

บทที่ 3

การวิเคราะห์ปัญหาและโอกาสของผู้ประกอบการธุรกิจ

การวิเคราะห์ปัญหาและโอกาสของผู้ประกอบการนั้นนับว่าเป็นปัจจัยและสถานการณ์ภายนอกที่เอื้ออำนวยให้การทำงานขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นผลจากการที่สภาพแวดล้อมภายนอกของบริษัท เอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานขององค์กร นักการตลาดที่ดีจะต้องแสวงหาโอกาสอยู่เสมอ การที่ผู้ประกอบการจะประสบความสำเร็จในธุรกิจได้นั้นคือ การริเริ่มสร้างโอกาสทางธุรกิจให้กับตัวเอง โดยการมองไปที่ภาพรวมของผลิตภัณฑ์ว่ามีข้อดีและข้อเสียอย่างไรบ้าง ทำการสำรวจความต้องการทางการตลาดหรือความต้องการของลูกค้าเสียก่อนว่าลูกค้าต้องการอะไร ต้องการมากขนาดไหน จากนั้นจึงมาดูในส่วนที่เกี่ยวกับตัวธุรกิจและผลิตภัณฑ์ของเราว่าสามารถตอบสนองความต้องการในส่วนนั้นได้มากขนาดไหน แล้วจึงเริ่มลงมือวางแผนและเขียนแผนธุรกิจที่เหมาะสมกับตัวธุรกิจมากที่สุดการพัฒนาผู้ประกอบการที่มีศักยภาพสภาพแวดล้อมไม่จำเป็นต้องเป็นผู้ประกอบการที่อุดมไปด้วยทรัพย์ แต่มีศักยภาพในการเป็นผู้ประกอบการเน้นกิจกรรม มีกระบวนการที่เตรียมความพร้อมและจัดอุปสรรคที่เกิดขึ้นเป็นกระบวนการที่มีข้อเสนอกับความคาดหวังของกำไรและในเวลาเดียวกันคำนึงถึงอุปสรรคในการทำงานให้มีความสำคัญกับบุคคลและสิ่งแวดล้อมผลการดำเนินงานหลังการเข้ามาของบริษัท

3.1 ความหมายของสภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของธุรกิจ

แต่มีที่น่าสนใจดังนี้

วิเชียร วิทย์อุดม (2558) ได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของธุรกิจหมายถึง การมีโครงสร้างองค์กรและสภาพแวดล้อมที่ดี ซึ่งเป็นรากฐานที่สำคัญของระบบการควบคุมภายในที่มีประสิทธิภาพ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่ต้องสร้างสภาวะหรือปัจจัยต่างๆ ซึ่งเอื้อให้ระบบการควบคุมภายในดำเนินไปได้ตามที่บริษัทมุ่งหวัง เป็นการสร้างบรรยากาศการควบคุมเพื่อส่งเสริมให้ทุกคนในบริษัทตระหนักถึงความจำเป็นของระบบการควบคุมภายใน เช่น การที่ฝ่ายบริหารให้ความสำคัญต่อความซื่อสัตย์สุจริตและจริยธรรม ในการดำเนินธุรกิจ การจัดการโครงสร้างขององค์กรอย่างเหมาะสม การกำหนดหน้าที่อย่างชัดเจน หรือการมีนโยบายและระเบียบปฏิบัติที่เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นต้น

ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ (2559) ได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของธุรกิจหมายถึง สรรพสิ่งทางกายภาพและสังคม ซึ่งอยู่ล้อมรอบองค์การและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรม

การบริหาร และในทางกลับกันนั่นคือ สภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมการบริหาร ในขณะเดียวกันพฤติกรรมการบริหารก็มีอิทธิพลเหนือสภาพแวดล้อมด้วย

ฐาปนา ชื่นไพศาล (2559) ได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของธุรกิจหมายถึง สภาพการหรือเงื่อนไขซึ่งอยู่ภายนอกองค์การที่มีผลกระทบองค์กร หรือได้รับผลกระทบจากองค์กร หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า ปัจจัยทั้งหมดที่มีนอกองค์การประกอบการเป็นสภาพแวดล้อม ทั้งนี้ไม่เพียงแต่จะหมายถึงบุคคลและสภาพพื้นที่เท่านั้น แต่จะรวมถึงแนวความคิดที่เป็นนามธรรม เช่น ความรู้สึกนึกคิดของคุณด้วย

สตีฟ เคน (Steve Ken, 2010) ได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของธุรกิจหมายถึง ผลรวมของปัจจัยต่างๆที่อยู่รอบๆ องค์การ เช่น สงครามและสันติภาพ วัฒนธรรม จริยธรรม ทศนคติทางการเมือง และเศรษฐกิจระหว่างประเทศของประเทศพันธมิตร รูปแบบทางด้านประเพณีและวัฒนธรรม สภาพทางการเมืองและเศรษฐกิจ ระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ สภาพแรงงาน ทศนคติของประชาชน ผลประโยชน์ของกลุ่มผู้บริโภค และผู้ถือหุ้นประชาชนทั่วไป

แอสhta, อโศก (Ashta, Ashok, 2018) ได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของธุรกิจหมายถึง บุคคลและองค์การอื่นๆที่อยู่รอบๆองค์การเป้าหมาย ทั้งนี้รวมถึงแหล่งองค์การเหล่านั้นได้อาศัยวัตถุดิบ และตลาดที่องค์การเหล่านั้นใช้ที่จำหน่ายสินค้า และบริการอีกด้วย

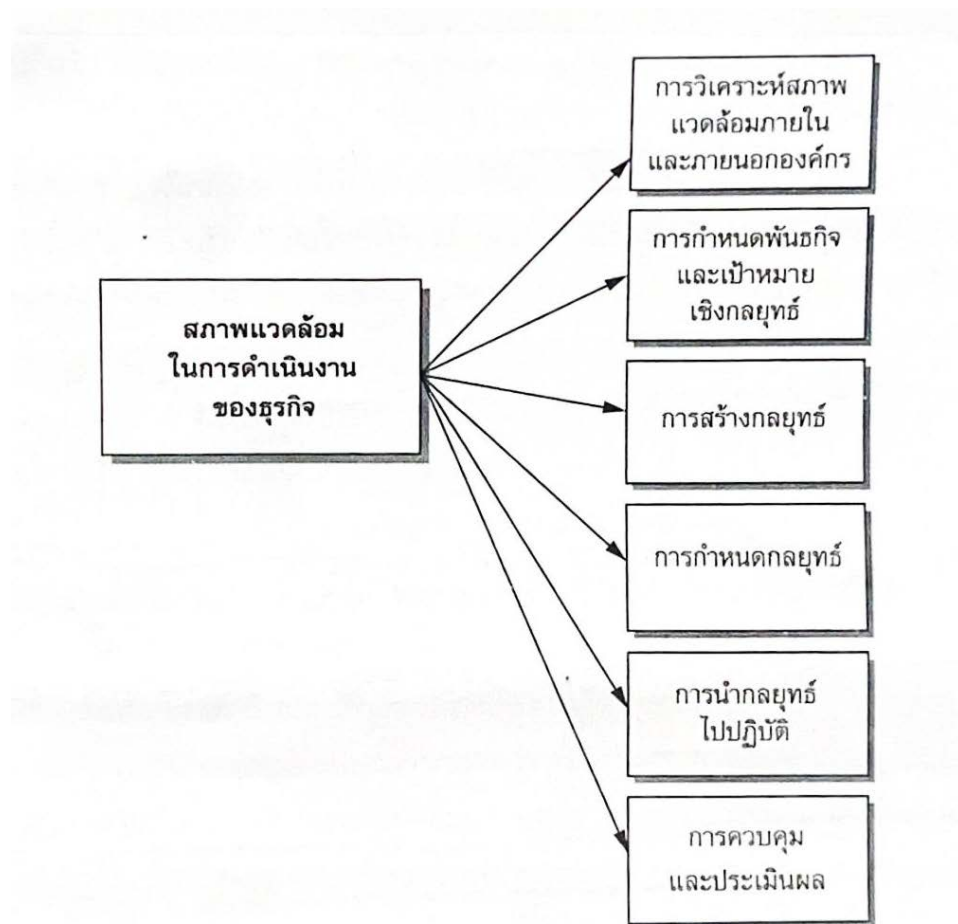
เวย์, การ์น (Vey, Karin, 2017) ได้อธิบายไว้อย่างน่าสนใจว่า สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของธุรกิจ หมายถึงแรงผลักดันที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์การ ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ

ดังนั้นจากที่กล่าวมาทั้งหมดสามารถสรุปได้ว่า สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของธุรกิจหมายถึง แรงผลักดันที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์การ ประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การ โดยสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal Environment) คือสภาวะแวดล้อมที่ธุรกิจสามารถควบคุมได้ หมายถึงปัจจัยต่างๆ ที่ธุรกิจสามารถกำหนด และควบคุมได้เป็นไปตามความต้องการของธุรกิจที่ว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพล ต่อโปรแกรมการตลาด โดยใช้การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจในการนำไปเปรียบเทียบกับคู่แข่งสามารถจำแนกได้ดังนี้

1. ส่วนผสมทางการตลาด
2. นโยบายการบริหารของบริษัท

3.2 สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของธุรกิจ

องค์ประกอบของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของธุรกิจ สามารถแสดงดังรูปที่ 3.1 ดังนี้



รูปที่ 3.1 แสดงองค์ประกอบของการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในการดำเนินงานของธุรกิจ

3.2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร

3.2.2 การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์

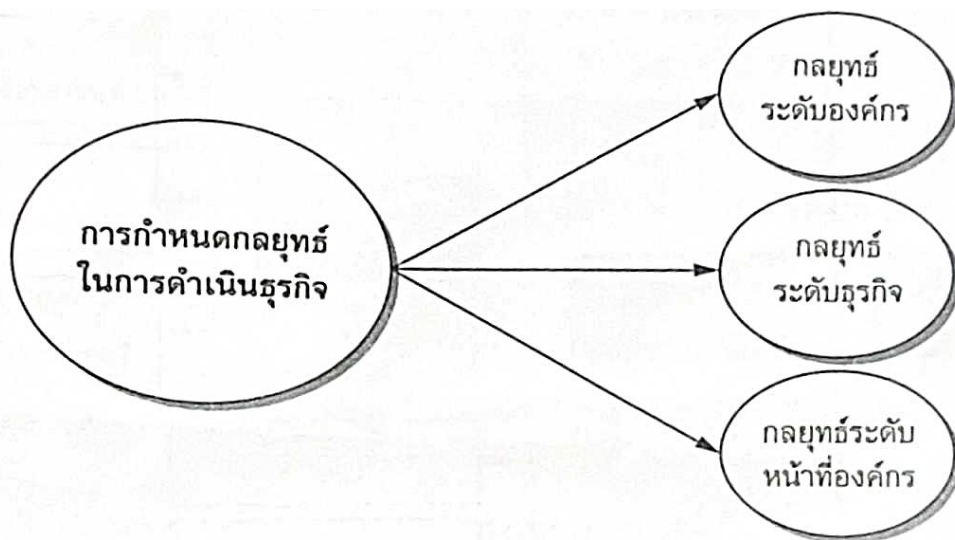
3.2.3 การสร้างกลยุทธ์

เมื่อองค์กรกำเนิดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กรแล้ว จะทำอย่างไรจึงจะสามารถนำพาองค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ วิธีที่จะนำพาองค์กรดำเนินไปสู่เป้าหมายที่กำหนดนี้เรียกว่ากลยุทธ์ (Strategy)

องค์กรที่เน้นการขยายตัวที่มีการกู้ยืมเงินจึงประสบปัญหาและหลายแห่งต้องล้มละลายในที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรบางแห่งซึ่งเลือกใช้กลยุทธ์แบบคงตัว (Stability) ดำเนินงานแบบค่อยเป็นค่อยไป การสร้างกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในองค์กร และสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก จึงจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งต่อการบริหารจัดการองค์กรให้ประสบความสำเร็จ การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในโลกธุรกิจมีกลยุทธ์หลายระดับที่องค์กร จำเป็นต้องพิจารณาเลือกใช้ จึงจำเป็นต้องศึกษากลยุทธ์ต่างๆ เพื่อจะได้เลือกใช้ให้เหมาะสมต่อไป

3.2.4 การกำหนดกลยุทธ์

ดังแสดงในรูปที่ 3.2 ดังนี้



รูปที่ 3.2 การกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจ

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Level Strategy) หมายถึงกลยุทธ์ที่กำหนดแนวทางการดำเนินงานในภาพรวมขององค์กร

1. กลยุทธ์การขยายตัว (Growth Strategy) องค์กรธุรกิจมักเลือกกลยุทธ์การขยายตัวในการดำเนินธุรกิจ และจากสภาพแวดล้อมภายนอกที่เอื้ออำนวยต่อการขยายตัว เช่น ภาวะ

เศรษฐกิจขยายตัว ผู้บริโภคที่มีกำลังซื้อสูง อุตสาหกรรมการประเภทรุนๆ อยู่ในช่วงเติบโตอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น สามารถเลือกใช้กลยุทธ์รองในลักษณะต่างๆ ได้ดังนี้

(1) *กลยุทธ์การขยายตัวแบบกระจุกตัว (Intensive Growth Strategy)* หมายถึง การมุ่งเน้นการขยายตัวขององค์กรในด้านใดด้านหนึ่งเป็นการเฉพาะ ซึ่งสามารถทำได้โดยวิธีต่างๆ ได้แก่

- การพัฒนาตลาด (Market Development) หมายถึงการที่องค์กรมุ่งแสวงหาลูกค้ากลุ่มต่างๆ เพิ่มเติมจากลูกค้ากลุ่มเดิม โดยยังใช้ผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ขององค์กร
- การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) หมายถึงการที่องค์กรมุ่งพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพ คุณสมบัติ หรือคุณลักษณะแตกต่างจากผลิตภัณฑ์เดิม ตลอดจนพัฒนาสินค้าชนิดใหม่ เพื่อให้ผู้บริโภคกลุ่มเดิมสามารถใช้ผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้นกว่าเดิม
- การเจาะตลาด (Market Penetration) หมายถึงการที่องค์กรพยายามเพิ่มยอดขาย สำหรับผลิตภัณฑ์เดิมจากลูกค้ากลุ่มเดิม ซึ่งสามารถทำได้โดยการเพิ่มวิธีใช้

(2) *กลยุทธ์การขยายตัวแบบรวมตัว (Integrative Growth Strategy)* หมายถึง การขยายตัวโดยเข้าไปดำเนินธุรกิจที่ลูกค้า (Customer) หรือผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Supplier) ของกิจการดำเนินอยู่ หรือควบรวมกิจการกับคู่แข่ง (Competitor) ซึ่งมีวิธีแตกต่างกันดังนี้

- การรวมตัวไปข้างหน้า (Forward Integration) หมายถึงการที่องค์กรเข้าไปดำเนินธุรกิจที่ลูกค้า (Customer) ของกิจการดำเนินอยู่
- การรวมตัวแบบย้อนหลัง (Backward Integration) หมายถึงการที่องค์กรเข้าไปดำเนินธุรกิจซึ่งผู้ขาย (Supplier) ของกิจการดำเนินอยู่
- การรวมตัวในแนวราบ (Horizontal Integration) หมายถึงการที่องค์กรขยายตัวในธุรกิจประเภทเดิมโดยการเข้าไปซื้อกิจการของคู่แข่ง หรือควบรวมกิจการกับผู้ประกอบการอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน

(3) *กลยุทธ์การขยายตัวแบบกระจายตัว (Diversification Growth Strategy)* หมายถึงการขยายกิจการเข้าไปสู่ธุรกิจอื่น นอกเหนือจากธุรกิจเดิมขององค์กร โดยธุรกิจใหม่นั้นอาจมีความเกี่ยวเนื่องหรือไม่เกี่ยวเนื่องกับองค์กรเลยก็ได้ ซึ่งมีวิธีการต่างๆ ดังนี้

- การกระจายโดยมีความเกี่ยวเนื่อง (Concentric Diversification) หมายถึงการที่องค์กรขยายกิจการไปสู่ธุรกิจอื่น ซึ่งมีความเกี่ยวเนื่องกับองค์กรเดิมโดยอาจเป็นความเกี่ยวเนื่องในด้านต่างๆ
- การกระจายโดยไม่มีมีความเกี่ยวเนื่อง (Conglomerate Diversification) หมายถึงการที่องค์กรขยายกิจการเข้าไปสู่ธุรกิจอื่น ซึ่งไม่มีความเกี่ยวเนื่องกับองค์กรเดิม

2. *กลยุทธ์คงตัว (Stability Strategy)* หมายถึงการที่องค์กรเลือกที่จะมุ่งเน้นการดำรงกิจการเดิมขององค์กรให้มั่นคงและมีเสถียรภาพ

3. กลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment Strategy) กลยุทธ์หดตัวมักเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรเลือกใช้เฉพาะ ในกรณีที่องค์กรประสบปัญหาจึงต้องแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้น ซึ่งกลยุทธ์การหดตัวสามารถดำเนินการได้หลายวิธีขึ้นกับเหตุและปัจจัยต่างๆ ก็สรุปได้ ดังนี้

(1) **กลยุทธ์การเก็บเกี่ยว (Harvest Strategy)** หมายถึงการที่องค์กรดำเนินธุรกิจ โดยการเก็บเกี่ยวผลประโยชน์จากสิ่งที่ลงทุนไปแล้วเท่านั้น

(2) **กลยุทธ์พลิกฟื้น (Turnaround Strategy)** หมายถึงกลยุทธ์ในการดำเนินการ เพื่อให้้องค์กรที่ประสบปัญหาสามารถพลิกฟื้นกลับมาดำเนินธุรกิจ และแข่งขันต่อไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

(3) **กลยุทธ์ตัดทิ้งบางส่วน (Divestiture Strategy)** หมายถึงกลยุทธ์การดำเนินการ เพื่อให้้องค์กรที่ประสบปัญหาสามารถรักษาตัวรอด โดยการเลือกเฉพาะส่วนธุรกิจที่ต้องการดำรงไว้ และขายส่วนธุรกิจหรือขายทรัพย์สินบางส่วนออกไป

(4) **กลยุทธ์การขอความคุ้มครองตามกระบวนการล้มละลาย (Bankruptcy Strategy)** หมายถึงกรณีที่้องค์กรมีหนี้สินล้นพ้นตัว ซึ่งหากปล่อยไว้หากโดนเจ้าหนี้เข้ายึดครองกิจการหรือยึดทรัพย์สินที่มีอยู่เพื่อชำระหนี้ ้องค์กรสามารถยื่นคำร้องต่อศาล เพื่อให้ดำเนินการตามกระบวนการล้มละลาย

(5) **กลยุทธ์การขายกิจการ (Liquidation Strategy)** หมายถึงการที่้องค์กร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าไม่มีหนทางในการทำให้กิจการดำเนินงานต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2. กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) หมายถึงกลยุทธ์ที่แต่ละหน่วยธุรกิจ (Business Unit) ขององค์กรเลือกใช้ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการแข่งขัน และสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่นิยมใช้อยู่โดยทั่วไป

หน่วยธุรกิจ (Business Unit) หมายถึงหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร ต้องรับผิดชอบธุรกิจอย่างใดอย่างหนึ่งขององค์กร โดยมีขอบเขตการบริหารงานที่ชัดเจน มีสินค้า/บริการ ลูกค้า คู่แข่ง และสภาพแวดล้อมที่มีลักษณะเฉพาะของตนเอง

องค์กรธุรกิจสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง และกลยุทธ์มุ่งเฉพาะส่วน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy) หมายถึงการที่้องค์กรเลือกที่จะปรับปรุงต้นทุนสำหรับการแข่งขันในธุรกิจ เนื่องจากเห็นว่าเป็นวิธีที่ดีที่สุดต่อการสร้างกำไร และประโยชน์ให้เกิดแก่องค์กรตามเป้าหมาย มักนำมาใช้กับอุตสาหกรรมที่ลูกค้าให้ความสำคัญกับราคาเป็นอย่างสูง สิ่งสำคัญของการเป็นผู้นำด้านต้นทุนจึงเป็นการมุ่งเน้นให้ต้นทุนการผลิต และดำเนินงานให้ต่ำที่สุด เพื่อที่จะสามารถนำเสนอราคาแก่ลูกค้า ในราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่ง

ผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร ต้นทุนให้มีความสอดคล้องและสนับสนุนกัน เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างแท้จริง

2. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) หมายถึงการที่องค์กรเลือกสร้างความแตกต่างที่มีคุณค่าทางการตลาดและสามารถทำให้ลูกค้ารับรู้ความแตกต่างของสินค้าหรือบริการนั้น เมื่อเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมอันจะนำมาซึ่งความสำเร็จ ตามเป้าหมายขององค์กร การสร้างความแตกต่างนี้สามารถทำได้หลายวิธี

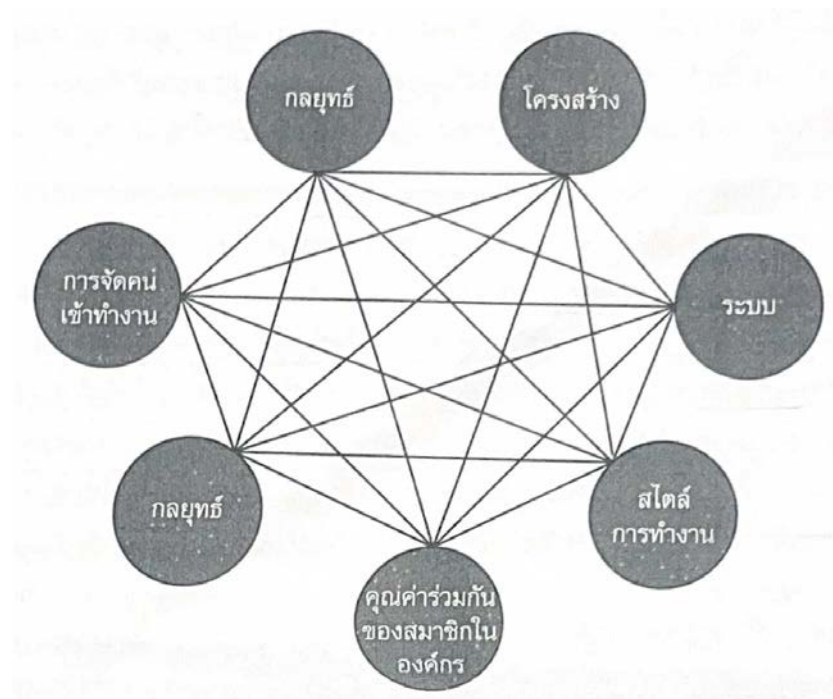
3. กลยุทธ์มุ่งเฉพาะส่วน (Focus Strategy) หมายถึงการที่องค์กรเลือกวิธีการแข่งขันในธุรกิจนั้นๆ โดยการมุ่งเฉพาะส่วนในด้านใดด้านหนึ่งของตลาดโดยเฉพาะ การจัดกิจกรรมทางการขายและการตลาดจึงไม่เป็นไปอย่างกว้างขวางสำหรับลูกค้าโดยทั่วไป แต่เป็นการจำกัดสำหรับลูกค้ากลุ่มใดกลุ่มหนึ่งโดยเฉพาะ

3. กลยุทธ์ระดับหน้าที่องค์กร (Functional Level Strategy) หมายถึงกลยุทธ์ที่หน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กรสร้างขึ้นเพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจขององค์กร ในองค์กรธุรกิจทั่วไป กลยุทธ์ระดับหน้าที่องค์กรครอบคลุมหน้าที่ภายในองค์กรธุรกิจด้านต่างๆ

3.2.5 การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation)

การกำหนดทิศทางขององค์กรที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้ง 3 ระดับคือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับหน้าที่องค์กร ตามพันธกิจและเป้าหมายขององค์กรแล้ว ผู้ประกอบการจำเป็นต้องคำนึงถึงปัจจัยหลัก 4 ประการ ได้แก่

1. การประสานสอดคล้องไปในองค์กร (Organizational Alignment) ก่อนที่ผู้ประกอบการจะนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ผู้ประกอบการจำเป็นต้องวิเคราะห์ตรวจสอบปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กรโดยละเอียดว่ามีการประสานสอดคล้องกันหรือไม่ หากผู้ประกอบการพบความบกพร่องที่อาจนำไปสู่การไม่ประสานสอดคล้องกัน จะต้องเร่งปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้สามารถดำเนินกิจการขององค์กรได้ตามที่ประสงค์ ปัจจัยต่างๆ ที่ผู้ประกอบการจำเป็นต้องพิจารณาให้เกิดการประสานสอดคล้องกันประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ 7 ประการ



รูปที่ 3.4 แสดงปัจจัย 7 ประการของแมคคินซี (McKinsey's 7-S Model)

ที่มา : McKinsey & Company

1. กลยุทธ์ (Strategy) ผู้ประกอบการจะต้องกำหนดให้ชัดเจนว่าจะนำกลยุทธ์ใดไปใช้ ผู้ประกอบการต้องจัดลำดับความสำคัญว่าจะให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ก่อน-หลังอย่างไร การเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ภายในและภายนอกองค์กร ย่อมส่งผลให้ผู้ประกอบการสามารถดำเนินกิจการต่างๆ ได้อย่างสะดวกราบรื่น และเพิ่มโอกาสในการประสบความสำเร็จ

2. โครงสร้าง (Structure) ผู้ประกอบการต้องคำนึงถึงประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวกับการจัดองค์กร (Organizing) เช่น การออกแบบงาน การออกแบบโครงสร้างองค์กร การจัดแบ่งอำนาจหน้าที่ไปในองค์กร การประสานงานระหว่างหน่วยงานต่างๆ ขององค์กร ว่ามีความสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ที่เลือกใช้หรือไม่

3. ระบบต่าง ๆ ขององค์กร (Systems) หมายถึงกระบวนการและขั้นตอนต่างๆ ที่ใช้ในการทำงาน เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนด เช่น ระบบการวางแผน ระบบการบริหารข้อมูล ระบบการบริหารงานการเงิน ระบบบัญชี ระบบการจัดทำงบประมาณ ระบบการจัดส่งสินค้า เป็นต้น ผู้ประกอบการจำเป็นต้องตรวจสอบให้ชัดเจนว่า องค์กรมีระบบที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานเพียงพอและเหมาะสมหรือไม่ พร้อมทั้งจัดให้มีหรือพัฒนาปรับปรุงระบบต่างๆ เพื่อให้สามารถดำเนินงานได้สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

4. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) องค์กรจำเป็นจะต้องมีบุคลากรที่มีคุณภาพ และคุณลักษณะตรงตามที่ประสงค์ ดังนั้นองค์กรจำเป็นต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก ต่อการรับสมัครและคัดเลือกพนักงาน ตลอดจนการฝึกฝนและพัฒนาบุคลากร รวมทั้งการควบคุมการปฏิบัติงาน และการประเมินผลงาน

5. ทักษะของบุคลากร (Skills) หมายถึงความเชี่ยวชาญอันโดดเด่น ซึ่งมีอยู่ในบุคลากรขององค์กร องค์กรจำเป็นจะต้องทราบว่าบุคลากรของตนเองมีความเชี่ยวชาญด้านใดที่โดดเด่น มีด้านใดที่จำเป็นต้องพัฒนาปรับปรุง และมีทักษะด้านใดที่ควรกำจัดทิ้ง และการทำงานขององค์กรให้สำเร็จจำเป็นต้องมีทักษะด้านใดบ้าง

6. สไตล์การทำงาน (Style) สไตล์การทำงานในที่นี้ครอบคลุมประเด็นรูปแบบ ภาวะผู้นำ ของผู้ประกอบการระดับสูงขององค์กร และวิธีการทำงานโดยทั่วไปของพนักงานในองค์กร

7. คุณค่าร่วมกันของสมาชิกในองค์กร (Shared Value) หมายถึงคุณค่า แนวคิด ความเชื่อ และทัศนคติที่สมาชิกขององค์กรมีร่วมกันในด้านต่างๆ ทั้งนี้องค์กรแต่ละแห่งย่อมมีคุณค่าร่วมกันที่แตกต่างกันไป

2. การเปลี่ยนแปลง (Change) สำหรับองค์กรที่จัดตั้งขึ้นใหม่ ผู้ประกอบการควร จัดสร้างปัจจัยทั้ง 7 ประการข้างต้น ให้มีการประสานสอดคล้องกันตั้งแต่เริ่มสร้างองค์กร หากพบว่ามี ปัจจัยใดที่จำเป็นต้องพัฒนาและปรับปรุง ผู้ประกอบการต้องรับไปพิจารณาดำเนินการต่อ การพัฒนา และปรับปรุงปัจจัยต่างๆ ในองค์กรนั้น ผู้ประกอบการจะเผชิญกับกิจกรรมที่ทำลายการบริหารงาน มากที่สุดประการหนึ่ง คือการเปลี่ยนแปลง (Change)

3. ภาวะผู้นำของผู้ประกอบการ (Leadership) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินั้น ภาวะผู้นำมีบทบาทสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ในการเปลี่ยนแปลงให้ปัจจัยทั้ง 7 ประการข้างต้น มีการประสาน สอดคล้องกัน

4. การจูงใจ (Motivation) หมายถึงการทำให้บุคคลยินดีปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็ม ความรู้ความสามารถด้วยความเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัตินี้ การจูงใจมีความสำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากกรณีที่องค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์ใหม่ และนำกลยุทธ์ใหม่ไปปฏิบัติ ผู้ประกอบการจึงจำเป็นต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้ได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ได้

3.2.6 การควบคุมและประเมินผล (Controlling and Evaluation)

เมื่อองค์กรได้นำกลยุทธ์ไปใช้ปฏิบัติแล้ว จำเป็นต้องกำหนดวิธีการควบคุม ติดตาม ผลการปฏิบัติงาน การตรวจสอบ ตลอดจนการประเมินผล เพื่อตรวจสอบว่ากลยุทธ์ที่นำไปใช้นั้น บรรลุผลสำเร็จได้มากน้อยเพียงไร ประสบปัญหาหรืออุปสรรคใดบ้าง จำเป็นต้องมีการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์

หรือไม่ จำเป็นต้องปรับปรุงวิธีการในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติหรือไม่ ในปัจจุบันการควบคุมและประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ให้ความสำคัญกับความสมดุลของผลงานในส่วนต่างๆ ขององค์กร เนื่องจากองค์กรมีความสมดุลทั้งในด้านวิธีการดำเนินงาน และผลการดำเนินงานอย่างรอบด้าน จะสามารถนำมาซึ่งความสำเร็จขององค์กร

เครื่องมือที่นิยมใช้อย่างแพร่หลาย สำหรับการควบคุมและประเมินผล ด้านความสมดุลขององค์กรได้แก่ การจัดทำการวัดผลเชิงสมดุล (Balanced Scorecard) ซึ่งองค์กรจำเป็นต้องจัดทำตัวชี้วัด ที่ครอบคลุมผลการดำเนินงานในด้านต่างๆ และกำหนดค่าถ่วงน้ำหนักตามลำดับความสำคัญของตัวชี้วัดแต่ละตัว การจัดทำตัวชี้วัดอย่างครอบคลุมและให้น้ำหนักความสำคัญกับตัวชี้วัด แต่ละตัวอย่างเหมาะสมนี้ นอกจากจะทำให้องค์กรสามารถวัดผล การปฏิบัติงานขององค์กรได้อย่างทั่วถึงแล้ว ยังเป็นการสร้างความสมดุลในด้านต่างๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กรอีกด้วย

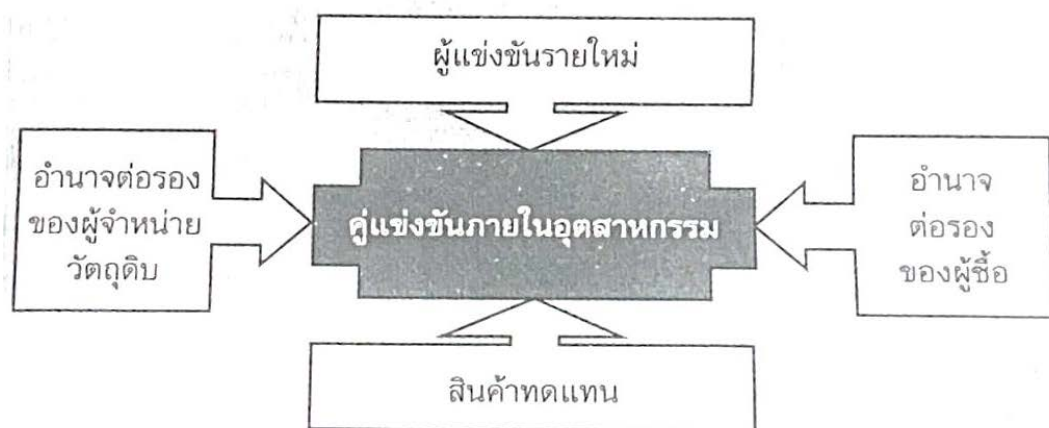
3.3 เทคนิคการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์

ประกอบด้วย

3.3.1 การวิเคราะห์ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม

(Determinants of Industry Attractiveness)

เครื่องมือดังกล่าวเป็นแนวคิดของ ศ.ดร.ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ นักวิชาการด้านกลยุทธ์ โดยระบุว่า การวิเคราะห์ความน่าสนใจ ของอุตสาหกรรมต้องพิจารณาปัจจัยแวดล้อม ที่มีผลต่อองค์กร 5 ประการ



รูปที่ 3.5 การวิเคราะห์ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม

1. การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Rivalry Among Existing Competitors)

ภาวะ การแข่งขันในอุตสาหกรรม ทำให้ผู้ประกอบการจะต้องหาแนวทาง แก้ไขแรงตอบโต้ที่นั้นอยู่เสมอ ปัจจัยที่ผู้ประกอบการจะต้องพิจารณา สำหรับการวิเคราะห์การแข่งขันภายในอุตสาหกรรม อย่างไรก็ตาม การวิเคราะห์การแข่งขันนั้น ยังต้องพิจารณาศักยภาพและความแตกต่างของคู่แข่งที่มีอยู่ในตลาดควบคู่ไปด้วย

ผู้ประกอบการยังต้องพิจารณาลักษณะการเติบโตของอุตสาหกรรมนั้น เช่น อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม หากในอุตสาหกรรมนั้นมีอัตราการเจริญเติบโตต่ำ สภาพการ แข่งขันจะรุนแรงมากกว่าอุตสาหกรรมที่มีอัตราการเจริญเติบโตสูง เพราะคู่แข่งแต่ละราย ต้องสร้างกลยุทธ์ เพื่อแย่งส่วนแบ่งตลาดที่เพิ่มขึ้นเพียงจำนวนน้อย

2. ผู้แข่งขันรายใหม่ (Threats of New Entrants) นอกจากการพิจารณาคู่แข่งที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมแล้ว ผู้ประกอบการยังต้องพิจารณาลักษณะของอุตสาหกรรมนั้นที่มีต่อการเข้าแข่งขันของคู่แข่งรายใหม่ หากผู้ประกอบการมีแนวคิดที่จะขยายธุรกิจไป ยังอุตสาหกรรมอื่นๆ ต้องพิจารณาว่าอุตสาหกรรมใหม่นั้นสามารถเข้าไปแข่งขันได้ยากหรือง่าย

(1) **สิ่งสกัดกั้นการเข้ามาใหม่ (Entry Barrier)** ได้แก่ จำนวนเงินลงทุนและเทคโนโลยีที่ใช้ในอุตสาหกรรม การประหยัดต่อขนาดของอุตสาหกรรม การเข้าถึงช่องทางการจัดจำหน่าย และนโยบายของภาครัฐ เป็นต้น ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการจะต้องพิจารณาว่าสิ่งสกัดกั้นการเข้ามาใหม่นั้น มีส่วนที่เป็นประโยชน์หรือโทษต่อองค์กรอย่างไร

(2) **การตอบโต้จากคู่แข่ง (Expected Retaliation)** คือการเปลี่ยนแปลงวิธีการดำเนินงานของคู่แข่งที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมที่ส่งผลกระทบต่อคู่แข่งรายใหม่ผู้ประกอบการที่ประสงค์จะขยายธุรกิจเข้าไปแข่งขันในอุตสาหกรรมจะต้องประเมินศักยภาพและความรวดเร็วของการตอบโต้จากคู่แข่งที่มีอยู่ในอุตสาหกรรมอย่างรอบคอบ

3. **สินค้าทดแทน (Threat of Substitute Products or Services)** การแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นยังต้องพิจารณาสินค้าที่ใช้ทดแทนกับสินค้าในอุตสาหกรรมด้วยเนื่องจากสินค้าทดแทนแม้จะเป็นสินค้าต่างชนิดกัน แต่ก็สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้เหมือนกัน

4. **อำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Suppliers)** ปัจจัยที่ผู้ประกอบการจะต้องพิจารณาเพื่อประเมินอำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบก็คือจำนวนและศักยภาพของผู้จำหน่ายวัตถุดิบ หากผู้จำหน่ายวัตถุดิบมีจำนวนมาก อำนาจต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบที่มีต่อองค์กรย่อมมีน้อย อย่างไรก็ตาม แม้ว่าผู้จำหน่ายวัตถุดิบจะมีจำนวนมากแต่หากผู้จำหน่ายเหล่านี้มีจุดเด่นที่แตกต่างกันและสามารถตอบสนองความต้องการทางการผลิตหรือดำเนินงานขององค์กรที่ต่างกัน หากผู้จำหน่าย วัตถุดิบมีอำนาจต่อรองสูง ปัจจัยนี้ย่อมเป็น

อุปสรรคต่อองค์กร เนื่องจากผู้ประกอบการจะไม่สามารถกำหนดเงื่อนไขการเจรจาต่อรองได้ตามที่ต้องการ รวมทั้งอาจเป็นข้อจำกัดในการผลิตสินค้าหรือบริการตามที่ต้องการได้ ผู้ประกอบการขององค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมและขององค์กรที่ประสงค์จะแข่งขันในอุตสาหกรรม จึงต้องวิเคราะห์อำนาจต่อรองของ ผู้จำหน่ายวัตถุดิบให้ถี่ถ้วน เพื่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมนั้น

5. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) การพิจารณาอำนาจต่อรองของผู้ซื้อที่มีต่อองค์กรนั้นจะช่วยให้ผู้ประกอบการเข้าใจลักษณะของตลาดเพื่อการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด สิ่งที่ผู้ประกอบการจะต้องพิจารณาคือจำนวนและศักยภาพของผู้แข่งขันในอุตสาหกรรมกับผู้ซื้อ

ในอุตสาหกรรมซึ่งผู้ซื้อที่มีอำนาจต่อรองสูงผู้ซื้อจะมีอิทธิพลต่อการกำหนดคุณภาพและราคาของสินค้าในอุตสาหกรรมนั้น พร้อมทั้งอาจส่งผลให้ผู้แข่งขันพยายามพัฒนาผลิตภัณฑ์ด้วยนวัตกรรมต่างๆ ที่ตอบสนองตามที่ผู้ซื้อต้องการ

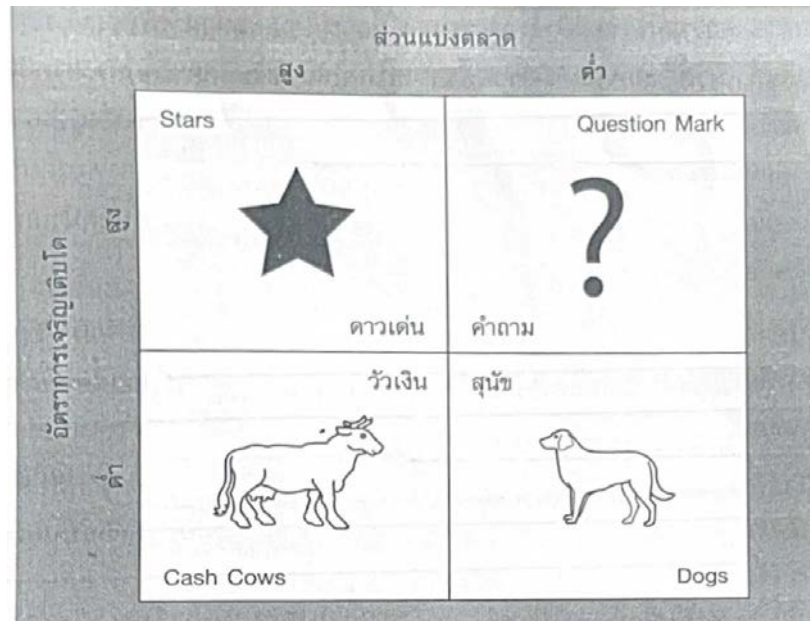
ผู้ประกอบการจึงต้องพิจารณาอำนาจต่อรองของผู้ซื้อให้ถี่ถ้วน แล้วประเมินศักยภาพขององค์กรต่อการดำเนินกลยุทธ์ว่าสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อได้มากน้อยเพียงใด โดยเฉพาะผู้ซื้อที่มีอำนาจต่อรองสูง

เมื่อผู้ประกอบการพิจารณาปัจจัยทั้ง 5 ประการ ผู้ประกอบการจะทราบปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นว่ามีปัจจัยใดบ้างที่สนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อองค์กร การกำหนดกลยุทธ์ด้วยการนำปัจจัยสนับสนุนมาสร้างความได้เปรียบแข่งขันหรือหาทางลดหรือป้องกันปัจจัยอุปสรรคนั้น ทั้งนี้สำหรับผู้ประกอบการขององค์กรที่ประสงค์จะเริ่มแข่งขันในอุตสาหกรรม เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยสนับสนุนกับอุปสรรคแล้ว อุตสาหกรรมนั้นๆ ยังมีความน่าสนใจที่จะเข้าไปแข่งขันหรือไม่ และองค์กรมีศักยภาพเพียงพอ ที่จะแข่งขันได้เพียงใด

3.3.2 แมทริกซ์การเจริญเติบโต-ส่วนแบ่งตลาดของบิซีจี

(BCG Growth-Share Matrix)

เป็นการวิเคราะห์หน่วยธุรกิจต่างๆ (Business Unit) ขององค์กรว่ามีลักษณะอย่างไร ในตัวชี้วัด 2 ด้าน ได้แก่ อัตราการเจริญเติบโตของตลาดสำหรับอุตสาหกรรมประเภทนั้นๆ (Market Growth Rate) และส่วนแบ่งตลาดของหน่วยธุรกิจนั้นๆ (Market Share)



รูปที่ 3.6 แสดงแมทริกซ์การเจริญเติบโต-ส่วนแบ่งตลาดของ Boston Consulting Group
ที่มา : Boston Consulting Group

จากรูปที่ 3.6 สามารถอธิบายหน่วยธุรกิจอื่นๆ ขององค์กรว่ามีลักษณะข้อใดข้อหนึ่งใน 4 ข้อดังนี้

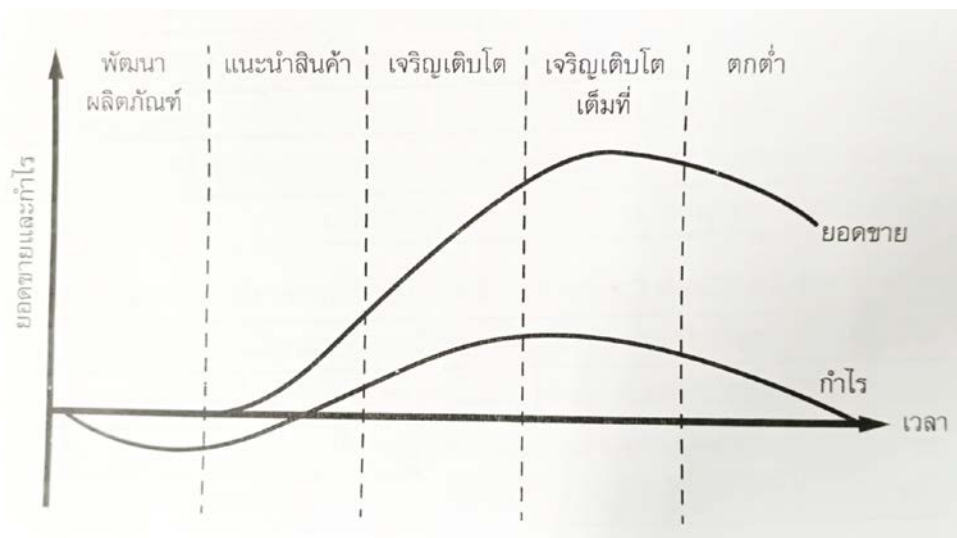
1. **คำถาม (Question Marks)** หมายถึงหน่วยธุรกิจขององค์กรที่มีส่วนแบ่งตลาดต่ำ แต่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีอัตราการเจริญเติบโตสูง โดยปกติแล้วหน่วยธุรกิจประเภทนี้มักเป็นจุดเริ่มต้นในการดำเนินงานขององค์กร ในการดำเนินธุรกิจ ว่าจะสามารถผลักดันให้มีความสามารถแข่งขันได้สูงขึ้นและมีส่วนแบ่งตลาดเพิ่มขึ้นได้หรือไม่ การผลักดันดังกล่าวนี้จำเป็นต้องใช้ทรัพยากร (เงิน) เพื่อสนับสนุนการดำเนินงานพอสมควร หากทำสำเร็จหน่วยธุรกิจนี้จะเปลี่ยนจาก "คำถาม" กลายเป็น "ดาวเด่น" ขององค์กร ซึ่งจะได้กล่าวต่อไป

2. **ดาวเด่น (Stars)** หมายถึงหน่วยธุรกิจขององค์กรที่มีส่วนแบ่งตลาดสูง และอยู่ในอุตสาหกรรมที่มีอัตราการเจริญเติบโตสูง จึงจัดได้ว่าเป็น "ดาวเด่น" ขององค์กร ภาวะ ที่จำเป็นต้องใช้ทรัพยากรจำนวนมากเพื่อขยายตัวตามการขยายตัวของอุตสาหกรรม และใช้ทรัพยากรในการแข่งขันเพื่อรักษาส่วนแบ่งตลาดขององค์กร หากองค์กรประสบความสำเร็จในการแข่งขันและรักษาส่วนแบ่งตลาดไว้ได้ อุตสาหกรรมนั้นๆ ย่อมเข้าสู่ภาวะอัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมที่ลดลงตามวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) จึงเปลี่ยนจาก "ดาวเด่น" มาเป็น "วัวเงิน" ขององค์กร

3. วัวเงิน (Cash Cows) หมายถึงหน่วยธุรกิจขององค์กรที่มีส่วนแบ่งตลาดสูง แต่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีอัตราการเจริญเติบโตต่ำ ในจุดนี้องค์กรมีความสามารถแข่งขันและ ส่วนแบ่งตลาดสูงเมื่อเทียบกับคู่แข่ง ซึ่งจะสามารถทำกำไรได้เป็นจำนวนมากไม่จำเป็นต้องทุ่มทรัพยากรและเงินลงทุนมากนัก กำไรและกระแสเงินสดที่หาได้จึงเป็นส่วนเกินที่กิจการสามารถใช้ให้เป็นประโยชน์ด้านอื่นๆ รวมถึงการนำไปลงทุนเพื่อสร้าง "ดาวเด่น" ดวงต่อไปขององค์กร

4. สุนัข (Dogs) หมายถึงหน่วยธุรกิจที่มีส่วนแบ่งตลาดต่ำ และอยู่ในอุตสาหกรรมที่มีอัตราการเจริญเติบโตต่ำ องค์กรไม่ต้องทุ่มทรัพยากรให้กับหน่วยธุรกิจประเภทนี้

องค์กรใดที่มีหน่วยธุรกิจ "คำถาม" และ "ดาวเด่น" มากๆ องค์กรนั้นมีแนวโน้มใช้กลยุทธ์ระดับองค์กรแบบขยายตัว (Growth Strategy) -แต่องค์กรใดที่มี "วัวเงิน" มากๆ ย่อมจะต้องประคองให้คงตัว (Stability) และรักษาสถานภาพการทำกำไรให้นานที่สุดเท่าที่จะทำได้ ขณะที่ "สุนัข" ในองค์กรอาจจำเป็นต้องถูกตัดทอน (Retrenchment) ในแต่ละองค์กรควรจัดให้มี "คำถาม" "ดาวเด่น"และ "วัวเงิน" ในจำนวนที่เหมาะสม เพื่อให้มีหน่วยธุรกิจที่ทำหน้าที่เป็นผู้สร้างเงิน (วัวเงิน) ผู้ใช้เงิน (ดาวเด่น) และความหวังใหม่ (คำถาม) แก่องค์กรอย่างสมดุล



รูปที่ 3.7 แสดงวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle)

ที่มา : วิจิต อุ๋อ๋น (2558), การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ :

ดอลล่าริช

ผลิตภัณฑ์แต่ละชนิดที่ออกสู่ตลาดมักจะมีวงจรชีวิตที่คล้ายคลึงกัน กล่าวคือ ก่อนที่จะจัดจำหน่ายต้องมีขั้นตอนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) การเจริญเติบโตเต็มที่ (Maturity) และขั้นตกต่ำ (Declining) ในที่สุด

ผู้ประกอบการนำการวิเคราะห์วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์มาใช้ประโยชน์ได้หลายประการ " เช่น ใช้ประกอบการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กร และช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร ว่าควรขยายตัว คงตัว หรือหดตัว โดยการกำหนดกลยุทธ์แต่ละประเภทย่อมขึ้นอยู่กับประเภทผลิตภัณฑ์ องค์กรมีผลิตภัณฑ์อยู่ในขั้นตอนการแนะนำและการเจริญเติบโต ย่อมมีแนวโน้มที่จะเลือกใช้กลยุทธ์ขยายตัว (Growth Strategy) ส่วนองค์กรประกอบซึ่งมีแต่ผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในขั้นการเจริญเติบโตเต็มที่ที่มีแนวโน้มในการใช้กลยุทธ์คงตัว (Stability Strategy) เป็นต้น

3.4 บทสรุป

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นรูปแบบทางการจัดการซึ่งมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร โดยพิจารณากำหนดทิศทางองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ทั้งนี้การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่าง ๆ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกองค์กร การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ การสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมและประเมินผล การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกขององค์กรเป็นขั้นตอนที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่ง

ผู้ประกอบการสามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์ต่าง ๆ สำหรับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม ได้แก่ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) การวิเคราะห์ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม แมทริกซ์การเจริญเติบโต-ส่วนแบ่งตลาดของปีซีจี และการวิเคราะห์วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) เป็นต้น การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ขององค์กร เป็นการกำหนดกรอบและเป้าหมายที่สำคัญขององค์กรบนพื้นฐานข้อเท็จจริงที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมการดำเนินงานของธุรกิจ การกำหนดพันธกิจและเป้าหมายเชิงกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้องค์กรดำเนินไปได้อย่างมีทิศทาง และมีเป้าหมายที่เหมาะสม

