

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย การศึกษากระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม้ไผ่ของกลุ่มจักสานบ้านลุมพุก ตำบลโคกพระ อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัย ได้ศึกษาถึงแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. บริบทชุมชนบ้านลุมพุก ตำบลโคกพระ อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม
2. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
  - 2.1 แนวคิดพื้นฐานการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์
  - 2.2 การวางแผนเชิงกลยุทธ์
    - 2.2.1 การวิเคราะห์สวอท (SWOT analysis)
    - 2.2.2 การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจ
    - 2.2.3 การกำหนดวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์
  - 2.3 เทคนิคการวางแผนเพื่อพัฒนารูธุรกิจสู่ความสำเร็จ
  - 2.4 การบริหารและดำเนินโครงการ
  - 2.5 การจัดการเชิงสร้างสรรค์
  - 2.6 หน้าที่ของผู้บริหารการตลาด
3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง
  - 3.1 ทฤษฎีการพึ่งตนเองของชุมชน (A Theory of Self-reliance of Rural Communities)
  - 3.2 ทฤษฎีการบริหาร 7 ประการ (POSDCORB) ของลูเธอร์ กูลิค และ ลินคอล์น
  - 3.3 ทฤษฎี Descriptive-Explanatory Theory กับการใช้ในการบริหารการพัฒนา
  - 3.4 ทฤษฎีระบบ (The System Theory)
  - 3.5 ทฤษฎีสวนผสมทางการตลาดของ E. Jerome Mc Carthy และ แนวคิดของ Adam Smith
4. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 ในประเทศ
  - 4.2 ต่างประเทศ

## 1. บริบทชุมชนบ้านลุมพุก

ผู้วิจัยได้ศึกษาบริบทชุมชนของกลุ่มจักสานบ้านลุมพุก ตำบลโคกพระ อำเภอ กันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม ทางด้านประวัติความเป็นมาของการตั้งหมู่บ้าน ภูมิศาสตร์ สังคม ประเพณี เศรษฐกิจ การก่อตั้งกลุ่ม โดยสังเขปดังนี้

### ประวัติหมู่บ้านลุมพุก

ประวัติและความเป็นมาของหมู่บ้านลุมพุก เดิมมีพื้นที่เป็นป่ากร้างมีหนองน้ำ (อยู่ทางทิศตะวันออกของหมู่บ้าน) ประกอบไปด้วยดินลุมพุกเป็นจำนวนมากจึงได้ตั้งชื่อว่า บ้านหนองลุมพุก โดยการนำของนายพรมบุตรซึ่งอพยพมาจากบ้านเหมือดแอ่ ตำบลท่าเพลิง อำเภอ เมือง จังหวัดร้อยเอ็ด และชาวบ้านจำนวน 7 ครอบครัว มีดังนี้

1. นายพรมบุตร ภูกุล
2. นายตัน - นางพุทธ แน่นอุดร
3. นายสุพรรณ - นางทอง ศิริโยธา
4. นายไข่ - นางมล ไชยโชติ
5. นายคำ - นางพร บุญโชติ
6. นายผุง - นางใส คำปลิว
7. นายดำ - นางนุพ พิเศษ

ชาวบ้านได้ช่วยกันถากถางป่ากร้างนี้เพื่อปลูกบ้านเรือนอยู่ในปี พ.ศ. 2442 เวลาต่อมาก็มีชาวบ้านได้ย้ายมาจากบ้านดิว บ้านหม้อ จังหวัดมหาสารคาม จำนวน 5 ครอบครัวและมาจากบ้านคอกม้า 10 ครอบครัว รวมกันเพิ่มขึ้นเป็น 30 ครัวเรือน ต่อมาจึงได้แต่งตั้งผู้นำหมู่บ้านขึ้นในปี พ.ศ. 2446 ดังนี้คือ

- |                          |                  |
|--------------------------|------------------|
| 1. นายพรมบุตร ภูกุล      | พ.ศ. 2446 - 2452 |
| 2. นายพิเศษ ไชยโชติ      | พ.ศ. 2452 - 2463 |
| 3. นายอ่อน บุญโชติ       | พ.ศ. 2463 - 2497 |
| 4. นายตัน แน่นอุดร       | พ.ศ. 2497 - 2510 |
| 5. นายควน ศิริโยธา       | พ.ศ. 2510 - 2512 |
| 6. นายลี ชามาตย์         | พ.ศ. 2512 - 2525 |
| 7. นายทองม้วน จันทภูก้อน | พ.ศ. 2525 - 2527 |
| 8. นายน้อย คำปลิว        | พ.ศ. 2527 - 2532 |

9. นายขุน มะโพธิ์ศรี พ.ศ. 2523 – 2541  
 10. นายสวัสดิ์ วิชาฮาด พ.ศ. 2541 – ปัจจุบัน

### สถาปนามิตาสร

บ้านลุมพุกตั้งอยู่ที่ราบสูง มีอาณาเขตติดต่อดังนี้ คือ

- ทิศเหนือ ติดต่อกับ บ้านโนนค้อ  
 ทิศใต้ ติดต่อกับ บ้านหนอง – บ้านสมศรี  
 ทิศตะวันออก ติดต่อกับ อำเภอขามเฒ่า จ.กาฬสินธุ์  
 ทิศตะวันตก ติดต่อกับ บ้านคอกม้า

สภาพทั่วไปบ้านลุมพุก มีที่สาธารณะประโยชน์โคกกลางเนื้อที่ 13 ไร่ และหนองน้ำ  
 สาธารณะประโยชน์ 3 แห่ง คือ

1. หนองสองห้อง มีเนื้อที่ 11 ไร่ 3 งาน 29 ตารางวา
2. หนองปลาอี้ง มีเนื้อที่ 20 ไร่
3. หนองคู มีเนื้อที่ 20 ไร่

หมู่บ้านลุมพุกมีพื้นที่ในการเกษตรและที่อยู่อาศัยดังนี้

1. พื้นที่ทำนามีเนื้อที่ ประมาณ 1070 ไร่
2. ที่อยู่อาศัย ประมาณ 300 ไร่
3. พื้นที่ทำสวน ประมาณ 200 ไร่

### สังคมประเพณี

เป็นสังคมชนบททำการเกษตรเป็นหลักใช้ชีวิตเรียบง่ายช่วยเหลือพึ่งพากัน อยู่กัน  
 แบบพี่น้อง นับถือศาสนาพุทธมีประเพณีตามแบบชาวพุทธ โดยทั่วไป

### เศรษฐกิจ

อาชีพหลักคือการทำนา และมีอาชีพรองหลังจากทำนาคือการทำหัตถกรรมกระติบข้าว  
 ด้วยไม้ไผ่ โดยการนำของนายชาย มูลเสนา เป็นผู้ริเริ่มใช้ภูมิปัญญาของตนทำกระติบข้าวขึ้น  
 ครั้งแรก เมื่อ พ.ศ. 2515 ทำให้นายชาย มูลเสนา มีรายได้ที่ติดต่อมาชาวบ้านมีความคิดอยาก  
 จะใช้ภูมิปัญญาทำเหมือนนายชาย มูลเสนา บ้างจึงรวมกลุ่มกันขึ้นได้ประมาณ 9 ครัวเรือน  
 ทำกระติบเป็นอาชีพเสริมเพื่อเพิ่มรายได้หลังจากการทำนาเสร็จ ต่อมาปี พ.ศ. 2519 ได้ทำเป็น  
 อาชีพหลักควบคู่กับการทำนา จนถึงปัจจุบันนี้เกือบทุกครัวเรือนและในปี พ.ศ. 2541 ได้มี

หน่วยงานราชการให้ความสนใจ และให้การช่วยเหลือจึงจัดตั้งกลุ่มจักสานขึ้น โดยมีหน่วยงานพัฒนาชุมชนได้ของงบประมาณมาช่วยเหลือ เป็นกองทุนจำนวน 20,000 บาท เพื่อให้สมาชิกกู้ยืมหมุนเวียนกันภายในกลุ่ม โดยผลิตกระติบข้าวแบ่งออกเป็น 3 รูปแบบดังนี้

1. กระติบข้าวขนาดใหญ่ ราคาถ่วงละ 150 บาท
2. กระติบข้าวขนาดกลาง ราคาถ่วงละ 30 บาท
3. กระติบข้าวขนาดเล็ก ราคาถ่วงละ 15 บาท

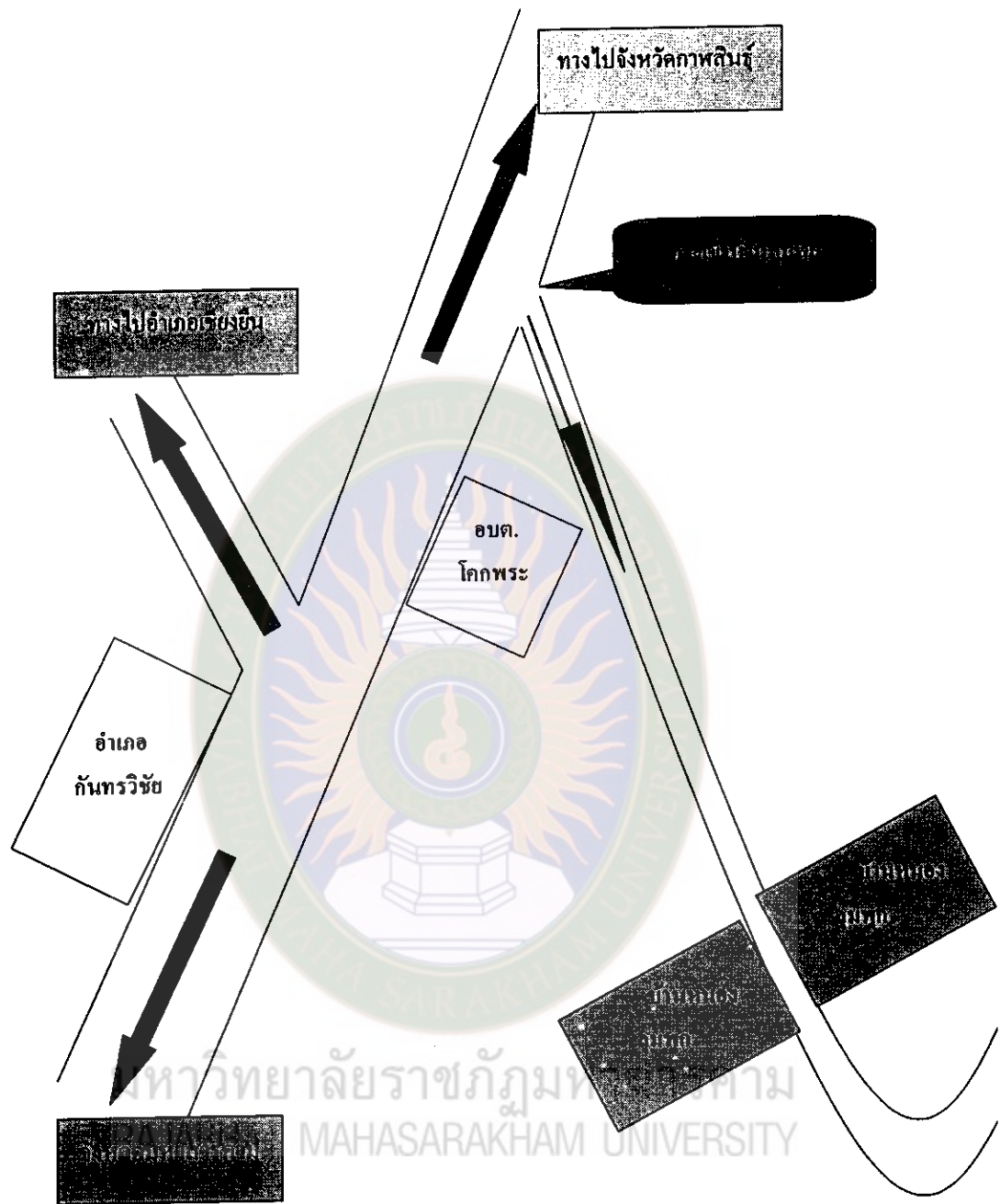
### การก่อตั้งกลุ่ม

ด้านการบริหาร ได้แต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นบริหารดังนี้

1. นายเสน่ห์ ภูบรม ประธานกลุ่ม
2. นายนายขุน มะโพธิ์ศรี รองประธานกลุ่ม
3. นางดวงดา สงวนสิทธิ์ รองประธานกลุ่ม
4. นางสมปอง ใต้ตาม เลขานุการ
5. นายประสิทธิ์ จันทรสอน เภรัญญิก
6. นายรอง ภูทองเมฆ กรรมการตรวจสอบ
7. นายจักรพันธ์ ศรีหาปัญญา ประชาสัมพันธ์

ด้านสมาชิก ทางกลุ่มมีสมาชิกที่เป็นผู้ผลิตจำนวน 65 คน

ปัจจุบันกลุ่มจักสานบ้านลุมพุกได้มีการพัฒนารูปแบบและการแปรรูปผลิตภัณฑ์จากไม้ไผ่หลากหลายรูปแบบ เช่น โคมไฟ แจกันจากไม้ไผ่ ที่เขียบูหรี ฯลฯ ทางกลุ่มได้รับการส่งเสริมจากจังหวัด เพื่อที่จะเข้าร่วมโครงการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ เพื่อให้การส่งเสริมเป็นไปในแนวทางเดียวกันและบรรลุวัตถุประสงค์ ผู้วิจัยจึงนำเสนอในส่วนของยุทธศาสตร์และเกณฑ์การคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ ประจำปี 2547 ซึ่งเป็นองค์ความรู้สำคัญดังนี้



แผนภูมิที่ 2 ภาพแผนที่หมู่บ้านลุมพุก ตำบลโศกพระ อำเภอกันทรวิชัย  
จังหวัดมหาสารคาม

## ยุทธศาสตร์จังหวัดมหาสารคาม

### วิสัยทัศน์

เมืองการศึกษาพัฒนาทรัพยากรบุคคล แหล่งผลิตผลเกษตรปลอดสารพิษและผลิตภัณฑ์ชุมชน (OTOP) ชั้นนำ

### เป้าประสงค์

1. เสริมสร้างขีดความสามารถทางการแข่งขัน
2. เสริมสร้างการพัฒนาทุนทางสังคมและการพัฒนาที่ยั่งยืน

### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 1 สร้างสังคมแห่งการเรียนรู้และศูนย์กลางวัฒนธรรม กลยุทธ์

- 1.1 การสร้างโอกาสให้กับประชาชนสามารถเข้าถึงการบริการทางการศึกษาทั้งในและนอกระบบการศึกษา โดยการจัดหาหรือการสร้างนวัตกรรมในการให้บริการในรูปแบบต่าง ๆ
- 1.2 พัฒนาและเสริมสร้างบรรยากาศของสภาพแวดล้อมให้เอื้อประโยชน์ต่อการเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้
- 1.3 สนับสนุนและส่งเสริมการศึกษาเพื่อพัฒนากำลังแรงงานให้มีความรู้ทักษะวิชาชีพ เพื่อเสริมสร้างภาวะการแข่งขันและเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับประชาชน

### ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 2 ส่งเสริมให้เป็นแหล่งผลิตและจำหน่ายสินค้าเกษตรปลอดภัยจากสารพิษ

#### กลยุทธ์

- 2.1 ปรับปรุงและพัฒนาปัจจัยพื้นฐานการผลิตและการโครงสร้างการผลิตไปสู่การผลิตที่ปลอดภัยจากสารพิษ
- 2.2 เพิ่มปริมาณของสินค้าภาคเกษตร ปศุสัตว์ ประมง เพื่อเพิ่มรายได้ให้กับประชาชน รวมทั้งการเพิ่มคุณภาพของสินค้าภาคเกษตรให้สามารถแข่งขันได้
- 2.3 พัฒนาและส่งเสริมให้มีการนำเอาภูมิปัญญาท้องถิ่นและเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการผลิต รวมทั้งการสนับสนุนความเข้มแข็งของสถาบันเกษตรกร

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 3 ส่งเสริมสินค้าและผลิตภัณฑ์ชุมชนให้สามารถแข่งขันได้**

**กลยุทธ์**

3.1 สนับสนุนให้มีการศึกษาวิจัยเพื่อการพัฒนาและยกระดับมาตรฐานของสินค้าผลิตภัณฑ์ชุมชน

3.2 ยกระดับและพัฒนาคุณภาพและมาตรฐานของสินค้าผลิตภัณฑ์ชุมชนตามผลการศึกษา/วิจัย ให้สอดคล้องกับความต้องการของตลาดทั้งภายในและนอกประเทศ

- ส่งเสริมด้านการตลาดและการจำหน่ายสินค้าโดยเชื่อมโยงเครือข่ายกับกลุ่มจังหวัด
- ยกระดับและพัฒนาองค์กรผู้ผลิตสินค้าผลิตภัณฑ์ชุมชนให้มีมาตรฐานไปสู่การเป็นวิสาหกิจชุมชน
- ส่งเสริมและพัฒนาการท่องเที่ยวให้มีศักยภาพ

**ประเด็นยุทธศาสตร์ที่ 4 การสร้างชุมชนเข้มแข็ง**

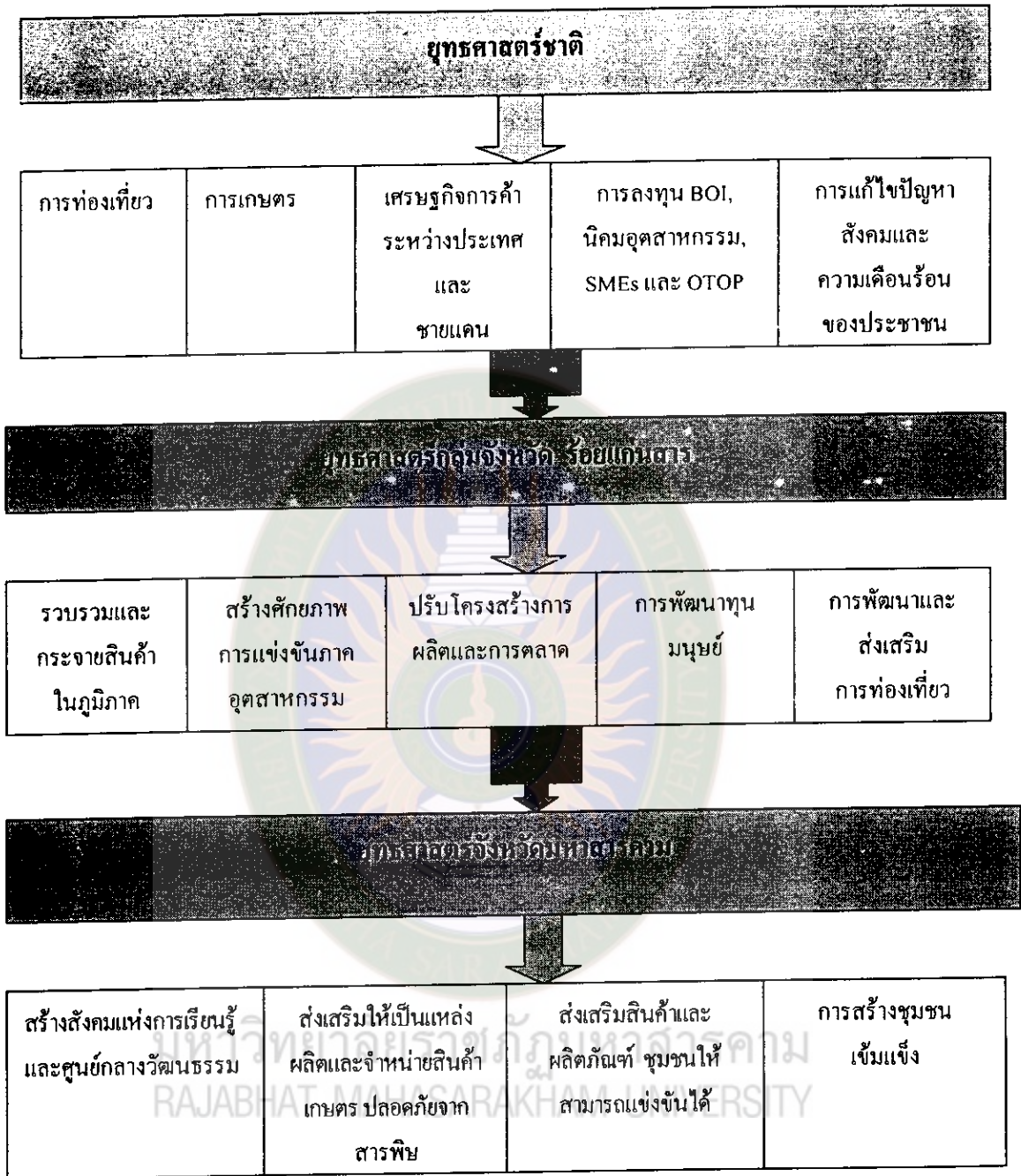
**กลยุทธ์**

4.1 การพัฒนาและเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์กรชุมชนทุกระดับ รวมทั้งการสร้างเครือข่ายขององค์กร

4.2 พัฒนาระบบการบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

4.3 เสริมสร้างความปลอดภัยด้านอาหาร Food Safety

เมื่อศึกษารายละเอียดของยุทธศาสตร์จังหวัดแล้วเพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนขึ้นสามารถดูความเชื่อมโยงระหว่าง ยุทธศาสตร์ชาติ ยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัด มาจนถึงยุทธศาสตร์จังหวัด ดังแผนภูมิที่ 3 ต่อไปนี้



**แผนภูมิที่ 3** แสดงความเชื่อมโยงของยุทธศาสตร์จังหวัด  
ที่มา : ปรับปรุงจาก จังหวัดมหาสารคาม. 2548 : 1



**เกณฑ์การคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย  
(OTOP Product Champion) ปี พ.ศ. 2547**

ในปี 2546 คณะกรรมการอำนวยการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์แห่งชาติ (กอ.นคผ.) โดย ฯพณฯ รัฐมนตรีว่าการกระทรวงการคลัง (นายสมคิด จาตุศรีพิทักษ์) ประธานคณะกรรมการฯ ได้กำหนดกรอบแนวคิดในการดำเนินการโครงการ หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ในเรื่องสินค้า OTOP Product Champion โดยจะคัดสรรจากสินค้าสุดยอดของจังหวัด ภาค และประเทศ รวมทั้งมีการเชื่อมโยงมาตรฐานสินค้าจากระดับภูมิภาคสู่สากล (Local links – Global Reaches)

กรอบในการคัดสรรสินค้าสุดยอดของจังหวัด กลุ่มจังหวัด และประเทศ คือ

1. สามารถส่งออกได้ (Exportable) โดยมีความแกร่งของตราสินค้า (BrandEquity)
2. ผลิตอย่างต่อเนื่องและคุณภาพคงเดิม (Continuous & Consistent)
3. ความมีมาตรฐาน (Standardization) โดยมีคุณภาพ (Quality) และสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า (Satisfaction)
4. มีประวัติความเป็นมาของผลิตภัณฑ์ (Story of Product)

ในปี พ.ศ. 2547 คณะอนุกรรมการบริหาร หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ได้กำหนดแนวทางการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย พ.ศ. 2547 โดยกำหนดคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ OTOP ที่จะเข้าคัดสรรฯ จะต้องเป็นผลิตภัณฑ์ของกลุ่มผู้ผลิตสินค้าชุมชนหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP) และกลุ่มผู้ผลิตสินค้าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ที่เชื่อมโยงกับชุมชนและเปิดโอกาสให้ผู้ผลิต/ผู้ประกอบการที่ส่งผลิตภัณฑ์เข้าคัดสรรฯ ในปี พ.ศ. 2546 และไม่เคยส่งผลิตภัณฑ์เข้าคัดสรรฯ ได้มีโอกาสเข้าสู่กระบวนการคัดสรรฯ ในปี พ.ศ. 2547 ด้วย โดยในช่วงระยะเวลาก่อนที่จะดำเนินการคัดสรรฯ ผลิตภัณฑ์ดังกล่าว จะได้รับการส่งเสริมให้มีการพัฒนาคุณภาพ เพื่อให้มีมาตรฐานขั้นต่ำ (Minimum Standard) ก่อนเข้ารับการคัดสรร

ประเภทผลิตภัณฑ์ที่คัดสรร (Product Classification) แบ่งออกเป็น 6 กลุ่มใหญ่ดังนี้

1. ประเภทอาหาร หมายถึง ผลผลิตทางการเกษตรที่บริโภคสด เช่น พืชผัก ผลไม้ เป็นต้น และผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูป ทั้งอาหารแปรรูปที่พร้อมบริโภค หรืออาหารแปรรูปกึ่งสำเร็จรูป รวมถึงอาหารแปรรูปที่ใช้เป็นวัตถุดิบสำหรับอุตสาหกรรมต่อเนื่อง เช่น น้ำพริก เป็นต้น

2. **ประเภทเครื่องคั้น** หมายถึง ผลิตภัณฑ์ประเภทเครื่องคั้นที่มีแอลกอฮอล์ เช่น สุราแช่ สุรากลั่น เป็นต้น และไม่มีแอลกอฮอล์ รวมถึงผลิตภัณฑ์เครื่องคั้นที่พร้อมคั้น ผลิตภัณฑ์ประเภทขงละลาย จึงผงสำเร็จรูป และผลิตภัณฑ์ประเภทขง เช่น น้ำผลไม้ น้ำสมุนไพร ชาใบหม่อน ชาจีน เป็นต้น

3. **ประเภทผ้า** เครื่องแต่งกาย หมายถึง ผ้าทอและผ้าดักจากเส้นใยธรรมชาติ หรือเส้นใยธรรมชาติผสมเส้นใยสังเคราะห์ เช่น ผ้าแพรวา ผ้าดักโครเชต์ เป็นต้น ผลิตภัณฑ์ประเภทเสื้อผ้าเครื่องประดับตกแต่งร่างกายจากวัสดุทุกประเภท เช่น ผ้าพันคอ หมวก กระเป๋า เข็มขัด สร้อยคอ คางหูก รองเท้า เป็นต้น

4. **ประเภทของใช้และของประดับตกแต่ง** หมายถึง ผลิตภัณฑ์ประเภทเครื่องเรือนเครื่องใช้สำนักงาน เครื่องตกแต่งบ้าน เครื่องใช้สอยต่างๆ รวมทั้งผลิตภัณฑ์ในกลุ่ม จักสาน , ถักสาน ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อการใช้สอย เช่น โต๊ะ เก้าอี้ ดอกไม้ประดิษฐ์ เป็นต้น

5. **ประเภทศิลปะประดิษฐ์และของที่ระลึก** หมายถึง สิ่งประดิษฐ์สะท้อนวิถีชีวิต ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมท้องถิ่น

6. **ประเภทสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร** หมายถึง ผลผลิตจากธรรมชาติที่ไม่ใช่การบริโภค เช่น เครื่องสำอางสมุนไพร สบู่สมุนไพร แชมพูสมุนไพร น้ำมันหอมระเหย เป็นต้น

ในกรณีที่มีปัญหา ไม่สามารถจัดอยู่ในประเภทใด ให้คำนึงถึงวัตถุประสงค์หรือประโยชน์ในการใช้สอยเป็นหลัก

วัตถุประสงค์ การจัดทำคู่มือหลักเกณฑ์การคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ไทย (OTOP Product Champion) เพื่อใช้เป็นแนวทางเพื่อการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทยในระดับอำเภอ/กิ่งอำเภอ/เขต กทม., จังหวัด/กทม., กลุ่มจังหวัด, ประเทศ โดยเกณฑ์การคัดสรรพิจารณาถึงความสามารถในการผลิต (Supply Side) การพัฒนาคุณภาพ ผลิตภัณฑ์ ควบคู่ไปกับความต้องการของตลาด (Demand Side) คู่มือเล่มนี้เป็นการผสมผสาน ระหว่าง Supply Side และ Demand Side ซึ่งใช้เป็นคู่มือสำหรับคณะกรรมการ หนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ ในระดับอำเภอ/กิ่งอำเภอ/เขต กทม., จังหวัด/กทม., กลุ่มจังหวัด, ประเทศ ในการพิจารณาคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย ต่อไป

หลักเกณฑ์การคัดสรร (OTOP Product Champion) ที่จะกล่าวต่อไปนี้ใช้ในการ คัดเลือกสินค้า “ผู้ผลิต” ซึ่งได้แก่

1. **กลุ่มผู้ผลิตชุมชน** หมายถึง กลุ่มคนที่รวมกลุ่มกันทั้งที่จดทะเบียนอย่างเป็นทางการ และไม่มีการจดทะเบียน ได้แก่ กลุ่ม ชมรม สมาคม สหกรณ์ มูลนิธิ โดยที่สมาชิกในกลุ่มมีการร่วมกันผลิต บริหารจัดการ และรับผลประโยชน์

2. **กลุ่มผู้ผลิตวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม** ได้แก่ วิสาหกิจที่มีจำนวนการจ้างงาน มูลค่าสินทรัพย์ถาวร หรือทุนจดทะเบียนที่ชำระแล้ว ตามจำนวนที่กำหนดในกฎกระทรวง

ซึ่งสินค้าของผู้ผลิต/ผู้ประกอบการ ตามข้อ 1. และ 2. จะต้องมีคุณสมบัติผ่านเกณฑ์การพิจารณาที่กำหนดไว้

กรอบแนวคิดของหลักเกณฑ์คัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย (OTOP Product Champion) ปี พ.ศ. 2547 โดยการสร้างหลักเกณฑ์ทั่วไป (General Criteria) ที่สามารถใช้พิจารณาได้กับทุกกลุ่มผลิตภัณฑ์ และหลักเกณฑ์เฉพาะกลุ่มผลิตภัณฑ์ (Specific Criteria) การพัฒนาเกณฑ์ได้จัดการประชุมร่วมกันของทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีการตกลง และการมีส่วนร่วมในการหาข้อมูล รายละเอียดในการจัดทำเกณฑ์ครั้งนี้ ซึ่งเป็นการทำงานในเชิงบูรณาการความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

#### การจัดระดับสินค้า (Product Level)

การคัดสรร OTOP Product Champion ประกอบด้วย ปัจจัยต่าง ๆ ทั้งในด้านหลักเกณฑ์ทั่วไป (General Criteria) และหลักเกณฑ์เฉพาะกลุ่มผลิตภัณฑ์ (Specific Criteria)

โดยในปี พ.ศ. 2547 กอ.นคส. มีนโยบายจะเน้น “คุณภาพและมาตรฐานของผลิตภัณฑ์” โดยผลิตภัณฑ์ที่ส่งเข้าคัดสรร ต้องได้รับการรับรองมาตรฐานที่กำหนด เป็นสำคัญ โดยเฉพาะผลิตภัณฑ์ประเภทอาหารและเครื่องดื่ม ต้องผ่านมาตรฐานหรืออยู่ในกระบวนการพัฒนา เพื่อให้ได้มาตรฐาน

ดังนั้น จึงได้กำหนดหลักเกณฑ์ทั่วไป (General Criteria) และหลักเกณฑ์เฉพาะกลุ่มผลิตภัณฑ์ (Specific Criteria) ใหม่ โดยกำหนดคะแนนรวมไว้ 100 คะแนน ได้แก่ ด้านหลักเกณฑ์การพิจารณาด้านการผลิต และความเข้มแข็งของชุมชน 40 คะแนน ด้านตัวผลิตภัณฑ์ 30 คะแนน และด้านมาตรฐานผลิตภัณฑ์ 30 คะแนน ซึ่งจะนำมากำหนดระดับสินค้า (Product Level) ออกเป็น 5 ระดับ ตามค่าคะแนน ดังนี้

1. ระดับ 5 ดาว ★★★★★ ได้คะแนนตั้งแต่ 90 คะแนนขึ้นไป เป็นสินค้าที่มีคุณภาพมาตรฐาน หรือมีศักยภาพในการส่งออก

2. ระดับ 4 ดาว ★★★★★ ได้คะแนนระหว่าง 80-89 คะแนน เป็นสินค้าที่มีศักยภาพ เป็นที่ยอมรับระดับประเทศ และสามารถพัฒนาสู่สากลได้

3. ระดับ 3 ดาว ★★★ ได้คะแนนระหว่าง 70-79 คะแนน เป็นสินค้าระดับกลาง ที่สามารถพัฒนาสู่ระดับ 4 ดาวได้

4. ระดับ 2 ดาว ★★ ได้คะแนนระหว่าง 50-59 คะแนน เป็นสินค้าที่สามารถพัฒนาสู่ระดับ 3 ดาว มีการประเมินศักยภาพเป็นระยะ

5. ระดับ 1 ดาว ★ ได้คะแนนต่ำกว่า 50 คะแนน เป็นสินค้าที่ไม่สามารถพัฒนาสู่ระดับ 2 ดาว ได้เนื่องจากมีจุดอ่อนมาก และขาดต่อการพัฒนา

คำอธิบายหลักเกณฑ์การคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ไทย (OTOP Product Champion)

องค์ประกอบ เกณฑ์การคัดสรร ประกอบด้วย 4 ส่วนได้แก่

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป ประกอบด้วยปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1.1 ชื่อกลุ่ม จำนวนสมาชิกกลุ่ม ประเภทผลิตภัณฑ์ ชื่อหัวหน้ากลุ่ม สถานที่ตั้ง และการติดต่อกลุ่ม

1.2 สถานะของกลุ่ม

ส่วน 2 หลักเกณฑ์การพิจารณาด้านการผลิตและความเข้มแข็งของชุมชน  
3 ด้าน ประกอบด้วย

2.1 ด้านการผลิต ประกอบด้วยปัจจัยด้านต่าง ๆ ดังนี้

2.1.1 แหล่งที่มาของวัตถุดิบ หมายถึง ปริมาณวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตที่ได้มาจากพื้นที่ในจังหวัดนั้น ต่อปริมาณวัตถุดิบทั้งหมดที่ใช้ในการผลิต

2.1.2 การขยายแรงงาน หมายถึง จำนวนแรงงาน หรือ เครื่องจักร อุปกรณ์ หรือ ผลผลิตที่เพิ่มขึ้นในแต่ละปี

2.1.3 การรักษาสีงแวดล้อมในกระบวนการผลิต หมายถึง กระบวนการผลิตสินค้ามีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมเพียงใดและมีระบบในการแก้ไขผลกระทบของสิ่งแวดล้อมหรือไม่

2.1.4 ศักยภาพการผลิตจำนวนมากเพื่อจำหน่าย หมายถึง เมื่อลูกค้าสั่งซื้อสินค้าเป็นจำนวนมากและหลายครั้ง สามารถผลิตสินค้าได้คุณภาพเหมือนเดิมหรือไม่เพียงใด

## 2.2 ด้านการตลาด ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

2.2.1 แหล่งจำหน่ายหลักของสินค้า หมายถึง แหล่งจำหน่ายที่นำสินค้าไปขาย

2.2.2 รายได้ในการจัดจำหน่ายสินค้าเทียบกับปีที่ผ่านมา หมายถึง ปริมาณรายได้จากการจำหน่ายสินค้าในรอบ 12 เดือนนี้ เทียบกับปริมาณการจำหน่ายในรอบ 12 เดือนที่แล้ว

2.2.3 ความต่อเนื่องของตลาด หมายถึง การมีลูกค้าเก่าหรือลูกค้าใหม่ อย่างเดียวหรือทั้งสองอย่างและการสั่งซื้อ เป็นอย่างไร

2.2.4 ช่องทางการจำหน่าย หมายถึง วิธีการที่ผู้ผลิตจำหน่ายสินค้า เช่น จำหน่ายเอง ผ่านคนกลาง ทั้งในและต่างประเทศ

## 2.3 ด้านความเข้มแข็งของชุมชน ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

2.3.1 ระยะเวลาในการจัดตั้งกลุ่ม หมายถึง จำนวนปี นับจากการที่กลุ่มเริ่มทำธุรกิจ หรือเริ่มผลิตสินค้าเพื่อจำหน่าย ไม่นับรวมกันผลิตเพื่อใช้เอง หรือเมื่อเริ่มรวมกลุ่มแต่ยังไม่มีการผลิต

2.3.2 ที่มาของแหล่งทุน หมายถึง ที่มาของเงินทุนดำเนินงานได้มาจากการระดม ทุนจากสมาชิก หรือการกู้ยืม จากแหล่งต่าง ๆ

2.3.3 การบริหารจัดการองค์กร/กลุ่ม หมายถึง การบริหารจัดการ กลุ่มที่มีระเบียบโครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน มีกฎระเบียบปฏิบัติของกลุ่มที่ชัดเจน ทั้งที่กำหนดเป็นลายลักษณ์อักษร หรือข้อตกลงร่วมกัน รวมทั้งกลุ่มที่จดทะเบียนอย่างเป็นทางการ และรวมตัวกันเองโดยธรรมชาติ

2.3.4 ระบบการบันทึกบัญชี หมายถึง การบันทึกบัญชีเมื่อมีรายรับ-รายจ่ายของกลุ่มเกิดขึ้น

## ส่วนที่ 3 หลักเกณฑ์การพิจารณาด้านตัวผลิตภัณฑ์ 2 ด้าน ประกอบด้วย

### 3.1 ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

3.1.1 ที่มาของรูปแบบ สี สัน ขนาด ส่วนประกอบ ของผลิตภัณฑ์ หมายถึง ลักษณะและที่มาของรูปแบบ และสี สันของผลิตภัณฑ์ ได้มาโดยวิธีการใด

3.1.2 การพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ที่ผลิตในรอบ 1 ปี หมายถึง รูปแบบของผลิตภัณฑ์ที่ผลิต ได้มีการพัฒนาอย่างไร จากใคร

3.1.3 การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงรูปแบบบรรจุภัณฑ์

3.1.4 รูปแบบของบรรจุภัณฑ์ หมายถึง ลักษณะของบรรจุภัณฑ์ที่ใช้บรรจุผลิตภัณฑ์นั้น ๆ

3.2 ด้านเรื่องราวหรือตำนานของผลิตภัณฑ์ ประด้วยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

3.2.1 ประวัติความเป็นมาของผลิตภัณฑ์ (Story of Product) หมายถึง ประวัติความเป็นมาของตัวผลิตภัณฑ์ เช่น วัตถุดิบ วิธีการผลิต หรือภูมิปัญญาที่ใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์นั้น ๆ

3.2.2 ภูมิปัญญาท้องถิ่น/เอกลักษณ์ของท้องถิ่น หมายถึง มีการนำความรู้ทักษะ ความสามารถในการผลิตที่สืบสานมาจากบรรพบุรุษในท้องถิ่นนั้น ๆ มาใช้ในการผลิตมากน้อยเพียงใด

#### ส่วนที่ 4 หลักเกณฑ์การพิจารณาด้านมาตรฐานผลิตภัณฑ์

##### 4.1 ประเภทอาหาร

4.1.1 กรณีอาหารบริโภคสด

4.1.2 กรณีอาหารแปรรูป

##### 4.2 ประเภทเครื่องคัม

4.2.1 เครื่องคัมที่มีแอลกอฮอล์

4.2.2 เครื่องคัมที่ไม่มีแอลกอฮอล์

##### 4.3 ประเภทผ้า เครื่องแต่งกาย

4.3.1 กรณีผลิตภัณฑ์มีมาตรฐานรองรับ

4.3.2 กรณีผลิตภัณฑ์ยังไม่มีมาตรฐานรองรับ

##### 4.4 ประเภทของใช้ และของประดับตกแต่ง

4.4.1 กรณีผลิตภัณฑ์มีมาตรฐานรองรับ

4.4.2 กรณีผลิตภัณฑ์ยังไม่มีมาตรฐานรองรับ

##### 4.5 ประเภทศิลปะประติมากรรม และของที่ระลึก

4.5.1 กรณีผลิตภัณฑ์มีมาตรฐานรองรับ

4.5.2 กรณีผลิตภัณฑ์ยังไม่มีมาตรฐานรองรับ

##### 4.6 ประเภทสมุนไพรที่ไม่ใช่อาหาร

4.6.1 กรณีผลิตภัณฑ์มีมาตรฐานรองรับ

4.6.2 กรณีผลิตภัณฑ์ยังไม่มีมาตรฐานรองรับ

จากรายละเอียดขั้นต้นผลิตภัณฑ์ไม้ไผ่ของบ้านลุมพุก ตำบลโคกพระ อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม จัดอยู่ในผลิตภัณฑ์ประเภทของใช้และของประดับตกแต่งโดยีหลักการคัดสรรสุดยอดผลิตภัณฑ์ ดังต่อไปนี้

**หลักการคัดสรรสุดยอดหนึ่งตำบล หนึ่งผลิตภัณฑ์ (OTOP Product Champion)**

ปี พ.ศ. 2547

**ประเภทของใช้และของประดับตกแต่ง**

**คำชี้แจง**

1. เกณฑ์การคัดสรร ประกอบด้วย 4 ส่วน ได้แก่

ส่วน ก ข้อมูลทั่วไป 2 ข้อ (ไม่มีคะแนน)

ส่วน ข หลักเกณฑ์การพิจารณาด้านการผลิต และความเข้มแข็งของ

ชุมชน (12 ข้อ 40 คะแนน)

1. ด้านการผลิต 4 ข้อ (16 คะแนน)

2. ด้านการตลาด 4 ข้อ (16 คะแนน)

3. ด้านความเข้มแข็งของชุมชน 4 ข้อ (12 คะแนน)

ส่วน ค หลักเกณฑ์การพิจารณาด้านตัวผลิตภัณฑ์ (6 ข้อ 30 คะแนน)

1. ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ 4 ข้อ (20 คะแนน)

2. ด้านเรื่องรวมหรือตำนานของผลิตภัณฑ์ 2 ข้อ (10 คะแนน)

ส่วน ง หลักเกณฑ์การพิจารณาด้านมาตรฐานผลิตภัณฑ์

(1 ข้อ 30 คะแนน)

1. กรณีผลิตภัณฑ์มีมาตรฐานรองรับ 1 ข้อ (30 คะแนน)

2. กรณีผลิตภัณฑ์ยังไม่มีมาตรฐานรองรับ 1 ข้อ (30 คะแนน)

รวม 100 คะแนน

2. ให้ขีดเครื่องหมายถูก (✓) ในช่อง  หน้าข้อความที่ตรงกับข้อเท็จจริง

ส่วน ก ข้อมูลทั่วไป

1. ชื่อกลุ่ม ผู้ผลิต/ผู้ประกอบการ.....

เลขที่ลงทะเบียนกลุ่ม..... จำนวนสมาชิกกลุ่ม.....คน ชื่อผลิตภัณฑ์

.....

ชื่อหัวหน้า/ผู้แทนกลุ่ม .....

ที่อยู่ ..... ตำบล .....  
 อำเภอ ..... จังหวัด ..... โทรศัพท์ .....  
 โทรสาร ..... E-mail .....

## 2. สถานะของกลุ่ม

- ผู้ผลิตชุมชน  
 SMEs

ส่วน ข หลักเกณฑ์การพิจารณาด้านการผลิตและความเข้มแข็งของชุมชน

## 3 ประเด็น

- ประเด็นที่ 1 ด้านการผลิต** (16 คะแนน)
- 1.1 แหล่งที่มาของวัตถุดิบ (5 คะแนน)
- ใช้วัตถุดิบภายในประเทศน้อยกว่าร้อยละ 80 1 คะแนน  
 ใช้วัตถุดิบภายในประเทศร้อยละ 80 ขึ้นไป 3 คะแนน  
 ใช้วัตถุดิบในประเทศทั้งหมด 5 คะแนน
- 1.2 การขยายแรงงาน (3 คะแนน)
- ไม่มีการขยายแรงงาน 1 คะแนน  
 มีการขยายแรงงานน้อยกว่า 20% 2 คะแนน  
 มีการขยายแรงงานมากกว่า 20% ขึ้นไป 3 คะแนน
- 1.3 การรักษาสິงแวดล้อมในกระบวนการผลิต (5 คะแนน)
- ไม่มีการคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม 1 คะแนน  
 การผลิตมีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมแต่มีการดำเนินการแก้ไข 3 คะแนน  
 การผลิตไม่มีผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อม 5 คะแนน
- 1.4 ศักยภาพการผลิตจำนวนมากเพื่อจำหน่าย (3 คะแนน)
- ไม่สามารถผลิตซ้ำได้ในปริมาณและคุณภาพเดิม 1 คะแนน  
 สามารถผลิตซ้ำได้ในปริมาณและคุณภาพใกล้เคียงของเดิม 2 คะแนน  
 สามารถผลิตซ้ำได้ในปริมาณและคุณภาพเดิม 3 คะแนน



- ประเด็นที่ 2 ด้านการตลาด (12 คะแนน)
- 2.1 แหล่งจำหน่ายหลักของสินค้า (3 คะแนน)
- ตลาดภายในจังหวัด 1 คะแนน
  - ตลาดระหว่างจังหวัด 2 คะแนน
  - ตลาดต่างประเทศ 3 คะแนน
- 2.2 รายได้ในการจัดจำหน่ายสินค้า เทียบกับปีที่ผ่านมา (3 คะแนน)
- เพิ่มขึ้นไม่เกินร้อยละ 25 1 คะแนน
  - เพิ่มขึ้นร้อยละ 25-50 2 คะแนน
  - เพิ่มขึ้นร้อยละ 51 ขึ้นไป 3 คะแนน
- 2.3 ความต่อเนื่องของตลาด (3 คะแนน)
- มีเฉพาะลูกค้าใหม่ 1 คะแนน
  - มีลูกค้าเก่าแต่ไม่มีการสั่งซื้ออย่างสม่ำเสมอ 2 คะแนน
  - มีลูกค้าเก่าและลูกค้าใหม่ และมีการสั่งซื้ออย่างสม่ำเสมอ 3 คะแนน
- 2.4 ช่องทางการจัดจำหน่าย (3 คะแนน)
- จำหน่ายเองในประเทศ 1 คะแนน
  - จำหน่ายผ่านตัวแทนการค้าทั้งในและต่างประเทศ 2 คะแนน
  - จำหน่ายเองทั้งในและต่างประเทศ 3 คะแนน
- ประเด็นที่ 3 ด้านความเข้มแข็งของชุมชน (12 คะแนน)
- 3.1 ระยะเวลาในการจัดตั้งกลุ่ม (ตั้งแต่เริ่มทำธุรกิจ) (3 คะแนน)
- น้อยกว่า 3 ปี 1 คะแนน
  - 3-5 ปี 2 คะแนน
  - 5 ปี ขึ้นไป 3 คะแนน
- 3.2 ที่มาของแหล่งเงินทุนหลัก (3 คะแนน)
- จากการกู้ยืมมากกว่าหุ้นสมาชิก 1 คะแนน
  - จากหุ้นสมาชิกมากกว่ากู้ยืม 2 คะแนน
  - ระดมหุ้นจากสมาชิกอย่างเดียว 3 คะแนน

- 3.3 การบริหารจัดการองค์กร/กลุ่ม (3 คะแนน)
- ไม่มีการรวมกลุ่ม ต่างคนต่างผลิต 1 คะแนน
  - มีผู้นำกลุ่มแต่ไม่มีการกำหนดระเบียบปฏิบัติของกลุ่ม 2 คะแนน
  - มีผู้นำกลุ่ม มีระเบียบปฏิบัติและโครงสร้างการบริหารกลุ่ม 3 คะแนน
- 3.4 ระบบการบันทึกบัญชี (3 คะแนน)
- ไม่มีการบันทึกบัญชี หรือบันทึกเมื่อนึกได้ 1 คะแนน
  - มีการบันทึกบัญชีอย่างง่าย ๆ ไม่เป็นระบบ 2 คะแนน
  - มีการบันทึกบัญชีตามระบบบัญชี 3 คะแนน

ส่วน ค หลักเกณฑ์การพิจารณาด้านตัวผลิตภัณฑ์ 2 ประเด็น

ประเด็นที่ 1 ด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (20 คะแนน)

- 1.1 ที่มาของรูปแบบ สี สัน ขนาดและองค์ประกอบของผลิตภัณฑ์ (5 คะแนน)
- เป็นการออกแบบและสร้างสรรค์ใหม่ทั้งหมด 1 คะแนน
  - เป็นภูมิปัญญาจากท้องถิ่นดั้งเดิม 3 คะแนน
  - เป็นภูมิปัญญาท้องถิ่นดั้งเดิม และมีการพัฒนาสร้างสรรค์ 5 คะแนน
- 1.2 การพัฒนารูปแบบ สี สัน ของผลิตภัณฑ์ (5 คะแนน)
- ไม่มีการพัฒนาต่อเนื่อง 1 คะแนน
  - มีการพัฒนาต่อเนื่องโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่นอื่น 3 คะแนน
  - มีการพัฒนาต่อเนื่องด้วยตนเองโดยใช้ภูมิปัญญาท้องถิ่น 5 คะแนน
- 1.3 การพัฒนารูปแบบผลิตภัณฑ์ที่ผลิตในรอบ 1 ปี (5 คะแนน)
- พัฒนาจากผู้ผลิตอื่นเล็กน้อย 1 คะแนน
  - พัฒนาจากแนวคิดของกลุ่ม 3 คะแนน
  - พัฒนาตามข้อเสนอแนะของลูกค้า 5 คะแนน
- 1.4 การพัฒนาบรรจุภัณฑ์ (5 คะแนน)
- เป็นแบบดั้งเดิม 1 คะแนน
  - มีการพัฒนาไม่สม่ำเสมอ 3 คะแนน
  - มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ 5 คะแนน

<b>ประเด็นที่ 2 ด้านเรื่องราวหรือตำนานของผลิตภัณฑ์</b>	<b>(10 คะแนน)</b>
2.1 เรื่องราวของตัวผลิตภัณฑ์	5 คะแนน
<input type="checkbox"/> ไม่มีเรื่องราวเกี่ยวกับตัวผลิตภัณฑ์	1 คะแนน
<input type="checkbox"/> มีเรื่องราวเกี่ยวกับตัวผลิตภัณฑ์	3 คะแนน
<input type="checkbox"/> มีเรื่องราวพร้อมทั้งวิธีการนำเสนอ เช่น มีเอกสารหรือคำอธิบายประกอบกับตัวผลิตภัณฑ์	5 คะแนน
2.2 ภูมิปัญญาท้องถิ่น/เอกลักษณ์ของท้องถิ่น	(5 คะแนน)
<input type="checkbox"/> จากที่อื่นไม่ได้พัฒนาเพิ่มเติม	1 คะแนน
<input type="checkbox"/> จากที่อื่นและพัฒนาเพิ่มเติม	3 คะแนน
<input type="checkbox"/> เป็นของท้องถิ่น และพัฒนาเพิ่มขึ้น	5 คะแนน
<b>ส่วน ง หลักเกณฑ์การพิจารณาด้านมาตรฐานผลิตภัณฑ์</b>	<b>(30 คะแนน)</b>
<b>“กรณีผลิตภัณฑ์มีมาตรฐานรองรับ”</b>	<b>(30 คะแนน)</b>
<input type="checkbox"/> ผลิตภัณฑ์มีมาตรฐาน (มผช.)	10 คะแนน
<input type="checkbox"/> แข็งแรง ทนทาน เหมาะสมกับการใช้งาน	5 คะแนน
<input type="checkbox"/> สวยงาม ประณีต ทันสมัย	5 คะแนน
<input type="checkbox"/> ปลอดภัยต่อผู้ใช้	5 คะแนน
<input type="checkbox"/> ดูแลรักษาง่าย	5 คะแนน
<b>“กรณีผลิตภัณฑ์ยังไม่มีมาตรฐานรองรับ”</b>	<b>(30 คะแนน)</b>
<input type="checkbox"/> ได้รับรางวัลระดับประเทศ	10 คะแนน
<input type="checkbox"/> แข็งแรง ทนทาน เหมาะสมกับการใช้งาน	5 คะแนน
<input type="checkbox"/> สวยงาม ประณีต ทันสมัย	5 คะแนน
<input type="checkbox"/> ปลอดภัยต่อผู้ใช้	5 คะแนน
<input type="checkbox"/> ดูแลรักษาง่าย	5 คะแนน

## 2. แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์

ผู้วิจัยได้รวบรวมแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการบริหาร การจัดการ วิธีการดำเนินการ การวางแผนเชิงกลยุทธ์ ของนักวิชาการต่างๆเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

### 2.1. แนวคิดพื้นฐานการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์

การบริหารองค์การภาครัฐและเอกชนในสังคมยุคโลกาภิวัตน์ จำเป็นที่ต้องดำเนินการให้สอดคล้องหรือตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางสังคม สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี รวมทั้งองค์การคู่แข่งและสนับสนุน ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นพลวัต โดยอาศัยภาวะการนำที่เข้าแข็งของผู้บริหารทุกระดับประกอบกับเทคนิควิธีทางการบริหารที่เหมาะสมกับสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ไปอย่างต่อเนื่อง

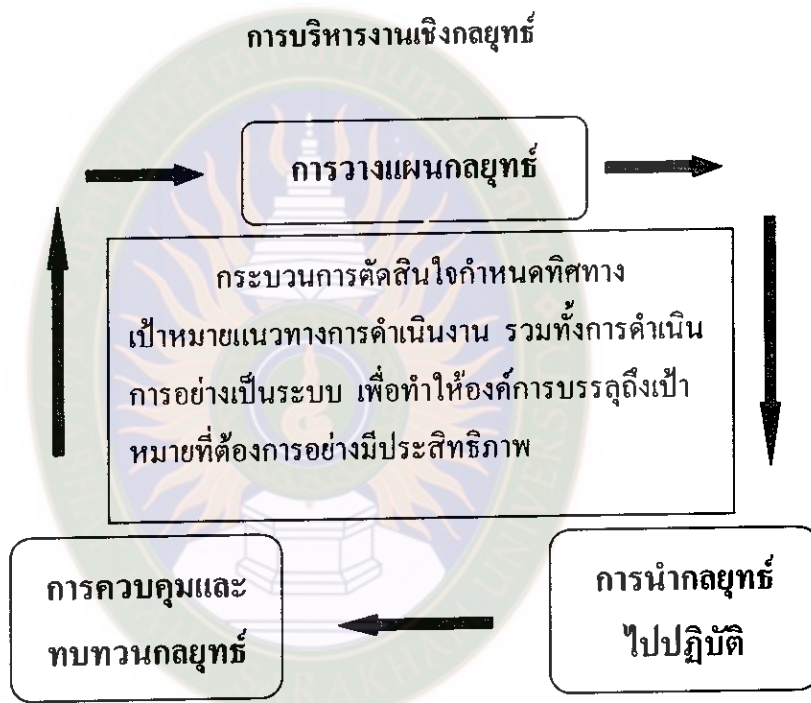
การบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นกรอบแนวคิดและกระบวนการทางการบริหารที่พัฒนามาจากวิชานโยบายธุรกิจ (Business Policy) ในหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตของสถาบันการศึกษาทางธุรกิจทั่วไป ที่ได้มีการนำมาประยุกต์ใช้ในองค์การทางธุรกิจที่ประสบผลสำเร็จหลายแห่งทั้งในและต่างประเทศ และปัจจุบันเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกันว่า เป็นกระบวนการที่เหมาะสมอย่างยิ่งกับการทำธุรกิจในสังคมยุคโลกาภิวัตน์

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์จะเริ่มต้นด้วยการศึกษาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการบริหารขององค์การ ทั้งสภาพแวดล้อมภายนอก อันได้แก่ สภาพแวดล้อมด้านสังคม สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ สภาพแวดล้อมด้านการเมือง สภาพแวดล้อมด้านเทคโนโลยี และสภาพแวดล้อมภายใน อันได้แก่ องค์ประกอบด้านโครงสร้าง ระบบงาน ทรัพยากรมนุษย์ งบประมาณ สิ่งอำนวยความสะดวก ฯลฯ เพื่อสร้างวิสัยทัศน์หรือทัศนภาพ (vision) ที่ชัดเจนขององค์การ เกี่ยวกับทิศทางการดำเนินงาน (direction) จุดยืนที่เหมาะสม (optimal position) ภาระกิจหลัก (mission) วัตถุประสงค์ (objective) กลยุทธ์ (strategies) รวมทั้งเป้าหมาย (target) การปฏิบัติงานที่เป็นรูปธรรม

หลังจากทราบถึงทิศทางหรือเป้าหมายที่ชัดเจนรวมทั้งแนวทางการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการเรียบร้อยแล้ว องค์การจะต้องจัดให้มีการแปลงกรอบแนวทางหรือกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ไปสู่การปฏิบัติ ด้วยการกำหนดแผนงาน โครงการ งบประมาณ และมาตรการสนับสนุนอื่น ๆ พร้อมทั้งดำเนินกิจกรรมตามแผนงาน โครงการที่กำหนดขึ้นอย่างเป็นระบบ และจะต้องจัดให้มีการกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงานตามแนวกลยุทธ์

ที่กำหนดขึ้นเป็นระยะ ๆ เพื่อจะได้ทราบถึงผลการดำเนินงาน ความก้าวหน้า ปัญหาอุปสรรค อันจะได้นำไปสู่การปรับปรุงแก้ไขหรือควบคุมให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่ต้องการได้

กระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ประกอบด้วยขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญ 3 ส่วน ที่ต้องดำเนินการให้หมุนเวียนตามกันไปโดยต่อเนื่อง ขั้นตอนการดำเนินทั้ง 3 ส่วน ได้แก่ การวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (strategic implementation) การทบทวนและการควบคุมกลยุทธ์ (strategic control & review) ดังแผนภาพที่ 4 ต่อไปนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา  
 แผนภูมิที่ 4 กรอบแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์  
 ที่มา : สุพานี สฤษฏ์วานิช 2544 :19

2.2. การวางแผนเชิงกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการวางแผนที่ให้ความสนใจกับกระบวนการใน การศึกษาวิเคราะห์ถึงผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นกับองค์กร หากสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์กร เปลี่ยนแปลงไป พร้อมกับการประเมินศักยภาพในช่วงปัจจุบันขององค์กร เพื่อจะได้กำหนด ทางเลือกหรือแนวกลยุทธ์การดำเนินงานให้สอดคล้องกับสภาพการณ์ที่คาดหวังได้ และสอดคล้อง

กับศักยภาพในช่วงปัจจุบันขององค์กร แผนกลยุทธ์จึงเป็นผลลัพธ์ของการแสวงหาแนวทางในการใช้ความสามารถขององค์กรกับโอกาสและภัยอุปสรรคที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลง ของสภาพแวดล้อมภายนอก เพื่อที่องค์กรจะได้ปฏิบัติงานในหน้าที่รับผิดชอบได้อย่างถึงพร้อมทั้งในเชิงประสิทธิผลและประสิทธิภาพ

การวางแผนกลยุทธ์เป็นกระบวนการในการวางแผนเพื่อกำหนดจุดยืน (Positioning) ขององค์กรในช่วงอนาคต ด้วยการระบุถึงวัตถุประสงค์ (Objective) และแนวทางในการดำเนินงาน (Strategy) เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ดังกล่าว ทั้งนี้อาจกล่าวอีกนัยหนึ่งว่า แผนกลยุทธ์คือแผนที่กำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรว่า องค์กรควรจะทำอะไร เท่าไร และทำอย่างไร

การวางแผนกลยุทธ์ภายในองค์กรมีลักษณะการดำเนินการแยกได้เป็น 3 ระดับ ซึ่งจะมีรายละเอียดของเนื้อหาสาระแตกต่างกันไป ตามภาระหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารองค์กรของผู้บริหารแต่ละระดับ ได้แก่



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
 RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY  
 แผนภูมิที่ 5 ระดับการวางแผนกลยุทธ์ของผู้บริหารในองค์กร  
 ที่มา : ธงชัย สันติวงษ์ 2537:54

### กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์มีขั้นตอนหรือกระบวนการดำเนินงานสรุปได้ดังแผนภูมิต่อไปนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASAKHAKHAM UNIVERSITY

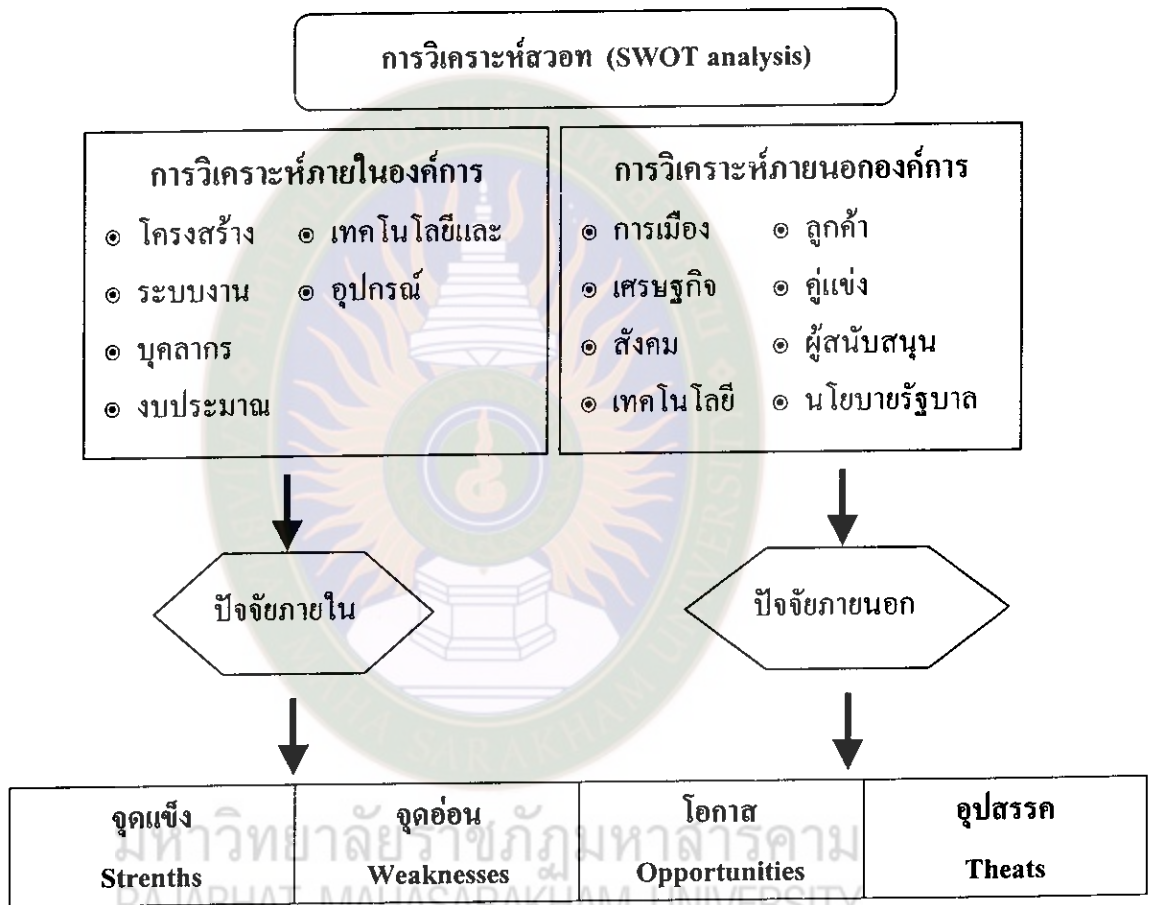
แผนภูมิที่ 6 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์

ที่มา : ปรับปรุงจากฉัตรพันธ์ เจริญนนท์. 2544 : 276

จากแผนภูมิที่ 5 และ 6 จะเห็นได้ว่าในการดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรจำเป็นต้องมีการวางแผนกลยุทธ์โดยมีกระบวนการวางแผนกลยุทธ์อย่างเป็นขั้นตอน

### 2.2.1 การวิเคราะห์สวอต (SWOT analysis)

การที่องค์กรจะประสบผลสำเร็จได้นั้นจำเป็นที่จะต้องรู้ถึงปัจจัยต่างๆที่มีผลต่อการดำเนินการซึ่งมีทั้งปัจจัยภายในองค์กรและปัจจัยภายนอกองค์กร การวิเคราะห์ผลกระทบของสภาพแวดล้อมภายนอกในเชิงโอกาสและอุปสรรค รวมทั้งการวิเคราะห์ถึงขีดสมรรถนะขององค์กรในเชิงจุดแข็งและจุดอ่อน มีชื่ออีกอย่างหนึ่งว่าการวิเคราะห์สวอต (SWOT analysis) ซึ่งสรุปแนวทางการดำเนินการได้ดังแผนภาพต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 7 แนวทางการวิเคราะห์สวอต (SWOT analysis)

ที่มา : ปรับปรุงจาก ทศพร ศิริสัมพันธ์. 2539:56

จากแผนภูมิที่ 7 จะเห็นได้ว่าการที่องค์กรจะดำเนินการใดๆเพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายนั้นจะต้องทราบถึงปัจจัยภายใน คือ โครงสร้างขององค์กรว่าเป็นอย่างไรมีจุดแข็งจุดอ่อนอย่างไร และปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อองค์กรทั้งโดยตรงหรือโดยทางอ้อม ที่เป็นโอกาสและอุปสรรคอย่างไร เพื่อวางแผนกลยุทธ์ขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ



## 2.2.2 การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจ

### วิสัยทัศน์ (Vision)

วิสัยทัศน์ (vision) เป็นข้อความหรือถ้อยแถลงที่ระบุถึงค่านิยม ภารกิจ เป้าประสงค์หลักที่เป็นที่รับรู้ของผู้บริหารและสมาชิกทุกคนขององค์การ วิสัยทัศน์เปรียบเสมือนแผนที่สำหรับการเดินทางที่จะนำพาองค์การให้ขับเคลื่อนไปสู่ทิศทางที่ต้องการในอนาคต องค์การที่มีวิสัยทัศน์ชัดเจนและเป็นที่รับรู้ของสมาชิกทุกคนมักเป็นองค์การที่ประสบผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจเนื่องจากวิสัยทัศน์จะช่วยหลอมรวมความคิดและการกระทำของบุคคลที่เกี่ยวข้องภายในองค์การให้สอดคล้องหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกัน

### ภารกิจ (Mission)

ภารกิจ (mission) เป็นข้อความหรือถ้อยแถลงที่แสดงถึงลักษณะของธุรกิจหรือขอบข่ายการดำเนินงานขององค์การเกี่ยวกับ ลักษณะของผลิตภัณฑ์ สินค้าหรือบริการและลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย รวมทั้งแนวความคิดเกี่ยวกับตนเอง ภาพลักษณ์ที่ต้องการนำเสนอและปณิธานหลักหรือปรัชญาในการดำเนินงาน ภารกิจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญส่วนหนึ่งของวิสัยทัศน์ขององค์การ การระบุหรือกำหนดภารกิจขององค์การที่ชัดเจน เป็นที่ยอมรับและเข้าใจของสมาชิกภายในองค์การ จะช่วยให้การบริหารองค์การดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเนื่องจากภารกิจจะเป็นสิ่งยึดเหนี่ยวหรือเป็นหลักการร่วมสำหรับการดำเนินงานในแต่ละด้านของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย

วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การมีความสำคัญต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ เนื่องจาก

1. ช่วยให้สมาชิกขององค์การทราบถึงทิศทางในอนาคตและบทบาทของตนเองที่จะช่วยให้องค์การขับเคลื่อนไปสู่ทิศทางดังกล่าว
2. ลดความขัดแย้งและความซ้ำซ้อนของการทำงานของหน่วยธุรกิจและฝ่ายต่าง ๆ
3. ช่วยให้การจัดสรรและการใช้ประโยชน์ทรัพยากรที่มีอยู่เกิดประสิทธิภาพ
4. ช่วยให้การกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ต่าง ๆ ทำได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจจึงเป็นกลุ่มกิจกรรมสำคัญที่จะขาดเสียมิได้ในกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์การ เนื่องจากช่วยให้้องค์การและ/หรือสมาชิกขององค์การมองเห็นภาพอนาคตที่ชัดเจนเกี่ยวกับจุดหมายปลายทาง ขอบข่ายการดำเนินงาน ค่านิยม แนวคิดเกี่ยวกับตนเอง ภาพลักษณ์ที่ต้องการนำเสนอ เป็นองค์ประกอบกำหนดทิศทาง และยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์การ

### การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจ

การกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การในกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ โดยทั่วไปแล้วมักจะกำหนดออกมาเป็นถ้อยแถลงหรือแผนภาพต่างๆ ที่ประกอบด้วยองค์ประกอบต่าง ๆ หลายส่วน โดยรายละเอียดขององค์ประกอบหลักที่มักจะต้องระบุไว้ใน วิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ มีดังนี้

### องค์ประกอบของสาระสำคัญในวิสัยทัศน์และภารกิจ

#### องค์ประกอบของวิสัยทัศน์

- คำนิยามที่ยึดถือ
- ภารกิจ
- เป้าหมาย

#### องค์ประกอบของภารกิจ

- ลูกค้าและตลาดที่เป็นเป้าหมาย
- ผลิตภัณฑ์และบริการหลัก
- ลักษณะของเทคโนโลยีที่ใช้
- เป้าประสงค์หลักขององค์การ
- ปรัชญาการจัดการ
- แนวคิดเกี่ยวกับตนเอง
- ภาพลักษณ์ที่มุ่งนำเสนอ

ในการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้เกี่ยวข้องหรือทีมงานที่รับผิดชอบในการดำเนินการ สามารถดำเนินการได้โดยการตั้งประเด็นคำถามเพื่อหาคำตอบร่วมกันในแต่ละประเด็น ดังนี้

## ประเด็นคำถามสำหรับการกำหนดวิสัยทัศน์และภารกิจ

### คำถามเพื่อการกำหนดวิสัยทัศน์

- หลักการหรือความเชื่อที่องค์กรยึดถือกันมาคืออะไร
- ลักษณะของธุรกิจในช่วงปัจจุบันและอนาคตที่องค์กรจะดำเนินการคืออะไร
- อะไรคือสิ่งที่องค์กรมีความมุ่งมั่นหรือมีความผูกพันที่จะดำเนินการให้สำเร็จ

### คำถามเพื่อการดำเนินภารกิจ

- **What** ลูกค้านี้ต้องการผลิตภัณฑ์/บริการใดจากองค์กรหรือองค์กรนี้จะขายอะไร
- **Who** ลูกค้าหรือผู้รับบริการที่เป็นกลุ่มเป้าหมายขององค์กร คือใคร
- **How** การดำเนินงาน/กระบวนการผลิตขององค์กรใช้เทคโนโลยี หรือกระบวนการผลิตอย่างไร
- **Why** องค์กรถูกจัดตั้งขึ้นเพราะเหตุใด

### 2.2.3 การกำหนดวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์

การกำหนดวัตถุประสงค์และยุทธศาสตร์การดำเนินงานขององค์กร เป็นกลุ่มกิจกรรมในขั้นตอนสุดท้ายของการจัดทำยุทธศาสตร์ เป็นกิจกรรมที่ควรเน้นด้านการมีส่วนร่วมระหว่างคณะผู้บริหารและทีมงานจัดทำยุทธศาสตร์เป็นอย่างมาก

วัตถุประสงค์ของแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรที่ทีมงานจัดทำยุทธศาสตร์กำหนดขึ้น ควรจะต้องมีเนื้อหาหรือระบุถึงมิติต่าง ๆ เกี่ยวกับ

1. จุดยืนในการดำเนินการว่าองค์กรมีทำได้อย่างไรเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมหรือการผลิตสินค้าและบริการต่าง ๆ เช่น การเป็นผู้นำหรือศูนย์ของการประกอบการ หรือการระบุถึงบทบาทหน้าที่ที่สำคัญของตนเองในกิจกรรมที่รับผิดชอบ
2. ผลกระทบที่ต้องการจะบรรลุถึงคืออะไร หรือจะวัดได้จากอะไร อาทิ การลดลงของต้นทุนดำเนินการหรือการเพิ่มขึ้นของผลผลิต

3. นวัตกรรมหรือวิธีการดำเนินงานที่ต้องการสร้างสรรค์ขึ้นหรือพัฒนาขึ้นมา ให้บรรลุถึงความคาดหวังที่กำหนดไว้คืออะไร
4. คุณภาพของผลงานที่ต้องการพัฒนาขึ้น หรือบรรลุถึงเป็นอย่างไร
5. ลักษณะของผลกระทบที่จะเกิดขึ้นหากการดำเนินการเกิดผลตามเป้าหมายที่คาดหวังไว้

นอกจากมีเนื้อหาตามที่ระบุไว้ข้างต้นแล้ว ในการกำหนดวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ผู้กำหนดควรดำเนินการโดยยึดหลักเกณฑ์การเขียนที่สรุปไว้ ดังนี้

คุณลักษณะของวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์

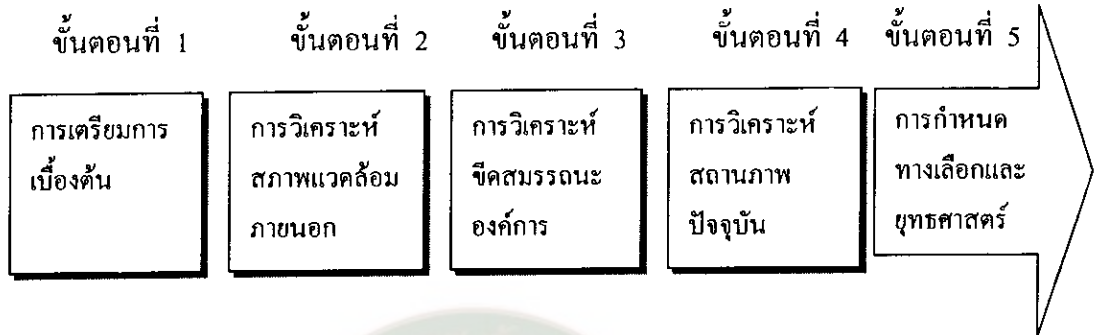
1. ต้องมีความเฉพาะเจาะจง (Specific)
2. เป็นการระบุถึงผลสำเร็จของกิจกรรม (Results)
3. สามารถวัดได้ (Measurable)
4. มีการกำหนดกรอบเวลา (time fame)
5. เหมาะสมและสอดคล้องกับพันธกิจ (Suitable)
6. เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย (Agreement)
7. ต้องมีความยืดหยุ่น (Flexible)

การจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์กรมีขั้นตอนหรือกระบวนการในการดำเนินการหลากหลายวิธีในการกำหนดขั้นตอนหรือกระบวนการดำเนินการจะขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ อาทิ ความรู้ความชำนาญของผู้จัดทำ ขนาดขององค์กร ความซับซ้อนของธุรกิจที่ดำเนินการ ขั้นตอนหรือกระบวนการที่องค์กรควรเลือกใช้เป็นแนวทางการดำเนินการนี้เป็น ขั้นตอนหรือกระบวนการรูปแบบหนึ่งในหลาย ๆ รูปแบบที่มีอยู่

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ขั้นตอนการจัดทำยุทธศาสตร์  
การจัดทำยุทธศาสตร์มีขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญ 5 ขั้นตอนหลักแต่ละขั้นตอนจะมีกิจกรรมหรือกลุ่มกิจกรรมการดำเนินการย่อยเป็นจำนวนมาก ดังรายละเอียดใน รูปของแผนดำเนินงานที่จะนำเสนอในลำดับต่อไป สำหรับขั้นตอนการดำเนินการหลักทั้ง 5 ขั้นตอน มีรายละเอียดโดยสรุปดังนี้แผนภาพที่ 8 ขั้นตอนการจัดทำยุทธศาสตร์

## ขั้นตอนในการจัดทำยุทธศาสตร์



แผนภูมิที่ 8 แสดงขั้นตอนการจัดทำยุทธศาสตร์

ที่มา : ปลัดกระทรวงมหาดไทย. 2545

### ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมการเบื้องต้น

การจัดทำยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการวางแผนที่จำเป็นต่อองค์กรที่มีความรู้ความชำนาญก่อนข้างดี ทั้งในส่วนของกระบวนการวางแผนและกระบวนการปฏิบัติงานตามภารกิจในหน้าที่ รวมทั้งเน้นเรื่องความร่วมมือของคณะผู้บริหารระดับสูงและบุคลากรในองค์กร เพื่อให้การจัดทำยุทธศาสตร์ดำเนินการภายใต้หลักการดังกล่าวองค์กรจะต้องมีการเตรียมการในเบื้องต้นเกี่ยวกับคณะบุคคลที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการจัดทำยุทธศาสตร์ ดังนี้

#### 1.1 การแต่งตั้งคณะทำงานจัดทำยุทธศาสตร์

คณะทำงานจัดทำยุทธศาสตร์เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้การจัดทำยุทธศาสตร์ขององค์กรประสบผลสำเร็จ องค์ประกอบของคณะทำงานจัดทำยุทธศาสตร์ที่จะจัดทำยุทธศาสตร์ควรจัดตั้งขึ้นเพื่อรับผิดชอบการดำเนินการมีดังนี้

##### 1.1.1 คณะผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาทั้งจากภายในและภายนอกหน่วยงาน

ซึ่งควรประกอบไปด้วยบุคคลที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ ผู้เชี่ยวชาญด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยี ผู้เชี่ยวชาญด้านการวิจัยสถาบันหรือการพัฒนาองค์กรและผู้เชี่ยวชาญในกระบวนการหลักขององค์กร เพื่อทำหน้าที่ในการให้คำแนะนำปรึกษาแก่คณะทำงานจัดทำยุทธศาสตร์กลุ่มต่าง ๆ ที่จะกล่าวถึงต่อไป

##### 1.1.2 คณะอนุกรรมการประเมินสภาพแวดล้อม ซึ่งควรประกอบด้วย

คณะผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายในหน่วยงาน เพื่อทำหน้าที่ในการศึกษาวิเคราะห์

สภาพการณ์และแนวโน้มของสภาพแวดล้อมภายนอกด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และ เทคโนโลยีที่จะเกิดขึ้นรวมทั้งดำเนินการประเมินลักษณะของผลกระทบในเชิงโอกาสและ ภัยอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นต่อการดำเนินงานขององค์กร

1.1.3 คณะอนุกรรมการประเมินองค์การ ซึ่งควรประกอบด้วยคณะผู้บริหาร และบุคลากรที่เกี่ยวข้องภายในหน่วยงานที่ควรเป็นคนละชุดกับคณะอนุกรรมการประเมินสภาพแวดล้อม เพื่อทำหน้าที่ในการศึกษาวิเคราะห์สภาพข้อเท็จจริงเกี่ยวกับโครงสร้างองค์การ ทรัพยากรบุคคล ระบบงาน ระบบการเงินการคลัง เทคโนโลยีและระเบียบกฎหมายที่ใช้ในการ ปฏิบัติงาน รวมทั้งดำเนินการประเมินจิตสมรรถนะในเชิงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร

1.1.4 คณะอนุกรรมการกำหนดยุทธศาสตร์ ซึ่งควรประกอบด้วยคณะ ผู้บริหารและบุคลากรที่เกี่ยวข้องที่ผสมกันระหว่างคณะอนุกรรมการประเมินสภาพแวดล้อม กับคณะอนุกรรมการประเมินองค์การ และบุคลากรผู้มีความเชี่ยวชาญในกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อทำหน้าที่ในการประเมินสถานภาพปัจจุบันขององค์กรวิเคราะห์หาทางเลือก เชิงยุทธศาสตร์ รวมทั้งร่วมกันกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและกลยุทธ์การดำเนิน

1.1.5 คณะอนุกรรมการประสานการจัดทำยุทธศาสตร์ ซึ่งควรประกอบด้วย กลุ่มบุคคลที่มาจากหน่วยงานที่รับผิดชอบในงานทางวิชาการหรือการวางแผนขององค์กร เพื่อ ทำหน้าที่ในการเป็นผู้อำนวยการและประสานการจัดทำยุทธศาสตร์ระหว่างคณะอนุกรรมการ ชุดต่าง ๆ รวมทั้งเป็นฝ่ายเลขานุการของคณะทำงานจัดทำยุทธศาสตร์โดยรวม

1.2 การเสริมสร้างความรู้และทักษะการจัดทำยุทธศาสตร์ให้แก่คณะทำงาน เนื่องจากการจัดทำยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการเชิงวิเคราะห์และสังเคราะห์ ที่จำเป็นต้องใช้ทั้งความรู้เชิงวิชาการและทักษะในการดำเนินการจึงควรจะต้องจัดทำยุทธศาสตร์ ทั้งหมดเสียก่อน เพื่อที่จะได้ทำให้คณะทำงานทราบถึงบทบาทหน้าที่ในกระบวนการจัดทำ รวมทั้งมีกรอบแนวคิดพื้นฐานที่ตรงกันในหมู่คณะทำงานเกี่ยวกับกระบวนการจัดทำยุทธศาสตร์ อันจะช่วยให้การดำเนินการเป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยกิจกรรมหลักที่สำคัญในส่วนนี้ได้แก่

1.2.1 การจัดทำคู่มือการจัดทำยุทธศาสตร์

1.2.2 การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการจัดทำยุทธศาสตร์

ขั้นตอนที่ 2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์เป็นกิจกรรมที่คณะ อนุกรรมการประเมินสภาพแวดล้อมเป็นผู้รับผิดชอบดำเนินการ จะประกอบด้วยกลุ่มกิจกรรม หลัก 2 ส่วน คือ

## 2.1 การศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมภายนอก

การศึกษาแนวโน้มของสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นกระบวนการในการศึกษาวิเคราะห์เพื่อรวบรวมข้อมูลหรือสภาพข้อเท็จจริงทั่วไปเกี่ยวกับประเด็นสำคัญแต่ละด้านของสภาพการณ์ด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นในช่วงปัจจุบัน รวมทั้งแนวโน้มที่อาจจะเกิดขึ้นในช่วง 5-10 ปีข้างหน้า เป็นกระบวนการในการฉายภาพอนาคตที่อาจจะเกิดขึ้นแต่ละด้าน ด้วยการบรรยายละเอียดในรูปของตัวแปรสำคัญหรือประเด็นสำคัญเชิงสถานการณ์โดยสรุป พร้อมทั้งดำเนินการสำรวจความคิดเห็นจากคณะทำงานจัดทำยุทธศาสตร์และคณะผู้บริหารระดับสูง ขององค์กร เพื่อระบุถึงตัวแปรหรือประเด็นสำคัญที่เกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับการดำเนินการขององค์กร พร้อมทั้งระบุความสัมพันธ์ในเชิงสาเหตุและผลกระทบของตัวแปร หรือประเด็นเหตุการณ์แต่ละหน้าที่มีต่อภารกิจขององค์กร

## 2.2 การวิเคราะห์และประเมินผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม

การวิเคราะห์และการประเมินผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เป็นกระบวนการในการวิเคราะห์หรือการระบุถึงลักษณะของผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้น หากสภาพแวดล้อมทางการเมือง เศรษฐกิจสังคมและเทคโนโลยีเกิดการเปลี่ยนแปลงไปตามภาพอนาคตที่ระบุไว้ในตอนต้น เป็นการระบุหรือการหาข้อสรุปเกี่ยวกับระดับความรุนแรงของผลกระทบ (มากหรือน้อย) และทิศทางของผลกระทบ (เป็นโอกาสหรือภัยอุปสรรค) ที่จะเกิดขึ้นต่อการดำเนินงานขององค์กรด้วยการจัดประชุมเชิงปฏิบัติการระดมสมอง การสัมภาษณ์ การสำรวจความคิดเห็นคณะผู้บริหาร และคณะทำงานภายในองค์กร

### ขั้นตอนที่ 3 การวิเคราะห์ขีดสมรรถนะภายในองค์กร

การวิเคราะห์ขีดสมรรถนะการดำเนินงานขององค์กรเป็นกิจกรรมที่คณะกรรมการประเมินองค์กรจะต้องรับผิดชอบดำเนินการ มีกิจกรรมที่จะต้องดำเนินการ 2 ส่วนคือ

#### 3.1 การศึกษาสภาพข้อเท็จจริงขององค์กร

การศึกษาสภาพข้อเท็จจริงขององค์กรเป็นกระบวนการในการศึกษาวิเคราะห์เพื่อรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับโครงสร้างองค์กร ทรัพยากรบุคลากร ระบบงาน ระบบการเงิน และการคลัง เทคโนโลยีการดำเนินงานและระเบียบกฎหมายขององค์กร เพื่อจะได้ทราบสภาพการณ์ในช่วงปัจจุบันขององค์กร โดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหาจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสัมภาษณ์ การสำรวจความคิดเห็นด้วยแบบสอบถามและการประชุมระดมสมองคณะทำงาน และคณะผู้บริหารขององค์กร

### 3.2 การประเมินขีดสมรรถนะขององค์กร

การประเมินขีดสมรรถนะขององค์กรเป็นกระบวนการในการนำเอาข้อมูลสภาพข้อเท็จจริงเกี่ยวกับองค์กรแต่ละด้านมาพิจารณาว่าสภาพการณ์ดังกล่าวแสดงถึงขีดสมรรถนะในเชิงที่เป็นจุดแข็งหรือเป็นจุดอ่อนอย่างไร การประเมินขีดสมรรถนะขององค์กรเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์ จะต้องดำเนินการโดยการจัดประชุมระดมสมองคณะทำงานและคณะผู้บริหารขององค์กรและแยกการประเมินขีดสมรรถนะออกเป็นขีดสมรรถนะในแต่ละภารกิจขององค์กร

#### ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันขององค์กร

การวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันเป็นกระบวนการตรวจวินิจฉัยถึงสถานการณ์ที่องค์กรกำลังเผชิญอยู่ในช่วงปัจจุบัน เป็นการนำเอาผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและการวิเคราะห์ขีดสมรรถนะภายในองค์กรมาพิจารณาร่วมกัน การวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันเพื่อจัดทำยุทธศาสตร์มหภาคไทยนี้จะเป็งานในหน้าที่ของคณะกรรมการกำหนดยุทธศาสตร์ การดำเนินการจะแยกกิจกรรมการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

##### 4.1 การวิเคราะห์ส่วนประกอบ (Portfolio analysis)

การวิเคราะห์ส่วนประกอบเป็นกระบวนการในการประเมินถึงสถานภาพของหน่วยธุรกิจ (Strategic Business unit) หรือกลุ่มงานแต่ละด้านขององค์กรว่ามีสถานภาพอย่างไร เมื่อพิจารณาจากมิติด้านผลกระทบเชิงโอกาสและภัยอุปสรรคร่วมกับมิติด้านขีดสมรรถนะเชิงจุดอ่อนและจุดแข็งของหน่วยงานหรือกลุ่มงาน โดยอาศัยเมตริกซ์การประเมินในรูปของตารางวิเคราะห์ส่วนประกอบ ผลการของวิเคราะห์ส่วนประกอบจะเป็น ข้อมูลที่ช่วยทำให้กระทรวงมหาดไทยสามารถกำหนดยุทธศาสตร์สำหรับหน่วยธุรกิจหรือกลุ่มงานต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ในช่วงปัจจุบันและอนาคตได้ดีมากขึ้น

##### 4.2 การวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันในภาพรวม (Positioning analysis)

การวิเคราะห์สถานภาพปัจจุบันในภาพรวมขององค์กรเป็นกระบวนการในการสังเคราะห์ข้อมูลผลการประเมินผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นในภาพรวมในเชิงโอกาสและอุปสรรค หากสภาพแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงไป ร่วมกับผลการประเมินขีดสมรรถนะในเชิงจุดแข็งและจุดอ่อนในภาพรวมขององค์กรและผลการประเมินสถานภาพปัจจุบันในภาพรวมดังกล่าวนี้จะเป็นข้อมูลสำคัญสำหรับการกำหนดทิศทางหรือยุทธศาสตร์หลัก (Grand Strategy) การดำเนินงานขององค์กรในอนาคตได้



### ขั้นตอนที่ 5 การวิเคราะห์ทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์

การวิเคราะห์ทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการระบุถึง วิสัยทัศน์ พันธกิจ หรือการกำหนดทิศทาง วัตถุประสงค์ ประเด็นยุทธศาสตร์ และกลยุทธ์ การดำเนินงานที่ช่วยให้กระทรวงมหาดไทยขับเคลื่อนไปในทิศทางที่ระบุไว้ การวิเคราะห์ ทางเลือกและกำหนดยุทธศาสตร์มหาดไทยจะเป็นงานในหน้าที่ของคณะกรรมการกำหนด ยุทธศาสตร์ มีขั้นตอนการดำเนินงานที่สำคัญ 2 ส่วน ได้แก่

#### 5.1 การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจ

การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจเป็นกระบวนการในการร่วมกันระบุภาพ อนาคตเกี่ยวกับทิศทาง เป้าประสงค์หลัก ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จะดำเนินการผลิตหรือให้บริการ ปณิธานหลักในการดำเนินงานขององค์กรจะบรรลุถึงในระยะยาว (วิสัยทัศน์) และระยะสั้น (พันธกิจ) ด้วยการจัดให้มีการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารระดับสูง การวิเคราะห์ข้อมูล โดยอาศัยดุลยพินิจของผู้เชี่ยวชาญ การประชุมปฏิบัติการระดมสมองเพื่อ ตรวจสอบผลการ วิเคราะห์เบื้องต้น และการสัมมนาเชิงปฏิบัติการเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร

#### 5.2 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์และกลยุทธ์การดำเนินงาน

การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ (Strategic issues) และกลยุทธ์การดำเนินงาน เป็นกระบวนการในการกำหนดรายละเอียดของแนวทางและกลวิธีในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลง ที่กำลังจะเกิดขึ้น ทั้งในส่วนของภารกิจเชิงรุกและภารกิจการปรับปรุงแก้ไขปัญหา ภายใน ประกอบด้วยกิจกรรมที่สำคัญ 2 กิจกรรม อันได้แก่

##### 5.2.1 การวิเคราะห์ทางเลือกเชิงยุทธศาสตร์หรือการกำหนดยุทธศาสตร์

ระดับกระทรวง

5.2.2 การกำหนดกลยุทธ์ระดับกลุ่มงานหรือการกำหนดรายละเอียด ของกลยุทธ์การดำเนินงานในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์

### 2.3 เทคนิคการวางแผนเพื่อพัฒนาธุรกิจสู่ความสำเร็จ

ความมีประสิทธิภาพในการดำเนินงานก่อกำกับการวางแผนกลยุทธ์อย่างชาญฉลาด เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างความสำเร็จของธุรกิจในระยะยาวเมื่อบวกกับความสามารถ ในการเพิ่มระดับเงินทุนให้มากขึ้นก็จะยิ่งนำมาซึ่งการพัฒนาและการรักษาความเจริญเติบโต ขององค์กรให้คงอยู่ตลอดไป

ปัจจุบันการแข่งขันในทางธุรกิจได้ทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เนื่องจากภาวะ วิกฤตทางเศรษฐกิจที่แผ่กระจายไปทั่วโลก ส่งผลให้ประชากรส่วนใหญ่ขาดศักยภาพในการ

ใช้จ่ายผลต่อเนื้อที่ที่เกิดขึ้นตามมาก็คือ ธุรกิจเป็นจำนวนมากเริ่มขาดสภาพคล่องในการประกอบการ ดังนั้นหนทางที่ธุรกิจจะสามารถประกอบตนเองให้ผ่านพ้นสถานการณ์ดังกล่าวไปได้ นอกเหนือจากการแก้ปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเฉพาะหน้าแล้ว การวางแผนธุรกิจล่วงหน้าอย่างรอบคอบ เป็นอีกหนทางหนึ่งที่พึงกระทำเนื่องจากกระบวนการกำหนดเป้าหมาย (Setting Goals) และการอธิบายวัตถุประสงค์ (Explaining Objectives) ของหน่วยงานหรือองค์กรโดยมีการจัดทำผังของแผนงานเพื่อการบรรลุสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งในการวางแผนงานนั้น คำถามเบื้องต้นที่ถูกรวบรวมและได้รับการพิจารณาว่ามีความเกี่ยวข้องและเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานของธุรกิจมากที่สุด ได้แก่คำถามต่อไปนี้

\* “Who are you ? ” – “ ธุรกิจควรทำการสำรวจและค้นหาศักยภาพที่แท้จริงของตัวเองให้พบก่อนตัดสินใจดำเนินการใด ๆ ”

“ What do you do?” – “ ธุรกิจควรใช้ข้อมูลต่าง ๆ ที่สามารถรวบรวมได้มาพิจารณาประกอบการตัดสินใจว่าจะดำเนินธุรกิจในด้านใด ”

“ What is your business model ? ” – “ ธุรกิจควรกำหนดรูปแบบการดำเนินงานว่าจะจะเป็นไปในรูปแบบใด ”

“ How do your customers pay you?” – “ ธุรกิจควรทราบถึงวิธีการที่จะได้รับผลตอบแทนจากลูกค้าว่าควรกระทำอย่างไร ”

“ How loyal are they ? ” - “ ธุรกิจควรทำการสำรวจระดับความนิยมของลูกค้าที่มีต่อตราหรือยี่ห้อสินค้าที่ผลิตว่าเป็นที่ชื่นชอบมาน้อยเพียงใด ”

“ How should you grow ? ” - “ ธุรกิจควรทำการวิเคราะห์และประเมินศักยภาพของตนเองว่าจะสามารถพาธุรกิจที่ดำเนินอยู่ให้ก้าวต่อไปข้างหน้าได้โดยวิธีใด ”

“ Why is the strategy you’ve chosen better than others that may be available ? ” - “ ธุรกิจควรทำความเข้าใจอย่างชัดเจนว่า ทำไมกลยุทธ์ที่เลือกใช้อยู่จึงมีความเหมาะสมมากกว่ากลยุทธ์รูปแบบอื่น ๆ ”

“What do you need to implement the growth strategy selected ?” – “ธุรกิจควรตระหนักถึงปัจจัยสำคัญอื่น ๆ ที่ต้องนำมาใช้เพื่อสนับสนุนความสำเร็จก้าวหน้าของกลยุทธ์ที่เลือกใช้อยู่ว่าต้องการอะไรบ้าง”

“ How crowded is the market ? ” – “ธุรกิจควรพิจารณาถึงความเป็นไปได้และโอกาสในการสร้างผลกำไร โดยคำนึงถึงปริมาณของลูกค้าในตลาดเป้าหมายเป็นสำคัญ”

คำถามต่าง ๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้ประกอบการจำเป็นต้องค้นหาคำตอบในเบื้องต้น เพื่อนำผลที่ได้ไปใช้ในการวิเคราะห์ โอกาสที่ธุรกิจจะสามารถบรรลุผลสำเร็จได้ตรงตาม เป้าหมายที่หน่วยงานหรือองค์กรกำหนดได้ (ต่อศักดิ์ ศิริโวหาร. 2544 : 20)

กล่าวโดยสรุป การวางแผนงานถือเป็นจุดเริ่มต้นของการก้าวไปสู่ความสำเร็จของ ธุรกิจทั้งในปัจจุบัน และในอนาคตเปรียบเสมือนการสร้างบันไดธุรกิจที่ทุก ๆ คนในองค์กร จำต้องมีส่วนร่วมในการออกแบบและลงมือสร้างเพื่อการวางรากฐานที่มั่นคงในแต่ละก้าวที่เดิน ต่อไปนอกเหนือจากความสำเร็จที่องค์กรจะได้รับแล้วยังเป็นการก้าวหน้าคู่แข่งอย่างมีศักยภาพ และมีจุดหมายที่แน่นอนอดังประโยคที่ว่า "Your goal is growth - the faster the better."

#### 2.4 การบริหารและดำเนินโครงการ

ประชุม รอดประเสริฐ (2529 : 5) ได้กล่าวว่า “โครงการเป็นแผนงานที่จัดทำขึ้น อย่างมีระบบ โดยประกอบด้วยกิจกรรมย่อยหลายกิจกรรมที่ต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินงาน และคาดหวังที่จะ ได้ผลตอบแทนอย่างคุ้มค่า แผนงานนี้จะต้องมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุดในการ ดำเนินงานจะต้องมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน จะต้องมีพื้นที่ในการดำเนินงาน เพื่อให้บริการและสนองความต้องการของกลุ่มบุคคลในพื้นที่นั้น และจะต้องมีบุคคลหรือ หน่วยงานรับผิดชอบในการดำเนินงาน”

“โครงการเป็นกิจกรรมที่ได้รับการจัดทำขึ้น แล้วนำไปดำเนินการเพื่อให้บรรลุถึง เป้าหมายของแผนงานที่ได้กำหนดไว้ โครงการทุกโครงการที่กำหนดขึ้นจะต้องสอดคล้องและ สนับสนุนแผนงาน มีรูปแบบการดำเนินงานที่ได้จัดเตรียมไว้อย่างมีระบบ การดำเนินงานของ โครงการจะต้องเป็นที่ตกลงยอมรับและรับรู้กันทุกฝ่าย โครงการทุกโครงการจะต้องมีผู้รับผิดชอบ ในการดำเนินการ รวมทั้งจะต้องได้รับการสนับสนุนเอาใจใส่ดูแลจากผู้เกี่ยวข้องอย่างสม่ำเสมอ และที่สำคัญโครงการจะต้องได้รับการตรวจสอบและการประเมินผลอย่างจริงจัง ทั้งนี้เพื่อให้ การดำเนินงานของโครงการบรรลุถึงเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด”

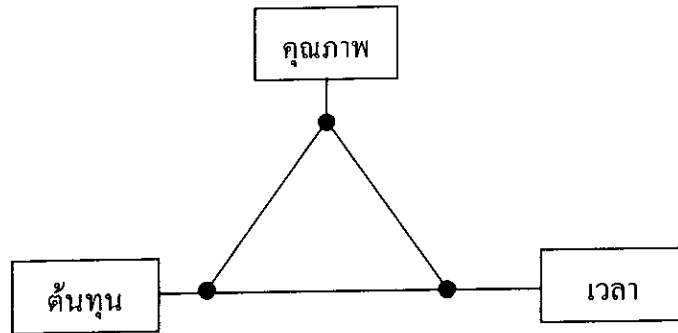
จากความหมายของ “โครงการ” ข้างต้น ในที่นี้จะให้ความหมายที่ผสมผสานความ หมายในทัศนะของนักวิชาการหลาย ๆ ท่านว่า “โครงการ” หมายถึง กลุ่มของกิจกรรมที่ สัมพันธ์กัน ซึ่งเป็นความพยายามจัดกิจกรรมที่มีลักษณะพิเศษอย่างเป็นระบบเพื่อให้สามารถ ใช้ทรัพยากรอย่างฉลาดที่สุดในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ ได้กำหนดไว้ ได้แก่ ผลประโยชน์ตอบแทนหรือผลได้อย่างใดอย่างหนึ่งในอนาคต กิจกรรมดังกล่าวต้องมีจุดเริ่มต้น และจุดสิ้นสุด

ส่วนคำว่า “การบริหาร” (management) หมายถึง ภารกิจของผู้ปฏิบัติงานคนใดคนหนึ่ง หรือหลายคน que เข้ามาทำหน้าที่ประสานให้การทำงานของ ผู้ปฏิบัติงานซึ่งต่างฝ่ายต่างทำแล้วไม่ อาจประสบผลสำเร็จจากการแยกกันทำ ให้สามารถบรรลุผลสำเร็จได้ด้วยดี (Donnelly et. al.. 1978 : 17)

ดังนั้น คำว่า “การบริหารโครงการ” (project management) อาจหมายถึง กระบวนการในการดำเนินกิจกรรมที่มีลักษณะพิเศษไม่ซ้ำแบบกัน ด้วยวิธีการใหม่ ๆ ที่แตกต่าง จากการบริหารงานประจำ/การบริหารทั่วไป เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ภายใต้ กรอบด้านงบประมาณและเวลา วัตถุประสงค์ที่กำหนดอาจจะเป็นผลได้ที่เป็น การเปลี่ยนแปลง สิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีลักษณะเชิงปริมาณหรือเชิงคุณภาพหรือทั้ง 2 อย่าง

จากความหมาย “การบริหารโครงการ” ดังกล่าว กระบวนการบริหารโครงการ ประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการคือ วัตถุประสงค์ของโครงการ กระบวนการบริหาร และระดับการบริหารพื้นฐาน ดังต่อไปนี้ (Turner. 1993 : 11-14)

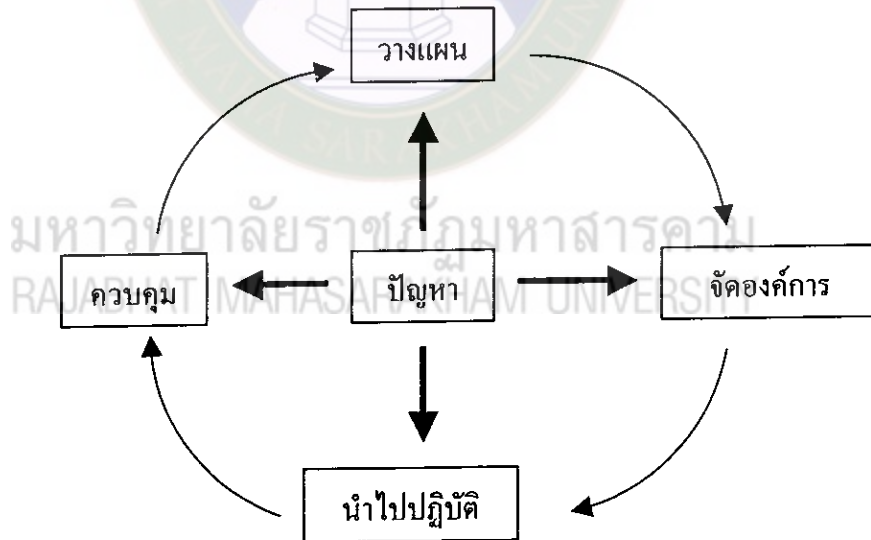
1. วัตถุประสงค์ของโครงการ (project objectives) หมายถึง ผลลัพธ์ที่คาดหวังว่า จะเกิดขึ้นเมื่อมีการดำเนินงานโครงการ การดำเนินงานโครงการเกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ด้าน ใดด้านหนึ่งใน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านขอบเขต ด้านองค์การ ด้านคุณภาพ ด้านต้นทุน หรือ ด้านเวลา เนื่องจากการดำเนินงานโครงการตามวัตถุประสงค์แต่ละด้านเกี่ยวข้องกับความเสี่ยง ด้านความเสี่ยงอาจจัดเป็นวัตถุประสงค์ด้านที่ 6 ของโครงการ ถ้าเป็นการบริหารทั่วไป มักเน้นวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ ต้นทุนและเวลาเท่านั้น ขณะที่การบริหารโครงการมักจะเน้น วัตถุประสงค์ด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว กล่าวคืออาจจะเลือกคุณภาพ หรือต้นทุนหรือเวลา อย่างใดอย่างหนึ่ง (quality, cost, time) เพื่อบรรลุผลลัพธ์ที่ดีที่สุด (optimum outcome) วัตถุประสงค์ด้านขอบเขตและด้านองค์การเป็นเรื่องที่อยู่ภายใต้อำนาจและความรับผิดชอบของ โครงการ ถ้าโครงการไม่มีขอบเขตก็จะไม่มีการบริหารโครงการ และถ้าโครงการไม่มีองค์การ โครงการก็จะไม่สามารถดำเนินการได้ ส่วนวัตถุประสงค์ด้านคุณภาพ ด้านต้นทุนและด้านเวลา เป็นวัตถุประสงค์ที่ผู้บริหารโครงการอาจเลือกดำเนินการได้ โดยทั่วไปผู้บริหารโครงการมักจะ เน้นวัตถุประสงค์ด้านเวลา ทั้งนี้เพราะวิธีการควบคุมเวลาโดยใช้โครงข่าย (network) อย่างเป็น ระบบ มีประสิทธิภาพมากที่สุด นอกจากนี้เวลาเป็นวัตถุประสงค์ที่มีความชัดเจนมากที่สุด จึงถูกควบคุมมากกว่าต้นทุนและคุณภาพดังแผนภูมิที่ 9 ต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 9 วัตถุประสงค์ของโครงการ : คุณภาพ/ต้นทุน/เวลา  
ที่มา : มยุรี อนุমানราชชน. 2546 : 7

2. กระบวนการบริหาร (management process) ในการบรรลุวัตถุประสงค์แต่ละด้านของโครงการ กระบวนการบริหารที่นำมาใช้ต้องสอดคล้องกับโครงการที่มีลักษณะชั่วคราวเพื่อดำเนินกิจกรรมพิเศษ แนวความคิดเกี่ยวกับกระบวนการบริหารโครงการมีอยู่ 2 แนวความคิด คือ

2.1 วงจรการแก้ไขปัญหา (problem-solving cycle) แนวความคิดนี้มีข้อสมมติฐานเบื้องต้นว่าวัตถุประสงค์ของโครงการเกี่ยวข้องกับปัญหาใดปัญหาหนึ่ง แล้วนำกระบวนการบริหารโครงการที่ได้มาตรฐานมาแก้ไขปัญหาที่นั้น กระบวนการบริหารโครงการประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ ขั้นวางแผน ขั้นจัดองค์การ ขั้นนำไปปฏิบัติและขั้นควบคุม



แผนภูมิที่ 10 วงจรการแก้ไขปัญหา  
ที่มา : มยุรี อนุমানราชชน. 2546 : 7

2.2 วงจรการบริหารโครงการ (project management life cycle) แนวความคิดนี้มีข้อสมมติฐานเบื้องต้นว่าโครงการเป็นกิจกรรมที่มีลักษณะชั่วคราว กล่าวคือ โครงการซึ่งมีจุดเริ่มต้นและจุดสิ้นสุด จะพัฒนาไปตามขั้นตอนต่าง ๆ ในวงจรการบริหารโครงการซึ่งมีหลายรูปแบบกระบวนการบริหารโครงการประกอบด้วย 4 ขั้นตอนได้แก่ ขั้นริเริ่ม ขั้นเจริญเติบโต ขั้นสุกงอม และขั้นสลายตัว

3. ระดับการบริหารพื้นฐาน (fundamental levels) โครงการหนึ่ง ๆ ในองค์การเกี่ยวข้องกับบทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับต่าง ๆ 3 ระดับดังนี้ ระดับ 1 คือระดับบูรณาการ (integrative level) ระดับ 2 คือระดับกลยุทธ์ (strategic level) และระดับ 3 คือระดับยุทธวิธี (tactical level) ระดับการบริหารทั้ง 3 ดังกล่าวทำให้เกิดกระบวนการบริหารของโครงการที่สัมพันธ์กับสังคมภายนอก/สภาพแวดล้อมของโครงการ กล่าวคือผู้บริหารในระดับบูรณาการหรือผู้บริหารในระดับองค์การซึ่งเป็นเจ้าของโครงการ ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การและโครงการให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมขององค์การและโครงการ ผู้บริหารระดับกลยุทธ์หรือผู้บริหารระดับกลางเกี่ยวข้องกับการบริหารภายในโครงการ ทำหน้าที่ประสานกิจกรรมของโครงการกับหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการโครงการให้สามารถดำเนินงานไปได้ ส่วนผู้บริหารระดับยุทธวิธีหรือผู้บริหารระดับต่างเกี่ยวข้องกับการดูแลควบคุมการปฏิบัติงานเพื่อให้การผลิตผลิตภัณฑ์และการบริการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

ระดับการบริหารโครงการที่กล่าวมาเกี่ยวข้องกับการจัดการวัตถุประสงค์ของโครงการด้านต่าง ๆ ดังนี้ (Turner, 1993 : 15)

1) การจัดการด้านขอบเขต เป็นการกำหนดขอบเขตในการบริหารของผู้บริหารโครงการในระดับต่าง ๆ ได้แก่ การบริหารระดับ 1 กำหนดวิธีการที่วัตถุประสงค์ของโครงการจะช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้โดยนำไปจจัยทางการบริหารต่าง ๆ มาผสมผสานกันเพื่อให้สามารถจัดทำโครงการได้ การบริหารระดับ 2 กำหนดกลยุทธ์ที่ทำให้วัตถุประสงค์ของโครงการบรรลุผลสำเร็จ และการบริหารระดับ 3 แผนยุทธวิธีจัดทำขึ้นเพื่อทำให้แผนกลยุทธ์ในแต่ละด้านประสบความสำเร็จ การบริหารทั้ง 3 ระดับดังกล่าวสัมพันธ์กับโครงสร้างการแยกแยะงาน (work breakdown structure : WBS) และโครงสร้างการแยกแยะผลลัพธ์/ผลงานผลิต (results or product breakdown structure : RBS/PBS) โดยทั่วไป การวางแผนในการบริหารระดับ 1 และ 2 มุ่งเน้นผลลัพธ์/ผลงาน ขณะที่ระดับ 3 มุ่งเน้นงาน

2) การจัดการด้านองค์การ เป็นการกำหนดรูปแบบของโครงการหรือปรับปรุงรูปแบบขององค์การให้สอดคล้องกับงาน/ภารกิจของโครงการ การบริหารระดับ 1 กำหนด

โครงการโดยคำนึงถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับสภาพแวดล้อม การบริหารระดับ 2 เป็นการแปลงวัตถุประสงค์ขององค์การโครงการให้เป็นกลยุทธ์ของโครงการ และการบริหารระดับ 3 นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติโดยจัดทำแผนยุทธวิธี การบริหารดังกล่าวดำเนินการโดยใช้โครงสร้างการแยกแยะองค์การ (organization breakdown structure : OBS) และแผนภูมิความรับผิดชอบ (responsibility chart)

3) การจัดการด้านคุณภาพ ต้นทุนและเวลา ดำเนินการพร้อม ๆ กันในระดับการบริหารทั้ง 3 ตามลำดับดังนี้ ระดับ 1 เน้นคุณภาพ ระดับ 2 เน้นต้นทุน และระดับ 3 เน้นเวลา ในระดับ 1 การจัดการด้านคุณภาพเกี่ยวข้องกับการประกันคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ และทัศนคติเกี่ยวกับคุณภาพ ในระดับ 2 การจัดการด้านต้นทุนดำเนินการโดยใช้โครงสร้างการแยกแยะต้นทุนและการควบคุมต้นทุน ส่วนในระดับ 3 การจัดการด้านเวลาจะใช้โครงข่ายและแผนภูมิแท่งเป็นเครื่องมือในการดำเนินการ

ความแตกต่างระหว่างการบริหารโครงการกับการบริหารทั่วไป

กิลเบรธ (Gilbreath. 1988 : 5-7) และเทอร์เนอร์ (Turner. 1993 : 5-7) ได้กล่าวถึงความแตกต่างระหว่างการบริหารโครงการและการบริหารทั่วไปในแง่มุมที่ต่างกัน ความแตกต่างดังกล่าวจะทำให้เห็นถึงข้อดีข้อเสียของการบริหารโครงการ รวมทั้งเงื่อนไขในการนำโครงการมาใช้บริหารงานองค์การ กิลเบรธ ได้กล่าวว่าการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางสังคม เศรษฐกิจ เทคโนโลยีและการเมืองทำให้ต้องมีการทบทวนแนวความคิดและรูปแบบของการบริหารทั่วไป ขณะเดียวกันการบริหารโครงการเองก็มีข้อได้เปรียบต่าง ๆ ที่ทำให้การบริหารโครงการถูกนำมาใช้ในการดำเนินงานต่าง ๆ อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ การบริหารโครงการเป็นการทำให้งานมีลักษณะเป็นโครงการ (projectization of work) โดยใช้วิธีการดำเนินงานที่แตกต่างจากการบริหารทั่วไป แต่ผลการดำเนินงานโครงการอื่นได้แก่ ผลผลิต ผลิตภัณฑ์หรือบริการยังคงมีคุณสมบัติเหมือนเดิม ถ้าลักษณะการบริหารทั่วไปมีสัญลักษณ์เป็นเส้นตรง (line) ลักษณะการบริหารโครงการน่าจะมีสัญลักษณ์เป็นวงกลม (circle) เพราะการบริหารทั่วไปประกอบด้วยขั้นตอนของกิจกรรมที่แน่นอนไม่เปลี่ยนแปลง ไม่มีความยืดหยุ่นที่จะปรับเปลี่ยนวัสดุอุปกรณ์ เทคนิค ทรัพยากรงบประมาณ กฎระเบียบหรือกิจกรรมใด ๆ ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป แต่ในขณะบริหารโครงการ อาจจะปรับเปลี่ยนกิจกรรมเพื่อก่อให้เกิดผลลัพธ์ของการดำเนินงานโครงการได้ การบริหารงานทั้ง 2 มีลักษณะที่ต่างกันหลายประการ ดังตารางต่อไปนี้

ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างการบริหารโครงการกับการบริหารทั่วไป

การบริหารโครงการ	การบริหารทั่วไป
<ol style="list-style-type: none"> <li>มีลักษณะพิเศษไม่ซ้ำกับโครงการอื่นใด</li> <li>มีระยะเวลาที่แน่นอน</li> <li>เกี่ยวข้องกับเปลี่ยนแปลงขนาดใหญ่</li> <li>สภาพการดำเนินงานไม่แน่นอน ไม่สม่ำเสมอ</li> <li>ให้น้ำหนักแก่วัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ ไม่เท่ากัน เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม</li> <li>สร้างทีมงานชั่วคราวขึ้นมาดำเนินงาน</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>มีลักษณะซ้ำ ๆ เป็นกิจวัตร</li> <li>มีระยะเวลาที่ไม่สิ้นสุด</li> <li>เกี่ยวข้องกับเปลี่ยนแปลงแบบค่อยเป็นค่อยไป</li> <li>สภาพการดำเนินงานเหมือนเดิม</li> <li>ให้น้ำหนักแก่วัตถุประสงค์ด้านต่าง ๆ เท่า ๆ กันเพื่อรักษาสภาพเดิม</li> <li>สร้างทีมงานถาวรขึ้นมาดำเนินงาน</li> </ol>

ลักษณะการบริหารดังกล่าวข้างต้นทำให้เกิดวัฒนธรรมทางการบริหารที่แตกต่างกัน 4 ด้าน ดังนี้

ตารางที่ 2 ความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมทางการบริหารของการบริหารโครงการกับการบริหารทั่วไป

การบริหารโครงการ	การบริหารทั่วไป
<ol style="list-style-type: none"> <li>สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานไม่คงที่</li> <li>การดำเนินงานที่ไม่เคยกระทำมาก่อน จึงเน้นประสิทธิผล</li> <li>การดำเนินงานเน้นวัตถุประสงค์/เป้าหมาย โดยสมาชิกของทีมงานต้องรับผิดชอบในบทบาทของตนเองหลาย ๆ บทบาท</li> <li>การดำเนินงานภายใต้ความเสี่ยงและความไม่แน่นอนในการบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์/เป้าหมาย เนื่องจากขาดประสบการณ์และเป็นการบริหารความเสี่ยง</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>สภาพแวดล้อมของการดำเนินงานเหมือนเดิม</li> <li>การดำเนินงานที่เคยกระทำมาก่อน จึงเน้นปรับปรุงสิ่งเดิม ๆ ที่กระทำเป็นประจำ</li> <li>การดำเนินงานเน้นบทบาทที่ได้กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่คำนึงถึงวัตถุประสงค์ของการดำเนินงานเมื่อลงมือปฏิบัติงาน</li> <li>การดำเนินงานที่เคยมีประสบการณ์จึงรู้สึกมั่นใจว่าจะสามารถประสบผลสำเร็จเช่นเดิมและเป็นการบริหารสถานภาพเดิม</li> </ol>



## 2.5 การจัดการเชิงสร้างสรรค์

ทันทีที่โลกปัจจุบันก้าวสู่ยุคสังคมแห่งการเรียนรู้ (Knowledge Society) มากขึ้น เพียงใดทฤษฎีการจัดการในสมัยใหม่ที่เริ่มตั้งแต่แนวความคิดการจัดการแบบวิทยาศาสตร์ ในสมัย Fayol ได้นำเสนอแนวความคิดการจัดการโดยแยกออกเป็นหน้าที่ (Function) หรือการนำเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการว่า มีเพียงหนทางเดียวที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (One best way) คือหลักการจัดการที่มีการกำหนดหน้าที่อย่างชัดเจน

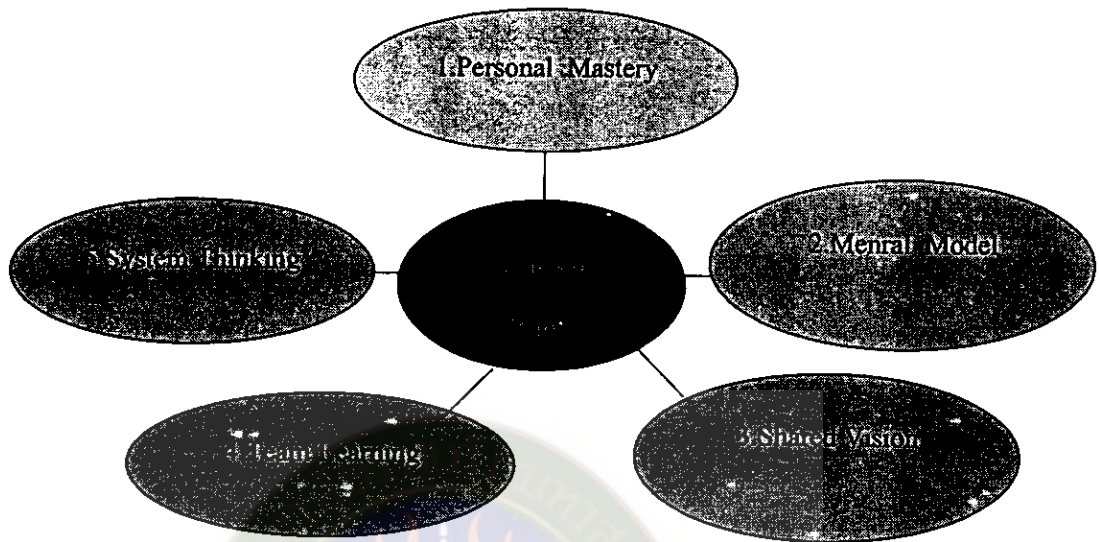
รูปแบบการจัดการแบบปิระมิด หรือ อำนาจในการบังคับบัญชาจากบนลงล่าง (Top-Down Control) เริ่มจะขาดประสิทธิภาพในการนำมาใช้ สำหรับองค์กรในปัจจุบัน เนื่องจากเทคโนโลยีสารสนเทศที่มีความทันสมัยมากขึ้นตลอดจนการเสนอขายสินค้าที่มุ่งเน้นความต้องการของลูกค้า (Customer Oriented) นอกจากนี้ยังมีปัจจัยภายนอกอื่น ๆ อีกมากมาย ที่มีผลกระทบต่อองค์กรมากขึ้นกว่าเดิม ดังนั้น หน้าที่ของการจัดการปัจจุบันก็คือ การดำเนินธุรกิจ (Run the business) ดังต่อไปนี้

สมการการดำเนินธุรกิจที่คิดจาก  $Price = Cost + Profit$  ควรเปลี่ยนแนวความคิดเป็น  $Profit = Price - Cost$  เนื่องจากการบริหารจัดการในอดีต องค์กรสามารถกำหนดราคาขายได้ตามความต้องการเนื่องจากปริมาณความต้องการของลูกค้ามีมากกว่ากำลังการผลิตสินค้าและบริการ แต่ในปัจจุบันราคาสินค้าจะถูกกำหนดโดยผู้บริโภคเนื่องจากมีผู้ผลิตจำนวนมากและสินค้ามีความแตกต่างกันน้อยมากเนื่องจากเทคโนโลยีทำให้การผลิตสินค้าและบริการมีความเหมือนและใกล้เคียงกันทำให้ผู้บริโภคมีโอกาสที่จะเลือกซื้อสินค้าจากผู้ผลิตรายใดก็ได้ที่คิดว่ามีราคาที่ต่ำที่สุด ดังนั้นหนทางที่ดีที่สุดที่องค์กรจะต้องกระทำคือ ต้องประหยัดต้นทุนด้านต่าง ๆ ขององค์กรให้มากที่สุด

องค์กรแบบหลายลำดับชั้นการมีผู้บังคับบัญชาเพียงรายเดียว (Unity of Command) จะเริ่มลดบทบาทในองค์กรเพราะลักษณะการสั่งงานตามสายการบังคับบัญชาทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่ล่าช้าไม่ทันการณ์กับโลกของการแข่งขันในยุคปัจจุบัน นอกจากนี้การใช้คนภายในองค์กรจะคำนึงถึงประสิทธิภาพของบุคลากรมากขึ้น (Productivity) จึงทำให้ลักษณะการทำงานภายในองค์กรมีลักษณะโครงสร้างองค์กรแบบเมตริกซ์ หรือแบบโครงการโดยที่ผู้ได้บังคับบัญชา 1 คน อาจจะทำงานภายใต้โครงการหลายโครงการจึงทำให้มีผู้บังคับบัญชาที่สังกัดหลายคน ยกตัวอย่าง เช่น วิศวกร 1 คน อาจจะต้องรายงานตรงไปยังหัวหน้าทีมแล้วยังต้องรายงานตรงต่อหัวหน้าโครงการที่ตนเองสังกัดอยู่ด้วย เป็นต้น การบริหารหรือการจัดการลักษณะนี้จะทำให้สายการบังคับบัญชานั้นเป็นแบบราบกว่าเดิม

การสิ้นสุดของการสั่งการจากเบื้องบน การจัดการในยุคดั้งเดิมมักแบ่งผู้บริหารเป็นลำดับขั้น เช่น ผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับกลางและผู้บริหารระดับปฏิบัติการ ซึ่งผู้บริหารทั้งสามระดับนี้มีหน้าที่และความรับผิดชอบที่แตกต่างกันไป เพื่อให้ให้เห็นอำนาจในการสั่งการและการบังคับบัญชาอย่างชัดเจน แต่ในปัจจุบัน การสั่งการไม่ได้เกิดจากผู้บริหารสูงสุดขององค์กรอีกต่อไป แต่ต้องเกิดจากความคิดของบุคคลที่ใกล้ชิดลูกค้ายิ่งที่สุดซึ่งอาจจะหมายถึงพนักงานระดับปฏิบัติการ เพราะเป้าหมายของการสั่งการคือ การทำให้ลูกค้าพึงพอใจ ดังนั้นจุดมุ่งหมายสูงสุดของการบริหารองค์กรคือ ถ้าไรแต่เพียงอย่างเดียว ดังนั้นผู้ประกอบการจึงพยายามหาหนทางทุกวิธีการที่จะทำให้องค์กรได้กำไร โดยการเพิ่มยอดขายหรือลดค่าใช้จ่ายภายในองค์กร ทำให้องค์กรธุรกิจทันสมัยและหลายเป้าหมายด้านอื่น ๆ จึงทำให้องค์กรไม่สามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาว แนวความคิดในการบริหารองค์กรที่กำลังได้รับความนิยมในปัจจุบัน คือแนวความคิดของ Kaplan and Norton ได้ชี้ให้เห็นความสำคัญของการใช้ Balance Scorecard หรือ ลีขิตสมดุล แนวความคิดนี้ได้ให้ความสำคัญของการบริหารที่ต้องมีมิติมุมมองในเป้าหมายในหลายมิติ เพื่อทำให้เกิดความสมดุลในการบริหารองค์กรเพื่อทำให้องค์กรเกิดประสิทธิภาพ โดยการบริหารธุรกิจ มิติที่เราควรให้ความสำคัญควรมีอย่างน้อย 4 มิติ คือ ด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายในองค์กร การวิจัยและพัฒนา ถ้าองค์กรมีการบริหารมิติทั้ง 4 อย่างสมดุลแล้วจะทำให้เกิดการเกิดเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน

ปัจจัยในการผลิตที่สำคัญขององค์กรเปลี่ยนจาก 4 M คือ Man, Money, Material และ Management ที่ให้ความสำคัญของทั้ง 4 ปัจจัยเท่ากันมาเป็นการให้ความสำคัญกับคนหรือทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรมากขึ้นและเน้นการเรียนรู้ที่เกิดจากการแก้ไขปัญหาภายในองค์กรที่ได้มีการเก็บรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อทำให้การเรียกใช้งานในระบบเพื่อตัดสินใจของผู้บริหารองค์กรทำได้อย่างรวดเร็ว ดังนั้นการแบ่งปันความรู้กันภายในธุรกิจหรือองค์กร จะทำให้เกิดการสร้างความรู้ใหม่เกิดขึ้นภายในองค์กรเพื่อทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่ง ปีเตอร์ เอ็ม เซนจ์ (Peter M.Senge. 1990 : 79) ได้เสนอแนวความคิดว่าองค์กรแห่งการเรียนรู้ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ 5 ประการ ดังแผนภูมิที่ 11 ต่อไปนี้



### แผนภูมิที่ 11 องค์การแห่งการเรียนรู้

ที่มา : ปรับปรุงจาก Peter M.Senge. 1990 : 79.

1. Personal Mastery หรือบุคคลที่ใฝ่รู้ คนทุกคนภายในองค์กรจำเป็นต้องเป็นผู้ใฝ่รู้และมีความรอบรู้ในสาขาวิชาที่ตนเองมีความถนัด
2. Mental Model หรือกรอบความคิดบุคคลที่มีความรอบรู้ บุคคลต้องสามารถพัฒนากรอบหรือตัวแบบทางความคิดได้ ซึ่งตัวแบบของความคิดนี้จะต้องมีการพัฒนา และเปลี่ยนแปลงตามความรู้ที่เพิ่มขึ้น กรอบความคิดเก่าๆ อาจจะต้องยกเลิกเมื่อมีความรู้ใหม่ขึ้นมา
3. Shared Vision นอกเหนือจากการที่ต้องพัฒนาบุคคลผู้รอบรู้ และสามารถพัฒนากรอบความคิดแล้ว ทุกคนในองค์กรต้องมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน มีจุดมุ่งหมาย ร่วมกันเพื่อให้องค์กรเกิดความสามัคคีและมีเป้าหมายที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
4. Team Learning คือ การเรียนรู้จากกันและกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ในระหว่างคนภายในองค์กรทั้งในระดับเดียวกันและต่างระดับ ทำให้มีการเชื่อมโยงเครือข่ายต่าง ๆ ภายในองค์กร
5. System Thinking หรือการคิดเชิงระบบ คือการใช้หลักเหตุผลในการพิจารณาหาสาเหตุของปัญหาและวิธีการแก้ไข ซึ่งจำเป็นต้องมีการฝึกฝนในการคิดลักษณะดังกล่าว

องค์ประกอบทั้ง 5 ประการที่กล่าวมา เป็นส่วนประกอบที่สำคัญขององค์การแห่ง การเรียนรู้ ซึ่งองค์การต้องมีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพราะหากองค์การสามารถพัฒนาจนเกิด เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้แล้วองค์การนั้นจะสามารถปรับตัวในสภาพแวดล้อมต่าง ๆ รวมทั้ง สามารถแก้ไขปัญหาในวิกฤตการณ์ต่าง ๆ ได้

การประเมินองค์การที่ใช้การประเมินวิธีการ ประเมินจากผลผลิตคุณภาพความ สามารถในการทำกำไรขององค์การหรือ ส่วนครองตลาด มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนเป็นการให้ ความสำคัญกับดัชนีชี้วัด (Key Performance Indicator) หรือ KPI กล่าวคือ ปัจจัยแห่งความ สำเร็จขององค์การ องค์การจะต้องมีการกำหนดดัชนีชี้วัดที่ชัดเจนที่จะสามารถวัดผลลัพธ์ของ ปัจจัยเหล่านั้นได้ โดยดัชนีชี้วัดนั้นจะต้องสามารถวัดได้ ประเมินค่าได้มีความเป็นไปได้ มี ระยะเวลากำหนดความสำเร็จและจูงใจให้คนภายในองค์การต้องการที่จะปฏิบัติตาม

## 2.6 หน้าที่ของผู้บริหารการตลาด

การเลือกตลาดเป้าหมายหรือกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญยิ่งสำหรับ ผู้บริหาร หน้าที่ของผู้บริหารการตลาด แบ่งออกได้เป็น 3 ประเภท ดังนี้

### 1. การวางแผนงาน (planning)

การพัฒนาแผนงานทางการตลาดและการวางแผนกลยุทธ์ ควรจะเป็นจุดเริ่มต้น ของกิจการทางการตลาดทั้งปวง ถ้าไม่มีการวางแผนแต่เริ่มแรกก็จะมีไม่มีแนวทางสำหรับ การ บริหาร และจะไม่มีบรรทัดฐานสำหรับการควบคุม การวางแผนงานทางการตลาด (การพัฒนา แผนงานทางการตลาด) ประกอบด้วยกิจกรรม 2 ประเภท คือ

การเลือกตลาดเป้าหมาย (target marketing) คือ การเลือกตลาดเป้าหมายที่เรา ต้องการจะเสนอขายผลิตภัณฑ์หรือบริการ

การพัฒนาส่วนผสมการตลาด (marketing mix) คือ การเลือกส่วนผสมการตลาด ที่เหมาะสมเพื่อสนองความต้องการ และนำความพอใจสู่ตลาดเป้าหมายที่ได้เลือกไว้แล้ว

ผู้บริโภค เป็นส่วนสำคัญที่สุดต่อการพัฒนาแผนการตลาด เพราะเป็นเป้าหมาย หลังจากที่ได้เลือกตลาดเป้าหมายแล้ว ต้องมีการพัฒนาส่วนผสมทางการตลาดที่เหมาะสมที่สุด สำหรับตลาดเป้าหมายด้วย

### 2. การปฏิบัติงาน (execution)

หลังจากที่ได้วางแผนและพัฒนากลยุทธ์ทางการตลาดแล้วจึงเริ่มบริหารงาน การตลาดจากแผนงานที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งการบริหารนี้ต้องใช้เวลาของผู้บริหารมากเพราะต้อง

มีการติดตามและตัดสินใจอยู่ตลอดเวลา ภายใต้สภาวะที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การปฏิบัติงานประกอบด้วยงาน 3 ประเภท คือ การสั่งงานและการวัดผล (assignment & review), การประสานงาน (coordination), และการจูงใจ (motivation)

### 3. การวัดผล การวิเคราะห์และการควบคุม (evaluation analysis and control)

การวัดผล ช่วยให้ผู้รู้ถึงผลงานที่กระทำไป และเปิดโอกาสให้ควบคุมได้ทั่วถึง และในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ภายนอกเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมและจำเป็นต้องมีการปรับหรือเปลี่ยนแปลงแผนงานสามารถทำได้ทันทั่วทั้งที่และทันต่อเหตุการณ์

หน้าที่ของผู้บริหารทั้งสามประการดังกล่าวข้างต้นนั้นเป็นความสัมพันธ์ขั้นพื้นฐานของงานที่ผู้บริหารทางการตลาดต้องกระทำ การวางแผนช่วยให้การบริหารเป็นไปด้วยดี และการควบคุมช่วยให้สามารถแก้ไขหรือเปลี่ยนแปลงแผนงานเพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมาย และเมื่อสถานะในการตลาดเปลี่ยนแปลง การวัดผลก็จะชี้แนะให้เปลี่ยนแผนงานใหม่ถ้าจำเป็นดังนั้นเราจะเห็นว่างานของผู้บริหารการตลาดเป็นงานที่ไม่สิ้นสุด และต้องติดตามอยู่ตลอดเวลา (พิชญะ จงสถิตวัฒนา. 2536 : 8-10)

### 3. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้นำทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้ในการศึกษากระบวนการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไม้ไผ่ของกลุ่มจักสานบ้านลุมพุก ตำบลโคกพระ อำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม ดังนี้

3.1 ทฤษฎีการพึ่งตนเองของชุมชนในชนบท (A Theory of Self-reliance of Rural Communities) (สัจญา สัจญาวิวัฒน์. 2542 : 68-69) โดยการที่ชุมชนจะสามารถพึ่งพาตนเองได้ต้องประกอบด้วยหลัก 5 ประการดังนี้

- 3.1.1 ชุมชนชนบทจะพึ่งพาตนเองได้ ชุมชนนั้นจะต้องพึ่งตนเองได้ทางเทคโนโลยี
- 3.1.2 ชุมชนชนบทจะพึ่งพาตนเองได้ ชุมชนนั้นจะต้องพึ่งตนเองได้ทางเศรษฐกิจ
- 3.1.3 ชุมชนชนบทจะพึ่งพาตนเองได้ ชุมชนนั้นจะต้องพึ่งตนเองได้ทางทรัพยากรทางธรรมชาติภายในชุมชน
- 3.1.4 ชุมชนชนบทจะพึ่งพาตนเองได้ ชุมชนนั้นจะต้องพึ่งตนเองได้ทางจิตใจ
- 3.1.5 ชุมชนชนบทจะพึ่งพาตนเองได้ ชุมชนนั้นจะต้องพึ่งตนเองได้ทางสังคม

ทฤษฎีนี้ใช้ได้ในกรณีที่เป็นชุมชนชนบท อันมีประชากรไม่หนาแน่นมาก โครงสร้างทางสังคมไม่ซับซ้อน ประชาชนยังคงมีความซื่อสัตย์ เคร่งครัดในประเพณีวัฒนธรรมดั้งเดิม

ปัจจุบันนี้รัฐบาลส่งเสริมให้ชุมชนชนบทเรียนรู้ในการช่วยเหลือตนเอง โดยตั้งเป็นกลุ่มธุรกิจขนาดเล็กหรือเรียกว่าวิสาหกิจชุมชน ทำให้ชุมชนต้องมีการเรียนรู้ถึงการทำธุรกิจ และการทำธุรกิจหรือการทำกิจกรรมต่าง ๆ ความสำเร็จหรือล้มเหลวเกิดจากปัญหาหลักคือการบริหารจัดการ เพื่อที่จะทราบถึงการบริหารจัดการของกลุ่มจักสานบ้านลุมพุก ผู้วิจัยได้นำหลักทฤษฎีที่เกี่ยวข้องมาใช้ในการศึกษาคือทฤษฎีการบริหาร 7 ประการ (POSDCORB )

**3.2 ทฤษฎีการบริหาร 7 ประการ (POSDCORB ) ของลูเธอร์ กุลิก และลินดอลล์ เออร์วิค (Luther Gulick and Lyndall Urwick) อ้างใน พิทยา บวรรัตน (2526 : 39-41) ดังนี้**

กุลิก (Gulick) สรุปว่าหน้าที่ของนักบริหารในองค์การใดก็ตามจะประกอบไปด้วยหน้าที่หลัก 7 ประการ(POSDCORB) อันเป็นคำย่อภาษาอังกฤษ ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังนี้

**P = Planning** คือการวางแผน เป็นเรื่องเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมายขององค์การ และการบริหาร

**O = Organize** คือการจัดองค์การ ได้แก่การจัดกลุ่มงานในองค์การ โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ และลำดับชั้นในองค์การ

**S = Staffing** คือการจัดการด้านบุคลากร เริ่มตั้งแต่การออกแบบงาน วางแผนกำลังคน การสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ไปจนถึงการพัฒนาฝึกอบรม สวัสดิการ และวินัยการร้องทุกข์

**D = Directing** คือการสั่ง หรือการอำนวยความสะดวก ได้แก่ รูปแบบของการบังคับบัญชา ภาวะผู้นำ การติดต่อสื่อสาร และมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ

**Co = Coordinating** คือการประสาน ได้แก่การติดต่อสื่อสารทางระดับ (Horizontal) ระหว่างผู้ปฏิบัติ หรือระหว่างองค์การในระดับเดียวกัน ทั้งในองค์การเดียวกัน และภายนอกองค์การ

**R = Report** คือการรายงานผลการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึงการติดต่อผลเพื่อการประเมินทั้งระหว่างปฏิบัติงานและหลังการปฏิบัติงาน ซึ่งหมายถึงการติดตามผลเพื่อการประเมินทั้งระหว่างปฏิบัติงานและหลังการปฏิบัติงานเสร็จสิ้นแล้ว

**B = Budgeting** คืองบประมาณ หมายถึงขั้นตอนหนึ่งของการประเมินประสิทธิภาพ ประเด็นที่กุลิกย้ำให้ผู้บริหารทุกคนทราบคือการบริหารงานที่คืบหน้า เป็นกระบวนการที่แยกออก

จากเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ หรืออีกนัยหนึ่งคือการบริหารจะต้องคำนึงถึงหลักประสิทธิภาพ ซึ่งจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อในองค์กรแบ่งงานกันทำตามสภาพทางภูมิศาสตร์ และหน่วยงานต้องให้เป็นรูปปิรามิด โดยมีสายการบังคับบัญชาลดหลั่นลงมา

กล่าวโดยสรุปตามหลักทฤษฎีการบริหาร 7 ประการของ ลูเธอร์ กุลลิค และ ลินคอลล์ เออร์วิก (Luther Gulick and Lyndall Urwick) มีว่า การทำธุรกิจใด ๆ ก็ตามการบริหารที่ดีและประสบผลสำเร็จจะต้องยึดหลักการบริหาร 7 ประการที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การวางแผนที่ดี การจัดองค์การที่ดี การจัดการด้านบุคลากร การออกคำสั่งหรือการอำนวยความสะดวก การรายงานผลการปฏิบัติงานที่เที่ยงตรง และสุดท้ายการจัดการด้านงบประมาณให้มีประสิทธิภาพ ถึงแม้ว่าทฤษฎีนี้จะมุ่งเน้นถึงการบริหารในองค์กรขนาดใหญ่ แต่ในด้านธุรกิจชุมชนผู้บริหารสามารถเลือกหลักการบริหาร อันใดอันหนึ่งนำมาประยุกต์ใช้กับธุรกิจชุมชนของตนเองได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ

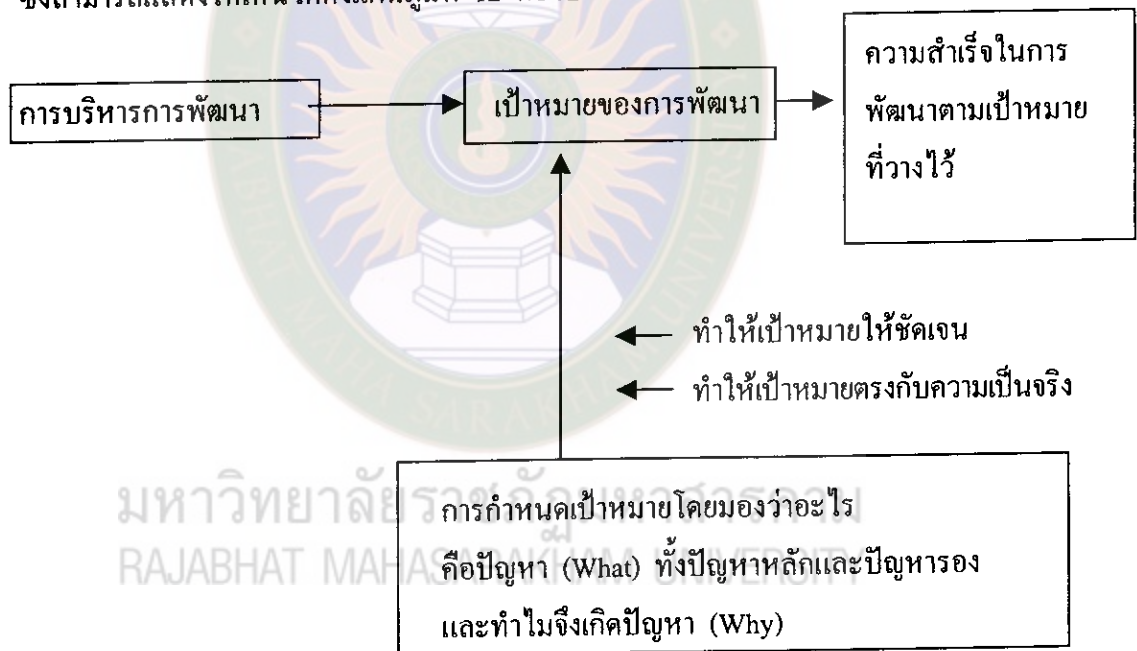
การบริหารองค์กรให้พัฒนาไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ผู้บริหารจะต้องกำหนดเป้าหมายของการพัฒนาที่ชัดเจน ในการกำหนดเป้าหมายจะต้องมองว่าอะไรคือปัญหา (What) และทำไมจึงเกิดปัญหา (Why) ซึ่งได้กล่าวไว้ในทฤษฎี Descriptive- Explanatory Theory

### 3.3 ทฤษฎี Descriptive- Explanatory Theory

อมร รัชศาสตร์ (2506 : 205) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพรรณนา อธิบายถึงปรากฏการณ์ พฤติกรรมและข้อเท็จจริง ที่เกิดจากการสังเกตจากสิ่งต่าง ๆ เพื่อต้องการอธิบายให้เห็นว่าอะไรคือปัญหา (what) ที่แท้จริง ทั้งนี้เพราะเนื่องจากว่าปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคมนั้นมีมากมายการมองผิวเผินว่าสิ่งนั้นคือปัญหา สิ่งนี้คือปัญหา ซึ่งโดยข้อเท็จจริงแล้วในบางครั้งอาจจะไม่ใช่ปัญหาที่แท้จริงก็ได้ และอีกประการหนึ่งก็คือจะต้องระบุว่าทำไมปัญหานั้นจึงเกิดขึ้น (Why) อันเป็นการอธิบายถึงสาเหตุของปัญหาว่าทำไมปัญหาจึงเกิดขึ้น โดยลักษณะธรรมชาติแล้ว ปัญหาหนึ่ง ๆ อาจจะเกิดมาจากสาเหตุของปัญหาหลายสาเหตุที่แตกต่างกันออกไป และนอกจากนี้ทฤษฎีนี้ยังได้อธิบายให้เห็นว่าอะไรคือปัญหาหลัก และอะไรคือปัญหารอง ซึ่งแต่ละปัญหาจะมีลำดับความสำคัญเท่ากัน

โดยสรุปแล้วจะเห็นว่า ทฤษฎีนี้มุ่งอธิบายว่า ถ้าจะปรับปรุงแก้ไขอะไร จะต้องมีการระบุให้แน่ชัดว่า อะไรคือปัญหา (What) พร้อมทั้งระบุความสำคัญของปัญหาว่าอะไรคือปัญหาหลัก อะไรคือปัญหารอง และในขณะเดียวกัน ก็จะต้องระบุถึงสาเหตุของปัญหาที่เกิด

จากทฤษฎีนี้ได้มุ่งเน้นการอธิบาย พรรณนา โดยกำหนดว่าอะไรคือปัญหา และในขณะเดียวกันก็พยายามที่จะชี้ให้เห็นว่า อะไรคือปัญหาหลัก อะไรคือปัญหารอง พร้อมทั้งระบุว่าปัญหานั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร ในขณะที่การบริหารการพัฒนาคือ การบริหารนโยบาย แผนงาน และโครงการเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนา ก็เท่ากับเป็นการแสดงให้เห็นว่า จุดเน้นที่สำคัญประการหนึ่งของการบริหารพัฒนาก็คือ การอธิบายพรรณนาถึงเป้าหมาย หรือ วัตถุประสงค์ของการพัฒนา อันเป็นเนื้อหาสาระสำคัญของทฤษฎี (Descriptive-Explanatory Theory) นัยสำคัญดังกล่าว (Descriptive-Explanatory Theory) จึงสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารการพัฒนา เพื่อให้การกำหนดเป้าหมายของการบริหารการพัฒนา มีความชัดเจน และถูกต้องตรงความเป็นจริง ในการบริหารพัฒนานั้นจะต้องรู้ว่าอะไรคือปัญหา หรือเป้าหมายหลัก อะไรคือปัญหาหรือเป้าหมายรอง และทำไมปัญหาหรือเป้าหมายนั้นเกิดได้ กล่าวโดยสรุปก็คือ ก่อนอื่นต้องทราบถึงความต้องการขององค์กรว่ามีจุดมุ่งหมายในการพัฒนาอย่างไรเสียก่อน แล้วจึงนำการบริหารมามีส่วนช่วยปฏิบัติการให้ประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ซึ่งสามารถแสดงให้เห็นได้ดังแผนภูมิที่ 12 ต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 12 โครงสร้างการบริหารการพัฒนา

ที่มา : อมร รักษาสัตย์, 2506 : 205



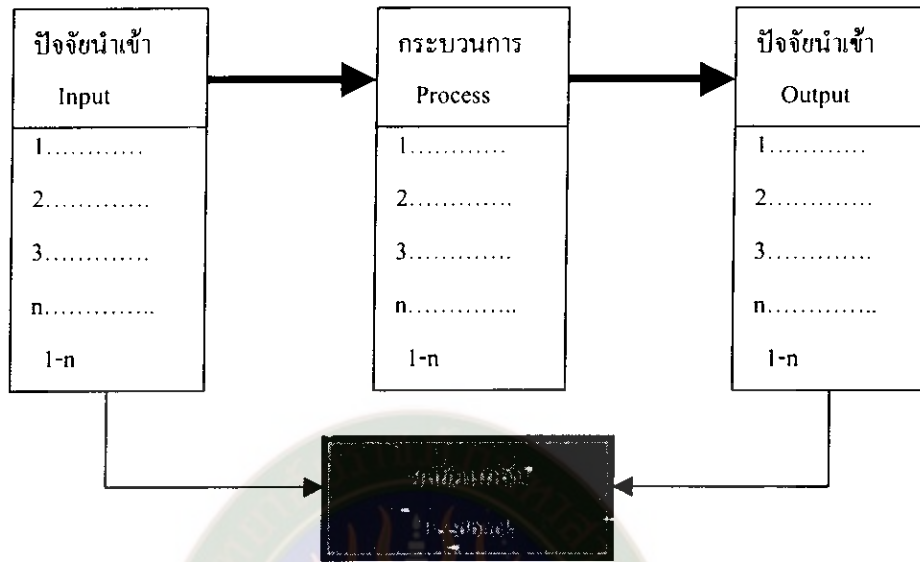
จากแผนภาพสรุปได้ว่า การบริหารการพัฒนาจะต้องมีเป้าหมายของการพัฒนาโดยเป้าหมายการพัฒนาจะต้องกำหนด ปัญหาหลักและปัญหารอง จุดสำคัญจะต้องหาสาเหตุของปัญหาหลักและปัญหารองให้ได้ เพื่อที่จะสามารถกำหนดเป้าหมายการพัฒนาให้ชัดเจน ถูกต้อง กับความเป็นจริงในการบริหาร และได้รับผลสำเร็จในการพัฒนาตามเป้าหมายที่วางไว้

### 3.4 ทฤษฎีระบบ (The System Theory)

กล่าวไว้ว่าการศึกษาส่วนประกอบของระบบ และความสัมพันธ์ของส่วนประกอบ ต้องศึกษาโครงสร้างของระบบพื้นฐาน มีส่วนประกอบ 3 ส่วน คือ

1. วัตถุดิบ (Input) หมายถึง จุดมุ่งหมายและทรัพยากรที่ใช้
2. กระบวนการ (Process) หมายถึง การดำเนินการ การนำทรัพยากรหรือวัตถุดิบ มาจัดสรรทำให้เป็นกระบวนการที่เหมาะสม
3. ผลที่ได้รับ (Output) ได้จากการนำวัตถุดิบป้อนเข้าไป (Input) ผ่านกระบวนการ แล้วจะได้ผลออกมา (Output)

เพื่อให้มองเห็นภาพรวมในระบบการดำเนินงานของกลุ่มจักสานบ้านลุมพุก ผู้วิจัย ได้นำทฤษฎีระบบ (The System Theory) ตามแนวความคิดของ บลด์ดิง และเบอร์ทาแลนดีไฟ อังใน (เฉียบ ไทยยิ่ง. 2539 : 22) มององค์กรในฐานะสิ่งมีชีวิตในรูประบบเปิดเหมือนระบบ กายวิภาคของสิ่งมีชีวิต แนวคิดทฤษฎีระบบจึงเป็นอีกตัวแบบหนึ่งที่เหมาะสมในการประเมินผล โครงการและเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการชุมชน ศึกษาและมองภาพของชุมชนอย่างเป็นระบบ ดังแผนภูมิต่อไปนี้



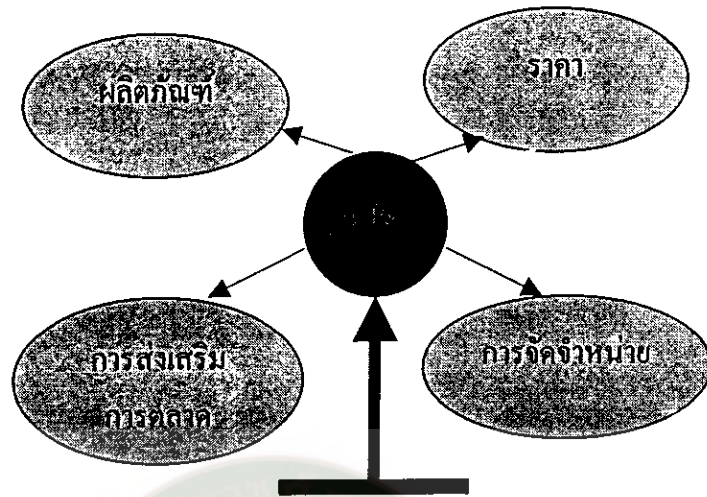
แผนภูมิที่ 13 โครงสร้างชุมชนท้องถิ่นเป็นองค์กรรวมและเป็นระบบ  
ที่มา : ปรับปรุงจาก เฉียบ ไทยยิ่ง. 2539 : 22

### 3.5 ทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด (marketing mix)

(ศิริวรรณ เสรีรัตน์. 2534 : 18-19) ได้นำเอาทฤษฎีส่วนประสมทางการตลาด (marketing mix) ของฟิลิป คอทเลอร์ (Philip kotler. 2000 : 15) ที่กล่าวว่าส่วนประสมทางการตลาด เป็นเครื่องมือทางการตลาดที่ธุรกิจต้องใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของการตลาด เป้าหมายประกอบด้วยเครื่องมือสี่ประการ หรือที่เรียกว่าเครื่องมือการตลาด 4P s อันได้แก่

1. ผลิตภัณฑ์ (product )
2. ราคา (price )
3. การจัดจำหน่าย (place/distribution)
4. การส่งเสริมการตลาด (promotion ) ได้แก่
  - 4.1) การโฆษณา
  - 4.2) การขายตรง
  - 4.3) การส่งเสริมการขาย
  - 4.4) การประชาสัมพันธ์

ผู้วิจัยสามารถแสดงรายละเอียดของ 4 Ps ดังแผนภูมิที่ 14 ต่อไปนี้



แผนภูมิที่ 14 ส่วนผสมทางการตลาด

1. ผลิตภัณฑ์ (product) หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจเพื่อสนองความจำเป็นหรือความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ
2. ราคา (price) หมายถึง มูลค่าผลิตภัณฑ์ในรูปตัวเงินหรือเป็นสิ่งที่ต้องจ่ายชำระสำหรับการได้มาซึ่งของบางสิ่งบางอย่าง
3. การจัดจำหน่าย (place/distribution) หมายถึง โครงสร้างช่องทางซึ่งประกอบด้วยสถาบันและกิจกรรมใช้เพื่อเคลื่อนย้าย ผลิตภัณฑ์และบริการจากองค์กรไปยังตลาด สถาบันที่นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมาย ก็คือ ตลาด ส่วนกิจกรรมที่ช่วยในการกระจายสินค้า ประกอบด้วย การขนส่ง การคลังสินค้าและการเก็บรักษาเคลื่อนย้ายในสินค้าคงคลัง
4. การส่งเสริมการตลาด (promotion) หมายถึง การติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลของผู้ค้ากับผู้ซื้อ เพื่อสร้างความเชื่อถือและสร้างทัศนคติที่ดี เพื่อแจ้งข่าวสาร เพื่อจูงใจให้ลูกค้าเกิดความต้องการเพื่อเดือนความทรงจำในผลิตภัณฑ์ โดยคาดว่าจะมีอิทธิพลต่อผู้บริโภค คือ ลูกค้ามีความจงรักภักดีในตัวผลิตภัณฑ์

## 4. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 4.1 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเทศ

บุญเลิศ เข็นคงคาและคณะ (2545) กรณีศึกษา การบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของอุตสาหกรรมกล่องเครื่องประดับ ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมที่มีแนวโน้มเติบโตดี โดยเฉพาะในตลาดต่างประเทศ ที่สำคัญ ได้แก่ ยุโรป และเอเชีย ซึ่งเป็นตลาดที่มีศักยภาพและมีความต้องการอย่างต่อเนื่อง ขณะเดียวกันภาวะการแข่งขันในตลาดต่างประเทศก็มีความรุนแรงมากเช่นกัน โดยเฉพาะในด้านราคา คุณภาพ และรูปแบบ ดีไซน์ คู่แข่งที่สำคัญของผู้ส่งออกกล่องใส่เครื่องประดับไทยก็คือ จีนและไต้หวัน ขณะที่ตลาดในประเทศมีขนาดเล็กกว่าแต่ก็มีการขยายตัวติดตามแนวโน้มการขยายตัวของอุตสาหกรรมของอัญมณีและเครื่องประดับในประเทศ ผู้ผลิตกล่องใส่เครื่องประดับของไทยส่วนใหญ่เป็นธุรกิจขนาดกลาง-ย่อม มีประมาณ 45 ราย ส่วนใหญ่จะจำหน่ายสินค้าโดยตรงให้กับลูกค้าทั้งในและต่างประเทศ นอกจากนี้จะจำหน่ายตามผู้ส่งออกในประเทศและผู้นำเข้าในต่างประเทศ ในด้านการผลิตแม้ว่าขั้นตอนมีการผลิตไม่ยุ่งยากและไม่ซับซ้อนมากนัก รวมทั้งวัตถุดิบในการผลิตส่วนใหญ่สามารถจัดหาได้ในประเทศและมีอย่างเพียงพอ จะมีนำเข้าบ้างในบางส่วนของวัสดุห่อหุ้ม เช่น ฝ้าย ผงกำมะหยี่ เป็นต้น อย่างไรก็ตามผู้ที่นำเข้าสู่ธุรกิจการผลิตกล่องใส่เครื่องประดับนั้น จำเป็นต้องมีประสบการณ์ และความชำนาญ รวมทั้งต้องอาศัยแรงงานที่มีฝีมือในธุรกิจนี้มากพอสมควร การลงทุนเริ่มต้นในธุรกิจนี้ใช้เงินลงทุนไม่สูงมากนักประมาณ 2 ล้านบาท เนื่องจากไม่จำเป็นต้องใช้สถานที่กว้าง และเครื่องจักรที่ใช้มีราคาไม่แพงมากนัก การผลิตส่วนใหญ่จะอาศัยงานมากกว่า สำหรับค่าใช้จ่ายในแต่ละปีนั้นส่วนใหญ่จะเป็นค่าวัตถุดิบและค่าแรงงาน โดยทั่วไปแล้วธุรกิจนี้ก็มีกำไรเฉลี่ยประมาณร้อยละ 25

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
 วิทยาเขตมหาสารคาม  
 RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

#### ช่องทางการจำหน่าย

1. ตลาดในประเทศ ผู้ผลิตจะรับคำสั่งซื้อและจำหน่ายสินค้าให้แก่ลูกค้าโดยตรง มีบางส่วนมีการจำหน่ายผ่านให้กับคนกลาง (Agency) และผู้ส่งออกในประเทศ
2. ตลาดต่างประเทศ ส่วนใหญ่ผู้ผลิตจะเป็นผู้ส่งออกเอง โดยจะจำหน่ายให้แก่ลูกค้าโดยตรง และบางส่วนที่จำหน่ายผ่านผู้นำเข้าในต่างประเทศ

#### การผลิต

วัตถุดิบที่ใช้และแหล่งวัตถุดิบ วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตกล่องใส่เครื่องประดับ แบ่งเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. ตัวกล่องและฝาอาจทำด้วยไม้พลาสติก และกระดาษเป็นต้น
2. วัสดุหุ้มตัวกล่องและฝา เช่น ผ้า หนัง และกำมะหยี่ เป็นต้น
3. ส่วนประกอบอื่น ๆ ได้แก่ กาว บานพับ และสปริง เป็นต้น

วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตกล่องใส่เครื่องประดับนั้นสามารถจัดหาได้ในประเทศ ยกเว้นในกรณีที่ลูกค้าระบุวัสดุที่ต้องการและไม่สามารถจัดหาได้ในประเทศ ก็ต้องนำเข้าจากต่างประเทศ ส่วนใหญ่มักจะเป็นวัสดุห่อหุ้ม เช่น ผ้ากำมะหยี่ และหนัง เป็นต้น

### โครงสร้างต้นทุนการผลิต

เครื่องจักรที่ใช้ในกระบวนการผลิต เครื่องจักรสำหรับการผลิตกล่องใส่เครื่องประดับ ในกรณีที่กล่องเป็นพลาสติกและวัสดุห่อหุ้มภายนอก ได้แก่ เครื่องฉีดพลาสติก เครื่องกลึง เครื่องไส เครื่องตัดเครื่องพิมพ์ทอง เครื่องผ่านกาว เครื่องปั๊มกระดาษ และเครื่องอบ เป็นต้น ถ้าตัวกล่องเป็นวัสดุอื่น เช่น ไม้ หรือกระดาษก็ไม่ต้องมีเครื่องมือฉีด พลาสติก เครื่องกลึง และเครื่องไส เป็นต้น สำหรับโรงงานที่ผลิตกล่องใส่เครื่องประดับกำมะหยี่แบบพัน (ตัวกล่องเป็นพลาสติก) จะต้องมีเครื่องจักรในการผลิตเพิ่มอีก ก็คือ เครื่องทำกำมะหยี่ เครื่องปั่นด้าย เครื่องพันกำมะหยี่ เครื่องดัด เครื่องปั่นแห้ง

### การลงทุนและการเงิน

ในการลงทุนอุตสาหกรรมกล่องใส่เครื่องประดับควรตั้งอยู่ในบริเวณกรุงเทพฯ หรือปริมณฑล เพื่อความสะดวกในการขนส่ง กรณีการลงทุนขนาดผลิต 216,000 หน่วยต่อปี โดยใช้ชั่วโมงการทำงาน 12 ชั่วโมงต่อวัน (ชั่วโมงทำงานปกติ 8 ชม. ต่อวัน และทำงานล่วงเวลาอีก 4 ชม. ต่อวัน) ประกอบด้วยเงินลงทุนและอุปกรณ์ดังต่อไปนี้

#### เงินลงทุน

1. เงินลงทุนจดทะเบียนและเงินทุนเริ่มต้น 1,000,000 บาท
  - ค่าที่ดินและสิ่งปลูกสร้าง (ค่าเช่า) 300,000 บาท
  - ค่าเครื่องจักร (เริ่มต้น) 400,000 บาท
  - ค่ายานพาหนะและอื่น ๆ (รถปิคอัพ มือสอง) 300,000 บาท
2. พนักงานในสำนักงานและพนักงานบริหาร เนื่องจากเป็นผู้ประกอบการรายเล็ก จะเป็นบุคคลเดียวกัน คือ เจ้าของกิจการ จำนวน 3 คน

### ค่าใช้จ่ายต่อปี

ต้นทุนขาย 7,128,000 บาทต่อปี

1. ต้นทุนวัตถุดิบ 3,313,750 บาทต่อปี
  - 1.1 กล่อง 1,656,875 บาทต่อปี
  - 1.2 วัสดุห่อหุ้ม 1,325,500 บาทต่อปี
  - 1.3 ส่วนประกอบ 331,375 บาทต่อปี
2. ต้นทุนแรงงาน 3,490,000 บาทต่อปี
3. ต้นทุนค่าเสื่อมราคาจักร 180,750 บาทต่อปี
4. ต้นทุนค่าเสียหายการผลิต 23,000 บาทต่อปี
  - 4.1 สาธารณูปโภค
    - 4.1.1 ค่าน้ำ 3,000 บาทต่อปี
    - 4.1.2 ค่าไฟ 10,000 บาทต่อปี
    - 4.1.3 ค่าโทรศัพท์ 7,000 บาทต่อปี
  - 4.2 ค่าขนส่ง
    - ค่ายานพาหนะ 3,000 บาทต่อปี
5. ค่าใช้จ่ายด้านอื่น ๆ
  - 5.1 ค่าดอกเบี้ยจ่าย
  - 5.2 อื่น ๆ 120,500 บาทต่อปี

กำไรเฉลี่ย ประมาณร้อยละ 25 ของยอดขาย

หมายเหตุ : ยอดขายเฉลี่ย 216,000 ชิ้น ราคาเฉลี่ย 41.2 บาท / ชิ้น คิดเป็นรายได้ 8,910,000 บาท

ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกฎระเบียบและการขออนุญาตต่าง ๆ

1. ด้านการส่งออก ในการส่งออกกล่องใส่เครื่องประดับเป็นไปตามขั้นตอนการส่งออกสินค้าทั่วไป ดูรายละเอียดได้จากคู่มือกฎระเบียบการลงทุน
2. ด้านภาษี ส่วนใหญ่เป็นภาษีนำเข้าวัตถุดิบ ได้แก่ ผงกำมะหยี่ ผ้า และหนัง จากต่างประเทศ
3. การขออนุญาตตั้งโรงงาน การขออนุญาตตั้งผลิตกล่องใส่เครื่องประดับ เป็นไปตามขั้นตอนการขออนุญาตตั้งโรงงานทั่วไป ดูรายละเอียดได้จากคู่มือการจัดตั้งโรงงานและการขอรับรองระบบคุณภาพมาตรฐาน

4. การขอรับรองระบบคุณภาพมาตรฐาน เนื่องจากเป็นโรงงานขนาดกลาง - ขนาดเล็ก และลูกค้าให้ความสนใจในด้านคุณภาพ และความประณีตของสินค้ามากกว่า โรงงานจึงไม่จำเป็นต้องขอรับรองคุณภาพมาตรฐานใด ๆ

สุพาลี สฤษฏ์พานิช (2544 : 4) บริษัท บอสตัน คอนเซาท์ ดิง กรุป ได้ทำการวิจัยและสรุปผลออกมาว่ากลยุทธ์ที่เกิดขึ้นโดยสัญญาชาติญาณ จะไม่สามารถประสบผลสำเร็จในระยะยาวได้หากขาดปัจจัยหรือเงื่อนไขดังต่อไปนี้

1. องค์กรมีขนาดใหญ่ขึ้นและมีปริมาณงานมากขึ้น
2. ระดับชั้นของผู้บริหารมีมากขึ้น การบริหารงานมีความซับซ้อนมากขึ้น
3. ปัจจัยสภาพแวดล้อมในปัจจุบันได้เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนขึ้น

ทำให้คาดการณ์ในเรื่องต่าง ๆ ได้ยากขึ้น เช่น ปัจจัยด้านคู่แข่ง และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี หรือโลกาภิวัตน์

ศิริพร บุญยะกาญจน (2542 : 202-203) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องการผลิตหัตถกรรมไม้ไผ่ของชาวผู้ไทบ้านหนองห้าง ตำบลหนองห้าง อำเภอภูพานิคม จังหวัดกาฬสินธุ์ พบว่ากระบวนการผลิตหัตถกรรมไม้ไผ่ ของชาวผู้ไทบ้านหนองห้างผลิตขึ้นเพื่อนำไปใช้ในชีวิตประจำวันและเพื่อจำหน่าย หัตถกรรมที่ผลิตขึ้นส่วนเกี่ยวข้องกับลักษณะสภาพแวดล้อม เช่น ช้างและซอน จะถูกสร้างขึ้นเพื่อใช้จับสัตว์น้ำในแหล่งน้ำตามธรรมชาติ กระบุงถูกสร้างขึ้นเพื่อใส่ของป่าที่เดินทางไปเก็บบนภูเขา เป็นต้น ส่วนกระติบข้าวเกิดจากการที่ชาวบ้านจะมีความเกี่ยวพันกับพิธีกรรมทางศาสนาและมีความศรัทธาในพระพุทธศาสนา สำหรับลายไม้ไผ่ที่นำมาใช้ในการจักสานส่วนใหญ่จะยังอนุรักษ์ลายดั้งเดิม ที่สืบทอดเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น

กิตติศักดิ์ แสนประดิษฐ์ (2538 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการประกอบอาชีพสานกระติบข้าวของชาวบ้านนาสะไมย์ ตำบลนาสะไมย์ อำเภอเมือง จังหวัดยโสธร การประกอบอาชีพสานกระติบข้าวส่งผลต่อเศรษฐกิจ คือทำให้ชาวบ้านมีงานทำมากขึ้น รายได้เพิ่มขึ้น ลดภาวะหนี้สิน ส่งผลดีต่อการออม การถือครองที่ดินเพื่อการเกษตรมีมากขึ้น ลดภาวะการว่างงานของชาวบ้าน มีการรวมกลุ่มทางสังคมในหมู่บ้านมากขึ้น

บุญเลิศ สดฐชาติ (2538 : 46 - 48) กล่าวถึง ปัจจัยส่งเสริมการผลิตจ่อว่าด้านภูมิศาสตร์เศรษฐกิจ ชาวบ้านเข้าใจและเห็นคุณค่าของการสานจ่อว่าเป็นสิ่งที่เพิ่มพูนรายได้ให้กับครอบครัว สามารถนำรายได้ไปช่วยลดภาวะหนี้สินได้ โดยการใช้แรงงานอย่างคุ้มค่า ใช้เวลาว่างจากการทำไร่ทำนา มาสร้างงานโดยการใช้เทคโนโลยีพื้นบ้านง่าย สะดวกในการทำอาชีพหัตถกรรมในท้องถิ่นคือ ไม้ไผ่ ประกอบกับแหล่งรับซื้อผลผลิตมีกว้างขวางในทุกจังหวัด

ของภาคอีสาน ด้านภูมิศาสตร์ สังคมชาวบ้านมีการอยู่ร่วมกันผลิต แบ่งการรับผิดชอบช่วยกันทำงานทำให้ครอบครัวมีความอบอุ่น ไม่ต้องอพยพย้ายถิ่นไปทำงานทำในเมืองหรือต่างประเทศ

พยุร โมติกรัตน์ (2535 : 113 - 121) กล่าวถึงสภาพการณ์ของหัตถกรรมจักสานไทยในปัจจุบันว่า ความเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และสังคม ปัจจุบันเป็นเงื่อนไขในการผลิตหัตถกรรมจักสาน แปรเปลี่ยนไปทั้งวัสดุ กระบวนการและระบบการผลิต การตลาดและรูปแบบ โดยสังเกตเห็นได้ว่าหัตถกรรมที่แพร่หลายในตลาด จะมีรูปแบบง่าย ๆ การผลิตสะดวก ไม่ยุ่งยากซับซ้อน ทำได้รวดเร็ว ส่วนหัตถกรรมจักสานที่ใช้ฝีมือ และเวลามากมีอยู่ในวงจำกัด ทั้งนี้เพราะเงื่อนไขหลายประการ คือ การขาดแคลนวัสดุ เทคโนโลยีไม่เหมาะสมกับสภาพปัจจุบัน การตลาด ราคา จำหน่าย รสนิยม และประโยชน์ใช้สอย และให้ทรงชนะว่าเงื่อนไขเหล่านี้เป็นปัญหาให้คิดว่าเราจะมียุทธวิธีอย่างไรที่รักษาเอกลักษณ์ที่มีความงามอันทรงคุณค่าให้มีการสร้างสรรค์สืบทอดต่อไปอย่างไร

จิตร เสนะ (2534 : บทคัดย่อ) ศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงการประกอบอาชีพทอเสื่อศึกษากรณีบ้านแพง อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงการประกอบอาชีพทอเสื่อ ตลอดจนผลกระทบทางเศรษฐกิจทั้งสังคม การประกอบอาชีพทอเสื่อของชาวบ้านแพง ผลการศึกษาพบว่า การผลิตเสื่อในอดีตเป็นการผลิตที่ใช้แรงงานในครัวเรือนเป็นหลัก ผลิตแบบพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน โดยใช้ต้นฝื่อนนำมาทอเป็นเสื่อจุดมุ่งหมายในการผลิตเพื่อประโยชน์ใช้สอยในครัวเรือนเป็นสิ่งสำคัญ การผลิตเสื่อทอเป็นการเริ่มเมื่อปี พ.ศ. 2502 มีจุดมุ่งหมายผลิตเพื่อจำหน่าย ปัจจัยสำคัญของการเปลี่ยนแปลงการผลิตเสื่อทอจากอดีต ซึ่งผลิตใช้ในครัวเรือนเปลี่ยนมาเป็นการค้า ปัจจุบันคือ ปัจจัยการผลิตเสื่อทอสอดคล้องกับทรัพยากรที่มีอยู่ พัฒนาการของเทคโนโลยีก่อให้เกิดการพัฒนาในรูปแบบสีสัน ลวดลาย การสนับสนุนและส่งเสริมโดยส่วนราชการในอำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม พัฒนาการของตลาดเสื่อทอ มีผู้นิยมเสื่อทอมากขึ้น การเปลี่ยนแปลงการประกอบอาชีพเสื่อทอ ส่งผลกระทบต่อเศรษฐกิจและสังคมชาวบ้านแพงคือการทำให้อาชีพบ้านมีงานทำมากขึ้น มีรายมากขึ้น ลดภาวะหนี้สิน ส่งผลต่อการออม การถือครองและใช้ประโยชน์จากที่ดิน ชาวบ้านได้ถือครองและใช้ประโยชน์จากที่ดินเพื่อการเกษตรมากขึ้น การอพยพไปทำงานนอกหมู่บ้านน้อยลง ชาวบ้านใช้จ่ายและบริโภคมากขึ้นโดยเฉพาะปัญหาการพนัน ยาเสพติด และปัญหาอาชญากรรมโจรผู้ร้าย ชาวชนในหมู่บ้านที่มีการศึกษาในระดับสูง สร้างชื่อเสียงให้กับหมู่บ้าน ลดภาวะการว่างงานของชาวบ้าน การรวมกลุ่มทางสังคมในหมู่บ้านดีขึ้น เช่น เกิดกลุ่มอาชีพทอเสื่อ กลุ่มดำเนินธุรกิจผลิตภัณฑ์ก และกลุ่มรักษาความสงบภายในหมู่บ้าน



**พิทักษ์ น้อยวังคลัง** (2530 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องลายสานไม้ไผ่ในอำเภอสุวรรณภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด ได้พบว่าลายสานไม้ไผ่ที่นำมาประกอบเป็นเครื่องจักสานได้รับการถ่ายทอดมาจากบรรพบุรุษ โดยอาศัยความสะดวกและความเหมาะสม กับสภาพแวดล้อมทางภูมิศาสตร์และสังคม โดยเครื่องจักสานไม้ไผ่มักจะมีรูปแบบที่สอดคล้องและกลมกลืนกับเครื่องใช้ไม้สอยแต่ละประเภทอย่างเหมาะสม

**สุวรรณณี ทศนาภิรมย์** (2526 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาการผลิตและส่งเสริมการจำหน่ายสินค้าหัตถกรรมไทยประเภทหัตถกรรมไม้ไผ่ พบว่าเป็นสินค้าที่มีบทบาทต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมไทย คือในด้านเศรษฐกิจ สินค้าหัตถกรรมไม้ไผ่เป็นสินค้าส่งออกที่สำคัญอย่างหนึ่ง โดยเฉพาะในปี พ.ศ. 2524 มีมูลค่าส่งออกประมาณ 6,000 ล้านบาท ส่วนในสังคมการผลิตและการจำหน่าย ทำให้มีคนทำ ช่วยให้เกิดปัญหาการว่างงาน มาตรฐานความเป็นอยู่ของประชาชนดีขึ้น ดังนั้นรัฐบาลจึงกำหนดนโยบายส่งเสริมสินค้าหัตถกรรมไทยไว้ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจสังคมแห่งชาติ พ.ศ. 2510 เป็นต้นมา

#### 4.2 เอกสารและงานวิจัยต่างประเทศ

Michael E : Porter. อ้างใน สมยศ นาวิการ (2543 : 455-456) บทความวิชาการเรื่องพลังการแข่งขันและกลยุทธ์ ลักษณะและควบคุมแรงของการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม ซึ่งจะขึ้นอยู่กับพลังที่สำคัญห้าอย่างการคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ อำนาจการเจรจาต่อรองลูกค้า อำนาจการเจรจาต่อรองของผู้จำหน่ายวัตถุดิบการคุกคามของผลิตภัณฑ์ทดแทนและการแข่งขันระหว่างคู่แข่งปัจจุบันบริษัทจะต้องเข้าใจความเป็นไปและผลกระทบของพลังเหล่านี้ต่อบริษัทเพื่อกำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน

หัวใจสำคัญของการกำหนดกลยุทธ์คือการรับมือกับการแข่งขัน แต่กระนั้นเป็นไปได้ง่ายที่เราอาจจะมีมุมมองการแข่งขันที่แคบหรือแง่ร้ายจนเกินไป การแข่งขันอย่างรุนแรงภายในอุตสาหกรรมไม่ใช่เกิดขึ้นโดยบังเอิญหรือโชคร้ายเลย

ยิ่งกว่านั้นภายใต้การต่อสู้เพื่อส่วนแบ่งตลาด การแข่งขันไม่ได้เกิดขึ้นจากคู่แข่งเท่านั้น แต่การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมจะมีรากฐานมาจากเศรษฐกิจและพลังนอกเหนือจากคู่แข่งภายในอุตสาหกรรมลูกค้าผู้จำหน่ายวัตถุดิบ ผู้เข้ามาใหม่ ผลิตภัณฑ์ทดแทน ส่วนแต่เป็นคู่แข่งที่อาจจะโดดเด่นมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับอุตสาหกรรม

Michael E : Porter. อ้างใน สมยศ นาวิการ (2543 : 467-468) บทความวิชาการเรื่องกลยุทธ์การแข่งขัน รากฐานที่สำคัญของผลการดำเนินงานที่ดี คือ การรักษาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันเอาไว้ แม้ว่าบริษัทจะมีจุดแข็งและจุดอ่อนหลายอย่างเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

บริษัทสามารถมีข้อได้เปรียบทางการแข่งขันพื้นฐานอยู่สองอย่างคือ : ต้นทุนต่ำหรือความแตกต่าง ความสำคัญของจุดแข็งและจุดอ่อนของบริษัทขึ้นอยู่กับผลกระทบต่อต้นทุนและความแตกต่าง ข้อได้เปรียบทางต้นทุนและความแตกต่างจะเกิดขึ้นจากโครงสร้างของอุตสาหกรรม นี้จะแสดงให้เห็นถึงความสามารถรับมือกับพลังการแข่งขันได้อย่างได้ดีกว่าคู่แข่งของบริษัทโดยทั่วไป กลยุทธ์เพื่อการบรรลุผลการดำเนินงานที่ดีภายในอุตสาหกรรมที่อยู่บนรากฐาน ของข้อได้เปรียบทางการแข่งขันสองอย่าง และขอบเขตของการดำเนินกิจกรรมของบริษัทจะมีอยู่สามอย่างคือ ความเป็นผู้นำทางด้าน การสร้างความแตกต่างและการจำกัดขอบเขต กลยุทธ์การจำกัดขอบเขต จะมียู่สองอย่างคือ การจำกัดขอบเขตทางต้นทุน และการจำกัดขอบเขตทางความแตกต่าง

กลยุทธ์แต่ละอย่างเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับวิถีทางไปสู่ข้อได้เปรียบทางการแข่งขันที่แตกต่างและแสวงหาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันภายในขอบเขตเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ ความเป็นผู้นำทางต้นทุนและการสร้างความแตกต่างจะแสวงหาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันภายใน ส่วนของตลาดที่กว้างในขณะที่กลยุทธ์การจำกัดขอบเขตจะมุ่งข้อ ได้เปรียบเทียบทางต้นทุน (การจำกัดขอบเขตทางต้นทุน) หรือการสร้างความแตกต่าง (การจำกัดขอบเขตทางความแตกต่าง) ภายในส่วนของตลาดที่แคบ การกระทำที่เฉพาะเจาะจงเพื่อการดำเนินกลยุทธ์แต่ละอย่างจะ แตกต่างกันระหว่างอุตสาหกรรม

Charles W. Hofer. อ้างใน สมยศ นาวิการ (2543 : 483-488) บททความวิชาการ เรื่องกลยุทธ์การฟื้นฟู กล่าวว่ ฃ บางเวลาภายในความเป็นมาของบริษัท บริษัทที่เค็นส่วนใหญ๋ จะเผชิญกับการเฉื่อยชา หรือการตกต่ำทางผลการดำเนินงานของพวกเขา การเฉื่อยชาหรือการ ตกต่ำเช่นนี้มักจะทำให้ผู้บริหารและผู้ถือหุ้นเจ็บปวด ทั้งที่โดยข้อเท็จจริงแล้วบริษัทใหม่จะ ปรากฏขึ้นมาอย่างต่อเนื่องภายในโลกที่จำกัดด้วยทรัพยากรนี้จะทำให้บริษัทเก่าโดยทั่วไปจะ เจริญเติบโตเร็วลดลงกว่าแต่ก่อน หรือบางที่แม้แต่เฉื่อยชาหรือตายไปเลย

เราจะมีปัจจัยที่สำคัญต่อการอธิบายสถานการณ์การฟื้นฟูอยู่สองอย่างคือ

1. ผลการดำเนินงานบริษัทที่ถูกกระทบ และ
2. ระยะเวลาที่สำคัญต่อสถานการณ์ฟื้นฟู-ภายใต้คุณลักษณะอย่างแรกของสถานการณ์การฟื้นฟู-การฟื้นฟูอย่างแรกจะเกี่ยวพันกับการตกต่ำของประสิทธิภาพและ / หรือการทำ กำไรของบริษัท โดยปกติการตกต่ำเช่นนี้จะถูกวัดด้วยการตกต่ำของกำไรหลังภาษี แม้ว่าเราใช้ กระแสเงินสดสุทธิและกำไรต่อหุ้นด้วยเหมือนกัน

การฟื้นฟูอย่างที่สองจะเกี่ยวพันกับการเฉื่อยชาหรือการเจริญเติบโตของบริษัทนี้จะ เกิดการเชื่อมโยงระหว่างขนาด การเจริญเติบโต และกำไรสุทธิ ส่วนหนึ่งจากความเชื่อทาง ตะวันตกที่ว่าเราต้องเจริญเติบโตหรือตาย และส่วนหนึ่งจากการวิจัยที่ค้นพบการเชื่อมโยง

ระหว่างการทำกำไรและส่วนแบ่งตลาด ภายในสถานการณ์เหล่านี้ส่วนใหญ่จะวัดการเจริญเติบโตด้วยการใช้ยอดขายเป็นสำคัญ ส่วนแบ่งตลาดจะถูกใช้วัดการเจริญเติบโต ณ ระดับหน่วยธุรกิจด้วย เนื่องจากการเชื่อมโยงระหว่างส่วนแบ่งตลาดและการทำกำไร

การฟื้นฟูอย่างที่สามจะเกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพย์สินของบริษัทอย่างไม่มีประสิทธิภาพ การฟื้นฟูอย่างที่สองนี้ไม่ได้รับความสนใจมากเท่ากับการฟื้นฟูสองอย่างแรก เพราะว่าการฟื้นฟูอย่างที่สองจะถูกใช้โดยบริษัทที่มีการเจริญเติบโตและกำไรดี ดังนั้นการใช้ทรัพย์สินที่ไม่ดีจะไม่ปรากฏให้เห็นเป็นการคุมคามต่อความอยู่รอดของบริษัทเหมือนกับผลการดำเนินงานก่อนหน้านี้ภายใต้คุณลักษณะอย่างที่สองของสถานการณ์การฟื้นฟู กำหนดกลยุทธ์การฟื้นฟูจะขึ้นอยู่กับวิกฤตการณ์ทางสถานการณ์ปัจจุบันของบริษัท ถ้าบริษัทต้องเผชิญกับอันตรายที่ใหญ่หลวงต่อการอยู่รอดแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องตอบสนองต่อสถานการณ์ด้วยการฟื้นฟูการดำเนินงานทันที แม้ว่ากลยุทธ์จะติดตามมาภายหลัง เพราะว่าโดยปกติเราจะมีความล่าช้าที่ยาวนานระหว่างการฟื้นฟูกลยุทธ์จะติดตามมาภายหลัง เพราะว่าโดยปกติเราจะมีความล่าช้าที่ยาวนานระหว่างการฟื้นฟูกลยุทธ์ และการฟื้นฟูการดำเนินงาน

#### ประเภทของกลยุทธ์การฟื้นฟู

ณ ระดับหน่วยธุรกิจเราจะมีกลยุทธ์การฟื้นฟูอยู่สองประเภทคือ การฟื้นฟูกลยุทธ์และการฟื้นฟูการดำเนินงาน การฟื้นฟูกลยุทธ์จะมีอยู่สองแบบคือ การฟื้นฟูที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ของบริษัทเพื่อการแข่งขันภายในธุรกิจอย่างเดียวกัน และการฟื้นฟูที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ของบริษัท เพื่อการเข้าไปสู่ธุรกิจใหม่ การฟื้นฟูอย่างที่สองนี้จะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ของกลุ่มธุรกิจของบริษัทและไม่ถูกกล่าวถึง ณ ที่นี้ กลยุทธ์เพื่อการรักษาธุรกิจที่มีอยู่เอาไว้อาจจะแบ่งออกได้เป็นคุณลักษณะของการเปลี่ยนแปลงฐานะการแข่งขันและอาวุธการแข่งขัน การฟื้นฟูกลยุทธ์เช่นนี้ส่วนใหญ่จะมีอยู่สามแบบคือ

1. การฟื้นฟูกลยุทธ์ที่ต้องการก้าว ไปสู่กลยุทธ์ที่ใหญ่ขึ้นภายในอุตสาหกรรม
2. การฟื้นฟูกลยุทธ์ที่ต้องการแข่งขันอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นภายในกลุ่ม

กลยุทธ์เดิมด้วยการใช้อาวุธการแข่งขันและความสามารถที่เด่นที่แตกต่างกัน

3. การฟื้นฟูกลยุทธ์ที่ต้องการก้าว ไปสู่กลุ่มกลยุทธ์ที่เล็กลงภายในอุตสาหกรรม บนพื้นฐานของอาวุธการแข่งขันและความสามารถหลักการฟื้นฟูกลยุทธ์ส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงวิธีการที่บริษัทพยายามสร้างความแตกต่างหรือต้นทุนต่ำ แทนที่จะเปลี่ยนแปลงจากกลยุทธ์ความแตกต่างไปเป็นกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ หรือจากกลยุทธ์ต้นทุนต่ำไปเป็นกลยุทธ์ความแตกต่าง

โดยปกติการฟื้นฟูการดำเนินงานจะมีอยู่สี่แบบ การฟื้นฟูการดำเนินงานทุกแบบจะไม่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ระดับหน่วยธุรกิจ การฟื้นฟูการดำเนินงานเหล่านี้จะมุ่ง (1) เพิ่มรายได้ (2) ลดต้นทุน (3) ลดทรัพย์สิน หรือ (4) ผสม

#### การเลือกกลยุทธ์การฟื้นฟู

การเลือกกลยุทธ์การฟื้นฟูภายในสถานการณ์แต่ละอย่างจะขึ้นอยู่กับข้อพิจารณาที่สำคัญสามข้อคือ

1. ธุรกิจมีคุณค่าต่อการรักษาเอาไว้หรือไม่? ธุรกิจสามารถทำกำไรได้ในระยะยาวหรือไม่? หรือธุรกิจควรจะถูกทิ้งหรือไม่ลงทุนเลยหรือไม่? และถ้าธุรกิจมีคุณค่าต่อการรักษาเอาไว้แล้ว

2. สุขภาพทางการดำเนินงานของธุรกิจในขณะนี้เป็นอย่างไ?

3. สุขภาพทางกลยุทธ์ของธุรกิจในขณะนี้เป็นอย่างไ?

#### การฟื้นฟูการดำเนินงาน

โดยทั่วไปกลยุทธ์การฟื้นฟูการดำเนินงานที่เป็นไปได้จะมีอยู่สี่แบบคือ

1. กลยุทธ์การเพิ่มรายได้
2. กลยุทธ์การลดต้นทุน
3. กลยุทธ์การลดทรัพย์สิน
4. กลยุทธ์ผสม