำหรับผู้วิจัย
1. เพศ		
<input type="checkbox"/> ชาย	<input type="checkbox"/> หญิง	<input type="checkbox"/> 4
2. อายุ		<input type="checkbox"/> 5-6
อายุจริง.....ปี		
3. ศาสนา		<input type="checkbox"/> 7
<input type="checkbox"/> พุทธ	<input type="checkbox"/> คริสต์	
<input type="checkbox"/> อิสลาม	<input type="checkbox"/> อื่นๆ (ระบุ).....	

<p>4. ระดับการศึกษา</p> <p><input type="checkbox"/> ต่ำกว่าอนุปริญญา <input type="checkbox"/> อนุปริญญา</p> <p><input type="checkbox"/> ปริญญาตรี <input type="checkbox"/> สูงกว่าปริญญาตรี</p>	<p><input type="checkbox"/> 8</p>
<p>5. สถานภาพการสมรส</p> <p><input type="checkbox"/> โสด <input type="checkbox"/> สมรส</p> <p><input type="checkbox"/> หม้าย/หย่าร้าง</p>	<p><input type="checkbox"/> 9</p>
<p>6. อาชีพ</p> <p>ท่านประกอบธุรกิจประเภท..... <input type="checkbox"/> ค้าปลีก <input type="checkbox"/> ค้าส่ง <input type="checkbox"/> บริการ</p>	<p><input type="checkbox"/> 10</p>
<p>7. ท่านมีตำแหน่งอะไรในบริษัทหรือห้างหุ้นส่วน</p> <p><input type="checkbox"/> กรรมการผู้จัดการหรือหุ้นส่วนผู้จัดการ</p> <p><input type="checkbox"/> พนักงานในบริษัทหรือห้างหุ้นส่วน (ที่มีอำนาจตัดสินใจในการสัมภาษณ์แทนกรรมการผู้จัดการหรือหุ้นส่วนผู้จัดการ)</p> <p><input type="checkbox"/> พนักงานในบริษัทหรือห้างหุ้นส่วน (ที่ไม่มีอำนาจตัดสินใจในการสัมภาษณ์แทนกรรมการผู้จัดการหรือหุ้นส่วนผู้จัดการ)</p>	<p><input type="checkbox"/> 11</p>
<p>8. บริษัทหรือห้างหุ้นส่วนของท่านก่อตั้งมานานเท่าใด</p> <p>.....ปี</p>	<p><input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> 12-13</p>
<p>9. ท่านมีความรู้ความเข้าใจในกิจการที่ดำเนินการอยู่ในระดับใด</p> <p><input type="checkbox"/> เข้าใจดี <input type="checkbox"/> เข้าใจปานกลาง</p> <p><input type="checkbox"/> เข้าใจเพียงเล็กน้อย <input type="checkbox"/> ไม่เข้าใจ</p>	<p><input type="checkbox"/> 14</p>

ส่วนที่ 2 ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับข้อเท็จจริงในการประกอบธุรกิจของท่าน
(5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด)

รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด ←		→ น้อยที่สุด			
	5	4	3	2	1	
ความรู้เกี่ยวกับกลยุทธ์						
1. แผน						
1.1 การวางแผนก่อนทำธุรกิจ (ที่เป็นทางการหรือที่เป็นลายลักษณ์อักษร)						<input type="checkbox"/> 15
1.2 การวางแผนก่อนทำธุรกิจ (ที่ไม่เป็นลายลักษณ์อักษรหรือคิดไว้ในใจ)						<input type="checkbox"/> 16
2. แบบแผนและรูปแบบ						
2.1 การปลูกฝังแบบแผนเชิงพฤติกรรม ให้แก่พนักงานให้มีจิตสำนึกที่ดีในการปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/> 17
2.2 ธุรกิจมีกฎระเบียบและแบบแผนการดำเนินงานที่ชัดเจน						<input type="checkbox"/> 18
2.3 การทบทวนการประกอบการในอดีต						<input type="checkbox"/> 19
2.4 ผลการตอบสนองในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นที่พอใจ						<input type="checkbox"/> 20
2.5 ความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานมีความเหมาะสม						<input type="checkbox"/> 21
2.6 การประเมินความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานและตัวท่านเอง						<input type="checkbox"/> 22
3. การกำหนดฐานะหรือตำแหน่ง						
3.1 ท่านเข้าใจการแบ่งส่วนตลาดการกำหนดตลาดเป้าหมายและการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์						<input type="checkbox"/> 23

รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด ←		→ น้อยที่สุด			
	5	4	3	2	1	
3.2 ท่านเข้าใจในเรื่องส่วนประสมทางการตลาด ผลิตภัณฑ์, ราคา, การจัดจำหน่าย, การส่งเสริมการตลาด						<input type="checkbox"/> 24
3.3 ลูกค้ามีความรู้ ความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ ของท่าน						<input type="checkbox"/> 25
3.4 ลูกค้าให้ความสนใจในสินค้าและบริการ						<input type="checkbox"/> 26
3.5 การให้บริการของท่านเป็นที่พอใจของลูกค้า						<input type="checkbox"/> 27
4. ทักษะภาพ						
4.1 การให้ความสำคัญในการพิจารณาสภาพที่ แท้จริงภายในองค์กร หรือคุณลักษณะที่น่า จะเป็นขององค์กร						<input type="checkbox"/> 28
4.2 การกำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีดำเนินงานที่ต้องการ ให้พนักงานในองค์กรยึดถือร่วมกัน						<input type="checkbox"/> 29
4.3 ความร่วมมือในการปฏิบัติงานของพนักงาน						<input type="checkbox"/> 30
4.4 การส่งเสริมพนักงานให้มีความร่วมมือในการ ปฏิบัติงาน						<input type="checkbox"/> 31
4.5 วัตถุประสงค์ทางธุรกิจตรงกับวัตถุประสงค์ของ พนักงาน						<input type="checkbox"/> 32
5. กลวิธีในการเดินหมาก						
5.1 ท่านสามารถแก้ปัญหาชีวิตประจำวันของท่านได้						<input type="checkbox"/> 33
5.2 ท่านสามารถแก้ปัญหาทางธุรกิจของท่านได้						<input type="checkbox"/> 34
5.3 ความมั่นใจในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นหรือกำลังจะ เกิดขึ้น						<input type="checkbox"/> 35
5.4 ท่านชอบวางแผนเพื่อแก้ปัญหา						<input type="checkbox"/> 36

ส่วนที่ 3 ความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับข้อเท็จจริงในการประกอบธุรกิจของท่าน
(5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด)

รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด ← → น้อยที่สุด					
	5	4	3	2	1	
ความสำเร็จของผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตจังหวัดเพชรบูรณ์						
1. ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า						
1.1 การใช้ทรัพยากรต่างๆ ให้มีประสิทธิภาพสูงสุด						<input type="checkbox"/> 37
1.2 พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานและบริการ						<input type="checkbox"/> 38
1.3 ต้นทุนการผลิตและบริการต่ำกว่าคู่แข่ง						<input type="checkbox"/> 39
2. คุณภาพที่เหนือกว่า						
2.1 สินค้าและบริการมีคุณภาพ						<input type="checkbox"/> 40
2.2 คุณภาพของสินค้าและบริการสูงสามารถกำหนดราคาได้						<input type="checkbox"/> 41
3. การมีนวัตกรรมที่ดีกว่า						
3.1 สินค้ามีเอกลักษณ์เฉพาะตัวที่คู่แข่งยังไม่มี						<input type="checkbox"/> 42
3.2 สินค้าได้รับการยอมรับจากลูกค้าในด้านคุณค่า						<input type="checkbox"/> 43
4. การสนองตอบความต้องการของลูกค้าที่ดีกว่า						
4.1 สินค้าและบริการ มีหลากหลายที่ลูกค้า จะได้เลือกซื้อและใช้บริการ						<input type="checkbox"/> 44
4.2 สินค้าและบริการสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้า						<input type="checkbox"/> 45

ส่วนที่ 4 สภาวะแวดล้อมต่อไปนี้นำผลกระทบต่อธุรกิจของท่านมากน้อยเพียงใด

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับข้อเท็จจริงในการประกอบธุรกิจของท่าน

(5 = มากที่สุด, 4 = มาก, 3 = ปานกลาง, 2 = น้อย, 1 = น้อยที่สุด)

รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด ←		→ น้อยที่สุด			
	5	4	3	2	1	
การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก						
สภาวะแวดล้อมทั่วไป						
1. สภาวะเศรษฐกิจ						
1.1 ผลิตภัณฑ์มวลรวมแห่งชาติ (GNP)						<input type="checkbox"/> 46
1.2 วัฏจักรของธุรกิจ เช่น (ระยะรุ่งเรือง ระยะ ฟื้นตัว ระยะซบเซา และระยะตกต่ำ)						<input type="checkbox"/> 47
1.3 อัตราดอกเบี้ยเงินกู้และเงินฝาก						<input type="checkbox"/> 48
1.4 นโยบายการเงินและนโยบายการคลังของ รัฐบาล						<input type="checkbox"/> 49
1.5 ผลกระทบจากสภาวะภายนอกประเทศ						<input type="checkbox"/> 50
2. สภาวะทางการเมือง						
2.1 นโยบายของรัฐบาล ด้านเศรษฐกิจ						<input type="checkbox"/> 51
2.2 การที่รัฐบาลให้ความอุดหนุนและช่วยเหลือ ธุรกิจในภาคเอกชน						<input type="checkbox"/> 52
2.3 การที่รัฐบาลเข้ามาเป็นคู่แข่งขั้นทางธุรกิจกับ ภาคเอกชน						<input type="checkbox"/> 53
3. สภาวะทางสังคม						
3.1 การปรับตัวของลูกค้าตามกระแสสังคม						<input type="checkbox"/> 54
3.2 สภาพแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลง						<input type="checkbox"/> 55
4. สภาวะทางเทคโนโลยี						
4.1 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้านการผลิต และบริการ						<input type="checkbox"/> 56
4.2 การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีด้านการสื่อสาร						<input type="checkbox"/> 57

รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด ←		→ น้อยที่สุด			
	5	4	3	2	1	
5. สถานะทางด้านลูกค้า						
5.1 การที่ลูกค้าของท่านมาจากหลายแห่ง						<input type="checkbox"/> 58
5.2 พฤติกรรมของลูกค้าที่มีชื่อเสียงผลิตภัณฑ์หรือใช้ บริการของท่าน						<input type="checkbox"/> 59
5.3 อาชีพ อายุ เพศ รายได้ของลูกค้า						<input type="checkbox"/> 60
6. สถานะอุตสาหกรรมและโครงสร้างอุตสาหกรรม						
6.1 วัฏจักรอุตสาหกรรม เช่น ขึ้นแนะนำ ขึ้นการเจริญเติบโต ขึ้นที่การแข่งขันของ คู่แข่งขึ้นมีมาก ขึ้นที่ธุรกิจมีการเจริญเติบโต เต็มที่ ขึ้นตกต่ำ						<input type="checkbox"/> 61
6.2 โครงสร้างอุตสาหกรรม เช่น ลักษณะที่มี ผู้แข่งขันมากมาย ลักษณะที่มีคู่แข่ง น้อยราย ลักษณะที่มีผู้ประกอบการธุรกิจ รายเดียว						<input type="checkbox"/> 62
6.3 สถานะทางการตลาด การเปลี่ยนแปลงของ ประชากรในการย้ายที่อยู่การเปลี่ยนแปลง ประชากรในด้านอายุ						<input type="checkbox"/> 63
7. สถานะการแข่งขัน						
7.1 การแข่งขันระหว่างธุรกิจของท่านกับ คู่แข่ง						<input type="checkbox"/> 64
7.2 คู่แข่งรายใหม่ที่จะเข้ามาทำธุรกิจแบบเดียวกัน						<input type="checkbox"/> 65
7.3 สินค้าทดแทนส่งผลกระทบต่อธุรกิจ ของท่าน						<input type="checkbox"/> 66
7.4 อำนาจต่อรองของผู้ที่ขายวัตถุดิบ						<input type="checkbox"/> 67
7.5 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อผลิตภัณฑ์หรือ บริการ						<input type="checkbox"/> 68

รายการ	ระดับความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	มากที่สุด ←		→ น้อยที่สุด			
	5	4	3	2	1	
การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน						
1. การประเมินสถานะของธุรกิจ						
1.1 การประเมินการดำเนินธุรกิจที่ผ่านมา						<input type="checkbox"/> 69
1.2 การประเมินสินค้าหรือบริการที่ทำให้ได้เปรียบคู่แข่ง						<input type="checkbox"/> 70
1.3 การประเมินสถานภาพรวมของธุรกิจเพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ในอนาคตและการกำหนดสถานภาพขององค์กรทั้งองค์กร						<input type="checkbox"/> 71
2. การประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจ						
2.1 ความมั่นคงทางด้านการเงิน						<input type="checkbox"/> 72
2.2 ความสามารถด้านการตลาด						<input type="checkbox"/> 73
2.3 ความสามารถในการผลิตของท่านกับคู่แข่ง						<input type="checkbox"/> 74
2.4 ต้นทุนในการผลิตของท่านกับคู่แข่ง						<input type="checkbox"/> 75
2.5 ความสามารถของพนักงานท่านกับคู่แข่ง						<input type="checkbox"/> 76
2.6 ความสามารถในการบริหารงานของท่าน						<input type="checkbox"/> 77
2.7 ความสามารถในการควบคุมสินค้าและบริการ						<input type="checkbox"/> 78

ผู้วิจัยขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านมา ณ โอกาสนี้

นายสมคิด เจริญวงศ์

นักศึกษาระดับปริญญาโท แผนกวิชาบริหารธุรกิจ

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ภาคผนวก ค

ข้อมูลทางสถิติ

Descriptives

ข้อมูลทางสถิติ
Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ID	250	1	250	125.50	72.31
SEX	250	1	2	1.55	.50
AGE	250	21	62	34.47	10.06
RELION	250	1	4	1.04	.29
EDU	250	1	4	2.25	.90
STATUS	250	1	3	1.65	.56
OCCU	250	1	3	2.11	.85
RANK	250	1	4	1.84	.81
C_TIME	250	1	91	15.04	12.16
KNOW	250	1	4	1.65	.80
AA1	250	1	5	3.47	.99
AA2	250	1	5	3.48	.94
AB1	250	1	5	3.73	.89
AB2	250	1	5	3.60	.93
AB3	250	1	5	3.43	.95
AB4	250	1	5	3.52	.82
AB5	250	1	5	3.64	.78
AB6	250	1	5	3.66	.76
AC1	250	1	5	3.61	.84
AC2	250	1	5	3.71	.91
AC3	250	2	5	3.82	.78
AC4	250	1	5	3.88	.79
AC5	250	1	5	3.85	.83
AD1	250	1	5	3.57	.93
AD2	250	1	5	3.68	.89

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
AD3	250	1	5	3.77	.84
AD4	250	1	5	3.83	.84
AD5	250	1	5	3.76	.93
AE1	250	1	5	3.92	.83
AE2	250	1	5	3.82	.84
AE3	250	2	5	3.76	.85
AE4	250	2	5	3.90	.86
BA1	250	1	5	3.66	.95
BA2	250	1	5	3.62	.87
BA3	250	1	5	3.60	.93
BB1	250	1	5	3.80	.92
BB2	250	1	5	3.79	.96
BC1	250	1	5	3.71	1.04
BC2	250	1	5	3.96	.85
BD1	250	1	5	3.80	.92
BD2	250	1	5	3.84	.90
CA1	250	1	5	3.14	1.08
CA2	250	1	5	3.27	.93
CA3	250	1	5	3.24	1.00
CA4	250	1	5	3.23	.97
CA5	250	1	5	3.18	1.10
CB1	250	1	5	3.34	.97
CB2	250	1	5	3.24	.99
CB3	250	1	5	3.20	.97
CC1	250	1	5	3.34	.91
CC2	250	1	5	3.41	.88

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
CD1	250	1	5	3.41	.99
CD2	250	1	5	3.48	.98
CE1	250	1	5	3.60	.96
CE2	250	1	5	3.65	.91
CE3	250	1	5	3.60	.96
CF1	250	1	5	3.44	.92
CF2	250	1	5	3.50	.82
CF3	250	1	5	3.38	.85
CG1	250	1	5	3.74	.92
CG2	250	1	5	3.68	1.01
CG3	250	1	5	3.60	1.06
CG4	250	1	5	3.59	1.03
CG5	250	1	5	3.58	.97
DA1	250	1	5	3.56	.88
DA2	250	1	5	3.60	.80
DA3	250	1	5	3.66	.84
DB1	250	2	5	3.73	.88
DB2	250	1	5	3.74	.85
DB3	250	1	5	3.68	.89
DB4	250	1	5	3.70	.93
DB5	250	1	5	3.77	.87
DB6	250	2	5	3.90	.81
DB7	250	2	5	3.89	.86
Valid N	250				
(listwise)					

Descriptives**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
A	250	1.82	4.73	3.7004	.4968
AA	250	1.00	5.00	3.4740	.7777
AB	250	1.67	4.83	3.5967	.5914
AC	250	1.60	5.00	3.7744	.6175
AD	250	1.40	5.00	3.7216	.6534
AE	250	1.75	5.00	3.8500	.6935
Valid N	250				
(listwise)					

Descriptives**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
B	250	2.11	5.00	3.7516	.6360
BA	250	1.67	5.00	3.6253	.7186
BB	250	1.50	5.00	3.7940	.8681
BC	250	1.00	5.00	3.8320	.8454
BD	250	1.50	5.00	3.8180	.7965
Valid N	250				
(listwise)					

Descriptives**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
C	250	1.61	4.78	3.4285	.5409
CA	250	1.20	5.00	3.2144	.7445
CB	250	1.00	5.00	3.2600	.8019
CC	250	1.00	5.00	3.3740	.8011
CD	250	1.00	5.00	3.4480	.8811
CE	250	1.00	5.00	3.6173	.7691
CF	250	1.00	5.00	3.4427	.6783
CG	250	1.20	5.00	3.6360	.7906
Valid N	250				

(listwise)

Descriptives**Descriptive Statistics**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
D	250	2.10	5.00	3.7224	.5824
DA	250	2.00	5.00	3.6080	.6734
DB	250	2.14	5.00	3.7714	.6413
Valid N	250				

(listwise)

Correlations**Correlations**

		AA	B
Pearson	AA	1.000	.081
Correlation	B	.081	1.000
Sig. (2-tailed)	AA	.	.201
	B	.201	.
N	AA	250	250
	B	250	250

Correlations**Correlations**

		AB	B
Pearson	AB	1.000	.266
Correlation	B	.266	1.000
Sig. (2-tailed)	AB	.	.000
	B	.000	.
N	AB	250	250
	B	250	250

Correlations**Correlations**

		AC	B
Pearson	AC	1.000	.496
Correlation	B	.496	1.000
Sig. (2-tailed)	AC	.	.000
	B	.000	.
N	AC	250	250
	B	250	250

Correlations**Correlations**

		AD	B
Pearson	AD	1.000	.546
Correlation	B	.546	1.000
Sig. (2-tailed)	AD	.	.000
	B	.000	.
N	AD	250	250
	B	250	250

Correlations**Correlations**

		AE	B
Pearson Correlation	AE	1.000	.499
	B	.499	1.000
Sig. (2-tailed)	AE	.	.000
	B	.000	.
N	AE	250	250
	B	250	250

Regression**Variables Entered/Removed^a**

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	AD	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter \leq .050, Probability-of-F-to-remove \geq .100).
2	AE	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter \leq .050, Probability-of-F-to-remove \geq .100).
3	AC	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter \leq .050, Probability-of-F-to-remove \geq .100).
4	AB	.	Stepwise (Criteria: Probability-of-F-to-enter \leq .050, Probability-of-F-to-remove \geq .100).

a. Dependent Variable: B

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.546 ^a	.298	.295	.5339
2	.597 ^b	.356	.351	.5124
3	.613 ^c	.376	.368	.5055
4	.628 ^d	.394	.384	.4991

a. Predictors: (Constant), AD

b. Predictors: (Constant), AD, AE

c. Predictors: (Constant), AD, AE, AC

d. Predictors: (Constant), AD, AE, AC, AB

ANOVA^c

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.015	1	30.015	105.300	.000 ^a
	Residual	70.690	248	.285		
	Total	100.705	249			
2	Regression	35.843	2	17.922	68.248	.000 ^b
	Residual	64.861	247	.263		
	Total	100.705	249			
3	Regression	37.841	3	12.614	49.360	.000 ^c
	Residual	62.864	246	.256		
	Total	100.705	249			
4	Regression	39.676	4	9.919	39.820	.000 ^d
	Residual	61.028	245	.249		
	Total	100.705	249			

- a. Predictors: (Constant), AD
 b. Predictors: (Constant), AD, AE
 c. Predictors: (Constant), AD, AE, AC
 d. Predictors: (Constant), AD, AE, AC, AB
 e. Dependent Variable: B

Coefficients^a

Model		Unstandardized		Standardized		Sig.
		Coefficients		Coefficients		
		B	Std. Error	Beta	t	
1	(Constant)	1.774	.196		9.067	.000
	AD	.531	.052	.546	10.262	.000
2	(Constant)	1.327	.210		6.307	.000
	AD	.379	.059	.390	6.404	.000
	AE	.263	.056	.287	4.711	.000
3	(Constant)	1.097	.223		4.910	.000
	AD	.301	.065	.310	4.650	.000
	AE	.211	.058	.230	3.630	.000
	AC	.191	.068	.186	2.796	.006
4	(Constant)	1.318	.235		5.606	.000
	AD	.380	.070	.391	5.411	.000
	AE	.214	.057	.234	3.732	.000
	AC	.230	.069	.223	3.330	.001
	AB	-.187	.069	-.174	-2.714	.007

a. Dependent Variable: B

Excluded Variables^e

Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	AA	-.118 ^a	-2.099	.037	-.132	.885
	AB	-.102 ^a	-1.524	.129	-.097	.633
	AC	.263 ^a	4.078	.000	.251	.641
	AE	.287 ^a	4.711	.000	.287	.704
2	AA	-.096 ^b	-1.762	.079	-.112	.877
	AB	-.130 ^b	-2.032	.043	-.128	.628
	AC	.186 ^b	2.796	.006	.175	.576
3	AA	-.128 ^c	-2.365	.019	-.149	.847
	AB	-.174 ^c	-2.714	.007	-.171	.601
4	AA	-.090 ^d	-1.578	.116	-.101	.757

a. Predictors in the Model: (Constant), AD

b. Predictors in the Model: (Constant), AD, AE

c. Predictors in the Model: (Constant), AD, AE, AC

d. Predictors in the Model: (Constant), AD, AE, AC, AB

e. Dependent Variable: B

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายสมคิด เจตย์วงศ์
วัน เดือน ปีเกิด	26 กรกฎาคม 2497
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์
ประวัติการศึกษา	บธ.บ. (บริหารธุรกิจบัณฑิต) มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช พ.ศ. 2525
สถานที่ทำงาน	27/2 ถนนนิกรบำรุง อำเภอเมือง จังหวัดเพชรบูรณ์
ตำแหน่ง	กรรมการผู้จัดการ บริษัท ไซบิวล จำกัด บริษัททรายเพชรบูรณ์ จำกัด