

บทที่ 2

วรรณกรรมและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.1 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

2.1.1 ความหมายของการวางแผน

อัจฉรา จันทรฉาย(2546) ได้ให้ความหมายของการวางแผน หมายถึง การตัดสินใจเพื่ออนาคตขององค์กรซึ่งเป็นหน้าที่ของการจัดการ ในการวางแผนกลยุทธ์จะต้องมีการเสาะแสวงหาโอกาส การวางแผนต้องคำนึงถึงคำถามที่ต้องหาคำตอบ 3 ประการ คือ

- ปัจจุบันอยู่ที่ใด
- อนาคตต้องการจะไปที่ไหน
- ทำอย่างไรจึงจะไปถึง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2541)ได้ให้ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์ หมายถึง การวางแผนระยะยาวขององค์การบนรากฐานทางการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของกิจการจากการประเมินสถานะแวดล้อมภายใน ประกอบกับการแสวงหาโอกาสและค้นหาอุปสรรคจากการประเมินสถานะแวดล้อมภายนอก ซึ่งการวางแผนกลยุทธ์ต้องคำนึงถึงการแข่งขันขององค์การกับองค์การอื่นด้วย

โดยสรุป การวางแผน หมายถึง การตัดสินใจในการวางแผนระยะยาวขององค์กร ต้องมีการเสาะแสวงหาจุดแข็งขององค์กรโดยการประเมินสถานะแวดล้อมภายใน และการประเมินสถานะแวดล้อมภายนอกองค์กรเพื่อทราบถึงโอกาส เพื่อให้สามารถแข่งขันกับองค์การอื่น ๆ ได้

2.1.2 ความหมายของกลยุทธ์

วิชิต อุ๋อัน (2548:28) ได้ให้ความหมายของ กลยุทธ์ หมายถึง วิธีการในการดำเนินธุรกิจแบบไม่ปกติ ที่มุ่งเน้นวิธีการที่จะตอบสนองความต้องการของลูกค้าเหนือคู่แข่ง กลยุทธ์ที่ดี จะต้องสามารถบรรยายถึงการปฏิบัติที่ธุรกิจสามารถดำเนินการได้สำเร็จ และสามารถสร้างคุณค่า ภาพพจน์ที่ดีต่อผู้ที่มีส่วนได้เสียกับบริษัท (Stakeholders) ดังนั้นจะเห็นได้ว่า กลยุทธ์เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการวางแผนทั้งหมด โดยกลยุทธ์จะนำธุรกิจจากจุดเดิม (Where you are?) ไปสู่จุดที่ธุรกิจต้องการ (Where you want to be?)

มัลลิกา ต้นสอน (2543:19)ได้กล่าวว่า กลยุทธ์(Stratgy) มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า “Strategia” หรือ ที่แปลเป็นภาษาอังกฤษว่า “Generalship” ซึ่งหมายถึงศาสตร์และศิลปะในการบังคับบัญชากองทัพ โดยมีจุดเริ่มต้นมาจากการดำเนินงานทางทหาร และการ

สงคราม ที่ผู้นำทัพจะต้องกำหนดแผนการรบและนำทัพให้ได้รับชัยชนะเหนือศัตรู ซึ่งได้รับการยอมรับแพร่หลายออกไปในด้านต่าง ๆ มากมายในปัจจุบัน โดยเฉพาะการบริหารธุรกิจ ซึ่งเราสามารถกล่าวได้ว่า ในทางธุรกิจ “กลยุทธ์” หมายถึง แผนรวมขององค์การ ซึ่งบูรณาการและเชื่อมโยงข้อได้เปรียบในด้านต่าง ๆ ของธุรกิจเข้าด้วยกัน โดยสามารถนำเอาจุดเด่นของแต่ละส่วนงานเข้ามาประสานเข้าด้วยกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อปรับลดจุดด้อยหรือข้อจำกัด ซึ่งจะทำให้องค์การอยู่รอดและเติบโต ภายใต้การเปลี่ยนแปลงและความผันผวนของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

พิบูล ทิปะปาล (2546:7) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง รูปแบบการตัดสินใจหรือการกระทำโดยเฉพาะ ซึ่งผู้จัดการนำมาใช้เพื่อให้บรรลุสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์การวางไว้

อดุลย์ จาตุรงค์กุล (2546:194) ได้ให้ความหมายของกลยุทธ์ หมายถึง ปฏิบัติการต่าง ๆ (actions) ที่เราปฏิบัติเพื่อให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่เราวางไว้

โดยสรุป กลยุทธ์ หมายถึง แผนหรือวิธีการในการดำเนินธุรกิจขององค์การ ที่รวบรวมเอาจุดแข็งของมาปรับใช้ลดจุดอ่อนหรือข้อจำกัดขององค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ได้ตั้งไว้ เพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้า

2.1.3 ข้อดี ข้อจำกัด กรอบการคิดและการวิเคราะห์ที่ดี

ปัจจุบันมีผู้สนใจศึกษากลยุทธ์ธุรกิจมากขึ้น เนื่องจากการพลวัต ความซับซ้อน และความหลากหลายของสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะความรุนแรงของการแข่งขันที่มีอยู่หลายมิติ และรูปแบบ ทำให้ทักษะเกี่ยวกับกลยุทธ์ธุรกิจได้ขยายขอบเขตกว้างและครอบคลุมขึ้น โดยศึกษาตั้งแต่ วิสัยทัศน์ จุดมุ่งหมาย ภารกิจและวัตถุประสงค์ทางกลยุทธ์ขององค์การ ตลอดจนนโยบายต่าง ๆ ที่สำคัญ แผนงานหลักและแผนงานอื่น ๆ ที่จะนำมาปฏิบัติ เพื่อให้องค์การบรรลุผลสำเร็จในวัตถุประสงค์ และจุดมุ่งหมายสูงสุดอย่างมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามการตัดสินใจในด้านต่าง ๆ ก็มีทั้งส่วนดีและข้อจำกัด โดยที่การจัดทำกลยุทธ์มีทั้งข้อดีและข้อจำกัดต่อไปนี้(มัลลิกา ต้นสอน, 2543:15)

1. ข้อดีของการจัดทำกลยุทธ์ การจัดทำกลยุทธ์จะมีข้อดีที่สำคัญดังต่อไปนี้

1.1 การประยุกต์แนวความคิดเชิงกลยุทธ์ในการบริหาร จะช่วยให้ผู้บริหารสามารถมองเห็นภาพรวมและขอบเขตของการทำธุรกิจได้กว้างขวางและชัดเจนเป็นรูปธรรมมากขึ้น เพราะการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ จะมีความลึกซึ้งในการวิเคราะห์ปัญหาในระดับที่มีนัยสำคัญต่ออนาคตขององค์การ ซึ่งเราสามารถกล่าวได้ว่าการบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นงานของผู้บริหารระดับสูงอย่างแท้จริง

1.2 กลยุทธ์องค์การจะส่งเสริมและสนับสนุนการกำหนดและการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ภายในองค์การตามทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งจะเป็นกรอบความคิดและเป็นเครื่องนำทางที่เป็นรูปธรรมสำหรับสมาชิกในองค์การ โดยกลยุทธ์ช่วยให้สมาชิกเข้าใจในวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และทิศทางที่แน่นอนขององค์การ ไม่ก่อให้เกิดความสับสนหรือความขัดแย้งในการทำงาน หรือกล่าวได้ว่า กลยุทธ์เป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้้องค์การสามารถบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพ

1.3 กลยุทธ์องค์การที่เปิดเผยแก่สาธารณะ จะเป็นประโยชน์ต่อองค์การในการสร้างความเข้าใจระหว่างธุรกิจ และบุคคลทุกฝ่ายเกี่ยวข้อง โดยเฉพาะผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholders) ของธุรกิจ เช่น ผู้ถือหุ้น ชุมชน กลุ่มผลประโยชน์ และหน่วยราชการที่จะสามารถติดตามตรวจสอบการดำเนินงานและความสำเร็จในการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

1.4 การจัดการเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้้องค์การสามารถดำเนินงานและใช้ทรัพยากรในการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพและได้ผลสำเร็จดีกว่าการบริหารงานตามปกติ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์จะมีการศึกษา วิเคราะห์ และจัดระบบความสัมพันธ์เชิงกลยุทธ์ของ้องค์การอย่างรัดกุมและชัดเจน ทำให้การดำเนินงานและการจัดสรรทรัพยากรเป็นไปอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพ

2. ข้อจำกัดของการจัดทำกลยุทธ์ ถึงแม้การจัดทำกลยุทธ์จะมีประโยชน์กับธุรกิจ แต่ก็ยังมีผู้ให้ความเห็นว่าการจัดทำกลยุทธ์มีข้อจำกัด ดังต่อไปนี้

2.1 ความไม่แน่นอนและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทำให้ผู้บริหารไม่สามารถกำหนดแผนงานต่าง ๆ โดยเฉพาะแผนระยะยาวได้อย่างชัดเจนและเป็นรูปธรรม กลยุทธ์ที่ไม่ซับซ้อนและขาดความน่าเชื่อถือจะไม่เป็นประโยชน์ต่อการใช้งานจริงและเสียค่าใช้จ่ายของ้องค์การ

2.2 กลยุทธ์หรือแผนงานที่กำหนดไว้อย่างตายตัวและไม่ยืดหยุ่น นอกจากจะไม่สอดคล้องกับความจริงแล้ว ยังอาจเป็นเครื่องกีดขวางต่อการปรับตัวและตอบสนองต่อการคุกคามของสภาพแวดล้อม โดยเฉพาะในปัจจุบันที่สภาพแวดล้อมมีความซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทำให้องค์การที่มีสมมติฐานทางธุรกิจที่ไม่สมบูรณ์หรือผิดพลาด มีโอกาสที่จะล้มเหลวในการดำเนินงานและแข่งขัน

2.3 ถ้าการกำหนดกลยุทธ์และวัตถุประสงค์ของ้องค์การ กลายเป็นเรื่องทั่วไป ขาดความชัดเจน และไม่น่าสนใจ ทำให้กลยุทธ์ไม่ได้รับการสนับสนุน ความสนใจ ความเชื่อถือ และนำไปปฏิบัติจริง

2.4 ผู้บริหารมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบหลากหลาย โดยเฉพาะการตัดสินใจและการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ทำให้ผู้บริหารมีความสนใจและมีส่วนร่วมในการพัฒนากลยุทธ์ธุรกิจน้อย ซึ่งจะมีผลต่อความเชื่อถือและเชื่อมั่นในการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ของบุคลากรในระดับต่อ ๆ ไป

2.5 ความสำเร็จขององค์การอาจจะมาจากองค์ประกอบหลายประการและองค์การที่ไม่ได้มีการวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นระบบและเป็นทางการ อาจดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จเช่นกัน จึงทำให้ผู้บริหารในหลายองค์การมองข้ามความสำคัญและความจำเป็นของการกำหนดกลยุทธ์และการวางแผนในระยะยาว

2.6 การกำหนดกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพจะมีต้นทุนสูง ทั้งในด้านงบประมาณ ระยะเวลา ข้อมูล และความรู้ของผู้ดำเนินการ ทำให้องค์การที่ขาดความพร้อมไม่สนใจและไม่ยอมลงทุน เนื่องจากเกรงว่าจะได้รับผลตอบแทนไม่คุ้มค่าหรือมองไม่เห็นความสำคัญ

2.7 ค่านิยมและทัศนคติของบุคคลและวัฒนธรรมองค์การที่ให้ความสนใจกับการพิจารณาผลลัพธ์ในระยะสั้นที่รวดเร็วและการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า ทำให้ขาดการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาอย่างเป็นระบบ ตลอดจนการลงทุนเพื่อความสำเร็จในระยะยาว

3. กรอบการคิดและการวิเคราะห์ที่ดีและถูกต้องของกลยุทธ์ที่ดี ควรจะมีคุณสมบัติดังนี้

3.1 กลยุทธ์ต้องมีจุดรวมความสนใจหรือความสำคัญที่ชัดเจน หรือต้องมี “Focus” กลยุทธ์ที่ดีจะต้องมีจุดสนใจที่ชัดเจนและเป็นรูปธรรม กลยุทธ์ที่มีขอบเขตครอบคลุมที่กว้างไป จนไม่มีความเด่นชัด เลื่อนลอย ไร้ขอบเขต และความหมายที่ชัดเจน ทำให้ไม่สามารถใช้เป็นเครื่องชี้นำและครอบคลุมการทำงานขององค์การ ทำให้ไม่สามารถปฏิบัติตามหรือดำเนินการอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้ยังทำให้ผู้ปฏิบัติมองข้ามความสำคัญและลดความเชื่อถือในกลยุทธ์ลง

3.2 กลยุทธ์ต้องเป็นระบบ และมีกลไกการประสานให้ทุกอย่างเข้ากันได้ การกำหนดกลยุทธ์ที่ดีจะต้องดำเนินงานอย่างเป็นระบบ โดยพิจารณาภาพรวมขององค์การและการอยู่ร่วมกันของฝ่ายต่าง ๆ ที่จะประสานงานและช่วยให้ทำงานไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะทำให้ธุรกิจสามารถใช้ทรัพยากรทั้งหมดในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.3 กลยุทธ์ต้องยืดหยุ่น สามารถปรับตัวให้ทันและสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์จะต้องทันสมัยและสอดคล้องกับเหตุการณ์มีความเหมาะสมที่จะใช้แก้ปัญหาตามการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ แต่กลยุทธ์ก็ได้หมายถึงการปรับตัวตามกระแสเพียงอย่างเดียว เพราะจะทำให้ธุรกิจไร้จุดยืนที่แน่ชัดหรือขาดความชัดเจน นอกจากกลยุทธ์จะต้องตามให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อมแล้ว การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นภายในองค์การ (Internal Change) ก็จะต้องถูกนำมาพิจารณาสัมพันธ์กับอนาคตขององค์การตลอดเวลาด้วย เนื่องจากปัจจัยในองค์การจะมีผลต่อความสามารถและข้อจำกัดในการแข่งขันขององค์การ

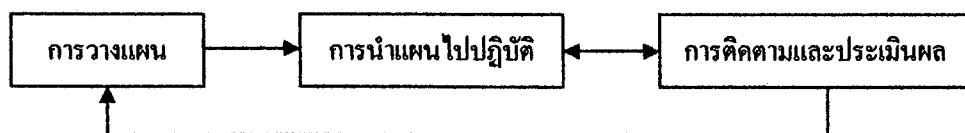
3.4 กลยุทธ์ต้องได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กร เพื่อให้แน่ใจว่ามีการนำกลยุทธ์ไปใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานอย่างจริงจัง การมีส่วนร่วมของผู้บริหารจะทำให้การกำหนดกลยุทธ์มีน้ำหนักและได้รับการยอมรับจากทุกส่วน โดยให้ผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่ม มีส่วนร่วม และสนับสนุนการดำเนินงาน

3.5 กลยุทธ์ต้องได้รับการยอมรับจากสมาชิก ซึ่งจะดำเนินการโดยผู้บริหาร เปิดโอกาสให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทางและกลยุทธ์ของธุรกิจ ซึ่งจะทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกรับผิดชอบและเข้าใจรากฐานและปรัชญาขององค์กร เพื่อที่จะร่วมแรงร่วมใจกันทำให้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน

2.1.4 ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ (อิจฉรา จันทรฉาย, 2546)

การจัดการเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1. การวางแผน
2. การนำแผนไปปฏิบัติ
3. การติดตามและประเมินผล



โดยขั้นตอนในการวางแผนกลุณั้นต้องคำนึงถึงคำถาม 3 ข้อ ดังนี้
กระบวนการวางแผนเชิงกลยุทธ์

คำถามที่ 1 ปัจจุบันการดำเนินการ ของธุรกิจเป็นอย่างไร (Where are we now ?)	วิธีการ/เครื่องมือ วิเคราะห์ ■ สภาวะแวดล้อมภายนอก ■ วิเคราะห์การแข่งขัน ■ การบริหารงานด้านต่างๆ ■ การวิเคราะห์ลูกค้า	ผลลัพธ์ ■ จุดเด่น (Strengths) ■ จุดด้อย (Weaknesses) ■ โอกาส (Opportunities) ■ อุปสรรค (Threats)
คำถามที่ 2 ในอนาคต เราต้องการ ไปที่ใด (Where do we want to be ?)	วิธีการ นำผลลัพธ์จาก SWOT มาเป็น ข้อมูลพื้นฐานในการกำหนด ทิศทางกิจการ	ผลลัพธ์ ■ วิสัยทัศน์ ■ ภารกิจ ■ กฎแห่งความสำเร็จ ■ วัตถุประสงค์
คำถามที่ 3 ทำอย่างไร จึงจะไปถึงจุดนั้น (How will we get there ?)	วิธีการ/เครื่องมือ ■ BCG ■ GE ■ ADL	ผลลัพธ์ ■ กลยุทธ์องค์กร ■ กลยุทธ์ธุรกิจ ■ กลยุทธ์ปฏิบัติการ ■ งบประมาณ

คำถามที่ 1 ปัจจุบันการดำเนินการของธุรกิจเป็นอย่างไร (Where are we now ?)

ในการวิเคราะห์คู่แข่งชั้น และสภาพแวดล้อมภายนอก จะเป็นการวิเคราะห์ เพื่อให้บริษัททราบว่า บริษัทมีโอกาส และอุปสรรค อะไรบ้าง

■ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก เป็นการวิเคราะห์เหตุการณ์รวมถึงการวิเคราะห์คู่แข่งชั้น และปัจจัยต่าง ๆ ที่สำคัญที่บริษัทไม่สามารถควบคุมได้ มีวัตถุประสงค์เพื่อหาโอกาส และอุปสรรค ประกอบด้วย

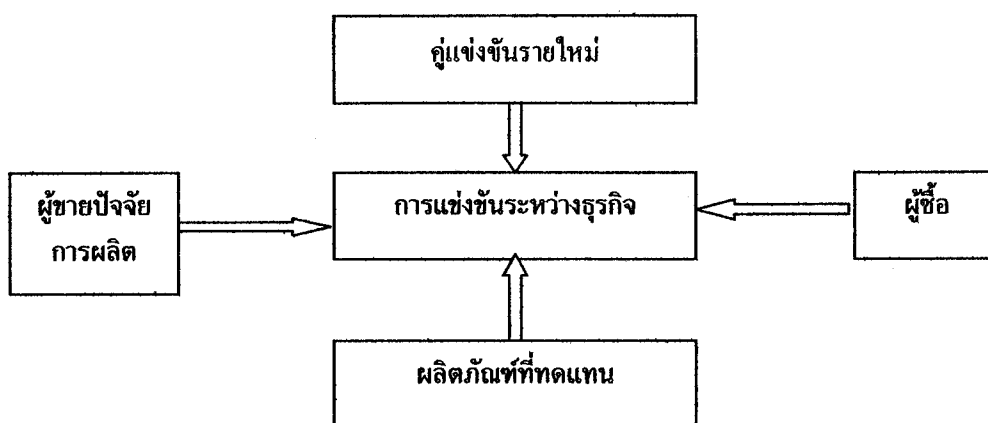
1. การเมือง กฎหมาย ตัวแปรที่มีผลก่อให้เกิดโอกาส และอุปสรรค ได้แก่
 - 1.1 ภาษี
 - 1.2 กฎหมายแรงงาน กฎหมายสิ่งแวดล้อม กฎหมายลิขสิทธิ์
 - 1.3 เสถียรภาพของรัฐบาล
 - 1.4 ข้อกำหนดด้านมาตรฐานสากล
 - 1.5 นโยบายการค้าเสรี
 - 1.6 การกีดกันทางการค้า
2. เศรษฐกิจ ตัวแปรที่มีผลก่อให้เกิดโอกาส และอุปสรรค ได้แก่
 - 2.1 อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ และโครงสร้างทางเศรษฐกิจ
 - 2.2 อัตราแลกเปลี่ยน อัตราดอกเบี้ย
 - 2.3 อัตราเงินเฟ้อ
 - 2.4 รายได้ประชากร
 - 2.5 อัตราค่าแรง
 - 2.6 งบประมาณของรัฐด้านการลงทุน ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ
3. สังคม ตัวแปรที่มีผลก่อให้เกิดโอกาส และอุปสรรค ได้แก่
 - 3.1 จำนวนและอัตราการเจริญเติบโตของประชากร
 - 3.2 ขนาดของครอบครัว
 - 3.3 จำนวนกลุ่มอาชีพต่าง ๆ
 - 3.4 การกระจายของอายุ
 - 3.5 การศึกษาและฝึกอบรม
 - 3.6 คุณภาพชีวิต
4. เทคโนโลยี ตัวแปรที่มีผลก่อให้เกิดโอกาส และอุปสรรค เช่น
 - 4.1 ความก้าวหน้าด้านการสื่อสาร การขนส่ง
 - 4.2 ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ
 - 4.3 การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์

4.4 การถ่ายทอดเทคโนโลยี

4.5 วงจรชีวิตของสินค้า

5. สภาวะทางกายภาพตัวแปรที่มีผลก่อให้เกิดโอกาส และอุปสรรค เช่น สภาวะโลกร้อน

■ การวิเคราะห์การแข่งขัน โดย Porter's 5 Forces เป็นการวิเคราะห์ถึงผลกระทบของคู่แข่งในอุตสาหกรรม ซึ่งจะทำให้สามารถกำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อน ของคู่แข่งที่มีความสัมพันธ์กับอุตสาหกรรมได้ และผลกระทบนี้ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ การวิเคราะห์โครงสร้างอุตสาหกรรม สามารถพิจารณาได้จาก 5 ปัจจัย ต่อไปนี้



1. อุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ในตลาด (The threat of new entrants to the market)

1.1 การประหยัดจากขนาดการผลิต (Economies of scale) การลดลงของภาระต้นทุนในการผลิตจำนวนมาก

1.2 ความแตกต่างด้านผลิตภัณฑ์ (Product differentiation) เป็นลักษณะการแตกต่างด้านกายภาพและการรับรู้ ซึ่งจะทำให้ผลิตภัณฑ์มีเอกลักษณ์ในสายตาของผู้บริโภค

1.3 ความต้องการเงินทุน (Capital requirements) จำนวนของการลงทุนที่ต้องใช้ในการเข้าสู่อุตสาหกรรม ประกอบด้วย โรงงานและเครื่องมือต่าง ๆ ตลอดจนเงินหมุนเวียน

2. อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (The bargaining power of the firm's suppliers)

ลักษณะกลุ่มผู้ขายปัจจัยการผลิตซึ่งมีอำนาจมีดังนี้

2.1 ความเด่นของผู้ขายปัจจัยการผลิตจำนวนน้อย

2.2 การมุ่งที่อุตสาหกรรมเฉพาะกลุ่มมากกว่าการมุ่งที่อุตสาหกรรมผู้ซื้อ

2.3 ความไม่สามารถในการหาสินค้าทดแทนได้

2.4 การขาดความสำคัญของผู้ซื้อที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มผู้ขายปัจจัยการผลิต

2.5 ความสำคัญของผลิตภัณฑ์หรือบริการของผู้ขายปัจจัยการผลิตต่อผู้ซื้อ

2.6 ความแตกต่างกันมากในผู้ขายปัจจัยการผลิต

2.7 การเปลี่ยนแปลงต้นทุนสำหรับผู้ซื้อที่สูงขึ้น

2.8 อุปสรรคด้านสินเชื่อของการประสมประสานกันไปข้างหน้าโดยผู้ขายปัจจัยการผลิตการประสมประสานไปข้างหน้าจะเกี่ยวข้องกับการขยายตัว และการเคลื่อนย้ายของปัจจัยการผลิตในสภาพของกระบวนการผลิตเป็นการจัดจำหน่าย

3. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (The bargaining power of the firm's buyers)

ปัจจัยต่อไปนี้จะนำไปสู่อำนาจการซื้อที่ดีขึ้น ดังนี้

3.1 การมุ่งความสำคัญที่มากกว่ากลุ่มขายปัจจัยการผลิต

3.2 การซื้อในปริมาณที่มาก

3.3 ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่มีมาตรฐานเดียวกันหรือไม่แตกต่างกัน

3.4 อุปสรรคที่เชื่อถือได้จากการประสมประสานย้อนหลังโดยผู้ซื้อ การประสมประสานแบบย้อนหลังจะเกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายผู้ซื้อเป็นผู้ซื้อขั้นต้นของผู้ผลิตหรือผู้จัดจำหน่าย

3.5 มีข้อมูลที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับโครงสร้างต้นทุนของผู้ขายปัจจัยการผลิต

4. อุปสรรคของผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ (The threat of substitute product)

ความสามารถในการหาผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกัน จะทำให้เกิดข้อจำกัดด้านราคาของผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรม เมื่อราคาของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่สูงขึ้นเนื่องจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ ลูกค้าจะเปลี่ยนแปลงไปใช้สินค้าทดแทนได้นั้น ธุรกิจที่มีการแข่งขันที่ทดแทนกันได้ต้องพยายามสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน ทางเลือกก็คือ ธุรกิจที่ต้องการเพิ่มต้นทุนของผู้ซื้อของการเปลี่ยนระหว่างผลิตภัณฑ์ของบริษัทของคู่แข่ง ซึ่งผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้ เราจะต้องติดตามอย่างใกล้ชิด ประกอบด้วยลักษณะการพัฒนาการปรับปรุงผลิตภัณฑ์ในรูปของการบริหารและการลดราคา

5. การเพิ่มขึ้นของการแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีความรุนแรงมากขึ้น (The intensity of rivalry among competitors) การแข่งขันที่รุนแรงทำให้เกิดผลกระทบในปัจจัยต่อไปนี้

5.1 การแข่งขันที่เท่าเทียมกันและรุนแรง

5.2 การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมลดลง

5.3 ต้นทุนคงที่หรือต้นทุนในการเก็บรักษาสูง

5.4 การขาดการสร้างแตกต่างหรือการเปลี่ยนของต้นทุน

5.5 สมรรถภาพในการผลิตเพิ่มขึ้นเฉพาะธุรกิจขนาดใหญ่เท่านั้น ความต้องการขนาดการผลิตที่มีประสิทธิภาพในหลายอุตสาหกรรมซึ่งจะเพิ่มสมรรถภาพในการผลิตให้มากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้สำหรับธุรกิจใหญ่ สิ่งนี้จะนำไปสู่การเสนอขายและการลดราคาส่วนเกินในระยะสั้น

5.6 คู่แข่งขันซึ่งมีกลยุทธ์ที่หลากหลายมีจุดเริ่มต้นและบุคลิกภาพที่แตกต่างกัน

5.7 ผลประโยชน์เชิงกลยุทธ์ในระดับสูง ความสำเร็จในตลาดระดับสูงเกิดจากการยอมรับผลิตภัณฑ์ของลูกค้า

5.8 อุปสรรคด้านเศรษฐกิจ กลยุทธ์หรือเหตุผลด้านอารมณ์จากการเข้าสู่ธุรกิจระดับสูง

■ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน

วิชิต อุ๋อัน (2548) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์โครงสร้างภายในขององค์การเป็นการประเมินปัจจัยต่าง ๆ ในหลาย ๆ ฝ่ายที่เกี่ยวข้องกันในองค์การที่ ผู้บริหารและผู้เกี่ยวข้องในองค์การ สามารถควบคุมให้เป็นไปในทิศทางแนวทางที่ต้องการได้ ซึ่งผลการประเมินสภาพแวดล้อมภายใน องค์การนี้จะทำให้บริษัททราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งในองค์การได้ การพิจารณาปัจจัยภายในองค์การผู้วิเคราะห์จะต้องพิจารณาดังต่อไปนี้

1. สถานะทางการเงิน (Financial Position)
2. ตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ (Product Position)
3. ความสามารถทางการตลาด (Marketing Capability)
4. ความสามารถในการวิจัยและพัฒนา (Research and Development Capability)
5. โครงสร้างขององค์การ (Organization Structure)
6. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)
7. ระบบการผลิต (Production)
8. วัตถุประสงค์และกลยุทธ์เก่าของบริษัท (Past Objectives and Strategies)

ซึ่งทางผู้วิจัยได้นำบางปัจจัยมาพิจารณาโดยเลือก ปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ความสามารถทางการตลาด (Marketing Capability) บริษัทจะต้องพิจารณาความสามารถทางการตลาดที่บริษัทมีต่อลูกค้าทางด้านการส่งมอบ สถานที่ส่งมอบ เวลาในการส่งมอบ และราคาในการส่งมอบ สินค้าและบริการให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า (Deliver the right product at the right place at the time and at the right price) ปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาความสามารถทางการตลาด สามารถจำแนกได้ดังนี้

1.1 บริษัทมีการกำหนดส่วนประสมทางการตลาดของบริษัทอย่างไร เพื่อให้ได้เปรียบในการแข่งขัน โดยจะต้องวิเคราะห์ที่ละส่วนประสมทางการตลาดนั้นคือ แยกวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด

1.2 บริษัทมีช่องทางในการจัดจำหน่ายสินค้าอย่างไร และเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งแล้วช่องทางการจัดจำหน่ายของบริษัท ได้เปรียบหรือเสียเปรียบคู่แข่ง

1.3 บริษัทมีกิจกรรมทางการตลาดโดยรวมเป็นอย่างไร โดยพิจารณาจากการ
วิจัยตลาด การขาย การส่งเสริมการขาย และการโฆษณา

1.4 บริษัทมีการเตรียมพร้อมในการพัฒนา และการนำสินค้าใหม่ ๆ ออกสู่
ตลาดหรือไม่

1.5 อะไรคือจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ทางด้าน
ความสามารถทางการตลาด

2. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) การบริหาร
ทรัพยากรมนุษย์เป็นหน้าที่ที่สำคัญในองค์การโดยทั่วไปการบริหารทรัพยากรมนุษย์จะพิจารณา
ปัจจัยดังนี้

2.1 การฝึกอบรม (Training Programs)

2.2 ระบบการจ่ายค่าตอบแทน (Compensation Systems)

2.3 องค์การกับการพัฒนา (Organizational and Development)

2.4 การวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Planning)

3. วัตถุประสงค์และกลยุทธ์เก่าของบริษัท (Past Objectives and Strategies) ธุรกิจ
ควรพยายามที่จะ พิจารณาให้ได้ว่าเดิม ธุรกิจมีการใช้กลยุทธ์ใดบ้าง มาแล้วทั้งที่กลยุทธ์ที่ทำให้
ธุรกิจประสบความสำเร็จและความล้มเหลว จะเป็นปัจจัยที่ดีและเป็นแนวทางที่ถูกต้องให้การ
วิเคราะห์กลยุทธ์ในปัจจุบันและในอนาคตถูกต้องมากขึ้น

คำถามที่ 2 ในอนาคตเราต้องการไปที่ใด (Where do we want to be?)

นำผลลัพธ์จาก SWOT มาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดทิศทางการจัดการ โดยกำหนด
วิสัยทัศน์, ภารกิจ, วัตถุประสงค์ โดย

วิสัยทัศน์ เป็นสิ่งพึงปรารถนาที่สมเหตุสมผลต้องเป็นวิสัยทัศน์ที่สมเหตุสมผล
เป็นภาพหมายของความสำเร็จที่องค์กร/ภาคีการพัฒนาคาดหวังและวาดหวังว่าจะได้เห็นใน
อนาคต (อาจเป็น 10 – 15 – 20 ปี ข้างหน้า) เมื่อภาคีการพัฒนาทุกฝ่ายปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์
นี้ โดยปกติวิสัยทัศน์ควรระบุทิศทางการพัฒนาและภาพหมายของผลสัมฤทธิ์ (ภาพของผลสำเร็จ:
เป็นรูปแบบที่ชัดเจนอย่างกว้าง ๆ ไม่ต้อง (ไม่สามารถ) มีรายละเอียด) หรือผลกระทบที่ลูกค้า
หรือประชาชนกลุ่มเป้าหมายจะได้รับและภาพผลผลิตจากการพัฒนาองค์กรในทิศทางที่จะเกิด
สมรรถนะแก่การผลิต และการบริการแก่กลุ่มเป้าหมาย (กลุ่มประชาชน) นั้น ๆ นอกจากนี้
วิสัยทัศน์ยังอาจมีภาพหมายผลกระทบที่ต้องกำหนดขึ้นอย่างท้าทายที่จะเกิดแก่สังคม เนื่องจาก
ผลสำเร็จอย่างต่อเนื่องขององค์กรด้วยวิสัยทัศน์จึงมิใช่การคาดการณ์แน่วแน่ แต่เป็นการตั้ง
ประเด็นขึ้นให้เห็นผลกระทบที่ดีที่สุดที่องค์กร/ภาคีการพัฒนาสามารถจะทำให้สังคมได้ในระยะ

ยาว อันเป็นเจตนาที่มีความท้าทายต่อความสามารถและการใช้สมรรถนะขององค์กรอย่างเต็มที่แฝงอยู่ (อุทิศ ขาวเขียว, 2549)

ภารกิจ เป็นโครงสร้างที่สำคัญที่จะทำให้ทราบถึงวิธีการดำเนินงานในปัจจุบันของธุรกิจว่า ในขณะนี้บริษัทมีลักษณะในการประกอบธุรกิจประเภทใด การกำหนดภารกิจที่ดีจะต้องสามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ในทุกระดับขององค์กรได้ หลักการในการพิจารณาเพื่อกำหนดภารกิจมีดังนี้

1. บริษัททำอะไร (What is our business?)
2. บริษัทจะทำอะไรในอนาคต (What will it be?)
3. บริษัทควรจะทำอะไรในอนาคต (What should it be?)
4. ใครคือลูกค้าของบริษัท (Who is our customer?)
5. บริษัทต้องการตอบสนองความต้องการของลูกค้าด้วยอะไร (What is being satisfied?)

ดังนั้นการกำหนดภารกิจจึงเป็นการพิจารณาถึงการดำเนินการของธุรกิจในปัจจุบัน เพื่อเป็นแนวทางให้ทราบถึงวิธีการในการดำเนินธุรกิจนั่นเอง (What is the business doing?) การกำหนดภารกิจที่ดีจะเน้นในสิ่งที่ธุรกิจจะต้องทำ เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่ธุรกิจกำหนด (วิชิต อุ๋อัน, 2548)

วัตถุประสงค์ เป็นเป้าประสงค์ที่เจาะจงชัดเจนมากขึ้นเพื่อเป็นเกณฑ์เป้าหมายที่ชัดเจนว่า แผนนี้จะชี้นำให้องค์กรได้บรรลุงานด้านใดบ้าง และมีผลสัมฤทธิ์แค่ไหนเมื่อเสร็จสิ้นแผนแล้วเป็นเป้าประสงค์หลักของแผน หรือ “เกณฑ์ที่ต้องบรรลุ” ในช่วงเวลาของแผนที่ชัดเจนสามารถใช้เป็นบรรทัดฐานของการติดตามประเมินผลให้รู้ว่องค์กรได้บรรลุจุดหมายตามแผนฯ หรือไม่ (อุทิศ ขาวเขียว, 2549)

คำถามที่ 3 ทำอย่างไรจึงจะถึงจุดนั้น (How will we get there?)

เมื่อมีการกำหนดวิสัยทัศน์, ภารกิจและวัตถุประสงค์แล้ว ขั้นตอนถัดไปคือ การวางแผนกลยุทธ์ โดยกลยุทธ์มีอยู่ 3 ระดับ คือ

1. การวางแผนกลยุทธ์ของบริษัท (Corporate strategic planning) หมายถึง กระบวนการประเมินสภาวะแวดล้อม และการกำหนดลักษณะทั้งหมด (การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ) และจุดมุ่งหมายขององค์กรกำหนดผลิตภัณฑ์หรือหน่วยธุรกิจที่จะเพิ่มเข้ามาหรือเลิกกระทำ และกำหนดทรัพยากรที่จะใช้ภายในหน่วยธุรกิจ
2. การวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจ (Business unit strategic planning หรือ business level strategic planning) หมายถึง การค้นหาว่จะใช้กลยุทธ์อย่างไรในแต่ละหน่วยธุรกิจ ซึ่งบริษัทต้องพยายามสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน โดย (1) การสร้างความแตกต่างที่เหนือกว่าคู่แข่ง (2) ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (3) การปรับตัวที่รวดเร็ว (4) การมุ่งความสำคัญเฉพาะ

ส่วน การวางแผนกลยุทธ์ของหน่วยธุรกิจ มีขั้นตอนที่สำคัญ ดังนี้ (1) การวิเคราะห์ SWOT (สิ่งแวดล้อมภายในและภายนอก) (2) การกำหนดภารกิจของหน่วยธุรกิจ (3) การกำหนดจุดมุ่งหมาย (4) การกำหนดกลยุทธ์ (5) การกำหนดโปรแกรม (6) การปฏิบัติการ (7) การป้อนกลับและการควบคุม

3. การวางแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional strategic planning) : การวางแผนกลยุทธ์การตลาด (Marketing strategic planning) การวางแผนกลยุทธ์ระดับหน้าที่เป็นการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง โดยถือหลักว่าทุกหน้าที่สามารถสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้า โดยคำนึงถึงคุณภาพ ประสิทธิภาพและการส่งมอบคุณค่าให้กับลูกค้า หน้าที่ต่าง ๆ ดังนี้ (1) การตลาด (2) การปฏิบัติการ (3) การวิจัยและการพัฒนา (4) การบัญชี (5) การเงิน (6) การจัดซื้อ (7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์

2.1.5 การจัดทำกลยุทธ์ทางเลือกโดยใช้ TOWS Matrix

ผลสรุปของการวิเคราะห์เพื่อกำหนดปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในบริษัท สามารถนำมาใช้จัดทำกลยุทธ์ทางเลือกที่เป็นไปได้อีกมากมาย โดยการนำปัจจัยต่าง ๆ ทั้ง 4 อย่าง (จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค) มาจับคู่กันในรูปของแมทริกซ์ ที่นิยมเรียกกันโดยทั่วไปว่า การจัดทำ “TOWS Matrix” ดังตารางที่ 2.1 (พิบูล ที่ปะปาล, 2546:98) การจัดทำกลยุทธ์ทั้ง 4 รูปแบบ มีวิธีการจัดทำดังนี้

1. กลยุทธ์ SO (SO strategies) เป็นการคิดหาแนวทางการดำเนินงานของบริษัทหรือหน่วยธุรกิจ (SBU) โดยใช้จุดแข็งที่มีอยู่เพื่อสร้างความได้เปรียบจากโอกาสที่เอื้ออำนวยให้ ตัวอย่างเช่น บริษัทมีจุดแข็งทางด้านสมรรถภาพการทำงานที่มากเกินอยู่ (จุดแข็งภายใน) และพบว่าอุตสาหกรรมเคเบิลทีวีมีอัตราการเจริญเติบโต 20% ต่อปี (โอกาสภายนอก) กลยุทธ์ SO ที่เป็นไปได้วิธีหนึ่งคือ บริษัทควรซื้อกิจการเคเบิลทีวี

2. กลยุทธ์ WO (WO strategies) เป็นการใช้ความพยายามเพื่อปรับปรุงจุดอ่อนภายในบริษัทให้ดีขึ้น ด้วยการใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นภายนอก สถานการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นเมื่อบริษัทพบว่า มีโอกาสที่ดีเกิดขึ้นภายนอก แต่บริษัทมีจุดอ่อนภายในไม่สามารถที่นำโอกาสที่เกิดขึ้นนั้นมาใช้ประโยชน์ได้เต็มที่ ตัวอย่างเช่น บริษัทพบว่าความต้องการเครื่องมืออิเล็กทรอนิกส์เพื่อควบคุมระบบหัวฉีดจ่ายน้ำมันเชื้อเพลิงในรถยนต์ที่สูง (โอกาสภายนอก) แต่บริษัทยังขาดความรู้ความสามารถและเทคโนโลยีด้านการผลิตเครื่องมือเหล่านี้ (จุดอ่อนภายใน) กลยุทธ์ WO ที่เป็นไปได้วิธีหนึ่งก็คือ การพัฒนาความรู้ความสามารถพนักงานด้วยการจ้างหรือฝึกอบรมพนักงานเพิ่มขึ้น เพื่อให้มีสมรรถภาพทางเทคนิคด้านนี้อย่างเพียงพอ

ตารางที่ 2.1 การจัดทำ “TOWS Matrix”

ปัจจัยภายใน (Internal Factors) (IFAS) ปัจจัยภายนอก (External Factors) (EFAS)	จุดแข็ง (S) S1 เลือกเขียน S2 5 – 10 รายการ S3 . . . S10	จุดอ่อน (W) W1 เลือกเขียน W2 5 – 10 รายการ W3 . . . W10
	โอกาส (O) O1 เลือกเขียน O2 5 – 10 รายการ O3 . . . O10	กลยุทธ์ SO จัดทำกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็ง เพื่อ สร้างความได้เปรียบจากโอกาส
	อุปสรรค (T) T1 เลือกเขียน T2 5 – 10 รายการ T3 . . . T10	กลยุทธ์ WO จัดทำกลยุทธ์โดยเอาชนะจุดอ่อน เพื่อใช้ประโยชน์จากโอกาส
	อุปสรรค (T) T1 เลือกเขียน T2 5 – 10 รายการ T3 . . . T10	กลยุทธ์ ST จัดทำกลยุทธ์โดยใช้จุดแข็ง เพื่อ หลีกเลี่ยงอุปสรรค หรือ ภัย คุกคาม
	อุปสรรค (T) T1 เลือกเขียน T2 5 – 10 รายการ T3 . . . T10	กลยุทธ์ WT จัดทำกลยุทธ์เพื่อลดจุดอ่อนและ หลีกเลี่ยงอุปสรรค

3. กลยุทธ์ ST (ST strategies) เป็นการใช้จุดแข็งของบริษัท เพื่อหาทางหลีกเลี่ยงหรือลดผลกระทบจากอุปสรรคหรือภัยคุกคามจากภายนอก ตัวอย่างเช่น บริษัทที่มีความเชี่ยวชาญทางการวิจัยและพัฒนา (R&D) เป็นอย่างดี (จุดแข็งภายใน) และพบว่า จำนวนประชากรวัยกลางคนกำลังลดลง (อุปสรรคภายนอก) กลยุทธ์ ST ที่เป็นไปได้วิธีหนึ่งคือ บริษัทควรพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่สำหรับผู้สูงอายุมากขึ้น

4. กลยุทธ์ WT (WT strategies) เป็นยุทธวิธีป้องกันตัว (defensive tactics) ของบริษัท โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อลดจุดอ่อนภายในให้เหลือน้อยที่สุด และเพื่อหลีกเลี่ยงอุปสรรคหรือภัยอันตรายที่เกิดขึ้นจากภายนอก ตัวอย่างเช่น บริษัทพบว่า ขวัญของพนักงานลูกจ้างของบริษัทอยู่ในภาวะที่ตกต่ำมาก (จุดอ่อนภายใน) และในขณะเดียวกันพบว่า กิจกรรมของสหภาพแรงงานมีความเข้มแข็งมาก (อุปสรรคภายนอก) กลยุทธ์ WT ที่เป็นไปได้วิธีหนึ่งคือ บริษัทควรพัฒนาจัดระบบการให้ผลประโยชน์และสวัสดิการของลูกจ้างทั้งหมดใหม่ให้ดีขึ้น

2.1.6 Balanced Scorecard(BSC) และแผนที่กลยุทธ์ (Strategy map)

2.1.6.1 Balanced Scorecard(BSC)

พสุ เดชะรินทร์ (2545:4) กล่าวว่า BSC เป็นเครื่องมือทางด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Strategic implementation) โดยอาศัยการวัดหรือประเมิน (Measurement) ที่จะช่วยทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้อง เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมุ่งเน้นในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร (Alignment and focused)

เมื่อพิจารณาจากรูปที่ 3 ซึ่งเป็นพื้นฐานของ Balanced Scorecard ประกอบไปด้วยมุมมอง (Perspective) 4 มุมมองได้แก่

1. มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

ภายใต้กลยุทธ์ด้านการเงินมักจะประกอบไปด้วยวัตถุประสงค์ที่สำคัญ

2 ด้านได้แก่

1.1 ด้านการเพิ่มขึ้นของรายได้ (Revenue Growth)

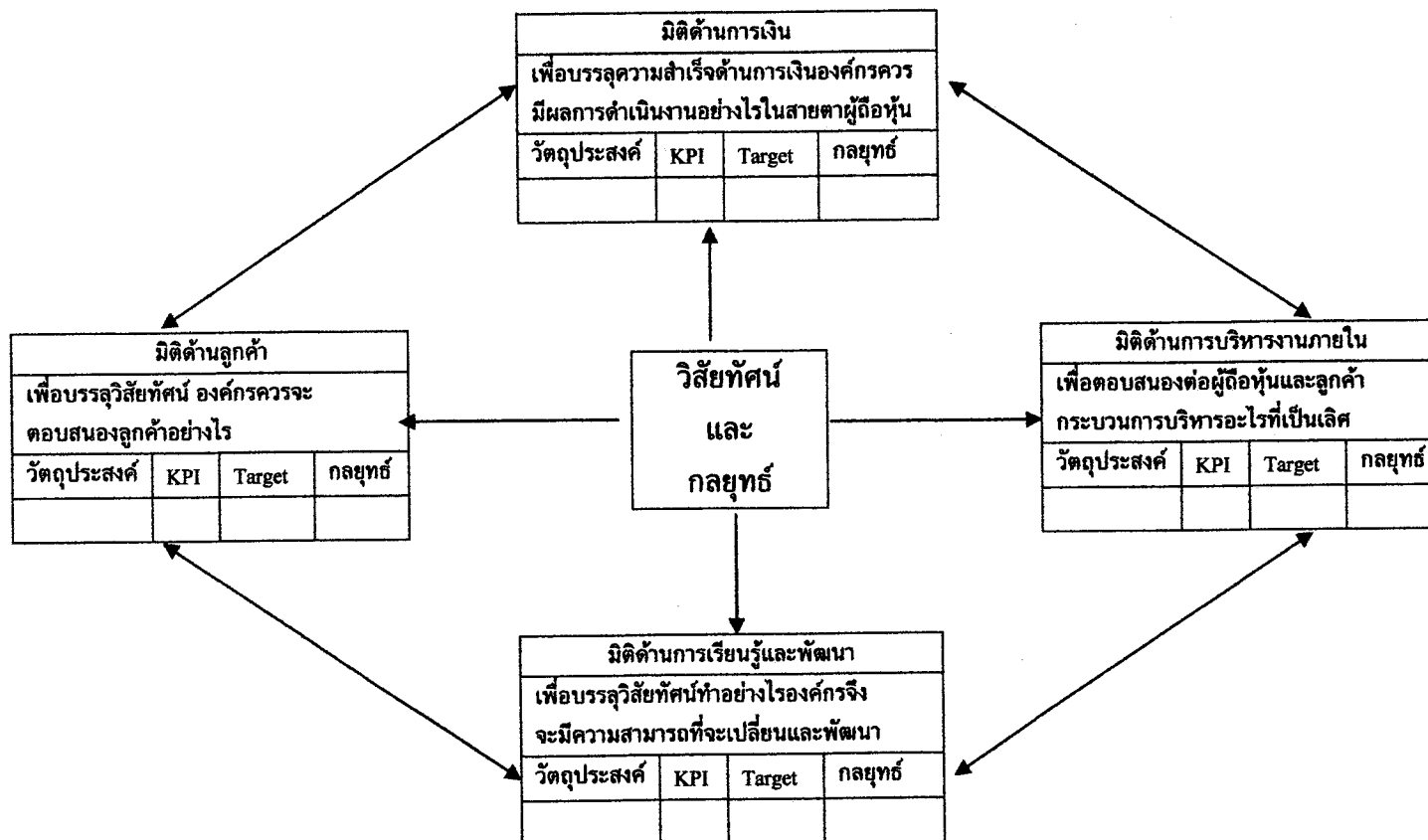
องค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการเพิ่มขึ้นของรายได้ องค์กรก็จะต้องกำหนดต่อไปว่าองค์กรมีแนวทางในการเพิ่มรายได้ได้อย่างไร ตัวอย่างของวัตถุประสงค์ในการเพิ่มขึ้นของรายได้ รวมทั้งตัวชี้วัดที่สำคัญประกอบไปด้วย

- การเพิ่มขึ้นของรายได้จากสินค้าหรือบริการใหม่ ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ รายได้จากสินค้าและบริการใหม่ ต่อ รายได้ทั้งหมด หรือ กำไรสุทธิจากสินค้าและบริการใหม่

- การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มใหม่ ตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ รายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด ซึ่งลูกค้ากลุ่มใหม่นี้อาจจะเป็นกลุ่มใหม่ในทั้งในด้านภูมิภาค กลุ่มของลูกค้า เป็นต้น

- การเพิ่มขึ้นของรายได้จากลูกค้ากลุ่มเดิม ซึ่งได้แก่การพยายามหารายได้ให้มากขึ้นจากลูกค้ากลุ่มเดิม เช่น ในกรณีของสถานีบริการน้ำมัน ที่เปิดบริการอื่น ๆ ในสถานีเพื่อหารายได้จากลูกค้ากลุ่มเดิมให้มากขึ้น ทั้งร้านค้าย่อย การล้างรถ ศูนย์เช่าวิดีโอ เป็นต้น ตัวอย่างตัวชี้วัดได้แก่ ร้อยละการเพิ่มขึ้นของรายได้ต่อลูกค้า

- การเพิ่มขึ้นของรายได้จากการเปลี่ยนแปลงของโครงสร้างราคา ตัวอย่างของตัวชี้วัดได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นภายหลังการปรับเปลี่ยนโครงสร้างราคา



ภาพที่ 3 มุมมองของ Balanced Scorecard

1.2 ด้านการลดลงของต้นทุน (Cost Reduction) หรือการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (Productivity Improvement) ซึ่งสามารถประกอบไปด้วยการใช้สินทรัพย์ให้เป็นประโยชน์มากขึ้น (Asset Utilization)

องค์กรจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับการลดลงของต้นทุนหรือการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ โดยตัวอย่างของวัตถุประสงค์ในการลดลงของต้นทุน รวมทั้งตัวชี้วัดที่สำคัญประกอบด้วย

- การลดลงของต้นทุนต่อหน่วย ซึ่งหน่วยที่จะใช้วัดนี้จะต้องพิจารณาว่าเป็นหน่วยในลักษณะใด อาจจะเป็นหน่วยธุรกิจ หรือ หน่วยการผลิต หรือ หน่วยงาน โดยตัวชี้วัดที่นิยมใช้ประกอบด้วย ต้นทุนของหน่วยที่ลดลง หรือ ต้นทุนต่อผลผลิต หรือ ต้นทุนต่อพนักงาน เป็นต้น

- การลดลงของต้นทุนในการดำเนินงาน ซึ่งตัวชี้วัดที่ใช้นี้จะเป็นต้นทุนในการดำเนินงานที่ลดลง หรือ อัตราส่วนของต้นทุนในการดำเนินงาน ต่อ ต้นทุนทั้งหมด เป็นต้น

- การเพิ่มผลิตภาพในการดำเนินงาน ทั้งนี้เนื่องจากการเพิ่มขึ้นของผลิตภาพ (Productivity) จะส่งผลให้ต้นทุนลดลง ตัวอย่างของตัวชี้วัดที่ใช้นี้มักจะประกอบไปด้วย รายได้ต่อพนักงาน ผลผลิตต่อพนักงาน เป็นต้น

- การใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ (Asset Utilization) ทั้งนี้เนื่องจาก ถ้าองค์กรมีสินทรัพย์เป็นจำนวนมาก และสินทรัพย์ที่องค์กรมีอยู่ไม่ได้มีการใช้งานอย่างเต็มที่ จะก่อให้เกิดเป็นต้นทุนแก่องค์กร ดังนั้นจึงต้องมีวัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่ใช้ในการวัดการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ โดยส่วนมากตัวชี้วัดที่นิยมใช้ได้แก่ ผลตอบแทนขององค์กรต่อสินทรัพย์ทั้งหมด (ROA) หรือ อัตราการใช้เครื่องจักรภายในโรงงาน (Machine Utilization) เป็นต้น

2. มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

ภายใต้มุมมองด้านลูกค้าจะประกอบด้วยวัตถุประสงค์หลักที่สำคัญอยู่ 5 ประการ ได้แก่

2.1 ส่วนแบ่งตลาด (Market Share) โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น ส่วนแบ่งตลาดเปรียบเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ

2.2 การรักษาลูกค้าเก่า (Customer Retention) เป็นการวัดความสามารถในการรักษาลูกค้าเดิมขององค์กร ซึ่งในปัจจุบันความสามารถในการรักษาลูกค้าเดิมขององค์กรไว้เป็นสิ่งที่สำคัญมาก จากการวิจัยของบริษัท Datamonitor พบว่าถ้าองค์กรสามารถรักษาลูกค้าเก่าไว้ได้เพียงแค่ร้อยละ 5 จะทำให้ผลกำไรเพิ่มขึ้นร้อยละ 80 ต่อปี และในขณะเดียวกัน ต้นทุนในการได้ลูกค้าใหม่นั้นมีมูลค่าเป็น 6 เท่าของต้นทุนในการรักษาลูกค้าไว้ 1

ราย โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น จำนวนลูกค้าที่สูญหายไปในแต่ละปีต่อจำนวนลูกค้าทั้งหมด หรือ รายได้จากลูกค้าเก่าต่อรายได้ทั้งหมด เป็นต้น

2.3 การเพิ่มลูกค้าใหม่ (Customer Acquisition) เป็นการวัดความสามารถขององค์กรในการแสวงหาลูกค้าใหม่ โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น จำนวนลูกค้าใหม่ต่อลูกค้าทั้งหมด หรือ จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น หรือ รายได้จากลูกค้าใหม่ต่อรายได้ทั้งหมด เป็นต้น

2.4 ความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) เป็นการวัดความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อสินค้าและบริการขององค์กร หรือ ตัวองค์กรเอง ในปัจจุบันองค์กรธุรกิจต่าง ๆ ได้ให้ความสำคัญกับการสำรวจความพึงพอใจของลูกค้ามากขึ้น ทั้งนี้การพบว่าลูกค้าที่มีความพึงพอใจ 1 คนจะบอกต่อไปยังผู้บริโภคอีก 10 คนถึงประสบการณ์ที่ดีของตนเอง โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น การสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า หรือ จำนวนข้อร้องเรียนของลูกค้า เป็นต้น

2.5 กำไรต่อลูกค้า (Customer Profitability) โดยตัวชี้วัดที่สำคัญ เช่น กำไรต่อลูกค้า 1 ราย ซึ่งการที่จะสามารถทราบกำไรต่อลูกค้าหนึ่งรายได้นั้นจะต้องทราบรายได้และต้นทุนต่อลูกค้าหนึ่งรายก่อน ซึ่งการจัดทำต้นทุนตามกิจกรรมในระบบ Activity Based Costing (ABC) จะทำให้สามารถทราบต้นทุนต่อลูกค้า

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process Perspective)

ภายใต้มุมมองนี้จะต้องพิจารณาว่าอะไรคือกระบวนการที่สำคัญภายในองค์กร ที่จะช่วยให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ และช่วยให้บรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน มุมมองนี้จะให้ความสำคัญกับกระบวนการภายในองค์กรที่มีความสำคัญที่จะช่วยนำเสนอคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ โดยสามารถนำแนวคิดในด้านลูกโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ของ Michael E. Porter ที่ระบุไว้ว่าองค์กรประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญที่เป็นกิจกรรมหลักได้แก่

1. Inbound Logistics ได้แก่กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการได้รับการขนส่ง การจัดเก็บ และการแจกจ่ายวัตถุดิบและ inputs ต่าง ๆ เช่น การจัดการวัตถุดิบ การควบคุมวัตถุดิบ การบริหารคลังสินค้า การจัดทำกำหนดเวลาของรถขนส่งในการเดินทางไป-กลับ กับแหล่งวัตถุดิบ

2. Operations ได้แก่กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนหรือแปรรูปวัตถุดิบต่าง ๆ ให้ออกมาเป็นสินค้า (transforming inputs into final product) ซึ่งได้แก่กิจกรรมต่าง ๆ เช่น การแปรรูป การประกอบ การบรรจุหีบห่อ การดูแลรักษาเครื่องจักร การทดสอบ

3. Outbound Logistics ได้แก่กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการจัดเก็บรวบรวม จัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่เสร็จแล้วไปยังผู้บริโภค เช่น การจัดการคลังสินค้า การจัดตารางการเดินรถเพื่อขนส่งสินค้า

4. Marketing and Sales ได้แก่กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการชักจูงให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการขององค์กรธุรกิจ เช่น การโฆษณา การจัดรายการส่งเสริมการขาย การจัดทีมงานขาย การเลือกสรรช่องทางการจัดจำหน่าย การกำหนดราคา

5. Customer Service ได้แก่กิจกรรมที่ครอบคลุมถึงการให้บริการเพื่อเพิ่มคุณค่าหรือบำรุงรักษาสินค้า รวมทั้งการบริการหลังการขาย เช่น การติดตั้ง การซ่อมบำรุง การจัดหาอะไหล่ การอบรมการใช้สินค้า

สำหรับกิจกรรมเสริมหรือกิจกรรมสนับสนุนสามารถแบ่งออกเป็น

1. Procurement ได้แก่กิจกรรมหรือหน้าที่ในการจัดหาหรือจัดซื้อ input เพื่อเข้ามาใช้ในกิจกรรมหลักต่าง ๆ แต่ไม่ใช่กิจกรรมในการขนส่งหรือเคลื่อนย้าย input เหล่านั้น ซึ่ง input เหล่านี้ ประกอบไปด้วยทั้งวัตถุดิบ เครื่องจักร เครื่องมือต่าง ๆ

2. Technology Development ได้แก่กิจกรรมต่าง ๆ ที่ช่วยในการเพิ่มคุณค่าให้แก่ตัวสินค้าหรือกระบวนการ เช่น กิจกรรมด้านการวิจัยและพัฒนา การพัฒนาและออกแบบสินค้า การเลือกใช้เทคโนโลยีให้เหมาะกับองค์กร การแสวงหาเทคโนโลยีจากแหล่งต่าง ๆ เป็นต้น

3. Human Resources Management ได้แก่กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคล ตั้งแต่การวิเคราะห์ความต้องการด้านบุคลากร การสรรหาและคัดเลือก การฝึกอบรม การบริหารเงินเดือนและค่าตอบแทน เป็นต้น

4. Firm Infrastructure ได้แก่กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานทั่วไปในองค์กร การวางแผน การบัญชีและการเงิน เป็นต้น

นอกจากการใช้ Value Chain ในการวิเคราะห์แล้ว ยังสามารถวิเคราะห์ได้จากกระบวนการที่สำคัญภายในองค์กรโดยตรงก็ได้

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

เป็นมุมมองสุดท้ายภายใต้ Balanced Scorecard แต่เป็นมุมมองที่มีความสำคัญมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นมุมมองที่ให้ความสำคัญต่ออนาคตขององค์กร และถ้าขาดมุมมองนี้ไปจะทำให้ไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่น ๆ ข้างต้น ภายใต้มุมมองนี้ องค์กรจะต้องพิจารณาว่า ในการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองด้านการเงิน ด้านลูกค้า และด้านกระบวนการภายใน องค์กรจะต้องมีการเรียนรู้ พัฒนา และเตรียมตัวอย่างไรบ้าง

โดยส่วนใหญ่วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองแห่งนี้จะแบ่งเป็น 3 ด้านหลัก ๆ ได้แก่ ด้านเกี่ยวกับทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร ด้านเกี่ยวกับระบบข้อมูลสารสนเทศ และด้านเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร ระบบการจูงใจ และโครงสร้างองค์กร

ภายใต้วัตถุประสงค์ที่เกี่ยวข้องกับด้านทรัพยากรบุคคลภายในองค์กร นั้นมีพื้นฐานมาจากการพิจารณาว่า ในอันที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในมุมมองอื่น ๆ นั้น บุคลากรภายในองค์กรนั้นเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุด ทำให้องค์กรต่าง ๆ มักจะพิจารณาวัตถุประสงค์ในด้านทรัพยากรบุคคล ดังนี้

- ทักษะ ความสามารถของพนักงาน (Skills) ซึ่งมักจะวัดได้ในหลายลักษณะ เช่น จำนวนชั่วโมงที่พนักงานได้รับการอบรมต่อปี หรือ การทำ Competency Test หรือ การทำ Strategic Skills Coverage (เป็นการสำรวจทักษะที่มีความสำคัญต่อกลยุทธ์ขององค์กร และพิจารณาว่ามีพนักงานที่มีทักษะในด้านนั้น ๆ เพียงพอหรือยัง) เป็นต้น

- ทศคติและความพึงพอใจของพนักงาน (Attitude and Employee Satisfaction) ซึ่งโดยมากมักจะวัดด้วยการทำสำรวจทัศนคติของพนักงาน

- อัตราการหมุนเวียน เข้าออกของพนักงาน (Turnover) ซึ่งมักจะวัดโดยพิจารณาจากอัตราการเข้า ออกของพนักงาน

สำหรับวัตถุประสงค์ด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศนั้นเป็นการพิจารณา ว่านอกเหนือจากการมีพนักงานที่มีความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อองค์กรแล้ว ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศสมัยใหม่ก็เป็นพื้นฐานที่มีความสำคัญต่อการบรรลุ วัตถุประสงค์ภายใต้มุมมองอื่น ๆ เป็นการเปรียบเสมือนว่านอกเหนือจากทักษะแล้ว เทคโนโลยีก็มีความสำคัญต่อความสำเร็จด้วย จึงมักจะจัดระบบเทคโนโลยี หรือระบบข้อมูลสารสนเทศไว้ภายใต้มุมมองนี้ด้วย ซึ่งตัวชี้วัดที่นิยมใช้ ได้แก่ ความถูกต้องของข้อมูล อัตราที่ระบบไม่สามารถใช้งานได้ (Down-time Rate) ความทันสมัยของข้อมูล (วัดที่การ update ข้อมูล) อัตราความครอบคลุมของข้อมูล (วัดจากว่าข้อมูลที่เรียกใช้สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้หรือไม่) เป็นต้น

การที่องค์กรมีพนักงานที่มีความสามารถ และระบบข้อมูลที่ทันสมัย แต่ถ้าวัฒนธรรมในการทำงาน หรือระบบจูงใจขององค์กรไม่เหมาะสมแล้ว ย่อมยากที่จะทำให้องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านต่าง ๆ จึงต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เกี่ยวกับวัฒนธรรม และระบบจูงใจที่เอื้ออำนวยในการทำงานของพนักงานด้วย ตัวอย่างของตัวชี้วัดภายใต้มุมมองนี้ ได้แก่ จำนวนข้อเสนอที่พนักงานเสนอ หรือ จำนวนข้อเสนอที่พนักงานเสนอและมีการนำไปปฏิบัติ เป็นต้น

โดยภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยช่อง 4 ช่องได้แก่

1. วัตถุประสงค์ (Objective) ที่สำคัญของแต่ละมุมมอง ซึ่งใน
ความหมายของคำว่าวัตถุประสงค์ตามแนวคิดของ BSC นั้นคือ สิ่งที่ต้องการมุ่งหวังหรือต้องการที่
จะบรรลุในด้านต่าง ๆ
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Performance Indicators) ได้แก่ตัวชี้วัด
ของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน ซึ่งตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่าองค์กรบรรลุ
วัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) ได้แก่ เป้าหมายหรือตัวเลขที่ต้องการต้องการจะ
บรรลุของตัวชี้วัดแต่ละประการ
4. แผนงาน โครงการ หรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำ
เพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช้แผนปฏิบัติการที่จะทำเป็นเพียงแผนงาน
โครงการ หรือกิจกรรม เบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2.1.6.2 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy map)

พสุ เดชะรินทร์ และคณะ (2548, 43) กล่าวว่า Professor Robert Kaplan และ Dr. David Norton ได้อธิบายถึง แผนที่ยุทธศาสตร์ไว้ในหนังสือ “Strategy Map” ว่า
แผนที่ยุทธศาสตร์ คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กร ในรูปแบบของ
ความสัมพันธ์ในเชิงของเหตุและผล (Cause-and-Effect Relationship) กล่าวคือเป็นความสัมพันธ์
ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรปรารถนา ในมุมมองทางการเงิน (Financial Perspective)
ลูกค้า (Customer Perspective) กระบวนการภายใน (Internal Process) และการเรียนรู้และพัฒนา
องค์กร (Learning and Growth Perspective) อันจะนำไปสู่ผลลัพธ์ที่ต้องการ

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) สามารถแสดงให้เห็นถึงวัตถุประสงค์
สำหรับการเติบโตของรายได้ เห็นถึงส่วนของตลาดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายที่การเติบโตอย่างมีกำไรจะ
เกิดขึ้นได้ เห็นถึงคุณค่าต่าง ๆ ที่จะนำไปสู่การที่ลูกค้าจะทำธุรกิจกับเรามากยิ่งขึ้นและมีผลกำไร
เพิ่มขึ้น เห็นถึงบทบาทที่สำคัญ ๆ ของนวัตกรรมและความเป็นเลิศในตัวผลิตภัณฑ์ บริการ และ
กระบวนการ รวมทั้งการลงทุนที่จำเป็นในตัวพนักงานและระบบงาน เพื่อก่อให้เกิดการเติบโตและ
ทำให้การเติบโตตามที่คาดการณ์ไว้นั้นดำรงอยู่ต่อไป

2.1.6.3 กระบวนการในการพัฒนาและจัดทำ Balanced Scorecard

ในกระบวนการจัดทำ Balanced Scorecard นั้น ประกอบไปด้วย

ขั้นตอนต่าง ๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ทางกลยุทธ์ ซึ่งได้แก่การทำ SWOT Analysis ซึ่งเป็นที่นิยมรู้จักกันอย่างแพร่หลาย เพื่อให้ได้ทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจน
2. กำหนดวิสัยทัศน์ และกลยุทธ์ขององค์กร โดยกำหนดเป็นกลยุทธ์หลัก (Strategic Themes) ที่สำคัญขององค์กร
3. วิเคราะห์และกำหนดว่า BSC ขององค์กรควรมีทั้งหมดกี่มุมมอง และมุมมองแต่ละมุมมองควรมีความสัมพันธ์กันอย่างไร
4. จัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Map) ระดับองค์กร โดยกำหนดวัตถุประสงค์ที่สำคัญภายใต้แต่ละมุมมอง โดยพิจารณาว่าในการที่องค์กรจะสามารถดำเนินงานและบรรลุวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรได้นั้น จะต้องบรรลุวัตถุประสงค์ในด้านใดบ้าง
 - a. ถ้าภายใต้แต่ละมุมมองประกอบด้วยวัตถุประสงค์จำนวนมาก ผู้บริหารจะต้องมีการจัดลำดับความสำคัญของวัตถุประสงค์แต่ละประการ โดยเทียบกับการที่วัตถุประสงค์นั้น
 - b. จะต้องมีการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านอย่างชัดเจน ในลักษณะของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผล
5. กลุ่มผู้บริหารระดับสูงจะต้องมีการประชุมร่วมกันเพื่อยืนยันและเห็นชอบในแผนที่ทางกลยุทธ์ที่สร้างขึ้น
6. ภายใต้วัตถุประสงค์แต่ละประการ จะต้องกำหนดรายละเอียดของวัตถุประสงค์นั้นในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของตัวชี้วัด ฐานข้อมูลในปัจจุบัน เป้าหมายที่ต้องบรรลุ รวมทั้งแผนงาน กิจกรรม หรือโครงการ (Initiatives) ที่จะต้องทำ ซึ่งภายใต้ขั้นตอนนี้สามารถที่จะแยกเป็นประเด็นต่าง ๆ ได้ดังนี้
 - a. การจัดทำตัวชี้วัด
 - b. การกำหนดเป้าหมาย โดยอาศัยข้อมูลในปัจจุบัน
 - c. การจัดทำแผนงาน โครงการ และกิจกรรมที่จะต้องทำเพื่อช่วยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น

7. เมื่อจัดทำแผนงานหรือโครงการเสร็จแล้ว สามารถที่จะแปลง (Cascade) ตัวชี้วัดและเป้าหมายระดับองค์กรให้เป็นของผู้บริหารรองลงไปเพื่อให้ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไปได้จัดทำแผนปฏิบัติการตามแผนงานหรือโครงการหลัก และกำหนดตัวชี้วัดให้กับผู้บริหารในระดับรอง ๆ ลงไป

2.1.7 พฤติกรรมผู้บริโภค

เป้าหมายของพฤติกรรมผู้บริโภคคือ การตัดสินใจซื้อเพื่อที่จะได้รับความพอใจที่เกิดขึ้นจากการซื้อสินค้าและบริการสำหรับการตอบสนองความปรารถนาต่าง ๆ จึงมีคำถาม 6 Ws และ 1 H ขึ้น ดังตารางที่ 2.2 เพื่อหาคำตอบให้นักการตลาดใช้บริหารการตลาดให้การดำเนินกิจการประสบผลสำเร็จดังนี้ (อุษณีย์ จิตตะปาโล, 2540:2)

ตารางที่ 2.2 คำถาม 6 Ws และ 1 H

คำถาม (6 Ws และ 1 H)	คำตอบที่ต้องการทราบ(7 Os)
1. ใครอยู่ในตลาดเป้าหมาย (Who is in the target market?)	ลักษณะกลุ่มเป้าหมาย (Occupants) ทางด้าน 1. ประชากรศาสตร์ 2. ภูมิศาสตร์ 3. จิตวิทยา หรือจิตวิเคราะห์ และ 4. พฤติกรรมศาสตร์
2. ผู้บริโภคซื้ออะไร (What does the Consumer buy?)	สิ่งที่ผู้บริโภคต้องการซื้อ (Objects) สิ่งที่ผู้บริโภคต้องการจากผลิตภัณฑ์
3. ทำไมผู้บริโภคจึงซื้อ (Why does the Consumer buy?)	วัตถุประสงค์ในการซื้อ (Objectives) ผู้บริโภคซื้อสินค้าเพื่อสนองความต้องการของเขาด้านร่างกายและด้านจิตวิทยา
4. ใครมีส่วนร่วมในการตัดสินใจซื้อ (Who Participates in the buying?)	บทบาทของกลุ่มต่าง ๆ (Organizations) และผู้มีอิทธิพลในการตัดสินใจซื้อประกอบด้วย 1. ผู้ริเริ่ม 2. ผู้มีอิทธิพล 3. ผู้ตัดสินใจซื้อ 4. ผู้ซื้อและ 5. ผู้ใช้
5. ผู้บริโภคซื้อเมื่อใด (When does the Consumer buy?)	โอกาสในการซื้อ (Occasions) เช่น ช่วงเดือนใดของปี หรือฤดูกาลใดของปี
6. ผู้บริโภคซื้อที่ไหน (Where does the Consumer buy?)	ช่องทางหรือแหล่ง (Outlets) ที่ผู้บริโภคไปทำการซื้อ เช่น ห้างสรรพสินค้า ซูเปอร์มาร์เก็ต ฯลฯ
7. ผู้บริโภคซื้ออย่างไร (How does the Consumer buy?)	ขั้นตอนในการตัดสินใจซื้อ (Operation) ประกอบด้วย 1. การรับรู้ปัญหา 2. การค้นหาข้อมูล 3. การประเมินผลทางเลือก 4. การตัดสินใจซื้อและ 5. ความรู้สึกภายหลังการซื้อ

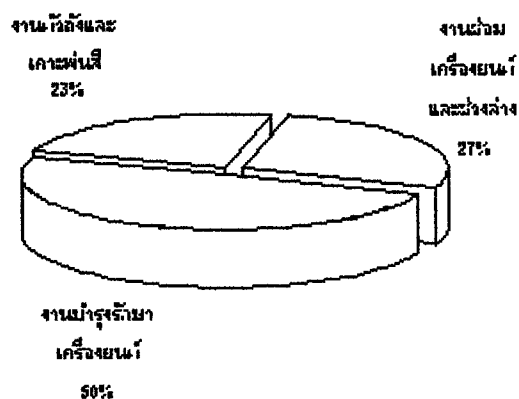
2.1.8 แนวคิดเกี่ยวกับอู่ซ่อมรถยนต์

2.1.8.1 ประเภทของธุรกิจอู่ซ่อมรถยนต์

ธุรกิจอู่ซ่อมรถยนต์เป็นธุรกิจบริการเกี่ยวกับการซ่อมแซมและบำรุงรักษารถยนต์ซึ่งขึ้นอยู่กับความพึงพอใจจากการประเมินของผู้ใช้บริการ ธุรกิจอู่ซ่อมรถยนต์สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภทตามลักษณะการให้บริการ คือ

1. การซ่อมตัวถังและเคาะพ่นสี อู่ซ่อมรถยนต์ประเภทนี้ จะซ่อมรถยนต์ที่เกิดจากการชน หรือมีการบุบสลายของตัวถังรถยนต์ ในกรณีที่สามารถซ่อมแซมได้จะเคาะตัวถังและพ่นสี และในกรณีที่ไม่สามารถซ่อมแซมได้จะเปลี่ยนชิ้นส่วนและนำไปพ่นสี
2. การซ่อมเครื่องยนต์และช่วงล่าง อู่ซ่อมรถยนต์ประเภทนี้ จะทำการซ่อมรถยนต์ที่เกิดการเสียของเครื่องยนต์ หรือช่วงล่างตามอายุการใช้งาน ซึ่งบางอู่รวมถึงระบบไฟฟ้า และระบบทำความเย็นของรถยนต์ด้วย
3. การซ่อมตัวถังและพ่นสี และซ่อมเครื่องยนต์และช่วงล่าง
4. ประเภทอื่น ๆ ได้แก่ อู่ที่ทำการบำรุงรักษารถยนต์ เช่น เปลี่ยนยาง ตั้งศูนย์ ถ่วงล้อ เปลี่ยนถ่ายน้ำมันเครื่อง อัดฉีด เป็นต้น

โดยมีสัดส่วนดังภาพที่ 4 ซึ่งประกอบด้วย 3 แบบ



ภาพที่ 4 รูปแบบบริการของธุรกิจอู่ซ่อมรถยนต์
ที่มา : รวบรวมโดยฝ่ายวิจัยธุรกิจ บมจ.ธนาคารกรุงไทย
(โชคชัย กิจเกษมทวีสิน, 2548)

2.1.8.2 ส่วนผสมทางการตลาด 8P's (Marketing Mix)

ส่วนประกอบทางการตลาดเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งที่ใช้ในการวางแผนการตลาด โดยปกติถ้าเป็นด้านการผลิตจะมี 4P's คือ ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) ช่องทางการจำหน่าย (Place) และ การส่งเสริมการขาย (Promotion) แต่ถ้าเป็นงานในด้านการบริการจะ

แยกออกมาอีก 4P's คือ กระบวนการในการให้บริการ (Process) บุคลากรในการให้บริการ (People) หลักในการแสดงถึงคุณภาพ (Physical Evidence) และการประชาสัมพันธ์ (Public Relations) จะช่วยให้ธุรกิจสามารถประสบความสำเร็จในการทำธุรกิจได้เหนือกว่าคู่แข่งชั้นสามารถสรุปได้ดังนี้ (กรมพัฒนาธุรกิจการค้า กระทรวงพาณิชย์, 2547) ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 ส่วนผสมทางการตลาดของธุรกิจอยู่ซ่อมรถยนต์

ส่วนผสมทางการตลาด 8P's	จุดที่ควรให้ความสำคัญในการวางแผน
1. Product (ผลิตภัณฑ์)	ประเภทการบริการในการซ่อมบำรุงรถยนต์จะมีการบริการรูปแบบใดบ้าง
2. Price (ราคา)	การตั้งราคาควรจะเป็นอย่างไร สูงกว่า หรือต่ำกว่า คู่แข่ง มีส่วนลด หรือสามารถชำระได้ด้วยบัตรเครดิต
3. Place (ช่องทางการจำหน่าย)	กลุ่มเป้าหมายของลูกค้า ว่าจะเป็นกลุ่มลูกค้าแบบไหนและสามารถครอบคลุมลูกค้าทั้งหมดหรือไม่ หรือทำให้ลูกค้าเพิ่มเท่าไร
4. Promotion (ส่งเสริมการตลาด)	การโฆษณา การส่งเสริมการขาย การสื่อสารด้านอื่น ๆ
5. Process (กระบวนการให้บริการ)	ควรจะสร้างกลยุทธ์ในด้านการส่งมอบ และการบริการ ให้เห็นถึงความแตกต่างกับคู่แข่ง หรือเปลี่ยนแปลงจากเดิม
6. People (บุคลากรในการให้บริการ)	ควรเน้นให้มีการสร้างจิตสำนึกในการบริการที่ดี (Service Mind)
7. Physical Evidence (หลักในการแสดงถึงคุณภาพ)	ควรมีการสร้างกลยุทธ์ให้ลูกค้าได้เห็นถึงคุณภาพจากการบริการของเรา เพื่อสร้างความมั่นใจในด้านคุณภาพให้กับลูกค้า
8. Public Relation (ประชาสัมพันธ์)	ควรมีการใช้หลักการประชาสัมพันธ์ (ไม่ใช่โฆษณา) ให้รับทราบถึงจุดแข็งขององค์การของเรา

2.1.8.3 กระบวนการดำเนินงาน

ธุรกิจซ่อมบำรุงรถยนต์เป็นธุรกิจการบริการอย่างหนึ่งที่เข้าข่ายเป็นโรงงานอุตสาหกรรม เนื่องจากการซ่อมบำรุงรถยนต์เป็นกิจกรรมที่ต้องมีอุปกรณ์เครื่องจักรหนักสำหรับการดำเนินงาน จึงเข้าข่ายเป็นโรงงานจำพวกที่ 3 ประเภทที่ 95 ซึ่งต้องดำเนินการขอใบอนุญาตประกอบกิจการ จากกรมโรงงานอุตสาหกรรม กระทรวงอุตสาหกรรม ดังนั้นในระบบในการบริหารจัดการธุรกิจซ่อมบำรุงรถยนต์จึงมีความคล้ายคลึงกับระบบการบริหารจัดการของโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งจะมีการจัดการในแต่ละด้าน ดังนี้

1. การจัดการด้านการดำเนินงานซ่อมบำรุงรถยนต์
2. การจัดการด้านการบำรุงรักษาเครื่องจักร
3. การจัดการด้านการจัดซื้ออะไหล่
4. การจัดการด้านการจัดเก็บ และเบิกจ่ายอะไหล่

โดยจะกล่าวถึงระบบการจัดการในแต่ละด้าน ซึ่งบางส่วนที่เป็นขั้นตอนดำเนินงานในด้านนั้น ๆ จะแสดงเป็นตัวอย่างของขั้นตอนการดำเนินงานในรูปของแผนผังการไหล (Flowchart) ดังภาพที่ 5 โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. การจัดการด้านการดำเนินงานซ่อมบำรุงรถยนต์

การจัดการด้านการดำเนินงานซ่อมบำรุงรถยนต์ ควรจะมีขั้นตอนการดำเนินงานการซ่อมบำรุงรถยนต์ที่แน่นอน เพื่อให้มั่นใจว่าลูกค้าที่เข้ามาใช้บริการจะได้รับการบริการที่เป็นมาตรฐานเดียวกัน โดยขั้นตอนจะเริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการนัดหมายลูกค้า เพื่อจะใช้ข้อมูลมาวางแผนการซ่อม การวิเคราะห์ปัญหา การประเมินราคา การซ่อมบำรุง การตรวจสอบจนกระทั่งลูกค้ามารับ และติดตามผลการซ่อมแซมกับลูกค้า ซึ่งได้จัดทำเป็นตัวอย่างขั้นตอนการดำเนินงานในรูปของแผนผังการไหลของขั้นตอนการดำเนินงานการซ่อมรถยนต์

เนื่องจากในขั้นการดำเนินงานการซ่อมบำรุง เป็นขั้นตอนที่ต้องมีการปฏิสัมพันธ์ กับลูกค้า ดังนั้นเพื่อที่จะทำให้ลูกค้าพึงพอใจในบริการ ดังนั้นจึงจะต้องมีจุดที่สำคัญข้อควรระวัง หรือรายละเอียดในแต่ละขั้นตอน ดังนี้

การนัดหมายลูกค้า

รายละเอียดสำคัญซึ่งควรติดต่อกับลูกค้าระหว่างการนัดหมายควรประกอบไปด้วยรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. วันที่ และเวลาที่นัดหมาย
2. รายละเอียดของลูกค้า เช่น ชื่อลูกค้า รดลูกค้ารุ่นไหน หมายเลขทะเบียนรถ หมายเลขโทรศัพท์ ปัญหาที่ลูกค้าต้องการซ่อม

3. การบริการอื่น ๆ ที่ต้องการ (ขึ้นอยู่กับประวัติการซ่อม ซึ่งควรจะนำออกมาดูด้วยถ้าเป็นไปได้)

4. แจ้งลูกค้าให้โทรแจ้งล่วงหน้า ถ้าต้องการเปลี่ยน หรือยกเลิกนัดหมาย
5. ควรเริ่มซ่อมทันทีหลังการเขียนใบสั่งซ่อมเสร็จ สำหรับลูกค้าที่นัดหมาย
6. ลูกค้าเคยเข้ามารับบริการหรือไม่ หากเป็นลูกค้าใหม่จะต้องอธิบายสถานที่อย่าง

ชัดเจน

7. ขอบขอบคุณลูกค้าทุกครั้งสำหรับการโทรมานัดหมาย

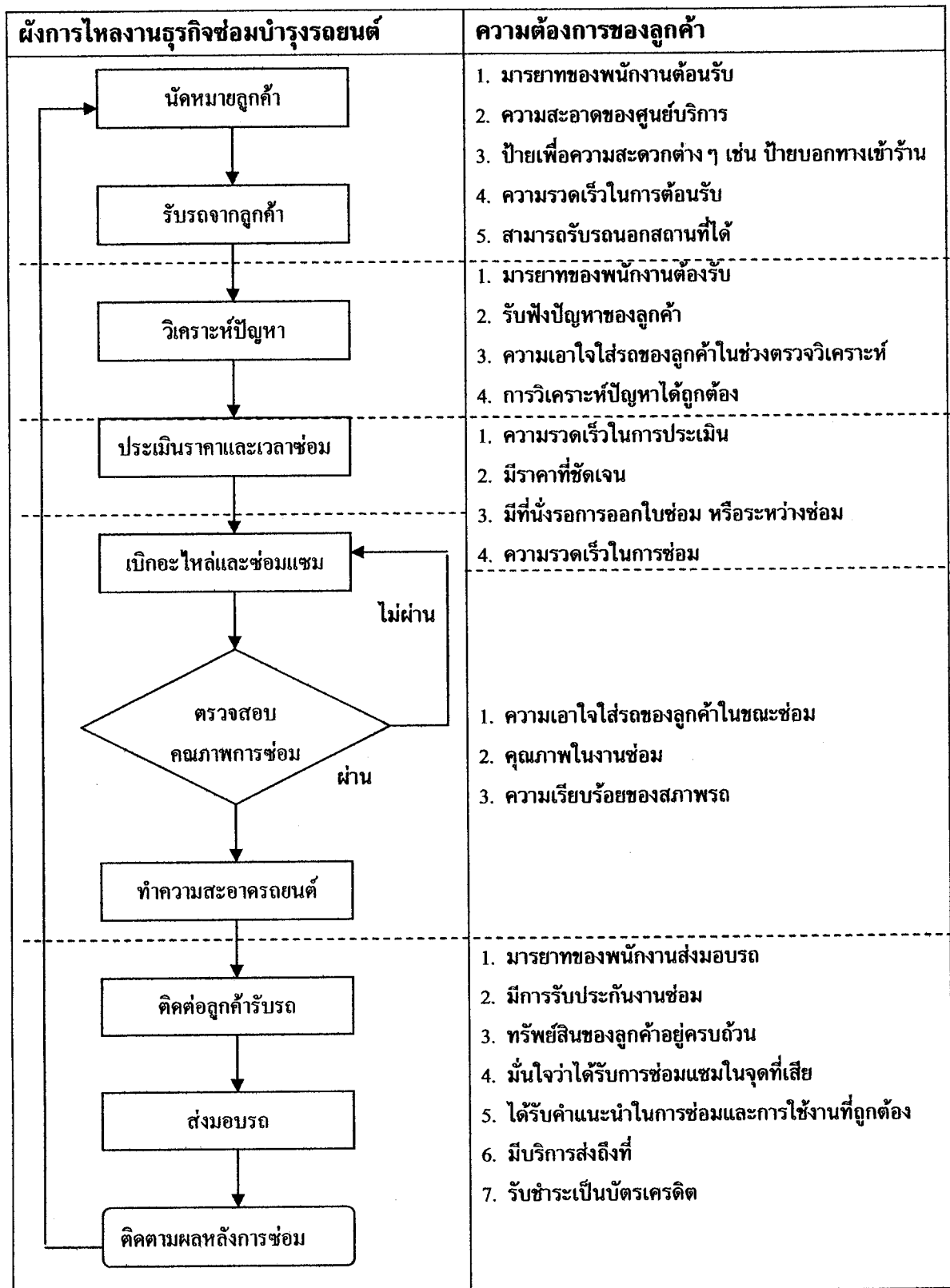
การเอาใจใส่รถลูกค้า

การที่จะป้องกัน และดูแลเอาใจใส่รถลูกค้าให้อยู่ในสภาพดี เรียบร้อย ขณะที่มีการรับรถ ซึ่งสามารถทำได้ดังนี้

1. ใช้ผ้าคลุมเบาะนั่ง วงพวงมาลัย และพรมพื้นรถให้เรียบร้อยขณะขับรถ
2. ตรวจสอบ ๆ ว่ามีรอยชำรุดบนตัวรถ กระเจก ให้แจ้งลูกค้าทราบ แต่ไม่ควรทำจริงจังจนเกินไป
3. ควรจะแจ้งรายการทรัพย์สินในรถให้ลูกค้าทราบเพื่อความสบายใจทั้งสองฝ่าย
4. ห้ามพนักงานไม่ให้เข้าไปนั่งในรถลูกค้าโดยไม่จำเป็น ห้ามสูบบุหรี่ในรถลูกค้า และห้ามเปิดเกะเกียบของ หรือห้องเก็บของท้ายรถ โดยไม่จำเป็น
5. ล้างรถทุกคันหลังซ่อมเสร็จ
6. ให้ช่างใช้ผ้าคลุมบังโคลนขณะซ่อม
7. ปิดหน้าต่าง และประตูให้เรียบร้อยขณะที่จอดรถในที่จอด

การติดตามลูกค้าหลังการซ่อม

1. การติดตามลูกค้าควรจะติดตามให้ได้ 100 %
2. การติดตามควรจะทำตามทางโทรศัพท์ เพราะจะสามารถติดต่อลูกค้าได้มากกว่า 70 % ซึ่งการติดตามทางไปรษณีย์จะมีการตอบกลับมาเพียง 10 – 20 %
3. กำหนดเวลาในการติดตามลูกค้าหลังซ่อม โดยการติดตามลูกค้าหลังซ่อมควรจะต้องกระทำภายใน 1 – 3 วัน หลังจากที่ลูกค้ารับรถไปแล้ว
4. กำหนดให้มีผู้รับผิดชอบที่เกี่ยวกับการติดตามลูกค้าหลังการซ่อมโดยตรง
5. การติดตามลูกค้าควรจะมุ่งเน้นไปที่ลูกค้าที่รู้สึกไม่พอใจเป็นพิเศษ โดยผู้ที่สอบถามควรจะเป็นผู้ที่แก้ไขปัญหาให้ลูกค้าด้วย ไม่ควรที่จะเพียงสอบถามอย่างเดียว



ภาพที่ 5 แผนผังการไหลของขั้นตอนการดำเนินการงานการซ่อมรถยนต์

2. การจัดการด้านการบำรุงรักษาเครื่องจักร

เพื่อให้มั่นใจได้ว่าเครื่องจักรอยู่ในสภาพที่พร้อมจะใช้งาน ไม่ให้เกิดปัญหาเครื่องจักรเสียจนทำให้การซ่อมบำรุงรถยนต์เกิดการล่าช้า ผิดนัดกับลูกค้าจนทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พอใจ ซึ่งในการบำรุงรักษาเครื่องจักรควรจัดให้มีขั้นตอนการขึ้นทะเบียนเครื่องจักร และอุปกรณ์ที่มีความสำคัญต่อการซ่อมบำรุงรถยนต์ หรือเป็นเครื่องจักร หรืออุปกรณ์ที่เมื่อเกิดเสียขึ้นมาจะทำให้มีผลกระทบอย่างรุนแรงต่อความพึงพอใจของลูกค้า จัดทำแผนการบำรุงรักษาเครื่องจักร และบันทึกประวัติการซ่อม เพื่อเป็นข้อมูลในการซ่อมครั้งต่อไป

3. การจัดการด้านการจัดซื้ออะไหล่

ควรมีมีขั้นตอนการดำเนินงานที่แน่นอนเพื่อให้มั่นใจได้ว่าชิ้นส่วนหรืออะไหล่รถยนต์ที่ได้มีคุณภาพ ราคาที่ถูก และส่งมอบได้ตรงตามเวลาที่ต้องการ โดยมีขั้นตอนดังนี้

1. รับคำขอซื้อหัวหน้าช่าง ประกอบด้วย ชื่ออะไหล่ รุ่นและยี่ห้อรถยนต์ และจำนวนที่ต้องการ
2. คัดเลือกผู้ขาย
3. ขอรายละเอียดในการสั่งซื้อชิ้นส่วนหรืออะไหล่จากผู้ขาย
4. ประกอบด้วย ราคา และวันที่ส่ง
5. ออกใบสั่งซื้อเพื่อเสนออนุมัติจากผู้มีอำนาจ
6. ส่งใบสั่งซื้อให้ผู้ขาย และยืนยันคำสั่งซื้อ
7. ตรวจสอบ และจัดเก็บสินค้า และจัดเก็บใบส่งของ(Invoice)
8. ประเมินผู้ขายอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง

4. การจัดการด้านการจัดเก็บ และเบิกจ่ายอะไหล่

ควรมีการกำหนดจำนวนอะไหล่ที่จัดเก็บ และจำนวนที่ต้องสั่งซื้อในแต่ละครั้ง พร้อมกับกำหนดให้มีการตรวจสอบจำนวนอะไหล่ และสภาพการจัดเก็บเป็นระยะ ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าจะมีชิ้นส่วน หรืออะไหล่พร้อมที่จะสามารถเบิก และนำไปใช้ได้ ไม่ให้เกิดปัญหาอะไหล่หมดจนทำให้การทำงานล่าช้า ผิดนัดกับลูกค้าและทำให้ลูกค้าเกิดความไม่พอใจ

2.2 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กันทิมาลย์ ริมพิชพันธ์(2549) ได้ศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การตลาดการท่องเที่ยวชายแดน: กรณีศึกษา สะพานข้ามแม่น้ำโขงแห่งที่ 2 จังหวัดมุกดาหาร” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพรวมด้านการตลาดการท่องเที่ยวชายแดนบริเวณด้านตรวจคนเข้าเมืองมุกดาหาร และตลาดอินโดจีนอำเภอเมือง จังหวัดมุกดาหาร ศึกษาพฤติกรรมกรรมการท่องเที่ยวของนักท่องเที่ยวบริเวณพื้นที่ที่ทำการศึกษา วิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค ของพื้นที่ที่ทำการศึกษา และ กำหนดกลยุทธ์การตลาดการท่องเที่ยวชายแดนบริเวณสะพานข้ามแม่น้ำโขงแห่งที่ 2 จังหวัดมุกดาหาร ผลการศึกษาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรคของการท่องเที่ยวชายแดนบริเวณด้านตรวจคนเข้าเมืองมุกดาหารและตลาดอินโดจีน พบว่า มีจุดแข็งด้านการเป็นเมืองการค้าชายแดนและทรัพยากรการท่องเที่ยวมีความหลากหลายทั้งทางธรรมชาติ ศิลปวัฒนธรรม แต่ต้องมีการปรับปรุงแก้ไขจุดอ่อน คือ การร่วมมือกันของผู้ประกอบการในธุรกิจท่องเที่ยวของจังหวัด มาตรฐานของบุคลากรในธุรกิจท่องเที่ยว และการประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ สำหรับโอกาสในการท่องเที่ยว คือ หน่วยงานราชการมีนโยบาย แผนงาน ให้การสนับสนุนการท่องเที่ยวของจังหวัด และการเปิดใช้สะพานข้ามแม่น้ำโขงแห่งที่ 2 จังหวัดมุกดาหาร ทางด้านอุปสรรคต่อการท่องเที่ยว คือ ภาวะน้ำมันแพง และภาวะเศรษฐกิจในประเทศไม่ค่อยดี

ส่วนการกำหนดกลยุทธ์การตลาด(4ps) การท่องเที่ยวชายแดนเมื่อมีการเปิดใช้สะพานข้ามแม่น้ำโขงแห่งที่ 2 จังหวัดมุกดาหารนั้น พบว่า ในส่วนของผลิตภัณฑ์การท่องเที่ยวควรใช้กลยุทธ์การปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์โดยการปรับปรุงแก้ไขข้อด้อยของผลิตภัณฑ์ทางการท่องเที่ยวที่มีอยู่แล้ว และการสร้างกิจกรรมการท่องเที่ยวในรูปแบบใหม่ขึ้น สำหรับราคาควรใช้กลยุทธ์การกำหนดราคาสำหรับผลิตภัณฑ์รวมเป็นชุดและกลยุทธ์การกำหนดราคาแตกต่าง เพื่อให้ นักท่องเที่ยวมีทางเลือกที่เหมาะสมกับตัวเอง การจัดจำหน่ายควรเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่ายผ่าน อินเทอร์เน็ตและตัวแทนการท่องเที่ยว สำหรับการส่งเสริมการตลาดควรเน้นการประชาสัมพันธ์ และจัดกิจกรรมทางการท่องเที่ยวเพื่อให้นักท่องเที่ยวรู้จักจังหวัดมุกดาหารมากขึ้น

จริญญา หาญเจริญ(2548) ได้ศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์ในการบริหารจัดการวัตถุดิบในระบบการผลิตของอุตสาหกรรมน้ำมันหอมระเหยจากกฤษณาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบันของโรงงานผลิตน้ำมันหอมระเหยจากกฤษณาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและโรงงานต้นแบบในภูมิภาคอื่น ๆ, ศึกษาถึงปัญหาและอุปสรรคในการจัดหาวัตถุดิบอย่างละเอียด, วิเคราะห์สิ่งแวดล้อม จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของอุตสาหกรรมน้ำมันหอมระเหยจากกฤษณา, กำหนดกลยุทธ์และคัดเลือกกลยุทธ์ และวิเคราะห์ความไวของกลยุทธ์ ผลการวิจัยพบว่า อุตสาหกรรมน้ำมันหอมระเหยจากกฤษณาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีโซ่อุปทาน 6 ส่วนใหญ่ ๆ ได้แก่ 1) การจัดซื้อวัตถุดิบ 2) การขนส่ง 3) การเก็บรักษาวัตถุดิบ 4) การผลิต 5) การจัดจำหน่าย 6) การตลาด โดยที่โรงงานผลิตน้ำมันหอมระเหยจากกฤษณาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือส่วนใหญ่ประสบปัญหาเกี่ยวกับวัตถุดิบอัน

ได้แก่ ไม้กฤษณา ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ได้ทำการกำหนดกลยุทธ์เกี่ยวกับการแก้ปัญหาเกี่ยวกับวัตถุดิบในการผลิต จึงทำการวิเคราะห์ใน 3 ส่วนหลักที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยโดยตรง ได้แก่ การจัดซื้อวัตถุดิบ, การขนส่ง, และการเก็บรักษาวัตถุดิบ โดยทำการกำหนดกลยุทธ์และคัดเลือกกลยุทธ์จากการใช้คะแนน KPI รวมทั้งใช้คะแนนรวมของความเป็นไปได้ของกลยุทธ์จาก Inside Out และ Outside In สามารถสรุปกลยุทธ์ที่ได้จากการคัดเลือกได้ทั้งหมด 15 กลยุทธ์

จากกลยุทธ์ทั้ง 15 กลยุทธ์ข้างต้น เมื่อนำมาทดสอบทางสถิติ จะได้ว่า กลยุทธ์ในแต่ละข้อไม่แตกต่างกัน และนำมาวิเคราะห์ความไวของกลยุทธ์ จะได้ว่า กลยุทธ์มีความคงที่ของกลยุทธ์ อีกทั้งผู้วิจัยได้นำกลยุทธ์มาสรุปเป็นแผนกลยุทธ์เพื่อนำไปปฏิบัติ ซึ่งแบ่งแผนกลยุทธ์ออกเป็น 3 ด้านของระบบ Supply Chain ได้แก่ Material, การขนส่ง, และการเก็บรักษาวัตถุดิบ โดยมีการกำหนดวัตถุประสงค์, เป้าหมาย, และมาตรการ พร้อมทั้งแผนปฏิบัติการ สำหรับโรงงานผลิตน้ำมันหอมระเหยจากกฤษณาในภาคตะวันออกเฉียงเหนือและผู้ที่สนใจนำไปประยุกต์ใช้ในการผลิตต่อไป

นิวัฒน์ สุนทรนิพัทธ์(2547) ได้ศึกษาเรื่อง “การวางแผนเชิงกลยุทธ์ข้าวหอมมะลิจังหวัดสุรินทร์” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสถานการณ์การผลิตและการตลาดข้าวหอมมะลิของโลกของประเทศไทยและของจังหวัดสุรินทร์ และวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกทั้งด้านการผลิตและการตลาดข้าวหอมมะลิ เพื่อวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการผลิตและการตลาดข้าวหอมมะลิจังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัยในด้านกลยุทธ์พบว่า กลยุทธ์และมาตรการที่เป็นรูปธรรม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในด้านการผลิต และการตลาดตลอดจนพัฒนามาตรฐานข้าวหอมมะลิจังหวัดสุรินทร์ ให้ดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืนมีดังนี้ 1.สำหรับเกษตรกรให้จัดตั้งโรงเรียนผู้นำเกษตรกรอินทรีย์ ตลอดจนการจัดการทรัพยากรน้ำและดิน เพื่อเพิ่มความสามารถในการใช้ปัจจัยการผลิตร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพ เน้นพัฒนามาตรฐานข้าวหอมมะลิโดยกำหนดพื้นที่ปลูกข้าวแบบปลอดสารพิษ แบบอินทรีย์ ซึ่งเป็นการต้องการของตลาดทั้งในและต่างประเทศ เร่งปรับปรุงเทคโนโลยีการผลิตเมล็ดพันธุ์ การเก็บเกี่ยว การนวด การปรับปรุง บำรุงดิน พร้อมเร่งเพิ่มเงินทุนหมุนเวียนโดยขอสนับสนุนเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำจากรัฐ ตลอดจนใช้ประโยชน์จากกลุ่มสถาบันการเกษตร เพื่อเป็นแหล่งแลกเปลี่ยนความรู้ทางการตลาดและเพิ่มอำนาจการต่อรองในการซื้อขาย 2.พ่อค้าระดับต่าง ๆ และโรงสีข้าว ให้มีการซื้อขายข้าวอย่างโปร่งใสและเป็นธรรม ทั้งในด้านที่เกี่ยวกับสิ่งเจือปน เปอร์เซ็นต์ตันข้าว การชั่งน้ำหนัก และรักษามาตรฐานข้าวหอมมะลิสุรินทร์ 3.รัฐบาลและหน่วยงานของรัฐจะต้องให้การสนับสนุนในการให้ความรู้และเทคโนโลยีให้แก่ กระบวนการผลิตข้าวปลอดสารพิษ ข้าวอินทรีย์ เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ยอินทรีย์ มาตรฐานข้าว การชลประทาน ตลอดจนสนับสนุนด้านสินเชื่อและการตลาด โดยการจัดหาตลาดใหม่ และการประชาสัมพันธ์ข้าวหอมมะลิเป็นต้น 4.จังหวัดสุรินทร์ต้องบูรณาการเรื่องข้อมูลการผลิตและการตลาดของข้าวหอมมะลิสุรินทร์ ที่ถูกต้องและทันเหตุการณ์ โดยใช้ระบบสารสนเทศ ตลอดจนส่งเสริมเรื่องมาตรฐานข้าวหอมมะลิสุรินทร์ โดยขอความร่วมมือให้หน่วยงานของรัฐในภูมิภาคตรวจสอบและรับรองมาตรฐาน

ตลอดจนมีการติดตามประเมินผลทุกขั้นตอนอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ก้าวสู่ความเป็นศูนย์กลางข้าวหอมมะลินิคมมาตรฐานสุรินทร์

ปีทมา สอนอาจ(2548) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการบริหารเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์การเกษตรนิคมสร้างตนเองลำตะคอง จำกัด จังหวัดนครราชสีมา ในปี 2547” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการดำเนินงาน แนวทางการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยที่มีผลทำให้สหกรณ์ดำเนินงานประสบความสำเร็จ ความพึงพอใจและการมีส่วนร่วมของสมาชิก ปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จในการบริหารเชิงกลยุทธ์ได้แก่ 1.บทบาทและการมีส่วนร่วมของสมาชิก 2.ความสามารถในการบริหารจัดการของคณะกรรมการดำเนินการและพนักงาน 3.ความคิดริเริ่มในการจัดทำแผนกลยุทธ์ 4.การมีความมั่นคงทางการเงิน 5.การจัดกิจกรรมสาธารณประโยชน์และการจัดสวัสดิการแก่สมาชิก กรรมการและพนักงาน 6.การที่ไม่มีข้อบกพร่องในการดำเนินงาน 7.การมีผลงานเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและบุคคลทั่วไป และ 8.การที่มีเจ้าหน้าที่ของกรมส่งเสริมสหกรณ์ดูแลและให้คำแนะนำอย่างสม่ำเสมอ ด้านความพึงพอใจของสมาชิกที่มีต่อการให้บริการของสหกรณ์ฯ พบว่า สมาชิกรู้สึกพึงพอใจกับการที่สหกรณ์ช่วยแก้ไขปัญหให้ได้ในลำดับสูง คิดเป็นค่าเฉลี่ย 2.61 ส่วนความพึงพอใจที่สมาชิกมีต่อพนักงานและเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์นั้น สมาชิกพึงพอใจในการวางตัวสนิทสนมเป็นกันเองมากที่สุด คิดเป็นค่าเฉลี่ย 2.70 สำหรับการมีส่วนร่วมด้านต่าง ๆ ของสมาชิก พบว่า สมาชิกมีส่วนร่วมในการเข้าร่วมประชุมใหญ่สามัญประจำปีมากที่สุด คิดเป็นค่าเฉลี่ย 3.54 สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์ฯ ได้แก่ 1.ปัญหาด้านการซื้อที่ผลผลิตข้าวโพดมีความขึ้นสูง 2.ปัญหาด้านการขาย มีสมาชิกนำผลผลิตข้าวโพดมาขายให้เป็นจำนวนมากทำให้บางครั้งสหกรณ์ต้องยอมขายให้พ่อค้าต่อในราคาที่ขาดทุนดีกว่าจะปล่อยให้เน่าเสียหายไปก่อน 3.ปัญหาด้านธกษ สินเชื่อและเงินฝาก ที่สหกรณ์ไม่สามารถเรียกเก็บหนี้จากสมาชิกบางรายได้ตามกำหนดสัญญา และมีสมาชิกบางรายนำเงินสินเชื่อไปใช้ผิดวัตถุประสงค์ 4.ปัญหาด้านการส่งเสริมอาชีพที่ยังไม่ได้รับความร่วมมือจากสมาชิกเท่าที่ควร 5.ปัญหาด้านการตลาด ที่คู่แข่งมีความพร้อมมากกว่า ทำให้สมาชิกไปใช้บริการกับคู่แข่ง เนื่องจากสะดวกและรวดเร็วกว่า 6.ปัญหาด้านการเงิน ที่สหกรณ์ยังขาดแคลนเงินทุนหมุนเวียนในการดำเนินงาน และ 7.ปัญหาด้านการพัฒนาองค์กร ที่สมาชิกบางส่วนยังขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทของสหกรณ์ และพนักงานเจ้าหน้าที่ยังขาดการทำงานเป็นทีม

พีรพัฒน์ แพงมา(2546) ได้ศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์ทางการตลาดผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงประเภทของผลิตภัณฑ์เสริมอาหารที่มีวางจำหน่าย รวมถึงกลุ่มเป้าหมาย การดำเนินธุรกิจและแนวโน้มทางการตลาดของผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร กฎระเบียบการทำธุรกิจนำเข้า และจัดจำหน่าย รวมถึงการขอขึ้นทะเบียนที่ต้องผ่านการอนุญาตจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข และศึกษากลยุทธ์ทางการตลาดในการดำเนินธุรกิจผลิตภัณฑ์เสริมอาหารโดยพิจารณาในแง่ของกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด

ผลการวิจัยพบว่า ผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทยสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยาของประเทศไทยจำแนกประเภทผลิตภัณฑ์เสริมอาหารตามวัตถุดิบที่ใช้ในผลิตออกเป็น 6 กลุ่ม คือ กลุ่มสารสกัดจากพืช กลุ่มสารสกัดจากสัตว์ กลุ่มน้ำมันและไขมัน กลุ่มโปรตีนวิตามิน และเกลือแร่ กลุ่มธัญพืช กลุ่มลูกค้ำเป้าหมายแบ่งเป็น 3 กลุ่ม คือ กลุ่มนักศึกษา กลุ่มหนุ่มสาวและวัยกลางคน กลุ่มผู้สูงอายุ ซึ่งธุรกิจผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในประเทศไทยปัจจุบันมีแนวโน้มการเจริญเติบโตที่ดี มูลค่าตลาดของผลิตภัณฑ์เสริมอาหารโดยรวมค่าสูงเป็นที่น่าสนใจและมีแนวโน้มของการใช้ผลิตภัณฑ์เสริมอาหารในปริมาณที่เพิ่มสูงขึ้น แต่ธุรกิจผลิตภัณฑ์เสริมอาหารมีอุปสรรคที่สำคัญคือ ขั้นตอนของการปฏิบัติตามกฎระเบียบที่เกี่ยวข้องกับการขอขึ้นทะเบียน และการโฆษณาผลิตภัณฑ์เสริมอาหารที่ต้องผ่านการอนุญาตจากสำนักงานคณะกรรมการอาหารและยา กระทรวงสาธารณสุข และเพื่อให้สอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริโภคและสภาพการแข่งขันในปัจจุบันผู้ประกอบการธุรกิจผลิตภัณฑ์เสริมอาหารควรให้ความสำคัญกับคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ในด้านคุณภาพและประสิทธิภาพตามที่แจ้ง ความปลอดภัยไร้ผลข้างเคียง ราคาที่เหมาะสมกับคุณภาพ ภาพลักษณ์ที่ดีของบริษัทและความเป็นสารสกัดจากธรรมชาติ โดยผลิตภัณฑ์เสริมอาหารประเภทลดความอ้วนช่วยในเรื่องของความจำ เรื่องความงาม, บำรุงผิว และมีสารต้านปฏิกิริยาออกซิเดชันจะได้รับความสนใจอย่างสูงในอนาคต ในด้านกลยุทธ์การตลาดของบริษัท ควรให้ความสำคัญในเรื่อง การทำการส่งเสริมการตลาดโดยการลงโฆษณาในแผ่นพับ ใบปลิว ป้ายโฆษณา โทรทัศน์ อินเทอร์เน็ต นิตยสารต่าง ๆ หนังสือพิมพ์ วิทยุ และร่วมมือกับบุคลากรด้านสุขภาพ ในการเผยแพร่ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เสริมอาหารให้กลุ่มลูกค้ำเป้าหมายได้ทราบ และมีความสนใจเลือกซื้อใช้ผลิตภัณฑ์เสริมอาหาร

ศิวพร บุญชูวิทย์(2548) ได้ศึกษาเรื่อง “การจัดการเชิงกลยุทธ์ธุรกิจผ้าไหมมัดหมี่ของกลุ่มทอผ้า อำเภอนองสูง จังหวัดมุกดาหาร” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความเป็นมาและสถานการณ์การจัดการธุรกิจ ข้อมูลทางด้านสังคมและเศรษฐกิจบางประการ การจัดการผลิตและการจัดการการตลาด รวมถึงปัญหาและอุปสรรค รวมทั้งการกำหนดการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการการผลิตและการจัดการการตลาดของผลิตภัณฑ์ ผลการวิจัยในเรื่องกลยุทธ์พบว่า การกำหนดการจัดการเชิงกลยุทธ์ด้านการจัดการการผลิตและการจัดการการตลาดของผลิตภัณฑ์ โดยการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในด้านการผลิตและการตลาด ดังนี้ พัฒนาการส่งเสริมการขาย สร้างเครือข่ายการขาย พัฒนาบรรจุภัณฑ์ พัฒนาผลิตภัณฑ์ สร้างศูนย์กลางการซื้อขาย เส้นไหมและวัสดุอุปกรณ์ในการผลิต จัดหาแหล่งเงินทุน พัฒนาเทคโนโลยีการผลิต สร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน สร้างความพึงพอใจโดยอาศัยคุณภาพและบริการ ส่งเสริมให้เยาวชนมีความผูกพันกับวัฒนธรรมพื้นบ้าน พัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย พัฒนาสถาบันการตลาดชุมชน พัฒนากลยุทธ์ด้านการกำหนดราคา พัฒนาสถานที่ตั้งและสถานที่ทำการผลิต

สาธิต อติโต(2544) ได้ศึกษาเรื่อง “การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจข้าวหอมมะลิอินทรีย์ ในจังหวัดยโสธร” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพเศรษฐกิจสังคมของเกษตรกรผู้ปลูกข้าว

หอมมะลิอินทรีย์ และศึกษากลยุทธ์ในการดำเนินงานของโรงสีผู้ประกอบการค้าข้าวหอมมะลิอินทรีย์ เพื่อจัดทำข้อเสนอแนะสำหรับเกษตรกรและจัดทำกลยุทธ์ทางเลือกชุดใหม่สำหรับโรงสี ผลการวิจัยพบว่า ความรู้ที่เกษตรกรต้องการมากคือ ความรู้ในเรื่องพันธุ์ข้าวหอมมะลิ และต้องการได้รับการสนับสนุนปุ๋ยอินทรีย์ พันธุ์ข้าว เงินทุนดอกเบี้ยต่ำจากภาครัฐ และต้องการความรู้ด้านการจัดการตลาดเพื่อจะสามารถขายข้าวโดยไม่ถูกพ่อค้าโกง ด้านความพึงพอใจเกษตรกรมีความพึงพอใจในคุณภาพข้าวที่ได้รับมากที่สุด รองลงมาคือ ความพึงพอใจในสุขภาพที่ดีขึ้น และด้านปัญหาทั่วไปพบว่าเกษตรกรประสบปัญหาน้ำท่วมในปี 2543 ทำให้น้ำข้าวหอมมะลิอินทรีย์บางส่วนได้รับความเสียหาย นอกจากนี้ยังประสบปัญหาการจัดการน้ำเนื่องจากอยู่นอกเขตชลประทานและไม่มีบ่อกักเก็บน้ำ

ผู้วิจัยจึงเสนอกลยุทธ์ทางเลือกชุดใหม่ให้แก่โรงสี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขันและสามารถอยู่รอดในธุรกิจนี้ได้ เช่น ร่วมมือกับภาครัฐและองค์กรพัฒนาเอกชน เพื่อใช้โรงสีเป็นจุดศูนย์กลางในการรวบรวม แปรรูป และจำหน่ายข้าวหอมมะลิอินทรีย์เพื่อจะได้มีการดำเนินงานและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นระบบ เน้นการทำตลาดข้าวหอมมะลิอินทรีย์เพราะเป็นสินค้าที่มีศักยภาพด้านการตลาด เร่งปรับปรุงเทคโนโลยีเครื่องสีข้าว เร่งเพิ่มเงินทุนหมุนเวียนให้กิจการโดยขอสนับสนุนเงินกู้ดอกเบี้ยต่ำจากภาครัฐ และใช้ประโยชน์จากกลุ่มเครือข่ายในการสร้างความเข้มแข็งด้านการตลาดให้แก่โรงสี เป็นต้น โดยโรงสีแต่ละแห่งสามารถพิจารณาเลือกดำเนินกลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งหรือดำเนินพร้อมกันหลายกลยุทธ์ก็สามารถทำได้

อวยพร ท้วมเพิ่มทรัพย์(2546) ได้ศึกษาเรื่อง “กลยุทธ์การตลาดโรงเรียนอนุบาลเอกชน อำเภอมือง จังหวัดขอนแก่น” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษากลยุทธ์การตลาดของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลเอกชน และกลยุทธ์การตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้ปกครองนักเรียนโรงเรียนอนุบาลเอกชน อำเภอมือง จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การตลาดของผู้บริหารโรงเรียนอนุบาลเอกชนที่นำมาใช้ในการบริหารงาน โดยภาพรวมพบว่าอยู่ในระดับ “มาก” เช่นเดียวกับกลยุทธ์การตลาดที่มีผลต่อการตัดสินใจของผู้ปกครอง โดยเรียงตามลำดับ คือ ด้านผลิตภัณฑ์ ด้านการจัดจำหน่าย ด้านราคา และด้านส่งเสริมการตลาด

ด้านผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ที่ผู้บริหารใช้มากที่สุด คือ การที่โรงเรียนมีอาคารสถานที่มั่นคง แข็งแรง ปลอดภัย จัดบรรยากาศแวดล้อมร่มรื่น น่าอยู่ ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีวิสัยทัศน์ และมุ่งมั่นต่อความสำเร็จในการทำงาน

ด้านการจัดจำหน่าย กลยุทธ์ที่ผู้บริหารใช้มาก คือ มีการตรวจสอบสุขภาพและฉีดวัคซีนแก่นักเรียน และมีระบบบริการที่รวดเร็ว สะดวก

ด้านราคา กลยุทธ์ที่ผู้บริหารใช้มาก คือ มีการผ่อนชำระค่าธรรมเนียม

ด้านส่งเสริมการตลาด กลยุทธ์ที่ผู้บริหารใช้มาก คือ การจัดกิจกรรมที่ส่งผลต่อภาพลักษณ์ที่ดีของโรงเรียน และการจัดกิจกรรมเตรียมความพร้อมให้กับนักเรียนอย่างมีคุณภาพ

อรรณพ ชุตินพงศ์(2548) ได้ศึกษาเรื่อง “ทัศนคติของผู้ใช้รถยนต์นั่งส่วนบุคคลที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกใช้บริการซ่อมรถยนต์ฉุกเฉิน 24 ชั่วโมง ในเขต กทม.” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะด้านประชากรศาสตร์ พฤติกรรมทั่วไปในการใช้รถยนต์ที่มีผลต่อทัศนคติธุรกิจบริการซ่อมรถยนต์ฉุกเฉิน 24 ชั่วโมง ของผู้ใช้รถยนต์นั่งส่วนบุคคล และศึกษาถึงทัศนคติต่อธุรกิจบริการซ่อมรถยนต์ฉุกเฉิน 24 ชั่วโมง ที่สัมพันธ์กับการตัดสินใจเลือกใช้บริการซ่อมรถยนต์ฉุกเฉิน 24 ชั่วโมง ผลการวิจัยพบว่า ทางด้านประชากรศาสตร์นั้น ผู้ใช้รถยนต์ที่มีเพศ อายุ รายได้ การศึกษา แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อธุรกิจบริการซ่อมรถยนต์ฉุกเฉิน 24 ชั่วโมง แตกต่างกัน แต่ผู้ใช้รถยนต์ที่มีอาชีพแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อธุรกิจบริการซ่อมรถยนต์ฉุกเฉิน 24 ชั่วโมง ไม่แตกต่างกัน ทางด้านพฤติกรรมพบว่า ชนิดของรถยนต์ อายุการใช้งานรถยนต์ จำนวนครั้งในการเกิดปัญหา และวิธีแก้ไขปัญหารถฉุกเฉินแตกต่างกัน มีทัศนคติต่อธุรกิจบริการซ่อมรถยนต์ฉุกเฉิน 24 ชั่วโมงแตกต่างกัน ส่วนผู้ใช้รถยนต์ที่มีการศึกษาวิธีการดูแลรถยนต์แตกต่างกัน มีทัศนคติต่อธุรกิจบริการซ่อมรถยนต์ฉุกเฉิน 24 ชั่วโมง ไม่แตกต่างกัน

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ทราบถึง วิธีในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน และภายนอกที่เกิดขึ้น และกลยุทธ์ในด้านการตลาดสำหรับธุรกิจบริการรวมทั้งกลยุทธ์ทางการตลาดของผลิตภัณฑ์ ช่วยทำให้ผู้ประกอบการสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด