



มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช  
สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์

92311

ประมวลสาระชุดวิชา

หน่วยที่ 1-7

# การจัดการสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ Strategic for Co-operatives Management



## สารบัญ

	หน้า
คำนำ .....	(3)
รายละเอียดชุดวิชา .....	(8)
วิธีการศึกษา .....	(9)
<b>หน่วยที่ 1 การจัดการสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์ .....</b>	<b>1-1</b>
แผนการสอนหน่วยที่ 1 .....	1-2
แผนการสอนตอนที่ 1.1 แนวคิดการจัดการสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์.....	1-4
เรื่องที่ 1.1.1 ความหมาย ความสำคัญของสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์.....	1-6
เรื่องที่ 1.1.2 ประเภทธุรกิจของสหกรณ์.....	1-12
เรื่องที่ 1.1.3 การจัดการสหกรณ์ .....	1-17
เรื่องที่ 1.1.4 การจัดการธุรกิจของสหกรณ์.....	1-22
แผนการสอนตอนที่ 1.2 หลักการจัดการสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์.....	1-29
เรื่องที่ 1.2.1 หลักการทั่วไปในการจัดการสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์ .....	1-31
เรื่องที่ 1.2.2 กระบวนการจัดการสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์.....	1-37
เรื่องที่ 1.2.3 การจัดการสหกรณ์ตามหน้าที่ธุรกิจ .....	1-44
เรื่องที่ 1.2.4 บูรณาการการจัดการสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์ .....	1-51
บรรณานุกรม .....	1-56
<b>หน่วยที่ 2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจและสหกรณ์.....</b>	<b>2-1</b>
แผนการสอนหน่วยที่ 2 .....	2-2
แผนการสอนตอนที่ 2.1 แนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์ .....	2-4
เรื่องที่ 2.1.1 ความหมาย ความสำคัญ และวิวัฒนาการของการจัดการเชิงกลยุทธ์	2-6
เรื่องที่ 2.1.2 หลักการและแนวคิดพื้นฐานของการจัดการกลยุทธ์ภาคธุรกิจ .....	2-11
เรื่องที่ 2.1.3 การกำหนดทิศทางหลักและกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจ .....	2-19
แผนการสอนตอนที่ 2.2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบ	
ทางการแข่งขัน.....	2-26
เรื่องที่ 2.2.1 ตัวอย่างการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	2-27
เรื่องที่ 2.2.2 กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์.....	2-33
เรื่องที่ 2.2.3 การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน .....	2-38

แผนการสอนตอนที่ 2.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์.....	2-47
เรื่องที่ 2.3.1 ระดับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์.....	2-48
เรื่องที่ 2.3.2 ตัวอย่างการกำหนดแนวทางหลักเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์.....	2-51
เรื่องที่ 2.3.3 ปัจจัยกำหนดกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จของสหกรณ์.....	2-55
บรรณานุกรม.....	2-59
<b>หน่วยที่ 3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของสหกรณ์เชิงกลยุทธ์.....</b>	<b>3-1</b>
แผนการสอนหน่วยที่ 3 .....	3-2
แผนการสอนตอนที่ 3.1 แนวคิดเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมของสหกรณ์.....	3-4
เรื่องที่ 3.1.1 ความหมายและความสำคัญของสภาวะแวดล้อม .....	3-5
เรื่องที่ 3.1.2 องค์ประกอบของสภาวะแวดล้อม.....	3-7
เรื่องที่ 3.1.3 การวิเคราะห์และการประเมินสภาวะแวดล้อม .....	3-10
แผนการสอนตอนที่ 3.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในสหกรณ์.....	3-22
เรื่องที่ 3.2.1 ความหมายและความสำคัญของสภาวะแวดล้อมภายในสหกรณ์.....	3-24
เรื่องที่ 3.2.2 ทิศทางการดำเนินงาน .....	3-26
เรื่องที่ 3.2.3 วัตถุประสงค์และโครงสร้างองค์การ .....	3-31
เรื่องที่ 3.2.4 ทรัพยากรและส่วนประสมการตลาด .....	3-36
แผนการสอนตอนที่ 3.3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกสหกรณ์.....	3-41
เรื่องที่ 3.3.1 ความหมายและความสำคัญของสภาวะแวดล้อมภายนอกสหกรณ์....	3-42
เรื่องที่ 3.3.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมจุลภาค.....	3-44
เรื่องที่ 3.3.3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมมหภาค .....	3-54
บรรณานุกรม .....	3-69
<b>หน่วยที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การของสหกรณ์.....</b>	<b>4-1</b>
แผนการสอนหน่วยที่ 4.....	4-2
แผนการสอนตอนที่ 4.1 แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การ.....	4-4
เรื่องที่ 4.1.1 ลักษณะทั่วไปของกลยุทธ์ระดับองค์การ .....	4-6
เรื่องที่ 4.1.2 จุดมุ่งหมายของกลยุทธ์ระดับองค์การ.....	4-10
เรื่องที่ 4.1.3 กลยุทธ์พื้นฐานระดับองค์การ .....	4-15
เรื่องที่ 4.1.4 การพิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ระดับองค์การ .....	4-22
แผนการสอนตอนที่ 4.2 กลยุทธ์ระดับองค์การขององค์การธุรกิจและสหกรณ์.....	4-26
เรื่องที่ 4.2.1 กลยุทธ์การเจริญเติบโต .....	4-28
เรื่องที่ 4.2.2 กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ .....	4-37
เรื่องที่ 4.2.3 กลยุทธ์การตัดทอน.....	4-42

(6)

แผนการสอนตอนที่ 4.3 เทคนิคและเครื่องมือกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร .....	4-48
เรื่องที่ 4.3.1 เทคนิคการประเมินสภาวะแวดล้อม .....	4-49
เรื่องที่ 4.3.2 เทคนิค Portfolio Management และเทคนิค Core Competencies Matrix .....	4-56
เรื่องที่ 4.3.3 เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix.....	4-65
บรรณานุกรม .....	4-74
<b>หน่วยที่ 5 การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจของสหกรณ์ .....</b>	<b>5-1</b>
แผนการสอนหน่วยที่ 5 .....	5-2
แผนการสอนตอนที่ 5.1 แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจของสหกรณ์.....	5-4
เรื่องที่ 5.1.1 ความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์ระดับธุรกิจของสหกรณ์.....	5-6
เรื่องที่ 5.1.2 จุดมุ่งหมายของกลยุทธ์ระดับธุรกิจของสหกรณ์.....	5-9
เรื่องที่ 5.1.3 การวิเคราะห์ศักยภาพอุตสาหกรรมเพื่อสร้างรายได้เปรียบเทียบ การแข่งขันระดับธุรกิจของสหกรณ์.....	5-11
แผนการสอนตอนที่ 5.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจขั้นพื้นฐานของสหกรณ์ .....	5-16
เรื่องที่ 5.2.1 กลยุทธ์การแข่งขันระดับธุรกิจขั้นพื้นฐาน.....	5-18
เรื่องที่ 5.2.2 กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน.....	5-21
เรื่องที่ 5.2.3 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง.....	5-24
เรื่องที่ 5.2.4 กลยุทธ์มุ่งส่วนตลาดเฉพาะกลุ่ม .....	5-28
แผนการสอนตอนที่ 5.3 กลยุทธ์ระดับธุรกิจทั่วไปสมัยใหม่ของสหกรณ์ .....	5-33
เรื่องที่ 5.3.1 กลยุทธ์การแข่งขันที่เน้นการลงทุน .....	5-35
เรื่องที่ 5.3.2 กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรก .....	5-38
เรื่องที่ 5.3.3 กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของลูกค้า.....	5-41
เรื่องที่ 5.3.4 กลยุทธ์การมีส่วนร่วม .....	5-44
บรรณานุกรม .....	5-48
<b>หน่วยที่ 6 การกำหนดกลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์ .....</b>	<b>6-1</b>
แผนการสอนหน่วยที่ 6 .....	6-2
แผนการสอนตอนที่ 6.1 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาด.....	6-4
เรื่องที่ 6.1.1 ความหมายและความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์การตลาด .....	6-5
เรื่องที่ 6.1.2 กระบวนการการวางแผนกลยุทธ์การตลาด .....	6-8
แผนการสอนตอนที่ 6.2 การวิเคราะห์การตลาด.....	6-12
เรื่องที่ 6.2.1 การวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์.....	6-14
เรื่องที่ 6.2.2 การวิเคราะห์อุปสงค์ของผลิตภัณฑ์ .....	6-21

เรื่องที่ 6.2.3	การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมการตลาด .....	6-25
เรื่องที่ 6.2.4	การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลิตภัณฑ์กับตลาด.....	6-32
แผนการสอนตอนที่ 6.3	การวางแผนการตลาด.....	6-38
เรื่องที่ 6.3.1	การกำหนดวัตถุประสงค์การตลาด.....	6-40
เรื่องที่ 6.3.2	การกำหนดตลาดเป้าหมายและตำแหน่งผลิตภัณฑ์ .....	6-46
เรื่องที่ 6.3.3	การกำหนดกลยุทธ์การตลาด .....	6-50
เรื่องที่ 6.3.4	การกำหนดแผนปฏิบัติการการตลาด .....	6-64
แผนการสอนตอนที่ 6.4	การควบคุมการตลาด.....	6-68
เรื่องที่ 6.4.1	การควบคุมแผนการตลาด .....	6-69
เรื่องที่ 6.4.2	การประเมินผลการตลาด.....	6-73
บรรณานุกรม .....		6-78
<b>หน่วยที่ 7</b>	<b>การกำหนดกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์.....</b>	<b>7-1</b>
แผนการสอนหน่วยที่ 7 .....		7-2
แผนการสอนตอนที่ 7.1	แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์.....	7-4
เรื่องที่ 7.1.1	ความหมายและความสำคัญของการผลิตและการบริการของสหกรณ์	7-6
เรื่องที่ 7.1.2	กระบวนการวางแผนกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์ .....	7-15
เรื่องที่ 7.1.3	การวิเคราะห์สภาพการผลิตและการบริการของสหกรณ์ .....	7-23
แผนการสอนตอนที่ 7.2	การจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการผลิตและการบริการ ของสหกรณ์ .....	7-34
เรื่องที่ 7.2.1	การกำหนดวัตถุประสงค์การผลิตและการบริการของสหกรณ์.....	7-35
เรื่องที่ 7.2.2	การวางแผนการผลิตและการบริการของสหกรณ์.....	7-46
เรื่องที่ 7.2.3	การวางแผนกำลังการผลิตและการบริการของสหกรณ์.....	7-50
แผนการสอนตอนที่ 7.3	การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์การผลิต และการบริการของสหกรณ์.....	7-57
เรื่องที่ 7.3.1	การควบคุมกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์ .....	7-58
เรื่องที่ 7.3.2	การประเมินผลกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์ .....	7-66
บรรณานุกรม .....		7-76

## รายละเอียดชุดวิชา

### คำอธิบายชุดวิชา

92311 การจัดการสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

(Strategic for Co-operatives Management)

แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสหกรณ์ แนวคิดการจัดการสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ การปฏิบัติ การควบคุมและประเมินเชิงกลยุทธ์ บนพื้นฐานอุดมการณ์ หลักการ วิธีการสหกรณ์ คุณธรรมจริยธรรม และการประยุกต์การจัดการสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ในระดับต่างๆ

### วัตถุประสงค์

- 2.1 เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดการจัดการสหกรณ์
- 2.2 เพื่อให้มีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการจัดการสหกรณ์เชิงกลยุทธ์
- 2.3 เพื่อให้สามารถนำแนวคิดการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปใช้ในการจัดการสหกรณ์ บนพื้นฐานอุดมการณ์ หลักการ วิธีการสหกรณ์ และคุณธรรมจริยธรรม

### 3. รายชื่อหน่วยการสอน

- หน่วยที่ 1 การจัดการสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์
- หน่วยที่ 2 การจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจและสหกรณ์
- หน่วยที่ 3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของสหกรณ์เชิงกลยุทธ์
- หน่วยที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การของสหกรณ์
- หน่วยที่ 5 การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจของสหกรณ์
- หน่วยที่ 6 การกำหนดกลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์
- หน่วยที่ 7 การกำหนดกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์
- หน่วยที่ 8 การกำหนดกลยุทธ์ทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์
- หน่วยที่ 9 การกำหนดกลยุทธ์การเงินของสหกรณ์
- หน่วยที่ 10 การนำแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ไปปฏิบัติ
- หน่วยที่ 11 การควบคุมและประเมินกลยุทธ์ของสหกรณ์
- หน่วยที่ 12 แผนธุรกิจของสหกรณ์
- หน่วยที่ 13 ธรรมชาติของ คุณธรรมและจริยธรรมในการจัดการสหกรณ์
- หน่วยที่ 14 กรณีศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด
- หน่วยที่ 15 กรณีศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

## วิธีการศึกษา

### 1. การเตรียมตัวเพื่อการศึกษาด้วยตนเอง

นักศึกษาจะต้องเตรียมตัวเพื่อการศึกษาด้วยตนเอง ดังนี้

1.1 การจัดตารางเรียนให้สามารถเรียนได้วันละ 2 ชั่วโมง สำหรับเนื้อหา 1 ตอน ในแต่ละชุดวิชา

1.2 เตรียมตารางรับฟังรายการวิทยุกระจายเสียงและรับชมรายการวิทยุโทรทัศน์ โดยตรวจสอบเวลาการออกอากาศจากตารางออกอากาศ (ถ้ามี)

1.3 เตรียมตารางเข้ารับการสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษาที่ใกล้นักศึกษาที่สุด โดยตรวจสอบจากตารางสอนเสริม (ถ้ามี)

### 2. การประเมินตนเองก่อน-หลังเรียน

ขอให้นักศึกษาทำการประเมินตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาของแต่ละหน่วย ก่อนที่จะศึกษาประมวลสาระชุดวิชา เพื่อวัดพื้นฐานความรู้เดิมของนักศึกษาว่ามีความรู้ในเนื้อหาที่จะศึกษามากน้อยเพียงใด และควรมุ่งสนใจในเนื้อหาใดที่นักศึกษายังขาดความรู้หรือมีความรู้บ้าง และหลังจากศึกษาได้เข้าใจดีแล้ว ขอให้นักศึกษาทำการประเมินตนเองอีกครั้ง เพื่อดูว่าสามารถเข้าใจในเนื้อหาที่ศึกษามาแล้วอย่างถ่องแท้หรือไม่

การทำการประเมินตนเองหลังเรียนจะช่วยให้นักศึกษาสามารถทราบได้ว่าตนเองได้รับความรู้เพิ่มขึ้นจากเดิมมากน้อยเพียงใด และมีความรู้ในเนื้อหาอยู่ในเกณฑ์พอที่จะข้ามไปศึกษาหน่วยต่อไปได้หรือไม่ (เกณฑ์ที่คณะกรรมการถือเป็นที่พอใจ คือ ตอบถูกเกิน 80% ของข้อทดสอบแบบประเมินตนเองก่อนหรือหลังเรียนแต่ละชุด) ขอให้นักศึกษาพึงตระหนักว่าการทำแบบประเมินตนเองก่อนและหลังเรียนด้วยความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองเท่านั้นจึงจะได้ผล และให้ความมั่นใจได้ว่านักศึกษาจะสามารถสอบผ่านการสอบไล่ของมหาวิทยาลัยได้อย่างแน่นอน

### 3. การศึกษาประมวลสาระชุดวิชา

ชุดวิชาการจัดการสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ประกอบด้วย สือหลัก 4 ประเภท ได้แก่ (1) ประมวลสาระชุดวิชาและคู่มือการศึกษา (2) รายการสอนทางวิทยุกระจายเสียง (3) รายการสอนทางวิทยุโทรทัศน์ และ (4) การบริการสอนเสริม (ถ้ามี)

ในประมวลสาระชุดวิชาจะบรรจุเนื้อหาสาระสำคัญไว้ครบถ้วน ยกเว้นเนื้อหาสาระบางอย่างที่ไม่สามารถจัดไว้ในรูปของสิ่งพิมพ์ ดังนั้นนักศึกษาที่ตั้งใจศึกษาอย่างถี่ถ้วนจะสามารถมีความรู้ในเนื้อหาวิชาที่ศึกษามาเป็นอย่างดี โดยการศึกษาดังนี้

3.1 ควรศึกษาประมวลสาระชุดวิชาและคู่มือการศึกษาให้ต่อเนื่องกัน สัปดาห์ละ 1 หน่วย แต่ละหน่วยจะแบ่งเป็นตอน และแต่ละตอนจะแบ่งเป็นเรื่อง

หน่วยที่ 1

# การจัดการสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์

---

รองศาสตราจารย์สงเสริม หอมกลิ่น



ชื่อ	รองศาสตราจารย์สงเสริม หอมกลิ่น
วุฒิ	ศษ.บ. (เศรษฐศาสตร์การเกษตร) มหาวิทยาลัยรามคำแหง บธ.ม. (บริหารการเงิน) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
ตำแหน่ง	รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช
หน่วยที่เขียน	หน่วยที่ 1



## แผนการสอนหน่วยที่ 1

### การจัดการสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์

#### ตอนที่

- 1.1 แนวคิดการจัดการสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์
- 1.2 หลักการจัดการสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์

#### แนวคิด

1. สหกรณ์เป็นองค์การอิสระของกลุ่มบุคคลซึ่งรวมกันด้วยความสมัครใจ เพื่อสนองความต้องการและความมุ่งหมายร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม โดยการดำเนินวิสาหกิจที่เป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจได้หลายประเภทตามวัตถุประสงค์หลักสหกรณ์แต่ละประเภท การจัดการสหกรณ์เป็นการจัดการในระดับองค์การ และระดับธุรกิจเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ คือ กำไรและใส่ใจต่อสังคมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยสหกรณ์จะต้องจัดการในฐานะองค์การสหกรณ์อยู่บนพื้นฐานของอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ และในฐานะองค์การธุรกิจตามหลักการจัดการธุรกิจที่ดี
2. หลักการทั่วไปในการจัดการสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์ ประกอบด้วย ทรัพยากรการจัดการนำมาจัดการตามกระบวนการจัดการเพื่อให้การดำเนินงานสหกรณ์ ทั้งองค์การและระดับธุรกิจของสหกรณ์บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในปัจจุบันสหกรณ์จำเป็นต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบเชิงการแข่งขันและมั่นคงยั่งยืนต่อไป นอกจากนั้นสหกรณ์จะต้องมีการจัดการสหกรณ์ตามหน้าที่ธุรกิจ ซึ่งทั้งหมดจะต้องบูรณาการกระบวนการจัดการ และบูรณาการการจัดการตามหน้าที่ธุรกิจรวมกัน

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 1.1 “แนวคิดการจัดการสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดการจัดการสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 1.2 “หลักการจัดการสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายหลักการจัดการสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์ได้

## กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 1
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 1 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 1.1-1.2
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 1.1-1.2 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 1 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 1
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
8. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 1

## สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 1
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 1
3. ซีดีเสียงประจำชุดวิชา (ถ้ามี)
4. รายการสอนทางวิทยุกระจายเสียง (ถ้ามี)
5. รายการสอนทางวิทยุโทรทัศน์ (ถ้ามี)
6. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
7. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

## การประเมินผล

1. ประเมินความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)

## เรื่องที่ 1.1.1

### ความหมาย ความสำคัญของสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์

สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจรูปแบบหนึ่งซึ่งจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ โดยมีความมุ่งหมายทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม การสหกรณ์ในประเทศไทยเกิดขึ้นเนื่องจากปัญหาความเดือดร้อนทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก รัฐบาลจึงริเริ่มทดลองการจัดตั้งสหกรณ์ขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาของเกษตรกร ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2459 ประเภทสหกรณ์หาทุนซึ่งเมื่อการดำเนินการเป็นผลดีสามารถช่วยเหลือสมาชิกได้ จึงขยายการจัดตั้งสหกรณ์ประเภทต่างๆ หลายประเภท และได้มีการเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานมาหลายรูปแบบจนปัจจุบันประเทศไทยแบ่งสหกรณ์เป็น 7 ประเภท ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์ประมง สหกรณ์นิคม สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ สหกรณ์ออมทรัพย์ และสหกรณ์เครดิตยูเนียน

การจัดการสหกรณ์เพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิกสหกรณ์ บนพื้นฐานของอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ และไม่ละเลยหลักการจัดการธุรกิจทั่วไปซึ่งจะกล่าวในรายละเอียดต่อไป ทั้งนี้สหกรณ์มีความหมาย ความสำคัญของสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์ ดังนี้

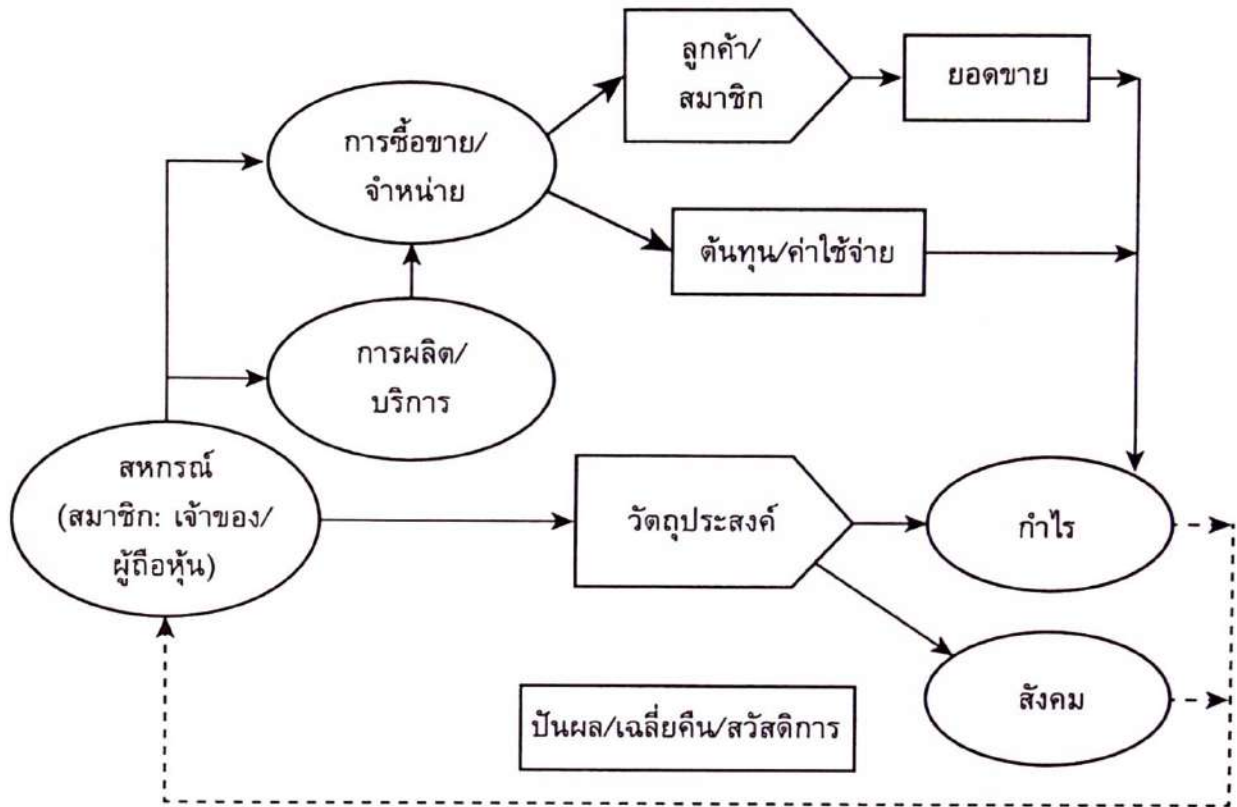
#### 1. ความหมายของสหกรณ์

สหกรณ์ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน 2554 (2556, น. 1186) สหกรณ์ หมายถึง “องค์กรทางเศรษฐกิจและสังคมที่สมาชิกร่วมกันจัดตั้งขึ้นด้วยการลงหุ้นร่วมกัน จัดการร่วมกันในการผลิต การจำหน่ายสินค้าหรือบริการ ตามความต้องการหรือผลประโยชน์อย่างเดียวกันของบรรดาสมาชิก สมาชิกแต่ละคนมีสิทธิ์ออกเสียงได้หนึ่งเสียงในการบริหารสหกรณ์โดยไม่ขึ้นกับจำนวนหุ้นที่ถืออยู่ เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม (กฏ) คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคมโดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามกฎหมาย”

สหกรณ์ตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 มาตรา 4 “สหกรณ์” หมายความว่า คณะบุคคลซึ่งร่วมกันดำเนินกิจการเพื่อประโยชน์ทางเศรษฐกิจและสังคม โดยช่วยตนเองและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และได้จดทะเบียนตามพระราชบัญญัตินี้” เมื่อจดทะเบียนตามกฎหมายสหกรณ์แล้ว สหกรณ์นั้นจะมีฐานะเป็นนิติบุคคล

สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจรูปแบบหนึ่งซึ่งมีความมุ่งหมายทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม โดยยึดมั่นในอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ในการดำเนินงานซึ่งแตกต่างจากองค์การธุรกิจรูปแบบอื่นอย่างมีนัยสำคัญ องค์การสัมพันธภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศ (International Co-operatives Alliance: ICA) ได้ให้คำนิยามว่า “สหกรณ์เป็นองค์การอิสระของบุคคลที่รวมกลุ่มกันโดยสมัครใจเพื่อสนองความต้องการอันจำเป็นและความหวังร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมในการดำเนินวิสาหกิจที่พวกเขาเป็นเจ้าของร่วมกัน และมีการควบคุมตามหลักประชาธิปไตย” (ICA Statement on the Co-operative identity, 1995)

จากความหมายของสหกรณ์ข้างต้นสรุปได้ว่า สหกรณ์ (Cooperatives or Co-operatives) เป็นองค์การอิสระของกลุ่มบุคคลซึ่งรวมกันด้วยความสมัครใจ เพื่อสนองความต้องการและความมุ่งหมายร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม โดยการดำเนินวิสาหกิจที่เป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย ทั้งนี้สหกรณ์จัดเป็นองค์การธุรกิจรูปแบบหนึ่งซึ่งดำเนินวิสาหกิจหรือธุรกิจด้านการผลิต การซื้อขาย การจำหน่าย หรือบริการ วัตถุประสงค์เพื่อกำไร และสังคม ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์และวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

จากภาพที่ 1.1 การดำเนินธุรกิจในรูปแบบสหกรณ์ซึ่งมีสมาชิกเป็นเจ้าของหรือผู้ถือหุ้น สหกรณ์ดำเนินการ ประกอบด้วย การผลิตหรือบริการ การซื้อขายหรือจำหน่าย เพื่อจำหน่ายหรือบริการแก่ลูกค้าหรือผู้ซื้อ แต่ลูกค้าของสหกรณ์ คือ สมาชิก สหกรณ์อำนวยความสะดวกทางธุรกิจแก่สมาชิกเป็นหลักเพื่อให้สหกรณ์มีรายได้จากยอดขาย ในขณะที่เดียวกันก็ต้องมีต้นทุนและค่าใช้จ่าย ซึ่งเมื่อหักกลับกันแล้วจะเหลือเป็นกำไรสุทธิซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ของสหกรณ์นั่นเอง ทั้งนี้ในปัจจุบันจำเป็นต้องใส่ใจกับสังคมด้วย เมื่อสหกรณ์มีกำไร กำไรนั้นก็จะกลับคืนสู่สมาชิกผู้ถือหุ้นหรือเจ้าของสหกรณ์เป็นเงินปันผลตามหุ้น และคืนสมาชิกในฐานะที่เป็นลูกค้าที่ทำธุรกิจกับสหกรณ์เป็นเงินเฉลี่ยคืนและสวัสดิการต่างๆ ซึ่งสมาชิก คือ ผู้ดำเนินงานสหกรณ์ หรือเป็นผู้มีอำนาจในการควบคุมดูแลจัดการสหกรณ์ โดยผ่านคณะกรรมการดำเนินการ ซึ่งเลือกตั้งมาจากสมาชิกในที่ประชุมใหญ่ และฝ่ายจัดการของสหกรณ์ ซึ่งผ่านการคัดเลือกจัดจ้างโดยคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์

## 2. ความสำคัญของสหกรณ์

ความสำคัญของสหกรณ์เห็นได้ชัดจากการเกิดขึ้นของสหกรณ์โลกในกลางคริสต์ศตวรรษที่ 18 อันเป็นยุคที่องค์การธุรกิจเอกชนและรัฐวิสาหกิจกำลังเจริญเติบโตอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นผลมาจากการปฏิวัติอุตสาหกรรมตั้งแต่คริสต์ศตวรรษที่ 16 และ 17 ผู้ริเริ่มการสหกรณ์ในประเทศอังกฤษและประเทศในทวีปยุโรปสมัยนั้นต้องการช่วยกรรมกร และผู้ประกอบการรายย่อยที่ได้รับผลกระทบให้รวมกลุ่มกันเพื่อช่วยเหลือตนเอง ในการแก้ไขความยากจนและปัญหาในการประกอบอาชีพ โดยการร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ในการประกอบอาชีพ และยกระดับคุณภาพชีวิตของตนเอง ครอบครัว และชุมชนให้ดีขึ้นหรือสูงขึ้น เช่นเดียวกับกำเนิดของสหกรณ์ในประเทศไทยและประเทศอื่นๆ ทั่วโลกในเวลาต่อมา ความสำคัญของสหกรณ์แบ่งเป็นความสำคัญของสหกรณ์โดยทั่วไป และความสำคัญของสหกรณ์ต่อสมาชิกสหกรณ์ ดังนี้

### 2.1 ความสำคัญของสหกรณ์โดยทั่วไป ได้แก่

- 1) เป็นองค์การที่อำนวยความสะดวกทางธุรกิจและวิสาหกิจของสมาชิก ครอบครัวสมาชิก และชุมชนตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์
- 2) เป็นองค์การประชาธิปไตยที่มีการบริหารจัดการตามหลักความเสมอภาค สิทธิเสรีภาพ การมีส่วนร่วม และความเป็นเอกภาพของสมาชิก
- 3) เป็นองค์การส่งเสริมและพัฒนาการศึกษา ฝึกอบรม และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารแก่สมาชิก กรรมการดำเนินการ ผู้จัดการ และบุคลากรของสหกรณ์ ตลอดจนประชาชนทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่งเยาวชนและผู้นำทางความคิด เพื่อให้เข้าใจและเห็นคุณค่าของสหกรณ์ และประโยชน์ของสหกรณ์แก่ประชาชน
- 4) เป็นองค์การทางสังคมและวัฒนธรรมเพื่อประโยชน์แก่สมาชิก ครอบครัวสมาชิก ชุมชน และสังคมโดยการส่งเสริมคุณภาพชีวิตความเป็นเอกภาพ และความเป็นปึกแผ่นที่ยั่งยืน
- 5) เป็นองค์การความร่วมมือตั้งแต่ระดับบุคคลเป็นสหกรณ์ท้องถิ่น ระดับกลุ่มสหกรณ์เป็นชุมนุมสหกรณ์ (สหพันธ์สหกรณ์) ระดับจังหวัด ระดับประเทศ จนถึงระดับโลก กล่าวได้ว่าสหกรณ์เป็นองค์การที่มีโครงสร้างเป็นเครือข่ายตั้งแต่ระดับท้องถิ่นจนถึงระดับโลก โดยมีองค์การสัมพันธ์ภาพสหกรณ์ระหว่างประเทศเป็นศูนย์กลางหรือองค์การชั้นยอด

2.2 ความสำคัญของสหกรณ์ต่อสมาชิกสหกรณ์ นอกจากนั้นสหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจหนึ่งเช่นองค์การธุรกิจทั่วไปแต่มีส่วนต่างที่สมาชิกเป็นเจ้าของ มีสิทธิ์เป็นผู้บริหาร และเป็นผู้ใช้บริการด้วย การดำเนินงานภายใต้อุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ และอาศัยหลักการจัดการธุรกิจที่ดี ความสำคัญของสหกรณ์เช่นเดียวกับองค์การธุรกิจทั่วไป ได้แก่ ทำให้มีกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ ทำให้มีการกระจายสินค้าจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค ทำให้มีการจ้างงาน ทำให้ประชาชนมีมาตรฐานการครองชีพดีขึ้น สร้างรายได้ให้กับรัฐ ทำให้มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ช่วยพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ และสหกรณ์เป็นเครื่องมือของรัฐในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนและประเทศชาติ และสหกรณ์มีความสำคัญต่อสมาชิกสหกรณ์ ดังนี้

- 1) เพิ่มอำนาจต่อรองและการพึ่งตนเองของสมาชิก การรวมกันเป็นสหกรณ์ทำให้มีผลในการต่อรองทั้งในด้านการซื้อและการขายสินค้าที่สมาชิกผลิตได้ การรวมกันการซื้อจำนวนมากๆ จะสามารถ

ซื้อได้ในราคาต่ำลง ส่วนการรวบรวมผลผลิตหรือรวมกันขายจำนวนมากๆ จะสามารถต่อรองขายได้ในราคาสูงและประหยัดค่าขนส่งได้ด้วย และเป็นการฝึกสมาชิกให้รู้จักการพึ่งตนเองหรือช่วยตนเอง และส่งเสริมการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

2) ทำให้ชุมชนมีความสามัคคีปรองดอง อันจะนำความเจริญมาสู่ประเทศชาติได้ สหกรณ์ส่งเสริมให้สมาชิกรู้จักการอยู่ร่วมกันโดยสันติ การสหกรณ์เป็นวิธีการที่ช่วยเหลือผู้ที่ยากจนให้มีฐานะดีขึ้น โดยมีได้ทำลายคนมั่งมี จึงมีลักษณะเป็นสันตินิยมหรือส่งเสริมสันติภาพ

3) แหล่งจัดหาเงินทุน สหกรณ์เป็นแหล่งจัดหาเงินทุนมาให้สมาชิกกู้ยืมไปลงทุนในการประกอบอาชีพหรือดำเนินชีวิต จากการถือหุ้นของสมาชิก เงินฝากของสมาชิก และแหล่งเงินทุนจากภายนอกสหกรณ์

4) ส่งเสริมความรู้ด้านการประกอบอาชีพแก่สมาชิก สหกรณ์ช่วยส่งเสริมความรู้ด้านการประกอบอาชีพแก่สมาชิก เช่น แนะนำให้สมาชิกรู้จักพัฒนาการผลิตด้วยวิธีการเกษตรสมัยใหม่ จำหน่ายผลผลิตให้ได้ในราคาสูงขึ้น เป็นต้น

5) ส่งเสริมการประหยัดทรัพย์ สหกรณ์ฝึกคนให้มีความรู้ ประสพการณ์ รู้จักการประหยัดทรัพย์ และสนับสนุนด้านเงินทุน การผลิต ควบคุมการใช้เงินทุนให้เป็นไปตามแผน รวมกันซื้อปัจจัยการผลิตและรวมกันขายผลผลิต ทำให้คนในชุมชนนั้นๆ มีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น

6) ส่งเสริมความเสมอภาคกันและเป็นประชาธิปไตย โดยให้ทุกคนมีสิทธิเท่าเทียมกันในการออกเสียงแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับกิจการสหกรณ์

โดยสรุป สหกรณ์เป็นองค์การอิสระของบุคคลซึ่งรวมกันด้วยความสมัครใจ เพื่อสนองความต้องการและความมุ่งหมายร่วมกันทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม โดยการดำเนินวิสาหกิจที่เป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตย สหกรณ์จัดเป็นองค์การธุรกิจรูปแบบหนึ่งซึ่งดำเนินวิสาหกิจหรือธุรกิจด้านการผลิต การจำหน่าย หรือบริการ วัตถุประสงค์เพื่อกำไร และสังคม

สหกรณ์มีความสำคัญโดยทั่วไป ได้แก่ ทำให้มีกระบวนการผลิตสินค้าและบริการ ทำให้มีการกระจายสินค้าจากผู้ผลิตไปสู่ผู้บริโภค ทำให้มีการจ้างงาน ทำให้ประชาชนมีมาตรฐานการครองชีพดีขึ้น สร้างรายได้ให้กับรัฐ ทำให้มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ช่วยพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของประเทศ เป็นเครื่องมือของรัฐในการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมของชุมชนและประเทศชาติ นอกจากนั้นมีความสำคัญต่อสมาชิกสหกรณ์ได้แก่ เพิ่มอำนาจต่อรองและการพึ่งตนเองของสมาชิก ทำให้ชุมชนมีความสามัคคีปรองดอง แหล่งจัดหาเงินทุน ส่งเสริมความรู้ด้านการประกอบอาชีพแก่สมาชิก ส่งเสริมการประหยัดทรัพย์ และส่งเสริมความเสมอภาคกันและเป็นประชาธิปไตย

### 3. ความหมายและความสำคัญของธุรกิจสหกรณ์

การดำเนินงานหรือการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ เกิดจากการรวมกลุ่มของบุคคลเพื่อจัดตั้งเป็นสหกรณ์นั้นหลังจากการจดทะเบียนตามพระราชบัญญัติสหกรณ์แล้ว สหกรณ์สามารถดำเนินงานต่างๆ เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่เกิดประโยชน์แก่สมาชิกมากที่สุดตามวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์

3.1 ความหมายของธุรกิจสหกรณ์ หมายถึง การดำเนินการด้านการผลิตหรือบริการ การซื้อขาย หรือการจำหน่าย เพื่อจำหน่ายหรือบริการแก่ลูกค้าหรือผู้ซื้อ เพื่อให้สหกรณ์มีรายได้และกำไรนั่นเอง ซึ่งสหกรณ์จะต้องกำหนดการดำเนินธุรกิจได้ตามที่สหกรณ์ได้กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ และข้อบังคับของสหกรณ์ ทั้งนี้การดำเนินงานของสหกรณ์ต้องไม่ขัดกับข้อบังคับสหกรณ์และพระราชบัญญัติสหกรณ์ พ.ศ. 2542 ซึ่งกำหนดให้สหกรณ์มีอำนาจกระทำการตามวัตถุประสงค์ ตามมาตรา 46 ดังนี้

มาตรา 46 เพื่อปฏิบัติให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ ให้สหกรณ์มีอำนาจกระทำการ ดังต่อไปนี้ได้

- (1) ดำเนินธุรกิจ การผลิต การค้า การบริการ และอุตสาหกรรม เพื่อประโยชน์ของสมาชิก
- (2) ให้สวัสดิการหรือการสงเคราะห์ตามสมควรแก่สมาชิกและครอบครัว
- (3) ให้ความช่วยเหลือทางวิชาการแก่สมาชิก
- (4) ขอหรือรับความช่วยเหลือทางวิชาการจากทางราชการ หน่วยงานของต่างประเทศ หรือบุคคลอื่นใด
- (5) รับฝากเงินประเภทออมทรัพย์หรือประเภทประจำจากสมาชิกหรือสหกรณ์อื่น หรือสมาคมฌาปนกิจสงเคราะห์ซึ่งมีสมาชิกของสมาคมนั้นไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งเป็นสมาชิกของสหกรณ์ผู้รับฝากเงิน ทั้งนี้ตามระเบียบของสหกรณ์ที่ได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์
- (6) ให้กู้ ให้สินเชื่อ ให้ยืม ให้เช่า ให้เช่าซื้อ โอน รับจำนองหรือรับจำนำ ซึ่งทรัพย์สินแก่สมาชิกหรือของสมาชิก
- (7) จัดให้ได้มา ซื้อ ถูกรวมสิทธิ์หรือทรัพย์สินสิทธิ ครอบครอง กู้ ยืม เช่า เช่าซื้อ รับโอน สิทธิการเช่าหรือสิทธิการเช่าซื้อ จำนอง หรือจำนำ ขาย หรือจำหน่ายด้วยวิธีอื่นใดซึ่งทรัพย์สิน
- (8) ให้สหกรณ์อื่นกู้ยืมเงินได้ตามระเบียบของสหกรณ์ที่ได้รับความเห็นชอบจากนายทะเบียนสหกรณ์
- (9) ดำเนินกิจการอย่างอื่นบรรดาที่เกี่ยวกับ หรือเนื่องในการจัดให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์

จากพระราชบัญญัติสหกรณ์นั้นจะเห็นได้ว่า สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจได้หลายอย่างเพื่อความสำเร็จแห่งวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์ที่จะจัดตั้งขึ้นได้นั้นจะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจนในข้อบังคับของสหกรณ์และต้องสอดคล้องกับกฎหมายสหกรณ์ ซึ่งรายละเอียดธุรกิจของสหกรณ์จะศึกษารายละเอียดในเรื่องที่ 1.1.2

3.2 ความสำคัญของธุรกิจสหกรณ์ การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ไม่ว่าจะเป็นด้านการผลิตหรือบริการ การซื้อขาย การจำหน่ายหรือบริการ วัตถุประสงค์เพื่อให้สหกรณ์ในฐานะองค์การธุรกิจกำไรและใส่ใจสังคม สหกรณ์แต่ละสหกรณ์จะดำเนินธุรกิจหลายธุรกิจด้วยกัน โดยแต่ละธุรกิจจะสนองความต้องการของสมาชิกที่ต่างกันออกไป นั้นหมายถึงว่า การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์แต่ละธุรกิจสามารถดำเนินการได้บรรลุวัตถุประสงค์ในระดับธุรกิจ จะมีผลให้สหกรณ์ทั้งองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ด้วย ดังนั้นความสำคัญของธุรกิจสหกรณ์มีดังนี้

1) ทำให้สหกรณ์ทั้งองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์จากการดำเนินธุรกิจในแต่ละธุรกิจของสหกรณ์

2) ธุรกิจสหกรณ์แต่ละธุรกิจสามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิกที่แตกต่างกันได้ และบางธุรกิจจะเกื้อหนุนกันและกันเป็นธุรกิจแบบครบวงจรก็ว่าได้ ทำให้ทั้งสมาชิกและสหกรณ์ได้รับประโยชน์จากการดำเนินธุรกิจสหกรณ์อย่างเต็มศักยภาพ เช่น สมาชิกทำการเกษตรปลูกข้าว ต้องการเงินทุนเพื่อซื้อปัจจัยการผลิตจะมากู้ยืมเงินจากสหกรณ์ในธุรกิจสินเชื่อ และซื้อปัจจัยการผลิตจากธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย เมื่อผลิตผลเก็บเกี่ยวได้อาจจะใช้บริการรถเกี่ยวข้าวของสหกรณ์ในธุรกิจบริการ และนำผลิตผลข้าวเปลือกมาจำหน่ายให้สหกรณ์ในธุรกิจรวบรวมผลิตผลของสหกรณ์ และสหกรณ์นำข้าวเปลือกมาสีเป็นข้าวสารจำหน่ายในธุรกิจแปรรูปผลิตผลซึ่งสมาชิกจะมาซื้อเพื่อการบริโภคได้ และเมื่อสมาชิกมีรายได้คงเหลือสามารถมาออมเงินกับสหกรณ์ในเงินฝากประเภทต่างๆ ได้ เป็นต้น

3) ธุรกิจสหกรณ์ทำให้สหกรณ์มีรายได้และกำไร รวมถึงสามารถจ่ายเงินปันผลแก่สมาชิกผู้ถือหุ้น และเฉลี่ยตามส่วนธุรกิจให้กับสมาชิกได้ ทำให้ฐานะการเงินของสหกรณ์เพิ่มมากขึ้นและมั่นคงขึ้น

4) ธุรกิจสหกรณ์ทำให้สมาชิกสามารถร่วมดำเนินธุรกิจกับสหกรณ์ได้หลากหลาย เพื่อประโยชน์ทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมของสมาชิก เช่น ได้ประหยัดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายการกู้ยืมเงินจากสหกรณ์ในอัตราดอกเบี้ยที่เป็นธรรม ซื้อสินค้าอุปโภคบริโภคจากสหกรณ์ในราคาประหยัด ได้ออมเงินในอัตราดอกเบี้ยสูง เป็นต้น

#### กิจกรรม 1.1.1

1. สหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจหลักในด้านใดบ้าง จงอธิบาย
2. ความสำคัญของสหกรณ์ต่อสมาชิกมีอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 1.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 1.1 เรื่องที่ 1.1.1)



## เรื่องที่ 1.1.2

### ประเภทธุรกิจของสหกรณ์

การแบ่งแยกประเภทของสหกรณ์มีกฎเกณฑ์ในการแบ่งตามวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์เท่านั้น แต่สหกรณ์สามารถกำหนดวัตถุประสงค์รองของสหกรณ์ได้ ทั้งนี้เนื่องจากสหกรณ์เกิดขึ้นจากการรวมกลุ่มบุคคลที่มีความต้องการอันจำเป็นอย่างเดียวกันหรือเหมือนกัน เพื่อร่วมกันดำเนินธุรกิจหรือวิสาหกิจบนพื้นฐานของการช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เพราะฉะนั้นกฎเกณฑ์ของการกำหนดวัตถุประสงค์ของสหกรณ์จึงแตกต่างกับการกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การธุรกิจรูปอื่น เช่น ห้างหุ้นส่วน บริษัท หรือรัฐวิสาหกิจ เป็นต้น โดยห้างหุ้นส่วนและบริษัท สามารถกำหนดวัตถุประสงค์ได้อย่างกว้างขวางมากกว่าสหกรณ์ ส่วนรัฐวิสาหกิจมีวัตถุประสงค์ตามกฎหมายว่าด้วยการจัดตั้งรัฐวิสาหกิจนั้นๆ หรือตามนโยบายของรัฐบาล

ประเภทของสหกรณ์ถูกกำหนดโดยวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ ซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ด้านธุรกิจหรือวิสาหกิจของสหกรณ์นั้นๆ ส่วนวัตถุประสงค์รอง ซึ่งได้แก่ ด้านสังคม สวัสดิการ วัฒนธรรม เช่น การพัฒนาชุมชน การบริจาคทรัพย์สินเพื่อสังคม การตั้งกองทุนสวัสดิการสำหรับสมาชิกและบุคลากรของสหกรณ์ การส่งเสริมประเพณีและวัฒนธรรมท้องถิ่น เป็นต้น วัตถุประสงค์รองนี้สหกรณ์ทุกประเภทสามารถกำหนดในข้อบังคับของสหกรณ์ทุกประเภทได้ แต่การดำเนินการตามวัตถุประสงค์รองของสหกรณ์ต้องไม่ขัดหรือกระทบกระเทือนต่อวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์ ประเภทของธุรกิจสหกรณ์ขึ้นอยู่กับประเภทของสหกรณ์ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

#### 1. ประเภทธุรกิจตามประเภทของสหกรณ์

ประเภทของธุรกิจสหกรณ์ตามกำหนดในประเภทสหกรณ์ของกฎหมายสหกรณ์ไทย ซึ่งในปัจจุบันสหกรณ์มี 7 ประเภท ดังนั้นจึงมี 7 กลุ่มธุรกิจ ได้แก่

1.1 ธุรกิจการเกษตรของประเภทสหกรณ์การเกษตร ได้แก่ การผลิต การจำหน่าย จำหน่าย การตลาด (ซื้อ-ขาย-แปรรูป-ขนส่ง) รวมทั้งอำนาจกระทำการต่างๆ ตามที่กฎหมายบัญญัติสำหรับสหกรณ์ทุกประเภท เช่น การทำนิติกรรม สัญญา รวมทั้งธุรกิจต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเกษตรกรรม จึงกล่าวได้ว่าสหกรณ์การเกษตรเป็นสหกรณ์อเนกประสงค์ (Multi-Purpose Cooperative)

1.2 ธุรกิจประมงของสหกรณ์ประมง ได้แก่ การทำประมง ทั้งประมงทะเล ประมงน้ำจืด ประมงน้ำกร่อย และการเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำ รวมทั้งการแปรรูปสัตว์น้ำ และมีอำนาจกระทำการตามกฎหมายบัญญัติ จึงเป็นสหกรณ์อเนกประสงค์เช่นเดียวกับสหกรณ์การเกษตร

1.3 ธุรกิจสหกรณ์นิคมของประเภทสหกรณ์นิคม ได้แก่ กิจกรรมการผลิตด้านการเกษตร ประมง และ/หรือปศุสัตว์ รวมทั้งการพัฒนาการจัดการที่ดินทำกิน ป่าไม้ และการบำรุงรักษา ระบบสาธารณูปโภค

ที่รัฐจัดให้หรือสนับสนุนภายในเขตนิคมสหกรณ์ ตลอดจนมีอำนาจกระทำการตามกฎหมายบัญญัติ สหกรณ์นิคมจึงเป็นสหกรณ์อเนกประสงค์ด้วย

1.4 ธุรกิจสหกรณ์ร้านค้าของประเภทสหกรณ์ร้านค้า ได้แก่ กิจกรรมการค้าปลีก คำส่ง การขนส่งคลังสินค้า และโลจิสติกส์ ฯลฯ รวมทั้งการผลิตสินค้าหรือบริการ และการทำธุรกิจต่างๆ ตามกฎหมายบัญญัติเช่นเดียวกับสหกรณ์ประเภทอื่นๆ ด้วย

1.5 ธุรกิจสหกรณ์บริการของประเภทสหกรณ์บริการ ได้แก่ กิจกรรมการให้บริการต่างๆ เช่น การขนส่งคนโดยสาร และ/หรือสินค้า โลจิสติกส์ การประกันวินาศภัย การประกันชีวิต การเป็นตัวแทนหรือนายหน้า เป็นต้น ทั้งนี้ต้องเป็นการให้บริการแก่สมาชิกสหกรณ์นั้นๆ เป็นส่วนใหญ่ มากกว่าผู้มิใช่สมาชิก และทำธุรกรรมต่างๆ ได้ตามกฎหมายบัญญัติ

1.6 ธุรกิจสหกรณ์ออมทรัพย์ของประเภทสหกรณ์ออมทรัพย์ ได้แก่ กิจกรรมเกี่ยวกับธุรกิจการเงินและการธนาคาร เช่น การรับฝากเงิน การให้กู้ยืมเงิน การโอนเงิน การซื้อหรือขายตัวสัญญาใช้เงินหรือตัวเงินต่างๆ รวมทั้งการลงทุนเพื่อแสวงหารายได้ตามที่กฎหมาย ข้อบังคับ และระเบียบของสหกรณ์กำหนด ทั้งนี้เพื่อส่งเสริมการออม (Saving) และการเพิ่มรายได้ (Income) แก่สมาชิกสหกรณ์ ตลอดจนทำธุรกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกันตามที่กฎหมายบัญญัติ

1.7 ธุรกิจสหกรณ์เครดิตยูเนียนของประเภทสหกรณ์เครดิตยูเนียน ในทางหลักการ คือ สหกรณ์ออมทรัพย์นั่นเอง มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมการออมและเพิ่มรายได้แก่สมาชิก แต่มีรูปแบบเป็นสหกรณ์ในชุมชน ซึ่งประกอบด้วย สมาชิกทั้งหมดเป็นบุคคลอยู่ใน “วงสัมพันธ์” (Common Bond) หรือในชุมชนเดียวกัน สหกรณ์เครดิตยูเนียนจึงทำธุรกรรมต่างๆ เกี่ยวกับการออมทรัพย์ และการให้กู้ยืมเงิน ตลอดจนการลงทุนแสวงหารายได้เช่นเดียวกับสหกรณ์ออมทรัพย์ กิจกรรมของสหกรณ์เครดิตยูเนียนจึงมีลักษณะเป็น “เอกประสงค์” (Single-Purpose) ทำธุรกิจด้านการเงินเป็นหลักเช่นเดียวกับสหกรณ์ออมทรัพย์

## 2. ประเภทธุรกิจของสหกรณ์โดยทั่วไป

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์โดยทั่วไปแล้วจะคล้ายกัน เช่น สหกรณ์ภาคการเกษตร ได้แก่ สหกรณ์การเกษตร สหกรณ์นิคม และสหกรณ์ประมง สามารถดำเนินธุรกิจได้อเนกประสงค์หรือหลายธุรกิจ แต่สหกรณ์นอกภาคการเกษตร ได้แก่ สหกรณ์ออมทรัพย์ สหกรณ์ร้านค้า สหกรณ์บริการ จะดำเนินธุรกิจได้เฉพาะบางธุรกิจเท่านั้นซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์หลักของสหกรณ์แต่ละประเภท ส่วนสหกรณ์เครดิตยูเนียนจัดเป็นสหกรณ์นอกภาคการเกษตร ปัจจุบันสามารถดำเนินธุรกิจได้หลากหลาย ซึ่งไม่สอดคล้องตามหลักสากลเพราะสหกรณ์เครดิตยูเนียนเป็นประเภทสหกรณ์การเงิน

สหกรณ์แต่ละประเภทของประเทศไทยจะดำเนินธุรกิจที่แตกต่างกัน แต่โดยทั่วไปแล้วธุรกิจที่สหกรณ์ดำเนินการส่วนใหญ่ สามารถจัดกลุ่มได้เป็น 6 ธุรกิจ ซึ่งจัดเป็นธุรกิจที่ก่อให้เกิดรายได้ให้กับสหกรณ์ โดยพิจารณาได้จากสินทรัพย์หรือการใช้เงินทุนของสหกรณ์ในฐานะที่เป็นองค์การธุรกิจของสมาชิก ถ้าสหกรณ์สามารถดำเนินธุรกิจแต่ละธุรกิจประสบความสำเร็จจะส่งผลต่อสหกรณ์ด้วย ธุรกิจของสหกรณ์โดยทั่วไป ได้แก่ 1) ธุรกิจสินเชื่อ 2) ธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย หรือธุรกิจซื้อ 3) ธุรกิจรวบรวมผลิตผล หรือธุรกิจขาย 4) ธุรกิจการแปรรูปผลิตผล 5) ธุรกิจบริการ และ 6) ธุรกิจเงินลงทุน

การแบ่งประเภทธุรกิจของสหกรณ์ ตามรายงานข้อมูลจากศูนย์สารสนเทศกรมส่งเสริมสหกรณ์ ซึ่งรวมธุรกิจรับเงินฝากเป็นธุรกิจหนึ่งของสหกรณ์ จัดเป็นธุรกิจการเงินซึ่งรวมธุรกิจสินเชื่อเข้าไปด้วย ทั้งนี้ จากความหมายของธุรกิจในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2556, น. 607) ให้ไว้ ดังนี้ ธุรกิจ หมายความว่า การงานประจำเกี่ยวกับอาชีพค้าขายหรือกิจการอย่างอื่นที่สำคัญและไม่ใช่ว่าราชการ, (กฎ) การประกอบกิจการเพื่อการค้าหาทำไร

ดังนั้น ในหน่วยนี้เงินรับฝากของสหกรณ์เป็นการจัดหาเงินทุนของสหกรณ์ จากการรับฝากเงิน เพื่อนำเงินฝากดังกล่าวไปลงทุนในธุรกิจต่างๆ ของสหกรณ์เพื่อให้เกิดรายได้ เงินรับฝากจากสมาชิกรนั้น สหกรณ์มีภาระต้องจ่ายดอกเบี้ยเงินรับฝากเป็นต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายของสหกรณ์ แต่เป็นการจัดหาเงินทุน แล้วนำเงินทุนไปทำธุรกิจอื่นเพื่อก่อให้เกิดรายได้ บางครั้งการรับฝากเงินจะรวมอยู่ในธุรกิจสินเชื่อ หรือ เรียกว่า “ธุรกิจการเงิน” ธุรกิจของสหกรณ์แต่ละธุรกิจมีลักษณะและวัตถุประสงค์สำคัญ ดังนี้

2.1 ธุรกิจสินเชื่อ หมายถึง การให้สินทรัพย์สิ่งของ หรือบริการที่เป็นประโยชน์ตรงกับความต้องการของสมาชิก โดยมีเงื่อนไขเมื่อถึงกำหนดเวลาต้องนำมาส่งคืนพร้อมผลตอบแทน เช่น ดอกเบี้ย หรือผลตอบแทนอื่นๆ ตามข้อตกลงร่วมกันด้วยความเชื่อถือกัน ธุรกิจสินเชื่อเป็นธุรกิจของสหกรณ์ที่มีพื้นฐานมาจากการอยู่ร่วมกันของมนุษย์ที่ต้องการความเชื่อถือไว้วางใจกัน เพื่อแก้ปัญหาความเดือดร้อนของสมาชิกในเรื่องการขาดแคลนเงินทุนในการประกอบอาชีพ การลงทุน ความเป็นอยู่ หรือความเดือดร้อนอื่นๆ ให้สมาชิกมีความเป็นอยู่ดีขึ้นจากการใช้ประโยชน์ไม่ว่าจะเป็นเงินทุนหรือสิ่งของต่างๆ

การรับฝากเงินจากสมาชิกเป็นส่วนหนึ่งของธุรกิจสินเชื่อ เพราะต้องอาศัยความเชื่อถือไว้วางใจกันระหว่างสหกรณ์กับสมาชิก (ผู้รับฝากกับผู้ฝากเงิน) บางครั้งอาจจะเรียกรวมเป็นธุรกิจการเงิน ซึ่งใน ศูนย์สารสนเทศกรมส่งเสริมสหกรณ์ และกรมตรวจบัญชีสหกรณ์จัดเป็นธุรกิจรับเงินฝากเป็นธุรกิจหนึ่งของสหกรณ์

วัตถุประสงค์การดำเนินธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์ ต้องการให้สมาชิกได้กู้ยืมเงินกับสหกรณ์เพื่อสมาชิกได้ใช้เงินกู้เพื่อการบริโภคหรือการผลิต และสหกรณ์จะมีรายได้จากดอกเบี้ยเงินให้กู้กับสมาชิก ส่วนการฝากเงินกับสหกรณ์สมาชิกจะได้รับดอกเบี้ยเป็นรายได้และเป็นการส่งเสริมการออม ทั้งนี้สหกรณ์อาจจะให้กู้กับสหกรณ์อื่นๆ ด้วยก็ได้ ดังนั้นถ้าสหกรณ์ให้สินเชื่อจำนวนมาก รายได้จากดอกเบี้ยเงินกู้ของสหกรณ์ก็สูงด้วย ซึ่งเมื่อสหกรณ์มีกำไรสุทธิจากธุรกิจนี้อาจจะเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจแก่สมาชิกในภายหลัง เท่ากับเป็นการคืนดอกเบี้ยเงินกู้แก่สมาชิกส่วนหนึ่ง

การให้สินเชื่อของสหกรณ์โดยทั่วไปอาจจะจำแนกหรือเรียกชื่อต่างๆ ในแต่ละสหกรณ์โดยทั่วไปจะแยกเป็นสินเชื่อระยะสั้น สินเชื่อระยะปานกลาง และสินเชื่อระยะยาว หรือเงินกู้เพื่อเหตุฉุกเฉิน เงินกู้สามัญ และเงินกู้พิเศษ ฯลฯ

2.2 ธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย หมายถึง การจัดหาสิ่งของที่สมาชิกต้องการมาจำหน่าย เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิก ให้สมาชิกได้ซื้อสินค้าที่มีคุณภาพในราคายุติธรรม ปราศจากการเอาเปรียบ หรือเรียกว่า “ธุรกิจซื้อ” คือ สมาชิกรวมกันซื้อสินค้าจากสหกรณ์ โดยสหกรณ์ภาคการเกษตรมักจะทำธุรกิจนี้เพื่อบริการสมาชิกที่ทำการเกษตร สินค้าที่สหกรณ์จัดจำหน่ายมักจะเป็นวัสดุการเกษตร เช่น ปุ๋ย สารปราบศัตรูพืช พันธุ์พืช น้ำมันรถ รถไถ หรือสินค้าอุปโภค เช่น ข้าวสาร เสื้อผ้า ของใช้ใน

ครัวเรือน เป็นต้น สำหรับสหกรณ์ร้านค้าเป็นสหกรณ์ที่จัดตั้งขึ้นเพื่อดำเนินกิจการด้านนี้โดยตรง โดยเน้นที่สินค้าอุปโภคบริโภค ปัจจุบันรวมถึงสหกรณ์บริการ และสหกรณ์เครดิตยูเนียนบางสหกรณ์ก็ดำเนินธุรกิจนี้

วัตถุประสงค์การดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์ ได้แก่ รายได้จากส่วนต่างของราคาของสิ่งของที่สหกรณ์จัดหามาจำหน่าย เช่น สหกรณ์จัดหาปุ๋ยสำหรับใส่นาข้าวมาตันละ 5,000 บาท ซึ่งรวมถึงค่าขนส่งและค่าใช้จ่ายในการขายแล้ว ถ้าสหกรณ์สามารถนำมาจำหน่ายได้ในราคาตันละ 6,000 บาท สหกรณ์จะมีส่วนต่างๆ จากธุรกิจนี้ จำนวน 1,000 บาทต่อตัน ดังนั้นถ้าสหกรณ์จำหน่ายได้ปริมาณมากๆ สหกรณ์จะมีรายได้จากส่วนต่างสูง และจะทำให้สหกรณ์โดยรวมมีกำไรสุทธิสูงด้วย เมื่อสหกรณ์มีกำไรสุทธิจากธุรกิจนี้อาจจะเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจแก่สมาชิกในภายหลังเท่ากับลดราคาปุ๋ยให้สมาชิกส่วนหนึ่ง เป็นต้น

**2.3 ธุรกิจรวบรวมผลผลิตผล** หมายถึง การที่สหกรณ์ดำเนินการรวบรวมผลผลิตผลของสมาชิกไปจำหน่าย หรือแปรรูปเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับสมาชิก เนื่องจากกลไกทางการตลาดปัจจุบันผู้ซื้อเป็นผู้กำหนดราคาผลผลิต ผู้ซื้อซึ่งเป็นพ่อค้าคนกลางจึงมักจะกำหนดราคาซื้อต่ำ หรืออาจจะเรียก “ธุรกิจการขาย” คือ สมาชิกร่วมกันส่งมอบผลผลิตให้สหกรณ์ เพื่อสหกรณ์นำไปจำหน่ายเป็นปริมาณมากโดยจะสามารถต่อรองราคากับผู้ซื้อหรือผู้บริโภคได้ เพราะมีปริมาณผลผลิตจำนวนมาก จึงสามารถต่อรองราคาผลผลิตอย่างเป็นธรรม ทำให้สหกรณ์สามารถวางแผนการผลิตให้เหมาะสมกับตลาดผู้บริโภค

วัตถุประสงค์การดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิตของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์สามารถรวบรวมผลผลิตจำนวนมากและนำไปจำหน่ายต่อหรือแปรรูป โดยสหกรณ์จะได้ส่วนต่างของราคาซื้อจากสมาชิกหรือได้รับค่าบริการจากการดำเนินธุรกิจรวบรวมผลผลิตซึ่งจัดเป็นรายได้ของสหกรณ์ เช่น การรวบรวมข้าวเปลือก การรวบรวมข้าวโพด การรวบรวมยางพารา การรวบรวมน้ำมันดิบของสมาชิก เป็นต้น เมื่อสหกรณ์มีกำไรสุทธิจากธุรกิจนี้อาจจะเฉลี่ยคืนตามส่วนธุรกิจแก่สมาชิกในภายหลังเท่ากับเพิ่มราคาผลผลิตให้สมาชิกส่วนหนึ่ง

**2.4 ธุรกิจการแปรรูปผลผลิต** หมายถึง กิจกรรมที่สหกรณ์จัดให้มีขึ้นเพื่อการแปรรูปผลผลิตของสมาชิกเพื่อเพิ่มมูลค่าผลผลิตของสมาชิก ซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นธุรกิจที่ต่อเนื่องกับธุรกิจการรวบรวมผลผลิตของสมาชิก เช่น สหกรณ์การเกษตรรวบรวมข้าวเปลือกของสมาชิก นำมาเข้าโรงสีข้าวของสหกรณ์เพื่อการแปรรูปข้าวเปลือกเป็นข้าวสาร สหกรณ์โคนมรวบรวมน้ำมันดิบจากสมาชิกมาแปรรูปเป็นนมกล่องพร้อมดื่มยูเอชที หรือนมพลาสเจอร์ไรซ์ สหกรณ์สวนยางพาราหรือน้ำยางดิบมาแปรรูปเป็นยางแผ่นรมควัน เป็นต้น

วัตถุประสงค์การดำเนินธุรกิจการแปรรูปผลผลิตของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์มีปริมาณธุรกิจเพิ่มขึ้นจากการแปรรูปผลผลิตของสมาชิก และสหกรณ์มีรายได้จากการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ รวมทั้งเป็นการเพิ่มมูลค่าให้กับผลิตภัณฑ์ด้วยซึ่งวัตถุประสงค์หลักจะทำให้สหกรณ์มีรายได้จากธุรกิจหรือมีกำไรจากการดำเนินธุรกิจ เช่น ธุรกิจการแปรรูปน้ำมันดิบของสมาชิกมาเป็นนมแปรรูป การแปรรูปน้ำยางสดเป็นยางแผ่นรมควัน การแปรรูปลำไยเป็นลำไยอบแห้ง การแปรรูปข้าวเปลือกเป็นข้าวสาร การแปรรูปผลปาล์มเป็นน้ำมันปาล์ม เป็นต้น

**2.5 ธุรกิจบริการ** หมายถึง กิจกรรมที่สหกรณ์จัดให้มีขึ้นเพื่อบริการอำนวยความสะดวก ตอบสนองความต้องการของสมาชิก โดยสหกรณ์คิดค่าบริการในอัตราที่เหมาะสม รูปแบบของบริการมีความ

หลากหลายแตกต่างกันไปตามวิถีของสมาชิก เช่น สมาชิกเลี้ยงโคนมต้องดูแลสุขศาสตร์การเลี้ยงโคที่ถูกต้อง สหกรณ์จึงทำธุรกิจบริการเรื่องสุขศาสตร์การเลี้ยงโคนม ในธุรกิจบริการส่งเสริมการเกษตร หรือสมาชิกทำนาสหกรณ์จัดบริการรถเกี่ยวข้าว หรือสมาชิกต้องการบ้านที่อยู่อาศัยสหกรณ์บริการปลูกบ้านให้สมาชิก เป็นต้น

วัตถุประสงค์การดำเนินธุรกิจบริการของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์อำนวยความสะดวกเชิงธุรกิจแก่สมาชิก และให้สหกรณ์มีรายได้จากค่าบริการต่างๆ จากสมาชิกและบุคคลทั่วไป เช่น บริการรถเกี่ยวข้าว บริการสูบน้ำเพื่อการเกษตร บริการส่งเสริมการเกษตร บริการเคาน์เตอร์บริการ (ชำระค่าน้ำประปา ไฟฟ้า โทรศัพท์ บัตรเครดิต และอื่นๆ) บริการทัศนศึกษา บริการการศึกษาอบรมทางสหกรณ์ต่างๆ เป็นต้น

ธุรกิจบริการของสหกรณ์รวมถึงบริการรถแท็กซี่ ในสหกรณ์แท็กซี่ สหกรณ์รถยนต์โดยสารขนาดเล็ก สหกรณ์เดินรถ และยังรวมถึงสหกรณ์เคหสถาน และตลาดกลางสินค้าเกษตรของสหกรณ์ เป็นต้น

2.6 ธุรกิจเงินลงทุน สหกรณ์ที่มีสภาพคล่องสูง มีเงินทุนจากการระดมทุนจากสมาชิกไม่ว่าจากการออมโดยการถือหุ้น หรือการรับเงินฝากจากสมาชิกก็ตาม สหกรณ์นอกจากการนำเงินลงทุนดังกล่าวมาลงทุนในธุรกิจต่างๆ ที่กล่าวแล้ว ถ้าสหกรณ์มีเงินทุนเหลือสามารถนำเงินลงทุนไปฝากระยะยาวกับสหกรณ์อื่น หรือลงทุนในหลักทรัพย์ เช่น หุ้นหรือหุ้นสามัญ หุ้นกู้ หรือพันธบัตร เป็นต้น ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวเพื่อก่อให้เกิดรายได้สามารถจัดเป็นธุรกิจเงินลงทุนของสหกรณ์

การลงทุนในตราสารทางการเงินของสหกรณ์มีความเสี่ยง ดังนั้นกฎหมายสหกรณ์จึงกำหนดให้สหกรณ์สามารถลงทุนในหลักทรัพย์ทางการเงินได้ในบางประเภท ตามที่กำหนดไว้ตามประกาศของคณะกรรมการพัฒนาการสหกรณ์แห่งชาติ รายละเอียดศึกษาเพิ่มเติมได้จากเว็บไซต์กรมส่งเสริมสหกรณ์

วัตถุประสงค์การดำเนินธุรกิจเงินลงทุนของสหกรณ์ การดำเนินธุรกิจนี้ส่วนใหญ่จะเป็นธุรกิจของสหกรณ์ขนาดใหญ่ที่มีเงินทุนเหลือจากการให้บริการแก่สมาชิก การที่สหกรณ์นำเงินส่วนเกินไปลงทุนซึ่งอาจจะเป็นหลักทรัพย์ต่างๆ เช่น ลงทุนในหุ้นชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ลงทุนในตั๋วสัญญาใช้เงินชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ลงทุนในพันธบัตรรัฐบาล หุ้นกู้ของบริษัทมหาชนต่างๆ เป็นต้น วัตถุประสงค์สำคัญเพื่อให้สหกรณ์มีรายได้จากเงินลงทุนนั่นเอง เช่น ดอกเบี้ยรับจากเงินลงทุนในหุ้นกู้หรือพันธบัตร หรือเงินปันผลตามหุ้นจากการลงทุนซื้อหุ้นทุนหรือหุ้นสามัญ และส่วนต่างของราคาจากเงินลงทุนกรณีลงทุนในหุ้นสามัญบริษัทมหาชน เป็นต้น

โดยสรุป การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์โดยทั่วไปแบ่งประเภทธุรกิจตามประเภทของสหกรณ์ และประเภทธุรกิจของสหกรณ์ทั่วไป ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลิตผล ธุรกิจแปรรูปผลิตผล ธุรกิจบริการ และธุรกิจเงินลงทุน การดำเนินธุรกิจแต่ละธุรกิจเน้นการให้การดำเนินธุรกิจกับสมาชิกเป็นสำคัญ ซึ่งสมาชิกจะได้รับประโยชน์จากการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ และสหกรณ์ในฐานะองค์การธุรกิจจะได้รับผลตอบแทนจากการดำเนินธุรกิจกับสมาชิกเช่นเดียวกัน แต่สหกรณ์ส่วนใหญ่จะคืนผลตอบแทนกับสมาชิกอย่างเป็นธรรม

## กิจกรรม 1.1.2

1. การดำเนินธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์มีวัตถุประสงค์อย่างไร จงอธิบาย
2. การดำเนินธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่ายของสหกรณ์มีวัตถุประสงค์อย่างไร จงอธิบาย

(โปรดทำกิจกรรม 1.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 1.1 เรื่องที่ 1.1.2)

## เรื่องที่ 1.1.3

### การจัดการสหกรณ์

การดำเนินธุรกิจมีวัตถุประสงค์เพื่อให้ธุรกิจมีกำไรและรับผิดชอบต่อสังคม แต่การจะทำให้การดำเนินธุรกิจไม่ว่าจะเป็นองค์การธุรกิจรูปแบบต่างๆ หรือสหกรณ์มีกำไรได้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งต้องมีการจัดการ (Management) หรือการบริหาร (Administration) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554 (2556, น. 310) ได้ให้ความหมายของคำว่า “จัดการ” หมายถึง สั่งงาน ควบคุมงาน ดำเนินงาน

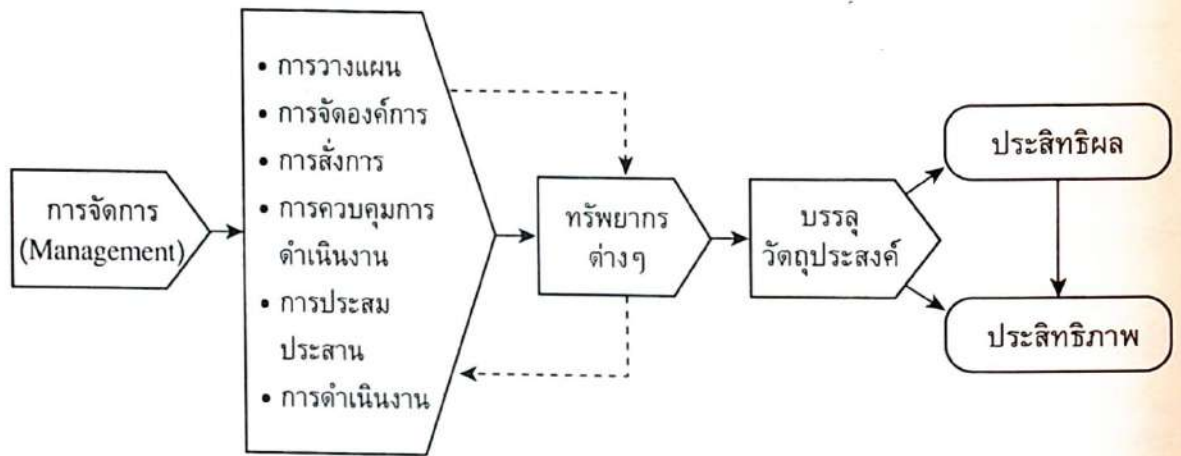
เฟรนช์ และ ซาเวอร์ด (French and Saward) (อ้างใน เสน่ห์ จัยโต และพิมลจรรย์ นามวัฒน์, 2544, น. 17) ได้นิยามคำว่า Management ไว้ในพจนานุกรมการจัดการ (Dictionary of Management) ว่า “การจัดการ คือ กระบวนการ กิจกรรม หรือการศึกษาเกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ในอันที่จะเชื่อมั่นได้ว่า กิจกรรมต่างๆ ดำเนินไปในแนวทางที่จะบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งหน้าที่ในอันที่จะสร้างและรักษาไว้ซึ่งสภาวะที่จะเอื้ออำนวยต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ ด้วยความพยายามร่วมกันของกลุ่มบุคคล และเสน่ห์ จัยโต และพิมลจรรย์ นามวัฒน์ (2544, น. 18) สรุปว่า “การจัดการ” คือ การประสานประสานทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล”

อนิวัช แก้วจันทง (2556, น. 20) สรุปความหมายของการจัดการจากหลายแนวคิด ดังนี้ “การจัดการ” หมายถึง กระบวนการในการทำงานอย่างเป็นขั้นตอนโดยใช้ การวางแผน การจัดองค์การ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ การนำ และการควบคุม รวมถึงมีการประสานการทำงานทั้งภายในและภายนอกองค์การ เพื่อให้การทำงานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

ริชาร์ด เอล ดาฟิต (2013, p. 5) สรุปว่า “การจัดการ” หมายถึง การบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการวางแผน การองค์การ การนำ และการควบคุมทรัพยากรขององค์กร และในความหมายนี้มี 2 ความคิดที่สำคัญ (1) หน้าที่การจัดการ คือ การวางแผน การจัดองค์การ

การนำ และการควบคุม และ (2) การบรรลุเป้าหมายขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และอธิบายเพิ่มหน้าที่ของการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยจะต้องมีทรัพยากรนำมาจัดการตามหน้าที่การจัดการ

จากความหมายของการจัดการข้างต้น อาจสรุปได้ว่า “การจัดการ” หมายถึง การวางแผน การสั่งการ การควบคุมการดำเนินงาน หรือการประสานทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และจากความหมายดังกล่าวจะเห็นได้ว่า การจัดการประกอบด้วยสาระสำคัญที่ต้องบริหารหรือจัดการ ได้แก่ 1) ทรัพยากรต่างๆ 2) การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ การควบคุมการดำเนินงาน หรือการประสานการดำเนินงาน และ 3) การบรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และจากวัตถุประสงค์ของธุรกิจเพื่อการดำเนินงานมีกำไร ซึ่งการจะดำเนินงานมีกำไรได้นั้นต้องอาศัยการจัดการ ดังนั้นการจัดการธุรกิจสามารถสรุปเป็นภาพที่ 1.2



ภาพที่ 1.2 การจัดการธุรกิจ

จากภาพที่ 1.2 การจัดการธุรกิจ หรือการจะดำเนินธุรกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้นั้นต้องอาศัยการจัดการ การจัดการธุรกิจเป็น การวางแผน การสั่งการ การควบคุมการดำเนินงาน หรือการประสานการดำเนินงานทรัพยากรต่างๆ ของธุรกิจเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ คือ กำไร และใส่ใจสังคมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลตรงตามเป้าหมายที่กิจการได้กำหนดไว้ การสั่งการ การควบคุมการดำเนินงาน หรือการประสานการดำเนินงาน โดยทั่วไป หมายถึง หน้าที่การจัดการหรือกระบวนการจัดการ

ส่วนทรัพยากรต่างๆ ของธุรกิจโดยทั่วไป หมายถึง ทรัพยากรการจัดการ ได้แก่ ทรัพยากรบุคคล หรือคน เงินทุน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ซึ่งจะกล่าวถึงในหน่วยต่อไป เช่น ธุรกิจมีเป้าหมายในการดำเนินงานปีถัดไป มีกำไรไม่น้อยกว่า 50 ล้านบาท อย่างมีประสิทธิภาพหรือประหยัดค่าใช้จ่ายมากที่สุดด้วย ทั้งนี้ การวางแผน การสั่งการ การควบคุมการดำเนินงาน หรือการประสานการดำเนินงาน นั้นก็คือกระบวนการจัดการเพื่อการบรรลุเป้าหมายนั่นเอง

โดยสรุป เป้าหมายของการจัดการสหกรณ์เป็นการวางแผน การจัดองค์การ การนำ การสั่งการ การควบคุมการดำเนินงาน หรือการประสมประสาน หรือการทำหน้าที่จัดการหรือกระบวนการจัดการ โดยจัดการทรัพยากรต่างๆ หรือทรัพยากรการจัดการเพื่อให้การดำเนินงานเป็นไปเพื่อบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หมายถึง กำไร และใส่ใจต่อสังคมอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

การจัดการสหกรณ์หรือการดำเนินงานสหกรณ์เป็นการดำเนินธุรกิจไม่ว่าจะเป็นการผลิต การจำหน่ายหรือบริการ รวมถึงกิจกรรมอื่นที่เกี่ยวข้องกัน เพื่อให้การดำเนินงานสหกรณ์บรรลุความมุ่งหมายร่วมกันของบุคคลที่มาร่วมกันหรือสมาชิกนั่นเอง โดยมุ่งประโยชน์ทั้งทางทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของสมาชิก การดำเนินงานสหกรณ์มี 2 ลักษณะดังที่กล่าวแล้ว ดังนั้นการจัดการสหกรณ์จึงมี 2 ลักษณะด้วย คือ การจัดการสหกรณ์ในฐานะองค์การสหกรณ์ และการจัดการสหกรณ์ในฐานะองค์การธุรกิจ ซึ่งมีลักษณะสำคัญดังนี้

### 1. การจัดการสหกรณ์ในฐานะองค์การสหกรณ์

สหกรณ์เป็นองค์การของบุคคลตั้งแต่ 10 คนขึ้นไปรวมกันจัดตั้งขึ้นด้วยความสมัครใจ ดำเนินวิสาหกิจหรือดำเนินกิจกรรมที่ทุกคนเป็นเจ้าของร่วมกัน และควบคุมตามหลักประชาธิปไตยเพื่อสนองความต้องการของสมาชิกในทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ดังนั้นสหกรณ์จึงดำเนินงานทั้งในทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมร่วมกันเพื่อความอยู่ดี กินดี และมีสันติสุขของสมาชิก

การดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจที่สหกรณ์ดำเนินงาน เช่น การรวมกันออมของสมาชิกโดยการถือหุ้นกับสหกรณ์ การรวมกันจัดหาเงินทุน การรวมกันซื้อ รวมกันขาย การรวมกันแปรรูป และการรวมกันบริการต่างๆ ที่จำเป็นอื่นๆ เป็นต้น วัตถุประสงค์ของกิจกรรมทางเศรษฐกิจของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกมีรายได้เพิ่มขึ้นหรือประหยัดรายจ่าย และมีการออมเพิ่มขึ้น รวมถึงมีการลงทุนเพิ่มขึ้นนั้นหมายถึงทำให้สมาชิกมีรายได้สูงขึ้น หรืออยู่ดี กินดี และมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น

การดำเนินกิจกรรมสหกรณ์ในทางสังคมและวัฒนธรรมเพื่อความมีสันติสุขของสมาชิก เช่น การรวมกลุ่ม การทำงานเป็นกลุ่ม การเรียนรู้ร่วมกัน การจัดสวัสดิการทางสังคมต่างๆ การส่งเสริมวัฒนธรรม ประเพณีอันดีงามของชุมชน เป็นต้น ทั้งหมดเพื่อความสุขหรือสันติสุขของสมาชิกและสังคมโดยรวม และสอดคล้องกับวัฒนธรรมชุมชนด้วย

การดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์เพื่อการบรรลุเป้าหมายดังกล่าว พิจารณาได้ 2 ลักษณะที่ต่อเนื่องกัน คือ สหกรณ์ในฐานะองค์การของสมาชิกต้องเข้มแข็ง และจะเกื้อหนุนให้สมาชิกมีความอยู่ดีกินดี ซึ่งจะย้อนกลับทำให้สหกรณ์เข้มแข็งและเจริญก้าวหน้าต่อไป การดำเนินกิจกรรมดังกล่าวของสหกรณ์ทั่วโลก รวมทั้งสหกรณ์ในประเทศไทยอยู่บนพื้นฐานของอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ และสหกรณ์ในฐานะองค์การธุรกิจต้องนำหลักการบริหารหรือการจัดการธุรกิจมาใช้เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสหกรณ์

**อุดมการณ์สหกรณ์ (Cooperative Ideology)** คือ ความเชื่อร่วมกันที่ว่า การช่วยตนเองและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันตามหลักการสหกรณ์จะนำไปสู่การอยู่ดี กินดี มีความเป็นธรรมและสันติสุขในสังคม

**หลักการสหกรณ์ (Cooperative Principles)** คือ “แนวทางที่สหกรณ์ยึดถือปฏิบัติเพื่อให้คุณค่าของสหกรณ์เกิดผลเป็นรูปธรรม” เป็นเหมือนหลักการเบื้องต้นในการจัดการสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์ต้องยึดถือปฏิบัติประกอบด้วยหลักการสหกรณ์ 7 หลัก ดังนี้



- หลักการที่ 1 การเป็นสมาชิกโดยสมัครใจและเปิดกว้าง (Voluntary and Open Membership)
- หลักการที่ 2 การควบคุมโดยสมาชิกตามหลักประชาธิปไตย (Democratic Member Control)
- หลักการที่ 3 การมีส่วนร่วมทางเศรษฐกิจของสมาชิก (Member Economic Participation)
- หลักการที่ 4 การปกครองตนเองและความเป็นอิสระ (Autonomy and Independence)
- หลักการที่ 5 การศึกษา ฝึกอบรม และสารสนเทศ (Education, Training and Information)
- หลักการที่ 6 การร่วมมือระหว่างสหกรณ์ (Cooperation Among Cooperatives)
- หลักการที่ 7 การเอื้ออาทรต่อชุมชน (Concern for Community)

จากหลักการสหกรณ์ดังกล่าวแปลงมาสู่วิธีการสหกรณ์ หรือแปลงเป็นวิธีการปฏิบัติตามหลักการ เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์รวมของสหกรณ์ไปพร้อมๆ กับหลักการ หรือทฤษฎีการบริหารจัดการธุรกิจที่ดี เพื่อการบรรลุเป้าหมายของสหกรณ์เช่นกัน

วิธีการสหกรณ์ (Cooperative Practices) คือ “การนำหลักการสหกรณ์มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจและสังคม เพื่อประโยชน์ของมวลสมาชิกและชุมชน โดยไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดี (Good Business Practices)” รายละเอียดอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์สามารถค้นคว้าเพิ่มเติมจากเว็บไซต์ กรมส่งเสริมสหกรณ์

สหกรณ์เป็นองค์การเฉพาะที่เน้นการรวมกันของคนในสหกรณ์ ดังนั้นบุคคลในสหกรณ์ต้องมีอุดมการณ์สหกรณ์ร่วมกันในเบื้องต้นก่อนที่จะร่วมกันดำเนินกิจกรรมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์สูงสุดของสหกรณ์ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมของสมาชิก ครอบครัว ชุมชน และสังคม ทั้งนี้ในการดำเนินกิจกรรมหรือธุรกิจต่างๆ ของสหกรณ์ อุดมการณ์สหกรณ์เป็นความเชื่อร่วมกันของบุคคลในสหกรณ์ที่จะรวมตัวเป็นสหกรณ์เพื่อดำเนินธุรกิจร่วมกันเพื่อเป้าหมายของการอยู่ดี กินดี มีความสุขที่ได้มาร่วมกันเป็นสหกรณ์ ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สำคัญยิ่งเสมือนเมื่อไม่มีความเชื่อร่วมกันก็จะไม่ดำเนินการร่วมกันนั่นเอง

ดังนั้น การดำเนินงานสหกรณ์ในฐานะองค์การสหกรณ์นอกจากจะอยู่บนพื้นฐานของอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์เป็นหลักในการดำเนินงานสหกรณ์แล้ว ต้องไม่ละเลยหลักการธุรกิจที่ดีด้วย เป็นการดำเนินกิจกรรมสหกรณ์ในเชิงธุรกิจ จึงกล่าวได้ว่าหากสหกรณ์สามารถดำเนินงานสหกรณ์ในฐานะองค์การธุรกิจได้ประสบความสำเร็จจะทำให้การดำเนินกิจกรรมสหกรณ์ในฐานะองค์การสหกรณ์ประสบความสำเร็จได้ด้วย และถ้าสหกรณ์ดำเนินงานสหกรณ์ในฐานะองค์การสหกรณ์ประสบความสำเร็จ การดำเนินงานสหกรณ์ในฐานะองค์การธุรกิจจะประสบความสำเร็จด้วย

## 2. การจัดการสหกรณ์ในฐานะองค์การธุรกิจ

การดำเนินงานสหกรณ์เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมนั้น นอกจากจะอยู่บนพื้นฐานอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ดังกล่าวแล้ว จะต้องอาศัยหลักการจัดการองค์การธุรกิจที่ดี (Good Business Practices) เพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจที่ดำเนินกิจกรรมร่วมกันเพื่อประโยชน์ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

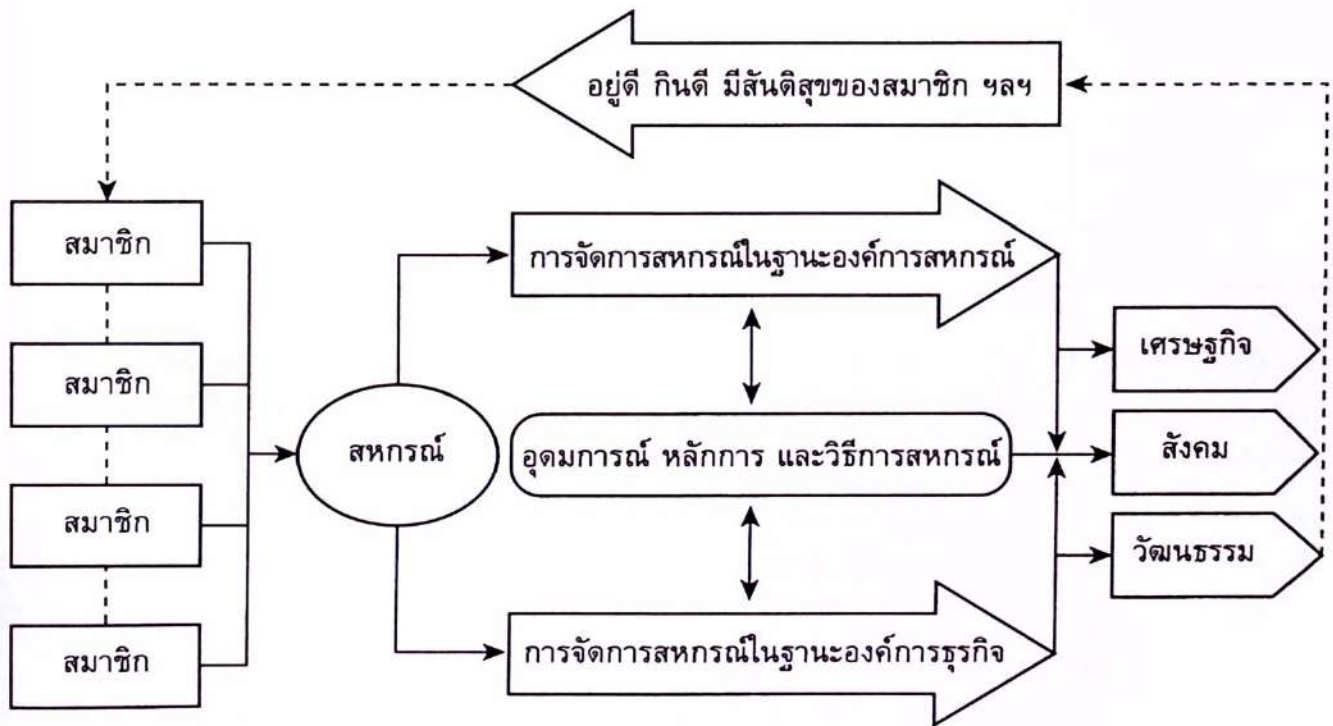
ทั้งนี้ สหกรณ์จะสามารถดำเนินธุรกิจได้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้นั้นจำเป็นต้องมีทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจสหกรณ์ที่เรียกกันโดยทั่วไป คือ “ทรัพยากรการจัดการ” ได้แก่ คน เงินทุน

วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ หรือเรียกว่า 4 Ms (Man, Mony, Material, Management) ทั้งนี้บางองค์การอาจจะให้ความสำคัญกับทรัพยากรการจัดการในกิจกรรมด้านอื่นๆ ด้วยก็ได้ เช่น การตลาด (Marketing) เครื่องจักร (Machine) เทคโนโลยีและสารสนเทศ (Technology and Information) เป็นต้น

เมื่อสหกรณ์มีทรัพยากรการจัดการแล้วจำเป็นต้องนำมาจัดการตาม “กระบวนการจัดการหรือหน้าที่การจัดการ” โดยทั่วไป ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำหรือการสั่งการ และการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานของสหกรณ์ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ซึ่งเป็นหลักการจัดการธุรกิจโดยทั่วไปเช่นกัน

นอกจากนี้การจัดการธุรกิจสหกรณ์เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์นั้น จะต้องจัดการตามหน้าที่ธุรกิจที่สอดคล้องกับทรัพยากรการจัดการของสหกรณ์ด้วย และต้องจัดการธุรกิจของสหกรณ์แต่ละธุรกิจเพื่อให้ธุรกิจสหกรณ์แต่ละธุรกิจประสบผลสำเร็จ และจะทำให้สหกรณ์ทั้งองค์การประสบความสำเร็จได้ การจัดการตามหน้าที่ธุรกิจ ได้แก่ การจัดการการตลาด การจัดการการผลิตและปฏิบัติการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการการเงิน เพื่อให้การจัดการธุรกิจของสหกรณ์แต่ละธุรกิจและการจัดการสหกรณ์โดยรวมทั้งสหกรณ์รายละเอียดจากศึกษาในเรื่องที่ 1.1.4 ต่อไป

โดยสรุป การจัดการสหกรณ์ต้องจัดการใน 2 ลักษณะ คือ การจัดการในฐานะองค์การสหกรณ์ และจัดการในฐานะองค์การธุรกิจ ซึ่งสรุปได้ดังภาพที่ 1.3



ภาพที่ 1.3 การจัดการสหกรณ์

จากภาพที่ 1.3 การจัดการสหกรณ์ต้องจัดการใน 2 ลักษณะ คือ 1) การจัดการสหกรณ์ในฐานะองค์การสหกรณ์ เป็นการดำเนินงานสหกรณ์เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมนั้น นอกจากจะอยู่บนพื้นฐานของอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ดังกล่าวแล้ว และ 2) จะต้องดำเนินงานในฐานะองค์การธุรกิจด้วยเพื่อให้สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจที่ดำเนินกิจกรรมร่วมกัน เพื่อประโยชน์ทั้งทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ซึ่งกล่าวได้ว่าสหกรณ์สามารถจัดการสหกรณ์ในฐานะองค์การธุรกิจได้ประสบความสำเร็จ จะทำให้การจัดการสหกรณ์ในฐานะองค์การสหกรณ์ประสบความสำเร็จได้ด้วย และถ้าสหกรณ์จัดการสหกรณ์ในฐานะองค์การสหกรณ์ประสบความสำเร็จ การจัดการสหกรณ์ในฐานะธุรกิจจะประสบความสำเร็จด้วยเช่นกัน

### กิจกรรม 1.1.3

1. การจัดการสหกรณ์ในฐานะองค์การสหกรณ์ต้องดำเนินการอยู่บนพื้นฐานอะไรบ้างจงอธิบาย
2. การจัดการสหกรณ์ในฐานะองค์การธุรกิจต้องดำเนินการอยู่บนพื้นฐานอะไรบ้างจงอธิบาย

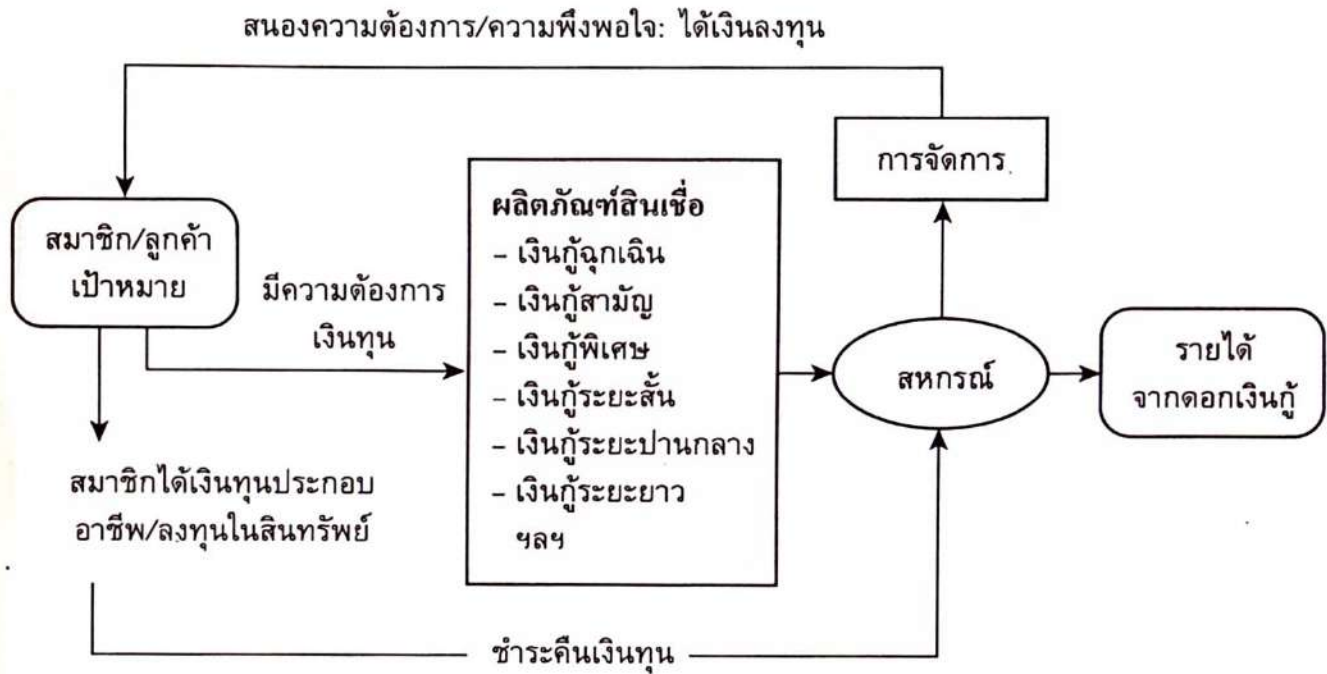
(โปรดทำกิจกรรม 1.1.3 ในคู่มือการศึกษา ตอนที่ 1.1 เรื่องที่ 1.1.3)

## เรื่องที่ 1.1.4

### การจัดการธุรกิจของสหกรณ์

การจัดการสหกรณ์เพื่อประโยชน์ทั้งทางเศรษฐกิจและสังคมของสหกรณ์ โดยจัดการอยู่บนพื้นฐานของอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการสหกรณ์ และหลักการจัดการธุรกิจที่ดีเพื่อประโยชน์โดยรวมของสหกรณ์ทั้งองค์การ แต่การที่สหกรณ์โดยรวมจะบรรลุวัตถุประสงค์ได้ สหกรณ์แต่ละสหกรณ์จะดำเนินกิจกรรม หรือดำเนินธุรกิจหลายธุรกิจ ดังนั้นในแต่ละธุรกิจจะต้องมีการจัดการที่ดีด้วย เพื่อให้ธุรกิจแต่ละธุรกิจเข้มแข็งมีกำไรเช่นเดียวกัน นั้นหมายถึง สหกรณ์ในระดับองค์การโดยรวมจะเข้มแข็งด้วย การจัดการธุรกิจสหกรณ์แต่ละธุรกิจผู้บริหารสหกรณ์จะต้องมีความรู้ความเข้าใจในธุรกิจแต่ละธุรกิจเป็นอย่างดี โดยจะต้องทราบว่ามีผลิตภัณฑ์ของแต่ละธุรกิจคืออะไร ลูกค้ำเป้าหมายคือใคร เพื่อจะได้กำหนดกลยุทธ์ และจัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ำเป้าหมายจึงจะมีผลทำให้สหกรณ์มีรายได้และกำไรจากการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นในการจัดการธุรกิจแต่ละธุรกิจของสหกรณ์จะต้องทำความเข้าใจถึงผลิตภัณฑ์และลูกค้ำเป้าหมายเพื่อนำไปสู่การจัดการธุรกิจแต่ละธุรกิจ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การจัดการของธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์ เป้าหมายสำคัญของธุรกิจนี้ คือ สหกรณ์สามารถให้สินเชื่อได้ตรงตามความต้องการของสมาชิกหรือลูกค้า และสหกรณ์สามารถเรียกชำระคืนเงินกู้ได้ตามกำหนด โดยสหกรณ์จะมีรายได้จากดอกเบี้ยเงินให้กู้ดังกล่าว ซึ่งสหกรณ์จะต้องจัดการในด้านผลิตภัณฑ์สินเชื่อของสหกรณ์ให้ตรงกับความต้องการของสมาชิก และสหกรณ์จะต้องมีการจัดการเพื่อสนองความต้องการและความพึงพอใจของสมาชิก ส่วนสมาชิกจะได้รับเงินทุนเพื่อประกอบอาชีพหรือเพื่อการลงทุนต่อไป ดังภาพที่ 1.4



ภาพที่ 1.4 ธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์

จากภาพที่ 1.4 ธุรกิจสินเชื่อของสหกรณ์ สมาชิกหรือลูกค้าเป้าหมายมีความต้องการเงินทุนเพื่อประกอบอาชีพ หรือการลงทุนจะขอสินเชื่อกับสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์มีผลิตภัณฑ์สินเชื่อประเภทต่างๆ เพื่อสนองความต้องการของสมาชิกซึ่งจะได้เงินทุนไปทำประกอบอาชีพ และเมื่อได้ผลผลิตมีรายได้ สามารถนำเงินทุนมาชำระคืนสหกรณ์พร้อมดอกเบี้ย

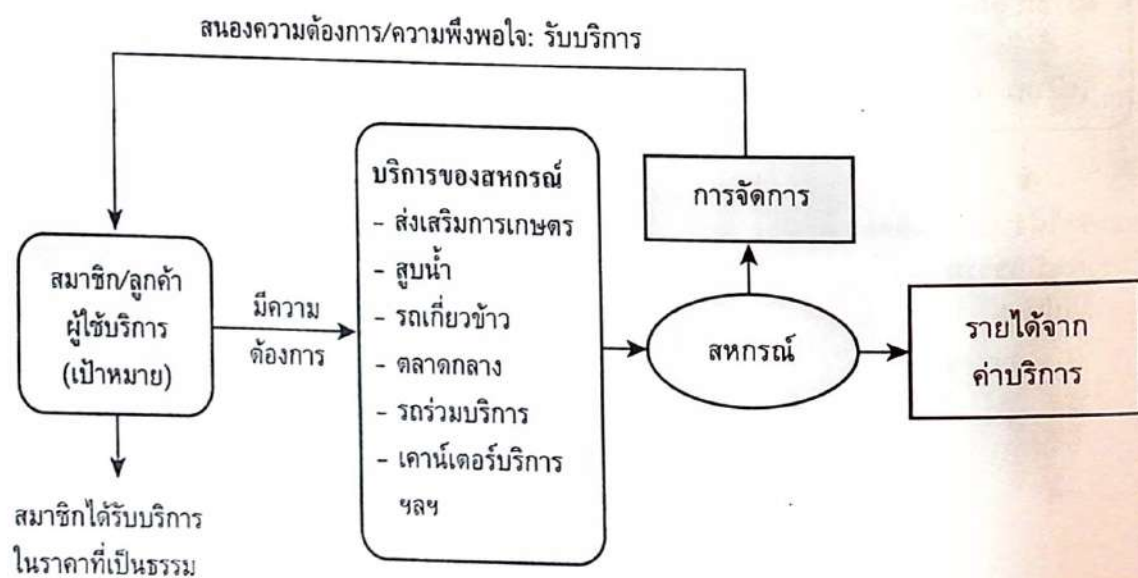
สหกรณ์จะมีรายได้จากดอกเบี้ยเงินกู้ สิ้นปีสหกรณ์อาจจะมีการเฉลี่ยดอกเบี้ยเงินกู้แก่สมาชิกเท่ากับว่าลดดอกเบี้ยเงินกู้ให้แก่สมาชิกนั้นสหกรณ์ โดยสหกรณ์ทำหน้าที่เป็นแหล่งเงินให้กับสมาชิก และได้เงินทุนไปลงทุนในอัตราดอกเบี้ยที่เป็นธรรมเป็นการประหยัดต้นทุนของสมาชิกด้วย และสามารถได้ผลผลิตตามที่ต้องการ โดยสหกรณ์มีรายได้เป็นดอกเบี้ยเงินกู้ ซึ่งจะเฉลี่ยคืนสมาชิกเป็นเงินเฉลี่ยคืนตามดอกเบี้ยเงินกู้ และอาจจะจัดสวัสดิการอื่นแก่สมาชิกด้วย

การจัดการธุรกิจสินเชื่อ สหกรณ์จะต้องวิเคราะห์ลูกค้าเป้าหมายหรือสมาชิกแต่ละคนต้องการผลิตภัณฑ์สินเชื่อประเภทใด นำมาสู่การพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า แล้วจึงนำมาสู่การจัดการเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าเป้าหมายต่อไป

สำหรับสหกรณ์ที่ทำธุรกิจการแปรรูปหลังจากรวบรวมผลผลิตแล้วจะนำมาสู่กระบวนการแปรรูปให้เป็นผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร เช่น รวบรวมข้าวเปลือก แปรรูปเป็นข้าวสาร รวบรวมน้ำมันดิบมาแปรรูปเป็นนมบรรจุกล่อง รวบรวมปาล์ม มาแปรรูปเป็นน้ำมันปาล์ม เป็นต้น ซึ่งสหกรณ์จะมีรายได้จากส่วนต่างราคา ต้นทุนวัตถุดิบ ค่าแรง การใช้จ่ายในการผลิต ซึ่งจะสามารถไปเชื่อมโยงกับธุรกิจจัดหาจัดหาสินค้ามาจำหน่ายได้กรณีที่สหกรณ์แปรรูปสินค้าที่สมาชิกสามารถบริโภคได้ เช่น แปรรูปข้าวเปลือกเป็นข้าวสารจำหน่ายให้ทั้งสมาชิก และบุคคลทั่วไป เป็นต้น

การจัดการธุรกิจรวบรวมและแปรรูปผลผลิตสหกรณ์ต้องทราบผลผลิตของลูกค้าเป้าหมายหรือสมาชิกเช่นเดียวกันว่าสมาชิกมีการผลิตอะไรบ้าง จำนวนเท่าใด และผลผลิตนั้นมีช่วงเวลาเก็บเกี่ยวเมื่อใด และสหกรณ์จะสามารถรวบรวมผลผลิตนั้น เพื่อการจำหน่ายต่อหรือแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์ได้หรือไม่ และเมื่อแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์แล้วจะสามารถจำหน่ายให้ลูกค้าเป้าหมายกลุ่มใด คุณภาพ จำนวนและช่วงเวลาใด ซึ่งสหกรณ์จะต้องมีการจัดการอย่างต่อเนื่องเป็นระบบเช่นกัน โดยรวมแล้วจะสร้างรายได้และกำไรให้ธุรกิจนั่นเอง

4. การจัดการธุรกิจบริการของสหกรณ์ เป้าหมายสำคัญของธุรกิจนี้ต้องการให้สมาชิกมาใช้บริการของสหกรณ์จำนวนมากๆ สนองความต้องการด้านการใช้บริการ สหกรณ์จะมีรายได้จากค่าบริการ ธุรกิจบริการของสหกรณ์สามารถจัดทำได้หลายรูปแบบดังภาพที่ 1.7



ภาพที่ 1.7 ธุรกิจบริการของสหกรณ์

จากภาพที่ 1.7 ธุรกิจบริการของสหกรณ์ สหกรณ์สามารถจัดบริการให้กับสมาชิกอย่างหลากหลายตามความต้องการของสมาชิก เช่น บริการส่งเสริมการเกษตรด้านการดูแลสุขภาพการเลี้ยงโคนมของสหกรณ์ การดูแลรักษาโคนม การตรวจสุขภาพโคนม อาหารโคนม การบริการวัคซีนโคนม เป็นต้น การสูบน้ำบริการ บริการรถเกี่ยวข้าว บริการตลาดกลาง รถร่วมบริการ รวมถึงเคาน์เตอร์บริการ เป็นต้น ซึ่งส่วนใหญ่เป็นไปตามความต้องการของสมาชิกโดยสหกรณ์จะได้รายได้เป็นค่าบริการ ในขณะที่สมาชิกจะได้รับบริการโดยเสียค่าบริการในอัตราที่เป็นธรรม และเป็นบริการที่ดีมีคุณภาพจากสหกรณ์ นอกจากนี้ยังประหยัดต้นทุนได้ด้วยเนื่องจากจะไม่ต้องเดินทางไปนอกพื้นที่ เป็นต้น

การจัดการธุรกิจบริการสหกรณ์ จะต้องวิเคราะห์ลูกค้าเป้าหมายเช่นเดียวกันว่าต้องการผลิตภัณฑ์บริการด้านใดบ้าง ปริมาณ และช่วงเวลา เพื่อจะได้จัดการให้สอดคล้องกับความต้องการของสมาชิก

5. การจัดการธุรกิจเงินลงทุนของสหกรณ์ ธุรกิจเงินลงทุนของสหกรณ์ส่วนใหญ่จะเป็นสหกรณ์ขนาดใหญ่ที่มีเงินทุนคงเหลือจากการให้บริการแก่สมาชิกแล้ว สหกรณ์จะนำเงินส่วนเหลือไปลงทุนเป็นการลงทุนทางการเงินซึ่งจะต้องลงทุนได้ตามที่กฎหมายสหกรณ์กำหนด เนื่องจากการลงทุนทางการเงินมีความเสี่ยงสูงที่จะได้รับผลตอบแทนและได้เงินต้นคืนเต็มจำนวน และมีสภาพคล่องด้วย และเป็นการลงทุนในระยะยาว เช่น ลงทุนซื้อหุ้นของชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด ลงทุนซื้อพันธบัตรรัฐบาล หรือ ลงทุนซื้อหุ้นกับบริษัทจำกัด มหาชน หรือลงทุนฝากสหกรณ์อื่น เป็นต้น เป้าหมายสำคัญของธุรกิจนี้จะทำให้สหกรณ์มีรายได้จากการลงทุน แทนที่สหกรณ์จะเก็บเงินไว้ในบัญชีธนาคารซึ่งให้ผลตอบแทนต่ำ นอกจากนั้นเมื่อสหกรณ์ลงทุนไปแล้วเงินลงทุนนั้นต้องมีสภาพคล่อง คือ สามารถถอนคืนได้เมื่อมีความจำเป็น และจะต้องได้รับเงินคืนเต็มจำนวนที่ลงทุน

การจัดการธุรกิจเงินลงทุนจะต้องมีการวิเคราะห์ถึงความเสี่ยงและผลตอบแทนที่ได้จากการลงทุน และต้องเป็นไปตามกฎหมายสหกรณ์กำหนดด้วยเนื่องจากมีความเสี่ยงสูง สหกรณ์จะต้องการวางแผนการลงทุนอย่างรัดกุมทั้งทางด้านผลตอบแทนและความเสี่ยง โดยจะต้องวิเคราะห์ติดตามภาวะการณ์ต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อความเสี่ยงและผลตอบแทนอยู่ตลอดเวลาที่ลงทุน

โดยสรุปแล้ว การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เป็นไปตามข้อกำหนดตามพระราชบัญญัติสหกรณ์ แต่สหกรณ์บางประเภททำธุรกิจได้จำกัดตามวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ประเภทนั้น ธุรกิจของสหกรณ์โดยทั่วไปได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจการจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลิตผล ธุรกิจแปรรูปผลิตผล ธุรกิจบริการ และธุรกิจเงินลงทุน การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เพื่ออำนวยความสะดวกทางธุรกิจแก่สมาชิก โดยสหกรณ์มีรายได้และกำไรหรือส่วนเหลือ (Margin) เป็นผลตอบแทน

การจัดการธุรกิจของสหกรณ์แต่ละธุรกิจสหกรณ์ต้องการผลตอบแทน เพื่อจะเป็นรายได้และกำไรของสหกรณ์ และการลงทุนทุกชนิดมีความเสี่ยง การลงทุนในธุรกิจแต่ละธุรกิจสหกรณ์จะต้องมีการวิเคราะห์ตลาด หรือความต้องการของผู้บริโภคหรือการจัดการการตลาดก่อนเสมอ และจึงนำมาสู่การจัดการผลิตและปฏิบัติการเพื่อให้ได้มีคุณภาพ ปริมาณ ต้นทุน และทันเวลาที่ตลาดต้องการ และต้องอาศัยการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการการเงินเช่นเดียวกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายของธุรกิจของสหกรณ์แต่ละธุรกิจ คือ มีกำไรและใส่ใจสังคม ซึ่งจะมีผลต่อสหกรณ์โดยรวมทั้งองค์การ

**กิจกรรม 1.1.4**

การจัดการธุรกิจของสหกรณ์แต่ละธุรกิจเป้าหมายสำคัญคืออะไร และจะต้องให้ความสำคัญกับการจัดการในด้านใดก่อนเป็นลำดับแรก จงอธิบาย

(โปรดทำกิจกรรม 1.1.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 1.1 เรื่องที่ 1.1.4)

## แผนการสอนตอนที่ 1.2

### หลักการจัดการสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 1.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 1.2.1 หลักการทั่วไปในการจัดการสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์
- 1.2.2 กระบวนการจัดการสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์
- 1.2.3 การจัดการสหกรณ์ตามหน้าที่ธุรกิจ
- 1.2.4 บูรณาการการจัดการสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์

#### แนวคิด

1. หลักการทั่วไปในการจัดการสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์ ประกอบด้วย ทรัพยากรการจัดการ ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ นำมาจัดการตามกระบวนการจัดการเพื่อให้การดำเนินงานสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล นอกจากนั้นสหกรณ์ยังต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อแสวงหาโอกาสและสร้างโอกาสที่แตกต่างจากเดิมสำหรับอนาคตของสหกรณ์
2. กระบวนการจัดการสหกรณ์ ประกอบด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม เพื่อให้การดำเนินงานสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
3. การจัดการสหกรณ์ตามหน้าที่ธุรกิจ ได้แก่ การจัดการการตลาด การจัดการการผลิตหรือปฏิบัติการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการการเงิน โดยเริ่มจากการจัดการการตลาดเพื่อสนองความต้องการของสมาชิกหรือลูกค้า นำมาสู่การจัดการการผลิตหรือปฏิบัติการให้ได้คุณภาพ ปริมาณ ต้นทุน และทันเวลาตามที่ลูกค้าต้องการ และต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์มาขับเคลื่อน และสุดท้ายจะต้องมีเงินทุนและการจัดการการเงินเพื่อให้สหกรณ์มีกำไรและใส่ใจสังคม
4. บูรณาการการจัดการสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์ ประกอบด้วย การบูรณาการกระบวนการจัดการตั้งแต่การวางแผน เพื่อให้ได้แผนงานซึ่งจะต้องนำมาปฏิบัติตามแผน ในการจะปฏิบัติได้ตามแผนจะต้องมีการจัดองค์การ กำหนดขอบเขต โครงสร้างหน้าที่และความรับผิดชอบในแต่ละงาน นำไปสู่การนำโดยผู้นำซึ่งจะต้องมีภาวะผู้นำในการกระตุ้นจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ และสุดท้ายต้องมีการควบคุมเพื่อการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ นอกจากนั้นสหกรณ์จะต้องบูรณาการการจัดการตามหน้าที่ธุรกิจ ตั้งแต่การจัดการการตลาดจนถึงการจัดการการเงินของสหกรณ์



### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 1.2.1 “หลักการทั่วไปในการจัดการสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายหลักการทั่วไปในการจัดการสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 1.2.2 “กระบวนการการจัดการสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกระบวนการการจัดการสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 1.2.3 “การจัดการสหกรณ์ตามหน้าที่ธุรกิจ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการจัดการสหกรณ์ตามหน้าที่ธุรกิจได้
4. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 1.2.4 “บูรณาการจัดการสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการบูรณาการจัดการสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์ได้

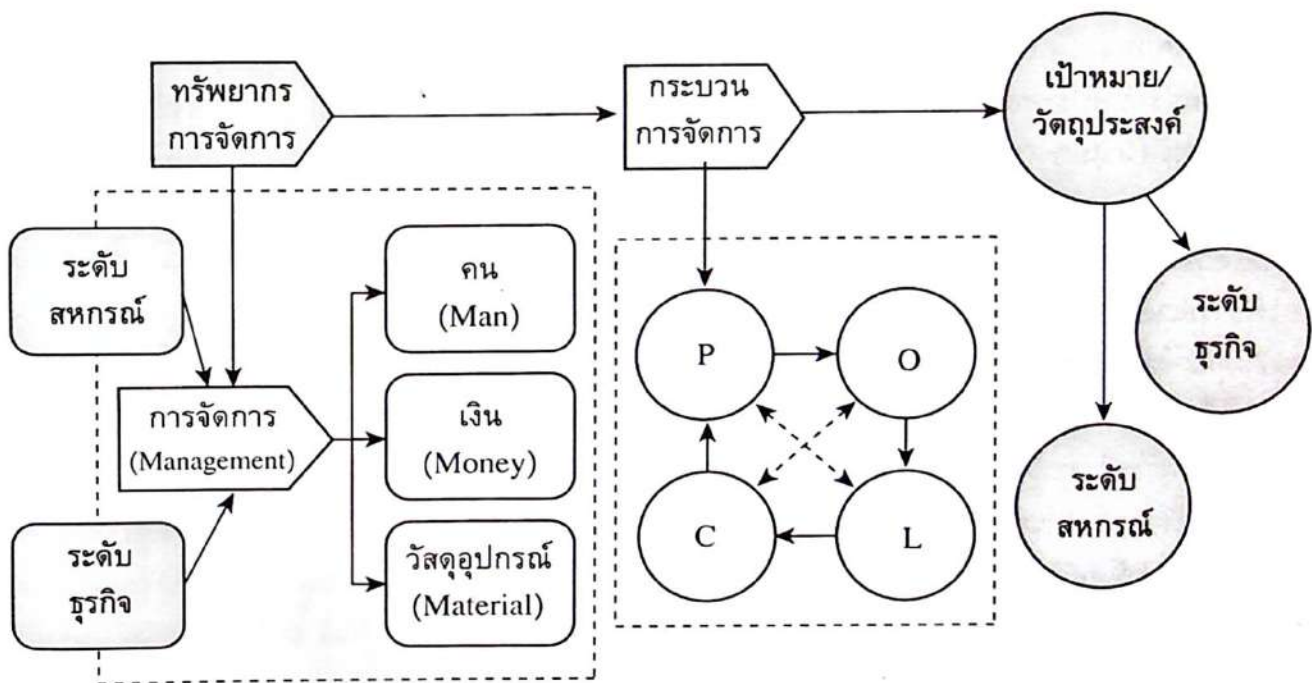
## เรื่องที่ 1.2.1

### หลักการทั่วไปในการจัดการสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์

การจัดการหรือการบริหารสหกรณ์ระดับองค์การและระดับธุรกิจ เป็นกระบวนการที่คณะบุคคล ร่วมกันวางแผนและดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การจัดการมีลักษณะสำคัญ ได้แก่ ต้องมีวัตถุประสงค์ อาศัยบุคคลเป็นองค์ประกอบสำคัญ ต้องใช้ทรัพยากรการจัดการเป็นองค์ประกอบ พื้นฐาน ดำเนินการเป็นกระบวนการ เป็นการดำเนินงานร่วมกันของกลุ่มบุคคล และอาศัยความร่วมมือ ร่วมใจของบุคคล นำไปสู่การจัดการสหกรณ์ ซึ่งเป็นการดำเนินงานในสภาพหรือบริบทของการเปลี่ยนแปลง ทางเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยี ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ทั้งด้านการผลิต การจัดจำหน่าย และการให้บริการโดยมีปัจจัยด้านกำลังคน เงิน วัตถุดิบและอุปกรณ์ และเทคโนโลยีต่างๆ มาสนับสนุนใน การจัดการสหกรณ์ทั้งระดับองค์การและระดับธุรกิจ

#### 1. หลักการจัดการทั่วไป

หลักการจัดการทั่วไป ประกอบด้วย ทรัพยากรการจัดการ กระบวนการจัดการเพื่อให้การดำเนินงาน สหกรณ์บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ซึ่งสรุปได้ ดังภาพที่ 1.8



ภาพที่ 1.8 ทรัพยากรการจัดการและกระบวนการจัดการองค์การ

จากภาพที่ 1.8 การจัดการสหกรณ์เพื่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ โดยสหกรณ์จัดเป็นองค์การธุรกิจประเภทหนึ่งของสมาชิก ซึ่งดำเนินธุรกิจได้หลายธุรกิจ การจัดการสหกรณ์โดยรวมให้บรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ต้องจัดการสหกรณ์แต่ละธุรกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ด้วย การจัดการสหกรณ์เพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์นั้น ปัจจัยสำคัญในการจัดการสหกรณ์ต้องมี คือ ทรัพยากรการจัดการ โดยทั่วไปประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และการจัดการ (Management) หรือ 4 Ms และรวมถึงทรัพยากรต่างๆ ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจหรือประกอบการ ไม่ว่าจะเป็นการผลิต การจำหน่าย และบริการ เช่น ปัจจัยการผลิต ปัจจัยในการทำธุรกิจหรือบริการ เป็นต้น แต่ทรัพยากรประกอบการนั้นสามารถจัดหาได้จากทุนดำเนินงานหรือเงินทุน ดังนั้นโดยทั่วไปทรัพยากรการจัดการ จึงหมายถึง 4 Ms และ กระบวนการจัดการ เป็นการจัดการตามกระบวนการจัดการหรือหน้าที่การจัดการเพื่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์นั่นเอง ซึ่งประกอบด้วย การวางแผน (Planning: P) การจัดองค์การ (Organizing: O) การนำ (Leading: L) และการควบคุม (Controlling: C)

ทั้งนี้กระบวนการจัดการ ซึ่งมีหลายแนวคิด เช่น POSDCoRB แนวคิดและทฤษฎี ลูเธอร์ กุลลิค และลินดัล เออร์วิก (Luther Gulick and Lyndall Urwick) ได้แก่ การวางแผน (Planing) การจัดหน่วยงาน (Organizing) การจัดบุคคล (Staffing) การอำนวยการ (Directing) การประสานงาน (Coordinating) รายงานผล (Reporting) และงบประมาณ (Bugeting) และ POCC ของ Henri Fayol ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับบัญชาหรือการสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) การควบคุม (Controlling) เป็นต้น

โดยทั่วไปในปัจจุบันใช้เพียง 4 ขั้นตอน ตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม ซึ่งแต่ละขั้นตอนจะต้องเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกัน เพื่อการจัดการองค์การระดับสหกรณ์และระดับธุรกิจไปสู่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์โดยทั่วไปนั้นมิได้ทำธุรกิจหรือกิจกรรมทางธุรกิจด้านใดด้านหนึ่งเท่านั้นมักจะมีการดำเนินธุรกิจหลายธุรกิจ การจะให้ธุรกิจขององค์การโดยรวมบรรลุเป้าหมายได้ในแต่ละธุรกิจก็ต้องบรรลุเป้าหมายด้วย ดังนั้น “การตั้งเป้าหมายของสหกรณ์ในระดับองค์การและระดับธุรกิจ” ต้องพิจารณาเป้าหมายของแต่ละธุรกิจด้วย หรือเป้าหมายในระดับธุรกิจ เช่น ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจการจัดการสินค้านำจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิต เป็นต้น ซึ่งแต่ละธุรกิจก็ต้องมีกำไรเพื่อให้ธุรกิจโดยรวมของสหกรณ์มีกำไร และในแต่ละธุรกิจจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรจัดการ และจัดการตามกระบวนการจัดการเช่นกัน

ทรัพยากรการจัดการของสหกรณ์โดยทั่วไป ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ ทั้งนี้อาจจะรวมถึงทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการอื่นด้วยก็ได้ เช่น ข้อมูลสารสนเทศ ปัจจัยการผลิตและการปฏิบัติการ หรือวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตหรือบริการ เป็นต้น แต่ในที่นี้เน้นเพียง 4 ประการข้างต้นเท่านั้น เพราะทรัพยากรอื่นดังกล่าวรวมอยู่ในทรัพยากรการจัดการหลักที่เกี่ยวข้องได้อยู่แล้ว

1. คน (Man) หรือ ทรัพยากรบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ บุคลากร พนักงานเจ้าหน้าที่ของสหกรณ์ ทุกระดับตั้งแต่ระดับปฏิบัติการ จนถึงผู้บริหารระดับสูง ซึ่งรวมถึงเจ้าของกิจการด้วยถ้าเป็นผู้บริหารกิจการเอง บุคคลถือว่าเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่จะขับเคลื่อนการดำเนินการสหกรณ์ไปสู่เป้าหมาย

โดยอาศัยการจัดการ เป็นการจัดการตามหน้าที่ธุรกิจในส่วนของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์ทำงานให้กับสหกรณ์บรรลุวัตถุประสงค์หรือมีประสิทธิผลและมีประสิทธิภาพ และบุคลากรมีความพึงพอใจและตั้งใจที่จะทำงานอย่างเต็มศักยภาพ

สำหรับการจัดการทรัพยากรบุคคลในสหกรณ์ หมายรวมถึง พนักงานเจ้าหน้าที่หรือฝ่ายจัดการ คณะกรรมการดำเนินการซึ่งเป็นผู้บริหารสหกรณ์ และยังรวมถึงสมาชิกสหกรณ์ผู้ควบคุมฝ่ายบริหารด้วย เพราะสมาชิกสหกรณ์มีบทบาทสำคัญในฐานะเป็นเจ้าของ และเป็นลูกค้าของสหกรณ์และอาจได้รับเลือกตั้งเป็นกรรมการดำเนินการ (ฝ่ายบริหาร) แต่ในที่นี้คนในสหกรณ์เน้นเฉพาะในส่วนที่เป็นฝ่ายจัดการ

2. เงิน (Money) หรือเงินทุน เป็นเงินทุนที่สหกรณ์ต้องมีเพื่อใช้ในการดำเนินงาน ซึ่งเงินทุนอาจจะจัดหามาจากทุนของตนเองหรือจากเจ้าของ (Owned Capital) หรือกู้ยืม หรือระดมทุนโดยวิธีการอื่น เพื่อการจัดหาเงินทุนให้เพียงพอกับความต้องการของกิจการในเวลาที่ต้องการ และให้มีต้นทุนทางการเงินต่ำที่สุดด้วย ซึ่งเงินทุนนี้จะเป็นส่วนสำคัญในการจัดหาปัจจัยการผลิต เงินเดือนค่าจ้างของบุคลากร เงินลงทุนสร้างโรงงาน อาคาร วัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ต่างๆ เป็นต้น เพื่อให้เกิดสินค้าหรือบริการ หรือผลิตภัณฑ์ทำให้สหกรณ์มีรายได้ ดังนั้นในการจัดการตามหน้าที่ธุรกิจ จึงต้องมีการจัดการการเงินเพื่อให้สหกรณ์สามารถจัดการเงินให้เกิดประโยชน์สูงสุดสร้างความมั่งคั่งแก่เจ้าของหรือผู้ถือหุ้น หรือมีกำไรต่อหุ้นสูงสุด นั่นเอง

3. วัสดุอุปกรณ์ (Material) หมายรวมถึง วัตถุดิบและวัสดุอุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ หรือเครื่องจักร ตลอดจนเทคโนโลยีสารสนเทศต่างๆ เพื่อใช้ในการดำเนินงานและอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน ให้กิจการสามารถดำเนินกิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งวัตถุดิบหรือวัสดุอุปกรณ์จำเป็นต้องใช้ในทุกหน้าที่ธุรกิจ ถ้าเป็นธุรกิจเกี่ยวกับการผลิตและปฏิบัติการก็เป็นปัจจัยการผลิตหรือบริการนั่นเอง รวมถึงอาคารสำนักงานด้วย

4. การจัดการ (Management) เป็นการจัดการทรัพยากรการจัดการ ได้แก่ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และวัตถุดิบเพื่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ รวมถึงการจัดการตามหน้าที่ธุรกิจ ได้แก่ การจัดการตลาด การจัดการการผลิตและการปฏิบัติการ รวมทั้งการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการการเงินซึ่งต้องมีการบูรณาการจัดการตามหน้าที่ธุรกิจ จึงจะสามารถนำองค์การสหกรณ์บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทั้งนี้ทรัพยากรการจัดการอาจจะมียุทธศาสตร์ประกอบต่างๆ อีกหลายด้าน ซึ่งดำรงค์ วงษ์โชติปิ่นทอง (2553) ได้สรุปไว้เป็น 4 M 8 M และ 12 M การจัดการขององค์การธุรกิจหรือสหกรณ์เทียบได้กับคน โดยที่เป้าหมายขององค์การ คือ “ศรัทธาหรือสมอง” ที่เป็นสิ่งสำคัญที่สุดของคน การจะจัดการองค์การได้ ต้องมีการจัดการ คือ “ลำดับของคน” จัดเป็นทรัพยากรการจัดการไม่ว่าจะเป็น 4 M ซึ่งหมายถึง Man (คน) Money (เงิน) Material (วัตถุดิบและวัสดุอุปกรณ์) Method (วิธีการ) หรือ 8 M หมายถึง Moral (ศีลธรรม) Motivation (แรงจูงใจในการทำงาน) Management (การจัดการ) Marketing (การตลาด) หรือ 12 M หมายถึง Message (การส่งข้อมูล) Measurment (การวัดผลงาน) Mindset (ทัศนคติ) และ Majority (ส่วนรวม)

สำหรับ “แขนทั้งสองข้าง” เปรียบเสมือนวิธีการจัดการหรือกระบวนการจัดการ ซึ่งอาจจะใช้ P O D C หรือ P O L C (การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการหรือการนำ และการควบคุม) และ ต้องอาศัยเครื่องมือการจัดการ เช่น KPI (Key Performance Indicator) หรือ BSC (Balanced Scorecard) เป็นต้น “ส่วนขา” หมายถึง โครงสร้างองค์การที่เหมาะสม รวมถึงหลักการ ทฤษฎีการจัดการ ที่นำมาประยุกต์ในการจัดการสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมายนั่นเอง

โดยสรุป ทรัพยากรการจัดการของสหกรณ์โดยทั่วไป ประกอบด้วย คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ หรือ วัตถุดิบและการจัดการ ทั้งนี้อาจจะรวมถึง ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินการอื่นด้วยก็ได้ เช่น ข้อมูลสารสนเทศ ปัจจัยการผลิตและการปฏิบัติการ หรือวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตหรือบริการ เป็นต้น

## 2. หลักการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์มีผู้ให้ความหมายหลากหลายด้วยกัน ซึ่งเฟร็ด อาร์ เดวิด (Fred R. David) (2000, p. 5) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) หมายถึง ศาสตร์ และศิลป์ของการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์ โดยการพิจารณาดัดสินใจ ข้ามหน้าที่ (Cross-Functional Decision) เพื่อให้องค์การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ (อ้างใน กิ่งพร ทองใบ, 2549, น. 6) และอธิบายเพิ่มเติมว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นการบูรณาการหน้าที่ ที่ทางจัดการ (ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมประเมินผล) เข้ากับหน้าที่ การจัดการ (ได้แก่ การผลิต การตลาด การเงิน และการจัดการทรัพยากรมนุษย์) เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ จุดมุ่งหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ เพื่อการเสาะแสวงหาและสร้าง โอกาสใหม่ที่แตกต่างจากเดิมสำหรับอนาคตของธุรกิจ เป็นการวางแผนเลือกทางเลือกที่ดีที่สุดขององค์การ ด้วยการศึกษานโยบายจากข้อมูลในอดีตและปัจจุบัน ประกอบกับการคาดคะเนหรือพยากรณ์อนาคตที่ ถูกต้องแม่นยำ และได้สรุป “การจัดการเชิงกลยุทธ์” หมายถึง การวางแผน การดำเนินการ และการ ควบคุมในแนวทางที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ คือ ความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน ซึ่งจะช่วยให้การบริหารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (กิ่งพร ทองใบ, 2549, น. 7)

การจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์ (Business Strategic Management) หมายถึง การกำหนดแผน กลยุทธ์ (Formulation) การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ (implementation) และการควบคุมกลยุทธ์ (Control) เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การกำหนดกลยุทธ์จะมีความสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของธุรกิจ ที่เรียกว่า “การวิเคราะห์ SWOT” การดำเนินกลยุทธ์เป็นการ ดำเนินการตามเป้าหมายโดยเริ่มจากการวางแผนปฏิบัติการ การดำเนินการ การจูงใจพนักงาน การจัดสรร ทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายธุรกิจที่กำหนดไว้ การควบคุมกลยุทธ์เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการประเมิน ผลการดำเนินงานตามเป้าหมายของธุรกิจตามที่กำหนดไว้ (เชาว์ โรจนแสง, 2548, น. 6)

ดังนั้น จากความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง การกำหนดแผนกลยุทธ์ การดำเนิน ตามกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้ การกำหนดแผนกลยุทธ์จะ ต้องสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและภายนอกของกิจการ การดำเนินกลยุทธ์เป็นการ ดำเนินการตามเป้าหมายโดยเริ่มจากวางแผนปฏิบัติการ การดำเนินการ การจูงใจพนักงาน การจัดสรร

ทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การควบคุมกลยุทธ์เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผล การดำเนินการตามเป้าหมายของธุรกิจตามที่กำหนดไว้ รายละเอียดจะศึกษาในหน่วยที่ 2

สหกรณ์เป็นองค์การธุรกิจหนึ่ง การจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์จะใช้หลักการจัดการธุรกิจเช่นเดียวกับ องค์การธุรกิจทั่วไป หมายถึง การกำหนดแผนกลยุทธ์ การดำเนินตามกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ แม้ว่าเป้าหมายสุดท้ายของสหกรณ์จะต่างกับองค์การธุรกิจทั่วไป แต่อย่างไรก็ตามเป้าหมายพื้นฐาน คือ ต้องการบรรลุเป้าหมายอย่างประสิทธิภาพ และประสิทธิผล การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นแนวทางที่จะทำให้การจัดการสหกรณ์บรรลุตามเป้าหมาย ดังนั้น การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ ประกอบด้วย การกำหนดแผนกลยุทธ์ การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์

ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ต่อการดำเนินงานสหกรณ์ ให้บรรลุตามเป้าหมายในระดับสหกรณ์โดยรวมและการดำเนินธุรกิจในแต่ละธุรกิจ ดังนี้ .

1) ทำให้สหกรณ์มีการกำหนดจุดมุ่งหมายเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และทิศทางที่ชัดเจน การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์จะต้องมีการกำหนดเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนทั้งในระดับองค์การ และในระดับธุรกิจ จึงจะนำมาสู่การกำหนดแผนกลยุทธ์ การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อการบรรลุเป้าหมาย

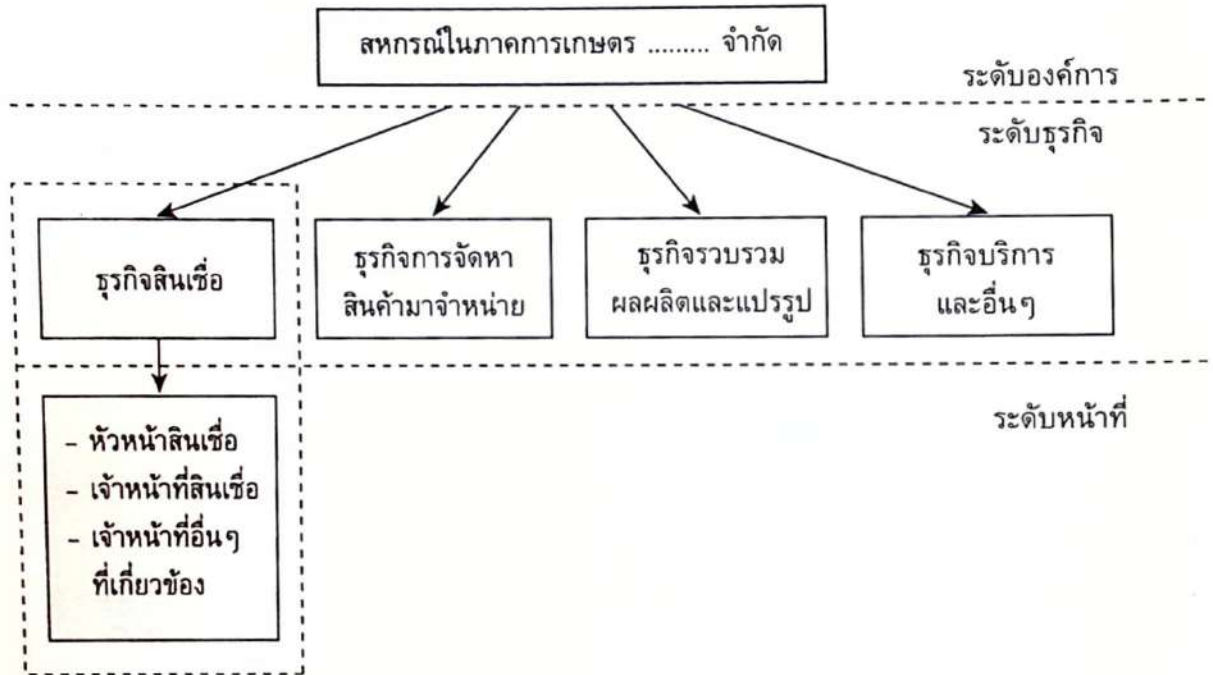
2) ทำให้สหกรณ์ต้องมีการคำนึงถึงผู้มีส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง หมายถึง ผู้ที่มีส่วนในการตัดสินใจและกำหนดนโยบายของสหกรณ์ ได้แก่ สมาชิก กรรมการ ฝ่ายจัดการ สมาคมการค้า ผู้ขายส่ง วัตถุดิบ ผู้จำหน่าย ผู้ลงทุน ชุมชนในท้องถิ่น และรัฐบาล ซึ่งการกำหนดนโยบาย และกลยุทธ์ของสหกรณ์ จะต้องคำนึงถึงความสัมพันธ์กับกลุ่มผู้ที่เกี่ยวข้องเหล่านี้ด้วย

3) ทำให้สหกรณ์ต้องคำนึงถึงผลทั้งระยะสั้นและระยะยาว การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้ผู้บริหารสหกรณ์ต้องกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ระยะยาวขึ้นก่อน หลังจากนั้นจึงมอบหมายให้ผู้รับผิดชอบในระดับต่ำลงมานำกลยุทธ์ระยะยาวเหล่านั้นไปกำหนดแผนปฏิบัติงานตามหน้าที่ของธุรกิจในแต่ละด้าน ได้แก่ แผนปฏิบัติการการตลาด การผลิตและปฏิบัติการ ทรัพยากรมนุษย์ และการเงิน ดังนั้นกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จึงเป็นผลให้ผู้บริหารได้คำนึงถึงความสอดคล้องของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานอันเป็นผลต่อความสำเร็จของสหกรณ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว

4) ทำให้การจัดการสหกรณ์มุ่งเน้นทั้งประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) เป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงาน

นอกจากนั้นการจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์ยังช่วยให้มีการคาดคะเนปัญหาและแนวทางแก้ไขไว้ล่วงหน้ายังช่วยในการสร้างผู้นำ ทำให้ผู้บริหารสหกรณ์มีวิสัยทัศน์กว้างไกล

การจัดการสหกรณ์ในระดับองค์การและในแต่ละธุรกิจ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ของแต่ละธุรกิจต่างกัน การจัดการสหกรณ์แต่ละธุรกิจต้องมีการจัดการตามกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ เป็นการจัดการในระดับธุรกิจ การจัดการจะใช้หลักการจัดการเชิงกลยุทธ์เช่นเดียวกัน คือ การประเมินสภาวะแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ หรือการวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการควบคุมและประเมินกลยุทธ์ แต่เป็นการจัดการสหกรณ์ในระดับธุรกิจแต่ละธุรกิจของสหกรณ์ ดังแสดงได้ตามภาพที่ 1.9



ภาพที่ 1.9 การจัดการธุรกิจเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ในภาคการเกษตร

จากภาพที่ 1.9 การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ในภาคการเกษตร ทั้งระดับองค์การ ระดับธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจการจัดการสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลผลิตและแปรรูป และธุรกิจบริการอื่นๆ การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการจัดการธุรกิจสหกรณ์ในแต่ละธุรกิจ ซึ่งในแต่ละธุรกิจจะต้องมีการจัดการเชิงกลยุทธ์ในระดับหน้าที เช่น ธุรกิจสินเชื่อ จะมีเจ้าหน้าที่ในฝ่ายสินเชื่อซึ่งมีหน้าที่ขับเคลื่อนการดำเนินงานกลยุทธ์ในระดับหน้าที ให้ธุรกิจสินเชื่อประสบความสำเร็จ ซึ่งจะทำให้กลยุทธ์ระดับสหกรณ์ประสบความสำเร็จด้วย เป็นต้น ส่วนธุรกิจอื่นๆ ของสหกรณ์ก็เช่นกัน ซึ่งมีกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์เช่นเดียวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์

โดยสรุป การจัดการเชิงกลยุทธ์สหกรณ์เป็นการกำหนดกลยุทธ์หรือการวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินตามกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ทั้งนี้การวางแผนกลยุทธ์จะต้องสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์สภาวะหรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสหกรณ์ การดำเนินกลยุทธ์เป็นการดำเนินการตามเป้าหมายโดยเริ่มจากวางแผนปฏิบัติการ การดำเนินการ การจูงใจพนักงาน การจัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การควบคุมกลยุทธ์เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินการตามเป้าหมายของธุรกิจตามที่กำหนดไว้

ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์ดำเนินงานบรรลุตามเป้าหมายสหกรณ์โดยรวมและแต่ละธุรกิจของสหกรณ์ รวมถึงทำให้สหกรณ์มีการกำหนดจุดมุ่งหมาย วัตถุประสงค์ และทิศทางที่ชัดเจน ทำให้สหกรณ์ต้องมีการคำนึงถึงผู้มีส่วนที่เกี่ยวข้องอย่างกว้างขวาง ทำให้สหกรณ์ต้องคำนึงถึงผลทั้งระยะสั้นและระยะยาว ทำให้การจัดการสหกรณ์มุ่งเน้นทั้งประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

**กิจกรรม 1.2.1**

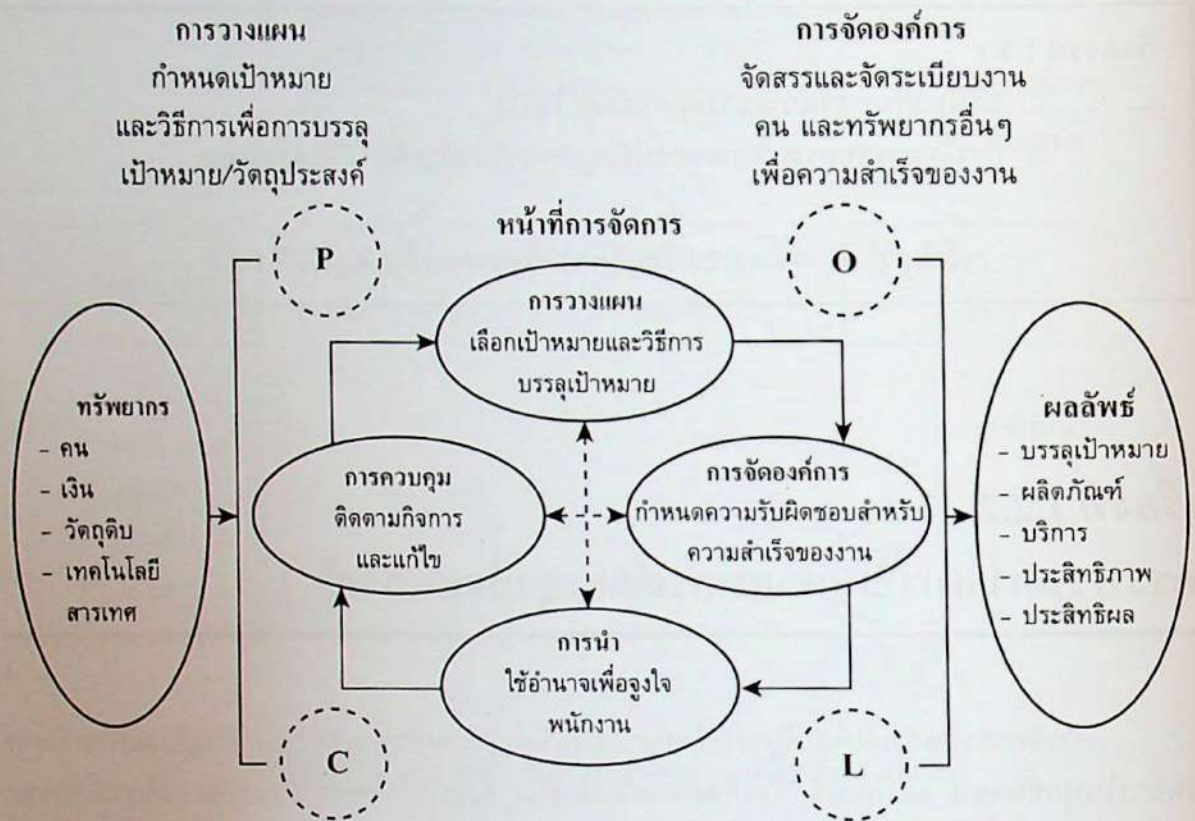
1. ทรัพยากรการจัดการของสหกรณ์มีอะไรบ้าง
2. การจัดการสหกรณ์เชิงกลยุทธ์มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่ออะไร จงอธิบาย

(โปรดทำกิจกรรม 1.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 1.2 เรื่องที่ 1.2.1)

**เรื่องที่ 1.2.2****กระบวนการการจัดการสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์**

การจัดการสหกรณ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของสหกรณ์จำเป็นต้องมีการบริหารจัดการในทุกขั้นตอน และทุกหน้าที่ธุรกิจอย่างต่อเนื่องกัน จึงจะทำให้สหกรณ์ในแต่ละองค์การโดยรวมบรรลุเป้าหมาย หรือวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การจัดการสหกรณ์ต้องมีทรัพยากรการจัดการ ซึ่งประกอบด้วย คน (Man) เงิน (Money) วัสดุอุปกรณ์ (Material) และ ริชาร์ด เอล ดาฟิต (2013, p. 5) สรุปว่า การจัดการ คือ การบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยการวางแผน การนำ การจัดองค์การ และการควบคุมทรัพยากรขององค์การ และอธิบายเพิ่มหน้าที่ของการจัดการ ได้แก่ การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ โดยจะต้องมีทรัพยากรนำมาจัดการตามหน้าที่การจัดการ ตามแผนภาพที่ 1.10





ภาพที่ 1.10 หน้าที่หรือกระบวนการจัดการ

ที่มา: ปรับปรุงและแปลจาก Richard L. Daft (2013, p. 6)

จากภาพที่ 1.10 จะเห็นได้ว่าองค์กรหรือสหกรณ์ต้องมีทรัพยากรการจัดการ นำไปสู่การจัดการตามหน้าที่การจัดการหรือกระบวนการจัดการจัดการ นำไปสู่การจัดการอย่างเป็นกระบวนการจัดการโดยเริ่มตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม

ทั้งนี้ในแต่ละหน้าที่ของการจัดการ หรือกระบวนการจัดการแต่ละขั้นตอนมีสาระสำคัญดังนี้

**ขั้นที่ 1 การวางแผน (Planning: P)** เป็นกระบวนการในการกำหนดเป้าหมายของสหกรณ์ และระบุถึงกิจกรรมที่ต้องทำเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว หรือเป็นกระบวนการของการกำหนดเป้าหมายวัตถุประสงค์ และวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ในอนาคต โดยการวางแผนถือว่าเป็นหน้าที่แรกที่สำคัญทางการจัดการในทุกเรื่อง ทั้งในระดับสหกรณ์ และระดับธุรกิจ เช่น ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจบริการ เป็นต้น และระดับหน้าที่ ได้แก่ การตลาด การผลิตและปฏิบัติการการเงิน และทรัพยากรมนุษย์ การวางแผน ประกอบด้วย ประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารต้องตัดสินใจ ได้แก่

- 1) ตัดสินใจว่าสหกรณ์ต้องการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์อะไร หรือการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์
- 2) ตัดสินใจว่าจะทำอะไรบ้างเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์นั้น หรือการกำหนดกิจกรรมที่จะดำเนินการ

3) ตัดสินใจว่าจะใช้ทรัพยากรอะไรและอย่างไรเพื่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์นั้น หรือการกำหนดการใช้ทรัพยากรและวิธีการใช้

ขั้นที่ 2 การจัดองค์การ (Organizing: O) ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลายตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน เช่น การจัดองค์การ คือ กระบวนการจัดโครงสร้างองค์การซึ่งครอบคลุมเรื่องการแบ่งงาน การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ผู้ปฏิบัติงาน การกำหนดกลุ่มงาน การกำหนดความสัมพันธ์ในสายการบังคับบัญชา และการประสานงานของหน่วยงานต่างๆ รวมทั้งการจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยงานต่างๆ การจัดองค์การจึงครอบคลุมการจัดงาน จัดคน และวัตถุประสงค์ของทั้งหมดขององค์การ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557, น. 117)

การจัดองค์การ หมายถึง การออกแบบหรือกำหนดโครงสร้างองค์การที่เป็นทางการ ในลักษณะที่เอื้อหรือสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างคน เครื่องจักร อุปกรณ์ และทรัพยากรต่างๆ ขององค์การ ให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดเอกภาพในแนวทางการบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ขององค์การ และทำให้องค์การมีโครงสร้างที่มีความสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันที่ต้องเผชิญ สรุปรูปจากคำจำกัดความการจัดการองค์การนั้น จะต้องมีการออกแบบและกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของงาน (Work Relation) ในแนวนอน และความสัมพันธ์คน (People Relation) ในแนวตั้ง เพื่อให้สามารถประสานความพยายามของบุคคลและกลุ่มได้อย่างเป็นระบบและอย่างสอดคล้องประสานนั่นเอง (ธนชัย ยมจินดา, 2558, น. 3-7)

การจัดองค์การ หมายถึง การจัดวางระบบเพื่อให้คนและทรัพยากรต่างๆ ขององค์การทำงานได้อย่างสอดคล้องประสานสู่เป้าหมายร่วมกัน โดยระบบดังกล่าวจะมีองค์ประกอบที่ต้องดำเนินการ ได้แก่ การจัดแบ่งงาน การมอบหมายงานให้คนปฏิบัติ การจัดสรรทรัพยากรต่างๆ และการประสานงานสู่เป้าหมาย (เซอร์มาฮอร์น, 1996)

การจัดองค์การ หมายถึง การจัดวางทรัพยากรต่างๆ ขององค์การอย่างเหมาะสม เพื่อให้สามารถบรรลุสู่เป้าหมายกลยุทธ์ขององค์การ การจัดวางทรัพยากรดังกล่าวจะประกอบด้วย การแบ่งงานกันทำเป็นหน่วยงานหรืองานที่จะนำความชำนาญเฉพาะด้าน การกำหนดสายการบังคับบัญชาที่เป็นทางการ และกลไกที่จะทำให้เกิดการประสานของงานต่างๆ ขององค์การที่มีความหลากหลายและแตกต่างกัน (ดาฟท์, 1997)

การจัดองค์การเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการจัดการที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดโครงสร้างบทบาทต่างๆ ของคนที่มาทำงานร่วมกันในองค์การเพื่อให้สามารถดำเนินบทบาทต่างๆ ที่กำหนดไว้ได้อย่างสอดคล้องประสานสู่เป้าหมายที่องค์การกำหนด (กูนซ์ และโอ ดอนแนล, 2006)

ทั้งนี้สรุปได้ว่า “การจัดองค์การ” หมายถึง การออกแบบเพื่อจัดหน่วยงานต่างๆ ขององค์การ การกำหนดอำนาจหน้าที่ การจัดวางระบบงาน และกระบวนการของงาน รวมถึงการกำหนดสายการบังคับบัญชา การติดต่อสื่อสาร และการประสานงาน เพื่อให้เกิดความชัดเจนในการปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์การที่ตั้งไว้ การจัดองค์การเป็นเรื่องที่จะต้องมีการจัดวางระบบ กระบวนการปฏิบัติ และความสัมพันธ์ของงานและของคนเพื่อให้ใช้ทรัพยากรต่างๆ อย่างเป็นระบบมีเอกภาพ และประสิทธิภาพมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ตามวัตถุประสงค์ที่องค์การกำหนด

องค์การทุกองค์การจะต้องมีการออกแบบการจัดองค์การให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ภารกิจ และกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์การที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการจัดวางระบบงาน และกระบวนการของการทำงานในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการผลิต การจำหน่าย ทรัพยากรมนุษย์ การบัญชีและการเงิน เป็นต้น ให้มีลักษณะที่มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ หรือการจัดองค์การเป็นกระบวนการจัดสรรงาน ทรัพยากร และกำหนดความสัมพันธ์ของงานต่างๆ เพื่อที่จะตอบสนองความสำเร็จของแผนงาน เป็นการแปลงแผนออกมาเป็นการปฏิบัติจริงโดยกำหนดว่ามีงานอะไรบ้าง งานเหล่านั้นจะรวมหรือแยกออกมาเป็นกลุ่มๆ อย่างไรบ้างเพื่อกำหนดเป็นโครงสร้างขององค์การ การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละงานหรือกลุ่มงานอย่างไร งานต่างๆ เหล่านี้จะประสานกันอย่างไร รวมไปถึงการจัดสรรคนเข้าทำงานในแต่ละงานด้วย ซึ่งนำไปสู่กระบวนการนำหรือการเป็นผู้นำ รวมถึงการควบคุมการดำเนินงานขององค์การด้วยต่อไป

ผลลัพธ์หรือผลสุดท้ายที่ออกมาจากการทำหน้าที่ด้านการจัดองค์การ (Organizing) โดยทั่วไปคือ โครงสร้างองค์การ (Structure) หรือโครงสร้างการบริหาร หรือแผนภูมิขององค์การ (Chart) ซึ่งก็คือระบบหรือเครือข่ายของงาน (Tasks) ความสัมพันธ์ของคนในหน่วยงาน และการสื่อสารที่จะเชื่อมโยงงานของบุคคลและของกลุ่มบุคคลที่ทำงานในองค์การเข้าด้วยกันที่เป็นทางการ

ขั้นที่ 3 การนำ (Leading: L) ผู้นำ ผู้บริหาร นักบริหาร หมายถึง หัวหน้า ผู้ควบคุมดูแลเพื่อให้งานขององค์การสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา ได้รับการแต่งตั้ง ยกย่องหรือมอบหมายให้เป็นหัวหน้า เป็นผู้ตัดสินใจแทนกลุ่มและเป็นผู้ดำเนินการให้กลุ่มคนที่มาอยู่ร่วมกันทำงานให้สำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ การเป็นผู้นำที่ดีนั้นผู้นำต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวกในการสื่อสารความหมาย หรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์เป้าหมายที่กำหนดไว้ (กิติ ดยัคคานันท์ อังใน สุนทร วงศ์ไวยสวรรค์ และวารภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ, 2553, น. 5-8) ดังนั้นจะเห็นได้ว่า “การนำโดยผู้นำ” ซึ่งผู้นำจะต้องมีภาวะผู้นำเพื่อนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการหรือความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจหรืออิทธิพลที่ทำให้ผู้อื่นยอมรับในค่านิยมหรือวัตถุประสงค์ที่บุคคลนั้นชี้แนะ และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือความสำเร็จได้ตามที่ต้องการ (บุษยา วีรกุล, 2558, น. 8)

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการโน้มน้าวและจูงใจของทั้งผู้นำและผู้ตาม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การผ่านการเปลี่ยนแปลง (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557, น. 11-12) ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำมีด้วยกัน 5 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำและผู้ตาม ความเป็นผู้นำและผู้ตามเป็นสองสิ่งที่ต้องดำเนินไปด้วยกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถึงแม้ว่าบุคคลนั้นจะไม่ต้องการที่จะเป็นผู้นำก็ตาม แต่ในบางสถานการณ์อาจถูกกำหนดให้แสดงบทบาทของความเป็นผู้นำออกมาเมื่อถึงคราวจำเป็น ดังนั้นการทราบว่าจะนำอย่างไร และพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของตนอย่างไรช่วยให้บุคคลเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตามที่ดี

ผู้ตาม คือ บุคคลที่ถูกโน้มน้าวโดยผู้นำ ผู้ตามอาจมีตำแหน่งบริหารภายในองค์กรหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้บุคคลที่เป็นผู้ตามที่ดีไม่ใช่บุคคลที่เรียกว่า “Yes Man” หรือประเภทที่มักถูกให้คำจำกัดความว่า “ได้ครับนาย สบายครับผม เหมาะสมครับท่าน” ซึ่งทำตามที่ผู้นำต้องการปราศจากการให้ข้อมูลย้อนกลับหรือสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้นำแต่อย่างใด ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การเป็นผู้นำนั้นไม่ใช่เฉพาะแต่ผู้นำเท่านั้นที่มีอิทธิพลหรือโน้มน้าวผู้ตามให้ทำในสิ่งที่ตนเองปรารถนาเพื่อการบรรลุเป้าหมาย แต่ในทางเดียวกันผู้ตามมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการกระตุ้นหรือโน้มน้าวผู้นำในสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสม

2. การโน้มน้าว เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้สื่อสารความคิดให้ได้มาซึ่งการยอมรับในความคิด และจูงใจผู้ตามให้สนับสนุนและนำเอาแนวคิดนั้นไปปฏิบัติผ่านการเปลี่ยนแปลงบางอย่างในองค์กร การโน้มน้าวเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจ ซึ่งถ้าหากบุคคลอยู่ในตำแหน่งบริหารภายในองค์กร บุคคลนั้นจะมีอำนาจในการโน้มน้าวหรือชักจูงให้บุคคลอื่นทำตามที่ต้องการ อย่างไรก็ตามบุคคลที่เป็นผู้นำจะไม่ใช้อำนาจในการบังคับให้ผู้อื่นทำตาม แต่จะพยายามโน้มน้าวให้ได้มาซึ่งคำมั่นสัญญา และความกระตือรือร้นของผู้ตามที่จะยอมทำตามด้วยความเต็มใจ

3. เป้าหมายขององค์กร ผู้นำที่มีประสิทธิผลไม่ได้โน้มน้าวหรือจูงใจให้ผู้ตามคิดเพียงแต่ผลประโยชน์ของตนเอง แต่ให้พิจารณาผลประโยชน์ขององค์กร ความเป็นผู้นำจะปรากฏขึ้นเมื่อผู้ตามถูกโน้มน้าวให้กระทำในสิ่งที่ถูกต้องมีจริยธรรม และเป็นประโยชน์สำหรับองค์กรและตนเอง การเอาประโยชน์จากผู้ตามเพื่อผลประโยชน์ของตนไม่ใช่ส่วนหนึ่งของความเป็นผู้นำ สมาชิกในองค์กรต้องทำงานร่วมกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นผู้นำต้องให้แนวทางที่ชัดเจน และกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายแก่ผู้ตามเพื่อนำไปสู่การพัฒนาระดับการปฏิบัติงานของผู้ตามให้เพิ่มมากขึ้น

4. การเปลี่ยนแปลง การโน้มน้าวและการกำหนดเป้าหมายเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง องค์กรต้องการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปรับเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการโน้มน้าวผู้ตามให้นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่พึงปรารถนา

5. บุคคล ถึงแม้ว่าคำว่า “บุคคล” จะไม่ได้อยู่ในคำนิยามข้างต้น แต่ถ้าพิจารณาให้ดีแล้วจะเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการนำคน ด้วยเหตุนี้บุคคลที่เป็นผู้นำจึงต้องทำความเข้าใจและเรียนรู้เกี่ยวกับความแตกต่างและพฤติกรรมของคน เพื่อจะทำให้กระบวนการในการนำคนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

โดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง การโน้มน้าวและจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่ต้องการขององค์กรโดยผู้นำ หรือการนำโดยผู้นำนั่นเอง จากองค์ประกอบของภาวะผู้นำข้างต้นซึ่งมีความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร สามารถสรุปเป็นแผนภาพที่ 1.11

องค์การทุกองค์การจะต้องมีการออกแบบการจัดองค์การให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ภารกิจ และกลยุทธ์ต่างๆ ขององค์การที่ได้มีการเปลี่ยนแปลงไป รวมถึงการจัดวางระบบงาน และกระบวนการของการทำงานในด้านต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านการผลิต การจำหน่าย ทรัพยากรมนุษย์ การบัญชีและการเงิน เป็นต้น ให้มีลักษณะที่มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ หรือการจัดองค์การเป็นกระบวนการจัดสรรงาน ทรัพยากร และกำหนดความสัมพันธ์ของงานต่างๆ เพื่อที่จะตอบสนองความสำเร็จของแผนงาน เป็นการแปลงแผนออกมาเป็นการปฏิบัติจริงโดยกำหนดว่ามีงานอะไรบ้าง งานเหล่านั้นจะรวมหรือแยกออกมาเป็นกลุ่มๆ อย่างไรบ้างเพื่อกำหนดเป็นโครงสร้างขององค์การ การกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของแต่ละงานหรือกลุ่มงานอย่างไร งานต่างๆ เหล่านี้จะประสานกันอย่างไร รวมไปถึงการจัดสรรคนเข้าทำงานในแต่ละงานด้วย ซึ่งนำไปสู่กระบวนการนำหรือการเป็นผู้นำ รวมถึงการควบคุมการดำเนินงานขององค์การด้วยต่อไป

ผลลัพธ์หรือผลสุดท้ายที่ออกมาจากการทำหน้าที่ด้านการจัดองค์การ (Organizing) โดยทั่วไปคือ โครงสร้างองค์การ (Structure) หรือโครงสร้างการบริหาร หรือแผนภูมิขององค์การ (Chart) ซึ่งก็คือระบบหรือเครือข่ายของงาน (Tasks) ความสัมพันธ์ของคนในหน่วยงาน และการสื่อสารที่จะเชื่อมโยงงานของบุคคลและของกลุ่มบุคคลที่ทำงานในองค์การเข้าด้วยกันที่เป็นทางการ

ขั้นที่ 3 การนำ (Leading: L) ผู้นำ ผู้บริหาร นักบริหาร หมายถึง หัวหน้า ผู้ควบคุมดูแลเพื่อให้งานขององค์การสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เป็นบุคคลที่มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาได้รับการแต่งตั้ง ยกย่องหรือมอบหมายให้เป็นหัวหน้า เป็นผู้ตัดสินใจแทนกลุ่มและเป็นผู้ดำเนินการให้กลุ่มคนที่มาอยู่ร่วมกันทำงานให้สำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ การเป็นผู้นำที่ดีนั้นผู้นำต้องเป็นผู้มีภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (Leadership) คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรืออิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติและอำนวยความสะดวกกระบวนการสื่อความหมาย หรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมใจกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์เป้าหมายที่กำหนดไว้ (กิติ ดยัคคานันท์ อ่างใน สุนทร วงศ์ไวยวรรณ และวราภรณ์ รุ่งเรืองกลกิจ, 2553, น. 5-8) ดังนั้นจะเห็นได้ว่า “การนำโดยผู้นำ” ซึ่งผู้นำจะต้องมีภาวะผู้นำเพื่อนำพาองค์การไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการหรือความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจหรืออิทธิพลที่ทำให้ผู้อื่นยอมรับในค่านิยมหรือวัตถุประสงค์ที่บุคคลนั้นชี้แนะ และทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือความสำเร็จได้ตามที่ต้องการ (บุษยา วีรกุล, 2558, น. 8)

ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการโน้มน้าวและจูงใจของทั้งผู้นำและผู้ตาม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การผ่านการเปลี่ยนแปลง (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2557, น. 11-12) ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำมีด้วยกัน 5 ประการ ดังนี้

1. ผู้นำและผู้ตาม ความเป็นผู้นำและผู้ตามเป็นสองสิ่งที่ต้องดำเนินไปด้วยกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถึงแม้ว่าบุคคลนั้นจะไม่ต้องการที่จะเป็นผู้นำก็ตาม แต่ในบางสถานการณ์อาจถูกกำหนดให้แสดงบทบาทของความเป็นผู้นำออกมาเมื่อถึงคราวจำเป็น ดังนั้นการทราบว่าจะนำอย่างไร และพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำของตนอย่างไรช่วยให้บุคคลเป็นได้ทั้งผู้นำและผู้ตามที่ดี

ผู้ตาม คือ บุคคลที่ถูกโน้มน้าวโดยผู้นำ ผู้ตามอาจมีตำแหน่งบริหารภายในองค์กรหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้บุคคลที่เป็นผู้ตามที่ดีไม่ใช่บุคคลที่เรียกว่า “Yes Man” หรือประเภทที่มักถูกให้คำจำกัดความว่า “ได้ ครีบนาย สบายครีบผม เหมาะสมครบท่าน” ซึ่งทำตามที่ผู้นำต้องการปราศจากการให้ข้อมูลย้อนกลับหรือ สิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อผู้นำแต่อย่างใด ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การเป็นผู้นำนั้นไม่ใช่เฉพาะแต่ผู้นำเท่านั้นที่มี อิทธิพลหรือโน้มน้าวผู้ตามให้ทำในสิ่งที่ตนเองปรารถนาเพื่อการบรรลุเป้าหมาย แต่ในทางเดียวกันผู้ตาม มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการกระตุ้นหรือโน้มน้าวผู้นำในสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสม

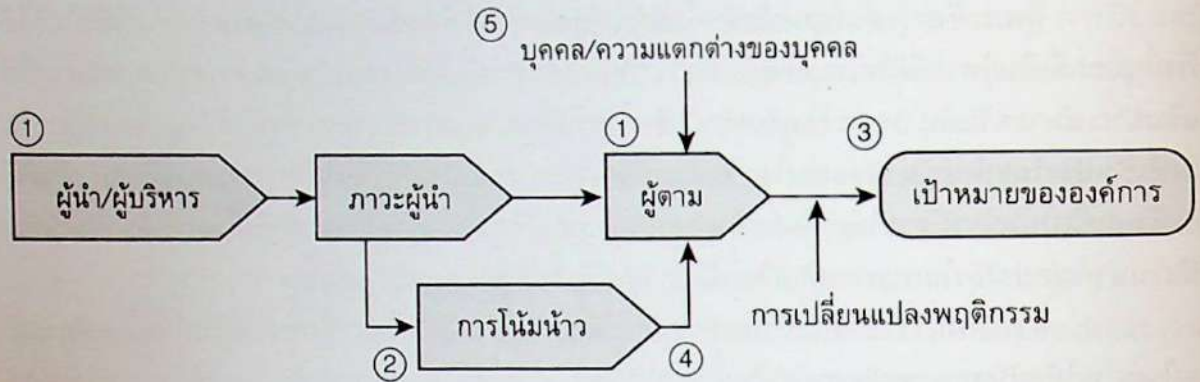
2. การโน้มน้าว เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้สื่อสารความคิดให้ได้มาซึ่งการยอมรับในความคิด และ จูงใจผู้ตามให้สนับสนุนและนำเอาแนวคิดนั้นไปปฏิบัติผ่านการเปลี่ยนแปลงบางอย่างในองค์กร การโน้มน้าว เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจ ซึ่งถ้าหากบุคคลอยู่ในตำแหน่งบริหารภายในองค์กร บุคคลนั้นจะมี อำนาจในการโน้มน้าวหรือชักจูงให้บุคคลอื่นทำตามที่ต้องการ อย่างไรก็ตามบุคคลที่เป็นผู้นำจะไม่ ใช้อำนาจในการบังคับให้ผู้อื่นทำตาม แต่จะพยายามโน้มน้าวให้ได้มาซึ่งความมั่นใจสัญญา และความกระตือรือร้น ของผู้ตามที่จะยอมทำตามด้วยความเต็มใจ

3. เป้าหมายขององค์กร ผู้นำที่มีประสิทธิภาพไม่ได้โน้มน้าวหรือจูงใจให้ผู้ตามคิดเพียงแค่ผลประโยชน์ ของตนเอง แต่ให้พิจารณาผลประโยชน์ขององค์กร ความเป็นผู้นำจะปรากฏขึ้นเมื่อผู้ตามถูกโน้มน้าวให้ กระทำในสิ่งที่ถูกต้องมีจริยธรรม และเป็นประโยชน์สำหรับองค์กรและตนเอง การเอาประโยชน์จากผู้ตาม เพื่อผลประโยชน์ของตนไม่ใช่ส่วนหนึ่งของความเป็นผู้นำ สมาชิกในองค์กรต้องทำงานร่วมกันเพื่อการ บรรลุเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นผู้นำต้องให้แนวทางที่ชัดเจน และกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายแก่ผู้ตาม เพื่อนำไปสู่การพัฒนาระดับการปฏิบัติงานของผู้ตามให้เพิ่มมากขึ้น

4. การเปลี่ยนแปลง การโน้มน้าวและการกำหนดเป้าหมายเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลง องค์กร ต้องการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถปรับเข้ากับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วได้ ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการโน้มน้าวผู้ตามให้นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่พึงปรารถนา

5. บุคคล ถึงแม้ว่าคำว่า “บุคคล” จะไม่ได้อยู่ในคำนิยามข้างต้น แต่ถ้าพิจารณาให้ดีแล้วจะเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการนำคน ด้วยเหตุนี้บุคคลที่เป็นผู้นำจึงต้องทำความเข้าใจและเรียนรู้ เกี่ยวกับความแตกต่างและพฤติกรรมของคน เพื่อจะทำให้กระบวนการในการนำคนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

โดยสรุป ภาวะผู้นำ หมายถึง การโน้มน้าวและจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ที่ต้องการขององค์กรโดยผู้นำ หรือการนำโดยผู้นำนั่นเอง จากองค์ประกอบของภาวะผู้นำข้างต้นซึ่งมี ความเกี่ยวเนื่องสัมพันธ์กันเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร สามารถสรุปเป็นแผนภาพที่ 1.11



ภาพที่ 1.11 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

จากภาพที่ 1.11 องค์ประกอบของภาวะผู้นำจะต้องประกอบด้วยผู้นำหรือผู้บริหาร ผู้ตาม ผู้นำใช้ภาวะผู้นำในการโน้มน้าวผู้ตาม เพื่อการการดำเนินการบรรลุเป้าหมายขององค์กร แต่ผู้ตามแต่ละบุคคลนั้นมีความแตกต่างกัน การใช้ภาวะผู้นำของผู้นำจะต้องพิจารณาความแตกต่างของบุคคลแต่ละคนจะโน้มน้าวให้บุคคลนั้นมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมดำเนินการเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ในยุคใหม่นี้ผู้นำจะต้องมีลักษณะสำคัญดังที่ พลุ เดชะรินทร์ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ([www.bangkokbiznews.com/blog/detail/641042](http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/641042), 25 เมษายน 2560) สรุปว่า ในยุคที่เรากำลังก้าวสู่ความเป็น 4.0 ที่องค์กรต่าง ๆ จะต้องเผชิญการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และไม่ใช่การเปลี่ยนแปลงในรูปแบบเดิมๆ แต่เป็นการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่ “Disrupt (การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว)” ที่ทำให้รูปแบบ และวิธีการดำเนินธุรกิจเดิมๆ ล้าสมัย ก็มีคำถามหนึ่งเกิดขึ้นว่าแล้วคุณลักษณะของผู้นำในยุค 4.0 จะต้องเปลี่ยนหรือแตกต่างจากในอดีตหรือไม่

Global Center for Digital Business Transformation ได้ทำการสำรวจผู้บริหารมากกว่าพันคนทั่วโลก เพื่อแสวงหาพฤติกรรมและความสามารถของผู้นำในยุค Disruption (การเปลี่ยนแปลง) ว่าควรจะต้องประกอบด้วยสิ่งใดบ้าง และพบว่าส่วนใหญ่แล้วคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จในยุค 4.0 ไม่ได้ต่างจากผู้นำในอดีต แต่ก็มีคุณลักษณะ 4 ประการที่โดดเด่นออกมาสำหรับยุคปัจจุบัน ประกอบด้วย

1. ความถ่อมตัว (Humble) ซึ่งคือ การที่ผู้นำพร้อมที่จะยอมรับว่าบุคคลอื่น มีความรู้หรือความเชี่ยวชาญมากกว่าตนเอง และพร้อมที่จะขอความรู้และรับฟังผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร ซึ่งในเรื่องของความถ่อมตัวนี้ บางตำราก็เรียกให้จำเพาะไปเลยว่า “Intellectual Humility” หรือความถ่อมตัวทางปัญญา ทั้งนี้เนื่องจากในปัจจุบันความรู้ ข้อมูลต่างๆ มีการแพร่กระจายไปอย่างทั่วถึงและรวดเร็ว ทุกๆ คนมีโอกาสนในการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เท่ากันหมด อีกทั้งเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ อย่างรวดเร็ว ย่อมเป็นไปได้ที่คนที่เป็ผู้นำสามารถที่จะรู้หรือเรียนรู้ในทุกสิ่งได้อย่างรวดเร็วและมากกว่าคนอื่น ดังนั้นความถ่อมตัวทางปัญญานั้น คือ การที่ผู้นำยอมรับว่าในหลายๆ เรื่องคนอื่นมีความรู้มากกว่าผู้นำ ดังนั้นผู้นำก็พร้อมที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รวมทั้งรู้จักที่จะใช้ประโยชน์จากความรู้ของผู้อื่น

เพื่อประโยชน์ขององค์กร ผู้นำในยุค 4.0 จะต้องยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในปัจจุบันนั้นเร็วเกินกว่าที่ผู้นำเพียงคนเดียวจะสามารถที่จะติดตามและเรียนรู้ทุกอย่างได้ทัน

2. **การปรับตัว (Adaptable)** นั้นหมายถึง การยอมรับว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วทำให้การตัดสินใจที่ผ่านมามีผิดพลาด และผู้นำจะต้องพร้อมที่จะเปลี่ยนการตัดสินใจจากข้อมูลใหม่ๆ ที่ได้รับในอดีต การที่ผู้นำเปลี่ยนการตัดสินใจไปมาอาจจะดูแล้วเป็นจุดอ่อนและผิดพลาดของความเป็นผู้นำที่ดี แต่ในยุคที่การเปลี่ยนแปลงเกิดอย่างรวดเร็ว ผู้นำจะได้รับข้อมูลใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ดังนั้นความสามารถในการปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลงและยอมรับที่จะเปลี่ยนการตัดสินใจ จากข้อมูลใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นโดยไม่มองว่าเป็นจุดอ่อนหรือเรื่องน่าอายจึงกลายเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำยุค 4.0

3. **มีวิสัยทัศน์ (Visionary)** คือ ความสามารถในการมองเห็นถึงทิศทางในระยะไกล แม้จะเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงหรือความไม่แน่นอนในระยะสั้น

4. **การมีส่วนร่วม (Engaged)** คือ การที่ผู้นำพร้อมที่จะสื่อสาร รับฟัง พุดคุย กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ทั้งนี้เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ทำให้การสื่อสารและการมีส่วนร่วมกลายเป็นกลไกหนึ่งๆ ที่ผู้นำจะทั้งได้รับข้อมูล ความรู้ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา และในทางกลับกันก็เป็นช่องทางให้ผู้นำได้สื่อสารถึงทิศทางและการตัดสินใจที่เกิดขึ้น

นอกเหนือจากคุณลักษณะที่สำคัญทั้งสี่ประการข้างต้นแล้ว ผู้นำในยุค 4.0 ยังจะต้องมีพฤติกรรมที่สำคัญอีกสามประการที่ส่งเสริมให้สามารถบริหารงานในสภาพแวดล้อมที่ Disrupt อยู่ตลอดเวลา ได้แก่

- **Hyperawareness** หรือการที่ไม่หยุดที่จะติดตามการเปลี่ยนแปลงทั้งภายในและภายนอกองค์กรตลอดเวลา เพื่อแสวงหาโอกาสและปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น

- **Making Informed Decisions** หรือการใช้ข้อมูลและข่าวสารต่างๆ ในการตัดสินใจ ทำให้การตัดสินใจต่างๆ มาจากข้อเท็จจริง

- **Executing at Speed** หรือการเคลื่อนไหวและตัดสินใจที่รวดเร็ว โดยให้ความสำคัญกับความเร็วมากกว่าความสมบูรณ์

**ขั้นที่ 4 การควบคุม (Controlling: C)** ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลายด้วยกัน ซึ่งเป็นไปในแนวทางเดียวกัน บุตรี จารุโรจน์ และคณะ (2550, น. 252) การควบคุม คือ การกำกับการดำเนินงานทำการเปรียบเทียบกับวัตถุประสงค์และทำการแก้ไขเมื่อถึงคราวจำเป็น เพื่อทำให้เกิดความแน่ใจว่าการดำเนินงานเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพขององค์การ สาคร สุขศรีวงศ์ (2550 น. 187) การควบคุม หมายถึง การติดตามตรวจสอบการทำงานในส่วนต่างๆ ขององค์การ เพื่อให้ผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นเป็นไปตามมาตรฐานหรือเป้าหมายที่กำหนด อนิวัช แก้วจำนงค์ (2556, น. 194) การควบคุม หมายถึง การวินิจฉัยและการตรวจสอบการทำงานโดยเปรียบเทียบกับแผนงานหรือเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้และทำการแก้ไข เมื่อพบว่าคลาดเคลื่อนไม่เป็นไปตามที่กำหนดทั้งนี้เพื่อผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ

การควบคุมกระบวนการตรวจสอบติดตามความก้าวหน้าต่อผลสัมฤทธิ์ของงานและเป้าหมายการดำเนินการ และดำเนินการแก้ไขถ้าไม่เป็นไปตามเป้าหมาย กระบวนการควบคุม ประกอบด้วย การกำหนด



มาตรฐานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย การเปรียบเทียบผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นกับมาตรฐาน และดำเนินการแก้ไขได้ตามมาตรฐานที่กำหนด (Chuck Williams, 2016, p. 8)

โดยสรุป การควบคุม หมายถึง กระบวนการของการติดตามควบคุม และการวัดและประเมินผลสำเร็จของผลงานที่เกิดขึ้น เปรียบเทียบผลงานกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้อย่างต่อเนื่อง ตลอดจนการดำเนินการแก้ไขปรับปรุงหากจำเป็น

#### กิจกรรม 1.2.2

1. กระบวนการจัดการประกอบด้วยขั้นตอนอะไรอะไรบ้าง จงอธิบาย
2. การวางแผนมีประเด็นสำคัญที่ผู้นำต้องตัดสินใจอะไรบ้าง จงอธิบาย

(โปรดทำกิจกรรม 1.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 1.2 เรื่องที่ 1.2.2)

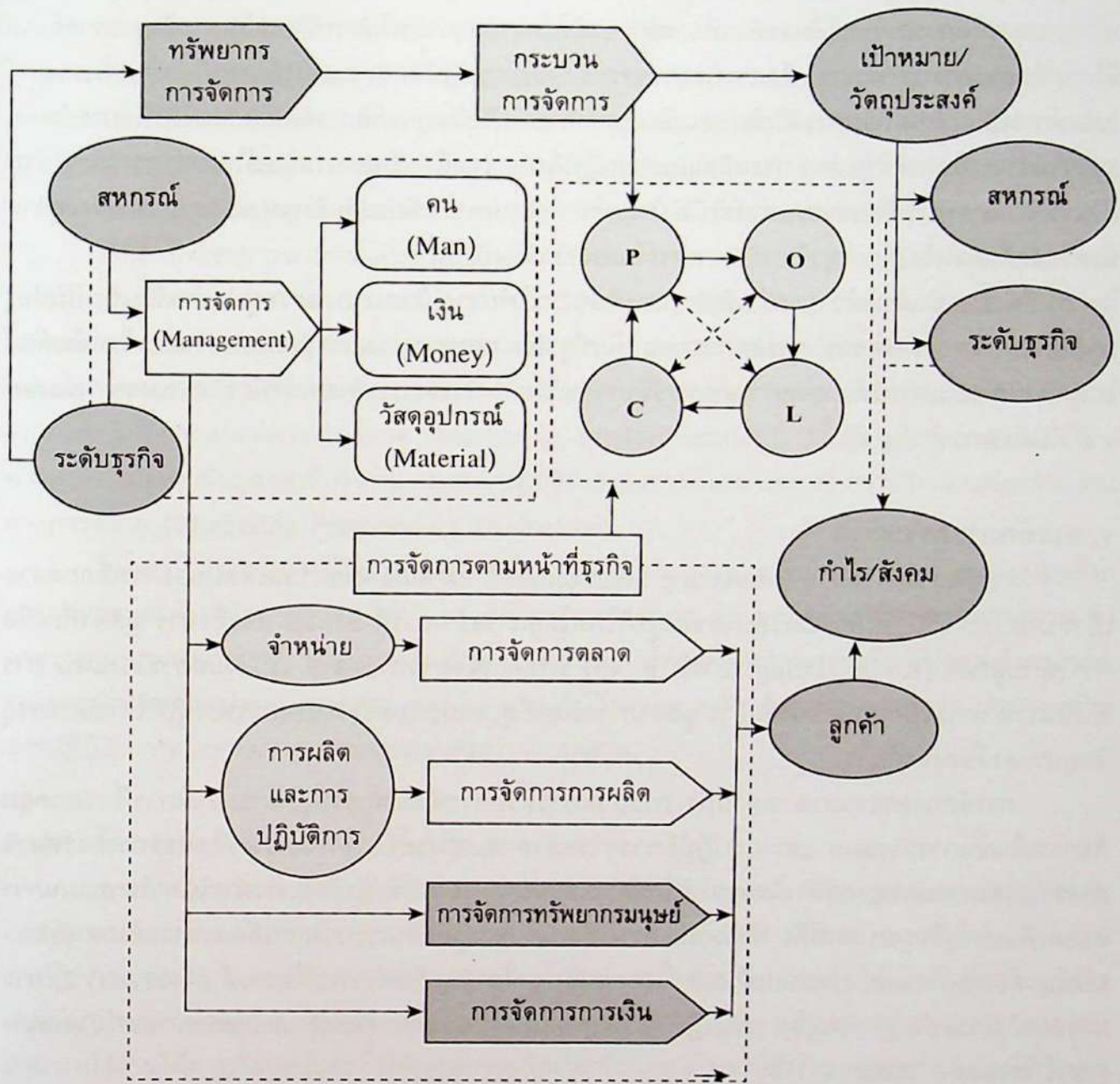
### เรื่องที่ 1.2.3

#### การจัดการสหกรณ์ตามหน้าที่ธุรกิจ

การจัดการสหกรณ์เพื่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ได้นั้น จำเป็นต้องมีการจัดการตามกระบวนการจัดการ ตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุมในทุกหน้าที่ธุรกิจ เพื่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ คือ กำไรและสังคม แต่การที่สหกรณ์จะมีกำไรได้ต้องเกิดจากการทำธุรกิจการซื้อขายหรือการจำหน่าย หรือการผลิตหรือบริการนั่นเอง นั่นหมายถึง ต้องทำหน้าที่ทางธุรกิจ เป็นการจัดการตามหน้าที่การธุรกิจของสหกรณ์ ได้แก่ ธุรกิจด้านการซื้อขายหรือจำหน่ายนั้นก็คือหน้าที่ทางการตลาดเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภคในการซื้อสินค้าหรือบริการ จากนั้นจะต้องนำมาสู่กระบวนการผลิตหรือบริการ ผลิตภัณฑ์ที่สนองความต้องการของตลาด ซึ่งในปัจจุบันการตลาดหรือความต้องการของลูกค้าหรือผู้บริโภคต้องมาลำดับแรกจึงจะนำมาสู่กระบวนการผลิตผลิตภัณฑ์ ในการผลิตผลิตภัณฑ์ต่างๆ ของสหกรณ์จำเป็นต้องอาศัยกำลังคนหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเพื่อการผลิตหรือบริการ ดังนั้นจึงต้องมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ และทั้งหมดของสหกรณ์จะดำเนินการได้ต้องมีเงินทุน ซึ่งจะต้องจัดหาและใช้เงินทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น หมายถึง ต้องมีการจัดการการเงินของสหกรณ์

ดังนั้น การจัดการตามหน้าที่ธุรกิจจึงจำเป็นต้องจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งการจัดการการตลาด การจัดการการผลิตและปฏิบัติการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการการเงินซึ่งแต่ละหน้าที่ธุรกิจมีลักษณะสำคัญซึ่งจะกล่าวต่อไป การจัดการตามหน้าที่ธุรกิจของสหกรณ์ไม่

ว่าจะเป็นการจัดการการตลาด การจัดการการผลิตและปฏิบัติการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการการเงินจำเป็นต้องดำเนินการเป็นกระบวนการจัดการเช่นเดียวกัน ซึ่งสามารถบูรณาการได้ ตามภาพที่ 1.12



ภาพที่ 1.12 บูรณาการทรัพยากรการจัดการ กระบวนการจัดการ และการจัดการตามหน้าที่ธุรกิจของสหกรณ์

จากภาพที่ 1.12 บูรณาการทรัพยากรการจัดการ กระบวนการจัดการ และการจัดการตามหน้าที่ ธุรกิจของสหกรณ์ เริ่มตั้งแต่ทรัพยากรการจัดการทั้งสหกรณ์และระดับธุรกิจต้องอาศัยการจัดการ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ ซึ่งจะต้องจัดการตามกระบวนการจัดการตั้งแต่การวางแผน การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม เพื่อการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของทั้งระดับธุรกิจและระดับสหกรณ์

การจัดการสหกรณ์นั้นจะต้องมีการจัดการด้านการจำหน่ายหรือการขาย หรือการจัดการการตลาด มีการผลิตและการปฏิบัติการ หรือการจัดการการผลิตและการปฏิบัติการ รวมทั้งต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ ในองค์การเป็นผู้ขับเคลื่อนการดำเนินงาน และสุดท้ายจะต้องมีเงินทุนหรือการจัดการการเงินเพื่อการดำเนิน ธุรกิจไม่ว่าจะเป็นการจำหน่าย การผลิตและการปฏิบัติการ รวมถึงทรัพยากรมนุษย์ในองค์การ และจะสรุป เป็นรายงานทางการเงินของสหกรณ์จะมีกำไรสุทธิมากน้อยเท่าไร มีประสิทธิภาพ และสามารถสร้างความ มั่งคั่งและมั่นคงให้องค์การธุรกิจ หรือสหกรณ์อย่างต่อเนื่องยั่งยืน

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการดำเนินการของสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์นั้นจำเป็นต้อง อาศัยทรัพยากรการจัดการ การจัดการตามหน้าที่ธุรกิจ และกระบวนการจัดการอย่างต่อเนื่องสัมพันธ์ ในทุกๆ มิติจะยิ่งเสริมให้การจัดการสหกรณ์มีประสิทธิภาพ การจัดการตามหน้าที่ธุรกิจของสหกรณ์แต่ละ หน้าที่มีลักษณะสำคัญ ดังนี้

## 1. การจัดการการตลาด

การจัดการการตลาด (Marketing Management) หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ของการเลือกตลาด เป้าหมายและได้รับ รักษา และเติบโตของผู้บริโภคโดยการสร้างสรรค์ ส่งมอบ และสื่อสาร มูลค่าที่เหนือ กว่าให้กับลูกค้า (Kotler, Philip, 2009, p. 45) หรือการจัดการการตลาด เริ่มตั้งแต่การวางแผน การ ดำเนินงาน การส่งมอบ และการสื่อสาร มูลค่าการตลาดที่มุ่งตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคและบรรลุ วัตถุประสงค์ขององค์การ

การจัดการการตลาด หมายถึง กระบวนการหรือการดำเนินการที่เป็นกระบวนการที่ครอบคลุม กิจกรรมในขั้นการวางแผน และการปฏิบัติการการตลาด หมายถึง การวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด การวางแผนการตลาด การดำเนินงานให้เป็นไปตามแผน และการควบคุมให้มีการดำเนินการตามแผนการ ตลาดเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์คือ กำไร และความพึงพอใจของลูกค้า กระบวนการจัดการการตลาด (Mar- keting Management) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนหลักๆ ที่สำคัญ คือ 1) การวิเคราะห์ (Analysis) 2) การ วางแผน (Planning) และ 3) การปฏิบัติตามแผนและการควบคุม (Implementation and Control) (เชาว์ โรจนแสง, 2555, น. 1-6)

จากความหมายดังกล่าวอาจสรุปได้ว่า “การจัดการการตลาดของสหกรณ์” หมายถึง การบริหาร หรือการจัดการการตลาดของสหกรณ์ทั้งในระดับสหกรณ์และระดับธุรกิจ เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า เป้าหมายให้เกิดความพึงพอใจหรือใช้สินค้าหรือบริการของสหกรณ์อย่างต่อเนื่อง นำมาซึ่งกำไรจากการ สนองความต้องการของลูกค้า การจัดการการตลาดเริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ตลาด โดยวิเคราะห์โอกาสการ ตลาด การเลือกตลาดเป้าหมาย นำไปสู่การวางแผนการตลาด ประกอบด้วย การออกแบบกลยุทธ์การ

ตลาด และการวางแผนปฏิบัติการการตลาด จากนั้นนำไปปฏิบัติการตามแผนและการควบคุมการตลาด ประกอบด้วย การจัดการการตลาด การปฏิบัติการทางการตลาด และการควบคุมทางการตลาด

การจัดการการตลาดของสหกรณ์ในฐานะที่เป็นองค์การธุรกิจหนึ่ง บางสหกรณ์ทำธุรกิจหลายด้าน เช่น ธุรกิจสินเชื่อ ธุรกิจจัดหาสินค้ามาจำหน่าย ธุรกิจรวบรวมผลิตผล ธุรกิจการแปรรูป และธุรกิจบริการ เป็นต้น ทุกธุรกิจจำเป็นต้องมีการจัดการการตลาด โดยการจัดการการตลาดต้องมีการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนที่เรียกว่า “กระบวนการจัดการการตลาด” (Marketing Management Process)” หรือ “กระบวนการบริหารการตลาด” ซึ่งประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์การตลาด (Marketing Analysis) 2) การวางแผนการตลาด (Marketing Planning) และ 3) การปฏิบัติการและการควบคุมทางการตลาด (Marketing Implementation and Control) ดังที่กล่าวแล้วข้างต้น

ทั้งนี้ นักวิชาการบางท่านสรุปกระบวนการจัดการการตลาด ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน เช่นกันแต่อาจเรียกต่างกัน ได้แก่ 1) การวางแผนการตลาด (Marketing Planning) ประกอบด้วย การวิเคราะห์สถานการณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์ทางการตลาด การเลือกตลาดเป้าหมายและวัดความต้องการซื้อของตลาด กำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์และการสร้างข้อได้เปรียบที่แตกต่าง การออกแบบส่วนประสมการตลาด 2) การปฏิบัติการตามแผนการตลาด (Marketing Implementation) ประกอบด้วย การจัดการทางการตลาด การจัดบุคคลเข้าทำงาน และการปฏิบัติการทางการตลาด และ 3) การประเมินผลการทำงานทางการตลาด (Marketing Performance Evaluation)

โดยสรุป กระบวนการจัดการการตลาดมี 3 ขั้นตอนได้แก่ 1) การวิเคราะห์การตลาด ประกอบด้วย สารสนเทศและการวิจัยการตลาด สภาวะแวดล้อมทางการตลาด และกลุ่มตลาดเป้าหมายการตลาด 2) การวางแผนการตลาด ประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์ทางการตลาด การพัฒนากลยุทธ์การตลาด และการกำหนดส่วนประสมการตลาด และ 3) การปฏิบัติการและการควบคุมทางการตลาด ประกอบด้วย การปฏิบัติการทางการตลาด และการควบคุมทางการตลาด

## 2. การจัดการการผลิตและปฏิบัติการ

การจัดการการผลิตและปฏิบัติการ (Production and Operations Management) จัดอยู่ในกลุ่มการจัดการเดียวกันแต่แยกธุรกิจการผลิต และธุรกิจบริการ ทั้งนี้โดยหลักการจัดการทั่วไปจะคล้ายกัน การจัดการการผลิต หมายถึง การจัดการกระบวนการแปลงสภาพปัจจัยการผลิตให้เป็นสินค้าหรือบริการ ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ได้แก่ สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ (Quality) มีรูปร่างหรือลักษณะที่สวยงาม สามารถใช้งานได้ตามวัตถุประสงค์ มีต้นทุนการผลิตที่ต่ำซึ่งแสดงถึงการใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ กิจการสามารถผลิตได้ทันเวลาที่กำหนดแก่ลูกค้า มีความยืดหยุ่นที่จะปรับปริมาณการผลิตให้เพียงพอกับความต้องการของลูกค้า และสามารถพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไป การจัดการการผลิตเน้นการจัดการด้านสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ ส่วนการจัดการการปฏิบัติการเน้นการจัดการด้านการบริการ

การจัดการการผลิตและปฏิบัติการเป็นหน้าที่หลักในการดำเนินธุรกิจหนึ่ง เช่นเดียวกับการจัดการการตลาด และการจัดการการเงิน ในสหกรณ์ที่ทำธุรกิจแปรรูปสินค้าจะต้องมีฝ่ายผลิตหรือแผนกผลิตทำ

หน้าที่เกี่ยวกับการผลิต ในสหกรณ์ที่มีธุรกิจบริการ เช่น การรวบรวมผลิตผล และการให้กู้ยืม เป็นต้น จะต้องมีแผนปฏิบัติการหรือดำเนินการเฉพาะเรื่องไป เช่น แผนรวบรวมผลิตผล และแผนกลั่นเชื้อ เป็นต้น การจัดการการผลิตต้องเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ ใน 4 ด้าน คือ ด้านกระบวนการ (Process) ด้านคุณภาพ (Quality) ด้านกำลังการผลิต (Capacity) และด้านสินค้าคงเหลือ (Inventory) การตัดสินใจในเรื่องเหล่านี้ล้วนมีความสัมพันธ์กับหน้าที่อื่นๆ ภายในของสหกรณ์ด้วย

นอกจากนั้นการจัดการการผลิตมีลักษณะที่เป็นระบบ โดยมีส่วนประกอบหลักสำคัญ 4 ส่วน คือ 1) ปัจจัยการผลิตหรือปัจจัยนำเข้า (Inputs) 2) กระบวนการแปลงสภาพ (Conversion Process) 3) ผลผลิต (Outputs) และ 4) ข้อมูลป้อนกลับ (Information Feedback) เพื่อควบคุมระบบการผลิตให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ระบบการผลิตเริ่มจากการนำปัจจัยนำเข้า เช่น วัตถุดิบ แรงงาน เครื่องจักร ที่ดิน อาคารโรงงาน เทคโนโลยี และทรัพยากรอื่นๆ เป็นต้น ส่งเข้าไปในระบบโดยมีกระบวนการแปลงสภาพซึ่งเรียกกระบวนการนี้ว่า “การผลิต (Production)”

ส่วนในธุรกิจบริการมักจะเรียกว่า “การปฏิบัติการ (Operations) ที่จะเปลี่ยนสภาพปัจจัยการผลิตให้เป็นผลผลิต คือ สินค้า (Goods) หรือบริการ (Services) ที่มีมูลค่าสูงกว่าปัจจัยนำเข้า นอกจากนี้ระบบการผลิตควรมีข้อมูลย้อนกลับเพื่อควบคุมให้ระบบการผลิตเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ข้อมูลย้อนกลับนี้ได้มาจากการวัดค่าต่างๆ ของผลผลิตหรือผลการปฏิบัติการของระบบตามเกณฑ์การวัดค่าที่กำหนดไว้ ซึ่งถ้าเป็นผลเสียผู้บริหารสหกรณ์จะต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนการทำงานของระบบให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

### 3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) เป็นการจัดวางระบบการจัดการเกี่ยวกับคนในองค์กร โดยมีจุดมุ่งหมายให้คนในองค์กรปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ ประหยัด และมีประสิทธิผล งานเสร็จภายในเวลายกหนด โดยพนักงานมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ปลอดภัย และมีความพึงพอใจในผลประโยชน์ตอบแทนการทำงาน

ทรัพยากรมนุษย์หรือคนของสหกรณ์ในที่นี้ หมายถึง พนักงาน เจ้าหน้าที่ หรือลูกจ้างของสหกรณ์ ที่ทำงานในองค์กรเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ต้องการ วัตถุประสงค์ของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ คือ ให้ทรัพยากรมนุษย์ทำงานให้สหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ หรืองานเสร็จตามเวลาที่กำหนด และมีประสิทธิภาพและประหยัดด้วย และในขณะที่เดียวกันทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรต้องมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้วยโดยงานที่ทำนั้นต้องปลอดภัย และมีผลประโยชน์ตอบแทนที่พอใจ

การจัดการทรัพยากรมนุษย์ ประกอบด้วย กิจกรรมสำคัญตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือกและบรรจุแต่งตั้ง การประเมินผลการปฏิบัติงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การออกแบบงาน การบริหารค่าตอบแทน การวางแผนกำลังคน จนถึงการพัฒนาจากสหกรณ์

การจัดการทรัพยากรมนุษย์แนวใหม่ให้ความสำคัญกับคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์การ การให้ความสำคัญกับเรื่องคนจะทำให้องค์การเกิดความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาเหนือองค์การอื่นๆ ได้

โดยเน้นการพัฒนาส่งจูงใจ (HR Motivation) การพัฒนาขีดความสามารถ (HR Competency) การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินงาน (HR Direction/Strategy) เพื่อบรรลุเป้าหมาย พันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์การ

#### 4. การจัดการการเงิน

การจัดการการเงิน (Financial Management) เงินหรือเงินทุนถือเป็นทรัพยากรการจัดการที่สำคัญที่ต้องใช้ทุกกิจกรรมของทุกองค์การธุรกิจหรือสหกรณ์ การจะใช้เงินอย่างมีประสิทธิภาพจะต้องอาศัยการจัดการ การจัดการการเงิน หมายถึง การวางแผนทางการเงิน การจัดสรรเงินหรือการใช้เงินทุนเพื่อการลงทุนในสินทรัพย์หรือการจัดการด้านสินทรัพย์ การจัดหาแหล่งเงินทุนหรือการจัดโครงสร้างทางการเงิน การกำหนดเงินปันผล รวมทั้งการขยายและปรับปรุงกิจการโดยมุ่งหวังให้สหกรณ์โดยรวมได้รับประโยชน์เพิ่มขึ้นหรือทำให้ส่วนของผู้ถือหุ้นมีความมั่งคั่งสูงสุด ดังนั้นการจัดการการเงินของสหกรณ์โดยทั่วไปมีลักษณะเดียวกัน โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนทางการเงิน การจัดสรรเงินทุน การจัดหาเงินทุน การควบคุมการดำเนินงาน จนถึงการทำหนดนโยบายเงินปันผลของสหกรณ์ การจัดการการเงิน เป็นกิจกรรมที่ต่อเนื่องกับการใช้ข้อมูลทางบัญชีเพื่อนำมาใช้ในการบริหารหรือการจัดการการเงินของสหกรณ์ เป้าหมายสุดท้ายเพื่อให้กิจการมีความมั่นคงซึ่งจะส่งผลต่อผู้ถือหุ้นหรือสมาชิกสหกรณ์ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสมซึ่งในทางธุรกิจจะวัดที่ “ความมั่งคั่งของผู้ถือหุ้น” (Stock Holder Wealth Maximization)

ความมั่งคั่งของผู้ถือหุ้น หมายถึง มูลค่าของกิจการสูงขึ้น ราคาหุ้นจะสูงขึ้นเมื่อเทียบกับมูลค่าที่ลงทุน ซึ่งพิจารณาได้จากกำไรต่อหุ้น ทั้งนี้การที่กำไรต่อหุ้นจะสูงขึ้นได้นั้นกิจการต้องมีกำไรสุทธิที่สูงขึ้นนั้นหมายถึง กิจการต้องมีความสามารถในการทำกำไรที่เพิ่มมากขึ้น ธุรกิจขยายตัวอย่างต่อเนื่อง ยอดขายสินค้าหรือบริการต้องสูงขึ้น หรือต้นทุนของกิจการต้องต่ำลง ซึ่งจะมีผลต่อราคาหุ้นของกิจการสูงขึ้นในสายตาของนักลงทุนหรือเจ้าของกิจการจะทำให้ผู้ถือหุ้นมั่งคั่งขึ้น เช่น เอก ลงทุนซื้อหุ้น เอ หุ้นละ 5 บาท จำนวน 1 แสนหุ้น ตอนต้นปี เมื่อถึงปลายปี ราคาตลาดหุ้นที่ลงทุนไว้ เพิ่มขึ้น เป็นหุ้นละ 10 บาท นั้นหมายถึง เอก จะมั่งคั่งขึ้นหุ้นละ 5 บาท เป็นต้น ทั้งนี้ราคาตลาดหุ้นจะเพิ่มขึ้นได้นั้นปัจจัยหนึ่งมาจากความสามารถในการทำกำไรของกิจการนั่นเอง แต่การเปลี่ยนแปลงราคาหุ้นจะมีปัจจัยอื่นๆ อีกซึ่งจะไม่กล่าวถึงในที่นี้

สำหรับสหกรณ์นั้นมูลค่าหุ้นของสหกรณ์คงที่ ความมั่งคั่งของผู้ถือหุ้นหรือสมาชิกสหกรณ์ จะพิจารณาจากความมั่นคงของสหกรณ์ มีความสามารถในการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง หรือกำไรต่อหุ้นสูงขึ้น ธุรกิจเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องและมีสภาพคล่อง เมื่อสหกรณ์มีกำไรเพิ่มขึ้นสมาชิกย่อมจะได้เงินปันผลและเงินเฉลี่ยคืนสูงขึ้นนั้นหมายถึงมั่งคั่งขึ้น

นอกจากการจัดการสหกรณ์ตามหน้าที่ธุรกิจดังกล่าวแล้วการบัญชีมีความสำคัญต่อการจัดการสหกรณ์เช่นกันทั้งนี้ “การบัญชี” หมายถึง ศิลปะของการรวบรวม บันทึก จำแนก และทำสรุปข้อมูลเหตุการณ์ทางเศรษฐกิจในรูปตัวเงินของกิจการ ผลงานขั้นสุดท้ายของการบัญชี คือ การให้ข้อมูลทางการเงินเป็นรายงานทางการเงิน เช่น งบแสดงฐานะการเงิน งบกำไรขาดทุน งบกระแสเงินสด เป็นต้น ซึ่งเป็น

ประโยชน์แก่บุคคลหลายฝ่ายและผู้ที่เกี่ยวข้องในกิจกรรมของกิจการ ซึ่งจะต้องมีการวิเคราะห์และการตีความผลสรุปในการบัญชีบริหาร

การแบ่งประเภทบัญชีมีการแบ่งได้หลายแนวทางด้วยกัน ในที่นี้แบ่งเป็น 2 ประเภท ประกอบด้วย การบัญชีการเงิน และการบัญชีบริหาร

**การบัญชีการเงิน (Financial Accounting)** เป็นการบัญชีที่จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อรวบรวมข้อมูลทางการเงินของกิจการเป็นรายงานทางการเงิน โดยการจดบันทึกข้อมูลทางการเงินทั้งที่เป็นตัวเลข และเหตุการณ์ที่เกิดในการดำเนินงานที่เกิดขึ้นแล้ว โดยถือปฏิบัติตามหลักการบัญชีที่รับรองตามมาตรฐานการบัญชี เพื่อสามารถเปรียบเทียบได้กับงบการเงินงวดก่อนๆ และยังเปรียบเทียบได้กับงบการเงินของกิจการอื่นด้วย ทั้งนี้ฝ่ายบริหารต้องให้ความสนใจต่อข้อมูลที่แสดงไว้ในงบการเงิน ซึ่งจะไม่ครอบคลุมรายงานการวิเคราะห์การเงินเพื่อใช้ในการวางแผนและตัดสินใจภายในสหกรณ์

**การบัญชีบริหารหรือการบัญชีเพื่อการจัดการ (Managerial Accounting)** เป็นการบัญชีที่จัดทำขึ้นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อเสนอต่อผู้บริหารในการวางแผน และการควบคุมการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นจะใช้ในการตัดสินใจภายในขององค์การธุรกิจหรือสหกรณ์ ซึ่งจะเป็นข้อมูลชุดเดียวกันโดยรายงานทางการเงินบัญชีบริหารนั้นจะมีรูปแบบต่างกันขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้บริหาร เช่น รายงานการสรุปผลการวิเคราะห์งบการเงินเปรียบเทียบ รายงานเปรียบเทียบแผนงานกับงบประมาณ เป็นต้น ทั้งนี้อาจจะอาศัยข้อมูลอื่นเพื่อสนับสนุนประกอบการบริหารขององค์การด้วย

การบัญชีบริหารใช้ประโยชน์เพื่อการวางแผน ควบคุม และการตัดสินใจภายในขององค์การธุรกิจหรือสหกรณ์ โดยข้อมูลที่จำเป็นจะได้จากการบัญชีการเงินนำมาสู่การวิเคราะห์ เช่น พฤติกรรมต้นทุนทางการเงินขององค์การ การวิเคราะห์ต้นทุนเพื่อการตัดสินใจขององค์การ การบริหารต้นทุน การพยากรณ์ทางการเงิน การวางแผนงบประมาณขององค์การ ตลอดจนการควบคุมการปฏิบัติงานขององค์การ เป็นต้น

### กิจกรรม 1.2.3

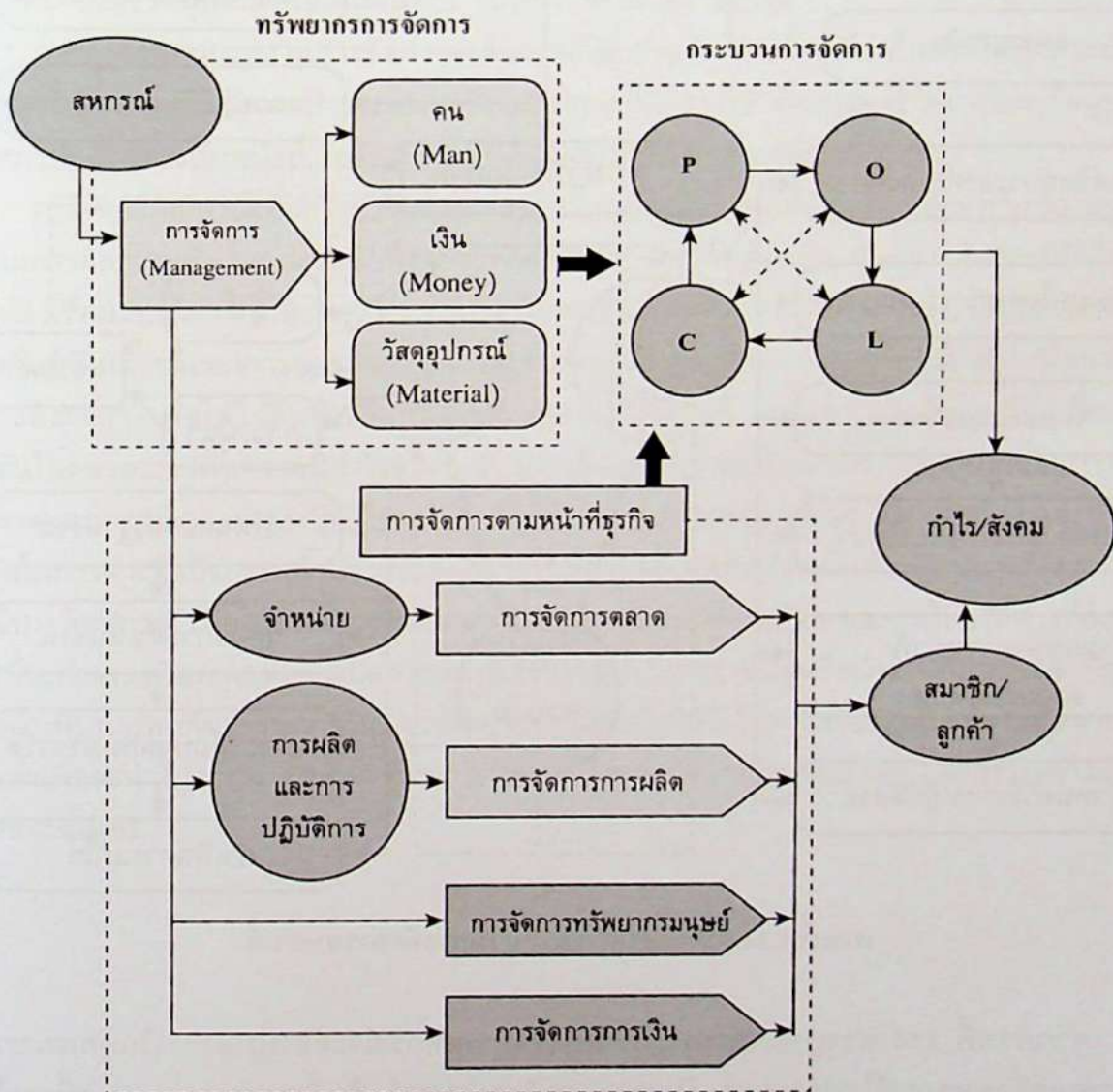
1. การจัดการการตลาดของสหกรณ์มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่ออะไร
2. การจัดการการผลิตหรือปฏิบัติการของสหกรณ์มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่ออะไร
3. การจัดการทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่ออะไร
4. การจัดการการเงินของสหกรณ์มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่ออะไร

(โปรดทำกิจกรรม 1.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 1.2 เรื่องที่ 1.2.3)

## เรื่องที่ 1.2.4

### บูรณาการการจัดการสหกรณ์และธุรกิจสหกรณ์

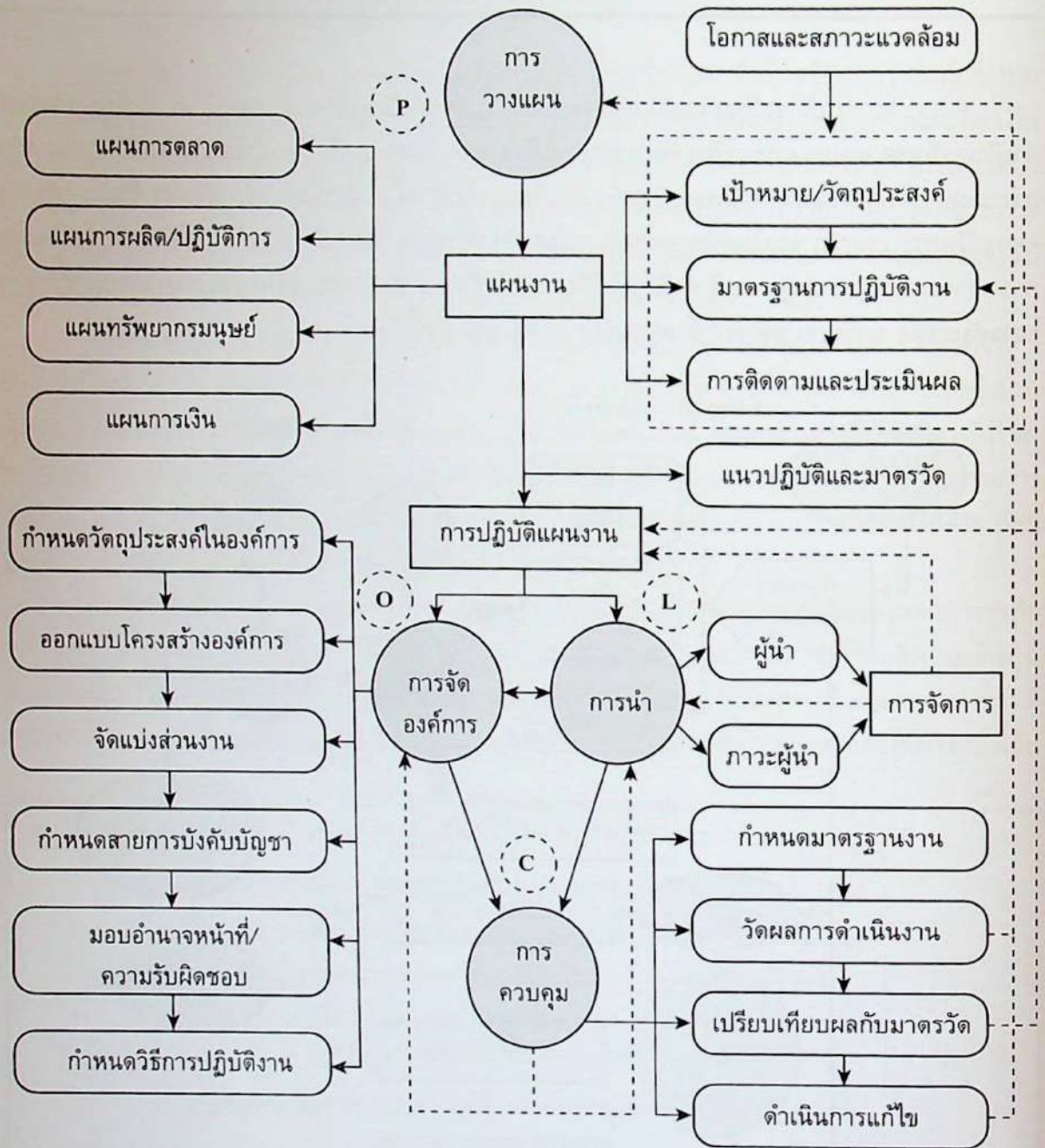
การจัดการสหกรณ์ในฐานะเป็นองค์การโดยรวม และดำเนินธุรกิจแต่ละธุรกิจ สหกรณ์บางสหกรณ์ดำเนินธุรกิจหลายประเภทการที่จะจัดการสหกรณ์ให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์นั้นจะต้องบูรณาการกระบวนการจัดการในระดับธุรกิจแต่ละธุรกิจ และต้องบูรณาการตั้งแต่ทรัพยากรการจัดการ ซึ่งนำมาจัดการอย่างเป็นกระบวนการ และในแต่ละธุรกิจต้องเน้นการจัดการตามหน้าธุรกิจด้วย โดยจะต้องเน้นการจัดการการตลาดมาก่อน นำมาสู่การผลิตหนือปฏิบัติการ การจัดการทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการการเงินทั้งในระดับธุรกิจ และระดับสหกรณ์ซึ่งสรุปได้ดังภาพที่ 1.13 ดังนี้



ภาพที่ 1.13 ทรัพยากร กระบวนการการจัดการ และการจัดการตามหน้าที่ธุรกิจของสหกรณ์



จากภาพที่ 1.13 ทรัพยากรการจัดการ นำมาสู่กระบวนการจัดการ และการจัดการตามหน้าที่การจัดการซึ่งจะต้องบูรณาการการจัดการเช่นเดียวกันดังภาพที่ 1.14 และภาพที่ 1.15



ภาพที่ 1.14 การบูรณาการกระบวนการจัดการสหกรณ์

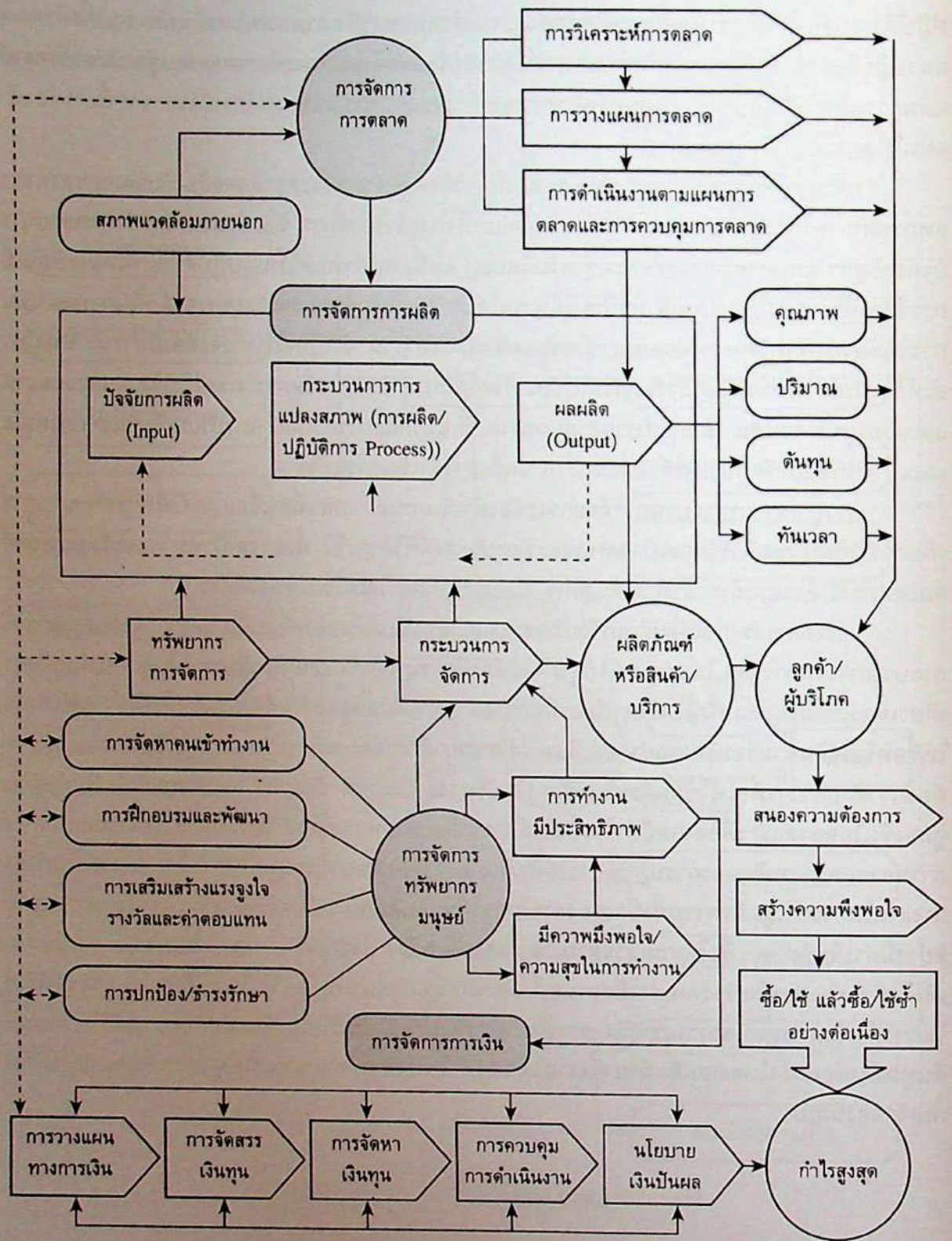
จากภาพที่ 1.14 การบูรณาการกระบวนการจัดการสหกรณ์จะต้องบูรณาการในทุกกระบวนการเพื่อการขับเคลื่อนสหกรณ์ไปสู่การบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ เริ่มตั้งแต่การวางแผน เพื่อจะได้เป็นแผนหรือแผนงาน โดยในแผนนั้นจะต้องกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ไว้อย่างชัดเจน มีมาตรฐานการ

ปฏิบัติงานเพื่อใช้ในการติดตามและควบคุม การกำหนดการติดตามและประเมินผล รวมทั้งกำหนดแนวปฏิบัติและมาตรการดำเนินงานด้วย ซึ่งแผนงานของสหกรณ์นั้นจะต้องสอดคล้องกับ แผนการตลาด แผนการผลิตและปฏิบัติการ แผนทรัพยากรมนุษย์ และแผนการเงินของสหกรณ์ด้วย จากนั้นจะต้องนำแผนไปสู่การปฏิบัติตามแผนงาน

การปฏิบัติตามแผนงานนั้น จะต้องมีการจัดองค์การ ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ที่กำหนดไว้ในแผนงานแล้ว นำมาออกแบบโครงสร้างองค์การ จัดแบ่งส่วนงาน กำหนดสายการบังคับบัญชา มอบอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ จนถึงกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน ทั้งหมดเพื่อให้มีการจัดองค์การอย่างเหมาะสมสามารถดำเนินงานได้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ทั้งนี้การดำเนินการได้ต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์มาช่วยขับเคลื่อนการทำงาน จำเป็นอย่างยิ่งจะต้องมีการนำ โดยผู้นำองค์การจะต้องมีภาวะผู้นำมาจัดการคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ การปฏิบัติงานตามแผนงาน และนำมาสู่การควบคุม เพื่อการบรรลุตามแผนงาน ตั้งแต่วัตถุประสงค์ดำเนินงาน เปรียบเทียบผลกับมาตรฐานและเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของแผนงาน จนถึงการดำเนินการแก้ไข

การบูรณาการกระบวนการจัดการจะต้องดำเนินการอย่างต่อเนื่องเชื่อมโยงกันในทุกกระบวนการ เพื่อดำเนินงานสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ ทั้งบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ตั้งแต่ระดับหน้าที่ ระดับธุรกิจ จนถึงระดับสหกรณ์หรือระดับองค์การ

การจัดการสหกรณ์เพื่อการบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การนั้น นอกจากจะต้องบูรณาการกระบวนการจัดการแล้ว ในแต่ละหน้าที่ธุรกิจจะต้องมีการบูรณาการเช่นกัน เนื่องจากในทุกหน้าที่ธุรกิจจะเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกัน ทั้งนี้ในปัจจุบันจะเน้นการตลาดนำเพื่อสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้ซื้อหรือใช้สินค้าหรือบริการอย่างต่อเนื่อง จึงจะนำมาสู่การจัดการการผลิตและปฏิบัติการที่สนองความต้องการดังกล่าว เพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการในปริมาณ คุณภาพ ทันเวลา และต้นทุนที่ต่ำเพื่อต่อสู้กับคู่แข่งขั้นในตลาดและเพื่อความมีกำไรขององค์การธุรกิจและสหกรณ์ด้วย แต่การจะขับเคลื่อนการจัดการการตลาดและการผลิตและการปฏิบัติการได้จำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ในการจัดการ และเป็นกำลังแรงงานในการดำเนินกิจกรรมทั้งปวงขององค์การธุรกิจ ดังนั้นสหกรณ์จำเป็นต้องจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้งานเสร็จตามเวลา และประหยัดค่าใช้จ่ายด้วย และคนในองค์การต้องมีความเต็มใจที่จะทำงานหรือทำงานอย่างมีความสุข นอกจากนั้นทรัพยากรเงินหรือเงินทุนก็มีความสำคัญเพื่อใช้ในการดำเนินการทุกกิจกรรมเช่นกัน การจัดการการเงินเพื่อให้มีเงินทุนเพียงพอกับความต้องการและมีต้นทุนต่ำเพื่อจะนำไปลงทุน ซึ่งนำมาซึ่งรายได้ และกำไรของกิจการจำนวนมาก ๆ และสร้างความมั่งคั่งให้กับเจ้าของนั่นเอง



ภาพที่ 1.15 การบูรณาการการจัดการตามหน้าที่

จากภาพที่ 1.15 การบูรณาการการจัดการตามหน้าที่ธุรกิจไม่ว่าจะเป็นองค์การธุรกิจหรือสหกรณ์ เป้าหมาย/วัตถุประสงค์ของการดำเนินงาน คือ ต้องการกำไรสูงสุดและใส่ใจสังคมและสิ่งแวดล้อม ส่วนการจะคืนกำไรกลับให้ใครอย่างไรขึ้นอยู่กับว่าเป็นองค์การธุรกิจทั่วไป หรือสหกรณ์ การที่องค์การจะมีกำไรสูงสุดได้นั้น ต้องมาจากลูกค้าหรือผู้บริโภคซื้อหรือใช้แล้วซื้อหรือใช้ซ้ำอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า ซึ่งหมายถึง ยอดขายหรือบริการจำนวนมากนั่นเอง การสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจให้ลูกค้าหรือผู้บริโภคหรือสมาชิกเป็นเป้าหมายของการจัดการการตลาด ตั้งแต่การวิเคราะห์การตลาดการวางแผนการตลาด การดำเนินงานตามแผนการตลาด และการควบคุมการตลาด ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับการจัดการการผลิตหรือบริการด้วย ที่จะต้องผลิตหรือบริการผลิตภัณฑ์หรือสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าหรือผู้บริโภคต้องการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดการการผลิตและปฏิบัติการตั้งแต่ ปัจจัยการผลิต กระบวนการแปลงสภาพ และผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์หรือสินค้าหรือบริการทั้งด้านคุณภาพ ปริมาณ ต้นทุน และทันเวลาที่ตลาดต้องการ

ทั้งนี้ในการจัดการการตลาด และการจัดการการผลิตและปฏิบัติการ จำเป็นอย่างยิ่งต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ในองค์การเป็นผู้ดำเนินงาน ตั้งแต่การจัดหาคนเข้าทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา การเสริมสร้างแรงจูงใจ รางวัลและค่าตอบแทน จนถึงการปกป้องธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เพื่อให้ทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ขับเคลื่อนการดำเนินงานขององค์การ และการดำเนินงานทั้งหมดก็ต้องอาศัยการจัดการการเงิน ตั้งแต่การวางแผนทางการเงิน การจัดสรรเงินทุนหรือการใช้เงินทุน การจัดหาเงินทุน การควบคุมการดำเนินงานทางการเงิน จนถึงนโยบายเงินปันผลของกิจการด้วย ซึ่งจะต้องประสานบูรณาการทุกส่วนซึ่งจะจัดทำออกมาในรูปของงบประมาณทางการเงิน หรือแผนทางการเงิน เป็นการบูรณาการการบัญชีและการจัดการการเงินกับการจัดการสหกรณ์

#### กิจกรรม 1.2.4

1. การบูรณาการการจัดการสหกรณ์ตามกระบวนการจัดการประกอบด้วยอะไรบ้าง จงอธิบายพอสังเขป
2. การบูรณาการการจัดการสหกรณ์ตามหน้าที่ธุรกิจการจัดการประกอบด้วยอะไรบ้าง จงอธิบายพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 1.2.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 1.2 เรื่องที่ 1.2.4)

## บรรณานุกรม

- กรมส่งเสริมสหกรณ์. (2561). *ประเภทของสหกรณ์*. [www.cpd.go.th](http://www.cpd.go.th) กรมส่งเสริมสหกรณ์. สืบค้นวันที่ 9 กรกฎาคม 2561.
- กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ และส่งเสริม หอมกลิ่น. (2558). การบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ในภาค และนอกภาคการเกษตร. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์* หน่วยที่ 9. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- กิงพร ทองใบ. (2545). *กลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2549). แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการเชิงกลยุทธ์. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์*. หน่วยที่ 1. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. (2550). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- จตุพร สังขวรรณ. (2557). *ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ : Strategic Leadership*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น วี. พรินท์.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). *ภาวะผู้นำร่วมสมัย : Contemporary Leadership*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- เชาว์ โรจนแสง. (2548). แนวคิดการจัดทำแผนกลยุทธ์ (แนวคิดเชิงกลยุทธ์). ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์* หน่วยที่ 3. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2555). ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการตลาด. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการการตลาด* หน่วยที่ 1 (ปรับปรุงครั้งที่ 1). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เชาว์ โรจนแสง และโอภาวดี เข็มทอง. (2548). แนวคิดการจัดทำแผนกลยุทธ์ (แนวคิดเชิงกลยุทธ์). ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์* หน่วยที่ 1. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- เชิญ บำรุงวงศ์ และกฤษฎา ประศาสน์วุฒิ. (2546). หลักการ อุดมการณ์สหกรณ์ และวิธีการสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับสหกรณ์* หน่วยที่ 1. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ณัฐพันธ์ เขจรันันท์. (2545). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ดำรงค์ วงษ์โชติปิณฑทอง. (2553). *การจัดการ*. กรุงเทพฯ: บริษัทฐานการพิมพ์ จำกัด.
- ธนชัย ยมจินดา. (2558). การจัดองค์การและการนำของธุรกิจและสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดและดำเนินงานการสหกรณ์* หน่วยที่ 3. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2546). *การบริหารทุนมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ประชุมช่าง.
- ธัญญ์รัศม์ วรวรรณวัฒน์. (2558). การดำเนินการผลิตของสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดและดำเนินงานการสหกรณ์* หน่วยที่ 6. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธัญญ์รัศม์ วรวรรณวัฒน์ และส่งเสริม หอมกลิ่น. (2558). แนวคิดการบริหารการผลิตและการตลาดสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารการผลิตและการตลาดสหกรณ์* หน่วยที่ 1. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธัญญา ผลอนันต์. (2547). *การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- นกุล กรียนงค์. (2542). *ประวัติพัฒนาการสหกรณ์*. ภาควิชาสหกรณ์ คณะเศรษฐศาสตร์. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- บุษยา วีรกุล. (2558). *ภาวะผู้นำ*. โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- ปภาวดี มนตรีวัต. (2558). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ในสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์* หน่วยที่ 7. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- พยอม วงศ์สารศรี. (2545). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภา.
- พลุ เดชะรินทร์. (2560). *ผู้นำยุคใหม่*. [www.bangkokbiznews.com/blog/detail/641042](http://www.bangkokbiznews.com/blog/detail/641042) สืบค้นวันที่ 25 เมษายน 2560
- พิรุฬ เพียรล้ำเลิศ. (2556). จริยธรรม จรรยา วินัย และการพิทักษ์ระบบคุณธรรม. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 9. สาขาวิชาวิทยาการจัดการ (ปรับปรุงครั้งที่ 2). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เฟร็ด อาร์ เดวิด. (2546). *สาโรจน์ โอฟิทักซ์ชีวิน*. แปล. *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโด ไชน่า.
- มานิต ศุทธสกุล. (2556). แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์* หน่วยที่ 1. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ราชบัณฑิตสถาน. (2556). พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2554. เฉลิมพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวเนื่องในโอกาสพระราชพิธีมหามงคลพระชนมพรรษา 7 รอบ 5 ธันวาคม 2554. กรุงเทพฯ: บริษัทศิริวัฒนาอินเตอร์พริ้นท์ จำกัด (มหาชน).
- ลัดดา พิศาลบุตร และส่งเสริม หอมกลิ่น. (2553). แนวคิดและหลักการดำเนินงานสหกรณ์. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาเศรษฐศาสตร์เกษตรและสหกรณ์ (ฉบับปรับปรุง)*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ศ-ต รอดเครือวัลย์. (2551). *ก้าวสู่...นักบริหารจัดการใน 1 วัน*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน.
- เสน่ห์ จัยโต และพิมลจรรย์ นามวัฒน์. (2544). แนวคิดเกี่ยวกับองค์การและการจัดการ. ใน *ชุดวิชาองค์การและการจัดการ*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์. (2540). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์เทคโนโลยีทางการศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต.
- ส่งเสริม หอมกลิ่น. (2558). แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารธุรกิจและสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์* หน่วยที่ 1. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2557). แนวคิดการบัญชีและการเงินสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบัญชีและการเงินสหกรณ์เพื่อการจัดการ* หน่วยที่ 1. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ส่งเสริม หอมกลิ่น และวรชัย สิงหนกษ. (2558). การวางแผนปฏิบัติการและแผนธุรกิจของสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์* หน่วยที่ 7. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สมชาย หิรัญกิตติ. (2542). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: เพชรจรัสแสงแห่งโลกธุรกิจ.
- สมยศ นาวิการ. (2543). *การบริหารเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ*. พิมพ์ครั้งที่ 5. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ 1991 จำกัด.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยูทธ ชูสอน. (2557). *ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์: แนวคิดและการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 2. ขอนแก่น: ห้างหุ้นส่วนจำกัดโรงพิมพ์คลังน่านาวิทยา.
- สาคร สุขศรีวงศ์. (2550). *หลักการจัดการ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สุชาติ สดาวรงค์. (2557). ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการเงินของสหกรณ์. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการบัญชี การเงินและการภาษีอากรสำหรับสหกรณ์ หน่วยที่ 9. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2558). การบัญชีเพื่อการจัดการสหกรณ์. ใน ประมวลสาระชุดวิชาการจัดและดำเนินงานการสหกรณ์ หน่วยที่ 9. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2558). การควบคุมการดำเนินงานของสหกรณ์. ใน ประมวลสาระชุดวิชาการจัดและดำเนินงานการสหกรณ์ หน่วยที่ 12. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สุชาติ สดาวรงค์ และสงเสริม หอมกลิ่น. (2559). การดำเนินงานการเงินของสหกรณ์. ใน ประมวลสาระชุดวิชาการจัดและดำเนินงานการสหกรณ์ หน่วยที่ 10. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เสาวภา มีदारกุล. (2555). การตลาดเป้าหมาย. ใน เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการการตลาด (หน่วยที่ 7, ปรับปรุงครั้งที่ 1). นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2558). การดำเนินงานการตลาดของสหกรณ์. ใน ประมวลสาระชุดวิชาการจัดและดำเนินงานการสหกรณ์ หน่วยที่ 5. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2558). แนวความคิดการดำเนินงานการตลาดของสหกรณ์. ใน ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารการผลิตและการตลาดสหกรณ์ หน่วยที่ 7. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- อนิวัช แก้วจำนงค์. (2556). หลักการจัดการ (*The Principles of Management*) (พิมพ์ครั้งที่ 4). สงขลา: บริษัทนำศิลป์โฆษณา จำกัด.
- อรัญ เลิศวรรณวิทย์. (2559). การวางแผนการตลาด (*Marketing Planning*). ห้างหุ้นส่วนจำกัด เอ็ม แอนด์ เอ็ม เลเซอร์ พรินต์. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อัจฉรา จันทร์ฉาย. (2545). ผู้ความเป็นเลิศทางธุรกิจ คู่มือการวางแผนกลยุทธ์และการจัดทำ BSC (*Balanced Scorecard*). กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- Chuck Williams. (2016). *Effective Management* (7<sup>th</sup> ed.). Nelson Education, Ltd. Canada.
- Daft, Richard L. (2013). *New Era of Management* (9<sup>th</sup> ed.). South-Western Cengage Learning, China.
- Dessler, Gary. (2009). *A Framework for Human Resource Management* (5<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River. Pearson Education. New Jersey. U.S.A.
- Dessler, Gary. (2013). *Human Resource Management*. Harlow Prentice Hall. England.
- George Bohlamder, Scott Shell. (2013). *Principle of Human Resource Management, 16<sup>th</sup> International Edition*. South-Western cengage Learning. Printed in China. U.S.A.
- Ivancevich, John M. (2012). *Human Resource Management*. McGraw-Hill Irwin, U.S.A. Learning Asia Pte Ltd, Singapore.
- Mondy, R. Wayne, Boston. (2016). *Human Resource Management*. Pearson, United States.
- Mondy, R. Wayne. (2016). *Human Resource Management*. Boston: Pearson. United States of America.
- Raymond Noe A. et al. (2003). *Human Resource Management: Gain a Competitive Advantage*. New York. U.S.A.: McGraw-Hill.

Ray H. Garrison and Anther. (2012). *Managerial Accounting Asian Perspective*. McGraw-Hill/ Irwin, New York America.

Richard L. Daft and Dorothy Marcic. (2013). *Management the New Workplace*. Eighth International Edition, Nelson Education Ltd, Canada.



หน่วยที่ 2

## การจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจและสหกรณ์

---

รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา



ชื่อ	รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา
วุฒิ	B.S. (Administrative) Eastern Michigan University M.B.A. (Administrative) University of North Texas Certificancy of Professional INSEAD, France Proficiency Management Teaching
ตำแหน่ง	ข้าราชการบำนาญ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
หน่วยที่เขียน	หน่วยที่ 2

## แผนการสอนหน่วยที่ 2

### การจัดการเชิงกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจและสหกรณ์

#### ตอนที่

- 2.1 แนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์
- 2.2 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบทางการแข่งขัน
- 2.3 การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์

#### แนวคิด

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นเรื่องของการกำหนดแนวทางหลักขององค์การในรูปของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา นโยบาย วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ ดำเนินการเพื่อใช้กำกับการใช้ทรัพยากร ที่มีจำกัด โดยการปฏิบัติเชิงกลยุทธ์จะยึดหลักการพื้นฐานสำคัญ ได้แก่ การสร้างคุณค่าและความพอใจ การสร้างตัวแบบองค์การที่เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม และการพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน
2. กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์จะมีตัวแบบที่แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบต่างๆ ขององค์การที่จะต้องจัดให้เกิดความสอดคล้องเข้ากันได้กับสภาวะแวดล้อมขององค์การ และมีขั้นตอนในกระบวนการที่เป็นขั้นตอน ได้แก่ การกำหนดนิยามของธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การ การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ และการกำหนดโครงสร้างองค์การและระบบการควบคุม แต่ในการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะมีกระบวนการที่แตกต่างไปเล็กน้อยซึ่งจะมีขั้นตอนเริ่มจากการประเมินกลยุทธ์เดิม การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายใน การวิเคราะห์ SWOT การกำหนดทางเลือกกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ใหม่ การนำไปปฏิบัติและการประเมินผลการดำเนินงาน
3. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์จะไม่มีแตกต่างจากองค์การธุรกิจ โดยความแตกต่างที่สำคัญจะมีเพียงสภาวะแวดล้อมของสหกรณ์มีความเสถียรกว่ามาก ส่วนความเหมือนกันจะอยู่ที่การกำหนดแนวทางหลักเชิงกลยุทธ์ และความรับผิดชอบของคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์และผู้จัดการสหกรณ์ ซึ่งต้องรับผิดชอบต่อข้อกำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์ และการปฏิบัติตามกลยุทธ์

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 2.1 “แนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบาย ความหมาย ความสำคัญ และวิวัฒนาการของการจัดการเชิงกลยุทธ์ หลักการและแนวคิดพื้นฐานของการจัดการกลยุทธ์ และการกำหนดทิศทางหลักและกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจได้

2. เมื่อศึกษาตอนที่ 2.2 “กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบทางการแข่งขัน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 2.3 “การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายระดับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์แนวทางหลักในการจัดการเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ และปัจจัยที่จะช่วยให้การกำหนดกลยุทธ์เกิดผลสัมฤทธิ์ได้

### กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในคู่มือการหน่วยที่ 2
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 2 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 2.1-2.3
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 2.1-2.3 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 2 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 2
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
8. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 2

### สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 2
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 2
3. ซีดีเสียงจำชุดวิชา (ถ้ามี)
4. รายการวิทยุกระจายเสียง (ถ้ามี)
5. รายการสอนทางวิทยุโทรทัศน์ (ถ้ามี)
6. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
7. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

### การประเมินผล

1. ประเมินความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)

## แผนการสอนตอนที่ 2.1

### แนวคิดของการจัดการเชิงกลยุทธ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 2.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 2.1.1 ความหมาย ความสำคัญ และวิวัฒนาการของการจัดการเชิงกลยุทธ์
- 2.1.2 หลักการและแนวคิดพื้นฐานของการจัดการกลยุทธ์ภาคธุรกิจ
- 2.1.3 การกำหนดทิศทางหลักและกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจ

#### แนวคิด

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์จะต้องมององค์การในเชิงการแข่งขัน เพื่อให้้องค์การแข่งขันได้อย่างมีชัยชนะ มีความสามารถในการตอบสนองความต้องการลูกค้า และมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน การบริหารเชิงกลยุทธ์มีวิวัฒนาการมาเป็นลำดับ จากการวางแผนทางการเงิน ซึ่งเน้นการบรรลุเป้าหมายในระยะสั้น เป็นการวางแผนที่เน้นการพยากรณ์อนาคต ต่อไปเป็นการวางแผนที่เน้นการปรับตัวกับสภาวะแวดล้อม และในขั้นสุดท้ายมาเป็นการจัดการหรือการบริหารเชิงกลยุทธ์
2. การจัดการกลยุทธ์โดยพื้นฐานจะเน้นหลักของการสร้างคุณค่าและความพอใจ การสร้างตัวแบบขององค์การที่เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม และการพัฒนาและสร้างความสำเร็จทางการแข่งขันที่ยั่งยืน แต่หลักการจัดการภาครัฐจะเน้นการปฏิบัติต่างๆ เพื่อสาธารณประโยชน์และความอยู่ดีมีสุขของประชาชน กลยุทธ์ขององค์การภาคเอกชนจะแบ่งออกเป็น 4 ระดับ คือ 1) กลยุทธ์ระดับสังคม 2) กลยุทธ์ระดับบริษัท 3) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และ 4) กลยุทธ์ระดับหน้าที่ บทบาทและหน้าที่ของผู้บริหารกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ทั้ง 4 ระดับจะแตกต่างกัน ในระดับสังคมและระดับบริษัทจะเป็นหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง ได้แก่ คณะกรรมการอำนวยการบริษัท ประธานเจ้าหน้าที่บริหาร และผู้บริหารระดับสูง ในระดับบริษัทจะเป็นบทบาทหน้าที่ของกรรมการผู้จัดการ หรือประธานบริษัท และในระดับธุรกิจและระดับหน้าที่จะเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารระดับหน้าที่ทางธุรกิจหรือฝ่ายต่างๆ ในองค์การ
3. การกำหนดทิศทางหลักขององค์การภาคธุรกิจ จะกำหนดขึ้นในรูปของวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย นโยบาย และกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสื่อสารบอกถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์การ และเพื่อใช้เป็นจุดหมายปลายทางร่วมกันของทุกฝ่ายในองค์การ

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 2.1.1 “ความหมาย ความสำคัญ และวิวัฒนาการของการจัดการเชิงกลยุทธ์” แล้ว นักศึกษาอธิบายความหมาย ความสำคัญ และวิวัฒนาการของการจัดการกลยุทธ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 2.1.2 “หลักการและแนวคิดพื้นฐานของการจัดการกลยุทธ์ภาคธุรกิจ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายหลักการและแนวคิดพื้นฐานของการจัดการภาคธุรกิจได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 2.1.3 “การกำหนดทิศทางหลักและกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายทิศทางหลักและกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจได้

## เรื่องที่ 2.1.1

### ความหมาย ความสำคัญ และวิวัฒนาการของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การบริหารหรือการจัดการองค์การของภาคธุรกิจในยุคศตวรรษที่ 21 มีความจำเป็นจะต้องให้ความสำคัญกับการปรับแต่งตัวองค์กรให้เข้ากันได้กับสภาวะแวดล้อม อันหมายถึง การสร้างและมีตัวแบบองค์การให้อยู่ได้ในสภาวะแวดล้อมได้อย่างเหมาะสมและสอดคล้อง โดยมีความสามารถทางการแข่งขัน นอกจากนี้ยังต้องสามารถนำใช้กลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีการเปลี่ยนแปลงที่ดี และมีความยืดหยุ่นสามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วเพื่อให้องค์กรอยู่ในสภาพการดำเนินการที่เหนือกว่าคู่แข่งเพื่อผลลัพธ์ของการสามารถดำรงอยู่ของธุรกิจในทุกสภาวะ และการเติบโตได้อย่างยั่งยืนและมีผลกำไร

องค์การสหกรณ์ก็เช่นเดียวกัน เนื่องจากไม่สามารถหลีกเลี่ยงจากความกดดันเดียวกันของสภาวะแวดล้อมยุคปัจจุบัน และต้องเผชิญกับสภาวะของการแข่งขันทั้งจากภายในและภายนอกประเทศ ก็มีความจำเป็นต้องปรับแต่งทิศทางและการดำเนินการเช่นเดียวกัน เพื่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันกับองค์กรที่เข้ามาในรูปแบบต่างๆ ได้ ผลที่ตามมา คือ การหิบบิยมหรือนำเอากลยุทธ์ เทคนิค วิธีการ ฯลฯ จากองค์การภาคธุรกิจมาใช้กันอย่างแพร่หลาย เพื่อให้สามารถปรับตัวและมีการพัฒนาแบบก้าวกระโดด เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ในสภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันของศตวรรษที่ 21 ที่มีการเปลี่ยนแปลงแบบรวดเร็ว พลิกผันยากที่จะคาดทำนายได้อย่างแม่นยำ และส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงได้อย่างรวดเร็ว จึงเป็นการเหมาะสมที่จะนำกล่าวถึงแนวทางการดำเนินงานของภาคธุรกิจที่มีการนำแนวคิดทางการจัดการต่างๆ มาใช้อยู่ในปัจจุบันเพื่อการเรียนรู้ทำความเข้าใจและนำมาปรับใช้สำหรับองค์การของสหกรณ์ เพื่อการเจริญเติบโตอย่างยั่งยืนในระยะยาวต่อไป

การปรับตัวของภาคธุรกิจที่สามารถพบเห็นได้เชิงประจักษ์ในปัจจุบัน คือ การพัฒนาแนวคิดและตัวแบบทางการจัดการต่างๆ เพื่อการแข่งขันและการเติบโตที่ยั่งยืน ซึ่งขอนำกล่าวไว้ในตัวอย่างดังนี้

- ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management)
- ตัวแบบการจัดการสมรรถนะ (Competency Management)
- ตัวแบบการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management)
- ตัวแบบองค์การแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization)
- ตัวแบบการจัดการความรู้ (Knowledge Management)
- ตัวแบบมาตรวัดการดำเนินการที่สมดุล (Balanced Scorecard: BSC)
- ตัวแบบการจัดการเพื่อความเป็นเลิศ (Best Practice Management)
- ตัวแบบองค์การสมรรถนะสูง (High Performance Organization: HPO)
- ตัวแบบการจัดการวัฒนธรรม (Cultural Management)
- ตัวแบบความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility: CSR)

เป็นต้น

โดยวัตถุประสงค์ของชุดวิชานี้จะนำเสนอและให้ความสำคัญกับตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อให้เกิดความเข้าใจที่ถ่องแท้ในด้านแนวคิด หลักการ เทคนิค และวิธีการเพื่อการประยุกต์ใช้กับองค์การสหกรณ์ต่อไป

## 1. ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

คำว่า “กลยุทธ์” ซึ่งใช้เรียกขานกันในภาษาทางการทหารว่า “ยุทธศาสตร์” แต่ในภาคธุรกิจเอกชนใช้อธิบายความหมายที่ยอมรับกันโดยทั่วไปของคำนี้ว่า หมายถึง แนวทางการดำเนินงานหลักขององค์การในแง่วิสัยทัศน์ พันธกิจ คุณค่า นโยบาย เป้าหมาย และแผนงานขององค์การหรือกิจการ เพื่อกำกับและควบคุมการใช้ทรัพยากรที่จำกัดให้เกิดศักยภาพทางการแข่งขันสูงสุด นำสู่การมีชัยชนะทางการแข่งขัน สามารถตอบสนองผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ อย่างมีผลกำไรที่ยั่งยืนในระยะยาวโดยมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีการเติบโต และมีสถานะขององค์กรที่เข้ากันได้เหมาะสมกับสถานะแวดล้อมทั้งในปัจจุบันและอนาคตอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอและยั่งยืน

พิจารณาจากความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” ข้างต้นจะพบประเด็นที่ควรตั้งเป็นข้อสรุปไว้ ดังนี้

1.1 การจัดทำกลยุทธ์ของกิจการหรือองค์การใด ๆ จะต้องมองในบริบทของการแข่งขันเสมอ โดยจะต้องมุ่งกำกับใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด ให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์การและต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้เสียกลุ่มต่างๆ ขององค์การ

1.2 การจัดทำกลยุทธ์จะต้องมุ่งสู่แนวทางการสร้างและพัฒนาศักยภาพของการแข่งขันให้กับองค์การ เนื่องจากศักยภาพหรือความสามารถทางการแข่งขันเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นต่อความอยู่รอดขององค์การในอนาคตระยะยาว

1.3 การจัดทำกลยุทธ์จะต้องมุ่งการมีชัยชนะทางการแข่งขัน อันหมายถึง การมองในบริบทของการดำเนินการด้านการสร้างคุณค่าและความพอใจและด้านอื่นๆ ที่ต้องมีความเหนือกว่า และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของตลาดได้ดีกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง

1.4 การจัดทำกลยุทธ์นั้นจะต้องมองอนาคตในระยะยาว ว่าสถานะแวดล้อมจะเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางอย่างไร และจัดเตรียมตัวเองเพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงไปได้อย่างสม่ำเสมอต่อเนื่อง และมีความยั่งยืนในระยะยาว

1.5 การจัดทำกลยุทธ์นั้นจะต้องให้ความสำคัญกับการสร้างและมีความสามารถทางการแข่งขันและความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งหากองค์การสามารถพัฒนาความสามารถทางการแข่งขัน และมีความสามารถที่ดีกว่าในการเผชิญและปรับตัวต่อสถานะแวดล้อมของการเปลี่ยนแปลงที่นับวันจะมีความรุนแรงรวดเร็ว และพลิกผันตลอดเวลา

1.6 การจัดทำกลยุทธ์จะต้องมุ่งสู่การสร้างพัฒนาศักยภาพ และมีตัวแบบขององค์การที่มีความเหมาะสม เข้ากันได้กับสถานะแวดล้อมขององค์การตลอดเวลา

1.7 การจัดทำกลยุทธ์มิได้ทำโดยผู้บริหารระดับสูงเพียงกลุ่มเดียว โดยฝ่ายจัดการระดับสูงจะกำหนดแนวทางเชิงแผนงานหลักขององค์การขึ้นมา ซึ่งเรียกกันในส่วนนี้ว่า “กลยุทธ์ที่ตั้งใจ (Intented Strategy)” แต่ก็สามารถมีการกำหนดกลยุทธ์จากจุดต่างๆ หรือระดับล่างได้ด้วย ในส่วนนี้จะเรียกว่า

“กลยุทธ์ที่ปรากฏ (Emergence Strategy)” ซึ่งเป็นผลมาจากแนวทางการดำเนินการที่สั่งสมมาเป็นเวลานาน และทำให้เกิดเป็นแบบแผนของการปฏิบัติของธุรกิจนั้นว่าควรดำเนินกลยุทธ์เป็นเช่นใด

การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) จึงเป็นเรื่องของการกำหนดกรอบแนวคิด และแนวทางการดำเนินการให้กับองค์กรในด้านของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา กลยุทธ์ เป้าหมาย แผนงาน และวิธีการในการปฏิบัติการ ทั้งในระยะยาวและระยะสั้น เพื่อให้องค์กรดำรงสถานะมีความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน และมีตัวแบบองค์กรที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมองค์กร สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ และบรรลุกำไรอย่างยั่งยืนในระยะยาว

### ประเด็นสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

พิจารณาจากความหมายของกลยุทธ์ จะสามารถกล่าวถึงประเด็นพิจารณาที่สำคัญต่างๆ สำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่องค์กรจะต้องให้ความสำคัญโดยจัดการให้มีการพัฒนาอย่างพอเพียงและเกิดสมรรถนะในองค์กรดังนี้

1. ทรัพยากรที่จำกัดซึ่งต้องมีการใช้ไปอย่างบรรลุผลสัมฤทธิ์สูงสุด
  2. ตัวแบบองค์กรที่เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม ซึ่งสามารถดูแลด้านการปรับเปลี่ยนได้อย่างรวดเร็วทันการณ์
  3. ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ซึ่งองค์กรจะต้องสร้างคุณค่าและความพึงพอใจให้ได้รับอย่างต่อเนื่อง
  4. ความสามารถทางการแข่งขันขององค์กรที่จะตอบสนองต่อสภาพการแข่งขันที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา
  5. ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งอย่างยั่งยืน
  6. การเจริญเติบโตที่ยั่งยืนในระยะยาวและมีผลกำไรที่ต่อเนื่องสม่ำเสมอ
- ปัจจัยทั้ง 6 ข้อที่กล่าวนี้ มีความจำเป็นที่จะต้องถูกนำมาใช้เป็นกรอบพิจารณาในการกำกับใช้ทรัพยากรขององค์กรสู่ชัยชนะอย่างมีความสามารถทางการแข่งขัน ความได้เปรียบทางการแข่งขัน และมีการเจริญเติบโตโดยมีผลกำไรที่ยั่งยืนในระยะยาว

## 2. ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์ ก่อให้เกิดประโยชน์และมีความสำคัญต่อองค์กร ดังนี้

2.1 ช่วยให้องค์กรคิดอย่างเป็นระบบ โดยการพิจารณานำเอาปัจจัยต่างๆ ของสภาวะแวดล้อมมาเป็นประเด็นพิจารณาว่ามีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางอย่างไร และจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินการขององค์กร

2.2 ช่วยให้องค์กรมีกรอบบทบาทและจุดมุ่งหมายที่แน่นอน โดยองค์กรจะกำหนดจุดมุ่งหมายในรูปของวิสัยทัศน์ พันธกิจ และปรัชญา เพื่อแจ้งและอธิบายบทบาทขององค์กรต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ (Stakeholders) ให้ทราบถึงบทบาทและจุดมุ่งหมายอย่างเป็นทางการที่องค์กรจะใช้เป็นแนวทางในการกำกับใช้ทรัพยากรขององค์กร และเชิญชวนให้กลุ่มหรือฝ่ายต่างๆ เข้าวางกันสนับสนุนภารกิจขององค์กรดังกล่าว



2.3 ช่วยให้องค์การมีเป้าหมายและแนวทางการดำเนินงานด้านแผนงานต่าง ๆ อย่างชัดเจน โดยองค์การจะทำการกำหนดเป้าหมายในระดับต่างๆ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว และมีแผนงานของฝ่ายต่างๆ ภายในองค์การที่ถูกคิดขึ้นมาอย่างเป็นระบบ และมีการประสานพลังของฝ่ายต่างๆ อย่างเชื่อมโยงเพื่อบรรลุเป้าหมายโดยมีชัยชนะทางการแข่งขัน

2.4 ช่วยให้องค์การเน้นการพัฒนาและสร้างศักยภาพทางการแข่งขัน โดยองค์การจะมีจุดมุ่งหมายชัดเจนในการสร้างศักยภาพทางการแข่งขันของฝ่ายต่างๆ ภายในว่าใครควรจะต้องมีทักษะความรู้ความสามารถ และการปฏิบัติตนอย่างไรที่จะช่วยสร้างเสริมบทบาทด้านการแข่งขันขององค์การ

2.5 ช่วยให้องค์การมีแนวทางการดำเนินการที่เน้นการสร้างตัวแบบขององค์การที่เหมาะสมกับสถานะแวดล้อม โดยองค์การจะทำการประเมินตนเองอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องว่าตัวแบบขององค์การที่ใช้อยู่ในรูปของระบบ กระบวนการ โครงสร้าง และวิธีการดำเนินการนั้น ยังสามารถตอบสนองต่อสถานะแวดล้อมขององค์การอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่องหรือไม่

2.6 ช่วยให้องค์การดำรงสถานะของการมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยองค์การจะเน้นการปรับตัวอย่างต่อเนื่องของส่วนต่างๆ ภายใน ทั้งในด้านทรัพยากรมนุษย์ เทคโนโลยี เป้าหมายระบบวิธีการ และกระบวนการในการดำเนินการ

### 3. วิวัฒนาการของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ในการจัดการงานของภาคเอกชนและภาครัฐนั้น กล่าวได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์มีวิวัฒนาการเป็นไปตามขั้นหรือระยะเวลาต่างๆ ดังต่อไปนี้

ระยะที่ 1 การวางแผนทางการเงิน (Basic Financial Planning) เป็นระยะที่ธุรกิจเน้นการจัดการดำเนินการตามแผนของงบประมาณ โดยแต่ละหน่วยงานภายในจะจัดทำงบประมาณขึ้น และจะมีการจัดทำงบประมาณประจำปีเพื่อเป็นเครื่องมือในการวางแผนและควบคุม การควบคุมส่วนใหญ่จะเน้นการควบคุมปฏิบัติการต่างๆ ภายในของธุรกิจ โดยใช้เครื่องมือทางสถิติและการบัญชี ในหน่วยงานแรกๆ ก็จะใช้แนวทางการวางแผนคล้ายกัน

ระยะที่ 2 การวางแผนที่เน้นการพยากรณ์ (Forecast Based Planning) เป็นระยะที่ธุรกิจพยากรณ์อนาคต โดยมีการทำการพยากรณ์การเจริญเติบโตของธุรกิจเป็นระยะเวลาหลายปีในอนาคต และโดยใช้สถิติของอดีตเป็นตัวคาดการณ์การเจริญเติบโต ในระยะนี้จะมีการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกและภายใน เพื่อความมั่นใจในการคาดการณ์การเจริญเติบโตและจะมีการจัดทำแผนระยะยาว 3-5 ปี หรือ 10 ปี การจัดสรรทรัพยากรของธุรกิจยังเป็นไปในลักษณะคงที่ คือ การจัดสรรตามหลักการเดิมแบบหมวดหมู่ โดยไม่ได้เน้นที่เป้าหมายหรือผลลัพธ์ของแผนงานและการใช้งบประมาณ แต่เริ่มมีการให้ความสำคัญกับการจัดสรรในส่วนของงบประมาณกับแผนงานที่เกินกว่า 1 ปี ส่วนขององค์การภาครัฐก็มีความนิยมในการจัดทำแผนระยะยาว เช่น ในประเทศไทยมีการจัดทำแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ทุกๆ 5 ปี จนถึงขณะนี้ก็เป็นแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 12

ระยะที่ 3 การวางแผนที่เน้นปรับตัวกับสถานะแวดล้อมภายนอก (Externally Oriented Planning) สำหรับภาคเอกชนนั้นจะประสบกับปัญหาความเบื่อบริษัทที่จะต้องฝ่าฟันกับเรื่องการเมืองในองค์กร เพื่อให้ได้รับการจัดสรรงบประมาณสำหรับแผนระยะยาว ทำให้เกิดความสนใจที่จะคิดเชิงกลยุทธ์ โดยมีการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมด้านการแข่งขันอย่างละเอียดรอบคอบ มีการเพิ่มความสนใจที่การตอบสนองต่อสถานะของตลาดและการแข่งขัน และมีการประเมินทางเลือกกลยุทธ์ต่างๆ การจัดสรรทรัพยากรในช่วงนี้จึงเปลี่ยนมาเป็นการจัดสรรในลักษณะพลวัต ตามความจำเป็นของสถานการณ์ ในแง่การวางแผนก็จะมี การวิเคราะห์ปัจจัยสถานะแวดล้อมภายนอกอย่างละเอียดและรอบด้าน โดยมีจุดโฟกัสที่ตลาดและการตอบสนองความต้องการลูกค้าเป็นสำคัญ

ระยะที่ 4 การจัดการหรือการบริหารเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) จากประสบการณ์ที่ผ่านมาทำให้ฝ่ายบริหารตระหนักว่า แม้การมีแผนกลยุทธ์ที่ดีที่สุดก็ไม่อาจนำไปสู่ผลสำเร็จได้ หากปราศจากการสนับสนุนของบุคคลภายใน จึงมีการปรับเปลี่ยนมาให้ความสำคัญที่การสร้างระบบสนับสนุนและบรรยากาศภายใน และทำการสร้างกลไก ระบบการวางแผน และตัวแบบองค์กรที่มีความยืดหยุ่นและอ่อนตัวสูง และรวมถึงการจัดสรรทรัพยากรในรูปแบบใหม่ที่มุ่งเน้นการพัฒนาไปสู่สถานะของธุรกิจในการมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

การจัดการเชิงกลยุทธ์ในระยะที่ 4 หรือในยุคปัจจุบันจึงให้ความสำคัญค่อนข้างมากกับการใช้กลยุทธ์เป็นเครื่องมือในการบรรลุผลสัมฤทธิ์ขององค์กร โดยกิจการต่างๆ จะพยายามประเมินสถานะแวดล้อมต่างๆ ทั้งภายนอกและภายในทุกด้าน เพื่อความมั่นใจในการสร้างสรรค์กลยุทธ์ต่างๆ ที่มีความเหมาะสม และนำไปสู่สถานะทางความได้เปรียบทางการแข่งขัน และการมีความสามารถในการทำกำไรในระยะยาวให้กับกิจการ เครื่องมือสำคัญและถือเป็นพื้นฐานของการวางแผนหรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ในระยะที่ 4 นี้ ก็คือ การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และการคุกคาม ซึ่งรู้จักกันโดยภาษาทั่วไปว่า การวิเคราะห์ SWOT นั่นเอง

#### กิจกรรม 2.1.1

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ในวิวัฒนาการระยะที่ 4 มีความแตกต่างจากระยะที่ 1 อย่างไร
2. องค์กรในรูปแบบของสหกรณ์ ควรมีการดำเนินการตามวิวัฒนาการระยะที่ 4 หรือไม่

(โปรดทำกิจกรรม 2.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 2.1 เรื่องที่ 2.1.1)

## เรื่องที่ 2.1.2

### หลักการและแนวคิดพื้นฐานของการจัดการกลยุทธ์ภาคธุรกิจ

การจัดการภาคธุรกิจมีหลักการและแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญ คือ การสร้างอรรถประโยชน์ทางเศรษฐกิจ และหรือการสร้างคุณค่าและความพอใจให้กับลูกค้าเพื่อหวังผลกำไร ขณะเดียวกันสามารถก่อเกิดคุณค่าและความพอใจต่อกลุ่มผู้มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่างๆ ได้แก่ พนักงาน ผู้ถือหุ้น หน่วยงานกำกับของรัฐ และสังคมโดยรวม หลักการซึ่งเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางของการจัดการภาคธุรกิจเอกชนเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กล่าวไว้ข้างต้นจะยึดหลักการพื้นฐานที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. การสร้างคุณค่าและความพอใจ (Value Creation)
2. การสร้างตัวแบบองค์การที่เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม (A Fit Model)
3. การพัฒนาและมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage)

#### 1. หลักการจัดการที่เป็นปัจจัยความสำเร็จภาคธุรกิจ

หลักการการจัดการของภาคธุรกิจที่เป็นพื้นฐานทั้ง 3 ข้อข้างต้น เป็นหลักการที่ได้รับการยอมรับกันอย่างแพร่หลาย อันเป็นผลสืบเนื่องจากผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม การดำเนินธุรกิจของโลกยุคโลกาภิวัตน์ (ช่วงปี ค.ศ. 1990-ปัจจุบันปี ค.ศ. 2018) ซึ่งในช่วงเวลาดังกล่าวสภาวะแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว พลิกผันและส่งผลกระทบต่อที่รุนแรงอย่างยิ่ง ทำให้เกิดความจำเป็นในการปรับตัวอย่างเร่งรีบ จึงจะขอนำกล่าวให้เห็นถึงสภาวะแวดล้อมที่เป็นจุดสร้างการเปลี่ยนแปลงของการดำเนินธุรกิจยุคใหม่ และต่อยอดแนวทางหรือแนวคิดการปรับตัวด้านการจัดการของภาคธุรกิจเอกชนต่อสภาวะใหม่ที่ต้องเผชิญและอยู่รอดโดยสังเขป

สภาวะแวดล้อมยุคศตวรรษที่ 21 (ปี ค.ศ. 2000-2018)

ลักษณะของแนวโน้มของสภาวะแวดล้อมยุคศตวรรษที่ 21 จะมีลักษณะ ดังนี้

เดิม	แนวโน้ม
สังคมอุตสาหกรรม	สังคมข่าวสารและความรู้
เศรษฐกิจระดับชาติ	เศรษฐกิจโลก
ตลาดภายใน	ตลาดโลก
ประเทศด้อยพัฒนา	ประเทศที่พึ่งพาตนเอง
ประชาธิปไตยผ่านตัวแทน	ประชาธิปไตยที่เน้นการมีส่วนร่วม
การแก้ปัญหาระยะสั้น	การแก้ปัญหาระยะยาว
การเน้นระดับชั้นการบังคับบัญชา	การสร้างเครือข่ายความไว้วางใจ

เดิม	แนวโน้ม
ทางเลือกที่จำกัด	→ ทางเลือกที่หลากหลาย
การกระจุกอำนาจ	→ การให้อำนาจ
การสร้างผลิตภาพที่ตัวบุคคล	→ การสร้างผลิตภาพโดยเน้นทีมงาน
ประเทศในแถบเหนือ	→ ประเทศในแถบใต้ (ด้อยพัฒนา)
ความประหยัดในขนาด	→ ความประหยัดในความเร็ว
การแข่งขันแบบผูกขาด	→ การแข่งขันแบบเสรี
ภาวะเสถียรภาพ	→ ภาวะพลวัต (การเปลี่ยนแปลง)
การผลิตจำนวนมากในมาตรฐานเดียวกัน	→ การผลิตจำนวนมากที่ตอบสนองความแตกต่างให้ลูกค้าแต่ละราย
การค้าผ่านคนกลาง	→ การค้าตรงถึงลูกค้า
การดำเนินธุรกิจที่แยกแต่ละอุตสาหกรรมเป็นอิสระจากกัน	→ การดำเนินธุรกิจแบบเชื่อมต่อและเชื่อมโยงอุตสาหกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน
การดำเนินธุรกิจที่เน้นศักยภาพตัวเอง	→ การดำเนินธุรกิจที่เน้นการสร้างเครือข่ายและพันธมิตร
การดำเนินธุรกิจตามแบบฉบับดั้งเดิม	→ การดำเนินธุรกิจในแบบฉบับภาวะเสมือนจริง

## 2. แนวคิดพื้นฐานการจัดการภาคธุรกิจ

ด้วยสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปและแนวทางการจัดการที่ต้องปรับตัวอย่างมากดังกล่าวข้างต้น กรอบแนวคิดการจัดการภาคเอกชนโดยพื้นฐาน นอกเหนือจากหลักพื้นฐาน 3 ข้อที่นำกล่าวก่อนหน้านี้จะยึดแนวทางดังต่อไปนี้

2.1 การแสวงหาการมีความสามารถทางการแข่งขัน (Competitiveness) โดยใช้แนวทางขององค์กรมีขนาดเล็กลง ทำให้ดีกว่าเดิม ทำให้แตกต่างจากผู้อื่น และทำให้สามารถตอบสนองลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว

2.2 การมีโครงสร้างองค์กรแบบแนวราบ (Flat Structure) โดยการปรับลดขนาดกำลังคนและลดความยาวของสายการบังคับบัญชาให้มัน้อยขึ้น

2.3 การสร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) ซึ่งเน้นการเผยแพร่ข่าวสารข้อมูลต่างๆ ขององค์กรต่อบุคลากรภายในเพื่อการเรียนรู้ร่วมกัน และการพัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การกระตุ้นการคิดนอกกรอบจากความคิดเดิมๆ การมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ฝันอันยิ่งใหญ่ขององค์กรร่วมกัน และการทำงานเป็นทีม

2.4 การสร้างวิสัยทัศน์และคุณค่า (Vision Value) เพื่อเป็นหลักยึดหรือกรอบแนวทางการดำเนินงานขององค์กรต่อบุคคลกลุ่มต่างๆ ให้เห็นถึงจุดหมายปลายทางที่ต้องการจะบรรลุ

2.5 การพัฒนาผู้บริหารให้เป็นตัวกระตุ้นและบริหารการเปลี่ยนแปลง (Manager as Change Agent) แทนการเน้นที่การปรับตัวตามสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป

2.6 การสร้างเครือข่ายของความไว้วางใจ (Network of Trust) และพันธมิตรทางธุรกิจ (Alliances) ทั้งภายในองค์การในหมู่ของเพื่อนร่วมงานและพนักงาน และภายนอกองค์การกับผู้ขายวัตถุดิบและผู้จัดจำหน่ายเพื่อให้ประสานความพยายามร่วมกันสู่การตอบสนองลูกค้าที่ดีขึ้น

2.7 การเน้นความสามารถหลักทางการแข่งขัน (Core Competencies) แทนที่จะเป็นธุรกิจหลัก โดยองค์การจะต้องมองเห็นชัดเจนว่าในอนาคตข้างหน้าระยะยาว ความสามารถด้านใดที่จะใช้ในการแข่งขันและการตอบสนองความต้องการของลูกค้า

2.8 การสร้างองค์กรที่เน้นคุณภาพและการตอบสนองความต้องการลูกค้า (Quality/Customer Driven Organization) โดยทำให้เกิดเป็นวัฒนธรรมที่มุ่งปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง และการตอบสนองลูกค้าให้ได้อย่างเบ็ดเสร็จ

2.9 การสร้างผู้นำที่เน้นการปรับเปลี่ยน (Transform) และเน้นทีมงาน (Teamwork) โดยไม่ยึดติดกับบริบทเดิมหรือกรอบเดิม และใช้ทุกคนในทีมงานร่วมกันนำในบทบาทที่แต่ละคนได้รับมอบหมายจากทีม

2.10 การสร้างและแสวงหาความเป็นเลิศ (Best Practices) โดยการนำปรัชญาและแนวคิดด้านการจัดการคุณภาพเชิงรวม (TQM) การลดการสูญเสียด้วยระบบ Six Sigma การผลิตและจำหน่ายด้วยระบบทันเวลาพอดี (JIT) และการเทียบวัด (Benchmarking) กับผู้ที่ดีที่สุดในโลก

2.11 การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า (Customer Relation Management) เพื่อเน้นส่วนครองลูกค้า (Customer Share) มากกว่าส่วนครองตลาด (Market Share) โดยใช้แนวทางการสื่อสารแบบบูรณาการ (Integrated Marketing Communication- IMC) และการตลาดทางตรงแบบบูรณาการ (Integrated Direct Marketing- IDM)

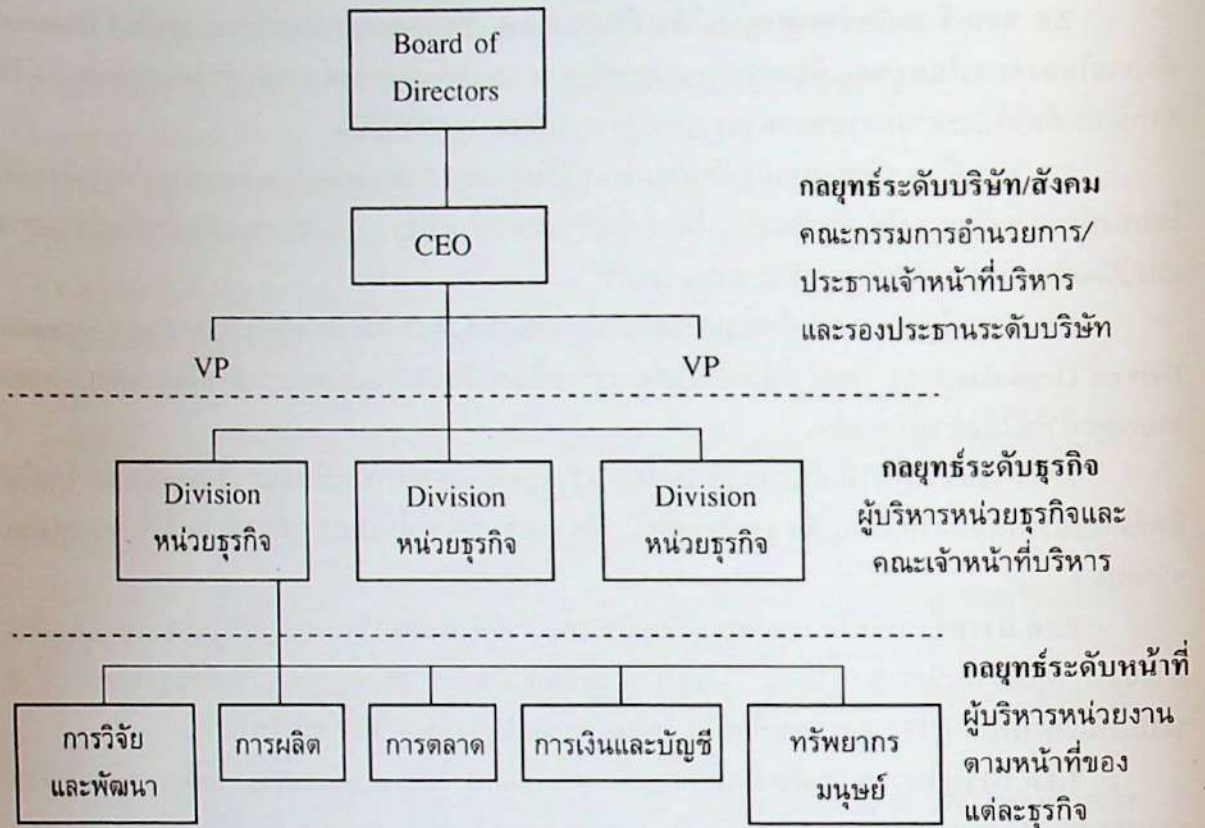
2.12 การสร้างและพัฒนาสายโซ่อุปทาน (Supply Chain) เพื่อต่อเชื่อมสายโซ่คุณค่า (Value Chain) ของหน่วยงานธุรกิจต่างๆ เข้าด้วยกัน เพื่อก่อให้เกิดการประสานงานร่วมมือกันตามระบบ JIT และนำคุณค่าสู่ลูกค้าที่ดีที่สุดที่สุดในราคาที่ลูกค้าพอใจ

2.13 การบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดเป็นทุนทางปัญญาหรือทุนมนุษย์ (Human Capital) ที่สามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ๆ ได้อย่างไม่มีขอบเขตจำกัด และเพื่อให้องค์การสามารถสร้างฐานความรู้ (Knowledge Base) ที่จำเป็นสำหรับการแข่งขันในอนาคต

### 3. ระดับของกลยุทธ์ในองค์กรธุรกิจ

โดยทั่วไปกลยุทธ์ในองค์กรภาคธุรกิจจะแบ่งเป็น 4 ระดับ ดังภาพที่ 2.1 ตามลำดับหัวข้อที่จะเสนอต่อไปนี้

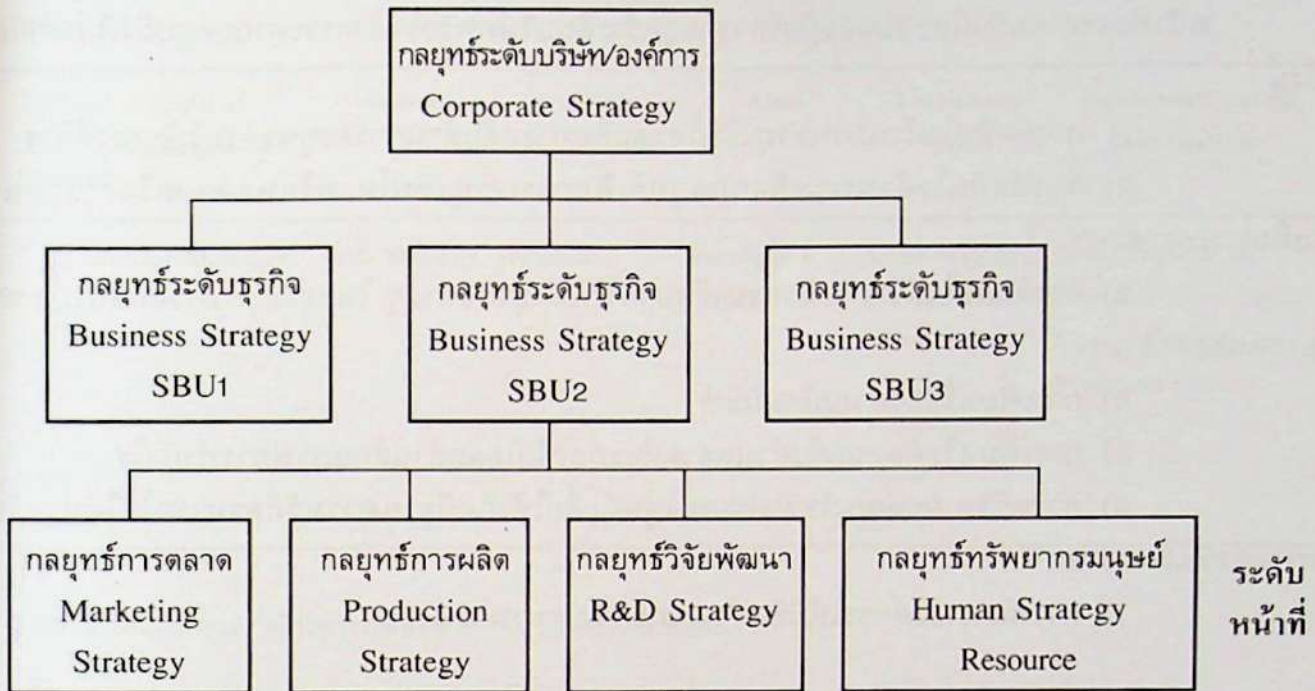
3.1 กลยุทธ์ระดับสังคม (Societal Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการสร้างภาพพจน์ของธุรกิจที่ต้องการจะมีบทบาทต่อสังคม พนักงาน ผู้ถือหุ้น และผู้ที่มีส่วนได้เสียกลุ่มอื่นๆ เพื่อให้ได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มต่างๆ ในการดำเนินบทบาทของธุรกิจ โดยทั่วไปจะใช้เป็นกลยุทธ์ของบริษัทที่มีลักษณะเป็นกลุ่มบริษัท ซึ่งเป็นบริษัทข้ามชาติ ขนาดใหญ่เท่านั้น เนื่องจากการดำเนินการของกลุ่มบริษัทเหล่านี้มักจะมีผลกระทบต่อสังคมเป็นวงกว้าง และมีความจำเป็นต้องรักษาภาพพจน์และความสัมพันธ์ที่ดีกับภาคสังคมต่างๆ เนื่องจากขอบเขตข้อจำกัดของเนื้อหาของหน่วยนี้จึงจะไม่เน้นกล่าวถึงกลยุทธ์ระดับสังคม



ภาพที่ 2.1 ความรับผิดชอบด้านกลยุทธ์ระดับต่าง ๆ ขององค์กร

3.2 กลยุทธ์ระดับบริษัท (Corporate Strategy) ในองค์การภาครัฐและองค์การสหกรณ์จะเรียกขานเป็นกลยุทธ์องค์กร เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนและการเจริญเติบโตของกลุ่มบริษัท ซึ่งจะต้องกำหนดเป็นแนวทางเพื่อการเจริญเติบโตหรือหดตัวของแต่ละหน่วยธุรกิจหรือทั้งกลุ่มธุรกิจ เพื่อการจัดสรรทรัพยากร ก่อให้เกิดสถานภาพของการมีความเปรียบเทียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน และเกิดเอกภาพของผลสูงสุดของความเป็นองค์กรรวม ผู้รับผิดชอบในการดูแลกำหนดกลยุทธ์ระดับนี้จะเป็นไปดังภาพที่ 2.1 คือผู้บริหารระดับสูงของบริษัทแม่ หรือองค์การแม่ในตำแหน่งประธานเจ้าหน้าที่บริหาร (Chief Executive Officer: CEO) และคณะผู้บริหารในระดับรองลงไปที่สำนักงานใหญ่

3.3 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการแข่งขันของแต่ละหน่วยธุรกิจ (Strategic Business Unit: SBU) ว่าควรจะใช้แนวทางในการแข่งขันเป็นเช่นใด ตามข้อเสนอแนะของ Michael E. Porter ธุรกิจจะมีทางเลือกกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน 3 แนวทาง คือ การสร้างความแตกต่าง การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน จุดเน้นของกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะมุ่งไปที่การสร้างคุณค่า และการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน โดยผู้รับผิดชอบกลยุทธ์ดังนี้ คือ CEO ของหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (SBU1-SBU3) ของกลุ่มธุรกิจตามภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจของ SBU และกลยุทธ์ระดับหน้าที่

3.4 กลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำหน้าที่ทางธุรกิจในแต่ละด้านของธุรกิจและองค์การ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการสร้างคุณค่าและความพอใจกับลูกค้า องค์ประกอบของความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปจะประกอบไปด้วย 4 ปัจจัย คือ คุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งธุรกิจจะต้องสร้างความเหนือกว่าในองค์ประกอบ โดยผู้รับผิดชอบ ได้แก่ ผู้จัดการของหน่วยงานตามหน้าที่ต่างๆ ในองค์การ

#### 4. หน้าที่และบทบาทของผู้บริหารกลยุทธ์

หน้าที่และบทบาทของผู้บริหารหรือผู้จัดการกลยุทธ์โดยทั่วไปจะปรากฏดังตารางที่ 2.1 ซึ่งสามารถสรุปโดยสังเขปได้ดังนี้

4.1 ผู้รับผิดชอบกลยุทธ์ระดับบริษัทหรือองค์การ (Corporate Level) ซึ่งประกอบด้วย CEO, Board of Directors และ Corporate Staff โดยทั่วไปจะมีหน้าที่ต้องรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวกับการสร้างตัวแบบขององค์การให้เหมาะสมเข้ากันได้กับสภาวะแวดล้อมให้กับบริษัท/องค์การ ซึ่งหากพิจารณาตามตารางที่ 2.1 จะแสดงการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ และปรัชญาอันเป็นแนวทางหลักในการดำเนินการของธุรกิจหรือองค์การ และกำหนดนิยามของธุรกิจในการวางตำแหน่งทางการแข่งขัน การกำหนดแนวทางเพื่อการเติบโตของบริษัท การจัดสรรทรัพยากรให้กับหน่วยธุรกิจต่างๆ ในกลุ่มธุรกิจหรือองค์การเพื่อให้ได้รับผลด้านความเป็นองค์กรรวม และการกำหนดกลยุทธ์ในระดับบริษัท เป็นต้น

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารกลยุทธ์ระดับบริษัทหรือองค์การจะครอบคลุมถึงเรื่องสำคัญ ดังนี้

- 1) การตัดสินใจด้านการเจริญเติบโตและทิศทางหลักด้านการลงทุนของบริษัท/องค์การ
- 2) การตัดสินใจด้านทางเลือกกลยุทธ์เพื่อการเจริญเติบโต หรือหดตัว หรือการรักษาเสถียรภาพองค์การ
- 3) การตัดสินใจด้านการจัดสรรทรัพยากรให้กับธุรกิจต่างๆ ในกลุ่มที่สามารถก่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรรวม
- 4) การเพิ่มหรือลดสายผลิตภัณฑ์
- 5) การเพิ่มหรือตัดออกซึ่งส่วนตลาดที่จะก่อให้เกิดผลด้านศักยภาพการทำกำไร
- 6) การสร้างและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้เกิดมีฐานความรู้ที่สามารถใช้ได้สำหรับการแข่งขันในอนาคต
- 7) การพัฒนาองค์การให้มีขีดความสามารถทางการแข่งขัน

ตารางที่ 2.1 บทบาทและความรับผิดชอบของผู้บริหารกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ขององค์การภาคเอกชน

THE ANALYSIS OF COMPANY, A FTT MODEL & COMPETITIVE ADVANTAGES

Level of Management Resp.	Mission	Analysis	Aims	Techniques/ Tools	Outcomes/Strategy Alternatives
Corporate Staff Executives	Definition of Business	Environmental Indus/Comp.	Positioning	Env. & Industry	Vision/Mission/ Value Philosophy
			Product/Mkt/ Competencies		
Corporate Staff	Corporate Strategy	Industry Env.	Synergy/ Allocation SCA	Industry & Competition Restructuring/ Core Competencies	Corporate Theme Single/Mult Business VI/Diversification Alliances, Outsourcing
SBU CEO	Business Strategy	Competitive Env./Competitor Profile	Value/ Competitive Advantages	SWOT/TOWS Matrix, Five Forces, SPACE, move OSPM	Differentiation/Cost Focus/Preemptive
Dept. Manager	Functional Strategy	Company Profile	Superior Distinctive Competencies QEIC	Benchmarking, TQM, JIT, Reengineering, Restructuring Marketing & Customer Retention	Plan, Program Project, Budget



ตารางที่ 2.1

Level of Management Resp.	Mission	Analysis	Aims	Techniques/ Tools	Outcomes/Strategy Alternatives
Activity Manager	Task Strategy	Business Process/ Activities & Task	Structure & Control/Value	Organization Design & Dev., Financial Control Learning Org., Proactive Culture	Measurements of Productivities, Time, Cost, Learning Org., Proactive Culture

\* ผู้บริหารระดับองค์การ \*\*ผู้บริหารระดับธุรกิจ \*\*\* ผู้บริหารระดับหน้าที

4.2 ผู้รับผิดชอบกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Manager) หมายถึง ผู้ที่มีตำแหน่งทางการบริหารในระดับสูงเป็น CEO ของกลุ่มธุรกิจ หรือเป็นผู้จัดการระดับสูงของหน่วยงานอิสระต่างๆ ภายในกลุ่ม (President หรือ Divisional Manager) มีหน้าที่ความรับผิดชอบเปรียบเสมือนเป็นผู้จัดการทั่วไป (General Manager) ของหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ หรือหน่วยงานอิสระต่างๆ โดยความรับผิดชอบ จะรวมไปถึงการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อการแข่งขันของแต่ละหน่วยธุรกิจอิสระ และรวมถึงการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ในส่วนที่เกี่ยวกับการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้าควรมีแนวทางเป็นเช่นใดอย่างไร ซึ่งเป็นเรื่องที่ยุ่งยากไม่น้อย เพราะในปัจจุบันลูกค้าไม่เพียงต้องการคุณค่าจากผลิตภัณฑ์ (Product Value) อย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังต้องการได้รับคุณค่าในส่วนที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกด้านอารมณ์ให้กับผู้ใช้ (User Value) อีกด้วย ซึ่งการพิจารณาในเรื่องนี้มีความเกี่ยวข้องกับต้นทุนของการดำเนินการอยู่ด้วย นอกจากนี้ ผู้บริหารที่รับผิดชอบกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ยังต้องมีความรับผิดชอบทำการตัดสินใจเลือกทางเลือกกลยุทธ์ ระหว่างกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างหรือกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนว่าจะใช้ทางเลือกกลยุทธ์ใดเพื่อนำทางไปสู่จุดหมายของการมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือแม้แต่อาจต้องตัดสินใจเลือกอีกทางเลือกหนึ่ง คือ การมุ่งตลาด เฉพาะส่วน โดยเน้นส่วนตลาดที่เล็กลง ทั้งนี้เพราะการมุ่งตลาดเฉพาะส่วนจะมีโอกาสน้อยมากในการใช้ เป็นแนวทางไปสู่การมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน บริษัทหรือองค์การซึ่งประสบความสำเร็จโดยใช้ แนวทางประการหลัง อาจยกตัวอย่างได้ เช่น BMW, Rolex และ Harley Davidson เป็นต้น

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะครอบคลุมเรื่องที่สำคัญๆ ดังนี้

- 1) การตรวจสอบและติดตามสถานะด้านการแข่งขัน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อธุรกิจ
- 2) การประสานการดำเนินงานของหน่วยงานตามหน้าที่เพื่อให้เกิดเอกภาพ และความสามารถทางการแข่งขัน
- 3) การกำหนดวางตำแหน่งทางการแข่งขันของผลิตภัณฑ์ที่รับผิดชอบดูแล ในแง่ของระดับคุณภาพ และราคาที่จะนำเสนอต่อลูกค้า

4) การเป็นสมาชิกส่วนหนึ่งของทีมงานจัดการระดับสูงที่จะส่งต่อและรับข่าวสารข้อมูลต่างๆ เพื่อให้ธุรกิจต่างๆ ในกลุ่มสามารถประสานกันด้วยดี

5) การพิจารณาด้านการจัดสรรทรัพยากรให้หน่วยงานตามหน้าที่ภายในองค์กร โดยมุ่งหวังผลด้านกลยุทธ์และการมีชัยชนะในการแข่งขัน

4.3 ผู้รับผิดชอบกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Level Manager) หมายถึง ผู้ที่มีตำแหน่งทางการจัดการในระดับเป็นผู้จัดการฝ่าย (Functional Manager หรือ Department Manager) ในหน่วยงานอิสระ (Division) หรือหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (SBU) ซึ่งจะมีหน้าที่ความรับผิดชอบในส่วนที่เกี่ยวกับการสร้างความเหนือกว่า ในองค์กรประกอบความสามารถทางการแข่งขัน 4 ด้าน คือ คุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และความสามารถในการตอบสนองลูกค้า การสร้างความเหนือกว่าในองค์กรประกอบแต่ละตัวข้างต้น ผู้บริหารระดับผู้จัดการฝ่ายจะต้องรับผิดชอบจัดทำเป็นกลุ่มแผนงาน (Program) หรือแผนงาน (Plan) หรือโครงการ (Project) และกำหนดเป็นแผนงบประมาณในแต่ละหน้าที่ทางธุรกิจว่า แต่ละหน่วยงานตามหน้าที่จะต้องรับผิดชอบโครงการหรือแผนงานใด ภายใต้งบประมาณเท่าใดเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์อะไร แผนงานหรือโครงการที่จัดทำจะช่วยเสริมสร้างและพัฒนาไปสู่การมีความเหนือกว่าในองค์กรประกอบของความสามารถในการแข่งขัน และหากธุรกิจใดมีความเหนือชั้นกว่าคู่แข่งในองค์กรประกอบทั้ง 4 ด้านนี้ โอกาสที่จะประสบผลสำเร็จในการสร้างคุณค่า และพัฒนาไปสู่การมีความได้เปรียบทางการแข่งขันก็จะมีมากขึ้น

หน้าที่และความรับผิดชอบของผู้บริหารกลยุทธ์ในหน่วยงานตามหน้าที่จะครอบคลุมเรื่องสำคัญๆ ดังนี้

- 1) การกำหนดแผนการดำเนินการต่างๆ ที่สามารถตอบสนองกลยุทธ์ระดับธุรกิจ
- 2) การกำกับควบคุมปฏิบัติการต่างๆ เพื่อสร้างและพัฒนาความสามารถทางการแข่งขัน เฉพาะอย่างยิ่งในด้านคุณภาพ นวัตกรรม ประสิทธิภาพ และการตอบสนองลูกค้า
- 3) การสร้างและพัฒนามาตรฐานวัดผลการดำเนินการเพื่อสร้างมาตรฐานการดำเนินการ และนำไปสู่การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง
- 4) การตอบสนองความต้องการด้านการบริการของลูกค้าได้อย่างเบ็ดเสร็จ เพื่อเป็นการสร้างสายสัมพันธ์เชื่อมต่อกับลูกค้าได้อย่างยั่งยืน
- 5) การทำหน้าที่เป็นโค้ช หรือผู้ฝึกสอนช่วยสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรในฝ่ายของตนมีโอกาสดำเนินการพัฒนาฝีมืออบรมให้เกิดการเรียนรู้ เพื่อสร้างเสริมศักยภาพของแต่ละคนให้มีความสามารถเป็นทุนทางสติปัญญาที่จะช่วยคิดสร้างสรรค์นวัตกรรมและความคิดใหม่ๆ ให้กับองค์กรได้อย่างสม่ำเสมอตลอดเวลา

ในปัจจุบันองค์กรภาคธุรกิจ องค์กรภาครัฐ รวมถึงสหกรณ์จะให้ความสำคัญกับการจัดการโดยมีความเป็นบรรษัทภิบาลที่ดี (Good Corporate Governance) ซึ่งความหมายที่สะท้อนจากคำว่า “บรรษัทภิบาล” นี้ จะตีความในรายละเอียดได้ตามข้อต่อไปนี้

1. ความโปร่งใส (Transparency)
2. การตรวจสอบได้ (Accountability)
3. ความรับผิดชอบต่อหน้าที่และภารกิจ (Responsibility)

4. การถ่วงดุลอำนาจ (Balance of Power)
5. การมีคุณธรรม (Morality)
6. ความเป็นมืออาชีพ (Proficiency)
7. ความสำเร็จในอดีต (Achievement)
8. ประโยชน์ต่อสาธารณะ และสมาชิก (Public Interest)
9. ผลประโยชน์ไม่ทับซ้อน (Conflict of Interest)
10. คุณค่าระยะยาวต่อองค์กร (Long-term Value)
11. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Corporate Social Responsibility)

### กิจกรรม 2.1.2

แนวคิดพื้นฐานของการจัดการกลยุทธ์ในภาคธุรกิจควรเป็นอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 2.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 2.1 เรื่องที่ 2.1.2)

## เรื่องที่ 2.1.3

### การกำหนดทิศทางหลักและกลยุทธ์ขององค์การธุรกิจ

การกำหนดทิศทางของธุรกิจก็เพื่อให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไป เพื่อใช้เป็นแนวทางหลักในการดำเนินงาน และเป็นจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่ต้องการจะบรรลุ การกำหนดทิศทางของธุรกิจนี้ จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องอาศัยผู้บริหารหรือทีมงานของผู้บริหารที่มีความรู้ ความสามารถ มีประสบการณ์ ความชำนาญ ความรอบรู้และมีความคิดสร้างสรรค์อย่างแท้จริง โดยทั่วไปในการกำหนดทิศทางหลักขององค์การธุรกิจ จะประกอบด้วยส่วนต่างๆ ที่สำคัญ ดังนี้

#### 1. วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ (Vision) แต่ละบุคคลมีระดับวิสัยทัศน์ที่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ถือว่าเป็นบุคคลที่ธุรกิจควรรักษาไว้ บุคคลที่มีวิสัยทัศน์ ก็คือ บุคคลที่สามารถมองเห็นหรือคาดการณ์สิ่งที่จะเปลี่ยนไปในอนาคตอย่างมีเหตุมีผล และนำเอาการเปลี่ยนแปลงนั้นมาแปรเป็นโอกาสให้กับธุรกิจ ตัวอย่างเช่น การมองเห็นว่าพฤติกรรมการซื้อขายของคนในเมืองในอนาคตน่าจะเปลี่ยนไปอันเนื่องจากสภาพชีวิตที่เร่งรีบและหมดไปกับการทำงาน ประกอบกับคอมพิวเตอร์เข้ามามีบทบาทในชีวิตมากขึ้น ผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์อาจคิดและมองเห็นว่าการขายสินค้าผ่านทางจอคอมพิวเตอร์ (Electronic Commerce)

หรือการขายผ่านทางช่องรายการโทรทัศน์น่าจะเป็นช่องทางการตลาดรูปแบบใหม่ได้ ผู้บริหารจึงกำหนดวิสัยทัศน์ของธุรกิจว่าจะเป็นผู้นำการค้าผ่านจอคอมพิวเตอร์ หรือเป็นผู้ขายสินค้าผ่านรายการโทรทัศน์เป็นต้น

สำหรับองค์การธุรกิจและองค์การโดยทั่วไปนั้น การมีวิสัยทัศน์จะมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะเป็นการระบุถึงเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์การธุรกิจนั้น หรือที่ต้องการจะมีบทบาทและภาพลักษณ์ต่อสังคม ในทางปฏิบัติมักจะใช้คำว่า “วิสัยทัศน์” และ “พันธกิจหรือภารกิจ” เป็นคำที่ทดแทนกันได้ ตัวอย่างของวิสัยทัศน์ของบริษัท/องค์การต่างๆ มีดังนี้

**McDonald's Corporation:** McDonald's vision is to dominate the global foodservice industry. Global dominance means setting the performance standard for customer satisfaction while increasing market share and profitability through our convenience, value, and execution strategies.

**Microsoft Corporation:** A computer on every desk and in every home using great software as-an empowering tool.

**Avis Rent-a-Car:** Our business is renting cars. Our mission is total customer satisfaction. Advance Info Service PLC. Dynamic leader being forefront in technology deployment, innovativeness, and superior quality of wireless.

**Pfizer Inc.:** We will become the world's most valued company to patients, customers, colleagues, investors, business partners, and the communities where we work and live.

**The Body Shop:** We aim to achieve commercial success by meeting our customers needs through the provision of high quality, good value products with exceptional service and relevant information which enables customers to make informed and responsible choices.

**Eastman Kodak:** To be the world's best in technical and electronic imaging.

**Compac Computer:** To be the leading supplier of PCs and PC servers in all customer segments.

ตัวอย่างของวิสัยทัศน์ของหน่วยงานภาครัฐ มีดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

“เป็นหน่วยงานหลักในการวางแผน และจัดทำยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน ที่ยึดประโยชน์ส่วนรวม ทนต่อการเปลี่ยนแปลง และมีประสิทธิภาพสูง”

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน

“ระบบบริหารทรัพยากรบุคคลภาครัฐประเทศไทยมีประสิทธิภาพ ได้รับความเชื่อมั่น และเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งในระดับประเทศและระดับโลก”

กองทัพเรือ

“เป็นหน่วยงานความมั่นคงทางทะเล ที่มีบทบาทนำในภูมิภาค และเป็นเลิศในการบริหารจัดการ”

## มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช

“มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช มหาวิทยาลัยเปิดชั้นนำของโลกที่ใช้ระบบการศึกษาทางไกล ให้การศึกษาตลอดชีวิตสำหรับทุกคน”

## 2. พันธกิจ

**พันธกิจหรือภารกิจ (Mission)** เป็นข้อความซึ่งแสดงภารกิจหลักขององค์การ จะเป็นการประกาศกว้างๆ ถึงจุดมุ่งหมายหรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโตและความอยู่รอดขององค์การ ทำให้้องค์การมีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง การกำหนดภารกิจเป็นการแปรวิสัยทัศน์ขององค์การให้มีขอบเขตที่แคบลงพอที่จะให้การบริหารในระดับต่างๆ รองลงมาขององค์การสามารถใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต่อไปได้ การกำหนดขอบเขตที่แคบลงนี้จะเป็นแนวทางเพื่อการเจริญเติบโตและความอยู่รอดขององค์การ ในข้อความของภารกิจขององค์การอาจจะระบุพื้นที่ทางการตลาด ส่วนทางการตลาด ช่องทางการตลาด สินค้าและบริการ ระดับของเทคโนโลยีที่องค์การจะนำมาใช้ คุณภาพของผลิตภัณฑ์และบริการ และภาพลักษณ์ขององค์การต่อสังคมและพนักงาน เป็นต้น ซึ่งเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่องค์การต้องการมุ่งเน้นให้เกิดความชำนาญโดดเด่นนั่นเอง และในการกำหนดภารกิจนั้นควรที่จะพิจารณาภารกิจที่กระทำอยู่ว่ามีผลงานเป็นอย่างไร ควรจะปรับปรุงอะไรบ้าง และจะกำหนดภารกิจอย่างไรต่อไปสำหรับอนาคต ตัวอย่างข้อความในการกำหนดภารกิจของธุรกิจทั่วไปดังภาพที่ 2.3

**American Red Cross:** The mission of the American Red Cross is to improve the quality of human life; to enhance self-reliance and concern for others; and to help people avoid, prepare for, and cope with emergencies.

**Pfizer Inc.:** We dedicate ourselves to humanity's quest for longer, healthier, happier lives through innovation in pharmaceutical, consumer and animal health products.

**Southwest Airlines:** The mission of Southwest Airlines is dedication to the highest quality of customer service delivered with a sense of warmth, friendliness, individual price, and company spirit.

นอกจากนี้ ตัวอย่างการกำหนดภารกิจของบริษัท Motorola กำหนดภารกิจว่า “การได้รับเกียรติให้ตอบสนองความต้องการของชุมชนโดยการเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพยอดเยี่ยม ในราคาที่ยุติธรรมแก่ลูกค้าของบริษัท” หรือ “องค์การต้องการขยายการผลิตออกไปในเขตปริมณฑลและจังหวัดต่างๆ ทางภาคเหนือ” หรือ “องค์การต้องการจะเป็นผู้นำทางเทคโนโลยีการผลิตอุปกรณ์สื่อสารในภูมิภาคเอเชีย” หรือ “องค์การจะให้บริการขายสินค้าผ่านคอมพิวเตอร์อย่างมีคุณภาพ ตรงตามเวลา และตรงตามความพอใจของลูกค้า” และตัวอย่างการกำหนดภารกิจของมหาวิทยาลัย คือ “การสอนและการวิจัยที่มีประสิทธิภาพ” เป็นต้น

### 3. ปรัชญา

ปรัชญา (Philosophy) หรือค่านิยม หรือคุณค่าการกำหนดปรัชญาหรือค่านิยมขององค์กรก็เพื่อให้บุคลากรในองค์กรยึดถือไว้ในใจเมื่ออยู่ในเวลาปฏิบัติงาน ปรัชญาจะเป็นสิ่งกำหนดหรือเป็นกรอบกำหนดพฤติกรรมการทำงานของบุคคลซึ่งองค์กรคาดหวัง

ตัวอย่างข้อความของปรัชญาบริการคืองานของเรา ลุกคำต้องเป็นที่หนึ่ง

**Pfizer Inc.:** To achieve our purpose and mission, we affirm our values of integrity, respect for people, customer focus, community, innovation, teamwork, performance, leadership and quality.

**Wal-Mart Store, Inc.:** Our value respect the individual; service to customers; strive for excellence.

### 4. เป้าหมายขององค์กร

เป้าหมายขององค์กร (Organization Goals) เป็นการแปรภารกิจขององค์กรให้ออกมาเป็นหลักชัยที่บุคลากรในองค์กรใช้ยึดถือเป็นเป้าหมายที่มีความชัดเจนขึ้น สะดวกต่อการควบคุมและยังใช้เป็นตัวกำหนดเป้าหมายในระดับรองๆ ลงไปด้วย ลักษณะของเป้าหมายนี้จะแสดงให้เห็นถึงความเจริญก้าวหน้า เสถียรภาพ จุดมุ่งหมายขององค์กรที่จะต้องทำให้สำเร็จ เป้าหมายขององค์กรอาจจะมีได้มากกว่า 1 อย่าง ก็เป็นได้ โดยผู้บริหารจะเป็นผู้ประเมินความสำคัญว่าจะกำหนดความคาดหวังหรือเป้าหมายในเรื่องใดบ้าง เป้าหมายใดเป็นเป้าหมายระยะยาวหรือเป้าหมายหลัก และเป้าหมายใดเป็นเป้าหมายระยะสั้น หรือเป้าหมายรองที่จะต้องทำให้สำเร็จ ข้อความที่เป็นเป้าหมายระยะยาวและเป้าหมายระยะสั้น จะต้องมีความชัดเจนมากขึ้นกว่าข้อความที่เป็นภารกิจ ซึ่งควรต้องอยู่ในรูปเชิงปริมาณจำนวนตัวเลข หรือเปอร์เซ็นต์ และมีเนื้อหาครอบคลุมในด้านต่างๆ เช่น ด้านทรัพยากรมนุษย์ ด้านการเงิน ด้านการตลาด ข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยี เป็นต้น นอกจากนั้นเป้าหมายยังอาจถูกปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้มีความเหมาะสมกับสภาวะการณ์ต่างๆ ขององค์กรได้

เป้าหมายขององค์กรเป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกระดับของการดำเนินงานต้องมีการกำหนดเป้าหมาย ดังนั้นจึงสามารถแบ่งระดับของเป้าหมายออกได้ 3 ระดับ ตามระดับการบริหารดังนี้

**4.1 เป้าหมายกลยุทธ์ (Strategic Goals)** เป็นเป้าหมายที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงขององค์กร และเป็นเป้าหมายหรือความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูงซึ่งต้องเน้นทำให้สำเร็จเองด้วย ถือเป็นเป้าหมายโดยรวมขององค์กรที่องค์กรมุ่งหวังจะทำให้สำเร็จ ในบางครั้งเรียกว่า “เป้าหมายการดำเนินงานของทั้งองค์กร (Corporate Goals)” เป้าหมายกลยุทธ์นี้ควรจะครอบคลุมในเรื่องของการตลาดเทคโนโลยี ทรัพยากรบุคคล การเงิน ผลกำไร และความรับผิดชอบต่อสังคม เป็นต้น ตัวอย่างเช่น บริษัท Nike มีเป้าหมายกลยุทธ์ที่จะมีรายได้เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปีทุกปี หรือ Ford มีเป้าหมายเชิงกลยุทธ์จะเป็นพันธมิตรร่วมกับ Mazda และตัวอย่างของเป้าหมายกลยุทธ์ของ Walmart มีดังนี้

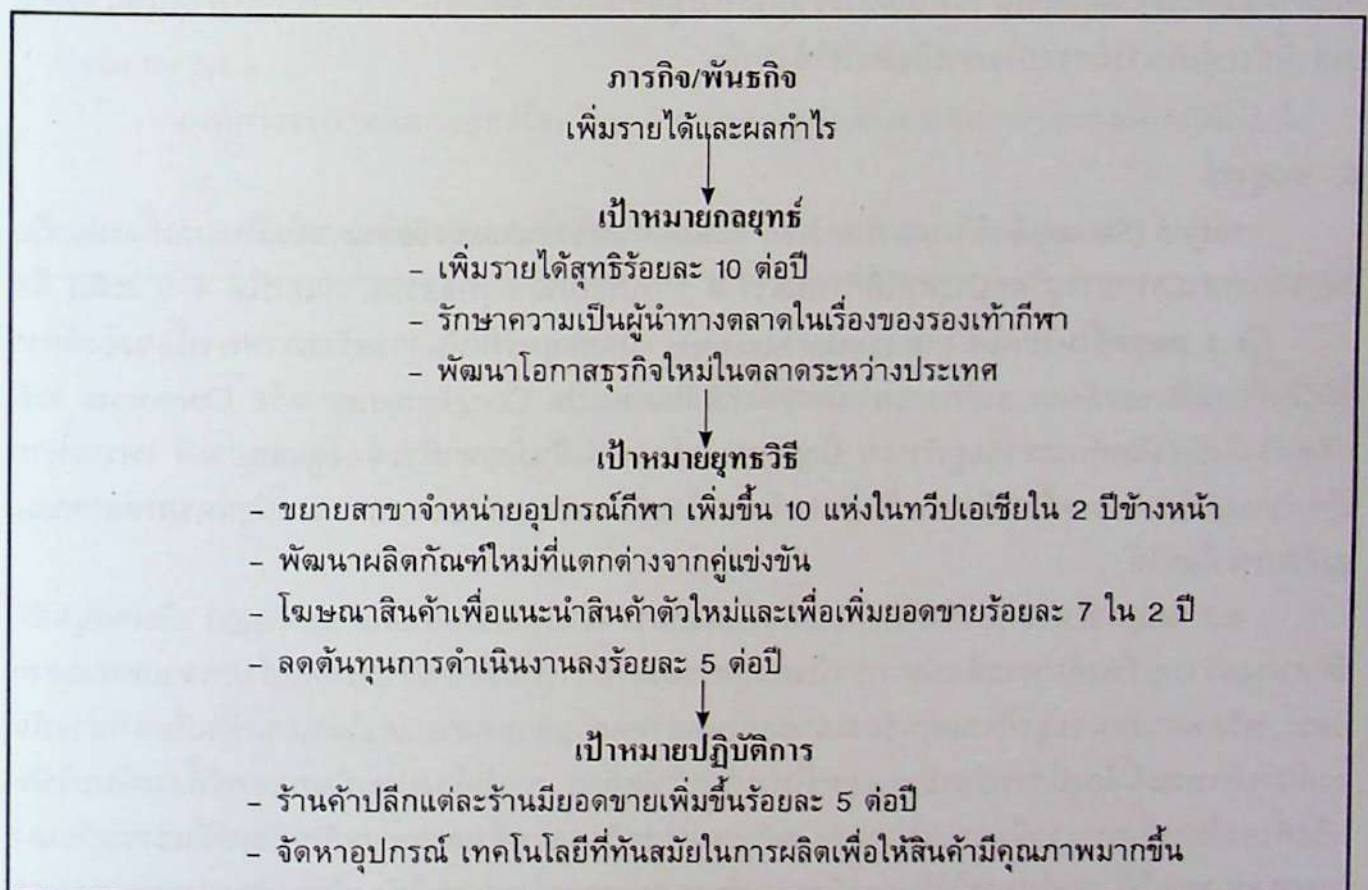
Walmart strategic Goals:

- Dominate the retail market everywhere. เป็นผู้นำธุรกิจค้าปลีกทุกหนแห่ง

- Growth by expansion in us and international. ขยายการเติบโตทั้งใน และต่างประเทศ
- Create positive brand and name recognition. สร้างการยอมรับและภาพลักษณ์เชิงบวก
- Branching out into new sectors of retailing. ขยายธุรกิจสู่ค้าปลีกรูปแบบใหม่ๆ

**4.2 เป้าหมายยุทธวิธี (Tactical Goals)** เป็นเป้าหมายร่วมที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงและผู้บริหารระดับกลางขององค์การ และขณะเดียวกันก็เป็นเป้าหมายที่องค์การต้องบรรลุในระดับฝ่าย หรือถ้าเป็นบริษัทลักษณะเป็นกลุ่มบริษัท ก็คือ ระดับหน่วยธุรกิจอิสระ ทำให้บางครั้งเรียกเป้าหมายธุรกิจ (Business Goals) เป็นเป้าหมายที่แต่ละฝ่ายหรือแต่ละหน่วยธุรกิจต้องกำหนดขึ้นงานและต้องดำเนินการทำให้สำเร็จ เพื่อเป็นการส่งเสริมเป้าหมายกลยุทธ์ขององค์การ เป้าหมายในระดับนี้ส่วนใหญ่จะเน้นไปที่วิธีการดำเนินงาน ตัวอย่างเช่น บริษัท Nike มีเป้าหมายที่จะขยายตลาด โดยออกสินค้าตัวใหม่ที่เน้นสร้างความแตกต่างจากคู่แข่ง และ Walmart มีเป้าหมายที่จะทำให้ลูกค้ามีความสัมพันธ์ที่ดีกับร้าน โดยเน้นการให้คุณค่าในด้านราคาต่ำทุกวัน

**4.3 เป้าหมายปฏิบัติการ (Operational Goals)** เป็นเป้าหมายที่กำหนดโดยผู้จัดการระดับกลางและผู้บริหารระดับต้น เป็นการกำหนดสิ่งที่ต้องทำให้บรรลุผลสำเร็จในระดับแผนกหรือในระดับแต่ละบุคคล มักจะเป็นเป้าหมายระยะสั้นที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายกลยุทธ์และเป้าหมายยุทธวิธี ตัวอย่างเช่น บริษัท Nike มีเป้าหมายที่จะให้ร้านค้าปลีกแต่ละแห่งมียอดขายเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี



ภาพที่ 2.3 ตัวอย่างความต่อเนื่องและเชื่อมโยงของเป้าหมายของธุรกิจผลิตรองเท้ากีฬาแห่งหนึ่ง

โดยทั่วไปกล่าวได้ว่าเป้าหมายจะมีความยืดหยุ่นหรือความไหวตัวต่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าใน ส่วนของวิสัยทัศน์และภารกิจ แต่ในบางครั้งถ้าผู้บริหารเห็นว่าสภาวะแวดล้อมภายนอกต่าง ๆ มีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก และถ้าองค์กรไม่มีการปรับทิศทางให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมดังกล่าว ย่อมส่งผลกระทบต่อความอยู่รอดขององค์กรอย่างแน่นอน ก็อาจถูกบังคับด้วยเหตุผลข้อเท็จจริงให้ทำการเปลี่ยนแปลงภารกิจขององค์กรก็เป็นไปได้เช่นกัน

## 5. นโยบาย

นโยบาย (Policy) หมายถึง กฎเกณฑ์หรือกติกาสำหรับการทำภารกิจที่กำหนดไว้ว่าสิ่งใดที่อนุญาตให้กระทำและสิ่งใดที่ไม่อนุญาตให้กระทำ นโยบายอาจกำหนดได้หลายระดับ นโยบายที่กำหนดในระดับสูงจะเรียกว่า “นโยบายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Policies)” ส่วนนโยบายที่เห็นกันเป็นส่วนมาก คือ นโยบายในระดับปฏิบัติการ (Operation Policies) ของฝ่ายต่างๆ ตัวอย่างนโยบายของฝ่ายบุคคล เมื่อมีตำแหน่งงานใดในองค์กรว่างลง องค์กรมีนโยบายสรรหาคandidates จากภายนอกองค์กรเข้ามาทำงานในตำแหน่งดังกล่าว ในขณะที่องค์กรอื่นอาจมีนโยบายพิจารณาสรรหาคandidates จากภายนอกองค์กรเข้ามาทำงานแทน หรือในกรณีที่องค์กรมีโครงการก่อสร้างโกดังสำหรับเก็บสินค้า ก็อาจจะเปิดให้ผู้รับเหมาก่อสร้างเข้ามาทำการประมูลเพื่อเสนอราคากัน องค์กรอาจมีนโยบายอยู่แล้วว่าจะให้โครงการก่อสร้างนี้มีการก่อสร้างที่คุณภาพดีมีการใช้วัสดุอย่างดี โดยไม่สนใจว่าผู้เข้าประมูลรายใดจะเสนอราคาอย่างไร การกำหนดนโยบายเหล่านี้ช่วยผู้บริหารมีกรอบในการตัดสินใจได้ง่ายขึ้น

## 6. กลยุทธ์

กลยุทธ์ (Strategy) เป็นแผนงานกว้างๆ ที่ใช้เพื่อการแข่งขันและมุ่งชัยชนะ และเป็นแผนที่จะส่งเสริมให้องค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ได้ การประเมินกลยุทธ์ส่วนมากแยกได้ 4-5 ระดับ คือ

6.1 กลยุทธ์ในระดับสังคม (Social Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการสร้างภาพพจน์ขององค์กรให้เป็นที่ยอมรับของสังคม องค์กรขนาดใหญ่ทั้งที่มีลักษณะเป็น Conglomerate หรือ Corporate จะมีผลผลิตหรือมีผลิตภัณฑ์กระจายอยู่ทั่วโลก ปัญหาของภาพพจน์เป็นปัญหาที่จะต้องดูแลอย่างดี เพราะหากเกิดความเข้าใจคลาดเคลื่อนที่ส่งผลเสียต่อองค์กร ก็จะมีผลกระทบต่อยอดขายและส่วนการตลาดขององค์กรทั่วโลกได้

6.2 กลยุทธ์ในระดับบริษัทหรือระดับทั้งองค์กร (Corporate-Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มีทิศทางกว้างๆ ที่องค์กรจะดำเนินการ เป็นกลยุทธ์ขององค์กรที่มีลักษณะประกอบด้วยหลายหน่วยงานอิสระ หรือหลายหน่วยธุรกิจกลยุทธ์กระจายอยู่ในตลาดหลายส่วนตลาดและในหลายพื้นที่แตกต่างกัน องค์กรลักษณะนี้ต้องมีการประเมินกลยุทธ์ในระดับบริษัทด้วย การที่ต้องประเมินกลยุทธ์ทั้งระดับบริษัทหรือทั้งองค์กรก็เพราะว่ามีหลายหน่วยงาน หลายหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ และหลายผลิตภัณฑ์ที่แข่งขันกันเอง ในการสร้างรายได้ และในการได้รับการจัดสรรทรัพยากรจากองค์กร ทำให้องค์กรต้องประเมินกลยุทธ์เพื่อตัดสินใจว่าหน่วยงานอิสระหรือผลิตภัณฑ์ใด ควรได้รับการสนับสนุนหรือยุบเลิก รายละเอียดของกลยุทธ์ในระดับหน่วยงานหรือระดับธุรกิจ และระดับทั้งบริษัทจะนำกล่าวในตอนต่อไป



6.3 กลยุทธ์ในระดับธุรกิจหรือหน่วยงานอิสระ (Business - Level Strategy) เป็นกลยุทธ์ขององค์การที่มีหน่วยงานเดียวหรือมีผลิตภัณฑ์เดียวให้บริการในตลาดที่ไม่หลากหลาย หรืออาจเป็นกลยุทธ์ขององค์การประเภทเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีขนาดใหญ่โดยมีหน่วยงานอิสระหรือฝ่าย หลายหน่วยที่มีสินค้าและบริการต่างจากฝ่ายอื่น และแต่ละฝ่ายต้องแข่งขันกับคู่แข่งภายนอกในตลาดที่ต่างกัน ดังนั้นจึงพิจารณาแต่ละหน่วยงานหรือฝ่าย เป็นธุรกิจย่อยๆ หน่วยธุรกิจย่อย เรียกว่า “หน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (Strategic-Business Unit หรือ SBU)” ซึ่งดำเนินงานเป็นอิสระต่อกันภายในองค์การใหญ่ โดยมีกลยุทธ์เป็นของตนเองในแต่ละหน่วย กลยุทธ์ในระดับหน่วยงานนี้จะครอบคลุมในเรื่องของการแข่งขันและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การจัดสรรทรัพยากรภายในหน่วยธุรกิจ การสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ การมีประสิทธิภาพและคุณภาพในกระบวนการผลิตและออกแบบ และการมุ่งเน้นส่วนตลาดเฉพาะส่วน เป็นต้น

6.4 กลยุทธ์ในระดับหน้าที่ธุรกิจหรือระดับฝ่าย (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ในลักษณะที่แสดงขอบเขตการปฏิบัติในเชิงเป็นแผนงานที่ชัดเจนของฝ่ายต่างๆ ในแง่ของเป้าหมายที่ต้องการทรัพยากรที่ต้องใช้ และระยะเวลาดำเนินการ เพื่อสนับสนุนกลยุทธ์ในระดับสูงกว่าที่กล่าวมาแล้ว ผู้ที่เข้ามาเกี่ยวข้องในส่วนกลยุทธ์นี้จะเป็นผู้บริหารจากหน่วยงานตามหน้าที่ต่างๆ ภายในองค์การ ซึ่งจะแปรกลยุทธ์ในระดับที่สูงกว่าที่มีลักษณะนามธรรมให้เป็นรูปธรรม ในเชิงของแผนงานโครงการ แผนงบประมาณ และแผนดำเนินการด้านต่างๆ

#### กิจกรรม 2.1.3

องค์การจะกำหนดกลยุทธ์โดยไม่จำกัดแนวทางหลักการดำเนินการขององค์การได้หรือไม่

(โปรดทำกิจกรรม 2.1.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 2.1 เรื่องที่ 2.1.3)

## แผนการสอนตอนที่ 2.2

### กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์และความได้เปรียบทางการแข่งขัน

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 2.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 2.2.1 ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์
- 2.2.2 กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์
- 2.2.3 การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

#### แนวคิด

1. ตัวแบบการจัดการกลยุทธ์จะแสดงถึงองค์ประกอบของสภาวะแวดล้อมของอุตสาหกรรม และการแข่งขัน สภาพภายในองค์กรที่ต้องมีการกำหนดนิยามธุรกิจ โครงสร้าง ความสามารถแข่งขัน และกลยุทธ์ขององค์กรให้สอดคล้องเข้ากัน
2. กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ ประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ 7 ขั้นตอน เริ่มจาก 1) การประเมินกลยุทธ์เดิม 2) การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายใน 3) การวิเคราะห์ SWOT 4) การกำหนดประเด็นทางเลือกกลยุทธ์ 5) การกำหนดกลยุทธ์ใหม่ 6) การนำไปปฏิบัติ จนถึง 7) การประเมินผลการดำเนินงานขององค์กร
3. การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน หมายถึง การดำเนินการให้เกิดความเหนือกว่า คู่แข่งขันในด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองลูกค้า

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 2.2.1 “ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 2.2.2 “กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายและบอกขั้นตอนในกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 2.2.3 “การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายองค์ประกอบของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันได้

## เรื่องที่ 2.2.1

### ตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์

---

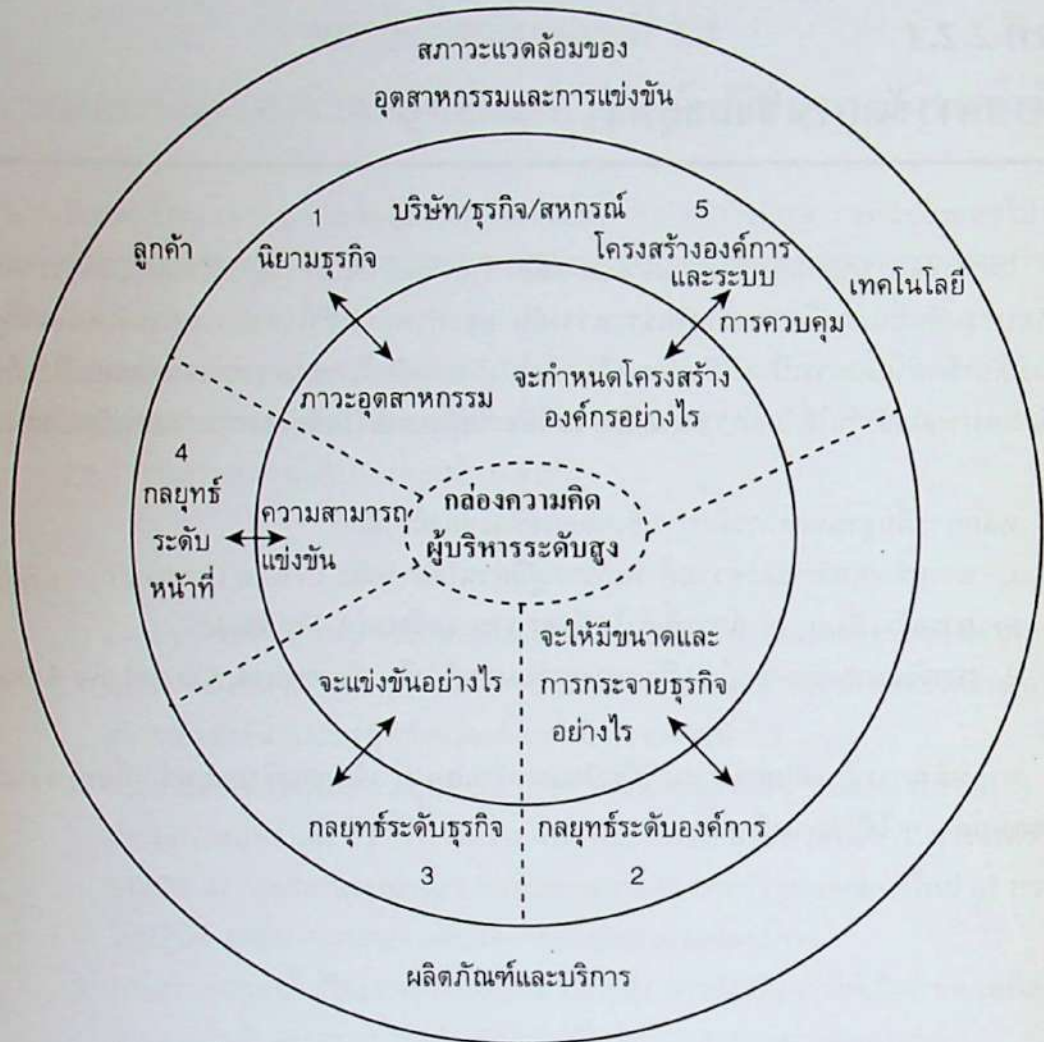
ในการจัดการเชิงกลยุทธ์มีความจำเป็นจะต้องทำความเข้าใจในตัวแบบ ซึ่งแสดงองค์ประกอบต่างๆ ที่ประกอบรวมกันขึ้นและมีความสัมพันธ์ระหว่างกัน และทำความเข้าใจกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่มีขั้นตอนที่ต้องจัดดำเนินการเป็นลำดับก่อนหลัง เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการกำหนดกลยุทธ์ให้เกิดความสอดคล้องเหมาะสมเข้ากันได้กับสภาวะแวดล้อม ในที่นี้จะขอนำเสนอตัวแบบและกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

หลักการพื้นฐานของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่จะต้องยึดได้แก่

1. การสร้างคุณค่าและความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Value Creation)
2. การสร้างตัวแบบองค์การที่เข้าได้กับสภาวะแวดล้อม (A Fit Model)
3. การพัฒนาและมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage:

SCA)

จากหลักการข้างต้นสามารถสร้างเป็นภาพตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ เพื่อทำความเข้าใจองค์ประกอบต่างๆ ได้ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 ตัวแบบการจัดการกลยุทธ์ขององค์การ

จากภาพที่ 2.4 ซึ่งแสดงความสัมพันธ์ขององค์การกับสิ่งแวดล้อม และความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ระดับองค์การ ระดับธุรกิจ และระดับหน้าที โดยจะพบว่าผู้บริหารระดับสูงขององค์การจะต้องมีกล่องความคิด (Mental Model) ประกอบด้วยมิติต่างๆ 5 ด้าน ได้แก่

1. การกำหนดนิยามของธุรกิจ
2. การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การ
3. การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ
4. การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที
5. การกำหนดโครงสร้างองค์การและระบบการควบคุม

การพิจารณามิติทั้ง 5 ด้านข้างต้นโดยสม่ำเสมอจะช่วยให้องค์การกำหนดตัวแบบที่เข้ากันได้กับสภาวะแวดล้อมได้อย่างสอดคล้องเหมาะสม และจะช่วยนำพาร่องการไปสู่จุดหมายของการสร้างคุณค่าและความพอใจต่อลูกค้าและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และมีการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนในระยะยาวได้ และจากตัวแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์ตามภาพที่ 2.4 จะสามารถเขียนขั้นตอนในกระบวนการจัดการกลยุทธ์ได้เป็นขั้นๆ ตามลำดับดังนี้

1. การกำหนดหรือตรวจสอบนิยามของธุรกิจ เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม
2. การกำหนดหรือตรวจสอบกลยุทธ์ระดับองค์การ เพื่อตรวจสอบความเป็นองค์รวมของธุรกิจต่างๆ ที่มีอยู่ว่าก่อให้เกิดผลดีต่อองค์รวมขององค์การหรือไม่
3. การกำหนดหรือตรวจสอบกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เพื่อตรวจสอบว่ากลยุทธ์การแข่งขันที่ใช้อยู่สามารถช่วยให้องค์การสามารถแข่งขันในสภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่ได้หรือไม่
4. การกำหนดหรือตรวจสอบกลยุทธ์ระดับหน้าที่ เพื่อดูว่าความสามารถทางการแข่งขันที่เป็นอยู่สามารถช่วยให้องค์การบรรลุจุดหมายของความได้เปรียบทางการแข่งขันหรือไม่
5. การกำหนดหรือตรวจสอบโครงสร้างและระบบการควบคุม เพื่อตรวจสอบสภาวะภายในขององค์การว่าสามารถช่วยสนับสนุนองค์การสู่การมีชัยชนะทางการแข่งขันได้หรือไม่

โดยขอเสนอคำอธิบายตามขั้นตอนที่ 1-5 เพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจดังนี้

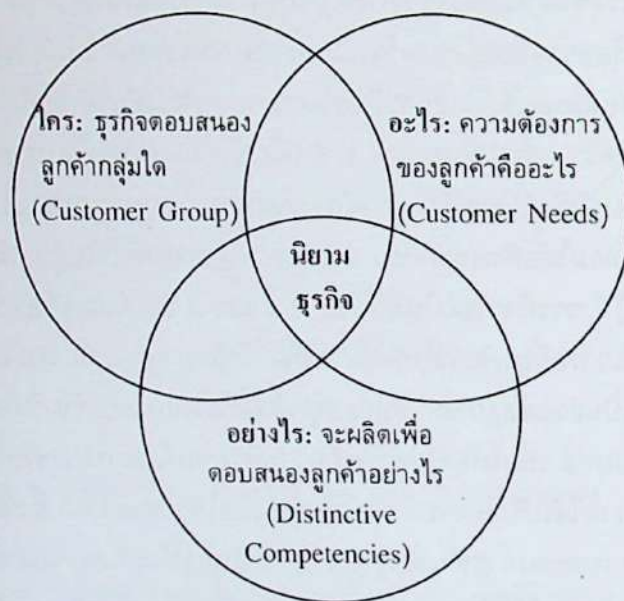
ซึ่งการพิจารณาในมิติทั้ง 5 ด้านดังกล่าวอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ จะช่วยให้องค์การ/ธุรกิจกำหนดตัวแบบที่เข้ากับสภาวะแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม และจะช่วยนำพาร่องการไปสู่การมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนในระยะยาวได้ การพิจารณาในมิติของข้อ 1 และ 2 ข้างต้นจะเกี่ยวเนื่องกับเรื่องกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัทซึ่งจะให้ภาพเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ ภารกิจ ค่านิยม นโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์การ สำหรับมิติข้อ 3 และ 4 ถือเป็นส่วนของการกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้ในการแข่งขัน ซึ่งจะมีการพิจารณากำหนดสำหรับแต่ละหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ เพื่อให้แต่ละธุรกิจมีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่งและสามารถพัฒนาไปสู่การมีความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนในระยะยาวได้ ทั้งนี้เพราะเป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปว่าขนาดและขอบเขตของการดำเนินธุรกิจ มิได้เป็นสิ่งประกันความสำเร็จแต่เพียงอย่างเดียว แต่ความสำเร็จยังขึ้นอยู่กับ กลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขันและการมีตัวแบบที่เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมด้วย ส่วนมิติข้อ 5 จะเป็นโครงสร้างและระบบการควบคุมที่มีความจำเป็นจะต้องมีเพื่อประกันความสำเร็จของการดำเนินกลยุทธ์เพื่อความเข้าใจในรายละเอียดของแต่ละประเด็นที่เกี่ยวข้องกับอะไร จึงขอเสนอคำอธิบายเพื่อใช้เป็นแนวทางในการทำความเข้าใจดังนี้

1. การกำหนดนิยามของธุรกิจ (Definition of Business) เป็นส่วนการตัดสินใจที่เกี่ยวกับจุดมุ่งหมายและวัตถุประสงค์ของการดำรงอยู่ และลักษณะพื้นฐานของการดำเนินธุรกิจว่าองค์การต้องการให้มีแนวทางเป็นเช่นใด และรวมถึงลักษณะขององค์การว่าควรยึดถือความเชื่อและมีหลักการที่ควรใช้ปฏิบัติในองค์การเป็นอย่างไร การกำหนดนิยามธุรกิจอาจมีการกล่าวถึงขอบเขตและบทบาทที่จะพึงมีต่อผู้ถือหุ้น พนักงาน และสังคมชุมชนไว้ด้วย การกำหนดนิยามของธุรกิจโดยทั่วไปจะเป็นการตอบคำถาม ดังนี้

- ธุรกิจของเราเป็นอย่างไรขณะนี้ และกำลังมุ่งหน้าไปในทิศทางใด
  - เราควรจะวางตำแหน่งทางการแข่งขันกับธุรกิจอย่างไรเพื่อให้สามารถทำการแข่งขันได้
- และมีการพัฒนาไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

ซึ่งการกำหนดนิยามของธุรกิจตามความคิดเห็นของดีเร็ก เอฟ. อเบล (Derek F. Abell) เห็นว่าควรจะมียอดประกอบดังภาพที่ 2.5

- |  |  |
|--|--|
| - ผลิตภัณฑ์และบริการ<br>(Product and Services) | - อะไรคือสิ่งที่เราจะผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า (What is customers' needs?)          |
| - ส่วนตลาด<br>(Market Segment)                 | - เราจะผลิตเพื่อตอบสนองลูกค้ากลุ่มใด (Who is the customers?)                                   |
| - ความสามารถในการแข่งขัน<br>(Competencies)     | - เราจะใช้เทคโนโลยีอย่างไรในการผลิตเพื่อสร้างคุณค่าให้กับลูกค้า (How are we going to produce?) |



ภาพที่ 2.5 การกำหนดนิยามธุรกิจ

จากภาพที่ 2.5 แสดงให้เห็นว่าการกำหนดนิยามองค์การธุรกิจที่ดีจะต้องสามารถตอบคำถามในประเด็นขององค์ประกอบทั้ง 3 ด้านที่น่ากล่าวแล้ว

2. การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Strategy) เป็นส่วนของการตัดสินใจที่เกี่ยวกับขนาดของกลุ่มธุรกิจ และขอบเขตของการดำเนินธุรกิจว่าควรมีขนาดการดำเนินธุรกิจเล็กหรือใหญ่อย่างไร และควรมีขอบเขตการดำเนินการที่เน้นธุรกิจเดียว หรือการกระจายธุรกิจ ไปสู่ธุรกิจอื่นๆ ที่แตกต่าง หรือควรมีการกระจายธุรกิจเป็นแบบเกาะกลุ่มหรือไม่เกาะกลุ่มเพื่อให้เกิดผลต่อองค์กรรวม และรวมถึงการจัดสรรทรัพยากรให้กับธุรกิจต่างๆ ในกลุ่มธุรกิจว่าจะจัดลำดับก่อนหลังในความสำเร็จเป็นอย่างไร

3. การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy) ซึ่งในเนื้อหาของเรื่องนี้จะเป็นส่วนของการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรขององค์กรและความสามารถในการแข่งขัน เพื่อเป็นเครื่องมือและกลไกนำองค์กรธุรกิจพัฒนาศักยภาพไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน กล่าวอย่างง่ายสำหรับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ก็คือ “กลยุทธ์ที่เน้นการแข่งขัน (Competitive Strategy)” นั้นเอง โดยหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ Strategic Business Unit: SBU จะกำหนดกลยุทธ์ที่ใช้สำหรับการแข่งขันของแต่ละ SBU เพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขันได้ในสภาวะแวดล้อมของอุตสาหกรรมซึ่งแต่ละ SBU ดำเนินธุรกิจอยู่ โดยทั่วไปการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะเป็นการตอบคำถามที่ว่า “ธุรกิจของเราจะแข่งขันกับคู่แข่งอย่างไร” ซึ่งแต่ละ SBU จะทำการตัดสินใจในองค์ประกอบต่างๆ เหล่านี้ คือ

**3.1 ความต้องการของลูกค้า (Customer's Needs)** หน่วยธุรกิจกลยุทธ์ทุกหน่วยจะต้องตอบคำถามในส่วนที่เกี่ยวกับความต้องการเชิงคุณค่าของลูกค้า เพื่อนำมากำหนดปัจจัยที่ต้องใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์ โดยจะต้องมีความชัดเจนในประเด็นของการสร้างความแตกต่างว่าจะให้มีความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของคู่แข่งหรือไม่ ความแตกต่างในผลิตภัณฑ์ (Product Differentiation) คือ กระบวนการที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างหนึ่ง โดยการออกแบบผลิตภัณฑ์และบริการซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าและให้คุณค่าในสิ่งที่ลูกค้าต้องการได้ ธุรกิจทุกธุรกิจจะต้องพยายามสร้างความแตกต่างในผลิตภัณฑ์และบริการให้อยู่ในระดับซึ่งสามารถตอบสนองความพึงพอใจขั้นต่ำของลูกค้าได้ ทั้งนี้เพื่อให้สามารถดึงดูดความสนใจของลูกค้า อย่างไรก็ตามมีบางธุรกิจที่มุ่งสร้างความแตกต่างในระดับที่มากพอจะทำให้เห็นชัดถึงความแตกต่าง และอยู่ในสถานะที่ครองความได้เปรียบทางการแข่งขัน เช่น รถยนต์ของญี่ปุ่นจะได้รับการยอมรับในความแตกต่างด้านคุณภาพและความเชื่อถือได้ ส่วนรถของยุโรป เช่น Porche BMW และ Benz จะได้รับการยอมรับในด้านสถานภาพ เป็นต้น

**3.2 กลุ่มลูกค้าที่จะให้บริการ (Customer Groups)** ทุกหน่วยธุรกิจกลยุทธ์จะต้องตอบคำถามในส่วนที่เกี่ยวกับส่วนตลาดที่จะให้บริการว่าจะกำหนดส่วนตลาดเป็นกลุ่มลูกค้าอย่างไรและจะตอบสนองความต้องการของลูกค้าในแต่ละกลุ่มอย่างไร เช่น Genetal Motor (GM) กำหนดส่วนตลาดของลูกค้าในกลุ่มต่างๆ ตามจำนวนเงินที่มีและความสามารถในการจ่ายซื้อและผลิตรถยนต์ซึ่งสามารถตอบสนองลูกค้าในกลุ่มต่างๆ โดยรถยนต์ที่ทำการผลิตมีแบบเริ่มตั้งแต่ระดับราคาต่ำ เช่น GEO Metro ไปจนถึงระดับราคาสูง เช่น Cadillac สำหรับ Harley Davidson จะกำหนดส่วนตลาดหรือกลุ่มลูกค้าที่จะตอบสนองอยู่เพียงกลุ่มเดียว คือ กลุ่มลูกค้าที่มีอำนาจซื้อระดับสูง และมีความชอบวิถีชีวิตแบบอิสระและสุดขอบ

**3.3 ความสามารถในการแข่งขัน (Distinctive Competencies)** หน่วยธุรกิจกลยุทธ์ทุกหน่วยจะต้องตอบคำถามในส่วนของความสามารถในการแข่งขันซึ่งจะนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและกลุ่มลูกค้า โดยการตัดสินใจว่าจะให้คุณค่า (Value) ใดๆ กับลูกค้าจะให้เพียงคุณค่าที่ตัวผลิตภัณฑ์ (Product Value) อย่างเดียว หรือจะให้คุณค่าต่อผู้ใช้ (User Value) ด้วย ในการกำหนดคุณค่าเป็นอย่างไรนี้จะต้องพิจารณากำหนดองค์ประกอบของความสามารถในการแข่งขันว่าจะให้ความสำคัญที่องค์ประกอบใด จึงจะสามารถสร้างคุณค่าตามที่ต้องการ ในส่วนของการใช้ความสามารถในการแข่งขันเป็นเครื่องมือไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันนี้ Hill และ Jones (1998) ให้ความเห็นว่า ควรมุ่งเน้นในองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

- 1) ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า (Superior Efficiency)
- 2) คุณภาพที่เหนือกว่า (Superior Quality)
- 3) นวัตกรรมที่เหนือกว่า (Superior Innovation)
- 4) การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่เหนือกว่า (Superior Customer Responsiveness)

4. การกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) เป็นส่วนที่เกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงาน/แผนกงานต่างๆ ในองค์กรซึ่งรับผิดชอบในการดำเนินการในส่วนต่างๆ ของกระบวนการดำเนินธุรกิจ (Business Process) โดยทั่วไปจะแบ่งหน่วยงานตามหน้าที่อย่างกว้างๆ เป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบด้านการผลิต (Production) การตลาด (Marketing) การเงิน (Finance) และด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources) หน่วยงานเหล่านี้จะรับผิดชอบดำเนินการตามขั้นตอนต่างๆ ของกระบวนการดำเนินธุรกิจ ซึ่งเริ่มตั้งแต่การจัดหาปัจจัยการผลิต จนกระทั่งถึงการนำผลผลิตผ่านขั้นตอนของกระบวนการทางการตลาดไปสู่ผู้บริโภค/ลูกค้า ในขั้นการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่จึงต้องทำการประเมินและตรวจสอบความสามารถในการปฏิบัติการในส่วนต่างๆ ที่กล่าวถึง ผลที่ได้ออกมาจะทำให้ทราบถึงจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของธุรกิจ ซึ่งการกำหนดนิยามธุรกิจ หรือกลยุทธ์ระดับบริษัท หรือกลยุทธ์ระดับธุรกิจมีความจำเป็นต้องตั้งอยู่บนฐานของจุดแข็งและจุดอ่อนดังกล่าว จึงจะสามารถทำให้เกิดตัวแบบที่เหมาะสมระหว่างธุรกิจกับสภาวะแวดล้อมได้ โดยทั่วไปแล้วการประเมินภาพรวมของธุรกิจ ซึ่งต้องการทราบผลในแง่จุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจหนึ่งใด จะมีกรอบการพิจารณาว่าเกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันของกิจการ ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ คุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองความต้องการลูกค้า ทั้ง 4 องค์ประกอบนี้เป็นส่วนสำคัญที่ธุรกิจจะต้องมีเพราะเป็นสิ่งสำคัญในการสร้างคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์และลูกค้า การประเมินหน่วยงานต่างๆ ของธุรกิจจึงต้องมีจุดมุ่งหมายในการวิเคราะห์และประเมินอยู่ที่องค์ประกอบทั้ง 4 ด้านนี้ จึงจะทำให้การระบุจุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจมีความตรงประเด็นและมีความหมายความสำคัญ และนำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

5. การกำหนดโครงสร้างองค์กรและระบบการควบคุม (Structure and System of Control) เป็นส่วนการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการมีโครงสร้างและระบบการควบคุม ซึ่งสามารถนำแผนกลยุทธ์ในระดับต่างๆ ไปสู่สัมฤทธิ์ผลในทางปฏิบัติได้ รายละเอียดของเรื่องนี้จะมีการกล่าวถึงในหน่วยที่เกี่ยวข้องต่อไป

**กิจกรรม 2.2.1**

ตัวแบบการจัดการกลยุทธ์ขององค์กรมีองค์ประกอบเป็นอย่างไร

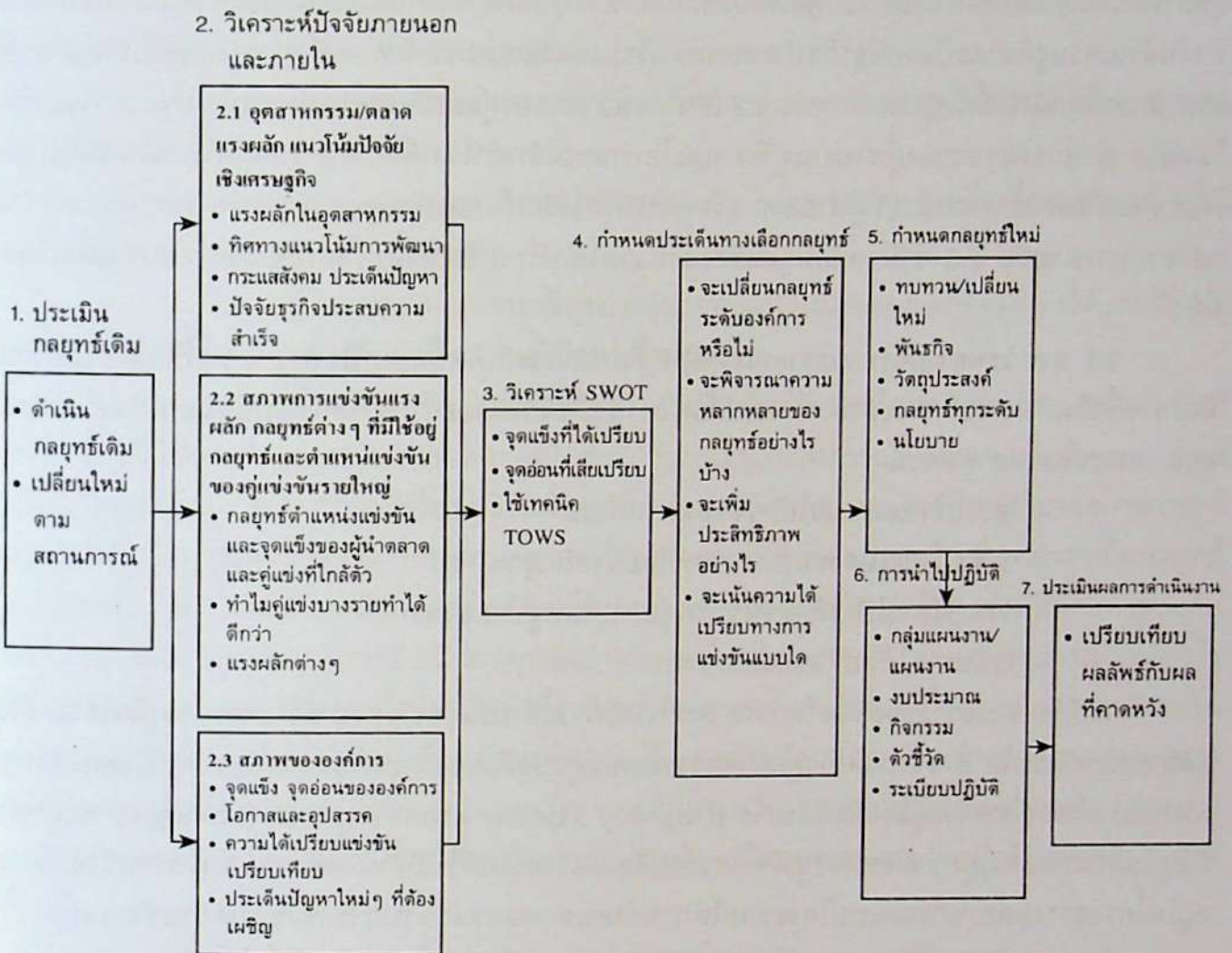
(โปรดทำกิจกรรม 2.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 2.2 เรื่องที่ 2.2.1)



## เรื่องที่ 2.2.2

### กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มีกระบวนการซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์กันเป็นวงจร ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1-7 ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์

#### 1. การประเมินกลยุทธ์เดิม

ในขั้นตอนนี้จะมีการนำผลการประเมินการดำเนินงานมาเป็นประเด็นพิจารณาว่ายังคงใช้กลยุทธ์เดิมที่ใช้อยู่ หรือมีความจำเป็นต้องเปลี่ยนใหม่ตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนไป หากผลการดำเนินงานไม่เป็นไปตามที่คาดหวังในขั้นตอนที่ 7 เช่น ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่นำเสนอไม่ได้รับการตอบรับจากลูกค้า

ตำแหน่งทางการแข่งขันเสียเปรียบกว่าเดิม กลยุทธ์ต่างๆ ที่มีการนำใช้และดำเนินการอยู่ไม่สามารถสนับสนุนต่อเป้าหมายที่ต้องการบรรลุได้ ทั้งมีปรากฏชัดว่าสถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงใหม่ เช่น มีคู่แข่งรายใหญ่เข้าสู่ตลาด หรือคู่แข่งมีการปรับกลยุทธ์ใหม่ที่อาจส่งผลกระทบต่อองค์กร ก็เป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องพิจารณาปรับแต่งหรือเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ใหม่

## 2. การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายใน

การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้จะวิเคราะห์ทั้งสภาวะแวดล้อมภายนอกองค์กร ซึ่งประกอบด้วย สภาวะอุตสาหกรรมและตลาดตามข้อ 2.1 ในแง่ของแรงผลักดันต่างๆ ที่เกิด รวมถึงแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงในปัจจัยด้านเศรษฐกิจและปัจจัยที่ธุรกิจประสบผลสำเร็จในตลาด และการวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในตลาดแรงผลักดันต่างๆ ที่เกิดขึ้นในตลาดตามข้อ 2.2 เช่น การเข้ามาของกลุ่มคู่แข่งรายใหม่ ความเข้มของการแข่งขันในตลาด อำนาจต่อรองของผู้ขายและผู้ซื้อ และโอกาสของสินค้าใหม่ที่จะเข้ามาทดแทน โดยเน้นเปรียบเทียบตำแหน่งการแข่งขันกับผู้นำตลาด หรือคู่แข่งที่ทำได้ดีกว่า และท้ายสุดจะทำการวิเคราะห์สภาพการณ์ขององค์กรตามข้อ 2.3 ว่ามีจุดอ่อนจุดแข็งและความได้เปรียบเชิงเปรียบเทียบเป็นอย่างไร รายละเอียดมีดังนี้

2.1 สภาวะของอุตสาหกรรมและตลาด คือ สภาวะที่เกิดขึ้นจากปัจจัยต่างๆ ที่มีผลทำให้ความต้องการซื้อสินค้าและบริการขององค์กรเปลี่ยนไป ซึ่งปัจจัยที่มีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาวะอุตสาหกรรมและตลาดมีดังนี้

- โครงสร้างและแนวโน้มของอุตสาหกรรม
- การเปลี่ยนแปลงของประชากรโดยย้ายถิ่นฐาน
- การเปลี่ยนแปลงสัดส่วนของกลุ่มอายุในหมู่ประชากร
- ระดับรายได้ต่อหัวของประชากร

สำหรับโครงสร้างของอุตสาหกรรม องค์กรมีความจำเป็นต้องวิเคราะห์ว่าองค์กรอยู่ในโครงสร้างอุตสาหกรรมแบบใด เช่น โครงสร้างอุตสาหกรรมแบบมีคู่แข่งรายหรือตลาดแข่งขัน (Competitive Market) หรืออยู่ในตลาดคู่แข่งรายน้อยราย (Oligopoly Market) หรือตลาดผูกขาด (Monopoly Market) ที่มีคู่แข่งรายใหญ่ผูกขาดตลาดอยู่เจ้าเดียวที่เหลือเป็นรายเล็กที่ไม่มีอำนาจต่อรอง การทราบว่าจะองค์กรอยู่ในโครงสร้างอุตสาหกรรมแบบใดจะช่วยให้การกำหนดกลยุทธ์สำหรับการแข่งขันมีความชัดเจนขึ้น

ในส่วนของแนวโน้มของอุตสาหกรรม จะต้องทำการศึกษาติดตามข้อมูลทั้งในอดีตและปัจจุบันจะมีประโยชน์ต่อการนำมาคาดการณ์ความเป็นไปได้ในอนาคต โดยเฉพาะในภาคอุตสาหกรรมที่องค์กรแข่งขันอยู่ ซึ่งจะช่วยให้สามารถมองเห็นความเป็นไปในอนาคตข้างหน้า และนำมาเอามากำหนดเป็นเป้าหมายขององค์กร หรือนำไปปรับปรุงกลยุทธ์ขององค์กรในปัจจุบัน โดยทั่วไปการตรวจสอบและติดตามแนวโน้มอุตสาหกรรมและพิจารณาประเด็น

- การเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นหรือลดลงของอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมในระยะยาว
- การเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้นหรือลดลงในส่วนของจำนวนผู้ซื้อในอุตสาหกรรม

- การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ซึ่งจะทำให้ตลาดกว้างขึ้น และเพิ่มความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ระหว่างธุรกิจต่าง ๆ
- การมีการพัฒนากระบวนการผลิตใหม่ๆ ที่อาจมีผลทำให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำลง โรงงานมีขนาดเล็กลง ประสิทธิภาพดีขึ้น และการใช้เงินทุนน้อยลง
- การพัฒนาวิธีการทำตลาดใหม่ๆ เช่น การคิดค้นช่องทางการจำหน่ายใหม่ๆ โดยการขายผ่านตลาดอินเทอร์เน็ต
- การเข้าและออกจากตลาดของกิจการขนาดใหญ่
- การเปลี่ยนแปลงด้านประสิทธิภาพและต้นทุนของผู้ประกอบการที่ดีขึ้น อาจมีผลทำให้มีการหันมาเน้นปริมาณการผลิตที่มีขนาดใหญ่ขึ้น
- การเปลี่ยนแปลงแนวคิดจากการเน้นผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างมาสู่ผลิตภัณฑ์ที่เป็นมาตรฐาน อาจทำให้ต้องเปลี่ยนกลยุทธ์มาเน้นราคามากขึ้น
- การเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบทางการค้าและนโยบายของรัฐบาลเพื่อเอื้อการค้าเสรี อาจมีผลต่อโครงสร้างอุตสาหกรรมในชั่วข้ามคืน
- ความไม่แน่นอนและความเสี่ยงทางธุรกิจที่มีแนวโน้มลดลง อาจมีผลทำให้ธุรกิจต้องมีการเตรียมตัวเพื่อการแข่งขันกับผู้เข้ามาใหม่ที่มีขนาดใหญ่กว่า

2.2 สภาพการณ์การแข่งขัน องค์การมีความจำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพการณ์ทางการแข่งขันที่ประสบอยู่หรือที่จะต้องประสบในอนาคตควบคู่ไปกับการประเมินสภาพการณ์ด้านอื่นๆ เพื่อกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม องค์การโดยทั่วไปจะต้องเผชิญกับการแข่งขันตลอดเวลา ส่วนใหญ่เกิดจากการกระทำของกลุ่มแข่งขันในอุตสาหกรรมเดียวกัน สภาพการณ์ที่ต้องติดตามและทำการประเมิน คือ การดำเนินกลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขันโดยตรงและโดยอ้อมอย่างใกล้ชิด โดยเฉพาะคู่แข่งรายใหญ่หรือคู่แข่งที่มีศักยภาพระดับเดียวกัน เพื่อวิเคราะห์ว่ามีการดำเนินกลยุทธ์อย่างไร เปลี่ยนไปในทางใด ส่วนแบ่งตลาดเป็นอย่างไร มีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาในตลาดหรือไม่ ปัจจัยที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จคืออะไร กระแสหรือแรงผลักดันในตลาดเป็นอย่างไร โอกาสของสินค้าที่จะเข้ามาทดแทนมีโอกาสมากน้อยเท่าใด และอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบและผู้ซื้อมีอิทธิพลต่อองค์การเป็นอย่างไร โดยทั่วไปการวิเคราะห์จะใช้ตัวแบบแรงผลักดัน 5 ประการของพอร์เตอร์ (Porter, 1980) ซึ่งเน้นการวิเคราะห์แรงผลักดันในอุตสาหกรรมจากปัจจัยแรงผลักดัน 5 ด้านคือ

- 1) อุปสรรคในการเข้าตลาดของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ (Barriers to Entry)
- 2) ระดับความเข้มข้นของการแข่งขัน (Rival Intensity)
- 3) การคุกคามของสินค้าและบริการที่จะเข้ามาทดแทน (Threat of Substitution)
- 4) อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ (Bargaining Power of Supplies)
- 5) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers)

รายละเอียดของตัวแบบ 5 แรงผลักดันจะสามารถค้นตัวเพิ่มเติมได้ในเอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในภาครัฐกิจ หน่วยที่ 2 ตัวแบบ กระบวน และเทคนิคการจัดการเชิงกลยุทธ์

2.3 สภาพองค์กร เพื่อให้การกำหนดกลยุทธ์มีประสิทธิภาพสมบูรณ์ องค์กรจำเป็นต้องวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในหรือศักยภาพขององค์กร (Organization Potential) เพื่อประเมินสถานะความสามารถขององค์กรเปรียบเทียบกับคู่แข่ง และเพื่อค้นหาและประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนในด้านต่างๆ ขององค์กรที่จะนำมากำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม โดยจุดแข็ง ก็คือ สิ่งที่องค์กรมีอยู่ เช่น เทคโนโลยี ทักษะ ความรู้ ความชำนาญของบุคลากรที่มี ความได้เปรียบคู่แข่งอย่างเห็นได้ชัดเจน และยากที่จะลอกเลียนแบบ หรือเทียบได้ในระยะเวลาอันสั้น ส่วนจุดอ่อน คือ สิ่งที่องค์กรมีความเสียเปรียบคู่แข่งในด้านต่างๆ ที่เห็นได้ชัดเจน และเป็นที่ยกย่องและยอมรับของลูกค้าในวงกว้าง

การประเมินศักยภาพองค์กรหรือสภาพแวดล้อมภายในจำแนกได้เป็น 2 องค์ประกอบ คือ

1) การประเมินสถานะการดำเนินการขององค์กรที่ผ่านมา โดยทั่วไปจะจำแนกเป็น 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่

1.1) การประเมินกลยุทธ์ขององค์กรในทุกระดับ ที่กำหนดไว้ว่าสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ มีความจำเป็นจะต้องปรับแก้ไขอะไรและอย่างไร ผลสัมฤทธิ์ที่กำหนดเป็นตัวชี้วัดก็จะรวมถึงส่วนแบ่งการตลาด ยอดขาย กำไรสุทธิ และหรือผลตอบแทนต่อสินทรัพย์ เป็นต้น

1.2) การประเมินความสามารถทางการแข่งขันและข้อจำกัดพื้นฐาน เพื่อดูว่ามีจุดใดได้เปรียบเสียเปรียบประการใด โดยทั่วไปจะเปรียบเทียบกับคู่แข่งในด้านความสามารถพื้นฐาน ได้แก่ ด้านคุณภาพ ประสิทธิภาพ นวัตกรรม และการตอบสนองลูกค้า

1.3) การประเมินภาพรวมขององค์กร เพื่อเป็นพื้นฐานในการกำหนดกลยุทธ์ในอนาคต และการกำหนดสถานะภาพขององค์กรทั้งองค์กร เช่น กำไร สถานภาพด้านการเงิน ความสามารถด้านการตลาด การเจริญเติบโต โครงสร้างต้นทุน และรวมถึงผลิตภาพของแรงงานและเครื่องจักร เป็นต้น

2) การประเมินศักยภาพความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยประเมินความสามารถด้านต่างๆ ดังนี้

2.1) ด้านการเงิน องค์กรที่มีความสามารถด้านการเงินสูงจะเป็นปัจจัยสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์ เนื่องจากสภาพแวดล้อมมีความไม่แน่นอนสูง การบริหารการเงินที่ดีมีทรัพยากรเพื่อการลงทุนเพียงพอ และสามารถจัดหาเงินทุนได้ในต้นทุนที่ต่ำ จะถือเป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันได้ จึงต้องให้ความสำคัญกับเรื่องการวางแผนและควบคุมทางการเงิน

2.2) ด้านการตลาด หน้าที่ด้านการตลาดมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมภายนอกโดยตรง ความสามารถด้านการพยากรณ์เกี่ยวกับส่วนประสมทางการตลาด กำหนดเป้าหมายส่วนตลาด การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค การพัฒนาและปรับปรุงผลิตภัณฑ์จะช่วยให้การเจาะตลาดเดิมหรือการเข้าสู่ตลาดใหม่ หรือการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดทำได้ง่ายขึ้น

2.3) ด้านการผลิต การประเมินด้านการผลิตเชิงเปรียบเทียบกับคู่แข่งในด้าน การวิจัยและพัฒนา การวางระบบและควบคุมกระบวนการผลิต ขวัญกำลังใจของพนักงาน วิศวกรรมและคุณภาพของกระบวนการผลิตและการออกแบบ การลดต้นทุนการผลิต และการตอบสนองลูกค้าได้อย่างถูกต้องจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กรได้

2.4) ด้านทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถของบุคลากรที่มีทักษะ ความรู้ ความชำนาญอย่างเหมาะสมกับสภาพทางการแข่งขันจะช่วยให้ธุรกิจมีความได้เปรียบเหนือคู่แข่งชั้น ปัจจัยที่ต้องประเมิน ได้แก่ สมรรถนะ ความรอบรู้ คุณภาพแรงงาน การเปลี่ยนงานและการขาดงาน ต้นทุนการผลิตของแรงงาน ประสิทธิภาพและประสิทธิผลของนโยบายด้านบุคลากร เป็นต้น

2.5) ด้านการบริหาร ถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญต่อความอยู่รอดและความสำเร็จขององค์กร โดยวัดได้จากการกำหนดนโยบายหลักและกลยุทธ์ การพัฒนาบุคลากรที่เป็นบุคคลเด่น โครงสร้างองค์กร ระบบการสื่อสาร ประสิทธิภาพของระบบข้อมูล และการนำเทคโนโลยีทันสมัยเข้ามาใช้ในองค์กร เป็นต้น

2.6) ด้านการวิจัยและพัฒนา เป็นความสามารถที่บ่งบอกถึงความคิดสร้างสรรค์และด้านนวัตกรรมขององค์กร ปัจจุบันมีความสำคัญและจำเป็นอย่างมาก ถ้าองค์กรให้ความสำคัญน้อย ผลลัพธ์และความสามารถด้านนวัตกรรมจะมีน้อย และจะส่งผลต่อความสามารถแข่งขันได้ในที่สุด

### 3. การวิเคราะห์ SWOT

การวิเคราะห์ SWOT (SWOT Analysis) หรือการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมเป็นการนำข้อมูลต่างๆ ที่เป็นผลจากการกระทำขององค์กรและคู่แข่งชั้นในอุตสาหกรรมมาวิเคราะห์เปรียบเทียบเชิงจุดแข็งและจุดอ่อน และประเมินเทียบกับโอกาสและข้อจำกัดที่เป็นอยู่และที่จะเป็นไปในอนาคต โดยทั่วไปจะเปรียบเทียบคู่แข่งชั้นและดูความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม ในด้านของความสามารถในการสร้างสรรค์คุณค่าและความพอใจต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ความสามารถด้านการตลาด นวัตกรรม การผลิต และศักยภาพของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร รวมถึงด้านเทคโนโลยี ต้นทุน และภาพลักษณ์ของตรายี่ห้อ

### 4. การกำหนดประเด็นทางเลือกกลยุทธ์

จากการวิเคราะห์ SWOT เมื่อนำมาใช้ควบคู่กับเทคนิคการวิเคราะห์ TOWS (TOWS Matrix) เป็นการสร้างกลยุทธ์ใหม่ขึ้นมาจากสภาวะแวดล้อมที่มีอยู่ที่ได้มาจากการวิเคราะห์ SWOT ได้กลยุทธ์แบ่งประเภทเป็น 4 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์ SO (มีจุดแข็งและสภาพแวดล้อมเอื้อ) WO (มีจุดอ่อนแต่สภาพแวดล้อมเอื้อ) ST (มีจุดแข็งแต่มีอุปสรรคหรือการคุกคามจากสภาพแวดล้อม) และ WT (มีจุดอ่อนและสภาพแวดล้อมเป็นอุปสรรคและคุกคาม) การให้น้ำหนักในการดำเนินกลยุทธ์ในประเภท ทั้ง 4 ประเภทข้างต้น จะเป็นตัวกำหนดแนวทางหลักในการดำเนินกลยุทธ์ในขั้นตอนที่ 5 ต่อไป

### 5. การกำหนดกลยุทธ์ใหม่

การกำหนดกลยุทธ์ใหม่อาจมีความจำเป็น เมื่อสภาพการณ์ในอุตสาหกรรมหรือตลาดมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก และการดำเนินกลยุทธ์เดิมได้แสดงผลในด้านเสียเปรียบกับคู่แข่งชั้น ทั้งอนาคตที่เปลี่ยนไปจะทำให้องค์กรอยู่ในสถานะที่เสียเปรียบมากขึ้น อาจมีการเปลี่ยนแปลงกันแบบขนานใหญ่ โดยเปลี่ยนทั้งระบบตั้งแต่พันธกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และนโยบาย หรืออาจมีการเปลี่ยนแปลงเล็กน้อย โดยการปรับแต่งกลยุทธ์เท่านั้น

## 6. การนำไปปฏิบัติ

กลยุทธ์ที่กำหนดใหม่หรือปรับแต่งเล็กน้อย มีความจำเป็นต้องมีการปรับแต่งแผนงาน งบประมาณ กิจกรรมเพื่อดำเนินการ ระเบียบวิธีปฏิบัติ และตัวชี้วัดใหม่ๆ เพื่อให้เข้ากันได้กับกลยุทธ์ใหม่

## 7. การประเมินผลการดำเนินงาน

ขั้นตอนนี้จะนำเป้าหมายของแผนงาน กลุ่มแผนงาน และการดำเนินกลยุทธ์ และรวมถึงตัวชี้วัดต่างๆ เพื่อประเมินดูว่าเป็นไปตามที่กำหนดที่คาดหวังหรือไม่ หากผลลัพธ์ไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง ก็อาจต้องกลับไปประเมินกลยุทธ์ใหม่ เป็นการเริ่มต้นขั้นตอนแรกในกระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์กับใหม่อีกครั้ง โดยทั่วไปการปรับแก้กลยุทธ์โดยทำการประเมินกลยุทธ์ใหม่ อาจต้องทิ้งช่วงเวลาประมาณ 3-5 ปี เพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ากลยุทธ์ที่มีการกำหนดใช้อยู่ไม่บังเกิดผลตามความคาดหวังอย่างแน่นอน

### กิจกรรม 2.2.2

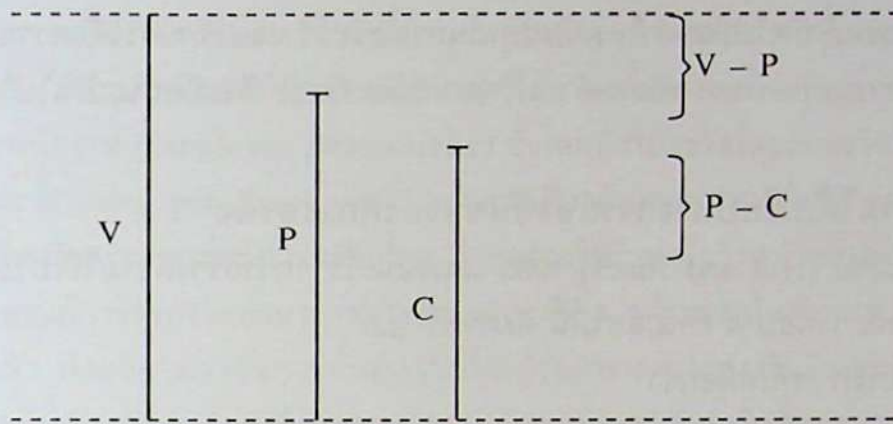
1. ขั้นตอนการประเมินกลยุทธ์เดิมกับการประเมินผลการดำเนินงานมีความแตกต่างกันอย่างไร
2. กระบวนการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์จะขาดขั้นตอนการวิเคราะห์ SWOT ได้หรือไม่

(โปรดทำกิจกรรม 2.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 2.2 เรื่องที่ 2.2.2)

## เรื่องที่ 2.2.3

### การสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขัน

ความได้เปรียบทางการแข่งขันมีพื้นฐานที่มาจากการสร้างคุณค่าและความพอใจต่อลูกค้า ซึ่งสามารถอธิบายได้ดังภาพที่ 2.7



- V = คุณค่า/ความพอใจ
- P = ราคา
- C = ต้นทุนผลิตภัณฑ์
- V-P = ความพอใจลูกค้า
- P-C = ความพอใจขององค์กร

ภาพที่ 2.7 กรอบแนวคิดของการสร้างคุณค่าและความพอใจ

เมื่อพิจารณาจากภาพที่ 2.7 จะสรุปได้ว่า ทรายที่ธุรกิจสามารถให้คุณค่าและความพอใจต่อลูกค้า โดยการให้คุณค่าที่สูงกว่าในราคาต่ำ (High Value for Less Price) ก็จะเป็นความได้เปรียบเนื่องเพราะ V-P คือ ความพอใจของลูกค้า ในขณะที่ธุรกิจก็สามารถทำอะไรได้เพื่อสร้างความพอใจให้กับพนักงาน และผู้ถือหุ้นโดยมีช่วงของ P-C ที่พอเพียงกับความคาดหวัง

จากภาพที่ 2.7 จะสรุปได้ด้วยว่า การมีความได้เปรียบทางการแข่งขันจะต้องอยู่บนพื้นฐานของความสามารถในการสร้างคุณค่าและความพอใจต่อลูกค้า อันหมายถึง การจะต้องทราบความต้องการของลูกค้าว่าคุณค่าที่ต้องการเป็นอย่างไร และทำการตอบสนองและให้คุณค่าซึ่งเกินความคาดหวังของลูกค้า โดยธุรกิจจะต้องกำหนดราคาสินค้าและบริการที่ต่ำกว่าคุณค่าซึ่งลูกค้าได้รับ เพื่อให้ลูกค้ามีความรู้สึกพอใจว่าได้รับคุณค่าที่สูงกว่าราคาซึ่งจะต้องจ่ายซื้อ ขณะเดียวกันการมีความได้เปรียบทางการแข่งขันจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของการมีต้นทุนที่ต่ำกว่าราคาที่คิดกับลูกค้า ทั้งนี้เพื่อให้บังเกิดผลกำไรและสร้างความพอใจให้กับธุรกิจ แนวคิดของการสร้างคุณค่าที่ได้รับจากผลิตภัณฑ์และคุณค่าที่ก่อให้เกิดเชิงความรู้สึกต่อลูกค้าให้กับลูกค้านี้ถือเป็นหัวใจสำคัญต่อการสร้างการได้เปรียบทางการแข่งขัน กล่าวได้อย่างง่ายว่าธุรกิจจะต้องทราบว่าลูกค้าต้องการเป็นอย่างไร และพยายามตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยการทำให้ลูกค้ามีมากกว่าราคาที่ลูกค้าต้องจ่ายซื้อ

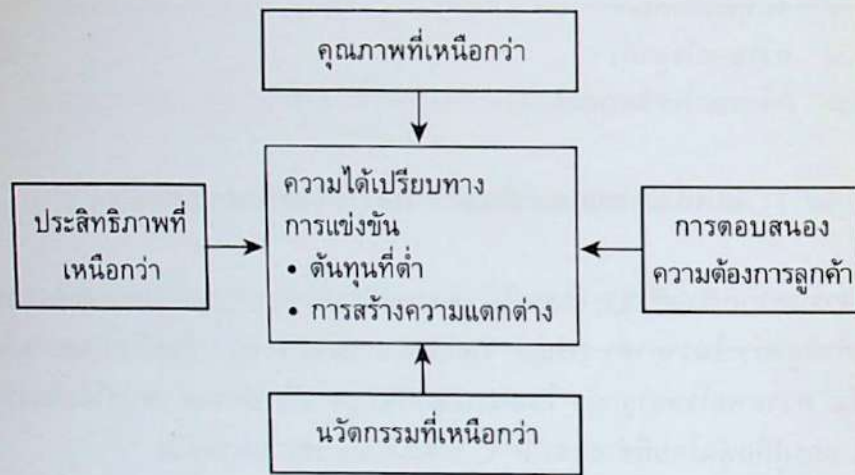
ในทำนองเดียวกันการมีความได้เปรียบทางการแข่งขันจะต้องกระทำในลักษณะก่อให้เกิดผลกำไรกับธุรกิจด้วย โดยจะต้องทำให้ต้นทุนของกระบวนการดำเนินการภายในของธุรกิจในทุกขั้นตอนอยู่ในลักษณะต่ำสุด เพื่อให้ผลต่างของราคาและต้นทุนมีมาก เพื่อบรรลุจุดหมายการนำไปสู่ความพอใจของธุรกิจ

ได้ด้วย ทั้งนี้เพราะหากธุรกิจไม่มีผลกำไร การลงทุนในการเสริมสร้างและรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยต้องมีการลงทุน ทั้งการพัฒนาด้านทรัพยากรและทักษะ ก็จะมีความเป็นไปไม่ได้

### 1. การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การธุรกิจ

ฮิลล์และโจนส์ (Hill and Jones) 1998 เสนอแนะไว้ว่าการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันควรพิจารณาในองค์ประกอบ 4 ด้าน ต่อไปนี้ ดังภาพที่ 2.8

1. ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า
2. คุณภาพที่เหนือกว่า
3. นวัตกรรมที่เหนือกว่า
4. การตอบสนองความต้องการลูกค้าที่เหนือกว่า



ภาพที่ 2.8 องค์ประกอบพื้นฐานของความได้เปรียบทางการแข่งขัน

1.1 ประสิทธิภาพที่เหนือกว่า (Superior Efficiency) การดำเนินการที่มีประสิทธิภาพจะช่วยให้ธุรกิจมีโครงสร้างต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง คำว่า “ประสิทธิภาพ” โดยความหมายที่ยอมรับกันทั่วไป หมายถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรต่างๆ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยมีการใช้ทรัพยากรต่ำสุด มาตรฐานวัดประสิทธิภาพโดยทั่วไป จะใช้สมการดังนี้

$$\text{ประสิทธิภาพ} = \frac{\text{ผลผลิต}}{\text{ทรัพยากรที่ใช้ไป}} \quad \text{หรือ} \quad = \frac{\text{ปัจจัยนำออก}}{\text{ปัจจัยนำเข้า}}$$

กิจการที่มีประสิทธิภาพดีกว่า จะหมายถึง องค์การธุรกิจนั้นสามารถใช้ทรัพยากรไปเพื่อการผลิตสินค้าและบริการอย่างเดียวกัน โดยใช้ทรัพยากรไปน้อยกว่า เช่น สมมติว่า GM ต้องใช้เวลาสำหรับการประกอบรถยนต์เป็นจำนวน 30 ชั่วโมงแรงงานเพื่อประกอบรถยนต์ 1 คัน ขณะที่ Toyota สามารถใช้



จำนวนชั่วโมงแรงงานเพียง 19 ชั่วโมง ถ้าสิ่งอื่นๆ ซึ่งเป็นปัจจัยด้านทรัพยากรที่ใช้เท่ากัน ก็จะสามารถกล่าวได้ว่า Toyota มีประสิทธิภาพที่ดีกว่า GM กล่าวได้ว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดของประสิทธิภาพคือ ผลิตภาพของพนักงาน (Employee Productivity) ซึ่งโดยทั่วไปจะวัดโดยมาตรวัดที่เรียกว่า “ผลผลิตต่อพนักงาน 1 คน (Output per Employee)” และเช่นเดียวกันหากกำหนดให้ทุกอย่างคงที่และเท่ากัน องค์การธุรกิจใดซึ่งผลิตภาพของพนักงานที่ดีที่สุด ก็จะกล่าวได้ว่าองค์การธุรกิจนั้นมีโครงสร้างต้นทุนต่ำที่สุดด้วย และหากองค์การธุรกิจใดสามารถดำรงสถานภาพที่ดีกว่าคู่แข่งในด้านประสิทธิภาพเป็นระยะเวลาที่ยาวนานแล้ว ก็จะได้ถือว่ากิจการนั้นมีความได้เปรียบทางการแข่งขันเชิงประสิทธิภาพ สำหรับประเด็นของการสร้างประสิทธิภาพที่ดีกว่าและองค์ประกอบของการแข่งขันอื่นๆ ว่าควรมีแนวทางเป็นอย่างไรจะนำกล่าวไว้ในเรื่องต่อไป

**1.2 คุณภาพที่เหนือกว่า (Superior Quality)** การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพสูงจะช่วยเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ในสายตาของลูกค้า และเมื่อลูกค้าให้การยอมรับในเรื่องคุณค่าซึ่งได้รับจากผลิตภัณฑ์แล้วก็จะทำให้การตั้งราคาในราคาสูงกว่ามีความเป็นไปได้มากขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อผลกำไรของกิจการขณะเดียวกันการเน้นคุณภาพที่เหนือกว่าจะมีผลต่อเนื่อง ทำให้ประสิทธิภาพของการผลิตและการดำเนินการดีขึ้น และมีผลนำไปสู่ต้นทุนต่อหน่วยที่ลดลงตามไปด้วย ตัวอย่างซึ่งอาจยกมากล่าวในเรื่องนี้คือ ตัวอย่างของบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ของญี่ปุ่น เมื่อเปรียบเทียบกับผู้ผลิตรถยนต์ของยุโรปและสหรัฐอเมริกา ซึ่งจะพบว่าบริษัทของญี่ปุ่นได้รับการยอมรับในด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์อย่างมาก ขณะเดียวกันมีโครงสร้างต้นทุนต่อหน่วยของการผลิตรถยนต์ที่ต่ำกว่า ทำให้บริษัทรถยนต์ของญี่ปุ่นครองความได้เปรียบทางการแข่งขันดีกว่า และได้รับช่วงผลกำไรที่ดีกว่าอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลานานอีกด้วย จึงกล่าวได้ว่าบริษัทญี่ปุ่นมีความได้เปรียบทางการแข่งขันในด้านคุณภาพเหนือกว่า

**1.3 การมีนวัตกรรมที่ดีกว่า (Superior Innovation)** องค์ประกอบเรื่องของนวัตกรรมนั้น ฮิลล์และโจนส์ เห็นว่าควรได้รับการให้ความสำคัญมากที่สุดในบรรดาองค์ประกอบของความได้เปรียบทางการแข่งขัน การมีนวัตกรรมที่ดีกว่า หมายถึง การมีสิ่งประดิษฐ์คิดค้นและวิธีการใหม่ๆ ซึ่งจะทำให้ธุรกิจมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว (Uniqueness) ซึ่งคู่แข่งไม่มี

บริษัทซึ่งมีชื่อเสียงและได้รับการยอมรับในแง่ของนวัตกรรม นำมายกไว้เป็นตัวอย่างได้ดังนี้

- |                   |   |                         |
|-------------------|---|-------------------------|
| - Intel           | → | Microprocessor          |
| - Hewlett Packard | → | Laser printer           |
| - Sony            | → | Walkman                 |
| - Xerox           | → | Photocopier             |
| - Toyota          | → | Lean production เป็นต้น |

การมีนวัตกรรมที่ดีและได้รับการยอมรับจากลูกค้า จะช่วยเพิ่มคุณค่ากับผลิตภัณฑ์และทำให้กิจการบรรลุเป้าหมายทั้งในด้านของการมีโครงสร้างต้นทุนที่ต่ำและความสามารถในการกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ที่สูงกว่าได้ การพัฒนาเพื่อนำไปสู่นวัตกรรมนั้นอาจกระทำได้หลายรูปแบบ คือ การพัฒนานวัตกรรมด้านเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ ช่องทางการจำหน่าย การออกแบบ และรวมถึงนวัตกรรมนั้นจะสามารถลอกเลียนแบบได้ยากกว่า องค์ประกอบส่วนอื่นๆ ของความได้เปรียบทางการแข่งขันและจะใช้

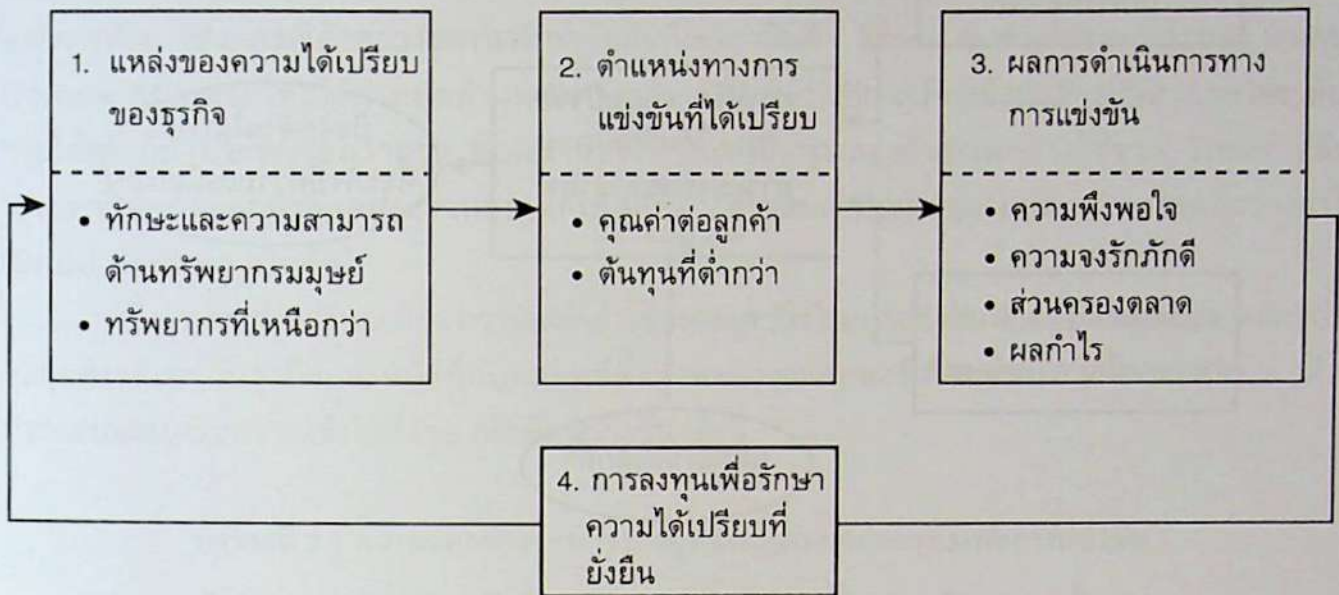
ระยะเวลาที่ยาวนานกว่าที่คู่แข่งจะสามารถลอกเลียนแบบได้ จนถึงเวลาซึ่งคู่แข่งจะสามารถเลียนแบบได้ ธุรกิจก็จะมีเวลานานมากพอที่จะสร้างความจงรักภักดีกับตราสินค้า (Brand Loyalty) และพัฒนาไปไกลเกินกว่าคู่แข่งจะตามทันได้ ตัวอย่างหลังนี้เห็นได้ชัด คือ กรณีของ SONY ซึ่งยังคงได้รับการยอมรับในสินค้าประเภทเครื่องเล่นเทปสเตอริโอแบบพกพา คือ Walkman โดยไม่เสื่อมสลายหรือลดลง และตัวอย่างของ Hewlett Packard ซึ่งยังคงได้รับการจงรักภักดีจากลูกค้าในผลิตภัณฑ์ คือ Laser Printer อย่างต่อเนื่องตลอดมาเช่นกัน

1.4 การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ดีกว่า (Superior Customer Responsiveness) การตอบสนองความต้องการของลูกค้าที่ดีนับวันจะได้รับการมองถึงความสำคัญมากขึ้นโดยลำดับ ธุรกิจซึ่งทำหน้าที่ในองค์กรประกอบส่วนนี้ได้ดี จะต้องมีความสามารถที่ดีกว่าคู่แข่งในด้านของการสามารถระบุความต้องการของลูกค้าและตอบสนองได้ในทันที ในภาวะปัจจุบันลักษณะของความต้องการของลูกค้าจะแตกกลุ่มตัวเองออกไปเป็นกลุ่มเล็กๆ (Customization) และแต่ละกลุ่มก็มีความต้องการที่จะให้ธุรกิจทำการตอบสนองความต้องการเฉพาะของกลุ่มตนด้วย ซึ่งอาจนำมายกเป็นตัวอย่าง เช่น ในธุรกิจผลิตเบียร์หรือเครื่องดื่ม ซึ่งจะมีการผลิตเบียร์และเครื่องดื่มที่มีความหลากหลายในประเภท และรสชาติสำหรับแต่ละกลุ่มลูกค้า การมุ่งตอบสนองความต้องการของลูกค้าโดยหลักการที่ยอมรับกันในปัจจุบันไม่เพียงแต่จะต้องพยายามตอบสนองในด้านคุณค่าที่เกิดจากผลิตภัณฑ์ (Product value) เท่านั้น แต่ยังต้องทำการตอบสนองให้เกิดความคาดหวังของลูกค้าอีกด้วย อันหมายถึง ต้องมองในด้านคุณค่าที่เกิดกับผู้ใช้ (User Value) อีกด้วย

ในส่วนของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีข้อพิจารณาที่สำคัญๆ 3 ประการ ดังนี้

- 1) ความได้เปรียบนั้นต้องชัดเจนและเน้นทำการเปรียบเทียบกับคู่แข่งใกล้เคียงที่เราแข่งขันอยู่ (Close Rival) ก็คือเป็นคู่แข่งโดยตรงหรือทางตรงไม่ใช่ทางอ้อม
- 2) เป็นความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งจะต้องเน้นการมีมุมมองจากด้านลูกค้าหรือได้รับการยอมรับจากลูกค้าเป็นด้านหลัก (Customer Oriented)
- 3) เป็นความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งจะสามารถครองสถานภาพนั้นได้อย่างยั่งยืนต่อเนื่องเป็นระยะเวลานาน อย่างน้อย 5-10 ปี

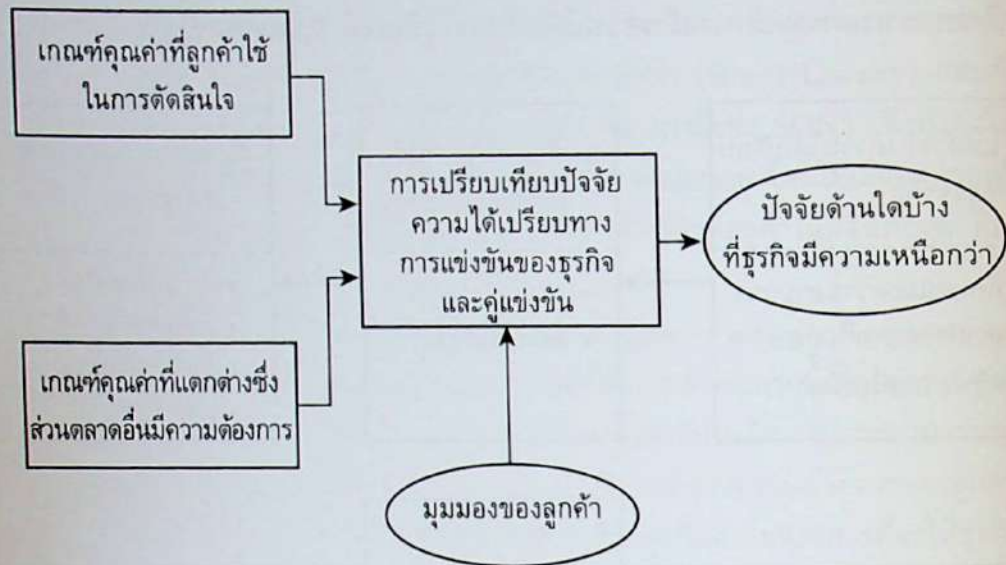
โดยกระบวนการของการสร้างความได้เปรียบที่ยั่งยืนจะมี 4 ขั้นตอน เป็นไปดังภาพที่ 2.9



ภาพที่ 2.9 กลไกที่เกี่ยวข้องในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืน

จากภาพที่ 2.9 จะเห็นได้ว่าการรักษาไว้ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนจะต้องวางจุดเน้นอยู่ที่การลงทุนเพื่อเสริมสร้างและรักษาไว้ โดยให้ความสนใจในการพัฒนาทักษะและความสามารถของทรัพยากรมนุษย์เป็นด้านหลัก และขณะเดียวกันก็ต้องให้ความสนใจในส่วนของทรัพยากรต่างๆ ทั้งที่สัมผัสได้ (Tangible Assets) เช่น เทคโนโลยี กระบวนการและวิธีในการผลิต เครื่องจักรอุปกรณ์ที่ทันสมัยและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนการมีระบบการออกแบบและระบบการทำงานตามหน้าที่ต่างๆ ในกระบวนการดำเนินธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ สำหรับทรัพยากรที่สัมผัสไม่ได้ (Intangible Assets) เช่น ภาพพจน์ตราสินค้า ความจงรักภักดีของลูกค้า สมรรถนะ/ศักยภาพของบุคลากรที่เหนือกว่าและชื่อเสียงที่เป็นที่รู้จักโดยกว้างขวางนั้นก็ต้องให้ความสำคัญไม่น้อยไปกว่ากัน

อีกส่วนหนึ่งที่ต้องตระหนักอย่างยิ่ง คือ การมีมุมมองที่เน้นจากด้านของลูกค้าไม่ใช่จากการมองด้านธุรกิจของเราเอง ในส่วนประเด็นที่ต้องพิจารณาเรื่องของความได้เปรียบทางการแข่งขันจากมุมมองด้านของลูกค้าอาจพิจารณาได้จากภาพที่ 2.10



ภาพที่ 2.10 การวิเคราะห์ความได้เปรียบทางการแข่งขันจากมุมมองของลูกค้า

จากภาพที่ 2.10 เป็นการเน้นให้เห็นถึงความจำเป็นที่จะต้องนำเกณฑ์ต่างๆ ซึ่งลูกค้าใช้พิจารณาในการตัดสินใจเกี่ยวกับคุณค่า ที่จะสามารถตอบสนองความต้องการของพวกเขาได้ การเปรียบเทียบเกณฑ์ต่างๆ ซึ่งลูกค้ายอมรับโดยเปรียบเทียบระหว่างคู่แข่งที่ใกล้ชิดที่สุดกับตัวของธุรกิจเอง จะทำให้ได้ภาพที่ชัดเจนว่าธุรกิจเรามีความเหนือกว่าคู่แข่งหรือไม่ ประเด็นที่ต้องเน้นไว้ ณ ที่นี้คือ การเปรียบเทียบปัจจัยนั้นจะต้องเป็นอะไร หรือสิ่งซึ่งลูกค้าเห็นและยอมรับด้วย มีข้อควรพิจารณาของผู้พิจารณาและสรุปเองจากมุมมองของฝ่ายบริหารเองเท่านั้น และควรจะต้องนำเกณฑ์ที่แตกต่างของส่วนตลาดอื่นมารวบรวมพิจารณาด้วย เพราะในอนาคตอาจมีความจำเป็นที่จะต้องขยายไปสู่ส่วนตลาดส่วนอื่นๆ ด้วย เช่นกัน

อนึ่ง มีข้อพึงสังเกตว่าความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งถือเป็นจุดมุ่งหมายของกลยุทธ์ในระดับธุรกิจและระดับหน้าที่นั้น ควรมีพื้นฐานมาจากองค์ประกอบ ดังนี้

1. ทักษะที่เหนือกว่า (Superior Skill)
2. ทรัพยากรที่เหนือกว่า (Superior Resources)
3. ตำแหน่งทางการแข่งขันที่เหนือกว่า (Superior Position)

โดยทักษะที่เหนือกว่า หมายถึง การที่องค์กรมีทักษะในด้านการบริหารจัดการ การประสานงาน การร่วมแรงร่วมใจ และการเรียนรู้ ในด้านทรัพยากรจะหมายถึง สิทธิบัตร ตราสินค้า สิทธิทรัพย์สินทางกายภาพต่างๆ ที่ใช้ในการผลิตและการจัดจำหน่าย และรวมถึงความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ขายวัตถุดิบและผู้จัดจำหน่ายด้วย สำหรับตำแหน่งทางการแข่งขัน หมายถึง การกำหนดวางตำแหน่งในส่วนของผลิตภัณฑ์และส่วนตลาดในลักษณะให้มีความสามารถในการช่วยปกป้องตัวเองจากการแข่งขัน โดยทั่วไปการวางตำแหน่งที่ดีที่สุดจะหมายถึง การที่ผลิตภัณฑ์มีลักษณะแตกต่าง และสามารถสร้างคุณค่าแก่กลุ่มลูกค้าที่ไม่มีความอ่อนไหวกับราคา

อย่างไรก็ดี การกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันนี้ ไม่สามารถกำหนดขึ้นได้ลอยๆ โดยไม่มีเงื่อนไขข้อจำกัด ทั้งนี้เพราะธุรกิจจะต้องกำหนดให้อยู่ในกรอบของนิยามธุรกิจ (Business Definition) ขององค์การด้วย เช่น กรณีตัวอย่างของนาฬิกาข้อมือที่ใช้ตราสินค้า Rolex ซึ่งดำเนินกลยุทธ์มุ่งตลาดแคบ (Narrow Market) โดยได้กำหนดตำแหน่งทางการแข่งขันไว้ว่าเป็นนาฬิกาข้อมือสำหรับส่วนตลาดระดับรายได้สูง ก็ย่อมจะหมายความว่า Rolex ต้องใช้กลยุทธ์ในการแข่งขันที่แตกต่างไปจาก Timex และ Seiko ซึ่งจับกลุ่มลูกค้ากันคนละส่วนตลาดกันโดยทั้ง 2 ตราสินค้าประการหลังจะมุ่งส่วนตลาดที่กว้างกว่า (Broad Market) เป็นต้น

เพื่อแสดงการเปรียบเทียบความแตกต่างของกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขัน อันเป็นจุดมุ่งหมายหลักของกลยุทธ์ระดับระดับธุรกิจและหน้าที่กับกลยุทธ์พื้นฐานของพอร์ตเตอร์ จึงขอนำเสนอดารางที่ 2.2 เพื่อประกอบและเสริมความเข้าใจที่ดีของนักศึกษายิ่งขึ้น ดังนี้

ตารางที่ 2.2 ความแตกต่างระหว่างกลยุทธ์พื้นฐานและกลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน

ปัจจัย	กลยุทธ์พื้นฐาน	กลยุทธ์เพื่อการแข่งขัน
• คุณค่า	เน้นสังคม	เน้นที่บริษัท
• ขอบเขตจำกัดด้านคุณค่า	คุณค่าต่อลูกค้า > ต้นทุน	ราคา > ต้นทุน
• มาตรฐานวัดความสำเร็จ	การเจริญเติบโตของยอดขาย	การเพิ่มมูลค่าของกิจการ
• กิจกรรมพื้นฐานที่ต้องทำ	การปรับตัวเข้ากับการเปลี่ยนแปลง	การสร้างนวัตกรรม การป้องกัน การเลียนแบบ การสร้างข้อจำกัดในการเข้าสู่ธุรกิจของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ ความได้เปรียบทางการแข่งขัน
• รูปแบบกลยุทธ์ที่นำเสนอ	นิยามธุรกิจในแง่ผลิตภัณฑ์และส่วนตลาด	การวางตำแหน่งและวางนโยบายที่จะนำสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน
• รูปแบบการวิเคราะห์กลยุทธ์	การวิเคราะห์อุตสาหกรรมและแนวโน้ม	การวิเคราะห์คู่แข่งในอุตสาหกรรม

การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันหากจะกล่าวเชิงสรุป สามารถกล่าวได้ว่าจะมีจุดเน้นที่กลยุทธ์ระดับธุรกิจเพราะเป็นกลยุทธ์ที่เน้นในด้านของการแข่งขัน โดยแต่ละหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ขององค์การที่มีลักษณะเป็นกลุ่มธุรกิจจะกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับนิยามของธุรกิจ และเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมของแต่ละธุรกิจ โดยเน้นที่การพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งการมีทักษะที่เหนือกว่า ทรัพยากรที่เหนือกว่า และการมีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เหนือกว่า เพื่อให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายของการมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งจะช่วยให้องค์การมีการเจริญเติบโตที่ยั่งยืน

ในระยะยาวและมีผลกำไร ในแง่ของกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ ขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยทั่วไปจะกระทำหลังจากการกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัทเสร็จสิ้นแล้ว และหลังจากการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจเสร็จแล้ว จะมีการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่และการกำหนดโครงสร้าง และระบบการควบคุม ต่อเนื่องกันไป

**กิจกรรม 2.2.3**

1. ความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยพื้นฐานคืออะไร
2. องค์ประกอบของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันตามแนวคิดของฮิลล์และโจนส์ มีว่าอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 2.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 2.2 เรื่องที่ 2.2.3)

## แผนการสอนตอนที่ 2.3

### การจัดการเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 2.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 2.3.1 ระดับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์
- 2.3.2 ตัวอย่างการกำหนดแนวทางหลักเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์
- 2.3.3 ปัจจัยกำหนดกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จของสหกรณ์

#### แนวคิด

1. การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์มีโครงสร้างองค์การตามหน้าที่ และแบ่งการตัดสินใจหรือการบริหารเป็น 3 ระดับ คณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จะเป็นผู้ตัดสินใจเชิงนโยบาย รับผิดชอบกำหนดกลยุทธ์ระดับสังคม ระดับองค์การ และระดับธุรกิจ ผู้จัดการสหกรณ์ รับผิดชอบแปรนโยบายเป็นแผนงานต่างๆ สู่การปฏิบัติ และรับผิดชอบกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่
2. ตัวอย่างการกำหนดแนวทางหลักเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ เป็นแนวทางหลักในรูปของ วิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมาย ซึ่งไม่แตกต่างจากแนวทางของภาคธุรกิจ
3. ปัจจัยที่ประสบผลสำเร็จของสหกรณ์จะต้องเน้นความชัดเจน ได้แก่ การกำหนดนิยาม ธุรกิจ วัฒนธรรมองค์การ และความสามารถทางการแข่งขัน

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 2.3.1 “ระดับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายถึงระดับการตัดสินใจของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 2.3.2 “ตัวอย่างการกำหนดแนวทางหลักเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวทางกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และเป้าหมายองค์การได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 2.3.3 “ปัจจัยกำหนดกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายปัจจัยที่จะสนับสนุนให้สหกรณ์ประสบผลสำเร็จในการจัดการกลยุทธ์ได้

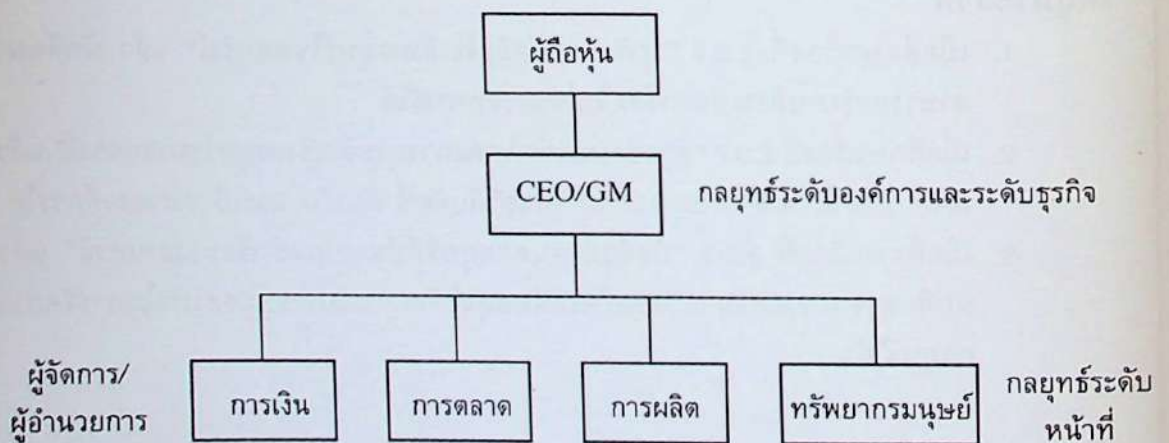
## เรื่องที่ 2.3.1

### ระดับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์

การพิจารณาระดับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ในสหกรณ์มีความจำเป็นจะต้องพิจารณาเชิงเปรียบเทียบกับระดับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ โดยทั่วไประดับการตัดสินใจขององค์กรธุรกิจจะยึดตามเกณฑ์กำหนดรูปแบบโครงสร้างองค์กรที่ใช้ดำเนินการอยู่ ซึ่งหลักการกำหนดโครงสร้าง ดังนี้

1. ผลิตภัณฑ์เดียว/ตลาดเดียว
2. ผลิตภัณฑ์เกี่ยวเนื่อง/ตลาดเดียว
3. ผลิตภัณฑ์เดียว/ตลาดคล้ายกัน
4. ผลิตภัณฑ์เกี่ยวเนื่อง/ตลาดคล้ายกัน
5. ผลิตภัณฑ์หลากหลาย/ตลาดเดียว
6. ผลิตภัณฑ์เดียว/ตลาดแตกต่างกัน
7. ผลิตภัณฑ์หลากหลาย/ตลาดแตกต่างกัน

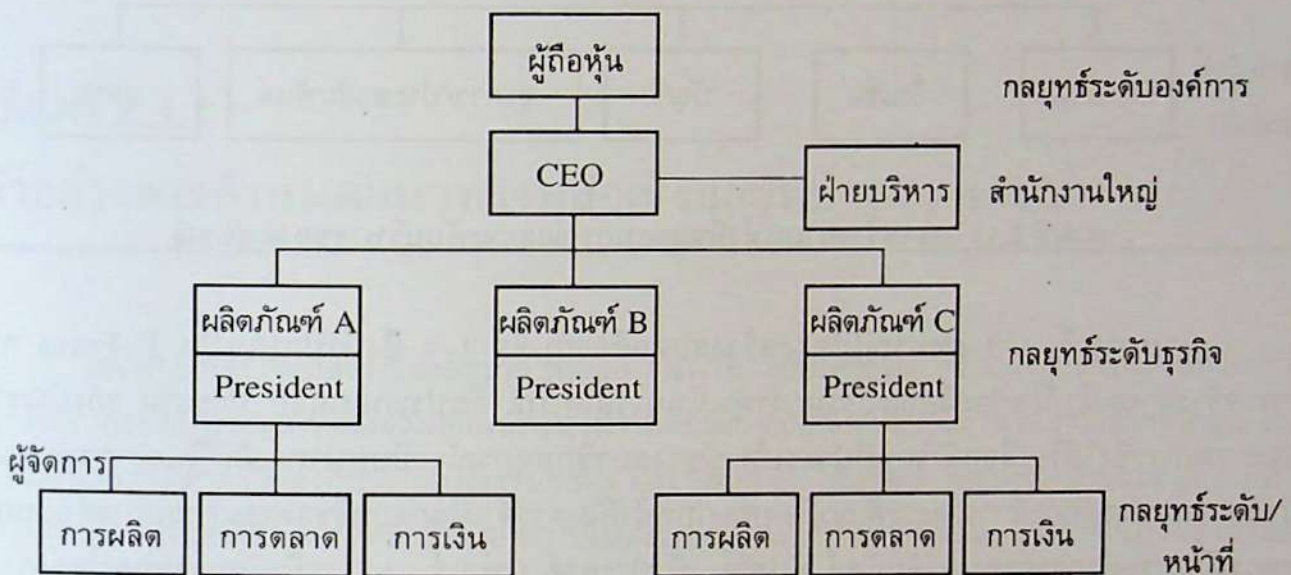
จากหลักการข้างต้นจะพบว่า กรณีที่เข้าเงื่อนไขตามข้อ 1-4 กล่าวคือ การที่องค์กรมีผลิตภัณฑ์เดียวในตลาดเดียวจนถึงมีผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวเนื่องในตลาดที่คล้ายกัน มีความจำเป็นต้องใช้รูปแบบโครงสร้างองค์กรตามหน้าที่ (Functional Structure หรือ F-Form) สำหรับองค์กรที่มีผลิตภัณฑ์หลากหลายในตลาดเดียว หรือผลิตภัณฑ์เดียวในตลาดที่แตกต่างกัน หรือผลิตภัณฑ์หลากหลายในตลาดที่แตกต่างกัน ตามข้อ 5-7 อาจมีความจำเป็นจะต้องใช้โครงสร้างองค์กรแบบหน่วยธุรกิจอิสระ (Divisional Structure หรือ D - Form) จะมีประสิทธิภาพมากกว่าโดยรูปแบบโครงสร้างตามหน้าที่และรูปแบบโครงสร้างตามธุรกิจอิสระจะมีโครงสร้างองค์กร และระดับการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ดังภาพที่ 2.11 และ 2.12



ภาพที่ 2.11 ระดับบริหารและโครงสร้างตามหน้าที่ขององค์กรธุรกิจ

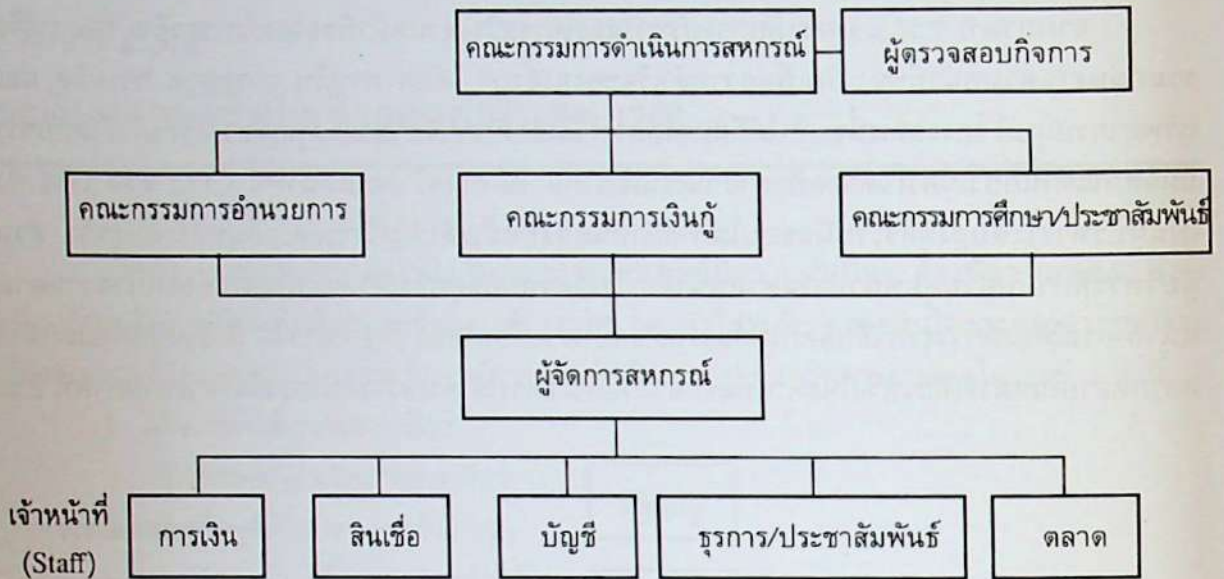


จากภาพที่ 2.11 แสดงระดับการบริหารและโครงสร้างตามหน้าที่ขององค์การธุรกิจ ซึ่งมีการจัดรวมกลุ่มงานตามหน้าที่ที่จำเป็นเพื่อความสำเร็จขององค์การ ได้แก่ การเงิน การตลาด การผลิต และทรัพยากรมนุษย์ โครงสร้างนี้จะเข้าได้ดีกับองค์การที่มีผลิตภัณฑ์เดียวและตลาดเดียว แต่ก็ยังใช้ได้กับการมีผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องเนื่องในตลาดที่คล้ายกันเช่นเดียวกัน ในโครงสร้างตามหน้าที่นี้ CEO หรือ GM ซึ่งเป็นผู้บริหารระดับสูงสุดจะรับผิดชอบในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ส่วนผู้บริหารที่กำกับควบคุมหน่วยงานตามหน้าที่จะรับผิดชอบกลยุทธ์ระดับหน้าที่ของแต่ละหน่วยงานตามหน้าที่ กรณีที่องค์การธุรกิจมีผลิตภัณฑ์และตลาดเข้าตามเงื่อนไขข้อ 5-7 กล่าวคือ มีผลิตภัณฑ์ที่แตกต่างหลากหลายในตลาดเดียวหรือในตลาดที่แตกต่างกันก็จะมีการใช้โครงสร้างหน่วยธุรกิจอิสระตามภาพที่ 2.12



ภาพที่ 2.12 ระดับการบริหารและโครงสร้างตามหน่วยธุรกิจอิสระ

จากภาพที่ 2.12 แสดงระดับการบริหารและโครงสร้างตามหน่วยธุรกิจอิสระ ซึ่งมี CEO รับผิดชอบกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การ มีประธาน (President) รับผิดชอบกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และมีผู้จัดการหน่วยงานตามหน้าที่ของแต่ละหน่วยธุรกิจอิสระรับผิดชอบกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ สำหรับองค์การที่เป็นสหกรณ์โดยทั่วไปจะมีโครงสร้างที่แสดงรูปแบบและระดับการบริหารจัดการตามภาพที่ 2.13



ภาพที่ 2.13 โครงสร้างตามหน้าที่ของสหกรณ์และระดับบริหารของสหกรณ์

จากภาพที่ 2.13 สหกรณ์มีโครงสร้างสอดคล้องกับข้อ 1-4 ซึ่งมีรูปแบบเป็น F-Form หรือ โครงสร้างตามหน้าที่โดยจะมีคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ อันประกอบด้วย ประธาน รองประธาน และกรรมการซึ่งได้รับเลือกตั้งจากที่ประชุมใหญ่ของสมาชิกสหกรณ์จะมีบทบาทหน้าที่ในการกำหนดและ ดำเนินกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ บทบาทหน้าที่ในการดำเนินกลยุทธ์ของคณะกรรมการดำเนินการ สหกรณ์จะรวมถึงการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และรวมถึงแผนงานและโครงการที่ สำคัญๆ ที่ริเริ่มใหม่ ส่วนบทบาทในการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่จะเป็นส่วนรับผิดชอบของผู้จัดการ สหกรณ์ ซึ่งจะมีบทบาทในการกำหนดแผนงาน แผนโครงการที่ปฏิบัติอยู่เดิม ระเบียบวิธีปฏิบัติ และตัวชี้วัด เพื่อให้แต่ละหน่วยงานตามหน้าที่ซึ่งประกอบด้วยฝ่ายต่างๆ สามารถบรรลุเป้าหมายและตัวชี้วัดตามแผน งานของแต่ละหน่วยงานที่กำหนดขึ้นร่วมกับผู้จัดการสหกรณ์ การทำหน้าที่ตามบทบาทของคณะกรรมการ ดำเนินการสหกรณ์ การกำหนดแนวทางขับเคลื่อนหลักของสหกรณ์ กลยุทธ์การเติบโต และกลยุทธ์ระดับ ธุรกิจเพื่อการแข่งขัน จะดำเนินการในรูปของการประชุมของคณะกรรมการดำเนินการของสหกรณ์ที่จะต้อง มีมติด้วยเสียงส่วนใหญ่ และประธานกับรองประธานจะรับผิดชอบมาแปรเปลี่ยนเป็นแผนเชิงกลยุทธ์ในรูปของ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ นโยบายและแผนงานต่างๆ เพื่อผู้จัดการสหกรณ์จะรับไปดำเนินการในเชิง แผนงาน แผนงบประมาณ และตัวชี้วัดเพื่อเป็นหลักในการควบคุมการใช้ทรัพยากรของสหกรณ์ให้สามารถ บรรลุผลสัมฤทธิ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

## กิจกรรม 2.3.1

1. โดยเกณฑ์การกำหนดโครงสร้างองค์การของธุรกิจจะต้องกำหนดโครงสร้างเป็นแบบใด
2. การกำหนดกลยุทธ์ดำเนินการของสหกรณ์จะกำหนดโดยผู้จัดการสหกรณ์เพียงลำพังได้

หรือไม่

(โปรดทำกิจกรรม 2.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 2.3 เรื่องที่ 2.3.1)

## เรื่องที่ 2.3.2

## ตัวอย่างการกำหนดแนวทางหลักเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์

แนวทางหลักเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ หมายถึง แนวทางเชิงทิศทางการดำเนินงานขององค์กรในการขับเคลื่อนการใช้ทรัพยากรเพื่อมุ่งผลสัมฤทธิ์สามารถตอบสนองคุณค่าต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกกลุ่ม โดยทั่วไปแนวทางดังกล่าวมีองค์ประกอบเชิงรูปธรรม ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ และนโยบาย ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้จะถูกนำไปเป็นสมมติฐานในการกำหนดแนวทางการใช้ทรัพยากรขององค์กรในรูปของแผนปฏิบัติการ แผนงบประมาณ ระเบียบวิธีปฏิบัติ และตัวชี้วัดผลสำเร็จของแผนงานต่อไป แนวทางข้างต้นได้รับการนำมาใช้ถือปฏิบัติกับองค์การที่เป็นสหกรณ์เช่นกัน

1. การแสดงความมุ่งมั่นหวังแรงกล้าที่จะบรรลุจุดหมายอะไรในอนาคต เช่น เป็นผู้นำในอุตสาหกรรม มีความเป็นเลิศที่ได้รับการกล่าวขาน เป็นต้น
2. การแสดงพันธกิจหรือขอบข่ายการดำเนินธุรกิจขององค์การที่ชัดเจน เช่น จะเน้นตอบสนองเพียงพื้นที่ทวีปใด หรือตลาดโลกหรือไม่
3. การระบุค่านิยมหลักที่องค์การจะใช้ในการส่งเสริมพันธกิจให้ประสบความสำเร็จ เช่น ค่านิยมด้านนวัตกรรม ความเที่ยงตรงรวดเร็ว ความรับผิดชอบต่อสังคม และความเคารพความคิดเห็นของบุคลากร เป็นต้น

## 1. ตัวอย่างการกำหนดวิสัยทัศน์

ตัวอย่างวิสัยทัศน์ (Vision) โดยทั่วไปการเขียนวิสัยทัศน์ดังที่กล่าวไว้ในตอนที่ 2.1 จะแสดงถึงจินตนาการหรือความฝันในการดำเนินการขององค์การว่ามีเหตุผลของการดำรงอยู่ขององค์การเป็นอย่างไร เมื่อถึงจุดหมายปลายทางแล้วต้องการที่จะบรรลุผลสัมฤทธิ์อะไร โดยทั่วไปการกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์การจะมีเกณฑ์ ดังนี้

**บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)**

“เป็นสายการบินที่ลูกค้าเลือกเป็นอันดับแรก ให้บริการที่ดีที่สุดด้วยเสน่ห์ไทย”

**บริษัทมาลีสามพราน จำกัด (มหาชน)**

“เป็นผู้นำธุรกิจอาหารแปรรูปในภูมิภาคโดยมีแบรนด์เป็นที่ยอมรับในระดับสากล”

**บ.ซีพี ออลล์ จำกัด (มหาชน)**

“เราให้บริการความสะดวกกับทุกชุมชน”

**Microsoft Corporation**

“A computer on every desk and in every home using great software as an empowering tool.”

**Pfizer Inc.**

“We will become the world most valued company to patients, customers, colleagues, investors, business partners and the communities where we work and live.”

**จังหวัดนนทบุรี**

“เป็นแหล่งที่อยู่อาศัยของคนทุกระดับ พร้อมสรรพด้านบริการมาตรฐานสากล”

**ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด**

“ช.สอ. เป็นผู้นำขบวนการสหกรณ์ออมทรัพย์ไทยสู่ความเป็นสากล ด้วยหลักธรรมาภิบาล และอุดมการณ์สหกรณ์”

**สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสุราษฎร์ธานี จำกัด**

“เป็นองค์กรการเงินที่มั่นคง บริหารจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ เอื้ออาหารต่อสมาชิกและสังคม”

**สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด**

“เป็นผู้นำทางด้านธุรกิจ ยกระดับคุณภาพชีวิตสมาชิกพร้อมชุมชน เน้นบุคลากรก้าวหน้าทันเทคโนโลยี และมีความเป็นเลิศด้านผู้นำสหกรณ์”

**สหกรณ์โคนมวังน้ำเย็น จำกัด**

“เป็นผู้นำธุรกิจระบบสหกรณ์แห่งความเป็นหนึ่งในเอเชียที่มีคุณภาพระดับมาตรฐานสากล”

## 2. ตัวอย่างการกำหนดพันธกิจ

พันธกิจ (Mission) ของธุรกิจจะเป็นการกำหนดขอบเขตในการดำเนินการในด้านของผลิตภัณฑ์และบริการ พื้นที่ภูมิศาสตร์ ส่วนตลาดเป้าหมาย เทคโนโลยีที่จะใช้ คุณภาพและบริการ และภาพลักษณ์ขององค์กรต่อสังคม โดยทั่วไปจะเป็นข้อความที่แปรวิสัยทัศน์ขององค์กรให้แคบลงเห็นความชัดเจนที่จะนำไปปฏิบัติได้ แต่บางครั้งก็เห็นว่ามีการใช้วิสัยทัศน์และพันธกิจทดแทนกันได้ เช่นกัน

**British Airways:**

“To be the best and most successful company in the airline industry.”

**Avis Rent – a – Car**

“Our business is renting cars. Our mission is total Customer satisfaction”

**Pfizer Inc.**

“We dedicate ourselves to humanity’s quest for longer, healthier, happier lives through innovation in pharmaceutical consumer and animal health product.”

**Southwest Airline:**

“The mission of SW is dedication to the highest quality of customer service delivered with a sense of warmth friend liness, individual pride and company spirit.”

**บริษัท พี ออลล์ จำกัด (มหาชน)**

มุ่งสร้างความผูกพันกับลูกค้าด้วยสินค้าและบริการที่เปี่ยมด้วยนวัตกรรมพร้อมทั้งสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับชุมชนและสังคม

**บริษัท ฟอร์ดมอเตอร์ จำกัด (ยุโรป)**

ภารกิจของบริษัท คือ “การปรับปรุงอย่างต่อเนื่องในด้านสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า” ซึ่งเป็นเหตุให้ฟอร์ดเจริญรุ่งเรืองในธุรกิจ และผู้ถือหุ้นได้รับผลตอบแทนจากกิจการ ซึ่งฟอร์ดเน้น 3 ด้าน คือ บุคคล สินค้าและกำไร โดยมีกฎอยู่ 6 ประการ คือ

- |                             |  |
|-----------------------------|--|
| 1. คุณภาพ                   | - ต้องครองความเป็นหนึ่ง                    |
| 2. ลูกค้า                   | - บริษัทต้องทำทุกอย่างโดยยึดลูกค้าเป็นหลัก |
| 3. การพัฒนาอย่างต่อเนื่อง   | - ถือเป็นหัวใจของการประสบความสำเร็จ        |
| 4. ลูกจ้าง                  | - ทำให้ลูกจ้างมีชีวิตที่ดี                 |
| 5. ตัวแทนจำหน่าย            | - เปรียบเหมือนหุ้นส่วนของบริษัท            |
| 6. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียว | - ต้องรักษาไว้ให้เหนียวแน่น                |

**สหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสุราษฎร์ธานี จำกัด**

1. พัฒนาสหกรณ์ให้มีความมั่นคงทางการเงิน
2. พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
3. พัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกให้ดีขึ้น
4. สนับสนุนช่วยเหลือสังคม

**สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด**

1. พัฒนาธุรกิจเน้นการตลาดนำการผลิต
2. พัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิกและชุมชน
3. พัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ
4. พัฒนาด้านบริหารจัดการ

### 3. ตัวอย่างการกำหนดเป้าประสงค์กลยุทธ์

การกำหนดเป้าประสงค์ในข้อนี้ จะกำหนดอย่างกว้างๆ ว่าองค์การต้องการบรรลุผลสัมฤทธิ์อะไรในอนาคต โดยจะเป็นการกำหนดโดยอิงกับพันธกิจขององค์การ และเพื่อช่วยให้หน่วยงานตามหน้าที่ภายในสามารถกำหนดวัตถุประสงค์ของหน่วยงานของตนไว้ชัดเจน ตัวอย่างการกำหนดเป้าประสงค์เชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ตำรวจสุราษฎร์ธานี จำกัด ตามพันธกิจข้อ 2 พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพสูงสุด มีตัวอย่างดังนี้

ตัวอย่างเป้าประสงค์ ของสหกรณ์ออมทรัพย์ตำรวจสุราษฎร์ธานี จำกัด

1. เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถ
2. เพื่อพัฒนาโครงสร้างระบบงานให้มีความโปร่งใส
3. เพื่อพัฒนาเทคโนโลยี อุปกรณ์เครื่องมือให้ทันสมัย
4. เพื่อเพิ่มพูนในการบริหารจัดการ

ในส่วนของการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย แผนงาน และระเบียบปฏิบัติของสหกรณ์จะมีการนำกล่าวไปในหน่วยที่ 14 กรณีศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์สหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด และหน่วยที่ 15 กรณีศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ชุมนุมสหกรณ์ออมทรัพย์แห่งประเทศไทย จำกัด

#### กิจกรรม 2.3.2

แนวทางหลักเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์เชิงเปรียบเทียบกับองค์การภาคธุรกิจ มีความแตกต่างกันหรือไม่

(โปรดทำกิจกรรม 2.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 2.3 เรื่องที่ 2.3.2)

## เรื่องที่ 2.3.3

### ปัจจัยกำหนดกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จของสหกรณ์

โดยทั่วไปปัจจัยพื้นฐานเบื้องต้นประการแรกที่จะประกันความสำเร็จให้กับองค์การธุรกิจ คือ การกำหนดนิยามธุรกิจ (Business Definition) โดยการตอบคำถามใคร (Who) อะไร (What) และอย่างไร (How) การตอบคำถามประการแรก หมายถึง การทราบและสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า ซึ่งองค์กรจะต้องตั้งเป็นจุดมุ่งหมายที่จะตอบโจทยความต้องการให้ได้ (Who) อะไรคือการนำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการแก่ลูกค้า (What) และจะใช้เทคโนโลยีอะไรที่นำเสนอผลิตภัณฑ์และบริการนั้นต่อลูกค้า (How) การกำหนดนิยามธุรกิจได้ถูกต้องจะช่วยให้ฝ่ายบริหารจัดการสามารถมุ่งเน้นความสนใจไปที่วัตถุประสงค์หลัก คู่แข่งขัน และองค์ประกอบอื่นๆ ที่จะช่วยทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันต่อองค์การได้ ในเรื่องนี้ Ram Charan (อ้างใน Eourgecis III et al., 1999) ซึ่งเป็นอดีตอาจารย์ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด และเป็นทีปรึกษาคนสำคัญทางการจัดการได้ให้ทัศนะว่า ก่อนที่ผู้บริหารองค์การจะตอบคำถามในเชิงการกำหนดกลยุทธ์ หรือการพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขันจะต้องให้ความสำคัญกับการตอบคำถามในส่วนของ “นิยามธุรกิจ” เป็นสิ่งแรก โดยมีประเด็นคำถามดังนี้

- เราอยู่ที่ไหนในปัจจุบัน เรากำลังนำทางองค์การของเราไปที่ใด
- เราจะต้องกำหนดตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์กรเชิงเปรียบเทียบกับคู่แข่งและในตลาดแข่งขันอย่างไร

#### 1. การกำหนดนิยามธุรกิจ

ด้วยการตอบคำถามข้างต้น โดยการกำหนดนิยามธุรกิจให้ชัดเจนจะช่วยให้ผู้บริหารองค์การมีจุดเน้นการดำเนินงานไปที่วัตถุประสงค์สำคัญ คู่แข่งขันทางตรงและประเด็นต่างๆ ที่เกี่ยวข้องที่ผู้บริหารองค์การต้องทำการกำหนดหรือตั้งเป็นประเด็นพิจารณาเพื่อกำหนดนิยามธุรกิจต่อไป

ตัวอย่างที่มักจะถูกหยิบยกขึ้นมาเมื่อกล่าวถึงการกำหนดนิยามธุรกิจ คือ ตัวอย่างของบริษัท Eastman Kodak ซึ่งก่อนหน้าปี ค.ศ. 1997 เน้นการผลิตฟิล์มที่ใช้กับกล้องถ่ายรูปอย่างเดี่ยว และมีคู่แข่งเพียง Fuji แต่หลังจากการปรากฏขึ้นของเทคโนโลยีด้านดิจิทัล และ Kodak ได้หันมาทำกรนิยามธุรกิจใหม่ที่เน้นเทคโนโลยีดิจิทัลด้วยผลิตภัณฑ์ด้านระบบพิมพ์ Inkjet Solution 3D Printing Technology ทำให้คู่แข่งหลังจากนั้นมีการเปลี่ยนใหม่มาเป็น Song Heatett Packard และ Canon เป็นต้น การทำกรนิยามธุรกิจใหม่ทำให้ Kodak สามารถอยู่รอดด้านการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีดิจิทัลมาได้จนปัจจุบัน อีกตัวอย่างหนึ่งในประเทศไทยที่อาจยกมาเป็นตัวอย่างได้ ได้แก่ บริษัทฟริสแลนด์ฟรโมสต์ (ประเทศไทย) จำกัด ทำกรกำหนดนิยามธุรกิจใหม่ โดยเน้นผลิตภัณฑ์ด้านนมโคอย่างเดี่ยว และทำการขายผลิตภัณฑ์ไอศกรีมออกไปสายผลิตภัณฑ์ของบริษั หรือบริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์ที่กำหนดนิยามธุรกิจใหม่ที่ครอบคลุมธุรกิจด้านกระจายภาพและเสียงเป็นบริษัท ทู คอรัปอเรชั่น จำกัด (มหาชน) ร้านสะดวกซื้อ

(7-11) ร้านค้าส่ง (สยามแม็คโคร) ซูเปอร์เซนเตอร์ (Lotus) เป็นต้น การนิยามธุรกิจที่ขยายขอบเขตออกไปจากความสามารถทางการแข่งขันเดิมที่เน้นผลิตภัณฑ์ทางการเกษตร ทำให้ความได้เปรียบทางการแข่งขันของบริษัทในเครือเจริญโภคภัณฑ์เพิ่มและขยายขอบเขตไปสู่การเป็นบริษัทระดับโลกที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ในตลาดโลก ในส่วนของสหกรณ์นั้นการกำหนดนิยามธุรกิจใหม่ อาจหมายถึง การขยายขอบเขตผลิตภัณฑ์และบริการที่จะสามารถตอบโจทย์ความต้องการสมาชิกในการดำเนินธุรกิจของตัวเอง เช่น การดำเนินธุรกิจโฮมสเตย์ หรือการจัดดำเนินการด้านท่องเที่ยวให้กับสมาชิกที่ต้องการเป็นทั้งผู้ลงทุนร่วมและหรือเป็นลูกค้า เป็นต้น หรือการเติมผลิตภัณฑ์ด้านการประกันภัยรถยนต์ การประกันสุขภาพและประกันชีวิต โดยดำเนินการร่วมกับสหกรณ์อื่นๆ ที่มีความพร้อมก็อาจถือได้เป็นการกำหนดนิยามธุรกิจใหม่ได้เช่นกัน

## 2. การสร้างวัฒนธรรมองค์การ

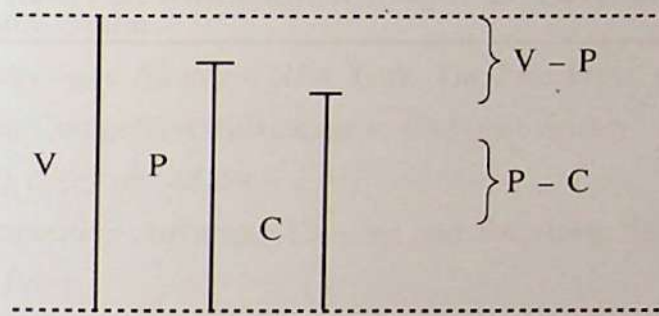
วัฒนธรรมองค์การ (Corporate Culture) วัฒนธรรมองค์การเกิดจาก ความคิด ความเชื่อ ความคาดหวังและคุณค่าที่ยึดถือปฏิบัติและสั่งสมกันมาเป็นเวลายาวนานของคนส่วนใหญ่ในองค์การที่จะช่วยกันยึดถือสืบสานและส่งต่อจากคนรุ่นหนึ่งไปสู่คนรุ่นที่จะเป็นอนาคตขององค์การเพื่อให้เกิดความยั่งยืน โดยทั่วไปวัฒนธรรมจะสะท้อนคุณค่าของผู้ก่อตั้งองค์การและพันธกิจขององค์การ ซึ่งจะบ่งบอกถึงอัตลักษณ์ของคนในองค์การว่า นี่คือเรา นี่คือสิ่งที่เราทำ และนี่คือสิ่งที่เรายึดปฏิบัติ (This is who we are, what we do, and what we stand for) วัฒนธรรมที่เกิดมาจากการยึดถือปฏิบัติและรับรู้กันเป็นอัตลักษณ์ที่ชัดเจนขององค์การ เช่น ด้านคุณภาพของบริษัท Maytag ด้านวิจัยและพัฒนาของบริษัท Hewlett-Packard และด้านการบริการลูกค้าของห้าง Norastrom โดยทั่วไปองค์การจะกำหนดวิธีปฏิบัติของคนในองค์การ เป็นค่านิยมขององค์การ โดยอิงกับวัฒนธรรมองค์การที่เป็นอยู่ เช่น บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) จะกำหนดค่านิยม (Who of Conduct) เป็นคำว่า "SPIRIT" ซึ่งประกอบด้วย S-Synergy (สร้างพลังร่วมอันยิ่งใหญ่) P-Performance, Excellence (ร่วมมุ่งสู่ความเป็นเลิศ) I - Innovation (ร่วมสร้างนวัตกรรม) R - Responsibility for Society (ร่วมรับผิดชอบต่อสังคม) I - Integrity (ร่วมสร้างพลัง) T - Trust and Repect (ร่วมใจสร้างความเชื่อมั่น) การกำหนดวิธีปฏิบัติหรือค่านิยมร่วมของคนในองค์การก็เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมที่สะท้อนอัตลักษณ์และการปฏิบัติ และความคิดความเชื่อของคนในองค์การนั่นเอง ในส่วนของสหกรณ์อาจกำหนดวัฒนธรรมในลักษณะที่เน้นการทำงานเป็นทีมงาน ความโปร่งใส ความมีธรรมาภิบาล และการตอบสนองลูกค้าก็สามารถทำได้เช่นกัน

## 3. การสร้างความสามารถทางการแข่งขัน

ความสามารถทางการแข่งขัน (Competitiveness) ตามแนวคิดของ Kaplan และ Norton ผู้ซึ่งเสนอตัวแบบการประเมินผลการดำเนินการที่สมดุล (Balanced Scorecard) ที่ตั้งข้อสังเกตให้องค์การทำการประเมินปัจจัยที่ไม่ใช่ด้านการเงิน (Non-Finance) ได้แก่ ลูกค้า กระบวนการดำเนินงานภายใน และการเรียนรู้ของคนและองค์การ ไม่ใช่จะเน้นเฉพาะการประเมินที่ด้านการเงิน (Financial Factor) ซึ่ง



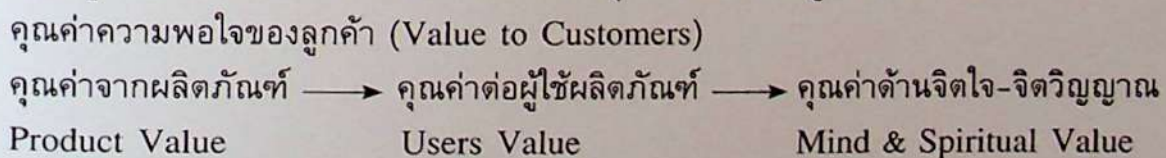
เป็นการประเมินที่เน้นอดีตและมีการทำกันเป็นปกติอยู่แล้ว โดยต้องหันมาเน้นปัจจัยที่ไม่ใช่ด้านการเงินที่จะเป็นอนาคตระยะยาวอีก 3 ปัจจัยดังนากล่าวแล้วด้วย องค์กรจึงจะสามารถมีการดำเนินการสู่อาคตได้อย่างสมดุล Kaplan และ Norton ยังได้เสนอด้วยว่า ความสามารถทางการแข่งขันโดยพื้นฐานขององค์กรใดๆ ควรจะเน้นจัดการปัจจัย 4 ตัวได้แก่ คุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) นวัตกรรม (Innovation) และการตอบสนองความต้องการของลูกค้า (Customer Responsiveness) โดยประการหลังควรยึดหลักการของการสร้างคุณค่าและความพอใจ (Value Creation) ให้กับลูกค้าตามภาพที่ 2.14



- V = คุณค่า/ความพอใจ
- P = ราคา
- C = ต้นทุนผลิตภัณฑ์
- V - P = ความพอใจลูกค้า
- P - C = ความพอใจขององค์กร

ภาพที่ 2.14 กรอบแนวคิดของการสร้างคุณค่าและความพอใจ

จากภาพที่ 2.14 จะทราบได้ว่า องค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องนำเสนอคุณค่าต่อลูกค้าที่สูงกว่าราคาที่จ่าย หากสามารถทำให้ V มีค่าสูงกว่า P ก็จะก่อให้เกิดความพอใจกับลูกค้า ขณะเดียวกัน องค์กรยังมีความจำเป็นจะต้องทำให้ P (ราคา) สูงกว่าต้นทุน (P) เสมอ เนื่องจาก P-C ที่มีค่าเป็นบวกจะก่อให้เกิดความพอใจต่อบุคลากรและองค์กร เนื่องจากมีผลกำไรเกิดขึ้นนั่นเอง ในการนำเสนอคุณค่าและความพอใจต่อลูกค้านั้นองค์กรยังต้องพยายามนำเสนอคุณค่าในระดับที่ลูกค้าคาดหวังดังภาพ



จากภาพที่ 2.14 จะเห็นได้ว่าองค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องนำเสนอคุณค่าในระดับที่สูงขึ้นจนถึงคุณค่าด้านจิตวิญญาณต่อลูกค้า เช่น เป็นผู้ริเริ่มโครงการต่างๆ ที่จะดึงลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมทำประโยชน์ต่อสังคม เป็นต้น ในส่วนคุณค่าจากผลิตภัณฑ์จะเน้นสิ่งที่ได้รับจากการใช้ประโยชน์จากผลิตภัณฑ์ และ

ในส่วนของคุณค่าต่อผู้ใช้ผลิตภัณฑ์จะเน้นคุณค่าด้านอารมณ์ความรู้สึกว่าถ้าใช้ผลิตภัณฑ์ที่นำเสนอแล้ว จะทำให้รู้สึกเป็นคนมีระดับมีสถานะสูงทางสังคมอย่างไร ในการนำเสนอคุณค่าและความพอใจของสหกรณ์ ต่อสมาชิกซึ่งถือเป็นลูกค้าเช่นกัน สหกรณ์จะสามารถนำเสนอคุณค่าได้ทั้ง 3 ระดับข้างต้นได้เช่นกัน

**กิจกรรม 2.3.3**

ปัจจัยกำหนดกลยุทธ์ของสหกรณ์เพื่อผลสำเร็จควรเป็นอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 2.3.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 2.3 เรื่องที่ 2.3.3)

## บรรณานุกรม

- Ansoff, H.I. (1987). *Corporate Strategy*, Revised edition, McGraw-Hill, อ้างใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการการตลาดและการจัดการเชิงกลยุทธ์* มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช 2554.
- Hamel, G. and Prahalad, K. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press, pp. 202-207.
- Hill, Charles W.L. and Gareth Jones, R. (2004). *Strategic Management: An Integrated Approach* (7<sup>th</sup> ed.). Houghton Mifflin.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press, pp. 34-41.
- Porter, M.E. (1987). "From Competitive Advantage to Corporate Strategy" *Harvard Business Review*, (May-June 1987) 65(3) pp. 43-59.
- Porter, M.E. (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Weirich, H. (1982). *The TOWS Matrix—A Tool for Situational Analysis*. Long Range Planning, April, p. 60.
- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (2004). "Strategic Factor Analysis (SFAS)" *Strategic Management and Business Policy*. (8<sup>th</sup> ed.), New Jersey: Pearson Education, Inc., p. 111.

หน่วยที่ 3

# การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

รองศาสตราจารย์เสาวภา มีถาวรกุล



ชื่อ

รองศาสตราจารย์เสาวภา มีถาวรกุล

วุฒิ

บธ.บ. (ธุรกิจระหว่างประเทศ) เกียรตินิยม

พศ.ม. (การตลาด) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ตำแหน่ง

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช

หน่วยที่เขียน

หน่วยที่ 3

## แผนการสอนหน่วยที่ 3

### การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของสหกรณ์เชิงกลยุทธ์

#### ตอนที่

- 3.1 แนวคิดเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมของสหกรณ์
- 3.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในสหกรณ์
- 3.3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกสหกรณ์

#### แนวคิด

1. สภาวะแวดล้อมของสหกรณ์เป็นสภาวะแวดล้อมทั้งที่ผู้บริหารสหกรณ์สามารถควบคุมได้ และไม่สามารถควบคุมได้ แต่จะช่วยให้ผู้บริหารสหกรณ์สามารถประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการประกอบธุรกิจ และเป็นประโยชน์ต่อการวางกลยุทธ์ของสหกรณ์
2. สภาวะแวดล้อมภายในสหกรณ์เป็นปัจจัยหรือสถานการณ์ภายในที่ผู้บริหารจะนำมาใช้พิจารณาให้เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ ได้แก่ สภาวะแวดล้อมเกี่ยวกับการดำเนินงาน วัตถุประสงค์ โครงสร้างองค์กร ทรัพยากร และส่วนประสมการตลาด
3. สภาวะแวดล้อมภายนอกสหกรณ์เป็นปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกที่จะเอื้ออำนวย หรือทำให้เกิดอุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์ ประกอบด้วย 1) สภาวะแวดล้อมจุลภาค และ 2) สภาวะแวดล้อมมหภาค

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 3.1 “แนวคิดเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 3.2 “การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 3.3 “การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกสหกรณ์ได้

#### กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 3
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 3 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 3.1-3.3
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 3.1-3.3 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง

4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 3 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 3
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
8. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 3

### สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 3
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 3
3. ซีดีเสียงประจำชุดวิชา (ถ้ามี)
4. รายการสอนทางวิทยุกระจายเสียง (ถ้ามี)
5. รายการสอนทางวิทยุโทรทัศน์ (ถ้ามี)
6. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
7. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

### การประเมินผล

1. ประเมินความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)

## แผนการสอนตอนที่ 3.1

### แนวคิดเกี่ยวกับสถานะแวดล้อมของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 3.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 3.1.1 ความหมายและความสำคัญของสถานะแวดล้อม
- 3.1.2 องค์ประกอบของสถานะแวดล้อม
- 3.1.3 การวิเคราะห์และการประเมินสถานะแวดล้อม

#### แนวคิด

1. สถานะแวดล้อมเป็นสถานะแวดล้อมที่เป็นปัจจัยที่เกิดขึ้น ทั้งภายในสหกรณ์และภายนอกสหกรณ์ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์
2. สถานะแวดล้อมประกอบด้วย 1) สถานะแวดล้อมภายใน เป็นสถานะแวดล้อมที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้ และ 2) สถานะแวดล้อมภายนอก เป็นสถานะแวดล้อมที่ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้เพราะอยู่นอกเหนืออำนาจ ได้แก่ สถานะแวดล้อมจุลภาคกับสถานะแวดล้อมมหภาค
3. การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมเป็นการค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีต่อภายในและภายนอกสหกรณ์เพื่อสร้างความชัดเจนในการวางแผนกลยุทธ์ และควรประเมินสถานะแวดล้อมในเชิงปริมาณด้วยวิธีการให้น้ำหนัก มีการจัดลำดับความสำคัญ และให้คะแนนรวม

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.1.1 “ความหมายและความสำคัญของสถานะแวดล้อม” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของสถานะแวดล้อมได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.1.2 “องค์ประกอบของสถานะแวดล้อม” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายองค์ประกอบของสถานะแวดล้อมได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.1.3 “การวิเคราะห์และการประเมินสถานะแวดล้อม” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการวิเคราะห์และการประเมินสถานะแวดล้อมได้

## เรื่องที่ 3.1.1

### ความหมายและความสำคัญของสภาวะแวดล้อม

การตลาดเป็นเครื่องมือสำคัญในการนำความสำเร็จมาสู่ธุรกิจ และสามารถสร้างความสำเร็จแบบยั่งยืนในธุรกิจได้ แต่ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องไม่ลืมว่าการดำเนินธุรกิจนั้นต้องอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีทั้งที่สามารถควบคุมได้และที่ไม่สามารถควบคุมได้ ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องให้ความสนใจกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม เพราะมีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ ดังนั้นผู้บริหารสหกรณ์จึงควรทราบว่สภาวะแวดล้อมคืออะไรและมีความสำคัญอย่างไร

#### 1. ความหมายของสภาวะแวดล้อม

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของสหกรณ์จะช่วยผู้บริหารสหกรณ์ในการประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคในการประกอบธุรกิจ และเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

สภาวะแวดล้อม (Environment) คือ ปัจจัยหรือสถานการณ์ภายในที่สหกรณ์จะนำมาใช้พิจารณาให้เป็นประโยชน์ในการดำเนินงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ และเป็นปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกที่จะเอื้ออำนวยหรือทำให้เกิดอุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์ ดังนั้น ในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมจึงเป็นการวิเคราะห์ ศึกษา และติดตามข่าวสารทางด้าน 1) สภาวะแวดล้อมภายในสหกรณ์อย่างสม่ำเสมอ และต่อเนื่อง ได้แก่ ทรัพยากร งบประมาณ กำลังคน กำลังการผลิต ความพร้อมของฝ่ายต่างๆ นโยบาย และส่วนประสมการตลาด เพื่อจะได้สามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนไปและจะมีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ได้ และ 2) สภาวะแวดล้อมภายนอกสหกรณ์ต่อการดำเนินการของสหกรณ์ ประกอบด้วย สภาวะประชากร สภาวะเศรษฐกิจ สภาวะกฎหมายและการเมือง สภาวะทางสังคมและวัฒนธรรม สภาวะทางธรรมชาติ สภาวะทางเทคโนโลยีและสภาวะการแข่งขัน

สภาวะแวดล้อม เป็นตัวเตือนในการออกผลิตภัณฑ์ กล่าวคือ การแข่งขันจะเป็นตัวสำคัญที่จะทำให้ผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในตลาดปัจจุบันล้าสมัย สินค้าบางอย่างน่าจะได้รับความสำเร็จยิ่งขึ้นถ้าเทคโนโลยีสามารถทำให้ราคาขายลดลงได้และประชากรสามารถซื้อมาใช้ได้ ดังนั้น ในการสร้างแผนกลยุทธ์ควรจะได้มีการวิเคราะห์เกี่ยวกับการปฏิบัติของคู่แข่งด้านการผลิต ราคา การจัดจำหน่าย และประเมินถึงสหกรณ์ที่เป็นเจ้าของสินค้านั้นถึงคุณภาพสินค้าและบริการ คำร้องทุกข์ที่ได้รับจากลูกค้า พ่อค้า และต้นทุนในการจำหน่าย การวิเคราะห์แนวโน้มและสภาวะในอดีตจะทำให้ทราบถึงจุดแข็งที่แท้จริงของสหกรณ์ ข้อจำกัดของตลาดและการคาดหวังที่จะประสบความสำเร็จในสิ่งที่ต้องการและวางแผนที่จะต้องมีการรับผิดชอบรวมทั้งมีการทบทวนแผนอีกครั้งจะทำให้การปฏิบัติงานง่ายและถูกต้องยิ่งขึ้น

ดังนั้น ในการวางแผนกลยุทธ์นั้นมีสภาวะแวดล้อมที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสนใจ ทั้งนี้เพราะสภาวะแวดล้อมนี้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา และจะมีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ด้วยจึงทำให้ผู้บริหารสหกรณ์ต้องพิจารณาเพื่อปรับกลยุทธ์เพื่อเพิ่มยอดขายมากยิ่งขึ้น และสภาวะแวดล้อมที่มีการ



เปลี่ยนแปลงนี้ นอกจากจะเกิดขึ้นภายในสหกรณ์แล้วยังมีแรงกระตุ้นจากภายนอกที่มีผลทำให้สภาวะแวดล้อมเปลี่ยนแปลง เช่น สภาวะเศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี และยังมีผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์ หรือเมื่อเปลี่ยนแปลงแล้วอาจทำให้โอกาสน้อยไปก็ได้ ดังนั้น การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมเป็นการค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีอยู่ภายในสหกรณ์ และอยู่ภายนอกสหกรณ์ (ที่มีอยู่ในตลาดของสหกรณ์) เพื่อสร้างความชัดเจนในการวางแผนกลยุทธ์ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของสหกรณ์สามารถแบ่งได้ 2 ด้าน คือ 1) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในสหกรณ์ และ 2) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกสหกรณ์

ดังนั้น สภาวะแวดล้อม หมายถึง สภาวะแวดล้อมที่เป็นปัจจัยหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทั้งภายในสหกรณ์และภายนอกสหกรณ์ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์

## 2. ความสำคัญของสภาวะแวดล้อม

การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการจัดการที่ดำเนินไปตามกลยุทธ์ที่สหกรณ์จัดทำขึ้น โดยคำนึงถึงความเหมาะสมและสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมภายในสหกรณ์ และสภาวะแวดล้อมภายนอกสหกรณ์ ดังนั้น สภาวะแวดล้อมจึงมีความสำคัญต่อสหกรณ์ ดังนี้

- 2.1 เป็นองค์ประกอบสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์ และการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่จะนำไปใช้ในการบริหารและปฏิบัติงานของผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน
- 2.2 ทำให้ทราบจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่จะมีผลกระทบต่อการทำงาน
- 2.3 ทำให้ทราบถึงขีดความสามารถของคู่แข่งและทราบถึงความต้องการของลูกค้า
- 2.4 ทำให้สามารถพัฒนาแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติงานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับโอกาส และอุปสรรคที่ได้จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก และสอดคล้องกับจุดแข็งและจุดอ่อนที่ได้จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในของสหกรณ์
- 2.5 เป็นตัวช่วยในการกำหนดทิศทางการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์
- 2.6 ช่วยลดความเสี่ยงในการประกอบการของธุรกิจของสหกรณ์
- 2.7 มีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจทั้งทางตรงและทางอ้อมของสหกรณ์

### กิจกรรม 3.1.1

1. สภาวะแวดล้อมหมายถึงอะไร
2. สภาวะแวดล้อมมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจอย่างไร

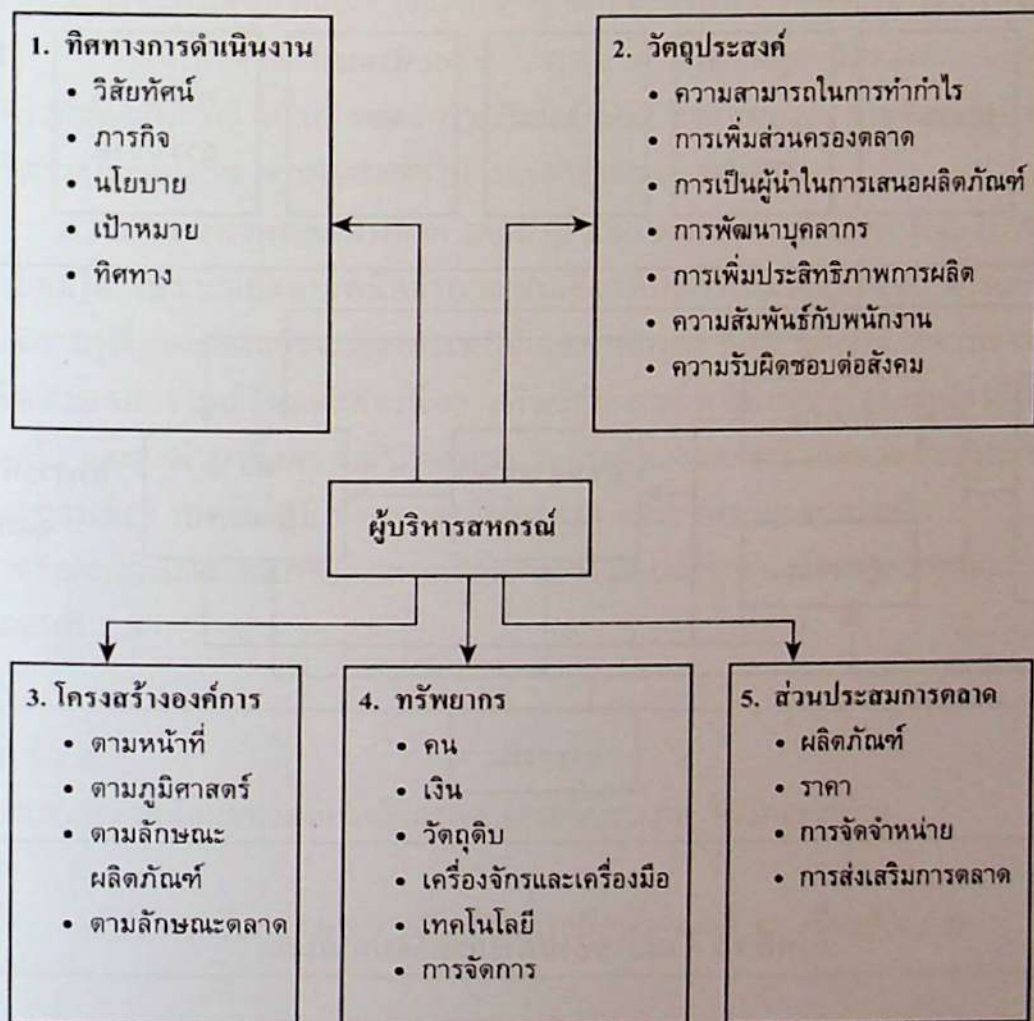
(โปรดทำกิจกรรม 3.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.1 เรื่องที่ 3.1.1)

## เรื่องที่ 3.1.2

### องค์ประกอบของสภาวะแวดล้อม

สภาวะแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจกับการดำเนินธุรกิจและการวางกลยุทธ์ของสหกรณ์ แต่ต้องดำเนินอยู่ภายใต้กรอบของสภาวะแวดล้อม ดังนั้นผู้บริหารของสหกรณ์จำเป็นต้องพิจารณาและปรับปรุงการดำเนินงานเพื่อการเจริญเติบโตของยอดขายและกำไร เพราะสภาวะการเปลี่ยนแปลงนั้น นอกจากจะเกิดขึ้นภายในสหกรณ์แล้ว ยังมีแรงกระตุ้นจากภายนอกที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นสภาวะแวดล้อม ประกอบด้วย 2 ประเภท ดังนี้

1. สภาวะแวดล้อมภายใน เป็นสภาวะแวดล้อมหรือปัจจัยที่ผู้บริหารของสหกรณ์สามารถเข้าไปกำกับดูแลได้ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้จะอยู่ภายใต้การควบคุม การดูแล และการตัดสินใจของผู้บริหารของสหกรณ์ ดังภาพที่ 3.1 ดังนี้

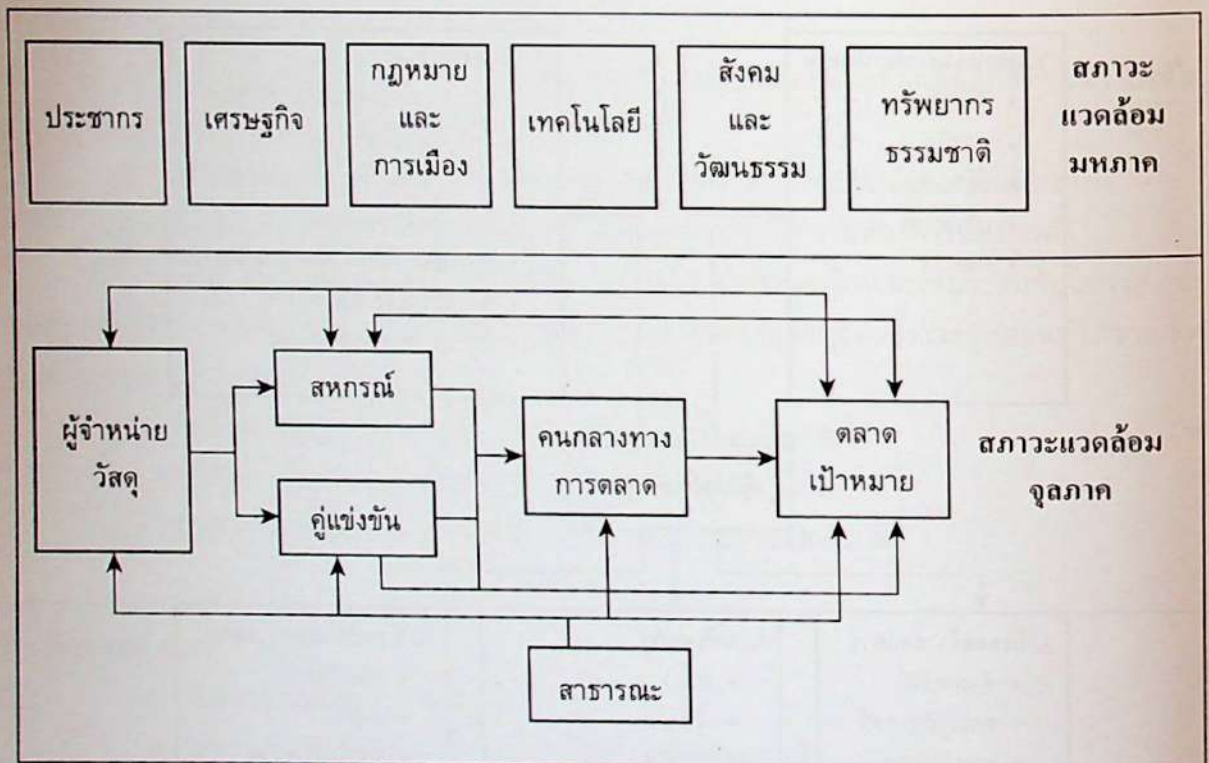


ภาพที่ 3.1 สภาวะแวดล้อมภายในสหกรณ์

จากภาพที่ 3.1 แสดงถึงปัจจัยของสภาวะแวดล้อมภายในสหกรณ์ ประกอบด้วย

1. ทิศทางการดำเนินงาน จะกล่าวรายละเอียดในตอนที 3.2 เรื่องที่ 3.2.2
2. วัตถุประสงค์และโครงสร้างองค์การ จะกล่าวรายละเอียดในตอนที 3.2 เรื่องที่ 3.2.3
3. ทรัพยากรและส่วนประสมการตลาด จะกล่าวรายละเอียดในตอนที 3.2 เรื่องที่ 3.2.4

2. สภาวะแวดล้อมภายนอก เป็นสภาวะแวดล้อมที่ผู้บริหารของสหกรณ์ไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งความสำเร็จและความล้มเหลวของธุรกิจส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับสภาวะแวดล้อมที่ควบคุมไม่ได้ เพราะอยู่นอกเหนืออำนาจการควบคุม แต่ผู้บริหารจำเป็นต้องศึกษาเพื่อนำมาพิจารณาในการวางแผนกลยุทธ์ เพราะปัจจัยเหล่านี้มีส่วนช่วยลดความเสี่ยงการตลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ นอกจากนี้ผู้บริหารของสหกรณ์จะต้องสามารถดำเนินกลยุทธ์ให้สอดคล้องและสัมพันธ์กับสภาวะแวดล้อมที่ควบคุมไม่ได้ โดยต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีและรัดกุม รวมทั้งต้องให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงและพร้อมที่จะแก้ไข และปรับปรุงให้เข้ากับสภาพการณ์นั้นๆ ซึ่งมีผลทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น สภาวะแวดล้อมภายนอกสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ 1) สภาวะแวดล้อมจุลภาค และ 2) สภาวะแวดล้อมมหภาค ดังภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.2 ตัวแปรของสภาวะแวดล้อมภายนอก

จากภาพที่ 3.2 แสดงถึงตัวแปรของสภาวะแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย

**2.1 สภาวะแวดล้อมจุลภาค (Micro-Environment)** เป็นสภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับองค์การสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานการตลาดลุล่วงไปได้ และเป็นองค์การที่ทำการแข่งขันกับสหกรณ์ในการแสวงหาลูกค้า และทรัพยากรที่หายาก และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแล้วจะมีผลกระทบโดยตรงต่อสหกรณ์ สภาวะแวดล้อมจุลภาค ได้แก่ ผู้จำหน่ายวัสดุ คนกลางการตลาด ตลาดเป้าหมาย คู่แข่งขัน และกลุ่มสาธารณชน ซึ่งสภาวะแวดล้อมจุลภาคของสหกรณ์ ประกอบด้วย

2.1.1 ระบบหลัก (The Core System) เป็นขอบข่ายงานของสถาบันในการดำเนินการของสหกรณ์เพื่อจำหน่ายสินค้าและบริการไปยังตลาดชั้นสุดท้าย ระบบหลักประกอบด้วยสถาบัน 2 กลุ่มคือ

(1) สภาวะแวดล้อมเกี่ยวกับภารกิจ (Task Environment) ประกอบด้วยสถาบันที่สำคัญที่ช่วยให้การดำเนินงานของสหกรณ์สำเร็จได้ ได้แก่ ผู้จำหน่ายวัสดุ สหกรณ์ คนกลางทางการตลาด

(2) สภาวะแวดล้อมการแข่งขัน (Competitive Environment) ประกอบด้วยสถาบันที่ทำการแข่งขันกับสหกรณ์ในการแสวงหาลูกค้าและทรัพยากรที่หายาก ได้แก่ คู่แข่งขัน

2.1.2 สาธารณะ (Public) ประกอบด้วย สถาบันที่มีอิทธิพลหรือให้ความสนใจหรือควบคุมกิจกรรมของสหกรณ์ ได้แก่ แหล่งการเงินสาธารณะ สื่อสาธารณะ สาธารณะรัฐบาล ปฏิบัติจากสาธารณะ สาธารณะท้องถิ่น สาธารณะทั่วไป และสาธารณะภายใน

**2.2 สภาวะแวดล้อมมหภาค (Macro-Environment)** เป็นปัจจัยที่ผู้บริหารของสหกรณ์ไม่สามารถควบคุมได้ เพราะอยู่นอกเหนืออำนาจเช่นเดียวกับสภาวะแวดล้อมจุลภาค แต่สภาวะแวดล้อมมหภาคเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแล้วจะมีผลกระทบทั้งอุตสาหกรรม ซึ่งผู้บริหารของสหกรณ์จำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ติดตามอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง เพื่อปรับการดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงนั้น และจะนำมาซึ่งความสำเร็จและการอยู่รอดของสหกรณ์ ประกอบด้วย ประชากร เศรษฐกิจ กฎหมายและการเมือง เทคโนโลยี สังคมและวัฒนธรรม และทรัพยากรธรรมชาติ

สำหรับสภาวะแวดล้อมภายในสหกรณ์จะกล่าวในตอนที่ 3.2 และสภาวะแวดล้อมภายนอกสหกรณ์จะกล่าวในตอนที่ 3.3

### กิจกรรม 3.1.2

สภาวะแวดล้อมของสหกรณ์ประกอบด้วยกี่ประเภท ได้แก่อะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 3.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.1 เรื่องที่ 3.1.2)

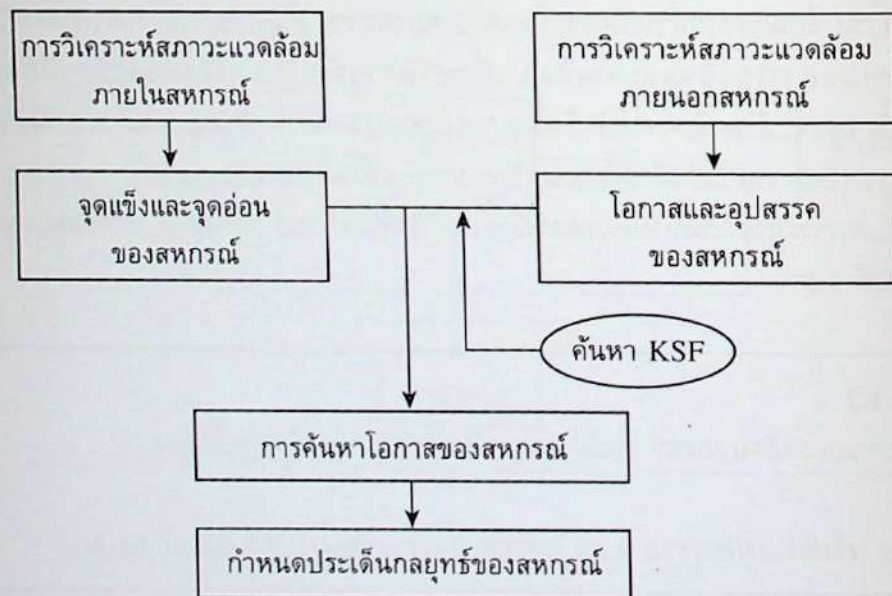
### เรื่องที่ 3.1.3

## การวิเคราะห์และการประเมินสถานะแวดล้อม

การที่สหกรณ์จะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ มีความเจริญก้าวหน้าและอยู่รอดได้ในธุรกิจ ก็ขึ้นอยู่กับกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของสหกรณ์ แต่ในปัจจุบันนี้สถานะแวดล้อมในการดำเนินงาน มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารสหกรณ์จึงจำเป็นต้องให้ความสนใจต่อความเป็นไป และการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมเพื่อจะได้ทำการวางแผนกลยุทธ์ โดยการมุ่งเน้นการวิเคราะห์และประเมิน การเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมว่าจะทำให้เกิดโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินการอย่างไรบ้าง เพื่อ สหกรณ์จะได้ตัดสินใจหาทางเลือกที่เหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงนั้น และให้ผลประโยชน์ต่อ สหกรณ์สูงสุดในระยะยาว

### 1. การวิเคราะห์สถานะแวดล้อม

การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมเป็นการค้นหาจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคที่มีอยู่ภายใน สหกรณ์และอยู่นอกสหกรณ์เพื่อสร้างความชัดเจนในการวางแผนกลยุทธ์ ซึ่งการวิเคราะห์สถานะ แวดล้อมของสหกรณ์ สามารถแบ่งได้ 2 ด้าน คือ การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในสหกรณ์ และการ วิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกสหกรณ์ ดังนั้น ในการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก สหกรณ์ก็เพื่อจะนำไปกำหนดประเด็นกลยุทธ์ของสหกรณ์ ดังภาพที่ 3.3



KSF = ปัจจัยที่เป็นกุญแจของความสำเร็จ (Key Success Factor)

ภาพที่ 3.3 กระบวนการวิเคราะห์สถานะแวดล้อม

จากภาพที่ 3.3 แสดงกระบวนการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมเพื่อนำมากำหนดกลยุทธ์ เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ สหกรณ์จะต้อง “รู้เขา รู้เรา” นั่นคือ จะต้องทำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมโดยจะต้องทำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในสหกรณ์เพื่อทราบถึงจุดแข็ง (จุดเด่น) ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยที่เป็นกุญแจของความสำเร็จของสหกรณ์ และจุดอ่อนของสหกรณ์ซึ่งถือว่าเป็นการ “รู้เรา” นอกจากนี้ สหกรณ์จะต้อง “รู้เขา” คือ สหกรณ์จะต้องทำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกสหกรณ์เพื่อทราบถึงโอกาสและอุปสรรคของสหกรณ์ในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในจะทำให้สหกรณ์ทราบว่ามีความจุดแข็งและจุดอ่อนเป็นอย่างไร และควรจะใช้ความมีจุดแข็งและจุดอ่อนที่เกิดขึ้นอย่างไร เพื่อสร้างตัวแบบที่เหมาะสม (A Fit model) ที่จะเข้ากันได้กับสภาวะแวดล้อมภายนอกที่เป็นโอกาสและอุปสรรค โดยทั่วไปการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมมักนิยมใช้การวิเคราะห์แบบ SWOT ซึ่งย่อมาจาก Strengths Weakness Opportunities and Threats และให้นำเทคนิคของ TOWS Matrix มาใช้ประกอบการกำหนดกลยุทธ์ จะทำให้การกำหนดกลยุทธ์ง่ายขึ้นเพราะมีความสมเหตุสมผลตามความเป็นจริงกับศักยภาพความสามารถที่มีอยู่ ดังนั้น สหกรณ์จะต้องทำการวิเคราะห์สิ่งสำคัญคือ

1. การวิเคราะห์จุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของสหกรณ์
2. การวิเคราะห์โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) ของสหกรณ์

จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมของสหกรณ์ด้วยการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งมาจากตัวย่อภาษาอังกฤษ 4 ตัว ได้แก่

**S** ย่อมาจาก **Strengths** หมายถึง จุดเด่นหรือจุดแข็งของสหกรณ์ที่มาจากทรัพยากร หรือความสามารถของสหกรณ์ ซึ่งเป็นสภาวะแวดล้อมภายในสหกรณ์ ที่จัดเป็นข้อดีหรือข้อได้เปรียบหรือจุดเด่นพิเศษกว่าผู้อื่นที่จะใช้ประโยชน์ทางธุรกิจอย่างไร หรือเมื่อสหกรณ์ได้ทำการเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นสหกรณ์สามารถนำมาใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าเป้าหมายได้ เช่น จุดแข็งด้านการตลาด การเงิน การผลิต ทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น สหกรณ์สามารถนำประโยชน์จากจุดแข็งเพื่อกำหนดวิสัยทัศน์ภารกิจ กุญแจแห่งความสำเร็จ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ของสหกรณ์ได้

**W** ย่อมาจาก **Weaknesses** หมายถึง จุดด้อยหรือจุดอ่อนของสหกรณ์จากทรัพยากร หรือความสามารถหรือของสหกรณ์ ซึ่งจัดเป็นสภาวะแวดล้อมภายในสหกรณ์ ที่จัดเป็นข้อเสียหรือข้อบกพร่องหรือข้อเสียเปรียบ เมื่อสหกรณ์ได้ทำการเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น และสหกรณ์ไม่สามารถนำมาใช้ตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ และยังคงหาวิธีการเพื่อทำการแก้ไขจุดอ่อนของสหกรณ์ หรือเป็นความเสียเปรียบที่สหกรณ์จะต้องเร่งสร้างจุดเด่นจากจุดด้อย เช่น จุดอ่อนด้านการตลาด การเงิน การผลิต ทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

**O** ย่อมาจาก **Opportunities** หมายถึง โอกาสเป็นผลจากสภาวะแวดล้อมภายนอกของสหกรณ์ที่เอื้อประโยชน์หรือส่งเสริมการดำเนินงานของสหกรณ์ ดังนั้น ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องแสวงหาโอกาสทางธุรกิจอยู่ตลอดเวลาและใช้ประโยชน์จากโอกาสทางธุรกิจนั้น

**T** ย่อมาจาก **Threats** หมายถึง อุปสรรคที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมภายนอกของสหกรณ์ ซึ่งจะกระทบต่อการดำเนินธุรกิจเนื่องมาจากสภาวะแวดล้อมของสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์มีความยากลำบากใน

การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ดังนั้นผู้บริหารของสหกรณ์จึงต้องประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก เพื่อลดผลกระทบจากอุปสรรคลงให้มากที่สุด

จากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม จะทำให้ทราบถึงสภาวะแวดล้อมที่เป็นประโยชน์ที่สหกรณ์จะต้องใช้ประโยชน์ที่มี และสภาวะแวดล้อมที่เป็นอันตรายต่อสหกรณ์ที่จะต้องหาแนวทางแก้ไขหรือขจัดออกไป ดังภาพที่ 3.4

สภาวะแวดล้อม	เป็นประโยชน์ (ทางบวก)	เป็นอันตราย (ทางลบ)
สภาวะแวดล้อมภายในสหกรณ์	<b>จุดแข็ง (S)</b> ความสามารถภายในที่จะช่วยให้สหกรณ์เข้าถึงวัตถุประสงค์	<b>จุดอ่อน (W)</b> ข้อจำกัดภายในที่ขัดขวางความสามารถของสหกรณ์ที่จะทำให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์
สภาวะแวดล้อมภายนอกสหกรณ์	<b>โอกาส (O)</b> ปัจจัยภายนอกที่สหกรณ์สามารถนำมาเป็นข้อได้เปรียบ	<b>อุปสรรค (T)</b> แนวโน้มและปัจจัยภายนอกที่จะมาท้าทายการปฏิบัติการของสหกรณ์

ภาพที่ 3.4 การวิเคราะห์ SWOT

จากภาพที่ 3.4 แสดงการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อม ดังนี้

1.1 การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนของสหกรณ์ การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนเป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน (Internal Environment Analysis) ซึ่งเป็นการศึกษาถึงจุดแข็งหรือข้อดีหรือข้อได้เปรียบ และจุดอ่อนที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมภายในของสหกรณ์ทางด้านการตลาด การเงิน การผลิต และทรัพยากรมนุษย์ของสหกรณ์ ทั้งนี้เพราะการที่สหกรณ์มีจุดแข็งในสิ่งเหล่านี้เท่ากับเป็นความได้เปรียบที่ดี สำหรับการประสบความสำเร็จในการกำหนดแผนกลยุทธ์ แต่ถ้าสหกรณ์มีจุดอ่อนที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมภายในในด้านต่างๆ นั้น เป็นสิ่งที่สหกรณ์ต้องให้ความสนใจเพื่อจะรีบทำการแก้ไขต่อไป การวิเคราะห์จุดแข็งนี้จะต้องทำการเปรียบเทียบกับคู่แข่งในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อจะได้ทราบว่าสหกรณ์มีจุดแข็งและจุดอ่อนของสหกรณ์เกี่ยวกับอะไรบ้าง ดังนั้น เมื่อสหกรณ์จะต้องทำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในจะมีวัตถุประสงค์ก็เพื่อศึกษาจุดแข็งและจุดอ่อนของสหกรณ์นั่นเอง

1.2 การวิเคราะห์โอกาสและอุปสรรคของสหกรณ์ เป็นการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก (External Environment Analysis) โดยการพิจารณาถึงสภาวะแวดล้อมภายนอก และรู้จักใช้โอกาสจากสภาวะแวดล้อมภายนอกให้เป็นประโยชน์ต่อการกำหนดแผนกลยุทธ์ นั่นคือ ต้องให้ทันเหตุการณ์และต้องใช้ก่อนสหกรณ์อื่น นอกจากนี้ สหกรณ์จะต้องพิจารณาอุปสรรคที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมภายนอกและทำการแก้ปัญหาจากอุปสรรคต่างๆ ที่เกิดขึ้น และปรับแผนกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมนั้น ใน

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงผลกระทบจากสภาวะแวดล้อมภายนอกที่จะมีอิทธิพลต่อการสร้างโอกาสและอุปสรรคต่อสหกรณ์อย่างไรบ้าง

ในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมเพื่อการวางแผนด้วย SWOT นี้ จะเป็นการค้นหาหรือการพิจารณาถึงโอกาสต่างๆ ของสหกรณ์จะก่อให้เกิดผลดีต่อสหกรณ์และโอกาสต่างๆ นี้อาจเกิดขึ้นจากแหล่งพลังงานใหม่ วิธีการปรับปรุงเกษตรกรรม เทคนิคการปลูกผลิตผลเกษตร รูปแบบการขนส่ง การผลิตอาหาร วัสดุ อุปกรณ์เครื่องใช้และเครื่องจักรต่างๆ รวมถึงการพิจารณาจุดแข็งของสหกรณ์ที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมภายในกิจการ แต่สำหรับโอกาสของสหกรณ์จะเกิดจากสภาวะแวดล้อมภายนอกกิจการ ได้แก่ ผู้จำหน่าย วัสดุ คนกลาง ลูกค้า คู่แข่งขัน เศรษฐกิจ ประชากร กฎหมาย การเมือง และเทคโนโลยี เช่น ความก้าวหน้าทางวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเป็นโอกาสสำหรับผู้ค้นคิด หรือพัฒนาส่วนประสมการตลาดเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสหกรณ์ หรือความต้องการเพิ่มขึ้นจากขยายตัวของตลาดที่เป็นโอกาสการตลาดสำหรับสหกรณ์ ส่วนการวิเคราะห์อุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์จะเป็นการวิเคราะห์อุปสรรคในการดำเนินงานที่อาจจะเกิดจากสภาวะแวดล้อมภายนอกของสหกรณ์ เช่น ปัญหาทางการเมือง ทำให้กระทบกระเทือนอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว หรือการควบคุมสินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ส่งผลให้การซื้อทรัพย์สินถาวรลดน้อยลง ซึ่งในการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมด้วย SWOT มักจะเน้นที่การวิเคราะห์ 1) การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทำให้เกิดโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไร 2) แนวทางการเปลี่ยนแปลงที่จะเป็นไปได้ในอนาคตเพื่อจะให้ทราบว่าสภาวะแวดล้อมอนาคตเป็นอย่างไร ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ผู้บริหารจะต้องมี คือ การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่กว้างไกล สามารถมองเหตุการณ์ในปัจจุบันได้อย่างชัดเจนและสามารถวาดภาพในอนาคตที่จะเกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ แต่การที่จะช่วยทำให้การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน คือ การสังเกตสถิติของเหตุการณ์ในอดีต (ย้อนหลัง) การสังเกตวงจรของสิ่งต่างๆ และมีระบบการติดต่อสื่อสารเพื่อรับข้อมูลข่าวสารเศรษฐกิจเป็นไปในปัจจุบัน

## 2. การประเมินสภาวะแวดล้อม

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค จากสภาวะแวดล้อมภายในและภายนอกของสหกรณ์ควรประเมินในเชิงปริมาณด้วยวิธีให้น้ำหนัก มีการจัดลำดับความสำคัญและให้คะแนนรวม โดยวิธีถ่วงน้ำหนัก ทั้งนี้เพราะปัจจัยแต่ละปัจจัยมีน้ำหนักและความสำคัญไม่เท่ากัน ดังนั้นในการประเมินสภาวะแวดล้อมสามารถดำเนินการได้ ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน จะเรียกว่า Internal Factor Analysis Summary: IFAS เป็นการประเมินจุดแข็งของธุรกิจที่ได้มาจากผลของการประเมินเป็นปัจจัยภายใน ซึ่งมีระดับจุดแข็งตั้งแต่สูงสุดไปจนถึงต่ำสุด (จุดอ่อน) ดังตัวอย่างการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในด้วยการประเมินจุดแข็งของสหกรณ์ ซึ่งการประเมินจุดแข็งของสหกรณ์จะพิจารณาจากองค์ประกอบสำคัญของปัจจัยภายในของสหกรณ์ ดังตารางที่ 3.1



ตารางที่ 3.1 การประเมินจุดแข็งของสหกรณ์โดยวิธีให้คะแนนถ่วงน้ำหนัก

องค์ประกอบของจุดแข็ง (ความได้เปรียบ)	(1) น้ำหนักที่ให้ (Weight)	(2) คะแนนที่ให้ (Rating) <sup>1</sup>	(3) คะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weighted Score) <sup>2</sup>
1. ส่วนครองตลาด	0.10	5	0.50
2. การเติบโตของหน่วยธุรกิจ (SBU)	-	3	-
3. ความกว้างของสายผลิตภัณฑ์	0.05	4	0.20
4. ความสามารถในการจัดจำหน่าย	0.20	4	0.80
5. ความสามารถในการแข่งขันด้านราคา	-	4	-
6. ความสามารถในการโฆษณา และ การส่งเสริมการขาย	0.05	4	0.20
7. สิ่งอำนวยความสะดวกที่มี	0.05	5	0.25
8. กำลังการผลิตและประสิทธิภาพ	-	3	-
9. ประสบการณ์จากการเรียนรู้ของลูกค้า	0.15	4	0.60
10. ต้นทุนวัตถุดิบ	0.05	4	0.20
11. การสร้างมูลค่าเพิ่ม	-	4	-
12. คุณภาพของผลิตภัณฑ์	0.15	4	0.60
13. การวิจัยและพัฒนา	0.05	4	0.20
14. ความสามารถทางการเงิน	0.10	5	0.50
15. ความสามารถของบุคลากร	-	4	-
16. ภาพลักษณ์ทั่วไป	0.05	5	0.25
รวม	1.00		4.30

หมายเหตุ: <sup>1</sup> กำหนดค่าคะแนนไว้ 1 = มีความสามารถในการแข่งขันต่ำมาก  
5 = มีความสามารถในการแข่งขันสูงมาก

<sup>2</sup> คะแนนถ่วงน้ำหนัก (3) = (1) × (2)

จากตารางที่ 3.1 โดยภาพรวมแล้วสหกรณ์มีความเข้มแข็ง หรือมีความสามารถในการแข่งขันสูงค่อนข้างมาก เนื่องจากได้คะแนนที่ประเมินออกมาแล้วถึง 4.30 จะสังเกตได้ว่า สหกรณ์คำนึงถึงความได้เปรียบหรือจุดแข็งพอสมควร และจากคะแนนที่แสดงให้เห็นว่าสหกรณ์มีจุดแข็งในเรื่องส่วนครองตลาดสูง หมายถึง มีส่วนครองตลาดสูงมากอยู่แล้ว จุดที่มีความสำคัญมากของสหกรณ์นี้ คือ คุณภาพของผลิตภัณฑ์ และการซื้อซ้ำ เมื่อได้ทดลองใช้แล้ว (องค์ประกอบที่ 9 และ 12) ซึ่งองค์ประกอบทั้งสองของสหกรณ์ว่ามีจุดแข็งเหนือคู่แข่ง

2.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก จะเรียกว่า External Factor Analysis Summary: EFAS เป็นการประเมินโดยศึกษาจากปัจจัยภายนอกทำให้ทราบถึงความน่าสนใจของอุตสาหกรรมซึ่งจะมีความน่าสนใจมากที่สุดไปจนถึงต่ำสุด (ไม่มีหรือมีน้อย)

ดังตัวอย่าง การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกด้วยการประเมินความน่าสนใจ หรือความดึงดูดใจของอุตสาหกรรมด้วยวิธีการกำหนดให้น้ำหนักความสำคัญ (Weighting) กับองค์ประกอบที่ทำการวิเคราะห์ประเมินเพื่อให้คะแนน (Rating) ที่แตกต่างกันตามแต่ที่จะมีผลกระทบทางบวก หรือทางลบมากน้อยเพียงไรต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ จากนั้นจึงคำนวณหาคะแนนถ่วงน้ำหนักความสำคัญ (Weighted Score) ขององค์ประกอบแต่ละตัว ดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 การประเมินความน่าสนใจของอุตสาหกรรมโดยวิธีการให้คะแนนถ่วงน้ำหนัก

องค์ประกอบของความน่าสนใจ	(1) น้ำหนักที่ให้ (Weight)	(2) คะแนนที่ให้ (Rating) <sup>1</sup>	(3) คะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weighted Score) <sup>2</sup>
1. ขนาดของตลาด	0.15	4	0.60
2. การเติบโตของตลาด	0.12	3	0.36
3. ราคาของสินค้า	0.05	3	0.15
4. ความหลากหลายของตลาด	0.05	2	0.10
5. โครงสร้างการแข่งขัน	0.05	3	0.15
6. ความสามารถในการทำกำไรของอุตสาหกรรม	0.20	3	0.60
7. ศักยภาพของเทคโนโลยี	0.05	4	0.20
8. ภาวะเงินเฟ้อ	0.05	2	0.10
9. วงจรของธุรกิจ	0.05	2	0.10
10. สถานะทางการเงินของลูกค้า	0.10	5	0.50

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

องค์ประกอบของความน่าสนใจ	(1) น้ำหนักที่ให้ (Weight)	(2) คะแนนที่ให้ (Rating) <sup>1</sup>	(3) คะแนนถ่วงน้ำหนัก (Weighted Score) <sup>2</sup>
11. ผลกระทบจากพลังงาน	0.08	4	0.32
12. สังคม	-	4	-
13. สิ่งแวดล้อม	-	4	-
14. กฎหมาย	-	4	-
15. ทรัพยากรมนุษย์	0.05	4	0.20
รวม	1.00		3.38

หมายเหตุ: <sup>1</sup> กำหนดค่าคะแนนไว้ว่า 1 = ไม่น่าสนใจเลย 5 = น่าสนใจมากที่สุด

<sup>2</sup> คะแนนถ่วงน้ำหนัก (3) = (1) × (2)

จากตารางที่ 3.2 แสดงการประเมินความน่าสนใจของอุตสาหกรรมโดยวิธีการให้คะแนนแบบถ่วงน้ำหนัก ซึ่งโดยภาพรวมแล้วการประเมินว่าความน่าสนใจมีคะแนนเท่ากับ 3.38 ซึ่งเป็นความน่าสนใจปานกลาง แต่ถ้าพิจารณาขนาดของตลาดในรายการที่ 1 จะพบว่า ขนาดของตลาดความน่าสนใจมาก ซึ่งหมายถึง มีโอกาสทางธุรกิจอยู่มาก ขณะที่รายการที่ 8 คือ ภาวะเงินเฟ้อนั้นมีค่าเพียงระดับต่ำ คือความน่าสนใจน้อยมากเท่ากับเป็นอุปสรรคทางธุรกิจ นอกจากนี้ ยังอาจมีปัญหาในเรื่องของเทคโนโลยีด้วยเช่นกัน แต่ทางกลับกันไม่มีปัญหาทางสังคม สิ่งแวดล้อม กฎหมาย และทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถือว่าสหกรณ์ไม่ถูกต่อต้านจากกลุ่มผลประโยชน์เหล่านั้นนั่นเอง และการประเมินครั้งนี้ไม่ได้ให้น้ำหนักความสำคัญเพียงแต่นำมาเป็นส่วนประกอบในการพิจารณาว่า มีปัญหาหรือไม่เท่านั้น อาจจะเป็นเพราะลักษณะของอุตสาหกรรมอาจไม่มีปัญหาในส่วนนี้อยู่ในตัวของตัวเองอยู่แล้ว

ดังนั้น เทคนิคการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรคของสหกรณ์ สามารถทำได้หลายวิธีแตกต่างกันแต่สำหรับการวิเคราะห์ในหน่วยนี้จะใช้วิธีการโดยจัดทำเป็นเมทริกซ์ (Matrix) แสดง 1) การประเมินความน่าสนใจของอุตสาหกรรม (Industry Attractiveness) กับจุดแข็งของธุรกิจ (Business Strength) และความสัมพันธ์นี้จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ที่สหกรณ์หรือธุรกิจควรเลือกใช้ และ 2) การประเมินโอกาสและอุปสรรคของธุรกิจด้วยเมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอก

1. การประเมินความน่าสนใจของอุตสาหกรรมกับจุดแข็งของธุรกิจ เป็นการประเมินความน่าสนใจของอุตสาหกรรม ซึ่งจะต้องประเมินโดยการศึกษาจากสภาวะแวดล้อมภายนอกหรือปัจจัยภายนอก (External Factors) ถ้าผลการประเมินพบว่ามีความน่าสนใจ ก็คือมีโอกาสตั้งแต่มากที่สุดไปถึงต่ำที่สุด (คือไม่มีหรือมีน้อย) เนื่องจากมีการพบว่า สภาวะแวดล้อมภายนอกจะมีอุปสรรคมากกว่า ส่วนการวิเคราะห์จุดแข็งของสหกรณ์นั้นเป็นผลมาจากการประเมินจากสภาวะแวดล้อมภายใน หรือปัจจัยภายใน (Internal

Factors) ของสหกรณ์ ซึ่งจะมีระดับของจุดแข็งของสหกรณ์ตั้งแต่สูงสุดไปจนถึงต่ำสุด (ซึ่งหมายถึงจุดอ่อนก็ได้) ดังภาพที่ 3.5

← ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม

		สูง	กลาง	ต่ำ
↑ จุดแข็งของ สหกรณ์	สูง	1	2	3
	กลาง	4	5	6
	ต่ำ	7	8	9

ภาพที่ 3.5 เมทริกซ์ของความสัมพันธ์ระหว่างความน่าสนใจของอุตสาหกรรมกับจุดแข็งของสหกรณ์

จากภาพที่ 3.5 แสดงเมทริกซ์ของความสัมพันธ์ระหว่างความน่าสนใจของอุตสาหกรรมกับจุดแข็งของธุรกิจ (The Industry Attractiveness-Business Strength Matrix) ซึ่งใช้ทำการประเมินว่าธุรกิจที่ดำเนินการอยู่นั้น ควรอยู่ในกรอบใดของตารางหรือระดับความสัมพันธ์ของตัวเลข 1 ถึง 9 คือ ตัวเลขที่แสดงถึงกลยุทธ์ที่ควรเลือกใช้ ซึ่งในการประเมินว่าธุรกิจควรอยู่ในระดับความสัมพันธ์ใด สามารถทำการประเมินได้ 2 กรณี ดังนี้

กรณีที่ 1 ประเมินเพื่อให้ทราบว่าในปัจจุบันธุรกิจของสหกรณ์อยู่ในตำแหน่งใด

กรณีที่ 2 การคาดหวังว่าในอนาคตสหกรณ์ควรจะอยู่ในตำแหน่งใด

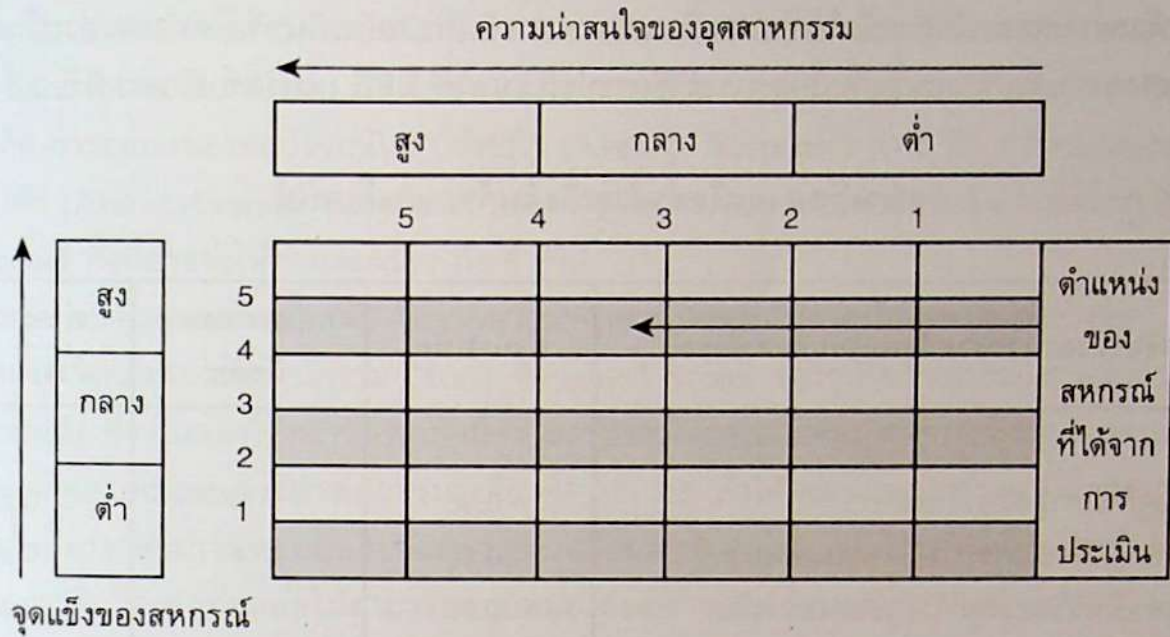
ทั้ง 2 กรณีนี้เมื่อผู้ประเมินทราบว่า ธุรกิจของสหกรณ์อยู่ในตำแหน่งใด ในตารางความสัมพันธ์นี้ ก็สามารถกำหนดแนวทางการจัดการเชิงกลยุทธ์ไปเพื่อใช้เป็นหลักในการบริหารธุรกิจได้ แนวทางการจัดการในแต่ละกรอบอาจมีหลายแนวทาง แต่ละแนวทางที่สหกรณ์สามารถนำไปใช้ได้ขึ้นอยู่กับประสบการณ์ โครงสร้างขององค์การ วัฒนธรรม รูปแบบการบริหาร และค่านิยมของสหกรณ์ ซึ่งการประเมินจุดแข็งของสหกรณ์ และความน่าสนใจของอุตสาหกรรม เป็นการพิจารณาถึงองค์ประกอบสำคัญของปัจจัยภายในสหกรณ์ และปัจจัยภายนอกสหกรณ์ ดังภาพที่ 3.6

## ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม

	สูง	กลาง	ต่ำ
จุดแข็ง ของ สหกรณ์	สูง	1. การเลือกขยายตัว ในส่วนตลาดที่เหมาะสม 2. การลงทุนเพิ่มขึ้น ในส่วนตลาดที่เลือก 3. การรักษาสถานภาพ ในส่วนตลาดอื่นๆ ไว้	1. การพยายามรักษา สถานภาพรวมไว้ 2. การจัดการกระแสเงินสด ให้ดี 3. การลงทุนเพื่อประคองตัว (Maintenance Level)
	กลาง	1. การประเมินศักยภาพ ความเป็นผู้นำในแต่ละ ส่วนตลาด 2. การเร่งหาจุดอ่อน (คืออะไรอยู่ตรงไหน) 3. การเร่งสร้างจุดแข็ง	1. การหดทอนกิจกรรม ต่างๆ 2. การลงทุนให้น้อยที่สุด 3. การเตรียมถอนตัว (Divest)
	ต่ำ	1. การเน้นความชำนาญ เฉพาะด้าน (Specialize) 2. การเลือกส่วนตลาดเล็กๆ (Niches) 3. การพิจารณาหา ความร่วมมือ	1. การเน้นความชำนาญ เฉพาะด้าน (Specialize) 2. การเลือกส่วนตลาดเล็กๆ (Niches) 3. การหาทางออกจากธุรกิจ (Consider Exit)

ภาพที่ 3.6 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพของสหกรณ์ที่ประเมินได้กับกลยุทธ์ที่เหมาะสม

เมื่อได้ค่าประเมินของปัจจัยทั้งสองแล้ว ได้แก่ ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมมีค่า 3.38 (จากตารางที่ 3.2) คือ มีความน่าสนใจปานกลาง และเทียบกับความสามารถในการแข่งขันของสหกรณ์ (จุดแข็ง) ซึ่งมีค่า 4.30 (จากตารางที่ 3.1) คือ มีความสามารถในการแข่งขันสูง และหากแบ่งมาตราส่วน (Scale) ของแกนในแนวดิ่งและแนวนอนออกเป็น 5 ส่วน ตามการให้คะแนน (Rating) แล้ว ดังนั้น สหกรณ์สามารถกำหนดตำแหน่งของสหกรณ์ในตารางแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยทั้ง 2 ปัจจัย คือ 1) ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม และ 2) จุดแข็งของธุรกิจ จะอยู่ในรอบตำแหน่งที่ 2 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าแนวคิดเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ได้ว่า สหกรณ์เลือกการขยายตัวลงทุนในส่วนตลาด (Segment) ที่เหมาะสมเพื่อจะได้รับการรักษาสถานภาพของส่วนตลาดอื่นไว้ ดังภาพที่ 3.7



ภาพที่ 3.7 แสดงตำแหน่งของสหกรณ์ที่ได้จากการประเมินความน่าสนใจของอุตสาหกรรมและจุดแข็งของสหกรณ์

2. การประเมินโอกาสและอุปสรรคของธุรกิจด้วยเมทริกซ์การประเมินปัจจัยภายนอก (The External Factor Evaluation (EFE) Matrix) เป็นวิธีการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอกจากการสรุปปัจจัยของสภาวะแวดล้อมภายนอกที่สำคัญที่เป็นโอกาสและอุปสรรค ทำการจัดลำดับความสำคัญโดยให้น้ำหนักกับปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอก และให้คะแนนความสามารถในการตอบสนองแต่ละปัจจัย ทำการคำนวณเพื่อหาค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมของธุรกิจ เพื่อให้ทราบว่าสหกรณ์มีความสามารถในการตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมภายนอกได้ดีเพียงใด

ตัวอย่าง สหกรณ์แห่งหนึ่งได้ทำการผลิตและจำหน่ายสินค้าเกษตรอินทรีย์ได้ทำการประเมินโอกาสและอุปสรรคของการประกอบธุรกิจ โดยการใช้วิธีการประเมินจาก EFE เมทริกซ์ ดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 เมทริกซ์ของธุรกิจสินค้าเกษตรอินทรีย์

ปัจจัยของสถานะแวดล้อมภายนอกสหกรณ์	ค่าน้ำหนัก	ค่าคะแนนปัจจัย	ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก
<b>โอกาส</b>			
1. เศรษฐกิจมีการเจริญเติบโต	0.08	3	0.24
2. ตลาดกลุ่มที่สนใจสุขภาพมีจำนวนเพิ่มมากขึ้น	0.20	4	0.80
3. การดำเนินชีวิตของลูกค้ำมีรูปแบบที่เร่งรีบ	0.05	4	0.20
4. หน่วยงานของรัฐให้การสนับสนุน	0.04	3	0.12
5. ระบบการผลิตใช้เทคโนโลยีที่ไม่ซับซ้อน	0.04	3	0.12
6. สินค้าเกษตรอินทรีย์ไม่หลากหลาย	0.08	3	0.24
<b>อุปสรรค</b>			
1. คู่แข่งขันรายใหม่สามารถเข้ามาได้ง่าย	0.15	1	0.15
2. สินค้าทดแทนมีจำนวนมาก	0.05	2	0.10
3. วัตถุดิบเกษตรอินทรีย์มีจำนวนน้อย	0.10	3	0.30
4. คู่แข่งขันมีตราสินค้าที่เป็นที่รู้จัก	0.08	2	0.16
5. กฎข้อบังคับเกี่ยวกับสุขลักษณะการผลิตอาหาร	0.08	4	0.32
6. การเมืองไม่มั่นคง	0.01	2	0.02
7. การเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรธรรมชาติ (ฤดูกาล)	0.04	1	0.04
<b>รวม</b>	<b>1.00</b>		<b>2.81</b>

จากตารางที่ 3.3 แสดงเมทริกซ์ของธุรกิจสินค้าเกษตรอินทรีย์ ดังนี้

1. ระบุปัจจัยที่เป็นโอกาสและอุปสรรคของธุรกิจ
2. ค่าน้ำหนักของแต่ละปัจจัยที่เป็นโอกาสและอุปสรรคของธุรกิจ โดยค่าน้ำหนักมีค่าตั้งแต่ 0.0 ถึง 1.0 โดยค่า 0.0 คือ ปัจจัยที่ไม่มีความสำคัญ ค่า 1.0 คือ ปัจจัยที่มีความสำคัญมาก โดยค่ารวมของน้ำหนักทั้งหมดจะเท่ากับ 1.0 อย่างไรก็ตาม ค่าน้ำหนักของปัจจัยที่เป็นโอกาสจะมีค่าน้ำหนักมากกว่าปัจจัยที่เป็นอุปสรรค แต่ในกรณีที่ปัจจัยที่เป็นอุปสรรคมีผลต่อความเสียหายต่อธุรกิจ ก็จะทำให้มีค่าน้ำหนักมากกว่าปัจจัยที่เป็นโอกาสได้

3. ค่าคะแนนของแต่ละปัจจัยเป็นการประเมินความสามารถของธุรกิจในการตอบสนองต่อปัจจัยต่างๆ โดยจะมีค่าคะแนนตั้งแต่ 1 ถึง 4 ซึ่งค่า 1 คือ การตอบสนองต่อปัจจัยนั้นทำได้ไม่ดี (Poor Response) ค่า 2 คือ การตอบสนองต่อปัจจัยนั้นทำได้พอใช้ (Average Response) ค่า 3 คือ การตอบสนองต่อปัจจัยนั้นทำได้ดี (Above Average Response) และค่า 4 คือ การตอบสนองต่อปัจจัยนั้นทำได้ดีมาก (Superior Response) ทั้งนี้อาจจะให้ค่าคะแนน 1 ถึง 5 ก็ได้

4. ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนัก ได้จากการนำค่าน้ำหนักคูณกับค่าคะแนนของแต่ละปัจจัย

5. คะแนนถ่วงน้ำหนักรวม (Total Weighted Score) ของธุรกิจเป็นการรวมคะแนนถ่วงน้ำหนักของทุกปัจจัย ซึ่งจะแสดงให้เห็นว่าธุรกิจมีความสามารถในการตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมภายนอกได้ดีเพียงใด โดยค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมเฉลี่ย คือ ค่า 2.5 ถ้าได้คะแนนมากกว่า 2.5 แสดงว่า ธุรกิจมีความแข็งแกร่ง สามารถตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมภายนอกได้ดี แต่ถ้าธุรกิจได้คะแนนน้อยกว่า 2.5 แสดงว่า ธุรกิจมีความอ่อนแอไม่สามารถตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมภายนอกได้ดี

6. จากแบบประเมินโอกาสและอุปสรรคโดยใช้ EFE เมทริกซ์ของสินค้าเกษตรอินทรีย์ ซึ่งได้ค่าคะแนนถ่วงน้ำหนักรวมเท่ากับ 2.81 แสดงว่า สหกรณ์สามารถตอบสนองต่อสภาวะแวดล้อมภายนอกได้ดี

### กิจกรรม 3.1.3

1. การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมจะทำการวิเคราะห์ในประเด็นใดบ้าง
2. การประเมินสภาวะแวดล้อมสามารถดำเนินการได้ที่ประการ ได้แก่อะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 3.1.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.1 เรื่องที่ 3.1.3)



## แผนการสอนตอนที่ 3.2

### การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 3.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 3.2.1 ความหมายและความสำคัญของสภาวะแวดล้อมภายในสหกรณ์
- 3.2.2 ทิศทางการดำเนินงาน
- 3.2.3 วัตถุประสงค์และโครงสร้างองค์การ
- 3.2.4 ทรัพยากรและส่วนประสมการตลาด

#### แนวคิด

1. สภาวะแวดล้อมภายในสหกรณ์เป็นสภาวะแวดล้อมที่ผู้บริหารสหกรณ์สามารถควบคุมได้ เพราะมีอำนาจสร้างขึ้นมาสามารถเข้ากำกับดูแลได้ เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายในสหกรณ์จะทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจ
2. ทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์เป็นการกำหนดกรอบของการดำเนินงานของสหกรณ์ ได้แก่ การกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ นโยบาย เป้าหมาย และทิศทาง
3. วัตถุประสงค์เป็นการกำหนดขอบเขตของทิศทางและวิธีการปฏิบัติ เพื่อสนองความมุ่งหมายของสหกรณ์ และสหกรณ์สามารถกำหนดวัตถุประสงค์โดยเน้นทางด้าน 1) กำไร 2) ส่วนครองตลาด 3) ผู้นำ 4) ทรัพยากรมนุษย์ 5) การผลิต 6) ความสัมพันธ์ และ 7) สังคม และมีการจัดโครงสร้างองค์การด้าน 1) ตามหน้าที่ 2) ตามภูมิศาสตร์ 3) ตามลักษณะผลิตภัณฑ์ และ 4) ตามลักษณะตลาด
4. ทรัพยากรที่สหกรณ์ต้องทำการวิเคราะห์ ได้แก่ ทรัพยากรทางด้านบุคลากร การเงิน วัตถุดิบ เครื่องจักรและเครื่องมือ เทคโนโลยีและการจัดการ สำหรับส่วนประสมการตลาดซึ่งเป็นเครื่องมือการตลาดที่ผู้บริหารของสหกรณ์สามารถควบคุมได้และนำมาใช้ เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.2.1 “ความหมายและความสำคัญของสภาวะแวดล้อมภายในสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของสภาวะแวดล้อมภายในสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.2.2 “ทิศทางการดำเนินงาน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายทิศทางการดำเนินงานได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.2.3 “วัตถุประสงค์และโครงสร้างองค์การ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายวัตถุประสงค์และโครงสร้างองค์การได้
4. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.2.4 “ทรัพยากรและส่วนประสมการตลาด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายทรัพยากรและส่วนประสมการตลาดได้

## เรื่องที่ 3.2.1

### ความหมายและความสำคัญของสถานะแวดล้อมภายในสหกรณ์

#### 1. ความหมายของสถานะแวดล้อมภายใน

สถานะแวดล้อมภายใน (Internal Environment) เป็นสถานะแวดล้อมที่ผู้บริหารสามารถควบคุมได้ เพราะมีอำนาจสร้างขึ้นและสามารถเข้าไปกำกับดูแลได้ เพราะเป็นปัจจัยสำคัญในการดำเนินธุรกิจ และอยู่ภายใต้การควบคุม และการตัดสินใจของผู้บริหาร

ดังนั้น การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายในจะทำให้ผู้บริหารสหกรณ์ได้ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจ ซึ่งการวิเคราะห์จุดแข็งของธุรกิจด้วยการเปรียบเทียบกับคู่แข่งจะช่วยให้อุตสาหกรรมทราบถึงจุดแข็งของธุรกิจ และสามารถใช้จุดแข็งเพื่อสร้างโอกาสในการขยายตลาดของธุรกิจออกไป และในกรณีที่สหกรณ์มีจุดแข็งในด้านเทคโนโลยีการผลิตทำให้สามารถพัฒนาเพื่อยกระดับคุณภาพผลผลิตให้สูงขึ้น

แต่สำหรับการวิเคราะห์ให้ทราบถึงจุดอ่อนของสหกรณ์ นับว่าเป็นข้อดีในการดำเนินธุรกิจด้วยการหลีกเลี่ยงที่จะเอาจุดอ่อนหรือจุดด้อยของธุรกิจไปแข่งขัน และการที่สหกรณ์ทราบถึงจุดอ่อนหรือจุดด้อยที่ทำให้สามารถเตรียมแผนแก้ไขไว้ในระยะต่อไป เช่น ถ้าสหกรณ์มีจุดด้อยในด้านเทคโนโลยีการผลิต และไม่สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงได้ สหกรณ์ควรหลีกเลี่ยงการส่งเสริมการขายที่ไม่เน้นคุณภาพของสินค้า และควรหลีกเลี่ยงการส่งเสริมการขายกับกลุ่มลูกค้าที่มีรายได้ต่ำ เพราะกลุ่มนี้จะไม่ให้ความสำคัญกับคุณภาพของสินค้า ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวนี้จะสามารถหลีกเลี่ยงจุดอ่อนของสหกรณ์ได้ นอกจากนี้ ถ้าสหกรณ์ค้นพบจุดอ่อนด้านอื่น ๆ ก็สามารถวิเคราะห์และหาแนวทางแก้ไขหรือหลีกเลี่ยงปัญหาต่าง ๆ ได้

ดังนั้น การวิเคราะห์จุดแข็งของสหกรณ์ คือ สิ่งที่สหกรณ์สามารถทำได้ดี หรือเป็นลักษณะที่สำคัญของความสามารถของสหกรณ์ ทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ประสบการณ์ และทรัพยากรที่มีค่าในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ทำให้อยู่ในสถานะที่เหนือกว่าคู่แข่ง เช่น มีผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพที่ดีกว่า มีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักยอมรับ ความภักดีของลูกค้า การมีนวัตกรรม เทคโนโลยีการผลิตที่ก้าวหน้า และมีบริการที่ดีเลิศ เป็นต้น

ส่วนการวิเคราะห์จุดอ่อนของสหกรณ์ คือ สิ่งที่สหกรณ์ทำได้ไม่ดีกว่าสหกรณ์อื่น หรือเป็นสิ่งที่สหกรณ์ไม่มี หรือเป็นสถานการณ์ที่ทำให้เสียเปรียบเป็นรองต่อคู่แข่ง ถ้าหากสหกรณ์มีจุดอ่อนมาก ก็จะทำให้เกิดการสูญเสียอำนาจกับการแข่งขันมาก จุดอ่อนจึงไม่ใช่ว่าเป็นสิ่งที่ไม่พึงประสงค์ของสหกรณ์ที่จะต้องกำจัดออกไป หรือต้องลงทุนเพื่อพัฒนาแก้ไข เพื่อความลดความเสียเปรียบ และพัฒนาให้เกิดการได้เปรียบ จนกลายเป็นสิ่งที่เหนือกว่าเพื่อจะได้นำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ที่เป็นจุดแข็งต่อไป

ดังนั้น การประเมินจุดแข็งและจุดอ่อนของสหกรณ์สามารถทำการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จที่สำคัญ และทำให้มีการได้เปรียบเสียเปรียบทางด้านความสามารถในการผลิต ความสามารถทางการตลาด ความสามารถทางทรัพยากรมนุษย์ ความสามารถทางด้านการวิจัยและพัฒนา และความสามารถทาง

การเงิน ซึ่งความได้เปรียบและความเสียเปรียบนี้เกิดจากสภาวะแวดล้อม หรือปัจจัยภายในที่จะส่งผลโดยตรงต่อสหกรณ์

## 2. ความสำคัญของสภาวะแวดล้อมภายใน

สภาวะแวดล้อมภายในมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ดังนี้

2.1 เพื่อจะได้จัดเตรียมการผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการ และทำให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดของตลาดเป้าหมาย

2.2 ช่วยในการกำหนดนโยบายและทิศทางของธุรกิจได้อย่างถูกต้อง

2.3 ช่วยในการลดความเสี่ยงจากการดำเนินธุรกิจ

2.4 ทำให้ทราบถึงตำแหน่งการแข่งขันในตลาดเป้าหมาย

2.5 ช่วยในการกำหนดแผนงาน จัดเตรียมบุคลากร การเงิน การประมาณวัตถุดิบ การจัดสินค้าคงคลังอย่างมีประสิทธิภาพ

2.6 ช่วยให้ทราบถึงศักยภาพของส่วนตลาดเป้าหมาย และช่วยให้สามารถประมาณรายรับหรือรายจ่าย และกลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดได้ง่ายขึ้น

2.7 ทำให้ง่ายต่อการค้นหาตลาดเป้าหมาย และสามารถผลิตสินค้าได้ตรงตามความต้องการของลูกค้าเป้าหมาย

### กิจกรรม 3.2.1

1. สภาวะแวดล้อมภายในหมายถึงอะไร
2. สภาวะแวดล้อมภายในมีความสำคัญอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 3.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.2 เรื่องที่ 3.2.1)

## เรื่องที่ 3.2.2

### ทิศทางการดำเนินงาน

สภาวะแวดล้อมภายในสหกรณ์เกี่ยวกับทิศทางการดำเนินงาน เป็นสภาวะแวดล้อมที่ฝ่ายจัดการสามารถควบคุมได้ เพราะเป็นสภาวะแวดล้อมที่จะช่วยในการกำหนดกรอบของการดำเนินงานของสหกรณ์ ประกอบด้วย 1) การกำหนดวิสัยทัศน์ของสหกรณ์ 2) การกำหนดภารกิจหรือพันธกิจของสหกรณ์ 3) การกำหนดนโยบายของสหกรณ์ 4) การกำหนดเป้าหมายของสหกรณ์ และ 5) การกำหนดทิศทางของสหกรณ์ ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ (Vision) หมายถึง เป้าหมายหรือจุดหมายที่สหกรณ์ต้องการจะไปให้ถึงในอนาคต หรือในระยะยาวประมาณ 5-10 ปี หรือบทบาทหลักที่ต้องการดำรงอยู่ (Reasons for Existence) หรือเป็นความคาดหวังในอนาคตของสหกรณ์ที่ต้องการจะเป็น หรือเป็นภาพในอนาคตที่อยากจะเป็น หรือจุดที่ต้องการไปให้ถึงในอนาคต

วิสัยทัศน์ของสหกรณ์ที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดขึ้น จะนำมาเขียนเป็นข้อความที่แสดงถึงคุณค่าร่วมของสหกรณ์อันเป็นแรงบันดาลใจ เพื่อนำไปปฏิบัติให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป โดยวิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องบอกทิศทางอย่างชัดเจน ทำการกระตุ้นให้ทุกคนในสหกรณ์ดำเนินการไปในทิศทางที่ถูกต้อง และยิ่งช่วยประสานงานการดำเนินงานของหน่วยงานและทรัพยากรมนุษย์ จึงจะมีวัตถุประสงค์และความสำคัญ สรุปได้ดังตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 ความหมาย วัตถุประสงค์ และความสำคัญของวิสัยทัศน์

ความหมาย	วัตถุประสงค์	ความสำคัญ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ภายในอนาคตที่อยากจะเป็น หรือจุดที่ต้องการไปให้ถึงในอนาคต</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บอกทุกคนในสหกรณ์ให้ทราบว่าธุรกิจจะเป็นอย่างไร</li> <li>• นำไปสู่การกำหนดกลยุทธ์ของสหกรณ์ที่ชัดเจน</li> <li>• เป็นสิ่งที่ทำให้บุคลากรระดับปฏิบัติการและผู้บริหารมีความมุ่งมั่นผูกพันกับภารกิจเป้าหมาย และกลยุทธ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เป็นข้อความสำคัญที่สุดของคุณค่าของสหกรณ์แรงบันดาลใจ และเป้าหมาย</li> <li>• กำหนดโดยผู้นำของสหกรณ์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูง</li> </ul>

ตัวอย่าง วิสัยทัศน์ของสหกรณ์ : สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

เป็นผู้นำทางด้านธุรกิจ ยกระดับคุณภาพชีวิตสมาชิกพร้อมชุมชน เน้นบุคลากรก้าวหน้าทันเทคโนโลยี และมีความเป็นเลิศด้านผู้นำสหกรณ์

2. การกำหนดภารกิจของสหกรณ์ (Mission) เป็นข้อความที่แสดงภารกิจหลักของสหกรณ์โดยมีจุดมุ่งหมายหรือแนวทางที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโตและความอยู่รอดของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์มีเอกลักษณ์เป็นของตนเอง โดยภารกิจจะประกอบด้วย ลูกค้า สินค้า ตลาด เทคโนโลยี ความมุ่งมั่นของธุรกิจด้านการเจริญเติบโต ปรัชญา ความเชื่อ คุณค่า ความคาดหวัง ความเชี่ยวชาญ ข้อได้เปรียบ ภาพลักษณ์และความห่วงใยต่อพนักงาน โดยภารกิจจะมีวัตถุประสงค์และความสำคัญ สรุปดังตารางที่ 3.5

ตารางที่ 3.5 ความหมาย วัตถุประสงค์ และความสำคัญของภารกิจ

ความหมาย	วัตถุประสงค์	ความสำคัญ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ปัจจุบันทำอะไรและอนาคตอยากทำอะไร</li> <li>• แนวคิดในการทำธุรกิจ</li> <li>• เป็นความสามารถหลักของธุรกิจ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เพื่อบอกให้ลูกค้า ผู้ร่วมค้า ชุมชน พนักงานและผู้ที่เกี่ยวข้องทราบว่าธุรกิจกำลังทำอะไร และจะทำอะไร</li> <li>• เพื่อกำหนดสิ่งที่แน่นอน สร้างความเข้าใจและเป้าหมายที่ชัดเจนให้กับทุกส่วนในสหกรณ์ที่สัมพันธ์กัน</li> <li>• เพื่อกำหนดจุดอ้างอิงสำหรับการตัดสินใจวางแผนกลยุทธ์</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• บ่งบอกถึงข้อผูกพัน หรือสิ่งที่เป็นหน้าที่ที่ต้องกระทำ</li> </ul>

ตัวอย่าง ภารกิจหรือพันธกิจของสหกรณ์ : สหกรณ์การเกษตรท่าวังผา จำกัด

1. พัฒนาธุรกิจ เน้นการตลาดนำการผลิต
2. พัฒนาคุณภาพชีวิตของสมาชิก และชุมชน
3. พัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศ
4. พัฒนาด้านการบริหารจัดการ

3. การกำหนดนโยบายของสหกรณ์ (Policy) เป็นการกำหนดแนวปฏิบัติอย่างกว้างๆ เพื่อให้การดำเนินงานบรรลุผลสำเร็จตามที่ได้กำหนดไว้ เพื่อช่วยผู้บริหารมีกรอบในการตัดสินใจได้ง่ายขึ้นหรือเป็นกฎเกณฑ์หรือกติกาสำหรับการทำภารกิจที่กำหนดไว้ว่าสิ่งใดที่อนุญาตให้กระทำหรือสิ่งใดไม่อนุญาตให้กระทำ

ตัวอย่าง นโยบายของสหกรณ์การเกษตรทำวังผา จำกัด

1. ขยายการรับสมาชิกใหม่ ทั้งสามัญและสมทบในอำเภอทำวังผา และทุกอำเภอในจังหวัดน่าน
2. ส่งเสริมการระดมทุน โดยการระดมทุน และเงินออมจากสมาชิก
3. ลดดอกเบี้ยเงินกู้ เพิ่มวงเงินกู้ให้กับสมาชิก
4. ส่งเสริม และฟื้นฟูอาชีพให้กับสมาชิกที่เข้าร่วมโครงการฯ ทำแบบครบวงจรเพื่อเพิ่มรายได้ให้กับสมาชิกและชุมชน
5. ขยายธุรกิจบริการ การตลาด และแปรรูปผลิตภัณฑ์ เพิ่มมูลค่าผลผลิต
6. ส่งเสริมอาชีพในหมู่สมาชิก และพัฒนาอาชีพเสริม โดยจัดตั้งกลุ่มอาชีพ และกลุ่มสตรีสหกรณ์
7. ให้การช่วยเหลือด้านสวัสดิการต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตให้แก่สมาชิก คู่สมรส และชุมชน

4. การกำหนดเป้าหมายของสหกรณ์ (Goal) เป็นการระบุผลลัพธ์ความสำเร็จที่สหกรณ์ต้องการจะได้รับภายในระยะเวลาที่กำหนด แต่การกำหนดเป้าหมายของสหกรณ์ที่จะกำหนดนั้น จะต้องสอดคล้องกับขอบเขตของธุรกิจที่สหกรณ์ได้กำหนดเป็นพันธกิจไว้แล้ว โดยจะต้องทำการแปรภารกิจของสหกรณ์ให้ออกมาเป็นหลักชัยที่บุคลากรในสหกรณ์ใช้ยึดถือ ซึ่งแต่ละสหกรณ์จะมีเป้าหมายที่แตกต่างกันตามพันธกิจของแต่ละสหกรณ์ โดยแสดงถึงความเจริญก้าวหน้า ความมีเสถียรภาพ และจุดมุ่งหมายของสหกรณ์ โดยข้อความอาจอยู่ในรูปปริมาณ จำนวนตัวเลขหรือเปอร์เซ็นต์ และมีเนื้อหาครอบคลุมด้านการเงิน การตลาด ทรัพยากรมนุษย์ ข้อมูล และเทคโนโลยี นอกจากนี้จะต้องพิจารณาตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบตามระดับการบริหาร 3 ระดับ ดังนี้

4.1 เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (Strategic Goal) เป็นเป้าหมายระยะยาว มีระยะเวลามากกว่า 5 ปี จะกำหนดโดยผู้บริหารของสหกรณ์ ซึ่งจะเป็นเป้าหมายโดยรวมของทั้งสหกรณ์ที่มุ่งหวังจะทำให้สำเร็จ จะเกี่ยวกับความอยู่รอด และการเจริญเติบโตของสหกรณ์ โดยจะเป็นเป้าหมายการดำเนินงานของสหกรณ์ที่ครอบคลุมเรื่องบุคลากร การเงิน การตลาด เทคโนโลยี ผลกำไร และความรับผิดชอบต่อสังคม

4.2 เป้าหมายเชิงยุทธวิธี (Tactical Goal) เป็นเป้าหมายระยะกลาง มีระยะเวลา 1 ปี ถึง 5 ปี และเป้าหมายร่วมที่กำหนดโดยผู้บริหารระดับสูงกับผู้บริหารระดับกลาง จึงเป็นเป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุระดับฝ่ายต่างๆ ซึ่งเป็นเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับความต้องการของฝ่ายต่างๆ ภายในสหกรณ์ และเป็นเป้าหมายที่จะช่วยสนับสนุนเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เช่น เป้าหมายของฝ่ายผลิต เป้าหมายของฝ่ายการตลาด เป็นต้น ดังนั้น จึงเป็นเป้าหมายธุรกิจที่เน้นวิธีการดำเนินงาน และส่งเสริมเป้าหมายกลยุทธ์ของสหกรณ์

4.3 เป้าหมายเชิงปฏิบัติการ (Operation Goal) เป็นเป้าหมายย่อยของแต่ละฝ่ายภายในองค์กร มีระยะเวลาภายใน 1 ปี และจะเป็นเป้าหมายเชิงปฏิบัติการและเป็นเป้าหมายรวม ซึ่งจะกำหนดโดยผู้บริหารระดับกลางกับผู้บริหารระดับต้น (ล่าง) เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จระดับแผนกหรือระดับบุคคล

ตัวอย่าง เป้าหมายของสำนักงานสหกรณ์จังหวัดเพชรบุรี

1. ขับเคลื่อนปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในสหกรณ์และกลุ่มเกษตรกร
2. ส่งเสริมการออมภาคครัวเรือนเกษตรกรด้วยเศรษฐกิจพอเพียง
3. ส่งเสริมการจัดทำแผนกลยุทธ์
4. เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการในสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกร
5. การส่งเสริมสหกรณ์/กลุ่มเกษตรกรทั่วไป
6. พนักงานราชการ
7. ส่งเสริมพัฒนากลุ่มอาชีพ
8. สหกรณ์ผู้นำกลุ่มอาชีพในสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย
9. การออกหนังสือรับรองการทำประโยชน์ในที่ดินของนิคมสหกรณ์
10. การส่งเสริมสหกรณ์ยกระดับชั้นคุณภาพการควบคุมภายใน
11. การส่งเสริมสหกรณ์ตามโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริ

5. การกำหนดทิศทางของสหกรณ์ (Direction) เป็นการกำหนดกรอบในการดำเนินงานที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมหรือการกำหนดทิศทางของสหกรณ์ เพื่อให้สหกรณ์เจริญเติบโตทั้งภายในสหกรณ์และภายนอกสหกรณ์ ดังนี้

5.1 การเจริญเติบโตภายในสหกรณ์ เป็นการพิจารณาจากผลิตภัณฑ์ที่สหกรณ์กำลังดำเนินการอยู่ในปัจจุบันหรือผลิตภัณฑ์เดิม 3 ทิศทาง ดังนี้

5.1.1 พยายามเพิ่มยอดขายในตลาดปัจจุบันด้วยผลิตภัณฑ์เดิมของสหกรณ์

5.1.2 นำผลิตภัณฑ์เดิมของสหกรณ์ไปสู่ส่วนตลาดหรือลูกค้ากลุ่มใหม่ที่สหกรณ์ยังเข้าไม่ถึง

5.1.3 ทำการพัฒนาผลิตภัณฑ์เดิมให้มีความแตกต่างไปจากเดิม และนำไปเสนอในตลาดเดิมหรือลูกค้ากลุ่มใหม่

5.2 การเจริญเติบโตภายนอกสหกรณ์ เป็นการพิจารณาการสร้างการเจริญเติบโตให้กับสหกรณ์นอกเหนือจากธุรกิจที่ทำอยู่ในปัจจุบัน หรือขยายไปถึงธุรกิจหรืออุตสาหกรรมใหม่ ด้วยการสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ไม่เกี่ยวกับเทคโนโลยีของผลิตภัณฑ์ปัจจุบันเพื่อนำเสนอเข้าสู่ตลาดใหม่ สามารถกำหนดได้ 6 ทิศทาง ดังนี้



5.2.1 ความพยายามขยายธุรกิจในระดับก่อนการผลิตในปัจจุบัน โดยการหาโอกาสทำหน้าที่ผลิต จำหน่าย หรือดำเนินการเกี่ยวกับวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ หรือปัจจัยการผลิตของสหกรณ์ เช่น สหกรณ์ทำการผลิตนมสามารถขยายธุรกิจโดยการจัดตั้งฟาร์มโคนมผลิตน้ำนม เป็นต้น

5.2.2 ความพยายามขยายสหกรณ์โดยการหาโอกาสจากการเพิ่มระบบการจัดจำหน่าย เช่น สหกรณ์ผู้ผลิตจะทำหน้าที่เป็นคนกลางเสียเองซึ่งอาจเป็นผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีก หรือตัวแทนจำหน่าย เช่น เครือเจริญโภคภัณฑ์ (CP) ด้วยการเข้าไปทำธุรกิจค้าปลีกโดยการเปิดร้านซีพีเฟรชมาร์ท เป็นต้น

5.2.3 ความพยายามหาโอกาสที่จะรวมธุรกิจหรือซื้อธุรกิจของกลุ่มแข่งขัน

5.2.4 ความพยายามเพิ่มผลิตภัณฑ์โดยใช้เทคโนโลยีเดิม หรือกิจกรรมการตลาดที่คล้ายคลึงกับผลิตภัณฑ์เดิมที่สหกรณ์มีอยู่แล้วอยู่ในปัจจุบัน เช่น สหกรณ์ทำการผลิตนมสด U.H.T. ต่อจากนั้นได้ทำการเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่ คือ นมถั่วเหลือง U.H.T. เป็นต้น

5.2.5 ความพยายามเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่โดยใช้เทคโนโลยีใหม่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิม และจำหน่ายให้กับลูกค้าปัจจุบัน (เดิม) เช่น สหกรณ์ทำการผลิตนมสด ต่อมาทำการผลิตเนยหรือกระทิกล่องเพื่อจำหน่ายให้กับลูกค้าปัจจุบัน เป็นต้น

5.2.6 ความพยายามเพิ่มผลิตภัณฑ์ใหม่สำหรับลูกค้ากลุ่มใหม่ ซึ่งจะเน้นการลงทุนในธุรกิจอื่น เช่น เครือเจริญโภคภัณฑ์ (CP) ขยายธุรกิจที่ไม่เกี่ยวกับสินค้าเกษตรกรรมและอาหารแปรรูป โดยการเข้าสู่ธุรกิจการสื่อสารโทรคมนาคม อสังหาริมทรัพย์ สำนักงานให้เช่า ธุรกิจโรงแรม หรือธุรกิจค้าปลีก เป็นต้น

### กิจกรรม 3.2.2

ทิศทางการดำเนินงานของสหกรณ์ประกอบด้วยอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 3.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.2 เรื่องที่ 3.2.2)

## เรื่องที่ 3.2.3

### วัตถุประสงค์และโครงสร้างองค์การ

#### 1. วัตถุประสงค์

ในการดำเนินงานของสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างมากรั้น ผู้บริหารของสหกรณ์จะต้องประสานงานและร่วมมือร่วมใจกันระหว่างฝ่ายต่างๆ ทุกฝ่าย เช่น ฝ่ายผลิต ฝ่ายการบัญชี และฝ่ายอื่นๆ ภายในสหกรณ์ โดยทุกฝ่ายต้องมีการปรับการบริหารงานให้เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในสหกรณ์ เช่น การเพิ่มขึ้นของรายได้และผลผลิต ประชาชาติ ระดับการจ้างงานและรายได้ของประชากร ความสมดุลของอุปสงค์และอุปทาน อัตราของการเติบโตของการขาย การเปลี่ยนแปลงของเทคนิคและวิชาการ จำนวนจุดของการซื้อ การแข่งขัน วิธีการจัดจำหน่าย และการค้าในระบบเศรษฐกิจปัจจุบัน เป็นต้น

การดำเนินงานของสหกรณ์ที่จะให้เกิดความสำเร็จ มีความเจริญก้าวหน้าและอยู่รอดได้ในธุรกิจนั้น การวางแผนการดำเนินงานของสหกรณ์นับว่าเป็นสิ่งสำคัญ ทั้งนี้ เพราะการวางแผนเป็นการจัดเตรียมข้อมูลเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ เป้าหมาย กลยุทธ์ และกลวิธีที่ใช้ในการสร้างและรักษาตำแหน่งทางการแข่งขัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของสหกรณ์ รวมทั้งยังเป็นเครื่องมือในการควบคุมสหกรณ์นั้นๆ ให้ดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นการกำหนดขอบเขตของทิศทาง และวิธีปฏิบัติเพื่อสนองความมุ่งหมายของสหกรณ์ ดังนั้นก่อนที่สหกรณ์จะมีการวางแผนการดำเนินงาน จึงควรจะมีการกำหนดวัตถุประสงค์ก่อน โดยต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ปัจจุบันและเป็นไปได้ในอนาคต สำหรับการกำหนดวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ที่สำคัญ สามารถกำหนดได้ 7 ประการ คือ

**1.1 ความสามารถในการทำกำไร (Profitabilit)** ทุกสหกรณ์จะต้องมีกำไรเพื่อจัดสรรเงินปันผลให้แก่ผู้ถือหุ้นหรือเพื่อขยายธุรกิจต่อไป ดังนั้น ความสามารถในการทำกำไรจึงน่าจะเป็นขั้นพื้นฐานของทุกสหกรณ์ โดยปกติแล้วสหกรณ์มักจะไม่อยากทำกำไรให้ได้สูงที่สุด เพราะถ้าทำกำไรได้มากเท่าไรจะเป็นโอกาสให้คู่แข่งมาลงทุนเร็วขึ้นเท่านั้น เพราะฉะนั้นบางสหกรณ์จึงพยายามทำกำไรให้ได้พอสมควร เพื่อประวิงเวลาการลงทุนของคู่แข่งไว้เนื่องจากถ้าธุรกิจใดที่มีกำไรก็จะมีผู้เข้ามาลงทุนมาก และถ้าไม่มีกำไรก็จะมีผู้ลงทุน

**1.2 การเพิ่มส่วนครองตลาด (Market Share)** โดยทั่วไปควรจะทำการวัดการเพิ่มของส่วนครองตลาดในเชิงเปรียบเทียบตลาดโดยส่วนรวม ไม่ว่าจะเป็นยอดขาย สินทรัพย์ ฯลฯ เช่น ในปี 2561 สหกรณ์มียอดขาย 100 ล้านบาท ในปี 2562 เพิ่มขึ้นเป็น 110 ล้านบาท คิดเป็นเพิ่มขึ้น 10% สหกรณ์อาจจะพอใจที่สามารถขายได้เพิ่มขึ้น แต่ถ้าพิจารณายอดขายในระบบของสินค้านั้นทั้งตลาดแล้ว เพิ่มขึ้นโดยเฉลี่ย 25% แสดงว่า สหกรณ์เสียส่วนครองตลาดไปบางส่วน ถึงแม้ว่ายอดขายจะเพิ่มขึ้น 10% ก็ตาม ดังนั้น ในระบบใดก็ตามถ้าหากสหกรณ์สามารถเพิ่มส่วนครองตลาดของตนได้มากกว่า เร็วกว่า และดีขึ้นกว่า

สหกรณ์อื่น โดยเปรียบเทียบคู่แข่งกันก็มีโอกาสอยู่รอดในระบบได้ดีกว่าสหกรณ์อื่นๆ ในระยะยาว และในขณะที่บางสหกรณ์ที่ไม่ให้ความสำคัญกับส่วนครองตลาดก็อาจถูกแย่งตลาดไปในที่สุด

**1.3 การเป็นผู้นำในการเสนอผลิตภัณฑ์ (Product Leadership)** ในระยะแรกๆ ของการเป็นผู้นำในการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ สหกรณ์อาจจะสูญเสียต้นทุนสูงกว่ารายได้ที่ได้รับกลับคืนมาในแง่ของกำไร แต่วิธีการนี้กลับจะให้ประโยชน์ในแง่ของการสร้างภาพลักษณ์ให้เกิดขึ้นกับสหกรณ์ และจะเป็นผลดีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ในที่สุด เช่น การเป็นผู้นำในการให้บริการบัตรเครดิต รายการถอนเงิน 24 ชั่วโมง เป็นรายแรกของธนาคารพาณิชย์ ซึ่งในระยะแรกจะเสียต้นทุนสูงกว่ารายได้ แต่อย่างน้อยที่สุดการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ก็สามารถสร้างภาพลักษณ์ให้แก่ลูกค้าเห็นว่าธนาคารมีความก้าวหน้าและน่าเชื่อถือ

**1.4 การพัฒนาบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ (Personnel Development หรือ Human Resource Development)** การพัฒนาบุคลากรถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดอย่างหนึ่งในความสำเร็จหรือล้มเหลวของสหกรณ์ แม้ว่าในทุกสหกรณ์จะมีทั้งเงิน เครื่องจักร คน และเทคโนโลยี แต่ถ้าขาดคนที่มีคุณภาพและประสิทธิภาพแล้ว สหกรณ์นั้นจะอยู่รอดได้ยาก ดังนั้นสหกรณ์ต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ว่า จะต้องมีการพัฒนาบุคลากรของสหกรณ์ และมีการวัดที่จำนวนครั้งของการพัฒนาโดยการส่งบุคลากรไปอบรม รวมทั้งมีการวัดว่ามีจำนวนคนที่สามารถจะขึ้นรับตำแหน่งสูงขึ้นได้อย่างไร และมากน้อยแค่ไหน เช่น การตรวจสอบสหกรณ์ ต้องดูว่าสามารถสร้างคนที่มีความสามารถต่อไปได้หรือไม่ เป็นต้น

**1.5 การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิต (Productivity Ratio)** สหกรณ์จะใช้วิธีการเปรียบเทียบผลผลิตเดียวกัน ณ เวลาใดเวลาหนึ่ง ในการวัดประสิทธิภาพในการผลิตของสหกรณ์นั้น โดยการเปรียบเทียบกับผู้ประกอบการอื่น เช่น หน่วยงาน 2 หน่วยงาน ทำการผลิตได้ผลผลิตเท่ากัน แต่หน่วยงานหนึ่งใช้วัตถุดิบน้อยกว่า และมีประสิทธิภาพในการผลิตมากกว่าอีกหน่วยงานหนึ่ง

**1.6 ความสัมพันธ์กับพนักงาน (Employee Relation)** เนื่องจากปัญหาเรื่องแรงงานนับวันจะมีมากขึ้น ดังนั้น ในหลายสหกรณ์จึงต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ในการสร้างความสัมพันธ์กับพนักงาน ซึ่งการที่จะสร้างความสัมพันธ์กับสหกรณ์ได้นั้น จะต้องคำนึงว่าจะทำอย่างไรให้พนักงานรู้สึกว่ามีความรักสหกรณ์ การได้รับความยุติธรรม ได้รับการตอบแทนที่ดี และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในสหกรณ์ การสร้างความสัมพันธ์ของสหกรณ์กับพนักงานเป็นเรื่องที่วัดได้ยาก แต่จะดูได้จากจำนวนการเรียกร้อง การนัดหยุดงาน ดังนั้น สหกรณ์จำเป็นต้องสร้างระบบการสื่อสารให้เกิดขึ้นในสหกรณ์เพื่อช่วยสร้างความเข้าใจต่อกันได้

**1.7 ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)** เป็นลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ควรกำหนดขึ้นหรือจัดให้มีขึ้น ทั้งนี้ เพราะสหกรณ์เชื่อว่าความรับผิดชอบต่อสังคมเป็นวัตถุประสงค์ขั้นพื้นฐานซึ่งสหกรณ์ควรคำนึงถึง เช่น เสียภาษีถูกต้องหรือไม่ เอาเปรียบลูกค้าหรือไม่ และรับผิดชอบต่อสภาวะแวดล้อมโดยส่วนรวมหรือไม่ เป็นต้น

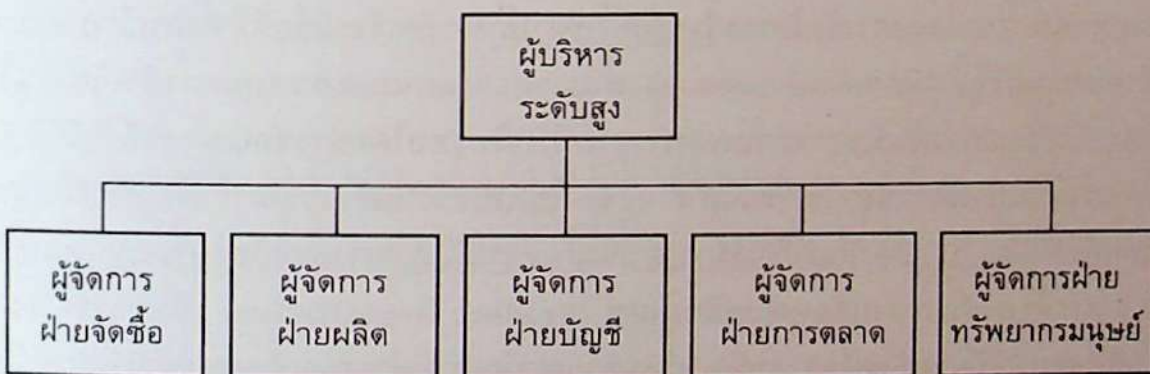
ทุกสหกรณ์จะต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นลายลักษณ์อักษร เป็นตัวเลข และมีระยะเวลาที่จะทำให้ความสำเร็จนั้นเกิดขึ้นได้ จึงจะทำให้สามารถวัดผลการปฏิบัติงานได้ ซึ่งหมายถึง ผลที่เกิดขึ้นจริงเมื่อแตกต่างกับผลที่สหกรณ์ต้องการ สำหรับการกำหนดวัตถุประสงค์เป็นงานที่ทุกฝ่ายภายในสหกรณ์จะต้องร่วมกับฝ่ายจัดการระดับสูงในการเลือกและกำหนดวัตถุประสงค์ ทั้งต้องพิจารณาเลือกตามความเหมาะสม

กับสภาพการณ์ปัจจุบันและจะเป็นไปได้ในอนาคต ในทางปฏิบัติของสหกรณ์ต่างๆ สำหรับแต่ละส่วนตลาด ต้องมีข้อชี้ให้เห็นถึงจุดแข็งและความสำคัญในการที่จะพัฒนา หรือการขยายตลาดในช่วงระยะเวลา หรือเพิ่มอัตราการครองตลาดและปรับปรุงผลกำไร แต่สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับการตลาด จะมุ่งเน้นที่การสร้างกำไรระยะยาว โดยมาจากความพอใจของลูกค้าเป้าหมาย ต้องการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า และผลกำไรเป็นสิ่งที่จะทำให้สหกรณ์สามารถขยายได้ใหญ่ขึ้น สามารถสร้างความพอใจให้กับลูกค้าได้มากขึ้น และสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานให้กับพนักงาน และสร้างสรรค์สังคม ดังนั้น การดำเนินงานการตลาดที่มุ่งกำไรจะทำให้เกิดประโยชน์ต่อความรับผิดชอบต่อสังคมได้ด้วย

## 2. โครงสร้างองค์การ

โครงสร้างองค์การเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารสหกรณ์สามารถควบคุมได้ เพราะการจัดโครงสร้างองค์การเป็นการจัดหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและทำหน้าที่ภายในสหกรณ์ เพื่อให้ธุรกิจดำเนินตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายตามที่สหกรณ์ต้องการ ซึ่งการจัดโครงสร้างองค์การจะแสดงให้เห็นถึงการแบ่งแยกงาน การมอบหมายอำนาจหน้าที่ในแต่ละส่วน รวมทั้งเป็นแสดงให้เห็นถึงอำนาจหน้าที่ในแต่ละส่วน การจัดบุคคลเข้าปฏิบัติหน้าที่เหล่านั้นอย่างเหมาะสม และยังให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างแผนงานและการสื่อสารด้วย ดังนั้น ผู้บริหารสามารถจัดโครงสร้างองค์การได้ ดังนี้

2.1 การจัดองค์การตามหน้าที่ (Functional Organization) เป็นการจัดโครงสร้างองค์การตามกลุ่มกิจกรรมโดยใช้ทักษะ (Skill) ความชำนาญ (Expertise) และการใช้ทรัพยากร (Resource) เหมือนกัน ซึ่งสหกรณ์สามารถจัดตามหน้าที่ธุรกิจดังภาพที่ 3.8

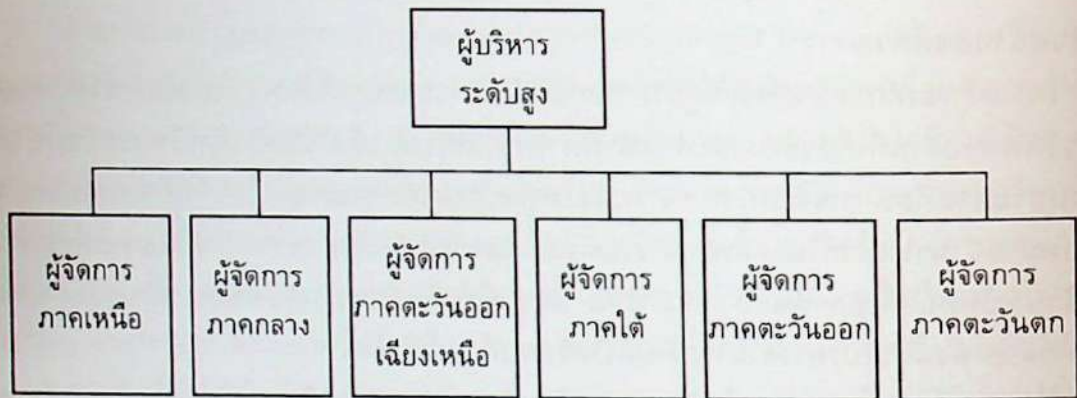


ภาพที่ 3.8 การจัดโครงสร้างองค์การตามหน้าที่

จากภาพที่ 3.8 แสดงการจัดโครงสร้างองค์การตามหน้าที่ธุรกิจ ประกอบด้วย ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายผลิต ฝ่ายบัญชี ฝ่ายการตลาด และฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งการจัดโครงสร้างองค์การตามนี้จะมีข้อดีต่อสหกรณ์คือ 1) ง่ายต่อการบริหาร เพราะมีการระบุหน้าที่ไว้ชัดเจนเป็นการมุ่งเน้นความชำนาญเฉพาะด้าน ทำให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ 2) มีประสิทธิภาพต่อการใช้ทรัพยากรและประหยัดค่าใช้จ่าย 3) ผู้บริหารระดับสูงสามารถมอบอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้บริหารแต่ละฝ่ายได้โดยตรง 4) สามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้อย่างมี

คุณภาพ และ 5) ผู้บริหารระดับสูงสามารถกำหนดทิศทางและการควบคุมการดำเนินธุรกิจได้สะดวก นอกจากนี้การจัดโครงสร้างองค์การตามหน้าที่ยังมีข้อเสีย คือ 1) การสื่อสารระหว่างฝ่ายไม่ดีทำให้เกิดการแก้ไขปัญหาไม่ทันกับสถานการณ์ 2) การตัดสินใจเป็นการรวมอำนาจทำให้เกิดนวัตกรรมใหม่ และ 3) การทำงานมุ่งเน้นเฉพาะหน้าที่ของตนเองจึงทำให้บางครั้งไม่มีความรับผิดชอบต่อลูกค้า

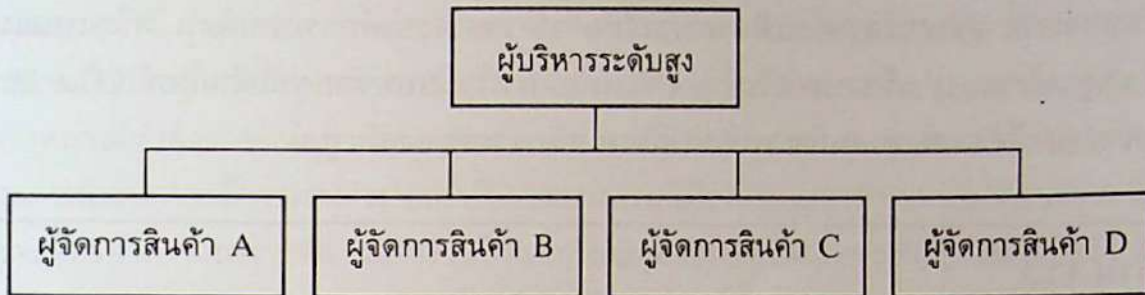
2.2 การจัดองค์การตามภูมิศาสตร์ (Geographical Organization) เป็นการจัดโครงสร้างองค์การกรณีสินค้าของสหกรณ์มีลูกค้าเป้าหมายจำนวนมากและอยู่ในทุกภูมิภาคของประเทศ จึงมีการจัดโครงสร้างองค์การ ดังภาพที่ 3.9



ภาพที่ 3.9 การจัดโครงสร้างองค์การตามภูมิศาสตร์

จากภาพที่ 3.9 แสดงการจัดโครงสร้างองค์การตามภูมิศาสตร์จะมีข้อดีที่สหกรณ์ 1) สามารถทำกิจกรรมครอบคลุมถึงทุกภูมิภาคในประเทศ 2) สามารถวางแผนและควบคุมการดำเนินงานได้ง่าย 3) สามารถประเมินผลการดำเนินงานตามเขตการขายที่รับผิดชอบได้อย่างชัดเจน แต่ก็ยังมีข้อเสีย คือ 1) ต้องใช้ทรัพยากรในการดำเนินธุรกิจจำนวนมาก 2) ต้องใช้งบประมาณจำนวนมาก เพื่อให้การดำเนินธุรกิจครอบคลุมทุกพื้นที่ และ 3) แต่ละพื้นที่ต้องใช้อุปกรณ์ที่แตกต่างกันหรือหลายอย่างพร้อมกันได้

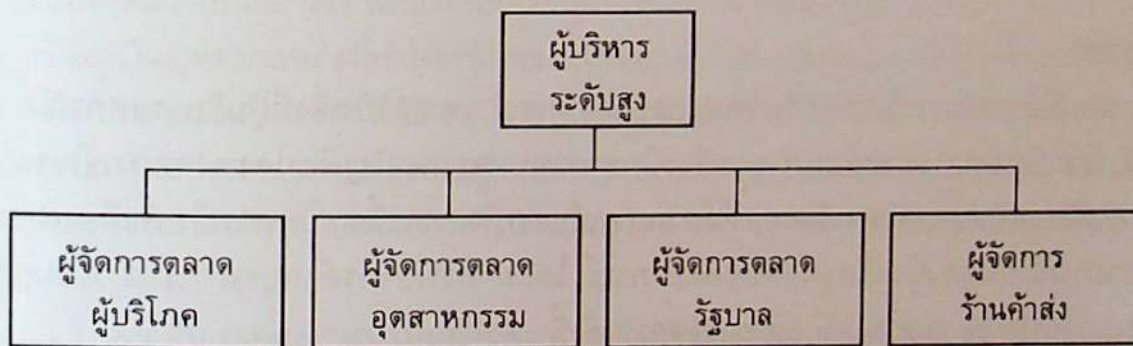
2.3 การจัดองค์การตามลักษณะผลิตภัณฑ์ (Product Organization) เป็นการจัดโครงสร้างองค์การกรณีที่สหกรณ์มีผลิตภัณฑ์หลายชนิด หรือหลายตราสินค้าที่นำเสนอเข้าสู่ตลาดเป้าหมาย จึงทำให้ภาระงานความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์แต่ละตัวมีจำนวนมาก จึงต้องมีตำแหน่งงานที่เข้ามาทำหน้าที่และรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์แต่ละรายการ เรียกว่า ผู้จัดการผลิตภัณฑ์ (Product Manager) ดังภาพที่ 3.10



ภาพที่ 3.10 การจัดโครงสร้างองค์การตามลักษณะผลิตภัณฑ์

จากภาพที่ 3.10 แสดงการจัดโครงสร้างองค์การตามลักษณะผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะมีข้อดี คือ 1) มีผู้รับผิดชอบผลิตภัณฑ์โดยตรง 2) สามารถแก้ปัญหาได้เร็ว เพราะไม่ต้องผ่านหลายฝ่าย 3) ทำให้ผลิตภัณฑ์ที่ได้รับความนิยมน้อยจะไม่ถูกละเลย และ 4) เป็นการเปิดโอกาสในการสร้างผู้บริหารระดับต่างๆ แต่ยังมีข้อเสีย คือ 1) ความรับผิดชอบต่อผลิตภัณฑ์ ทำให้ต้องขอความร่วมมือกับฝ่ายต่างๆ บางครั้งอาจทำให้เกิดความขัดแย้งกันได้ 2) เสียค่าใช้จ่ายสูงสำหรับการจัดโครงสร้างองค์การแบบนี้ และ 3) มีเวลาในการวางแผนน้อย เพราะต้องรับผิดชอบหลายกิจกรรม

2.4 การจัดองค์การตามลักษณะตลาด (Market Organization) เป็นการจัดโครงสร้างองค์การกรณีมีลูกค้าเป้าหมายที่มีลักษณะและความต้องการแตกต่างกัน ดังภาพที่ 3.11



ภาพที่ 3.11 การจัดโครงสร้างองค์การตามลักษณะตลาด

จากภาพที่ 3.11 แสดงการจัดโครงสร้างองค์การตามลักษณะตลาด ซึ่งจะมีข้อดี คือ 1) สามารถหาข้อมูลที่เหมาะสมกับผลิตภัณฑ์ 2) สามารถรับรู้ปัญหาและสามารถแก้ไขให้ทันที่ และ 3) เปิดโอกาสให้ผู้จัดการแต่ละตลาดได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ แต่ยังมีข้อเสีย คือ 1) ความรับผิดชอบต่อตลาดเป้าหมายอาจทำให้มีเวลาในการวางแผนการดำเนินธุรกิจน้อย และอาจมีความขัดแย้งกับฝ่ายต่างๆ ได้ และ 2) ทำให้เกิดค่าใช้จ่ายและการใช้ทรัพยากรในแต่ละตลาดสูง

นอกจากนี้ สหกรณ์สามารถพัฒนาการจัดการโครงสร้างองค์การแบบผสม หรือแบบแมทริกซ์ (Matrix Organization) หรือแบบเครือข่าย (Network) หรือแบบหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ (The Strategic Business Unit) ได้ตามความเหมาะสมกับการวางแผนอนาคตของสหกรณ์

### กิจกรรม 3.2.3

1. การกำหนดวัตถุประสงค์สามารถกำหนดได้ที่ประการ ได้แก่อะไรบ้าง
2. โครงสร้างองค์การสามารถจัดได้ที่รูปแบบ ได้แก่อะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 3.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.2 เรื่องที่ 3.2.3)

## เรื่องที่ 3.2.4

### ทรัพยากรและส่วนประสมการตลาด

#### 1. ทรัพยากร

สหกรณ์ต้องทำการวิเคราะห์ทรัพยากรของสหกรณ์ เพราะเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสหกรณ์สามารถควบคุมได้ และเป็นสภาวะแวดล้อมภายในที่จะมีผลกระทบต่อความสำเร็จเติบโตของสหกรณ์ในระยะยาว ดังนั้นสหกรณ์จึงจำเป็นต้องทำการวิเคราะห์สถานการณ์ของทรัพยากรนี้ว่าเป็นอย่างไร นั่นคือสถานการณ์ของทรัพยากรนั้นเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนของสหกรณ์ ได้แก่ ทรัพยากรด้านบุคลากร การเงิน วัตถุดิบ เครื่องจักรและเครื่องมือ เทคโนโลยี และการจัดการ ดังนี้

1.1 คน (Man) เป็นการพิจารณาเจ้าหน้าที่ว่ามีความรู้ ความชำนาญ ความสามารถในการทำงาน ทักษะของเจ้าหน้าที่ ประสบการณ์ และจำนวนเจ้าหน้าที่เพียงพอตามที่สหกรณ์ต้องการในกระบวนการดำเนินงานหรือไม่ เช่น ถ้าการดำเนินงานการตลาดจะต้องมีการใช้พนักงานขายแล้ว สหกรณ์จะต้องพิจารณาคูณสมบัติพนักงานขายให้เหมาะสมกับงาน เช่น การมีทัศนคติที่ดีต่อการขาย มีความเชื่อมั่นในตนเอง รู้จักและภูมิใจในสินค้าและบริการที่ขาย สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีและอดทน มีความจริงใจ มีน้ำใจ และพร้อมที่จะช่วยแก้ปัญหา เป็นต้น ถ้าหากสหกรณ์พบว่า เจ้าหน้าที่ขาดคุณสมบัติเหล่านี้ ก็จะถือว่าเป็นจุดอ่อนด้านบุคลากรการขายของสหกรณ์ ดังนั้นผู้บริหารสหกรณ์ ก็ควรทำการคาดคะเนในเรื่องของเวลาที่จะต้องใช้ในการสรรหาคูณบุคลากร และการพัฒนาบุคลากรต่อไป และเพื่อปรับสิ่งเหล่านี้ให้เกิดประโยชน์ต่อสหกรณ์และสอดคล้องกับสถานการณ์ด้วย

นอกจากนี้ ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องคำนึงถึงด้านแรงงานด้วย โดยสหกรณ์จะต้องทำการวิเคราะห์และประเมินเกี่ยวกับชื่อเสียงของสหกรณ์ในแง่ของการเป็นนายจ้าง จำนวนแรงงาน และต้นทุนของแรงงาน ในเขตที่สหกรณ์กำลังดำเนินอยู่ ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อสหกรณ์ ความสามารถในการทำงานของพนักงาน ประสิทธิภาพการทำงาน และปริมาณแรงงานฝีมือที่มีอยู่และที่ความต้องการในอนาคต สิ่งเหล่านี้ สหกรณ์จะต้องทำการวิเคราะห์ด้านแรงงานถ้าสหกรณ์มีจุดอ่อนด้านพนักงานผู้บริหารสหกรณ์จะได้เตรียมความพร้อมในการวางแผนการสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม พัฒนาให้มีความพร้อมเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จได้

**1.2 เงิน (Money)** เป็นการพิจารณาความพร้อมทางด้านเงินทุน เพราะในการดำเนินงานให้ประสบความสำเร็จจะต้องได้รับการสนับสนุนทางด้านเงินทุนหรืองบประมาณ เพื่อดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์ เช่น การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การส่งเสริมการตลาด การวิจัยการตลาด เป็นต้น ในการจัดสรรงบประมาณต้องให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ด้วย แต่การที่สหกรณ์จะจัดสรรเงินทุนให้กับหน่วยงานใดภายในสหกรณ์จะขึ้นอยู่กับจุดเน้นของสหกรณ์ เช่น ถ้าสหกรณ์มีวัตถุประสงค์เน้นที่การตลาด ก็จะทำการจัดสรรงบประมาณการตลาดให้มากเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานตามกลยุทธ์การตลาด นอกจากนี้ในด้านเงินทุนนั้นสหกรณ์จะต้องพิจารณาถึงแหล่งที่มาของเงินทุน ต้นทุนของเงินทุน ปริมาณเงิน และระยะเวลาในการใช้คืน เพื่อสหกรณ์จะได้ติดต่อได้อย่างเหมาะสม และรวดเร็วเพียงพอกับการใช้ด้านกิจกรรมที่สำคัญและจำเป็นของสหกรณ์ โดยสหกรณ์จะต้องพิจารณาความพร้อมทางด้านเงินทุน และจะต้องทำการวิเคราะห์เกี่ยวกับความสามารถที่จะจัดหาเงินทุนได้สำเร็จเมื่อเกิดความต้องการหรือไม่ สภาวะความสัมพันธ์ระหว่างสหกรณ์กับเจ้าหนี้ว่าเป็นอย่างไร นโยบายเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุนให้กับสหกรณ์ของเจ้าหนี้ว่าเป็นอย่างไร สามารถจัดหาเงินทุนจากแหล่งที่ทำให้ต้นทุนของเงินทุนต่ำที่สุด เพื่อนำมาลงทุนหรือไม่ อัตราดอกเบี้ยเป็นอย่างไร ปริมาณเงินที่ต้องการใช้มีมากน้อยในแต่ละช่วงเวลา รวมทั้งระยะเวลาในการใช้เงินคืนซึ่งต้องนำมาพิจารณาประกอบการหาแหล่งเงินทุนและต้นทุนของเงินทุนด้วย นอกจากนี้สหกรณ์ยังต้องทำการวิเคราะห์และประเมินผลกระทบจากการดำเนินนโยบายต่างๆ ของสถาบันการเงินว่าจะมีผลด้านกลยุทธ์ของสหกรณ์อย่างไรบ้าง

**1.3 วัตถุดิบ (Material)** เป็นการพิจารณาถึงปริมาณคุณภาพ ต้นทุน จำนวนผู้ผลิตและผู้ขาย ฤดูกาล ระยะเวลาในการสั่งซื้อ โดยที่สหกรณ์จะต้องสร้างความได้เปรียบจุดแข็งจากวัตถุดิบที่เหนือคู่แข่งขึ้น ด้วยการหาซื้อวัตถุดิบที่มีคุณภาพดีกว่า ต้นทุนถูกกว่า ปริมาณที่มากกว่า สามารถหาซื้อได้จากหลายแหล่ง และมีระยะเวลาในการสั่งซื้อน้อยกว่า อย่างไรก็ตาม สหกรณ์จะต้องทำการวิเคราะห์ถึงความสามารถของผู้จำหน่ายวัสดุในการจัดส่งวัตถุดิบให้กับสหกรณ์ผู้ผลิต การขึ้นราคาของวัตถุดิบ คุณภาพวัตถุดิบ บริการที่ได้รับจากผู้จำหน่ายวัสดุ เช่น ถ้าสหกรณ์ติดต่อกับผู้จำหน่ายวัสดุเพียงรายเดียว จะทำให้อำนาจการต่อรองเกี่ยวกับราคาและเงื่อนไขอื่นๆ มีน้อยลง ซึ่งจะทำให้เป็นจุดอ่อนกับสหกรณ์ได้ ดังนั้น อาจทำให้สหกรณ์ต้องมองหาแหล่งวัตถุดิบอื่นๆ ที่สามารถนำมาทดแทนหรือชดเชยกันได้ และสร้างให้เป็นจุดแข็งด้านวัตถุดิบได้

**1.4 เครื่องจักรและเครื่องมือ (Machine)** เป็นการพิจารณาความพร้อมทางด้านเครื่องจักรและเครื่องมือเพราะว่าในการดำเนินงานบางครั้งอาจจำเป็นต้องอาศัยเครื่องจักร เครื่องมือ และอุปกรณ์ประกอบในกระบวนการผลิต กระบวนการการขาย กระบวนการขนส่ง และกระบวนการเก็บรักษา ดังนั้น สหกรณ์



สามารถพิจารณาถึงประสิทธิภาพของเครื่องจักร การดัดแปลงใช้กับงานและค่าใช้จ่ายในการซ่อมบำรุง โดยการเปรียบเทียบกับของคู่แข่งจนถึงประสิทธิภาพของเครื่องจักรในการผลิตสินค้าได้เพียงพอกับความต้องการของลูกค้าได้หรือไม่ ถ้าสหกรณ์พิจารณาแล้วเครื่องจักรมีประสิทธิภาพ และมีความพร้อมด้านเครื่องมือที่จะใช้ในการดำเนินงานจะถือว่าเป็นข้อได้เปรียบ (จุดแข็ง) ต่อกระบวนการผลิต กระบวนการขาย และกระบวนการดำเนินงาน

**1.5 เทคโนโลยี (Technology)** เป็นการพิจารณาเทคโนโลยีสำหรับการผลิต และการดำเนินงานของสหกรณ์ที่จะต้องทำการเปรียบเทียบกับคู่แข่ง คือ ต้นทุนในการหาซื้อ การสร้างมูลค่าเพิ่มของเทคโนโลยีให้กับสหกรณ์หรือผลิตภัณฑ์และความได้เปรียบในเชิงเปรียบเทียบระหว่างเทคโนโลยีให้กับสหกรณ์หรือผลิตภัณฑ์ และความได้เปรียบในเชิงเปรียบเทียบระหว่างเทคโนโลยีของสหกรณ์กับของคู่แข่งที่กำลังใช้อยู่ ดังนั้น ถ้าสหกรณ์มีความได้เปรียบทางด้านเทคโนโลยี (จุดแข็ง) แล้วจะทำให้สหกรณ์สามารถทำการผลิตและออกผลิตภัณฑ์ใหม่เข้าสู่ตลาดได้เร็วกว่าคู่แข่ง

**1.6 การจัดการ (Management)** เป็นการพิจารณาเปรียบเทียบทางด้านทักษะและความสามารถของผู้บริหาร โครงสร้างองค์กร ระบบการวางแผน มาตรฐานกระบวนการปฏิบัติงาน และระบบการควบคุม ทั้งนี้ในการวิเคราะห์แล้ว หากพบว่าสหกรณ์มีจุดเด่นเหนือคู่แข่ง ซึ่งสหกรณ์ก็จะนำจุดเด่นนั้นมาทำให้เกิดประโยชน์กับสหกรณ์ได้ แต่ถ้าสหกรณ์พบว่าอะไรที่เป็นจุดอ่อนที่จะทำให้สหกรณ์เสียเปรียบคู่แข่งแล้วก็ต้องทำการแก้ไขให้ดีขึ้น อย่างไรก็ตาม ในการจัดการของสหกรณ์ที่ดีจะเริ่มจากการจัดโครงสร้างองค์กร เพราะการจัดโครงสร้างองค์กรจะแสดงให้เห็นถึงจุดเน้นของสหกรณ์ทางด้านนโยบายของสหกรณ์ เช่น สหกรณ์ได้กำหนดนโยบายการตลาดและนโยบายการขาย กรณีถ้าต้องการขายให้กับลูกค้าอย่างทั่วถึง ก็อาจจะจัดโครงสร้างองค์กรแบบภูมิศาสตร์ หรือถ้าต้องการให้บริการลูกค้าที่เห็นว่ามี ความแตกต่างกันก็อาจจัดโครงสร้างองค์กรตามลูกค้า

ตัวอย่าง ความได้เปรียบทางการแข่งขัน หรือจุดแข็งด้านทรัพยากรของสหกรณ์ มีดังนี้

1. การมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่มีราคาตั้งแต่มีประสิทธิภาพสูง
2. การเป็นเจ้าของหรือสามารถควบคุมวัตถุดิบให้มีราคาต่ำ หรือวัตถุดิบที่หายาก
3. การควบคุมขั้นตอนการผลิตหรือขั้นตอนการจัดจำหน่าย
4. การมีเงินทุนจำนวนมากและมีเหลือ
5. การยอมรับตราสินค้าของสหกรณ์อย่างกว้างขวาง

6. การมีสินค้าพร้อมตลอดเวลา และสะดวกเพื่อการจัดจำหน่าย ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (จุดแข็งด้านทรัพยากร) อาจมีประเด็นอื่นอีกได้ ซึ่งสามารถแสดงออกในรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งก็ได้ในแต่ละสหกรณ์

## 2. ส่วนประสมการตลาด

ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) เป็นเครื่องมือการตลาดที่ผู้บริหารของสหกรณ์สามารถควบคุมได้ เพราะมีอำนาจที่จะสร้างขึ้นและสามารถกับดูแลได้ และถูกกำหนดเป็นกิจกรรมที่สหกรณ์

จะเข้าถึงและใช้เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด ได้แก่ ดังตารางที่ 3.6

2.1 ผลิตภัณฑ์ เป็นการพิจารณาเพื่อกำหนดกลยุทธ์ของสหกรณ์ ได้แก่ ลักษณะเด่นของผลิตภัณฑ์ คุณสมบัติพิเศษของผลิตภัณฑ์ ความใหม่ของผลิตภัณฑ์ ความมั่นคงของผลิตภัณฑ์ในขณะเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำหรือเกิดสงคราม ความยากง่ายในการลอกเลียนแบบ การแข่งขันกับผลิตภัณฑ์ของกลุ่มอื่น ความผันแปรตามฤดูกาล ผลกระทบของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ จำนวนขนาด และเกรดการบริการที่จำเป็น ความล้ำสมัย และความเป็นไปได้ทางเทคนิค

2.2 ราคา แม้ว่าจะเป็นปัจจัยที่จับต้องไม่ได้แต่ก็เป็นสิ่งที่สามารถกำหนดขึ้นได้โดยให้มีความแตกต่างไปตามชนิด คุณภาพหรือลักษณะของสินค้าหรือบริการ ดังนั้น จึงมีข้อมูลที่ต้องพิจารณาเพื่อการวางแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ คือ ราคาเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง การประหยัดต้นทุนรวม นโยบายและกลยุทธ์การตั้งราคา

2.3 การจัดจำหน่าย เป็นสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ทางการตลาดที่เป็นเหตุให้สินค้าและบริการถึงมือผู้บริโภคได้ถูกต้องกับเวลา สถานที่ สะดวกแก่การซื้อหา หรือเรียกใช้ ดังนั้นข้อมูลที่ต้องพิจารณาเพื่อการวางแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ได้แก่ ผลกระทบต่อช่องทางทางการจัดจำหน่ายปัจจุบัน การยอมรับของสมาชิกของช่องทางทางการจัดจำหน่าย และความเป็นไปได้ของการขนส่งและการเก็บรักษา

2.4 การส่งเสริมการตลาด เป็นสิ่งที่เกี่ยวกับการใช้สื่อเพื่อการติดต่อสื่อสารให้ลูกค้าเป้าหมายได้ทราบ ได้รู้จักผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ด้วยวิธีการโฆษณา การขายโดยบุคคล การส่งเสริมการขายรวมทั้งการออกข่าวและการประชาสัมพันธ์ ฉะนั้นข้อมูลที่ต้องพิจารณา คือ งบประมาณในการส่งเสริมการตลาดที่ต้องการ สื่อที่จะใช้เป็นการจูงใจ หรือกระตุ้นให้ซื้อสินค้าและบริการ ความสามารถในการให้บริการ และความบ่อยครั้งในการใช้สื่อ

ตารางที่ 3.6 สภาวะแวดล้อมภายในด้านส่วนประสมการตลาด

สภาวะแวดล้อมด้านส่วนประสมการตลาด	ประเด็นการวิเคราะห์
ผลิตภัณฑ์	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ลักษณะเด่นของผลิตภัณฑ์</li> <li>2) คุณสมบัติพิเศษของผลิตภัณฑ์</li> <li>3) ความใหม่ของผลิตภัณฑ์</li> <li>4) ความมั่นคงของผลิตภัณฑ์ในขณะเกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำหรือสงคราม</li> <li>5) ความยากง่ายในการลอกเลียนแบบ</li> <li>6) การแข่งขันกับผลิตภัณฑ์ของกลุ่มอื่น</li> <li>7) ความผันแปรตามฤดูกาล</li> <li>8) ผลกระทบของผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่</li> <li>9) ความใกล้เคียงต่อกลุ่มผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่</li> </ol>

## ตารางที่ 3.6 (ต่อ)

สถานะแวดล้อมด้านส่วนประสมการตลาด	ประเด็นการวิเคราะห์
	10) จำนวน ขนาด และเกรดของผลิตภัณฑ์ 11) การบริการที่จำเป็น 12) ความล้าสมัยของผลิตภัณฑ์ 13) ความเป็นไปได้ทางเทคนิค
ราคา	1) ราคาเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง 2) การประหยัดต้นทุน 3) นโยบายและกลยุทธ์การตั้งราคา
การจัดจำหน่าย	1) ผลกระทบต่อช่องทางการจัดจำหน่ายปัจจุบัน 2) การยอมรับของสมาชิกของช่องทางการจัดจำหน่าย 3) ความเป็นไปได้ของการขนส่งและการเก็บรักษา
การส่งเสริมการตลาด	1) งบประมาณการส่งเสริมการตลาดที่ต้องการ 2) สื่อที่ใช้เพื่อการจูงใจหรือกระตุ้น 3) ความสามารถในการให้บริการ 4) ความบ่อยครั้งในการใช้สื่อ

## กิจกรรม 3.2.4

1. สถานะแวดล้อมภายในด้านทรัพยากรของสหกรณ์ได้แก่อะไรบ้าง
2. สถานะแวดล้อมภายในด้านส่วนประสมการตลาดของสหกรณ์ประกอบด้วยที่ประการได้แก่อะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 3.2.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.2 เรื่องที่ 3.2.4)

## แผนการสอนตอนที่ 3.3

### การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 3.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 3.3.1 ความหมายและความสำคัญของสภาวะแวดล้อมภายนอกสหกรณ์
- 3.3.2 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมจุลภาค
- 3.3.3 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมมหภาค

#### แนวคิด

1. สภาวะแวดล้อมภายนอกเป็นปัจจัยหรือสถานการณ์ภายนอกสหกรณ์ที่จะมาเอื้ออำนวยหรือเกิดอุปสรรคในการดำเนินงานของสหกรณ์ ประกอบด้วย สภาวะแวดล้อมจุลภาคและสภาวะแวดล้อมมหภาค
2. สภาวะแวดล้อมจุลภาคเป็นสภาวะแวดล้อมภายนอกสหกรณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงแล้วจะส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ใดสหกรณ์หนึ่งเท่านั้น ประกอบด้วย สภาวะแวดล้อมเกี่ยวกับภารกิจ การแข่งขัน และกลุ่มสาธารณะ
3. สภาวะแวดล้อมมหภาคเป็นสภาวะแวดล้อมภายนอกสหกรณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงแล้วจะส่งผลกระทบต่อทั้งอุตสาหกรรมหรือทุกสหกรณ์ ประกอบด้วย สภาวะแวดล้อมทางด้านประชากร เศรษฐกิจ กฎหมายและการเมือง ทรัพยากรธรรมชาติ เทคโนโลยี และสังคมและวัฒนธรรม

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.3.1 “ความหมายและความสำคัญของสภาวะแวดล้อมภายนอกสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของสภาวะแวดล้อมภายนอกสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.3.2 “การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมจุลภาค”แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกของสหกรณ์ระดับจุลภาคได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 3.3.3 “การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมมหภาค”แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายและวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกสหกรณ์ระดับมหภาคได้

## เรื่องที่ 3.3.1

### ความหมายและความสำคัญของสภาวะแวดล้อมภายนอกสหกรณ์

#### 1. ความหมายของสภาวะแวดล้อมภายนอก

สภาวะแวดล้อมภายนอก (External Environment) เป็นสภาวะแวดล้อมที่ผู้บริหารไม่สามารถควบคุมได้ เพราะอยู่นอกเหนืออำนาจ แต่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบต่อทั้งอุตสาหกรรม ผู้บริหารสหกรณ์จำเป็นต้องนำมาพิจารณาในการวางแผน เพราะปัจจัยเหล่านี้มีส่วนช่วยลดความเสี่ยงจากการดำเนินงานที่อาจเกิดขึ้นได้ และสามารถดำเนินกลยุทธ์ให้สอดคล้องและสัมพันธ์กับปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้นี้ โดยต้องมีการวางแผนกลยุทธ์ที่ดีและรัดกุม รวมทั้งต้องให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงพร้อมที่จะแก้ไขและปรับปรุงให้เข้ากับสถานการณ์นั้นๆ ซึ่งมีผลทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จมากขึ้น โดยการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์เพื่อหาโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats)

#### 2. ความสำคัญของสภาวะแวดล้อมภายนอกสหกรณ์

การที่สหกรณ์จะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ มีความเจริญก้าวหน้า และอยู่รอดได้ในธุรกิจขึ้นอยู่กับกำหนดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ของสหกรณ์ โดยผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดรูปแบบของนโยบายและกลยุทธ์ แต่ในปัจจุบันนี้สภาวะแวดล้อมในการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารสหกรณ์จึงจำเป็นต้องให้ความสนใจต่อความเป็นไป และการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมเพื่อจะได้ทำการวางแผนกลยุทธ์ โดยควรมุ่งเน้นการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม และการแข่งขันว่าจะทำให้เกิดโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงานอย่างไรบ้าง เพื่อสหกรณ์จะได้ตัดสินใจหาทางเลือกที่เหมาะสมกับสภาพการเปลี่ยนแปลงนั้น และให้ผลประโยชน์ต่อสหกรณ์สูงสุดในระยะยาว ดังนั้น สภาวะแวดล้อมภายนอกสหกรณ์จึงมีความสำคัญ ดังนี้

2.1 ทำให้สหกรณ์ได้ทราบถึงโอกาสและอุปสรรคที่จะมีผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ การดำเนินงานของสหกรณ์จะต้องยอมรับว่าสหกรณ์ประสบความสำเร็จได้ขึ้นอยู่กับความสามารถในการติดตามข่าวสาร และลงมือปฏิบัติให้ทันเวลาตามสถานการณ์ที่เอื้ออำนวยและเหมาะสมสอดคล้องกับการดำเนินงาน ถ้าหากสหกรณ์เห็นโอกาสที่ดีที่จะทำให้เกิดความเข้มแข็งในการดำเนินงานได้ เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ การพัฒนาประสิทธิภาพการใช้งานและคุณภาพของผลิตภัณฑ์ การพัฒนาแหล่งพลังงานและระบบการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น แต่ถ้าสหกรณ์วิเคราะห์แล้วทราบถึงปัจจัยที่เป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ ก็จะส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์ที่ไม่ทำให้สหกรณ์ได้รับประโยชน์หรืออาจจะทำลายสหกรณ์ก็เป็นได้ เช่น เทคโนโลยีของคู่แข่ง สภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ พลังงานมีราคาสูงขึ้นและรัฐบาลออกกฎหมายควบคุมการดำเนินงาน เป็นต้น

2.2 สภาวะแวดล้อมเป็นตัวกำหนดโอกาสที่ทำให้สหกรณ์สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกจะส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ เช่น การเปลี่ยนแปลงคุณค่าทางวัฒนธรรมจะทำให้สินค้าบางประเภทได้รับการยอมรับมากขึ้นจากตลาดเป้าหมาย ดังนั้น การดำเนินงานด้วยการผลิตสินค้า หรือการให้บริการของสหกรณ์จะไม่ได้ประสบความสำเร็จ ถ้าหากไม่เข้าใจถึงวัฒนธรรมของตลาดเป้าหมาย หรือถ้าสหกรณ์ต้องการทำการติดต่อดำเนินธุรกิจกับประเทศเม็กซิโก ผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์จะทำการบรรจุหีบห่อผลิตภัณฑ์โดยมีรูปดอกไม้สีเหลืองไม่ได้ เพราะจะทำให้ไม่ได้รับการยอมรับจากลูกค้าของประเทศนั้น ทั้งนี้เพราะประเทศเม็กซิโกมีความเชื่อว่าดอกไม้สีเหลือง คือ สัญลักษณ์แห่งความตาย

2.3 สภาวะแวดล้อมเป็นสัญญาณเตือนหรือมีอิทธิพลต่อการดำเนินงาน กล่าวคือ ปัจจัยของสภาวะแวดล้อมภายนอกจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของการดำเนินงานของสหกรณ์ เช่น ผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในตลาดปัจจุบันล้ำสมัย สินค้าบางอย่างน่าจะได้รับความสำเร็จยิ่งขึ้นถ้าเทคโนโลยีสามารถทำให้ราคาขายลดลงได้ และประชากรสามารถซื้อมาใช้ได้ ดังนั้น ในการสร้างกลยุทธ์ควรจะได้มีการวิเคราะห์เกี่ยวกับการปฏิบัติของกลุ่มแข่งขันด้านการผลิต ราคา การจัดจำหน่าย และประเมินถึงสหกรณ์ที่เป็นเจ้าของสินค้านั้นถึงคุณภาพสินค้าและบริการ คำร้องทุกข์ที่ได้รับจากลูกค้า พ่อค้าคนกลาง และต้นทุนในการจำหน่าย การวิเคราะห์แนวโน้มและสภาวะในอดีตจะทำให้ทราบถึงจุดแข็งที่แท้จริงของสหกรณ์ อุปสรรค และการคาดหวังที่จะประสบความสำเร็จในสิ่งที่ต้องการ และวางแผนจะต้องมีผู้รับผิดชอบ รวมทั้งมีการทบทวนแผนกลยุทธ์อีกครั้งจะทำให้การปฏิบัติได้ง่ายและถูกต้องยิ่งขึ้น

#### กิจกรรม 3.3.1

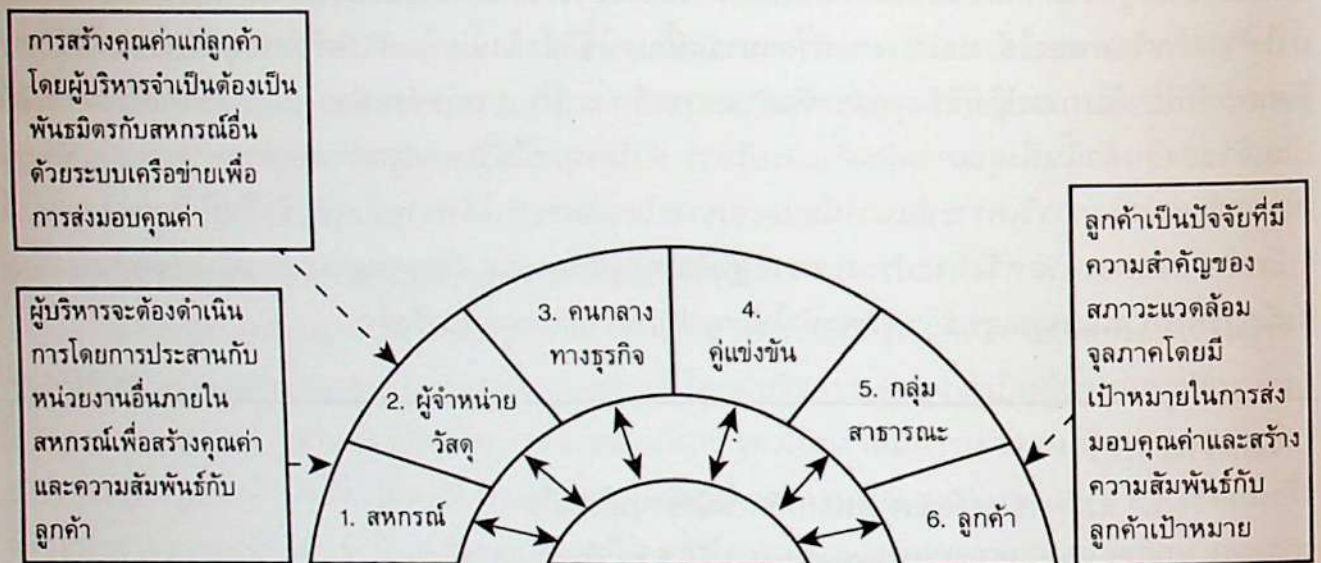
1. สภาวะแวดล้อมภายนอกสหกรณ์หมายถึงอะไร
2. สภาวะแวดล้อมภายนอกสหกรณ์มีความสำคัญอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 3.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.3 เรื่องที่ 3.3.1)

### เรื่องที่ 3.3.2

## การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมจุลภาค

สถานะแวดล้อมจุลภาค (Microenvironment) เป็นสถานะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับสถาบันสำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานการตลาดลุล่วงไปได้ และสถาบันที่ทำการแข่งขันกับสหกรณ์ในการแสวงหาลูกค้าและทรัพยากรที่หายาก และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบต่อสหกรณ์เท่านั้น สถานะแวดล้อมจุลภาค ประกอบด้วย สหกรณ์ ผู้จำหน่ายวัสดุ คนกลางทางธุรกิจ คู่แข่งขัน กลุ่มสาธารณะ และลูกค้า เป้าหมาย ดังภาพที่ 3.12 และตารางที่ 3.7



ภาพที่ 3.12 ปัจจัยในสถานะแวดล้อมจุลภาค

จากภาพที่ 3.12 แสดงปัจจัยสำคัญในสถานะแวดล้อมจุลภาค ประกอบด้วย 6 ปัจจัย ได้แก่

1. บริษัทหรือสหกรณ์ (The Company) อาจเป็นกิจการหรือสหกรณ์ขนาดเล็ก ขนาดกลาง และขนาดใหญ่ก็ได้ที่ดำเนินการผลิตสินค้าและการให้บริการเพื่อจำหน่ายในตลาด ซึ่งในสหกรณ์จะประกอบด้วยฝ่ายต่างๆ ภายในสหกรณ์ คือ ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน ฝ่ายวิจัยและพัฒนา ฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายผลิต และฝ่ายบัญชี โดยแต่ละฝ่ายภายในสหกรณ์ ถือเป็นสถานะแวดล้อมภายในของสหกรณ์ ประกอบด้วย ฝ่ายการจัดการระดับสูงหรือผู้จัดการซึ่งจะเป็นฝ่ายที่กำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจ วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และนโยบายของสหกรณ์ โดยผู้บริหารสหกรณ์จำเป็นต้องตัดสินใจภายใต้แผนที่ได้รับมาจากฝ่ายการจัดการระดับสูง ตัวอย่างเช่น แผนการตลาดของฝ่ายการตลาด ก็จำเป็นต้องได้รับการอนุมัติจากฝ่ายการจัดการระดับสูงก่อนที่จะนำไปปฏิบัติ นอกจากนี้ ผู้บริหารฝ่ายการตลาดจำเป็นต้อง

ดำเนินงานสัมพันธ์หรือเกี่ยวข้องกับฝ่ายอื่นๆ ภายในสหกรณ์ ด้วย เช่น ฝ่ายการเงินจะเป็นผู้เกี่ยวข้องกับ การหรือ หรือจัดสรรเงินทุนให้กับแผนการตลาด ฝ่ายวิจัยและพัฒนา จะมุ่งเน้นกับปัญหาของการกำหนด รูปแบบที่ปลอดภัย และผลิตภัณฑ์ที่ดึงดูดใจ ฝ่ายจัดซื้อจะเป็นผู้รับผิดชอบเกี่ยวกับการจัดหา หรือซื้อ วัตถุดิบให้กับผู้ผลิตซึ่งต้องรับผิดชอบในการผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพและปริมาณตามที่สหกรณ์ต้องการ ฝ่าย การบัญชี จำเป็นต้องพยากรณ์เรื่องรายได้และต้นทุนเพื่อช่วยให้ฝ่ายการตลาดทราบว่า การดำเนินงานได้ บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ อย่างไรก็ตาม การดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ เหล่านี้จะมีผลกระทบต่อแผนและ การกระทำของฝ่ายการตลาดได้

2. **ผู้จำหน่ายวัสดุ (Supplier)** เป็นบุคคลหรือสหกรณ์ที่จำหน่ายหรือจัดหาทรัพยากรที่สหกรณ์ ผู้ผลิตต้องการ เพื่อนำไปเป็นปัจจัยการผลิตในการผลิตสินค้าและบริการ หรือแปรสภาพให้เป็นสินค้า สำเร็จรูป จากนั้นจะมอบภาระการจำหน่ายสินค้าให้กับคนกลางระดับต่างๆ เพื่อจำหน่ายต่อไปยังตลาด เป้าหมาย การพัฒนาของผู้จำหน่ายวัสดุสามารถมีผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์อย่างจริงจัง ซึ่ง ผลกระทบจากผู้จำหน่ายวัสดุมีในเรื่องของคุณภาพ ราคา ปริมาณ วิธีการส่งมอบ เวลาการส่งมอบ การให้ บริการ และเงื่อนไขทางการเงิน ดังนั้น ผู้บริหารสหกรณ์จำเป็นต้องพิจารณาหรือให้ความสนใจถึง ผลประโยชน์ของผู้จัดจำหน่ายรวมถึง การขาดแคลนทรัพยากรหรือความล่าช้า การนัดหยุดงานหรือเหตุการณ์ ต่างๆ ที่ส่งผลต่อต้นทุนการขายในระยะเวลายาว และความเสี่ยงต่อความนิยมของลูกค้าในระยะยาวด้วย นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณาถึงแนวโน้มราคาของปัจจัยนำเข้าที่สำคัญ เพราะว่าถ้ามีการขึ้นราคาของวัตถุดิบ การขึ้นราคาของน้ำมันเชื้อเพลิงจะทำให้ต้นทุนวัสดุเพิ่มขึ้น ก็จะส่งผลต่อการเพิ่มขึ้นของต้นทุนการผลิต และราคาผลิตภัณฑ์ด้วย และจะเป็นอันตรายต่อปริมาณยอดขายของสหกรณ์ที่อาจลดลงได้ด้วย หรือ การส่งมอบล่าช้าทำให้เกิดการหยุดชะงักในกระบวนการผลิต ซึ่งผู้จำหน่ายวัสดุ ได้แก่

2.1 **หน่วยงานในอุตสาหกรรม** เช่น แรงงานสำหรับสหกรณ์การเกษตร ก็คือ แรงงานที่ใช้ ในการเพาะปลูก เก็บเกี่ยว แรงงานในโรงสีข้าว แรงงานในโรงงานแปรรูปผลผลิตการเกษตร เป็นต้น

2.2 **ผู้ขายปัจจัยการผลิต** เช่น เมล็ดพันธุ์ ปุ๋ย สารป้องกันกำจัดศัตรูพืช เครื่องจักรกลเกษตร อาหารสัตว์ วัตถุดิบในโรงงานแปรรูป เป็นต้น

2.3 **ผู้ขายสินค้าผลิตผลและสินค้าแปรรูป** เช่น ผลิตผลเกษตรและสินค้าเกษตรแปรรูป สำหรับสหกรณ์นั้น การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมด้านผู้จำหน่ายวัสดุจะทำให้สหกรณ์สามารถกำหนดวิธีการ ที่จะได้มาซึ่งปัจจัยการผลิต หรือสินค้าและบริการได้อย่างเหมาะสม ทั้งในแง่ของคุณภาพและราคา รวมทั้ง ความสามารถในการจัดซื้อจัดหาซึ่งนับเป็นสิ่งที่สำคัญที่ต้องเตรียมการ เพราะหากเกิดปัญหาในการนำ ทรัพยากรการผลิต หรือปัจจัยการผลิตเข้าสู่กระบวนการจัดการการผลิต อาจมีผลกระทบทำให้การผลิต ได้รับความเสียหาย เช่น ผลิตได้ไม่ทันเวลาที่จะต้องส่งมอบให้ลูกค้า หรือทำให้ผลผลิตลดลง ต้นทุนการผลิต เพิ่มขึ้นได้ เป็นต้น

3. **คนกลางทางธุรกิจ (Business Intermediaries)** เป็นหน่วยงานทางธุรกิจหรือสถาบันทั้งที่เป็น สหกรณ์หรือไม่ได้เป็นสหกรณ์ที่มีบทบาทในด้านการขาย การกระจายสินค้า และอำนวยความสะดวกให้ แก่สหกรณ์หนึ่งไปสู่ลูกค้าเป้าหมายของสหกรณ์นั้นๆ และที่ช่วยสหกรณ์ในการส่งเสริมการขายและการ จัดจำหน่ายสินค้าไปยังผู้ซื้อคนสุดท้าย ดังนั้น ถ้าสหกรณ์สามารถสร้างผลิตภัณฑ์ให้คนกลางยอมรับไป



จัดจำหน่าย ก็จะทำให้เกิดโอกาสในการเติบโตของสหกรณ์ คนกลางทางธุรกิจรวมถึงคนกลางที่ทำหน้าที่หลัก กิจการกระจายตัวสินค้า ตัวแทนให้บริการ และคนกลางการเงิน ดังนี้

**3.1 คนกลาง (Middlemen)** คือ หน่วยงานธุรกิจที่ทำหน้าที่หลักในการรวบรวมผลผลิตจากแหล่งผลิตไปจำหน่ายผ่านคนกลาง และยังทำหน้าที่ในด้านบริการเกี่ยวกับการซื้อ และการขายสินค้าและบริการ คนกลางทำหน้าที่เชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิตกับตลาด โดยทำหน้าที่ซื้อและ/หรือขายผลิตภัณฑ์จากแหล่งผลิตไปสู่แหล่งบริโภค เช่น สหกรณ์การเกษตร คนกลางจะเข้ามามีบทบาทด้านการผลิตเป็นอย่างมาก เพราะนอกจากจะทำหน้าที่รวบรวมแล้วยังทำหน้าที่ในการให้สินเชื่อ เป็นผู้บริหารไร่นา ทำการตัดสินใจวางแผนธุรกิจให้แก่เกษตรกร เป็นผู้ถ่ายทอดเทคโนโลยีและการให้ข้อมูลข่าวสารแก่เกษตรกร อีกทั้งในโครงสร้างเศรษฐกิจการเกษตรของประเทศไทย ที่เกษตรกรส่วนใหญ่เป็นเกษตรกรรายย่อยทำให้คนกลางเข้ามามีบทบาทต่อเกษตรกรและธุรกิจการเกษตรที่ต้องใช้ผลผลิตของเกษตรกรรายย่อยมาเป็นวัตถุดิบ ดังนั้น คนกลาง ประกอบด้วย

3.1.1 พ่อค้าคนกลาง เป็นคนกลางที่ทำหน้าที่ในการขายสินค้าหรือเป็นตัวแทนในการจัดซื้อสินค้าและบริการให้กับสหกรณ์ ได้แก่ ผู้ค้าส่ง และผู้ค้าปลีก

3.1.2 ตัวแทนคนกลาง เป็นคนกลางที่ไม่มีกรรมสิทธิ์ในสินค้าที่ตนติดต่อกับ ไม่มีสินค้าอยู่ในครอบครองทำหน้าที่เพียงการติดต่อให้มีการซื้อการขาย ได้แก่ ตัวแทนผู้ผลิต ตัวแทนขาย และนายหน้า

**3.2 กิจการกระจายสินค้า (Physical Distribution Firms)** เป็นสหกรณ์ที่ทำหน้าที่อำนวยความสะดวก และช่วยในการเก็บรักษาและเคลื่อนย้ายสินค้าและบริการจากแหล่งผลิตไปยังจุดหมายปลายทาง หรือเป็นการดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้ายสินค้าที่มีปริมาณที่ถูกต้อง ไปยังสถานที่ที่ถูกต้องและเวลาที่ถูกต้อง ประกอบด้วย การเก็บรักษา (คลังสินค้า) และการขนส่ง เช่น ชุมชุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด สำหรับคลังสินค้านั้นเป็นสหกรณ์ที่ทำหน้าที่รวบรวมหรือในการจัดเก็บรักษาสินค้า วัสดุและสิ่งของในระยะเวลาหนึ่งอย่างมีแบบแผนรวมถึงการจัดแยก การจัดเตรียมสินค้าก่อนส่งสินค้าไปยังลูกค้า ส่วนสหกรณ์การขนส่งสินค้ารวมถึงถนน บริษัทรถบรรทุก สนามบิน บริษัทเดินเรือ และอื่นๆ ที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้ายสินค้าจากสถานที่หนึ่งไปยังอีกสถานที่หนึ่ง สหกรณ์จึงจำเป็นต้องตัดสินใจถึงวิธีการที่ดีที่สุดให้การเก็บสินค้า การขนส่งสินค้า และความสมดุลระหว่างต้นทุนการส่งมอบ ความเร็ว และความปลอดภัย ซึ่งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับกิจการกระจายสินค้าจะมีผลโดยตรงกับสหกรณ์ที่ต้องใช้บริการ เช่น ธุรกิจขนส่งอาจจะตั้งราคาค่าขนส่งสูงขึ้น เมื่อต้นทุนในการขนส่งสูงได้แก่ ราคาน้ำมันเพิ่มสูงขึ้น ย่อมมีผลทำให้ต้นทุนสินค้าของสหกรณ์สูงขึ้นตามไปด้วย ขณะเดียวกันธุรกิจของสหกรณ์คู่แข่งกันได้รับผลกระทบน้อยกว่า เพราะตั้งโรงงานใกล้แหล่งผลิตวัตถุดิบมากกว่า และไม่มีปัญหาการขนส่งเพราะตั้งอยู่ใกล้สถานีรถไฟที่มีค่าขนส่งต่ำกว่าการขนส่งสินค้าด้วยรถยนต์

**3.3 ตัวแทนบริการ (Services Agencies)** เป็นสหกรณ์ที่ทำหน้าที่อำนวยความสะดวกคอยช่วยเหลือสิ่งที่จำเป็นรวมถึงความช่วยเหลือด้านการเงิน การจำหน่าย แต่เป็นตัวแทนบริการที่จะเป็นผู้ที่ไม่มีกรรมสิทธิ์ในสินค้า ไม่มีสินค้าอยู่ในครอบครอง และไม่มีสิทธิในการซื้อขายแต่อย่างใดจะทำหน้าที่คอยให้ความช่วยเหลือและอำนวยความสะดวก ได้แก่ บริษัททำการวิจัย ตัวแทนโฆษณา บริษัทสื่อสาร ธุรกิจ

การเงิน และบริษัทที่ปรึกษา ซึ่งสหกรณ์เหล่านี้จะช่วยเหลือสหกรณ์เป้าหมายและอำนวยความสะดวกด้านการส่งเสริม เพื่อให้ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ไปยังสถานที่ที่ถูกต้อง (กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย)

**3.4 คณกลางการเงิน (Financial Intermediaries)** เป็นสหกรณ์ที่ทำหน้าที่เป็นคนกลางที่คอยอำนวยความสะดวกทางการเงิน ได้แก่ ธนาคาร บริษัทสินเชื่อ บริษัทประกันภัย และธุรกิจอื่นๆ ที่ช่วยติดต่อทางการเงินหรือประกันเกี่ยวกับความเสี่ยงที่เข้ามามีส่วนร่วมในการซื้อการขายสินค้า สหกรณ์และลูกค้าส่วนใหญ่ขึ้นอยู่กับคนกลางที่มีความพร้อมทางด้านการเงินที่จะให้การสนับสนุนในการซื้อการขายผลิตภัณฑ์ นอกจากนี้การปฏิบัติตามแผนของสหกรณ์จะได้รับผลกระทบจากความเสี่ยงของต้นทุนสินเชื่อและการจำกัดสินเชื่อ ด้วยเหตุนี้สหกรณ์จึงจำเป็นต้องพัฒนาและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับสถาบันการเงินที่สำคัญ

**4. คู่แข่งขัน (Competitors)** เป็นการวิเคราะห์ถึงคู่แข่งซึ่งเป็นสหกรณ์หรือกิจการอื่นๆ ที่เสนอสินค้าหรือบริการให้กับลูกค้ากลุ่มเดียวกัน หรือใช้แหล่งการผลิตที่เป็นประเภทเดียวกับที่สหกรณ์ใช้อยู่ โดยทั่วไปสหกรณ์จะต้องทำการวิเคราะห์ถึงคู่แข่งในปัจจุบัน และพิจารณาถึงผู้ที่จะมีโอกาสจะเข้ามาเป็นคู่แข่งด้วย โดยจะต้องทำการวิเคราะห์ถึงขนาดของตลาดเป้าหมาย ส่วนครองตลาด คุณภาพผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์การตลาด พลังของคู่แข่ง และลักษณะอื่นๆ เพื่อจะได้ทราบหรือเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายและพฤติกรรมของคู่แข่ง ทั้งนี้เพื่อผู้บริหารสหกรณ์จะดำเนินการในทุกเรื่องที่คุณแข่งขันกำลังดำเนินการอยู่ เช่น ด้านผลิตภัณฑ์ ราคา การให้บริการลูกค้า และอื่นๆ การวิเคราะห์คู่แข่งสามารถทำได้โดยการเข้าร่วมประชุมในวงกว้างที่เกี่ยวข้อง อ่านนิตยสาร วารสาร รายงานประจำปี และการที่ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องทำการวิเคราะห์คู่แข่ง เพื่อจะทำให้สามารถวางแผนกลยุทธ์สำหรับการต่อสู้กับคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพและจะทำให้ทราบว่าสหกรณ์ใดเป็นผู้นำตลาด ผู้ทำชิงตลาด ผู้ตามตลาด และกลุ่มย่อย ซึ่งการวิเคราะห์การแข่งขันที่จะช่วยให้ผู้บริหารสหกรณ์ทราบถึงภาพรวมของการแข่งขันยังสามารถกำหนดความได้เปรียบ และความเสียเปรียบในเชิงการแข่งขันของสหกรณ์ได้ และจะนำไปสู่การสร้างความสำเร็จได้เปรียบทางการแข่งขัน ดังนั้น การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางการแข่งขัน หรือสถานการณ์การแข่งขันของสหกรณ์เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ โดยสหกรณ์สามารถพิจารณาจากประเด็นต่างๆ ดังนี้

**4.1 คู่แข่งขันปัจจุบัน** เป็นการพิจารณาการแข่งขันระหว่างสหกรณ์ หรือกิจการในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยสหกรณ์จำเป็นต้องพิจารณาถึงระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นจากปัจจัยต่างๆ คือ

- 1) จำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรม ถ้าหากมีคู่แข่งมากจะทำให้ระดับการแข่งขันสูงด้วย
- 2) อำนาจการต่อรองและขนาดของสหกรณ์หรือธุรกิจให้อุตสาหกรรม ถ้าหากสหกรณ์มีขนาดใหญ่อำนาจการต่อรองสูงจะทำให้ระดับการแข่งขันสูงเช่นกัน
- 3) อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม ถ้าอุตสาหกรรมเจริญเติบโตก็จะทำให้ระดับการแข่งขันสูงเพราะต้องมีการแย่งลูกค้ากัน แต่ถ้าผลิตภัณฑ์อยู่ในระยะเจริญเติบโตแล้วระดับการแข่งขันต่ำทำให้สหกรณ์สามารถขยายตลาดได้อีก

4) การสร้างความแตกต่างของสินค้าในสายตาของผู้บริโภค ถ้าหากสินค้าไม่มีความแตกต่างกัน จะทำให้การแข่งขันสูงกว่าสินค้าที่สามารถสร้างความแตกต่าง เพราะผู้บริโภคมีความภักดีต่อตราสินค้า ดังนั้นสินค้าที่มีความแตกต่างกันมากมักจะทำการแบ่งส่วนตลาดและมุ่งเข้าสู่กลุ่มตลาดเป้าหมายโดยเฉพาะ

5) สินค้าหรือบริการที่ผู้บริโภคสามารถเปลี่ยนไปใช้สินค้าอื่นได้ โดยไม่ต้องเสียต้นทุน จะมีการแข่งขันสูง

6) สหกรณ์ใดถ้าหากดำเนินธุรกิจโดยใช้เงินลงทุนมาก และถ้าหากเลิกการดำเนินงานแล้วไม่สามารถขายทรัพย์สินของสหกรณ์ได้ง่ายจะมีการแข่งขันสูง

**4.2 คู่แข่งขันใหม่** สหกรณ์จะต้องวิเคราะห์โอกาสที่คู่แข่งขันใหม่จะเข้ามาในอุตสาหกรรม โดยพิจารณาจาก 1) จำนวนเงินลงทุน ถ้าหากอุตสาหกรรมที่ต้องใช้เงินลงทุนสูงย่อมทำให้คู่แข่งขันใหม่มีโอกาสน้อยที่จะเข้ามาดำเนินการ 2) ถ้าหากสหกรณ์สร้างความแตกต่างของสินค้าได้มากจะทำให้คู่แข่งขันใหม่มีโอกาสเข้ามาดำเนินการน้อย และ 3) ถ้าหากสหกรณ์อยู่ในอุตสาหกรรมที่ต้องประหยัดจากการผลิตจำนวนมาก เพราะต้องการทำให้ต้นทุนต่อหน่วยต่ำ จะทำให้คู่แข่งขันใหม่ไม่กล้าเสี่ยงเข้ามาแข่งขัน

**4.3 กลยุทธ์ของคู่แข่งขัน** สหกรณ์จำเป็นต้องติดตามและรวบรวมกลยุทธ์ของคู่แข่งขันที่อยู่ในตลาดว่าเป็นอย่างไร โดยสหกรณ์จะต้องทำการวิเคราะห์ภาพรวมของคู่แข่งขันที่มีอยู่ทั้งหมดของผลิตภัณฑ์ เพื่อจะได้ทราบถึงจำนวนคู่แข่งขันและกลยุทธ์ของคู่แข่งขันทั้งในอดีต ปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตว่าเป็นอย่างไรบ้าง ดังนั้นข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์ของคู่แข่งขันที่สหกรณ์ควรทำการรวบรวม ได้แก่ ส่วนครองตลาด สายผลิตภัณฑ์ ประสิทธิภาพของช่องทางการจัดจำหน่าย ราคาผลิตภัณฑ์ ประสิทธิภาพของการโฆษณา ทำเลที่ตั้งและสภาพของโรงงาน คุณภาพของผลิตภัณฑ์ ต้นทุนวัตถุดิบ ความสามารถและสติปัญญาของบุคลากร สถานภาพของการวิจัยและพัฒนา สถานะทางการเงิน กำลังการผลิตและความสามารถทางการผลิต

**4.4 จุดแข็งและจุดอ่อนของคู่แข่งขัน** เป็นการวิเคราะห์ถึงข้อได้เปรียบ (จุดแข็ง) และข้อเสียเปรียบ (จุดอ่อน) ของคู่แข่งขัน ทั้งนี้เพื่อสหกรณ์จะได้นำไปใช้ในการกำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

**4.5 ปฏิกริยาของคู่แข่งขัน** เป็นการวิเคราะห์ลักษณะปฏิกริยาของคู่แข่งขัน ซึ่งมี 2 รูปแบบ ดังนี้

4.5.1 การไม่แสดงปฏิกริยาหรือการนิ่งเฉย เป็นลักษณะของคู่แข่งขันที่ไม่แสดงปฏิกริยาต่อการต่อสู้กับการแข่งขันนั้น คือ ไม่มีการตอบโต้กลยุทธ์กับสหกรณ์อื่นหรือไม่ดำเนินกิจกรรมเพื่อต่อสู้กับคู่แข่งขัน ทั้งนี้ เพราะขาดทรัพยากร หรือไม่ให้ความสนใจการดำเนินกิจกรรมของสหกรณ์อื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

4.5.2 การแสดงปฏิกริยาตอบโต้ เป็นการแสดงปฏิกริยาตอบโต้การดำเนินกิจกรรมของคู่แข่งขันรายอื่นๆ ทั้งนี้ เพราะมีความพร้อมด้านทรัพยากร หรือเพื่อต้องการความเป็นผู้นำการตลาด

เมื่อสหกรณ์ได้วิเคราะห์สถานการณ์การแข่งขันภายในอุตสาหกรรมแล้ว สหกรณ์จะต้องทำการวิเคราะห์ต่อไปว่าใครคือคู่แข่งขัน เพราะเป็นบุคคลสำคัญที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานและผลการ

ดำเนินงานของกลุ่มแข่งขันจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์ได้ ถ้าสหกรณ์ใดต้องเผชิญกับคู่แข่งที่มีความสามารถสูงทำให้โอกาสที่สหกรณ์นั้นประสบความสำเร็จได้ยากขึ้น ดังนั้น สหกรณ์จึงต้องทำการวิเคราะห์ถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของกลุ่มแข่งขันด้วย เพื่อจะได้กำหนดกลยุทธ์ที่สามารถสร้างรายได้เปรียบคู่แข่ง ซึ่งคู่แข่งที่สหกรณ์ต้องเผชิญนั้น นักการตลาดจะแบ่งคู่แข่งออกเป็น 2 ระดับ คือ 1) คู่แข่งขันทางตรง คือ คู่แข่งขันที่ทำการขายสินค้าหรือบริการลักษณะเหมือนหรือลักษณะเดียวกันกับของสหกรณ์ และ 2) คู่แข่งขันทางอ้อม คือ คู่แข่งขันที่ทำการขายสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนสินค้าหรือบริการของสหกรณ์ได้

5. กลุ่มสาธารณะ เป็นกลุ่มหรือสถาบันหรือหน่วยงานที่มีการปฏิบัติ มีความสนใจและติดตามการทำงานของสหกรณ์ หรืออาจมีการกำหนดกฎเกณฑ์ที่มีอิทธิพล หรือมีผลต่อการปฏิบัติงานของสหกรณ์เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์โดยมีกลุ่มสาธารณะบางกลุ่ม สหกรณ์จะให้ความสนใจกลุ่มสาธารณะและกลุ่มสาธารณะก็ให้ความสนใจสหกรณ์ด้วย บางกลุ่มสาธารณะที่สหกรณ์ให้ความสนใจแต่กลุ่มสาธารณะไม่ได้ให้ความสนใจสหกรณ์แต่อย่างใด และนอกจากนี้ยังมีกลุ่มสาธารณะบางกลุ่มที่สหกรณ์ไม่ให้ความสนใจแต่กลุ่มสาธารณะนี้จะให้ความสนใจสหกรณ์โดยมุ่งความสนใจที่จะทำลายหรือสนใจไปในทางลบ ดังนั้น กลุ่มสาธารณะ ประกอบด้วย 7 ประการ คือ

5.1 กลุ่มสาธารณะด้านแหล่งการเงิน (Financial Publics) เป็นแหล่งที่จะมีอิทธิพลต่อสหกรณ์ในการได้รับเงินทุนเพื่อสนับสนุนการลงทุนและการทำงานของสหกรณ์ เพราะเป็นผู้ที่สนับสนุนทางการเงินผ่านระบบสินเชื่อให้แก่สหกรณ์ นโยบายในการควบคุมการทำงานของสถาบันการเงินจะมีผลต่อกฎเกณฑ์ต่างๆ ของธนาคารที่จะกำหนดให้สหกรณ์ต้องปฏิบัติตามหากต้องการสนับสนุนทางการเงินจากกลุ่มสถาบันการเงินนี้ เช่น ธนาคาร สถาบันการเงิน ผู้ถือหุ้น บริษัทประกันภัย เป็นต้น ซึ่งเป็นกลุ่มที่สหกรณ์ควรให้ความสนใจเพราะกลุ่มสาธารณะเหล่านี้ก็ให้ความสนใจสหกรณ์เช่นกัน โดยที่สหกรณ์ควรจะมีการสร้างค่านิยมและความพอใจต่อแหล่งการเงิน ด้วยวิธีการเสนอรายงานผลการดำเนินงานและตอบคำถามทางการเงิน

5.2 กลุ่มสาธารณะด้านสื่อ (Media Publics) เป็นกลุ่มที่จะต้องทำข่าว รายงานข้อเท็จจริง ข้อคิดเห็นและข่าวการเคลื่อนไหวของธุรกิจ โดยผ่านสื่อต่างๆ เช่น หนังสือพิมพ์ นิตยสาร วิทยุ วารสาร โทรทัศน์ไปสู่สาธารณะ สื่อสาธารณะนี้เป็นกลุ่มที่สหกรณ์ต้องให้ความสนใจ แต่กลุ่มสาธารณะนั้นไม่จำเป็นต้องสนใจสหกรณ์หรือไม่ได้ให้ความสนใจสหกรณ์เลยก็เป็นได้ ทั้งนี้เพราะการที่สหกรณ์ต้องให้ความสนใจเพราะสหกรณ์จะใช้สื่อสาธารณะนี้เป็นแนวทางในการสร้างค่านิยม และสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของสหกรณ์ต่อกลุ่มสาธารณะ

กลุ่มสาธารณะด้านสื่อจะมีบทบาทสำคัญต่อการนำเสนอข้อมูลข่าวสารที่ถูกต้อง ภาพลักษณ์ของสหกรณ์สู่สังคม หากสื่อขาดข้อมูลที่ถูกต้องของสหกรณ์แล้วอาจมีผลกระทบทำให้สหกรณ์เสียหาย อาจเกิดการต่อต้านจากสังคมและจากผู้บริหารได้ ดังนั้น สหกรณ์จะต้องมีการกำหนดแนวทางการบริหารสื่ออย่างเป็นระบบเพื่อสร้างความเข้าใจอันดีที่ถูกต้องต่อสหกรณ์ ต่อธุรกิจ และต่อผู้บริหารในแนวทางต่างๆ ที่เกี่ยวกับการทำธุรกิจที่อาจมีผลต่อสหกรณ์ผู้ผลิต ผู้บริโภค ประชาชน สังคมส่วนรวม และสิ่งแวดล้อม

**5.3 กลุ่มสาธารณะด้านรัฐบาล (Government Publics)** เป็นกลุ่มสาธารณะที่สหกรณ์ต้องให้ความสนใจ ทั้งนี้เพราะการตัดสินใจของรัฐบาลจะมีผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์ ต่อการส่งเสริม การกำกับ การควบคุม และการลงโทษ หรือแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์เพราะว่ารัฐบาลจะเป็นผู้ที่มีบทบาท ในการกำหนดกฎระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้องต่อสหกรณ์ เช่น การออกพระราชบัญญัติคุ้มครอง ผู้บริโภค กฎหมายแรงงาน กฎหมายกำหนดเวลาทำงานและค่าจ้าง การกำหนดโควตา การค้ากำไรเกินควร และพระราชบัญญัติเกี่ยวกับการผลิตหรือผลิตสินค้าหรือบริการ ซึ่งกฎหมายเหล่านี้จะมีผลต่อการทำงานของสหกรณ์ทั้งนั้น เช่น หากสหกรณ์สามารถปฏิบัติหรือตอบสนองได้อย่างถูกต้องทำให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์จะเป็นไปด้วยดี แต่หากดำเนินงานไม่ถูกต้องอาจจะเกิดปัญหาและอุปสรรคได้ซึ่งเป็นภาระที่ต้องดำเนินการปรับปรุงแก้ไข ทำให้เสียเวลาค่าใช้จ่าย และอาจถูกลงโทษตามกฎหมายได้

**5.4 กลุ่มสาธารณะด้านปฏิบัติการสาธารณะ (Citizen-Action Publics)** เป็นกลุ่มสาธารณะย่อยๆ ที่จะมีผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์ และอาจทำให้สหกรณ์ได้รับความเสียหายได้ เช่น กลุ่มคุ้มครองสัตว์ป่า ศูนย์พิทักษ์แรงงาน และกลุ่มสิทธิสตรี เป็นต้น

**5.5 กลุ่มสาธารณะด้านสาธารณะท้องถิ่น (Local Publics)** เป็นกลุ่มสาธารณะที่อยู่ในท้องถิ่น ได้แก่ เพื่อนบ้าน องค์กรในชุมชน ประชาชนในท้องถิ่น และองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งกลุ่มสาธารณะนี้อาจส่งผลกระทบต่อสหกรณ์ได้ ถ้าหากสหกรณ์ (โรงงาน) เข้าไปก่อให้เกิดมลภาวะเกี่ยวกับด้านเสียง กลิ่น หรือการจราจร ซึ่งสหกรณ์อาจถูกร้องเรียนจากกลุ่มสาธารณะนี้ ดังนั้น สหกรณ์จึงจำเป็นต้องมีการพบปะ พูดคุย ทำความเข้าใจหรือบางสหกรณ์อาจมีการแต่งตั้งเจ้าหน้าที่ชุมชนสัมพันธ์ เพื่อให้ทำหน้าที่สอบถาม และตอบข้อซักถามจากสาธารณะก็เป็นได้

**5.6 กลุ่มสาธารณะด้านสาธารณะทั่วไป (General Publics)** เป็นกลุ่มสาธารณะที่สหกรณ์จะต้องให้ความสนใจเกี่ยวกับทัศนคติของสาธารณะทั่วไปนี้ เพราะทัศนคตินี้อาจจะมีผลต่อผลิตภัณฑ์หรือกิจกรรมของสหกรณ์ได้ ทั้งนี้ถ้าสาธารณะทั่วไปเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่อสหกรณ์แล้วจะมีผลต่อภาพลักษณ์ของสหกรณ์ได้ ดังนั้น สหกรณ์ควรจะหาแนวทางในการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีของสหกรณ์สู่กลุ่มสาธารณะทั่วไป ด้วยวิธีการเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ในสังคมหรือการให้ความรู้แก่สังคมหรือการบริจาคเงินเพื่อสาธารณะ

**5.7 กลุ่มสาธารณะด้านสาธารณะภายใน (Internal Publics)** เป็นกลุ่มสาธารณะที่อยู่ในภายในสหกรณ์ ได้แก่ ผู้บริหารทุกระดับหน่วยงาน พนักงาน ซึ่งสหกรณ์ต้องให้ความสนใจด้วยการส่งหนังสือเวียน จดหมาย ข่าว เพื่อทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีต่อสหกรณ์ได้

ในปัจจุบันนี้มีกลุ่มสาธารณะต่างๆ เกิดขึ้นมาอย่างมาทั้งในรูปแบบที่มีโครงสร้างชัดเจนไม่เป็นที่ทางการ หรือกลุ่มที่เป็นการรวมตัวเฉพาะกิจ กลุ่มองค์กรอิสระที่มีการจัดการอย่างเป็นระบบทำหน้าที่และมีการดำเนินกิจกรรมเพื่อพิทักษ์ปกป้องคุ้มครองสิทธิผลประโยชน์ของประชาชน สังคมส่วนรวม พฤติกรรม ความคิดเห็น นโยบาย ปฏิบัติการของกลุ่มต่างๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่สหกรณ์จะต้องให้ความสนใจติดตาม อยู่เสมอเพื่อประเมินถึงผลกระทบที่จะมีผลต่อสหกรณ์เพื่อจะได้กำหนดแนวทาง มาตรการ และกลยุทธ์ที่ถูกต้องในการทำความเข้าใจให้แก่กลุ่มสาธารณะเหล่านี้ เพื่อป้องกันผลกระทบในทางลบ และนำผลกระทบในทางบวกไปส่งเสริมต่อยอดการดำเนินงานของสหกรณ์ต่อไปได้อย่างเหมาะสมถูกต้อง

6. **ลูกค้า (Customers)** หมายถึง กลุ่มของบุคคลและองค์กรที่มีความต้องการ มีอำนาจซื้อ มีความเต็มใจที่จะซื้อผลิตภัณฑ์ มีคุณสมบัติตามที่สหกรณ์กำหนด และสหกรณ์สามารถกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้เข้าถึงตลาดส่วนนี้ได้ และมีการปฏิบัติเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ซึ่งสหกรณ์สามารถเลือกที่จะขายสินค้าและบริการที่ตลาดชนิดหนึ่งชนิดใดก็ได้ ลูกค้าประกอบด้วย 5 ประเภท คือ

6.1 **ตลาดผู้บริโภค (Consumer Market)** หมายถึง บุคคล หรือผู้ซื้อ หรือครอบครัว หรือสมาชิกของสหกรณ์ที่ซื้อสินค้าและบริการเพื่อการตอบสนองความต้องการของตนเองและใช้ภายในครอบครัว ถือว่าเป็นการบริโภคสุดท้าย เรียกผู้ซื้อว่าผู้บริโภคสุดท้าย (Ultimate Consumer)

6.2 **ตลาดธุรกิจ (Business Market)** หรือตลาดอุตสาหกรรม หรือตลาดผู้ผลิต หมายถึง บุคคลและองค์กร หรือสหกรณ์ซึ่งต้องการหรือทำการซื้อสินค้าและบริการเพื่อใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ หรือใช้เพื่อการดำเนินงานภายในสหกรณ์ หรือซื้อเพื่อนำไปเป็นวัตถุดิบเพื่อการแปรรูปเป็นสินค้าสำเร็จรูปเพื่อจำหน่ายตลาดธุรกิจ ประกอบด้วย การเกษตร การป่าไม้ การประมง การเหมืองแร่ การอุตสาหกรรม การสาธารณูปโภค การก่อสร้าง การขนส่ง การสื่อสาร การธนาคาร การเงิน การประกันภัย และการให้บริการต่างๆ

6.3 **ตลาดขายต่อ (Reseller Market)** หมายถึง บุคคลและองค์กร หรือสหกรณ์ที่จัดหาผลิตภัณฑ์โดยมีจุดหมายเพื่อขายต่อ หรือบริการให้เช่าเพื่อแสวงหากำไร ตลาดผู้ขายต่อประกอบด้วยสหกรณ์ที่ทำหน้าที่ผู้ค้าส่ง และผู้ค้าปลีก

6.4 **ตลาดรัฐบาล (Government Market)** หมายถึง หน่วยงานของรัฐบาลที่ซื้อผลิตภัณฑ์เพื่อการผลิต เพื่อบริการสาธารณะ หรือใช้ในการดำเนินงานของรัฐบาล หรือโยกย้ายสินค้าและบริการไปตามความต้องการของรัฐบาล

6.5 **ตลาดระหว่างประเทศ (International Market)** หมายถึง ผู้ซื้อจากต่างประเทศที่ซื้อผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ เพื่อการบริโภคส่วนตัว เพื่อการผลิต เพื่อการจำหน่าย และเพื่อบริการสาธารณะ ได้แก่ ผู้บริโภค ผู้ผลิต ผู้ขายต่อและรัฐบาลที่เป็นลูกค้าจากต่างประเทศ

จากประเภทของตลาดนี้ผู้บริหารสหกรณ์ต้องให้ความสนใจเพื่อจะจัดส่วนประสมการตลาด ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาดให้ตรงกับความต้องการของตลาดนั้น นอกจากนี้ ยังต้องพิจารณาถึงข้อมูลต่างๆ ที่จะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์การตลาด คือ การแบ่งส่วนตลาด ขนาดของตลาด ส่วนครองตลาดที่คาดหวัง การเข้าถึงตลาด จำนวนและประเภทของลูกค้า มุ่งหวัง ความกว้างของตลาด ความยากง่ายในการเจาะตลาด โอกาสของความเจริญเติบโตของตลาด ความยั่งยืนของผลิตภัณฑ์ในตลาด และความสัมพันธ์กับตลาดปัจจุบัน

ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์นั้นให้ประสบความสำเร็จสิ่งสำคัญประการหนึ่งก็คือต้องเข้าใจในพฤติกรรมผู้บริโภค และพฤติกรรมองค์กรว่ามีความต้องการที่แท้จริงเป็นอย่างไร เช่น หากวิเคราะห์ความต้องการของผู้บริโภคผิดพลาดจะทำให้สหกรณ์วางกลยุทธ์ผิดพลาดและทำให้การดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ไม่ประสบความสำเร็จ การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภคเป็นกิจกรรมที่ต้องใช้ความพยายามอย่างมากและต้องศึกษาอย่างต่อเนื่อง เพราะพฤติกรรมผู้บริโภคมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาตามสภาพการพัฒนาของสังคม เช่น ระดับการศึกษา เศรษฐกิจ (รายได้) วัฒนธรรม (ความนิยมบริโภคอาหารฟาสต์ฟู้ด) และ

เทคโนโลยี (ความเชื่อในข่าวสารจากสื่อทางอินเทอร์เน็ต) หากสหกรณ์ไม่สามารถจับกระแสการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมผู้บริโภคได้ทันหรือผิดพลาด จะมีผลทำให้ขีดความสามารถทางการแข่งขันลดลงส่งผลต่อการสูญเสียตลาดหรือลูกค้า และส่วนครองตลาดลดลงได้

ตารางที่ 3.7 ข้อมูลของสถานะแวดล้อมจุลภาคที่จำเป็นต่อสหกรณ์

สถานะแวดล้อมจุลภาค	ข้อมูลที่จำเป็น
1. สหกรณ์	1) นโยบายของสหกรณ์ 2) ความสนับสนุนของสหกรณ์ 3) ภาพลักษณ์ของสหกรณ์ 4) ชื่อเสียงของสหกรณ์ในอนาคต 5) การยอมรับของผู้บริหาร 6) ความร่วมมือของผู้บริหาร
2. ผู้จำหน่ายวัสดุ	1) ประโยชน์ของผู้จัดจำหน่าย 2) ปริมาณทรัพยากร 3) ต้นทุนวัสดุ 4) เหตุการณ์ต่างๆ
3. คนกลางทางธุรกิจ	1) ประเภทของคนกลาง 2) กิจกรรมกระจายสินค้า 3) ตัวแทนบริการการตลาด 4) คนกลางการเงิน
4. การแข่งขัน	1) ภาวะการแข่งขัน 2) ผลิตภัณฑ์ใหม่จัดอยู่ในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันประเภทใด 3) ลักษณะของอุปสงค์ 4) ลักษณะของอุปทาน
5. กลุ่มสาธารณะ	1) การสนับสนุนการดำเนินงานการตลาด 2) ข้อมูลข่าวสาร 3) กฎระเบียบและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง 4) ทิศนคติของกลุ่มสาธารณะ

ตารางที่ 3.7 (ต่อ)

สภาวะแวดล้อมจุลภาค	ข้อมูลที่จำเป็น
6. ลูกค้า	1) การแบ่งส่วนตลาด 2) ขนาดของตลาด 3) ส่วนครองตลาดที่คาดหวัง 4) การเข้าถึงตลาด 5) จำนวนและประเภทของลูกค้ายุุ่มหวัง 6) ความกว้างของตลาด 7) ความยากง่ายในการเจาะตลาด 8) โอกาสของความเจริญเติบโตของตลาด 9) ความยั่งยืนของผลิตภัณฑ์ในตลาด 10) ความสัมพันธ์กับตลาดปัจจุบัน

## กิจกรรม 3.3.2

1. สภาวะแวดล้อมจุลภาคหมายถึงอะไร
2. สภาวะแวดล้อมจุลภาคประกอบด้วยกี่ปัจจัย ได้แก่อะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 3.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.3 เรื่องที่ 3.3.2)

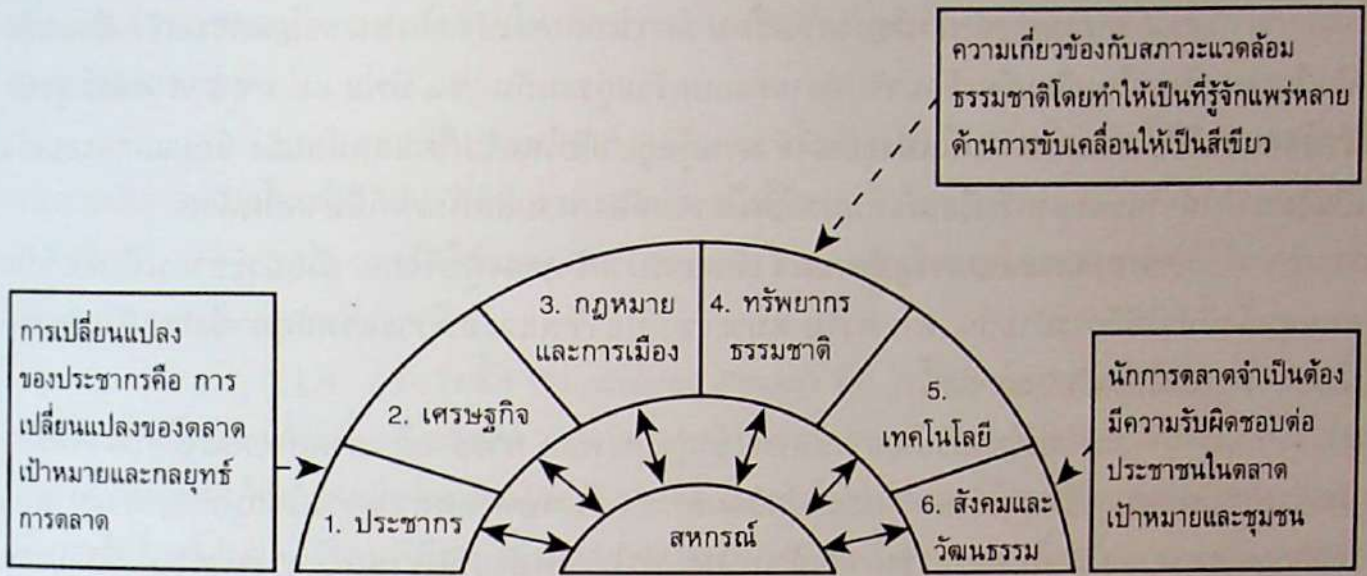


### เรื่องที่ 3.3.3

#### การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมมหภาค

สภาวะแวดล้อมมหภาค (Macroenvironment) เป็นสภาวะแวดล้อมภายนอกที่มองจากปัจจัยในภาพกว้างที่ผู้บริหารของสหกรณ์ไม่สามารถควบคุมได้ เพราะอยู่นอกเหนืออำนาจแต่จะต้องทำการศึกษาและติดตามอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง เพื่อนำมาทำการวิเคราะห์และพิจารณาในการวางแผนกลยุทธ์ โดยทำการปรับการดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงในขณะนั้น ก็เพื่อความอยู่รอดของสหกรณ์ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกมหภาค ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย (Political Economic Social Technological Environmental and Legal Analysis) หรือเรียกว่า PESTEL Analysis Model ซึ่งเป็นตัวแบบการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกมหภาคที่ขยายมาจาก PEST Analysis Model โดยการเพิ่มการวิเคราะห์ด้านสิ่งแวดล้อมและกฎหมายที่เข้ามามีอิทธิพลต่อการดำเนินธุรกิจมากขึ้น ปัจจัยของสภาวะแวดล้อมภายนอกเหล่านี้มีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ และเป็นปัจจัยที่ควบคุมไม่ได้ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานเพราะสภาวะแวดล้อมมหภาค เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงจะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรม ดังนั้น ผู้บริหารของสหกรณ์จึงต้องให้ความสนใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นเพื่อนำไปปรับแผนการดำเนินธุรกิจให้ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ

ดังนั้น สภาวะแวดล้อมมหภาค (Macroenvironment) จึงเป็นปัจจัยที่ผู้บริหารของสหกรณ์ไม่สามารถควบคุมได้ เพราะอยู่นอกเหนืออำนาจเช่นเดียวกับสภาวะแวดล้อมจุลภาค แต่ผู้บริหารของสหกรณ์จำเป็นต้องทำการวิเคราะห์ติดตามอย่างใกล้ชิดและต่อเนื่อง เพื่อปรับการดำเนินการให้สอดคล้องกับสภาวะการณที่เปลี่ยนแปลงนั้น และจะนำมาซึ่งความสำเร็จและการอยู่รอดของสหกรณ์ แต่เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงก็จะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรม ประกอบด้วย สภาวะแวดล้อมทางประชากร เศรษฐกิจ กฎหมายและการเมือง ทรัพยากรธรรมชาติ เทคโนโลยี สังคมและวัฒนธรรม ดังภาพที่ 3.13 และตารางที่ 3.8



ภาพที่ 3.13 ปัจจัยสำคัญในสภาวะแวดล้อมมหภาค

จากภาพที่ 3.13 แสดงปัจจัยสำคัญในสภาวะแวดล้อมมหภาค ประกอบด้วย 6 ปัจจัย ได้แก่

1. สภาวะแวดล้อมทางประชากร (Demographic Environment) เป็นสภาวะแวดล้อมประการแรกที่สหกรณ์จะต้องให้ความสนใจ เพราะเกี่ยวข้องกับจำนวนประชากรซึ่งเป็นผู้สร้างตลาด หรือที่ทำให้เกิดการเสนอซื้อ ผู้บริหารสหกรณ์จึงต้องให้ความสนใจต่อขนาดของประชากร การกระจายตามพื้นที่ และความหนาแน่น แนวโน้มการย้ายถิ่น การกระจายอายุ การเกิด การสมรส อัตราการตาย เชื้อชาติ สัญชาติ และศาสนา เป็นต้น สหกรณ์จะต้องอธิบายถึงแนวโน้มด้านประชากรที่สำคัญ และนำไปพิจารณาประกอบกับการวางแผนกลยุทธ์ ดังนั้นสภาวะแวดล้อมทางประชากร ประกอบด้วย

1.1 อัตราการเพิ่มขึ้นของประชากร ได้แก่ การเกิดของประชากรและการย้ายถิ่นเข้ามาในเขตการขาย สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดความต้องการผลิตภัณฑ์ ซึ่งถือว่าเป็นโอกาสทางธุรกิจของสหกรณ์ที่จะต้องวางแผนกลยุทธ์เพื่อสนองความต้องการเหล่านี้

1.2 อัตราการลดลงของประชากร ได้แก่ การคุมกำเนิด การตาย การหย่าร้าง และการย้ายออกจากเขตการขาย ซึ่งจะทำให้ขนาดของตลาดเล็กลงได้ เพราะปัจจัยเหล่านี้ทำให้สหกรณ์สูญเสียความต้องการของตลาดไป เช่น กลยุทธ์การตลาดควรเน้นการเพิ่มยอดขายจากจำนวนประชากรที่มีอยู่ โดยทำการแย่งลูกค้าจากคู่แข่งชั้นก็ได้

1.3 โครงสร้างอายุของประชากร เป็นความแตกต่างตามวัยของผู้บริโภค ทำให้เกิดความแตกต่างในด้านความต้องการของผลิตภัณฑ์ เพราะผู้บริโภคมีความแตกต่างกันในเรื่องของอายุ และความเจริญก้าวหน้าทางการแพทย์ ทำให้อัตราการตายลดลง อัตราของประชากรที่สูงอายุมีมากขึ้น และอัตราอยู่รอดของทารกก็สูงขึ้นด้วย ดังนั้นการมีประชากรมีอายุมากขึ้น ทำให้โครงสร้างอายุของประชากรมีผู้สูงวัยในสัดส่วนที่เพิ่มขึ้นทุกปี และให้ความสำคัญกับการดูแลสุขภาพ ซึ่งอาจมีคนกลุ่มหนึ่งในสังคมถือปฏิบัติเรื่องอาหารทานอาหารประเภทที่ได้จากเกษตรอินทรีย์ และการออกกำลังกายจึงเป็นโอกาสของธุรกิจเกี่ยวกับอาหารเสริม อาหารปลอดสารกำจัดแมลง และสถานที่ออกกำลังกาย

**1.4 ขนาดและจำนวนของครัวเรือน** มีการเปลี่ยนแปลงลักษณะของครอบครัว ซึ่งแต่เดิมครัวเรือนของสังคมไทยนิยมที่จะมีสมาชิกหลายครอบครัวอยู่รวมกัน เช่น มีพ่อ แม่ ตายาย พี่น้อง ลุง ป้า น้า อา คนรับใช้บริวารเก่าแก่ แต่ในปัจจุบันนี้จำนวนผู้อยู่อาศัยในครัวเรือนลดน้อยลง นิยมแยกครอบครัวเป็นอิสระทำให้จำนวนของครัวเรือนมีเพิ่มมากขึ้น ความต้องการผลิตภัณฑ์ก็มีมากขึ้นด้วย

**1.5 การกระจายทางภูมิศาสตร์** เป็นการย้ายถิ่นของผู้บริโภค เมื่อประชากรเพิ่มขึ้นก็เป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้มีการย้ายถิ่น ตามความเหมาะสมกับอาชีพและสภาวะแวดล้อม ซึ่งการย้ายถิ่นของประชากรจะเป็นไปในลักษณะ ดังนี้

1) ประชากรย้ายจากชนบทเข้าสู่เมืองหลัก การย้ายถิ่นตามลักษณะนี้โดยมากจะเป็นประชากรที่ประกอบอาชีพทางเกษตรกรรมแต่ผลิตผลทางการเกษตรตกต่ำ ความไม่แน่นอนของสภาพดินฟ้าอากาศ และความไม่แน่นอนของราคาสินค้าเกษตร ทำให้ต้องย้ายถิ่นฐานเพื่อหางานทำ ทั้งนี้ตามแผนพัฒนาเศรษฐกิจแห่งชาติพยายามพัฒนาประเทศเข้าสู่ระบบอุตสาหกรรมเกษตรด้วย

2) ประชากรย้ายจากในเมืองไปสู่ชนเมือง ทั้งนี้เพื่อหลีกเลี่ยงความคับคั่งแออัดในเมืองหลวงจึงทำให้ชนเมืองเป็นที่เจริญขึ้น จากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ เป็นโอกาสที่สหกรณ์จะพิจารณาและเลือกที่จะทำให้อุปโภคเหมาะสมกับความต้องการของตลาด เช่น การก่อสร้าง เครื่องใช้ เฟอร์นิเจอร์ เครื่องแต่งบ้าน เป็นต้น

**2. สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ (Economic Environment)** เป็นปัจจัยเกี่ยวกับการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ดัชนีมูลค่าผลิตภัณฑ์รวมในประเทศ ดัชนีราคาผู้บริโภค ดัชนีราคาผู้ผลิต อัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศ อัตราเงินเฟ้อ การลดค่าเงิน ปริมาณเงิน การเงินระหว่างประเทศ การค้าระหว่างประเทศ วงจรของธุรกิจ โครงสร้างภาษีอากร และรายได้ของประชากร จะเห็นได้ว่าประกอบด้วยปัจจัยที่มีผลกระทบต่อการตัดสินใจในการดำเนินธุรกิจว่าธุรกิจควรจะไปในทิศทางใด เช่น อัตราดอกเบี้ย เพิ่มขึ้นจะมีผลกระทบต่อต้นทุนการลงทุนขยายธุรกิจ หรืออัตราแลกเปลี่ยนเงินตราต่างประเทศ มีผลต่อต้นทุนของการส่งสินค้าออก และราคาของสินค้าที่นำเข้าจากต่างประเทศ หรือแม้แต่อำนาจซื้อของผู้บริโภค รูปแบบการใช้จ่าย และความต้องการของผู้บริโภค แต่อำนาจซื้อทั้งหมดขึ้นอยู่กับรายได้ ปัจจุบัน ราคา การออม และสินเชื่อ ซึ่งผู้บริหารสหกรณ์ควรที่จะต้องทราบถึงแนวโน้มของรายได้ และการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการใช้จ่ายของผู้บริโภค การเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาและจะมีผลกระทบต่อผู้บริโภคได้ สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจมีขอบเขตครอบคลุมถึงการผลิต การบริโภค การซื้อขาย การประกอบอาชีพ การเงินการธนาคาร การลงทุน การจ้างงาน การกำหนดมูลค่าและราคาสินค้า การค้าระหว่างประเทศ รายได้ประชาชาติและอื่นๆ ซึ่งจะเรียกรวมว่าระบบเศรษฐกิจ ดังนั้น สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่สหกรณ์จะต้องทำการวิเคราะห์ ได้แก่

**2.1 รายได้** รายได้เป็นปัจจัยที่สำคัญมากที่สุด เพราะจะเป็นต้นกำเนิดของอำนาจซื้อ ซึ่งผู้บริหารควรพิจารณารายได้ทางด้านต่างๆ ดังนี้

**2.1.1 ผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติภายในประเทศ (Gross Domestic Product-GDP)** เป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นว่า ประชากรในประเทศนั้นมีความสามารถในการซื้อสูงมากน้อยแค่ไหน ซึ่งนับว่า

เกี่ยวกับสภาวะเศรษฐกิจ และยังช่วยในการประมาณเกี่ยวกับวัฏจักรของธุรกิจที่จะมีผลต่อการวางแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์

2.1.2 รายได้ประชาชาติ (National Income) คือ ผลรวมของรายได้ที่เกิดจากปัจจัยทางการผลิต สามารถหาได้ เช่น ที่ดิน ทน แรงงาน เป็นต้น

2.1.3 รายได้ส่วนบุคคล (Personal Income) เป็นรายได้ของบุคคลที่มีไว้สำหรับการใช้จ่าย การออม และการเสียภาษี

2.1.4 อำนาจซื้อ (Purchasing Power) คือ ความสามารถของประชากรในการซื้อผลิตภัณฑ์ หรือมีเงินที่จะซื้อผลิตภัณฑ์ อำนาจซื้อของประชากรจะเกิดขึ้นได้ถ้าประชากรนั้นมีงานทำและมีรายได้ เพราะการใช้จ่ายจะมีความสัมพันธ์กับรายได้ โดยทั่วไปประชากรที่มีรายได้สูงย่อมมีเงินที่จะใช้จ่ายเพื่อการบริโภคได้มากกว่าคนที่มียาได้น้อย และประชากรยังมีเงินส่วนเหลือเพื่อการออม ดังนั้นผู้บริหารสหกรณ์จึงจำเป็นต้องศึกษาแนวโน้มของการบริโภคของประชากร เพื่อจะได้ทราบถึงโอกาสของธุรกิจได้

2.1.5 ดัชนีราคา (Price Index) การกำหนดราคาผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์จะมีการกำหนดแตกต่างกันขึ้นอยู่กับสภาวะเศรษฐกิจ และสภาพของการตลาด กล่าวคือ ถ้าประชากรมีรายได้เพิ่มขึ้นย่อมทำให้เกิดความต้องการผลิตภัณฑ์มากขึ้นด้วยเพราะโดยทั่วไปแล้ว ถ้าสภาวะเศรษฐกิจดีประชากรจะมีอำนาจซื้อสูง และมีความต้องการผลิตภัณฑ์มากขึ้นด้วย ซึ่งจะทำให้ราคาผลิตภัณฑ์สูงขึ้น แต่ถ้าสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำก็จะทำให้ประชากรมีอำนาจซื้อน้อยตามไปด้วย

2.1.6 สินเชื่อผู้บริโภค (Consumer's Credit) เป็นลักษณะของการบริการอย่างหนึ่งในการขาย ผลิตภัณฑ์ด้วยการให้สินเชื่อแก่ผู้บริโภคที่ทำการซื้อผลิตภัณฑ์ ถ้าหากสหกรณ์ใดหรือเขตการขายใดมีการให้สินเชื่อแก่ผู้บริโภคจะทำให้ผู้บริโภคมีแนวโน้มในการซื้อผลิตภัณฑ์มากขึ้น และสหกรณ์จะขายผลิตภัณฑ์ได้มากขึ้น ถ้าพิจารณาถึงสินเชื่อผู้บริโภค ก็ควรพิจารณาถึงภาวะสินเชื่อในตลาด ซึ่งหมายถึง ภาวะของดอกเบี้ยเงินกู้ด้วย เพราะทำให้ผู้บริโภคสามารถที่จะใช้สินเชื่อมาบริโภคผลิตภัณฑ์ได้มากขึ้น และสหกรณ์สามารถกู้เงินมาใช้ในการดำเนินการได้ด้วย นอกจากนี้ ถ้าภาวะของดอกเบี้ยสูงจะทำให้ลักษณะการบริโภคและการผลิตถูกจำกัดไปด้วยและถ้าภาวะดอกเบี้ยต่ำ ทำให้อัตราการผลิตและการบริโภคเพิ่มขึ้นด้วย

2.2 ระบบธุรกิจ (Business System) เป็นการพิจารณาถึงระบบธุรกิจ ซึ่งจะมีระบบตามวัฏจักรธุรกิจ คือ ระยะเจริญรุ่งเรือง ระยะตกต่ำ ระยะชบเซา ระยะฟื้นตัวซึ่งในระยะต่างๆ จะทำให้เกิดสภาวะที่ต่างกันและจึงนำมาซึ่งสภาวะการแข่งขันที่แตกต่างกัน และทำให้สหกรณ์ต้องกำหนดกลยุทธ์แตกต่างกันด้วย ซึ่งระบบธุรกิจจะมีระบบตามวัฏจักร คือ 1) การวางแผนซึ่งต้องอาศัยข้อมูลจากสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในสหกรณ์ การวางแผนจะต้องคำนึงถึงแผนกลยุทธ์ (แผนระยะยาว) แผนระยะสั้น (แผนปฏิบัติการ) และแผนการจัดองค์การ 2) การกำหนดวัตถุประสงค์เป็นการกำหนดถึงสิ่งที่สหกรณ์ต้องการจะทำให้ได้รับประโยชน์ตามต้องการ 3) การวางแผนกลยุทธ์เป็นการดำเนินการเพื่อให้ได้รับตามวัตถุประสงค์ที่สหกรณ์กำหนดไว้ เช่น การได้รับส่วนครองตลาดและผลประโยชน์อื่นๆ ตามที่สหกรณ์ต้องการ 4) การจัดการ เป็นการให้ความสนใจในการจัดการทรัพยากรที่เรียกว่า 4M's คือ คน (Man) เงิน (Money) วัสดุ (Material) และเครื่องจักร (Machine) และ 5) การประเมินและการติดตามผล ซึ่งเป็นการตรวจสอบแต่ละขั้นตอนของวัฏจักรธุรกิจว่าบรรลุตามวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการหรือไม่ และมี

ข้อบกพร่อง หรือปัญหาอะไร ซึ่งการทราบถึงระบบธุรกิจนี้จะทำให้การวางแผนกลยุทธ์แตกต่างกันในแต่ละขั้นตอน และในแต่ละขั้นตอนต้องอาศัยข้อมูลเพื่อประมวลการวางแผนด้วย

**2.3 นโยบายการเงินและการคลังของรัฐ (Monetary and Fiscal Policies)** ซึ่งนโยบายการเงินเป็นการพิจารณาถึงปริมาณเงินที่รัฐบาลต้องการให้มีในตลาด และนโยบายที่เกี่ยวกับค่าของเงิน ได้แก่ การลดค่าของเงินหรือการเพิ่มค่าของเงิน สำหรับนโยบายการคลังนั้นเป็นนโยบายด้านการเก็บภาษี เพราะการพิจารณานโยบายการคลังนี้จะช่วยให้สหกรณ์พิจารณาว่าสมควรที่จะลงทุนหรือไม่ และรัฐบาลมีนโยบายให้การสนับสนุนการลงทุนในอุตสาหกรรมอะไรบ้าง

ภาวะเศรษฐกิจ เป็นสิ่งที่ผู้บริหารสหกรณ์ต้องคอยติดตาม เพราะจะมีผลกระทบต่อสหกรณ์รายได้ของบุคคล ภาวะเงินเฟ้อ แบบแผนการออม และการใช้จ่ายของประชากร นอกจากนี้แล้ว จำนวนการเพิ่มขึ้นของประชากรเป็นตัวสำคัญที่ทำให้ภาวะเศรษฐกิจเปลี่ยนแปลง ถ้าพิจารณาถึงปัจจัยทางเศรษฐกิจที่มีอิทธิพลต่อสหกรณ์ มีดังนี้

- 1) ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นปัจจัยที่ทำให้เศรษฐกิจดีขึ้น
- 2) การรวมกลุ่มของแรงงาน ในการต่อรองกับนายจ้างถึงปัญหาต่าง ๆ ส่งผลให้นายจ้างให้ความสนใจถึงความต้องการของคนงาน และเพื่อที่จะผลักดันภาวะเศรษฐกิจต่อไปจึงได้มีการจัดตั้งคณะกรรมการสหภาพแรงงานเพื่อจัดการตามที่สมาชิกต้องการ
- 3) รายได้และการกระจายรายได้เป็นปัจจัยสำคัญทางเศรษฐกิจที่ผู้บริหารสหกรณ์คอยทำการตรวจสอบด้วย เพราะถ้าผลิตภัณฑ์มวลรวมเพิ่มขึ้นอัตราค่าแรงถัวเฉลี่ยที่จ่ายให้คนงานจะสูงตามไปด้วย
- 4) การขยายขนาดสหกรณ์ หมายถึง การเพิ่มขึ้นของตลาดและประชากรเป็นสิ่งที่ทำให้สหกรณ์เจริญรุ่งเรืองขึ้น
- 5) การจัดตั้งรัฐวิสาหกิจเพื่อแข่งขันกับอุตสาหกรรมภายในบางประเภท และการดำเนินงานจะก้าวหน้าได้อย่างรวดเร็วและทำตามความเหมาะสม จะต้องไม่คำนึงถึงขอบเขตและการเปรียบเทียบประสิทธิภาพการดำเนินการของธุรกิจภาคเอกชน

ดังนั้น ภาวะเศรษฐกิจมีผลกระทบต่อการเจริญเติบโตของสหกรณ์ได้ หากระบบเศรษฐกิจมีการเจริญเติบโตดี ย่อมเป็นโอกาสที่ดีต่อสหกรณ์เพราะผู้บริโภคมีกำลังซื้อสูง แต่ในทางกลับกันหากระบบเศรษฐกิจตกต่ำก็จะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ เพราะกำลังซื้อของผู้บริโภคลดลง หรือในกรณีของค่าเงินบาทมีค่าแข็งขึ้น จะมีผลกระทบต่อราคาสินค้าส่งออก ที่ต้องตั้งราคาส่งออกเป็นเงินดอลลาร์สหรัฐเพิ่มขึ้นเพื่อให้รายได้คิดเป็นเงินบาทไม่ลดลง

### 3. สภาพแวดล้อมทางกฎหมายและการเมือง

**3.1 สภาพแวดล้อมทางกฎหมาย (Legal Environment)** เป็นสภาพแวดล้อมหรือปัจจัยที่เกิดจากกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับที่ออกโดยรัฐบาลเพื่อคุ้มครองบุคคลที่เสียเปรียบ หรือถูกเอาเปรียบเชิงธุรกิจ คุ้มครองผลประโยชน์ของสังคม และจรรโลงคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน กฎหมายกำหนดขึ้นเพื่อควบคุมการปฏิบัติการของสหกรณ์ และการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองจะมีต่อการดำเนินงานของสหกรณ์เช่นกัน เช่น กฎหมายแรงงาน การจ้างงาน สุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน กฎหมาย

สิ่งแวดล้อม กฎหมายด้านภาษี กฎหมายแพ่งและพาณิชย์ กฎหมายป้องกันการผูกขาด กฎหมายลิขสิทธิ์ สิทธิบัตร และกฎหมายระหว่างประเทศ ซึ่งธุรกิจจะต้องปฏิบัติตามกฎหมายเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาต่อการดำเนินธุรกิจขึ้นมาในภายหลัง ปัจจัยเกี่ยวกับกฎหมายเหล่านี้จึงเป็นได้ทั้งโอกาสและอุปสรรคเช่นกัน ธุรกิจที่คิดค้นนวัตกรรมได้และนำไปจดสิทธิบัตร ธุรกิจนั้นก็จะได้รับประโยชน์ในการทำรายได้จากนวัตกรรมนั้น แต่เพียงรายเดียวไปจนครบอายุการคุ้มครองจากสิทธิบัตร ส่วนอุปสรรคที่เกิดจากกฎหมาย เช่น การเกิดต้นทุนเพิ่มขึ้นจากค่าแรงขั้นต่ำที่เพิ่มขึ้น และมีค่าใช้จ่ายในการบำบัดน้ำเสียก่อนปล่อยทิ้งไป และรัฐบาลมักจะเข้ามามีบทบาทในการวางแผน และควบคุมเศรษฐกิจของประเทศ หรือเพื่อไม่ให้เกิดความเสียหายต่อส่วนรวม ซึ่งปัจจัยทางกฎหมายและการเมืองนี้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแล้ว จะมีผลกระทบต่อการทำงานทั้งภายในและต่างประเทศได้ และการเมืองจะมีความสำคัญต่อการออกกฎหมาย และนโยบายรวมทั้งแผนการดำเนินการ เพราะจะเกี่ยวข้องกับการออกกฎหมายและการใช้กฎหมาย ซึ่งกฎหมายที่สำคัญเกี่ยวข้องกับธุรกิจ ได้แก่

3.1.1 กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค เป็นการออกกฎหมายในการคุ้มครองผู้บริโภคในเรื่อง 1) สิทธิที่จะได้รับข่าวสาร รวมทั้งคำพรรณนาคุณภาพที่ถูกต้อง และเพียงพอเกี่ยวกับสินค้าหรือบริการ 2) สิทธิที่จะมีอิสระในการเลือกหาสินค้าและบริการ 3) สิทธิที่จะได้รับความปลอดภัยจากการใช้สินค้าและบริการ และ 4) สิทธิที่จะได้รับการพิจารณาและชดเชยความเสียหาย

3.1.2 กฎหมายแรงงาน เป็นกฎหมายคุ้มครองแรงงานที่เป็นผู้หญิงและเด็กซึ่งจะมีการกำหนดประเภทของงานและอายุของผู้ทำงาน กฎหมายนี้จะมีผลกระทบต่อการทำงานของสหกรณ์ เพราะจะกำหนดในเรื่องของค่าจ้างขั้นต่ำ ชั่วโมงการทำงาน จำนวนวันที่หยุดงาน และสภาวะแวดล้อมของการทำงาน

3.1.3 กฎหมายภาษีอากร เป็นกฎหมายที่เกี่ยวกับธุรกิจ โดยธุรกิจต้องมีหน้าที่เสียภาษีตามกฎหมายเช่นเดียวกับประชาชน เพื่อรัฐบาลจะได้มีรายได้มาเป็นค่าใช้จ่ายในการบริหารประเทศ ทำนุบำรุงบ้านเมือง และสร้างสาธารณูปโภคต่างๆ

3.1.4 กฎหมายเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างธุรกิจ เป็นกฎหมายที่ออกมาเพื่อป้องกันการเอาเปรียบต่อธุรกิจ เช่น กฎหมายป้องกันการผูกขาดที่ป้องกันไม่ให้เกิดการรวมตัวของบริษัทใหญ่ที่สร้างความได้เปรียบแก่บริษัทขนาดเล็ก เป็นต้น

การตัดสินใจทางการดำเนินงานจะต้องเกี่ยวข้องกับกฎหมาย และระเบียบข้อบังคับ เพราะกำหนดขึ้นมาโดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ คือ

1) การป้องกันการแข่งขันที่ไม่เป็นธรรมระหว่างบริษัทต่างๆ

2) การป้องกันผู้บริโภคจากบริษัทที่ไม่จริงใจ เช่น การโฆษณาในลักษณะปิดบัง การบรรจุหีบห่อแบบหลอกลวง กำหนดราคาขายที่ได้รับกำไรมากเกินไป เป็นต้น

3) การป้องกันผู้บริโภคจากผลิตภัณฑ์ที่นำเข้าสู่ตลาดอย่างไม่ถูกต้อง

ดังนั้น สหกรณ์จำเป็นต้องติดตามข่าวสารด้านกฎหมาย เพราะเป็นสิ่งที่มิอิทธิพลต่อกิจกรรมด้านต่างๆ ของสหกรณ์อย่างมาก ซึ่งกฎหมายมีทั้งกฎหมายควบคุมธุรกิจ และกฎหมายที่ช่วยสนับสนุนการดำเนินของธุรกิจ เช่น กฎหมายภาษีสินค้าเข้าออก กฎหมายห้ามนำเข้า กฎหมายควบคุมราคา

กฎหมายแรงงาน กฎหมายคุ้มครองผู้บริโภค และกฎหมายมาตรฐานสินค้า ซึ่งกฎหมายเหล่านี้สหกรณ์จะต้องปฏิบัติตาม ดังนั้นข้อมูลที่จำเป็นต้องนำมาพิจารณา ได้แก่ ข้อจำกัดด้านกฎหมายเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ ปัญหาของเสีย และปัญหาสภาพการดำเนินงาน

**3.2 สภาพแวดล้อมทางการเมือง (Political Environment)** เป็นสภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับบทบาทของรัฐ หรือเป็นปัจจัยด้านรัฐบาลที่เข้ามาเกี่ยวข้อง และกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ เช่น ความมั่นคงทางการเมือง ความขัดแย้ง จลาจล สงคราม หรือเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการกำหนดนโยบายของรัฐบาลและหน่วยงานของรัฐ การออกกฎหมาย ระเบียบข้อบังคับสำหรับธุรกิจ การให้ความช่วยเหลือสนับสนุนจากส่วนราชการการให้ความช่วยเหลือด้านเงินลงทุน การลดหย่อนภาษี การส่งเสริมการส่งออกออกไปขายยังต่างประเทศ การกีดกันทางการค้า และการเจรจาการค้ากับต่างประเทศ สำหรับด้านนโยบายของรัฐบาลเพื่อส่งเสริมและควบคุมให้ธุรกิจปฏิบัติไปในทางที่ถูกต้อง และมีอิทธิพลต่อกิจกรรมด้านต่างๆ ของสหกรณ์มาก จึงควรให้ความสนใจต่อความมั่นคงทางการเมืองในประเทศที่จะลงทุน โดยการศึกษาโครงสร้างต่างๆ ของรัฐบาล และพรรคการเมือง ถ้ามีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาลบ่อย ก็อาจจะไม่มีผู้ใดอยากเสี่ยงต่อการลงทุน เพราะนโยบายของรัฐบาลที่มีต่อธุรกิจอุตสาหกรรมนั้นอาจจะเปลี่ยนแปลงได้ นอกจากนี้ต้องให้ความสนใจต่อระบบการปกครองของประเทศอื่นๆ ด้วย ดังนั้น ผู้บริหารของสหกรณ์จะต้องคอยติดตามวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางการเมือง เช่น นโยบายของรัฐบาล พฤติกรรมการทำงานของรัฐบาล การเชื่อมโยงและความต่อเนื่องของรัฐบาล ความรู้ ความสามารถ ทักษะ และโลกทัศน์ของนักการเมืองที่เข้ามารับผิดชอบดูแลหน่วยงานที่อาจจะมีผลกระทบต่อการดำเนินงานของสหกรณ์

สภาวะแวดล้อมทางการเมืองนอกจากจะหมายถึงรัฐบาลแล้ว ยังรวมถึงหน่วยงานของรัฐ กลุ่มการเมืองท้องถิ่น กลุ่มอื่นๆ ที่จะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจในการดำเนินงานของสหกรณ์ได้ และสำหรับด้านการเมืองที่มีนโยบายเข้าเป็นสมาชิกของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (Asean Economics Community: AEC) ในวันที่ 1 มกราคม 2558 ซึ่งเป็นการรวมตัวของชาติในอาเซียน 10 ประเทศ ได้แก่ ประเทศไทย พม่า ลาว เวียดนาม มาเลเซีย สิงคโปร์ อินโดนีเซีย ฟิลิปปินส์ กัมพูชา และบรูไน นี่ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญมากสำหรับการดำเนินธุรกิจ เนื่องจากทำให้เกิดทั้งโอกาสและอุปสรรคได้ เช่น เกิดโอกาสสำหรับธุรกิจการท่องเที่ยว เนื่องจากประเทศไทยอยู่ตรงกลางอาเซียนจึงเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวและการบิน และเป็นโอกาสสำหรับการบริการด้านการแพทย์และสุขภาพ บริการดูแลผู้สูงอายุ และบริการด้านความงาม ซึ่งจะส่งเสริมกันกับอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว เนื่องจากการบริการทางการแพทย์ของไทยได้มาตรฐานในระดับสากลและค่าบริการต่ำ ส่วนการเกิดอุปสรรคเกิดได้จากการแข่งขันทางธุรกิจเพิ่มขึ้นเนื่องจากการเปิดเสรีทางการค้า

**4. สภาพแวดล้อมทางธรรมชาติ (Natural Environment)** เป็นสภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรที่สหกรณ์ต้องให้ความสนใจต่อการจัดการทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อจะได้ผลิตสินค้าได้ตรงกับความต้องการและความพอใจของผู้บริโภค รวมทั้งความสำเร็จของสหกรณ์ด้วย ถ้าสหกรณ์ต้องการเพิ่มหรือผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่จะต้องดูสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ สถานที่ เครื่องมือ เครื่องจักร เงิน วัตถุดิบ ภูมิอากาศ และพลังงาน ถ้าสหกรณ์มีสิ่งเหล่านี้มาช่วยสนับสนุนจะทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จได้ ซึ่งทรัพยากรทางธรรมชาติจะประกอบด้วย

4.1 **ทรัพยากรธรรมชาติที่ใช้ไม่หมด** เช่น อากาศ และน้ำ ซึ่งอาจจะไม่เป็นปัญหาในทันที แต่อาจจะเกิดปัญหาในระยะยาว กลุ่มอนุรักษ์ได้พยายามรณรงค์ให้มีการเลิกใช้กระป๋องสเปรย์ เพราะมีโอกาสที่จะทำลายชั้นบรรยากาศ การขาดน้ำ และเกิดมลภาวะในน้ำได้

4.2 **ทรัพยากรธรรมชาติที่ใช้ไม่หมดแต่ไม่สามารถเกิดขึ้นใหม่ได้** เช่น ป่าไม้ อาหาร ซึ่งเป็นทรัพยากรธรรมชาติที่ต้องวางแผนการใช้ เช่น การกำหนดให้ต้องมีการปลูกป่าทดแทนเพื่อรักษาสภาพของดิน และเตรียมความพร้อมให้มีขึ้นใหม่ได้ มีจำนวนเพียงพอกับความต้องการในอนาคต ส่วนปัญหาด้านอาหารอาจเกิดการขาดแคลนได้ เนื่องจากพื้นที่ปลูกได้มีจำนวนจำกัด และในขณะที่เขตเมืองมีการลู่ล้าเข้าไปในพื้นที่ทำการเกษตร

4.3 **ทรัพยากรธรรมชาติที่ใช้ไม่หมด** แต่ไม่สามารถเกิดขึ้นมาใหม่ ประกอบด้วย น้ำมัน ถ่านหิน สังกะสี เงิน ทองคำ เป็นต้น ซึ่งจะเป็นปัญหาถ้ามีจำนวนลดลงถึงจุดที่มีความขาดแคลน และสิ่งที่สหกรณ์จะต้องเผชิญกับต้นทุนการผลิตสูงและยากที่จะหาวัตถุดิบมาทดแทนได้

ดังนั้น แนวโน้มที่จะเกิดขึ้นกับทรัพยากรธรรมชาติ ได้แก่

1) การขาดแคลนวัตถุดิบ เป็นสภาวะที่สหกรณ์อาจเผชิญได้ในกรณีที่ทรัพยากรมีจำกัด หากสหกรณ์สามารถหาเพิ่มเติมได้ก็จะมีปัญหา แต่หากสหกรณ์ไม่สามารถหาเพิ่มเติมได้ก็จะทำให้เกิดปัญหา เพราะอาจทำให้ต้นทุนเพิ่มขึ้นหรือต้องหาแหล่งวัตถุดิบใหม่

2) การเพิ่มขึ้นของต้นทุนพลังงาน เป็นสภาวะที่ทรัพยากรไม่สามารถนำกลับมาใช้ใหม่หรือมีอยู่จำกัด เช่น น้ำมัน ดังนั้นการที่พลังงานจำกัด หรือไม่สามารถหาเพิ่มเติมได้ จึงทำให้สหกรณ์ต้องหาแนวทางการใช้พลังงานอย่างประหยัด เช่น ทรัพยากรที่ใช้หมดไปโดยไม่เกิดขึ้นมาใหม่ หรือสหกรณ์จะต้องพยายามหาพลังงานรูปแบบอื่นมาทดแทน

3) การเพิ่มขึ้นของมลพิษของสิ่งแวดล้อม เป็นสภาวะที่เกิดขึ้นเนื่องจากสหกรณ์บางสหกรณ์ขาดความรับผิดชอบต่อสังคม กล่าวคือ เมื่อทำการผลิตแล้วอาจปล่อยน้ำเสีย กลิ้น เสียง เข้ามารบกวนเพราะสหกรณ์ขาดการควบคุมและป้องกันสิ่งแวดล้อมเป็นพิษ ดังนั้น สหกรณ์จึงควรให้ความสนใจนโยบาย ด้านสังคมด้วยการหาแนวทางป้องกันสิ่งแวดล้อมเป็นพิษ และทำการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ที่สามารถลดภัยด้านนี้ลงด้วย

4) การเปลี่ยนแปลงบทบาทของรัฐในการป้องกันสภาวะแวดล้อม เป็นความรับผิดชอบต่อรัฐต่อการกำหนดบทบาทเพื่อหาแนวทางในการป้องกันและทำการควบคุมสภาวะแวดล้อมอย่างใกล้ชิด เพื่อไม่ให้สหกรณ์เป็นตัวสร้างความเดือดร้อนให้ประชาชนทั่วไป แต่จะต้องให้รัฐบาลเข้ามามีความรับผิดชอบต่อผู้บริโภคและสังคมโดยตรง

ในปัจจุบันทรัพยากรธรรมชาติได้ทวีความสำคัญมากขึ้น เนื่องจากประชาชนทั่วไปต่างได้รับผลกระทบจากทรัพยากรธรรมชาติที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก และยังสร้างความเสียหายต่อชีวิตและทรัพย์สิน เช่น ป่าไม้ถูกทำลายและถูกใช้มากเกินไป เกิดสภาวะโลกร้อน หรือแหล่งน้ำธรรมชาติถูกทำลายจากการปล่อยสารเคมี มลพิษ และของเสียจากอุตสาหกรรมและการบริโภค ดังนั้นการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรธรรมชาติจึงเป็นทั้งโอกาสและอุปสรรคของธุรกิจของสหกรณ์ เช่น เป็นโอกาสของธุรกิจประกันภัยหรือทำให้เกิดธุรกิจใหม่ เช่น การนำขยะมาสู่กระบวนการนำกลับมาใช้ใหม่ (Recycle) การนำพลาสติก



ที่ไม่ใช่แล้วมาสู่กระบวนการผลิตใหม่ การผลิตวัสดุทดแทนวัตถุดิบจากธรรมชาติ ส่วนอุปสรรคที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของทรัพยากรธรรมชาติหรือสิ่งแวดล้อม เช่น อากาศร้อนมากขึ้น สภาพแห้งแล้งจะส่งผลกระทบต่อธุรกิจการเกษตร หรือการเกิดภัยธรรมชาติที่รุนแรงจะเป็นอุปสรรคต่อการท่องเที่ยวและผลผลิตทางการเกษตร หรือบริษัททิมเบอร์แลนด์ (Timberland) ได้กำหนดภารกิจเพื่อการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้เกิดความเสียหายน้อยที่สุดกับสิ่งแวดล้อม เป็นต้น

5. **สภาวะแวดล้อมทางเทคโนโลยี (Technological Environment)** เป็นสภาวะแวดล้อมที่เกิดจากผลของความคิดสร้างสรรค์ ความก้าวหน้าของวิทยาศาสตร์ ความรู้ ความชำนาญในการประดิษฐ์ คิดค้นสิ่งแปลกใหม่และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทำให้รูปแบบการดำเนินงานของผู้บริหารเปลี่ยนไป และมีผลต่อการที่สหกรณ์และระบบเศรษฐกิจใช้ทรัพยากรในการผลิต และการที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีจะทำให้มีการเสนอโอกาสใหม่ๆ ให้กับตลาด การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีจะมีการเปลี่ยนแปลงเร็วมาก และเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงแล้วจะมีผลการดำเนินงานของสหกรณ์ ดังนั้นสหกรณ์จึงควรทำการประเมินภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เพราะจะมีผลต่อโอกาสและอุปสรรคต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ได้

ความเจริญทางด้านเทคโนโลยีเป็นการเริ่มต้นอุตสาหกรรมใหม่ ถ้าเทคโนโลยีได้รับการพัฒนามากขึ้นก็สามารถทำให้ราคาของผลิตภัณฑ์ลดลงได้ และยังส่งผลต่อแบบแผนการดำเนินชีวิตและการบริโภคทำให้เกิดการเสนอโอกาสใหม่ให้กับสหกรณ์ รวมทั้งจะมีผลต่อวิธีการที่สหกรณ์หรือระบบเศรษฐกิจใช้ทรัพยากรในการผลิตด้วย แม้ว่าเทคโนโลยีทำให้ชีวิตความเป็นอยู่ดีขึ้น แต่ก็ทำให้เกิดปัญหาด้านสภาวะแวดล้อมและสังคมได้เช่นกัน เป็นต้นว่า สภาวะแวดล้อมเป็นพิษ ดังนั้นเพื่อเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ ผู้บริหารสหกรณ์ต้องศึกษาข้อมูลว่าความยากง่ายในการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีของผลิตภัณฑ์ ความยากง่ายในการหาผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาเทคโนโลยีและอัตราการเปลี่ยนแปลงทางเทคนิค

ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีต่างๆ จะมีผลต่อวิธีการที่สหกรณ์ใช้ทรัพยากรในการผลิต และการที่มีการพัฒนาเทคโนโลยีจะทำให้มีการเสนอโอกาสใหม่ๆ ให้กับตลาด ดังนั้นสหกรณ์ที่ดีจึงมีการตื่นตัวกับเทคโนโลยีตลอดเวลาและนำมาประยุกต์ใช้กับสหกรณ์เพื่อจะได้สร้างหรือพัฒนาสิ่งใหม่ๆ ขึ้นมาให้ส่งผลการเปลี่ยนแปลงสิ่งอื่นๆ ด้วยเท่ากับว่าเป็นการสร้างโอกาสของธุรกิจในการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีนี้ ถึงแม้ว่าจะมีส่วนให้เกิดโอกาสทางธุรกิจมากขึ้นก็ตาม แต่อาจจะเกิดผลเสียหรือขาดทุนได้ ถ้าหากสหกรณ์ไม่รู้จักวิธีการปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีนี้ ดังนั้นแนวโน้มเกี่ยวกับสภาวะแวดล้อมทางเทคโนโลยี มีดังนี้

5.1 **การเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีมีอัตราสูงขึ้น** เป็นสภาวะแวดล้อมที่เป็นแรงผลักดันให้เกิดการประดิษฐ์ การใช้ประโยชน์ของเทคโนโลยีใหม่

5.2 **โอกาสที่ไม่จำกัดทำให้เกิดนวัตกรรม** เป็นการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาด

5.3 **งบประมาณด้านวิจัยและพัฒนา** เป็นสิ่งที่สหกรณ์ต้องให้ความสนใจและเพิ่มงบประมาณเพื่อการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และการวิจัยต้องมุ่งเน้นการคิดค้นนวัตกรรม

**5.4 การควบคุมโดยสร้างความเสมือนจริง** เป็นการสร้างความเสมือนจริง (Virtual Realty: VR) โดยการนำมาประยุกต์ใช้ในการวิจัย การทดลองสินค้า การโฆษณา และการขาย

ดังนั้น เทคโนโลยีจึงเป็นปัจจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยีด้านต่างๆ เช่น การวิจัยและพัฒนา นวัตกรรมของเครื่องจักรอุปกรณ์ เครื่องจักรอัตโนมัติ เทคโนโลยีคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีการสื่อสาร ระบบสารสนเทศ เทคโนโลยีในการผลิต อัตราการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี ความสามารถของเทคโนโลยี การถ่ายทอดเทคโนโลยี ลิขสิทธิ์ และสิทธิบัตร ปัจจัยเหล่านี้ก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรคแก่สหกรณ์ได้ เช่น การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีอย่างรวดเร็วจะเป็นอุปสรรคในการแข่งขันถ้าสหกรณ์ไม่มีเงินทุนเพียงพอกับการจัดหาเทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพมาใช้ เมื่อสหกรณ์ใดต้องลงทุนสูงในเทคโนโลยีก็จะทำให้คู่แข่งเข้าสู่อุตสาหกรรมเดียวกันได้ยากขึ้น ส่วนสหกรณ์ที่มีการวิจัยและพัฒนาทางเทคโนโลยีที่เหนือกว่าผู้อื่นก็เป็นโอกาสในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

## 6. สภาวะแวดล้อมทางสังคมและวัฒนธรรม

**6.1 สภาวะแวดล้อมทางสังคม (Social Environment)** เป็นสภาวะแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับผู้เติบโตขึ้นมาโดยมีความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานพื้นฐานเหมือนกัน ซึ่งสมาชิกในสังคมจะได้รับการซึมซับอยู่ในจิตใต้สำนึกของคนโดยไม่รู้สึกรู้หา และจะเป็นตัวกำหนดความสัมพันธ์กับตัวเอง ผู้อื่น ธรรมชาติ และจักรวาลบนพื้นฐานของสิ่งที่ได้รับจากสังคม ดังนี้

6.1.1 การมองตนเอง สมาชิกของสังคมจะให้ความสำคัญกับการสร้างความพึงพอใจของตนเองในรูปแบบที่แตกต่างกัน และแสวงหาความพึงพอใจสำหรับตนเอง การเปลี่ยนแปลงและความอยู่รอด ตลอดจนแสวงหาความภาคภูมิใจให้กับตนเอง การซื้อผลิตภัณฑ์ ดราสินค้า และบริการตามที่ตนเองพึงพอใจของตนเอง ดังจะเห็นได้จากบุคคลจะซื้อรถยนต์ในฝันของตนเพื่อเดินทางไปพักผ่อนตามที่ตนเองใฝ่ฝัน และใช้เวลาไปกับกิจกรรมด้านสุขภาพ เช่น การวิ่ง การเล่นเทนนิส และใช้เวลาไปกับศิลปะและหัตถกรรมที่ชอบ ปัจจุบันมนุษย์มีแนวโน้มที่จะมีพฤติกรรมแบบดั้งเดิม และมีความมักใหญ่ใฝ่สูง เพราะอยู่ในช่วงของการต่อสู้เพื่อความอยู่รอด มีการชิงดีชิงเด่นกันมากขึ้น เพราะขาดหลักประกันในความมั่นคงในการจ้างงาน และการได้รับรายได้เพิ่ม ทุกคนต้องอยู่ในภาวะของความหวาดระแวง ต้องมีความระมัดระวังการจับจ่ายใช้สอยของตนเองให้เกิดความคุ้มค่า

6.1.2 การมองตนเองกับผู้อื่น บุคคลได้รับอิทธิพลจากสังคม ทำให้มองผู้อื่นตามทัศนคติของตนเองจากที่เคยมองที่ตนเองในสังคมมาเป็นบรรทัดฐานในการมองบุคคลอื่นในสังคม ปัจจุบันบุคคลจะให้ความสนใจกับการเอื้ออาทรต่อกันมากขึ้น มีความสนใจในผู้ที่ไร้อำนาจ การแก้ไขปัญหายาเสพติด และปัญหาสังคมมากขึ้น มีความปรารถนาที่อยู่ในสังคมที่มีความสงบสุข จะพยายามค้นหาบุคคลประเภทเดียวกันเพื่อการคบหาสมาคม และหลีกเลี่ยงที่จะคบหาสมาคมกับคนแปลกหน้า ต้องการคบกับคนอื่นในจำนวนไม่มาก แต่มีความสัมพันธ์ต่อกันอันยาวนาน สภาวะแวดล้อมทางสังคมที่เกิดขึ้นดังกล่าวมีแนวโน้มที่บ่งบอกถึงตลาดผลิตภัณฑ์ที่ส่งเสริมการมีสังคมและเสริมสร้างความสัมพันธ์ของมนุษยชาติกำลังจะเจริญเติบโต เช่น ธุรกิจศูนย์สุขภาพ ธุรกิจการท่องเที่ยว และธุรกิจที่จัดกิจกรรมทางศาสนา เป็นต้น นอกจากนี้ ยังบ่งบอกถึงการเจริญเติบโตของธุรกิจที่ทำให้ผู้ที่มีชีวิตอยู่คนเดียวไม่เหงา เช่น วิทยุโทรทัศน์ วิดีโอเกม และบริการสื่อการทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

6.1.3 การมององค์การ อิทธิพลของสังคมทำให้บุคคลมองสหกรณ์หรือบริษัท หน่วยของรัฐ สถาบัน การค้า และองค์การอื่นๆ ในทัศนะของตนเองตามจิตใต้สำนึกของตนเอง บุคคลส่วนใหญ่มีความเต็มใจที่จะทำงานกับองค์การดังกล่าวต่างๆ ที่ไม่ชอบองค์การบางองค์การก็ตาม แต่จะมีความซื่อสัตย์ต่อองค์การน้อยลง ทั้งนี้เพราะการที่องค์การพยายามลดขนาดของทรัพยากรมนุษย์ขององค์การลง ทำให้บุคลากรขาดความเชื่อถือ ปัจจุบันบุคคลในสังคมมองว่างานไม่ใช่สิ่งที่สร้างความพึงพอใจ แต่มองว่าเป็นแหล่งทำรายได้เพื่อให้มีความสุขกับตนเองในเวลาที่ไม่ต้องทำงาน จากสภาวะแวดล้อมทางสังคมดังกล่าว เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงโอกาสทางธุรกิจให้ผู้บริหารได้ว่า สหกรณ์จะต้องหาแนวทางที่จะทำให้ผู้บริหารและพนักงานเกิดความมั่นใจ โดยทำให้ผู้บริหารเห็นว่าสหกรณ์มีความรับผิดชอบ และซื่อสัตย์ต่อผู้บริหาร สหกรณ์บางรายอาจมีความพร้อม ที่จะให้สังคมเข้าไปตรวจสอบและทำประชาสัมพันธ์ เพื่อสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับสหกรณ์

6.1.4 การมองสังคม แต่ละบุคคลมองสังคมของเขาตามทัศนะของตนเอง บางรายอาจออกมาแสดงการปกป้องหรืออนุรักษ์สังคมของเขา บางคนพยายามที่จะเรียกร้องเพื่อให้ได้รับประโยชน์จากสังคมให้ได้มากที่สุดบางรายอาจต้องการให้สังคมของตนเกิดการเปลี่ยนแปลง บางรายอาจเป็นผู้เจาะลึกในสังคม และบางรายอาจจะหลบหลีกการมีสังคม ชอบอยู่คนเดียวตามลำพัง การบริโภคผลิตภัณฑ์ของผู้บริโภคจะสะท้อนให้เห็นถึงทัศนะทางสังคม ผู้มีทัศนะในการสร้างสรรค์สังคมมักเป็นผู้ที่ประสงค์ที่จะมีความกินดีอยู่ดี ผู้ต้องการให้มีการเปลี่ยนแปลงทางสังคมมักเป็นผู้ที่มีความเป็นอยู่แบบเรียบง่าย เช่น ขั้วรถคันเล็ก แต่งตัวเรียบง่าย สำหรับผู้ที่ชอบอยู่คนเดียวหนึ่งสังคม มักเป็นผู้ที่พยายามค้นหาสังคมอย่างลึกซึ้ง ซึ่งจะเป็นตลาดของธุรกิจจำพวกโรงภาพยนตร์ ดนตรี และการท่องเที่ยวพักผ่อน

6.1.5 การมองธรรมชาติ อิทธิพลของสังคมทำให้บุคคลมีทัศนคติต่อธรรมชาติตามแนวความคิดของตน ซึ่งบางคนจะรู้สึกเป็นทาสของธรรมชาติ บางคนอาจรู้สึกว่าตนเองเข้ากับธรรมชาติได้ดี และยังมีผู้คนอีกจำนวนมากพยายามที่จะหาหนทางที่จะเอาชนะธรรมชาติ และโดยแนวโน้มแล้วมนุษย์พยายามที่จะเอาชนะและควบคุมธรรมชาติ มนุษย์จะพยายามกำหนดสิ่งต่างๆ เหนือความเป็นธรรมชาติด้วยเทคโนโลยี ตลอดจนมีความตื่นตัวในเรื่องของการทำลายทรัพยากรมนุษย์ และการสูญเสียทรัพยากรธรรมชาติ มนุษย์มองว่าธรรมชาติถูกทำลายโดยการกระทำของมนุษย์ การรักษารักษาธรรมชาติของมนุษย์ในสังคมจะนำไปสู่ความต้องการของมนุษย์ในการเดินทางไปเที่ยวชมธรรมชาติ การไต่ภูเขา การพายเรือ และตกปลา สหกรณ์ที่อาจสนองความต้องการของตลาดตามสภาวะแวดล้อมทางธรรมชาติ ได้แก่ ธุรกิจจำหน่ายอุปกรณ์การไต่ภูเขา ธุรกิจจำหน่ายอุปกรณ์การพักผ่อนและสัมภาระอื่นๆ ธุรกิจท่องเที่ยวจะจัดนำเที่ยวชมธรรมชาติ ผู้บริหารต้องใช้ภาพธรรมชาติที่สวยงามในการโฆษณา เพื่อสื่อสารให้ถึงผู้บริหารกลุ่มดังกล่าว ตลาดผลิตภัณฑ์มีแนวโน้มที่จะเจริญเติบโตมากในตลาดอาหารประเภทธรรมชาติ เช่น อาหารเพื่อสุขภาพ ผัก ผลไม้ปลอดสารพิษ และร้านสรรพอาหารที่จำหน่ายของสด เป็นต้น

6.1.6 การมองสรรพสิ่งในจักรวาล มนุษย์มีความเชื่อในที่มาของจักรวาลและความเป็นตัวมนุษย์ในจักรวาล มีความเชื่อในศาสนาและพระเจ้า มนุษย์จะมีการปฏิบัติกิจกรรมที่เป็นพิธีกรรมทางศาสนาตลอดปี มนุษย์ต้องการสิ่งยึดเหนี่ยวทางจิตใจ และแสวงหาความพึงพอใจให้กับตนเอง ซึ่งล้วน

เป็นวัฒนธรรมที่ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญเพราะเป็นสิ่งที่สร้างค่านิยม และความเชื่อของบุคคลในสังคม ซึ่งมีผลกระทบต่อการดำเนินการของสหกรณ์ทั้งที่เป็นโอกาสและอุปสรรค

6.2 สภาวะแวดล้อมทางวัฒนธรรม (Cultural Environment) เป็นสิ่งที่แต่ละสังคมยึดถือปฏิบัติต่อเนื่องกันมาเป็นระยะเวลายาวนาน แต่ละสังคมจะมีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน วัฒนธรรมเป็นพื้นฐานในการกำหนดความต้องการและพฤติกรรมผู้บริโภคให้ถูกต้องตามความเชื่อถือ รูปแบบการดำเนินชีวิต การแต่งกาย แต่ละวัฒนธรรมจะประกอบด้วย วัฒนธรรมกลุ่มย่อย และกลุ่มชนที่อยู่ต่างกันในแต่ละวัฒนธรรมจะทำให้ ความเชื่อ การรับรู้ ทักษะคติ ค่านิยม และอื่นๆ แตกต่างกันไป ซึ่งความแตกต่างของแต่ละบุคคลนี้จะทำให้สหกรณ์ต้องพยายามปรับตัวให้สอดคล้องกับการดำเนินการ และกลยุทธ์ด้วยการเปลี่ยนแปลงทางด้านวัฒนธรรมจะทำให้ภาวะทางสังคมเปลี่ยนแปลงได้ เช่น การยอมรับความเสมอภาคของผู้หญิง ความนิยมของผู้ที่มีการศึกษาที่มีบุตรจำนวนน้อยลง คือ เพียง 2-3 คน รวมทั้งมีการพัฒนาและยกระดับมาตรฐานการดำรงชีวิตให้สูงขึ้น หรือเมื่อมีสินค้าและบริการที่ไม่ขัดแย้งกับวัฒนธรรมก็จะเป็นที่ยอมรับของลูกค้าได้ง่ายขึ้น เป็นต้น

นอกจากนี้ วัฒนธรรมยังเป็นเครื่องกำหนดรูปแบบระบบการเมือง เศรษฐกิจ และเทคโนโลยี เช่น ความกดดันทางสังคมเป็นตัวเร่งรัดให้รัฐบาลออกกฎหมาย เพื่อควบคุมและกระตุ้นให้เกิดเทคโนโลยีขึ้นในการศึกษาเรื่องนี้ ทำให้ทราบถึงพฤติกรรมผู้บริโภคของคนในสังคม ซึ่งแต่ละสังคมจะมีแบบแผนการดำเนินชีวิต ค่านิยม ทักษะคติ ความเชื่อแตกต่างกัน และมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาด้วย ปัจจุบันวัฒนธรรมของแต่ละสังคมมีการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน เนื่องจากการสื่อสารที่ทันสมัยและรวดเร็ว ทำให้การยอมรับวัฒนธรรมของสังคมอื่นได้ง่ายขึ้นถือว่าเป็นโอกาสทางธุรกิจ เช่น วัฒนธรรมการกิน การยอมรับอาหารของประเทศทางตะวันตก จึงทำให้เกิดอุตสาหกรรมผลิตนมและอาหารสำเร็จรูปต่างๆ ขึ้น การศึกษาด้านนี้ทำให้ทราบข้อมูลด้านการศึกษาของคนในสังคม การเคลื่อนย้ายทางภูมิศาสตร์ อัตราการเกิดและการตาย การเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรม ความเชื่อถือในการให้สินเชื่อ การพักผ่อน บทบาทของสตรี และความรักในสิ่งแวดล้อมและสิ่งสวยงาม

นอกจากนี้ สภาวะแวดล้อมทางวัฒนธรรมจะทำให้ภาวะสังคมเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งสหกรณ์จะต้องให้ความสนใจ และศึกษาผลกระทบที่จะมีต่อการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ เพื่อสหกรณ์จะได้ปรับกลยุทธ์ของสหกรณ์ให้สอดคล้องกับสภาวะการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

6.2.1 การยอมรับในความเสมอภาคของสตรี สังคมประเทศไทยในอดีตที่ยังไม่ยอมรับในความเสมอภาคของสตรี เพราะสตรีจะอยู่กับบ้านมากกว่าออกไปทำงานนอกบ้าน แต่เมื่อเศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมือง และอื่นๆ เปลี่ยนแปลงไปจึงทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางสังคมตามไปด้วยจนทำให้สตรีต้องออกไปทำงานมากขึ้น จากการเปลี่ยนแปลงลักษณะเช่นนี้ทำให้ส่งผลกระทบต่อความต้องการสินค้าและบริการด้วยนั้น คือ ทำให้สินค้าและบริการประเภทที่ต้องการความเร็วในการบริโภคมีแนวโน้มสูงขึ้น เช่น อาหารสำเร็จรูป อาหารกระป๋อง สถานที่รับเลี้ยงเด็ก เป็นต้น

6.2.2 ความนิยมมีบุตรน้อยลง จากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมส่งผลให้เกิดความนิยมมีบุตรจำนวนน้อยลง และส่งผลต่อการดำเนินงานของสหกรณ์ด้วย คือ อาจทำให้ยอดขาดลดลง ดังนั้นสหกรณ์จึงควรปรับกลยุทธ์ของสหกรณ์โดยการให้ความสนใจต่อผลิตภัณฑ์ด้วยการพัฒนาคุณภาพผลิตภัณฑ์ และทำการสื่อสารให้ทราบถึงคุณภาพผลิตภัณฑ์ที่จะให้ประโยชน์แก่ผู้บริโภคและครอบครัวได้

6.2.3 มาตรฐานการครองชีพ การเปลี่ยนแปลงทางสังคมนี้ สหกรณ์จะต้องทำการปรับประสิทธิภาพการดำเนินงานให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงทางสังคมด้วย เพื่อยกระดับมาตรฐานการครองชีพให้สูงขึ้น โดยที่สหกรณ์จะต้องทำการกำหนดนโยบายที่เกี่ยวข้องกับค่าจ้าง ค่าแรงงาน ระยะเวลาการลา เวลาพักระหว่างการปฏิบัติงาน และผลประโยชน์อื่นๆ

จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมเป็นค่านิยม ความคิด ทักษะ และสัญลักษณ์อื่นๆ ที่มีความหมายที่ได้สร้างขึ้นเพื่อพยายามจัดรูปแบบของพฤติกรรมมนุษย์ และรูปแบบของพฤติกรรมเหล่านี้จะถ่ายทอดไปเรื่อยๆ ทั้งยังเป็นสิ่งที่มืบทอดต่อการปฏิบัติงานของสหกรณ์ ดังนี้

1) เป็นบรรยากาศของธุรกิจ เนื่องจากการศึกษาวัฒนธรรมนี้จะทำให้ทราบถึงสภาพบรรยากาศของประเทศ ลักษณะของสังคม เช่น สังคมโบราณ หรือสังคมทันสมัย ทั้งนี้เพราะลักษณะสังคมที่แตกต่างกัน ทำให้การยอมรับการเปลี่ยนแปลงสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นนั้นต่างกันวัฒนธรรมจะเป็นบรรยากาศในการทำงานของสหกรณ์ ทั้งนี้เพราะถ้าสังคมนั้นทันสมัยจะเป็นโอกาสทางธุรกิจที่ดีของสหกรณ์ในการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งจะต่างกับสังคมโบราณยากที่ยอมรับแนวความคิดที่เกิดขึ้นใหม่

2) การปฏิบัติในการกำหนดราคาในสังคมของแต่ละประเทศที่มีวัฒนธรรมต่างกัน จะมีแนวทางในการกำหนดราคาต่างกัน บางประเทศมีแนวปฏิบัติในการกำหนดราคาที่มีการต่อรอง แต่บางประเทศมีการตั้งราคาเดียวหรือเป็นราคาที่ไม่มีการต่อรอง นอกจากนี้สังคมของประเทศเดียวกัน การกำหนดราคาจะพิจารณาถึงวัฒนธรรมย่อยด้วย เพราะจะเป็นโอกาสทางธุรกิจในการจำหน่ายผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์

3) การใช้คำและการสื่อสาร เป็นการสร้างขึ้นเพื่อใช้เป็นสื่อให้ลูกค้าเป้าหมายได้ทราบหรือรู้จักผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ ด้วยวิธีการโฆษณา การใช้พนักงานขาย การส่งเสริมการขาย จุดซื้อทำให้การเลือกใช้คำและการสื่อสารระหว่างวัฒนธรรมจะต่างกันและต้องเกี่ยวข้องกับจังหวะ เวลา และสถานที่ด้วย

4) ปัญหาของวัฒนธรรมย่อย เพราะมีรากฐานมาจากกลุ่มเชื้อชาติ ศาสนา สีผิว พื้นที่ทางภูมิศาสตร์ สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดกิจกรรม ความชอบ รสนิยม การบริโภค แบบของวัฒนธรรม ทักษะ การดำเนินชีวิตมีลักษณะที่ต่างกัน และจะทำให้อิทธิพลของการบริโภคผลิตภัณฑ์ต่างกันด้วย ดังนั้นสหกรณ์จำเป็นต้องพิจารณาถึงวัฒนธรรม

วัฒนธรรมนั้นเป็นพฤติกรรมของสังคม คนในสังคมเดียวกันจะมีความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ ค่านิยม และแนวประพฤติปฏิบัติที่เหมือนกัน วัฒนธรรมของสังคมหนึ่งสามารถถ่ายทอดไปยังอีกสังคมหนึ่ง เช่น สังคมไทยได้รับการถ่ายทอดจากวัฒนธรรมตะวันตกในหลายๆ เรื่องที่เกี่ยวกับการบริโภค เช่น การบริโภคอาหารจานด่วน (Fast Food) การแต่งกาย และการดำเนินชีวิตประจำวัน ซึ่งเห็น

ได้จากสังคมไทย ในปัจจุบันสวมเสื้อนอก ผูกเน็คไททั้งๆ ที่ไม่เหมาะกับอากาศในประเทศไทย วัฒนธรรมที่มีผลกระทบต่อการดำเนินการของสหกรณ์ที่ผู้บริหารของสหกรณ์จะต้องให้ความสนใจเป็นพิเศษ ได้แก่

1) ค่านิยม บุคคลจะมีความคิดฝังแน่นในค่านิยม เช่น ความมุ่งมั่นในความซื่อสัตย์ สถาบัน และความรักชาติ เป็นต้น

2) แต่ละวัฒนธรรมจะประกอบไปด้วยวัฒนธรรมย่อย เช่น วัฒนธรรมไทยประกอบด้วย วัฒนธรรมประจำภาคของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ภาคเหนือ ภาคกลาง และภาคใต้ เป็นต้น

3) ค่านิยมรองจะเปลี่ยนแปลงไปตามยุคตามสมัย เช่น การแต่งกายของสุภาพบุรุษในสมัยก่อนจะนิยมสวมเสื้อพระราชทาน ต่อมาในปัจจุบันจะนิยมสวมเสื้อสูทแบบชาวตะวันตก เป็นต้น

ผู้บริหารของสหกรณ์ควรต้องให้ความสำคัญกับการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทางวัฒนธรรม เพื่อให้ได้ข้อมูลในการกำหนดกลยุทธ์ของสหกรณ์ให้สอดคล้องกับค่านิยมหลัก และค่านิยมรองของแต่ละวัฒนธรรม ตลอดจนเลือกกลุ่มวัฒนธรรมย่อยเป็นตลาดเป้าหมายที่มุ่งตอบสนองความต้องการของกลุ่มวัฒนธรรมนั้น

ตารางที่ 3.8 ข้อมูลของสภาวะแวดล้อมมหภาคที่จำเป็นต่อสหกรณ์

สภาวะแวดล้อมมหภาค	ข้อมูลที่จำเป็น
1. ประชากร	1) อัตราการเพิ่มขึ้น 2) อัตราการลดลง 3) อายุ 4) ขนาดและจำนวนของครัวเรือน 5) การกระจายทางภูมิศาสตร์
2. เศรษฐกิจ	1) ภาวะเงินเฟ้อ 2) ภาวะเงินฝืด 3) อัตราการว่างงาน 4) ลักษณะการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ 5) แนวโน้มของกำไร 6) การหาแหล่งเงินทุน
3. กฎหมายและการเมือง 3.1 กฎหมาย	1) ข้อจำกัดด้านกฎหมาย 2) ปัญหาของเสีย 3) ปัญหาสภาพการดำเนินงาน

## ตารางที่ 3.8 (ต่อ)

สภาวะแวดล้อมมหภาค	ข้อมูลที่จำเป็น
3.2 การเมือง	1) ความมั่นคงทางการเมืองของประเทศที่จะลงทุน 2) การเปลี่ยนแปลงรัฐบาล 3) ลัทธิการเมือง
4. ทรัพยากรธรรมชาติ	1) บุคคล 2) สถานที่ 3) เครื่องมือเครื่องจักร 4) เงินทุน 5) วัตถุดิบ 6) ภูมิอากาศ 7) การใช้พลังงาน
5. เทคโนโลยี	1) ความยากง่ายในการเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีของผลิตภัณฑ์ 2) ความยากง่ายในการหาผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาเทคโนโลยี 3) อัตราการเปลี่ยนแปลงทางเทคนิค
6. สังคมและวัฒนธรรม	1) การศึกษา 2) การเคลื่อนย้าย 3) อัตราการเกิดและการตาย 4) การเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรม 5) ความเชื่อถือในการให้สินเชื่อ 6) เวลาพักผ่อน 7) บทบาทของสตรี 8) ความรักในสิ่งแวดล้อมและสิ่งสวยงาม

## กิจกรรม 3.3.3

1. สภาวะแวดล้อมมหภาคหมายถึงอะไร
2. สภาวะแวดล้อมมหภาค ประกอบด้วยสภาวะแวดล้อมอะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 3.3.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 3.3 เรื่องที่ 3.3.3)

## บรรณานุกรม

- เสาวภา มีถาวรกุล. (2544). เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการการตลาด (ฉบับปรับปรุง หน่วยที่ 7 พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2546). เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมองค์กรและการจัดการการตลาด (ฉบับปรับปรุง หน่วยที่ 8 พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2554). เอกสารการสอนชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพธุรกิจเกษตร (ฉบับปรับปรุง พิมพ์ครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2556). แนวการศึกษาชุดวิชาแนวคิดทฤษฎีและหลักการทางการบริหารธุรกิจ (หน่วยที่ 9 พิมพ์ครั้งที่ 3). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- Beteman, Thomas S. and Scott, A. (1999). *Management: Building Competitive Advantage* (4<sup>th</sup> ed.). Boston: Iwin McGraw-Hill, Inc.
- Hill, Charles W.L. and Jones Gateth, R. (2009). *Theory of strategic Management with Cases* (8<sup>th</sup> ed.). South-Western Cengage Learning.
- Hoffman, K. Douglas and others. (2005). *Marketing Principles nad Best Practices* (3<sup>rd</sup> ed.). USA: South-West am.
- Kotler, Philip. (2003). *Marketing Management* (14<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, Philip and Gary Armstrong. (2016). *Principles of Marketing* (16<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Kotler, Philip and Keller, Kevin Lane. (2012). *Marketing Management* (14<sup>th</sup> ed.). Pearson Education Linaith.



หน่วยที่ 4

## การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การของสหกรณ์

---

รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา



ชื่อ

รองศาสตราจารย์ธนชัย ยมจินดา

วุฒิ

B.S. (Administrative) Eastern Michigan University  
M.B.A. (Administrative) University of North Texas  
Certificency of Professional INSEAD, France  
Proficiency Management Teaching

ตำแหน่ง

ข้าราชการบำนาญ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมราช

หน่วยที่เขียน

หน่วยที่ 4

## แผนการสอนหน่วยที่ 4

### การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การของสหกรณ์

#### ตอนที่

- 4.1 แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การ
- 4.2 กลยุทธ์ระดับองค์การขององค์การธุรกิจและสหกรณ์
- 4.3 เทคนิคและเครื่องมือกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การ

#### แนวคิด

1. จุดมุ่งหมายหลักของการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การ คือ ความพยายามในการกำหนดหรือระบุอุตสาหกรรมหรือธุรกิจที่จะเข้าไปลงทุน หรือถอนตัวจากการลงทุน เพื่อให้ธุรกิจทั้งกลุ่มสามารถมีการดำเนินการที่สนับสนุนกันและกัน และเพื่อการบรรลุจุดหมายของผลสูงสุดต่อองค์รวมของธุรกิจในกลุ่มและนำไปสู่การเติบโตที่ยั่งยืนและมีผลกำไร ในการนี้จึงต้องมีการกำหนดธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่จะเข้าลงทุนให้เกิดความสัมพันธ์เชื่อมโยงกัน
2. กลยุทธ์พื้นฐานระดับองค์การ จำแนกได้เป็นกลยุทธ์เติบโต กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ กลยุทธ์ตัดทอน และกลยุทธ์ผสมผสาน หรืออาจจำแนกประเภทใหญ่ๆ ได้เป็นกลยุทธ์เติบโตและไม่เติบโต ผู้บริหารขององค์การจำเป็นต้องรู้ว่าธุรกิจตัวไหนอยู่ในวัฏจักรและตำแหน่งการแข่งขันอย่างไร จะต้องใช้กลยุทธ์เติบโตหรือไม่เติบโต หรือผสมผสานกันในช่วงเวลาเดียวกัน
3. ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การจะต้องมีการนำประยุกต์ใช้เทคนิคและเครื่องมือต่างๆ เช่น EFE, IFE, SFE, Portfolio Management, SWOT Analysis และ TOWS Matrix เพื่อช่วยให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การได้อย่างเหมาะสมสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมการแข่งขัน

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 4.1 “แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 4.2 “กลยุทธ์ระดับองค์การขององค์การธุรกิจและสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกลยุทธ์ระดับองค์การขององค์การธุรกิจและสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 4.3 “เทคนิคและเครื่องมือกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายเทคนิคและเครื่องมือกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การได้

### กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในกลุ่มมือการศึกษาหน่วยที่ 4
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 4 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 4.1-4.3
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 4.1-4.3 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 4 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 4
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
8. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในกลุ่มมือการศึกษาหน่วยที่ 4

### สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 4
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 4
3. ซีดีเสียงประจำชุดวิชา (ถ้ามี)
4. รายการสอนทางวิทยุกระจายเสียง (ถ้ามี)
5. รายการสอนทางวิทยุโทรทัศน์ (ถ้ามี)
6. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
7. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

### การประเมินผล

1. ประเมินความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)

## แผนการสอนตอนที่ 4.1

### แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 4.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 4.1.1 ลักษณะทั่วไปของกลยุทธ์ระดับองค์กร
- 4.1.2 จุดมุ่งหมายของกลยุทธ์ระดับองค์กร
- 4.1.3 กลยุทธ์พื้นฐานระดับองค์กร
- 4.1.4 การพิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กร

#### แนวคิด

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร เน้นที่การกำหนดรูปแบบหรือแบบแผนของกลุ่มธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจในกลุ่มมีการดำเนินการที่เป็นเอกภาพ เกิดประสิทธิภาพ และสมรรถนะในการแข่งขัน และนำไปสู่ผลสูงสุดต่อธุรกิจโดยรวม การกำหนดกลยุทธ์ระดับนี้จะต้องกำหนดเพื่อให้เกิดเป็นการสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับหน้าที่ เพื่อให้มีความสามารถในการแข่งขัน และนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลกำไรในระยะยาว
2. จุดมุ่งหมายของกลยุทธ์ระดับองค์กร คือ ความพยายามในการให้องค์กรได้รับผลสูงสุด โดยองค์รวม โดยอาศัยแนวทางจากความประหยัดในขนาด ความประหยัดในขอบเขต การดำเนินธุรกิจ และการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ
3. กลยุทธ์ทั่วไปหรือกลยุทธ์พื้นฐานระดับองค์กรซึ่งเสนอไว้โดยพอร์ตเตอร์ ได้แก่ การรักษาเสถียรภาพ การเจริญเติบโต การตัดทอน และการผสมผสาน แต่ละกลยุทธ์ใช้ในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน
4. การพิจารณาทางเลือกของกลยุทธ์ระดับองค์กร จะต้องพิจารณาเงื่อนไขสำคัญ 2 ประการ ได้แก่ ตำแหน่งทางการแข่งขันของธุรกิจ และวัฏจักรของอุตสาหกรรม

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 4.1.1 “ลักษณะทั่วไปของกลยุทธ์ระดับองค์กร” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและลักษณะของกลยุทธ์ระดับองค์กรได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 4.1.2 “จุดมุ่งหมายของกลยุทธ์ระดับองค์กร” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายจุดมุ่งหมายของกลยุทธ์ระดับองค์กรได้

3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 4.1.3 “กลยุทธ์พื้นฐานระดับองค์การ” แล้ว นักศึกษาสามารถบอกข้อแตกต่าง และอธิบายกลยุทธ์ทั่วไปหรือพื้นฐานระดับองค์การได้
4. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 4.1.4 “การพิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ระดับองค์การ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการพิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ระดับองค์การได้

## เรื่องที่ 4.1.1

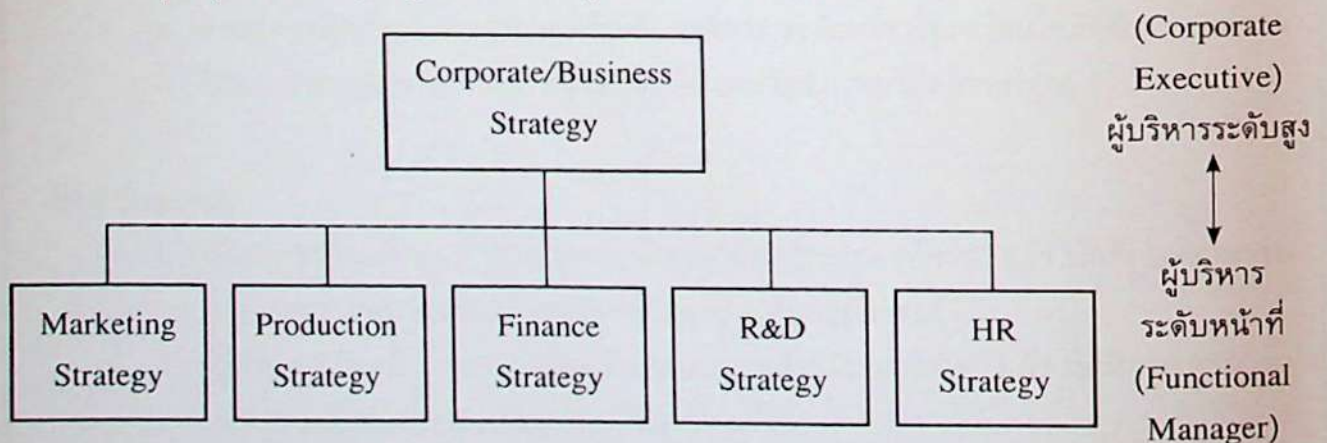
### ลักษณะทั่วไปของกลยุทธ์ระดับองค์กร

กลยุทธ์ระดับองค์กรในภาคธุรกิจจะเรียกขานเป็นกลยุทธ์ระดับบริษัท เป็นกลยุทธ์ที่ผู้บริหารของสหกรณ์จำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจ เพราะนับวันในอนาคตสหกรณ์จะมีการขยายธุรกิจเพิ่มมากขึ้น อาจจำเป็นต้องเข้าดำเนินการเชิงธุรกิจที่มีความหลากหลาย และประกอบรวมเป็นกลุ่มของธุรกิจที่ต้องดูแลบริหารจัดการ ซึ่งอาจต้องนำกลยุทธ์ระดับองค์กรนี้มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินการของสหกรณ์ต่อไป

กลยุทธ์ระดับองค์กรหรือระดับบริษัท (Corporate Strategy) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดหรือระบุธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่ควรจะดำเนินการ หรือเข้าไปลงทุน เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงความได้เปรียบทางการแข่งขันและนำไปสู่ผลกำไรของบริษัทในระยะยาว ลักษณะของกลยุทธ์ในระดับนี้จะเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือทีมผู้บริหารระดับสูง ซึ่งมีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการวางตำแหน่งขององค์กรทั้งองค์กรรวมว่าจะมีภาพหรือลักษณะการดำเนินธุรกิจในกลุ่มธุรกิจ (Corporate Theme) เป็นเช่นใด เช่น จะเน้นให้ความสำคัญกับการดำเนินการในธุรกิจเดียว (Single Business Concentration) เพื่อให้ได้ประโยชน์จากความประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) หรือจะเน้นการกระจายธุรกิจ (Diversification) เพื่อแสวงหาประโยชน์จากความประหยัดในขอบเขต (Economies of Scope) กลยุทธ์ระดับองค์กรจะมีลักษณะแตกต่างจากกลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) โดยที่ประการหลังนั้นจะเน้นไปที่การแข่งขัน คือ เน้นที่ปัญหาว่าทำอย่างไรที่จะทำให้ธุรกิจสามารถแข่งขันได้ และคงความได้เปรียบทางการแข่งขันได้อย่างยั่งยืน แต่กลยุทธ์ระดับองค์กรจะเน้นการวางตำแหน่งของกลุ่มธุรกิจทั้งกลุ่มในภาพองค์กรรวม เพื่อให้เกิดผลสูงสุดต่อองค์กรรวมของกลุ่มธุรกิจทั้งกลุ่ม เพื่อให้ชัดเจนในเรื่องนี้ จะขอขยายความโดยภาพที่ 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กรธุรกิจเดียว และภาพที่ 4.2 กลยุทธ์ระดับองค์กรหลายธุรกิจ

#### 1. กลยุทธ์ระดับองค์กร: ธุรกิจเดียว

กลยุทธ์ธุรกิจเดียว (Single Business) จะมีลักษณะตามภาพที่ 4.1

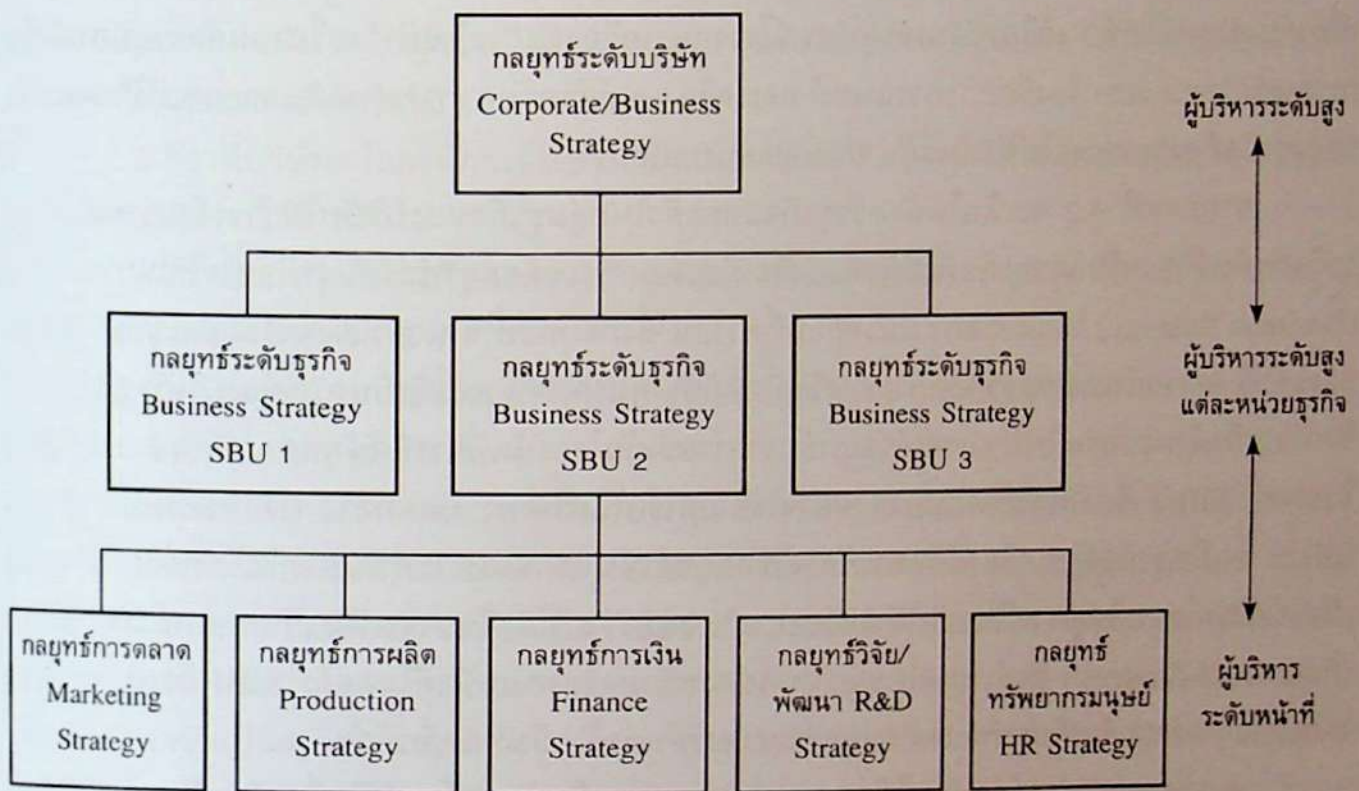


ภาพที่ 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กรธุรกิจเดียว

จากภาพที่ 4.1 กรณีที่เป็นประเภทธุรกิจเดียว เช่น McDonald's, Coca-Cola, Wal-Mart, Starbuck หรือกรณีของไทย เช่น บริษัท บุญรอดบริวเวอรี่ จำกัด หรือบริษัท ไทยประกันชีวิต จำกัด หรือบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) กลยุทธ์ระดับบริษัทและกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะแยกกันไม่ออกและจะเป็นสิ่งเดียวกัน โดยกลยุทธ์ระดับบริษัทจะรวมไปถึงการกำหนดกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันด้วย และถือเป็นหน้าที่ของผู้บริหารหรือทีมผู้บริหารระดับสูง

2. กลยุทธ์ระดับองค์การ: หลายธุรกิจ

กลยุทธ์หลายธุรกิจ (Multiple Businesses) จะมีลักษณะตามภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 กลยุทธ์ระดับองค์การหลายธุรกิจ

ในทางตรงกันข้ามซึ่งปรากฏในภาพที่ 4.2 คือ เป็นกรณีของประเภทธุรกิจที่มีลักษณะกระจายและหลากหลายธุรกิจ กลยุทธ์ระดับองค์การหรือระดับบริษัทจะเป็นเรื่องของการกำหนดรูปแบบ หรือลักษณะการดำเนินธุรกิจในกลุ่มธุรกิจ (Corporate Theme) โดยผู้บริหารหรือทีมงานผู้บริหารระดับสูงเพื่อเป็นแนวทางให้กับธุรกิจต่างๆ ในกลุ่มว่าควรจะเป็นอย่างไร หรือควรมีภาพลักษณ์ของการดำเนินธุรกิจทั้งกลุ่มอย่างไร เช่น ผู้บริหารระดับสูงของ Walt Disney กำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัทที่มีรูปแบบที่มีลักษณะเป็นการกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่ม (Concentric Diversification) โดยเน้นที่ธุรกิจด้านบันเทิงและสันทนาการ คือ บริษัทจะดำเนินธุรกิจด้านภาพยนตร์ สวนสนุก บันเทิงและสันทนาการ และผลิตภัณฑ์ผู้บริโภค (Consumer Products) หรือ Pepsi Co. ได้กำหนดรูปแบบการดำเนินธุรกิจด้วยการดำเนิน

ธุรกิจที่อยู่ในลักษณะการกระจายแบบเกาะกลุ่มเช่นเดียวกัน ซึ่งสามารถได้ประโยชน์จากทักษะและทรัพยากร และใช้ประโยชน์จากความสามารถในการแข่งขันร่วมกัน โดย Pepsi Co. ในอดีตจนถึงปี ค.ศ. 2001 ได้ดำเนินธุรกิจเสริมอื่นๆ เช่น KFC, Pizza Huts, Taco Bell และ Frito Lays ขณะที่ Rockwell International และ General Electric ได้กำหนดรูปแบบการดำเนินธุรกิจของธุรกิจในกลุ่มที่มีลักษณะแตกต่างกัน คือ เป็นธุรกิจที่มีลักษณะการกระจายแบบไม่เกาะกลุ่ม หรือไม่สัมพันธ์กัน (Nonconcentric Diversification) เช่น Rockwell ซึ่งหลังสงครามเย็นระหว่างอเมริกาและรัสเซียสิ้นสุดลง จึงได้หันมาลงทุนในธุรกิจด้านอุปกรณ์ไฟฟ้าและด้านชิ้นส่วนประกอบอุปกรณ์รถยนต์ ซึ่งเป็นธุรกิจที่แตกต่างจากธุรกิจเดิมและไม่มีความสัมพันธ์กัน เป็นต้น การดำเนินธุรกิจในลักษณะของ Pepsi Co. เรียกว่าเป็น “กลุ่มธุรกิจที่สัมพันธ์กัน (Corporation)” สำหรับ Rockwell และ GE โดยเฉพาะของ GE ซึ่งดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับอุปกรณ์ไฟฟ้า เครื่องจักรและอุปกรณ์โรงงาน เครื่องกำเนิดไฟฟ้า เครื่องยนต์และอุปกรณ์เพื่อการขนส่ง ระบบและเครื่องมือทางการแพทย์ และเครื่องยนต์สำหรับอากาศยานและอวกาศ มีลักษณะเป็น “กลุ่มธุรกิจที่กระจายและไม่สัมพันธ์กัน (Conglomeration)”

จากภาพที่ 4.2 จะเห็นได้ว่าธุรกิจแต่ละตัวในกลุ่มธุรกิจของบริษัทไม่ว่าจะมีสภาพเป็นกลุ่มธุรกิจสัมพันธ์กัน หรือกลุ่มธุรกิจที่ไม่สัมพันธ์กัน ก็จะต้องกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจเพื่อใช้ในการแข่งขัน (Business Strategy) ในแต่ละสถานะแวดล้อมที่ต่างกัน ซึ่งกลยุทธ์ที่ใช้ในการแข่งขันในแต่ละธุรกิจ (SBU) แต่ละตัวนี้ อาจกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันที่แตกต่างกันได้ เช่น สมมติเป็นกรณีของบริษัท GE SBU1 ซึ่งเป็นธุรกิจด้านอุปกรณ์ไฟฟ้า อาจใช้กลยุทธ์ทางการแข่งขันโดยเน้นที่การมีต้นทุนต่ำ (Cost Leadership) ในขณะที่ SBU2 ซึ่งเป็นธุรกิจด้านอวกาศอาจใช้กลยุทธ์เน้นสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และ SBU3 ซึ่งเป็นธุรกิจด้านเครื่องมือแพทย์อาจใช้กลยุทธ์เน้นตลาดเฉพาะส่วน/ตลาดเป้าหมาย (Focus) เพื่อใช้เป็นหนทางไปสู่การมีความได้เปรียบทางการแข่งขันก็ได้ ในขณะที่เดียวกันกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ซึ่งกำหนดโดยผู้บริหารของหน่วยงานตามหน้าที่ในแต่ละ SBU ก็จะต้องกำหนดให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับบริษัทต่อไปเป็นทอดอีกด้วย

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่า การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่ง และมีผลสนับสนุนให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของกลยุทธ์ในระดับรองหรือระดับล่างลงไป ซึ่งหากกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรอย่างไม่มีประสิทธิภาพและไม่สอดคล้องกับสถานะแวดล้อมขององค์กรแล้ว การดำเนินการเพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขันเพื่อนำไปสู่ผลประกอบการที่ดีและผลกำไรในระยะยาวก็เกิดขึ้นไม่ได้ จึงมีความจำเป็นที่องค์กรจะต้องเฝ้าระวังตรวจสอบสถานะแวดล้อมอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ หากการเปลี่ยนแปลงสถานะแวดล้อมจะส่งผลถึงตำแหน่งทางการแข่งขันที่เสียเปรียบก็อาจต้องทำการปรับแต่ง หรือถึงขั้นการกำหนดหรือระบุธุรกิจกันใหม่ (Redefine หรือ Reposition) ก็ได้ เช่น กรณีของบริษัท Coca-Cola ครั้งหนึ่งในอดีตเคยเข้าไปดำเนินธุรกิจด้านภาพยนตร์โดยซื้อบริษัทผลิตภาพยนตร์ Columbia Picture หรือกรณีของ Sears (ทำธุรกิจค้าปลีก) เคยกระจายธุรกิจไปสู่ธุรกิจภาคการเงิน หรือกรณีของบริษัท กลุ่มเซ็นทรัล จำกัด ในประเทศไทยซึ่งกระจายธุรกิจไปลงทุนกับบิกซีและสตาร์บัคส์ โดยที่บริษัทแต่ละแห่งไม่มีความสามารถทางการแข่งขันในด้านเหล่านี้ ในภายหลังเมื่อปรากฏว่าผลประกอบการโดยรวมแย่งกว่าเดิม จึงต้องขายธุรกิจนั้นๆ ออกไป หรือมีการกำหนดทิศทางหลัก (Corporate Theme) กันใหม่



โดยมุ่งในธุรกิจที่บริษัทแต่ละแห่งมีความเชี่ยวชาญและความสามารถในการแข่งขัน นั่นคือ การกลับมาเน้นที่ธุรกิจเดียว (Single Business) หรือเน้นที่ธุรกิจซึ่งเกาะกลุ่มกันและทำให้ผลประกอบการกลับมาดีขึ้น

### 3. ประเด็นพิจารณากำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร

การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรจะเป็นเรื่องที่ต้องมีการตอบสนองต่อประเด็นคำถามต่อไปนี้

3.1 บริษัทหรือองค์กรอยู่ในธุรกิจอะไร ควรเน้นธุรกิจเดียว (Single Business Concentration) เพื่อให้ได้รับประโยชน์จากความประหยัดในขนาด (Economies of Scale) หรือควรมีธุรกิจที่หลากหลาย (Diversification) เพื่อให้ได้รับประโยชน์จากความประหยัดในขอบเขต (Economies of Scope)

3.2 การกำหนดรูปแบบการดำเนินธุรกิจของกลุ่มธุรกิจ (Corporate Theme) ที่เป็นอยู่ช่วยให้บริษัท/องค์กรมีการพัฒนาไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน การเจริญเติบโตที่ยั่งยืนประกอบการที่ดี และผลกำไรในระยะยาวได้หรือไม่

3.3 ควรที่บริษัทหรือองค์กรจะเข้าไปดำเนินการในธุรกิจอื่นๆ อีก หรือถอนตัวออกจากธุรกิจซึ่งมีผลประกอบการไม่ดี หรือไม่

3.4 ทรัพยากรที่บริษัทหรือองค์กรมีอยู่เพียงพอที่จะนำมาจัดสรร เพื่อนำไปสู่เป้าหมายกลยุทธ์ที่วางไว้ในอนาคตอันใกล้หรือไม่

3.5 จะจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดได้อย่างไรให้กับธุรกิจต่างๆ ในกลุ่มเพื่อให้เกิดผลดีสุดต่อองค์กรรวม และเกิดความเป็นเอกภาพได้อย่างไร

ในการพิจารณาประเด็นคำถามที่ตั้งไว้ข้างต้น มีความจำเป็นต้องกลับไปทำการวิเคราะห์ SWOT เพื่อทราบปัจจัยที่เปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมและการแข่งขันว่าจะมีโอกาส (Opportunities) และข้อจำกัดหรือการคุกคาม (Threats) เปลี่ยนแปลงไปอย่างไร และปัจจัยที่เกี่ยวกับความสามารถในการแข่งขันซึ่งเป็นองค์ประกอบภายในของธุรกิจเองว่ามีจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) เปรียบเทียบกับคู่แข่งเป็นอย่างไร และนำข้อมูลดังกล่าวมาประเมินว่าแนวทางการดำเนินการหลักๆ ของธุรกิจซึ่งมีลักษณะเป็นข้อความที่เขียนไว้อย่างเป็นทางการในส่วนของวิสัยทัศน์ พันธกิจ ปรัชญา นโยบาย เป้าหมาย และกลยุทธ์ ยังคงมีความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงหรือที่เป็นอยู่หรือไม่

จากการวิเคราะห์ SWOT โดยใช้เทคนิคต่างๆ ประกอบ เช่น TOWS matrix และ BCG ซึ่งจะต้องทำการวิเคราะห์ทั้งอุตสาหกรรม ภาวะการแข่งขัน และจุดแข็ง จุดอ่อน ของบริษัท/องค์กร ก็จะทำให้เห็นภาพได้ชัดว่าควรปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ระดับบริษัทหรือปรับแต่งใหม่หรือไม่อย่างไรก็ดีมีข้อสังเกตไว้ในส่วนนี้ด้วยว่า การกำหนดนิยามของธุรกิจที่สอดคล้องถูกต้องกับสภาวะแวดล้อม หรือการกำหนดรูปแบบ หรือลักษณะการดำเนินการธุรกิจของธุรกิจในกลุ่มที่เหมาะสมมิได้เป็นหลักประกันความสำเร็จของบริษัทได้เพียงประการเดียว สิ่งที่ยังคงต้องมี คือ กลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) ซึ่งจะช่วยสนับสนุน เสริมสร้าง และแสวงประโยชน์ให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขัน และมีทรัพยากรและทักษะที่เหนือกว่าคู่แข่งและนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันและผลกำไรในระยะยาวอย่างยั่งยืนในท้ายที่สุดอีกด้วย

**กิจกรรม 4.1.1**

แนวคิดการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การเป็นอย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 4.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 4.1 เรื่องที่ 4.1.1)

**เรื่องที่ 4.1.2****จุดมุ่งหมายของกลยุทธ์ระดับองค์การ****1. จุดมุ่งหมายหลักของกลยุทธ์ระดับองค์การ**

การดำเนินการขององค์การธุรกิจมีลักษณะเป็นกลุ่มธุรกิจแบบการกระจายธุรกิจที่มีความสัมพันธ์กัน หรือการกระจายธุรกิจที่ไม่สัมพันธ์กันนั้นมีความจำเป็นจะต้องประสานการดำเนินการของธุรกิจต่าง ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดผลสูงสุดต่อองค์กรรวม หรือกล่าวได้ว่าจะต้องกำหนดจุดหมายที่มุ่งทำให้เกิดเป็นผลลัพธ์ที่มากกว่าในลักษณะผลลัพธ์ของ  $1 + 1 \geq 3$  หมายความว่า ต้องยึดหลักปรัชญาที่ว่า ผลรวมมิได้เกิดจากการนำเอาผลของส่วนย่อยมารวมกัน อันหมายถึงผลของ  $1 + 1 = 2$  เท่านั้น แต่เกิดจากการมองในภาพองค์รวม เพื่อให้เกิดผลตามแนวความคิดเชิงระบบที่มุ่งกระทำให้ผลรวมนั้นเป็นผลที่เกิดจากส่วนย่อยรวมกัน การบรรลุจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผลสูงสุดต่อองค์กรรวมของธุรกิจในกลุ่มโดยใช้กลยุทธ์ระดับบริษัท/องค์การ อาจกระทำได้ใน 3 แนวทางคือ

1. การแสวงหาประโยชน์จากความประหยัดต่อขนาด\*
  2. การแสวงหาประโยชน์จากความประหยัดในขอบเขตการดำเนินธุรกิจ
  3. การจัดสรรทรัพยากรที่มีจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพ
- โดยทั้ง 3 แนวทางมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1 การแสวงหาประโยชน์จากความประหยัดต่อขนาด\* เป็นแนวทางเชิงกลยุทธ์ระดับบริษัท หรือระดับองค์การ องค์การซึ่งเลือกทางเลือกนี้มีจุดหมายมุ่งใช้ทรัพยากรที่มีอยู่เพื่อดำเนินธุรกิจหนึ่งเดียว (Use The Same Resources to Do More of The Same Things) โดยการพยายามเพิ่มกำลังผลิต เพื่อให้ต้นทุนต่อหน่วยลดลงและสามารถได้ประโยชน์จากความประหยัดในขนาด กลยุทธ์ที่นำมาใช้อาจกระทำ

\*ความประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) หมายถึง การมุ่งที่จะผลิตและขายจำนวนมากเพื่อให้มีต้นทุนต่อหน่วยต่ำกว่าและได้เปรียบคู่แข่ง ซึ่งมิได้แตกต่างจากความประหยัดในขอบเขต (Economies of Scope) หมายถึง การมุ่งใช้ความสามารถทางการแข่งขันที่มีอยู่เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ในขอบเขตที่กว้าง

ในรูปของการรวม (Consolidation) หรือควบรวมกิจการ (Acquisition or Merger) ระหว่าง 2 บริษัทหรือองค์การในธุรกิจเดียวกันเพื่อให้มีต้นทุนต่ำลง ลักษณะอาจเป็นดังเช่น กรณีบริษัทผู้ผลิตแห่งหนึ่งมีต้นทุนการผลิต 1 บาทต่อปริมาณการผลิต 100,000 หน่วย เมื่อควบรวมกิจการกับบริษัทผู้ผลิตอีกแห่งหนึ่งจะทำให้สามารถผลิตเพิ่มเป็น 150,000 หน่วย และมีต้นทุนต่อหน่วยลดลงเป็น .75 บาท เป็นต้น ตัวอย่างการแสวงหาประโยชน์จากความประหยัดในขนาดอาจยกตัวอย่างในส่วนของความเป็นจริงให้ชัดเจนซึ่งมักถูกหยิบยกเป็นตัวอย่างของเรื่องนี้ได้ เช่น การควบรวมกิจการระหว่าง Chase Manhattan Bank และ Commercial Bank มีผลทำให้สามารถปรับต้นทุนลดลงมากกว่า 1.5 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ การควบรวมระหว่าง Sear กับ Kmart เป็นบริษัท Sears Holding Inc. ในปี ค.ศ. 2005 ก็หวังผลในความประหยัดในขนาดเช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตาม อย่างไรก็ดี ในกลางปี ค.ศ. 2018 การควบรวมกลับไม่เกิดผลสัมฤทธิ์ และ Sears ต้องขอล้มละลายและปกป้องตามมาตรา 11 ของกฎหมายล้มละลายของสหรัฐฯ เนื่องจากไม่สามารถแข่งขันได้กับธุรกิจซื้อขายผ่านอินเทอร์เน็ต หรือลักษณะอาจเป็น เช่น McDonald's ซึ่งมุ่งดำเนินธุรกิจหนึ่งเดียว คือ อาหารจานด่วน (Fast Food) โดยใช้กลยุทธ์การขยายตัวแบบ Franchising และการค้าลูกโซ่ (Chaining) เพื่อให้เกิดผลจากความประหยัดในขนาด คือ สามารถดำเนินธุรกิจโดยมีต้นทุนที่ต่ำกว่าบริษัทคู่แข่ง เช่น Burger King ซึ่งมีขนาดเล็กกว่า

1.2 การแสวงหาประโยชน์จากความประหยัดในขอบเขตการดำเนินธุรกิจ (Economies of Scope) เป็นแนวทางการดำเนินกลยุทธ์ที่มีจุดมุ่งหมายมุ่งใช้ทรัพยากรและความสามารถในการแข่งขันที่มีอยู่เพื่อดำเนินธุรกิจที่แตกต่างไปจากเดิม (Using The Same Resources to Do More of Different Things) เพื่อแสวงหาประโยชน์สูงสุดจากทรัพยากรและความสามารถในการแข่งขันที่มีอยู่ ตัวอย่างที่อาจยกมาให้เห็นได้ เช่น Walt Disney มีทรัพยากร อาทิ ภาพยนตร์ยอดเยี่ยม ภาพลักษณ์และตราหือ หรือตราสินค้าซึ่งเป็นที่รู้จักของคนทั่วโลก เทคโนโลยีการสร้างภาพวาด ความสามารถของจิตรกรนักวาดภาพในการสรรค์สร้างตัวการ์ตูนยอดเยี่ยมที่มีลักษณะเคลื่อนไหวเหมือนจริง และการมีทักษะความรู้และประสบการณ์ของพนักงานที่เหนือกว่าคู่แข่ง ทำให้สามารถขยายผลไปสู่ธุรกิจอื่นที่ต่อเนื่องกัน เช่น สวนสนุก การบันเทิงและสินค้าการ และผลิตภัณฑ์สำหรับผู้บริโภค โดยสามารถทำกำไรจากธุรกิจต่อเนื่องอื่นได้เพิ่มมากขึ้นกว่าการสร้างภาพยนตร์การ์ตูนเหมือนจริงเพียงอย่างเดียว ให้กับกลุ่มตลาดกลุ่มเป้าหมายที่เป็นครอบครัว

1.3 การจัดสรรทรัพยากรที่มีจำกัดอย่างมีประสิทธิภาพ เป็นแนวทางการดำเนินกลยุทธ์ระดับบริษัทอีกแนวทางหนึ่งที่มีจุดมุ่งหมายมุ่งดำเนินกลยุทธ์ในลักษณะกระจายธุรกิจ โดยเชื่อว่าการลงทุนในบริษัทที่มีผลประกอบการไม่ดีในธุรกิจที่แตกต่างจากบริษัท อาจช่วยสร้างมูลค่าของกิจการหรือของบริษัทให้เพิ่มขึ้น ซึ่งอาจจะนำเทคนิค Portfolio Management เช่น BCG และ/หรือ GE Business Screen มาช่วยในการวิเคราะห์และตัดสินใจ เพื่อให้การตัดสินใจในส่วนของ การจัดสรรทรัพยากรของบริษัทที่มีจำกัดให้กับธุรกิจในกลุ่มเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ แนวทางในข้อสุดท้ายนี้หลายฝ่ายเชื่อว่าจะช่วยให้บริษัทสามารถบรรลุผลสูงสุดต่อองค์กรรวมได้เช่นเดียวกัน

ปัญหาซึ่งเป็นอุปสรรคกีดขวางต่อการบรรลุจุดหมายของผลสูงสุดขององค์กรรวม อาจพิจารณาได้เป็นประเด็นดังนี้

1) **การตัดสินใจที่ไม่ถูกต้องของผู้บริหาร** โดยเกิดจากการมีความเข้าใจที่ไม่ถูกต้องในส่วนของผู้บริหารต่อการพยายามในการสร้างความเข้ากันได้ที่เหมาะสม ระหว่างการกระจายไปสู่ธุรกิจใหม่กับธุรกิจที่อยู่เดิมหรืออาจกล่าวได้ว่าทำการตัดสินใจผิด ส่งผลต่อความสามารถในการแสวงหาประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรรวม

2) **การขาดรูปแบบการดำเนินธุรกิจ** โดยการที่ไม่มีแผนที่ชัดเจนที่จะให้ภาพเป็นแนวทางกับธุรกิจต่างๆ ในกลุ่มได้ว่าธุรกิจต่างๆ ในกลุ่มจะมีความสัมพันธ์กันในลักษณะเช่นใด และจะใช้ทรัพยากรเพื่อแสวงหาผลสูงสุดต่อองค์กรรวมได้อย่างไร ในเรื่องนี้ ไมเคิล อี พอร์เตอร์ ได้ให้ข้อชี้แนะไว้ว่าบริษัทหรือกิจการมีความจำเป็นต้องพัฒนา Corporate Theme ขึ้นชัดเจน เพื่อให้เห็นภาพชัดเจนเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชื่อมโยงเชิงสนับสนุนและส่งเสริมกันและกันของธุรกิจต่างๆ ในกลุ่ม มิฉะนั้นอาจจะส่งผลต่อการบรรลุผลสูงสุดขององค์กรรวม ดังกรณีเช่น บริษัท CBS ในอดีต ซึ่งเป็นบริษัทที่ต้องการดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับด้านบันเทิง (Entertainment) แต่ได้กระจายธุรกิจแบบไร้ทิศทางเข้าสู่ธุรกิจของเด็กเล่น งานฝีมือ อุปกรณ์ดนตรี ทีมกีฬา และค่ายลิเกแผ่นเสียง ซึ่งกลายสภาพเป็นธุรกิจด้านงานอดิเรกมากกว่าจะเป็นด้านบันเทิง ส่งผลทำให้มูลค่าหุ้นของบริษัท CBS ต้องตกต่ำลงอย่างมากเมื่อเปรียบเทียบกับครั้งเมื่ออยู่ในธุรกิจเกี่ยวกับการกระจายเสียงทางโทรทัศน์และธุรกิจแผ่นเสียง เป็นต้น

3) **ปัญหาความเสี่ยงที่เกิดจากกระบวนการซื้อธุรกิจ** บางครั้งการเข้าสู่ธุรกิจใหม่โดยการซื้อธุรกิจ (Acquisition) อาจพบกับความเสี่ยงในการที่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในราคาสูงมากเกินจริง ตัวอย่างอาจยกกล่าวได้คือ กรณีของบริษัท Dupont ซึ่งต้องแข่งกับบริษัท Seagram ในการประมูลซื้อบริษัท Conoco ในปี ค.ศ. 1981 ส่งผลให้หุ้นของ Conoco มีมูลค่าสูงขึ้นจาก 60\$ ไปถึง 100\$ ภายใน 7 เดือน และเมื่อ Dupont สามารถซื้อได้ก็ต้องใช้เงินจ่ายเป็นมูลค่าหุ้นสูงถึงเกือบ 100% ต่อหุ้น เท่ากับต้องซื้อ Conoco แพงกว่ามูลค่าจริงถึง 2 เท่า กรณีการเข้าสู่ธุรกิจใหม่ด้วยวิธีนี้ย่อมจะส่งผลลบและกระเทือนต่อความพยายามในการบรรลุผลสูงสุดต่อองค์กรรวมได้

4) **ปัญหาความเสี่ยงที่เกิดจากการกระจายไปสู่ธุรกิจใหม่ (New Venture)** ปัญหาในหัวข้อนี้เกิดจากการลงทุนโดยมิใช้วิธีการเข้าไปซื้อหรือควบรวมกิจการ ทำให้เกิดปัญหาตามมามากมายเกี่ยวกับด้านการลงทุนและการเปิดตัวเข้าสู่ธุรกิจใหม่ นอกจากนี้ยังมีปัญหาเกี่ยวกับด้านการวิเคราะห์และประเมินความเสี่ยงในการลงทุน ซึ่งผู้บริหารจะไม่มี ความชำนาญและความรู้ที่เหมาะสมเพียงพอ และประการสำคัญซึ่งเป็นที่ทราบกันทั่วไป คือ จะต้องใช้เวลาประมาณ 10 ปี โดยเฉลี่ยกว่าที่ธุรกิจใหม่ที่เปิดตัวออกไปจะสามารถมีกระแสเงินสดและกำไรเป็นตัวเลขบวก

โดยสรุป กล่าวได้ว่า วัตถุประสงค์หลักของกลยุทธ์ระดับองค์กร ก็คือ การกำหนด หรือระบุธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจที่มีอยู่ในกลุ่มบริษัท/องค์กรสามารถมีผลประกอบการที่สนับสนุนและส่งเสริมกันและกัน เพื่อนำไปสู่ผลสูงสุดต่อองค์กรรวมของธุรกิจทั้งกลุ่มหรือทั้งระบบ การดำเนินการเพื่อให้สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ดังกล่าว มีความจำเป็นต้องพิจารณาแนวทางทั้ง 3 แนวทาง คือ

1. เน้นที่การดำเนินธุรกิจเดียว โดยมุ่งที่การแสวงหาประโยชน์จากความประหยัดต่อขนาด หรือ
2. เน้นที่การกระจายธุรกิจโดยมุ่งที่การแสวงหาประโยชน์จากความประหยัดในขอบเขตการดำเนินธุรกิจ หรือ
3. การจัดสรรทรัพยากรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม

## 2. จุดมุ่งหมายทั่วไปของกลยุทธ์ระดับองค์กร

ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยทั่วไปจะมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพิจารณาตรวจสอบประเด็นต่างๆ ดังจะขอนำกล่าวต่อไปนี้

**2.1 แนวทางหลักในการดำเนินการ (Corporate Theme)** การตรวจสอบประเด็นดังกล่าวก็เพื่อให้ความชัดเจนว่า พัฒนาการต่างๆ ขององค์กรกำลังดำเนินไปในทิศทางที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ที่ต้องการตามที่กำหนดไว้ในวิสัยทัศน์พันธกิจ คุณค่า นโยบาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งหากพิจารณาเห็นว่าตามสถานการณ์ของสภาวะแวดล้อมที่เป็นอยู่และที่จะเกิดในอนาคต องค์กรจะไม่สามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามข้อความที่แสดงเจตนาในรูปของวิสัยทัศน์ดังกล่าว ก็อาจมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยน เพื่อสร้างความชัดเจนและเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กร

**2.2 บรรษัทภิบาล (Corporate Governance)** การตรวจสอบประเด็นด้านบรรษัทภิบาลเพื่อสร้างความมั่นใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียขององค์กรทุกฝ่าย และรวมถึงนักลงทุนที่จะเข้ามาใหม่ ในประเด็นด้านการบริหารเชิงนโยบายขององค์กรว่า มีความโปร่งใส ถ่วงดุลอำนาจ ประโยชน์ไม่ทับซ้อน ความเป็นมืออาชีพ ความเป็นธรรม การสร้างคุณค่าระยะยาว และความรับผิดชอบต่อสังคมมากน้อยเพียงใด ซึ่งโดยทั่วไปองค์กรจะจัดทำเป็นข้อบังคับการดำเนินงานขององค์กรไว้ปรากฏอย่างชัดเจน และในทางปฏิบัติก็จะยึดถือการดำเนินการที่โปร่งใส ตรวจสอบได้ และประโยชน์ของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียเป็นหลักและประโยชน์ส่วนตนเป็นรอง

**2.3 การวางตำแหน่งขององค์กร (Positioning)** จะเป็นการตรวจสอบตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์กรในด้านผลิตภัณฑ์ตลาด และความสามารถทางการแข่งขัน ว่ามีการกำหนดไว้ชัดเจนและเหมาะสมกับสภาวะการแข่งขันหรือไม่อย่างไร ซึ่งจะเป็นการตอบคำถามเป็นประเด็นดังนี้

**ผลิตภัณฑ์**      องค์กรทราบชัดเจนหรือไม่ว่าความต้องการของลูกค้าคืออะไร และอะไรคือสิ่งที่เราอาจนำเสนอเพื่อตอบสนองความต้องการเพิ่มเติมได้อีก (ผลิตภัณฑ์/บริการที่ลูกค้ายังมีความต้องการเพิ่มเติมอีก)

**ตลาด**              องค์กรทราบหรือไม่ว่าลูกค้าของเราคือใครและใครอีกซึ่งจะสามารถมาเป็นลูกค้าของเรา (ตลาดใหม่ๆ ที่มองข้ามไป)

**ความสามารถ** องค์การจะตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างไร จึงจะเป็นการสร้างคุณค่าทางการแข่งขันและความพอใจที่ยั่งยืนให้กับลูกค้า โดยทั่วไปการตรวจสอบในประเด็นนี้จะครอบคลุมถึงความสามารถทางการแข่งขันที่เป็นพื้นฐาน 4 ด้าน ได้แก่ คุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) นวัตกรรม (Innovation) และ การตอบสนองความต้องการลูกค้า (Customer Responsiveness) เพราะทั้ง 4 ด้านนี้ รวมเป็นคุณค่าและความพอใจที่ลูกค้าต้องการ

**2.4 กลยุทธ์ (Strategies)** การตรวจสอบด้านกลยุทธ์จะเป็นการตรวจสอบถึงผลลัพธ์ที่ได้จากการดำเนินกลยุทธ์ระดับต่างๆ ว่าได้ผลสัมฤทธิ์ตามที่คาดไว้หรือไม่ ในระดับองค์การก็จะเป็นการตรวจสอบถึงกลยุทธ์ต่างๆ ในระดับบริษัทว่าได้ผลอย่างไรควรปรับเปลี่ยนหรือไม่

**2.5 โครงสร้างและระบบการควบคุม (Structure & Control)** การตรวจสอบในหัวข้อนี้ก็เพื่อดูว่าโครงสร้างการบริหารและระบบการควบคุมในองค์การที่ใช้อยู่จะช่วยสนับสนุนให้เกิดการดำเนินการที่จะก่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามแนวทางเชิงกลยุทธ์ต่างๆ ที่กำหนดไว้หรือไม่ หรือควรจะต้องปรับเปลี่ยนเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับภารกิจที่กำหนดใหม่

**2.6 การระบุธุรกิจหรืออุตสาหกรรมที่เข้าไปลงทุน (Business or Industry)** เป็นการตรวจสอบถึงนโยบายด้านการลงทุนในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมต่างๆ ว่าทำให้ตำแหน่งทางการแข่งขันในภาพรวมดีขึ้นหรือไม่ ซึ่งในส่วนนี้ฝ่ายบริหารระดับสูงจะต้องทำการตัดสินใจที่สำคัญเพื่อกำหนดว่าทิศทางการเจริญเติบโตของบริษัทควรที่จะเลือกแนวทางกลยุทธ์ การดำเนินธุรกิจที่เน้นธุรกิจเดียว หรือจะเน้นการกระจายธุรกิจ เพื่อให้เกิดผลดีสุดต่อองค์กรรวมของบริษัทโดยที่หน่วยธุรกิจอิสระต่างๆ ในองค์การ/บริษัท สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างดี

การดำเนินธุรกิจที่เน้นธุรกิจเดียว จะมีวัตถุประสงค์หรือจุดมุ่งหมายที่เน้นการแสวงหาประโยชน์จากความประหยัดในขนาด (Economies of Scales: Using The Same Resources to Do More of The Same Things) โดยการขยายตัวจะมุ่งใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ เช่น เทคโนโลยี ช่องทางจัดจำหน่าย ทรัพยากร และผลิตภัณฑ์ที่ได้รับการยอมรับอยู่แล้ว เพื่อขยายตัวตอบสนองความต้องการในตลาดที่เป็นพื้นที่ใหม่ๆ (Market Expansion) ซึ่งธุรกิจยังไม่ได้ให้บริการ ตัวอย่างบริษัทที่เลือกทางเลือกกลยุทธ์นี้ เช่น McDonald's, Coca-Cola, และ Starbucks เป็นต้น ซึ่งแตกต่างจากการดำเนินธุรกิจที่เน้นการกระจายธุรกิจที่จะมีจุดมุ่งหมายซึ่งเน้นแสวงหาประโยชน์จากขอบเขตการดำเนินการของธุรกิจ (Economies of Scales: Using The Same Resources to Do More of Different Things) โดยการขยายตัวจะมุ่งใช้ทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่ เพื่อทำการตอบสนองความต้องการของลูกค้าในด้านผลิตภัณฑ์/บริการใหม่ๆ ซึ่งบริษัทจะมีความสามารถทำได้เพิ่มขึ้น ตัวอย่างของบริษัทที่ดำเนินกลยุทธ์ด้านนี้ ได้แก่ Procter & Gamble, Pepsi Co., Walt Disney เป็นต้น ตัวอย่างของ Walt Disney นั้นได้ใช้ชื่อเสียงและความสามารถด้านการสร้างภาพวาดการ์ตูนเคลื่อนไหวเหมือนจริง ไปใช้ประโยชน์ในการตอบสนองผลิตภัณฑ์ด้านอื่นๆ เช่น สวนสนุก สินค้าอุปโภค เครื่องขยายสถานีโทรทัศน์ และการสร้างภาพยนตร์ เป็นต้น

กิจกรรม 4.1.2

จุดมุ่งหมายหลักของกลยุทธ์ระดับองค์การ คืออะไร

(โปรดทำกิจกรรม 4.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 4.1 เรื่องที่ 4.1.2)

เรื่องที่ 4.1.3

กลยุทธ์พื้นฐานระดับองค์การ

กลยุทธ์ทั่วไปหรืออาจเรียกได้ว่าเป็นกลยุทธ์พื้นฐานระดับองค์การ เป็นลักษณะของกลยุทธ์ที่ถูกนำเสนอขึ้นมาโดยพอร์เตอร์ (Porter, 1998) เพื่อเป็นกรอบสำหรับใช้พิจารณาในการกำหนดกลยุทธ์สำหรับบริษัท โดยมีการกำหนดเป็นกลยุทธ์ทั่วไป (Generic Corporate Strategies) แยกเป็น 4 กลยุทธ์ดังนี้

1. กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategies)
2. กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategies)
3. กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies)
4. กลยุทธ์การผสมผสาน (Combination Strategies)

โดยทั้ง 4 กลยุทธ์ มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์การเจริญเติบโต

กลยุทธ์การเจริญเติบโต (Growth Strategies) เป็นลักษณะการใช้กลยุทธ์ที่ยึดตามนโยบายผู้แข็งแกร่งย่อมจะเป็นผู้ชนะ (Bigger is Better) ด้วยเหตุผล คือ

- 1) การเจริญเติบโตเป็นหลักสำคัญต่อความอยู่รอดและผลกำไรในระยะยาว
- 2) เพื่อให้กิจการได้ประโยชน์จากความประหยัดในขนาด (Economies of Scale)
- 3) เพื่อเป็นการเพิ่มสมรรถนะด้านการแข่งขันให้กับองค์กร

โดยทั่วไปผู้บริหารของกิจการทั้งของภาครัฐและเอกชน ส่วนใหญ่นิยมใช้กลยุทธ์ลักษณะการเน้นเหตุผลส่วนตัว คือ ด้านอำนาจ อิทธิพล บารมี และผลตอบแทนในรูปตัวเงินและที่ไม่ใช่ตัวเงิน ซึ่งสิ่งดังกล่าวถึงนี้จะมีเพิ่มขึ้นเมื่อบริษัทมีขนาดใหญ่ขึ้น การใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตเป็นที่นิยมใช้กันอย่างมาก โดยเฉพาะในช่วงตอนปลายทศวรรษ 1960-1980 โดยเป็นการใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตแบบกระจายธุรกิจเป็นส่วนใหญ่ เมื่อเริ่มเข้าสู่ทศวรรษ 1990 สภาวะแวดล้อมและการเปลี่ยนแปลงของตลาด เทคโนโลยี การแข่งขัน และความต้องการของผู้บริโภคมีลักษณะที่เป็นการเปลี่ยนแปลงแบบรุนแรง พลิกผัน และ

รวดเร็ว วงจรชีวิตของธุรกิจและผลิตภัณฑ์มีระยะสั้นลงมาก ทำให้การแสวงหาประโยชน์จากการลงทุนในเทคโนโลยี นวัตกรรม และหรือธุรกิจใหม่ๆ ไม่สามารถทำได้เต็มที่ บริษัทใหญ่ๆ จึงเริ่มหันเหทิศทางการเข้าสู่การปรับโครงสร้างธุรกิจ หรือการปรับโครงสร้างองค์กร (Restructuring) การปรับลดขนาด (Down sizing) การรื้อปรับระบบ (Reengineer) และหันมาใช้แนวทางของการมีนวัตกรรม (Reinventing) เพื่อเป็นหนทางหรือเครื่องมือไปสู่ความสำเร็จ ในปัจจุบันเราจึงสามารถเห็นถึงแนวโน้มสภาวะการเน้นใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตธุรกิจไปสู่การพัฒนาและสร้างความสามารถในการแข่งขันหลัก เพื่อใช้เป็นฐานในการแข่งขันมากขึ้น ตัวอย่างเช่น ในประเทศไทย CP ได้ขาย Lotus ออกไปให้บริษัทอังกฤษของ Tesco หรือ Central ได้ขาย Big C ออกไปให้ Casino บริษัทจากประเทศฝรั่งเศส ทั้งนี้ก็เพื่อปรับแต่งกลยุทธ์ให้มีการเจริญเติบโตบนฐานของความสามารถในการแข่งขันหลักของตนเองนั่นเอง อย่างไรก็ตามแนวทางกลยุทธ์ของการเจริญเติบโตซึ่งจะนำกล่าวต่อไปนี้ จะยังคงมีบทบาทและอิทธิพลต่อผู้บริหารอยู่เสมอ ซึ่งจะขอเสนอแมตริกซ์การเจริญเติบโต (Growth Vector Matrix) ของแอนซอฟ (Ansoff, 1987) ซึ่งได้เสนอแนวทางการเจริญเติบโตของบริษัท/ธุรกิจไว้เป็น 4 แนวทาง ประกอบการอธิบายไว้ ณ ที่นี้ โดยจัดอยู่ภายใต้หัวข้อการเจริญเติบโตจากภายในและการเจริญเติบโตจากภายนอกดังนี้

		ผลิตภัณฑ์และบริการ (Product)	
		เดิม (Existing)	ใหม่ (New)
ตลาด (Market)	เดิม (Existing)	การเจาะตลาด (Market Penetration)	การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)
	ใหม่ (New)	การพัฒนาและขยายตลาด (Market Development & Expansion)	การกระจายธุรกิจ (Diversification)

ภาพที่ 4.3 Growth Vector Matrix ของ Ansoff

1.1 การเจริญเติบโตจากภายใน (Internal Growth) กลยุทธ์การเจริญเติบโตนั้นอาจทำได้โดยวิธีจากภายนอก คือ โดยการควบรวมกิจการ (Merger) และหรือการซื้อกิจการ (Acquisition or Takeover) และโดยวิธีจากภายในซึ่งเป็นการเจริญเติบโตแบบสิ่งมีชีวิตที่มีลักษณะมีพัฒนาการและค่อยเป็นไป ตามแนวทางรูปตัว “Z” ของแอนซอฟ (Ansoff, 1987)



หากพิจารณาจากภาพที่ 4.3 กลยุทธ์การเจริญเติบโตจากภายในมีองค์ประกอบดังนี้

**1.1.1 การเจาะตลาด (Market Penetration)** โดยใช้ผลิตภัณฑ์เดิม (Existing Product) ในตลาดเดิม (Existing Market) กลยุทธ์ลักษณะนี้จะใช้ในกรณีมีความต้องการเพิ่มยอดขายและส่วนครองตลาดเพิ่มเติม ด้วยเหตุผล คือ บริษัทอยู่ในอุตสาหกรรมหรือธุรกิจที่ยังมีการเจริญเติบโต แต่บริษัทมีส่วนครองตลาดน้อยเกินไป อย่างไรก็ตามการใช้กลยุทธ์นี้มีได้จำกัดใช้ในอุตสาหกรรมที่มีการเจริญเติบโตเสมอไป แต่ยังสามารถนำมาใช้ในชั้นวงจรชีวิตที่เป็นขั้นเจริญเติบโตเต็มที่ด้วยเช่นกัน ตัวอย่างเช่น การแข่งขันในอุตสาหกรรมประเภทสบู่และผงซักฟอก อุตสาหกรรมเครื่องใช้ไฟฟ้าและเครื่องเสียง ซึ่งอยู่ในขั้นการเจริญเติบโตเต็มที่ที่ใช้กลยุทธ์นี้เพื่อเจาะตลาดและแย่งส่วนครองตลาดระหว่างกันโดยใช้การทุ่มงบประมาณอย่างมากเพื่อการโฆษณาผลิตภัณฑ์และการสร้างภาพลักษณ์ของตรายี่ห้อ

**1.1.2 การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)** กลยุทธ์ลักษณะนี้ใช้เป็นกลยุทธ์ในการเจริญเติบโตโดยยึดหลักการของการใช้ผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product) ในตลาดเดิม (Existing Market) โดยเน้นการพัฒนาหรือปรับปรุงผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เป็นระยะ ๆ อย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดและผู้บริโภคกลุ่มเดิม ตัวอย่างเช่น การแข่งขันในธุรกิจ/อุตสาหกรรม อาหารจานด่วน มิดโกนหนวด และรถยนต์ ซึ่งจะมีการนำเสนอผลิตภัณฑ์ในรูปแบบใหม่ออกมาตลอดเวลา เช่น Gillett จะผลิตมีดโกนแบบใหม่ ชนิดใบมีด 1 ใบ และพัฒนาเป็น 2 และ 3 ใบ และมีแผ่นสลิ้นประกบติดใบมีดเพื่อความสลิ้นไหลที่คล่องตัวและด้ามจับสะดวกใช้ ทั้งนี้เพื่อเป็นการเพิ่มหรือรักษาไว้เพื่อส่วนครองตลาดของบริษัท กลยุทธ์ลักษณะนี้ส่วนใหญ่จะนำมาใช้ในชั้นวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ที่เป็นลักษณะขั้นการเจริญเติบโตเต็มที่ (Maturity) ซึ่งการใช้กลยุทธ์ด้านราคาไม่เป็นที่นิยมกัน เนื่องจากคู่แข่งชั้นก็จะมีความสามารถในการแข่งด้านราคาด้วยกันทั้งนั้น

**1.1.3 การพัฒนาและขยายตลาด (Market Development and Expansion)** กลยุทธ์ลักษณะนี้ใช้เป็นกลยุทธ์ในการเจริญเติบโตโดยยึดหลักของผลิตภัณฑ์เดิม (Existion Product) ในตลาดใหม่ (New Market) โดยใช้วิธีการปรับแต่งและพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Upgrade) เดิมให้ดีขึ้นเพื่อแสวงหาประโยชน์จากภาพพจน์และตรายี่ห้อของผลิตภัณฑ์โดยการพัฒนาตลาดขึ้นมาใหม่ เช่น ในอุตสาหกรรมรถยนต์ ครั้งหนึ่ง Toyota เคยมี Celica เป็นผลิตภัณฑ์สำหรับรถยนต์นั่งขนาดเล็ก แต่ในภายหลังได้นำ Corolla มาแทนและพัฒนาให้ Celica เป็นผลิตภัณฑ์ของส่วนตลาดประเภทรถสปอร์ตซึ่งมีราคาสูงกว่าแทน กลยุทธ์การพัฒนาตลาดนี้ในภายหลังยังรวมถึงการใช้ผลิตภัณฑ์เดิมไปสู่ตลาดใหม่ ในส่วนของพื้นที่ เช่น ในตลาดระดับต่างประเทศ ซึ่งยังไม่เคยเข้าไปลงทุนอีกด้วย กลยุทธ์ในส่วนหลังนี้จะถูกเรียกว่าการขยายตลาด (Market Expansion)

**1.1.4 การกระจายธุรกิจ (Diversification)** กลยุทธ์ลักษณะนี้ใช้เป็นกลยุทธ์ในการเจริญเติบโตโดยยึดหลักการของการมีผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product) ในตลาดใหม่ (New Market) เป็นการมองว่าจะสามารถแสวงหาประโยชน์จากทรัพยากรและความสามารถในการแข่งขันของบริษัทให้ได้เพิ่มขึ้นอย่างไร เช่น กรณีตัวอย่าง Walt Disney ซึ่งมีความสามารถในการแข่งขันด้านการสร้างภาพยนตร์และภาพยนตร์การ์ตูน ก็อาจดำเนินไปสู่ธุรกิจอื่น เช่น สวนสนุก การบันเทิงและสันทนาการ เพื่อให้เกิดประโยชน์เพิ่มได้เท่ากัน กลยุทธ์การกระจายธุรกิจนี้อาจจำแนกได้เป็นแบบการกระจายธุรกิจแบบสัมพันธ์ หรือ

เกาะกลุ่ม (Concentric) และการกระจายธุรกิจแบบไม่สัมพันธ์หรือไม่เกาะกลุ่ม (Conglomerate) และกลยุทธ์การกระจายธุรกิจก็อาจมองว่าเป็นกลยุทธ์การเจริญเติบโตจากภายนอกได้เช่นกัน ถ้าการดำเนินกลยุทธ์มีลักษณะเป็นการที่บริษัทเข้าไปซื้อ (Acquisition/Takeover) กิจกรรมของบริษัทอื่นมาเพื่อดำเนินธุรกิจต่อ แต่ถ้าเป็นการเข้าไปลงทุนในธุรกิจใหม่ (New Venture) โดยบริษัทเป็นผู้ริเริ่มเองก็จะถือว่าเป็นการเจริญเติบโตจากภายใน

1.2 การเจริญเติบโตจากภายนอก (External Growth) กลยุทธ์การเจริญเติบโตจากภายนอกเป็นลักษณะการใช้กลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการขยายตัวเข้าสู่ธุรกิจผลิตภัณฑ์ใหม่ เพื่อเพิ่มขยายขนาดและอัตราการเจริญเติบโตขององค์กรให้ใหญ่ขึ้น โดยการเข้าไปซื้อธุรกิจ (Acquisition) หรือการควบรวมกิจการ (Merger) กับบริษัทที่ดำเนินธุรกิจ/อุตสาหกรรมเดียวกัน (Horizontal Diversification) หรือกับบริษัทที่ทำธุรกิจต่อเนื่องกับบริษัทของเรา เช่น บริษัทผู้ขายสินค้า (Supplier) และบริษัทผู้จัดจำหน่าย (Distributor) เป็นต้น กลยุทธ์การเจริญเติบโตจากภายนอกทำได้ใน 2 ลักษณะ คือ

1.2.1 การรวมธุรกิจแนวตั้ง (Vertical Integration) การรวมธุรกิจเพื่อการขยายตัวตามแนวตั้งอาจทำได้ใน 2 กรณี เช่นกัน คือ แบบไปข้างหน้า (Forward หรือ Downstream) และไปข้างหลัง Backward หรือ Upstream) การรวมธุรกิจแนวตั้ง ซึ่งต่อจากนี้ไปเป็นครั้งคราวจะขอใช้คำแทนด้วยภาษาอังกฤษในบางที่บางแห่ง จะมีลักษณะเป็นกลยุทธ์ที่มุ่งดำเนินธุรกิจครบวงจร โดยเน้นการดำเนินธุรกิจให้ครบวงจร คือ ทั้งด้านจัดหาวัตถุดิบเอง การผลิตเอง การจัดช่องทางจัดจำหน่ายเอง และการขายสินค้าให้ผู้บริโภคเอง Vertical Integration อาจทำได้โดยวิธีการซื้อหรือการควบรวมกิจการดังกล่าวแล้ว ทั้งนี้เพื่อวัตถุประสงค์ของการควบคุมการดำเนินธุรกิจได้อย่างมีเอกภาพตามแนวทางของวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่กำหนด ลักษณะการรวมธุรกิจแนวตั้งดังกล่าวแล้วอาจกระทำได้ทั้งแบบการรวมธุรกิจไปข้างหน้า (Forward/Downstream Integration) ซึ่งหมายถึง การรวมธุรกิจกับผู้จัดจำหน่ายและการรวมธุรกิจไปข้างหลัง (Backward/Upstream Integration) ซึ่งหมายถึง การรวมธุรกิจกับผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้า (Suppliers) ตัวอย่างอาจเห็นได้จากกรณีของ Starbucks ซึ่งดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับการขายกาแฟคุณภาพดีที่เข้าไปดูแลตั้งแต่การปลูก การคั่วเมล็ดกาแฟ การผลิตภาชนะดื่มกลิ่น จนถึงการขายกาแฟในร้านให้กับผู้บริโภค เป็นต้น

1.2.2 การรวมธุรกิจแนวนอน (Horizontal Integration or Related Diversification) เป็นกลยุทธ์ด้านการขยายตัวที่เน้นการเพิ่มสายธุรกิจ หรือสายผลิตภัณฑ์ที่สัมพันธ์กัน หรือคล้ายกันให้กับธุรกิจเดิม วัตถุประสงค์ของการรวมธุรกิจในลักษณะนี้ ส่วนใหญ่จะเป็นไปเพื่อจุดมุ่งหมายของการได้รับประโยชน์จากความประหยัดในขนาด (Economies of Scale) และเพื่อการปรับปรุงตำแหน่งทางการแข่งขันให้ดีกว่าเดิม เมื่อเทียบกับคู่แข่งที่มีขนาดใหญ่กว่ามากในอุตสาหกรรม การรวมธุรกิจอาจใช้วิธีการซื้อธุรกิจหรือควบรวมธุรกิจกัน และมักนิยมทำกันในธุรกิจและอุตสาหกรรมประเภทการเงินและการธนาคาร ตัวอย่างเช่น การควบรวมกิจการ (Merger) ระหว่าง Chase Manhattan Bank กับ Commercial Bank ซึ่งทำการควบรวมธุรกิจกันเพื่อให้ได้รับประโยชน์จากความประหยัดในขนาด นอกจากนี้ยังอาจเห็นการรวมธุรกิจในแนวนอน ในลักษณะของธนาคารควบรวมกิจการกับสถาบันการเงินประเภทบริษัทเงินทุน หรือกับบริษัทประกันภัย ซึ่งเป็นธุรกิจที่มีลักษณะการดำเนินการที่สัมพันธ์และคล้ายกันอีกด้วย กรณีของ

ประเทศไทย ซึ่งอาจยกมากล่าวสำหรับการรวมธุรกิจในแนวนอน ก็คือ กรณีการควบรวมกิจการระหว่าง ธนาคารสหธนาคาร จำกัด (มหาชน) และบริษัทเงินทุน 12 บริษัท และบริษัท เงินทุนหลักทรัพย์กรุงเทพธนกิจ จำกัด (มหาชน) เพื่อดำเนินธุรกิจด้านการธนาคาร ภายใต้ชื่อ “ธนาคารไทยธนาคาร จำกัด (มหาชน)” หรือการควบรวมกันของธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน) กับบริษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย และธนาคารไทยธนุ จำกัด (มหาชน) เพื่อดำเนินธุรกิจภายใต้ชื่อ “ธนาคารทหารไทย จำกัด (มหาชน)”

**1.2.3 การกระจายธุรกิจลักษณะที่ไม่สัมพันธ์กัน (Conglomerate or Unrelated Diversification)** เป็นกลยุทธ์การขยายตัวที่เน้นการลงทุนในธุรกิจอื่นภายหลังจากที่ธุรกิจหลัก (Core Business) อยู่ในวัฏจักรขั้นการเจริญเติบโตเต็มที่ (Mature) และต้องเผชิญกับการคุกคามอย่างบ่อยครั้ง ทางเลือกของการลงทุนในธุรกิจใหม่จึงเป็นสิ่งที่ต้องนำมาพิจารณาหลายบริษัท เช่น Philip Morris ซึ่งเป็นบริษัทที่ผลิตบุหรี่ยี่สิบห้าปี ในภายหลังก่อการกระจายธุรกิจเข้าสู่อุตสาหกรรมอาหารและผลิตภัณฑ์เพื่อการบริโภค และประสบความสำเร็จโดยเฉพาะในกรณีของการเข้าซื้อ Brewing ซึ่งเป็นบริษัทผลิตเบียร์ โดยสามารถถ่ายโอนความสามารถด้านการตลาดไปใช้ และทำให้เกิดความสัมพันธ์ไปด้วยกันได้ระหว่างการดื่มเบียร์และสูบบุหรี่ ทำให้สามารถได้รับผลสำเร็จจากกลยุทธ์การกระจายธุรกิจลักษณะนี้ ลักษณะของกลยุทธ์เดียวกันที่ไม่ประสบความสำเร็จคือ กรณีของ RJ Reynolds ซึ่งเป็นผู้ผลิตบุหรี่ เข้าซื้อ KFC ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมอาหารจานด่วนแต่ไม่ประสบความสำเร็จต้องขายต่อให้กับ Pepsi Co. ในเวลาเพียง 3 ปี แต่ขณะเดียวกัน RJ Reynolds ประสบความสำเร็จกับการซื้อ Nabisco Corporation ซึ่งเป็นผู้ผลิตอาหารประเภทขนมคุกกี้ ขนมของขบเคี้ยว และอาหารเสริม ตัวอย่างในประเทศไทยก็อาจพบได้จากการกระจายธุรกิจเจริญโภคภัณฑ์เข้าสู่ธุรกิจต่างๆ เช่น การเข้าสู่ธุรกิจโทรคมนาคมโดย Telecom Asia ธุรกิจค้าปลีก (Lotus) ธุรกิจค้าส่ง (Makro) การแพร่ภาพโทรทัศน์ (UTV) และธุรกิจการค้าปลีกร้านสะดวกซื้อ (7-Eleven) โดยการเพิ่มเสริมธุรกิจเดิม คือ ธุรกิจด้านผลิตภัณฑ์เพื่อการเกษตร แต่ในภายหลังกต้องปรับโครงสร้างธุรกิจใหม่ (Restructuring) ด้วยการขาย Lotus, Makro และ UTV ซึ่งภายหลังเปลี่ยนเป็น UBC ออกไปให้บริษัทจากต่างประเทศ

## 2. กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ

กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ หรือกลยุทธ์การอยู่คงที่ (Stability Strategies) เป็นลักษณะการใช้กลยุทธ์ตามเดิมที่ได้ใช้อยู่ ด้วยเหตุผลว่ายังไม่มีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ไปเป็นอย่างอื่น เนื่องจากสภาวะแวดล้อมในแง่ของอุตสาหกรรมและการแข่งขันไม่มีการเปลี่ยนแปลงมากนัก และบริษัทยังคงมีความสามารถในการแข่งขันที่อาจจะได้เปรียบหรือไม่เสียเปรียบคู่แข่ง จึงควรเน้นดำเนินการตามกลยุทธ์เดิมโดยมุ่งปรับปรุงความสามารถในการแข่งขันให้ดีขึ้น การดำเนินตามกลยุทธ์รักษาเสถียรภาพจะยึดถือนโยบายแบบค่อยเป็นค่อยไป “Wait and See” ด้วยเหตุผลว่าสิ่งที่ทำอยู่นั้นดีแล้ว และสภาวะแวดล้อมจะไม่เปลี่ยนแปลงมากในอนาคต หรือในบางกรณีอาจเป็นจากเหตุผลที่ว่าต้องการเรียนรู้จากการผิดพลาดของผู้อื่น โดยแม้ว่าตนเองจะมีความสามารถและศักยภาพในการดำเนินการ แต่ก็ยังคงต้องการหยุดรอไว้ เพื่อรอให้คนอื่นเข้าสู่ธุรกิจใหม่ก่อนแล้วหาโอกาสเรียนรู้จากประสบการณ์ของผู้อื่น เพื่อจะสามารถหลีกเลี่ยงปัญหาอุปสรรคต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นได้ โอกาสของการใช้กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ

ที่จะประสบความสำเร็จได้จะอยู่ที่การมีระบบตรวจสอบและประเมินสถานะแวดล้อมที่ดี มีผู้บริหารที่มีประสบการณ์และความรอบรู้ในการปรับตัว และมีวัฒนธรรมของคนในองค์กรที่เป็นแบบมีความพร้อมและความรวดเร็วในการปรับตัว เพราะหากไม่มีระบบการตรวจสอบสถานะแวดล้อมและความพร้อมขององค์ประกอบภายในองค์กรที่กล่าวถึง แล้วอาจส่งผลทำให้บริษัทต้องตกอยู่ในสถานะที่เสียเปรียบ ไม่สามารถปรับตัวได้ทันกับสถานะการเปลี่ยนแปลงและนำไปสู่ความล้มเหลวในที่สุด กลยุทธ์นี้จึงเหมาะสำหรับใช้ในสภาวะแวดล้อมของการแข่งขันที่ไม่รุนแรง การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เป็นไปแบบไม่รวดเร็ว และอยู่ในช่วงวงจรชีวิตของธุรกิจที่เรียกว่าขั้นเจริญเติบโตเต็มที่ (Mature) โดยมีเงื่อนไขว่าบริษัทต้องสามารถดำเนินกลยุทธ์เดิมที่ใช้อยู่ได้อย่างเป็นผลสำเร็จ และมีตำแหน่งทางการแข่งขันที่ค่อนข้างไปในด้านได้เปรียบคู่แข่ง การประเมินเพื่อทราบตำแหน่งทางการแข่งขันของบริษัทนั้น อาจใช้เทคนิคต่างๆ เช่น BCG, GE, Space Matrix, External Factor Evaluation (EFE), Internal Factor Evaluation (IFE) Matrix และ CPM (Competitive Profile Matrix) รายละเอียดจะกล่าวถึงในตอนที 4.3

### 3. กลยุทธ์การตัดทอน

กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategies) เป็นลักษณะการใช้กลยุทธ์ที่เป็นการปรับแต่งและหรือเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม ด้วยเหตุผลคือ บริษัทไม่ประสบผลสำเร็จกับกลยุทธ์เดิมที่ใช้อยู่ ยกตัวอย่างเช่น กรณีของ RJ Reynold ซึ่งไม่ประสบผลสำเร็จกับการเข้าซื้อ KFC เพื่อกระจายธุรกิจ หรืออาจเป็นด้วยเหตุผลของการต้องการลดทอนขนาดของบริษัทหรือขนาดของการดำเนินการลง ในภายหลังจึงต้องขายต่อไปให้ Pepsi Co. หรืออาจยกตัวอย่างเช่น กรณีของ Ford ซึ่งใช้กลยุทธ์ Ford 2000 ซึ่งเป็นโครงการปรับลดพนักงาน (Down Sizing) และปรับโครงสร้าง (Restructuring) โดยหันไปใช้โครงสร้างแบบเมทริกซ์โดยหวังผลจะลดค่าใช้จ่ายลง 2 พันล้านเหรียญดอลลาร์ในปี ค.ศ. 2000 หรือตัวอย่างในประเทศไทย คือ CP ที่ปรับเปลี่ยนกลยุทธ์จากการเจริญเติบโตแบบการกระจายธุรกิจ สู่กลยุทธ์การตัดทอน โดยการปรับโครงสร้างธุรกิจให้อยู่บนฐานของความสามารถหลัก (Core Competencies) เพื่อเตรียมไว้สำหรับการแข่งขันในอนาคต กลยุทธ์การตัดทอนอาจจำแนกได้ดังนี้

3.1 การฟื้นฟู (Cutback and Turnaround) กลยุทธ์นี้จะใช้ในกรณีที่บริษัทต้องประสบปัญหาในการปรับตัวให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนไปในช่วงสั้นๆ มีผลทำให้ยอดขายลดลงเป็นการชั่วคราว และผลประกอบการของบริษัทต่ำลงเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งจึงต้องหันมาให้ความสำคัญกับกลยุทธ์การปรับลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพด้านการบริหาร การปฏิบัติการและการขาย ทั้งนี้เพื่อนำพาบริษัทกลับสู่การมีศักยภาพในการแข่งขันให้ได้ดังเดิม

3.2 การงดลงทุน (Divestment) กลยุทธ์นี้จะใช้ในกรณีที่ปัญหาการปรับตัวและปัญหาของยอดขายลดลงมีลักษณะเป็นปัญหาที่จะเกิดขึ้นอย่างถาวร ทำให้ต้องกลับมาทบทวนโดยการวิเคราะห์ว่า สมควรลงทุนเพื่อสร้างศักยภาพการแข่งขันให้กลับคืนมาหรือไม่ ถ้าพิจารณาแล้วเห็นว่า การเพิ่มการลงทุนมีลักษณะไม่คุ้มค่า ขณะเดียวกันภาวะของอุตสาหกรรมที่เป็นอยู่ที่อยู่ในขั้นการเจริญเติบโตเต็มที่ (Mature) ก็อาจพิจารณาดำเนินการโดยใช้กลยุทธ์เก็บเกี่ยว (Harvest) เพื่อนำกำไรไปลงทุนต่อในธุรกิจอื่นๆ ในกลุ่มหรือลงทุนในธุรกิจด้านอื่นต่อไป หรืออาจพิจารณาปรับกลยุทธ์การขายให้กับบริษัทอื่นหรือยกเลิกผลิตภัณฑ์

ที่ไม่ก่อให้เกิดกำไร ลักษณะการขายธุรกิจออกไป ซึ่งเป็นวิธีที่นิยมทำกันในต่างประเทศโดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกา อาจทำได้ใน 3 กรณี ดังนี้

**3.2.1 Spin Off** เป็นลักษณะการขายธุรกิจให้กับนักลงทุนอิสระจากภายนอกธุรกิจ (Independent Investor) ซึ่งการขายลักษณะนี้จะไม่ประสบผลสำเร็จ ถ้าธุรกิจซึ่งต้องการจะขายนั้นเป็นธุรกิจที่ไม่มีผลกำไรและหรือไม่น่าสนใจ

**3.2.2 Selling Off** เป็นลักษณะการขายธุรกิจให้กับบริษัทซึ่งอยู่ในธุรกิจเดียวกัน เช่น Hanson PCL ซึ่งเป็นบริษัทในประเทศอังกฤษดำเนินธุรกิจลักษณะ Holding Companies ขายบริษัท Gliden ซึ่งเป็นบริษัทผลิตสีใหญ่ที่สุดในสหรัฐให้กับ ICI (Imperial Chemical Industries) หลังจากซื้อมาได้เพียง 6 เดือนและสามารถทำกำไรอย่างงาม

**3.2.3 Management Buy Out (MBO)** เป็นลักษณะการขายธุรกิจให้กับฝ่ายบริหารของธุรกิจนั้น โดยทั่วไปเงินซึ่งจะนำมาซื้อธุรกิจนั้นจะมาจากการออกหุ้นกู้ซึ่งให้อัตราดอกเบี้ยสูง และฝ่ายบริหารซึ่งโดยทั่วไปจะต้องถือหุ้นก่อนข้างใหญ่ยังจะต้องเป็นผู้ลงนามเป็นหลักประกันเป็นส่วนตัวให้กับหุ้นกู้ที่นำออกขายด้วย กลยุทธ์นี้มีลักษณะเป็นกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงสูง (High Risk-High Return) และจะนำมาใช้เมื่อมีทางเลือกอยู่เพียง 2 ทางเท่านั้น คือ จะเก็บเกี่ยว (Harvest) หรือเลิกกิจการ (Liquidation)

**3.3 การเลิกกิจการ (Liquidation)** กลยุทธ์นี้จะใช้ในกรณีที่สถานการณ์วิกฤตโดยบริษัทมีผลประกอบการขาดทุนอย่างต่อเนื่องระยะยาว และไม่สามารถดำรงการประกอบการอยู่ได้ เช่น ในกรณีเกิดภาวะวิกฤตเศรษฐกิจในประเทศไทยระหว่างปี ค.ศ. 1997 กลางปีและเป็นภาวะต่อเนื่องมาจนถึงปี ค.ศ. 2001 ซึ่งจะพบว่า ในช่วงเวลาดังกล่าวมีบริษัททำการเลิกกิจการไปเป็นจำนวนกว่าแสนบริษัท อย่างไรก็ดี หากมิได้เป็นภาวะวิกฤตจากสภาวะแวดล้อมแต่เกิดขึ้นจากความไร้ประสิทธิภาพของบริษัทเอง ก็ควรจะพิจารณาใช้กลยุทธ์การเลิกกิจการโดยการขายให้กับผู้อื่นที่สนใจซื้อไว้ ผู้ซื้อซึ่งสามารถจะทำได้ดีกว่า ลักษณะของกลยุทธ์นี้จะมีลักษณะเป็นการงดการลงทุนในการลงทุนต่างๆ และทำการบริหารกระแสเงินสดรับให้มากกว่าจ่ายในช่วงระยะเวลาสั้นๆ ปิดกิจการในท้ายที่สุด และจะเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ต่อเมื่อวิธีอื่นๆ ไม่มีให้เลือกแล้ว

#### 4. กลยุทธ์การผสมผสาน

กลยุทธ์การผสมผสาน (Combination Strategies) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้กับบริษัทที่มีขนาดใหญ่ มีสายผลิตภัณฑ์/ธุรกิจจำนวนมาก และประกอบการธุรกิจอยู่ในตลาดระดับโลก ซึ่งมีความจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์แบบผสมผสาน กล่าวคือ อาจใช้กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพในสถานการณ์สภาวะแวดล้อมหนึ่งในตลาดแห่งหนึ่ง ขณะที่อาจใช้กลยุทธ์ของการเจริญเติบโตในตลาดอีกแห่งหนึ่งซึ่งเป็นคนละสภาวะแวดล้อมกัน ก็ย่อมสามารถทำได้ เช่น กรณีบริษัท Starbuck ซึ่งทำธุรกิจขายกาแฟในชื่อร้าน Starbuck อาจใช้กลยุทธ์การขยายตัวแบบการลงทุนร่วมกับบริษัทที่ทำธุรกิจขายชาในญี่ปุ่น เพื่อไม่ต้องพะวงกับวัฒนธรรมการดื่มชาและกาแฟของชาวญี่ปุ่น แต่ในประเทศไทย Starbuck อาจใช้กลยุทธ์การลงทุนเอง หรือกรณีของบริษัท CP อาจใช้กลยุทธ์การตัดตอนโดยการขาย Lotus และ KFC ออกไป แต่ในขณะเดียวกันใช้กลยุทธ์การเติบโตในธุรกิจด้านอาหารและสินค้าภาคการเกษตร หรืออีกตัวอย่าง คือ กรณีของ McDonald's ซึ่ง

เข้าไปลงทุนในประเทศรัสเซีย ต้องใช้กลยุทธ์การรวมธุรกิจในแนวดิ่ง (Vertical Integration) ทั้งแบบไปข้างหน้า (Forward) และไปข้างหลัง (Backward) โดยเข้าไปลงทุนทั้งเป็นผู้ทำการเลี้ยงวัว ทำไร่มันฝรั่ง เพื่อป้อนให้กับร้าน McDonald's ในประเทศรัสเซีย เพื่อประกันด้านคุณภาพของอาหารที่จะขายให้กับผู้บริโภค ขณะที่ประเทศอื่นๆ อาจไม่ได้นำวิธีการเดียวกันมาใช้ ลักษณะเช่นนี้ถือเป็นกลยุทธ์ผสมผสานได้เช่นเดียวกัน

#### กิจกรรม 4.1.3

แนวทางพิจารณากลยุทธ์พื้นฐานที่พอร์เตอร์ (Porter) เสนอไว้ ประกอบด้วยกลยุทธ์ใดบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 4.1.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 4.1 เรื่องที่ 4.1.3)

### เรื่องที่ 4.1.4

#### การพิจารณาทางเลือกกลยุทธ์ระดับองค์การ

การตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์ระดับบริษัทซึ่งเน้นด้านการลงทุน (Investment Strategy) ที่จะสนับสนุนกลยุทธ์ความได้เปรียบทางการแข่งขันในส่วนของ การวางตำแหน่งด้านผลิตภัณฑ์/กลุ่มตลาดเป้าหมายและความสามารถในการแข่งขัน ถือเป็น การตัดสินใจที่มีความสำคัญไม่น้อยกว่ากลยุทธ์การแข่งขันด้านอื่นๆ กลยุทธ์ด้านการลงทุนเป็นการดำเนินกลยุทธ์ ซึ่งเน้นการตัดสินใจลงทุนที่ถูกต้องและอย่างเหมาะสมในปริมาณและประเภทของทรัพยากร ได้แก่ ด้านทรัพยากรมนุษย์ เครื่องจักรและอุปกรณ์ และการเงิน ซึ่งจะต้องใช้เป็นพื้นฐานนำธุรกิจไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งโดยทั่วไปจะกล่าวเกี่ยวกับการลงทุนในกลยุทธ์พื้นฐานด้านการแข่งขันได้เป็นหลักการ ดังนี้

1. การเน้นกลยุทธ์ด้านความแตกต่างและด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน ในขณะเดียวกันไปพร้อมกันถือเป็นกลยุทธ์ที่ต้องใช้การลงทุนสูงสุด โดยจะต้องลงทุนในด้านต่างๆ ทั้งด้านการวิจัยและพัฒนา การขยายและการตลาดเพื่อพัฒนาความสามารถทางการแข่งขัน
2. การเน้นกลยุทธ์ที่เน้นการสร้าง ความแตกต่างอย่าง เดียว ถือเป็นกลยุทธ์ที่ต้องใช้การลงทุนในระดับรองลงมาจากกลยุทธ์ในข้อแรก
3. การเน้นกลยุทธ์ที่มุ่งการเป็นผู้นำด้านต้นทุนอย่าง เดียว ถือเป็นกลยุทธ์ที่ใช้การลงทุนที่ต่ำกว่ากลยุทธ์ที่เน้นการสร้าง ความแตกต่าง เพราะแม้ว่าจะต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูงในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการลงทุนด้วยโรงงานและเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตแต่ก็จะเกิดขึ้นในช่วงแรกๆ เท่านั้น ซึ่งแตกต่างจาก

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ซึ่งจะต้องใช้เงินลงทุนในด้านการวิจัยและพัฒนา และทางด้านการตลาด เป็นระยะเวลาที่ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

4. การเน้นกลยุทธ์มุ่งตลาดเฉพาะส่วน ถือเป็นการลงทุนที่อยู่ในระดับต่ำที่สุด เพราะจะใช้ทรัพยากรในปริมาณและขอบเขตจำกัด ทั้งการมุ่งตลาดเฉพาะส่วนยังทำให้ไม่มีความสิ้นเปลืองด้านการตลาดและการขาย

ในการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ระดับองค์การหรือเพื่อการลงทุนนั้น จะต้องทำการเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินกลยุทธ์ระดับธุรกิจในแต่ละกลยุทธ์ทั้ง 3 กลยุทธ์ดังกล่าวแล้ว เปรียบเทียบกับต้นทุนว่าแต่ละกลยุทธ์นั้นจะต้องมีการลงทุนในส่วนต่างๆ อย่างไร ด้วยจำนวนเงินลงทุนเท่าใด เพื่อพิจารณาผลการดำเนินกลยุทธ์ในแต่ละกลยุทธ์ว่ากลยุทธ์ใดให้ผลในด้านผลประโยชน์เปรียบเทียบกับต้นทุน (Cost Benefit) ดีกว่ากัน

การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ระดับองค์การ อีกทั้งการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์การลงทุน ยังมีความจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัย 2 ประการ ที่สำคัญอย่างยิ่งประกอบด้วย

1. ตำแหน่งทางการแข่งขันของธุรกิจ (Competitive Position)
2. วัฏจักรของอุตสาหกรรม (Industry's Life Cycle)

### 1. ตำแหน่งทางการแข่งขันของธุรกิจ

การพิจารณาดำเนินทางการแข่งขันของธุรกิจ (Competitive Position) ที่เปรียบเทียบกับคู่แข่งถือเป็นเรื่องพื้นฐานที่สำคัญของการดำเนินกลยุทธ์ระดับองค์การและระดับธุรกิจ หรือด้านการแข่งขัน เนื่องจากธุรกิจที่มีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เสียเปรียบจะมีความสามารถจำกัด และมีทางเลือกที่แคบกว่าในการดำเนินกลยุทธ์โดยทั่วไปกล่าวได้ว่า องค์การธุรกิจผู้ครอบครองส่วนแบ่งตลาด (Market Share) สูงกว่าจะมีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็งกว่าองค์การธุรกิจผู้มีส่วนแบ่งตลาดต่ำกว่า ทั้งนี้เพราะองค์การธุรกิจดังกล่าวซึ่งมีส่วนแบ่งตลาดสูงจะได้เปรียบกว่าด้านต้นทุน ซึ่งเกิดจากเส้นโค้งประสบการณ์ และความได้เปรียบด้านความจงรักภักดีในตราสินค้า ทำให้มีโครงสร้างต้นทุนที่ต่ำกว่า ดังนั้น ส่วนแบ่งตลาดจึงถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพิจารณาเกี่ยวกับตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์การธุรกิจ อีกปัจจัยหนึ่งที่ต้องถือว่าสำคัญไม่น้อยกว่ากัน คือ ปัจจัยด้านความสามารถในการแข่งขัน (Distinctive Competencies) ปัจจัยในส่วนนี้เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงอย่างมากกับด้านทรัพยากรมนุษย์ และเป็นปัจจัยที่คู่แข่งจะลอกเลียนแบบกันได้ยาก กล่าวได้ว่า ธุรกิจที่มีตำแหน่งทางการแข่งขันที่ได้เปรียบจะมีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง โดยเฉพาะในด้านต่างๆ เหล่านี้ คือ การวิจัยและพัฒนาทักษะด้านการผลิตและการตลาด ความรอบรู้เกี่ยวกับส่วนตลาดตราสินค้าและภาพพจน์ ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากลูกค้าและความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า หากกล่าวเป็นเชิงสรุปให้กระชับและชัดเจน สามารถกล่าวได้ว่าธุรกิจที่มีตำแหน่งทางการแข่งขันที่ดี จะหมายถึง ธุรกิจซึ่งมีส่วนแบ่งตลาดสูงกว่าและมีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่า ทั้ง 2 ปัจจัยดังกล่าวเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะนำธุรกิจไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนในระยะยาว

## 2. วัฏจักรของอุตสาหกรรม

นอกเหนือจากตำแหน่งทางการแข่งขันที่ต้องพิจารณาแล้ว การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ด้านการลงทุน เพื่อให้เกิดการบรรลุผลในการสนับสนุนกลยุทธ์พื้นฐานระดับธุรกิจ ยังต้องพิจารณาปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ วัฏจักรของอุตสาหกรรม (Life Cycle) ทั้งนี้เพราะในแต่ละขั้นวงจรชีวิตของอุตสาหกรรมจะต้องมีการสนับสนุนด้านการลงทุนที่แตกต่างกัน และจะเกิดเป็นโอกาสหรือการคุกคามต่อธุรกิจที่แตกต่างกันด้วย โดยทั่วไปกล่าวได้ว่าการแข่งขันจะมีมากในช่วงวัฏจักรที่เรียกว่า การแข่งขันเพื่อการคัดออก (Shakeout) และการแข่งขันจะมีน้อยในวัฏจักรช่วงแนะนำ (Introduction) หรือแรกเกิด (Embryonic) ประการหลังนี้จะมีการลงทุนที่น้อยกว่าและการตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์ด้านการลงทุนจะมีความเข้มข้นเชิงการแข่งขันที่ต่ำกว่า

โดยสรุป การเลือกกลยุทธ์การแข่งขันที่เน้นการลงทุน จะต้องพิจารณาปัจจัยด้านตำแหน่งทางการแข่งขันและปัจจัยด้านอุตสาหกรรมเป็นหลักในการพิจารณา การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์การลงทุนอาจพิจารณาได้จากตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 กลยุทธ์ที่ควรใช้ให้เหมาะสมกับวัฏจักรอุตสาหกรรม และตำแหน่งทางการแข่งขัน ตามข้อเสนอของฮิลล์และโจนส์

วัฏจักรอุตสาหกรรม	ตำแหน่งทางการแข่งขัน	
	เข้มแข็ง	อ่อนแอ
ขั้นแรกเกิด	สร้างส่วนแบ่งตลาด	สร้างส่วนแบ่งตลาด
ขั้นการเจริญเติบโต	เจริญเติบโต	เน้นส่วนตลาด
ขั้นการคัดออก	ขยายส่วนแบ่งตลาด	เน้นส่วนตลาดหรือเก็บเกี่ยว/
ขั้นเจริญเติบโตเต็มที่	รักษาส่วนแบ่งตลาด	เลิกกิจการ เก็บเกี่ยว/ดลงทุน หรือเลิกกิจการ
ขั้นตกต่ำ (ถดถอย)	เน้นส่วนตลาด หรือเก็บเกี่ยว (ตัดทอนสินทรัพย์)	ฟื้นฟู/ดลงทุน/เลิกกิจการ

ที่มา: Hills & Jones, (2004)

จากตารางที่ 4.1 จะสรุปได้เกี่ยวกับการดำเนินกลยุทธ์ระดับธุรกิจด้านการลงทุน ดังนี้  
ขั้นแรกเกิด (Embryonic) ควรเน้นการสร้างส่วนแบ่งตลาด โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาตำแหน่งทางการแข่งขันที่มั่นคงและเป็นเอกลักษณ์ และดึงดูดนักลงทุนจากภายนอกที่จะนำเงินมาลงทุนในธุรกิจ

ขั้นการเจริญเติบโต (Growth) ควรเน้นเสริมตำแหน่งทางการแข่งขันให้เข้มแข็งเพื่อเป็นฐานสนับสนุนความอยู่รอดในขั้นการคัดออก โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อรักษาตำแหน่งทางการแข่งขันของการเป็นผู้นำหรือเพิ่มส่วนแบ่งตลาดให้มากขึ้น โดยการเสริมสร้างส่วนตลาดเดิมให้เข้มแข็ง และขยายไปสู่



ส่วนตลาดอื่นเพิ่มเติมในขั้นนี้ของวัฏจักร อุตสาหกรรมจะมีความต้องการการลงทุนอย่างมาก เพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้วยการขยายและการตลาด

**ขั้นการคัดออก (Shakeout)** ควรเน้นการขยายส่วนแบ่งตลาดไปในส่วนแบ่งตลาดของคู่แข่งที่อ่อนแอกว่า ธุรกิจที่อ่อนแอจะออกจากอุตสาหกรรมไป ธุรกิจจึงควรเน้นการลงทุนไปเพื่อการขยายส่วนแบ่งตลาด อย่างไรก็ดี หากธุรกิจมีตำแหน่งทางการแข่งขันที่อ่อนแอกว่า ก็ควรจะเน้นการลงทุนไปเพื่อการเก็บเกี่ยว หรือโดยการเน้นให้บริการเฉพาะส่วนตลาดใดตลาดหนึ่ง หรือเลิกกิจการ

**ขั้นการเจริญเติบโตเต็มที่ (Maturity)** ควรเน้นกลยุทธ์ไปในด้านการรักษาส่วนแบ่งตลาด การลงทุนจะมุ่งไปที่การพัฒนา เพื่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า เพื่อรักษาสถานภาพการเป็นผู้นำตลาด ในขั้นนี้ผู้นำตลาดจะเน้นไปที่การเก็บเกี่ยวผลกำไร ซึ่งควรจะได้รับตลอดเวลาของการดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ ที่ผ่านมา สำหรับธุรกิจที่ตำแหน่งการแข่งขันที่อ่อนแอ ก็จะไม่เน้นด้านการลงทุน แต่จะเน้นที่การเก็บเกี่ยว งดลงทุน และ/หรือเลิกกิจการ

**ขั้นตกต่ำ (Decline)** ในขั้นนี้ของวัฏจักรชีวิตของอุตสาหกรรมเป็นขั้นที่อุปสงค์จะเริ่มตกต่ำ และอาจจะถูกกดดันด้วยการลงทุนจากต่างประเทศเข้ามาด้วย กลยุทธ์ด้านการลงทุนสำหรับผู้นำตลาดจะไปเน้นความสำคัญที่ส่วนตลาดกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นการเฉพาะ หรือเน้นไปที่การเก็บเกี่ยวดอกผลจากความพยายามต่างๆ ที่ได้ลงทุนลงแรงไป สำหรับธุรกิจที่มีตำแหน่งการแข่งขันอ่อนแอหรือเป็นผู้ตามตลาด จะต้องเลือกดำเนินกลยุทธ์ในด้านของการฟื้นฟู การลดลงทุน หรือเลิกกิจการ การใช้กลยุทธ์ด้านการลงทุนเป็นไปได้ยากเนื่องจากในขั้นนี้ อัตราการเจริญเติบโตของตลาดจะเป็นศูนย์ หรือไม่อาจเป็นตัวเลขติดลบ

กล่าวโดยสรุป แม้ว่าธุรกิจจะต้องทำการตัดสินใจเลือกระหว่างกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ซึ่งเน้นการแข่งขันได้แก่ การสร้างความแตกต่าง การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน แต่ธุรกิจยังมีความจำเป็นจะต้องทำการตัดสินใจเกี่ยวกับด้านกลยุทธ์การลงทุนด้วย กลยุทธ์การลงทุนจะแตกต่างกันในแต่ละกลยุทธ์พื้นฐานของพอร์ตเตอร์

#### กิจกรรม 4.1.4

การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ระดับองค์กรต้องพิจารณาดำเนินการทางการแข่งขัน และวัฏจักรของอุตสาหกรรมหรือไม่อย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 4.1.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 4.1 เรื่องที่ 4.1.4)

## แผนการสอนตอนที่ 4.2

### กลยุทธ์ระดับองค์การขององค์การธุรกิจและสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 4.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 4.2.1 กลยุทธ์การเจริญเติบโต
- 4.2.2 กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ
- 4.2.3 กลยุทธ์การตัดทอน

#### แนวคิด

1. กลยุทธ์การเติบโตมีทางเลือกโดยทั่วไป 2 แนวทางหลักๆ ได้แก่ กลยุทธ์การรวมธุรกิจ ในแนวดิ่ง และกลยุทธ์การกระจายธุรกิจในแนวนอน ประการแรก เป็นการเข้าไปลงทุน ดำเนินการผลิตปัจจัยการผลิตต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง หรือเข้าไปลงทุนดำเนินการจัดจำหน่ายเอง ประการหลังเป็นการกระจายสู่ธุรกิจอื่นๆ ซึ่งอาจเกาะกลุ่มกับธุรกิจเดิม หรือไม่เกาะกลุ่มเลยก็ได้
2. การเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ อาจทำได้ด้วยกลยุทธ์การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ การจ้างภายนอกผลิต และการควบรวมกิจการ ประการแรกการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ เป็นการทำข้อตกลงระหว่าง 2 องค์การ โดยร่วมดำเนินการแบ่งต้นทุนความเสี่ยงและประโยชน์ที่จะได้รับตามสัดส่วนข้อตกลง รูปแบบอาจมาในลักษณะการร่วมค้า และสัญญาความร่วมมือระหว่างกัน ส่วนประการที่สองเป็นการจ้างภายนอกผลิตในกิจกรรมที่ไม่สำคัญ และหันมาเน้นกิจกรรมหลักที่จะพัฒนาให้เป็นสมรรถนะหลักเพื่อใช้ในการเติบโตระดับนานาชาติ ส่วนการควบรวมกิจการในประการสุดท้ายเป็นการควบคุมรวมองค์การเข้าด้วยกัน เพื่อสนับสนุนการเพิ่มขยายตลาด หรือแชร์การใช้สินทรัพย์ของกันและกัน เพื่อผลของความประหยัดในขนาดและการมีต้นทุนที่ต่ำ
3. กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพเป็นลักษณะการใช้กลยุทธ์เดิมๆ ที่ใช้อยู่เนื่องจากสภาพแวดล้อมยังไม่มีเปลี่ยนแปลงจากเดิมมากนัก ส่วนกลยุทธ์การตัดทอนเป็นลักษณะของการต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ เนื่องจากสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อทางลบกับองค์กร ตัวอย่างกลยุทธ์การตัดทอน ได้แก่ การปรับโครงสร้างกลุ่มธุรกิจ การออกจากธุรกิจ และการฟื้นฟูธุรกิจ

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 4.2.1 “กลยุทธ์การเจริญเติบโต” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกลยุทธ์การเจริญเติบโตได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 4.2.2 “กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดต่างประเทศได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 4.2.3 “กลยุทธ์การตัดทอน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกลยุทธ์การตัดทอนได้

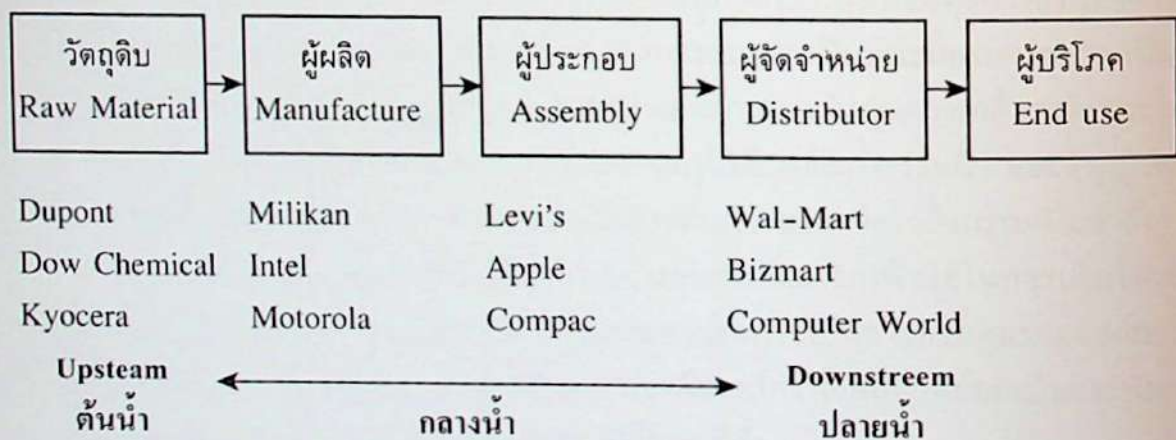
## เรื่องที่ 4.2.1

### กลยุทธ์การเจริญเติบโต

กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) โดยพื้นฐานอาจทำได้ทั้งจากภายในองค์กรและภายนอก การเติบโตจากภายในจะทำได้โดยการรวมธุรกิจในแนวตั้ง และการกระจายธุรกิจในแนวนอน

#### 1. กลยุทธ์การรวมธุรกิจในแนวตั้ง

กลยุทธ์การรวมธุรกิจในแนวตั้ง (Vertical Integration Strategy) บางครั้งใช้เป็นกลยุทธ์สำหรับกิจการที่ใช้กลยุทธ์ธุรกิจเดี่ยว (Single Business Concentration) ทั้งนี้เพื่อเป็นหลักประกันว่าจะสามารถควบคุมกลไกการสร้างคุณค่าของธุรกิจได้ทั้งระบบแบบสมบูรณ์หรือครบวงจร เพื่อให้ธุรกิจสามารถมีตำแหน่งทางการแข่งขันที่ได้เปรียบ การรวมธุรกิจในแนวตั้ง หมายถึง การที่ธุรกิจเป็นผู้ทำหน้าที่การผลิตวัตถุดิบหรือปัจจัยนำเข้าด้วยตัวเอง เพื่อป้อนสู่ระบบและกระบวนการผลิตของธุรกิจนั้น เรียกว่า “การรวมธุรกิจแบบไปข้างหลังหรือต้นน้ำ (Backward หรือ Upstream Integration)” หรือเป็นผู้รับหน้าที่ในการจัดจำหน่ายผลผลิตของธุรกิจเองด้วย เรียกว่า “การรวมธุรกิจแบบไปข้างหน้าหรือปลายน้ำ (Forward หรือ Downstream Integration)” เพื่อความเข้าใจที่ดียิ่งขึ้น อาจพิจารณาได้จากภาพที่ 4.4



ภาพที่ 4.4 ลักษณะของการรวมธุรกิจในแนวตั้ง

จากภาพที่ 4.4 ลักษณะการดำเนินธุรกิจที่ต่อเนื่องกันจากผู้ผลิตถึงผู้บริโภค อาจยกตัวอย่างของบริษัท Dupont ทำธุรกิจด้านเคมีจะนำส่วนประกอบทางเคมีสังเคราะห์มาผลิตเส้นใยผ้า Milikan ซึ่งทำธุรกิจการทอผ้าจะนำเส้นใยมาทอ ส่วน Levi's จะนำผ้าที่ทอแล้วมาตัดเป็นยีนส์และส่งต่อไปขายให้ Wal-Mart ซึ่งทำธุรกิจด้านค้าปลีกราคาต่ำ (เช่น Discounted Center) และ Wal-Mart ก็จะขายกางเกงยีนส์ต่อให้ผู้บริโภค กรณีของการใช้กลยุทธ์การรวมในแนวตั้งอาจยกตัวอย่างได้ เช่น Wal-Mart

เข้าลงทุนทำหน้าที่เป็นผู้ประกอบ หรือผู้ตัดเย็บ หรืออาจลงทุนในธุรกิจทอผ้าด้วยก็ได้ กรณีเช่นนี้ เรียกว่าเป็นการรวมธุรกิจในแนวตั้งแบบไปข้างหลัง (Backward หรือ Upstream) ส่วนกรณีของการรวมธุรกิจในแนวตั้งแบบไปข้างหน้า (Downstream) จะหมายถึง การที่บริษัท Levi's เข้าลงทุนทำธุรกิจเป็นผู้จัดจำหน่ายเอง เป็นต้น ดังนั้นการใช้กลยุทธ์นี้จึงกระทำได้ 2 วิธี ดังที่กล่าวแล้ว บางกรณีอาจจะพบเห็นการรวมธุรกิจแนวตั้งแบบครบวงจร (Full Integration) เช่น กรณีบริษัท Starbuck ซึ่งใช้ทั้ง 2 วิธีคือ ทั้งแบบไปข้างหลังและไปข้างหน้า หรืออาจเป็นเพียงการรวมธุรกิจในแนวตั้งเป็นบางส่วน (Taper Integration) เช่น กรณีของบริษัท Ford ซึ่งมีบริษัทผลิตป้อนอุปกรณ์ชิ้นส่วนรถยนต์เองคิดเป็นร้อยละ 70 และขณะเดียวกันก็ซื้อจากบริษัทผู้ขาย (Supplier) จากที่อื่นๆ ด้วยคิดเป็นร้อยละ 30 เป็นต้น

1.1 ข้อสนับสนุนของการรวมธุรกิจในแนวตั้ง สำหรับข้อสนับสนุนของการใช้กลยุทธ์การรวมธุรกิจในแนวตั้ง มีดังนี้

1.1.1 เป็นการช่วยปกป้องคุณภาพของผลิตภัณฑ์ (Protecting Product Quality) กรณีของธุรกิจซึ่งดำเนินกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ของตนมีลักษณะที่แตกต่างไปจากของคู่แข่งกันอย่างชัดเจน การกำกับควบคุม และให้ความสำคัญเรื่องคุณภาพเป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องให้ความสำคัญ บางครั้งจึงอาจต้องใช้กลยุทธ์การรวมธุรกิจในแนวตั้ง เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยปกป้องคุณภาพด้วย ยกตัวอย่างเช่น กรณี McDonald's เข้าไปดำเนินธุรกิจในประเทศรัสเซีย ซึ่งไม่สามารถจัดหาผู้ขาย (Suppliers) เนื้อสัตว์และมันฝรั่งได้ตามมาตรฐานคุณภาพที่กำหนด ทำให้ McDonald's ต้องลงทุนทำธุรกิจด้านฟาร์มเลี้ยงวัว และทำไร่ปลูกมันสำปะหลังในประเทศรัสเซียเอง

1.1.2 เป็นการช่วยปรับปรุงตารางปฏิบัติงานที่ตรงเวลา (Improve Scheduling) ธุรกิจซึ่งเน้นนำหลักการของการผลิตแบบทันเวลาพอดี (Just In Time-JIT) มาใช้มีความจำเป็นต้องให้ความสำคัญในเรื่องของการกำหนดตารางเวลา (Scheduling) ของปฏิบัติการต่างๆ ให้สัมพันธ์กัน ดังนั้นจะต้องสามารถสร้างระบบของการวางแผนและการปฏิบัติการด้านการจัดหาวัตถุดิบ การผลิต และระบบการจัดจำหน่ายที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกัน ตั้งแต่ต้นจนถึงผู้บริโภคคนสุดท้ายอย่างเกิดประสิทธิภาพ บางครั้งหากไม่สามารถซื้อวัตถุดิบจากผู้ขายที่พร้อมจะดำเนินการโดยตอบสนองให้ได้ตามตารางเวลาของระบบการวางแผนที่กำหนดขึ้น ก็อาจจำเป็นต้องใช้กลยุทธ์การรวมธุรกิจในแนวตั้งเข้ามาช่วย เพื่อเป็นหลักประกันให้ผลงานเป็นไปตามกำหนดตารางปฏิบัติงาน ตัวอย่างเช่น กรณีของ Ford ซึ่งทำการรวมธุรกิจในแนวตั้งแบบไปข้างหลัง (Backward Integration) โดยเข้าไปลงทุนในธุรกิจทำเหมืองแร่เหล็ก โรงงานหล่อเหล็ก และการขนส่งเหล็กเพื่อป้อนให้กับโรงงานผลิตรถยนต์ของ Ford เอง เป็นต้น

1.1.3 เป็นการสร้างอุปสรรคต่อการเข้าสู่อุตสาหกรรม (Barriers to Entry) การใช้กลยุทธ์ทั้งการรวมธุรกิจในแนวตั้งแบบไปข้างหลังและข้างหน้า ทำให้ธุรกิจมีขีดความสามารถในการกำกับควบคุมกลไกต่างๆ ได้อย่างครบวงจร ทำให้อยู่ในสถานะที่ดีกว่าทั้งในด้านคุณภาพและต้นทุน และเป็นผลช่วยเป็นการสร้างอุปสรรคต่อการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งผู้มาใหม่ เพราะผู้เข้ามาใหม่จะมีความสามารถน้อยกว่าในการกำกับดูแลและสร้างความสัมพันธ์กับผู้ขาย และผู้จัดจำหน่ายมีผลทำให้เกิดมีต้นทุนที่สูงกว่า ตัวอย่างที่เห็นได้ คือ กรณีของเบียร์ช้างและเบียร์สิงห์ซึ่งจะลงทุนผลิตขวดเองเพื่อป้อนโรงงานเบียร์ ทำให้คู่แข่งจากภายนอกประเทศจะเข้ามาลงทุนได้ยากขึ้น

**1.1.4 ทำให้การลงทุนในสินทรัพย์เฉพาะทางทำได้ง่ายขึ้น (Facilitating Investment Specialized Assets)** การลงทุนในสินทรัพย์เฉพาะทาง ซึ่งเป็นสินทรัพย์ประเภทที่ออกแบบไว้เพื่อปฏิบัติการเฉพาะอย่างเท่านั้น ซึ่งสินทรัพย์ดังกล่าวอาจอยู่ในรูปของอุปกรณ์เครื่องมือและเทคโนโลยีก็ได้ ซึ่งหากไม่ทำการรวมธุรกิจในแนวดิ่ง การลงทุนก็จะเป็นไปไม่ได้ เพราะทั้งผู้ขายวัตถุดิบ (Suppliers) และผู้จัดจำหน่าย (Distributors) อาจไม่มีกำลังทางการเงิน หรือมีความมั่นใจเพียงพอในการลงทุนจำนวนมาก เพื่อการจัดหาสินทรัพย์เฉพาะทางดังกล่าวมาเพื่อใช้ในการผลิต จึงเป็นความจำเป็นที่บริษัทจะเป็นผู้ลงทุนเอง และจัดหาสินทรัพย์เฉพาะทางมาใช้ตอบสนองความต้องการของตนเองได้

**1.2 ข้อได้เปรียบของการรวมธุรกิจแนวดิ่ง** การใช้กลยุทธ์การรวมธุรกิจแนวดิ่งมีข้อได้เปรียบ ดังนี้

**1.2.1 มีข้อเสียเปรียบด้านต้นทุน** บางครั้งการทำการรวมธุรกิจแนวดิ่งมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างความได้เปรียบด้านต้นทุน แต่กลับกลายเป็นข้อเสียเปรียบขึ้นได้ เนื่องจากมีความจำเป็นต้องจัดซื้อของในราคาต้นทุนที่แพงกว่าจากพวกเดียวกัน ขณะที่ผู้ขายวัตถุดิบรายอื่นสามารถขายได้ในราคาที่ต่ำกว่า ตัวอย่างเช่น GM ซึ่งเป็นบริษัทที่ใหญ่ที่สุดในโลกในปี ค.ศ. 2000 (วัดจากตัวเลขในปี ค.ศ. 1995) ต้องสั่งซื้อชิ้นส่วนรถยนต์จากบริษัทในกลุ่มเดียวกันถึงร้อยละ 68 ขณะที่ Chrysler Toyota มีตัวเลขสั่งซื้อจากพวกเดียวกันเพียงร้อยละ 30 และ 28 ตามลำดับ ผลที่ปรากฏ คือ ธุรกิจแนวดิ่งของ GM ทำให้ GM มีโครงสร้างต้นทุนที่สูงกว่าบริษัทผู้ผลิตรถยนต์ใดๆ

**1.2.2 การปรับตัวที่ช้าต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานะเทคโนโลยี** การรวมธุรกิจในแนวดิ่งมีส่วนทำให้เกิดการปรับตัวที่ไม่ทันการณ์ และเทคโนโลยีมีโอกาสล้าสมัยได้ง่าย เนื่องจากมีการลงทุนไปเป็นจำนวนมากกับเทคโนโลยีซึ่งต้องใช้ในกระบวนการของธุรกิจที่ครบวงจร ซึ่งต้องลงทุนจำนวนมาก บริษัทจึงอาจเกิดความไม่แน่ใจหรือเต็มใจในการจัดหาเทคโนโลยีใหม่ๆ ซึ่งทำให้เกิดการปรับตัวที่ล่าช้าและอาจมีผลต่อการสูญเสียตลาดไปในที่สุด ตัวอย่างเห็นได้ชัด คือ ใน ปี ค.ศ. 1960 ซึ่งมีการพัฒนาทรานซิสเตอร์ขึ้นใช้แทนหลอดภาพในการผลิตเครื่องรับโทรทัศน์ เนื่องจากบริษัทที่ใช้เทคโนโลยีในการผลิตแบบเดิมด้วยหลอดภาพได้มีการลงทุนไปอย่างมาก บริษัทจึงมีความลังเลที่จะเปลี่ยนแปลงเทคโนโลยีไปสู่ระบบใหม่ ภายหลังต้องประสบกับต้นทุนและสูญเสียตลาดไป

**1.2.3 มีความเสี่ยงจากความไม่แน่นอนด้านความต้องการของลูกค้า** ในการทำรวมธุรกิจจะต้องมีความชัดเจนในความแน่นอนของความต้องการของลูกค้าว่ามีแนวทางอย่างไร ซึ่งหากแนวโน้มเป็นไปได้ในลักษณะเปลี่ยนแปลงลดลงหรือมีความอ่อนไหวสูง กลยุทธ์ดังกล่าวจะเกิดผลเสียมากกว่าผลดี โดยเฉพาะด้านต้นทุนซึ่งธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์นี้จะรับต้นทุนที่สูงและมีความเสี่ยง เนื่องจากความไม่แน่นอนในความต้องการของลูกค้า

**1.2.4 ต้นทุนการบริหารจัดการโดยเฉลี่ยจะสูง** ต้นทุนเหล่านี้เป็นต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการบริหารและการกำกับดูแลธุรกิจในกลุ่ม ซึ่งมักจะเป็นข้อจำกัดต่อการใช้กลยุทธ์นี้เสมอ โดยทั่วไปการใช้กลยุทธ์นี้จะหวังผลด้านความได้เปรียบด้านต้นทุน แต่ในบางครั้งอาจเป็นข้อจำกัดขึ้นได้โดยเฉพาะธุรกิจในกลุ่มมักจะไม่มียุทธศาสตร์เพียงพอในการปรับปรุงประสิทธิภาพ ด้วยเหตุผลที่จะสามารถขายผลผลิตให้กับบริษัทในกลุ่มเดียวกันได้อยู่แล้ว ความคิดในเชิงแข่งขันเพื่อประสิทธิภาพที่ดีกว่าจึงไม่มีผลลัพธ์ก็คือทำให้ต้นทุนสูง

กลยุทธ์การรวมธุรกิจในแนวดิ่ง ไม่ว่าจะมิลักษณะไปข้างหน้าหรือข้างหลัง จะนำมาใช้เมื่อมีความจำเป็นในการกำกับควบคุมกลไกการสร้างคุณค่าของธุรกิจทั้งระบบแบบสมบูรณ์หรือบางส่วน ทั้งนี้เพื่อให้มีหลักประกันที่จะดำรงสถานะการสร้างคุณค่าให้ได้ผลตามที่ต้องการ

โดยสามารถสรุปข้อสนับสนุนและข้อโต้แย้งของกลยุทธ์การรวมธุรกิจในแนวดิ่งมีดังนี้

ข้อสนับสนุน	ข้อโต้แย้ง
- ช่วยปกป้องคุณภาพของผลิตภัณฑ์	- ข้อเสียเปรียบด้านต้นทุน
- ช่วยพัฒนาและปรับปรุงตารางปฏิบัติงานที่ตรงเวลา	- การปรับตัวเข้าต่อการเปลี่ยนแปลง
- เป็นการสร้างอุปสรรคต่อการเข้าสู่อุตสาหกรรม	- ความเสี่ยงต่อความไม่แน่นอน
- ทำให้การลงทุนในสินทรัพย์เฉพาะทางทำได้ง่ายขึ้น	- ต้นทุนการบริหารจัดการสูง

การใช้กลยุทธ์ในแนวดิ่งจะต้องพิจารณาปัจจัยทั้งที่เป็นข้อสนับสนุนและข้อโต้แย้ง เพื่อให้การตัดสินใจในการดำเนินกลยุทธ์เป็นไปอย่างรอบคอบและมีประสิทธิภาพ อย่างไรก็ตามบริษัทส่วนมากจะไม่เลือกกลยุทธ์นี้ เพราะอาจใช้ทางเลือกอื่นที่มีความเสี่ยงน้อยกว่าและประหยัดกว่า นั่นก็คือทางเลือกของการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ ซึ่งจะนำกล่าวไว้ในเรื่องต่อไป

## 2. กลยุทธ์ธุรกิจเดียว

ตามที่ได้กล่าวไปแล้วว่า บริษัทคอร์ปอเรตส่วนใหญ่ในช่วงระหว่างทศวรรษ 1960 และตอนปลายทศวรรษ 1980 ซึ่งเศรษฐกิจโลกกำลังเจริญเติบโตอย่างมากได้ใช้แนวทางของการกระจายธุรกิจเป็นกลยุทธ์ในการเจริญเติบโตเป็นทางเลือก รูปแบบการกระจายเป็นทั้งแบบสัมพันธ์หรือเกาะกลุ่ม (Concentric) และไม่สัมพันธ์หรือเกาะกลุ่ม (Nonconcentric) บางบริษัท เช่น Philip Morris และ Pepsi Co. ซึ่งรายแรกใช้การกระจายแบบไม่เกาะกลุ่ม แต่รายหลังเป็นการกระจายที่เกาะกลุ่ม แต่ก็สามารถประสบความสำเร็จกับกลยุทธ์ดังกล่าวได้ทั้งคู่ ส่วน RJ Reynold ซึ่งใช้กลยุทธ์การกระจายธุรกิจโดยเข้ามาซื้อ KFC ก่อนจะขายต่อให้กับ Pepsi Co. กลับไม่ประสบผลสำเร็จกับกลยุทธ์ดังกล่าว คำถาม คือ การกระจายธุรกิจ (Diversification) นั้นจำเป็นหรือไม่ และด้วยเหตุผลใดบริษัทจึงใช้กลยุทธ์กระจายธุรกิจ ในส่วนของคำตอบจะนำเสนอต่อไปในหัวเรื่องนี้ แต่ก่อนที่นำเสนอ นั้น จะขอนำเสนอภาพในส่วนของกลยุทธ์ธุรกิจเดียว เพื่อเป็นข้อมูลประกอบด้วยว่าบริษัทบางแห่ง เช่น McDonald's และ Coca-Cola ก็สามารถประสบผลสำเร็จโดยใช้กลยุทธ์ธุรกิจเดียวได้เช่นกัน

กลยุทธ์ธุรกิจเดียว (Single Business Concentration) คือ กลยุทธ์ที่เน้นการดำเนินการของธุรกิจอยู่เพียงในธุรกิจเดียว หรืออุตสาหกรรมเดียว โดยเชื่อว่าจะทำให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีผลสัมฤทธิ์มากกว่า เพราะสามารถเน้นไปสู่การแก้ไขปัญหาต่างๆ ทางธุรกิจได้ครบลงและมีความชัดเจนในปัญหาต่างๆ มากกว่า นอกจากนี้การสร้างประสบการณ์และความสามารถในการแข่งขันยังสามารถทำได้ง่ายกว่ากลยุทธ์การกระจายธุรกิจ ทั้งไม่ต้องพะวงกับการกำหนดกลยุทธ์ในระดับบริษัทของธุรกิจในกลุ่ม ซึ่งจะต้องจัดรูปแบบการดำเนินธุรกิจ (Corporate Theme) ให้เกิดความสอดคล้องไปด้วยกันได้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดผล

สูงสุดต่อองค์กร (Synergy) ของธุรกิจในกลุ่ม ซึ่งเป็นเรื่องยากมากโดยเฉพาะในสภาวะความเป็นจริงของปัจจุบัน ซึ่งบริษัทจะต้องประสบและเผชิญกับสภาวะการแข่งขันอย่างรุนแรง สภาวะการปรับเปลี่ยนเทคโนโลยี และความต้องการของลูกค้าซึ่งเปลี่ยนแปลงรวดเร็วมาก เหตุผลต่างๆ ของผู้สนับสนุน ซึ่งเป็นเหตุผลชี้ให้เห็นถึงข้อดีของกลยุทธ์ธุรกิจเดียว พอจะประมวลสรุปเป็นข้อๆ ได้ดังนี้

## 2.1 ข้อสนับสนุนของการใช้กลยุทธ์ธุรกิจเดียว

**2.1.1 ความประหยัดในขนาด (Economies of Scale)** กลยุทธ์ธุรกิจเดียวจะเอื้อและสนับสนุนไปสู่โอกาสที่ดีกว่าในการทำการผลิตเป็นมากโดยสามารถพัฒนาความเชี่ยวชาญและความสามารถในการแข่งขันได้ดีกว่า ทั้งยังสามารถรับประโยชน์จากการเรียนรู้ (Learning Curve) และเส้นโค้งประสบการณ์ (Experience Curve) และมีผลนำไปสู่การมีต้นทุนรวมและต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำกว่า

**2.1.2 การใช้ทรัพยากรอย่างมีจุดเน้น (Resources Concentration)** กลยุทธ์ธุรกิจเดียวจะช่วยให้ไม่ต้องพะวงกับปัญหาต่างๆ ซึ่งมีมากกว่าเมื่อมีการกระจายธุรกิจ ทำให้บริษัทสามารถใช้ทรัพยากรได้อย่างมีจุดเน้นได้ดีกว่า เช่น ตัวอย่างของบริษัท American Online ซึ่งอยู่ในธุรกิจ Internet ซึ่งอยู่ในขั้นวงจรชีวิตการเจริญเติบโตควรที่จะใช้ทรัพยากรของตนเพื่อการเสริมสร้างธุรกิจหลัก (Core Business) ของบริษัทมากกว่าจะคิดถึงการกระจายธุรกิจไปสู่ธุรกิจอื่นๆ

**2.1.3 การลดความเสี่ยงต่อการลดคุณค่าของธุรกิจ (Value Dissipation)** มีหลายบริษัท เช่น Sears ซึ่งกระจายธุรกิจไปสู่ธุรกิจการเงินและอาหารมีทรัพย์ และ Coca-Cola ซึ่งกระจายธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจสร้างภาพยนตร์ พบว่า การกระจายธุรกิจนั้นเป็นความเสี่ยงต่อการลดคุณค่าธุรกิจมากกว่าช่วยสร้างคุณค่า แม้ว่าในช่วงที่กระจายธุรกิจนั้นธุรกิจเดิมที่ดำเนินการอยู่ จะอยู่ในช่วงของการเจริญเติบโตเต็มที่ (Mature) ก็ตาม (ในส่วนนี้นักวิชาการหลายคนเชื่อว่ากิจการควรคำนึงการกระจายธุรกิจ เมื่อธุรกิจที่ทำอยู่เดิมอยู่ในขั้นเจริญเติบโตเต็มที่)

**2.1.4 การมุ่งกระทำในสิ่งที่ทำได้ดีที่สุด (Stick to Its Konitting)** บางบริษัทเมื่อกระจายธุรกิจออกไปแล้วไม่สามารถทำได้ดีเท่าคนอื่น จึงควรอยู่กับธุรกิจซึ่งสามารถดำเนินการได้ดีที่สุด ตัวอย่างในเรื่องนี้พบได้ชัดเจน เช่น กรณีความล้มเหลวในการกระจายธุรกิจของบริษัทญี่ปุ่นชื่อ Matsushita ซึ่งทำธุรกิจด้านผลิตภัณฑ์อิเล็กทรอนิกส์สำหรับผู้บริโภค ในปี ค.ศ. 1991 ได้เข้าไปซื้อบริษัท MCA ซึ่งทำธุรกิจเกี่ยวกับภาพยนตร์และดนตรีและเป็นเจ้าของ Universal Studio ในภายหลังเกิดปัญหาขัดแย้งอย่างรุนแรงกับผู้บริหารของ MCA จนทำให้ต้องตัดสินใจขายออกไปในปี ค.ศ. 1995 โดยมีการสูญเสียประมาณ 2 พันล้านเหรียญสหรัฐ ในเหตุผลตามข้อนี้ Peters และ Waterman ยังเตือนผู้บริหารให้จำกัดขอบเขตของการเจริญเติบโตให้อยู่ในธุรกิจที่ตนทำอยู่และหลีกเลี่ยงการกระจายธุรกิจออกนอกกรอบของธุรกิจหลัก

## 2.2 ข้อโต้แย้งของการใช้กลยุทธ์ธุรกิจเดียว

**2.2.1 มีเหตุผลที่เป็นข้อโต้แย้งการใช้กลยุทธ์ธุรกิจเดียว** ซึ่งรับฟังได้ช่วยเหลือเหตุผลเกี่ยวกับการสูญเสียโอกาสในการแสวงหาประโยชน์จากทรัพยากร และความสามารถในการแข่งขันของบริษัทที่มีอยู่ ซึ่งบางครั้งจะสามารถนำมาใช้เพื่อสร้างคุณค่า (Value) ให้เพิ่มขึ้นได้ ในเรื่องนี้ Walt Disney เป็นตัวอย่างที่สามารถนำมาใช้เป็นข้อพิสูจน์ได้เป็นอย่างดี เพราะสามารถได้รับประโยชน์เพิ่มขึ้นจากการขยายธุรกิจออกไปจากธุรกิจการสร้างภาพยนตร์การ์ตูนเคลื่อนไหวได้อย่างมากมาย



**2.2.2 การอยู่ในธุรกิจเดียวอาจจะประสบปัญหาในการแข่งขันได้มาก** โดยเฉพาะเมื่อธุรกิจนั้นอยู่ในช่วงวัฏจักรของการเจริญเติบโตเต็มที่ ซึ่งอัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจจะอยู่ประมาณ 3-4% หรือเป็นศูนย์ ซึ่งทุกฝ่ายจะต้องเน้นการแข่งขันเพื่อยูรอดและกำไรก็มีน้อย การมีธุรกิจแบบกระจายจะทำให้เกิดความเสถียรน้อยลง

### 3. กลยุทธ์การกระจายธุรกิจ

การกระจายธุรกิจ (Diversification) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการได้ประโยชน์จากความประหยัดในขอบเขตการดำเนินธุรกิจ (Economies of Scope) เพราะเชื่อว่าจากทรัพยากร และความสามารถ ซึ่งบริษัทมีอยู่อาจจะนำมาแสวงหาประโยชน์เพิ่มเติมโดยการสร้างคุณค่า (Value Creation) ต่อธุรกิจให้เพิ่มขึ้นโดยใช้วิธีกระจายสู่ธุรกิจอื่นซึ่งจะสามารถนำความสามารถในการแข่งขันของตนเองมาช่วยสนับสนุนได้

การกระจายธุรกิจ อาจจำแนกได้เป็น 2 ประเภท

1) การกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่มหรือสัมพันธ์กัน (Concentric or Related Diversification) การกระจายธุรกิจลักษณะนี้เป็นการเพิ่มธุรกิจ/ผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะคล้ายกันหรือสัมพันธ์กัน โดยมีเหตุผลเพื่อความประหยัดในขอบเขตการดำเนินธุรกิจดังกล่าวแล้ว ทั้งนี้เพื่อให้สามารถนำความสามารถในการแข่งขันที่มีอยู่มาก่อให้เกิดประโยชน์และสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้น ตัวอย่างเช่น กรณีของ Pepsi Co. ซึ่งเป็นธุรกิจขายน้ำอัดลม ทำการกระจายธุรกิจเข้าสู่ธุรกิจอาหารจานด่วน (KFC, Pizza Huts, Taco Bell) และธุรกิจอาหารขบเคี้ยว (Frito Lays) เพราะเชื่อว่าจะสามารถทำให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรรวมทั้งกลุ่มธุรกิจได้

2) การกระจายธุรกิจแบบไม่เกาะกลุ่มหรือไม่สัมพันธ์กัน (Unrelated or Conglomerate Diversification) การกระจายธุรกิจลักษณะนี้เป็นการเพิ่มธุรกิจ/ผลิตภัณฑ์ที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจหรือผลิตภัณฑ์เดิม โดยมีเหตุผลเพื่อการเจริญเติบโต หลังจากที่ธุรกิจเดิมมาถึงขั้นการเจริญเติบโตเต็มที่ (Maturity) หรือมีเหตุผลเพื่อลดลักษณะความเป็นฤดูกาล (Cyclical Fluctuation) ของราคาและการขายสินค้า ในประการหลังสามารถยกตัวอย่างได้ เช่น บริษัทที่ทำธุรกิจเกี่ยวกับอุปกรณ์เล่นกอล์ฟซึ่งอาจจะขายได้ดีในช่วงฤดูร้อน อาจจะเพิ่มผลิตภัณฑ์เข้ามาโดยการขายอุปกรณ์เล่นสกีเพื่อขายในช่วงหน้าหนาวด้วย ทำให้รายได้มีลักษณะเป็นแบบแผนที่สม่ำเสมอมากขึ้น ส่วนของตัวอย่างที่เป็นเหตุผลของการเจริญเติบโตอาจยกตัวอย่างได้ เช่น กรณีของ CP ในประเทศไทย ซึ่งทำการกระจายธุรกิจไปสู่ธุรกิจต่างๆ ที่มีลักษณะไม่สัมพันธ์กับธุรกิจด้านผลิตผลเกษตรกรรม เช่น การเข้าลงทุนในธุรกิจสื่อสารและโทรคมนาคม (บริษัท เทเลคอมเอเชีย ซึ่งในปี ค.ศ. 2005 เปลี่ยนชื่อเป็น True Corporation) กระจายเสียงและโทรทัศน์ (บริษัท ยูบีซี) ธุรกิจอาหารจานด่วน (ร้าน KFC และ Chester Grill ธุรกิจร้านกาแฟ Starbucks) ธุรกิจค้าปลีกราคาต่ำ (Lotus) ธุรกิจค้าส่ง (Makro) และธุรกิจแบบร้านสะดวกซื้อ (7 Eleven) แต่ในภายหลังต้องขาย Makro, UBC, KFC และ Lotus เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรที่มีจำกัดถูกเน้นใช้ไปที่การสร้างความสามารถหลัก (Core Competencies) มากกว่าจะเป็นธุรกิจหลัก (Core Business) ดังเช่นเดิม

อย่างไรก็ดี ยังมีลักษณะของเหตุการณ์กระจายธุรกิจของ Daimler-Benz ที่น่าสนใจ คือ เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการแข่งขัน โดย Benz ในช่วงกลางทศวรรษ 1980 ซึ่งมี Edzard Reuter เป็น CEO มีความเชื่อว่าการที่จะเผชิญหน้ากับผู้ผลิตรถยนต์จากญี่ปุ่นได้ดี ในอนาคตอันไกลข้างหน้า Benz จะต้องมีเทคโนโลยีที่ล้ำหน้าเป็นผู้นำ ด้วยเหตุผลนี้จึงทำการกระจายธุรกิจไปสู่การผลิตชิ้นส่วนอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ (AEG) และธุรกิจด้านอวกาศเพื่อการพาณิชย์ (Dornier Aircraft และ MBB) และรวม 2 บริษัทหลังนี้เป็นหนึ่งเดียวภายใต้ชื่อ "Deutch Aerospace" การกระจายธุรกิจดังกล่าวเข้าข่ายและถือเป็นการกระจายธุรกิจที่ไม่สัมพันธ์กัน ในภายหลังทั้ง AEG และ MBB ต้องประสบภาวะขาดทุน ทำให้มีผู้วิจารณ์ถึงกลยุทธ์ของ Benz ว่าถูกต้องหรือไม่ที่ใช้กลยุทธ์ลักษณะนี้ ขณะที่สามารถใช้กลยุทธ์การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Alliances) ซึ่งกำลังเป็นที่นิยมกันอยู่ในขณะนั้น ผลจากการดำเนินกลยุทธ์ของ Benz ทำให้ท้ายที่สุดต้องสูญเสียภาวะผู้นำในอุตสาหกรรมรถยนต์ให้กับ BMW ไป

ถ้าจะเปรียบเทียบข้อแตกต่างในเชิงของข้อดีและข้อเสียของการกระจายธุรกิจทั้ง 2 แบบอาจจะเปรียบเทียบได้ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 ข้อแตกต่างของการกระจายธุรกิจแบบสัมพันธ์และไม่สัมพันธ์กัน

การกระจายธุรกิจแบบสัมพันธ์กัน	
<p><b>ข้อสนับสนุน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- โอกาสดีกว่าในการแสวงหาประโยชน์จาก Economies of Scale และ Economies of Scope</li> <li>- โอกาสดีกว่าในการเพิ่มขยายผลิตภัณฑ์บริการหรือการขยายเข้าสู่พื้นที่ที่เป็นตลาดแห่งใหม่</li> <li>- โอกาสในการสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้นโดยวิธี Resource Sharing และ Competencies Transfer</li> <li>- มีความเสี่ยงน้อยกว่า</li> </ul>	<p><b>ข้อโต้แย้ง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- ความซับซ้อนและความยุ่งยากในการประสานงานระหว่างธุรกิจในกลุ่ม</li> <li>- ต้นทุนการบริหารจัดการสูง</li> </ul>
การกระจายธุรกิจแบบไม่สัมพันธ์กัน	
<p><b>ข้อสนับสนุน</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การเจริญเติบโตที่ต่อเนื่อง หลังจากที่ธุรกิจหลักเข้าสู่ขั้นเจริญเติบโตเต็มที่</li> <li>- การช่วยลดลักษณะของความเสี่ยงจากการขายและรายได้ที่เป็นฤดูกาล</li> </ul>	<p><b>ข้อโต้แย้ง</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- การขาดความรู้ ความชำนาญด้านเทคนิคในรายละเอียดของธุรกิจต่างๆ ในกลุ่มอย่างเพียงพอ</li> <li>- มีต้นทุนด้านการประสานงานระหว่างธุรกิจต่างๆ และต้นทุนการบริหารจัดการสูงกว่า</li> </ul>

จากข้อแตกต่างที่ปรากฏดังตารางที่ 4.2 มีข้อพึงสังเกตว่าในการตัดสินใจเลือกระหว่างทางเลือกทั้งสองทางจะต้องพิจารณาถึงความเป็นแบบแผนเดียวกัน (Commonalities) หรือความเหมือนกันของทักษะ (Skill) หรือความสามารถในการแข่งขัน (Capabilities) ของธุรกิจเดิมกับธุรกิจที่เพิ่มเข้ามาใหม่ด้วย หากไม่มีลักษณะความเป็นแบบแผนเดียวกันหรือเหมือนกัน การกระจายธุรกิจแบบการแข่งขันเฉพาะทาง (Specialized Skill) นั้นโอกาสที่จะกระจายธุรกิจแบบให้สัมพันธ์กันมีน้อยกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจด้านเคมี (Dow Chemical และ Dupont) หรือธุรกิจประเภทวิศวกรรมไฟฟ้า (General Electric) ซึ่งหนทางไปสู่การกระจายธุรกิจแบบสัมพันธ์กันจะมีมากกว่า

3.1 ข้อเสนอแนะของการใช้กลยุทธ์กระจายธุรกิจ หนึ่งเพื่อเป็นการให้การพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างการตัดสินใจเลือกระหว่างการใช้กลยุทธ์ธุรกิจหนึ่งเดียวกับกลยุทธ์การกระจายธุรกิจเป็นไปได้ชัดเจนขึ้น จะขอเสนอเหตุผลซึ่งเป็นข้อดีของทางเลือกกลยุทธ์กระจายธุรกิจไว้ด้วยดังนี้

3.1.1 เป็นการสร้างคุณค่าให้เพิ่มขึ้น (Value Creation) โดยทั่วไปธุรกิจที่ใช้ทางเลือกการกระจายธุรกิจ เพราะมีทรัพยากรทางการเงินมากเกินไปที่จะรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันในทางธุรกิจเดิม จึงพิจารณาเข้าลงทุนกับธุรกิจใหม่เพิ่มจากธุรกิจหลักที่มีอยู่เดิม เพื่อให้สามารถใช้ทรัพยากรและความปลอดภัยที่มีอยู่ในการช่วยสร้างคุณค่าให้เพิ่มขึ้น

อย่างไรก็ดี จากการศึกษาของ Porter โดยศึกษาบริษัทขนาดใหญ่ที่ทำการกระจายธุรกิจจำนวน 33 บริษัทในสหรัฐอเมริกาในช่วงปี ค.ศ. 1950-1986 พบว่า บริษัทจะขายกิจการที่ซื้อออกไปมากกว่าที่ยังคงเก็บไว้ และโดยเฉลี่ยแต่ละบริษัทจะทำการกระจายธุรกิจประมาณ 80 ครั้ง โดยร้อยละ 70 จะเป็นการเข้าซื้อกิจการ (Acquisition) ร้อยละ 20 เป็นการเริ่มธุรกิจใหม่เอง (New Venture) และร้อยละ 10 เป็นการเข้าร่วม (Joint Venture) ในจำนวนของการกระจายธุรกิจโดยเข้าซื้อกิจการมากกว่าร้อยละ 60 จะตัดสินใจดลงทุน (Divestment) ในภายหลัง และในจำนวนของการเข้าซื้อกิจการทั้งหมดซึ่งอยู่ในส่วนของธุรกิจที่สัมพันธ์กัน มากกว่าร้อยละ 74 จะตัดสินใจดลงทุนในภายหลัง นอกจากนี้พอร์ดเตอร์ยังสรุปจากการศึกษาของเขาไว้ด้วยว่า การกระจายธุรกิจเป็นการลดคุณค่า (Value Dissipation) มากกว่าที่จะช่วยสร้างคุณค่า (Value Creation)

การสร้างคุณค่าให้เพิ่มขึ้นนั้นอาจจะกระทำได้ใน 3 แนวทาง คือ

1) ซื้อธุรกิจและปรับโครงสร้างใหม่ (Acquiring & Restructuring) การสร้างคุณค่าตามข้อนี้ทำได้โดยการเข้าซื้อธุรกิจที่มีผลประกอบการไม่ดี แล้วทำการปรับปรุงโครงสร้างการบริหารเพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้ ตัวอย่างอาจเห็นได้จากกรณีธนาคาร DBS จากสิงคโปร์เข้าซื้อกิจการธนาคารไทยทศ จำกัด (มหาชน) เพื่อให้สามารถดำเนินธุรกิจได้ต่อไปเป็น ธนาคารดีบีเอส ไทยทศ จำกัด (มหาชน)

2) การถ่ายโอนความสามารถในการแข่งขัน (Competencies Transfer) อีกแนวทางหนึ่งอาจทำได้โดยการถ่ายโอนความสามารถในการแข่งขันไปใช้ประโยชน์ในการสร้างคุณค่าเพิ่มขึ้นในธุรกิจอื่นที่สัมพันธ์กัน เช่น บริษัท บุญรอดบริวเวอรี่ จำกัด ซึ่งทำธุรกิจเบียร์ อาจพิจารณาถึงความสามารถในเชิงเทคโนโลยีและช่องทางการจัดจำหน่ายของตนเอง ซึ่งอาจทำให้สามารถสร้างคุณค่าได้เพิ่มขึ้นจากการเข้าสู่ธุรกิจเหล้าและน้ำดื่มหรือน้ำผลไม้ จึงเข้าลงทุนในธุรกิจด้านนี้เพราะจะสามารถถ่ายโอนความสามารถ

ในการแข่งขันไปช่วยได้ และตัวอย่างในต่างประเทศอาจพบได้ในกรณีของ Philip Morris ซึ่งเข้าซื้อ Miller Brewing สามารถประสบความสำเร็จโดยมีพัฒนาการจากตำแหน่งอันดับที่ 6 มาอยู่ในอันดับที่ 2 ของอุตสาหกรรมเบียร์ได้

3) การแสวงหาประโยชน์จากความประหยัดในขนาด (Economies of Scope) เป็นแนวทางการสร้างคุณค่าโดยเน้นการใช้ทรัพยากรและทักษะร่วมกัน เพื่อให้ต้นทุนการผลิต การโฆษณา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการวิจัยและพัฒนา มีต้นทุนที่ต่ำลง ซึ่งธุรกิจจะใช้ทรัพยากรและทักษะร่วมกันได้ย่อมต้องมีความเป็นแบบแผนที่เหมือนกัน (Commonalities) ทางการผลิตและการดำเนินการที่เหมือนกันอย่างมีนัยสำคัญ จะเห็นได้ว่าการแสวงหาประโยชน์จากความประหยัดในขนาด ยังจะช่วยส่งเสริมให้ธุรกิจพัฒนาไปสู่การใช้กลยุทธ์ภาวะผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) ได้ด้วย

3.1.2 เป็นการศึกษากระจายความเสี่ยง (Risk Spreading) เหตุผลซึ่งเป็นข้อดีในข้อนี้จะถูกใช้เป็นเหตุผลของการกระจายธุรกิจ ทั้งนี้เพราะตระหนักว่าความแน่นอนของธุรกิจ คือ ความไม่แน่นอน และธุรกิจต่างๆ ล้วนไม่สามารถหนีพ้นจากวัฏจักรของการตกต่ำ จึงเป็นการดีกว่าที่จะลดทอนการสูญเสียโดยการกระจายความเสี่ยงในธุรกิจอันเพิ่มเติม ซึ่งจะมีวัฏจักรการเจริญเติบโต หรือตกต่ำที่แตกต่างกันในแง่ของเวลาและผลกระทบ

จากการพิจารณาเหตุผลทั้งของกลยุทธ์ธุรกิจเดียวกับกลยุทธ์การกระจายธุรกิจ กล่าวได้ไม่ชัดเจนนักว่าควรที่จะเลือกกลยุทธ์ในดีที่สุดในที่นี้ แต่ที่พอจะกล่าวได้ชัดเจนโดยยึดพื้นฐานการศึกษาวิจัยเป็นหลัก การพิจารณา พอจะสรุปได้เกี่ยวกับการกระจายธุรกิจซึ่งประสบความสำเร็จล้มเหลว ดังนี้

### 3.2 ข้อโต้แย้งของการใช้กลยุทธ์กระจายธุรกิจ

3.2.1 ต้นทุนของการบริหารเชิงจัดการ (Bureaucratic Cost) ของการกระจายธุรกิจจะมีแนวโน้มสูงกว่า กิจกรรมที่จะประสบผลสำเร็จด้วยกลยุทธ์การกระจายธุรกิจ จึงต้องกำกับดูแลต้นทุนในส่วนนี้ไม่ให้สูงกว่าคุณค่าที่คาดว่าจะได้รับ ทั้งนี้ต้นทุนดังกล่าวจะขึ้นอยู่กับปัจจัย 2 ประการ ประการแรก คือ จำนวนธุรกิจในกลุ่มธุรกิจ (Number of Businesses) ซึ่งถ้ามีเป็นจำนวนมาก ปัญหา คือ ขอบเขตความมากน้อยของการประสานงาน (Extent of Coordination) ในระหว่างธุรกิจที่ต่างกันซึ่งถ้าเป็นธุรกิจที่ไม่สัมพันธ์กันเลย การประสานงานต่างๆ เพื่อการถ่ายโอนความสามารถในการแข่งขันก็จะทำได้ลำบาก ส่งผลเป็นการลดคุณค่า (Dissipating value) มากกว่าจะเป็นการสร้างคุณค่า (Creating value)

3.2.2 การใช้เหตุผลของการกระจายความเสี่ยง (Risk Pooling) และการเจริญเติบโต (Greater Growth) เป็นเหตุผลส่วนใหญ่ของผู้บริหารที่ทำการกระจายธุรกิจ ซึ่งเป็นเหตุผลที่ถูกวิจารณ์จากหลายฝ่ายว่าไม่น่าถูกต้อง ผู้วิจารณ์เห็นว่า การเจริญเติบโตไม่ควรกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ แต่ควรจะเป็นผลที่ตามมา (Byproduct) ของกระบวนการคิดและการดำเนินการเชิงกลยุทธ์ที่เป็นขั้นตอนอย่างรอบคอบเท่านั้น การใช้เหตุผลของการกระจายธุรกิจเพื่อกระจายความเสี่ยง หรือเพื่อการเจริญเติบโตจึงเป็นการใช้เหตุผลที่ไม่ถูกต้อง เพราะหากพิจารณาในมุมมองของผู้ถือหุ้นซึ่งหากคิดในหลักการเดียวกันก็ จะทำการกระจายความเสี่ยง โดยเสี่ยงไปถือหุ้นของบริษัทอื่นๆ ด้วย ซึ่งจะส่งผลต่อราคาหุ้นของธุรกิจที่จะใช้กลยุทธ์ดังกล่าวได้เช่นกัน

การดำเนินกลยุทธ์ในระดับบริษัทโดยใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตจากภายนอก มีทางเลือก 2 ทาง คือ 1) การเน้นที่ธุรกิจเดียว และ 2) การกระจายธุรกิจ การเน้นธุรกิจเดียวมีทั้งข้อสนับสนุนและข้อโต้แย้ง ที่ควรต้องพิจารณา ขณะเดียวกันการเน้นการกระจายธุรกิจก็อาจจะต้องกำหนดให้ชัดเจนยิ่งขึ้นว่าควรเลือก ทางเลือกการกระจายธุรกิจแบบใด ระหว่างทางเลือกการกระจายธุรกิจแบบเกาะกลุ่มและไม่เกาะกลุ่ม การตัดสินใจเลือกทางเลือกต่าง ๆ นั้นมีความจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัยทั้งที่เป็นข้อสนับสนุนและข้อโต้แย้ง ประกอบการพิจารณาด้วย

#### กิจกรรม 4.2.1

1. กลยุทธ์การเติบโตในแนวดิ่งและแนวนอนแตกต่างกันอย่างไร
2. สหกรณ์สามารถดำเนินกลยุทธ์เพื่อการเติบโตตามแนวข้างต้นได้หรือไม่

(โปรดทำกิจกรรม 4.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 4.2 เรื่องที่ 4.2.1)

### เรื่องที่ 4.2.2

#### กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ

ดังที่กล่าวแล้วในเรื่องที่ 4.2.1 ว่า กลยุทธ์การรวมธุรกิจในแนวดิ่งอาจทำให้เกิดปัญหาด้านต้นทุน การบริหารจัดการระหว่างธุรกิจในกลุ่ม ซึ่งหากดูแลควบคุมต้นทุนด้านนี้ไม่ดีพอ อาจประสบปัญหาของ การได้รับประโยชน์จากกลยุทธ์ไม่พอเพียงกับต้นทุนที่ต้องเสียไปและทำให้ธุรกิจต้องมีความเสี่ยงสูง โดยเฉพาะในสถานการณ์ของอุปสงค์ที่ไม่แน่นอน และไม่สามารถจะคาดการณ์ได้ ทางเลือกซึ่งอยู่กันคนละด้าน ของกลยุทธ์การรวมธุรกิจในแนวดิ่ง ก็คือ พันธมิตรทางธุรกิจ (Alliances Strategic) การเข้าสู่ตลาดต่าง ประเทศโดยผ่านกลยุทธ์ การจ้างภายนอกผลิต (Outsourcing) และการควบรวมกิจการ (Merging & Acquisition)

#### 1. กลยุทธ์การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ

จากที่กล่าวไว้แล้วว่า การรวมธุรกิจในแนวดิ่งอาจส่งผลที่ไม่ดีต่อธุรกิจดังที่คาดหวังไว้ ในแง่ของ ค่าใช้จ่ายที่ได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับต้นทุนด้านบริหารจัดการ (Bureaucratic Costs) ซึ่งอาจเกิดขึ้นเป็น จำนวนมากได้ โดยเฉพาะหากมีการกำกับดูแลอย่างไม่ระมัดระวัง ทางเลือกสำหรับการรวมธุรกิจในแนวดิ่ง ทางหนึ่งที่นิยมกัน ก็คือ การจ้างภายนอกผลิตดังจะได้อธิบายต่อไป และอีกทางเลือกหนึ่งซึ่งเป็นข้อพิจารณา

สำหรับธุรกิจได้เช่นกัน คือ การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ คำว่า “การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ” ซึ่งภาษาอังกฤษอาจใช้คำว่า “Cooperative Relationship” หรือซึ่งเป็นที่นิยมของสื่อต่างๆ จะปรากฏใช้ในคำว่า “Strategic Alliances” โดยทั่วไปจะหมายถึง การที่ธุรกิจหนึ่งทำข้อตกลงกับธุรกิจอีกแห่งหนึ่ง ในการที่จะส่งมอบหรือขายของตามคุณภาพและต้นทุนที่ตกลงกัน โดยได้รับสัญญาที่จะซื้ออย่างต่อเนื่องเป็นการตอบแทน ทั้งนี้เพื่อเอื้อต่อการระดมทุนการสร้างคุณค่าของธุรกิจผู้ซื้อ ลักษณะของการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจซึ่งหากมีลักษณะเป็นข้อตกลงที่เป็นระยะยาว (Long Term Contract) และความสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายเป็นไปด้วยดีและแบบถาวรสม่ำเสมอ และจะเป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้เป็นทางเลือกแทนการรวมธุรกิจในแนวดิ่งได้เช่นกัน โดยไม่ต้องมีการเสี่ยงกับการมีต้นทุนด้านการบริหารจัดการที่บางครั้งไม่สามารถควบคุมได้ ในปัจจุบันการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจมีความหมายคลุมถึงข้อตกลงระหว่าง 2 บริษัทที่จะร่วมดำเนินการโดยการเฉลี่ยแบ่ง (Sharing) ของต้นทุน ความเสี่ยง และประโยชน์ที่จะได้รับ ตามสัดส่วนของข้อตกลง รูปแบบของเป็นพันธมิตรทางธุรกิจอาจมีได้ตั้งแต่การร่วมค้า (Joint Ventures) จนถึงข้อตกลงในรูปของสัญญาความร่วมมือระยะยาว (Long Term Contract) กลยุทธ์การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจจึงอาจใช้เป็นเครื่องมือสำหรับธุรกิจต่างๆ ในการจะเข้าสู่ธุรกิจใหม่ (New Venture) หรือในการดำเนินธุรกิจให้เกิดความหลากหลาย (Variety of Product) โดยไม่ต้องมีและพบกับความเสี่ยงมาก การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจยังเป็นกลยุทธ์ที่เอื้อให้สามารถนำทรัพยากรและทักษะของธุรกิจหนึ่งไปในการสร้างคุณค่าให้เพิ่มขึ้นได้

ตัวอย่างของรูปแบบการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจแบบการร่วมลงทุน อาจยกตัวอย่างได้ในกรณีของ General Motors และ Daewoo ในปี ค.ศ. 1984 ซึ่งใช้การร่วมลงทุนแบบ 50/50 โดยเงินลงทุนคนละ 100 ล้านดอลลาร์สหรัฐ โดย Daewoo จะเป็นผู้ผลิตรถยนต์นั่งขนาดเล็กแบบ Lemans ซึ่งใช้แบบเดียวกับ Opel Kadet และรับผิดชอบด้านงานบริหารประจำวัน ส่วน GM รับผิดชอบด้านการบริหารเชิงนโยบายและเชิงเทคนิค รถที่ผลิตขึ้นนั้นมีจุดหมายที่ตลาดอเมริกา ภายหลัง 8 ปี ของการขาดทุนอย่างต่อเนื่อง การร่วมลงทุนระหว่างทั้ง 2 บริษัทต้องมีอันยุติลง โดย Daewoo ซื้อคืนส่วนลงทุน 50% ของ GM อย่างไรก็ดีลักษณะการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจแบบการร่วมลงทุนที่ประสบความสำเร็จและดำเนินอยู่ในปัจจุบัน ที่อาจนำมาเป็นตัวอย่างได้คือ ระหว่าง Ford กับ Mazda อีกตัวอย่างหนึ่ง เช่น ของประเทศไทย คือ Star Alliance ซึ่งเป็นลักษณะการทำข้อตกลงเป็นสัญญาระยะยาวระหว่างสายการบินต่างๆ ทั่วโลก ที่จะช่วยในการดำเนินการของกันและกันเพื่อประโยชน์ของสายการบินในกลุ่มพันธมิตร และอาจพบเห็นการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจเกิดขึ้นระหว่างคู่แข่งกันได้ด้วยเช่นกัน เช่น กรณีของ Lockheed กับ British Aerospace ซึ่งมีความร่วมมือกันในการพัฒนาเครื่องบินรบของสหรัฐสำหรับศตวรรษที่ 21 หรือระหว่าง GM กับ Toyota ซึ่งได้ร่วมลงทุนคนละ 50% ตั้งบริษัท NUMMI (New United Motor Manufacturing Incorporated) เพื่อผลิตรถยนต์ Corolla จำนวน 1 แสนคัน/ปี เพื่อป้อนตลาดสหรัฐอเมริกา เป็นต้น

### 1.1 ข้อสนับสนุนของการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ มีดังนี้

1.1.1 ต้นทุนด้านการบริหารจัดการลดลง โดยเฉพาะเมื่อเปรียบเทียบกับกลยุทธ์การรวมธุรกิจในแนวดิ่ง หรือการกระจายธุรกิจ

1.1.2 ไม่มีความจำเป็นต้องประสานเพื่อให้เกิดการถ่ายโอนความสามารถในการแข่งขัน ทั้งนี้ เพราะธุรกิจแต่ละฝ่ายของการเป็นพันธมิตรจะมีความสามารถในการแข่งขันเป็นของตนเองอยู่แล้ว ข้อตกลง จะเกิดเพียงว่าใครมีความสามารถส่วนใดก็จะทำในส่วนนั้น

### 1.2 ข้อโต้แย้งของกลยุทธ์การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ มีดังนี้

1.2.1 ต้องแบ่งผลประโยชน์และกำไรระหว่างกัน เพราะมีการแบ่งเฉลี่ยส่วนของต้นทุนกัน และกันตามข้อตกลง

1.2.2 มีความเสี่ยงของการสูญเสียความรู้และเทคโนโลยี ยกตัวอย่าง Ford อาจต้องยอมสูญเสียความรู้และเทคโนโลยีในการผลิตรถให้กับ Mazda เพื่อแลกกับความรู้ในระบบการผลิตแบบ JIT ของ Mazda ซึ่งสามารถช่วยปรับปรุงด้านคุณภาพให้กับ Ford ได้

## 2. กลยุทธ์การจ้างภายนอกผลิต

การจ้างภายนอกผลิตหรือการจ้างผู้อื่นผลิตแทน (Outsourcing) หมายถึง การที่ธุรกิจทำการจ้างผู้อื่นจากภายนอกเป็นผู้ผลิตแทนหรือทำงานแทน ในกิจกรรมการสร้างคุณค่าของธุรกิจนั้นซึ่งผู้อื่นจากภายนอกจะสามารถทำได้ดีกว่าและมีต้นทุนต่ำกว่า โดยทั่วไปธุรกิจจะจัดจ้างภายนอกผลิตแทนเฉพาะกิจกรรมที่มีใช่เป็นกิจกรรมหลัก (Core Activities) ของธุรกิจเท่านั้น กิจกรรมหลักดังกล่าวนี้ ได้แก่ การวิจัยและพัฒนา การผลิต การตลาด และการขาย การจัดส่งและบริการหลังขาย สำหรับกิจกรรมซึ่งมิใช่กิจกรรมหลัก (Noncore Activities) คือ กิจกรรมที่ทำหน้าที่สนับสนุนการดำเนินงานของธุรกิจ ซึ่งได้แก่ ด้านทรัพยากรมนุษย์ การบริหารเส้นทางลำเลียงวัสดุ และองค์ประกอบพื้นฐาน (Infrastructure) ของธุรกิจ ซึ่งรวมถึง โครงสร้างองค์กร ระบบการควบคุม และวัฒนธรรมขององค์กร ตัวอย่างของธุรกิจซึ่งใช้กลยุทธ์การจ้างภายนอกผลิต ได้แก่ บริษัท Nike ซึ่งเป็นบริษัทดำเนินธุรกิจด้านรองเท้ากีฬาที่ใหญ่ที่สุดในโลก ได้ใช้กลยุทธ์การจ้างบริษัทในแถบประเทศเอเชียทำการผลิตรองเท้ากีฬาให้ โดย Nike จะดำเนินการเองเพียงในส่วนของกิจกรรมหลัก คือ ด้านการออกแบบและด้านการตลาดเท่านั้น ซึ่งจะเห็นได้ว่า กรณีของ Nike เป็นการจ้างผลิตจากภายนอกเกือบทั้งหมด

สำหรับบริษัท Boeing ซึ่งเป็นบริษัทผลิตเครื่องบินโดยสารเพื่อการพาณิชย์ใหญ่ที่สุดในโลกกลับใช้กลยุทธ์นี้อย่างระมัดระวัง โดยจะจ้างผลิตจากภายนอกเฉพาะอุปกรณ์บางอย่าง เช่น แผ่นความร้อนในลำตัวเครื่องบินเท่านั้น ทั้งนี้ด้วยเหตุผลต้องการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงของการสูญเสียเทคโนโลยีให้กับผู้รับจ้าง และความเสี่ยงอันเกิดจากการดำเนินการซึ่งไม่ตรงต่อเวลาของผู้รับจ้าง โดยในประการหลังนี้ Boeing ต้องใช้วิธีซื้อของจากผู้ขายมากกว่า 2 ราย เพื่อป้องกันจากความเสียดังกล่าว อย่างไรก็ตาม สำหรับส่วนของปีกเครื่องบินหรือส่วนประกอบอื่นๆ ซึ่งถือเป็นส่วนสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้ในระยะยาว Boeing จะทำการผลิตเองทั้งหมด สำหรับองค์การภาครัฐในปัจจุบันเริ่มมีความนิยมในการจ้างผลิตจากภายนอก เช่น การจ้างบริษัททำความสะอาด คูแลสถานที่ และเฝ้าเวรยาม เป็นต้น การจ้างภายนอกผลิตทำให้องค์การมีเวลาที่จะหันมาสนใจในสมรรถนะหลักของตนเอง เพื่อมุ่งสู่ความเป็นเลิศ และผู้นำในอุตสาหกรรม และเปิดโอกาสให้ตนเองขยายตลาดสู่ต่างประเทศ เพื่อสร้างการเติบโตและการยอมรับในตราหือ (แบรนด์) ของตนได้มากขึ้น

2.1 ข้อเสนอแนะของกลยุทธ์การจ้างภายนอกผลิต อาจแยกกล่าวได้เป็นประเด็นดังนี้

2.1.1 **เป็นการลดโครงสร้างต้นทุน** กรณีของ Boeing ซึ่งทำการว่าจ้างผู้ขาย (Supplier) ประเทศเม็กซิโกผลิตแผ่นกันความร้อนลำตัวเครื่องบิน ช่วยทำให้สามารถลดต้นทุนได้ประมาณ 600 ล้านดอลลาร์สหรัฐในระหว่างปี ค.ศ. 1994-1997 ทำให้โครงสร้างต้นทุนของเครื่องลดลงจากร้อยละ 52 เป็นร้อยละ 48

2.1.2 **ทำให้การใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างทำได้ง่ายขึ้น** การจ้างภายนอกผลิตในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลักของธุรกิจ จะทำให้ธุรกิจนั้นมีเวลามากพอที่จะให้ความสนใจกับกิจกรรมหลักที่สำคัญต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันและมีผลทำให้ธุรกิจสามารถดำเนินการสู่กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างได้ง่ายขึ้น

2.1.3 **เป็นการเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับความสามารถหลักในการแข่งขัน** การจ้างภายนอกผลิต จะช่วยก่อเกิดและเสริมสร้างความแข็งแกร่งให้กับความสามารถหลักในการแข่งขันให้กับธุรกิจ เพราะทรัพยากรที่มีอยู่จำกัดทั้งด้านบุคคลและการเงินจะมีจุดเน้นอยู่ที่กิจกรรมหลักเท่านั้น

2.1.4 **การสนองตอบเงื่อนไขของสภาวะแวดล้อมทำได้ดีและยืดหยุ่นกว่า** การจ้างภายนอกผลิตในกิจกรรมที่ไม่ใช่กิจกรรมหลักจะช่วยให้เกิดความยืดหยุ่น ในการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงผู้ขาย (Supplier) เพื่อตอบสนองต่อเงื่อนไขสภาวะแวดล้อมได้ดีกว่า กรณีซึ่งเป็น Supplier จากภายในธุรกิจเดียวกันลักษณะความยืดหยุ่นตรงนี้จะไม่เกิด เพราะจะไม่สามารถเปลี่ยน Supplier ได้ง่ายเหมือนเมื่อเป็นผู้ขายที่มาจากภายนอก

2.2 ข้อโต้แย้งของกลยุทธ์การจ้างภายนอกผลิต เหตุผลที่เป็นข้อโต้แย้ง ซึ่งมีการวิจารณ์กันมีดังนี้

2.2.1 **การสูญเสียโอกาสในการเรียนรู้จากการผลิตเอง และนำการเรียนรู้ใหม่ๆ นั้นไปพัฒนา** ให้เกิดความสามารถในการแข่งขันต่อไป

2.2.2 **การไปไกลเกินพอดี** โดยทำการจ้างภายนอกผลิตแบบทั้งหมด แม้กระทั่งกิจกรรมหลักในการสร้างคุณค่าของธุรกิจนั้น ซึ่งเป็นพื้นฐานของการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันสำหรับอนาคต ตัวอย่างในข้อนี้อาจยกมาได้ในกรณีของ Nike เช่นกัน ซึ่งว่าจ้างภายนอกผลิตเกือบสมบูรณ์ทุกกระบวนการ

2.2.3 **การสูญเสียความเป็นอิสระ** เนื่องจากต้องพึ่งพา Supplier รายหนึ่งรายใดเป็นอย่างมาก หากเมื่อเกิดกรณีที่ Supplier รายนั้นประสบปัญหาและประสิทธิภาพลดลง อาจส่งผลกระทบต่อผลประกอบการของธุรกิจนั้นด้วย

โดยสรุป การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจอาจถูกนำมาใช้ได้ในกรณีต้องการการขยายตัว โดยการเจริญเติบโตแต่ขาดแคลนเงินทุนหรือมีความรู้เกี่ยวกับตลาด หรือช่องทางการจัดจำหน่าย หรืออาจถูกนำมาใช้ในกรณีต้องการสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานภาพของตนเอง ส่วนการจ้างภายนอกผลิตเป็นกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้เมื่อต้องการปรับปรุงด้านต้นทุน และสร้างเสริมความสามารถในการแข่งขันของธุรกิจให้ดีขึ้น



### 3. กลยุทธ์การควบรวมกิจการ

โดยปกติและทั่วไปกลยุทธ์ระดับบริษัทหรือระดับองค์กร จะถูกนำมาใช้เพื่อผลสัมฤทธิ์ด้านการเติบโตของยอดขาย สินทรัพย์ และกำไร หรือทั้งหมดผสมผสานกัน องค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีการเติบโตต่อเนื่อง จะต้องเน้นใช้กลยุทธ์การเติบโตเพื่อเพิ่มยอดขายและโอกาสในการได้รับประโยชน์จากเส้นโค้งการเรียนรู้ ประการหลัง หมายถึง เมื่อมีการเพิ่มขนาดการผลิต และประมาณขายจะทำให้บุคลากรมีประสบการณ์การเรียนรู้เพิ่มขึ้นต่อเนื่อง และส่งผลต่อต้นทุนต่อหน่วยของผลิตภัณฑ์ลดลง ส่งผลต่อเนื่องให้สามารถใช้กลยุทธ์ราคาต่ำเพื่อเพิ่มปริมาณยอดขายให้มากกว่าคู่แข่งขั้นได้ องค์กรที่แข่งขันอยู่ในอุตสาหกรรมแต่ไม่สามารถเพิ่มปริมาณยอดขายได้ อาจจำเป็นต้องมองหาตลาดขนาดเล็ก โดยสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์และบริการ และสามารถดูแลลูกค้าให้ได้ใกล้ชิดกว่าเพื่อความอยู่รอดได้ องค์กรที่อยู่ในอุตสาหกรรมที่มีการแข่งขันสูง อาจนำใช้กลยุทธ์การเติบโตระดับองค์กรได้ทั้งจากภายในและภายนอก การเติบโตจากภายนอกองค์กรอาจนำใช้กลยุทธ์ การควบ (Merging) การเข้าซื้อกิจการ (Acquisition) การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliance) การขายแฟรนไชส์ (Franchising) และการให้สิทธิบัตร (Licensing) สำหรับการเติบโตจากภายในที่นอกเหนือจากการลงทุนเองแล้วยังอาจที่จะดำเนินกลยุทธ์การใช้ตรายี่ห้อคู่กัน (Co-Branding) และการร่วมผลิต (Co-Creation) เป็นต้น ในหัวเรื่องนี้จะเน้นที่การนำใช้กลยุทธ์ที่จะทำให้การเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ สามารถทำได้ง่ายขึ้น ได้แก่ การควบกิจการเท่านั้น

การควบกิจการ (Merging) เป็นลักษณะการดำเนินการที่องค์กรหนึ่งเข้าควบกับอีกองค์กรหนึ่งแบบเป็นมิตร โดยองค์กรที่เป็นฝ่ายควบจะอยู่รอดและองค์กรที่ถูกควบจะสลายตัวไป ชื่อองค์กรที่ใช้อาจใช้ชื่อเดิมขององค์กรฝ่ายที่เป็นผู้ควบ หรือใช้ชื่อองค์กรเดิมคู่กันกับองค์กรที่ถูกควบก็ได้ ผู้ถือหุ้นขององค์กรที่ถูกควบจะได้รับหุ้นขององค์กรที่อยู่รอดเป็นการแลกเปลี่ยน อีกลักษณะหนึ่งอาจจะเป็นการรวมกิจการ (Consolidation) โดย 2 องค์กรเข้ารวมกันและใช้ชื่อใหม่ทั้งหมด ผู้ถือหุ้นของทั้ง 2 องค์กรที่ถูกยุบก็จะได้หุ้นขององค์กรที่จัดตั้งขึ้นใหม่เป็นการแลกเปลี่ยน การควบรวมกิจการ (Merging and Acquisition) จะมีลักษณะเป็นการเข้าซื้อองค์กรหนึ่งเข้ามาเป็นหน่วยงานส่วนหนึ่ง หรือเป็นหน่วยธุรกิจอิสระขององค์กรที่เข้าซื้อและที่อยู่รอด การใช้กลยุทธ์นี้มักจะเป็นผลมาจากกลยุทธ์การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่ล้มเหลวจากการที่ไม่สามารถบูรณาการการดำเนินการในการใช้สินทรัพย์ของกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การควบรวมกิจการ (Merging and Acquisition: M&A) จึงถูกนำมาใช้เป็นทางเลือกกลยุทธ์แทนการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อการใช้ประโยชน์ของสินทรัพย์ของกันและกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ การควบรวมกิจการโดยทั่วไปอาจทำได้ 3 วิธีโดยพื้นฐาน ได้แก่ 1) การควบหรือรวม 2) การเข้าซื้อหุ้น และ 3) การเข้าซื้อสินทรัพย์

โดยทั่วไปการควบรวมกิจการ จะมีวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ ดังนี้

1. เพื่อเป็นไบเบ็กทางให้แก่องค์กรที่เข้าซื้อ (Acquirer) ในการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดและทำให้เกิดความประหยัดในขนาดในการร่วมเรียนรู้ และการร่วมใช้ประโยชน์จากความเชี่ยวชาญในการดำเนินการต่างๆ ของกันและกัน การควบรวมกิจการของ Daimler Benz และ Chrysler ก็เป็นด้วยเหตุผลของ

ประสิทธิภาพของการดำเนินงานด้านโซ่อุปทาน การออกแบบผลิตภัณฑ์ การบริหารจัดการ และการใช้โรงงานของ Chrysler เพื่อการผลิตอย่างมีต้นทุนที่ต่ำกว่า

2. เพื่อการเพิ่มขยายตลาดตามพื้นที่ภูมิศาสตร์ให้กว้างขวางขึ้น
3. เพื่อการเพิ่มขยายขอบเขตการดำเนินธุรกิจไปสู่กลุ่มผลิตภัณฑ์ตัวใหม่
4. เพื่อการเข้าถึงเทคโนโลยีใหม่ๆ และหลีกเลี่ยงการลงทุนในงานวิจัยพัฒนาที่ต้องใช้เวลายาวนาน
5. เพื่อการพยายามจะสร้างและพัฒนาอุตสาหกรรมใหม่ให้เกิดขึ้น และเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมใหม่ๆ ที่เกิดจากเทคโนโลยีใหม่ๆ และโอกาสทางการตลาดใหม่ๆ ตัวอย่างในข้อนี้อาจเห็นได้จากการควบรวมกันของ AOL และ Time Warner หรือการที่บริษัท Viacom เข้าซื้อกิจการโรงถ่ายหนัง Paramount บริษัทกระจายสัญญาณโทรทัศน์ CBS และบริษัท Blockbuster ด้วยความเชื่อว่าธุรกิจด้านบันเทิงในอนาคตจะหลอมรวมเป็นหนึ่งเดียว และสามารถกระจายถึงผู้บริโภคได้ผ่านทางอินเทอร์เน็ต เป็นต้น

#### กิจกรรม 4.2.2

มองในเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์มีความเป็นไปได้มากที่สุดที่จะดำเนินกลยุทธ์ใดใน 3 ด้านที่กล่าวในเรื่องนี้

(โปรดทำกิจกรรม 4.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 4.2 เรื่องที่ 4.2.2)

### เรื่องที่ 4.2.3

#### กลยุทธ์การตัดทอน

ที่นำกล่าวไว้ในเรื่องที่ 4.2.1-4.2.2 ล้วนเป็นกลยุทธ์ที่ใช้เพื่อการเจริญเติบโตแต่ในปัจจุบัน (ปี ค.ศ. 2018) จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แนวโน้มในอนาคตของสภาวะแวดล้อม และการแข่งขันที่รุนแรง จะทำให้การใช้กลยุทธ์การเจริญเติบโตของธุรกิจเป็นไปอย่างยากลำบาก หรือในบางธุรกิจหรืออุตสาหกรรม เกือบจะกล่าวได้ว่าแทบจะเป็นไปไม่ได้ยาก ตัวอย่างของสภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงซึ่งได้รับการคาดว่าจะเกิดในทศวรรษ 2010 มีดังนี้

1. การขยายขอบเขตของโลกาภิวัตน์ไปทั่วโลก
2. การผลิตที่เกินกำลังการผลิตและการแข่งขันที่เข้มข้นและรุนแรงขึ้น
3. ต้นทุนวัตถุดิบที่สูงขึ้นและความอ่อนไหวด้านราคามีเพิ่มขึ้น
4. วัฏจักรของธุรกิจที่สั้นลงและการหดหายของจำนวนลูกค้า

5. ความยากลำบากในการไปสู่ภาวะคุ้มทุนของค่าใช้จ่ายในด้านการวิจัยและพัฒนาเมื่อนำผลิตภัณฑ์เข้าสู่ตลาดจะมีมากขึ้น
6. การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจลักษณะข้ามอุตสาหกรรมและข้ามขอบเขตประเทศจะมากขึ้น
7. การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีกายภาพและชีวภาพที่รวดเร็วและก้าวหน้า
8. การเปลี่ยนแปลงของสัดส่วนประชากรไปสู่การที่มีคนสูงอายุมากขึ้น
9. การพัฒนาระบบการติดต่อสื่อสารด้วยระบบดิจิทัลที่รวดเร็วและมีประสิทธิภาพ
10. ลักษณะแบ่งแยกลูกค้าเป็นกลุ่ม ๆ ที่มีความต้องการแตกต่างกันจะมากขึ้น
11. การปรับแก้กฎหมายเพื่อเปิดทางสู่การค้าเสรี
12. การเพิ่มความหลากหลายของการใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายและการใช้สื่อ
13. อำนาจที่เพิ่มขึ้นของลูกค้าและของผู้จัดจำหน่ายที่มีเหนือผู้ผลิต
14. กิจกรรมการซื้อขายและการทำธุรกรรมทางการเงินอย่างแพร่หลายผ่านระบบทางอินเทอร์เน็ต

ช่วงทศวรรษ 2010-2018

จากประเด็นสภาวะแวดล้อมดังกล่าวข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า ธุรกิจไม่อาจที่จะคิดถึงแต่การใช้กลยุทธ์ด้านการเจริญเติบโตเป็นมิติเดียวได้อีกแล้ว แต่อาจมีความจำเป็นต้องพิจารณากลยุทธ์ด้านการรักษาเสถียรภาพตามที่กล่าวใน 4.1.3 และกลยุทธ์ตัดทอน ซึ่งจะกล่าวเพิ่มเติมในเรื่องนี้ ได้แก่ ด้านการปรับโครงสร้างกลุ่มธุรกิจ (Restructuring) การออกจากธุรกิจ (Exit) และการฟื้นฟูธุรกิจ (Turnaround) เพื่อให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปด้วย

## 1. กลยุทธ์การปรับโครงสร้างกลุ่มธุรกิจ

กลยุทธ์การปรับโครงสร้างกลุ่มธุรกิจ (Restructuring Strategy) เริ่มเป็นที่นิยมนกันในช่วงปลายทศวรรษ 1980 ลักษณะของกลยุทธ์นี้จะเป็นการงดลงทุน (Divest) ในกิจกรรมหรือธุรกิจที่เคยลงทุนไว้ เพื่อเน้นความสนใจไปที่ธุรกิจหลัก (Core Business) เหตุผลของการปรับโครงสร้างธุรกิจ คือ

1.1 การขาดประสิทธิภาพในการประสานงานด้านการบริหารจัดการ (Bureaucratic Inefficiencies) ทำให้ต้นทุนการบริหารจัดการเพิ่มมากขึ้นเมื่อทำการขยายขอบเขตของธุรกิจในกลุ่ม และส่งผลต่อมูลค่าหุ้นของธุรกิจต่าง ๆ ในกลุ่มโดยทำให้มูลค่าหุ้นลดต่ำลง

1.2 การเสื่อมถอยทางการแข่งขันของธุรกิจหลัก (Core Business Deterioration) การใช้กลยุทธ์กระจายธุรกิจในช่วงทศวรรษ 1960 และตอนต้นของทศวรรษ 1980 ทำให้เป็นการเปิดช่องให้คู่แข่งขั้นภูพานและโจมตีธุรกิจหลักให้เกิดความระส่ำและอ่อนแอได้ กรณีตัวอย่างเห็นได้ชัดเจน คือ กรณีของ Sears ซึ่งทำการกระจายธุรกิจไปสู่ธุรกิจด้านการเงินในปี ค.ศ. 1981 โดยการซื้อ Dean Witter Reynolds (บริษัท Broker ใหญ่เป็นอันดับ 5) และ Coldwell Banker (บริษัท Broker ด้านอสังหาริมทรัพย์) เพื่อทำงานเป็นกลุ่มธุรกิจด้านการเงินกับ Allstate Insurance ที่ได้ซื้อมาก่อนหน้าในปี ค.ศ. 1934 จะเห็นได้ว่าแม้ธุรกิจด้านการเงินของ Sears ยังคงสามารถดำเนินไปได้ด้วยดี แต่ธุรกิจหลักคือธุรกิจการค้าปลีกกลับอ่อนแอลง แม้กระทั่งในปี ค.ศ. 2001 ซึ่ง Sears ใช้กลยุทธ์การออกจากธุรกิจ (Exit Strategy) ด้านการเงินไปแล้วสถานการณ์ก็ยังคงไม่ดีขึ้น เนื่องจากแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของธุรกิจการค้าปลีกมีทิศทาง

ไปสู่การค้าปลีกราคาต่ำ (Discount Retailing) มากกว่าจะเป็นลักษณะของห้างสรรพสินค้า (Department Store) ซึ่ง Sears มีความเชี่ยวชาญอยู่ ทำให้ Sears ในปี ค.ศ. 1992 ต้องขาย (Selling Off) Dean Witter Reynold และ Coldwell Broker ออกไป ในขณะที่เดียวกันยังขายแบบ Spinoff หุ่นของ Allstate ประมาณร้อยละ 20 ให้กับนักลงทุนอิสระอีกด้วย และในปี ค.ศ. 2005 ต้องควบรวมกิจการกับ Kmart เป็นบริษัท Sears Holding Incorporation ทั้งนี้เพื่อให้สามารถกลับเข้าสู่ภาวะการมีความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจหลักของตนให้ได้อีกครั้งหนึ่ง

1.3 การเกิดขึ้นหรือพัฒนานวัตกรรมทางด้านกระบวนการจัดการ (Management Process's Innovation) การพัฒนานวัตกรรมทางด้านกระบวนการจัดการใหม่ๆ ขึ้น เช่น การมีสัญญาระหว่างกันแบบระยะยาว (Long-Term Cooperative Relationship) ทำให้กลยุทธ์การกระจายธุรกิจ (Diversification) และการรวมธุรกิจในแนวตั้ง (Vertical Integration) เป็นสิ่งไม่จำเป็น จะเห็นได้ว่าขณะที่กลยุทธ์การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจเริ่มแพร่กระจายและได้รับการยอมรับมากขึ้น กลยุทธ์การรวมธุรกิจแนวตั้งและการกระจายธุรกิจก็เริ่มมีความสำคัญน้อยลงตามลำดับ

## 2. กลยุทธ์การออกจากธุรกิจ

การออกจากธุรกิจ (Exit Strategy) เป็นกลยุทธ์การปรับโครงสร้างธุรกิจอีกลักษณะหนึ่งใช้กันมากโดยเฉพาะในวัฏจักรของธุรกิจ/อุตสาหกรรมที่อยู่ในขั้นตกต่ำ (Decline) ซึ่งมีอัตราการเจริญเติบโตเป็นศูนย์หรือมีค่าติดลบ แนวทางเชิงกลยุทธ์ของกลยุทธ์การออกจากธุรกิจมีดังนี้

2.1 การลดลงทุน (Divest) ซึ่งนำกล่าวแล้วในเรื่องที่ 4.1.3 ภายใต้หัวข้อกลยุทธ์การตัดทอนการลงทุนเป็นกลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้กันมากกว่ากลยุทธ์การเก็บเกี่ยวและการเลิกกิจการ แนวทางของกลยุทธ์การลดลงทุน ก็คือ การขายธุรกิจออกไปให้กับผู้ให้ราคาสูงสุด ซึ่งกลยุทธ์การลดลงทุนสามารถทำได้ทั้งแบบการขายออกให้กับบริษัทอื่นในธุรกิจเดียวกัน (Selling Off) การขายธุรกิจไปให้กับนักลงทุนอิสระ (Spinoff) และการขายธุรกิจให้กับฝ่ายบริหารของธุรกิจนั้น ซึ่งโดยทั่วไปจะให้วิธีการออกหุ้นกู้อัตราผลตอบแทนสูงเพื่อนำเงินมาซื้อธุรกิจจากกลุ่มผู้ถือหุ้นเดิม (Management Buy Out)

2.2 การเก็บเกี่ยว (Harvest) ซึ่งโดยทั่วไป หมายถึง การแสวงหาประโยชน์ให้ได้มากที่สุดในระยะช่วงสั้นๆ โดยอาศัยแนวทางการบริหารกระแสเงินสดควบคู่กับการยุติหรือหยุดยั้งกิจกรรมด้านการลงทุนของธุรกิจนั้น เพื่อรอการขายออกหรือการเลิกกิจการต่อไป

2.3 การเลิกกิจการ (Liquidation) เป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจต้องการหลีกเลี่ยงมากที่สุด อย่างให้หากกลยุทธ์การขายออกแบบ Selling Off, Spinoff และ MBO ไม่สามารถจะนำมาใช้ได้ ดังกล่าวแล้วในเรื่องที่ 4.1.3 ในส่วนหัวข้อการตัดทอน กลยุทธ์การเลิกกิจการก็ไม่อาจจะหลีกเลี่ยงได้

### 3. กลยุทธ์การฟื้นฟูธุรกิจ

นอกจากการปรับโครงสร้างธุรกิจอาจกระทำได้โดยการเน้นที่ธุรกิจหลัก หรือการใช้กลยุทธ์ออกจากธุรกิจดังกล่าวแล้วข้างต้น ส่วนที่สำคัญอีกส่วนหนึ่งไม่แพ้กัน ก็คือ การกลยุทธ์การฟื้นฟูธุรกิจ (Turnaround Strategy) ซึ่งเหตุผลที่ทำให้ต้องมีการฟื้นฟูธุรกิจมีประเด็นดังนี้

- 1) การบริหารที่ขาดประสิทธิภาพ
- 2) การขยายตัวอย่างเกินกำลัง
- 3) การกำกับควบคุมทางการเงินที่ไม่ดีและไม่มีประสิทธิภาพ
- 4) การแข่งขันรูปแบบใหม่ๆ
- 5) ภาวะการเฉื่อยขององค์กรทั้งระบบ
- 6) การเปลี่ยนแปลงของความต้องการซื้อที่คาดไม่ถึง
- 7) ต้นทุนที่สูงขึ้น

จากเหตุผลข้างต้นนำไปสู่ความล้มเหลวของธุรกิจ หากจะทำการกำหนดกลยุทธ์ได้เพียงกลยุทธ์เดียวที่จะนำมาใช้ในการฟื้นฟูธุรกิจคงเป็นไปได้ยาก อีกประการหนึ่งในการดำเนินธุรกิจหรือในการจัดการนั้น จะไม่มีสูตรสำเร็จที่ตายตัวที่จะสามารถใช้กับองค์กรได้ในทุกสถานการณ์ ดังนั้นจึงต้องพิจารณาในหลายมิติ ประกอบกันไปด้วย โดยทั่วไปแนวทางเชิงกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการฟื้นฟูธุรกิจมีดังนี้

**3.1 การเปลี่ยนภาวะผู้นำ** ผู้นำต้องสามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เมื่อธุรกิจประสบความล้มเหลวและต้องการการเปลี่ยนแปลง ก็จำเป็นต้องปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำใหม่ด้วย ซึ่งต้องเน้นที่ผู้นำซึ่งสามารถเปลี่ยนวิถีและทิศทางของการดำเนินธุรกิจ (Transformational Leader) และไม่ใช่ผู้นำประเภทไร้ความสามารถหรือประเภทคิดในกรอบเดิม (Transactional Leader) ซึ่งไม่สามารถสร้างการเปลี่ยนแปลงได้

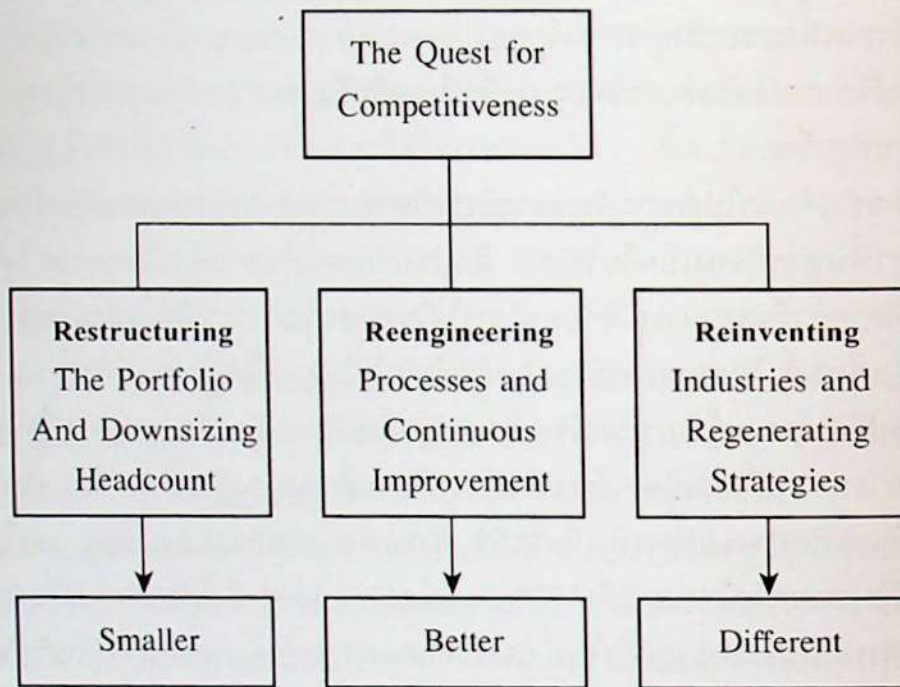
**3.2 การกำหนดนิยามของธุรกิจใหม่ (Redefine and Regenerate)** สำหรับบริษัทที่มีลักษณะเป็นกลุ่มธุรกิจ (Corporate) การกำหนดนิยามธุรกิจใหม่ หมายถึง การกำหนดรูปแบบการดำเนินธุรกิจของกลุ่ม (Corporate Theme) ให้เหมาะสม สำหรับบริษัทที่เป็นธุรกิจเดี่ยว จะหมายถึง การเปลี่ยนกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น เคยเน้นกลยุทธ์กลุ่มตลาดเป้าหมาย (Focus) ก็อาจเปลี่ยนไปเน้นการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นต้น ในส่วนนี้ต้องให้ความสำคัญกับการออกกลยุทธ์ใหม่ๆ อย่างสม่ำเสมออีกด้วย

**3.3 การปรับปรุงความสามารถในการทำกำไร** โดยเน้นการพัฒนาและปรับปรุงที่ความสามารถในการแข่งขัน คือ ประสิทธิภาพ (Efficiency) คุณภาพ (Quality) นวัตกรรม (Innovation) และความสามารถในการตอบสนองความต้องการลูกค้า (Customer Responsiveness) ซึ่งแนวทางที่อาจนำมาใช้ได้ก็คือ การเลิกจ้าง การลงทุนในอุปกรณ์ที่ใช่แทนแรงงาน การมอบหมายภารกิจหน้าที่ การกำหนดเป้าหมาย กำไรให้กับบุคคลหรือหน่วยงาน การกำกับควบคุมทางการเงินที่เคร่งครัด การตัดกรอบผลิตภัณฑ์ที่ไม่ทำกำไรจากสายผลิตภัณฑ์ การปรับหรือโครงสร้าง (Reengineering) และการพัฒนาแนวคิดของการจัดการคุณภาพทั่วทั้งองค์กร (Total Quality Management).

**3.4 การรดลงทุนหรือขายสินทรัพย์** ซึ่งหมายถึง การรดลงทุนในกิจกรรมที่ไม่สามารถทำกำไร ขณะเดียวกันพยายามขายสินทรัพย์ซึ่งไม่เป็นที่ต้องการใช้แล้ว แต่ยังเป็นสินทรัพย์ที่ก่อประโยชน์ได้ออกไป ทั้งนี้เพื่อให้มีเงินสดเพียงพอใช้สำหรับกิจกรรมที่สำคัญๆ และจำเป็น

3.5 การซื้อธุรกิจ การซื้อธุรกิจบางครั้งเป็นกลยุทธ์ที่นำมาใช้ในการฟื้นฟู ทั้งนี้เพื่อเป็นการเสริมสร้างตำแหน่งทางการแข่งขันของธุรกิจเดิมให้มีความแข็งแกร่งขึ้น

จากที่กล่าวมาเกี่ยวกับกลยุทธ์การฟื้นฟูธุรกิจข้างต้น เพื่อเป็นการสรุปของเรื่องการปรับโครงสร้างกลุ่มธุรกิจว่าเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็น ซึ่งสามารถทำได้โดยใช้กลยุทธ์การออกจากธุรกิจ และการฟื้นฟูธุรกิจ ด้วยวิธีการและแนวทางต่างๆ จะขอเสนอแนะแนวทางของ Gary Hamel และ C.K. Prahalad เพื่อเป็นแนวคิดสำหรับธุรกิจซึ่งต้องใช้ในการเสริมสร้างหรือพัฒนาไปสู่การมีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่า (The Quest for Competitiveness) ดังภาพที่ 4.5



ภาพที่ 4.5 แนวทางของการพัฒนาเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขัน

จากภาพที่ 4.5 ธุรกิจในภายหน้าตามความคิดและข้อเสนอของ (Hamel และ Prahalad, 1994) ต้องเน้นพัฒนาและสร้างความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งจะต้องทำให้ธุรกิจโดยรวมมีลักษณะเล็กกลง (Smaller) โดยใช้แนวทางของการปรับโครงสร้างธุรกิจ (Restructuring) และการปรับลดขนาด (Downsizing) มีประสิทธิภาพดีกว่าเดิม (Better) ซึ่งต้องใช้แนวทางของการปรับรื้อ (Reengineering) และการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement) และเน้นนวัตกรรม (Reinventing) และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ๆ (Regenerating) เพื่อให้ธุรกิจมีความแตกต่าง (Different) จากคู่แข่ง

โดยทั่วไปบริษัทคอร์ปอเรตจะนำกลยุทธ์การปรับโครงสร้างกลุ่มธุรกิจมาใช้ในบริษัทนั้น ต้องการพัฒนาไปสู่การมีความสามารถในการแข่งขันที่ได้เปรียบคู่แข่ง การปรับโครงสร้างกลุ่มธุรกิจ จะหมายถึงการจำกัดขอบเขตการดำเนินธุรกิจในกลุ่มอยู่บนความสามารถหลักของธุรกิจ และมักจะถูกใช้เป็นกลยุทธ์

ที่มีได้มุ่งเพื่อการเจริญเติบโตแต่เป็นการมุ่งเพื่อการแข่งขันการปรับโครงสร้างธุรกิจอาจกระทำได้ตามแนวทางดังนี้

1. การออกจากธุรกิจโดยวิธีการงดลงทุน การเก็บเกี่ยว หรือการเลิกกิจการ
2. การฟื้นฟูธุรกิจ

สำหรับการพัฒนาหรือแสวงหาความสามารถในสภาวะแวดล้อมของทศวรรษปัจจุบัน ไม่อาจละเลยหรือเพิกเฉยต่อแนวทางที่เสนอโดย Hamel และ Prahalad ซึ่งเสนอให้ธุรกิจหันมาใช้แนวทางของการปรับโครงสร้างกลุ่มธุรกิจ การปรับลดขนาด การปรับรื้อระบบการพัฒนาและปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง การมีนวัตกรรม และการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ใหม่ๆ

#### กิจกรรม 4.2.3

สหกรณ์มีโอกาสดำเนินกลยุทธ์การตัดทอนตามที่กล่าวไว้ในเรื่องนี้ได้หรือไม่

(โปรดทำกิจกรรม 4.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 4.2 เรื่องที่ 4.2.3)

## แผนการสอนตอนที่ 4.3

### เทคนิคและเครื่องมือกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 4.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 4.3.1 เทคนิคการประเมินสภาวะแวดล้อม
- 4.3.2 เทคนิค Portfolio Management และเทคนิค Core Competencies Matrix
- 4.3.3 เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix

#### แนวคิด

1. เทคนิคการประเมินสภาวะแวดล้อม จำแนกได้เป็น เทคนิคการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก และเทคนิคการประเมินสภาวะแวดล้อมภายใน ซึ่งช่วยในการประเมินตำแหน่งทางการแข่งขันของแต่ละธุรกิจในกลุ่ม และช่วยในการประเมินตำแหน่งทางการแข่งขันของกลุ่มธุรกิจในภาพเชิงรวม
2. เทคนิค Portfolio Management เป็นเทคนิคซึ่งช่วยในการวางตำแหน่งต่างๆ ของธุรกิจเครือ ทั้งยังช่วยในการตัดสินใจด้านการให้ความสำคัญในการจัดทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรรวม สำหรับเทคนิค Core Competencies Matrix เป็นเทคนิคที่เน้นทักษะหรือความสามารถหลักขององค์กรมากกว่าจุดเน้นจากธุรกิจหลัก
3. เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT เป็นเทคนิคที่ช่วยในการวิเคราะห์และประเมินจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และการคุกคาม เพื่อกำหนดกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อม สำหรับเทคนิค TOWS Matrix เป็นอีกเทคนิคหนึ่งซึ่งช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมของธุรกิจในกลุ่ม

#### วัตถุประสงค์

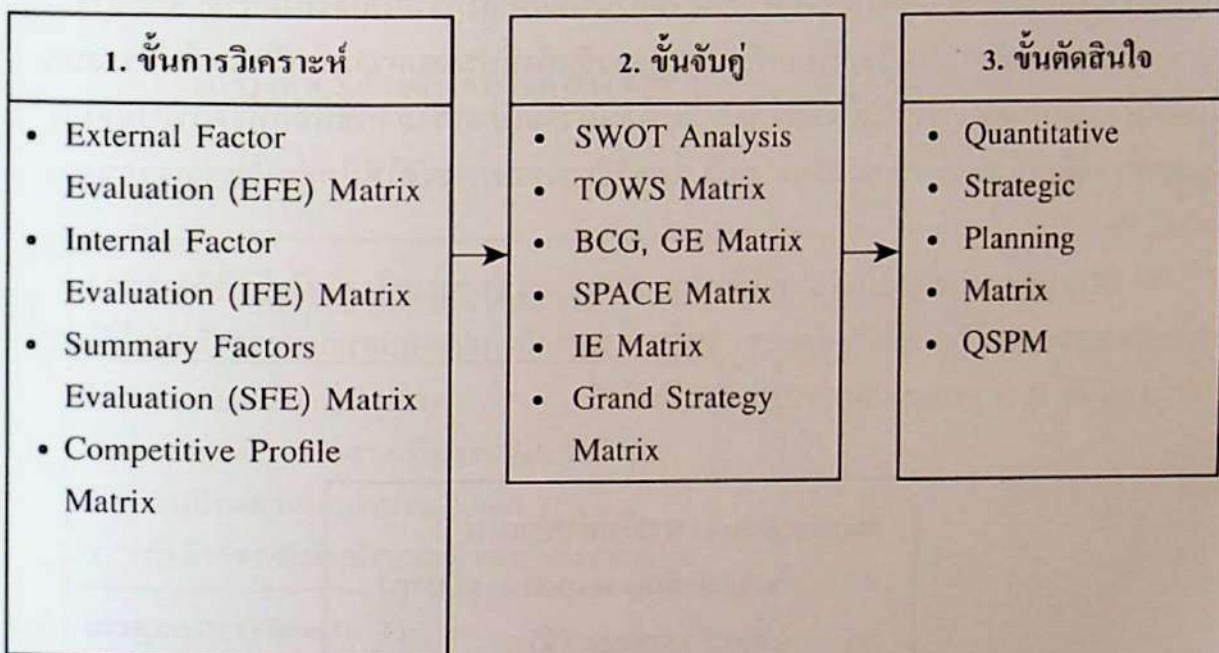
1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 4.3.1 “เทคนิคการประเมินสภาวะแวดล้อม” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายเทคนิคการประเมินสภาวะแวดล้อมได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 4.3.2 “เทคนิค Portfolio Management และเทคนิค Core Competencies Matrix แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายเทคนิค Portfolio Management และเทคนิค Core Competencies Matrix ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 4.3.3 “เทคนิคการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายเทคนิคการวิเคราะห์ SWOT และ TOWS Matrix ได้



### เรื่องที่ 4.3.1

## เทคนิคการประเมินสภาพแวดล้อม

การมีเทคนิคหรือเครื่องมือเชิงปริมาณจะได้รับการยอมรับกันมากกว่า ซึ่งช่วยให้การกำหนดกลยุทธ์สามารถกระทำได้อย่างสมเหตุผล และมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ในเรื่องนี้จะขอแนะนำเสนอเทคนิคเชิงปริมาณต่างๆ เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยตัดสินใจในการกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม การนำเสนอเทคนิคและเครื่องมือนี้จะดำเนินการตามขั้นตอนในกระบวนการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์ ดังภาพที่ 4.6



ภาพที่ 4.6 ขั้นตอนในกระบวนการวิเคราะห์เพื่อกำหนดกลยุทธ์

จากภาพที่ 4.6 จะเห็นได้ว่าอาจนำเทคนิคต่างๆ มาใช้ได้มากมายในแต่ละขั้นตอนซึ่งจะขอระบุเทคนิคกล่าวเพียงบางเทคนิคและอย่างพอเป็นสังเขป เพื่อให้เห็นประโยชน์ของการนำเทคนิคและเครื่องมือเหล่านี้มาใช้ประโยชน์ในการวิเคราะห์เพื่อตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์เท่านั้น

### 1. เทคนิคการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก

เทคนิคการประเมินสภาวะแวดล้อมภายนอก (External Factor Evaluation Matrix: EFE) เป็นเทคนิคซึ่งจะช่วยในการประเมินปัจจัยสภาวะแวดล้อมภายนอกด้านต่างๆ เช่น ด้านสังคม การเมือง กฎหมาย วัฒนธรรม การเปลี่ยนแปลงของประชากร เทคโนโลยี และการแข่งขัน

**วิธีการของเทคนิค EFE มีดังนี้**

1. ระบุปัจจัยภายนอกที่สำคัญๆ ซึ่งจะมีผลกระทบต่อธุรกิจ (ไม่ควรน้อยกว่า 10 และไม่ควรเกิน 20 ปัจจัย) โดยการเขียนปัจจัยที่เป็นโอกาส (Opportunities) ก่อน แล้วตามด้วยปัจจัยคุกคาม (Threats) อยู่ตอนล่างของตาราง Matrix

2. ให้ค่าน้ำหนักกับปัจจัยต่างๆ ทั้งปัจจัยโอกาสและการคุกคาม โดยให้ค่าน้ำหนักเป็นตัวเลขทศนิยม ตั้งแต่ 0.01 ถึง 1.0 (ค่า 0.01 หมายถึง ค่าที่ให้กับปัจจัยที่ไม่มีความสำคัญ และ 1.0 หมายถึง ปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด) การให้ค่าน้ำหนักกับปัจจัยต้องพิจารณาเชิงเปรียบเทียบกับปัจจัยอื่นๆ ที่นำมาพิจารณาด้วย ว่ามีความสำคัญมากน้อยต่างกันแค่ไหนอย่างไร และให้ค่าน้ำหนักเพื่อสะท้อนความสำคัญที่ต่างกันนั้นด้วย ค่าน้ำหนักที่ให้กับปัจจัยทั้งโอกาสและการคุกคาม ทั้งหมดแล้วเมื่อรวมกันต้องมีค่าเท่ากับ 1.0 การให้ค่าน้ำหนักกับปัจจัยต่างๆ โดยทั่วไปจะให้ค่าน้ำหนักที่สูงกว่ากับปัจจัยโอกาสและต่ำกว่ากับปัจจัยการคุกคาม และควรพิจารณาเชิงเปรียบเทียบกับคู่แข่งซึ่งที่ประสบความสำเร็จและไม่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพื่อให้ค่าน้ำหนักที่จะให้กับปัจจัยต่างๆ สะท้อนความเป็นจริงมากขึ้นอีกทั้งควรเป็นลักษณะของการระดมความคิดเห็นและการยอมรับจากผู้รู้ โดยวิธีการของการจัดให้มีกลุ่มประชุมจากหลายฝ่ายในองค์กรด้วย

3. ทำการประเมินแต่ละปัจจัยโดยให้คะแนนจาก 1 - 4 (1 หมายถึง ถ้าปัจจัยที่พิจารณาอยู่ทำได้ไม่ดี ในการตอบสนองของธุรกิจต่อปัจจัยดังกล่าว จนถึง 4 หมายถึง การตอบสนองของธุรกิจทำได้ในปัจจัยนั้น อยู่ในเกณฑ์ขั้นดีมาก) คะแนนของการประเมินเป็นดังนี้

<p><b>Rating Score: การให้ค่าคะแนน</b></p> <p>4.0 = Outstanding response (ดีมาก)</p> <p>3.0 = Above average (ดี)</p> <p>2.0 = Average response (พอใช้)</p> <p>1.0 = Poor response (ไม่ดี)</p>
---

มีข้อพึงสังเกตว่าการประเมินตามข้อ 3 นี้ จะยึดอยู่บนฐานความสามารถของธุรกิจในการตอบสนองต่อปัจจัยต่างๆ เป็นหลัก แต่การให้ค่าคะแนนตามข้อ 2 เป็นการพิจารณาที่ยึดอยู่บนของความสำคัญของปัจจัยต่างๆ ที่เป็นอยู่ในอุตสาหกรรมนั้น

4. คำนวณผลคูณของค่าน้ำหนักที่ให้ไว้กับค่าคะแนนในสมรรถที่ (1) และ (2) จะได้ผลคะแนนในสมรรถ (3)

5. รวมผลคะแนนของทุกปัจจัยจะได้ผลคะแนนรวมของธุรกิจ ซึ่งจะสามารถนำมาแปลความหมายเพื่อกำหนดกลยุทธ์ได้ดังนี้

Score : การแปลผลคะแนนรวม  
 2.5 = Average (ค่าเฉลี่ย)  
 >2.5 = Strong (ดีกว่า)  
 <2.5 = Weak (แย่กว่า)

ตัวอย่างการใช้ตาราง EFE Matrix ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ตัวอย่างการใช้ตาราง EFE Matrix ของบริษัทสมมติ XYZ

		(1)	(2)	(3)
ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ		ค่าน้ำหนัก	ค่าคะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
<b>โอกาส (Opportunities: O)</b>				
O <sub>1</sub>	1. การแตกตัวของตลาดเป็นส่วนย่อยๆ	0.10	4	0.40
O <sub>2</sub>	2. การเปิดตลาดในยุโรปตะวันออก	0.10	3	0.30
O <sub>3</sub>	3. การจำกัดการนำเข้ารถยนต์ของคู่แข่งจากญี่ปุ่น	0.10	3	0.30
<b>การคุกคาม (Threats: T)</b>				
T <sub>1</sub>	1. ภาวะเศรษฐกิจถดถอยในยุโรปมีส่วนเกินกำลังผลิต	0.20	1	0.20
T <sub>2</sub>	2. มีกำลังการผลิตส่วนเกินในอุตสาหกรรมรถยนต์	0.15	2	0.30
T <sub>3</sub>	3. การแข่งขันที่รุนแรงในตลาดรถยนต์	0.15	1	0.15
T <sub>4</sub>	4. บริษัทญี่ปุ่นตั้งโรงงานผลิตและประกอบรถยนต์ในทวีปยุโรป	0.10	1	0.10
T <sub>5</sub>	4. บริษัทญี่ปุ่นตั้งโรงงานผลิตและประกอบรถยนต์ในทวีปยุโรป	0.05	2	0.10
T <sub>6</sub>	5. การเข้มงวดของกฎระเบียบข้อบังคับต่างๆ ของรัฐบาลที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมรถยนต์	0.05	2	0.10
T <sub>6</sub>	6. การขีดขวางการร่วมทุนโดย EU Commission	0.05	2	0.10
<b>รวม</b>		<b>1.00</b>		<b>1.95</b>

Rating Score: การให้ค่าคะแนน	Score Meaning: การแปลผลคะแนนรวม
4.0 = Outstanding response (ดีมาก)	2.5 = Average: เท่ากับ 2.5 คือปานกลาง
3.0 = Above average (ดี)	<2.5 = Weak: ต่ำกว่า 2.5 คือไม่ดี
2.0 = Average response (พอใช้)	>2.5 = Strong: สูงกว่า 2.5 คือดี
1.0 = Poor response (ไม่ดี)	

จากผลของการประเมินสถานะแวดล้อมภายนอกด้วยเทคนิค EFE Matrix ซึ่งได้ผลคะแนนรวม 1.95 แสดงให้เห็นว่า บริษัท XYZ ตามกรณีตัวอย่างมีการตอบสนอง (Market Responsive) ต่อสถานะแวดล้อมภายนอกทั้งในด้านโอกาสและการคุกคามเป็นไปในลักษณะไม่ค่อยดีหรือต่ำกว่าค่าเฉลี่ยมาก

## 2. เทคนิคการประเมินสถานะแวดล้อมภายใน

เทคนิคการประเมินสถานะแวดล้อมภายใน (Internal Factor Evaluation Matrix: IFE) เป็นเทคนิคซึ่งช่วยในการประเมินปัจจัยสถานะแวดล้อมภายใน โดยเฉพาะเป็นการประเมินผลของหน่วยงานตามหน้าที่ในองค์กร วิธีการประเมินจะเหมือนกับเทคนิค EFE โดยมีการให้ค่าน้ำหนักกับปัจจัย มีการประเมินโดยให้คะแนนในแต่ละปัจจัย และมีการคำนวณคะแนนเพื่อหาผลคะแนนรวมขององค์กร ในเทคนิคนี้ จะมีการให้ค่าน้ำหนักที่สูงกว่ากับปัจจัยที่เป็นจุดแข็ง เป็นต้น จะแตกต่างตรงที่ปัจจัยที่นำมาประเมินนั้น เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ขององค์กร และคะแนนของการประเมินจะเป็นดังนี้

Rating Score: การให้ค่าคะแนน	Score Meaning: การแปลผลคะแนนรวม
4 = Major Strength (จุดแข็งที่ดีกว่า)	2.5 = Average ระดับเฉลี่ย
3 = Minor Strength (จุดแข็งที่ดีเท่าคู่แข่ง)	<2.5 = Weak อ่อนแอ
2 = Minor Weakness (จุดอ่อนที่พอรับได้)	>2.5 = Strong เข้มแข็ง
1 = Major Weakness (จุดอ่อนที่ต้องแก้ไข)	

ตัวอย่างการใช้ตาราง IFE Matrix ปรากฏดังตารางที่ 4.4 เป็นตัวอย่างของบริษัทผลิตรถยนต์ชั้นนำแห่งหนึ่งของโลก สมมติเป็นบริษัท XYZ

ตารางที่ 4.4 ตัวอย่างการใช้ตาราง IFE Matrix ของบริษัทสมมติ XYZ

ปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จจากภายใน	ค่าน้ำหนัก	ค่าคะแนน	คะแนนถ่วงน้ำหนัก
<b>จุดแข็ง (Strengths: S)</b>			
1. ตราสินค้าเข้มแข็งเป็นที่รู้จัก	0.70	4	0.28
2. สายการผลิตหลากหลาย	0.09	4	0.36
3. มีจำหน่ายใน 15 ประเทศ ผ่านดีลเลอร์ 600 ราย	0.07	3	0.21
4. การให้สิทธิลูกค้าในการเปลี่ยนหรือคืนสินค้า	0.08	4	0.32
5. กระบวนการผลิตแบบอัตโนมัติและเทคโนโลยีในการผลิตที่ทันสมัย	0.07	3	0.21
6. การพัฒนาบุคลากร (การฝึกอบรม)	0.06	3	0.18
7. มีศูนย์วิจัยและพัฒนาของตนเอง	0.08	3	0.24
8. โครงสร้างองค์กรที่เป็นระบบชัดเจน	0.06	3	0.18
9. อำนาจการตัดสินใจแบบกระจายอำนาจ	0.07	3	0.21
10. ระบบการสื่อสารข้อมูลภายในองค์กร	0.05	3	0.15
11. การติดต่อสื่อสารกับภายนอก	0.05	3	0.15
<b>จุดอ่อน (Weaknesses: W)</b>			
1. ความล่าช้าในการพัฒนาผลิตภัณฑ์	0.09	1	0.09
2. การออกแบบรถรุ่นใหม่ๆ ขาดความน่าดึงดูดใจ	0.04	1	0.04
3. จำนวนโรงงานผลิตมากเกินไป (28 แห่ง)	0.05	2	0.10
4. การตัดสินใจที่ผิดพลาดในการซื้อกิจการ (รถยนต์หรูหรา)	0.07	1	0.07
<b>รวม</b>	<b>1.00</b>		<b>2.79</b>

Rating Score: การให้ค่าคะแนน	Score Meaning: การแปลผลคะแนนรวม
1 = Major Weakness จุดอ่อนหลัก	2.5 = Average ระดับเฉลี่ย
2 = Minor Weakness จุดอ่อนรอง	<2.5 = Weak อ่อนแอ
3 = Minor Strength จุดแข็งรอง	>2.5 = Strong เข้มแข็ง
4 = Major Strength จุดแข็งหลัก	

## บรรณานุกรม

- Ansoff, H.I. (1987). *Corporate Strategy*, Revised edition, McGraw-Hill, อ้างใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการการตลาดและการจัดการเชิงกลยุทธ์*. นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช 2554
- Hamel, G. and Prahalad, K. (1994). *Competing for the Future*. Boston: Harvard Business School Press, pp. 202-207.
- Hill, Charles W.L. and Gareth Jones. R. (2004). *Strategic Management: An Integrated Approach* (7<sup>th</sup> ed.). Houghton Mifflin.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: The Free Press, pp. 34-41.
- . (1987). "From Competitive Advantage to Corporate Strategy" *Harvard Business Review*. (May-June 1987). 65(3) pp. 45-59.
- . (1998). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.
- Wehrich, H. (1982). The TOWS Matrix-A Tool for Situational Analysis. p. 60 Long Range Planning, April.
- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (2004). "Strategic Factor Analysis (SFAS)" *Strategic Management and Business Policy*. p. 111. (8<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Education, Inc.

## การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจของสหกรณ์

รองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา  
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปิยะดา พิศาลบุตร



ชื่อ รรองศาสตราจารย์ชนชัย ยมจินดา  
วุฒิ B.S. (Administrative) Eastern Michigan University  
M.B.A. (Administrative) University of North Texas  
Certificancy of Professional INSEAD, France  
Proficiency Management Teaching  
ตำแหน่ง ข้าราชการบำนาญ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
หน่วยที่เขียน หน่วยที่ 5 (เรื่องที่ 5.3.1, เรื่องที่ 5.3.2)



ชื่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ปิยะดา พิศาลบุตร  
วุฒิ M.B.A. (General Management) Mississippi State University  
บช.บ. จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย  
ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช  
หน่วยที่เขียน หน่วยที่ 5 (ตอนที่ 5.1, ตอนที่ 5.2, เรื่องที่ 5.3.3 และเรื่องที่ 5.3.4)

## แผนการสอนหน่วยที่ 5

### การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจของสหกรณ์

#### ตอนที่

- 5.1 แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจของสหกรณ์
- 5.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจพื้นฐานของสหกรณ์
- 5.3 กลยุทธ์ระดับธุรกิจทั่วไปสมัยใหม่ของสหกรณ์

#### แนวคิด

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ระดับธุรกิจของสหกรณ์เป็นกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันของสหกรณ์ ซึ่งในการกำหนดกลยุทธ์จะต้องมีการวิเคราะห์อุตสาหกรรม และความสามารถในการแข่งขันของสหกรณ์ การสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันโดยการสร้างประสิทธิภาพที่เหนือกว่า คุณภาพที่เหนือกว่า นวัตกรรมที่เหนือกว่า และตอบสนองลูกค้าได้ดีกว่า ตัวแบบที่ใช้วิเคราะห์การแข่งขัน คือ ตัวแบบแรงผลักดัน 5 ประการ ของपोर्टเตอร์
2. กลยุทธ์การแข่งขันระดับธุรกิจขั้นพื้นฐานของपोर्टเตอร์ ได้เสนอกลยุทธ์การแข่งขันไว้ 3 กลยุทธ์ คือ กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และกลยุทธ์การมุ่งส่วนตลาดเฉพาะกลุ่ม
3. กลยุทธ์ระดับธุรกิจสมัยใหม่ของสหกรณ์นอกเหนือจากกลยุทธ์ขั้นพื้นฐาน ที่มีการกล่าวถึงได้แก่ กลยุทธ์การแข่งขันที่เน้นการลงทุน กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรก กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของลูกค้า และกลยุทธ์ความร่วมมือ

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 5.1 “แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 5.2 “กลยุทธ์ระดับธุรกิจพื้นฐานของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกลยุทธ์ระดับธุรกิจพื้นฐานของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 5.3 “กลยุทธ์ระดับธุรกิจทั่วไปสมัยใหม่ของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายเทคนิคในการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจทั่วไปของสหกรณ์ได้



### กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 5
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 5 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 5.1-5.3
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 5.1-5.3 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 5 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 5
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
8. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 5

### สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 5
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 5
3. ซีดีเสียงประจำชุดวิชา (ถ้ามี)
4. รายการสอนทางวิทยุกระจายเสียง (ถ้ามี)
5. รายการสอนทางวิทยุโทรทัศน์ (ถ้ามี)
6. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
7. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

### การประเมินผล

1. ประเมินความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)

## แผนการสอนตอนที่ 5.1

### แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 5.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 5.1.1 ความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์ระดับธุรกิจของสหกรณ์
- 5.1.2 จุดมุ่งหมายของกลยุทธ์ระดับธุรกิจของสหกรณ์
- 5.1.3 การวิเคราะห์ศักยภาพอุตสาหกรรมเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันระดับธุรกิจของสหกรณ์

#### แนวคิด

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ระดับธุรกิจของสหกรณ์ กล่าวได้ว่า เป็นกระบวนการเกี่ยวกับสร้างกลยุทธ์และนำกลยุทธ์ไปใช้ในธุรกิจ ซึ่งเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรและความสามารถของธุรกิจในการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อให้ธุรกิจดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ของสหกรณ์ ซึ่งกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะมีความสำคัญต่อสหกรณ์ในด้านความสามารถในการแข่งขันสูงขึ้น ทำให้สหกรณ์เติบโตได้ในระยะยาวและสามารถอยู่รอดอย่างยั่งยืน
2. จุดมุ่งหมายของกลยุทธ์ระดับธุรกิจของสหกรณ์ เป็นการมุ่งสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันจากความสามารถอันโดดเด่น ด้วยการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดีกว่า และมีประสิทธิภาพมากกว่า โดยกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ประกอบด้วย กลยุทธ์ในการแข่งขัน และกลยุทธ์ในการร่วมมือ ซึ่งสหกรณ์สามารถนำมาปรับใช้ได้โดยขึ้นอยู่กับสถานการณ์ทางธุรกิจของแต่ละสหกรณ์
3. การวิเคราะห์ศักยภาพอุตสาหกรรมเพื่อสร้างรายได้เปรียบทางการแข่งขันของสหกรณ์ มีขั้นตอนการวิเคราะห์ศักยภาพอุตสาหกรรม 2 ขั้นตอน คือ 1) การวิเคราะห์อุตสาหกรรมในธุรกิจสหกรณ์ โดยมีการระบุขอบเขต วิเคราะห์สภาพอุตสาหกรรม กำหนดวัตถุประสงค์ และวิเคราะห์องค์ประกอบอุตสาหกรรม และ 2) การวิเคราะห์การแข่งขันในธุรกิจสหกรณ์โดยใช้ตัวแบบแรงผลักดัน 5 ประการ ของพอร์ตเตอร์ ซึ่งประกอบด้วย 1) ความเข้มข้นของการแข่งขันในอุตสาหกรรม 2) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ 3) อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ 4) ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ และ 5) ภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน

**วัตถุประสงค์**

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.1.1 “ความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์กับธุรกิจของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์ระดับธุรกิจได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.1.2 “จุดมุ่งหมายของกลยุทธ์ระดับธุรกิจของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายจุดมุ่งหมายของกลยุทธ์ระดับธุรกิจของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.1.3 “การวิเคราะห์ศักยภาพอุตสาหกรรมเพื่อสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันระดับธุรกิจของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการวิเคราะห์ศักยภาพอุตสาหกรรมเพื่อสร้างรายได้เปรียบเทียบการแข่งขันระดับธุรกิจของสหกรณ์ได้

## เรื่องที่ 5.1.1

### ความหมายและความสำคัญของกลยุทธ์ระดับธุรกิจของสหกรณ์

การดำเนินธุรกิจในยุคใหม่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ทำให้ธุรกิจต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางธุรกิจทุกด้าน ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม สิ่งแวดล้อม เทคโนโลยี และกฎหมายต่างๆ รวมถึงการแข่งขันในธุรกิจด้วย ทั้งนี้เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดและเจริญเติบโตไปสู่เป้าหมาย ซึ่งการดำเนินงานที่จะให้บรรลุเป้าหมายจำเป็นต้องอาศัยการจัดการเชิงกลยุทธ์ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่สำคัญที่จะช่วยให้การดำเนินงานของธุรกิจสามารถแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้ เพราะการแข่งขันในยุคใหม่จะเน้นที่ความเร็ว ความแม่นยำ และทันต่อเหตุการณ์ (พิบูล ทีปะपाल, 2559) เพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน กล่าวได้ว่าผู้บริหารขององค์กรหรือธุรกิจจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการดำเนินงานเพื่อให้การดำเนินธุรกิจเป็นไปในทิศทางที่ถูกต้อง ดังนั้นในเรื่องนี้จึงจะอธิบายถึงความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ระดับธุรกิจ และความสำคัญของกลยุทธ์ในธุรกิจสหกรณ์

#### 1. ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ระดับธุรกิจสหกรณ์

คำว่า “กลยุทธ์ (Strategy)” ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ต่างๆ กัน ดังนี้

ปีเตอร์ ดรักเกอร์ (Peter Drucker, 1954) ปรมาจารย์ด้านการจัดการคนแรก กล่าวถึง กลยุทธ์ทางธุรกิจไว้ว่า กลยุทธ์เป็นคำตอบของคำถาม 2 ข้อ คือ ธุรกิจเราคืออะไร และธุรกิจเราควรเป็นอะไร

ทอมป์สันและคณะ (Thomson et al., 2014) ได้ให้ความหมายไว้ว่า กลยุทธ์ของบริษัท คือ แผนปฏิบัติงาน (Action plan) ที่ดีกว่าเหนือแผนปฏิบัติการของกลุ่มแข่งขัน และทั้งทำให้เกิดผลสำเร็จในการทำกำไรให้มากกว่าอีกด้วย

เดสส์และมิลเลอร์ (Dess & Miller, 1993) กล่าวถึงกลยุทธ์ไว้ว่า เป็นสิ่งที่ผู้จัดการของธุรกิจออกแบบ เสนอแนะ และคาดหวังว่าจะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา เพื่อให้สอดคล้องกับโอกาสที่เกิดขึ้นในแต่ละช่วงเวลา

สรุปว่า “กลยุทธ์” หมายถึง แนวทางการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจากการตัดสินใจเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรในรูปแบบต่างๆ ภายใต้สภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

สำหรับความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ได้มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลายเช่นกัน คือ

เพิร์ชและโรบินสัน (Perch & Fobinson, 2000, p. 3) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า กลุ่มของการตัดสินใจและการกระทำที่มีผลต่อการนำแผนมาปฏิบัติเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท (พิบูล และธนวัฒน์, 2559)

วิลเลนและฮันเกอร์ (Wheelen & Hunger, 2003, p. 3) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจและการกระทำทางด้านการจัดการ ซึ่งจะเป็นสิ่งที่กำหนดช่วงเวลาการดำเนินงานระยะยาวของบริษัท ประกอบด้วย การตรวจสอบสภาพแวดล้อม (Environmental

Scanning) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร การจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formneation) และการประเมินผล และการควบคุม (Evaluation and Contral) และได้เพิ่มเติมว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการศึกษาที่การตรวจสอบและประเมินโอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) โดยคำนึงถึงจุดแข็ง (Strengths) และจุดอ่อน (Weaknesses) ของบริษัทเป็นสำคัญ (พิบูล และธนวัฒน์, 2559)

พิตส์และเล (Pitts & Lei, 2000, p. 6) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคิด (Ideas) แผนงาน (Plans) และการกระทำต่างๆ (Ations) ที่นำมาใช้ให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือบริษัทอื่น (Competitive Adoautage) โดยดูได้จากบริษัทมีประสิทธิภาพเหนือบริษัทอื่น เช่น ฐานะทางการเงิน การที่บริษัทจะมีความสามารถในการได้เปรียบในการแข่งขันได้ต้องมีกลยุทธ์ที่ถูกออกแบบขึ้นให้บริษัท ประสบผลสำเร็จ (พิบูล และธนวัฒน์, 2559)

นอกจากนี้ยังมีความหมายของ Mintzberg (2003) และ David (2013) ซึ่งให้ความหมายไว้ คล้ายคลึงกัน

ซึ่งสรุปได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจสหกรณ์ เป็นกระบวนการจัดการที่เกี่ยวข้องกับการสร้างกลยุทธ์และการนำกลยุทธ์ไปใช้เพื่อให้ธุรกิจสหกรณ์บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ สำหรับความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ระดับธุรกิจของสหกรณ์ กล่าวได้ว่า เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการสร้างกลยุทธ์ และนำกลยุทธ์ไปใช้ในระดับธุรกิจ ซึ่งจะเป็นการตัดสินใจเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรของธุรกิจ และความสามารถของธุรกิจในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อให้ธุรกิจดำเนินงานไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ของสหกรณ์

## 2. ความสำคัญของกลยุทธ์ในธุรกิจสหกรณ์

ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์ให้ประสบความสำเร็จ บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่สหกรณ์ตั้งเป้าหมายไว้ ธุรกิจมีความเติบโตอย่างต่อเนื่องภายใต้สภาวะแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การดำเนินธุรกิจแบบมีกลยุทธ์จะสามารถช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างราบรื่น ลดความเสี่ยงต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้น และทำให้ธุรกิจสหกรณ์อยู่รอดและเติบโตต่อไปได้อย่างมั่นคง ซึ่งความสำคัญของกลยุทธ์ในธุรกิจสหกรณ์ ดังกล่าวมีดังต่อไปนี้

2.1 ทำให้ธุรกิจสหกรณ์มีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น โดยการนำกลยุทธ์ระดับธุรกิจมาใช้ในการดำเนินงานของสหกรณ์ อันนำไปสู่การเพิ่มมูลค่าของธุรกิจสหกรณ์เพิ่มรายได้ของสหกรณ์ เพิ่มลูกค้าให้กับสหกรณ์

2.2 ทำให้เกิดการเติบโตของธุรกิจสหกรณ์ในระยะยาว การดำเนินธุรกิจโดยมีกลยุทธ์จะช่วยให้ธุรกิจสหกรณ์เจริญเติบโตในระยะยาว การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของการพัฒนาธุรกิจสหกรณ์ในระยะยาว เนื่องจากแต่ละกลยุทธ์จะต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ให้มีความแตกต่าง เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอยู่เสมอ จึงต้องมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาดใหม่ๆ อยู่เสมอ ผลจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์และตลาดอยู่เสมอจะทำให้ธุรกิจสหกรณ์เติบโตในระยะยาวไปด้วย

2.3 ทำให้ธุรกิจของสหกรณ์อยู่รอด วัตถุประสงค์เบื้องต้นของการจัดการโดยอาศัยกลยุทธ์ ก็คือ เพื่อให้ธุรกิจอยู่รอดภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป การจัดการโดยอาศัยกลยุทธ์จะช่วยให้ธุรกิจ

สามารถปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมทั่วไปเปลี่ยนไป เช่น การเติบโตของเมืองและพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้เกิดการขยายตัวของตลาดสินค้าแบบใหม่ ซึ่งเป็นตลาดมูลค่าสูง ตลอดจนการกำหนดมาตรฐานสินค้าเกษตรทำให้ธุรกิจสหกรณ์จะต้องมีการปรับตัวเพื่อให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ สินค้าของสหกรณ์จะต้องมีคุณภาพที่เหนือกว่าของธุรกิจคู่แข่ง จึงจะทำให้ธุรกิจสหกรณ์อยู่รอดได้

2.4 ทำให้การลดผลกระทบจากอุปสรรคการดำเนินธุรกิจ อุปสรรคจากการดำเนินธุรกิจเกิดจากการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ ทำให้ธุรกิจสหกรณ์มีความเสี่ยงที่จะได้รับความเสียหายจากการเปลี่ยนแปลงนั้น การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการจัดการที่ต้องมีการวางแผน กำหนดทิศทางวิธีการดำเนินงาน เมื่อเกิดอุปสรรคจากการดำเนินงาน การจัดการเชิงกลยุทธ์สามารถช่วยลดผลกระทบลงได้ เช่น พฤติกรรมการบริโภคของผู้บริโภคจะคำนึงถึงสุขภาพอนามัยมากขึ้น คำนึงถึงความปลอดภัยของพืชผักมากขึ้น ธุรกิจการผลิตอาหาร เช่น ข้าว ผัก ผลไม้ ต่างๆ จะต้องปลอดภัยจากสารที่ก่อให้เกิดโรคนิมนุชย์ สหกรณ์ก็จะต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ให้ตอบสนองความต้องการของตลาดเฉพาะกลุ่มเพื่อแข่งขันกับธุรกิจอื่น

2.5 ทำให้เกิดโอกาสใหม่ๆ ในธุรกิจสหกรณ์ การจัดการโดยอาศัยกลยุทธ์จะต้องมีการติดตามตรวจสอบสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจอยู่เสมอ เมื่อสหกรณ์ได้รับรู้ถึงการเปลี่ยนแปลง สหกรณ์ก็จะได้พัฒนาธุรกิจเกิดพัฒนานี้จะทำให้สหกรณ์มีโอกาสพัฒนาธุรกิจใหม่ๆ ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงสังคมไปสู่สังคมการเรียนรู้ (Knowledge Based Society) และเศรษฐกิจฐานคุณค่า (Value Base Economy) การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ทำให้มีการคิดค้นนวัตกรรมใหม่เข้ามาใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ โดยเฉพาะการพัฒนาผลิตภัณฑ์เกษตรเชิงนวัตกรรม เพื่อเปลี่ยนสินค้าที่แข่งขันกันด้านราคาเป็นสินค้าเกษตรที่มีมูลค่าสูง การเปลี่ยนแปลงจากผู้ผลิตแบบดั้งเดิมเป็นเกษตรกรที่มีความสามารถสูง (Smart Farmer)

2.6 การจัดการเชิงกลยุทธ์มุ่งเน้นทั้งประสิทธิภาพ (Efficiency) และประสิทธิผล (Effectiveness) ซึ่งเป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดผลสำเร็จของการดำเนินงาน

ประสิทธิภาพ เป็นเกณฑ์ที่วัดผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบผลที่ได้กับปัจจัยนำเข้า การวัดประสิทธิภาพมุ่งเน้นที่จะประหยัดทรัพยากรหรือปัจจัยนำเข้า

ประสิทธิผล เป็นเกณฑ์ที่ใช้วัดผลการดำเนินงานโดยเปรียบเทียบผลที่ได้เกิดขึ้นจริงกับผลที่วางแผนไว้

#### กิจกรรม 5.1.1

1. อธิบายความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ระดับธุรกิจสหกรณ์
2. อธิบายความสำคัญของการจัดการธุรกิจสหกรณ์ด้วยกลยุทธ์

(โปรดทำกิจกรรม 5.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.1 เรื่องที่ 5.1.1)

## เรื่องที่ 5.1.2

### จุดมุ่งหมายของกลยุทธ์ระดับธุรกิจของสหกรณ์

กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะมุ่งเน้นการพิจารณา “ตำแหน่งการแข่งขัน” ของหน่วยธุรกิจในอุตสาหกรรมองค์กรธุรกิจและสหกรณ์สามารถเลือกใช้กลยุทธ์การแข่งขัน หรือกลยุทธ์ความร่วมมือกับผู้ประกอบการรายอื่นในอุตสาหกรรมนั้นก็ได้ กลยุทธ์ระดับองค์กรจะบอกว่าตนอยู่ในอุตสาหกรรมใด ส่วนกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะเห็นว่า ธุรกิจจะแข่งขันหรือร่วมมืออย่างไรกับผู้อื่นในอุตสาหกรรมที่ธุรกิจนั้นอยู่

#### 1. จุดมุ่งหมายของกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

จุดมุ่งหมายของกลยุทธ์ระดับธุรกิจของสหกรณ์ เป็นการมุ่งสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันจากความสามารถอันโดดเด่น (Distinctive Competencies) ที่ตนมีอยู่ ซึ่งเป็นวิถีทางที่องค์กรพยายามตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ด้วยการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยความสามารถในการแข่งขันซึ่งจะทำให้ลูกค้าเห็นคุณค่า ก็คือ การที่สะท้อนถึงการดำเนินธุรกิจที่ 1) ดีกว่า 2) ถูกกว่า (บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ, 2560)

1.1 การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพดีกว่า หมายความว่า สหกรณ์สามารถผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพเหนือกว่าคู่แข่ง ซึ่งคุณภาพที่ดีกว่าคู่แข่งอาจจะมาจากการที่บริษัทหรือธุรกิจสหกรณ์มีทักษะในการผลิตสินค้าและบริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง เช่น สมาชิกสหกรณ์การเกษตรมีทักษะในการผลิตกล้วยหอมทอง หรือปลูกข้าวหอมมะลิมากกว่าเกษตรกรอื่นๆ ทั่วไป จึงทำให้สินค้าและบริการที่สมาชิกสหกรณ์ผลิตได้มีคุณภาพเหนือกว่าคู่แข่ง

1.2 การผลิตสินค้าและบริการที่มีประสิทธิภาพมากกว่า หมายความว่า สหกรณ์สามารถผลิตสินค้าและบริการอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถใช้ปัจจัยการผลิตได้โดยเสียต้นทุนต่ำสุด เมื่อสหกรณ์สามารถผลิตสินค้าและบริการได้โดยเสียต้นทุนต่ำกว่าแล้ว โอกาสที่สหกรณ์จะได้กำไรจากการขายสินค้าและบริการย่อมมีมากตามไปด้วย การที่สหกรณ์สามารถผลิตสินค้าและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากสหกรณ์มีการรวมกลุ่มกันทำธุรกิจ มีการรวมการใช้ทรัพยากร มีการรวมทุนกัน มีการจัดการร่วมกัน รวมกันซื้อปัจจัยการผลิต รวมการขายผลผลิต ถ้าพิจารณาในแง่การจัดการโซ่อุปทานแล้ว จะเห็นว่าการดำเนินงานของสหกรณ์สามารถลดต้นทุนในโซ่อุปทานได้หลายด้าน ตั้งแต่การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ การแปรรูปที่มีวัตถุดิบจากสมาชิก ซึ่งสามารถควบคุมปริมาณ คุณภาพ และราคาของวัตถุดิบได้ สิ่งเหล่านี้สะท้อนให้เห็นว่าประสิทธิภาพของสินค้าและบริการสามารถเกิดขึ้นได้ ถ้าหากสหกรณ์มีการนำกลยุทธ์ระดับธุรกิจมาประยุกต์ใช้ ซึ่งประสิทธิภาพที่เกิดขึ้นเกิดจากทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่แล้วมีการจัดการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า ซึ่งจะเห็นว่าประสิทธิภาพเกิดจากการจัดการส่วนหนึ่ง และอีกส่วนหนึ่งเกิดจากการที่องค์กรมีทรัพยากรที่เหนือกว่า

## 2. ประเภทของกลยุทธ์ระดับธุรกิจของสหกรณ์

กลยุทธ์ระดับธุรกิจกล่าวได้ว่ามีหลายประเภท แต่ไม่ว่าจะเป็นประเภทใดกลยุทธ์ระดับธุรกิจจะเป็นกลยุทธ์ที่เน้นแข่งขันของธุรกิจ เป็นกลยุทธ์ที่จะสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับธุรกิจ สร้างความเข้มแข็งให้กับธุรกิจในการต่อสู้กับธุรกิจอื่นหรือคู่แข่ง ดังนั้น กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ในการแข่งขัน (Competitive Strategy) 2) กลยุทธ์ในการร่วมมือ (Cooperative Strategy) องค์กรหรือหน่วยธุรกิจจะต้องพิจารณาตัดสินใจว่าจะใช้กลยุทธ์ใดในการดำเนินธุรกิจว่าจะ “แข่งขัน” หรือ “ร่วมมือ” กับธุรกิจอื่นดี จึงจะเกิดประโยชน์กับองค์กรหรือหน่วยธุรกิจมากที่สุด

2.1 กลยุทธ์การแข่งขัน สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลยุทธ์ คือ

- 1) กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน
- 2) กลยุทธ์ด้านความแตกต่าง
- 3) กลยุทธ์การมุ่งตลาดเฉพาะส่วน

2.2 กลยุทธ์ความร่วมมือ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลยุทธ์ คือ

- 1) กลยุทธ์การฮั้ว หรือภาษากฎหมายเรียก “การสมยอม”
- 2) กลยุทธ์การพัฒนาพันธมิตรทางยุทธศาสตร์

นอกจากกลยุทธ์หลักๆ ที่กล่าวมาแล้ว ยังมีกลยุทธ์ระดับธุรกิจใช้อยู่ทั่วไปอีกหลายกลยุทธ์ เช่น กลยุทธ์การแข่งขันที่เน้นการลงทุน กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรก กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของลูกค้า

### กิจกรรม 5.1.2

สหกรณ์ควรเลือกจุดมุ่งหมายของกลยุทธ์ระดับธุรกิจอย่างไรจึงเหมาะสมที่สุด จงอธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 5.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.1 เรื่องที่ 5.1.2)



## เรื่องที่ 5.1.3

### การวิเคราะห์ศักยภาพอุตสาหกรรมเพื่อสร้างรายได้เปรียบเทียบ ทางการแข่งขันระดับธุรกิจของสหกรณ์

ความได้เปรียบทางการแข่งขันของธุรกิจสหกรณ์ สามารถสร้างให้เกิดขึ้นบ้างหรือมีขึ้นได้โดยการสร้างกลยุทธ์ขึ้นมา ซึ่งกลยุทธ์ในการสร้างรายได้เปรียบเทียบทางการแข่งขันจะมีโอกาสเกิดขึ้นได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับศักยภาพของอุตสาหกรรม ซึ่งจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์เพื่อจะได้ทราบศักยภาพของอุตสาหกรรม

การสร้างกลยุทธ์เพื่อสร้างรายได้เปรียบเทียบทางการแข่งขัน ก็คือ การสร้างความสามารถในการแข่งขันของสหกรณ์ให้สูงกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน ในการพิจารณาการแข่งขันเชิงอุตสาหกรรม จะมีการวิเคราะห์ศักยภาพอุตสาหกรรม 2 ขั้นตอน 1) การวิเคราะห์อุตสาหกรรมเป็นอันดับแรก และ 2) วิเคราะห์การแข่งขันในธุรกิจสหกรณ์

คำว่า “อุตสาหกรรม” หมายถึง กลุ่มของบริษัทที่ผลิตสินค้าและบริการที่คล้ายกันเพื่อจำหน่ายให้กับลูกค้ากลุ่มเป้าหมายเดียวกันด้วยเทคโนโลยีประเทศเดียวกัน โดยทั่วไปอุตสาหกรรมจะมีมิติประกอบด้วย ลูกค้า (Who) ผลิตภัณฑ์และบริการ (What) และเทคโนโลยี (How)

#### 1. ขั้นตอนการวิเคราะห์อุตสาหกรรมในธุรกิจสหกรณ์

การวิเคราะห์อุตสาหกรรมมีขั้นตอน ดังนี้

1.1 การระบุขอบเขตของอุตสาหกรรมในธุรกิจสหกรณ์ เช่น อุตสาหกรรมข้าว อุตสาหกรรมผลไม้ อุตสาหกรรมผลไม้ส่งออกมะม่วง

1.2 วิเคราะห์สภาพของอุตสาหกรรมในธุรกิจสหกรณ์ว่ามีสภาพอย่างไร โดยมีประเด็นการพิจารณา คือ

##### 1.2.1 ลักษณะของอุตสาหกรรม โดยวิเคราะห์ถึง

- 1) ขนาดของอุตสาหกรรม: ปริมาณยอดขายโดยรวมของทั้งอุตสาหกรรม
- 2) การเติบโตของอุตสาหกรรม: อัตราการเติบโตเพิ่มขึ้นหรือลดลงในแต่ละปี
- 3) เสถียรภาพของอุตสาหกรรม: การเปลี่ยนแปลงเข้าออกของคู่แข่งรายใหญ่ๆ
- 4) สินค้าคงเหลือในอุตสาหกรรม: ปริมาณสินค้าที่เก็บอยู่เพื่อรอการขายในปีต่อไป
- 5) การควบคุมโซ่อุปทานของอุตสาหกรรม: มีคู่แข่งสามารถควบคุมโซ่อุปทานใน

อุตสาหกรรมมากน้อยเพียงใด

##### 1.2.2 ผลิตภัณฑ์และการใช้ทรัพยากรถึงสินค้าที่ผลิต และใช้แนวโน้มการบริโภค

##### 1.2.3 ระดับราคาสินค้าและบริการ มีการเปลี่ยนแปลงในทิศทางอย่างไร

1.2.4 ปัจจัยที่ส่งผลต่อการเติบโตของอุตสาหกรรม เช่น การเพิ่มจำนวนประชากร รสนิยม ความต้องการความปลอดภัย เป็นต้น

1.3 กำหนดวัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์อุตสาหกรรม

1.3.1 เพื่อระบุปัจจัยที่ธุรกิจประสบผลสำเร็จในอุตสาหกรรม

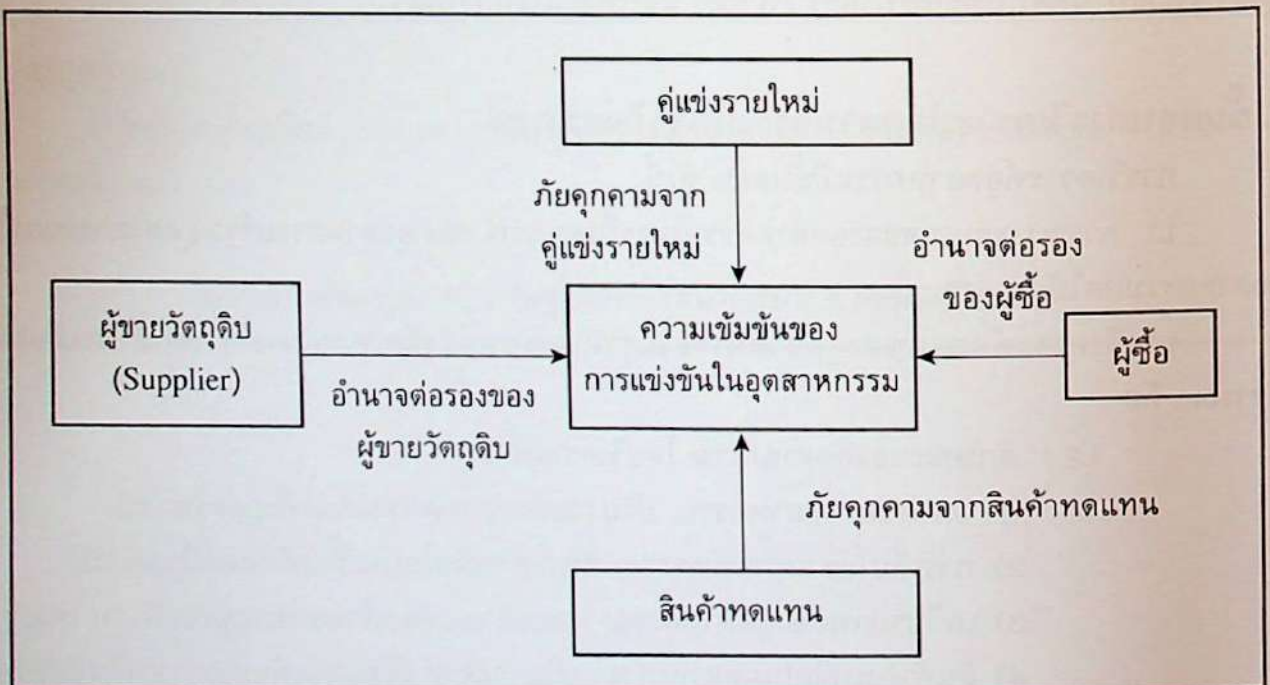
1.3.2 เพื่อกำหนดตำแหน่งทางการแข่งขัน (Positioning) ที่เหมาะสมกับสถานะของอุตสาหกรรมและตลาด

1.3.3 เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มความน่าสนใจ และกระแสหรือแรงผลักดันต่างๆ (Driving Forces) ที่เกิดขึ้นในอุตสาหกรรม

1.3.4 เพื่อเป็นฐานข้อมูลสนับสนุนการดำเนินกลยุทธ์ครั้งใหม่ไปสู่ตำแหน่งทางการแข่งขันที่ต้องการ

## 2. การวิเคราะห์การแข่งขันในธุรกิจสหกรณ์

การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรมที่นิยมใช้ทั่วไป ก็คือ ตัวแบบแรงผลักดัน 5 ประการของ พอร์ตเตอร์ (Porter's Five Force Model) ของ Michal E. Porter ซึ่งเป็นตัวแบบที่ใช้ในการพิจารณา กำหนดกลยุทธ์การแข่งขันในอุตสาหกรรม การวิเคราะห์การแข่งขันจะพิจารณาถึงแรงผลักดันที่ส่งผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม ทั้งนี้แรงผลักดันทั้ง 5 พิจารณาได้จากภาพที่ 5.1



ภาพที่ 5.1 ตัวแบบแรงผลักดัน 5 ประการของการแข่งขันตามโมเดล ของไมเคิล อี. พอร์ตเตอร์

จากภาพที่ 5.1 ตัวแบบแรงผลักดัน 5 ประการของการแข่งขันในอุตสาหกรรม พบว่า ในแต่ละอุตสาหกรรมจะต้องพิจารณาแรงผลักดันในการแข่งขัน 5 ประการ คือ 1) ความเข้มข้นของการแข่งขันในอุตสาหกรรม 2) อุปสรรคจากคู่แข่งรายใหม่ 3) อุปสรรคจากสินค้าทดแทน 4) อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ และ 5) อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

**2.1 ความเข้มข้นของการแข่งขันในอุตสาหกรรม** เป็นการแข่งขันระหว่างกิจการต่างๆ ที่ผลิตสินค้าและบริการตอบสนองลูกค้าที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน กิจการที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกันต่างก็ใช้ยุทธวิธีทางการตลาดมาต่อสู้กันเพื่อแย่งชิงลูกค้ากันและกัน ถ้าอุตสาหกรรมใดมีผู้ดำเนินการอยู่แล้วหลายราย จำนวนคู่แข่งก็就会有ความเข้มข้นมาก การแข่งขันก็จะมีมาก การที่จะเอาชนะคู่แข่งก็จะต้องใช้ความสามารถการแข่งขันที่เหนือคู่แข่ง ความรุนแรงของการแข่งขันเกิดจากปัจจัยต่างๆ ดังนี้

**2.1.1 จำนวนคู่แข่ง (Concentration)** จำนวนคู่แข่ง ก็คือ จำนวนผู้ดำเนินธุรกิจในอุตสาหกรรมนั้น ถ้ามีจำนวนมากการแข่งขันก็สูง ถ้ามีจำนวนน้อยรายและมีขนาดใกล้เคียงกันการแข่งขันก็มีแนวโน้มสูงเช่นเดียวกัน

**2.1.2 ต้นทุนคงที่สูง (Fixed Cost)** เมื่อคู่แข่งต่างมีต้นทุนคงที่สูงในการดำเนินธุรกิจ ธุรกิจย่อมต้องแข่งขันกันมากเพื่อลดต้นทุนต่อหน่วยลง

**2.1.3 ความเป็นที่รู้จักของตราสินค้า** การแข่งขันจะขึ้นอยู่กับลักษณะความเป็นที่รู้จักของตราสินค้า และตราสินค้าเป็นที่รู้จักกันมาก ถ้าสินค้าแตกต่างกันมากการแข่งขันจะน้อย แต่ถ้าสินค้ามีลักษณะคล้ายๆ กัน เช่น สินค้าเกษตรขั้นปฐมจะมีการแข่งขันกันมาก โดยตราสินค้าไม่เป็นที่รู้จักไม่สามารถจำแนกสินค้าจากกันได้ชัดเจน การแข่งขันก็จะมีมาก

**2.1.4 ความหนาแน่นของคู่แข่ง (Density of Competition)** อุตสาหกรรมใดมีความหลากหลายหนาแน่นของคู่แข่งมาก ความเข้มข้นการแข่งขันก็จะมากตามไปด้วย ทำให้แต่ละธุรกิจต้องมีการปกป้องตลาดหลายรูปแบบ และเป็นผลทำให้สิ้นเปลืองต้นทุน

**2.1.5 ความอยู่รอดของกิจการ (Corporate Stake)** ถ้าธุรกิจต้องการอยู่รอดในการดำเนินธุรกิจของตนเอง จะต้องเตรียมความพร้อมเพื่อรับสภาพการแข่งขันที่เข้มข้นและรุนแรง จึงจะทำให้โอกาสธุรกิจอยู่รอดได้มีสูงขึ้น

**2.1.6 อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม** ถ้าอุตสาหกรรมมีอัตราการเจริญเติบโตช้า หรือในอัตราที่ต่ำการแข่งขันจะสูง แต่ถ้ามีอัตราการเจริญเติบโตที่ค่อนข้างสูง การแข่งขันจะไม่รุนแรง เพราะกิจการจะสามารถแบ่งเป็นตลาดและสามารถดำเนินต่อไปได้เพื่อสร้างผลบางประการที่ดีได้

**2.1.7 สิ่งกีดขวางการออกจากอุตสาหกรรม** บางอุตสาหกรรมมีทรัพย์สินที่สามารถใช้ประโยชน์ได้ในอุตสาหกรรมเฉพาะทำให้กิจการไม่สามารถออกไปจากอุตสาหกรรมนำไปใช้ที่อื่นได้ จึงต้องอยู่ในอุตสาหกรรมเดิมเพื่อแข่งขันกันต่อไป

**2.2 ภัยคุกคามจากคู่แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrants)** อุตสาหกรรมใดที่มีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาสู่อุตสาหกรรมโดยใช้เทคโนโลยีทันสมัยกว่า ทำให้ศักยภาพในการทำกำไรของอุตสาหกรรมนั้นจะลดลง เนื่องจากผู้เข้ามาใหม่รอบเฉพาะที่เป็นรายใหญ่จะสามารถเพิ่มกำลังการผลิตและแบ่งส่วนครองการตลาดไปทำให้ส่วนครองตลาดของธุรกิจเดิมลดลง ลูก้าลดลง กำไรก็ลดลง ดังนั้นเพื่อรักษาส่วนครอง

การตลาดมิให้ลดลงจึงต้องมีการแข่งขันกันโดยวิธีการต่าง ๆ ธุรกิจที่มีอยู่เดิมจะพยายามป้องกันการเข้ามาของกลุ่มแข่งขันรายใหม่มิให้เข้ามาในอุตสาหกรรมโดยวิธีการดังนี้

2.2.1 การประหยัด เนื่องจากขนาดการผลิตจะทำให้ต้นทุนการผลิตลดลง โดยธุรกิจเดิมต้องสามารถผลิตและขายให้ได้ในจำนวนมาก

2.2.2 ความต้องการเงินลงทุนจำนวนมาก หากอุตสาหกรรมใดต้องเงินลงทุนสูงโอกาสเข้าสู่ตลาดของกลุ่มรายใหญ่ก็จะยากตามด้วย

2.2.3 การสร้างตราสินค้าและความภักดีต่อสินค้าของผู้ซื้อทำให้ผู้แข่งขันรายใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรมได้ยาก

2.2.4 การเข้าถึงช่องทางจัดจำหน่ายมีความยุ่งยาก ธุรกิจรายใหม่ก็จะประสบปัญหา และเข้าสู่อุตสาหกรรมได้ยาก

2.2.5 นโยบายของรัฐทำให้ผู้แข่งขันเข้าสู่อุตสาหกรรมได้ง่ายหรือยากก็ได้ขึ้นอยู่กับนโยบายของรัฐ เช่น การส่งเสริมการลงทุน การจำกัดจำนวนนำเข้าวัตถุดิบ เป็นต้น

2.2.6 ต้นทุนที่ได้เปรียบ ซึ่งเกิดจากการเรียนรู้และประสบการณ์ในการผลิตและจัดจำหน่ายของธุรกิจรายเดิมในอุตสาหกรรมนำไปสู่ต้นทุนที่ได้เปรียบและการตั้งราคาที่ต่ำได้

2.3 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) ผู้ซื้อผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมสามารถแสดงพลังร่วมเพื่อการต่อรองราคาสินค้าให้ราคาต่ำลง หรือเรียกร้องให้กิจการในอุตสาหกรรมเพิ่มคุณภาพสินค้าแต่ราคาคงเดิม เมื่อผู้ซื้อที่มีอำนาจต่อรองสูงเป็นเหตุให้คู่แข่งต่างหันมาตอบสนองผู้ซื้อโดยการลดราคา เพิ่มปริมาณ เพิ่มคุณภาพสินค้า ส่งผลให้กิจการสามารถทำกำไรได้น้อยลง ในกรณีเช่นนี้มีปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดอำนาจต่อรองของผู้ซื้อดังนี้

2.3.1 จำนวนผู้ซื้อ ถ้ามีผู้ซื้อจำนวนน้อยและไม่ใช่เป็นรายใหญ่ ผู้ซื้อย่อมมีอำนาจต่อรองต่ำ

2.3.2 จำนวนการซื้อ คือ หากธุรกิจผู้ซื้อรายใดซื้อครั้งละมาก ๆ ก็ย่อมจะมีอำนาจต่อรองสูงตามไปด้วย

2.3.3 ลักษณะสินค้าแตกต่าง สินค้าที่จำหน่ายมีลักษณะแตกต่างจากสินค้าของผู้ขายรายอื่นมากนักน้อยเพียงใด ถ้ามีความแตกต่างมากย่อมมีอำนาจต่อรองมาก

2.3.4 ผลิตภัณฑ์ที่ซื้อขายมิใช่องค์ประกอบวัตถุดิบที่สำคัญของผู้ซื้อ อำนาจต่อรองของผู้ซื้อจะมีไม่มาก

2.4 อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบหรือซัพพลายเออร์ ราคาปัจจัยการผลิตย่อมส่งผลกระทบต่อผลการประกอบการของกิจการ ดังนั้นซัพพลายเออร์มีอำนาจต่อรองมากย่อมเป็นอุปสรรคของกิจการที่จะส่งผลต่อความสามารถทางการแข่งขันเพราะการไม่สามารถควบคุมต้นทุนให้ต่ำไว้ การที่ซัพพลายเออร์จะมีอำนาจต่อรองมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยเหล่านี้

2.4.1 จำนวนซัพพลายเออร์ ถ้ามีมากอำนาจต่อรองน้อย ถ้ามีจำนวนน้อยอำนาจต่อรองก็จะมาก

2.4.2 จำนวนวัตถุดิบที่สามารถหาได้ในอุตสาหกรรม ถ้ามีจำนวนวัตถุดิบจำกัดซัพพลายเออร์จะมีอำนาจต่อรองสูง

2.4.3 สินค้าทดแทนที่มีอยู่ ถ้ามีสินค้าที่สามารถใช้ทดแทนมากอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์  
ควรจะต่ำ ถ้ามีสินค้าทดแทนได้น้อยอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์จะสูง

2.4.4 ความแตกต่างของวัตถุดิบในการผลิต ถ้าวัตถุดิบที่ผู้ขายแตกต่างจากคนอื่นมาก ก็  
จะทำให้ผู้ขายมีอำนาจต่อรองมาก

2.4.5 เครือข่ายของซัพพลายเออร์ ถ้าซัพพลายเออร์ร่วมมือกันยอมทำให้มีอำนาจต่อรองสูง  
เช่น มีการรวมตัวกันของซัพพลายเออร์ในแนวราบหรือแนวตั้ง

2.5 อุปสรรคจากสินค้าทดแทน สินค้าทดแทนเป็นสินค้าที่ลูกค้าสามารถนำมาตอบสนองในการ  
ใช้ได้เท่าเทียมกัน จึงสามารถนำมาใช้แทนกันได้ ดังนั้น ถ้าหากสินค้าในอุตสาหกรรมได้มีราคาสูงขึ้นลูกค้า  
ก็สามารถใช้สินค้าที่ทดแทนกันได้ที่มีราคาต่ำกว่า เช่น น้ำมันถั่วเหลืองทดแทนน้ำมันโอลีนหรือน้ำมันปาล์มได้  
ธุรกิจจึงต้องสำรวจดูว่ามีสินค้าและบริการใดบ้างที่จะสามารถเข้ามาทดแทนสินค้าและบริการของสหกรณ์  
อุปสรรคของสินค้าทดแทน ได้แก่ ปัจจัยดังต่อไปนี้

2.5.1 ระดับการทดแทนกัน ถ้าทดแทนกันได้มากก็จะมี การเปลี่ยนแปลงการซื้อสินค้า  
ทดแทนได้ง่าย ถ้าระดับทดแทนต่ำการเปลี่ยนแปลงการซื้อสินค้าทดแทนก็จะเป็นไปได้ยาก

2.5.2 ระดับราคาสินค้าทดแทน ถ้าราคาสินค้าทดแทนกันไม่แตกต่างกันมากการขึ้นราคา  
สินค้าที่ทดแทนกันได้จะมีผลต่อปริมาณการซื้อสินค้า เพราะผู้บริโภคย่อมจะหาซื้อสินค้าที่มีราคาถูกกว่า  
ในขณะที่คุณภาพเท่าเทียมกัน

2.5.3 ต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงการใช้สินค้า ในการเปลี่ยนแปลงสินค้าที่ใช้ทดแทนกันได้  
ถ้าเปลี่ยนแล้วไม่มีค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนก็จะทำให้มีการเปลี่ยนแปลงได้ง่าย แต่ถ้าการเปลี่ยนมาใช้สินค้า  
ทดแทนกันแล้วทำให้ต้องมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น เช่น ต้องการอุปกรณ์เสริมเพิ่มขึ้น ต้องมีทักษะในการใช้เพิ่มขึ้น  
การเปลี่ยนแปลงมาใช้สินค้าทดแทนก็จะทำได้ยากกว่า

### กิจกรรม 5.1.3

การวิเคราะห์การแข่งขันตามตัวแบบแรงผลักดัน 5 ประการของพอร์ตเตอร์ มีแรงผลักดัน  
ใดบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 5.1.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.1 เรื่องที่ 5.1.3)

## แผนการสอนตอนที่ 5.2

### กลยุทธ์ระดับธุรกิจขั้นพื้นฐานของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 5.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 5.2.1 กลยุทธ์การแข่งขันระดับธุรกิจขั้นพื้นฐาน
- 5.2.2 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน
- 5.2.3 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง
- 5.2.4 กลยุทธ์การมุ่งส่วนตลาดเฉพาะกลุ่ม

#### แนวคิด

1. กลยุทธ์การแข่งขันระดับธุรกิจขั้นพื้นฐาน ก็คือ กลยุทธ์พื้นฐานของไมเคิล อี พอร์เตอร์ ซึ่งได้เสนอกลยุทธ์การแข่งขันไว้ 3 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน 2) กลยุทธ์สร้างความแตกต่าง และ 3) กลยุทธ์การมุ่งส่วนตลาดเฉพาะกลุ่ม
2. กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน เป็นกลยุทธ์ที่นำต้นทุนต่ำมาเป็นเครื่องมือสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งกลวิธีในการสร้างกลยุทธ์ต้นทุนต่ำ ได้แก่ 1) มุ่งผลิตจำนวนมากให้ได้ขนาดการผลิตที่ประหยัด 2) เพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน 3) กิจกรรมที่มีต้นทุนสูงออก และ 4) การปรับปรุงการดำเนินงานทั่วทั้งองค์การ
3. กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เป็นกลยุทธ์ที่อาศัยความแตกต่างของสินค้าและบริการ เป็นเครื่องมือสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งมีวิธีการสร้างความแตกต่างจาก 1) กระบวนการผลิตสินค้าและบริการ 2) กระบวนการแปรรูป และ 3) กระบวนการตลาด ซึ่งลักษณะสินค้าที่แตกต่างได้ทั้งรูปร่าง การบริการ และลักษณะของสินค้า
4. กลยุทธ์การมุ่งส่วนตลาดเฉพาะกลุ่ม เป็นกลยุทธ์ที่เน้นกลุ่มผู้บริโภคกลุ่มเล็กที่รสนิยมและความต้องการพิเศษ การสร้างกลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มโดยการอาศัยความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านของธุรกิจ และทรัพยากรที่ธุรกิจมีอยู่ในท้องถิ่น โดยใช้กลยุทธ์การมุ่งความแตกต่างเฉพาะส่วนตลาด และการมุ่งต้นทุนและเฉพาะส่วนตลาด

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.2.1 “กลยุทธ์การแข่งขันระดับธุรกิจขั้นพื้นฐาน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกลยุทธ์การแข่งขันระดับธุรกิจขั้นพื้นฐานได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.2.2 “กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนได้

3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.2.3 “กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างได้
4. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.2.4 “กลยุทธ์การมุ่งส่วนตลาดเฉพาะกลุ่ม” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกลยุทธ์การมุ่งส่วนตลาดเฉพาะกลุ่มได้

## เรื่องที่ 5.2.1

### กลยุทธ์การแข่งขันระดับธุรกิจขั้นพื้นฐาน

เมื่อทำการวิเคราะห์อุตสาหกรรมและการแข่งขันแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขัน ซึ่งกลยุทธ์การแข่งขันสามารถแบ่งออกได้ 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ กลยุทธ์พื้นฐานระดับธุรกิจของพอร์ตเตอร์ และกลยุทธ์เพื่อการแข่งขันอื่นๆ ที่ธุรกิจมีการนำมาใช้อยู่ในอุตสาหกรรม

ในช่วงเวลาหลายปีที่ผ่านมาได้มีความพยายามในการค้นหากลยุทธ์ระดับธุรกิจที่จะทำให้ธุรกิจมีผลการประกอบการที่ดีและมีความสามารถในการแข่งขัน ซึ่งผลการค้นคว้าได้เสนอให้แบ่งกลยุทธ์สำหรับธุรกิจเป็น 4 กลุ่ม คือ 1) กลยุทธ์ผู้นำตลาด 2) กลยุทธ์ผู้ตามตลาด 3) กลยุทธ์ผู้วิเคราะห์ และ 4) กลยุทธ์ผู้มีปฏิกิริยาโต้ตอบ ได้มีการศึกษาผลของกลยุทธ์ทั้ง 4 แบบ พบว่ากลยุทธ์ที่กล่าวมาให้ผลการปฏิบัติการที่ต่ำ และไม่ควรมานำมาใช้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อการแข่งขัน (ธนชัย ยมจินดา, 2554)

#### 1. การวิเคราะห์กลยุทธ์การแข่งขันระดับธุรกิจขั้นพื้นฐาน

กลยุทธ์การแข่งขันระดับธุรกิจที่ได้รับการยอมรับและนำไปใช้อย่างแพร่หลาย ก็คือ กลยุทธ์พื้นฐานของ Michael E. Porter ซึ่ง Porter ได้เสนอรูปแบบการวิเคราะห์กลยุทธ์ระดับธุรกิจโดยใช้ตัวแบบ Matrix 4 ช่อง ดังนี้

ขอบเขตของตลาดเป้าหมาย		กลยุทธ์การแข่งขัน	
		การสร้างความแตกต่าง	ต้นทุนต่ำกว่า
		กลยุทธ์ การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)	กลยุทธ์ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)
		กลยุทธ์ การมุ่งความแตกต่างเฉพาะส่วนตลาด (Focus Differentiation)	กลยุทธ์ การมุ่งต้นทุนเฉพาะส่วนตลาด (Focus Cost)
กว้าง			
แคบ			

ภาพที่ 5.2 กลยุทธ์การแข่งขันแบบพื้นฐานของ Porter

ที่มา: Wheelen, T.L., and Hunger, J.D. (2012) *Strategic Management and Business Policy* (13<sup>th</sup> ed.).



จากภาพที่ 5.2 Porter กำหนดแนวทางเชิงกลยุทธ์เพื่อความสามารถในการแข่งขันเป็น 2 มิติ คือ

1.1 ความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งสามารถสร้างได้โดยมีทางเลือก 2 แนวทาง คือ ต้นทุนที่ต่ำกว่า (Low Cost) และการสร้างเอกลักษณ์เฉพาะตัว (Uniqueness) ซึ่งบ่งบอกถึงความแตกต่างจากผู้อื่น และ

1.2 ขอบเขตของตลาดเป้าหมาย ซึ่งขอบเขตของตลาดของธุรกิจใดๆ สามารถจำแนกกว้างๆ ได้เป็นขอบเขตที่แคบ (Narrow) อันหมายถึง การมุ่งตลาดเป้าหมายในขนาดเล็กหรือเฉพาะเจาะจง และขอบเขตที่กว้างขวาง และไม่เฉพาะเจาะจงของกลุ่มเป้าหมาย

โดย Porter เชื่อว่าหากธุรกิจเน้นขอบเขตของตลาดเป้าหมายในเชิงกว้างก็จะมีทางเลือก 2 ทาง คือ การใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) และกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) ในทำนองเดียวกัน หากธุรกิจเน้นขอบเขตของตลาดเป้าหมายในเชิงแคบ ก็จะมีทางเลือก 2 ทางเช่นกัน คือ การมุ่งความแตกต่างเฉพาะส่วนตลาด (Focus Differentiation) และการมุ่งต้นทุนเฉพาะส่วนตลาด (Focus Cost)

กลยุทธ์ที่ถูกนำมาใช้ในการแข่งขันของธุรกิจ จึงนิยมใช้และจำแนกได้เป็น 4 ประเภท ตาม Matrix 4 ช่องของ Porter ซึ่งในวงวิชาการและวิชาชีพเห็นว่า เป็นรูปแบบกลยุทธ์ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจมีผลการดำเนินการในระดับสูงกว่าระดับเฉลี่ยได้ จึงจะขอนำมาอธิบายต่อไปในเรื่องที่ 5.2.2

กลยุทธ์ระดับธุรกิจเป็นกลยุทธ์ที่เน้นในด้านของการแข่งขัน โดยแต่ละหน่วยธุรกิจกลยุทธ์ของบริษัทที่มีลักษณะเป็นกลุ่มธุรกิจจะกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับนิยามของธุรกิจ และเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมของแต่ละธุรกิจ โดยเน้นที่การพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งการมีทักษะ (Skill) ที่เหนือกว่า ทรัพยากร (Resources) ที่เหนือกว่า และการมีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เหนือกว่า เพื่อให้สามารถบรรลุจุดมุ่งหมายของการมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งจะช่วยให้องค์กรมีการเจริญเติบโตที่ยั่งยืนในระยะยาวและมีผลกำไร ในแง่ของกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ ขั้นตอนของการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยทั่วไปจะกระทำหลังจากการกำหนดกลยุทธ์ระดับบริษัทเสร็จสิ้นแล้ว และหลังจากการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจเสร็จสิ้น จะมีการกำหนดกลยุทธ์ระดับหน้าที่ และการกำหนดโครงสร้างและระบบการควบคุมต่อเนื่องกันไป

กลยุทธ์ระดับธุรกิจตามแนวคิดของพอร์ตเตอร์ กล่าวได้ว่า เป็นกลยุทธ์การแข่งขันระดับธุรกิจขั้นพื้นฐาน ซึ่งแบ่งออกได้เป็น 3 กลยุทธ์หลักๆ คือ

- 1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน
- 2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง
- 3) กลยุทธ์การมุ่งส่วนตลาดเฉพาะส่วน ซึ่งแบ่งออกเป็น กลยุทธ์การมุ่งต้นทุนต่ำเฉพาะ

ส่วนตลาด และกลยุทธ์การมุ่งความแตกต่างเฉพาะส่วนตลาด

ซึ่งรายละเอียดแต่ละกลยุทธ์จะได้กล่าวต่อไปในเรื่อง 5.2.2, เรื่อง 5.2.3 และเรื่อง 5.2.4

## 2. โครงสร้างอุตสาหกรรมและกลยุทธ์การแข่งขัน

ในช่วงเริ่มต้นของวงจรชีวิตอุตสาหกรรม (Industry Life Cycle) อุตสาหกรรมใดๆ จะประกอบด้วยผู้เล่น (Player) รายย่อยแบบเบียดหัวแตก (Fragmented Industry) ซึ่งมีผู้ประกอบการท้องถิ่นทั้งขนาดเล็กและขนาดกลางอยู่มากมายแข่งขันกัน กลยุทธ์แบบตลาดเฉพาะจะใช้ได้ผลดีกับอุตสาหกรรมในช่วงดังกล่าว ในช่วงนี้จะยังไม่มีกิจการใหญ่ๆ เกิดขึ้นในอุตสาหกรรม และถ้าการกีดกันคู่แข่งรายใหม่เข้ามาในอุตสาหกรรม (Barrier to Entry) ต่ำ ก็จะทำให้มีคู่แข่งรายใหม่ๆ หลั่งไหลเข้าสู่อุตสาหกรรมมากยิ่งขึ้น

ถ้ากิจการสามารถแก้ปัญหาหรือเอาชนะข้อจำกัดในอุตสาหกรรมช่วงเริ่มต้นได้ กิจการก็จะมีศักยภาพในการเข้าไปยับยั้งเอาประโยชน์จากกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน หรือกลยุทธ์การมุ่งความแตกต่างในตลาดเป้าหมายที่กว้างขึ้นได้

ในที่สุดอุตสาหกรรมก็จะเติบโตขึ้น และมีแนวโน้มที่จะกลายเป็นอุตสาหกรรมแบบรวมตัว (Consolidated Industry) ซึ่งนำโดยผู้เล่นรายใหญ่จำนวนไม่กี่ราย พร้อมกับมาตรฐานสินค้าที่ได้ถูกกำหนดคุณภาพและลักษณะขั้นต่ำไว้ การแข่งขันจะถูกเปลี่ยนไปเน้นที่ต้นทุนและการบริการที่เพิ่มขึ้น อุตสาหกรรมจะมีการเติบโตที่ช้าลง ประกอบกับความสามารถในการผลิตที่ล้นเกินไป และผู้ซื้อก็มีความรู้มากขึ้น ทำให้กิจการต้องลงทุนเพิ่มความสามารถ (Capabilities) มากขึ้น เพื่อรักษาการเป็นผู้นำด้านต้นทุน หรือการสร้าง ความแตกต่างตามความต้องการของผู้บริโภค การวิจัยและพัฒนาจะเปลี่ยนจากการพัฒนาสินค้า (Product R&D) ไปเป็นพัฒนากระบวนการ (Process R&D) คุณภาพโดยรวมของสินค้าจะมีการพัฒนาขึ้นและต้นทุนก็ลดลง

เมื่ออุตสาหกรรมเริ่มเป็นแบบรวมตัว อาจมีผู้ประกอบการปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ จากการแข่งขันแบบหนึ่ง ไปสู่การแข่งขันอีกแบบหนึ่ง เมื่อพวกเขาประเมินว่าตนจะมีความได้เปรียบในการแข่งขันมากขึ้น ดังกรณีของบริษัทแม็คโดนัลด์ที่ปรับกลยุทธ์จาก “การเป็นผู้นำด้านต้นทุน” ไปเป็น “กลยุทธ์ความแตกต่าง” โดยมีรายการอาหารเพื่อสุขภาพเพิ่มเติม เช่น สลัดไก่ บริการที่นั่งแบบสะดวกสบายพร้อมบริการระบบ Wi-Fi อินเทอร์เน็ต เป็นต้น

ในอุตสาหกรรมอาจมีการควบรวมกิจการขนาดเล็กจำนวนมาก ที่เรียกว่า “Strategic Rollup” ซึ่งเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพในการรวบรวมผู้ประกอบการรายย่อยจำนวนมากอย่างรวดเร็ว โดยองค์การได้เข้าครอบครองธุรกิจขนาดย่อมที่ดำเนินงานโดยเจ้าของเองจำนวนนับร้อยแห่ง ด้วยความช่วยเหลือทางการเงินจากองค์การ ทำให้ธุรกิจที่รวบรวมนั้นใหญ่ขึ้นเกิดการประหยัดจากขนาดโดยการสร้างตรา (Branding) เป็นอันเดียว มีการใช้การปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) ในทุกๆ ด้าน ทั้งด้านการตลาดและการผลิต ตลอดจนจ้างผู้จัดการที่รอบรู้มากกว่าที่ธุรกิจขนาดย่อมจะสามารถจ้างได้ก่อนหน้านั้น การควบรวมวิธีดังกล่าวนี้ต่างจากการควบรวมแบบดั้งเดิม 3 ประการ คือ

- 1) เกี่ยวข้องกับกิจการจำนวนมาก
- 2) กิจการที่ถูกครอบครองมีเจ้าของเป็นผู้นำดำเนินงานเองต่อไป
- 3) มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการลงทุนใหม่ในทั้งอุตสาหกรรม

ในช่วงที่อุตสาหกรรมเป็นแบบรวมตัว กิจกรรมที่ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนและกลยุทธ์การมุ่งความแตกต่างอาจจะต้องคำนึงถึงกลยุทธ์อื่น เพื่อนำมาใช้ผสมผสานกันไป กล่าวคือ กิจกรรมไม่อาจได้ส่วนแบ่งตลาดที่สูงด้วยการมีราคาที่ถูกเท่านั้น ด้วยผู้ซื้ออาจต้องการคุณภาพขั้นต่ำระดับหนึ่งสำหรับราคาที่จ่ายนั้น ในทางกลับกันกิจกรรมที่เน้นความแตกต่างด้วยสินค้าคุณภาพสูง ก็อาจต้องคำนึงถึงการลดราคาในระดับหนึ่ง อันหมายถึงต้องบริการการลดต้นทุน เพื่อให้สามารถแข่งขันได้อย่างมีประสิทธิภาพกับสินค้าที่ราคาถูกกว่า ปรากฏการณ์เช่นนี้ได้เกิดขึ้นทั่วโลกในอุตสาหกรรมต่างๆ เช่น อุตสาหกรรมยานยนต์ อุตสาหกรรมเครื่องใช้ในบ้าน เป็นต้น (บุญเกียรติ ชิวตระกูลกิจ, 2560)

### กิจกรรม 5.2.1

กลยุทธ์การแข่งขันแบบพื้นฐานของพอร์ตเตอร์มีกลยุทธ์อะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 5.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.2 เรื่องที่ 5.2.1)

## เรื่องที่ 5.2.2

### กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

ในเรื่องที่ 5.2.1 ได้กล่าวถึง กลยุทธ์การแข่งขันแบบพื้นฐานของ Porter ซึ่งจำแนกออกเป็น 3 กลยุทธ์ คือ 1) กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน 2) กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง และ 3) กลยุทธ์การมุ่งส่วนตลาดเฉพาะส่วน ซึ่งในเรื่องที่ 5.2.2 จะได้กล่าวถึงกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ต้นทุนต่ำของสินค้าและบริการเป็นวิธีการในการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน ต้นทุนสินค้าและบริการต่ำเกิดจากการที่ธุรกิจสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งหมายถึง การใช้ปัจจัยการผลิตน้อยแต่ได้ผลผลิตมาก แนวทางดังกล่าวนี้เรียกว่า “กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership Strategy)” ซึ่งในเรื่องนี้มีประเด็นที่จะกล่าวถึงดังนี้

#### 1. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

การใช้กลยุทธ์การผู้นำด้านต้นทุนจะได้ผลหรือไม่ได้ผลขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1.1 ความอ่อนไหวต่อราคาของผู้ซื้อ (Price Sensitivity) ในสถานการณ์ที่ผู้ซื้อมีความอ่อนไหวต่อราคามาก การเปลี่ยนแปลงของระดับราคาสินค้าส่งผลต่อการเพิ่มหรือลดปริมาณการซื้อเป็นอย่างมาก

การใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนจะเกิดประสิทธิภาพสูง ตัวอย่างเช่น ราคาเนื้อไก่อก กิโลกรัมละ 60 บาท ผู้จำหน่ายรายหนึ่งลดราคาลงเล็กน้อยโดยขาย กิโลกรัมละ 58 บาท ทำให้จูงใจผู้ซื้อเป็นจำนวนมาก แสดงว่าผู้ซื้อมีความอ่อนไหวต่อราคาเนื้อไก่มาก

1.2 สินค้าที่ไม่แตกต่าง (Undifferentiated Goods) กล่าวคือ สินค้าของสหกรณ์และคู่แข่งกันในตลาดไม่แตกต่างกันหรือแตกต่างกันน้อยมาก เช่น สินค้าโภคภัณฑ์ทางการเกษตร (Poriocultural commotities) สินค้าวัตถุดิบ และสินค้าอื่นๆ ที่มีความแตกต่างกันน้อยหรือทำให้แตกต่างได้ยากจะเหมาะกับการนำกลยุทธ์ต้นทุนต่ำไปใช้

1.3 ปริมาณการซื้อ (Purchased Volumes) สินค้าที่มีปริมาณการสั่งซื้อมาก ผู้ซื้อจะมีอำนาจในการต่อรองสูง สหกรณ์ที่สามารถเสนอราคาที่ต่ำก็จะขายสินค้าได้โดยที่ยังมีกำไรจากการขาย คู่แข่งขันที่มีต้นทุนสูงกว่าจึงมีความสามารถในการแข่งขันน้อยกว่า

1.4 ผลตอบสนองต่อตราสินค้า (Brand Vffects) ในบางผลิตภัณฑ์ผู้ซื้อไม่ได้ให้ความสนใจหรือให้ความสำคัญต่อตราสินค้า เช่น สินค้าเกษตรวัตถุดิบ และพลังงาน เป็นต้น ผลิตภัณฑ์ดังกล่าวจึงมักไม่มีตราสินค้า และมักใช้กลยุทธ์ด้านราคาต่ำเพื่อจูงใจผู้ซื้อในตลาด

## 2. กลวิธีทำให้ต้นทุนต่ำ

วิธีการในการทำให้ต้นทุนของสินค้าและบริการต่ำ กล่าวได้ว่ามีวิธีการดังต่อไปนี้

2.1 ทำการผลิตในปริมาณหรือจำนวนมาก มุ่งการผลิตในปริมาณมากเพื่อให้ได้ประโยชน์จากการประหยัดอันเกิดจากขนาด (Economies of Scale) เมื่อทำการผลิตจำนวนมากจนกระทั่งถึงจุดจุดหนึ่งที่เรียกว่า "Economies of Scale" ในจุดนี้ต้นทุนสินค้าจะอยู่ที่จุดต่ำสุด

2.2 การเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานให้สูงกว่าคู่แข่ง โดยการควบคุมปัจจัยต่างๆ ที่ใช้ในการกิจกรรมการดำเนินงานตั้งแต่การจัดซื้อ การผลิต โลจิสติกส์ การตลาด ตลอดจนการบริการให้มีประสิทธิภาพย่อมส่งผลให้ต้นทุนต่ำได้ เช่น มีการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ทำให้ใช้เวลาในการผลิตน้อยลง ค่าแรงน้อยลง ต้นทุนรวมก็ลดลง หรือออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐานเดียวกัน ลดปริมาณของเสีย การผลิตให้เต็มกำลังการผลิต

2.3 การลดต้นทุนโดยตัดกิจกรรมบางอย่างที่มีต้นทุนสูงออก หรืออาจจะใช้วิธีการจ้างทำแทน ถ้าหากต้นทุนการจ้างทำแทนต่ำกว่า เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ การอบรมพนักงาน เป็นต้น

2.4 การปรับปรุงการดำเนินงานทั่วทั้งองค์การ การใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่มีประสิทธิผลจะต้องปรับปรุงการดำเนินงานโดยทั่วทั้งองค์การ โดยการเชื่อมโยงผลการดำเนินงานขององค์การในทุกส่วนไปสู่เรื่องของการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน และการให้บุคลากรทุกส่วนงานได้มีส่วนร่วมในความพยายามควบคุมต้นทุนการดำเนินงาน เป็นต้น

2.5 การรวมตัวในแนวตั้ง เน้นการรวมตัวของธุรกิจแนวตั้งเป็นห่วงโซ่อุปทาน เช่น ธุรกิจการผลิตปัจจัยการผลิต ธุรกิจการผลิต และธุรกิจการตลาด เป็นต้น ทำให้สามารถลดต้นทุนได้มากเช่นกัน

2.6 การเลือกที่ตั้งการดำเนินการ แหล่งที่ตั้งของกิจการสามารถสร้างความได้เปรียบในด้านลดต้นทุนได้เช่นกัน ตัวอย่างที่ตั้งโรงงานการแปรรูปสินค้าใกล้กับแหล่งวัตถุดิบ ใกล้กับคลังสินค้าย่อมทำให้

ต้นทุนการขนส่งวัตถุดิบต่ำ และสามารถได้ปัจจัยการผลิตในเวลาอันรวดเร็วสามารถจัดระบบการจัดคลังสินค้าแบบ “ทันเวลาพอดี” ได้

### 3. ลักษณะของข้อดีของกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

เนื่องจากกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนเป็นกลยุทธ์ที่มีวัตถุประสงค์เพื่อเป็นผู้นำตลาดที่ครอบคลุมตลาดขนาดใหญ่ (Broad Mass Market) ดังนั้น องค์การที่นำกลยุทธ์นี้ไปใช้ควรมีลักษณะดังนี้

3.1 โครงสร้างการดำเนินงานที่เป็นกิจการขนาดใหญ่ บริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจมากพอที่จะดำเนินงานให้ต้นทุนลดลงได้

3.2 กิจการจะต้องมีลูกค้าขนาดใหญ่ทำให้สามารถผลิตสินค้าจำนวนมากๆ จนถึงจุดประหยัดได้

3.3 กิจการสามารถควบคุมต้นทุนต่างๆ เพื่อให้ต้นทุนสินค้าต่อหน่วยต่ำสุด ค่าใช้จ่ายต่างๆ เป็นค่าเสียหาย (Overhead Costs) ค่าใช้จ่ายการขาย ค่าวิจัยและพัฒนา เป็นต้น ต้นทุนต่ำอาจจะไม่ใช่ต้นทุนต่ำที่สุดแต่ต่ำกว่าคู่แข่ง การที่ต้นทุนต่ำกว่าต้นทุนของคู่แข่งสหกรณ์ก็ยังสามารถกำหนดราคาสินค้าที่ต่ำกว่าคู่แข่งได้โดยที่สหกรณ์ยังได้กำไรอยู่

3.4 กิจการสามารถป้องกันไม่ให้คู่แข่งรายใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรมได้ด้วย ทั้งนี้เนื่องจากสหกรณ์ได้ใช้นโยบายกำหนดราคาสินค้าต่ำทำให้ได้กำไรน้อย การที่สหกรณ์ได้กำไรน้อยจากการขายสินค้าย่อมไม่จูงใจให้คู่แข่งรายใหม่เข้าสู่อุตสาหกรรม

3.5 กิจการมีอำนาจต่อรองสูงเพราะมีส่วนครองตลาดขนาดใหญ่ ทำให้สหกรณ์สามารถซื้อปัจจัยการผลิตในราคาที่ต่ำกว่าคู่แข่งได้เนื่องจากซื้อในปริมาณมาก

### 4. ข้อจำกัดของกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน

การประยุกต์ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน สหกรณ์ควรระวังในการใช้กลยุทธ์เพื่อนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จ บางสถานการณ์สิ่งแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงมาก และความสามารถของกิจการของสหกรณ์แตกต่างกัน ขนาดลูกค้าต่างกัน จึงควรระวังในการนำกลยุทธ์ไปใช้ดังนี้

4.1 การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เทคโนโลยีต่างๆ มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว สหกรณ์จะต้องมีการติดตามการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี โดยเฉพาะเทคโนโลยีที่เน้นการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน เทคโนโลยีใหม่ๆ มีแนวโน้มที่จะช่วยลดต้นทุนการดำเนินงานทุกด้านตั้งแต่การผลิต การตลาด โลจิสติกส์ ดังนั้น ถ้าคู่แข่งมีการนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้ย่อมเพิ่มความได้เปรียบในการแข่งขันด้านต้นทุนที่ต่ำกว่า สหกรณ์ก็จะเสียเปรียบในการแข่งขันทันที

4.2 สงครามราคา การใช้กลยุทธ์ด้านผู้นำด้านต้นทุนอาจนำไปสู่สงครามราคาในอุตสาหกรรม ทั้งนี้ เนื่องจากคู่แข่งสามารถลดต้นทุนสินค้าลงได้เช่นกัน เมื่อคู่แข่งสามารถลดต้นทุนสินค้าลงได้ก็อาจจะลดราคาสินค้าลงเพื่อหวังเพิ่มลูกค้า การแข่งขันในการลดราคาสินค้าจนเกิดสงครามราคา ทำให้ผลกำไรของอุตสาหกรรมลดลงทำให้ธุรกิจเกิดการขาดทุนได้ในที่สุด

4.3 ขนาดของกิจการและความสามารถของสหกรณ์ การใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำที่ได้ผลนั้นสหกรณ์จะต้องอาศัยการผลิตสินค้าจำนวนมากเพื่อให้เกิดการประหยัดต่อขนาด ดังนั้นถ้าขนาดของธุรกิจไม่ใหญ่พอหรือธุรกิจมีขนาดเล็กต้นทุนของสินค้าก็จะสูงกว่าองค์การที่มีขนาดใหญ่สามารถผลิตสินค้าได้จำนวนมาก การนำกลยุทธ์ด้านต้นทุนผู้นำไปใช้ก็จะไม่ได้ผล

4.4 พฤติกรรมผู้บริโภค ซึ่งพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปทำให้ความต้องการในสินค้าและบริการเปลี่ยนแปลงไปด้วย มีผลทำให้ขนาดของตลาดที่เคยเป็นความได้เปรียบไม่มีผลอีกต่อไป เพราะผู้บริโภคจะหันไปสู่คุณภาพและบริการใหม่ๆ แทนของสินค้าเดิม เมื่ออุปสงค์เปลี่ยนอุปทานก็ต้องเปลี่ยนแปลงตามด้วยเพื่อให้การผลิตพอดีกับความต้องการ ซึ่งปริมาณที่ผลิตอาจจะไม่ใช่จุดที่เป็นขนาดที่ประหยัดอีกต่อไปทำให้สหกรณ์ต้องกลายเป็นผู้เสียเปรียบทางการแข่งขันได้

#### กิจกรรม 5.2.2

อธิบายกลวิธีทำให้ต้นทุนต่ำในธุรกิจสหกรณ์ มาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 5.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.2 เรื่องที่ 5.2.2)

### เรื่องที่ 5.2.3

#### กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation Strategy) เป็นการนำลักษณะที่แตกต่างของสินค้าและบริการของธุรกิจมาทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งความแตกต่างของสินค้าอาจจะเกิดจากการออกแบบ การสร้างคุณภาพของสินค้าให้มีลักษณะที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคมากกว่าของกลุ่มแข่งขัน วิธีการนี้ก็คือ

1. ลักษณะความแตกต่างของสินค้าและบริการที่ทำให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขัน  
ความแตกต่างของสินค้าและบริการ มีลักษณะต่างๆ ดังนี้

1.1 ความแตกต่างของสินค้าเป็นการสร้างอำนาจผูกขาดให้กับธุรกิจได้ระดับหนึ่ง ถ้าสินค้ามีความแตกต่างจากสินค้าของกลุ่มแข่งขันมากเท่าใด ธุรกิจก็จะมีอำนาจผูกขาดในสินค้านั้น การที่ธุรกิจมีอำนาจผูกขาดก็หมายความว่า ธุรกิจมีอำนาจในการกำหนดราคาสินค้าได้ โดยที่ผู้บริโภคพอใจในสินค้านั้นๆ

1.2 การสร้างความแตกต่างเป็นกลยุทธ์ที่มีวัตถุประสงค์ที่จะครอบครองตลาด ด้วยการทำให้สินค้าแตกต่างจากคู่แข่งด้วยรูปแบบต่างๆ ตั้งแต่การออกแบบคุณลักษณะ (Features) คุณภาพ (Quality) ภาพลักษณ์ (Image) ตราสินค้า (Brand) และการบริการ (Services) การสร้างความแตกต่างอาจจะต้องลงทุนสูงขึ้น แต่สหกรณ์ก็สามารถบวกต้นทุนกับราคาขายได้ เพราะความแตกต่างเป็นอำนาจผูกขาดทำให้สามารถกำหนดราคาสินค้าได้

1.3 การสร้างความแตกต่างมุ่งเน้นการสร้างความภักดีให้เกิดขึ้นในตัวสินค้า เมื่อลูกค้ามีความภักดีในสินค้าของธุรกิจสหกรณ์ ย่อมช่วยให้ธุรกิจสหกรณ์เกิดการได้เปรียบทางแข่งขันเหนือคู่แข่งรายอื่นรวมถึงคู่แข่งที่จะเข้ามาใหม่ด้วย

1.4 การสร้างความแตกต่างเป็นกลยุทธ์ที่ต้องมีการลงทุนในการวิจัยและพัฒนา เพื่อให้สินค้าที่แปลกใหม่อยู่ตลอดเวลา รวมถึงต้องมีการสื่อสารการตลาดเพื่อสร้างภาพลักษณ์ของตราสินค้า

1.5 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างไม่ได้มุ่งเน้นการเป็นผู้นำตลาด หรือมีส่วนครองตลาดสูงสุด แต่มุ่งเน้นให้กิจการอยู่ได้และสามารถทำกำไรในอุตสาหกรรมนั้นได้

## 2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างจะส่งผลดีกับธุรกิจสหกรณ์ได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปัจจัยต่างๆ ดังนี้

2.1 การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี (Technological Change) การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในอุตสาหกรรมต่างๆ ทำให้กิจการจะต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์การแข่งขันใหม่ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนไปเพื่อสร้างความแตกต่างอย่างต่อเนื่อง การไม่ปรับเปลี่ยนทางเทคโนโลยีจะทำให้กิจการอาจต้องกลายเป็นผู้เสียเปรียบทางด้านการแข่งขันไปได้

2.2 การลอกเลียนแบบ (Imitation) เมื่อกิจการหนึ่งสามารถสร้างสินค้าและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งคนอื่นๆ ได้ ถ้าสินค้านั้นสามารถลอกเลียนแบบได้ง่าย คู่แข่งขันจะใช้วิธีการลอกเลียนแบบสินค้า ทำให้กิจการที่เป็นต้นแบบของสินค้านั้นก็จะสูญเสียความเป็นผู้นำด้านความแตกต่างไป ผลประโยชน์ที่เกิดจากความแตกต่างของสินค้าก็จะหายไป ดังนั้น วิธีการป้องกันการเลียนแบบ ก็คือจะต้องคิดค้นสร้างความแตกต่างซึ่งลอกเลียนได้ยาก นอกจากนี้อาจจะใช้วิธีมีตราสินค้ากับจดสิทธิบัตร และสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ ทั้งนี้เพื่อปิดโอกาสการแข่งขันโดยการลอกเลียนแบบ

2.3 ความต้องการความหลากหลายของความต้องการของผู้ซื้อ (Diversity of Buyers' Needs) ในกรณีหมายความว่าผู้ซื้อมีความต้องการสินค้าหลายชนิดที่แตกต่างกัน แต่ละชนิดความต้องการก็ยังอาจแตกต่างกันได้อีก การผลิตสินค้าและบริการจึงต้องมีความแตกต่างเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ซื้อที่หลากหลาย เพื่อปิดช่องทางการแข่งขันจากคู่แข่ง เช่น สหกรณ์ออมทรัพย์มีประเภทสินเชื่อหลากหลายรูปแบบ เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิกที่แตกต่างกัน สหกรณ์ร้านค้ามีสินค้าหลายแบบ หลายขนาด เพื่อสนองความต้องการของลูกค้า เป็นต้น

2.4 ความรับรู้ถึงคุณค่าของผลิตภัณฑ์ (Value Perception) เมื่อกิจการสร้างสินค้าและบริการที่แตกต่างจากของคู่แข่งได้แล้ว สิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งของกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ก็คือ ผู้ซื้อ

จะต้องรับรู้ถึงสิ่งที่แตกต่าง นั่นคือคุณค่าที่แตกต่างของสินค้าและบริการนั้น ตัวอย่างสหกรณ์การเกษตรแห่งหนึ่งซึ่งส่งมะม่วงไปยังประเทศญี่ปุ่นได้ออกแบบบรรจุภัณฑ์ใหม่ ซึ่งผู้ซื้อสามารถซื้อได้ที่หน่วยที่เหมาะสมสำหรับการบริโภค 1 คน โดยบรรจุภัณฑ์นี้จะช่วยให้ผู้ซื้อตัดสินใจซื้อได้ง่ายขึ้นกว่าเดิม และคู่แข่งที่ไม่มีบรรจุภัณฑ์แบบนี้ นอกจากนี้ยังมีตลาดรับรองมาตรฐานสินค้าด้วย

### 3. กลวิธีในการสร้างความแตกต่าง

วิธีในการสร้างความแตกต่างของสินค้าและบริการ สามารถสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นได้หลายด้าน ตั้งแต่กระบวนการผลิต และการตลาด ดังนี้

3.1 การสร้างความแตกต่างด้วยกระบวนการผลิต ซึ่งจากกระบวนการผลิตก็คือ ผลผลิตผลิตภัณฑ์ ซึ่งผลผลิตและผลิตภัณฑ์จะมีรูปร่างที่สามารถเห็นได้จากกล่าวได้ว่า ความแตกต่างทางกายภาพซึ่งเกิดจากกระบวนการผลิต ความแตกต่างทางกายภาพ ได้แก่

3.1.1 รูปร่างลักษณะของผลผลิต ผลิตภัณฑ์ เช่น ปลูกส้มโอ ส้มโอมีผิวสวายนุ่ม ไม่มีตำหนิเป็นต้น

3.1.2 คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ เป็นลักษณะภายในของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ เช่น ถ้าเป็นข้าวโพดหวาน คุณลักษณะที่แตกต่าง คือ หวานหอมและกรอบเมื่อเวลาเคี้ยว เป็นต้น การสร้างความแตกต่างจากกระบวนการผลิตจำเป็นต้องอาศัยเทคโนโลยีที่ทันสมัย และบุคลากรที่มีคุณภาพ จึงจะทำให้กลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างประสบความสำเร็จ

3.2 การสร้างความแตกต่างด้วยกระบวนการแปรรูปสินค้า การแปรรูปสินค้าเป็นการเพิ่มมูลค่าให้แก่ผลิตภัณฑ์ เพื่อเพิ่มอรรถประโยชน์ให้แก่ผู้บริโภค ทำให้ผู้บริโภคเกิดความพอใจในสินค้าด้านเวลาและสถานที่ และยังสามารถทำให้สินค้าแตกต่างด้วยกระบวนการแปรรูปด้วยการอาศัยเทคนิควิธีต่างๆ เช่น ใช้ความเย็น ใช้ความร้อน หรือใช้ความดัน เป็นต้น ตัวอย่างสินค้าที่ผ่านการแปรรูปแล้วทำให้เกิดความแตกต่าง เช่น ผลไม้อบแห้ง ผลไม้ทอดกรอบมีรสชาติต่างๆ เป็นต้น กล่าวได้ว่าเป็นการสร้าง ความแตกต่างด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี

3.3 การสร้างความแตกต่างด้านการตลาด ซึ่งจะช่วยให้สินค้ามีความแตกต่างขึ้นมาได้ ได้แก่

3.3.1 การจัดชั้นคุณภาพสินค้า เป็นการคัดแยกประเภทสินค้าตามระดับคุณภาพ ทำให้ผู้ซื้อมองเห็นถึงความแตกต่างของคุณภาพสินค้า เช่น มะม่วงเกรด A มะม่วงเกรด B เป็นต้น

3.3.2 การสร้างตราสินค้า เพื่อให้ผู้บริโภคจดจำสินค้าที่ตนเองใช้แล้วต้องการใช้ซ้ำ และยังเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับผู้บริโภคว่าสินค้าดีมีคุณภาพต้องมีตราสินค้านี้ เช่น ข้าวหอมมะลิต้องมาจากจังหวัดสุรินทร์ จึงจะหอมนุ่ม เป็นต้น

3.3.3 การแสดงสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ สิ่งที่สร้างความแตกต่างให้กับสินค้าอีกวิธีหนึ่งก็คือ การแสดงสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ (Geographic Indication: GI) สินค้าใดที่สามารถแสดงสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ได้ย่อมมีความแตกต่างจากสินค้าที่ไม่สามารถแสดงสิ่งบ่งชี้ทางภูมิศาสตร์ได้ ธุรกิจสามารถกำหนดราคาได้ ถ้าหากสิ่งบ่งชี้ที่แสดงว่าแหล่งที่มาสินค้านั้นเชื่อถือได้ว่าจะได้สินค้าที่มีคุณภาพ



**3.3.4 การรับรองคุณภาพสินค้า** การสร้างความแตกต่างอีกวิธีหนึ่ง คือ การรับรองคุณภาพสินค้า ซึ่งการรับรองมีตั้งแต่การรับรองการผลิต การรับรองในด้านความปลอดภัยต่อผู้บริโภคและสิ่งแวดล้อม และมาตรฐานอื่นๆ อีก เช่น GAP, GMP, HACCP, Global GAP เป็นต้น

**3.3.5 ช่องทางการจัดจำหน่าย** การสร้างความแตกต่างจากช่องทางการจัดจำหน่ายสินค้า สามารถสร้างความแตกต่างได้เช่นกัน เช่น ข่าวสารจากสหกรณ์การเกษตรหลายๆ แห่ง มีการจัดจำหน่ายโดยการวางจำหน่ายที่ทำการสหกรณ์เอง จำหน่ายผ่าน ธ.ก.ส. จำหน่ายตามงานแสดงสินค้าเกษตร จำหน่ายในซูเปอร์มาร์เก็ต ซึ่งทำให้ผู้ซื้อหาซื้อได้ง่าย นอกจากนี้ช่องทางการจัดหน่วยที่สร้างความแตกต่างก็คือ โดยซื้อผ่านเว็บไซต์ต่างๆ การจัดจำหน่ายที่สร้างความสะดวกและรวดเร็วแก่ผู้ซื้อได้มากเท่าใดก็จะทำให้ธุรกิจสหกรณ์เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันมากเท่านั้น

**3.3.6 การใช้เครื่องมือสื่อสารสมาร์ตโฟน** การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีสื่อสารสามารถนำมาสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจสหกรณ์ได้เช่นกัน ซึ่งด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยนี้ ทำให้ผู้ซื้อและผู้ขายสินค้าติดต่อกันได้รวดเร็ว และลดต้นทุนการเดินทางของผู้ซื้อได้ ธุรกิจสหกรณ์ที่อาจจะนำวิธีการแบบนี้ไปใช้ได้ เช่น ธุรกิจร้านค้าสหกรณ์ ธุรกิจสหกรณ์การเกษตร ธุรกิจของชุมนุมสหกรณ์การเกษตร เป็นต้น

**3.3.7 การสร้างภาพลักษณ์ที่ต้องการ** การสร้างภาพลักษณ์ให้กับสินค้าเป็นการสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นกับตัวสินค้า ภาพลักษณ์ดีส่งผลให้สามารถตั้งราคาสินค้าได้สูงกว่าคู่แข่งได้

#### 4. ข้อจำกัดในการใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง

การใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้ได้ผลขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมที่อยู่รอบๆ ธุรกิจ จึงต้องมีการพิจารณาถึงสิ่งแวดล้อมหรือปัจจัยต่างๆ ที่เอื้ออำนวย สภาพแวดล้อมหรือปัจจัยเหล่านั้น ได้แก่

**4.1 ลักษณะที่แตกต่างของสินค้า** ถ้าหากคู่แข่งใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างเช่นเดียวกัน ความแตกต่างก็จะไม่มีในสินค้า ทำให้ความได้เปรียบด้านความแตกต่างหมดไป สหกรณ์ก็ไม่สามารถสร้างผลกำไรได้จากกลยุทธ์ความแตกต่างต่อไปได้

**4.2 ราคาที่คุ้มค้ำกับความแตกต่าง** เมื่อธุรกิจสามารถสร้างความแตกต่างของสินค้าได้ ก็สามารถตั้งราคาสินค้าตามที่ธุรกิจต้องการตามระดับความแตกต่างของสินค้า ถ้าสินค้าแตกต่างโดดเด่นมาก ก็อาจจะตั้งราคาสูง ได้กำไรมากพอ แต่เมื่อมีคู่แข่งพยายามสร้างความแตกต่างของสินค้าของตนบ้าง ถ้าธุรกิจเดิมไม่สามารถรักษาระดับความดีเด่นของสินค้าของตนไว้ได้ ก็จะทำให้เสียลูกค้าไปได้เพราะลูกค้าอาจจะพิจารณาถึงความคุ้มค้ำของราคากับความแตกต่างซึ่งไม่แตกต่างแล้ว

**4.3 การตอบสนองความพึงพอใจของผู้บริโภค** กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างธุรกิจจะต้องสร้างความแตกต่างที่ตอบสนองความพึงพอใจของผู้บริโภคด้วย ถ้าสินค้าที่แตกต่างนั้นไม่เป็นลักษณะที่ลูกค้าต้องการแล้ว กลยุทธ์นี้ก็คงจะไม่ประสบผลสำเร็จ

### กิจกรรม 5.2.3

อธิบายบริการสร้างกลยุทธ์การสร้างความแตกต่างให้แก่ธุรกิจของสหกรณ์ มาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 5.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.2 เรื่องที่ 5.2.3)

## เรื่องที่ 5.2.4

### กลยุทธ์การมุ่งส่วนตลาดเฉพาะกลุ่ม

กลยุทธ์การมุ่งส่วนตลาดเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) เป็นกลยุทธ์การสร้างความได้เปรียบการแข่งขันโดยมุ่งเน้นตลาดเป้าหมายเฉพาะ โดยเลือกเน้นตลาดขนาดเล็กโดยเฉพาะภายในอุตสาหกรรมที่แตกต่างจากกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และกลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง ซึ่งกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนก็ดี กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างก็ดี ต่างมุ่งไปที่ตลาดเป้าหมายที่มีขอบเขตกว้าง หรือเป็นตลาดอุตสาหกรรมมากกว่าตลาดขนาดเล็ก

#### 1. ลักษณะของการมุ่งส่วนตลาดเฉพาะกลุ่ม

กลยุทธ์การมุ่งส่วนตลาดเฉพาะกลุ่มมีลักษณะดังนี้

1.1 มุ่งเน้นเสนอผลิตภัณฑ์ในกลุ่มผู้ซื้อ หรือกลุ่มเป้าหมายขนาดเฉพาะที่มีขนาดเล็ก (Niche Market) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันกับองค์กรขนาดใหญ่ เนื่องจากตลาดเฉพาะนี้มีใช้ตลาดสำคัญขององค์กรขนาดใหญ่

1.2 ธุรกิจต้องให้ความสำคัญพิเศษที่มุ่งเฉพาะอย่างเดียว เพราะตลาดมีขอบเขตจำเพาะว่าต้องการสินค้าอะไร และอย่างไร

1.3 ตลาดเฉพาะกลุ่มเป็นตลาดแคบ ๆ ของสายผลิตภัณฑ์เป็นบางชนิด ตลาดนี้จะมีรสนิยมเฉพาะและความชอบเป็นพิเศษอย่างใดอย่างหนึ่ง การนำกลยุทธ์เฉพาะมาใช้สามารถใช้กลยุทธ์ในด้านการมีต้นทุนต่ำ โดยการนำเสนอผลิตภัณฑ์ไปสู่กลุ่มเป้าหมายเฉพาะด้วยราคาที่ต่ำที่สุดในตลาด หรือใช้กลยุทธ์การมุ่งคุณค่าที่ดีที่สุดในที่ตอบสนองต่อรสนิยมหรือความชอบของลูกค้าได้ดีกว่าคู่แข่ง

1.4 กลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะกลุ่มเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับกิจการขนาดเล็ก จะทำให้กิจการอยู่รอดและทำกำไรได้ในอุตสาหกรรมที่มีขอบเขตที่แคบ ทั้งการตอบสนองต่อตลาดก็สามารถทำได้ทั่วถึงและต้นทุนไม่สูง

## 2. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของกลยุทธ์การมุ่งส่วนตลาดเฉพาะกลุ่ม

2.1 เป็นตลาดที่องค์กรขนาดใหญ่ไม่สนใจ เนื่องจากตลาดมีความสนใจเฉพาะ ซึ่งการผลิตสินค้าเฉพาะมีต้นทุนเช่นเดียวกัน ถ้าตลาดขนาดเล็กการผลิตสินค้าเฉพาะอาจจะไม่คุ้มทุน และไม่มีกำไรจึงไม่เป็นที่สนใจของธุรกิจรายใหญ่

2.2 ขนาดของตลาดพอเพียงและมีความเฉพาะจำนวนมาก ขนาดของตลาดเฉพาะต้องไม่เล็กเกินไปจนไม่สามารถทำกำไรได้ ในขณะที่เดียวกันตลาดเฉพาะถ้ามีจำนวนมากจะช่วยเพิ่มโอกาสในการใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุดได้

2.3 มีคู่แข่งกันในตลาดเดียวกันน้อย ถ้าตลาดเฉพาะไม่มีคู่แข่งเลยหรือมีน้อย การนำกลยุทธ์มุ่งเฉพาะกลุ่มก็มีโอกาสสร้างกำไรให้ธุรกิจได้

## 3. กลวิธีการมุ่งส่วนตลาดเฉพาะกลุ่ม

สหกรณ์สามารถจำกัดขอบเขตการแข่งขัน แยกออกเป็น 2 แนวทาง คือ 1) การมุ่งเน้นต้นทุนต่ำ (Cost-Based Focus) เพื่อสนองความต้องการของตลาดขนาดเล็ก หรือส่วนตลาดใดตลาดหนึ่งโดยเฉพาะ เช่น กลุ่มลูกค้าที่รับประทานอาหารมังสวิรัต (Vegetarian Foods) กลุ่มคนจน กลุ่มคนรวย เป็นต้น และ 2) การมุ่งเน้นการสร้างความแตกต่าง (Differentiation-Based Focus) ในตลาดขนาดเล็กเช่นเดียวกัน

3.1 การมุ่งเน้นต้นทุนต่ำ (Cost-Based Focus) เป็นการเลือกกลุ่มลูกค้า หรือตลาดขนาดเล็กโดยเฉพาะที่ธุรกิจมีความพร้อม ความชำนาญเป็นพิเศษ และใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนตามที่กล่าวมาแล้วในตอนต้นมาใช้ในตลาดส่วนนั้น ด้วยเหตุที่ขอบเขตการปฏิบัติงานแคบกว่า จึงมีประสิทธิภาพในการประหยัดได้มากกว่าบริษัทที่ไม่มุ่งเน้นตลาดส่วนหนึ่งส่วนใดโดยเฉพาะ ตัวอย่างในตลาดข้าวระดับท้องถิ่นสามารถประหยัดต้นทุนด้านการขนส่งได้มากกว่าบริษัทข้าวระดับประเทศ แม้ว่าจะใช้กลยุทธ์ต้นทุนต่ำเหมือนกัน เป็นต้น นอกจากนี้ธุรกิจยังอาจใช้วิธีทางด้านการตลาดเพื่อลดต้นทุนการขาย เช่น การตลาดทางตรง การขายในแหล่งผลิต เป็นต้น

3.2 การมุ่งเน้นการสร้างความแตกต่าง (Differentiation-Based Focus) เป็นการเลือกกลุ่มลูกค้าขนาดเล็กที่เหมาะสมที่สุดกับความรู้ความชำนาญของบริษัทเป็นตลาดเป้าหมาย เพียงสองสามตลาด และเสนอสินค้าและบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยมุ่งเน้นสนองความต้องการของตลาด คู่แข่งที่ไม่มุ่งเน้นตลาดใดตลาดหนึ่งโดยเฉพาะ ไม่สามารถสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเต็มที่ ยกตัวอย่าง การผลิตสินค้าที่มีลักษณะเฉพาะ เช่น ทุเรียนพันธุ์ก้านยาว ส้มบางมด หรือจัดบริการแปลกใหม่ เช่น การท่องเที่ยวเชิงเกษตร (พิบูล ทีปะปาล และธนวิฒ ทีปะปาล, 2559, น. 186)

การสร้างกลวิธีมุ่งส่วนตลาดเฉพาะกลุ่ม มี 2 วิธีที่สำคัญ คือ

1) ใช้ความเชี่ยวชาญของธุรกิจในการผลิตสินค้าเฉพาะกลุ่ม เช่น กลุ่มแม่บ้านเรือนใจ ผลิตสมุนไพรสำหรับสตรีหลังคลอด ทำให้มีสุขภาพฟื้นตัวได้เร็ว เป็นต้น

2) ใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่นที่มีลักษณะเฉพาะผลิตสินค้าเฉพาะกลุ่ม หรือสร้างบริการที่มีลักษณะเฉพาะ เพื่อดึงดูดผู้บริโภคที่มีรสนิยมในแบบดังกล่าว เช่น การให้บริการสเดย์โฮม การท่องเที่ยวเชิงนิเวศ การท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ธรรมชาติ เป็นต้น

#### 4. ข้อจำกัดของกลยุทธ์การมุ่งส่วนตลาดเฉพาะ

การใช้กลยุทธ์การมุ่งส่วนตลาดเฉพาะ มีข้อจำกัดดังนี้

4.1 การใช้กลยุทธ์การมุ่งส่วนตลาดเป้าหมายขนาดเล็ก มีความเสี่ยงต่อการเปลี่ยนแปลงของตลาดที่ค่อยๆ เปลี่ยน จนกระทั่งกลายเป็นขนาดใหญ่ รสชาติที่แตกต่างเด่นชัด หรือลักษณะของผลิตภัณฑ์บางอย่างก็อาจจะไม่ชัดเจนตามกาลเวลา ความสามารถในการป้องกันตัวก็จะลดลง เพราะคู่แข่งที่มีขนาดใหญ่กว่าจะเข้ามาครองตลาดนี้ในที่สุด

4.2 จากเหตุผลในข้อ (4.1) กลยุทธ์นี้จึงเหมาะสมที่จะใช้สำหรับบริษัทขนาดเล็กในระยะเริ่มแรกที่บริษัทเข้าสู่อุตสาหกรรม เพื่อแสวงหาที่มั่น โดยหลีกเลี่ยงการแข่งขันกับคู่แข่งชั้นที่มีขนาดใหญ่กว่าเท่านั้น เพราะเมื่อตลาดขนาดเล็กเป็นที่ยอมรับโดยทั่วไป บริษัทคู่แข่งขนาดใหญ่อาจจะเลียนแบบเสียเอง และนำเทคโนโลยีใหม่มาใช้พัฒนาผลิตภัณฑ์ได้ดีกว่าเสียอีก ในที่สุดก็อยู่ไม่ได้ (พิบูล ทีปะปาล, 2590, น. 187)

4.3 การกำหนดตลาดเฉพาะ การกำหนดตลาดเฉพาะกลุ่มผู้ซื้อ หรือการกำหนดตลาดตามพื้นที่ใดโดยเฉพาะนั้น องค์กรจะต้องกำหนดอย่างรอบคอบมีรายละเอียดเพียงพอในการกำหนดขอบเขตของตลาดได้เฉพาะเจาะจงมากกว่าองค์กรขนาดใหญ่ที่อยู่ในตลาดที่กว้างกว่า เช่น การใช้ขอบเขตด้านพื้นที่หรือถิ่นที่อยู่อาศัย กลุ่มตลาดที่จำแนกตามรูปแบบการดำเนินชีวิต (Lifestyle) หรือตามเชื้อชาติ ภาษา ศาสนา และวัฒนธรรม เพื่อให้การกำหนดตลาดมีความเฉพาะเพียงพอ

4.4 การสร้างความเชี่ยวชาญในตลาดเฉพาะ องค์กรจะต้องรู้จักส่วนตลาดเฉพาะที่เลือกนั้นเป็นอย่างดี เช่น วัฏจักรกรรมของกลุ่มผู้บริโภคหรือผู้ซื้อที่เป็นตลาดเป้าหมาย รู้ถึงการดำเนินชีวิต ภาษา และวัฒนธรรม ในพื้นที่แห่งนั้นเป็นอย่างดี ซึ่งองค์กรขนาดใหญ่ หรือคู่แข่งชั้นรายอื่นๆ เข้าถึงส่วนตลาดนี้ได้ยาก ความรู้ความเชี่ยวชาญในตลาดเฉพาะจะช่วยให้องค์กรสามารถกำหนดผลิตภัณฑ์และราคาที่เหมาะสมกับผู้ซื้อ

กล่าวโดยสรุป การจะนำกลยุทธ์ใดมาใช้สามารถพิจารณาได้จากตารางเปรียบเทียบทางเลือกของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระหว่างการเป็นผู้นำด้านต้นทุน การสร้างความแตกต่าง และการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน ซึ่งแบ่งย่อยได้เป็น 2 ประเภท คือ กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างที่มุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus Differentiation) และกลยุทธ์การเน้นต้นทุนที่มุ่งตลาดเฉพาะส่วน (Focus Cost) ซึ่งการเลือกกลยุทธ์อาจจะพิจารณาได้จากข้อดีและข้อเสียของแต่ละทางเลือกกลยุทธ์ จากตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 การเปรียบเทียบทางเลือกกลยุทธ์ของทั้ง 3 ทางเลือกกลยุทธ์พื้นฐาน

ทางเลือกกลยุทธ์ ประเด็นพิจารณา	การเป็นผู้นำ ด้านต้นทุน	การสร้าง ความแตกต่าง	การมุ่งตลาด เฉพาะส่วน
ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์	น้อย (ส่วนใหญ่เน้นด้าน ราคา)	มาก (ส่วนใหญ่เน้น เอกลักษณ์เฉพาะตัว)	น้อยถึงมาก (เน้นที่ราคาหรือ เอกลักษณ์เฉพาะตัว)
ส่วนตลาด	น้อย (เน้นที่ตลาดระดับ กว้าง)	มาก (เน้นที่ส่วนตลาดที่ หลากหลายและมาก กลุ่ม)	น้อย (เน้นที่ตลาดเฉพาะ ส่วนหรือเพียงสองถึง สามกลุ่มเท่านั้น)
ความสามารถในการแข่งขัน	เน้นด้านกระบวนการ ผลิต และการบริหาร เส้นทางเดินวัตถุดิบ	เน้นด้านการวิจัยและ พัฒนา รวมถึงการ ขายและการตลาด	เน้นความสามารถทุก ด้านที่จะช่วยสร้าง ความพึงพอใจของ ลูกค้า

การตัดสินใจระหว่างกลยุทธ์พื้นฐานขั้นต้นมีข้อพิจารณาเพิ่มเติมด้วย ดังนี้คือ

1) ธุรกิจควรมีความมั่นใจว่าการกำหนดตำแหน่งทางการแข่งขันในส่วนของผลิตภัณฑ์/ส่วนตลาดและความสามารถในการแข่งขันที่เป็นอยู่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์การแข่งขันที่ตัดสินใจเลือก เนื่องจากแต่ละทางเลือกกลยุทธ์จะต้องการการวางตำแหน่งทางการแข่งขันที่แตกต่างกันในนโยบายด้านราคา คุณภาพผลิตภัณฑ์ การตอบสนองลูกค้า การใช้เทคโนโลยีที่เน้นผู้นำ และนโยบายการโฆษณา

2) จะต้องมีการตรวจสอบติดตามและประเมินสภาวะแวดล้อมของธุรกิจตลอดเวลาและอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้เกิดความมั่นใจได้ว่าความได้เปรียบทางการแข่งขันซึ่งธุรกิจมีอยู่หรือได้รับจากการเลือกกลยุทธ์พื้นฐานนั้น ยังคงมีความสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อม และธุรกิจจะยังคงรักษาความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นไว้ได้ต่อไปอีกนาน トラบเท่าที่สภาวะแวดล้อมยังไม่เปลี่ยนแปลง

3) การตัดสินใจเลือกทางเลือกกลยุทธ์ในแต่ละทางเลือกไม่ใช่สาระสำคัญที่จะนำไปสู่การมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่ขึ้นอยู่กับวิธีการในการกำหนดและการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์ว่าจะสามารถสร้างและพัฒนาความเป็นเอกลักษณ์ที่แตกต่าง ทางด้านความสามารถและทักษะในกระบวนการสร้างคุณค่าได้หรือไม่

4) กระบวนการสร้างคุณค่าของธุรกิจไม่อาจดำเนินไปในทิศทางที่จะให้การสนับสนุนธุรกิจไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันได้เอง หรือปล่อยให้มีการพัฒนาเป็นไปตามยถากรรม หรือตามบุญตามกรรม แต่จะต้องเป็นเรื่องของความเชื่อของฝ่ายบริหาร และการให้แนวทางที่ชัดเจนจากฝ่ายผู้บริหารระดับสูงที่จะทำให้เกิดเป็นกระบวนการที่มีเอกลักษณ์และแตกต่างไปจากของธุรกิจอื่นๆ

**กิจกรรม 5.2.4**

อธิบายกลวิธีของกลยุทธ์มุ่งตลาดเฉพาะกลุ่มของสหกรณ์ มาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 5.2.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.2 เรื่องที่ 5.2.4)

## แผนการสอนตอนที่ 5.3

### กลยุทธ์ระดับธุรกิจทั่วไปสมัยใหม่ของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 5.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 5.3.1 กลยุทธ์การแข่งขันที่เน้นการลงทุน
- 5.3.2 กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรก
- 5.3.3 กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของลูกค้า
- 5.3.4 กลยุทธ์ความร่วมมือ

#### แนวคิด

1. กลยุทธ์การแข่งขันที่เน้นการลงทุน มีหลักการ คือ เน้นกลยุทธ์ด้านความแตกต่างและผู้นำด้านต้นทุน โดยเปรียบเทียบต้นทุนกับผลประโยชน์ว่าแต่ละกลยุทธ์มีผลการดำเนินงานดีกว่า ทั้งนี้มีปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจ 2 ปัจจัย คือ 1) ตำแหน่งของการแข่งขันของธุรกิจ และ 2) วัฏจักรของอุตสาหกรรม
2. กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรก ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่จะทำให้การดำเนินธุรกิจประสบผลสำเร็จได้ เพราะกลยุทธ์นี้มีภาพลักษณ์ของธุรกิจในเชิงบวกในด้านสร้างความพอใจให้ลูกค้า มีภาพลักษณ์เชิงบวกด้านนวัตกรรม การเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรกทำให้ธุรกิจได้เปรียบโครงสร้างด้านต้นทุนที่ต่ำ และธุรกิจเป็นที่รู้จักของลูกค้าก่อนคนอื่น แต่ก็มีอุปสรรคในด้านค่าใช้จ่ายในการวิจัยและพัฒนา เสี่ยงในเรื่องไม่มีความรู้เรื่องตลาดดี และอาจจะเตรียมการไม่พร้อมด้านการตลาดและหลังการขาย
3. กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของลูกค้า เป็นกลยุทธ์ที่เปิดโอกาสให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมในการผลิตสินค้าและบริการให้ตรงกับที่ตนเองต้องการ ซึ่งมีขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์โค-ครีเอชัน คือ 1) ธุรกิจต้องสรรหาและคัดเลือกที่จะทำกลยุทธ์นี้กับลูกค้าที่มีศักยภาพ 2) ลูกค้าพร้อมที่จะเปิดใจและเปิดโอกาสให้ธุรกิจได้เรียนรู้ 3) สร้างวัฒนธรรมองค์การในการใช้แนวคิดกลยุทธ์โค-ครีเอชัน 4) กระจายอำนาจให้พนักงาน และ 5) มีศูนย์วัฒนธรรมของธุรกิจ
4. กลยุทธ์ความร่วมมือเป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจมาร่วมกันดำเนินธุรกิจ ซึ่งมี 2 ลักษณะ คือ 1) การร่วมมือแบบฮั้ว และ 2) การเป็นพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ สาเหตุของการร่วมมือเพื่อการเข้าถึงตลาดมากขึ้น เพื่อให้ได้รับเทคโนโลยี เพื่อลดความเสี่ยงด้านการเงิน เพื่อลดความเสี่ยงด้านการเมือง และเพื่อเรียนรู้ถึงความสามารถใหม่ โดยมีระดับความร่วมมือ 3 ระดับ

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.3.1 “กลยุทธ์การแข่งขันที่เน้นการลงทุน” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกลยุทธ์การแข่งขันที่เน้นการลงทุนได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.3.2 “กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรก” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรกได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.3.3 “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของลูกค้า” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกลยุทธ์การมีส่วนร่วมของลูกค้าได้
4. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 5.3.4 “กลยุทธ์ความร่วมมือ” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกลยุทธ์ความร่วมมือได้



## เรื่องที่ 5.3.1

### กลยุทธ์การแข่งขันที่เน้นการลงทุน

#### 1. หลักการลงทุนในกลยุทธ์พื้นฐาน

การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ด้านการลงทุนนั้น จะต้องทำการเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่จะได้รับจากการดำเนินกลยุทธ์ระดับธุรกิจในกลยุทธ์ต่างๆ โดยพิจารณาจากกลยุทธ์ดังกล่าวแล้วเปรียบเทียบกับต้นทุนว่าแต่ละกลยุทธ์นั้นจะต้องมีการลงทุนในส่วนต่างๆ อย่างไร ด้วยจำนวนเงินลงทุนเท่าใด เพื่อพิจารณาผลการดำเนินกลยุทธ์ในแต่ละกลยุทธ์ว่ากลยุทธ์ใดให้ผลในด้านผลประโยชน์เปรียบเทียบกับต้นทุน (Cost Benefit) ดีกว่ากัน

การตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์ด้านการลงทุน (Investment Strategy) (ชนชัย ยมจินดา, 2554, น. 10-40, 10-46) ที่จะสนับสนุนกลยุทธ์การแข่งขันในส่วนของ การวางตำแหน่งด้านผลิตภัณฑ์/กลุ่มตลาดเป้าหมาย และความสามารถในการแข่งขัน ถือเป็น การตัดสินใจที่มีความสำคัญไม่น้อยกว่ากลยุทธ์การแข่งขันด้านอื่นๆ กลยุทธ์ด้านการลงทุน เป็นการดำเนินกลยุทธ์ซึ่งเน้นการตัดสินใจลงทุนที่ถูกต้องในปริมาณและประเภทของทรัพยากร (ด้านทรัพยากรมนุษย์) เครื่องจักรและอุปกรณ์ และการเงินซึ่งจะใช้เป็นพื้นฐานนำธุรกิจไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน

โดยทั่วไปการลงทุนในกลยุทธ์พื้นฐานมีหลักการดังนี้

1.1 การเน้นกลยุทธ์ด้านความแตกต่างและด้านการเป็นผู้นำด้านต้นทุน ถือเป็นกลยุทธ์ที่ต้องใช้การลงทุนสูงสุด โดยจะต้องลงทุนในด้านต่างๆ ทั้งด้านการวิจัยและพัฒนาการขายและการตลาดเพื่อพัฒนาความสามารถทางการแข่งขัน

1.2 การเน้นกลยุทธ์ที่เน้นการสร้าง ความแตกต่าง ถือเป็นกลยุทธ์ที่ต้องใช้การลงทุนในระดับรองลงมาจากกลยุทธ์ในข้อที่ 1

1.3 การเน้นกลยุทธ์ที่มุ่งการเป็นผู้นำด้านต้นทุน ถือเป็นกลยุทธ์ที่ใช้การลงทุนที่ต่ำกว่ากลยุทธ์ที่เน้นการสร้าง ความแตกต่าง เพราะแม้ว่าจะต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูงในส่วนที่เกี่ยวกับการลงทุนด้วยโรงงานและเครื่องจักรอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตแต่ก็เกิดขึ้นในช่วงแรกๆ เท่านั้น ซึ่งแตกต่างจากกลยุทธ์การสร้าง ความแตกต่างที่จะต้อง ใช้เงินลงทุนในด้านการวิจัยและพัฒนา และทางด้านการตลาดเป็นระยะเวลาที่ต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

1.4 การเน้นกลยุทธ์มุ่งตลาดเฉพาะส่วน ถือเป็น การลงทุนที่อยู่ในระดับต่ำที่สุด เพราะจะใช้ทรัพยากรในปริมาณและขอบเขตจำกัด ทั้งการมุ่งตลาดเฉพาะส่วนยังทำให้ไม่มีความเสี่ยงต่อการตลาดและการขาย

## 2. ปัจจัยที่มีผลการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์

การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ยังมีความจำเป็นต้องพิจารณาปัจจัย 2 ประการ ที่สำคัญอย่างยิ่ง ประกอบด้วย 1) ตำแหน่งทางการแข่งขันของธุรกิจ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้น (Positioning) 2) วัฏจักรของอุตสาหกรรม (Industry's Life Cycle) ซึ่งมีรายละเอียดต่อไปนี้

2.1 ตำแหน่งทางการแข่งขันของธุรกิจ การพิจารณาดำเนินการทางการแข่งขันของธุรกิจ (Competitive Position) ถือเป็นพื้นฐานที่สำคัญของการดำเนินกลยุทธ์ระดับธุรกิจหรือด้านการแข่งขัน เนื่องจากธุรกิจที่มีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เสียเปรียบจะมีความสามารถจำกัด และมีทางเลือกที่แคบกว่าในการดำเนินกลยุทธ์ โดยทั่วไปจะกล่าวได้ว่าธุรกิจผู้ครอบครองส่วนแบ่งตลาด (Market Share) สูงกว่าจะมีตำแหน่งทางการแข่งขันที่เข้มแข็งกว่าธุรกิจผู้มีส่วนแบ่งตลาดต่ำกว่า ทั้งนี้เพราะธุรกิจดังกล่าวซึ่งมีส่วนแบ่งตลาดสูงจะได้เปรียบกว่าด้านต้นทุนซึ่งเกิดจากเส้นโค้งประสบการณ์และได้เปรียบด้านความจงรักภักดีในตราสินค้า ทำให้มีโครงสร้างต้นทุนที่ต่ำกว่า ดังนั้นส่วนแบ่งตลาดจึงถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการพิจารณาเกี่ยวกับตำแหน่งทางการแข่งขันของธุรกิจ อีกปัจจัยหนึ่งที่ต้องถือว่าสำคัญไม่น้อยกว่ากัน คือ ปัจจัยด้านความสามารถในการแข่งขัน (Distinctive Competencies) ปัจจัยในส่วนนี้เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องอย่างมากกับด้านทรัพยากรมนุษย์ และเป็นปัจจัยที่จะลอกเลียนแบบกันได้ยาก โดยทั่วไปจะกล่าวได้เช่นกันว่า ธุรกิจที่มีตำแหน่งทางการแข่งขันที่ได้เปรียบจะมีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่าคู่แข่ง โดยเฉพาะในด้านต่าง ๆ เหล่านี้ คือ การวิจัยและพัฒนา ทักษะด้านการผลิตและการตลาด ความรอบรู้เกี่ยวกับส่วนตลาด ตราสินค้า และภาพลักษณ์ซึ่งเป็นที่ยอมรับจากลูกค้า และความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า หากจะกล่าวเป็นเชิงสรุปให้กระชับและชัดเจนจะสามารถกล่าวได้ว่า ธุรกิจที่มีตำแหน่งทางการแข่งขันที่ดีจะหมายถึง ธุรกิจซึ่งมีส่วนแบ่งตลาดสูงกว่าและมีความสามารถในการแข่งขันที่เหนือกว่า ทั้ง 2 ปัจจัยดังกล่าวเป็นองค์ประกอบสำคัญที่จะนำธุรกิจไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันที่ยั่งยืนในระยะยาว

2.2 วัฏจักรของอุตสาหกรรม นอกเหนือจากตำแหน่งทางการแข่งขันที่ต้องพิจารณาแล้ว การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ด้านการลงทุน เพื่อให้เกิดการบรรลุผลในการสนับสนุนกลยุทธ์พื้นฐานระดับธุรกิจ ยังต้องพิจารณาปัจจัยที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือ วัฏจักรของอุตสาหกรรม (Life Cycle) ทั้งนี้เพราะในแต่ละขั้นวงจรชีวิตของอุตสาหกรรม จะต้องมีการสนับสนุนด้านการลงทุนที่แตกต่างกัน และจะเกิดเป็นโอกาสหรือการคุกคามต่อธุรกิจที่แตกต่างกันด้วย โดยทั่วไปจะกล่าวได้ว่า การแข่งขันจะมีมากในช่วงวัฏจักรที่เรียกว่าการแข่งขันเพื่อการเขย่าออก (Shakeout) และการแข่งขันจะมีน้อยในวัฏจักรช่วงแนะนำ (Introduction) หรือแรกเกิด (Embryonic) ประการหลังนี้จะมีการลงทุนที่น้อยกว่าและการตัดสินใจดำเนินกลยุทธ์ด้านการลงทุนจะมีความเข้มข้นเชิงการแข่งขันที่ต่ำกว่า

โดยสรุป การเลือกกลยุทธ์การแข่งขันที่เน้นการลงทุน จะต้องพิจารณาปัจจัยด้านตำแหน่งทางการแข่งขัน และปัจจัยด้านอุตสาหกรรมเป็นหลักในการพิจารณา การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์การลงทุนอาจพิจารณาได้จากตารางที่ 5.2

ตารางที่ 5.2 กลยุทธ์ที่ควรใช้ให้เหมาะสมกับวัฏจักรอุตสาหกรรมและตำแหน่งทางการแข่งขัน

วัฏจักรอุตสาหกรรม	ตำแหน่งทางการแข่งขัน	
	เข้มแข็ง	อ่อนแอ
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ชั้นแรกเกิด</li> <li>• ชั้นการเจริญเติบโต</li> <li>• ชั้นการขยายออก</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สร้างส่วนแบ่งตลาด</li> <li>• เจริญเติบโต</li> <li>• ขยายส่วนแบ่งตลาด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• สร้างส่วนแบ่งตลาด</li> <li>• เน้นส่วนตลาด</li> <li>• เน้นส่วนตลาด/เก็บเกี่ยว/เลิกกิจการ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ชั้นเจริญเติบโตเต็มที่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• รักษาส่วนแบ่งตลาด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เก็บเกี่ยว/งดลงทุน/เลิกกิจการ</li> <li>• ฟื้นฟู/งดลงทุน/เลิกกิจการ</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• ชั้นตกต่ำ (ถดถอย)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เน้นส่วนตลาด หรือเก็บเกี่ยว (ตัดทอนสินทรัพย์)</li> </ul>	

ที่มา: Hill & Jones. *Strategic Management. An Integrated Approach* (1996) p. 205.

จากตารางที่ 5.2 สามารถสรุปการดำเนินกลยุทธ์ระดับธุรกิจด้านการลงทุนได้ดังนี้

**ชั้นแรกเกิด (Embryonic)** ควรเน้นการสร้างส่วนแบ่งตลาด โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการพัฒนาตำแหน่งทางการแข่งขันที่มั่นคงและเป็นเอกลักษณ์ และดึงดูดนักลงทุนจากภายนอกที่จะนำเงินมาลงทุนในธุรกิจ

**ชั้นการเจริญเติบโต (Growth)** ควรเน้นเสริมตำแหน่งทางการแข่งขันให้เข้มแข็งเพื่อเป็นฐานสนับสนุนความอยู่รอดในชั้นการขยายออก โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อรักษาตำแหน่งทางการแข่งขันของการเป็นผู้นำและ/หรือเพิ่มส่วนแบ่งตลาดให้มากขึ้น โดยการเสริมสร้างส่วนตลาดเดิมให้เข้มแข็งและขยายไปสู่ส่วนตลาดอื่นเพิ่มเติม ในขั้นนี้ของวัฏจักรอุตสาหกรรมจะมีความต้องการการลงทุนอย่างมากเพื่อให้เกิดความสามารถในการแข่งขันด้านการขายและการตลาด

**ชั้นการขยายออก (Shakeout)** ควรเน้นการขยายส่วนแบ่งตลาดไปในส่วนแบ่งตลาดของกลุ่มแข่งขันที่อ่อนแอกว่า ธุรกิจที่อ่อนแอกว่าจะออกจากอุตสาหกรรมไป ธุรกิจจึงควรเน้นการลงทุนไปเพื่อการขยายส่วนแบ่งตลาด อย่างไรก็ตามหากธุรกิจมีตำแหน่งทางการแข่งขันที่อ่อนแอกว่า ก็ควรจะเน้นการลงทุนไปเพื่อการเก็บเกี่ยวหรือโดยการเน้นให้บริการเฉพาะส่วนตลาดใดส่วนตลาดหนึ่ง หรือเลิกกิจการ

**ชั้นการเจริญเติบโตเต็มที่ (Maturity)** ควรเน้นกลยุทธ์ไปในด้านการรักษาส่วนแบ่งตลาด การลงทุนจะมุ่งไปที่การพัฒนาเพื่อให้เกิดความสามารถทางการแข่งขันที่เหนือกว่า เพื่อรักษาสถานภาพการเป็นผู้นำตลาด ในขั้นนี้ผู้นำตลาดจะเน้นไปที่การเก็บเกี่ยวผลกำไร ซึ่งควรจะได้รับตลอดเวลาของการดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ ที่ผ่านมา สำหรับธุรกิจที่ตำแหน่งการแข่งขันที่อ่อนแอ ก็จะไม่เน้นด้านการลงทุนแต่จะเน้นที่การเก็บเกี่ยว งดลงทุน หรือเลิกกิจการ

**ขั้นตกต่ำ (Decline)** ในขั้นนี้ของวัฏจักรชีวิตของอุตสาหกรรมเป็นขั้นที่อุปสงค์จะเริ่มตกต่ำ และอาจจะถูกสับทับด้วยการลงทุนจากต่างประเทศเข้ามาด้วย กลยุทธ์ด้านการลงทุนสำหรับผู้นำตลาดจะให้ความสำคัญที่ส่วนตลาดกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งเป็นการเฉพาะ หรือเน้นไปที่การเก็บเกี่ยวดอกผลจากความพยายามต่างๆ ที่ได้ลงทุนลงแรงไป สำหรับธุรกิจที่มีตำแหน่งทางการแข่งขันอ่อนแอหรือเป็นผู้ตามตลาด จะต้องเลือกดำเนินกลยุทธ์ในด้านของการฟื้นฟู การรดลงทุน หรือเลิกกิจการ การใช้กลยุทธ์ด้านการลงทุน เป็นไปได้ยาก เนื่องจากในขั้นนี้อัตราการเจริญเติบโตของตลาดจะเป็นศูนย์ หรือไม่อาจเป็นตัวเลขติดลบ

กล่าวโดยสรุป แม้ว่าธุรกิจจะต้องทำการตัดสินใจเลือกกระหว่างกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ซึ่งเน้นการแข่งขัน ได้แก่ การสร้างความแตกต่าง การเป็นผู้นำด้านต้นทุน และการมุ่งตลาดเฉพาะส่วน แต่ธุรกิจยังมีความจำเป็นจะต้องทำการตัดสินใจเกี่ยวกับด้านกลยุทธ์การลงทุนด้วย กลยุทธ์การลงทุนจะแตกต่างกันในแต่ละกลยุทธ์พื้นฐานของพอร์ตเตอร์ การพิจารณาเกี่ยวกับการดำเนินกลยุทธ์ด้านการลงทุนจะพิจารณาจากปัจจัยหลักที่สำคัญ 2 ประการ คือ ตำแหน่งทางการแข่งขันของธุรกิจ และวัฏจักรของอุตสาหกรรม

#### กิจกรรม 5.3.1

ปัจจัยที่มีผลต่อการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ด้านการลงทุนได้แก่ปัจจัยใดบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 5.3.1 ในคู่มือการศึกษา 5.3 เรื่องที่ 5.3.1)

### เรื่องที่ 5.3.2

#### กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรก

กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรก (First-Mover or Preemptive Strategy) (ชนชัย ยมจินดา, 2554) เป็นกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่ใช้เพื่อการแข่งขันที่มีความสำคัญอีกกลยุทธ์หนึ่ง หลายๆ ธุรกิจใช้กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรกก่อน เพื่อเป็นหลักประกันในการสร้างและพัฒนาไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่ยังมีหลายธุรกิจซึ่งเห็นว่าการใช้กลยุทธ์เข้าสู่ตลาดก่อนน่าจะเกิดผลเสียมากกว่าการเข้าตลาดทีหลัง (Second-Mover) การเข้าสู่ตลาดก่อน หมายถึง การที่ธุรกิจตัดสินใจเลือกทางเลือกที่จะเป็นรายแรกในการเข้าสู่ตลาดและเป็นผู้พัฒนาตลาดขึ้นมาเอง โดยทั่วไปธุรกิจที่จะเลือกกลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรกจะเป็นธุรกิจซึ่งประสบผลสำเร็จในด้านนวัตกรรม โดยสามารถคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ในเชิงผลิตภัณฑ์ ความคิด เทคโนโลยี ฯลฯ และต้องการจะได้รับประโยชน์จากนวัตกรรมที่ได้พัฒนาขึ้นโดยการผลิตเพื่อจำหน่ายในตลาด ปัญหาก็คือการมีนวัตกรรมและใช้กลยุทธ์เข้าสู่ตลาดเป็นรายแรกมิได้เป็น

การประกันความสำเร็จ หรือนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขันเสมอไป ทั้งนี้เพราะความจริงที่ปรากฏคือ มีธุรกิจซึ่งเข้าสู่ตลาดเป็นรายหลังสามารถประสบความสำเร็จได้ดีกว่ารายแรกๆ

อย่างไรก็ดี แม้การใช้กลยุทธ์เข้าสู่ตลาดรายแรกจะไม่ใช่เป็นการก้ารันตีหรือเป็นหลักประกันเพื่อนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่สามารถจะประมวลข้อดีข้อเสียของกลยุทธ์นี้ได้ดังนี้

## 1. ข้อดีของกลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดรายแรก

1.1 มีภาพลักษณ์เชิงบวก โดยเฉพาะเมื่อสามารถสร้างความพอใจให้กับลูกค้าในระดับสูง ก็จะสามารถเข้าไปนั่งในใจลูกค้าได้นานช้านาน โดยเป็นการยากที่คู่แข่งจะฝ่าด่านอุปสรรคการยอมรับของลูกค้าเข้ามาแข่งขันได้ เช่น กรณี Walkman ของ Sony เป็นต้น

1.2 มีภาพลักษณ์ในเชิงบวกด้านนวัตกรรม ซึ่งลูกค้ายอมรับและกล่าวขานถึงจะส่งผลเชิงบวกต่อผลิตภัณฑ์ อื่นๆ ซึ่งจะผลิตออกมาภายหลังทำให้ได้รับการยอมรับอย่างรวดเร็ว

1.3 โครงสร้างต้นทุนต่ำ การเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรกช่วยเปิดโอกาสให้ธุรกิจมีความได้เปรียบในด้านโครงสร้างต้นทุนที่ต่ำกว่า อันเนื่องมาจากผลกระทบด้านเส้นโค้งประสบการณ์ (Experience Curve Effect) ซึ่งธุรกิจที่เข้าสู่ตลาดก่อนจะได้รับประโยชน์จากการผลิตจำนวนมาก ทำให้เกิดการเรียนรู้และประสบการณ์ซึ่งส่งผลต่อต้นทุนต่อหน่วยต่ำลง และส่งผลทำให้โครงสร้างต้นทุนโดยรวมอยู่ในระดับต่ำ

1.4 เป็นที่รู้จักของลูกค้าก่อนใครและยอมรับได้ง่ายกว่า การเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรกจะทำให้ได้เปรียบในด้านความเป็นที่รู้จักของตราสินค้าก่อนใคร และหากธุรกิจสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าในด้านการให้คุณค่าผลิตภัณฑ์ (Product Value) และคุณค่าต่อผู้ใช้ (User Value) ได้เป็นอย่างดีแล้ว จะส่งผลตามมาสู่ความจงรักภักดีในตราสินค้า ทำให้คู่แข่งที่มาทีหลังจะต้องออกแรงอย่างมากกว่าที่จะทำให้เกิดการยอมรับจากลูกค้าได้

## 2. ข้อเสียของกลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดรายแรก

อุปสรรคของการนำกลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดรายแรกไปใช้ มีดังนี้

2.1 ธุรกิจใช้กลยุทธ์เข้าสู่ตลาดรายแรกต้องเป็นผู้รับผิดชอบค่าใช้จ่ายในส่วนของ การวิจัยและพัฒนา การตลาด การโฆษณา และการพัฒนาช่องทางการจัดจำหน่าย ดังนั้นถ้าผู้ใช้กลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดทีหลังสามารถลอกเลียนแบบของนวัตกรรมได้ไม่ยาก ก็จะทำให้เกิดความได้เปรียบเพราะไม่ต้องเป็นผู้ลงทุนในค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่จำเป็นต้องเกิดขึ้น เพราะผู้เข้ามาที่แรกได้รับผิดชอบพัฒนาไปก่อนหน้าแล้ว

2.2 ไม่รู้จักตลาดดี การเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรกจะมีความเสี่ยงจากการไม่รู้จักตลาดดีพอ และหลายครั้งต้องประสบความล้มเหลว โดยไม่สามารถฝ่าด่านการยอมรับของลูกค้าไปได้ ทำให้เป็นบทเรียนสำหรับผู้เข้ามาทีหลังที่จะใช้ข้อมูลดังกล่าวเป็นประโยชน์ต่อตน

2.3 การเตรียมการหลังการตลาดและหลังการขายที่ไม่พร้อม บางครั้งธุรกิจผู้เข้าสู่ตลาดเป็นรายแรกไม่มีการเตรียมการด้านการตลาดและบริการหลังการขายดีพอ ทำให้ไม่สามารถตอบสนองความพอใจกับลูกค้าได้ และเปิดโอกาสต่อผู้เข้ามาทีหลังที่จะพัฒนาและปรับตัวเพื่อเลี่ยงข้อผิดพลาดดังกล่าว

จากการพิจารณาข้อดีข้อเสียของกลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดรายแรกจะพบว่า ข้อดีจะหมายถึงข้อเสียเปรียบของกลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดที่หลัง ขณะเดียวกันข้อเสียของการเข้าสู่ตลาดรายแรก ก็จะเป็นข้อดีของการเข้าสู่ตลาดรายที่หลัง เป็นต้น

### 3. การตัดสินใจเลือกกลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรก

การตัดสินใจว่าควรเลือกทางเลือกกลยุทธ์ใดใน 2 ทางเลือกดังกล่าว จะต้องพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้อง 2 ประการคือ

3.1 ความคลุมเครือและไม่แน่นอนของตลาด อันเป็นผลมาจากความต้องการอาจไม่มีจริง ส่วนสนับสนุนต่างๆ ยังไม่มีมาตรฐานของอุตสาหกรรมที่เกี่ยวกับผลิตภัณฑ์และบริการยังไม่ชัดเจน ลักษณะความไม่แน่นอนด้านการแข่งขัน (ใครจะเป็นคู่แข่งขั้นด้วย) มีความไม่ชัดเจน

3.2 ช่วงอายุของวัฏจักรผลิตภัณฑ์จะสั้นหรือไม่ โดยเฉพาะในสภาวะแวดล้อม เช่น ปัจจุบันวัฏจักรของผลิตภัณฑ์จะมีอายุเฉลี่ยประมาณ 3 ปี เท่านั้น ซึ่งหมายความว่า การเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรกอาจไม่คุ้มค่าสำหรับการลงทุน

อย่างไรก็ดี มีข้อพึงสังเกตเกี่ยวกับธุรกิจซึ่งประสบความสำเร็จเป็นผู้ชนะตามภาพที่ 5.7 คือ ไม่ว่าจะใช้ทางเลือกกลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดเป็นรายแรก (First-Mover) หรือการเข้าสู่ตลาดเป็นรายหลัง (Second-Mover) จะต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยดังต่อไปนี้ คือ มีการออกแบบที่โดดเด่น และยากต่อการเลียนแบบของนวัตกรรมโดยคู่แข่ง

#### กิจกรรม 5.3.2

ข้อดีของกลยุทธ์การเข้าสู่ตลาดรายแรกได้แก่อะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 5.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.3 เรื่องที่ 5.3.2)

### เรื่องที่ 5.3.3

## กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของลูกค้า

การดำเนินธุรกิจใดๆ ทุกธุรกิจจะให้ความสำคัญแก่ลูกค้า ดังคำพูดที่ว่า “ลูกค้าคือพระเจ้า” “Customer Is a King” หรือ “การเข้าใจลูกค้า คือ หนทางของความสำเร็จ” แต่ในยุคที่พฤติกรรมของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เนื่องจากมีปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมที่เปลี่ยนไป ตลอดจนเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกิดขึ้นใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา ทำให้ลูกค้าเหล่านั้นมีทางเลือกมากขึ้น ความต้องการหลากหลายมากขึ้น และสิ่งที่ได้เรียนรู้จากโลกในทุกวันนี้ ไม่ใช่การตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้เพียงอย่างเดียวอีกต่อไป

ในสมัยก่อนกระบวนการของ “Value Creation” เกิดขึ้นจากภายในธุรกิจ นั่นคือ ธุรกิจพยายามที่จะสร้างสินค้าหรือบริการที่แตกต่างล้ำสมัยเพื่อลูกค้าที่อยู่ “นอกธุรกิจ” อย่างมีคุณค่า ซึ่งดูเหมือนว่าจะเป็น “Value Exchange and Extraction” มากกว่า แต่ต่อมาเมื่อลูกค้าเหล่านั้นได้เรียนรู้ สามารถหาข้อมูลจากแหล่งต่างๆ ได้มากขึ้น มีความรู้ในสินค้าและบริการมากขึ้น อำนาจการต่อรองจึงเกิดขึ้นกับลูกค้ามากกว่าธุรกิจ และนั่นทำให้สินค้าและบริการกลายเป็น “Commodity” มากกว่าที่จะเป็นสินค้าที่มีคุณค่าและแตกต่าง

ดังนั้น กุญแจสำคัญที่จะสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับธุรกิจได้อีกครั้ง ก็คือ การให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนร่วมในการสร้างประสบการณ์ที่แปลกใหม่และเป็นเอกลักษณ์กับธุรกิจนั้น ๆ มากขึ้น ซึ่ง “คุณค่า” จะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อทั้งธุรกิจและลูกค้าช่วยกันสร้างขึ้นมา เสมือนว่าธุรกิจได้เปิดโอกาสให้ลูกค้าเป็นผู้สรรสร้างสิ่งที่ตนเองต้องการ แต่สิ่งที่ธุรกิจต้องการจะ Focus ก็คือ การสร้างความเชื่อมโยง (Connection) ระหว่างสิ่งที่ธุรกิจต้องการจะให้กับลูกค้าของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นลูกค้ารายเล็กหรือรายใหญ่ แต่เมื่อไรก็ตามที่ลูกค้ารู้สึกว่าคุณภาพบริการที่ดำเนินการตามสัญญาที่ได้ให้ไว้ ลูกค้าจะเริ่มมีความรู้สึกพร้อมอยากเป็นส่วนหนึ่งในธุรกิจนั้น และนั่นจะเป็นจุดกำเนิดของ “Customer Loyalty”

### 1. ความหมายของโค-ครีเอชัน

“Co-Creation” คือ การสร้างคุณค่าของสินค้าและร่วมกันของบริษัทและลูกค้า ซึ่งเป็นการให้ลูกค้าร่วมสร้างประสบการณ์การผลิตสินค้าและบริการให้เหมาะสมกับพวกเขา (อ้างอิงจาก *Co-creation experiences: The Next practice in value creation* โดย C.K. Prahalad and Venkat Ramaswamy) Co-Creation ไม่ใช่การให้ลูกค้ามาเป็นทีปรึกษาในการดำเนินการ แต่เป็นการร่วมกันดำเนินการสร้างคุณค่า ซึ่งนั่นรวมถึงธุรกิจจะต้องเปิดโอกาสและกระตุ้นให้เกิดการแบ่งปันข้อมูลต่างๆ ระหว่างกัน ตัวอย่างของธุรกิจที่มีการทำ Co-Creation ในการสร้างคุณค่าให้กับลูกค้ากัน ([www.scglogistics.co.th/beog/detail/99](http://www.scglogistics.co.th/beog/detail/99))

บริษัทผู้ให้บริการโลจิสติกส์แห่งหนึ่งค้นพบว่า ลูกค้าต้องการให้ช่วยคิด Supply Chain ใหม่เพื่อปรับปรุงการดำเนินงานธุรกิจของตน สิ่งที่ทำหาย คือ การเผชิญกับความซับซ้อนจากปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการและการให้บริการของบริษัท จึงทำให้บริษัท Focus ที่ลูกค้าที่เหมาะสม ที่จะทำงานร่วมกัน และต้องพัฒนาศักยภาพของบุคลากรของบริษัทให้เข้าใจถึงการให้บริการของบริษัทที่จะส่งผลต่อลูกค้าด้วยปัจจัยที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ ก็คือ การพัฒนาพนักงานของตนในการทำงานที่จะต้องเดินควบคู่ไปกับการดำเนินธุรกิจของลูกค้า (การเข้าใจในธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงได้ของลูกค้า) ศักยภาพดังกล่าวเป็นสิ่งสำคัญที่ไม่เพียงแต่ต้องตอบโจทย์ลูกค้า แต่ต้องสามารถแสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่หยิบยื่นให้ลูกค้าคนสำคัญในฐานะหุ้นส่วนธุรกิจ (Business Partner) อีกด้วย การดำเนินการดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยนวัตกรรมซึ่งธุรกิจคิดค้นขึ้นมา

นวัตกรรมนั้นต้องอยู่บนพื้นฐานของ “การเข้าใจลูกค้า” และการจะเข้าใจลูกค้าได้ดีนั้น ธุรกิจจึงได้ให้ลูกค้าเข้ามามีส่วนในการดำเนินงานภายใต้ศูนย์นวัตกรรม (Innovation Center) ที่จัดตั้งขึ้น เสมือนเป็นการทำ “Intensive Workshop” ร่วมกันเพื่อแบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ การปฏิบัติต้นแบบ (Best Practice) และค้นหาทำความเข้าใจในเทคโนโลยี เศรษฐกิจหรือปัจจัยต่างๆ ที่จะส่งผลต่อการสร้างคุณค่า วิธีการใหม่ๆ ในการบริหารจัดการด้าน Supply Chain และโลจิสติกส์ การสร้างศูนย์นวัตกรรมเพื่อเป็นที่ฝึกปฏิบัติ (Workshop) อาจจะเป็นแผนงาน ในอีก 10 หรือ 20 ปีข้างหน้าธุรกิจจะเป็นอย่างไร เสมือนการวางแผนรับมือกับภาพจำลองที่คาดหวังไว้ “Scenario” จะถูกพยากรณ์ขึ้น โดย “Scenario” เหล่านั้นจะเป็นการเปิดความคิดใหม่ แล้วจึงกำหนดปัจจัยต่างๆ วิธีการดำเนินงาน ตลอดจนปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น ที่ต้องได้รับการเตรียมการแก้ไข เป็นการระดมสมองกันนั่นเอง ตัวอย่างของนวัตกรรมที่เกิดขึ้นจากศูนย์นวัตกรรม (Innovation Center) เช่น การใช้ Parcelcopter หรือ การใช้ Drone ในการขนส่งสินค้า ซึ่งในอนาคตอาจจะทำให้การขนส่งมีประสิทธิภาพมากขึ้น การใช้ “Smart Glass” หรือโลกเสมือนจริง (Augmented Reality) ใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารจัดการสินค้าในคลังสินค้าของลูกค้า

เมื่อมีสิ่งแปลกใหม่เกิดขึ้น ความเคลือบแคลงสงสัย ความไม่มั่นใจในการดำเนินงานย่อมเกิดขึ้น และเช่นเดียวกับในช่วงแรกของแนวคิด Co-Creation ที่ลูกค้าคิดว่าเป็นเทคนิคในการขายสินค้า และบริการที่ชาญฉลาดของธุรกิจ จึงเป็นหน้าที่ของธุรกิจที่จะสื่อสารและทำความเข้าใจกับลูกค้าถึงคุณค่า และประโยชน์ที่ลูกค้าจะได้รับมากกว่าธุรกิจที่ดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ

ตัวอย่าง Phononic บริษัทผู้ผลิต Solid State ที่ขายให้กับลูกค้าอุตสาหกรรมผลิตตู้แช่เย็น ซึ่งบริษัทได้มุ่งเน้นที่จะเข้าใจลูกค้า และนำความรู้ ประสบการณ์ของลูกค้าเหล่านั้นไปปรับใช้กับกระบวนการทำงานและวัฒนธรรมขององค์กร Phononic ยึดหลักการที่ว่า “Engagement” ของลูกค้า B2B มีพื้นฐานมาจากความรู้สึกร่วมกับเทคโนโลยีทางวิศวกรรม Co-Creation จึงเป็นการช่วยให้ลูกค้าสร้างจินตนาการแห่งอนาคตที่แตกต่าง ซึ่งสินค้าส่วนใหญ่ของ Phononic ล้วนเป็นผลงานจากการทำ Co-Creation ที่มีความหลากหลาย ซับซ้อนแต่สามารถสร้างรายได้อย่างมหาศาล และแน่นอนกว่าจะเป็นรูปเป็นร่างขึ้นมาหลายทีมต้องทำงานร่วมกันไม่ว่าจะเป็นทีมวิศวกร ทีมผู้เชี่ยวชาญทางด้านโซ่อุปทาน (Supply Chain) และทีมขายและการตลาด และต้องประสานงานกับลูกค้าเพื่อกำหนดและออกแบบลักษณะผลิตภัณฑ์ (Product Specification) เพื่อการผลิตต่อไป โค-ครีเอชัน (Co-Creation) จึงเป็นแนวคิดหลักของ



วัฒนธรรมองค์กรของ Phononics ที่ทำให้แตกต่างจากคู่แข่งอย่างแท้จริง ทั้งนี้สิ่งที่ Phononic ได้เรียนรู้จากการทำ Co-Creation (ขอยกมาเพียงบางส่วน) ก็คือ อย่าคิดว่าการทำ Co-Creation เป็นเพียงแนวคิด (Concept) ในการแก้ไขปัญหา (Problem Solving) หรือ การกำหนดรูปแบบของสินค้าใหม่ แต่สามารถใช้การกำหนดตลาดใหม่ที่จะขยายธุรกิจ/เติบโตเข้าไปแทน และสร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ที่ต้องผลักดันให้บริษัทกล้าที่จะก้าวข้าม “Comfort Zone” ในขณะเดียวกันกล้าที่จะเผชิญความกลัวที่จะทำสิ่งที่ผิดพลาด โดยการกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับพนักงานด้วย

การนำโค-ครีเอชันมาใช้ในการดำเนินธุรกิจเพื่อการแข่งขันให้ประสบผลสำเร็จ ธุรกิจจะต้องได้รับความร่วมมือจากลูกค้าโดยเฉพาะลูกค้ารายหลักของธุรกิจ (Strategic Customer) ย่อมมีคาดหวังในสินค้าและบริการที่จะตอบสนองความต้องการหรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ลูกค้าอาจจะไม่สนับสนุนไม่ให้ความร่วมมือในการทำ Co-Creation

## 2. ขั้นตอนในการทำโค-ครีเอชัน

2.1 ธุรกิจจึงต้องสรรหาและคัดเลือกที่จะทำโค-ครีเอชัน (Co-Creation) กับลูกค้าที่มีศักยภาพและเล็งเห็นคุณค่า

2.2 ลูกค้าพร้อมที่จะเปิดใจและเปิดโอกาสให้ธุรกิจได้รับรู้ถึงประสบการณ์ ความรู้อันมีค่าของลูกค้า

2.3 สร้างวัฒนธรรมองค์กรใหม่ในการใช้แนวคิดโค-ครีเอชัน

2.4 การกระจายอำนาจการตัดสินใจให้กับพนักงาน

2.5 มีศูนยนวัตกรรมของตนเอง

โดยสรุป กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของลูกค้าจะต้องมีการเปิดใจและเปิดโอกาสทั้ง 2 ฝ่าย คือ 1) ฝ่ายธุรกิจและฝ่ายลูกค้า เพื่อใช้ในการรังสรรค์ผลงานที่มีค่าของทั้งลูกค้า และ 2) ธุรกิจในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ

### กิจกรรม 5.3.3

อธิบายความหมายของโค-ครีเอชัน และขั้นตอนในการทำโค-ครีเอชันมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 5.3.3 ในคู่มือการศึกษาตามที 5.3 เรื่องที่ 5.3.3)

## เรื่องที่ 5.3.4

### กลยุทธ์ความร่วมมือ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจของสหกรณ์ นอกจากจะใช้กลยุทธ์การแข่งขันแบบต่างๆ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันในอุตสาหกรรมแล้ว ยังมีกลยุทธ์ที่สหกรณ์จะใช้เพื่อให้เกิดความสำเร็จในธุรกิจของสหกรณ์ได้เช่นกัน กลยุทธ์ธุรกิจที่สหกรณ์สามารถนำมาใช้ก็คือ กลยุทธ์ความร่วมมือ (Cooperative Strategy) เพื่อให้เกิดความได้เปรียบทางการแข่งขันร่วมกับกิจการอื่นภายในอุตสาหกรรมนั้น กลยุทธ์ความร่วมมือโดยทั่วไปแบ่งออกได้ 2 ลักษณะ คือ 1) การร่วมมือแบบฮั้ว และ 2) การเป็นพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 1. การร่วมมือแบบฮั้ว

การร่วมมือแบบฮั้ว (Collusion) เป็นความร่วมมือของกิจการต่างๆ ภายในอุตสาหกรรมเพื่อลดผลผลิตและเพิ่มราคาสินค้า เพื่อให้เป็นไปตามหลักอุปสงค์และอุปทาน การร่วมมือการฮั้วอาจจะทำได้ 2 วิธีคือ 1) ทำอย่างเปิดเผย และ 2) ทำอย่างไม่เปิดเผย ถ้าทำแบบเปิดเผยก็จะมีวิธีการติดต่อสื่อสารและเจรจากันโดยตรง ซึ่งการฮั้วกันแบบเปิดเผย (Explicit Collusion) เป็นการกระทำที่ผิดกฎหมายในประเทศต่างๆ เป็นส่วนมาก ขณะที่การฮั้วแบบไม่เปิดเผย (Tacit Collusion) อาจทำโดยการติดต่อสื่อสารกับกิจการอื่นๆ ที่เป็นคู่แข่งกันในทางอ้อม วิธีการนี้มักจะใช้ได้ผลก็ต่อเมื่อ

- 1.1 มีคู่แข่งจำนวนน้อยราย
- 1.2 กิจการมีต้นทุนใกล้เคียงกัน
- 1.3 มีกิจการหลังทำตัวเป็นผู้นำตลาด
- 1.4 มีวัฒนธรรมร่วมกันในด้านความร่วมมือ
- 1.5 มีอุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรมสูง คู่แข่งรายใหม่เกิดขึ้นได้ยาก
- 1.6 มีคำสั่งซื้อจำนวนมากและมีคำสั่งซื้อค้างส่งมาก

#### 2. การเป็นพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์

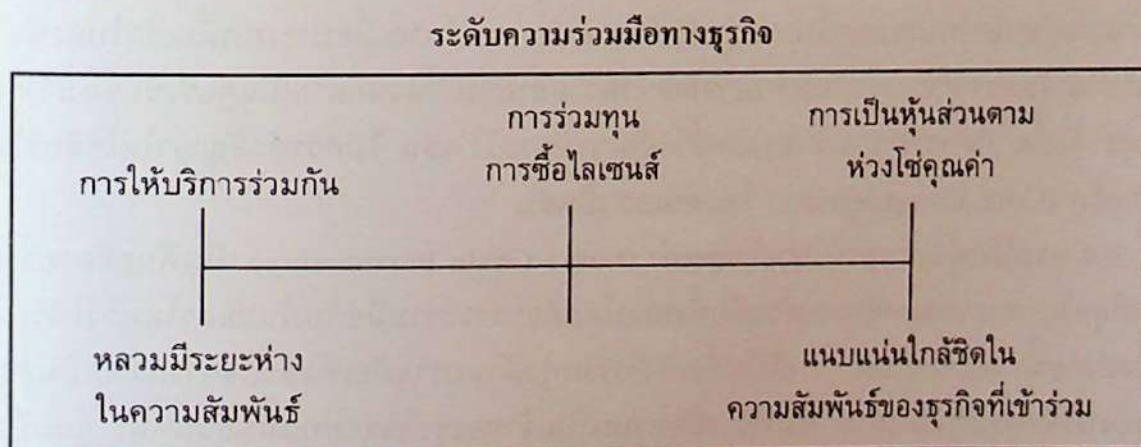
การเป็นพันธมิตรเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic Alliances) เป็นความร่วมมือขององค์กรหรือหน่วยธุรกิจตั้งแต่สองรายขึ้นไปมาเป็นหุ้นส่วนกัน เพื่อดำเนินธุรกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งเป็นผลประโยชน์ร่วมกัน การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทหรือหน่วยธุรกิจ เป็นทางเลือกที่เป็นที่นิยมในธุรกิจยุคใหม่ ธุรกิจที่ร่วมมือกันจะมีการเติบโตอย่างมากและรวดเร็ว แต่เพียงระยะเวลาไม่นานนักเท่านั้น ทั้งนี้เนื่องจากธุรกิจเกิดความขัดแย้งกันในเรื่องวัตถุประสงค์และการควบคุม แต่พันธมิตรบางกลุ่มก็สามารถร่วมมือกันได้อย่างยาวนาน จนอาจนำไปสู่การควบรวมกิจการระหว่างกันได้ พันธมิตรทางธุรกิจหลายกลุ่มสามารถเพิ่มผลกำไรให้กับสมาชิก และเพิ่มมูลค่าให้กับกิจการได้อีกด้วย

สาเหตุการร่วมมือกันเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ ในการที่หน่วยธุรกิจหันมาร่วมมือกันเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ เนื่องมาจากสาเหตุต่างๆ ต่อไปนี้

- 1) เพื่อการเข้าถึงตลาดมากขึ้น เหตุผลหลักในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจประการหนึ่ง ก็คือ การขยายธุรกิจเข้าไปในตลาดใหม่ได้รวดเร็วด้วยต้นทุนที่ต่ำ
- 2) เพื่อให้ได้รับเทคโนโลยีหรือความสามารถในการผลิต ธุรกิจที่มีพันธมิตรทางธุรกิจมักจะมีเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยกว่ากิจการที่ไม่มีพันธมิตรทางธุรกิจ ตัวอย่างกรณีของบริษัทนมในประเทศไทยยี่ห้อหนึ่ง เกิดจากการเป็นพันธมิตรกันของบริษัทนมในประเทศไทยกับบริษัทนมของประเทศญี่ปุ่น ทำให้เกิดผลิตภัณฑ์นมที่เป็นที่นิยมของผู้บริโภคยี่ห้อหนึ่ง ซึ่งเกิดจากการที่บริษัทนมในประเทศไทยได้รับการถ่ายทอดเทคโนโลยีการผลิตจากประเทศญี่ปุ่น
- 3) เพื่อลดความเสี่ยงทางการเงิน การร่วมมือที่จะช่วยลดความเสี่ยงทางการเงิน เช่น ธุรกิจการผลิตร่วมมือกับผู้จัดทางวัตถุดิบ ซึ่งสามารถลดต้นทุนด้านการจัดหาวัตถุดิบ ซึ่งเป็นวิธีการที่นิยมใช้กัน ในธุรกิจจัดหาวัตถุดิบ
- 4) เพื่อลดความเสี่ยงด้านการเมือง เมื่อธุรกิจขยายกิจการไปยังตลาดต่างประเทศ การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจร่วมกับ "หุ้นส่วนท้องถิ่น" จะเป็นวิธีการที่ดีในการลดปัญหาในเรื่องการใช้ทรัพยากรในท้องถิ่น โดยกิจการมีความสัมพันธ์อันดีกับหุ้นส่วนท้องถิ่น ย่อมทำให้ได้รับความสะดวกในการติดต่อกับรัฐบาลประเทศนั้นๆ เพื่อประโยชน์ในด้านดำเนินธุรกิจต่างๆ
- 5) เพื่อเรียนรู้ถึงความสามารถใหม่ๆ การมีพันธมิตรทางธุรกิจเปิดโอกาสให้ธุรกิจได้รับรู้และแลกเปลี่ยนเทคนิควิธีการใหม่ๆ กับพันธมิตรนั้นๆ ได้

### 3. ระดับความร่วมมือของพันธมิตรทางธุรกิจ

Wheelen และ Hunger (2012) ได้เสนอแนวทางในการจัดการความร่วมมือระหว่างธุรกิจของพันธมิตรทางธุรกิจ โดยจัดระดับความร่วมมือแบบมีระยะห่างจนถึงมีความร่วมมือแนบแน่นใกล้ชิด ดังภาพที่ 5.3



ภาพที่ 5.3 ความต่อเนื่องของพันธมิตรทางธุรกิจ

ที่มา: Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (2012). *Strategic Management and Business Policy* (13<sup>th</sup> ed.).

จากภาพที่ 5.3 ระดับความร่วมมือทางธุรกิจของพันธมิตรแบ่งออกได้เป็น 3 ระยะ คือ 1) การให้บริการร่วมกัน 2) การร่วมทุน 3) การเป็นหุ้นส่วนตามห่วงโซ่คุณค่า

3.1 การให้บริการร่วมมือกัน (Mutual Service Consortia) เป็นการร่วมมือแบบมีระยะห่าง มักเป็นการร่วมมือกันขององค์การที่คล้ายกันในอุตสาหกรรมโดยการรวมทรัพยากรเข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้รับผลประโยชน์สูงสุด ตัวอย่างเช่น บริษัทวิศวกรรมร่วมกับบริษัทออกแบบ และบริษัทการค้าระหว่างประเทศ เข้าประมูลงานชิ้นหนึ่งเมื่อได้งานนั้น ต่างก็ร่วมมือกันทำในส่วนที่ตนถนัด ตั้งแต่ออกแบบ ติดตั้งและส่งสินค้าเข้าประเทศ เมื่องานนั้นเสร็จสิ้นลงกิจการเหล่านั้นก็แยกย้ายกันไปทำอย่างงานอื่นต่อไป

3.2 การร่วมทุน (Joint Venture) เป็นการร่วมมือกันโดยองค์การสองแห่งหรือมากกว่า เพื่อวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ในการจัดตั้งธุรกิจอันใหม่ขึ้นมา โดยจัดสรรความเป็นเจ้าของความรับผิดชอบในการดำเนินงาน ความเสี่ยงทางการเงิน ตลอดจนผลตอบแทน ตามสัดส่วนการถือหุ้น ตัวอย่างเช่น การร่วมทุนของบริษัทเครือเจริญโภคภัณฑ์ กับเมจิแดรี่ ตั้งบริษัทลูก ชื่อ “ซีพี-เมจิ” เป็นต้น

การร่วมทุนจะอยู่ตรงช่วงกลางของความต่อเนื่องในพันธมิตรทางธุรกิจ จัดทำขึ้นเพื่อใช้ความสามารถจากทั้งสองกิจการเป็นสำคัญ โดยการร่วมทุนเป็นวิธีที่นิยมใช้สูงสุดในธุรกิจระหว่างประเทศ เพราะช่วยลดข้อจำกัดทางการเงินและการเมือง การจัดตั้งบริษัทร่วมทุนเป็นวิธีที่สะดวกสำหรับองค์การที่จะทำงานร่วมกัน โดยไม่ต้องสูญเสียความเป็นอิสระต่อกัน ข้อเสียของการร่วมทุน ก็คือ การควบคุมธุรกิจไม่ได้ทั้งหมด กำไรน้อยตามสัดส่วนที่ถือหุ้น และอาจเกิดความขัดแย้งระหว่างหุ้นส่วนที่มีความได้เปรียบในด้านใดด้านหนึ่ง การร่วมทุนจึงมักเป็นการชั่วคราว โดยเฉพาะกับกิจการที่คิดจะใช้วิธีนี้ในการเยียวอายุตนเอง จนกว่าจะเข้มแข็งได้ในระยะยาวจากการเป็นหุ้นส่วนนั้น ด้วยเหตุนี้ การร่วมทุนจึงมีอัตราความล้มเหลวสูง เว้นเสียแต่ว่าหุ้นส่วนทั้งสองจะมีสัดส่วนความเป็นเจ้าของเท่าเทียมกัน และรับผิดชอบร่วมกันในผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น

3.3 การซื้อไลเซนส์ (Licensing Arrangement) เป็นการตกลงทำสัญญาให้สิทธิ์แก่อีกกิจการหนึ่งในอีกประเทศหรืออีกตลาดหนึ่งในการผลิตหรือขายสินค้า ผู้ได้รับสิทธิ์ (Licensee) จะจ่ายค่าตอบแทนให้กับกิจการที่เป็นเจ้าของสิทธิ์สำหรับความเชี่ยวชาญต่างๆ การทำสัญญาให้ผลิตหรือขายนี้ เป็นกลยุทธ์ที่เป็นประโยชน์ ถ้ามีข้อตราสินค้าเป็นที่รู้จักดี โดยเฉพาะในกรณีบริษัทข้ามชาติไม่มีเงินทุนเพียงพอที่จะเข้าไปดำเนินการเองในประเทศนั้น กลยุทธ์นี้ยังมีประโยชน์มากเมื่อประเทศนั้นเข้าไปลงทุนได้ยากอย่างไรก็ตาม อันตรายนก็คือ ผู้ได้รับสิทธิ์อาจพัฒนาความสามารถขึ้นจนกลายเป็นคู่แข่งชั้นของเจ้าของสิทธิ์ได้ในที่สุด ดังนั้น กิจการที่เป็นเจ้าของสิทธิ์จึงต้องระมัดระวัง เช่น ไม่ควรทำสัญญาให้ใช้สิทธิ์ในความสามารถหลัก (Core Competencies) ของตนเอง เป็นต้น

3.4 การเป็นหุ้นส่วนตามห่วงโซ่คุณค่า (Value Chain Partnership) เป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่แนบชิดที่สุดในบรรดากลยุทธ์ความร่วมมือทั้งหมดโดยกิจการจะร่วมมือกับพันธมิตรในห่วงโซ่คุณค่าจากต้นน้ำถึงปลายน้ำ ตัวอย่างเช่น การเข้าไปตั้งบริษัทร่วมทุนด้านบรรจุภัณฑ์แล้วกิจการกลายเป็นลูกค้ารายสำคัญของบริษัทร่วมทุนนั้นด้วย กิจการจึงมีสถานะเป็นเจ้าของธุรกิจร่วมทุนนั้นส่วนหนึ่ง และเป็นลูกค้าอีกส่วนหนึ่งด้วย จากการวิจัย พบว่า การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจกับซัพพลายเออร์ที่มีความสัมพันธ์แนบแน่นจะให้ผลกำไรมากกว่าการมีซัพพลายเออร์ธรรมดาทั่วๆ ไป

#### 4. ปัจจัยแห่งความสำเร็จของกลยุทธ์การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ

ในการเลือกใช้กลยุทธ์การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ กิจการอาจต้องพิจารณาปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ ดังนี้

- 4.1 มีเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ที่ชัดเจน รวบรวมกลยุทธ์ของหุ้นส่วนพันธมิตรเข้าด้วยกัน เพื่อให้แน่ใจว่าเกิดคุณค่าร่วมกันสำหรับทุกพันธมิตร
- 4.2 หาหุ้นส่วนพันธมิตรที่มีเป้าหมายที่ดัดเทียม และความสามารถส่งเสริมกัน
- 4.3 ระบุความเสี่ยงในการเป็นหุ้นส่วน และการดำเนินงานให้ชัดเจน
- 4.4 จัดสรรงานและความรับผิดชอบ เพื่อให้หุ้นส่วนสามารถใช้ความชำนาญที่ตนมีให้ได้มากที่สุด
- 4.5 สร้างแรงจูงใจในการร่วมมือกัน เพื่อลดความแตกต่างในวัฒนธรรมองค์กร
- 4.6 ผู้บริหารพันธมิตรทางธุรกิจระหว่างประเทศ ควรมีความรู้ข้ามวัฒนธรรมแบบบูรณาการ
- 4.7 ยอมรับกระบวนการควบคุม แบ่งปันข้อมูลข่าวสารเพื่อสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน
- 4.8 มีความยืดหยุ่น เต็มใจปรับเปลี่ยนเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงในสภาพแวดล้อม
- 4.9 ยอมรับการถอนตัว เมื่อกิจการบรรลุวัตถุประสงค์หรือเมื่อหุ้นส่วนพันธมิตรเห็นว่าการนั้นล้มเหลว

#### กิจกรรม 5.3.4

อธิบายสาเหตุแห่งการร่วมมือกันของพันธมิตร มาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 5.3.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 5.3 เรื่องที่ 5.3.4)

## บรรณานุกรม

- ธนชัย ยมจินดา. (2554). การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ. ใน *ประมวลสาระชุดวิชา 32726 การจัดการการตลาด และการจัดการเชิงกลยุทธ์* (หน่วยที่ 10). นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมาราช.
- บุญเกียรติ ชีวะตระกูลกิจ. (2560). การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับหน้าที่. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชา องค์การและการจัดการเชิงกลยุทธ์* (หน่วยที่ 12). นนทบุรี: สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย สุโขทัยธรรมาราช.
- พิบูล ทีปะปาล และธนวัฒน์ ทีปะปาล. (2559). *การจัดการเชิงกลยุทธ์* (ปรับปรุงใหม่). กรุงเทพฯ: อมรการพิมพ์.
- ภวัต เจียมฉัตรนวัต. (2561). กลยุทธ์การพัฒนาธุรกิจ. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการพัฒนาธุรกิจการเกษตร* (หน่วยที่ 5). นนทบุรี: สาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2560). *การจัดการเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ท็อป จำกัด.
- Charles. W. L. Hill and Gareth R. Jones. (1998). *Strategic Management: An Integrated Approach*. (4<sup>th</sup> ed.). Houghton Mifflin.
- Derch F. Abell. (1980). *Defining the Business The Starting Points of Strategic Planning*. Englewood Cliff, New York: Prentice-Hall. [www.soglogistics.co.th/blog/detail/99](http://www.soglogistics.co.th/blog/detail/99) สืบค้นวันที่ 2 ตุลาคม 2561.
- I, F. R. (2011). *Strategic management concepts and cases*. Upper Saddle River, New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Ansofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Pad: West PCo.
- Hofstrand, D. (2007). *Strategic planning for value-added farm businesses*. Agricultural Marketing Resource Center, Iowa State Universtiy. Retrieved 5 February 2018, from <https://www.agmrc.org/business-development/strategy-and-analysis/articles/strategic-planning-for-value-added-farm-businesses/>
- Jeffs, C. (2008). *Strategic management*. Los Angeles; London: SAGE.
- Kotler, Philip. (2000). *Marketing Management, The Millennium ed*. N.J. Prentice Hall.
- Mintzberg, H. (1987). *The strategy concept II: Another look at why organizations need strategies*. *California Management Review*, 30(1), 25-32.
- \_\_\_\_\_. (2002). *The strategy process: Concepts, contexts cases* (4<sup>th</sup> ed.). Harlow: Financial Times Prentice Hall.
- Porter Micheal E. (1980). *The Competitive Advantage of Nation*. New York: A Division of Macmillan, Inc.

- Wheelen, T.L. and Hunger, J.D. (2012). *Strategic Management and Business Policy* (13<sup>th</sup> ed.). Pearson.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N. and Bamford, C. E. (2015). *Concepts in Strategic Management and Business Policy: Globalization, Innovation, and Sustainability* (14<sup>th</sup> ed.). Harlow: Pearson Education Limited.
- Wilson, R. M. S., & Gilligan, C. (2004). *Strategic marketing management: Planning, implementation and control* (3<sup>rd</sup> ed.). Oxford: Butterworth-Heinemann.

หน่วยที่ 6

## การกำหนดกลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์

---

รองศาสตราจารย์เสาวภา มีถาวรกุล



ชื่อ	รองศาสตราจารย์เสาวภา มีถาวรกุล
วุฒิ	บธ.บ. (ธุรกิจระหว่างประเทศ) เกียรตินิยม พศ.ม. (การตลาด) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ตำแหน่ง	รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช
หน่วยที่เขียน	หน่วยที่ 6



## แผนการสอนหน่วยที่ 6

### การกำหนดกลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์

#### ตอนที่

- 6.1 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาด
- 6.2 การวิเคราะห์การตลาด
- 6.3 การวางแผนการตลาด
- 6.4 การควบคุมการตลาด

#### แนวคิด

1. กลยุทธ์การตลาด เป็นการตัดสินใจด้านส่วนประสมการตลาด ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด เพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดเป้าหมายให้เกิดความพอใจมากที่สุดและบรรลุวัตถุประสงค์การตลาด
2. การวิเคราะห์การตลาดเป็นการวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ อุปสงค์ของผลิตภัณฑ์ สภาพแวดล้อมการตลาดและการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลิตภัณฑ์กับตลาด
3. การวางแผนการตลาดเป็นการกำหนดแนวทางการปฏิบัติเพื่อสนองความต้องการของตลาดเป้าหมายโดยผ่านการกำหนดวัตถุประสงค์การตลาด การกำหนดตลาดเป้าหมายและตำแหน่งผลิตภัณฑ์ การกำหนด กลยุทธ์การตลาดและแผนปฏิบัติการการตลาด
4. การควบคุมการตลาดเป็นขั้นตอนของการนำแผนปฏิบัติการการตลาดไปปฏิบัติ และมีการติดตามผล ตรวจสอบการปฏิบัติงานการตลาด และนำมาปรับปรุงการปฏิบัติงานการตลาดให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 6.1 “แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาดได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 6.2 “การวิเคราะห์การตลาด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายและทำการวิเคราะห์การตลาดได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 6.3 “การวางแผนการตลาด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการวางแผนการตลาดได้
4. เมื่อศึกษาตอนที่ 6.4 “การควบคุมการตลาด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการควบคุมและการประเมินผลการตลาดได้

### กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 6
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 6 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 6.1-6.4
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 6.1-6.4 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 6 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 6
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. เข้ารับการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
8. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 6

### สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 6
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 6
3. ซีดีเสียงประจำชุดวิชา (ถ้ามี)
4. รายการสอนทางวิทยุกระจายเสียง (ถ้ามี)
5. รายการสอนทางวิทยุโทรทัศน์ (ถ้ามี)
6. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
7. รายการสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

### การประเมินผล

1. ประเมินความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)

## แผนการสอนตอนที่ 6.1

### แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การตลาด

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 6.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 6.1.1 ความหมายและความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์การตลาด
- 6.1.2 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์การตลาด

#### แนวคิด

1. การวางแผนกลยุทธ์การตลาดเป็นการวางแผนการดำเนินงานด้านการตลาดเพื่ออนาคตของสหกรณ์ และเป็นแผนที่จะควบคุมให้สหกรณ์ดำเนินการสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งเกี่ยวข้องกับการทำให้ส่วนประสมการตลาดสามารถเอาชนะคู่แข่งขั้น และสร้างความพอใจและตอบสนองความต้องการของตลาดเป้าหมายได้
2. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์การตลาดเป็นกระบวนการที่ต้องผ่าน 10 ขั้นตอน คือ การวิเคราะห์ผลิตภัณฑ์ การวิเคราะห์อุปสงค์ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมการตลาด การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลิตภัณฑ์กับตลาด การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ การตัดสินใจด้านส่วนประสมการตลาด การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์การตลาด การควบคุมแผนกลยุทธ์การตลาด และการวิเคราะห์ผลที่ได้รับ

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 6.1.1 “ความหมายและความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์การตลาด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์การตลาดได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 6.1.2 “กระบวนการวางแผนกลยุทธ์การตลาด” แล้ว นักศึกษาสามารถระบุขั้นตอนของกระบวนการวางแผนกลยุทธ์การตลาดได้

## เรื่องที่ 6.1.1

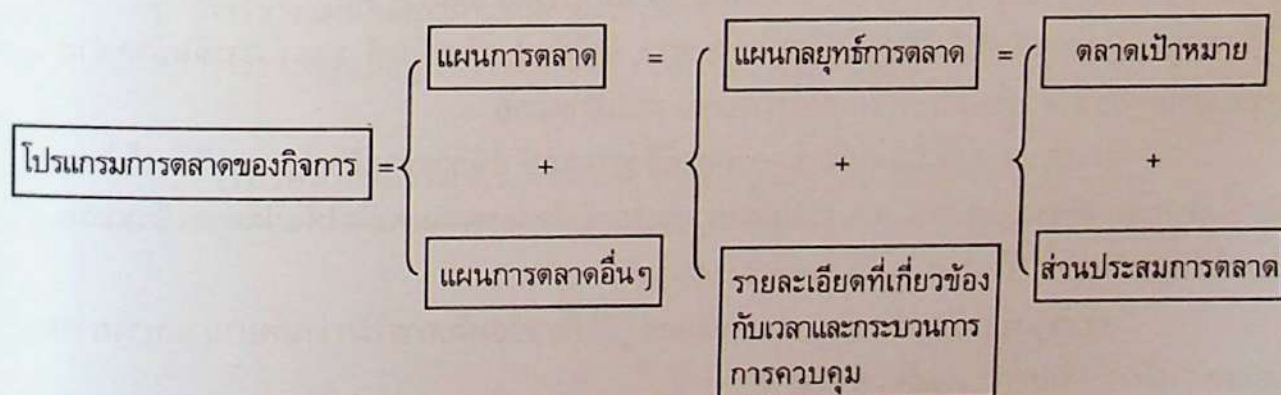
### ความหมายและความสำคัญของการวางแผนกลยุทธ์การตลาด

การที่สหกรณ์จะบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ มีความเจริญก้าวหน้าและอยู่รอดได้ในธุรกิจก็ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ของสหกรณ์ โดยผู้บริหารระดับสูงจะเป็นผู้กำหนดกลยุทธ์ แต่ปัจจุบันนี้สภาวะแวดล้อมในการดำเนินงานมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องให้ความสนใจต่อความเป็นไปและการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมเพื่อจะได้ทำการวางแผนกลยุทธ์การตลาด

#### 1. ความหมายของการวางแผนกลยุทธ์การตลาด

เนื่องจากสภาวะแวดล้อมในการดำเนินธุรกิจเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้บริหารจำเป็นต้องให้ความสนใจกับความเปลี่ยนแปลงและความเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อม เพื่อจะได้สามารถคาดการณ์ได้ว่าอนาคตข้างหน้าควรจะเป็นอย่างไรในระยะยาว ที่จะเตรียมการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหารงาน และทำการจัดสรรการใช้ทรัพยากรให้เหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมและการแข่งขัน จากสภาพแข่งขันนี้เองทำให้ผู้บริหารพยายามที่จะสร้างแผนการตลาดเพื่อให้ผลิตภัณฑ์ไปถึงกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมายอย่างรวดเร็ว และสามารถสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคเป้าหมายให้มากที่สุด ซึ่งในการจัดทำแผนการตลาดจะมีกิจกรรมหนึ่งที่ขาดไม่ได้ คือ การวางแผนกลยุทธ์การตลาด

ดังนั้นทั้งแผนการตลาดและแผนกลยุทธ์การตลาด จะเป็นส่วนหนึ่งของโปรแกรมการตลาดของกิจการ ดังภาพที่ 6.1



ภาพที่ 6.1 ส่วนประกอบของโปรแกรมการตลาดของกิจการ

จากภาพที่ 6.1 แสดงส่วนประกอบของโปรแกรมการตลาดของกิจการ (Marketing Program) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแผนกลยุทธ์องค์การ ประกอบด้วย แผนการตลาด และแผนกลยุทธ์การตลาด ดังนี้

3.7 การวางตำแหน่งเน้นคุณภาพหรือราคา (Quality or Price Positioning) เป็นการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์โดยเสนอคุณค่าที่ดีที่สุดสำหรับจำนวนเงินที่จ่ายไป เช่น กล้วยหอมติดสติ๊กเกอร์ Dole บ่งบอกถึงคุณภาพผลิตภัณฑ์ การติดสติ๊กเกอร์ตราสินค้าบนส้มเขียวหวาน แอปเปิ้ล เป็นต้น

#### กิจกรรม 6.3.2

1. การเลือกตลาดเป้าหมายต้องอาศัยเครื่องมือการตลาดอะไร
2. การพิจารณาดำเนินการผลิตภัณฑ์สามารถทำได้กี่แบบ ได้แก่อะไรบ้าง
3. แนวทางการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์โดยใช้แนวทางกี่แบบ ได้แก่อะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 6.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 6.3 เรื่องที่ 6.3.2)

### เรื่องที่ 6.3.3

#### การกำหนดกลยุทธ์การตลาด

เมื่อสหกรณ์กำหนดตลาดเป้าหมายได้แล้ว สหกรณ์จะดำเนินการกำหนดแผนกลยุทธ์การตลาด เป็นการวางแผนการดำเนินงานด้านการตลาดในอนาคตที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการตลาด ก็คือ การกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่เกี่ยวกับส่วนประสมการตลาด เพื่อสนองความต้องการของตลาด โดยเกี่ยวกับกลุ่มของวัตถุประสงค์ นโยบาย และทรัพยากรที่นำมาใช้เพื่อสร้างความพยายามทางการตลาดของสหกรณ์ภายใต้สภาวะการแข่งขันและสภาวะแวดล้อมทางการตลาด ซึ่งการกำหนดกลยุทธ์การตลาดโดยการยึดส่วนประกอบของส่วนประสมการตลาดเป็นหลักในการกำหนดกลยุทธ์ตลาดให้เหมาะกับกลุ่มตลาดเป้าหมาย ประกอบด้วย กลยุทธ์การตลาด 4 ด้าน ได้แก่ กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ กลยุทธ์ราคา กลยุทธ์การจัดจำหน่าย และกลยุทธ์การส่งเสริมการตลาด มีรายละเอียด ดังนี้

#### 1. กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์

กลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ (Product Strategies) เป็นการวางกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ที่สหกรณ์จะนำเสนอเข้าสู่ตลาดและเข้าไปดำเนินการการตลาดเพื่อเรียกร้อง สร้างความต้องการ และความสนใจจากผู้บริโภค เป็นการเพิ่มยอดขายและที่จะทำให้สหกรณ์ได้รับกำไรมากที่สุด เสี่ยงน้อยที่สุดและมีคู่แข่งน้อยที่สุด แต่หลักในการพิจารณาเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ขึ้นอยู่กับ 1) ผู้บริโภคเป็นหลัก 2) ความสามารถของสหกรณ์ในการที่จะส่งสินค้าไปขายในตลาดเป้าหมาย และ 3) ความสามารถที่จะทำให้ผู้บริโภคในสวนตลาดเป้าหมาย

สนใจซื้อผลิตภัณฑ์นั้น จากหลักนี้จึงกล่าวได้ว่า ถ้าสหกรณ์จะทำการกำหนดกลยุทธ์การตลาดเพราะว่าเป็นกรอบในการกำหนดผลิตภัณฑ์ และการตัดสินใจด้านผลิตภัณฑ์ ก็ควรพิจารณาว่าผลิตภัณฑ์ที่ตัดสินใจนั้นให้ประโยชน์อะไรแก่ผู้บริโภคบ้าง นั่นคือ จะต้องขายสิ่งที่ตลาดเป้าหมายต้องการและสามารถสนองความพอใจ ความต้องการ และก่อให้เกิดอรรถประโยชน์แก่ตลาดเป้าหมายมากที่สุดด้วย ดังนั้น สหกรณ์สามารถกำหนดกลยุทธ์ผลิตภัณฑ์ ได้ดังนี้

1.1 กลยุทธ์สินค้าอุปโภคบริโภค เป็นการกำหนดกลยุทธ์เกี่ยวกับสินค้าอุปโภคบริโภค ซึ่งเป็นสินค้าที่ผู้บริโภคสุดท้ายซื้อเพื่อการบริโภคส่วนตัว หรือการใช้ภายในครอบครัว โดยแบ่งประเภทของสินค้าอุปโภคบริโภคได้ 4 ประเภท คือ 1) สินค้าสะดวกซื้อ 2) สินค้าเปรียบเทียบซื้อ 3) สินค้าเจาะจงซื้อ และ 4) สินค้าไม่พึงแสวง ซึ่งจากลักษณะของสินค้านี้จะเป็นสิ่งที่จะใช้เป็นตัวเน้นให้เห็นถึงกลยุทธ์สินค้า ดังตารางที่ 6.5

ตารางที่ 6.5 กลยุทธ์สินค้าอุปโภคบริโภค

ประเภทของสินค้าอุปโภคบริโภค	จุดเน้นของกลยุทธ์สินค้า
1. สะดวกซื้อ	ตราสินค้า
2. เปรียบเทียบซื้อ	คุณภาพและตราสินค้า รูปแบบและภาพลักษณ์ของสินค้า
3. เจาะจงซื้อ	ตราสินค้า
4. ไม่พึงแสวง	คุณภาพ สาลักษณ์ รูปแบบที่แตกต่าง

1.2 กลยุทธ์สินค้าอุตสาหกรรม เป็นการกำหนดกลยุทธ์เกี่ยวกับสินค้าอุตสาหกรรมซึ่งเป็นสินค้าที่จำหน่ายให้กับผู้ใช้เพื่อการอุตสาหกรรม โดยแบ่งประเภทของสินค้าอุตสาหกรรม 6 ประเภท คือ 1) วัตถุดิบ 2) วัสดุและชิ้นส่วนประกอบ 3) วัสดุที่ต้องมีการติดตั้ง 4) อุปกรณ์เสริม 5) วัสดุสิ้นเปลืองดำเนินงาน และ 6) บริการทางอุตสาหกรรม ซึ่งในการตัดสินใจซื้อสินค้าอุตสาหกรรม จะต้องใช้เงินจำนวนมากเพราะว่าเป็นการซื้อเพื่อใช้ในการดำเนินงานสหกรณ์ การขายต่อหรือการให้เช่าหรือการบริการสาธารณะ ลักษณะการซื้อมักจะเป็นความเสี่ยงต่ออนาคต ต่อกำไรและขาดทุนของสหกรณ์ได้ จึงทำให้การพิจารณากลยุทธ์สินค้าอุตสาหกรรม ต้องจัดกลุ่ม 3 กลุ่ม คือ 1) สินค้าทุน 2) รายการค่าใช้จ่าย และ 3) บริการทางอุตสาหกรรม ดังตารางที่ 6.6

ตารางที่ 6.9 กระบวนการการวางแผนปฏิบัติการการตลาด

ขั้นตอน	การดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลการตลาด (สภาวะแวดล้อม)	การรวบรวมข้อมูลทั้งหมดทั้งข้อมูลภายในสหกรณ์เพื่อทราบ จุดแข็ง และจุดอ่อนของสหกรณ์และข้อมูลภายนอกสหกรณ์ เพื่อทราบโอกาสและอุปสรรคในการดำเนินงาน และข้อมูลของคู่แข่งชั้นด้วย	<ul style="list-style-type: none"> <li>ฝ่ายการตลาด</li> <li>ฝ่ายขาย</li> </ul>
ขั้นตอนที่ 2 การกำหนดวัตถุประสงค์ การตลาด	ทำการวิเคราะห์ข้อมูลสภาวะแวดล้อม การวิเคราะห์สหกรณ์ ผลิตภัณฑ์ วัตถุประสงค์ของสหกรณ์ และนโยบายของผู้บริหารของสหกรณ์ เพื่อให้การกำหนดวัตถุประสงค์การตลาดมีประสิทธิภาพ ได้แก่ การเพิ่มยอดขาย การสร้างส่วนครองตลาด และการเป็นผู้นำในการเสนอผลิตภัณฑ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารระดับสูง</li> <li>ฝ่ายขาย</li> <li>ฝ่ายการตลาด</li> </ul>
ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดกลยุทธ์ และยุทธวิธีการตลาด	การกำหนดเกี่ยวกับกลยุทธ์และยุทธวิธีที่จะนำไปใช้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์การตลาดที่ตั้งไว้ และการกำหนด ต้องคำนึงถึงวัตถุประสงค์และทรัพยากรของสหกรณ์	<ul style="list-style-type: none"> <li>ฝ่ายการตลาด</li> </ul>
ขั้นตอนที่ 4 การจัดสรรงบประมาณการตลาด	การจัดสรรงบประมาณให้กับผลิตภัณฑ์ต่างๆ ตามกิจกรรมการตลาด แต่จะกำหนดให้มากหรือน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับ การกำหนดกลยุทธ์การตลาด	<ul style="list-style-type: none"> <li>ผู้บริหารระดับสูง</li> <li>ฝ่ายบัญชีและการเงิน</li> <li>ฝ่ายการตลาด</li> </ul>
ขั้นตอนที่ 5 การกำหนดวิธีการปฏิบัติ และผู้รับผิดชอบ	การกำหนดวิธีดำเนินการ ระยะเวลาที่จะนำแผนปฏิบัติการไปปฏิบัติเครื่องมือและอุปกรณ์ที่สามารถนำไปใช้ในการดำเนินการด้วย	<ul style="list-style-type: none"> <li>ฝ่ายการตลาด</li> <li>ฝ่ายการขาย</li> <li>ฝ่ายบุคคล</li> <li>ฝ่ายผลิต</li> <li>ฝ่ายบัญชีและการเงิน</li> </ul>
ขั้นตอนที่ 6 การกำหนดเกณฑ์ในการประเมินผล การตลาด	การกำหนดวิธีการสำหรับการประเมินผล การปฏิบัติการการตลาด ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้	<ul style="list-style-type: none"> <li>ฝ่ายการตลาด</li> <li>ฝ่ายขาย</li> <li>ฝ่ายบัญชีและการเงิน</li> </ul>

ตารางที่ 6.9 (ต่อ)

ขั้นตอน	การดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ
<p>ขั้นตอนที่ 7</p> <p>การควบคุม และการประเมินผล การตลาด</p>	<p>การกำหนดวิธีการควบคุมแผนปฏิบัติการ การตลาดให้ดำเนินการตามแผนปฏิบัติการ อย่างถูกต้องตามระยะเวลา และวัตถุประสงค์ ที่ตั้งไว้ รวมทั้งติดตาม และรายงานปัญหา และอุปสรรคที่สามารถเกิดขึ้นได้เพื่อให้ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องมีการประสานงานและ ดำเนินการแก้ไขปัญหา และอุปสรรคต่อไป</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ฝ่ายการตลาด</li> <li>• ฝ่ายบัญชีและการเงิน</li> <li>• ฝ่ายตรวจสอบ</li> </ul>

**กิจกรรม 6.3.4**

1. แผนปฏิบัติการการตลาดหมายถึงอะไร
2. กระบวนการการวางแผนปฏิบัติการการตลาดประกอบด้วยกี่ขั้นตอน ได้แก่อะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 6.3.4 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 6.3 เรื่องที่ 6.3.4)



## แผนการสอนตอนที่ 6.4

### การควบคุมการตลาด

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 6.4 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

6.4.1 การควบคุมแผนการตลาด

6.4.2 การประเมินผลการตลาด

#### แนวคิด

1. การควบคุมแผนการตลาด เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานการตลาดและแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานการตลาดให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้
2. การประเมินผลการตลาด เป็นการติดตามผลและตรวจสอบผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการการตลาดที่กำหนดไว้ สามารถพิจารณาจากการประเมินผลการตลาดโดยเปรียบเทียบ กับแผนปฏิบัติการการตลาดที่สหกรณ์กำหนดไว้ ได้แก่ การประเมินผลิตภัณฑ์ ราคา การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด

#### วัตถุประสงค์

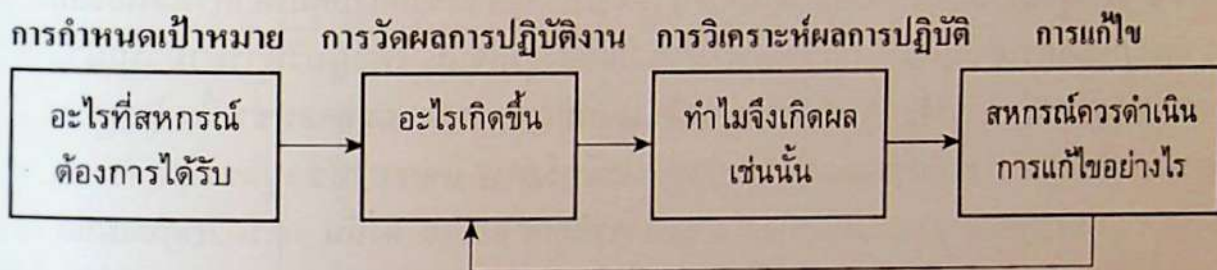
1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 6.4.1 “การควบคุมแผนการตลาด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการควบคุมแผนการตลาดได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 6.4.2 “การประเมินผลการตลาด” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการประเมินผลการตลาดได้

## เรื่องที่ 6.4.1

### การควบคุมแผนการตลาด

การควบคุมการตลาด (Marketing Control) เป็นการติดตามผลการปฏิบัติงานทางการตลาด และแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานทางการตลาดให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ การควบคุมการตลาดเป็นขั้นตอนหนึ่งในระบบการจัดการการตลาด ซึ่งการดำเนินงานการตลาดนี้ สหกรณ์จะต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ จึงจำเป็นต้องทำการควบคุมการตลาดให้ดำเนินอย่างราบรื่น และต่อเนื่อง

ดังนั้นการควบคุมแผนปฏิบัติการการตลาด จะเป็นตัวชี้ว่าสหกรณ์ได้ดำเนินตามแผนที่กำหนด มากน้อยอย่างไร ซึ่งการควบคุมจะต้องผ่านกระบวนการควบคุม ดังภาพที่ 6.16



ภาพที่ 6.16 กระบวนการการควบคุม

จากภาพที่ 6.16 แสดงถึงกระบวนการการควบคุม เนื่องจากการดำเนินงานทางการตลาด สหกรณ์ต้องเผชิญกับสถานการณ์ที่ไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้น จำเป็นที่จะต้องควบคุมการตลาดให้ดำเนินไปอย่างราบรื่นและต่อเนื่อง โดยจำเป็นต้องพิจารณาเปรียบเทียบระหว่างแผนการตลาดที่วางไว้ กับผลการปฏิบัติงานจริง แล้วทำการวิเคราะห์หาสาเหตุและข้อบกพร่องต่างๆ พร้อมทำการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานทางการตลาดให้เป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ดังนั้นผู้บริหารการตลาดของสหกรณ์จำเป็นต้องดำเนินการดังนี้

1. การกำหนดระยะเวลาของเป้าหมายการตลาดที่ชัดเจน เช่น รายเดือน ราย 6 เดือน ไว้ในแผนประจำปี
2. การคอยแนะนำตักเตือน และควบคุมการปฏิบัติการการตลาด
3. การวิเคราะห์หาสาเหตุและข้อบกพร่องของแผนประจำปี
4. การหาแนวทางแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ เพื่อการปฏิบัติงานทางการตลาดเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้ ซึ่งบางครั้งอาจจะมีการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ เป้าหมายหรือการปฏิบัติงานก็ได้

การควบคุมการตลาดของสหกรณ์ต้องอาศัยข้อมูล เพื่อช่วยผู้บริหารของสหกรณ์ในการดำเนินการวางแผนและการควบคุมทางการตลาดได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพและทันต่อเหตุการณ์ การควบคุมการตลาดของสหกรณ์ต่างก็พยายามที่จะดำเนินการให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ วัตถุประสงค์ที่สำคัญของสหกรณ์ประการหนึ่งก็คือ กำไร ถือว่าเป็นรายได้ของสหกรณ์ และสหกรณ์บางสหกรณ์ดำเนินการเพื่อกำไรสูงสุด ด้วยเหตุนี้กำไรถือว่าเป็นและเป็นที่ต้องการของธุรกิจ ในระยะแรก สหกรณ์จึงมีแผนการดำเนินงานเพื่อกำไรสูงสุดและเป็นกำไรที่ถูกต้องตามกฎหมาย แต่ในระยะหลัง ความต้องการของสหกรณ์เปลี่ยนเป็นความต้องการกำไรเพื่อความอยู่รอดของสหกรณ์ และมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพเป็นมาตรฐาน และต้องการมีส่วนร่วมต่อความเจริญก้าวหน้าของสังคมด้วย แต่การที่จะดำเนินการให้ได้ผลตามเป้าหมายที่วางไว้ สหกรณ์จำเป็นต้องมีระบบการควบคุมการตลาดและการบริหารงานที่ดี ในการควบคุมการตลาดสำหรับสหกรณ์ขนาดเล็ก สามารถทำการควบคุมการบริหารงานด้านต่าง ๆ ได้อย่างใกล้ชิดและทั่วถึง แต่ถ้าสหกรณ์ขยายขอบเขตการดำเนินงานออกไป จะไม่สามารถควบคุมการบริหารงานด้านต่าง ๆ ได้อย่างใกล้ชิดและทั่วถึง ฉะนั้นฝ่ายต่าง ๆ ของสหกรณ์จะต้องเข้ามาเป็นผู้ช่วยงานในการควบคุมด้านต่าง ๆ เช่น ฝ่ายบัญชี จะช่วยควบคุมโดยการเสนอข้อมูลตัวเลขต่าง ๆ เกี่ยวกับผลการดำเนินงานและฐานะทางการเงินของธุรกิจนั้น เพื่อผู้บริหารสามารถนำข้อมูลมาประกอบการวิเคราะห์ การวิจัย การพิจารณาตัดสินใจแก้ปัญหาต่าง ๆ ตลอดจนช่วยในด้านการวางแผน และการควบคุมการตลาดให้บรรลุผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ แต่การให้ข้อมูลของฝ่ายการบัญชีนั้นจะต้องมีความหมายถูกต้องตรงตามข้อเท็จจริง ณ เวลาที่ถูกต้องด้วย ดังนั้น การควบคุมแผนการตลาดประกอบด้วยกิจกรรม 2 ระดับ ดังตารางที่ 6.10

1. การควบคุมแผนกลยุทธ์ (Strategic Control) เป็นการตรวจสอบสหกรณ์ในการใช้โอกาสการตลาดที่ดีที่สุดให้สอดคล้องกับตลาด ผลิตภัณฑ์และช่องทางการจัดจำหน่าย สำหรับการควบคุมแผนกลยุทธ์การตลาดเป็นหน้าที่หรืออยู่ภายใต้ความรับผิดชอบของผู้บริหารระดับสูง และผู้ตรวจสอบทางการตลาด แผนกลยุทธ์การตลาดนั้นจะเน้นเกี่ยวข้องกับทางเลือกทำกิจกรรมการตลาดให้ถูกในสิ่งที่ถูกที่ควร (Doing The Right Things) ดังนั้นเครื่องมือในการควบคุมแผนกลยุทธ์การตลาด จะประกอบด้วย

- 1.1 การสำรวจคะแนนประสิทธิผลทางการตลาด (The Marketing-Effectiveness Review)
- 1.2 การตรวจสอบทางการตลาด (The Marketing Audit)
- 1.3 การทบทวนความเป็นเลิศด้านการตลาด (The Marketing Excellence Review)
- 1.4 การทบทวนความรับผิดชอบต่อสังคมและจริยธรรม (The Ethical and Social Responsibility Review)

2. การควบคุมแผนปฏิบัติการ (Operation Control) เป็นการตรวจสอบและประเมินผลการปฏิบัติกิจกรรมการตลาดตามที่วางแผนไว้ได้บรรลุตามวัตถุประสงค์การตลาดหรือไม่ ซึ่งการควบคุมแผนปฏิบัติการ จะเป็นการกระทำกิจกรรมการตลาดที่ได้เลือกไว้ให้ถูกต้อง (Doing Thing Right) และการควบคุมแผนปฏิบัติการจะมีเครื่องมือในการควบคุม 3 แบบ คือ

- 2.1 การควบคุมแผนประจำปี (Annual Plan Control)
- 2.2 การควบคุมผลกำไร (Profitability Control)
- 2.3 การควบคุมประสิทธิภาพ (Efficiency Control)

ตารางที่ 6.10 การควบคุมแผนการตลาด

วิธีการควบคุมแผนการตลาด	ความรับผิดชอบขั้นต้น	วัตถุประสงค์ของการควบคุม	เครื่องมือ
1. การควบคุมแผนกลยุทธ์การตลาด	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้บริหารระดับสูง</li> <li>• ผู้ตรวจสอบทางการตลาด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เพื่อตรวจสอบสหกรณ์ในการใช้โอกาสทางการตลาดที่ดีที่สุดให้สอดคล้องกับตลาด ผลิตภัณฑ์และช่องทางการจำหน่าย</li> <li>• เพื่อพิจารณาประสิทธิผลของกิจกรรมการตลาด</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การสำรวจคะแนนประสิทธิผลทางการตลาด</li> <li>2. การตรวจสอบทางการตลาด</li> <li>3. การทบทวนความเป็นเลิศด้านการตลาด</li> <li>4. การทบทวนความรับผิดชอบด้านจริยธรรมและสังคมของสหกรณ์</li> </ol>
2. การควบคุมแผนปฏิบัติการ 2.1 การควบคุมแผนประจำปี	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้บริหารระดับสูง</li> <li>• ผู้บริหารระดับกลาง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เพื่อตรวจสอบผลการปฏิบัติงานตามที่วางแผนไว้ให้บรรลุผลการขายสำเร็จหรือไม่</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. การวิเคราะห์ยอดขาย</li> <li>2. การวิเคราะห์ส่วนครองตลาด</li> <li>3. อัตราส่วนค่าใช้จ่ายทางการตลาดต่อยอดขาย</li> <li>4. การวิเคราะห์การเงิน</li> <li>5. การวิเคราะห์ข้อมูลได้จากการติดตามทัศนคติของลูกค้า</li> <li>6. การวิเคราะห์การดำเนินการเกี่ยวกับลูกค้าจากเกณฑ์ของตลาด</li> </ol>
2.2 การควบคุมผลกำไร	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้ควบคุมการตลาด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เพื่อตรวจสอบดูว่าสหกรณ์ได้รับกำไรหรือขาดทุน (ความสามารถในการทำกำไร)</li> </ul>	<p>การวิเคราะห์กำไรทางการตลาดในแต่ละผลิตภัณฑ์ อาณาเขตการขาย ลูกค้าส่วนตลาด ช่องทางการจำหน่ายและขนาดของคำสั่งซื้อ</p>

## ตารางที่ 6.10 (ต่อ)

วิธีการควบคุมแผนการตลาด	ความรับผิดชอบขั้นต้น	วัตถุประสงค์ของการควบคุม	เครื่องมือ
2.3 การควบคุมประสิทธิภาพ	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ผู้บริหารตามสายงานและฝ่ายพิเศษ</li> <li>• ผู้ควบคุมการตลาด</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• เพื่อประเมินและปรับปรุงประสิทธิภาพของค่าใช้จ่ายและผลกระทบของค่าใช้จ่ายทางการตลาด</li> <li>• เพื่อพิจารณาถึงประสิทธิภาพของการจัดการการตลาด</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ประสิทธิภาพของหน่วยงานขาย</li> <li>2. ประสิทธิภาพของการโฆษณา</li> <li>3. ประสิทธิภาพของการส่งเสริมการขาย และ</li> <li>4. ประสิทธิภาพของการจัดจำหน่าย</li> </ol>

ที่มา: Kotler, and Keller 2009: 689.

จากตารางที่ 6.10 เป็นวิธีการควบคุมแผนการตลาด 2 ระดับนี้ จะมีผู้รับผิดชอบ วัตถุประสงค์ของการควบคุม และเครื่องมือที่ใช้สำหรับการควบคุมการตลาดแตกต่างกัน

อย่างไรก็ตาม ในการควบคุมแผนการตลาด แม้ว่าผลการปฏิบัติจะต่างกัน เช่น กำไรลดลง ส่วนครองตลาดลดลง ยอดขายลดลง เป็นต้น แต่แนวทางที่จะแก้ไขแผนการดำเนินงานจะแตกต่างกัน ซึ่งการแก้ไขแผนกลยุทธ์จะมุ่งเน้นการปรับประสิทธิผล (Effectiveness) ของการประเมินสถานการณ์ของการตลาด เช่น ถ้ายอดขายลดลง สหกรณ์จะต้องทำการศึกษาแผนกลยุทธ์ของคู่แข่งขึ้น เพื่อจะได้ทำการปรับแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ใหม่ แต่สำหรับแนวทางการแก้ไขแผนปฏิบัติการจะเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพ (Efficiency) ของฝ่ายปฏิบัติการให้มากขึ้น เช่น ถ้ายอดขายลดลง สหกรณ์จะต้องพิจารณาเพิ่มความพยายามทางการตลาดให้มากขึ้น แต่ถ้าหากสหกรณ์ใดทำการปรับแผนปฏิบัติการแล้วไม่ได้ผล คือ ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ สิ่งที่สหกรณ์จะต้องทำต่อไป คือ การปรับแผนกลยุทธ์ ดังนั้น การควบคุมการตลาดมีความสำคัญต่อสหกรณ์ ก็คือ จะทำให้สหกรณ์สามารถดำเนินงานต่อไปได้ในทิศทางที่ถูกต้อง ด้วยวิธีการดำเนินงานที่ได้ผล แต่การควบคุมการตลาดจะเป็นส่วนหน้าของกระบวนการวางแผน และเป็นกระบวนการสุดท้ายที่จะบอกความสำเร็จของแผนงาน

## กิจกรรม 6.4.1

สหกรณ์มีวิธีการควบคุมแผนการตลาดได้กี่วิธี ได้แก่อะไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 6.4.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 6.4 เรื่องที่ 6.4.1)

## เรื่องที่ 6.4.2

### การประเมินผลการตลาด

การประเมินผลการตลาด เป็นการติดตามผลและตรวจสอบผลการปฏิบัติตามแผนปฏิบัติการการตลาดที่กำหนดไว้ และยังเป็น การพิจารณาถึงประสิทธิผลของงานการตลาดด้วยว่า แผนการตลาดสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์หรือไม่ ถ้าบรรลุวัตถุประสงค์ของสหกรณ์ ไม่ว่าจะเป็นด้านยอดขาย กำไร ส่วนครองตลาด ก็แสดงถึงประสิทธิภาพของสหกรณ์ในการสร้างความพอใจให้กับตลาดเป้าหมาย การประเมินผล ประสิทธิภาพของแผนปฏิบัติการการตลาดที่ได้นำไปปฏิบัติแล้ว สามารถพิจารณาจากการประเมินผลการตลาดโดยเปรียบเทียบกับแผนปฏิบัติการการตลาดที่สหกรณ์กำหนดไว้ คือ

1. การประเมินผลผลิตภัณฑ์ (Product Evaluation) เป็นการประเมินผลยอดขายและกำไรโดยพิจารณาตามขั้นตอนของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ เพราะสหกรณ์จะประสบกับปัญหาต่างๆ ที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ สหกรณ์จึงทำได้โดยการพิจารณาการเพิ่มขึ้นและการลดลงของยอดขายในแต่ละขั้นตอนของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ที่เกิดจากความล้มเหลวของผลิตภัณฑ์ ความต้องการของผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงและการดำเนินงานของกลุ่มแข่งขันที่เหนือกว่าสหกรณ์

2. การประเมินผลราคา (Price Evaluation) เป็นการประเมินผลความต้องการของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์ที่ ณ ระดับราคาที่สหกรณ์กำหนดไว้ หรือเมื่อสหกรณ์ได้เปลี่ยนแปลงระดับราคา

3. การประเมินผลการจัดจำหน่าย (Distribution Evaluation) เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกของช่องทางการจัดจำหน่ายและการบริการลูกค้าด้านการกระจายตัวสินค้า และแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนการตลาดที่กำหนดไว้ ดังนั้น การประเมินผลการจัดจำหน่ายสามารถแบ่งได้ 2 ประเภท คือ 1) การประเมินผลช่องทางการจัดจำหน่าย และ 2) การประเมินผลการกระจายตัวสินค้า มีรายละเอียดดังนี้

#### 3.1 การประเมินผลช่องทางการจัดจำหน่าย (Evaluating the Major Channel Alternation)

เป็นการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของการใช้หน่วยงานขายของสหกรณ์ หรือการเลือกใช้คนกลางประเภทใดที่จะทำให้สหกรณ์บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งการประเมินผลช่องทางการจัดจำหน่ายก็จะทำการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานต่อมาตรฐานของงานที่ตกลงไว้ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อการปรับปรุงประสิทธิภาพการจัดจำหน่ายเพื่อให้การจัดจำหน่ายเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดการคุ้มค่างบประมาณและการจัดการ ดังนั้น การประเมินผลช่องทางการจัดจำหน่ายสามารถทำได้โดยการใช้เกณฑ์ต่างๆ ดังนี้

3.1.1 การเปรียบเทียบกับโควตาการขายของสมาชิกช่องทางการจัดจำหน่าย (Standard as Sales-Quota Attainment) การประเมินผลโดยการเปรียบเทียบยอดขายของสมาชิกช่องทางการจัดจำหน่าย จาก 1) ยอดขายของสหกรณ์ผู้ผลิตไปยังสมาชิกช่องทางการจัดจำหน่าย และ 2) ยอดขายของสหกรณ์ผู้ผลิตของสมาชิกช่องทางการจัดจำหน่ายไปยังลูกค้าของสมาชิกช่องทางการจัดจำหน่าย ซึ่งสหกรณ์สามารถเปรียบเทียบ 1) ยอดขายปัจจุบันเปรียบเทียบกับยอดขายที่ผ่านมา 2) ยอดขายของสมาชิกช่องทางการจัดจำหน่ายด้วยกัน และ 3) ยอดขายกับโควตาการขายของสมาชิกของช่องทางการจัดจำหน่าย

3.1.2 การรักษาระดับสินค้าคงคลังของสมาชิกช่องทางการจัดจำหน่าย (Average Inventory Levels) เป็นการรักษาระดับสินค้าคงคลังของสมาชิกช่องทางการจัดจำหน่ายตามข้อตกลงที่ระบุไว้ตั้งแต่เริ่มแรกระหว่างผู้ผลิตกับผู้จัดจำหน่าย เพราะการรักษาระดับสินค้าคงคลังนี้ จะเป็นตัวชี้ให้เห็นถึงผลการดำเนินงานของสมาชิกช่องทางการจัดจำหน่าย และจะบ่งชี้ให้เห็นถึงการทำตามข้อตกลงของผู้จัดจำหน่าย ซึ่งจะเป็นเรื่องที่ดีสำหรับสหกรณ์ผู้ผลิต แต่ถ้าผู้จำหน่ายไม่สามารถทำตามข้อตกลงได้แล้วจะถือได้ว่าเป็นเรื่องเสียหายมากสำหรับสหกรณ์ผู้ผลิต

3.1.3 ระยะเวลาของการส่งมอบผลิตภัณฑ์ให้กับลูกค้า (Customer Delivery Time) เป็นการพิจารณาถึงความสามารถทางการขายของสมาชิก ช่องทางการจัดจำหน่ายในแง่ของยอดขาย และผลิตภัณฑ์ถึงมือลูกค้าทันเวลาทันความต้องการของลูกค้าหรือไม่ และต้องอยู่ในสภาพที่ไม่เสียหายด้วย บางครั้งจะพิจารณาถึงทัศนคติของสมาชิก ช่องทางการจัดจำหน่ายที่มีต่อผลิตภัณฑ์และผู้ผลิตด้วย

3.1.4 การบริการของคนกลางที่มีต่อลูกค้า (Middlemen Services Comed for the Customers) เป็นการประเมินประสิทธิภาพของช่องทางการจัดจำหน่ายในเชิงคุณภาพ โดยการพิจารณาว่าสมาชิกช่องทางการจัดจำหน่ายได้รับผิดชอบในการให้บริการแก่ลูกค้าอย่างไรบ้าง ซึ่งจะทำให้พิจารณาว่า ลูกค้าได้ถูกตอบสนองความต้องการดีเพียงใด และการประเมินประสิทธิภาพในลักษณะเช่นนี้ อาจจะใช้วิธีการวิจัยการตลาดเพื่อพิจารณาว่า สมาชิกช่องทางการจัดจำหน่ายได้ตอบสนองความต้องการต่อตลาดเป้าหมายดีเพียงใด และผลของการประเมินนี้ ถ้าพบว่ามีข้อบกพร่องนั้นผู้ผลิตจะได้ดำเนินการแก้ไขโดย

- 1) ระบุหน้าที่ของคนกลางให้ชัดเจน
- 2) การใช้อำนาจโดยระบุว่าคนกลางต้องรับผิดชอบบริการเกี่ยวกับอะไร และ
- 3) การปรับปรุงประสิทธิภาพต่อการกำจัดคนกลางที่ล้มเหลวในการให้บริการลูกค้า

3.2 การประเมินผลการกระจายตัวสินค้า (Physical distribution evaluation) เป็นการประเมินการปฏิบัติงานด้านการกระจายตัวสินค้าที่เกี่ยวข้องกับการเคลื่อนย้าย (การขนส่ง) และการเก็บรักษาตัวสินค้าจากโรงงานเพื่อตอบสนองความจำเป็น และความต้องการของตลาดเป้าหมาย ซึ่งจะเป็นการประเมินผลการจัดจำหน่ายนั้นสถาบันที่เกี่ยวข้องกับช่องทางการจัดจำหน่าย คือ ผู้จัดจำหน่าย ผู้ค้าส่ง สหกรณ์ที่รับขนส่ง เก็บรักษา รับผิดชอบต่อสินค้า และผู้ค้าปลีกที่เข้ามาช่วยทำหน้าที่ในการกระจายตัวสินค้าไปถึงมือผู้บริโภค ดังนั้น การประเมินผลการจัดจำหน่ายประกอบด้วย 2 เกณฑ์ ดังนี้

3.2.1 เกณฑ์หรือมาตรฐานเชิงปริมาณ เป็นการวัดผลของสมาชิกตามปริมาณ เพื่อหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น ซึ่งหลักเกณฑ์ที่สามารถใช้กำหนดมาตรฐานเชิงปริมาณ มีดังนี้

- 1) ความพยายามที่สมาชิกใช้ เช่น อัตราการเข้าพบลูกค้าต่อวัน ความถี่ในการเข้าพบลูกค้า จำนวนวันทำงานเวลาที่ใช้ในการขาย และที่ไม่เกี่ยวกับการขาย ค่าใช้จ่ายการขาย เป็นต้น
- 2) ผลงานที่ได้รับ เช่น ปริมาณขาย (เป็นจำนวนเงิน หน่วยของสินค้า) กำไรขั้นต้น จำนวนคำสั่งซื้อ และจำนวนลูกค้าเก่าและใหม่ เป็นต้น

ดังนั้น มาตรฐานเชิงปริมาณที่สามารถนำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกมีดังนี้

- 1) ปริมาณการขาย (ยอดขาย) ของคนกลางแต่ละราย เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานจาก

- 1.1) ยอดขายปัจจุบันเปรียบเทียบกับยอดขายในอดีต
- 1.2) ยอดขายที่ทำได้จริงกับโควตาการขายที่กำหนดไว้ และ
- 1.3) เปรียบเทียบยอดขายของคนกลางแต่ละราย
- 2) ระดับสินค้าคงเหลือของคนกลางแต่ละราย เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน

จาก

- 2.1) ระดับสินค้าคงเหลือเปรียบเทียบกับความพยายามในการขาย
- 2.2) ระดับสินค้าคงเหลือเป็นไปตามข้อตกลงหรือไม่ และ
- 2.3) ประสิทธิภาพของคลังสินค้า
- 3) ความสามารถของคนกลางแต่ละราย เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานจาก
  - 3.1) จำนวนพนักงานขาย
  - 3.2) ความสนใจของพนักงานขาย และ
  - 3.3) ความรู้ทางเทคนิคของพนักงานขาย
- 4) ทักษะคติของคนกลางแต่ละราย เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน จาก
  - 4.1) ความสนใจในการขาย
  - 4.2) ความช่วยเหลือในการส่งเสริมการตลาด และ
  - 4.3) การอุทิศเวลาให้กับการจัดจำหน่าย
- 5) สภาวะการแข่งขันที่คนกลางต้องเผชิญ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานจาก
  - 5.1) การแข่งขันจากผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้
  - 5.2) การแข่งขันกับคนกลางรายอื่น และ
  - 5.3) การแข่งขันจากผลิตภัณฑ์ชนิดเดียวกัน
- 6) ผลการดำเนินงานของคนกลาง เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน จาก
  - 6.1) แนวโน้มการเจริญเติบโตในอนาคตเมื่อเปรียบเทียบกับคนกลางราย

อื่นๆ

- 6.2) ความสามารถในการขยายตลาด และ
- 6.3) ประสิทธิภาพการดำเนินงาน
- 7) ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มแข่งขันที่คนกลางนำมาจำหน่าย เป็นการประเมินผลการ

ปฏิบัติงานจาก

- 7.1) ความสนใจผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์
- 7.2) การแข่งขันระหว่างผลิตภัณฑ์
- 8) ลักษณะการสั่งซื้อ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานจาก
  - 8.1) ปริมาณการสั่งซื้อแต่ละครั้ง
  - 8.2) การตรงต่อเวลา
  - 8.3) การรักษาชื่อเสียง
  - 8.4) การวางแผนการสั่งซื้อ



3.2.2 เกณฑ์หรือมาตรฐานเชิงคุณภาพ เป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิก หรือเจ้าหน้าที่ด้วยการพิจารณาถึงการดำเนินงานบางอย่างของสมาชิก หรือเจ้าหน้าที่ เช่น ความสามารถในการวางแผน ความสามารถในการเสนอขาย ประสิทธิภาพในการติดต่อลูกค้า ความรู้เกี่ยวกับสินค้า เป็นต้น ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนี้ สหกรณ์สามารถใช้แบบฟอร์มในการให้คะแนนเพื่อประเมินผลการปฏิบัติงานของสมาชิกหรือเจ้าหน้าที่

4. การประเมินการส่งเสริมการตลาด (Promotion Evaluation) ประกอบด้วย การประเมินผล 4 ประการ ได้แก่ การโฆษณา งานของตัวแทนขาย ผลกระทบของการส่งเสริมการขาย และผลกระทบของการประชาสัมพันธ์ มีรายละเอียด ดังนี้

4.1 การประเมินผลการโฆษณา (Advertising Evaluation) เป็นการประเมินผลสำเร็จจากการโฆษณาที่มีต่อยอดขายของผลิตภัณฑ์ การรู้จักตราสินค้า การเข้าใจคุณภาพสินค้า ความมั่นใจต่อคุณภาพสินค้า และการจงใจให้ซื้อผลิตภัณฑ์ รวมทั้งทำการตรวจสอบเปรียบเทียบการขายในอดีตก่อนการโฆษณาและหลังการโฆษณา ด้วยการนำผลการโฆษณาเป็นตัวพิจารณา ดังนั้น การประเมินผลการโฆษณาโดยอาศัยเทคนิคในการประเมินผลการโฆษณา 2 ประการ คือ

4.1.1 การวิจัยผลกระทบในการติดต่อสื่อสาร (Communication Effect Research) เป็นการประเมินผลเพื่อต้องการทราบว่า การโฆษณามีอิทธิพลอย่างไรบ้างต่อการรู้จักตราสินค้า การได้ยินได้เห็นโฆษณา การเข้าใจเกี่ยวกับคุณภาพสินค้า การมั่นใจต่อคุณภาพของสินค้า และการจงใจให้ซื้อสินค้า ในการวิจัยผลกระทบในการติดต่อสื่อสารทำได้ ดังนี้

1) การทดสอบก่อนการโฆษณา (Advertising Pretesting) สามารถทำได้ด้วยวิธีการต่างๆ ได้แก่ การให้คะแนนโดยตรง การทดสอบลักษณะเด่นของการโฆษณา การทดสอบในห้องปฏิบัติการ

2) การทดสอบหลังการโฆษณา (Advertising Posttesting) เป็นการทดสอบการสื่อสาร ข้อความโฆษณาว่ามีผลอย่างไรบ้างนั้น อาจจะทำได้ด้วยวิธีการต่างๆ ได้แก่ การทดสอบความรู้สึกได้ และการทดสอบความยอมรับ

4.1.2 การวิจัยผลการขาย (Sales Effect Research) เป็นการประเมินผลการขายซึ่งเป็นเรื่องที่ยากที่สุด ทั้งนี้เพราะผลการขายไม่ได้มาจากผลการโฆษณาเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีปัจจัยอื่นๆ เข้ามาเกี่ยวข้องและมีอิทธิพลต่อการขายหลายอย่าง เช่น คุณภาพสินค้า ราคา การขายหรือการเข้าถึงผู้บริโภค และสมรรถภาพของคู่แข่งในตลาด เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามการประเมินผลการขายนี้สามารถทำได้โดยวิธีการต่างๆ เช่น ตรวจสอบเปรียบเทียบการขายในอดีตก่อนการโฆษณา และหลังการโฆษณา การทดลองโดยเอาค่าใช้จ่ายในการลงทุนโฆษณาหรืองบประมาณโฆษณาเป็นตัวแปรอิสระและผลการขายเป็นตัวแปรตามแล้ว ทดสอบหาค่าความสัมพันธ์กัน ก็จะได้คำตอบว่าผลการขายมีความสัมพันธ์กับการโฆษณาอย่างไร

4.2 การประเมินผลงานของตัวแทนขาย (Evaluating Sales Representation) เป็นการติดตามผลการทำงานของตัวแทนขาย โดยการนำผลการทำงานจริงภายในระยะเวลาที่กำหนดมาทำการเปรียบเทียบในเชิงคุณภาพและปริมาณกับมาตรฐานที่สหกรณ์ได้วางไว้ ในการประเมินผลงานของตัวแทนขายของสหกรณ์สามารถทำได้โดย

4.2.1 แหล่งข้อมูลจากการรายงานของพนักงานขาย (Sources of Information)

4.2.2 การเปรียบเทียบพนักงานขายเป็นคู่ (Salesperson to Salesperson Comparison)

4.2.3 การเปรียบเทียบยอดขายในปัจจุบันกับยอดขายในอดีต (Current-to-Past-Sales Comparison)

4.2.4 การประเมินผลด้านคุณภาพของพนักงานขาย (Qualitative Appraisal of Sales Representation)

4.2.5 การวิเคราะห์ผลงานขาย (Sales Performance Analysis)

4.2.6 การวิเคราะห์ต้นทุนและกำไร (Cost and Profit Analysis)

**4.3 การประเมินผลกระทบบของการส่งเสริมการขาย (Evaluating The Sales Promotion Results)** เป็นการประเมินผลเครื่องมือของการส่งเสริมการขายที่สหกรณ์นำมาใช้นั้นประสบความสำเร็จหรือไม่ด้วยการวัดประสิทธิผลของการส่งเสริมการขายจากยอดขายหรือส่วนครองตลาดก่อนการส่งเสริมการขาย ระหว่างการส่งเสริมการขาย และหลังการส่งเสริมการขาย รวมทั้งทดสอบความรู้สึกของผู้บริโภคถึงประโยชน์ของการส่งเสริมการขาย ดังนั้น วิธีการวัดประสิทธิผลของการส่งเสริมการขายทำได้ 4 วิธี คือ

4.3.1 การเปรียบเทียบยอดขายหรือส่วนครองตลาด (Sales Figures or Market Share) เป็นการพิจารณาจากยอดขายก่อนการส่งเสริมการขาย ระหว่างการส่งเสริมการขาย และหลังการส่งเสริมการขาย

4.3.2 การศึกษาข้อมูลโดยการสอบถามจากผู้บริโภค (Consumer Panel Data)

4.3.3 การสำรวจความรู้สึกและประโยชน์ของการส่งเสริมการขายจากผู้บริโภค (Consumer Surveys)

4.3.4 การทดลองเครื่องมือของการส่งเสริมการขาย (Experiment)

**4.4 การประเมินผลกระทบบของการประชาสัมพันธ์ (Evaluating The Public Relation Results)** เป็นการประเมินผลการเปลี่ยนแปลงด้านการรับรู้ ความเข้าใจและทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ ซึ่งสหกรณ์สามารถประเมินผลได้จากการวัดยอดขายและกำไรเพิ่มขึ้น การเปลี่ยนแปลงการรับรู้ ความเข้าใจ และทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อผลิตภัณฑ์ของสหกรณ์ รวมทั้งติดตามจำนวนผู้ได้ยิน ได้เห็น และได้รับจักเครื่องมือของการประชาสัมพันธ์นั้น

#### กิจกรรม 6.4.2

1. การประเมินผลการตลาดคืออะไร
2. การประเมินผลประสิทธิภาพของแผนปฏิบัติการการตลาดสามารถทำได้อย่างไรบ้าง

(โปรดทำกิจกรรม 6.4.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 6.4 เรื่องที่ 6.4.2)

## บรรณานุกรม

- เสาวภา มีถาวรกุล. (2555). เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการการตลาด (หน่วยที่ 2, พิมพ์ครั้งที่ 1 ปรับปรุง). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2546). เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมองค์กรและการจัดการการตลาด (หน่วยที่ 8, พิมพ์ครั้งที่ 1 ปรับปรุง). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- Bateman, Thomas S. and Scott A. (1999). *Management: Building Competitive Advantage* (4<sup>th</sup> ed.). Boston: Iwin McGraw-Hill, Inc.
- Hoffman, K. Douglas and others. (2005). *Marketing Principles and Best Practices* (3<sup>rd</sup> ed.). U.S.A.: South-Western.
- Kotler, Philip. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control* (9<sup>th</sup> ed.). Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs. NJ.
- \_\_\_\_\_. (2000). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control* (10<sup>th</sup> ed.). The Millenium Edition Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs. NJ.
- \_\_\_\_\_. (2003). *Marketing Management* (11<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, Philip and Gary Armatrong. (2004). *Principles of marketing* (10<sup>th</sup> ed.). New Jersey, NJ: Prentice-Hall, Inc.
- Kotler, Philip and Keller, Kevin Lane. (2009). *Marketing Management* (13<sup>th</sup> ed.). Peason International Edition Prentice Hall Inc.
- Perreault, Wiliam D. and McCarthy, E. Jerome. (1999). *Basic Marketing: A Global-Managerial Approach*. International Edition: Iwill Mcgraw-Hill.

# การกำหนดกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์

---

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ นามวงศ์



ชื่อ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศิริลักษณ์ นามวงศ์  
วุฒิ ค.อ.บ. (อุตสาหกรรมเกษตร) เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง  
สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง  
วท.ม. (เศรษฐศาสตร์สหกรณ์) มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
ปร.ด. (เศรษฐศาสตร์ประยุกต์) มหาวิทยาลัยแม่โจ้  
ตำแหน่ง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ประจำสาขาวิชาเกษตรศาสตร์และสหกรณ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช  
หน่วยที่เขียน หน่วยที่ 7

## แผนการสอนหน่วยที่ 7

### การกำหนดกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์

#### ตอนที่

- 7.1 แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์
- 7.2 การจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการการผลิตและการบริการของสหกรณ์
- 7.3 การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์

#### แนวคิด

1. กลยุทธ์เป็นแนวทางหรือวิธีการทำงานที่ดีที่สุด เพื่อให้สหกรณ์บรรลุเป้าประสงค์ พันธกิจ และวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ กลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์จะมีความเกี่ยวเนื่องกับกลยุทธ์การตลาด โดยกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์จะเกี่ยวข้องกับการผลิตและการบริการซึ่งเป็นกระบวนการที่สหกรณ์ดำเนินการเปลี่ยนแปลงปัจจัยการผลิตต่างๆ ได้แก่ ที่ดิน แรงงาน เงินทุน และการจัดการ ด้วยกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาในรูปของสินค้าและบริการที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของสมาชิกสหกรณ์ และลูกค้าภายนอกของสหกรณ์ ภายใต้ต้นทุนการผลิตที่สหกรณ์สามารถดำเนินการได้ และการนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการผลิตและการบริการ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับขนาดการผลิตของแต่ละสหกรณ์
2. กลยุทธ์และแผนปฏิบัติการการผลิตและการบริการเป็นเรื่องสำคัญ ซึ่งสหกรณ์ต้องดำเนินการวิเคราะห์สถานภาพของตนเอง ต้องกำหนดวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ เป้าประสงค์ การดำเนินการประเมินในเรื่องปัจจัยการผลิต กระบวนการผลิต และผลผลิต หรือสินค้าและบริการที่สหกรณ์ผลิตออกมา เพื่อกำหนดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการการผลิตและการบริการของสหกรณ์ ซึ่งเป็นการประยุกต์ใช้กลยุทธ์กับการจัดการการผลิตและการบริการของสหกรณ์อย่างมีประสิทธิภาพ
3. การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์ เป็นงานขั้นสุดท้ายในกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์ เพื่อตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้ว่า บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้หรือไม่ ซึ่งในระหว่างการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ จะต้องมีการควบคุม กำกับดูแล ติดตามความก้าวหน้า หากพบปัญหาหรืออุปสรรคต่างๆ จะได้แก้ไขได้ทันที่ที่ ตลอดจนจะมีการประเมินผลสำเร็จของกลยุทธ์เป็นระยะ เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับไปยังขั้นตอนการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การวางแผนกลยุทธ์ และการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาตอนที่ 7.1 “แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาตอนที่ 7.2 “การจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการการผลิตและการบริการของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการการผลิตและการบริการของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาตอนที่ 7.3 “การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์ได้

### กิจกรรมระหว่างเรียน

1. ทำแบบประเมินผลตนเองก่อนเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 7
2. อ่านแผนการสอนประจำหน่วยที่ 7 และอ่านแผนการสอนประจำตอนที่ 7.1-7.3
3. อ่านสาระสำคัญประจำตอนที่ 7.1-7.3 หรือสาระสำคัญประจำหัวเรื่อง
4. ดำเนินกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 7 ของแต่ละตอนหรือหัวเรื่อง
5. ตรวจสอบคำตอบจากแนวตอบของแต่ละกิจกรรมที่กำหนดไว้ในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 7
6. ทำแบบประเมินกิจกรรมภาคปฏิบัติเสริมประสบการณ์เพื่อเก็บคะแนน (ถ้ามี)
7. เข้าร่วมการสอนเสริมแบบเผชิญหน้าหรือผ่านดาวเทียม (ถ้ามี)
8. ทำแบบประเมินผลตนเองหลังเรียนในคู่มือการศึกษาหน่วยที่ 7

### สื่อการสอน

1. คู่มือการศึกษาหน่วยที่ 7
2. ประมวลสาระชุดวิชาหน่วยที่ 7
3. ซีดีเสียงประจำชุดวิชา (ถ้ามี)
4. รายการสอนทางวิทยุกระจายเสียง (ถ้ามี)
5. รายการสอนทางวิทยุโทรทัศน์ (ถ้ามี)
6. วีดิทัศน์ (ถ้ามี)
7. การสอนเสริม ณ ศูนย์บริการการศึกษา (ถ้ามี)

### การประเมินผล

1. ประเมินความก้าวหน้าระหว่างเรียนโดยการประเมินผลตนเองก่อนเรียนและหลังเรียน (ไม่มีคะแนน)
2. ประเมินผลจากกิจกรรมภาคปฏิบัติ 20 คะแนน (ถ้ามี)
3. การสอบไล่ 80 คะแนน (ถ้ามีกิจกรรม) หรือ 100 คะแนน (ถ้าไม่มีกิจกรรม)

## แผนการสอนตอนที่ 7.1

### แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 7.1 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 7.1.1 ความหมายและความสำคัญของการผลิตและการบริการของสหกรณ์
- 7.1.2 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์
- 7.1.3 การวิเคราะห์สภาพการผลิตและการบริการของสหกรณ์

#### แนวคิด

1. การผลิตและการบริการของสหกรณ์ เป็นกิจกรรมที่สหกรณ์ดำเนินการโดยกระบวนการแปรรูป หรือกระบวนการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้ออกมาเป็นปัจจัยนำออก เพื่อให้เกิดการสร้างมูลค่าในรูปของสินค้าและบริการ ทั้งในรูปของสินค้าด้านกายภาพและไม่ใช้สินค้าด้านกายภาพ และมีความสำคัญที่ทำให้สหกรณ์สามารถตอบสนองความต้องการด้านปริมาณและคุณภาพของผลผลิตและบริการ สร้างความพึงพอใจและแรงจูงใจต่อสมาชิกสหกรณ์ ทำให้สมาชิกสหกรณ์มีโอกาสใช้ผลิตภัณฑ์และเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ในรูปของสินค้าและบริการได้อย่างหลากหลายตามความต้องการ และสร้างโอกาสให้สหกรณ์ได้รับผลกำไรกลับมาหมุนเวียนเป็นทุนดำเนินงานของสหกรณ์เพื่อให้บริการแก่สมาชิกและกลุ่มคนอื่นๆ ในสังคมได้อย่างต่อเนื่อง
2. กระบวนการวางแผนกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์ เป็นการกำหนดกลยุทธ์ หรือการวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินตามกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการผลิตและการบริการของสหกรณ์จะเน้นการผลิตและการควบคุมให้สินค้าและบริการที่ผลิตได้มีคุณภาพ และตรงตามความต้องการของสมาชิก ซึ่งเป็นลูกค้ากลุ่มใหญ่ที่สุดของสหกรณ์ ภายใต้ต้นทุนการผลิตที่สหกรณ์สามารถดำเนินการได้ ทั้งนี้ การวางแผนกลยุทธ์จะต้องสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์สภาวะหรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสหกรณ์ การดำเนินกลยุทธ์เป็นการดำเนินการตามเป้าหมายโดยเริ่มจากวางแผนปฏิบัติการ การดำเนินการ การจูงใจพนักงาน การจัดสรรทรัพยากรเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การควบคุมกลยุทธ์เป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการประเมินผลการดำเนินการตามเป้าหมายของธุรกิจตามที่กำหนดไว้

3. การวางแผนกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์โดยทั่วไปเน้นด้านระบบการผลิต การจัดการการผลิตและปฏิบัติการ ซึ่งหมายถึง กระบวนการแปลงสภาพปัจจัยนำเข้า หรือการผลิต ให้เป็นผลผลิตสินค้าหรือบริการตามต้องการ แต่การจะแปลงสภาพให้เป็น ผลผลิตนั้นจะต้องมีปัจจัยการผลิตนำเข้าสู่กระบวนการผลิต อย่างไรก็ตาม ระบบการผลิต อาจมีสภาวะแวดล้อมภายนอกที่เข้ามามีอิทธิพลต่อการผลิตหรือการปฏิบัติการของระบบ ซึ่งผู้บริหารองค์การธุรกิจหรือสหกรณ์ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ภาวะเศรษฐกิจ อำนาจซื้อของผู้บริโภค ภัยธรรมชาติ ภาวะการเมือง กฎหมายที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหาร จะต้องติดตามสภาวะแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา เพื่อที่จะได้ปรับเปลี่ยนระบบการผลิตตามความเหมาะสม และสามารถทำได้ทันเวลาก่อนที่จะเกิดความเสียหายแก่สหกรณ์

### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 7.1.1 “ความหมายและความสำคัญของการผลิตและการบริการของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายความหมายและความสำคัญของการผลิตและการบริการของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 7.1.2 “กระบวนการวางแผนกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายกระบวนการวางแผนกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 7.1.3 “การวิเคราะห์สภาพการผลิตและการบริการของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการวิเคราะห์สภาพการผลิตและการบริการของสหกรณ์ได้



## เรื่องที่ 7.1.1

### ความหมายและความสำคัญของการผลิตและการบริการของสหกรณ์

การผลิตและการบริการเป็นการสร้างสรรค์สินค้าหรือบริการของสหกรณ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิก และลูกค้าภายนอกของสหกรณ์ซึ่งมีความต้องการอย่างไม่สิ้นสุด แต่เนื่องจากทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด จึงเป็นตัวกำหนดบทบาทสำคัญในกระบวนการผลิตและการบริการ ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์การผลิตและการบริการที่ดีย่อมทำให้สินค้าหรือบริการที่ออกมาของสหกรณ์มีคุณภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของสมาชิก และลูกค้าภายนอกของสหกรณ์ได้ อีกทั้งยังเป็นการนำเอาทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยสหกรณ์จะดำเนินการเปลี่ยนแปลงปัจจัยการผลิตต่างๆ ได้แก่ ที่ดิน แรงงาน เงินทุน และการจัดการ ด้วยกระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาในรูปของสินค้าและบริการที่มีคุณค่า มีคุณภาพตรงกับความต้องการของสมาชิก และลูกค้าภายนอกของสหกรณ์ ทำให้สหกรณ์ได้รับผลกำไร มีความอยู่รอดและมีความเจริญเติบโต สร้างงานสร้างรายได้ให้กับบุคคลที่เกี่ยวข้องกับสหกรณ์ แต่ด้วยการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดและเพื่อสร้างความได้เปรียบทางธุรกิจ ทำให้สหกรณ์ต้องมีการปรับตัวด้วยการพยายามคิดค้นหาแนวทางและวิธีการที่จะได้มาซึ่งสินค้าและบริการที่ลดต้นทุน เพิ่มปริมาณการผลิตให้สูงขึ้น ทั้งยังได้ผลผลิตและบริการที่มีคุณภาพมากขึ้น โดยการผลิตนำองค์ความรู้และเทคโนโลยีต่างๆ มาประยุกต์ใช้ในการผลิตและการบริการ เพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับขนาดการผลิตของแต่ละสหกรณ์ ได้ผลผลิตเป็นสินค้าและบริการที่มีคุณภาพตรงกับความต้องการของสมาชิก และลูกค้าภายนอกของสหกรณ์ภายใต้ต้นทุนการผลิตที่สหกรณ์สามารถดำเนินการได้ โดยการผลิตและการบริการของสหกรณ์มีความหมายและความสำคัญดังนี้

#### 1. ความหมายของการผลิตและการบริการของสหกรณ์

การผลิต (Production) มีนักวิชาการที่เกี่ยวข้องได้แสดงทัศนะไว้หลายท่าน ดังนี้

วิชัย แหวนเพชร (2543, น. 13) การผลิต หมายถึง กระบวนการกระทำที่ก่อให้เกิดการแปรสภาพปัจจัยการผลิตจนได้ผลผลิตออกมา ซึ่งอาจเป็นสินค้าหรือบริการก็ได้

สมเกียรติ กอบัวแก้ว (2552, น. 4) การผลิต เป็นการนำทรัพยากรต่างๆ ที่มีอยู่มาทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสภาพของปัจจัยให้เกิดเป็นผลผลิต เพื่อนำไปจำหน่ายหรือบริการ ซึ่งนำมาเพื่อตอบสนองความต้องการของมนุษย์

เชาว์ โรจนแสง และสุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ (2553, น. 3) ได้นิยามความหมาย การผลิต หมายถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ใช้ปัจจัยการผลิตต่างๆ อันประกอบด้วย ที่ดิน แรงงาน เงินทุน และการจัดการ เพื่อผลิตสินค้าและบริการที่ต้องการ ในส่วนของการจัดการการผลิต (Production Management) หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ใช้ปัจจัยการผลิต มีความครอบคลุมถึงกิจกรรมสำคัญ ได้แก่

- 1) การวางแผนผลิตภัณฑ์
- 2) การกำหนดทำเลที่ตั้ง
- 3) การวางแผนกำลังการผลิต
- 4) การออกแบบระบบการผลิต และการวางแผนกระบวนการผลิต
- 5) การออกแบบการกำหนดมาตรฐาน และการวัดงานการผลิต
- 6) การวางแผนการผลิต และการจัดตารางการผลิต
- 7) การควบคุมการผลิต

กิตติ กอบัวแก้ว (2557, น. 2) การผลิต หมายถึง กระบวนการเพิ่มมูลค่าของปัจจัยที่ใช้ในการผลิตผ่านกระบวนการแปลงสภาพด้วยเครื่องมือ เครื่องจักร และเทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพ มีมาตรฐานตรงความต้องการและความพึงพอใจของลูกค้าเป็นสำคัญ

โดยที่ กิตติศักดิ์ พลอยพาณิชย์เจริญ (2557, น. 27) เห็นว่า กิจกรรมการผลิตจะอยู่บนแนวความคิดการแปรรูป (Transformation) วัตถุดิบในรูปแบบต่างๆ ให้เป็นผลิตภัณฑ์ ซึ่งเรียกว่า กระบวนการผลิต (Manufacturing Process) และมีผลิตภัณฑ์ที่มีรูปร่าง (Tangible Product) หรือเรียกว่า (Hardware) ซึ่งเรียกว่า สินค้า (Goods) ที่สามารถเพิ่มคุณค่าแก่วัตถุดิบเพื่อเป็นอรรถประโยชน์ และให้นิยาม "การผลิต คือ กระบวนการในการแปรรูปด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้มูลค่าของวัตถุดิบเพิ่มขึ้นเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีรูปร่าง ที่สร้างอรรถประโยชน์ให้กับผู้บริโภค"

นอกจากนี้ จินตนัย ไพรสงค์ และคณะ (2556, น. 3) ให้นิยามความหมาย การผลิต (Production) หมายถึง การสร้างสินค้าและบริการ ส่วนการจัดการปฏิบัติการ (Operations Management) หมายถึง กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการสร้างมูลค่าในรูปของสินค้าและบริการ โดยอาศัยกระบวนการแปรรูปหรือแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้ออกมาเป็นปัจจัยนำออก ในกิจกรรมการสร้างสินค้าและบริการนี้จะเกิดขึ้นในทุกๆ องค์การ

ในส่วนของ การบริการ (Service) เป็นกระบวนการที่กระทำโดยบุคคลธรรมดา หรือกระทำโดยกิจการเพื่อก่อให้เกิดอรรถประโยชน์หรือคุณค่าแก่ลูกค้าที่อาจจะเป็นบุคคลธรรมดา หรือนิติบุคคล องค์การธุรกิจตามที่ต้องการ ดังนั้นบริการจึงไม่สามารถมองเห็นได้ เพราะเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตน แต่จะมองเห็นเฉพาะการกระทำของบุคคล หรือของกิจการเท่านั้น

สำหรับธุรกิจบริการ การผลิต หมายถึง การใช้ความรู้ ความชำนาญ และแรงงานประกอบกับอุปกรณ์วัสดุต่างๆ เพื่อแก้ปัญหาและอำนวยความสะดวกให้กับลูกค้าที่มาใช้บริการ แต่การผลิตบริการจะมีความแตกต่างจากการผลิตสินค้าเป็นอย่างมาก เพราะผู้ขายบริการจะผลิตบริการก็ต่อเมื่อมีผู้มาใช้บริการเท่านั้น ผู้ผลิตไม่สามารถจะผลิตบริการได้ล่วงหน้า และไม่สามารถเก็บรักษาและทำการขายส่งบริการได้ เช่นเดียวกับสินค้าทั่วไป เช่น ร้านตัดผม ที่พักตากอากาศ สถานพยาบาล และธนาคาร เป็นต้น

ดังนั้น การผลิตและการบริการของสหกรณ์ จึงหมายถึง กิจกรรมที่สหกรณ์ทุกประเภทได้ดำเนินการโดยอาศัยกระบวนการแปรรูป หรือกระบวนการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้ออกมาเป็นปัจจัยนำออก เพื่อให้เกิดการสร้างมูลค่าในรูปของสินค้าและบริการ ทั้งในรูปของสินค้าด้านกายภาพและไม่ใช้สินค้าด้านกายภาพ

ลักษณะของการบริการมีความแตกต่างจากการผลิตสินค้า โดยการบริการมีลักษณะสำคัญที่แตกต่างจากการผลิตสินค้า ดังต่อไปนี้

1) การบริการเป็นนามธรรมมากกว่ารูปธรรม กล่าวคือไม่มีตัวตนให้สัมผัสได้ เช่น การบริการรับฝากเงินเป็นบริการเพื่อความปลอดภัยในการเก็บรักษาเงินของสมาชิก การบริการรถเช่า การบริการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการปลูกพืชผลการเกษตร เป็นต้น ในขณะที่การผลิตสินค้ามีตัวตน จับต้องได้

2) การบริการไม่มีสินค้าคงเหลือในรูปของสินค้าสำเร็จรูป เพราะการบริการส่วนใหญ่ผู้บริโภคหรือผู้รับบริการมักจะบริโภคหรือรับบริการทันทีในขณะที่ผู้ให้บริการปฏิบัติการหรือการปฏิบัติการนั้นเสร็จ ส่วนใหญ่การบริการจะไม่เกิดขึ้นก่อนการซื้อบริการ จึงไม่มีการผลิตบริการไว้ล่วงหน้า แต่จะเกิด ณ จุดที่การบริโภคเกิดขึ้น เช่น การบริการนวด การบริการเสริมสวย เป็นต้น ดังนั้นการบริการจึงมีต้นทุนเกี่ยวกับสินค้าคงเหลือต่ำกว่าการผลิตสินค้าที่มีทั้งวัตถุดิบ งานระหว่างผลิต และสินค้าสำเร็จรูปคงเหลือ

3) ลูกค้าหรือผู้รับบริการส่วนใหญ่มีส่วนร่วมในขณะที่การบริการนั้นเกิดขึ้น การมีส่วนร่วมในขณะที่รับบริการ จึงทำให้อาจมีการเปลี่ยนแปลงในระหว่างการให้บริการเพื่อตอบสนองให้ตรงกับความต้องการของลูกค้า การให้บริการเป็นทั้งการผลิต และการบริโภคในขณะเดียวกัน ผู้ขายแต่ละรายจะมีลักษณะเฉพาะตัว ไม่สามารถให้คนอื่นให้บริการแทนได้ เพราะต้องผลิตและบริโภคในเวลาเดียวกัน แต่การผลิตสินค้าผู้ซื้อไม่มีส่วนร่วมในขณะที่กิจการทำการผลิตสินค้านั้น

4) การบริการส่วนใหญ่ใช้แรงงานคน แต่อย่างไรก็ตามการบริการบางอย่างที่ใช้ระบบอัตโนมัติ จะไม่ใช้แรงงานคนในขณะที่ให้บริการ เช่น การฝากถอนเงินจากตู้ ATM เป็นต้น นอกจากนี้ค่าจ้างแรงงานสำหรับการบริการมีความแตกต่างกันมากตามระดับของความเป็นวิชาชีพ โดยงานบริการที่ใช้วิชาการ วิชาชีพ ค่าจ้างหรือค่าตอบแทนจะสูง แต่งานบริการที่ใช้พนักงานธรรมดา ค่าจ้างก็จะต่ำกว่า ส่วนการผลิตสินค้า ค่าจ้างแรงงานของพนักงานในโรงงานผลิตสินค้ามักมีค่าจ้างแรงงานที่ไม่แตกต่างกันมาก

5) การวัดผลิตภาพของบริการทำได้ยากกว่าการผลิต ในกระบวนการผลิต “ผลิตภาพ (Productivity)” จะเป็นตัวชี้วัดหนึ่งในการวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance) โดยเปรียบเทียบผลผลิตที่ได้กับปัจจัยนำเข้า 1 หน่วย ถ้าใช้ปัจจัยนำเข้าที่เท่ากันแต่ได้ผลผลิตที่มากกว่าย่อมแสดงถึงการผลิตที่มีผลิตภาพสูงกว่า เป็นการวัดที่ปัจจัยนำออก (Output) แต่สำหรับการวัดผลิตภาพของการบริการนั้นจะทำได้ยากกว่าการผลิต เนื่องจากมีความแตกต่างกันในการใช้ปัจจัยนำเข้าในระบบของการบริการสำหรับลูกค้าแต่ละราย การวัดประสิทธิภาพการบริการจึงมักวัดที่ปัจจัยนำเข้า (Input) ของการบริการ เช่น ความพร้อมในการให้บริการ การตอบสนองต่อลูกค้า และการเอาใจใส่ เป็นต้น

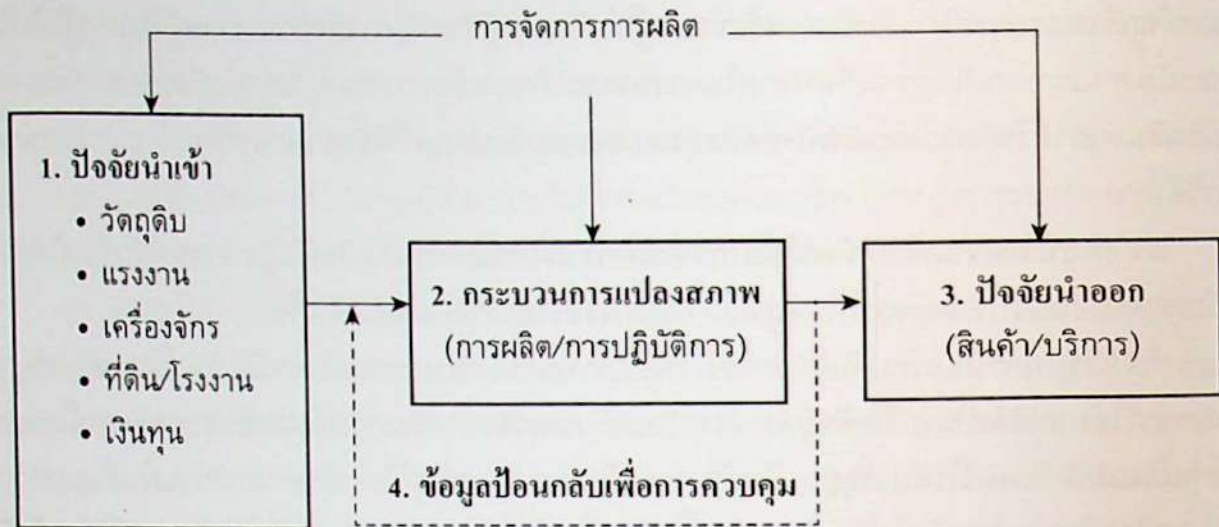
6) การประกันคุณภาพของบริการเป็นสิ่งที่ท้าทายมากกว่าการผลิต เพราะในการให้บริการแต่ละครั้ง หรือแต่ละราย มักใช้ปัจจัยนำเข้าที่แตกต่างกัน ลักษณะของการบริการไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับทักษะ ความชำนาญ และจิตสำนึกในการบริการ (Service Mind) ของผู้ให้บริการ หมายถึง การมีจิตใจของการเป็นผู้ให้บริการซึ่งแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อลูกค้าผู้มารับบริการ เช่น การบริการนวดตัวหรือนวดฝ่าเท้า พนักงานที่ให้บริการมีทักษะ ความชำนาญ และจิตสำนึกในการบริการที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับ

ประสบการณ์ของแต่ละคน และความพร้อมของผู้ให้บริการอยู่ที่ระดับอารมณ์และความรู้สึกของผู้ให้บริการในขณะนั้นๆ และหากเกิดความผิดพลาดในการนัดจะเกิดผลเสียหายทันทีกับลูกค้าที่รับบริการนั้น แต่ในการผลิตสินค้าสามารถตรวจพบสินค้าที่ด้อยคุณภาพและปรับปรุงแก้ไขชิ้นงานก่อนที่จะนำออกจำหน่ายแก่ลูกค้าได้

7) การบริการจดสิทธิบัตรได้ยากกว่าสินค้า เนื่องจากการผลิตสินค้ามีรูปธรรมที่จับต้องได้ ทำให้สามารถจดสิทธิบัตร (Patent) ได้ง่ายกว่าการบริการซึ่งไม่มีตัวตนให้จับต้องได้

กิจกรรมการผลิตสินค้าด้านกายภาพของสหกรณ์ เช่น การผลิตเมล็ดพันธุ์ข้าวของสหกรณ์การเกษตร ได้ผลผลิตเป็นเมล็ดพันธุ์ข้าวจำหน่ายให้แก่สมาชิก การแปรรูปน้ำมันดิบของสหกรณ์โคนม ได้ผลผลิตเป็นนมพาสเจอร์ไรส์บรรจุถุง เป็นต้น ส่วน กิจกรรมการผลิตที่ไม่ใช่สินค้าด้านกายภาพของสหกรณ์ ได้แก่ ธุรกิจบริการ โดยทั่วไปจะเป็นธุรกิจที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับการขายสินค้าที่เป็นตัวตนหรือสินค้าที่จับต้องได้โดยเฉพาะการดำเนินธุรกิจบริการของสหกรณ์จึงมีรูปแบบของการบริการมีความหลากหลายแตกต่างกันไปตามวิถีของสมาชิก ซึ่งเน้นเพื่อบริการอำนวยความสะดวก ตอบสนองความต้องการของสมาชิกเป็นส่วนใหญ่ สหกรณ์จะดำเนินการจัดหาบริการอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือหลายอย่างตามที่สมาชิกต้องการและตามที่กำหนดไว้ในวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งสหกรณ์ ซึ่งหน้าที่ทางด้านการผลิตอาจเห็นผลไม่ชัดเจน เช่น การรับฝากเงินจากสมาชิกของสหกรณ์ออมทรัพย์ การให้สินเชื่อแก่สมาชิกไปประกอบอาชีพของสหกรณ์เครดิตยูเนียน การรวบรวมยางพาราแผ่นดิบสมาชิกไปจำหน่ายของสหกรณ์กองทุนสวนยาง การรับชำระค่าสาธารณูปโภคให้กับสมาชิกของสหกรณ์ร้านค้า เป็นต้น

ในระบบการผลิตเริ่มจากการนำปัจจัยนำเข้า เช่น วัตถุดิบ แรงงาน เครื่องจักร ที่ดิน อาคารโรงงาน เทคโนโลยี และทรัพยากรอื่นๆ ส่งเข้าไปในระบบโดยมีกระบวนการแปลงสภาพซึ่งเรียกกระบวนการนี้ว่า “การผลิต (Production)” ส่วนในธุรกิจบริการมักจะเรียกว่า “การปฏิบัติการ (Operations)” ที่จะเปลี่ยนสภาพปัจจัยการผลิตให้เป็นผลผลิต คือ สินค้า (Goods) หรือบริการ (Services) ที่มีมูลค่าสูงกว่าปัจจัยนำเข้า นอกจากนี้ระบบการผลิตควรมีข้อมูลป้อนกลับเพื่อควบคุมให้ระบบการผลิตเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ ข้อมูลป้อนกลับนี้ได้มาจากการวัดค่าต่างๆ ของผลผลิตหรือผลการปฏิบัติการของระบบตามเกณฑ์การวัดค่าที่กำหนดไว้ ซึ่งถ้าเป็นผลเสียผู้บริหารสหกรณ์จะต้องพิจารณาปรับเปลี่ยนการทำงานของระบบให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ การจัดการการผลิตดังกล่าวมาข้างต้นอาจแสดงได้ดังภาพที่ 7.1



ภาพที่ 7.1 การจัดการการผลิตและการบริการของสหกรณ์

ที่มา: ปรับปรุงจาก เสนอ ชูจันทร์, 2561, น. 14.

อย่างไรก็ตาม ระบบการผลิตอาจมีสภาวะแวดล้อมภายนอกที่เข้ามามีอิทธิพลต่อการผลิตหรือการปฏิบัติการของระบบ ซึ่งผู้บริหารสหกรณ์ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น สภาวะเศรษฐกิจ อำนาจซื้อของผู้บริโภค ภัยธรรมชาติ ภาวะการเมือง กฎหมายที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ดังนั้นผู้บริหารสหกรณ์จะต้องติดตามสภาวะแวดล้อมภายนอกอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา เพื่อที่จะได้ปรับเปลี่ยนระบบการผลิตตามความเหมาะสม และสามารถทำได้ทันเวลาก่อนที่จะเกิดความเสียหายอย่างมากแก่ธุรกิจของสหกรณ์

จากภาพที่ 7.1 โดยทั่วไประบบการผลิตมีองค์ประกอบหลัก 3 ส่วน เช่นเดียวกับระบบบริการแต่มีความแตกต่างกันในรายละเอียดของปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปลงสภาพ และผลผลิตที่ได้ ระบบการผลิตและบริการเริ่มจากการนำปัจจัยนำเข้า เช่น วัตถุดิบ แรงงาน เครื่องจักร ที่ดิน อาคาร เทคโนโลยี และทรัพยากรอื่นๆ ส่งเข้าไปในระบบ โดยมีกระบวนการแปลงสภาพซึ่งจะเปลี่ยนสภาพปัจจัยการผลิตให้เป็นผลผลิต คือ สินค้า (Goods) หรือบริการ (Services) ระบบการผลิตและบริการจึงมีส่วนประกอบหลักที่สำคัญ 3 ส่วนดังนี้

1) ปัจจัยนำเข้า (Input) คือ ทรัพยากรของสหกรณ์ที่ใช้ในการผลิตทั้งที่เป็นสินทรัพย์ที่มีตัวตน (Tangible Assets) และสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน (Intangible Assets) โดยสินทรัพย์ที่มีตัวตน เช่น วัตถุดิบ เครื่องจักร อุปกรณ์ เป็นต้น ส่วนสินทรัพย์ที่ไม่มีตัวตน ซึ่งหมายถึง สินทรัพย์ที่ไม่เป็นตัวเงินที่สามารถระบุได้และไม่มีกายภาพ เช่น สิทธิบัตร ลิขสิทธิ์ สิทธิการเช่า สัมปทานและการอนุญาตให้ใช้สิทธิ เครื่องหมายการค้าและชื่อการค้า ภาพลักษณ์ ค่าความนิยม ความจงรักภักดี ความเชื่อถือในตราสินค้า เป็นต้น ทรัพยากรที่ใช้จะต้องมีคุณสมบัติและประโยชน์ใช้สอยที่เหมาะสม และมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำ เพื่อให้ได้สินค้าและบริการที่สามารถแข่งขันในตลาดได้

2) กระบวนการแปลงสภาพ (Conversion Process) เป็นขั้นตอนที่ทำให้ปัจจัยนำเข้าที่ผ่านเข้ามามีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ เช่น การเปลี่ยนแปลงทางกายภาพหรือรูปลักษณะโดยการผ่านกระบวนการผลิตในโรงงาน การเปลี่ยนสถานที่โดยการขนส่ง การเก็บรักษาสินค้าโดยการนำเข้าคลังสินค้า

การแลกเปลี่ยนโดยการค้าปลีกหรือการค้าส่ง การให้ข้อมูลสารสนเทศโดยการติดต่อสื่อสาร จิตวิทยาโดยการนัดพบกัน การเป็นต้น

3) **ปัจจัยนำออก (Output)** หรือผลผลิต เป็นผลได้จากระบบการผลิตหรือบริการซึ่งผลผลิตที่ได้จะต้องมีมูลค่าที่สูงกว่าปัจจัยนำเข้าทั้งหมด ผลผลิตแบ่งเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ คือ สินค้า (Goods) และบริการ (Service) ซึ่งมีลักษณะแตกต่างกันหลายประการ

นอกจากนี้ ยังมีการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) เพื่อควบคุมระบบการผลิตและบริการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์

สำหรับการบริการ เมื่ออธิบายตามภาพที่ 7.1 เป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างเป็นระบบ มีขั้นตอนและองค์ประกอบเช่นเดียวกับกิจกรรมอื่น โดยเริ่มจากผู้รับบริการมีความต้องการการบริการ (ปัจจัยนำเข้า) และความต้องการนี้จะเป็นแรงกระตุ้นให้ผู้รับบริการแสวงหาการบริการที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของตนได้ ดังนั้นจึงเกิดการปฏิสัมพันธ์กันระหว่างผู้รับบริการกับผู้ให้บริการ ในกรณีที่ผู้รับบริการจะแสดงความต้องการออกมาเพื่อที่ผู้ให้บริการเกิดการรับรู้ และมีการดำเนินการในอันที่จะสนองตอบความต้องการนั้น (กระบวนการให้บริการ) จนผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ (ปัจจัยนำออก) ส่งผลกระทบต่อความรู้สึกของผู้รับบริการ ซึ่งอาจเป็นทางบวกหรือลบก็ได้ ขึ้นอยู่กับความต้องการของผู้รับบริการที่ถูกตอบสนองจะเป็นไปตามความคาดหวังได้มากน้อยเพียงใด (ข้อมูลย้อนกลับ)

ระบบการผลิตและบริการของสหกรณ์ เป็นการดำเนินงานของสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากร ตลอดจนวางแผนการผลิตทั้งหมด โดยสมาชิกจะเป็นผู้มีส่วนร่วมโดยใช้แรงงาน ความรู้ ความสามารถ การลงทุนในรูปของการถือหุ้นสหกรณ์ รวมทั้งการเลือกคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์จากสมาชิกด้วยกันมาบริหารงานสหกรณ์ และสมาชิกทุกคนจะมีส่วนร่วมได้รับส่วนแบ่งในผลประโยชน์ในส่วนที่สมาชิกมีส่วนร่วม ซึ่งการมีส่วนร่วมในการผลิตอาจมีในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ กรณีสมาชิกเป็นเจ้าของทรัพย์สินและปัจจัยการผลิตของตนเอง เช่น สหกรณ์รถแท็กซี่ซึ่งสมาชิกสหกรณ์สามารถเป็นเจ้าของรถแท็กซี่และมารวมกลุ่มกันภายใต้การบริหารจัดการของสหกรณ์ เป็นต้น

กรณีที่สมาชิกไม่มีกรรมสิทธิ์ในทรัพย์สินหรือปัจจัยการผลิต โดยทรัพย์สินและปัจจัยการผลิตเป็นของสหกรณ์ หรือกรณีที่สมาชิกสหกรณ์เป็นเจ้าของปัจจัยการผลิตบางส่วน แต่ปัจจัยการผลิตที่เป็นอุปกรณ์การตลาด และเครื่องจักรขนาดใหญ่เป็นของสหกรณ์ เช่น สหกรณ์การเกษตรที่ดำเนินธุรกิจรวบรวมและแปรรูปข้าวเปลือก ซึ่งสมาชิกเป็นเจ้าของข้าวเปลือก และสหกรณ์เป็นเจ้าของเครื่องจักรอุปกรณ์ในการสีข้าว โดยที่สหกรณ์มีอุปกรณ์การตลาดและเครื่องจักรอุปกรณ์ เช่น ลานตากข้าว รถบรรทุก เครื่องซังน้ำหนัก เครื่องสีข้าว เครื่องคัดแยกเมล็ด เครื่องบรรจุข้าวสาร เป็นต้น ไม่ว่าจะเป็นการรวมกลุ่มกันในกรณีใดก็ตาม สหกรณ์จำเป็นต้องมีการวางแผนกลยุทธ์การผลิตและการบริการอย่างเป็นระบบที่มีความสอดคล้องกัน ทำให้การดำเนินการผลิตและการบริการสามารถเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งในแง่ของลักษณะตัวสินค้าและบริการ คุณภาพของสินค้าและบริการ และต้นทุนการผลิตและการบริการ ตลอดจนระยะเวลาที่ใช้ในการผลิตและการบริการเหมาะสม สามารถส่งมอบได้ทันตามความต้องการของสมาชิกและลูกค้า ซึ่งหากมีการจัดทำแผนกลยุทธ์การผลิตและการบริการที่ดีตั้งแต่เริ่มต้นแล้ว สหกรณ์ก็จะสามารถดำเนินธุรกิจได้ในระดับที่น่าพอใจได้ ส่งผลต่อการผลิตและการบริการที่ได้อยู่ในระดับที่น่าพอใจและเกิดประโยชน์แก่

สมาชิกต่อไป ตัวอย่างปัจจัยนำเข้าและผลผลิตของระบบการผลิตในธุรกิจหลักของสหกรณ์แต่ละประเภท แสดงดังตารางที่ 7.1

ตารางที่ 7.1 ปัจจัยนำเข้าและผลผลิตของระบบการผลิตในธุรกิจหลักของสหกรณ์แต่ละประเภท

ประเภทสหกรณ์	ตัวอย่างปัจจัยนำเข้า	ผลผลิต
สหกรณ์ออมทรัพย์	<ul style="list-style-type: none"> <li>พนักงาน อุปกรณ์สำนักงาน</li> <li>วัสดุสำนักงาน สาธารณูปโภค</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการทางการเงิน เช่น การให้สินเชื่อการรับฝากเงิน เป็นต้น</li> </ul>
สหกรณ์การเกษตร	<ul style="list-style-type: none"> <li>เครื่องจักร อุปกรณ์ โรงงานแรงงาน</li> <li>พลังงาน วัตถุดิบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สินค้าสำเร็จรูป เช่น ข้าวสาร นม-พาสเจอร์ไรส์ นม UHT น้ำพริกเผา ก๋วยเตี๋ยว เป็นต้น</li> <li>บริการ เช่น บริการสีข้าว บริการรวบรวมข้าวเปลือก บริการลานตากข้าว บริการปรับปรุงพื้นที่ เป็นต้น</li> </ul>
สหกรณ์ร้านค้า	<ul style="list-style-type: none"> <li>ร้านจำหน่ายสินค้า เครื่องบันทึกเงินสด คลังสินค้า พนักงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>การขายสินค้า</li> <li>แลกเปลี่ยนสินค้า</li> <li>รับฝากขายสินค้าจากสมาชิก</li> </ul>
สหกรณ์ประมง	<ul style="list-style-type: none"> <li>วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการเพาะเลี้ยง</li> <li>เก็บรักษา แปรรูปสัตว์น้ำ พนักงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>สัตว์น้ำ เช่น ปลา กุ้ง</li> <li>บริการจัดหาวัสดุประมงมาจำหน่ายแก่สมาชิก</li> </ul>
สหกรณ์บริการ	<ul style="list-style-type: none"> <li>รถแท็กซี่ พนักงาน น้ำมันเชื้อเพลิง</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการขนส่ง</li> </ul>
สหกรณ์นิคม	<ul style="list-style-type: none"> <li>ที่ดิน อาคาร อุปกรณ์สำนักงาน</li> <li>เครื่องมือเครื่องจักรในการปรับที่ดิน</li> <li>สาธารณูปโภคต่างๆ พนักงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการจัดหาที่ดินทำกินให้ราษฎร</li> <li>จัดสรรปัจจัยพื้นฐานในการอยู่อาศัย</li> <li>และสาธารณูปโภค เป็นต้น</li> </ul>
สหกรณ์เครดิตยูเนียน	<ul style="list-style-type: none"> <li>พนักงาน อุปกรณ์ สำนักงาน</li> <li>วัสดุสำนักงาน สาธารณูปโภค</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>บริการทางการเงิน เช่น การให้สินเชื่อ การรับฝากเงิน เป็นต้น</li> </ul>

ที่มา: ปรับปรุงจาก ธัญญศรี วรรณวิวัฒน์ และสงเสริม หอมกลิ่น, 2558, น. 29.

## 2. ความสำคัญของการผลิตและการบริการของสหกรณ์

การผลิตและการบริการของสหกรณ์ มีความสำคัญ 4 ประการ ดังนี้

2.1 การผลิตและการบริการเป็นหนึ่งในหน้าที่หลัก 3 ประการ คือ การตลาด การเงิน และการผลิต และยังเกี่ยวข้องกับหน้าที่ทางธุรกิจอื่นๆ ของสหกรณ์ จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องทราบเพื่อเป็นการขับเคลื่อนสหกรณ์ให้มีลักษณะขององค์การผลิตภาพ (Productive Enterprise) เพื่อให้สหกรณ์ในฐานะที่เป็นองค์การธุรกิจมีรายได้จากการผลิตและการบริการ

2.2 การผลิตและการบริการเกิดขึ้นเนื่องจากความต้องการที่จะทราบถึงวิธีการผลิตสินค้าและบริการ หน้าที่ทางการผลิตจึงนับได้ว่าเป็นส่วนของสหกรณ์ที่ดำเนินการผลิตสินค้าให้กับสมาชิกในสหกรณ์ และกลุ่มคนอื่นๆ ในสังคมได้

2.3 การมีความรู้ความเข้าใจถึงการผลิตและการบริการ เพื่อให้เกิดความเข้าใจว่าผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการผลิตทำหน้าที่อะไรบ้าง การเข้าใจในหน้าที่ของผู้จัดการฝ่ายปฏิบัติการผลิตจะเอื้ออำนวยต่อการพัฒนาทักษะที่จำเป็นต่อการก้าวขึ้นสู่ตำแหน่งผู้บริหารให้กับพนักงานภายในสหกรณ์ได้

2.4 การผลิตและการบริการเป็นส่วนที่มีต้นทุนสูงของสหกรณ์ ฉะนั้น หากสหกรณ์มีการจัดการการผลิตและการบริการที่เหมาะสม ก็จะส่งผลให้สหกรณ์มีโอกาสที่ดีในการได้รับผลกำไรที่สูงขึ้น รวมทั้งสามารถเพิ่มพูนการบริการให้แก่สมาชิกสหกรณ์และกลุ่มคนอื่นๆ ในสังคมได้

โดยสรุป การผลิตและการบริการของสหกรณ์มีความสำคัญที่สามารถทำให้กิจกรรมทางธุรกิจต่างๆ ของสหกรณ์สามารถตอบสนองความต้องการในด้านปริมาณและคุณภาพของผลผลิตและบริการตามที่สมาชิกสหกรณ์ต้องการ สร้างความพึงพอใจและแรงจูงใจต่อสมาชิก และลูกค้าภายนอกของสหกรณ์ เนื่องจากการผลิตและการบริการทำให้สมาชิก และลูกค้าภายนอกของสหกรณ์มีโอกาสใช้ผลิตภัณฑ์และเลือกใช้ผลิตภัณฑ์ในรูปของสินค้าและบริการได้อย่างหลากหลายตามความต้องการ และเป็นการสร้างโอกาสให้สหกรณ์ได้รับผลกำไร (ส่วนเหลือ) จากการผลิตและจำหน่ายสินค้าและบริการเหล่านั้นกลับมาหมุนเวียนเป็นทุนในการดำเนินงานของสหกรณ์ เพื่อให้บริการแก่สมาชิกและกลุ่มคนอื่นๆ ในสังคมได้อย่างต่อเนื่อง

สำหรับกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์นั้น ถือเป็น การวางแผนในการจัดการการผลิตของสหกรณ์ โดยการจัดการการผลิตของสหกรณ์มีความสำคัญดังนี้ (เสนอ ชูจันทร์, 2561, น. 7-8)

1) ช่วยให้มีผลผลิตที่ดีมีคุณภาพ ซึ่งคุณภาพ หมายถึง การที่สมาชิกหรือลูกค้าได้สิ่งที่ตรงกับ ความคาดหวังหรือเหนือกว่าความคาดหวัง สินค้านั้นสามารถนำไปใช้งานได้ตามวัตถุประสงค์ หรือได้รับ บริการเป็นที่น่าพึงพอใจและกลับมาซื้อซ้ำ เนื่องจากการจัดการการผลิตจะช่วยทำให้มีการควบคุมและ จัดการคุณภาพให้ได้ตามความต้องการของลูกค้า อันเป็นจุดเน้นของกลยุทธ์ในการสร้างผลิตภัณฑ์ที่มี คุณค่าสูงสุด (Value Maximization) ให้แก่ลูกค้า หรือ “ใช้ลูกค้าเป็นศูนย์กลาง” จากเดิมที่มุ่งเน้นกลยุทธ์ ด้านต้นทุนต่ำที่สุด (Cost Minimization) หรือ “ใช้ผู้ผลิตเป็นศูนย์กลาง” เป็นหลัก

2) ช่วยเพิ่มผลิตภาพ ซึ่งผลิตภาพเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพของระบบการผลิต โดยนำปริมาณ ผลผลิตหารด้วยปริมาณของปัจจัยนำเข้า และเมื่อนำไปเปรียบเทียบกับผลิตภาพของงวดที่ผ่านมา จะทำให้ ทราบว่าสหกรณ์มีประสิทธิภาพในการผลิตเพิ่มขึ้นหรือลดลง เช่น สหกรณ์สามารถผลิตสินค้าได้ 6 หน่วย



โดยใช้วัตถุดิบ 1 กิโลกรัม จากเดิมที่ได้ผลผลิตเพียง 5 หน่วยจากการใช้วัตถุดิบ 1 กิโลกรัมเท่ากัน แสดงถึงผลิตภาพที่เพิ่มขึ้น เป็นต้น การจัดการการผลิตช่วยให้สหกรณ์เพิ่มผลิตภาพได้โดยการทำให้เกิดผลผลิตมากขึ้นกว่าเดิมโดยใช้ปัจจัยนำเข้าเท่าเดิมหรือเพิ่มขึ้นเล็กน้อยหรือใช้ปัจจัยนำเข้าลดลง หรือทำให้ได้ผลผลิตเท่าเดิมแต่ใช้ปัจจัยนำเข้าน้อยกว่าเดิม นอกจากนี้สหกรณ์ยังสามารถเพิ่มผลิตภาพได้โดยการเลือกใช้ปัจจัยนำเข้าต่างๆ ที่มีต้นทุนรวมต่ำสุดโดยยังคงได้ปริมาณผลผลิตเท่าเดิม

3) ช่วยให้การดำเนินงานของสหกรณ์บรรลุวัตถุประสงค์ การจัดการการผลิตช่วยให้เกิดการประสานสัมพันธ์สอดคล้องกับหน้าที่หลักด้านการตลาดและด้านการเงิน เนื่องจากการตลาดมีหน้าที่ค้นหาความต้องการของสมาชิกหรือลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมายและต้องตัดสินใจเกี่ยวกับการตั้งราคาขาย การจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด หน้าที่การผลิตจะต้องนำข้อมูลจากด้านการตลาดมาตัดสินใจเพื่อผลิตสินค้าตอบสนองได้ตรงกับความต้องการของลูกค้า ส่วนด้านการเงินจะจัดหาและจัดสรรเงินทุนมาให้การผลิตใช้สร้างสรรคสินค้าหรือบริการที่สมาชิกต้องการ นอกจากนี้หน้าที่การผลิตยังสัมพันธ์กับหน้าที่สนับสนุน ได้แก่ หน้าที่การบัญชี การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร และระบบสารสนเทศในองค์กร ซึ่งทำให้การดำเนินงานการผลิตประสานงานอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายตามอุดมการณ์ หลักการ และวิธีการของสหกรณ์

4) ช่วยลดต้นทุนการผลิต โดยการจัดการการผลิตมีการสร้างเครือข่ายอุปทานในระบบการผลิต สร้างพันธมิตรทางธุรกิจ เพื่อการจัดหาปัจจัยการผลิตที่ดีและทันเวลาต่อความต้องการใช้ในการผลิต ทำให้สหกรณ์สามารถผลิตและส่งมอบสินค้าแก่ลูกค้าได้ทันเวลา โดยไม่สร้างภาระในการจัดเก็บสินค้าคงเหลือ

5) ช่วยให้มีกำไรที่เพียงพอที่มียอดกำไรที่ก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่สังคม เนื่องจากการบริหารการผลิตมีการแปรรูปปัจจัยนำเข้าต่างๆ ผ่านกระบวนการที่ทำให้ผลผลิตที่ได้มีมูลค่าเพิ่มขึ้นมากกว่าปัจจัยที่นำเข้าไปในกระบวนการ เช่น การนำข้าวเปลือกมาแปรรูปเป็นข้าวสารซึ่งมีมูลค่ามากกว่าข้าวเปลือกที่เป็นปัจจัยนำเข้า การนำน้ำมันดิบมาแปรรูปเป็นนมสดพร้อมดื่มซึ่งมีมูลค่ามากกว่าน้ำมันดิบ การนำยางพารามาแปรรูปเป็นแผ่นยางรมควัน การนำป่านศรนารายณ์มาแปรรูปเป็นกระเป่า หมวก เข็มขัด เชือก เป็นต้น ซึ่งเหล่านี้ล้วนทำให้ได้ผลผลิตที่มีมูลค่าเพิ่มขึ้น

6) ช่วยสร้างการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจแก่สังคมและประเทศชาติ เนื่องจากสหกรณ์มีบทบาทสำคัญในการรวบรวมผลผลิตจากเกษตรกรเพื่อนำมาเป็นวัตถุดิบ หรือปัจจัยนำเข้าในการผลิตหรือแปรรูป มีการประสานและส่งเสริมให้ความรู้ทางวิชาการแก่สมาชิกที่เป็นเกษตรกร เช่น การจัดอบรมที่แปลงสาธิต การปลูกพืชต่างๆ เป็นต้น เมื่อได้วัตถุดิบที่ดี นำมาผ่านกระบวนการผลิตที่ได้ออกแบบไว้อย่างดีแล้ว ย่อมนำมาซึ่งสินค้าที่มีคุณภาพ

โดยสรุป ระบบการผลิตและบริการของสหกรณ์ เป็นการดำเนินงานของสหกรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการใช้ทรัพยากร ตลอดจนวางแผนการผลิตทั้งหมด โดยสมาชิกจะเป็นผู้มีส่วนร่วมโดยใช้แรงงาน ความรู้ ความสามารถ การลงทุนในรูปของการถือหุ้นสหกรณ์ รวมทั้งการเลือกคณะกรรมการดำเนินการสหกรณ์ จากสมาชิกด้วยกันมาบริหารงานสหกรณ์ และสมาชิกทุกคนจะมีส่วนร่วมได้รับส่วนแบ่งในผลประโยชน์ในส่วนที่สมาชิกมีส่วนร่วม ซึ่งการมีส่วนร่วมในการผลิตอาจมีในรูปแบบต่างๆ ได้แก่ กรณีสมาชิกเป็นเจ้าของทรัพย์สินและปัจจัยการผลิตของตนเอง เช่น สหกรณ์รถแท็กซี่ซึ่งสมาชิกสหกรณ์สามารถเป็นเจ้าของรถแท็กซี่และมารวมกลุ่มกันภายใต้การบริหารจัดการของสหกรณ์ เป็นต้น

### กิจกรรม 7.1.1

จงอธิบายว่าปัจจัยการผลิตมีความสำคัญ และจำเป็นต่อการกำหนดกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์อย่างไร

(โปรดทำกิจกรรม 7.1.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 7.1 เรื่องที่ 7.1.1)

## เรื่องที่ 7.1.2

### กระบวนการวางแผนกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์

การผลิตและการบริการของสหกรณ์มีความสำคัญดังที่ได้กล่าวไปแล้วในเรื่องที่ 7.1.1 โดยกลยุทธ์การผลิตและบริการเป็นส่วนหนึ่งของหน้าที่เชิงกลยุทธ์ซึ่งจะต้องเกี่ยวข้องกับข้อกำหนดกลยุทธ์ของสหกรณ์อย่างแนบแน่น ตั้งแต่กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินตามกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์ แต่เน้นด้านการจัดการการผลิตหรือบริการของสหกรณ์

ในเรื่องที่ 7.1.2 นี้ จะกล่าวถึง กระบวนการวางแผนกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์ ซึ่งเป็นการกำหนดกลยุทธ์หรือการวางแผนกลยุทธ์ การดำเนินตามกลยุทธ์ และการควบคุมกลยุทธ์เพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการผลิตและการบริการของสหกรณ์นั้นจำเป็นต้องเน้นการผลิตและการควบคุมเพื่อให้สินค้าและบริการที่ผลิตได้มีคุณภาพและตรงตามความต้องการของสมาชิกซึ่งเป็นลูกค้ากลุ่มใหญ่ที่สุดของสหกรณ์ ทั้งนี้การวางแผนกลยุทธ์จะต้องสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์สภาวะหรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสหกรณ์ ซึ่งจะกล่าวถึงในเรื่องที่ 7.1.3 ส่วนการดำเนินกลยุทธ์ให้มีการดำเนินการตามเป้าหมายโดยเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ การวางแผนอัตรากำลัง และการวางแผนกระบวนการผลิตและการบริการของสหกรณ์ จะกล่าวโดยละเอียดในตอนที่ 7.2 และการควบคุมและประเมินผลกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์ ซึ่งเป็นการดำเนินการเกี่ยวกับการควบคุมและการประเมินผลการดำเนินการตามเป้าหมายของธุรกิจตามที่กำหนดไว้ จะกล่าวโดยละเอียดในตอนที่ 7.3

#### 1. ขั้นตอนการสร้างแผนกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์

การบริหารธุรกิจสหกรณ์ต้องมีการวางแผนดำเนินการต่าง ๆ ในระยะยาวเพื่อเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดทิศทางของสหกรณ์ “การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning)” เป็นการมองการณ์ในอนาคตด้วยวิสัยทัศน์อันยาวไกล เพื่อสร้างแผนงานอันต่อเนื่องและดำรงแนวทางการดำเนินงานให้ถูกทิศทาง การวางแผนเกิดขึ้นจากการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอกสหกรณ์ประกอบกับสมรรถนะของทรัพยากรภายในสหกรณ์เอง

1.1 กำหนดงานหลัก (Primary Task) โดยระบุเป็นพันธกิจ (Mission) ที่บ่งบอกถึงแนวทางในอนาคตของสหกรณ์ที่วางไว้อย่างมีวิสัยทัศน์ ไม่กว้าง ไม่แคบเกินไป ระบุเป็นเชิงปริมาณที่ชัดเจนเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ และสอดคล้องกับวัฒนธรรมหลักของสหกรณ์

1.2 ยึดมั่นในสมรรถนะหลัก (Core Competency) ที่สหกรณ์มีเหนือกว่าคู่แข่งรายอื่นๆ จึงเรียกสมรรถนะหลักอีกอย่างหนึ่งว่า Distinctive Competence หรือ Competitive Advantage ข้อได้เปรียบหลักควรจะเป็นสิ่งที่มีประโยชน์และมีคุณค่าในสายตาลูกค้า โดยที่คู่แข่งอื่นไม่สามารถเลียนแบบได้ง่าย สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย แรงงาน สิ่งอำนวยความสะดวก ระบบของเทคโนโลยี ตลอดจนความแข็งแกร่งของการปฏิบัติการทางการตลาดและการเงิน

วิธีการวางแผนกลยุทธ์โดยยึดสมรรถนะหลักเป็นสำคัญ (Competency-Based Strategy)

1) **สร้างสมรรถนะ** ซึ่งสมรรถนะจะมาจากประสบการณ์ที่สั่งสมมา และความรู้ความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง แต่ในปัจจุบันนี้ธุรกิจมีการแข่งขันที่รุนแรงมากยิ่งขึ้น และวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์สั้นลงทำให้สมรรถนะที่มีอยู่มักจะไม่คงทน จึงควรมีการทบทวนสมรรถนะที่มีอยู่อย่างสม่ำเสมอ

2) **ใช้สมรรถนะให้เป็นประโยชน์** โดยสร้างเสริมคุณค่าของสมรรถนะให้เกิดประโยชน์ต่อลูกค้า หรือทำให้เป็นจุดขายที่โดดเด่น หรือสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่จากสมรรถนะที่มีอยู่ หรือใช้สมรรถนะนั้นเพื่อคิดหาวิธีการปฏิบัติใหม่และหาตลาดลูกค้าใหม่

3) **ตั้งวัตถุประสงค์เชิงปริมาณจากกลยุทธ์ของสหกรณ์** ให้ทุกคนได้เห็นเป้าหมายที่เป็นรูปธรรมในทุกระดับชั้นของสหกรณ์และเข้าใจในเป้าหมายร่วมกัน กระบวนการตั้งวัตถุประสงค์ที่จะต้องดำเนินต่อเนื่องจากระดับบนไปสู่ระดับล่างของสหกรณ์ เป็นแผนงานที่จัดทำโดยกระบวนการสร้างนโยบายที่ผู้บริหารสหกรณ์ได้กำหนดไว้แล้ว

1.3 พิจารณาเลือกลักษณะที่เข้าข่าย (Order Qualifier) เป็นลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่เป็นปัจจัยเบื้องต้นในการเลือกซื้อของลูกค้า และลักษณะที่ตัดสินใจเลือก (Order Winner) เป็นลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าใช้พิจารณาตัดสินใจซื้อ

1.4 วางตำแหน่งขององค์กร โดยการเลือกสมรรถนะหลักบางข้อที่สหกรณ์สามารถดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพ และนำจุดแข็งและจุดอ่อนมาสร้างแผนกลยุทธ์ทางธุรกิจ

การกำหนดแผนกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์ นับเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารจัดการเชิงกลยุทธ์ของสหกรณ์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องดำเนินการเป็นลำดับแรก เพราะมีอิทธิพลสูงสุดต่อผลการดำเนินงานของสหกรณ์ เกิดผลกระทบทั้งทางตรงและทางอ้อม สหกรณ์ที่ดำเนินงานประสบความสำเร็จต้องมีแผนกลยุทธ์เป็นเข็มทิศในการนำทางเข้าสู่เป้าหมาย

กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนหลัก คือ

1) **การประเมินสถานการณ์สหกรณ์** ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องประเมินสถานการณ์สหกรณ์โดยใช้ตัวแบบการวิเคราะห์สภาวะหรือสภาพแวดล้อมภายในและภายนอกสหกรณ์ ซึ่งจะกล่าวรายละเอียดในเรื่องที่ 7.1.3

2) **การวางแผนกลยุทธ์** ผู้บริหารสหกรณ์ประเมินสภาพสหกรณ์แล้ว ก็กำหนดแผนกลยุทธ์เป็นแผนทิศทางที่จะต้องก้าวเดินสู่เป้าหมาย

3) การกำหนดทิศทางของสหกรณ์ ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องกำหนดแผนงานโครงการและกิจกรรมสนองกลยุทธ์

4) การปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องมอบหมายให้ฝ่ายจัดการสหกรณ์ นำแผนไปสู่การปฏิบัติ แผนจะดีอย่างไรแต่ถ้าขาดการปฏิบัติตามก็ไม่มีประโยชน์เป็นแผนกระดาษ หรือเอกสารที่ไร้ค่า ดังนั้นการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ถือเป็นภารกิจที่สำคัญ โดยการกำหนดเป็นแผนงาน/โครงการต่าง ๆ ของสหกรณ์ที่จะดำเนินการภายในระยะเวลา 1 ปี

5) การควบคุมและประเมินแผนกลยุทธ์ เมื่อสหกรณ์ได้ปฏิบัติตามแผนไปแล้วระยะหนึ่งก็ต้องประเมินผลการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์นั้นว่า มีปัญหาอุปสรรคหรือข้อบกพร่องจุดใด จะมีการปรับแก้อย่างไร

6) การปรับปรุง/การแก้ไขเพิ่มเติมแผนกลยุทธ์ ขั้นตอนนี้ถือว่าสำคัญเพราะแผนกลยุทธ์เมื่อใช้ไประยะหนึ่งแล้วจะต้องมีการทบทวน เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์และบรรลุเป้าหมายของสหกรณ์

เนื่องจากการผลิตและการบริการเป็นหน้าที่หนึ่งที่มีอยู่ในสหกรณ์ ซึ่งต้องมีความสัมพันธ์กับหน้าที่งานด้านอื่นๆ ในสหกรณ์ ดังนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่บริหารการผลิตและการบริการควรกำหนดกลยุทธ์ร่วมกับผู้ทำหน้าที่ในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้เกิดการประสานงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งจะส่งผลให้สหกรณ์สามารถบรรลุเป้าหมายโดยรวมได้ในที่สุด การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลภายนอกสหกรณ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น ลูกค้าภายนอกและซัพพลายเออร์ (Supplier) ที่จัดหาสินค้าและบริการให้กับธุรกิจของสหกรณ์ จะทำให้สหกรณ์สามารถผลิตสินค้าหรือบริการที่ตอบสนองความต้องการของสมาชิกและลูกค้าภายนอก และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้กับสหกรณ์ได้ในที่สุด ทั้งนี้การดำเนินงานของสหกรณ์จะต้องอยู่ภายใต้จริยธรรมและความรับผิดชอบต่อสังคมควบคู่ไปด้วย

นอกจากนี้ เพื่อให้การวางแผนกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์เกิดการประสานงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงต้องมีข้อมูลการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการผลิตดังนี้ ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และฝ่ายการจัดการระบบสารสนเทศ เช่น ในกรณีที่ฝ่ายการตลาดต้องการใช้นโยบายลดราคา เพื่อเพิ่มยอดขายของสินค้าและบริการ ฝ่ายผลิตจะต้องตัดสินใจต่อไปว่า ควรเพิ่มระดับการผลิตเป็นเท่าใด และควรมีการสำรองสินค้าคงเหลือไว้เท่าใด เพื่อเตรียมรับมือความต้องการของลูกค้าที่คาดว่าจะเกิดขึ้นจากการลดราคาในแต่ละครั้ง หรือในกรณีที่สหกรณ์ต้องการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ฝ่ายตลาดควรมีการตัดสินใจร่วมกับฝ่ายผลิตในเรื่องต่างๆ เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต เทคโนโลยีการผลิต เป็นต้น นอกจากนั้น ฝ่ายผลิตควรมีการกำหนดนโยบายในการดำเนินงานร่วมกับฝ่ายบัญชีและการเงิน รวมทั้งฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้การจัดสรรทรัพยากรในการผลิตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยมีระบบสารสนเทศช่วยในการตัดสินใจในการดำเนินงานด้านต่างๆ ของสหกรณ์ รายละเอียดในการดำเนินงานของฝ่ายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตและบริการ ที่มีความสำคัญในการวางแผนกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์ ดังตารางที่ 7.2

ตารางที่ 7.2 การดำเนินงานของฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับการวางแผนกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์

กิจกรรม	การดำเนินงาน
<b>การตลาด</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การกำหนดขนาดของตลาด</li> <li>• การส่งเสริมการตลาด</li> <li>• การกระจายสินค้า</li> <li>• การออกผลิตภัณฑ์ใหม่</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• กำลังการผลิต กระบวนการผลิต เทคโนโลยี</li> <li>• ระดับการผลิต สินค้าคงเหลือ</li> <li>• คลังสินค้า/ศูนย์กระจายสินค้า สินค้าคงเหลือ</li> <li>• การออกแบบ กระบวนการผลิต เทคโนโลยี</li> </ul>
<b>บัญชี/การเงิน</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การลงทุนในระบบงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• กระบวนการผลิต กำลังการผลิต เทคโนโลยี</li> </ul>
<b>ทรัพยากรมนุษย์</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การออกแบบงาน</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• กระบวนการผลิต เทคโนโลยี</li> </ul>
<b>การจัดการระบบสารสนเทศ</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• การออกแบบ และพัฒนาระบบ</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ระบบที่ช่วยในการตัดสินใจด้านต่างๆ เช่น กำลังการผลิต กำหนดการผลิต สินค้าคงเหลือ</li> </ul>

ที่มา: ปรับปรุงจาก กิตติ กอบัวแก้ว, 2557, น. 18.

โดยสรุป การวางแผนกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์ เป็นการวางแผนการดำเนินการผลิตและการบริการในระยะยาว ซึ่งเป็นการกำหนดแนวทางโดยรวมที่สหกรณ์ต้องใช้ในการตัดสินใจเกี่ยวกับกระบวนการผลิตและการบริการ ตั้งแต่การกำหนดงานหลัก ยึดมั่นในสมรรถนะพิจารณาเลือกลักษณะที่เข้าข่าย ลักษณะที่ตัดสินใจเลือก และตำแหน่งขององค์กร แล้วจึงนำสู่กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ 6 ขั้นตอน คือ 1) การประเมินสถานการณ์สหกรณ์ 2) การวางแผนกลยุทธ์ 3) การกำหนดทิศทางของสหกรณ์ 4) ปฏิบัติตามแผนกลยุทธ์ 5) การควบคุมและประเมินแผนกลยุทธ์ และ 6) การปรับปรุงแผน/การแก้ไขเพิ่มเติมแผนกลยุทธ์ร่วมกับการรับรู้และเข้าใจการดำเนินงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายผลิต เพื่อให้การดำเนินการตามแผนกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์ประสบความสำเร็จ หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายผลิต เช่น ฝ่ายการตลาด ฝ่ายบัญชีและการเงิน ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ และฝ่ายการจัดการระบบสารสนเทศ เป็นต้น

## 2. ขอบเขตการวางแผนกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์

การวางแผนกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์ อาจพิจารณาในมิติของหน้าที่โดยมีขอบเขตการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ประกอบด้วย 10 ขอบเขต ได้แก่ การวางแผนผลิตภัณฑ์ การวางแผนกำลังการผลิต การเลือกทำเลที่ตั้ง การวางแผนสถานประกอบการ การวางแผนการผลิตโดยรวม

การจัดการสินค้าคงเหลือ การจัดการห่วงโซ่อุปทาน การจัดการคุณภาพ การออกแบบงานและการวัดงาน และการจัดการการบำรุงรักษา (ธัญญรัตน์ วศวรรณวัฒน์, 2558, น. 9-12)

**2.1 การวางแผนผลิตภัณฑ์ (Products Planning)** ในการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์นั้น ผู้บริหารสหกรณ์ย่อมมีแนวความคิดในการเลือกผลิตภัณฑ์หรือบริการที่จะดำเนินการอยู่แล้ว หรือในกรณีที่ได้ดำเนินการไปแล้วก็ย่อมปรารถนาที่จะให้มีผลิตภัณฑ์ใหม่หรือบริการใหม่ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกที่มักจะเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หรือผลิตภัณฑ์เดิมอยู่ในขั้นอิ่มตัวแล้วในวงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ จึงจำเป็นต้องพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องตัดสินใจเกี่ยวกับคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ 4 ประเด็น คือ 1) ต้องการผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพระดับใด 2) มีต้นทุนเท่าใด 3) จะผลิตปริมาณมากน้อยเพียงใด และ 4) มีความยืดหยุ่นในการผลิตระดับใด เช่น มีรูปแบบ กี่รูปแบบ มีความหลากหลายของผลิตภัณฑ์มากน้อยเพียงใด เป็นต้น การตัดสินใจในเรื่องดังกล่าวนี้จะมีผลต่อการออกแบบและพัฒนากระบวนการผลิต รวมถึงการเลือกเทคโนโลยีการผลิต

**2.2 การวางแผนกำลังการผลิต (Capacity Planning)** กำลังการผลิต หมายถึง อัตราความสามารถในการผลิตสูงสุดของหน่วยผลิตที่จะสามารถผลิตได้ในช่วงเวลาหนึ่ง หน่วยผลิตอาจจะเป็นเครื่องจักร สถานีงานสายการผลิต หรือคนงาน ก็ได้ เช่น โรงสีข้าว มีกำลังการผลิตเป็นจำนวนตันข้าวเปลือกต่อวัน โรงงานสกัดน้ำมันปาล์ม มีกำลังการผลิตเป็นจำนวนตันทะลายต่อชั่วโมงหรือต่อปี เป็นต้น ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องวางแผนกำลังการผลิตด้วยความรอบคอบ เนื่องจากกำลังการผลิตเป็นสิ่งที่กำหนดความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า การมีกำลังการผลิตที่เพียงพอต่อความต้องการของลูกค้าในเวลาที่ต้องการย่อมทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ และส่งผลต่อความสามารถในเชิงการแข่งขัน กำลังการผลิตมีผลต่อต้นทุนการผลิต ประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และการลงทุนของสหกรณ์

**2.3 การเลือกทำเลที่ตั้ง ทำเลที่ตั้ง (Plant Location)** หมายถึง สถานที่หรือพื้นที่ที่เป็นที่ตั้งของสถานประกอบการซึ่งจะต้องมีความเหมาะสมตามวัตถุประสงค์ของธุรกิจของสหกรณ์นั้นๆ การตัดสินใจด้านทำเลที่ตั้งมีผลต่อการวางแผนกำลังการผลิต การวางผังสถานประกอบการ รวมทั้งมีผลต่อต้นทุนการผลิต และความสามารถในการแข่งขันทั้งในด้านการบริการ ราคา และคุณภาพ การเลือกทำเลที่ตั้งเป็นการลงทุนในระยะยาว หากตัดสินใจเลือกทำเลที่ตั้งที่ผิดพลาดจะเปลี่ยนแปลงได้ยาก ผู้บริหารสหกรณ์จึงต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ โดยมีปัจจัยหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยเชิงปริมาณ เช่น ราคที่ดิน ค่าแรงงาน ค่าขนส่งวัตถุดิบและสินค้าสำเร็จรูป เป็นต้น และปัจจัยเชิงคุณภาพ เช่น ตลาดหรือแหล่งของลูกค้า ความพร้อมของสาธารณูปโภค สภาพแวดล้อมในการทำงาน สภาพสังคมและชุมชน ตลอดจนการส่งเสริมสนับสนุนจากหน่วยงานของรัฐ เป็นต้น

**2.4 การวางผังสถานประกอบการ (Plant Layout)** หมายถึง การจัดเตรียมหรือการจัดการสถานที่ในการวางเครื่องจักร การจัดแผนงานหรือสถานีงาน พื้นที่จัดเก็บ ทางเดิน และพื้นที่ทั่วไปให้อยู่ในลักษณะที่เหมาะสม เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการผลิตและบริการ เกิดการประสานงาน ลดค่าใช้จ่ายในการขนย้ายวัสดุ ขจัดปัญหาคอขวด เกิดความต่อเนื่องของการไหลของงาน และมีความปลอดภัยในการทำงาน โดยปกติการตัดสินใจในเรื่องการวางผังสถานประกอบการจะเกิดขึ้นหลังจากที่สหกรณ์ได้พิจารณาแล้วว่า จะผลิตผลิตภัณฑ์อะไร รวมถึงการเลือกทำเลที่ตั้งและกำหนดกำลังการผลิตได้แล้ว แต่ในบางกรณีก็จะต้อง

ตัดสินใจออกแบบผังสถานประกอบการใหม่ในสถานประกอบการเดิม ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากในสภาพเดิมก่อให้เกิดต้นทุนที่สูงขึ้น เกิดปัญหาคอขวด มีความไม่ปลอดภัยในการทำงาน หรือมีการเปลี่ยนแปลงแบบของผลิตภัณฑ์ หรือปริมาณการผลิต หรือวิธีการผลิต ตลอดจนมีข้อบังคับทางกฎหมายที่ต้องปฏิบัติตาม เป็นต้น

**2.5 การวางแผนการผลิตโดยรวม (Production-Planning System: Aggregate Planning)** เป็นการกำหนดปริมาณการผลิตที่จะต้องกระทำในอนาคตสำหรับระยะเวลาหนึ่งๆ เช่น ในช่วง 3 เดือน 12 เดือน หรือ 18 เดือน เป็นต้น ทั้งนี้จะต้องมีความสอดคล้องกับปริมาณความต้องการที่ได้พยากรณ์ไว้ การวางแผนการผลิตโดยรวมจัดเป็นการตัดสินใจระยะปานกลาง ซึ่งเกี่ยวข้องกับการจัดสรรทรัพยากรในแต่ละช่วงเวลารวมถึงการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิต เช่น การปรับระดับการผลิต การปรับเพิ่มหรือลดจำนวนพนักงานในโรงงาน การกำหนดระดับสินค้าคงเหลือที่ควรมีไว้ การวางแผนการทำงานล่วงเวลาถ้าความต้องการในสินค้ามีมาก การจ้างผู้อื่นผลิตชิ้นส่วนประกอบ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อจัดการทรัพยากรการผลิตให้สามารถตอบสนองความต้องการทางการผลิตได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด

**2.6 การจัดการสินค้าคงเหลือ (Inventory Management)** โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้มีวัตถุดิบมาป้อนกระบวนการแปลงสภาพได้ตรงตามเวลา โดยมีต้นทุนต่ำที่สุด การจัดการสินค้าคงเหลือจะครอบคลุมถึงการกำหนดปริมาณการสั่งซื้อ การกำหนดปริมาณสินค้าสำรองเพื่อความปลอดภัย การกำหนดจุดสั่งซื้อ การบริหารและจัดเก็บสินค้าคงเหลือ การเคลื่อนย้ายวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิตในแผนกหรือหน่วยงานต่างๆ จนกระทั่งการจัดเก็บเป็นสินค้าสำเร็จรูป ซึ่งปัจจุบันมีการนำระบบทันเวลาพอดี (Just In Time: JIT) มาใช้ ซึ่งตามระบบนี้หน่วยผลิตจะผลิตชิ้นส่วนต่อเมื่อมีความต้องการชิ้นส่วนนั้น จึงเป็นการผลิตเพื่อส่งมอบให้หน่วยงานต่อไปให้ทันเวลาที่ต้องการ จะไม่ผลิตเพื่อจัดเก็บไว้รอการใช้งาน จึงช่วยลดปริมาณสินค้าคงเหลือทั้งวัตถุดิบ งานระหว่างทำและสินค้าสำเร็จรูปลงได้อย่างมาก และลดการใช้เงินทุนหมุนเวียนของกิจการ ตลอดจนการใช้พื้นที่ในการดำเนินงานลดลงและก่อให้เกิดการปรับปรุงการผลิตที่ดีขึ้น เช่น การปรับปรุงกระบวนการผลิต การปรับปรุงคุณภาพ เป็นต้น

**2.7 การจัดการซัพพลายเชน (Supply Chain Management)** หรือการจัดการห่วงโซ่อุปทาน เป็นการประสานรวมกระบวนการทางธุรกิจที่ครอบคลุมจากผู้จัดส่งวัตถุดิบ ผ่านระบบธุรกิจอุตสาหกรรมไปสู่ผู้บริโภคขั้นสุดท้ายซึ่งมีการส่งผ่านสินค้าบริการ รวมถึงสารสนเทศต่างๆ อันเป็นการสร้างคุณค่าในตัวผลิตภัณฑ์ให้แก่ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย หรือกล่าวได้ว่า การจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นการนำกลยุทธ์วิธีการ แนวปฏิบัติ หรือทฤษฎี มาประยุกต์ใช้ในการจัดการเพื่อให้เกิดการส่งต่อวัตถุดิบ สินค้าหรือบริการจากหน่วยหนึ่งในห่วงโซ่อุปทานไปยังอีกหน่วยหนึ่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีต้นทุนรวมในห่วงโซ่อุปทานต่ำที่สุด และได้รับวัตถุดิบ สินค้าหรือบริการตามเวลาที่ต้องการ รวมทั้งมีการสร้างความร่วมมือกันในการแบ่งปันข้อมูล ข่าวสาร อันนำไปสู่การได้รับประโยชน์ร่วมกันของทุกฝ่าย

**2.8 การจัดการคุณภาพ (Quality Management)** เป็นการจัดการเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ตรงตามข้อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องการและสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้า เนื่องจากการแข่งขันในเชิงธุรกิจมุ่งเน้นการแข่งขันด้านคุณภาพมากขึ้นประกอบกับผู้บริโภคมีความต้องการสินค้าที่มีคุณภาพดีขึ้นเรื่อยๆ สหกรณ์จึงจำเป็นต้องมีการจัดการคุณภาพ โดยเริ่มตั้งแต่การออกแบบผลิตภัณฑ์หรือบริการให้ตรงกับความต้องการ

ของตลาดแล้วดำเนินการผลิตหรือปฏิบัติการเพื่อให้ได้ผลผลิตตรงตามข้อกำหนดที่ได้ออกแบบไว้ และสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้าอยู่ตลอดเวลา โดยขยายไปถึงทุกๆ แผนงานให้มีความเกี่ยวข้องกับคุณภาพของสินค้าและบริการ ตั้งแต่ส่วนงานขาย ออกแบบ ผลิต จัดส่ง จนถึงบริการซึ่งสมาชิกทุกคนในสหกรณ์มีส่วนร่วมในการปรับปรุงกระบวนการและระบบงานอย่างต่อเนื่อง เรียกว่า “การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management: TQM)” ที่มุ่งเน้นความพึงพอใจของลูกค้าเป็นหลักอันจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว

**2.9 การออกแบบงานและการวัดงาน (Job Design and Work Measurement)** มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดการบุคลากรในการผลิตและบริการให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด จึงต้องมีการวางระบบการดำเนินงานของบุคลากร เริ่มต้นด้วยการออกแบบงาน ซึ่งต้องคำนึงถึงปัจจัยในการปฏิบัติงานของคนและคำนึงถึงผลงานที่ต้องการได้จากการทำงานของคน ปัจจุบันจะมุ่งเน้นและให้ความสำคัญต่อคุณภาพชีวิตการทำงานมากกว่าผลงานที่ต้องการ นอกจากนี้ต้องมีระบบการวัดผลงาน เช่น การกำหนดเวลามาตรฐานในการทำงาน เพื่อใช้สำหรับการวางแผนและควบคุมการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพทางการผลิตสูงขึ้น เป็นต้น

**2.10 การจัดการการบำรุงรักษา (Maintenance Management)** เป็นการจัดการเพื่อให้การดำเนินการผลิตหรือปฏิบัติการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพอยู่ตลอดเวลา จำเป็นต้องมีการบำรุงรักษาเครื่องจักรและอุปกรณ์อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งการบำรุงรักษาแบ่งเป็น 2 ประเภท คือ การบำรุงรักษาแบบแก้ไข และการบำรุงรักษาแบบป้องกัน ดังนี้

**2.10.1 การบำรุงรักษาแบบแก้ไข (Corrective Maintenance)** เป็นงานบำรุงรักษาเมื่อเกิดการชำรุดเสียหาย กล่าวคือ รอให้มีการชำรุดเกิดขึ้นแล้วจึงเข้าแก้ไข เช่น เครื่องจักรเสียแล้วจึงซ่อม เป็นต้น การบำรุงรักษาแบบนี้อาจใช้ในกรณีที่ไม่สามารถคาดคะเนการชำรุดของเครื่องจักรได้ล่วงหน้า หรือกรณีที่มีการออกแบบอุปกรณ์สำรองหรือชิ้นส่วนสำรองไว้แล้ว หรือในกรณีที่ความสูญเสียที่เกิดขึ้นไม่มากนัก

**2.10.2 การบำรุงรักษาแบบป้องกัน (Preventive Maintenance)** เป็นงานบำรุงรักษาที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อป้องกันมิให้เครื่องจักรเกิดชำรุด เช่น การบำรุงรักษาตามกำหนดเวลาด้วยการเปลี่ยนน้ำมันหล่อลื่น การเปลี่ยนชิ้นส่วนตามอายุใช้งาน การตรวจสอบเพื่อให้ทราบสภาพการใช้งานของเครื่องจักรและนำข้อมูลมาใช้ในการวางแผนงานบำรุงรักษาล่วงหน้า เป็นต้น การบำรุงรักษาแบบป้องกัน หากพิจารณาอย่างผิวเผินดูเหมือนว่าค่าใช้จ่ายสูงกว่าการบำรุงรักษาแบบแก้ไข เพราะมีการเปลี่ยนชิ้นส่วนก่อนเครื่องจักรหรืออุปกรณ์จะใช้งานไม่ได้ แต่การบำรุงรักษาแบบป้องกันจะช่วยลดปัญหาการผลิตหยุดชะงัก และช่วยป้องกันไม่ให้เกิดอุบัติเหตุในขณะที่กำลังดำเนินการผลิต อย่างไรก็ตาม โดยทั่วไปแล้วระบบการผลิตในส่วนที่มีความสำคัญมากๆ หรือเป็นจุดที่อาจเป็นอันตรายต่อบุคลากรได้ จะใช้การบำรุงรักษาแบบป้องกัน ส่วนงานบางส่วนที่ไม่มีความสำคัญมากนักหรือเป็นจุดที่ไม่มีอันตรายร้ายแรงก็จะใช้การบำรุงรักษาแบบแก้ไข

นอกจากนี้ การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์สามารถนำมากำหนดไว้ในขอบเขตการวางแผนกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์ได้ เนื่องจากการผลิตจำนวนมาก (Mass Production) จะเสื่อมความนิยมลง เพราะลูกค้ามีความต้องการสินค้าและบริการแตกต่างกันเฉพาะเจาะจงไม่เหมือนกันมากขึ้น



ดังนั้น การผลิตที่มุ่งการสร้างสินค้าและบริการที่มีเอกลักษณ์เฉพาะอาจเกิดจากการออกแบบสินค้า คุณสมบัติพิเศษหรือบริการที่แตกต่าง อีกทั้งยังเป็นการสร้างอุปสรรคในการเข้ามาของคู่แข่งรายใหม่ด้วย อย่างไรก็ตาม การสร้างความแตกต่างต้องคำนึงถึงการมีต้นทุนที่ต่ำอย่างเหมาะสมด้วย การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์มีแนวทางในการสร้างสรรค์ เช่น 1) การสร้างพันธมิตรทางธุรกิจโดยเฉพาะใช้กลยุทธ์การรวมตัว 2) การขยายตัวของธุรกิจภาคบริการ 3) การขยายตัวของการแข่งขันที่รุนแรง และ 4) การตระหนักถึงจริยธรรมทางธุรกิจ เป็นต้น

โดยสรุป การวางแผนกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์ มีขอบเขตการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับการผลิต ประกอบด้วย 10 ขอบเขต ได้แก่ 1) การวางแผนผลิตภัณฑ์ 2) การวางแผนกำลังการผลิต 3) การเลือกทำเลที่ตั้ง 4) การวางแผนผังสถานประกอบการ 5) การวางแผนการผลิตโดยรวม 6) การจัดการสินค้าคงเหลือ 7) การจัดการห่วงโซ่อุปทาน 8) การจัดการคุณภาพ 9) การออกแบบงานและการวัดงาน และ 10) การจัดการการบำรุงรักษา ซึ่งเป็นการกำหนดหน้าที่การผลิตและการบริการที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์การตลาดโดยเกี่ยวข้องกับกระบวนการแปลงสภาพปัจจัยการผลิตต่างๆ ให้ออกมาเป็นผลิตภัณฑ์หรือสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของผู้บริโภคโดยมีต้นทุนต่ำ ซึ่งมีให้เลือกใช้กลยุทธ์ซึ่งมีรายละเอียดเนื้อหาในหน่วยที่ 5 การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจของสหกรณ์ และหน่วยที่ 6 การกำหนดกลยุทธ์การตลาดของสหกรณ์ เช่น หากกลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ การเป็นผู้นำด้านต้นทุน กลยุทธ์การผลิตอาจใช้การผลิตแบบจำนวนมาก (Mass Production) คือ การผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเป็นมาตรฐานเหมือนกัน จึงทำให้ผลิตได้ครั้งละมากๆ และต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยต่ำ เช่น การผลิตปะหมี่กึ่งสำเร็จรูปยี่ห้อต่างๆ เป็นต้น แต่ถ้าหากกลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ การสร้างความแตกต่างกลยุทธ์การผลิตอาจใช้การผลิตแบบเป็นครั้งคราว (Job Shop Production) คือ การผลิตผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะแตกต่างกัน และผลิตจำนวนไม่มากต่อครั้ง เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคที่แตกต่างกัน เช่น การผลิตของที่ระลึก เป็นต้น และการสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ ใช้เป็นขอบเขตในการวางแผนกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์ได้

### กิจกรรม 7.1.2

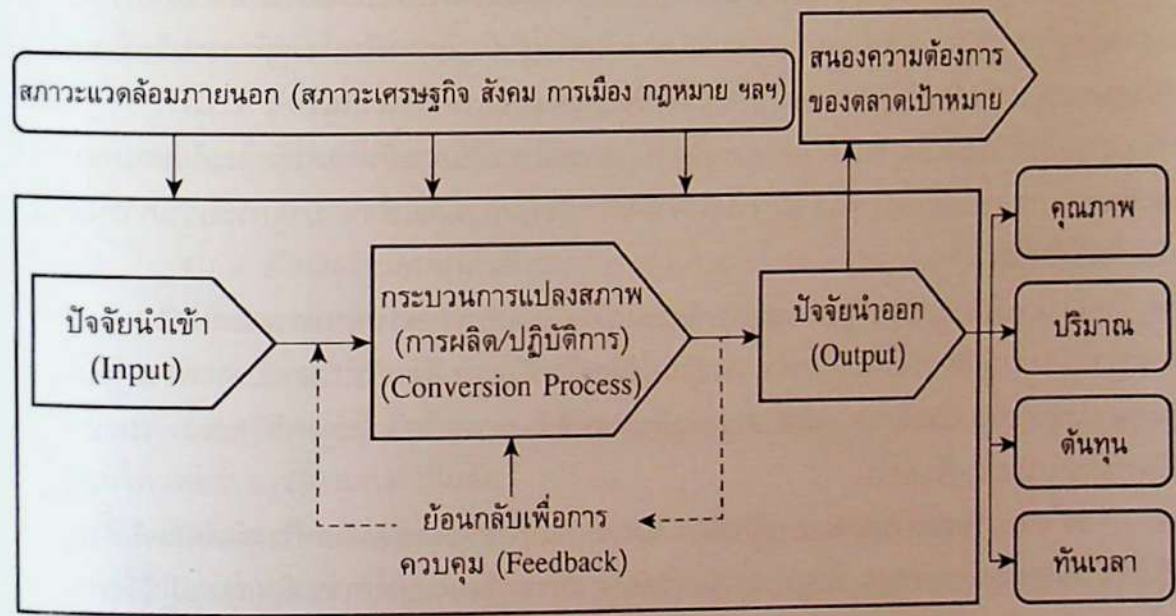
จงอธิบายว่าการวางแผนกลยุทธ์มีความสำคัญอย่างไรต่อสหกรณ์ทั้งด้านการผลิตและการบริการ

(โปรดทำกิจกรรม 7.1.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 7.1 เรื่องที่ 7.1.2)

### เรื่องที่ 7.1.3

## การวิเคราะห์สภาพการผลิตและการบริการของสหกรณ์

การวางแผนกลยุทธ์การผลิตและบริการของสหกรณ์โดยทั่วไปเน้นด้านระบบการผลิต การจัดการ การผลิตและการบริการ ซึ่งหมายถึง กระบวนการแปลงสภาพปัจจัยนำเข้าหรือการผลิต ให้เป็นผลผลิต สินค้าหรือบริการตามต้องการ แต่การจะแปลงสภาพให้เป็นผลผลิตนั้นจะต้องมีปัจจัยการผลิตนำเข้า กระบวนการผลิต อย่างไรก็ตาม ระบบการผลิตอาจมีสภาวะแวดล้อมภายนอกที่เข้ามามีอิทธิพลต่อการผลิต หรือการบริการของระบบ ซึ่งผู้บริหารองค์กรธุรกิจหรือสหกรณ์ไม่สามารถควบคุมได้ เช่น ภาวะเศรษฐกิจ อำนาจซื้อของผู้บริโภค ภัยธรรมชาติ ภาวะการเมือง กฎหมายที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น ดังนั้น ผู้บริหารสหกรณ์ จะต้องติดตามสภาวะแวดล้อมภายนอก และแนวโน้มของการจัดการการผลิตและการบริการอย่างต่อเนื่อง และตลอดเวลา เพื่อที่จะได้ปรับเปลี่ยนระบบการผลิตและบริการตามความเหมาะสม ทำได้ทันเวลาก่อนที่จะเกิดความเสียหายแก่สหกรณ์



ภาพที่ 7.2 กระบวนการจัดการการผลิตและการบริการ

ที่มา: ปรับปรุงจาก เสนอ ชูจันทร์, 2561, น. 17.

จากภาพที่ 7.2 กระบวนการผลิตและการบริการ จะเห็นได้ว่า เป้าหมายของการผลิตและการบริการ คือ ผลผลิต หรือผลิตภัณฑ์สินค้า หรือบริการ โดยจะต้องผลิตหรือบริการให้ได้คุณภาพและปริมาณตามที่กำหนด ต้องมีต้นทุนที่ต่ำ และทันเวลาความต้องการของตลาดด้วย การที่จะได้ผลผลิตตามเป้าหมายนั้นจะต้องเริ่มจากปัจจัยนำเข้าหรือปัจจัยการผลิตที่กำหนดไว้ นำมาสู่กระบวนการแปลงสภาพการผลิตเพื่อให้

ได้ตามเป้าหมาย และในระหว่างการผลิตนั้นจะต้องมีข้อมูลย้อนกลับเพื่อการควบคุมการผลิต ซึ่งอาจจะมีปัจจัยที่ทำให้การผลิตไม่ได้ตามเป้าหมายที่กำหนด ทั้งนี้การจัดการการผลิตและการบริการต้องอยู่ภายใต้สภาวะแวดล้อมภายนอกที่มีผลกระทบด้วย เช่น สภาวะเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง เป็นต้น

การจัดการการผลิตและการบริการ ซึ่งเป็นการจัดการเกี่ยวกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือแปลงสภาพปัจจัยการผลิตให้เป็นสินค้าหรือบริการยังครอบคลุมกิจกรรมที่สำคัญ 7 กิจกรรม ได้แก่

1) การวางแผนผลิตภัณฑ์ เป็นผลผลิตหรือเป้าหมายสุดท้ายของการจัดการการผลิต ตั้งแต่การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเฉพาะของผลิตภัณฑ์ เช่น รูปร่าง สี ขนาด คุณภาพ บรรจุภัณฑ์ เป็นต้น ซึ่งจะต้องสอดคล้องกับความต้องการของผู้บริโภค หรือตลาด

2) การวางแผนกำลังการผลิต เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการแปลงสภาพ ซึ่งเกี่ยวข้องกับเครื่องจักรและปริมาณผลผลิตที่ต้องการผลิตในแต่ละช่วง เช่น โรงสีข้าว มีเครื่องจักรที่สามารถสีข้าวเปลือกเป็นข้าวสารได้เดือนละ 50 ตัน ในขณะที่ตลาดอาจมีความต้องการข้าวสารมากกว่ากำลังการผลิตดังกล่าว จำเป็นต้องวางแผนกำลังการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการ และเครื่องจักรที่จะสามารถผลิตได้ เป็นต้น

3) การกำหนดทำเลที่ตั้ง ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการแปลงสภาพและปัจจัยการผลิตที่เหมาะสม รวมถึงการส่งไปจำหน่ายถึงมือผู้บริโภคที่เหมาะสม ทำให้ประหยัดต้นทุนมากที่สุด

4) การออกแบบงาน การออกแบบระบบการผลิต และวางผังกระบวนการผลิต เป็นการออกแบบรายละเอียดในการผลิตในแต่ละงาน การออกแบบระบบการผลิต และวางผังกระบวนการผลิตที่สอดคล้องกับลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่กิจการจะทำการผลิตเพื่อให้มีต้นทุนการผลิตต่ำที่สุด

5) การวางแผนการผลิต และการจัดตารางการผลิต เป็นการกำหนดรายละเอียดแผนการผลิต และจัดทำ ตารางรายละเอียดการผลิต รวมถึงการจัดหาปัจจัยการผลิตเพื่อนำมาสู่กระบวนการผลิตให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่ต้องการ

6) การกำหนดมาตรฐาน และการวัดงานการผลิตและการควบคุมการผลิต เป็นการกำหนดมาตรฐานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการผลิตผลิตภัณฑ์ตั้งแต่ปัจจัยการผลิต ทั้งปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา ต้นทุน กระบวนการแปลงสภาพ และมาตรฐานผลิตภัณฑ์ที่ต้องการ เพื่อนำไปสู่การวัดและการควบคุมการผลิตทั้งกระบวนการผลิตต่อไป

7) การควบคุมการผลิตและปฏิบัติการ ไม่ว่าจะเป็นการควบคุมผลผลิตหรือผลิตภัณฑ์ ทั้งคุณภาพ ปริมาณ ต้นทุน และเวลา การควบคุมกระบวนการแปลงสภาพหรือกระบวนการผลิตและปฏิบัติการ ตลอดจนการควบคุมปัจจัยการผลิต

นอกจากนั้น การจัดการการผลิตและการบริการนั้นจำเป็นต้องมีทรัพยากรการจัดการ ไม่ว่าจะเป็นคน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ และต้องมีการจัดการตามกระบวนการจัดการเช่นกัน ตั้งแต่การวางแผนการผลิต การจัดองค์การ การนำ และการควบคุม เพื่อให้ได้ผลผลิตตามเป้าหมายที่ต้องการและที่สำคัญยิ่งต้องสอดคล้องกับความต้องการของตลาดด้วย จึงจะทำให้การผลิตแล้วขายได้ไม่มีสินค้าคงเหลือจำนวนมากเกินความจำเป็น ซึ่งต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องตลอดกระบวนการจัดการการผลิตและการบริการ

## 1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจการผลิตและการบริการของสหกรณ์

การจัดการการผลิตและการบริการ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารสหกรณ์ต้องคอยควบคุม ดูแล ส่งเสริมและสนับสนุนในการดำเนินการด้านการผลิตและการบริการให้บรรลุตามแผนการผลิตและการบริการ ระหว่างการผลิตและการบริการอาจมีปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิตและการบริการ ผู้บริหารสหกรณ์ต้องตัดสินใจเพื่อการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นให้สามารถดำเนินการต่อไปได้และบรรลุผลตามที่ต้องการ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจของผู้บริหารสหกรณ์ แบ่งได้ 2 ปัจจัย ดังนี้ (ปรับปรุงจาก กิตติ กอบัวแก้ว, 2557, น. 13-14)

**1.1 ปัจจัยภายนอก (External Factors)** การพิจารณาปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน เพื่อให้โรงงานมองเห็นโอกาสที่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินงานและอุปสรรคที่อาจเกิดขึ้นและควรหลีกเลี่ยง เพื่อการวางแผนการผลิตและการบริการได้อย่างเหมาะสม สำหรับปัจจัยภายนอกที่สหกรณ์ควรพิจารณามีดังนี้

**1.1.1 ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ** เช่น ภาวะเงินเฟ้อ ภาวะเงินฝืด ผลิตภัณฑ์มวลรวมของประเทศ จำนวนครัวเรือนที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย วัฏจักรของธุรกิจในปัจจุบัน การปรับอัตราดอกเบี้ย อัตราการแลกเปลี่ยนเงินตราอัตราค่าจ้างงาน เป็นต้น

**1.1.2 ปัจจัยด้านการเมือง** เช่น บ้านเมืองสงบสุขหรือเกิดสงคราม ความมีเสถียรภาพของรัฐบาล นโยบายของรัฐที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจ เป็นต้น

**1.1.3 ปัจจัยด้านสังคม** เช่น กลุ่มพลังมวลชน แนวโน้มของรูปแบบการดำเนินชีวิตของสมาชิกสหกรณ์และผู้บริโภคที่เป็นลูกค้าภายนอกของสหกรณ์ รวมทั้งการแต่งงานและขนาดของครอบครัว เป็นต้น

**1.1.4 ปัจจัยด้านเทคโนโลยี** เช่น การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่โดยใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย การผลิตและการดำเนินงานด้วยเครื่องจักรอุปกรณ์ที่มีเทคโนโลยีขั้นสูง การใช้เทคโนโลยีขั้นสูง และการใช้เทคโนโลยีการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วทันสมัย เป็นต้น

**1.1.5 ปัจจัยด้านการตลาด** เช่น ขนาดของตลาด ช่องทางการจัดจำหน่าย จำนวนคู่แข่ง ความอ่อนไหวต่อราคาของตลาด เป็นต้น

**1.2 ปัจจัยภายใน (Internal Factors)** การพิจารณาปัจจัยภายในที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน เพื่อให้สหกรณ์ได้มองเห็นจุดแข็งที่ได้เปรียบคู่แข่งชั้น รวมถึงได้มองเห็นจุดอ่อนของสหกรณ์ที่ต้องแก้ไข ซึ่งจะทำให้การจัดการการผลิตและการบริการของสหกรณ์ประสบความสำเร็จอย่างแท้จริง

**1.2.1 ตัวสินค้าและบริการ** เช่น การสร้างความแตกต่าง การใช้ประโยชน์ คุณภาพสูง ต้นทุนต่ำ การจัดจำหน่ายทั่วถึง และการส่งเสริมการตลาด เป็นต้น

**1.2.2 ความสัมพันธ์กับลูกค้า** เช่น การสร้างความประทับใจในการให้บริการข้อมูล การบริการหลังการขายด้วยความเต็มใจ ความช่วยเหลืออื่นๆ ที่ให้กับลูกค้า และกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

**1.2.3 ความสัมพันธ์กับคู่แข่ง** เช่น การจัดกิจกรรมส่งเสริมการขายร่วมกัน การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารระหว่างกัน ที่สำคัญควรมีความซื่อสัตย์ต่อกัน เป็นต้น

**1.2.4 ความสามารถในการวิเคราะห์ตลาด** เช่น ความสามารถในการพยากรณ์ความต้องการสินค้าและบริการ หรือการวิเคราะห์วงจรชีวิตของผลิตภัณฑ์ เป็นต้น

**1.2.5 ความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์** เช่น ระดับความสามารถของผู้บริหารสหกรณ์ ทักษะและความสามารถของบุคลากรเจ้าหน้าที่ในฝ่ายจัดการสหกรณ์ การพัฒนาศักยภาพและการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

โดยสรุป ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจในการจัดการการผลิตและการบริการของสหกรณ์ ได้แก่ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ เศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี และการตลาด ส่วนปัจจัยภายใน ได้แก่ ตัวสินค้าและบริการ ความสัมพันธ์กับลูกค้า ความสัมพันธ์กับผู้ชาย ความสามารถในการวิเคราะห์การตลาดและความสามารถในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งผู้บริหารสหกรณ์ควรมีความรู้ ความเข้าใจ และมีข้อมูลที่เป็นปัจจุบันทันต่อสถานการณ์ เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลประกอบการตัดสินใจในการจัดการการผลิตและการบริการ ซึ่งจะส่งผลให้การดำเนินงานด้านการผลิตและการบริการของสหกรณ์ประสบความสำเร็จได้ตามแผนกลยุทธ์การผลิตและการบริการที่สหกรณ์ได้กำหนดไว้

## 2. ระบบการผลิตและการบริการของสหกรณ์

**2.1 ระบบการผลิตของสหกรณ์** มักพบในสหกรณ์ที่ทำธุรกิจแปรรูป โดยรวบรวมผลิตผลและผลิตภัณฑ์ทางการเกษตรของสมาชิกมาแปรรูปเป็นสินค้าสำเร็จรูปเพื่อขายให้ได้ราคาดี เช่น การสีข้าว การสกัดน้ำมันปาล์ม การแปรรูปน้ำมันดิบเป็นนมสดพลาสเจอร์ไรส์ การผลิตไวน์ เป็นต้น การตัดสินใจเลือกระบบการผลิตนับว่ามีความสำคัญต่อธุรกิจของสหกรณ์อย่างมาก และต้องมีความสอดคล้องกับด้านการตลาดและการเงิน ในเรื่องนี้จะกล่าวถึงประเภทของระบบการผลิตและการเลือกระบบการผลิต ดังนี้

ประเภทของระบบการผลิต ระบบการผลิตอาจจำแนกประเภทได้โดยใช้เกณฑ์ต่อไปนี้ คือ 1) จำแนกตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ และ 2) จำแนกตามปริมาณการผลิต ดังนี้

1) **จำแนกตามลักษณะของผลิตภัณฑ์** ระบบการผลิตจำแนกตามลักษณะของผลิตภัณฑ์ได้เป็น 2 ประเภท คือ การผลิตเพื่อรอจำหน่ายหรือเก็บเข้าคลัง (Make to Stock) และการผลิตตามคำสั่งซื้อของลูกค้า (Make to Order)

2) **จำแนกตามปริมาณการผลิต** ระบบการผลิตจำแนกตามปริมาณการผลิตในช่วงเวลาหนึ่งจากน้อยไปหามาก ได้แก่ การผลิตแบบโครงการ (Project Manufacturing) การผลิตแบบเป็นครั้งคราว (Job Shop) การผลิตแบบเป็นรุ่นหรือเป็นชุด (Batch Flow) การผลิตแบบสายการผลิต (Line Flow) และการผลิตแบบต่อเนื่อง (Continuous Production)

ระบบการผลิตดังกล่าวข้างต้น อาจรวมการผลิตแบบเป็นครั้งคราวกับแบบเป็นรุ่นไว้ด้วยกัน เรียกว่า “การผลิตแบบเป็นรุ่น” และรวมการผลิตแบบสายการผลิตไว้กับการผลิตแบบต่อเนื่อง เรียกว่า “แบบสายการผลิต” ดังนั้นจึงเหลือ 3 ประเภท คือ 1) การผลิตแบบโครงการ 2) การผลิตแบบเป็นรุ่น และ 3) การผลิตแบบสายการผลิต โดยรายละเอียดประเภทของระบบการผลิต สามารถศึกษาเพิ่มเติมได้ในชุดวิชา 92320 การจัดการและการดำเนินงานสหกรณ์ โดยสามารถเปรียบเทียบลักษณะของระบบการผลิตแบบสายการผลิต แบบเป็นรุ่น และแบบโครงการได้ดังตารางที่ 7.3

ตารางที่ 7.3 เปรียบเทียบลักษณะของระบบการผลิตแบบสายการผลิต แบบเป็นรุ่น และแบบโครงการ

ลักษณะ	ระบบการผลิต		
	แบบสายการผลิต	แบบเป็นรุ่น	แบบโครงการ
<b>ตัวผลิตภัณฑ์</b> • ชนิดของคำสั่งซื้อ • การไหลของวัสดุ • ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ • ปริมาณการผลิต <b>แรงงาน</b> • ทักษะ • ชนิดของงาน • ค่าตอบแทนแรงงาน <b>เงินลงทุน</b> • จำนวนเงินลงทุน • สินค้าคงเหลือ • เครื่องจักรอุปกรณ์ <b>การวางแผนและควบคุม</b> • ความยืดหยุ่น • ต้นทุน • การควบคุมการผลิต • การควบคุมสินค้าคงเหลือ	• ต่อเนื่อง • ตามลำดับ • ต่ำ • จำนวนมาก • ไม่สูง • ทำซ้ำๆ • ต่ำ • สูง • ต่ำ • ใช้เฉพาะงาน • ต่ำ • ต่ำ • ง่าย • ง่าย	• เป็นรุ่น • ไม่จำเป็นต้องทำตามลำดับ • มีความหลากหลายสูง • ปานกลาง • สูง • ไม่ใช่งานประจำ • สูง • ปานกลาง • สูง • ใช้แบบอเนกประสงค์ • ปานกลาง • ปานกลาง • ยาก • ยาก	• ตามความต้องการของโครงการ • ตามลำดับ • มีความหลากหลายสูงมาก • ต่ำ • สูง • ไม่ใช่งานประจำ • สูง • ต่ำ • เล็กน้อย • ใช้แบบอเนกประสงค์ • สูง • สูง • ยาก • ยาก

ที่มา: ปรับปรุงจากธัญญรัตน์ วศวรรณวัฒน์ และสงเสริม หอมกลิ่น, 2558, น. 33.

2.2 ระบบการบริการของสหกรณ์ การพิจารณารูปแบบบริการและการจัดการที่เหมาะสมสำหรับธุรกิจบริการของสหกรณ์ จะอาศัยเกณฑ์ระดับความสัมพันธ์หรือปฏิสัมพันธ์กับลูกค้าและระดับการใช้แรงงาน และต้องทำความเข้าใจกับวงจรการบริการ และวินาทีของการให้บริการระหว่างตนเองกับลูกค้า (Moment of Truth) หรือคำที่คุ้นเคย คือ “การสร้างประทับใจแรกพบ (First Impression)” เพื่อออกแบบระบบบริการให้เป็นที่พอใจแก่สมาชิกของสหกรณ์

เกณฑ์ที่ใช้ในการจัดรูปแบบบริการมี 2 เกณฑ์ คือ ระดับความสัมพันธ์หรือปฏิสัมพันธ์กับลูกค้า และระดับการใช้แรงงาน

**3.1.5 วัตถุดิบ** ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงการจัดหาวัตถุดิบ ให้ได้โดยง่ายและราคาที่เหมาะสม ระบบการผลิตแบบโครงการจะมีความยืดหยุ่นมากและมีความแตกต่างกันในแต่ละโครงการ ส่วนระบบการผลิตแบบสายการผลิตจะมีความยืดหยุ่นน้อยกว่าและอาจจะประสบกับปัญหาต้นทุนวัตถุดิบที่สูงขึ้น ถ้ามีการเปลี่ยนวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต

**3.1.6 เทคโนโลยีที่ใช้ในระบบการผลิตและการให้บริการ** การลงทุนในเทคโนโลยีมักจะสูง เนื่องจากเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงเร็ว โดยทั่วไปแล้วความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อระบบการผลิตแบบสายการผลิตมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ระบบการผลิตแบบเป็นรุ่น และระบบการผลิตแบบโครงการ ตามลำดับ

อย่างไรก็ตาม แม้จะแบ่งประเภทของระบบการผลิตไว้ตามที่อธิบายมาแล้ว แต่ในทางปฏิบัติ จะพบว่า มีการผสมผสานระบบการผลิตเรียกว่าเป็น “ระบบหรือกระบวนการผลิตแบบผสม (Hybrid Process)” เช่น การผลิตเฟอร์นิเจอร์ ใช้ระบบผสมผสานโดยใช้ทั้งระบบการผลิตแบบสายการผลิตและระบบการผลิตเพื่อเก็บเข้าคลัง เนื่องจากเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยในการจัดเตรียมไม้ การทำสี การทำเบาะหุ้ม และการบรรจุหีบห่อ ซึ่งมีลักษณะที่เหมาะสมกับแบบสายการผลิต ส่วนในเรื่องการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐานทำให้มีการผลิตเฟอร์นิเจอร์เป็นสินค้าสำเร็จรูปออกขาย เป็นต้น

**3.2 การตัดสินใจเลือกระบบการบริการที่เหมาะสม** ในทางปฏิบัติเป็นเรื่องยากที่จะระบุให้ชัดเจนว่าสหกรณ์ควรตัดสินใจเลือกระบบการบริการรูปแบบใดที่เหมาะสม แต่มีรูปแบบระบบบริการขององค์กรธุรกิจที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้สำหรับธุรกิจบริการของสหกรณ์ได้ 4 รูปแบบ ดังนี้

**3.2.1 การบริการที่โรงงาน** ซึ่งมีสัดส่วนการใช้แรงงานต่ำและมีความสัมพันธ์กับลูกค้าต่ำ เช่น สหกรณ์รถแท็กซี่ ควรมีการจัดการที่สำคัญโดยการเลือกรุ่นของรถที่นำมาให้บริการ ลูกค้าแต่ละรายควรได้รับบริการที่เป็นมาตรฐาน มีการติดตั้งมิเตอร์คิดค่าบริการโดยมิเตอร์ที่เดินอย่างเที่ยงตรง มีบริการเรียกโดยรับลูกค้าตามสถานที่ที่โทรศัพท์นัดหมายหรือเรียกให้ไปรับ เป็นต้น

**3.2.2 ร้านบริการ** ซึ่งมีสัดส่วนการใช้แรงงานต่ำ แต่มีความสัมพันธ์กับลูกค้าสูง เช่น ธุรกิจให้บริการสูบน้ำแก่เกษตรกร จะต้องมีการจัดการบริการให้มีความยืดหยุ่นตามความต้องการของเกษตรกร แต่ละราย เปรียบเสมือนธุรกิจการผลิต แบบ Job Shop

**3.2.3 การบริการมวลชน** ซึ่งมีสัดส่วนการใช้แรงงานสูง แต่มีความสัมพันธ์กับลูกค้าต่ำ เช่น ร้านค้าปลีกในห้างสรรพสินค้า การจัดการด้านการลงทุนในเครื่องจักรอุปกรณ์ไม่มากนัก แต่ต้องจัดวางผังของร้านสหกรณ์ให้สามารถหาสินค้าได้โดยง่ายและสะดวก และควรฝึกอบรมพนักงานขายให้มีมารยาทดี เป็นต้น

**3.2.4 การบริการวิชาการและวิชาชีพ** ซึ่งมีสัดส่วนการใช้แรงงานสูง และมีความสัมพันธ์กับลูกค้าสูง ในธุรกิจสหกรณ์ยังไม่มีบริการวิชาชีพอิสระ เช่น แพทย์ ทนายความ ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต หรือวิศวกร แต่เมื่อพิจารณาในธุรกิจบริการของสหกรณ์ก็พบว่า มีบริการที่มีสัดส่วนการใช้แรงงานสูงและมีความสัมพันธ์กับสมาชิกของสหกรณ์สูงด้วย เช่น ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร การบริการผสมเทียมสัตว์ การให้ความรู้แก่สมาชิกที่เป็นเกษตรกรในเรื่องการวางแผนการเพาะปลูก การให้บริการบำรุงที่ดิน เป็นต้น ธุรกิจเหล่านี้มีการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรไม่มากนักและมักเป็นการให้บริการในสถานที่ของสมาชิก

สหกรณ์ ดังนั้นจึงต้องจัดการเรื่องตารางเวลาที่จะให้บริการและการจัดบริการที่มีคุณภาพ ซึ่งไม่สามารถจัดให้เป็นแบบอัตโนมัติหรือเป็นแบบมาตรฐานเดียวกันทั้งหมดได้ เพราะลูกค้ามีความต้องการบริการที่แตกต่างกันไป และมักต้องใช้วิจารณ์งานส่วนบุคคลของผู้ให้บริการในการทำงานดังกล่าว

โดยสรุป การตัดสินใจเลือกระบบการผลิตที่เหมาะสม มีความสำคัญต่อธุรกิจและสหกรณ์อย่างมาก หากนำระบบการผลิตที่ไม่เหมาะสมมาใช้จะก่อให้เกิดความเสียหายได้ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องพิจารณาปัจจัย ได้แก่ ภาวะการตลาด เงินลงทุน แรงงาน ทักษะการจัดการวัตถุดิบ เทคโนโลยีที่ใช้ในระบบการผลิตและการให้บริการ เพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกระบบการผลิตที่เหมาะสมกับสหกรณ์ ซึ่งในทางปฏิบัติจะมีการผสมผสานระบบการผลิต เรียกว่า “ระบบหรือกระบวนการผลิตแบบผสม (Hybrid Process)”

สำหรับการตัดสินใจเลือกระบบการบริการที่เหมาะสม ในทางปฏิบัติเป็นเรื่องยากที่จะระบุให้ชัดเจนว่าระบบการบริการรูปแบบใดเหมาะสมกับสหกรณ์ ซึ่งระบบบริการในองค์การธุรกิจ มี 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) การบริการที่โรงงาน 2) ร้านบริการ 3) การบริการมวลชน และ 4) การบริการวิชาการและวิชาชีพที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้สำหรับธุรกิจบริการของสหกรณ์ได้

#### 4. แนวโน้มของการผลิตและการบริการ

ในปัจจุบันผู้บริหารได้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการการผลิตและการบริการมากกว่าในอดีตและเป็นที่ยอมรับกันว่า ในอนาคตเรื่องของการจัดการการผลิตและการบริการจะยังได้รับความสำคัญจากนักวิชาการและผู้บริหารต่อไป อันเนื่องจากการแข่งขันที่ได้ทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โดยประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการผลิตและการบริการที่มีความสำคัญในปัจจุบัน และคาดว่าจะยังคงมีความสำคัญในอนาคต ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญในการนำมาวิเคราะห์สภาพการผลิตและการบริการของสหกรณ์ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์ มีดังนี้ (ปรับปรุงจาก กิตติ กอบัวแก้ว, 2557, น. 20-23)

**4.1 การแข่งขันระดับโลก (Global Competition)** ในอนาคตเป็นที่คาดการณ์ว่าบรรยากาศการแข่งขันในการผลิตสินค้าหรือบริการจะทวีความรุนแรงมากขึ้น โดยเฉพาะการแข่งขันระดับโลก อย่างไรก็ตามการที่จะประสบความสำเร็จระดับโลกไม่ใช่สิ่งที่สามารถกระทำได้ง่าย ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องใช้กลยุทธ์การดำเนินการที่เหมาะสม เพื่อให้การผลิตสินค้าและบริการก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้น กิจกรรมต่างๆ ในการจัดการการผลิตและการบริการจะต้องสามารถแข่งขันได้ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งจากทั่วโลก เช่น การออกแบบสินค้า กระบวนการผลิต แหล่งทรัพยากร ทำเลที่ตั้ง และเทคโนโลยี เป็นต้น

**4.2 กลยุทธ์การบริหารที่ยั่งยืน (Sustainable Operation Strategy)** สหกรณ์จะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์การบริหารอย่างเหมาะสม เพื่อให้สหกรณ์แข็งแกร่งและอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน ท่ามกลางสภาวะการแข่งขันระดับโลก การเสริมสร้างความแข็งแกร่งในการบริหารสหกรณ์สามารถทำได้หลายประการ เช่น การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีในการผลิต (สหกรณ์สามารถนำองค์ความรู้ในชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้เป็นนวัตกรรมในการผลิตสินค้าเฉพาะเจาะจงของสหกรณ์ได้) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า การขยายธุรกิจในโซ่อุปทาน เป็นต้น



**3.1.5 วัตถุดิบ** ผู้บริหารจะต้องพิจารณาถึงการจัดหาวัตถุดิบ ให้ได้โดยง่ายและราคาที่เหมาะสม ระบบการผลิตแบบโครงการจะมีความยืดหยุ่นมากและมีความแตกต่างกันในแต่ละโครงการ ส่วนระบบการผลิตแบบสายการผลิตจะมีความยืดหยุ่นน้อยกว่าและอาจจะประสบกับปัญหาด้านต้นทุนวัตถุดิบที่สูงขึ้น ถ้ามีการเปลี่ยนวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิต

**3.1.6 เทคโนโลยีที่ใช้ในระบบการผลิตและการให้บริการ** การลงทุนในเทคโนโลยีมักจะสูง เนื่องจากเทคโนโลยีเปลี่ยนแปลงเร็ว โดยทั่วไปแล้วความเสี่ยงที่เกิดจากการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อระบบการผลิตแบบสายการผลิตมากที่สุด รองลงมา ได้แก่ ระบบการผลิตแบบเป็นรุ่น และระบบการผลิตแบบโครงการ ตามลำดับ

อย่างไรก็ตาม แม้จะแบ่งประเภทของระบบการผลิตไว้ตามที่อธิบายมาแล้ว แต่ในทางปฏิบัติ จะพบว่า มีการผสมผสานระบบการผลิตเรียกว่าเป็น “ระบบหรือกระบวนการผลิตแบบผสม (Hybrid Process)” เช่น การผลิตเฟอร์นิเจอร์ ใช้ระบบผสมผสานโดยใช้ทั้งระบบการผลิตแบบสายการผลิตและระบบการผลิตเพื่อเก็บเข้าคลัง เนื่องจากเทคโนโลยีการผลิตที่ทันสมัยในการจัดเตรียมไม้ การทำสี การทำเบาะหุ้ม และการบรรจุหีบห่อ ซึ่งมีลักษณะที่เหมาะสมกับแบบสายการผลิต ส่วนในเรื่องการออกแบบผลิตภัณฑ์ที่มีมาตรฐานทำให้มีการผลิตเฟอร์นิเจอร์เป็นสินค้าสำเร็จรูปประกอบการขาย เป็นต้น

**3.2 การตัดสินใจเลือกระบบการบริการที่เหมาะสม** ในทางปฏิบัติเป็นเรื่องยากที่จะระบุให้ชัดเจนว่าสหกรณ์ควรตัดสินใจเลือกระบบการบริการรูปแบบใดที่เหมาะสม แต่มีรูปแบบระบบบริการขององค์การธุรกิจที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้สำหรับธุรกิจบริการของสหกรณ์ได้ 4 รูปแบบ ดังนี้

**3.2.1 การบริการที่โรงงาน** ซึ่งมีสัดส่วนการใช้แรงงานต่ำและมีความสัมพันธ์กับลูกค้าต่ำ เช่น สหกรณ์รถแท็กซี่ ควรมีการจัดการที่สำคัญโดยการเลือกรุ่นของรถที่นำมาให้บริการ ลูกค้าแต่ละรายควรได้รับบริการที่เป็นมาตรฐาน มีการติดตั้งมิเตอร์คิดค่าบริการโดยมิเตอร์ที่เดินอย่างเที่ยงตรง มีบริการเรียกโดยรับลูกค้าตามสถานที่ที่โทรศัพท์นัดหมายหรือเรียกให้ไปรับ เป็นต้น

**3.2.2 ร้านบริการ** ซึ่งมีสัดส่วนการใช้แรงงานต่ำ แต่มีความสัมพันธ์กับลูกค้าสูง เช่น ธุรกิจให้บริการสูบน้ำแก่เกษตรกร จะต้องมีการจัดการบริการให้มีความยืดหยุ่นตามความต้องการของเกษตรกร แต่ละราย เปรียบเสมือนธุรกิจการผลิต แบบ Job Shop

**3.2.3 การบริการมวลชน** ซึ่งมีสัดส่วนการใช้แรงงานสูง แต่มีความสัมพันธ์กับลูกค้าต่ำ เช่น ร้านค้าปลีกในห้างสรรพสินค้า การจัดการด้านการลงทุนในเครื่องจักรอุปกรณ์ไม่มากนัก แต่ต้องจัดวางผังของร้านสหกรณ์ให้สามารถหาสินค้าได้โดยง่ายและสะดวก และควรมีฝึกอบรมพนักงานขายให้มีมารยาทดี เป็นต้น

**3.2.4 การบริการวิชาการและวิชาชีพ** ซึ่งมีสัดส่วนการใช้แรงงานสูง และมีความสัมพันธ์กับลูกค้าสูง ในธุรกิจสหกรณ์ยังไม่มีบริการวิชาชีพอิสระ เช่น แพทย์ ทนายความ ผู้สอบบัญชีรับอนุญาต หรือวิศวกร แต่เมื่อพิจารณาในธุรกิจบริการของสหกรณ์ก็พบว่า มีบริการที่มีสัดส่วนการใช้แรงงานสูงและมีความสัมพันธ์กับสมาชิกของสหกรณ์สูงด้วย เช่น ธุรกิจให้บริการและส่งเสริมการเกษตร การบริการผสมเทียมสัตว์ การให้ความรู้แก่สมาชิกที่เป็นเกษตรกรในเรื่องการวางแผนการเพาะปลูก การให้บริการบำรุงที่ดิน เป็นต้น ธุรกิจเหล่านี้มีการลงทุนในสินทรัพย์ถาวรไม่มากนักและมักเป็นการให้บริการในสถานที่ของสมาชิก

สหกรณ์ ดังนั้นจึงต้องจัดการเรื่องตารางเวลาที่จะให้บริการและการจัดบริการที่มีคุณภาพ ซึ่งไม่สามารถจัดให้เป็นแบบอัตโนมัติหรือเป็นแบบมาตรฐานเดียวกันทั้งหมดได้ เพราะลูกค้ามีความต้องการบริการที่แตกต่างกันไป และมักต้องใช้วิจารณ์ญาณส่วนบุคคลของผู้ให้บริการในการทำงานดังกล่าว

โดยสรุป การตัดสินใจเลือกระบบการผลิตที่เหมาะสม มีความสำคัญต่อธุรกิจและสหกรณ์อย่างมาก หากนำระบบการผลิตที่ไม่เหมาะสมมาใช้จะก่อให้เกิดความเสียหายได้ ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องพิจารณาปัจจัย ได้แก่ ภาวะการตลาด เงินลงทุน แรงงาน ทักษะการจัดการวัตถุดิบ เทคโนโลยีที่ใช้ในระบบการผลิตและการให้บริการ เพื่อประกอบการตัดสินใจเลือกระบบการผลิตที่เหมาะสมกับสหกรณ์ ซึ่งในทางปฏิบัติจะมีการผสมผสานระบบการผลิต เรียกว่า “ระบบหรือกระบวนการผลิตแบบผสม (Hybrid Process)”

สำหรับการตัดสินใจเลือกระบบการบริการที่เหมาะสม ในทางปฏิบัติเป็นเรื่องยากที่จะระบุให้ชัดเจนว่าระบบการบริการรูปแบบใดเหมาะสมกับสหกรณ์ ซึ่งระบบบริการในองค์กรธุรกิจ มี 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) การบริการที่โรงงาน 2) ร้านบริการ 3) การบริการมวลชน และ 4) การบริการวิชาการและวิชาชีพที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้สำหรับธุรกิจบริการของสหกรณ์ได้

#### 4. แนวโน้มของการผลิตและการบริการ

ในปัจจุบันผู้บริหารได้ตระหนักถึงความสำคัญของการจัดการการผลิตและการบริการมากกว่าในอดีตและเป็นที่ยอมรับกันว่า ในอนาคตเรื่องของการจัดการการผลิตและการบริการจะยังได้รับความสำคัญจากนักวิชาการและผู้บริหารต่อไป อันเนื่องจากการแข่งขันที่ได้ทวีความรุนแรงเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ โดยประเด็นที่เกี่ยวข้องกับการจัดการการผลิตและการบริการที่มีความสำคัญในปัจจุบัน และคาดว่าจะยังคงมีความสำคัญในอนาคต ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญในการนำมาวิเคราะห์สภาพการผลิตและการบริการของสหกรณ์ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์ มีดังนี้ (ปรับปรุงจาก กิตติ กอบัวแก้ว, 2557, น. 20-23)

**4.1 การแข่งขันระดับโลก (Global Competition)** ในอนาคตเป็นที่คาดการณ์กันว่าบรรยากาศการแข่งขันในการผลิตสินค้าหรือบริการจะทวีความรุนแรงมากขึ้น โดยเฉพาะการแข่งขันระดับโลก อย่างไรก็ตามการที่จะประสบความสำเร็จระดับโลกไม่ใช่สิ่งที่สามารถกระทำได้ง่าย ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องใช้กลยุทธ์การดำเนินการที่เหมาะสม เพื่อให้การผลิตสินค้าและบริการก่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้น กิจกรรมต่างๆ ในการจัดการการผลิตและการบริการจะต้องสามารถแข่งขันได้ เมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งจากทั่วโลก เช่น การออกแบบสินค้า กระบวนการผลิต แหล่งทรัพยากร ทำเลที่ตั้ง และเทคโนโลยี เป็นต้น

**4.2 กลยุทธ์การบริหารที่ยั่งยืน (Sustainable Operation Strategy)** สหกรณ์จะต้องมีการกำหนดกลยุทธ์การบริหารอย่างเหมาะสม เพื่อให้สหกรณ์แข็งแกร่งและอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน ท่ามกลางสภาวะการแข่งขันระดับโลก การเสริมสร้างความแข็งแกร่งในการบริหารสหกรณ์สามารถทำได้หลายประการ เช่น การผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ การเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยีในการผลิต (สหกรณ์สามารถนำองค์ความรู้ในชุมชน ภูมิปัญญาท้องถิ่นมาใช้เป็นนวัตกรรมในการผลิตสินค้าเฉพาะเจาะจงของสหกรณ์ได้) การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศที่เหมาะสม การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า การขยายธุรกิจในโซ่อุปทาน เป็นต้น

**4.3 ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ (Product Variety)** สหกรณ์ที่จะประสบความสำเร็จในตลาดได้ ควรเป็นสหกรณ์ที่สามารถผลิตสินค้าหรือบริการได้ตรงความต้องการของลูกค้ามากที่สุด ดังนั้น การแข่งขันในอนาคตจะมีการเสนอสินค้าและบริการที่มีความหลากหลายมากขึ้น นอกจากนั้นการผลิตสำหรับลูกค้าโดยเฉพาะเจาะจงมีแนวโน้มเพิ่มมากขึ้น สิ่งเหล่านี้ส่งผลให้วงจรของผลิตภัณฑ์มีช่วงสั้นลงกว่าในอดีต และทำให้นวัตกรรมของสินค้าและบริการเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว

**4.4 การเน้นด้านบริการเพิ่มขึ้น (Emphasis More on Service)** ผู้บริหารสหกรณ์ในอดีตไม่ค่อยให้ความสำคัญกับเรื่องความพึงพอใจในการให้บริการกับลูกค้ามากเท่าที่ควร โดยมุ่งเน้นไปที่การผลิตสินค้ามากกว่า ต่อมาเมื่อมีการแข่งขันมากขึ้นทำให้การแข่งขันเพียงแต่การผลิตสินค้าอย่างเดียวไม่เพียงพออีกต่อไป จึงจำเป็นต้องมีการแข่งขันด้านการบริการเพิ่มมากขึ้น ดังนั้นผู้บริหารสหกรณ์ในปัจจุบันและอนาคตควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทั้งด้านการผลิตสินค้าและการให้บริการควบคู่กันไป

**4.5 การปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement)** ปัจจุบันการแข่งขันทางธุรกิจได้ทวีความรุนแรงมากขึ้น การผลิตสินค้าและบริการที่ดีมีคุณภาพ จึงเป็นเครื่องสำคัญที่สหกรณ์ควรจะนำมาใช้ เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังนั้น การผลิตสินค้าหรือบริการควรจะมีการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ตรงความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ

**4.6 ความยืดหยุ่น (Flexibility)** ความต้องการสินค้าและบริการของผู้บริโภคในอนาคต จะมีความหลากหลายมากขึ้น สหกรณ์ที่จะประสบความสำเร็จได้จะต้องเป็นสหกรณ์ที่มีความยืดหยุ่น ซึ่งหมายถึงความสามารถในการปรับกระบวนการผลิต เพื่อให้รองรับกับความต้องการของลูกค้าที่เปลี่ยนแปลงไปทั้งด้านความยืดหยุ่นด้านปริมาณ และความยืดหยุ่นด้านการออกแบบ สหกรณ์ใดสามารถปรับตัวจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ได้อย่างรวดเร็วถือว่ามีความยืดหยุ่นสูง

**4.7 กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยี (Technology Strategy)** ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีมีอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว ทำให้เกิดการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการผลิตสินค้าหรือบริการให้ตรงความต้องการของลูกค้ามากขึ้น เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในการผลิตและออกแบบ การใช้หุ่นยนต์ช่วยในการผลิต ระบบการผลิตแบบยืดหยุ่น การเลือกใช้เทคโนโลยีที่มีประสิทธิภาพ จึงสามารถช่วยให้สหกรณ์เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน

**4.8 การมีส่วนร่วมของพนักงาน (Employee Involvement)** สหกรณ์ที่ประสบความสำเร็จในการแข่งขัน ควรเป็นสหกรณ์ที่มีการกระจายอำนาจในการบริหารงาน เพื่อให้สามารถปรับตัวได้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม ดังนั้นสหกรณ์ควรเปิดโอกาสให้พนักงาน/เจ้าหน้าที่ในฝ่ายจัดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงาน และมอบอำนาจให้พนักงาน/เจ้าหน้าที่ในฝ่ายจัดการในการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม

**4.9 การแข่งขันด้านเวลา (Time-based Competition)** ปัจจุบันการแข่งขันในเรื่องเวลาได้ทวีความรุนแรงมากกว่าในอดีต ความรวดเร็วจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการที่สหกรณ์จะนำมาใช้ในการทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น การส่งมอบสินค้าให้ลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว การให้บริการลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว การผลิตสินค้าหรือบริการชนิดใหม่เข้าสู่ตลาดได้เร็วกว่าคู่แข่ง เป็นต้น

4.10 การคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและจริยธรรม (Environmental and Ethical) ผู้บริหารสหกรณ์ควรมีจิตสำนึกเรื่องสิ่งแวดล้อมและจริยธรรมในการผลิตสินค้าและบริการ เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์โดยคำนึงถึงผลกระทบต่อสถานะแวดล้อม การกำจัดของเสียจากกระบวนการผลิตโดยไม่ก่อให้เกิดปัญหามลภาวะ การออกแบบงานโดยคำนึงความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น อนาคตเป็นที่คาดหมายว่าผู้ที่จะมีอิทธิพลอย่างมากต่อจริยธรรมของผู้ผลิต ไม่ใช่แค่ตัวบทกฎหมายเท่านั้น แต่เป็นตัวผู้บริโภคโดยตรงนั่นเอง ดังนั้นผู้บริหารสหกรณ์ควรมีความรับผิดชอบในการผลิตสินค้าหรือบริการ โดยคำนึงถึงปัจจัยอื่นๆ นอกเหนือจากกำไร และจะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคมตลอดจนให้ความสำคัญกับคุณค่าของมนุษย์มากกว่าคุณค่าทางเศรษฐกิจ

โดยสรุป แนวโน้มของการผลิตและการบริการที่ผู้บริหารสหกรณ์ต้องคำนึงถึง เพื่อให้สหกรณ์สามารถแข่งขันและมีความเจริญเติบโต ซึ่งนำมาเป็นข้อพิจารณาในการวิเคราะห์สภาพการผลิตและการบริการของสหกรณ์เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์ของสหกรณ์ได้ มีดังนี้ 1) การแข่งขันระดับโลก 2) กลยุทธ์การบริหารที่ยั่งยืน 3) ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ 4) การเน้นด้านบริการเพิ่มขึ้น 5) การปรับปรุงคุณภาพ 6) ความยืดหยุ่น 7) กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยี 8) การมีส่วนร่วมของพนักงาน 9) การแข่งขันด้านเวลา และ 10) การคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมและจริยธรรม

#### กิจกรรม 7.1.3

1. ปัจจัยประกอบการตัดสินใจเลือกระบบการผลิตและการบริการที่เหมาะสมของสหกรณ์ ควรประกอบด้วยอะไรบ้าง จงอธิบาย
2. แนวโน้มของการผลิตและการบริการในอนาคตที่เป็นปัจจัยสำคัญในการวิเคราะห์สภาพการผลิตและการบริการของสหกรณ์ประกอบด้วยอะไรบ้าง จงอธิบาย

(โปรดทำกิจกรรม 7.1.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 7.1 เรื่องที่ 7.1.3)

## แผนการสอนตอนที่ 7.2

### การจัดทำแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการผลิตและการบริการของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 7.2 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

- 7.2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์การผลิตและการบริการของสหกรณ์
- 7.2.2 การวางแผนการผลิตและการบริการของสหกรณ์
- 7.2.3 การวางแผนกำลังการผลิตและการบริการของสหกรณ์

#### แนวคิด

1. การผลิตและการบริการเป็นหนึ่งในหน้าที่หลักของการบริหารธุรกิจที่มีผลโดยตรงต่อความอยู่รอดของสหกรณ์ การกำหนดวัตถุประสงค์การผลิตและการบริการจึงมีความสำคัญที่จะตอบสนองให้กระบวนการในการผลิตและการบริการของสหกรณ์มีเป้าหมายที่ชัดเจน โดยสหกรณ์สามารถใช้วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ห่วงโซ่อุปทาน และผลิตภัณฑ์หรือสินค้าและบริการ เป็นแนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์การผลิตและการบริการของสหกรณ์ได้
2. การวางแผนการผลิตและการบริการของสหกรณ์มีแนวทาง คือ กลยุทธ์การวางแผนการผลิต กลยุทธ์การวางแผนกระบวนการผลิต และกลยุทธ์การวางแผนการผลิตรวม ซึ่งผู้บริหารสหกรณ์จะต้องเลือกใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสหกรณ์ และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพื่อให้การผลิตและการบริการสามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. การวางแผนกำลังการผลิตและการบริการของสหกรณ์ ควรพิจารณาถึงกลยุทธ์การวางแผนกำลังการผลิต ปัจจัยสำคัญในการวางแผนกำลังการผลิต และการวางแผนอัตรากำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ มาใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์ได้

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 7.2.1 “การกำหนดวัตถุประสงค์การผลิตและการบริการของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการกำหนดวัตถุประสงค์การผลิตและการบริการของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 7.2.2 “การวางแผนการผลิตและการบริการของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการวางแผนการผลิตและการบริการของสหกรณ์ได้
3. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 7.2.3 “การวางแผนกำลังการผลิตและการบริการของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการวางแผนกำลังการผลิตและการบริการของสหกรณ์ได้

## เรื่องที่ 7.2.1

### การกำหนดวัตถุประสงค์การผลิตและการบริการของสหกรณ์

การผลิตและการบริการเป็นการสร้างอรรถประโยชน์ หรือประโยชน์ทางเศรษฐกิจให้กับปัจจัยการผลิตชนิดต่างๆ เพื่อให้เกิดเป็นสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ปัจจัยการผลิตแบ่งออกเป็น 4 ชนิด ได้แก่ ที่ดิน แรงงาน ทุน และผู้ประกอบการ โดยผลตอบแทนของการใช้ปัจจัยการผลิตจะอยู่ในรูปของค่าเช่า ค่าจ้าง ดอกเบี้ย และกำไร ตามลำดับ การผลิตและการบริการของสหกรณ์ เป็นการสร้างสรรค์สินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการสมาชิก และลูกค้าภายนอกของสหกรณ์ แต่เนื่องจากการมีทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนั้น จึงเป็นตัวกำหนดบทบาทในกระบวนการผลิตเป็นอย่างมาก ดังนั้นจึงทำให้เกิดการกำหนดกลยุทธ์การผลิตและการบริการ เพื่อช่วยให้ผลผลิตที่ออกมามีคุณภาพ และตรงตามความต้องการของสมาชิก และลูกค้าภายนอกของสหกรณ์ อีกประการหนึ่งยังเป็นการช่วยให้สหกรณ์นำเอาทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดนั้น มาใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดอีกด้วย โดยการผลิตและการบริการมีการแปรรูปปัจจัยนำเข้าต่างๆ ผ่านกระบวนการที่ทำให้ผลผลิตที่ได้มีมูลค่าเพิ่มขึ้นมากกว่าปัจจัยนำเข้า

การผลิตและการบริการเป็นหนึ่งในหน้าที่หลักของการบริหารธุรกิจที่มีผลโดยตรงต่อความอยู่รอดของสหกรณ์ และต้องสัมพันธ์เกี่ยวกับหน้าที่อื่น เช่น ความสัมพันธ์ในหน้าที่ของฝ่ายการตลาด ฝ่ายการเงิน และฝ่ายการผลิต ภายในองค์การธุรกิจใดๆ ซึ่งเริ่มจากฝ่ายการตลาดมีหน้าที่ค้นหา และเสนอสิ่งที่สมาชิก และลูกค้าภายนอกของสหกรณ์ต้องการ และฝ่ายการเงินจัดสรรเงินทุน ทรัพยากรมาให้ฝ่ายการผลิตใช้สร้างสิ่งที่สมาชิก และลูกค้าภายนอกของสหกรณ์ต้องการให้เป็นรูปธรรมขึ้นมา ซึ่งการดำเนินงานของทั้งสามหน้าที่หลักนี้ ต้องมีประสิทธิภาพพร้อมทั้งต้องประสานงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์การธุรกิจบรรลุเป้าหมายสูงสุด นั่นก็คือ กำไร (ส่วนเหลือ) จากการดำเนินธุรกิจของสหกรณ์

ดังนั้น การกำหนดวัตถุประสงค์การผลิตและการบริการจึงมีความสำคัญที่จะตอบสนองให้กระบวนการในการผลิตและการบริการของสหกรณ์มีเป้าหมายของการวางแผนการผลิตและบริการที่ชัดเจน สหกรณ์สามารถใช้แนวทางในการกำหนดวัตถุประสงค์การผลิตและการบริการของสหกรณ์ได้ 3 แนวทาง คือ วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ ห่วงโซ่อุปทาน และผลิตภัณฑ์หรือสินค้าและบริการ

#### 1. วัตถุประสงค์ของการวางแผนการผลิตและบริการของสหกรณ์

การจัดทำแผนการผลิตและการบริการของสหกรณ์นั้น มักมีผู้บริหารสหกรณ์จากหลายฝ่ายเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินการ เนื่องจากการวางแผนการผลิตและการบริการจะส่งผลกระทบต่อการทำงานของงานและผลการดำเนินงานของหลายฝ่าย เช่น ฝ่ายขาย ฝ่ายการผลิต ฝ่ายจัดซื้อ เป็นต้น ซึ่งข้อมูลดังกล่าว นั้นอาจจะรวมถึงวัตถุประสงค์ในการวางแผนการผลิตและการบริการจากมุมมองของฝ่ายอื่นๆ ของสหกรณ์ด้วย และบ่อยครั้งที่ฝ่ายต่างๆ ได้นำข้อมูลมารวมกันแล้วพบว่า มีวัตถุประสงค์ในการดำเนินการที่มีความขัดแย้งกันเอง อย่างไรก็ตามวัตถุประสงค์โดยทั่วไปของฝ่ายต่างๆ นั้น ต้องยึดถือวัตถุประสงค์หลักของ

สหกรณ์ในการวางแผนการดำเนินงานของตนเอง วัตถุประสงค์หลักขององค์การธุรกิจโดยทั่วไป ซึ่งสามารถนำมาใช้พิจารณาในการวางแผนการผลิตและการบริการของสหกรณ์ได้ มีอยู่ 6 ประการ ดังนี้ (ปรับปรุงจาก กิตติ กอบัวแก้ว, 2557, น. 48-49)

1.1 การทำให้ต้นทุนต่ำลงและมีกำไรเพิ่มขึ้น การวางแผนการผลิตและการบริการที่ทำให้ต้นทุนในการผลิตและการบริการของสหกรณ์ลดลง โดยคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าที่ไม่ได้รับผลกระทบจากการลดต้นทุนการผลิตและการบริการ ย่อมส่งผลให้สหกรณ์ได้รับกำไรเพิ่มขึ้นด้วย

1.2 การบริการลูกค้าให้มีความพึงพอใจ การวางแผนการผลิตและการบริการของสหกรณ์ต้องคำนึงถึงการบริการลูกค้าให้มีความพึงพอใจสูงสุด นอกจากการผลิตที่มีคุณภาพแล้ว การปรับปรุงเวลาในการส่งมอบและการส่งมอบให้ตรงเวลาจึงเป็นสิ่งที่จะต้องคำนึงถึง ซึ่งอาจทำให้สหกรณ์ต้องมีการเพิ่มทรัพยากรด้านแรงงาน กำลังการผลิตของเครื่องจักร หรืออาจต้องเพิ่มพื้นที่ในการจัดเก็บสินค้าคงเหลือด้วย

1.3 การลงทุนในสินค้าคงเหลือต่ำสุด การวางแผนการผลิตและการบริการของสหกรณ์ ต้องคำนึงถึงผลผลิตที่ได้ต้องพอดีกับความต้องการของลูกค้า เพื่อเป็นการลดค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการเก็บสินค้าไว้ในคลังสินค้า เพราะเมื่อผลิตสินค้ามากเกินไปเกินความต้องการ จะส่งผลให้มีการสะสมของสินค้าคงเหลือมากขึ้น ทำให้สหกรณ์มีค่าใช้จ่ายในการเก็บดูแลรักษาสินค้าคงเหลือเพิ่มขึ้น ต้นทุนสินค้าก็จะเพิ่มขึ้นไปด้วย ถือว่าเป็นการนำเงินไปใช้ลงทุนด้านการผลิตมากขึ้น

1.4 การเปลี่ยนแปลงอัตราการผลิตต่ำสุด การวางแผนการผลิตและการบริการของสหกรณ์ต้องคำนึงถึงการเปลี่ยนแปลงอัตราการผลิต เพราะเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงการผลิตจะส่งผลให้เกิดความยุ่งยากในการประสานงาน การจัดหาวัสดุ และการจัดสมดุลสายการผลิตใหม่ ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่สหกรณ์ต้องจ่ายเพิ่มขึ้น เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงอัตราการผลิต และอาจส่งผลกระทบต่อต้นทุนสินค้าและบริการ

1.5 การเปลี่ยนแปลงระดับแรงงานต่ำสุด การวางแผนการผลิตและการบริการของสหกรณ์ ต้องคำนึงถึงระดับแรงงานที่อยู่ในกระบวนการผลิต การเพิ่มขึ้นหรือลดลงของแรงงาน อาจจะเป็นสาเหตุให้ผลิตภาพตกต่ำลงได้ ทั้งนี้ เพราะพนักงานใหม่ต้องการเวลาในการฝึกอบรมก่อนที่จะสามารถทำการผลิตได้อย่างเต็มที่

1.6 อรรถประโยชน์สูงสุด การวางแผนการผลิตและการบริการของสหกรณ์ ต้องคำนึงถึงการนำวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักรที่มีอยู่ในสหกรณ์ และสามารถนำมาใช้ในกระบวนการผลิตและการบริการได้อย่างเต็มศักยภาพของสิ่งต่างๆ เหล่านั้น ก่อนที่จะมีการลงทุนเพิ่มในส่วนที่ขาดแคลนหรือจำเป็นต้องใช้ในกระบวนการผลิตและการบริการ

โดยสรุป การผลิตสินค้าและบริการ สิ่งจำเป็นที่ต้องทำก่อนงานอื่นๆ คือ การวางแผนการผลิตและการบริการ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ที่ต้องคำนึงถึงในการวางแผนการผลิตและการบริการ ประกอบด้วย การทำให้ต้นทุนต่ำลงและมีกำไรเพิ่มขึ้น การบริการลูกค้าให้มีความพึงพอใจสูงสุด การลงทุนในสินค้าคงเหลือต่ำสุด มีการเปลี่ยนแปลงอัตราการผลิตต่ำสุด การเปลี่ยนแปลงระดับแรงงานต่ำสุด และอรรถประโยชน์ของสหกรณ์และอุปกรณ์สูงสุด จะส่งผลให้การวางแผนการผลิตและการบริการของสหกรณ์บรรลุผลสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายของสหกรณ์ที่ได้กำหนดไว้

## 2. วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์

วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ (Product Life Cycle) เป็นช่วงที่แบ่งออกให้เห็นได้ถึงการเจริญเติบโตของสินค้าและผลิตภัณฑ์ ลักษณะของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ แบ่งได้เป็น 4 ชั้น คือ ช่วงแนะนำ ระยะเจริญเติบโต ระยะอิ่มตัว และช่วงถดถอย/ตกต่ำ ซึ่งเวลาผลิตภัณฑ์ทุกตัวจะมีช่วงเวลาในการเข้าสู่ตลาดธุรกิจแตกต่างกันไป ซึ่งย่อมมีผลให้กลยุทธ์ในแต่ละช่วงของวงจรชีวิตผลิตภัณฑ์แตกต่างกัน การจัดการการผลิตมีวัตถุประสงค์หลัก 4 ประการ ทั้งด้านคุณภาพ ต้นทุน เวลา และความยืดหยุ่น แต่ละช่วงของวงจรชีวิตจะเน้นวัตถุประสงค์ในการดำเนินกลยุทธ์ที่แตกต่างกัน ดังนี้

**2.1 ช่วงแนะนำ (Introduction Stage)** เป็นขั้นแรกของการนำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาด ยอดขายจึงเพิ่มขึ้นช้าๆ และกิจการมีค่าใช้จ่ายในการนำสินค้าเข้าสู่ตลาดสูง จึงมีกำไรน้อยหรือยังไม่มี หากผลิตภัณฑ์เป็นที่ชื่นชอบก็จะเข้าสู่ขั้นเติบโต หากไม่เป็นที่ชื่นชอบของลูกค้าก็就会被ถอดออกจากตลาด

**กลยุทธ์ขององค์กร** ช่วงแนะนำนี้เป็นช่วงจังหวะเวลาที่ดีที่สุดสำหรับการเพิ่มส่วนแบ่งรวดเร็วทำชื่อเสียงให้แก่องค์กร ทำการประชาสัมพันธ์ผลิตภัณฑ์ให้ลูกค้าได้รู้จัก ธุรกิจต้องพยายามกระตุ้นให้ตลาดเกิดความต้องการขั้นพื้นฐาน (Primary Demand) ต่อการใช้ผลิตภัณฑ์ในรูปแบบนี้ กรณีที่เป็นผลิตภัณฑ์ในรูปแบบที่มีอยู่แล้วในตลาด แต่เป็นตราใหม่จะต้องพยายามสร้างการตระหนักถึงตราผลิตภัณฑ์ ความสนใจ และการทดลองใช้ โดยดำเนินกลยุทธ์ต่างๆ

**กลยุทธ์การจัดการการผลิตและการบริการ** ควรดำเนินการดังต่อไปนี้

- 1) ออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีต้นทุนต่ำ โดยมุ่งสนองและสร้างความพึงพอใจให้แก่ลูกค้า
- 2) ปรับการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการที่ละเอียดที่น้อยจนได้วิธีที่เหมาะสมที่สุด
- 3) ควรผลิตในช่วงสั้นเพื่อทดลองตลาดแล้วปรับเปลี่ยนไปเรื่อยๆ ซึ่งจะมีผลให้มีกำลังการผลิตเกิน และต้นทุนต่อหน่วยสูงที่ต้องทำการแก้ไขในช่วงเวลาถัดไป
- 4) เน้นการอบรมด้านเทคนิคเพราะแรงงานที่มีอยู่ต้องมีความชำนาญสูง
- 5) จำกัดจำนวนรูปแบบของผลิตภัณฑ์ใหม่ ในช่วงนี้รูปแบบยังไม่จำเป็นต้องหลากหลาย เพื่อลดภาระในการเปลี่ยนแบบเมื่อผลิต
- 6) เน้นการพัฒนาด้านคุณภาพเพื่อตอบใจของของลูกค้าผลิตภัณฑ์และการบริการควรพัฒนาคุณภาพให้ได้ตามความต้องการของลูกค้า
- 7) กำจัดข้อบกพร่องของผลิตภัณฑ์และการบริการที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ก่อนที่ลูกค้าจะบอกกันปากต่อปาก

**2.2 ระยะเจริญเติบโต (Growth Stage)** เมื่อผลิตภัณฑ์เป็นที่ยอมรับ ยอดขายจะเพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว และเพิ่มขึ้นอย่างมากทำให้เริ่มมีกำไรเกิดขึ้น ผลิตภัณฑ์ที่เป็นที่ยอมรับอย่างมากย่อมมีกำไรมากขึ้นอย่างรวดเร็ว จึงกระตุ้นให้เกิดคู่แข่งขึ้นเพิ่มมากขึ้นด้วยเช่นกัน

**กลยุทธ์ขององค์กร** ช่วงเจริญเติบโตนี้กิจกรรมการตลาดจะมีบทบาทอย่างมาก ยอดขายจะขยายตัวสูง อุปสงค์ของลูกค้าก็จะเพิ่มขึ้นในภาพรวมของทั้งตลาด ต้นทุนต่อหน่วยลดลงและมีกำไรมากขึ้นและมีคู่แข่งเพิ่มมากขึ้น จึงต้องผลิตในปริมาณที่พอเพียงกับความต้องการของลูกค้า มิฉะนั้นจะเสียส่วนแบ่งตลาด



**กลยุทธ์การจัดการการผลิตและบริการ** ควรดำเนินการดังต่อไปนี้

- 1) ควรพยากรณ์การผลิตอย่างแม่นยำ เชื่อถือได้ เพื่อดูแนวโน้มของผลิตภัณฑ์
- 2) ผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิตต้องเที่ยงตรงเชื่อถือได้
- 3) สำหรับบางผลิตภัณฑ์ที่เริ่มมีคู่แข่ง ต้องมีการปรับปรุงไม่ให้อด้อยกว่าของคู่แข่ง

เช่น มีสี สัน รูปทรง ขนาดให้ลูกค้าเลือกได้มากกว่า

- 4) เพิ่มกำลังการผลิตให้เพียงพอกับปริมาณผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้าต้องการ
- 5) กระจายการผลิตให้ทั่วถึง และเข้าถึงลูกค้าเป้าหมายให้กว้างที่สุด

2.3 ระยะเวลาอิมมัติว (Maturity Stage) ในขั้นนี้ยอดขายของผลิตภัณฑ์จะเริ่มคงที่ หรือเพิ่มขึ้นในอัตราที่ลดลง เนื่องจากผลิตภัณฑ์เป็นที่ยอมรับโดยผู้ซื้อที่มีศักยภาพเกือบหมดแล้ว และมีคู่แข่งมากขึ้น มีกำไรสูงสุด แต่อัตราการทำกำไรเริ่มคงที่หรือลดลงเพราะต้องเพิ่มค่าใช้จ่ายในการแข่งขัน โดยใช้กลยุทธ์ต่างๆ ดังนี้

**กลยุทธ์ขององค์กร** ควรคงสภาพการลงทุน ระดับคุณภาพ และระดับราคาไว้ และการรักษาส่วนครองตลาดของตนเองไว้ พยายามปกป้องตำแหน่งทางการตลาดพร้อมกับการส่งเสริมการขาย และกระจายสินค้าด้วยวิธีใหม่ โดยยังมีผลกำไรสูงสุด

**กลยุทธ์การจัดการการผลิตและบริการ** ควรดำเนินการดังต่อไปนี้

- 1) ใช้การออกแบบให้เป็นมาตรฐาน ช่วยลดต้นทุนการผลิต
- 2) ลดการเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ให้ช้าลง ใช้การเปลี่ยนแปลงเล็กน้อยแทน เพื่อที่จะไม่ต้องลงทุนเพิ่มเติมมาก
- 3) ใช้กำลังการผลิตแบบมุ่งผลรวมที่ดีที่สุด (Optimum Capacity)
- 4) ไม่ควรเปลี่ยนกระบวนการผลิตบ่อยครั้ง ควรผลิตครั้งละมากๆ และเป็นเวลานาน (ผลิตในช่วงยาว)
- 5) พัฒนาปรับปรุงผลิตภัณฑ์ในรูปลักษณะใหม่ๆ เสนอความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ ให้เลือกได้ มีการขยายตรา หรืออาจสร้างตราใหม่

2.4 ช่วงถดถอย (Decline Stage) เมื่อผลิตภัณฑ์พัฒนาไม่ทันกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ผลิตภัณฑ์ขาดการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้บริโภคเกิดการเปลี่ยนแปลงในรสนิยม การแข่งขันที่เพิ่มขึ้น มีกำลังการผลิตที่ล้นตลาด มีการตัดราคา สิ่งเหล่านี้ทำให้ผลิตภัณฑ์เข้าสู่ขั้นถดถอย ยอดขายจะตกลง กำไรตกต่ำหรือขาดทุน โดยใช้กลยุทธ์ต่างๆ ดังนี้

**กลยุทธ์ขององค์กร** เน้นการควบคุมต้นทุน เพราะการแข่งขันด้านราคาจะมากในขณะที่ต้นทุนการผลิตสูงขึ้น จึงต้องพยายามรักษาระดับกำไรให้ดี การพยายามตัดดวงผลประโยชน์จากผลิตภัณฑ์ โดยลดค่าใช้จ่ายต่างๆ ลงเท่าที่ทำได้

**กลยุทธ์การจัดการการผลิตและบริการ** ฝ่ายผลิตควรดำเนินการดังต่อไปนี้

- 1) การลดต้นทุนในผลิตภัณฑ์เดิม พยายามลดต้นทุนการผลิตลงให้ต่ำที่สุดเพราะการแข่งขันด้านราคาจะสูงมากอันเป็นผลมาจากกำลังการผลิตรวมของอุตสาหกรรมมีมากเกินไป

- 2) การปรับปรุง/เสริมแต่งในคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์เดิม ปรับผลิตภัณฑ์ให้เกิดความแตกต่างเพียงเล็กน้อย หลีกเลี่ยงการลงทุนจำนวนมาก
- 3) การยกเลิกผลิตภัณฑ์บางตัวที่ไม่ทำกำไร หรือไม่คุ้มค่า
- 4) การเปลี่ยนตำแหน่งทางการตลาดในผลิตภัณฑ์เดิม
- 5) การเปลี่ยนกำลังการผลิตไปใช้ผลิตผลิตภัณฑ์อื่นที่ยังไม่เข้าช่วงลดลง หรือใช้ผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ที่ไม่เคยมีมาก่อน สายผลิตภัณฑ์ใหม่สำหรับกิจการ
- 6) การผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่ที่เพิ่มเข้าไปในสายผลิตภัณฑ์เดิม

### 3. ห่วงโซ่อุปทาน

ปัจจุบันองค์การธุรกิจมีการจัดการการผลิตที่เปลี่ยนไปจากเดิมมาเป็นการผลิตตามความต้องการของลูกค้า (Make to Order) ทำให้ระบบการผลิตต่างๆ มีแนวทางการจัดการผลิตเพื่อการขายไม่ใช่ผลิตเพื่อเก็บ Stock คือ เป็นการผลิตแบบพอดี้ (Just for Sale Manufacturing) โดยสภาวะโลกธุรกิจในปัจจุบันเป็นเรื่องของ Speed เพื่อปรับไปสู่ระบบการผลิตแบบพอดี้ (Just In Sale) และส่งผลให้การจัดซื้อต้องดำเนินการให้สอดคล้องกับ JIT ไปเป็นการจัดซื้อในลักษณะทันเวลาพอดี้ (Just In Time Purchasing) ความมุ่งหมายที่สำคัญของการจัดการห่วงโซ่อุปทาน หรือการจัดการซัพพลายเชน (Supply Chain Management: SCM) ก็เพื่อให้ลูกค้ามีความพอใจสูงสุด ซึ่งเป็นหัวใจของการจัดการสมัยใหม่ ซึ่งถือว่าลูกค้าเป็นศูนย์กลาง (Customer Center) และโลกปัจจุบันเป็น Globalization คือ โลกรธุรกิจได้เชื่อมต่อการจัดการห่วงโซ่อุปทานจึงต้องมีรูปแบบที่ต้องเป็นแบบบูรณาการ (Integration) ระบบหรือกระบวนการทำงานตั้งแต่การผลิตจนถึงผู้บริโภค หรือที่เรียกว่าตั้งแต่ต้นน้ำถึงปลายน้ำ ผ่านบุคคลที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ผู้ผลิต ผู้ขนส่ง ผู้จัดจำหน่าย พ่อค้าส่ง พ่อค้าปลีก และผู้บริโภค

การจัดการห่วงโซ่อุปทานเป็นเครื่องมือหนึ่งที่องค์กรธุรกิจและสหกรณ์ จะต้องให้ความสนใจเป็นอย่างยิ่ง เป็นกระบวนการที่สร้างความพึงพอใจให้กับสมาชิกซึ่งเป็นลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ เริ่มตั้งแต่การจัดซื้อวัตถุดิบ การผลิต การจัดเก็บ การขนส่ง การจำหน่าย เทคโนโลยีสารสนเทศจนถึงผู้บริโภคคนสุดท้าย ซึ่งกระบวนการทั้งหมดจะถูกจัดระบบให้ประสานกันอย่างคล่องตัวซึ่งจะเกิดประโยชน์ต่อองค์กร ดังนี้

1) เกิดการบูรณาการข้อมูลในหน่วยงาน จะเป็นการเชื่อมโยงข้อมูลการทำงานระหว่างกัน โดยการนำข้อมูลมาเปิดเผยและแลกเปลี่ยนให้รับรู้ภายในกลุ่มคนที่เกี่ยวข้อง เช่น ข้อมูลการผลิต ข้อมูลการขาย หรือข้อมูลสินค้าคงเหลือ เป็นต้น

2) สร้างความร่วมมือกัน เป็นความร่วมมือของคนในองค์กรและนอกองค์กรให้ร่วมมือกันทำ และแก้ปัญหาไม่ใช่ลักษณะต่างคนต่างทำใช้แต่ทรัพยากรของตัวเองเท่านั้น แต่แนวคิดสมัยใหม่ต้องให้ประโยชน์ร่วมกันและร่วมแก้ปัญหาให้แก้กัน

3) เกิดการเชื่อมโยงระหว่างองค์กร สามารถเชื่อมโยงข้อมูลการทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่ง มีการนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาเชื่อมโยงกันทั้งภายในและภายนอกองค์กร (Electronic Data Interchange: EDI) อย่างมีประสิทธิภาพ

กระบวนการจัดการการผลิตและการบริการของสหกรณ์ ก็ต้องใช้การจัดการห่วงโซ่อุปทานเช่นกัน จึงจะทำให้สหกรณ์ประสบความสำเร็จ สหกรณ์มีสมาชิกเป็นผู้ผลิตวัตถุดิบ สหกรณ์เป็นผู้รวบรวมและแปรรูป พร้อมทั้งจำหน่ายเองหรือมีตัวแทนจำหน่าย ตัวอย่างเช่น สหกรณ์โคนม หรือสหกรณ์การเกษตรที่มีโรงสีแปรรูปข้าวสารออกจำหน่าย เป็นต้น โดยวัตถุดิบประสงค์สำคัญของการจัดการห่วงโซ่อุปทานในองค์กรธุรกิจจะมุ่งเสริมสร้างผลผลิต (Productivity) และศักยภาพ หรือสมรรถนะหลักที่เหนือกว่า (Core Competency) โดยสามารถนำไปใช้ในระดับกลยุทธ์ที่เป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) ขององค์กร โดยมีเป้าประสงค์ดังต่อไปนี้

- 1) มีเป้าหมายเพื่อความพอใจของลูกค้า
- 2) ใช้เป็นกลยุทธ์ในการลดต้นทุนและสร้างกำไร
- 3) ใช้เป็นกลยุทธ์เพื่อมุ่งเพิ่มศักยภาพการผลิตและบริการ
- 4) ใช้เป็นกลยุทธ์ในการเติบโตที่มีเสถียรภาพขององค์กร

ในการดำเนินธุรกิจกระบวนการจัดการการผลิตและการบริการ แยกได้ 3 ประการใหญ่ๆ ดังนี้

**3.1 ปัจจัยการผลิต (Factors of Production) หรือทรัพยากรในการผลิต** หมายถึง สิ่งจำเป็นขั้นพื้นฐานที่นำมาใช้ในการผลิตสินค้าและบริการต่างๆ ปัจจัยการผลิตมี 4 ประเภท ดังนี้

**3.1.1 ที่ดิน** รวมถึงสิ่งที่เกิดขึ้นจากธรรมชาติซึ่งมนุษย์ไม่ได้สร้างขึ้น เช่น น้ำ ป่าไม้ แร่ธาตุ ความหมายของคำว่า “ที่ดิน” ในทางเศรษฐศาสตร์จะกว้างกว่าที่ใช้ทั่วไป กล่าวคือ ในการผลิตภาคเกษตรใช้ที่ดินเพื่อการเพาะปลูก เลี้ยงสัตว์ ในภาคอุตสาหกรรมใช้ที่ดินเป็นที่ตั้งโรงงานเก็บสินค้า แต่ที่ดินยังหมายความรวมถึงทรัพยากรธรรมชาติที่เกิดเหนือดิน ภายในดิน และต่ำกว่าระดับพื้นดินด้วย เช่น น้ำ สัตว์น้ำ ป่าไม้ สัตว์ป่า ก๊าซธรรมชาติ น้ำมันดิบ แร่ธาตุ เป็นต้น

**3.1.2 ทุน** รวมถึงเครื่องมือ เครื่องจักร อุปกรณ์ และสถานที่ที่ใช้ในการผลิต หมายถึง สิ่งที่มนุษย์สร้างขึ้นสำหรับใช้ร่วมกับปัจจัยการผลิตอื่นๆ เพื่อการผลิตสินค้าและบริการ เรียกอีกชื่อหนึ่งว่า “สินทรัพย์ (Capital Goods)” ได้แก่ สิ่งก่อสร้าง เช่น โรงงาน ถนน สะพาน ทางรถไฟ เครื่องจักรเครื่องมือ เช่น เครื่องจักรในโรงงาน เครื่องสูบน้ำ รถแทรกเตอร์ รถบรรทุก รถไถนา สัตว์ที่ใช้แรงงาน อุปกรณ์ต่างๆ วัตถุดิบ เช่น เมล็ดพันธุ์พืช ปุ๋ย สารกำจัดศัตรูพืช น้ำมันเชื้อเพลิง เหล็กเส้นไม้แปรรูป ยางแผ่น เม็ดพลาสติก ผัก ผลไม้ ที่จะนำมาประกอบหรือแปรรูปสินทรัพย์เหล่านี้ถือว่าเป็น “ทุนที่แท้จริง (Real Capital)”

ส่วนทุนเป็นตัวเงิน หรือเงินทุน (Money Capital) ในแง่ของนักเศรษฐศาสตร์พิจารณาว่าเป็นเพียงสื่อกลางใช้แลกเปลี่ยน แต่สินทรัพย์จะเป็นตัวบ่งชี้กำลังการผลิตที่เป็นจริงได้ดีกว่าเงินทุน ดังนั้น เงินทุนจึงไม่นับเป็นทุนในทางเศรษฐศาสตร์สำหรับ ดอกเบี้ย (Interest) เป็นผลตอบแทนของเจ้าของทุน เนื่องจากสินทรัพย์มีความยุ่งยากในการคำนวณผลตอบแทน จึงมักตีราคาเป็นตัวเงินก่อน และคำนวณหาผลตอบแทนเป็นดอกเบี้ยเช่นเดียวกับเงินทุน

**3.1.3 แรงงาน** รวมถึงกำลังกายและกำลังความคิดของคนที่ใช้ในการผลิต หมายถึง ความสามารถทั้งกำลังกายและกำลังความคิด ตลอดจนความรู้ความชำนาญของมนุษย์ ที่ใช้ไปในการผลิตสินค้าและบริการ แต่ไม่รวมถึงความสามารถในการประกอบการซึ่งเป็นปัจจัยการผลิตอีกประเภทหนึ่งที่จะกล่าว

ในลำดับต่อไป ผู้ใช้แรงงานหรือเจ้าของแรงงาน ซึ่งเรียกสั้นๆ ว่า “แรงงาน” จะได้รับค่าจ้าง (Wages) เป็นผลตอบแทนแรงงานแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มใหญ่ๆ คือ

1) แรงงานที่มีทักษะ (Skilled Labor) เป็นแรงงานที่ได้รับการฝึกฝนมาอย่างดี การปฏิบัติงานใช้กำลังความคิดมากกว่าใช้แรงกาย เช่น แพทย์ สถาปนิก วิศวกร เป็นต้น

2) แรงงานที่ไม่มีทักษะ (Unskilled Labor) เป็นแรงงานที่ไม่ได้รับการฝึกฝนมาก่อน มักทำงานโดยอาศัยกำลังกาย เช่น คนงานรับจ้างทั่วไป คนงานขนข้าวสารในโรงสี เป็นต้น

**3.1.4 การประกอบการ** หมายถึง ผู้ที่นำที่ดิน ทุน แรงงาน มาร่วมดำเนินการผลิต ผู้ประกอบการ (Entrepreneur) หมายถึง ผู้ที่นำที่ดิน แรงงาน และทุน มาดำเนินการผลิตสินค้าและบริการเพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภค ผู้ประกอบการจำเป็นต้องมีความรู้เกี่ยวกับการผลิต สามารถคาดคะเนแนวโน้มความต้องการของผู้บริโภคและกำลังการผลิตในอนาคตได้ นอกจากนี้ยังต้องเป็นผู้ตัดสินใจว่า จะผลิตอะไร ปริมาณเท่าใด ใช้เทคนิคการผลิตแบบใด ผลิตแล้วจำหน่ายแก่ใคร ราคาต่อหน่วยเป็นเท่าใด จึงจะได้ผลตอบแทนสูงสุด ผู้ประกอบการจะต้องยอมรับความเสี่ยงในธุรกิจของตน ผลตอบแทนที่ผู้ประกอบการได้รับอยู่ในรูปของกำไร (Profit)

ในการที่ผู้ผลิตจะผลิตสินค้าหรือบริการประเภทใด ปัจจัยที่มีผลต่อการผลิตและการบริการ ได้แก่ ความต้องการของผู้บริโภค ซึ่งผู้ผลิตจะต้องตอบปัญหาเกี่ยวกับความต้องการของผู้บริโภคให้ได้ว่า

- 1) จะนำทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด มาผลิตเป็นสินค้าและบริการอะไร
- 2) จะผลิตสินค้าและบริการนั้นอย่างไร
- 3) จะจัดสรรหรือขายสินค้าและบริการให้แก่ใคร

ในการทำงานทั้งการผลิตและการให้บริการผู้ผลิตจะประสบผลสำเร็จในการทำงานได้ ต้องคำนึงถึงปัจจัยต่างๆ ดังนี้

- 1) คุณภาพของสินค้าและบริการ สินค้าและบริการที่ผลิตขึ้นต้องมีคุณภาพดี ไม่มีตำหนิ
- 2) ราคาที่เหมาะสม ควรจำหน่ายสินค้าและบริการที่เหมาะสมกับคุณภาพของสินค้า

ไม่ขายแพงจนเกินไป

3) คุณธรรม ผู้ผลิตและผู้ให้บริการควรมีความซื่อสัตย์ต่ออาชีพของตนและต่อผู้บริโภค ไม่นำสินค้ามีตำหนิหรือเน่าเสียมาขาย ผู้ผลิตสินค้าและบริการเพื่อสนองความต้องการของผู้บริโภค โดยปกติมีเป้าหมายที่จะแสวงหากำไรสูงสุด และใช้ต้นทุนการผลิตต่ำที่สุด แต่ในปัจจุบันจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อผลกระทบด้านสังคมและวัฒนธรรมร่วมด้วย นั่นคือคุณธรรมของผู้ผลิต ผู้ผลิตที่ขาดคุณธรรมและหวังแต่ผลประโยชน์ของตน จะก่อความเสียหายต่อผู้บริโภค ผู้ผลิตรายอื่น สังคมส่วนรวม และประเทศชาติ

พฤติกรรมเหตุการณ์ที่ปรากฏเป็นข่าวบ่อยๆ เช่น ละเมิดสิทธิโดยการผลิตเสื้อผ้าและกระเป๋าสีเลียนแบบสินค้าต่างประเทศยี่ห้อที่มีชื่อเสียง การผลิตผลิตภัณฑ์ในครัวเรือนปลอม ใช้สีย้อมผ้าผสมอาหาร ใช้ฟอร์มาลินแช่อาหารสด ฉีดสารป้องกันกำจัดศัตรูพืชก่อนเก็บพืชผลทำให้มีสารพิษตกค้างในผักผลไม้ ปลอ่ยน้ำเสียจากโรงงานหรือฟาร์มลงในแม่น้ำลำคลอง เป็นการสร้างมลภาวะอันเป็นปัญหาของสังคม เป็นต้น การกระทำเหล่านี้นอกจากผิดศีลธรรมแล้ว ยังขัดต่อระเบียบข้อบังคับตามกฎหมายบ้านเมืองด้วย คุณธรรมที่สำคัญสำหรับผู้ผลิตได้แก่ ความซื่อสัตย์ และความรับผิดชอบ

4) ความต้องการและความพึงพอใจของผู้บริโภค ผู้ผลิตหรือผู้ให้บริการต้องคำนึงถึงความต้องการของลูกค้าเป็นสำคัญ รู้จักผลิตสินค้าที่ตรงกับความต้องการเพื่อสนองตอบความพึงพอใจ

5) เทคโนโลยีการผลิต รู้จักนำวิทยาการและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้เพื่อทำให้ต้นทุนการผลิตลดลงสามารถผลิตสินค้าและบริการได้ปริมาณสูงและมีคุณภาพดี

6) ต้นทุนการผลิต ใช้ทรัพยากรการผลิตสิ้นเปลืองน้อยที่สุดหรือค่าใช้จ่ายต่ำสุด ในปัจจุบันจะเห็นสินค้าและบริการมีรูปแบบต่างๆ เกิดขึ้นมากมาย เนื่องจากผู้ประกอบการส่วนใหญ่นำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการผลิตสินค้าและบริการ เพื่อให้ได้สินค้าที่มีปริมาณสูง มีคุณภาพดี มีรูปแบบต่างๆ ลดแรงงานคน เพิ่มผลผลิตได้เร็วขึ้นส่งผลให้ต้นทุนการผลิตลดลง มีกำไรมากขึ้นการใช้เทคโนโลยีในการผลิต เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในการควบคุมการผลิต การใช้เครื่องจักรแทนแรงงานคน การนำวิทยาการใหม่ๆ มาช่วยในการเพิ่มผลผลิตทางการเกษตร เป็นต้น

การใช้เทคโนโลยีในการบริหาร เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ในการจัดเก็บข้อมูลลูกค้า การใช้โทรศัพท์และเครือข่ายอินเทอร์เน็ตในการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น

การแข่งขันในการผลิต หมายถึง การทำให้ต้นทุนการผลิตสินค้าต่ำลง สามารถขายสินค้าได้ในราคาถูก เพื่อแข่งขันซึ่งกันและกัน

การใช้เทคโนโลยีเพื่อการแข่งขันของผู้ผลิต โดยใช้เทคโนโลยีเข้ามาช่วยในเรื่องต่างๆ ดังนี้

1) การผลิตสินค้าและบริการที่มีรูปแบบใหม่ และให้ประโยชน์กับผู้บริโภคมากขึ้น

2) เครื่องมือและเครื่องจักรที่ทันสมัยช่วยในการผลิตสินค้าและการบริการเพื่อให้เกิด

การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

3) การโฆษณาสินค้าและบริการ การส่งเสริมการขายและการตลาด

4) การขนส่งเพื่อให้ผู้บริโภคได้รับสินค้าและบริการอย่างสะดวกและรวดเร็ว

3.2 กระบวนการผลิต (Production Process) หมายถึง องค์ประกอบสำคัญ 3 ประการ ได้แก่ ปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการแปลงสภาพ (Conversion Process) และปัจจัยนำออก หรือผลผลิต (Output) โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

3.2.1 ปัจจัยนำเข้า (Input) คือ ทรัพยากรขององค์การที่ใช้ผลิตทั้งที่เป็นสินทรัพย์ที่มีตัวตน (Tangible Assets) เช่น แรงงาน ระบบการจัดการ ข่าวสาร ทรัพยากรที่ใช้จะต้องมีคุณสมบัติและประโยชน์ใช้สอยที่เหมาะสม และมีต้นทุนการผลิตที่ต่ำเพื่อให้สินค้าสำเร็จรูปสามารถแข่งขันทางด้านราคาได้ในท้องตลาด

3.2.2 กระบวนการแปลงสภาพ (Conversion Process) เป็นขั้นตอนที่ทำให้ปัจจัยนำเข้าที่ผ่านเข้ามามีการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ ได้แก่ รูปลักษณะ โดยผ่านกระบวนการผลิตในโรงงาน สถานที่ โดยการขนส่ง การแลกเปลี่ยน โดยการค้าปลีก การค้าส่ง การให้ข้อมูลสารสนเทศโดยการติดต่อสื่อสาร จิตวิทยา โดยการนัดหมาย ฯลฯ

3.2.3 ปัจจัยนำออก (Output) หรือผลผลิต เป็นผลที่ได้จากระบบการผลิตที่มีมูลค่าสูงกว่าปัจจัยนำเข้าที่รวมกันอันเนื่องมาจากการที่ได้ผ่านกระบวนการแปลงสภาพผลผลิต แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ สินค้า (Goods) และบริการ (Service)

ระบบการผลิต เพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการตรงตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ องค์ประกอบที่ต้องวางแผนดำเนินการอย่างเป็นระบบและสอดคล้องกันดังนี้

- 1) วัตถุดิบที่ใช้ผลิตหรือใช้บริการ ควรมีคุณภาพสูงแต่ราคาต่ำ
- 2) กระบวนการผลิตมีความพร้อมทั้งด้านบุคลากร เครื่องมือเครื่องใช้ เครื่องจักร และโครงสร้างพื้นฐาน
- 3) ผลผลิต/ผลิตภัณฑ์/ผลงานการบริการ จะต้องผ่านการตรวจสอบและประเมินอย่างเที่ยงตรง การบริหารคุณภาพในองค์การจึงถูกนำมาใช้ให้ระบบการผลิตและการควบคุมระบบมีประสิทธิภาพสูงตามความต้องการของตลาดผู้ซื้อหรือผู้ใช้

**3.3 การควบคุมคุณภาพในกระบวนการผลิต** การควบคุมคุณภาพ (Quality Control: QC) เป็นเทคนิคในเชิงปฏิบัติการและกิจกรรมที่เกี่ยวข้องอื่นๆ ที่จัดทำหรือนำมาใช้เพื่อให้บรรลุข้อกำหนดด้านคุณภาพ ซึ่งอาจจะเป็นผลิตภัณฑ์หรือการบริการ สำหรับการควบคุมคุณภาพในกระบวนการผลิต แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ ประกอบด้วย 1) คุณภาพการทำงานหรือประสิทธิภาพของคนงาน 2) คุณภาพของเครื่องจักรอุปกรณ์ หรือเทคโนโลยี และ 3) คุณภาพของระบบบริหารงาน

การควบคุมคุณภาพมีเป้าหมายสำคัญ 2 ประการ ได้แก่

- 1) ลดการสูญเสียวัตถุดิบ/ผลผลิต
- 2) ลดการสูญเสียเวลาการทำงาน ทำให้สามารถลดการสูญเสียวัตถุดิบและผลผลิต ลดเวลาการทำงาน เราก็สามารถลดต้นทุนได้ ขณะเดียวกันได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ

กระบวนการผลิตเชิงกลยุทธ์ทำให้เพิ่มผลผลิต ความเป็นมาของการเพิ่มผลผลิตในองค์การ เริ่มที่ประเทศสหรัฐอเมริกา ในปี ค.ศ. 1911 Frederick W. Taylor ได้ทำการศึกษาหาแนวทางขจัดความสิ้นเปลือง วัตถุดิบและพลังงาน เนื่องจากช่วงระยะเวลาดังกล่าวพลังงานที่สำคัญ คือ ถ่านหิน กระบวนการผลิตก็ใช้แรงงานคนเป็นส่วนใหญ่แม้ว่าจะมีการคิดประดิษฐ์เครื่องจักรที่ทันสมัยแล้วก็ตาม จากการศึกษาเขาพบว่าความสิ้นเปลืองวัตถุดิบและพลังงานเกิดจากสาเหตุสำคัญ 2 ประการ คือ 1) วิธีการปฏิบัติงาน 2) ความรับผิดชอบของคนงาน และสาเหตุสองประการข้างต้น Taylor ยังพบว่า เกิดจากการบริหารงานไม่มีประสิทธิภาพเพราะไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอน ในการบริหารงาน Taylor มุ่งศึกษาวิธีการปฏิบัติงานในกระบวนการผลิต เน้นศึกษา “ระยะเวลาและความเคลื่อนไหวในการทำงาน” และได้สรุปผลการศึกษาไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้

- 1) ต้องศึกษาวิธีการปฏิบัติงานในกระบวนการผลิตแต่ละส่วนอย่างละเอียด
- 2) พัฒนาวิธีการปฏิบัติงานให้ได้ผลดีที่สุด
- 3) คัดเลือกและฝึกฝนคนงานให้ปฏิบัติงานตามขั้นตอนที่กำหนดให้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 4) ฝ่ายบริหารต้องมีความรับผิดชอบต่อการวางแผนการทำงาน กำหนดวิธีการทำงานให้ชัดเจน และเลือกสรรคนงานอย่างเหมาะสม
- 5) คนงานก็ต้องมีความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ฝ่ายบริหารกำหนดให้

Taylor ยังให้แนวคิดด้านปริมาณงาน เขาเห็นว่าถ้ากำหนดปริมาณงานที่เหมาะสมกับระยะเวลาที่มอบหมาย ก็จะส่งผลให้คนงานปฏิบัติงานได้เต็มความสามารถ ฝ่ายบริหารก็ไม่ต้องมีปัญหารื่องการทำงานของคนงานอีก ผลการศึกษาของ Taylor นับได้ว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการเพิ่มผลผลิต การพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่น ได้เริ่มต้นขึ้นเมื่อหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 ระยะเวลา ผลผลิตทางอุตสาหกรรมมีคุณภาพต่ำกว่าผลผลิตทางอุตสาหกรรมที่มาจากประเทศในทวีปยุโรปและอเมริกา ซึ่งมีการพัฒนาอุตสาหกรรมมาก่อน ช่วงปี ค.ศ. 1946-1950 ดร.เดมมิ่ง ได้นำการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติไปใช้ในประเทศญี่ปุ่น ทำให้โรงงานอุตสาหกรรมต่างๆ นำวิธีการควบคุมคุณภาพเชิงสถิติไปใช้อย่างแพร่หลาย กลายเป็นระบบบริหารคุณภาพการทำงานด้วยวิธีการทางสถิติ ช่วงปี ค.ศ. 1961 ก็พัฒนามาสู่ระบบ QCC การควบคุมคุณภาพด้วยกลุ่มผู้ร่วมงาน เป็นการพัฒนาขั้นอีก 1 ระดับ โดยมองภาพรวมของการทำงานอย่างเป็นระบบ เมื่อเกิดปัญหาที่ต้องแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบด้วย

จนปัจจุบันพัฒนามาเป็นการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร จากการพัฒนาผลิตภัณฑ์ไปสู่การพัฒนากระบวนการทำงาน การพัฒนาโดยกลุ่มควบคุมคุณภาพจนถึงการควบคุมคุณภาพทั่วทั้งองค์กร โดยมีเป้าหมายสำคัญ คือ การเพิ่มผลผลิตขององค์กรความพยายามในการเพิ่มผลผลิตให้กับองค์กรทำให้ประเทศสหรัฐอเมริกาและญี่ปุ่นประสบความสำเร็จในการพัฒนาอุตสาหกรรมและการค้าในทุกด้าน ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การพัฒนาเทคโนโลยี การพัฒนากระบวนการผลิต การพัฒนาบุคลากร และการพัฒนาระบบการบริหารงานศูนย์เพิ่มผลผลิตแห่งประเทศไทย มีบทบาทสำคัญต่อการพัฒนาอุตสาหกรรมของประเทศญี่ปุ่น โดยการส่งเสริมให้โรงงานอุตสาหกรรมพัฒนาตนเองด้วยกิจกรรมการเพิ่มผลผลิต ได้แก่ 5 ส. SQX, QCC, Just In Time, Suggestion ทำให้สินค้าจากโรงงานอุตสาหกรรมมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของตลาดการค้าทั่วโลก ทำให้ญี่ปุ่นสามารถขยายฐานเศรษฐกิจไปตั้งโรงงานอยู่ในประเทศต่างๆ จำนวนมากและโรงงานอุตสาหกรรมของญี่ปุ่นในต่างประเทศก็นำเอาหลักการเพิ่มผลผลิตไปใช้ด้วย จึงเกิดการจัดตั้งองค์กรเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย เพื่อถ่ายทอดความรู้และเทคนิควิธีการเพิ่มผลผลิตในองค์กรให้แก่บุคลากรของประเทศต่างๆ ในเอเชียที่ญี่ปุ่นเข้าไปตั้งฐานการผลิตทางอุตสาหกรรม เช่น ประเทศไทย อินโดนีเซีย เกาหลี ไต้หวัน ประเทศไทยมีสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ สังกัดกระทรวงอุตสาหกรรม ก็ได้รับความช่วยเหลือถ่ายทอดความรู้และเทคนิคการเพิ่มผลผลิตจากองค์กรเพิ่มผลผลิตแห่งเอเชีย และเป็นสถาบันที่ให้คำปรึกษาฝึกอบรมและพัฒนาให้โรงงานอุตสาหกรรม องค์กรและสถาบันต่างๆ ทำให้ภาคอุตสาหกรรมของไทยได้พัฒนาก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว

#### 4. ผลิตภัณฑ์หรือสินค้าและบริการ

ผลิตภัณฑ์หรือสินค้าและบริการ (Product/Goods and Services) ซึ่งโดยรวมหมายถึง สิ่งที่น่าเสนอแก่ตลาดเพื่อให้เกิดความสนใจ การซื้อ การใช้ การบริโภค หรือการใช้บริการ ซึ่งสามารถตอบสนองความจำเป็นและความต้องการได้ ซึ่งกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Strategy) เป็น 1 ใน 4 กลยุทธ์ทางการตลาด ซึ่งประกอบด้วย 1) กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ (Product Strategy) 2) กลยุทธ์ด้านราคา (Price Strategy) 3) กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย (Place Strategy) และ 4) กลยุทธ์ด้านส่งเสริมการตลาด (Promotion Strategy)

สำหรับกลยุทธ์ด้านบริการนั้น มุ่งเน้นด้านสร้างความพึงพอใจของลูกค้า นอกจากกลยุทธ์ทางการตลาด 4Ps ที่ได้กล่าวมาแล้ว ยังมีกลยุทธ์ด้านบรรจุภัณฑ์ กลยุทธ์ด้านพนักงาน และกลยุทธ์ด้านข้อมูลข่าวสาร การให้บริการถือว่าเป็นผลิตภัณฑ์หรือสินค้าประเภทหนึ่งที่ไม่มิตัวตน แต่มีมูลค่ามหาศาลที่สามารถทำรายได้ให้สหกรณ์ เนื่องจากเมื่อสมาชิกมีความพึงพอใจต่อการให้บริการของสหกรณ์แล้ว จะทำให้ยอดขายเพิ่มขึ้น ปริมาณธุรกิจมากขึ้น จะทำให้กำไรของสหกรณ์ก็เพิ่มขึ้นในที่สุด

กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ หรือผลิตภัณฑ์เชิงกลยุทธ์นั้น เริ่มตั้งแต่ขั้นตอนการผลิต การบรรจุหีบห่อให้สินค้าที่สหกรณ์นำมาจำหน่ายมีความน่าสนใจแตกต่างไปจากคู่แข่งที่จำหน่ายสินค้าประเภทเดียวกัน หากเป็นร้านค้าออนไลน์ที่ไม่ได้ผลิตสินค้ามาขายเอง การตัดสินใจเลือกซื้อสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เพื่อนำมาจำหน่าย ต้องมีความชัดเจน รู้ข้อดี ข้อด้อยของผลิตภัณฑ์นั้นๆ อย่างแท้จริง เป็นการจัดหาสินค้าหรือผลิตภัณฑ์มาจำหน่ายได้ตรงตามความต้องการของกลุ่มลูกค้า และยังทำให้สหกรณ์รู้ว่าสินค้าแบบใดที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มไหนมากที่สุด

การพัฒนาผลิตภัณฑ์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Product Development) นั้น แตกต่างจากการพัฒนาผลิตภัณฑ์รูปแบบเดิม (Traditional Product Development) อย่างเห็นได้ชัด ทั้งวิธีการที่ใช้ในการสร้างกลยุทธ์และผลิตภัณฑ์หรือการประดิษฐ์ที่ออกมาก็อาจจะแตกต่างกัน

ด้วยการพัฒนาผลิตภัณฑ์เชิงกลยุทธ์ เน้นการใช้ทรัพย์สินทางปัญญาเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนกระบวนการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ เหมือนดังที่ Stephen Covey เคยกล่าวไว้ว่า “Begin with the end in mind” ดังนั้นก่อนที่จะพัฒนาผลิตภัณฑ์ จะต้องรวมขั้นตอนการทำกลยุทธ์ด้านสิทธิบัตร (Patent Strategy) จะถูกนำมาพิจารณาหลังจากที่มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์เสร็จเรียบร้อยแล้ว แต่ในกรณีของการพัฒนาผลิตภัณฑ์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Product Development) จะมองในมุมกลับกัน คือ การสร้างกลยุทธ์ด้านสิทธิบัตรก่อนที่จะเริ่มการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์การจัดการระบบการพัฒนาผลิตภัณฑ์และการทำให้ทุกฝ่ายในองค์กร รวมถึงนักวิจัย วิศวกร และผู้บริหารในส่วนต่างๆ เข้าใจถึงกลยุทธ์ด้านสิทธิบัตรและประโยชน์ในการส่งเสริมการใช้สิทธิบัตร การพัฒนาผลิตภัณฑ์เชิงกลยุทธ์ตามที่เสนอมานั้นคือ เพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์หรืองานประดิษฐ์ที่มีมูลค่าสูงที่สุด สามารถป้องกันการลอกเลียนแบบหรือการดัดแปลงจากคู่แข่งได้ด้วยการสร้างกลยุทธ์ด้านสิทธิบัตรที่เข้มแข็งตั้งแต่ต้น

#### กิจกรรม 7.2.1

การกำหนดวัตถุประสงค์การผลิตและการบริการของสหกรณ์สามารถใช้แนวทางใดได้บ้าง เพราะเหตุใด จงอธิบาย

(โปรดทำกิจกรรม 7.2.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 7.2 เรื่องที่ 7.2.1)



## เรื่องที่ 7.2.2

### การวางแผนการผลิตและการบริการของสหกรณ์

ในการวางแผนการผลิตและการบริการของสหกรณ์นั้น ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องให้ความสำคัญในการนำกลยุทธ์และเทคนิคต่างๆ มาใช้ในการวางแผน โดยมีแนวทาง คือ 1) กลยุทธ์การวางแผนการผลิตและการบริการ ได้แก่ กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงระดับสินค้าคงเหลือ กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงชั่วโมงในการทำงาน กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงขนาดของแรงงาน กลยุทธ์การเพิ่มการจ้างผู้รับเหมาช่วง 2) กลยุทธ์การวางแผนกระบวนการผลิตและการบริการ ได้แก่ กลยุทธ์มุ่งเน้นกระบวนการ กลยุทธ์มุ่งเน้นการทำซ้ำ กลยุทธ์มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์มุ่งเน้นการตอบสนองตามความต้องการของผู้บริโภคเฉพาะราย และ 3) กลยุทธ์การวางแผนการผลิตรวม ได้แก่ กลยุทธ์การผลิตในระดับสม่ำเสมอ และกลยุทธ์การผลิตตามความต้องการ ซึ่งผู้บริหารสหกรณ์จะต้องเลือกใช้กลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสหกรณ์และสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้เพื่อให้การผลิตและการบริการสามารถดำเนินการไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

#### 1. กลยุทธ์การวางแผนการผลิตและการบริการ

การวางแผนการผลิต (Production Planning) เป็นการวางแผนการผลิตเป็นการกำหนดแนวทางการทำงานของทุกฝ่ายในสหกรณ์ล่วงหน้า ในการจัดเตรียมวัสดุ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องจักร และกำลังคน เพื่อผลิตสินค้าและบริการให้มีคุณภาพตรงความต้องการและความพึงพอใจของสมาชิก และลูกค้าภายนอกของสหกรณ์ โดยคำนึงถึงค่าใช้จ่าย ระยะเวลา และความสะดวกเป็นพื้นฐาน ผู้วางแผนอาจมีแนวทางในการวางแผนการผลิตให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าที่มีมากหรือน้อยตามฤดูกาล ซึ่งอาจมีวิธีการได้หลายทาง โดยอาศัยองค์ประกอบของระบบการผลิตในสหกรณ์ทั้งหมด เช่น กำลังการผลิตที่สหกรณ์มีอยู่ และความสามารถในการเพิ่มกำลังการผลิตที่มีอยู่ ตลอดจนนโยบายของสหกรณ์ที่ได้วางไว้ในแผนการผลิตแต่ละครั้ง ซึ่งจะพิจารณาจากการผสมผสานองค์ประกอบของระบบการผลิตดังกล่าวข้างต้นเพื่อสร้างเป็นแผนการผลิต

กลยุทธ์ในการวางแผนการผลิตและบริการที่นิยมให้กันโดยทั่วไปมี 4 วิธี ได้แก่ กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงระดับสินค้าคงเหลือ กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงชั่วโมงในการทำงาน กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงขนาดของแรงงาน และกลยุทธ์การเพิ่มการจ้างผู้รับเหมาช่วง ดังนี้ (ปรับปรุงจาก กิตติ กอบัวแก้ว, 2557, น. 59-62)

1.1 กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงระดับสินค้าคงเหลือ (Vary Inventory Strategy) สหกรณ์สามารถที่จะแก้ปัญหาการผลิตให้เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าที่มากขึ้นหรือน้อยลงได้ โดยการจำกัดกำลังการผลิตไว้คงที่ระดับหนึ่ง ซึ่งเพียงพอที่จะผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับความต้องการตลอดแผนการผลิต แล้วดำเนินการผลิตนั้นไปด้วยอัตราคงที่ปกติ ในช่วงเวลาใดที่มีความต้องการต่ำกว่าระดับกำลังการผลิตปกติที่จัดไว้ ก็จะทำให้มีสินค้าเหลือเก็บไว้ในคลังสินค้ามากขึ้น ส่วนช่วงเวลาใดที่มีความต้องการสูงกว่าระดับ

กำลังการผลิตปกติที่จัดไว้ ก็ดึงสินค้าจากคลังสินค้ามาใช้ โดยกลยุทธ์นี้จะทำให้มีค่าใช้จ่ายในการเก็บรักษาสินค้าเกิดขึ้น เช่น ค่าประกัน ดอกเบี้ย ค่าเสียหายของสินค้า ค่าเช่าโกดังเก็บรักษาสินค้า ค่าภาษี และอื่นๆ เป็นต้น และในบางครั้งอาจจะทำให้ในบางช่วงเวลาของแผนการผลิตเกิดการขาดแคลนสินค้าได้

ถ้าสหกรณ์ยอมให้มีการผลิตย้อนหลังได้ สหกรณ์จะต้องพิจารณาถึงค่าเสียหายที่จะเกิดขึ้นจากการผลิตย้อนหลัง ซึ่งอาจจะประเมินจากความเชื่อถือของลูกค้า ความไม่พอใจของลูกค้า และการเปลี่ยนไปซื้อสินค้าจากสหกรณ์อื่น หรือในบางกรณีอาจถูกปรับค่าเสียหายจากการส่งสินค้าไม่ทันกำหนดเวลา ถ้าประเมินความเสียหายที่เกิดจากการผลิตย้อนหลังแล้วยอมรับไม่ได้ สหกรณ์ก็ต้องกำหนดนโยบายดังกล่าวด้วย ในกรณีที่ปัญหาการผลิตย้อนหลังไม่รุนแรงมากนัก การปล่อยให้มีการผลิตย้อนหลังได้ก็เป็นวิธีการแก้ปัญหาการผลิตที่ใช้ได้ดีอันหนึ่ง

**1.2 กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงชั่วโมงในการทำงาน (Vary the Hours Strategy)** กลยุทธ์ดังกล่าวนี้จะจัดระดับกำลังการผลิตไว้ระดับหนึ่ง หลังจากนั้นทำการผลิตตามความต้องการในแต่ละเดือน เดือนใดมีความต้องการต่ำกว่าระดับกำลังการผลิตที่จัดไว้ ก็จะผลิตเพียงพอที่มีความต้องการเท่านั้น โดยปล่อยให้กำลังการผลิตส่วนที่เหลือนั้นว่างไว้ สำหรับในช่วงเดือนที่มีความต้องการมากกว่ากำลังการผลิตปกติที่จัดไว้ ก็จะให้มีการทำงานล่วงเวลาจนเพียงพอกับความต้องการในเดือนนั้น ตามกลยุทธ์นี้จะเห็นชั่วโมงการทำงานของพนักงานไม่แน่นอน แต่จะเปลี่ยนแปลงไปตามความต้องการของแผนการผลิตของช่วงเดือนต่างๆ

ผลดีของกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงชั่วโมงในการทำงานนี้ คือ สหกรณ์อาจเลี่ยงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นจากการมีสินค้าคงเหลือเก็บไว้ เพราะจะผลิตเท่าที่มีความต้องการเกิดขึ้นเท่านั้น แต่จะมีค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากการทำงานล่วงเวลา นอกจากนี้ยังทำให้อัตราการใช้เครื่องจักรเปลี่ยนแปลงไป และมีปัญหาในการซ่อมบำรุง

**1.3 กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงขนาดของแรงงาน (Vary the Size of Work Force Strategy)** กลยุทธ์นี้ หมายถึง การจัดกำลังการผลิตให้เปลี่ยนไปตามแนวโน้มของความต้องการที่เกิดขึ้น กล่าวคือ เมื่อต้องการให้การผลิตลดลงในช่วงใดของแผนการผลิต ก็จะลดระดับกำลังการผลิตโดยปลดพนักงานออก และในช่วงใดที่มีความต้องการในการผลิตเพิ่มขึ้น ก็จะจัดระดับกำลังการผลิตให้สูงขึ้นโดยการจ้างพนักงานจำนวนเพิ่มขึ้น

กลยุทธ์การเปลี่ยนแปลงขนาดของแรงงานนี้ ทำให้ปัญหาที่เคยเกิดขึ้นกับทั้งสองกลยุทธ์ที่กล่าวมาข้างต้นลดลง กล่าวคือ ทำให้ค่าใช้จ่ายด้านสินค้าคงเหลือและการทำงานล่วงเวลาลดลง และยังทำให้ผู้บริหารสหกรณ์สามารถใช้เวลาในการทำงานของพนักงานได้อย่างเต็มที่

อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์นี้ยังมีข้อเสียหลายประการที่ต้องพิจารณา ดังนี้

1) **ค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้นจากการจ้างพนักงานเพิ่มขึ้น** ซึ่งในส่วนของค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการจ้างพนักงานเพิ่มขึ้น ประกอบด้วย ค่าใช้จ่ายในการรับสมัครงานเข้าใหม่ การสัมภาษณ์ การสอบ การเก็บข้อมูลพนักงานที่รับเข้าใหม่ การฝึกอบรม และค่าใช้จ่ายที่เกิดจากผลผลิตตกต่ำในช่วงที่พนักงานใหม่กำลังทำความคุ้นเคยกับสภาพของงานที่ทำใหม่ ทั้งนี้ เพราะในงานที่อาศัยความชำนาญ ความสามารถในระดับที่ต้องการอาจไม่สามารถหาได้ทันที ซึ่งความสูญเสียในช่วงเวลาดังกล่าวก็ต้องนำมาพิจารณาเป็นค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นด้วย

- 2) ค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นจากการปลดพนักงานออก ซึ่งรวมถึงค่าชดเชยการเลิกจ้าง ค่าทำขวัญ
- 3) การขาดขวัญและกำลังใจของพนักงานที่เหลืออยู่ อันเกิดจากผลกระทบของการเปลี่ยนแปลงระดับการจ้างงานบ่อยครั้ง

4) การขาดศรัทธาและความเชื่อมั่นจากชุมชนในท้องถิ่น ที่เฝ้าจับตามองความเคลื่อนไหวของสหกรณ์อื่นที่มีความมั่นคงกว่า และเป็นเหตุให้สหกรณ์ต้องจ้างพนักงานเข้ามาทำงานด้วยค่าจ้างที่สูง

1.4 กลยุทธ์การเพิ่มการจ้างผู้รับเหมาช่วง (Subcontractor Strategy) กลยุทธ์นี้สหกรณ์อาศัยแหล่งผลิตที่อยู่ภายนอกสหกรณ์ เพื่อมาช่วยเสริมกลยุทธ์ทั้งสามกลยุทธ์ในการแก้ปัญหาการวางแผนการผลิต โดยจะต้องคำนึงถึงนโยบายของโรงงานด้วย สำหรับกลยุทธ์ที่ 4 การเพิ่มการจ้างผู้รับเหมาช่วงนี้ ถ้านำไปเสริมกับกลยุทธ์ที่ 1 การเปลี่ยนแปลงระดับสินค้าคงเหลือ อาจจะทำให้สามารถลดระดับกำลังการผลิตลงได้ และยังช่วยลดระดับของสินค้าคงเหลืออีกด้วย ถ้านำไปเสริมกับกลยุทธ์ที่ 2 การเปลี่ยนแปลงชั่วโมงในการทำงาน อาจจะสามารถลดระดับกำลังการผลิตที่ต้องการลงได้ และถ้านำไปเสริมกับกลยุทธ์ที่ 3 การเปลี่ยนแปลงขนาดของแรงงาน อาจจะสามารถช่วยในการลดระดับการเปลี่ยนแปลงของระดับการจ้างงานลงได้ ทำให้การจ้างงานมีเสถียรภาพขึ้น ระดับสินค้าคงเหลือลดลง รวมทั้งชั่วโมงการทำงานล่วงเวลาก็ลดลงด้วย อย่างไรก็ตาม ถึงแม้การใช้กลยุทธ์ที่ 4 กลยุทธ์การเพิ่มการจ้างผู้รับเหมาช่วง เข้ามาช่วยอาจจะทำให้ค่าใช้จ่ายบางอย่างลดลง แต่สหกรณ์จะต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่ายส่วนที่เพิ่มขึ้นจากการจ้างเหมาช่วงด้วย รวมทั้งสหกรณ์ต้องคอยควบคุมคุณภาพของสินค้า และการส่งมอบงานให้เป็นไปตามความต้องการของสหกรณ์ด้วย

โดยสรุป ผู้บริหารสหกรณ์อาจเลือกใช้กลยุทธ์ใดกลยุทธ์หนึ่งดังที่กล่าวมาแล้วข้างต้น มาใช้ตามลำพังตลอดแผน หรืออาจจะผสมผสานกลยุทธ์ทั้งหมดเข้าด้วยกัน ในการวางแผนการผลิตโดยมีวัตถุประสงค์ที่จะทำให้ค่าใช้จ่ายรวมทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากการเลือกแผนดำเนินการผลิตต่ำที่สุด หรืออยู่ในระดับที่สหกรณ์ยอมรับได้

## 2. กลยุทธ์การวางแผนกระบวนการผลิตและการบริการ

การวางแผนกระบวนการผลิต (Process Planning) เป็นการวางแผนที่เกี่ยวข้องกับการหาลำดับขั้นตอนการปฏิบัติการการผลิตที่มีประสิทธิภาพเพื่อให้ได้สินค้าหรือบริการตามที่ต้องการ การเลือกกระบวนการผลิต เครื่องจักร อุปกรณ์ เทคโนโลยี และสถานที่ที่จะใช้ในการผลิตสินค้าหรือบริการ รวมถึงการกำหนดทิศทางการไหลหรือการเคลื่อนย้ายวัสดุในกระบวนการผลิต

กลยุทธ์ด้านกระบวนการผลิต มี 4 ประเภท ได้แก่ กลยุทธ์มุ่งเน้นกระบวนการ กลยุทธ์มุ่งเน้นการทำซ้ำ กลยุทธ์มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์ และกลยุทธ์มุ่งเน้นการตอบสนองตามความต้องการของผู้บริโภคเฉพาะราย ดังนี้

2.1 กลยุทธ์มุ่งเน้นกระบวนการ (Process Focus Strategy) โดยการผลิตผลิตภัณฑ์หลายชนิด แต่ผลิตในปริมาณไม่มาก โดยจัดเป็นหมวดหมู่หรือชนิดของกระบวนการ ทำให้สามารถทำงานในบริเวณเดียวกันภายใต้การควบคุมดูแลของพนักงานที่ทำหน้าที่คล้ายกัน จึงเป็นข้อดี คือ เพิ่มความยืดหยุ่นในการผลิตสินค้าได้หลากหลาย และสามารถหยุดงานใดงานหนึ่งเพื่อทำงานอีกงานแทนในช่วงเวลาที่ต้องการสินค้าชนิดนั้นด่วนเป็นพิเศษได้

2.2 กลยุทธ์มุ่งเน้นการทำซ้ำ (Repetitive Focus Strategy) กระบวนการนี้จะใช้โมดูล ซึ่งก็คือ ชิ้นส่วนหรือส่วนประกอบที่เตรียมไว้ก่อนล่วงหน้านำมาประกอบในสายการผลิต หากต้องการสินค้าที่ใกล้เคียงกันก็เพียงแค่เปลี่ยนโมดูล ก็จะสามารถผลิตสินค้าได้หลากหลายตามที่ต้องการ ข้อดี คือ มีการเตรียมล่วงหน้า ทำให้สามารถผลิตได้จำนวนมาก และสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้จากการมีได้หลายโมดูลตามความต้องการของลูกค้า

2.3 กลยุทธ์มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์ (Product Focus Strategy) เป็นกระบวนการที่ผลิตสินค้าที่มีจำนวนชนิดผลิตภัณฑ์ไม่มาก โดยที่แต่ละผลิตภัณฑ์จะผลิตในปริมาณมาก (Mass Production) เครื่องจักรจะถูกจัดเรียงตามขั้นตอนและลำดับการผลิตของแต่ละชนิดผลิตภัณฑ์ และผลิตภัณฑ์จะเคลื่อนที่อย่างต่อเนื่องบนสายการผลิต กระบวนการผลิตนี้มักมีการลงทุนเบื้องต้นสูง โดยมีต้นทุนคงที่สูงและต้นทุนผันแปรต่ำ ข้อดีของกลยุทธ์นี้คือง่ายต่อการควบคุมคุณภาพ

2.4 กลยุทธ์มุ่งเน้นการตอบสนองตามความต้องการของผู้บริโภคเฉพาะกลุ่ม (Mass Customization Focus Strategy) กระบวนการผลิตนี้เป็นแนวทางที่ตอบสนองด้วยความรวดเร็วและต้นทุนการผลิตต่ำ หัวใจสำคัญของกลยุทธ์นี้ต้องอาศัยการผสมผสานระหว่างการออกแบบผลิตภัณฑ์แบบโมดูลของกลยุทธ์มุ่งเน้นการทำซ้ำ หลักการผลิตรวดเร็วของกลยุทธ์มุ่งเน้นผลิตภัณฑ์ และการจัดตารางผลิตที่มีประสิทธิภาพจากกลยุทธ์มุ่งเน้นกระบวนการมาประกอบเข้าด้วยกัน

นอกจากนี้ การเลือกเทคโนโลยีเพื่อกระบวนการผลิต ยังเป็นกลยุทธ์หนึ่งที่สหกรณ์นำมาใช้ในการวางแผนกระบวนการผลิตและการบริการของสหกรณ์ได้ แต่การตัดสินใจนี้มีความยุ่งยากและซับซ้อนมากขึ้นอยู่กับประเภทของระบบการผลิตและระบบบริการของสหกรณ์แต่ละประเภท การเลือกเครื่องจักร อุปกรณ์หรือเทคโนโลยีที่ดีและเหมาะสม จะทำให้สหกรณ์ได้เปรียบทางการแข่งขัน ปัจจุบันมีเทคโนโลยีเพื่อการผลิตหลายอย่าง เช่น ระบบการระบุตัวตนอัตโนมัติ (Automatic Identification Systems: AISs) and RFID หุ่นยนต์ (Robots) ระบบการจัดเก็บและเรียกข้อมูลอัตโนมัติ (Automated Storage and Retrieval Systems: ASRSs) ระบบการนำทางอัตโนมัติ (Automated Guided Vehicles: AGVs) ระบบการผลิตแบบยืดหยุ่น (Flexible Manufacturing Systems: FMSs) ระบบคอมพิวเตอร์โดยรวมที่ช่วยในการผลิต (Computer-Integrated Manufacturing (CIM) เป็นต้น

### 3. กลยุทธ์การวางแผนการผลิตรวม

การวางแผนการผลิตรวม (Aggregate Planning) เป็นการวางแผนการผลิตเป็นยอดรวมของทั้งสายผลิตภัณฑ์ที่จะผลิตโดยไม่ระบุจำแนกว่าเป็นสินค้ารุ่นใด ชนิดใด ใช้ปัจจัยการผลิตเท่าใด เช่น การวางแผนการผลิตรวมของสหกรณ์ที่ผลิตนมพร้อมดื่ม จะระบุจำนวนนมทั้งหมดที่คาดว่าจะผลิตในแต่ละเดือน แต่ไม่ระบุว่าเป็นการผลิตนมรสจืดเท่าใด นมรสหวานเท่าใด หรือนมรสช็อกโกแลตเท่าใด ทั้งนี้ข้อมูลที่ใช้ในการวางแผนการผลิตรวมจะพิจารณาจากคำพยากรณ์ความต้องการของลูกค้าและกำลังการผลิตของสหกรณ์ที่มีอยู่

ลักษณะของแผนการผลิตรวมจะขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ที่สหกรณ์เลือกใช้ ซึ่งแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ กลยุทธ์การผลิตในระดับสม่ำเสมอ และกลยุทธ์การผลิตตามความต้องการ ดังนี้

**3.1 กลยุทธ์การผลิตในระดับสม่ำเสมอ (Level Production Strategy)** ถ้าเลือกใช้กลยุทธ์การผลิตในระดับสม่ำเสมอ อัตราการผลิตจะคงที่และจะมีสินค้าคงเหลือเกิดขึ้นในช่วงที่ตลาดมีความต้องการน้อยกว่าปริมาณการผลิต ซึ่งสินค้าคงเหลือนี้จะไปช่วยชดเชยในช่วงที่ตลาดมีความต้องการมากกว่าปริมาณการผลิต การใช้กลยุทธ์การผลิตแบบนี้ ทำให้ไม่ต้องเพิ่มลดจำนวนพนักงานบ่อยๆ พนักงานจึงมีความชำนาญ มีขวัญกำลังใจดี และทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร

**3.2 กลยุทธ์การผลิตตามความต้องการ (Chase Demand Strategy)** กลยุทธ์แบบนี้จะทำให้แผนการผลิตรวมมีอัตราการผลิตเพิ่มขึ้นหรือลดลงตามความต้องการของตลาด ดังนั้นจึงอาจต้องปรับเพิ่มลดจำนวนพนักงาน กล่าวคือ มีการจ้างพนักงานเพิ่มเมื่อตลาดมีความต้องการมากขึ้น และปลดพนักงานบางคนออกเมื่อตลาดมีความต้องการลดลง หรืออาจใช้วิธีการทำงานล่วงเวลาหรือปล่อยให้ว่างงาน หรือการจ้างผู้รับเหมาช่วงเมื่อตลาดมีความต้องการเพิ่มขึ้น เป็นต้น ในธุรกิจบริการควรใช้กลยุทธ์การผลิตตามความต้องการ เนื่องจากลักษณะของบริการโดยทั่วไปไม่มีสินค้าคงเหลือ

#### กิจกรรม 7.2.2

1. กลยุทธ์การเพิ่มการจ้างผู้รับเหมาช่วงเหมาะสมกับสถานการณ์แบบใด จงอธิบาย
2. กลยุทธ์มุ่งเน้นการตอบสนองตามความต้องการของผู้บริโภคเฉพาะกลุ่มเหมาะสมกับการนำมาใช้ในการผลิตของสหกรณ์หรือไม่ จงอธิบาย
3. กลยุทธ์การวางแผนการผลิตรวมประกอบด้วยกลยุทธ์ใดบ้าง จงอธิบาย

(โปรดทำกิจกรรม 7.2.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 7.2 เรื่องที่ 7.2.2)

### เรื่องที่ 7.2.3

#### การวางแผนกำลังการผลิตและการบริการของสหกรณ์

การวางแผนกำลังการผลิตและการบริการของสหกรณ์ เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้กระบวนการผลิตสามารถดำเนินไปได้อย่างมีประสิทธิภาพและต่อเนื่อง ผู้บริหารสหกรณ์จึงต้องคำนึงถึงการเตรียมกำลังการผลิตให้มีความพร้อมและเพียงพออยู่เสมอ ต้องจัดตารางการผลิตให้มีความสมดุลและมีความต่อเนื่อง เพื่อไม่ให้เกิดปัญหาในระหว่างการผลิตสินค้าและบริการ และต้องลดความเสี่ยงในการลงทุนที่อาจส่งผลกระทบต่อกระบวนการผลิตในส่วนของการใช้กำลังการผลิตที่อาจมากหรือน้อยเกินความต้องการ

ดังนั้น การวางแผนกำลังการผลิตและการบริการของสหกรณ์ควรพิจารณาถึงกลยุทธ์การวางแผนกำลังการผลิต ปัจจัยสำคัญในการวางแผนกำลังการผลิต และการวางแผนอัตรากำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีรายละเอียดที่จะกล่าวถึงดังต่อไปนี้

## 1. กลยุทธ์การวางแผนกำลังการผลิตและการบริการ

กลยุทธ์การวางแผนกำลังการผลิตและการบริการ เป็นแผนหนึ่งที่จะช่วยให้การดำเนินการผลิตเป็นไปตามแผนการผลิตที่สหกรณ์ได้กำหนดไว้ และเพื่อให้มีการดำเนินการอย่างต่อเนื่องไม่เกิดปัญหาในระหว่างการผลิต กำลังการผลิตจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารสหกรณ์ต้องกำหนดไว้ให้ชัดเจน กลยุทธ์ที่ใช้ในการวางแผนกำลังการผลิตและการบริการ มีดังนี้ (ปรับปรุงจาก กิตติ กอบัวแก้ว, 2557, น. 118-121)

1.1 กลยุทธ์ที่กำหนดโดยระยะเวลา เมื่อความต้องการสินค้าในอนาคตไม่สอดคล้องกับกำลังการผลิตที่มีอยู่ ผู้บริหารสหกรณ์อาจใช้กลยุทธ์เพื่อปรับปรุงกำลังการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการ กลยุทธ์ที่ใช้สำหรับการปรับกำลังการผลิต แบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ กลยุทธ์เพื่อตอบสนองความต้องการระยะสั้น และกลยุทธ์เพื่อตอบสนองความต้องการระยะยาว ดังนี้

1.1.1 กลยุทธ์เพื่อตอบสนองความต้องการระยะสั้น เมื่อกำลังการผลิตที่มีอยู่ไม่สอดคล้องกับความต้องการ คือ กำลังการผลิตอาจมากกว่าหรือน้อยกว่าความต้องการ กลยุทธ์เพื่อปรับการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการอาจทำได้ ดังนี้

- 1) กลยุทธ์การเก็บสินค้าคงเหลือ ในกรณีที่กำลังการผลิตมีมากกว่าความต้องการ การเก็บสินค้าที่ผลิตไว้เป็นสินค้าคงเหลือเพื่อจำหน่ายในช่วงเวลาต่อไปก็เป็นวิธีหนึ่งที่สหกรณ์ทำได้
- 2) กลยุทธ์การค้างส่งสินค้า ในช่วงเวลาที่ความต้องการมีมากกว่ากำลังการผลิต สมาชิก หรือลูกค้าภายนอกของสหกรณ์อาจจะยินยอมรอสินค้าจนกว่าจะส่งไปให้ การติดสินค้าค้างส่งไว้แล้วสหกรณ์ทำการผลิตส่งให้ในช่วงเวลาที่ความต้องการต่ำกว่ากำลังการผลิตก็อาจแก้ปัญหาได้
- 3) กลยุทธ์การปรับระดับพนักงาน สหกรณ์อาจจ้างงานเพิ่มหรือลดพนักงานลง เพื่อให้สอดคล้องกับการผลิตที่ตอบสนองความต้องการสินค้าและบริการของตลาด
- 4) กลยุทธ์การปรับระดับการใช้แรงงาน สหกรณ์สามารถให้พนักงานทำงานล่วงเวลา ในช่วงที่สินค้าและบริการมีความต้องการมาก หรือยอมปล่อยให้พนักงานมีเวลาว่างในช่วงที่ความต้องการสินค้าและบริการมีน้อย
- 5) กลยุทธ์การอบรมพนักงาน เพื่อให้มีความสามารถทำงานได้หลายๆ อย่างซึ่งจะช่วยให้จัดสรรกำลังคนเพื่อการผลิตในลักษณะทำงานหมุนเวียน ซึ่งสหกรณ์สามารถนำพนักงานมาช่วยทำในงานส่วนที่มีความต้องการสินค้าและบริการมาก ในขณะที่งานส่วนอื่นมีความต้องการสินค้าและบริการน้อย
- 6) กลยุทธ์การออกแบบกระบวนการผลิตใหม่ การปรับปรุงกระบวนการผลิตอาจทำให้เพิ่มกำลังการผลิตได้ โดยไม่จำเป็นต้องเพิ่มแรงงานหรือเครื่องจักร
- 7) กลยุทธ์การจ้างเหมาช่วง ในกรณีที่ความต้องการสินค้ามีมากกว่ากำลังการผลิต การจ้างเหมาช่วงให้สหกรณ์อื่น หรือโรงงานอื่นรับงานไปทำการชั่วคราว ก็เป็นกลยุทธ์ที่ช่วยแก้ปัญหาได้วิธีหนึ่ง

8) กลยุทธ์การซ่อมบำรุงเครื่องจักร ในช่วงเวลาที่ความต้องการสินค้ามีน้อย สหกรณ์อาจหยุดเครื่องจักรเพื่อทำการซ่อมใหญ่ และเตรียมการไว้สำหรับช่วงเวลาที่มีความต้องการสินค้าสูง

กลยุทธ์ต่างๆ ดังกล่าวข้างต้นอาจเหมาะกับบางสถานการณ์ แต่อาจไม่เหมาะกับอีกสถานการณ์หนึ่ง ผู้บริหารสหกรณ์จะต้องตัดสินใจเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม อาจใช้กลยุทธ์ผสมผสานกัน ได้มากกว่าหนึ่งกลยุทธ์ เพื่อการปรับกำลังการผลิตได้

**1.1.2 กลยุทธ์เพื่อตอบสนองความต้องการระยะยาว** ในระยะยาวความต้องการสินค้าอาจเพิ่มขึ้นหรือลดลงจากปัจจุบัน กลยุทธ์เพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงของความต้องการ อาจแบ่งได้ คือ กลยุทธ์ในการขยายกำลังการผลิต และกลยุทธ์เพื่อการคงกำลังการผลิตไว้เมื่อความต้องการลดลง

**1.2 กลยุทธ์ที่กำหนดโดยอุปสงค์** สหกรณ์ควรสร้างโอกาสและความสำเร็จเปรียบทางการแข่งขัน โดยสหกรณ์ต้องดำเนินการจัดกำลังการผลิตให้สมดุลสอดคล้องกับความต้องการของตลาดในแต่ละช่วงเวลา อาจใช้กลยุทธ์การจัดการกำลังการผลิตด้วยวิธีการขยายกำลังการผลิตในระดับที่สูงกว่าอุปสงค์ หรือการขยายกำลังการผลิตในระดับต่ำกว่าอุปสงค์ ดังนี้

**1.2.1 กลยุทธ์การขยายกำลังการผลิตในระดับที่สูงกว่าอุปสงค์ (Lead Strategy)** กลยุทธ์นี้ทำให้สหกรณ์มีกำลังการผลิตเกินความต้องการของตลาด ช่วยให้สามารถตอบสนองความต้องการที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ก่อน ทำให้ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายในการปรับเพิ่มกำลังการผลิตจากระบบเดิมที่มีอยู่ตามปกติ กลยุทธ์นี้ประหยัดเวลาในการผลิตและการพัฒนาการเรียนรู้ในระยะยาวได้มากกว่า ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตลดลง ทำให้มีศักยภาพในการขยายส่วนแบ่งตลาดในอนาคตจึงเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับผู้นำตลาด (Market Leader) แต่กลยุทธ์นี้มีข้อเสีย คือ เป็นการลงทุนที่ไม่เกิดประโยชน์ เพราะต้องลงทุนในการซื้อเครื่องจักร อุปกรณ์ และต้องเสียค่าใช้จ่ายในการบำรุงรักษาสูง ดังนั้น กลยุทธ์นี้จึงเหมาะสำหรับสหกรณ์ที่ไม่ต้องใช้เครื่องจักรอุปกรณ์ที่มีมูลค่าสูงในการดำเนินงาน

**1.2.2 กลยุทธ์การขยายกำลังการผลิตในระดับต่ำกว่าอุปสงค์ (Lag Strategy)** กลยุทธ์นี้ทำได้โดยใช้กำลังการผลิตที่มีอยู่อย่างเต็มที่ จนกว่าจะเห็นความต้องการหรืออุปสงค์ที่เกิดขึ้นในระยะยาว นั้น ว่าไม่สามารถบริหารกำลังการผลิตที่มีอยู่ให้สามารถตอบสนองความต้องการได้ จึงต้องเพิ่มกำลังการผลิต การใช้กลยุทธ์นี้สหกรณ์ต้องมั่นใจว่าการเพิ่มกำลังการผลิตในระยะสั้นจะทำได้โดยการให้พนักงานปฏิบัติงานล่วงเวลาได้ทันที หรือการทำสัญญาจ้างผู้รับเหมาช่วงที่แน่นอนและไว้วางใจได้ โดยต้องแน่ใจว่าลูกค้าสามารถรอสินค้าได้โดยไม่เปลี่ยนใจ

กลยุทธ์นี้มีข้อดี คือ สหกรณ์ไม่ต้องเสี่ยงเพื่อการลงทุนในเครื่องจักรอุปกรณ์ โดยยังไม่แน่ใจว่าความต้องการของตลาดในอนาคตจะเป็นไปตามที่คาดการณ์หรือไม่ สำหรับข้อเสีย คือ ทำให้ไม่สามารถขยายส่วนแบ่งการตลาดได้อย่างรวดเร็ว จึงเหมาะสมกับสหกรณ์ที่เป็นผู้ตามในตลาด (Market Follower) นอกจากนี้สหกรณ์ยังขาดโอกาสในการทำกำไร กรณีตลาดมีความต้องการสูงเกินกว่าปกติ หรือลูกค้าไม่สามารถรอคอยได้

จากข้อจำกัดของกลยุทธ์ในการขยายกำลังการผลิต ในระดับที่ต่ำกว่าอุปสงค์ดังกล่าวข้างต้น สหกรณ์อาจมีการวางแผนกำลังการผลิต โดยขยายกำลังการผลิตอย่างสม่ำเสมอ เนื่องจากแนวคิดการขยายกำลังการผลิตที่ต่ำกว่าความต้องการของตลาดมีข้อเสีย คือ ไม่สามารถตอบสนองความต้องการของ

ตลาดได้ทันที และการจัดหาเครื่องจักรอุปกรณ์ต้องใช้เวลาพอสมควร และเมื่อกำลังการผลิตสามารถใช้ประโยชน์ได้จริง ความต้องการของตลาดก็เริ่มลดลงแล้ว จากปัญหาดังกล่าว ถ้าใช้กลยุทธ์การขยายกำลังการผลิตในลักษณะที่สม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดในระยะยาว ซึ่งสามารถดำเนินการขยายกำลังการผลิตในช่วงที่ตลาดมีความต้องการต่ำ เพื่อเป็นการเตรียมพร้อมสำหรับช่วงเวลาที่มีความต้องการสูง จะทำให้สามารถตอบสนองได้ทันที เนื่องจากการจัดหา กำลังการผลิตเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอ

โดยสรุป กลยุทธ์ในการวางแผนกำลังการผลิตที่เหมาะสมนั้น ผู้บริหารสหกรณ์ต้องพิจารณาถึงสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างกระบวนการผลิต เพื่อที่จะเลือกกลยุทธ์ที่ถูกต้องและเหมาะสมกับสถานการณ์ หรือในบางครั้งผู้บริหารสหกรณ์อาจต้องบูรณาการในการใช้กลยุทธ์ร่วมกันในการแก้ไขสถานการณ์ที่เกิดขึ้น และอาจทำให้การผลิตมีประสิทธิภาพสนองความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างเหมาะสม

## 2. ปัจจัยสำคัญในการวางแผนกำลังการผลิตและการบริการ

ในการวางแผนกำลังการผลิตและการบริการอย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารสหกรณ์ต้องคำนึงถึงดังต่อไปนี้

2.1 สถานที่ผลิตและสิ่งอำนวยความสะดวก จะต้องพิจารณาขนาดของโรงงาน ซึ่งโรงงานขนาดเล็กจะมีต้นทุนเฉลี่ยต่อหน่วยสูงกว่าโรงงานที่มีขนาดใหญ่กว่า รวมถึงต้องพิจารณาระยะทางและต้นทุนค่าขนส่ง สถานที่ผลิตที่มีระบบถ่ายเทอากาศ มีแสงสว่างเพียงพอเหมาะสม และมีสิ่งอำนวยความสะดวกพร้อม จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถทำการผลิตได้อย่างราบรื่น ย่อมทำให้การผลิตมีประสิทธิภาพ ทำให้ได้ผลผลิตมากขึ้นในหนึ่งหน่วยเวลาที่เท่ากันเมื่อเทียบกับสถานที่ผลิตที่ไม่ดี แสงสว่างไม่เพียงพอหรืออากาศไม่ถ่ายเท

2.2 ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ โรงงานที่ทำการผลิตสินค้าเพียงชนิดเดียวย่อมกำหนดมาตรฐานการผลิตได้ง่าย ทำให้การผลิตมีความต่อเนื่องและผลิตได้รวดเร็ว แต่ถ้ามีการผลิตผลิตภัณฑ์หลายชนิด และแต่ละชนิดมีความแตกต่างกันมาก ทำให้ต้องเสียเวลาและต้นทุนในการปรับตั้งเครื่องจักรใหม่ (Set up) ส่งผลให้ได้ผลผลิตน้อยลง

2.3 กระบวนการผลิต ถ้ากระบวนการผลิตไม่ได้มาตรฐานจะส่งผลให้มีของเสียหรือหน่วยที่มีตำหนิเกิดขึ้นในกระบวนการผลิต ทำให้ผลผลิตลดลง หรือล่าช้า เนื่องจากต้องแก้ไขงาน

2.4 บุคลากร การฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้ความสามารถในการผลิต การมีพนักงานที่มีทักษะและประสบการณ์ในการทำงาน รวมทั้งมีความพึงพอใจในงาน อัตราการออกจากงานของพนักงานมีน้อย ก็จะทำให้ได้ผลผลิตเพิ่มขึ้น

2.5 การปฏิบัติการ หากสหกรณ์มีการจัดตารางการผลิตจะช่วยให้เกิดความสมดุลของสายการผลิต ลดเวลาสูญเปล่า ทำให้การใช้เครื่องจักรและแรงงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการจัดซื้อวัตถุดิบทันเวลาพอดีกับการผลิต วัตถุดิบมีคุณภาพ อะไหล่ และชิ้นส่วนประกอบมีเพียงพอและเหมาะสมต่อการผลิต คือ ไม่มีมากเกินไปจนทำให้เสียเวลาในการค้นหาหรือมีน้อยเกินไปจนขาดแคลน ก็จะสามารถดำเนินการผลิตได้ผลผลิตที่สูงขึ้น



2.6 ปัจจัยภายนอกอื่น ๆ เช่น กฎหมายที่กำหนดจำนวนชั่วโมงการทำงานของพนักงาน การสร้างความปลอดภัยในการทำงาน การรักษาสິงแวดล้อม เป็นต้น

โดยสรุป การวางแผนกำลังการผลิตและการบริการอย่างมีประสิทธิภาพมีปัจจัยสำคัญที่ผู้บริหารสหกรณ์ต้องคำนึงถึง ได้แก่ สถานที่ผลิตและสิ่งอำนวยความสะดวก ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ กระบวนการผลิต บุคลากร การปฏิบัติการ ปัจจัยภายนอกอื่น ๆ เช่น กฎหมายที่กำหนดจำนวนชั่วโมงการทำงานของพนักงาน การสร้างความปลอดภัยในการทำงาน การรักษาสິงแวดล้อม เป็นต้น

### 3. การวางแผนอัตรากำลังคนในการผลิตและการบริการอย่างมีประสิทธิภาพ

การวางแผนอัตรากำลังคนในการผลิตและการบริการอย่างมีประสิทธิภาพนั้น มีขั้นตอนดังต่อไปนี้ (ปรับปรุงจาก ประคัลภ์ ปัทมพลิงกูร, 2561)

3.1 ศึกษาและทำความเข้าใจทิศทางและเป้าหมายขององค์กร (Strategic Direction) ก่อนที่จะวางแผนอัตรากำลังคนได้ก็คือ ต้องศึกษาและทำความเข้าใจในธุรกิจขององค์กร เป้าหมายในอนาคต 1-3 ปีข้างหน้านับจากวันที่กำลังจะทำแผน ทิศทาง กลยุทธ์ ฯลฯ โดยต้องเข้าใจแผนธุรกิจขององค์กรเป็นอย่างดี มิฉะนั้นจะไม่สามารถคิดต่อในเรื่องของแผนกำลังคนได้ ทั้งนี้ หากเข้าใจธุรกิจและเป้าหมายธุรกิจเป็นอย่างดี จะทำให้สามารถตอบคำถามได้ว่า 1) กำลังคนที่เป็นกำลังหลักขององค์กรคืองานกลุ่มไหน และ 2) ต้องการกำลังคนที่มีความรู้ ทักษะ ความสามารถในด้านใดบ้างเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายธุรกิจ

3.2 วิเคราะห์กำลังคน (Workforce Analysis) ขั้นตอนต่อไปก็คือ ต้องมาพิจารณาเพื่อวิเคราะห์ว่า ความต้องการกำลังคนเป็นอย่างไร หลังจากทราบเป้าหมายและทิศทางของธุรกิจขององค์กรเป็นอย่างไร แล้ว ต้องมาวิเคราะห์ว่า การที่องค์กรจะไปสู่เป้าหมายตรงนั้นได้ จะต้องอาศัยคนที่มีความรู้ความสามารถ และทักษะแบบไหน หน่วยงานไหน และตำแหน่งงานไหนขององค์กรที่ถือเป็นหลักสำคัญที่จะทำให้เป้าหมายบรรลุได้ ประเด็นหลักๆ ที่อยู่ในข่ายการพิจารณาก็มีดังต่อไปนี้

3.2.1 ลักษณะของพนักงานที่ต้องการ ไม่ว่าจะเป็นช่วงอายุ ระดับการศึกษา ทักษะสำคัญที่ต้องมีเทคโนโลยีที่จำเป็นต้องนำมาใช้ในการทำงานในอนาคตว่าจะมีผลต่อการทำงานของหน่วยงานใดบ้าง และตำแหน่งอะไรบ้าง แนวโน้มตลาดแรงงานเป็นอย่างไร เช่น แรงงานส่วนใหญ่จบการศึกษามาในระดับใด อัตราการว่างงานเป็นอย่างไร กลุ่มเป้าหมายที่ต้องการนั้นจะมีข้อจำกัดอะไรบ้างจากตลาดแรงงาน

3.2.2 ลักษณะกำลังคนในปัจจุบันขององค์กรเป็นอย่างไร โดยในการพิจารณาจุดนี้ ไม่ใช่แค่ “จำนวนที่มี” เท่านั้น แต่ต้องพิจารณาในเรื่องอื่นๆ ที่สำคัญด้วย ได้แก่ ความรู้ และทักษะของพนักงานขององค์กรในแต่ละระดับนั้นมีอยู่สักเท่าไร ขนาดไหน คนขององค์กรเก่งเรื่องอะไร มีจุดแข็งในด้านใด Competency ที่คนขององค์กรมีนั้นเป็นอย่างไร ตรวจสอบและวิเคราะห์ข้อมูลทางด้านอัตราการลาออกของพนักงาน โดยแยกเป็นแต่ละระดับ แต่ละกลุ่มงาน วิเคราะห์ช่วงอายุพนักงาน และดูว่าจะมีใครที่เกษียณในแต่ละปี ประเมินและวิเคราะห์ว่า คนขององค์กรนั้นสามารถพัฒนาได้มากน้อยแค่ไหน มีข้อจำกัดอะไรบ้างในการพัฒนา

3.3 วิเคราะห์หาความแตกต่าง (Gap Analysis) เมื่อได้ข้อมูลอัตรากำลังที่ควรจะเป็น และอัตรากำลังคนที่มีอยู่ในปัจจุบันแล้ว ก็ต้องนำทั้งสองส่วนนี้มาวิเคราะห์หาความแตกต่างที่เกิดขึ้น ซึ่งผลส่วนใหญ่ก็จะออกมาดังนี้ ถ้า “ขาด” ก็ต้องมาพิจารณาว่า ขาดอะไรบ้าง เช่น ขาดในมุมของปริมาณคน หรือ ในมุมของความรู้ทักษะที่จำเป็น ขาดตำแหน่งที่สำคัญอะไรบ้าง เป็นต้น ถ้า “เกิน” บางแห่งก็วิเคราะห์ได้ว่า สิ่งที่ต้องการมีอยู่นั้นมันเกินกว่าที่ต้องการ ทั้งในแง่ของปริมาณคน หรืออาจมีทักษะความรู้ที่ไม่จำเป็นต้องใช้อีกต่อไปแล้ว เนื่องจากธุรกิจเปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น จากนั้นก็ระบุให้ชัดเจนว่า ส่วนไหนของอัตรากำลังคนขององค์กรที่ขาดไป ส่วนไหนที่เกินไป

3.4 จัดทำเป็นแผนอัตรากำลัง (Workforce Plan) จากผลการวิเคราะห์ข้างต้นทั้งหมด นำมาจัดทำเป็นแผนอัตรากำลัง ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะประกอบไปด้วย ตำแหน่งเดิม ตำแหน่งใหม่ที่ต้องเพิ่มเติม คุณสมบัติของคนที่จะมาดำรงตำแหน่งเป็นอย่างไร จำนวนพนักงานที่จะเกษียณอายุ แผนการทดแทน หรือไม่ต้องทดแทน ในแต่ละตำแหน่ง แผนการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานภายในองค์กรที่จะขึ้นมาทดแทนคนที่เกษียณแผนการรับพนักงานเพิ่มเติม ในกรณีที่ไม่สามารถเลื่อนตำแหน่งจากพนักงานภายในองค์กรได้ แผนการสร้างผู้สืบทอดตำแหน่ง เพื่อวางเรื่องอัตรากำลังในอนาคตแผนในการพัฒนาพนักงาน ในส่วนของความรู้ทักษะที่ขาดไป แผนในการสรรหาคัดเลือกพนักงานกลุ่มใหม่ ซึ่งมีความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่พนักงานในองค์กรไม่มี เพื่อเข้ามาสร้างคน สร้างงานตามเป้าหมายของธุรกิจ และแผนอัตรากำลังนี้จะต้องทำขึ้นโดยพิจารณาเรื่องต่างๆ ต่อไปนี้

3.4.1 เวลา หมายถึง เวลาที่ต้องใช้เพื่อให้กำลังคนพร้อม มีเวลาเพียงพอที่จะรอสร้างพนักงานหรือไม่ ถ้าไม่พอ ก็ต้องเน้นไปในเรื่องของ การหาคนใหม่เข้ามามากกว่า ส่วนการพัฒนา ก็ให้ทำ แต่อาจจะต้องใช้เวลา

3.4.2 ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องมีเพียงพอหรือไม่ เช่น เครื่องมือต่างๆ ในการทำงาน เทคโนโลยี โปรแกรม เครื่องจักร ฯลฯ สิ่งเหล่านี้มีความพร้อมสักแค่ไหน บางองค์กรหาคนมาได้แต่ขาดทรัพยากรในการทำงาน ก็ทำให้กำลังคนที่เข้ามาไม่สามารถสร้างผลงานได้เช่นกัน ดังนั้นหากทรัพยากรในบางเรื่องยังไม่พร้อม ก็ต้องให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้องวางแผนเรื่องของการจัดหาทรัพยากรเหล่านี้ให้พร้อมด้วย

3.4.3 ความพร้อมของพนักงานในองค์กรเอง อีกสิ่งหนึ่งที่เป็นปัจจัยสำคัญก็คือ พนักงานขององค์กรเอง ว่ามีความพร้อมที่จะได้รับการพัฒนาต่อยอดความรู้และทักษะใหม่ๆ เพียงใด บางองค์กรพนักงานเป็นรุ่นเก่าตั้งแต่ยุคก่อตั้งบริษัท ก็อาจไม่มีความพร้อมที่จะรับเอาทักษะทางด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ ซึ่งถ้าพิจารณาจุดนี้ได้ จะทราบว่า ควรลงทุนกับการพัฒนาพนักงานปัจจุบัน หรือควรเลือกรับคนที่มีทักษะเข้ามาทำงานทันที โดยที่สามารถพัฒนาพนักงานรุ่นใหม่ต่อไปในอนาคตได้ด้วย

โดยสรุป การวางแผนอัตรากำลังคนในการผลิตและการบริการอย่างมีประสิทธิภาพ มีขั้นตอน คือ

- 1) ศึกษาและทำความเข้าใจทิศทางและเป้าหมายขององค์กร
- 2) วิเคราะห์กำลังคน เป็นการวิเคราะห์ว่า ความต้องการกำลังคนเป็นอย่างไร โดยพิจารณา ลักษณะของพนักงานที่ต้องการ และลักษณะกำลังคนในปัจจุบันขององค์กรเป็นอย่างไร

- 3) วิเคราะห์หาความแตกต่าง

4) จัดทำเป็นแผนอัตรากำลัง เพื่อวางเรื่องอัตรากำลังในอนาคตแผนในการพัฒนาพนักงานในส่วนของคุณวุฒิทักษะที่ขาดไป แผนในการสรรหาคัดเลือกพนักงานกลุ่มใหม่ ซึ่งมีความรู้และทักษะใหม่ๆ ที่พนักงานในองค์กรไม่มี เพื่อเข้ามาสร้างคน สร้างงานตามเป้าหมายของธุรกิจ และแผนอัตรากำลังนี้จะต้องทำขึ้นโดยพิจารณาเรื่องเวลาที่จะต้องใช้เวลาเพื่อให้กำลังคนพร้อม ทรัพยากรที่เกี่ยวข้องมีเพียงพอหรือไม่ และความพร้อมของพนักงานในองค์กร

### กิจกรรม 7.2.3

1. กลยุทธ์ที่ใช้ในการวางแผนกำลังการผลิตและการบริการมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
2. ปัจจัยสำคัญในการวางแผนกำลังการผลิตและการบริการมีอะไรบ้าง จงอธิบาย
3. การวางแผนอัตรากำลังคนในการผลิตและการบริการอย่างมีประสิทธิภาพมีขั้นตอนอย่างไร จงอธิบาย

(โปรดทำกิจกรรม 7.2.3 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 7.2 เรื่องที่ 7.2.3)

## แผนการสอนตอนที่ 7.3

### การควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์การผลิต และการบริการของสหกรณ์

โปรดอ่านหัวเรื่อง แนวคิด และวัตถุประสงค์ของตอนที่ 7.3 แล้วจึงศึกษารายละเอียดต่อไป

#### หัวเรื่อง

7.3.1 การควบคุมกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์

7.3.2 การประเมินผลกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์

#### แนวคิด

1. การควบคุมคุณภาพการผลิต เป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมกลยุทธ์การผลิตและการบริการที่สำคัญของสหกรณ์ เป็นงานขั้นสุดท้ายในการบริหารเชิงกลยุทธ์ ที่จะทำให้เกิดความแตกต่างของสินค้าและบริการ ช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการผลิต และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกสหกรณ์และลูกค้าภายนอกสหกรณ์ได้อย่างรวดเร็ว ด้วยความตระหนักถึงคุณค่าของการใช้คุณภาพในเชิงรุกเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาตลาดใหม่ และเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดของสหกรณ์ให้มากขึ้น
2. การประเมินผลกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์ เป็นการพิจารณาว่าการควบคุมคุณภาพในกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์เป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการผลิตสินค้าและบริการของสหกรณ์ และเป็นผลสำเร็จในภาพรวมของกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์ โดยสามารถใช้เครื่องมือการวางแผนคุณภาพและการจัดการคุณภาพโดยรวม มาเป็นเครื่องมือในการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์

#### วัตถุประสงค์

1. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 7.3.1 “การควบคุมกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการควบคุมกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์ได้
2. เมื่อศึกษาเรื่องที่ 7.3.2 “การประเมินผลกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์” แล้ว นักศึกษาสามารถอธิบายการประเมินผลกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์ได้

## เรื่องที่ 7.3.1

### การควบคุมกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์

การควบคุมคุณภาพการผลิต เป็นส่วนหนึ่งของการควบคุมกลยุทธ์การผลิตและการบริการที่สำคัญของสหกรณ์ ที่จะทำให้เกิดความแตกต่างของสินค้าและบริการ ช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการผลิต และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกสหกรณ์และลูกค้าภายนอกสหกรณ์ได้อย่างรวดเร็ว ด้วยความตระหนักถึงคุณค่าของการใช้คุณภาพในเชิงรุกเป็นเครื่องมือเชิงกลยุทธ์ในการพัฒนาตลาดใหม่ และเพิ่มส่วนแบ่งการตลาดของสหกรณ์ให้มากขึ้น

#### 1. ความหมายของการควบคุมคุณภาพการผลิตของสหกรณ์

คำว่า “การควบคุมคุณภาพ” เป็นการรวมคำสองคำเข้าด้วยกัน คำหนึ่งคือคำว่า “การควบคุม” ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Control” ส่วนอีกคำหนึ่งคือ คำว่า “คุณภาพ” ตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Quality” ทั้งสองคำมีความหมายดังนี้

การควบคุม (Control) หมายถึง การบังคับให้กิจกรรมต่างๆ ได้ดำเนินการตามแผนที่วางไว้ ส่วนคำว่า คุณภาพ (Quality) ตามการให้คำจำกัดความของสมาคมคุณภาพแห่งอเมริกา (The American Society for Quality: ASQ) คุณภาพ คือ คุณลักษณะโดยรวมของสินค้าหรือบริการที่สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้

คำจำกัดความของคุณภาพสามารถจำแนกได้ 3 แนวคิดด้วยกัน คือ

- 1) ยึดหลักผู้ใช้เป็นสำคัญ (User Based) คุณภาพ คือ สิ่งที่มีมองเห็นด้วยสายตาและจับต้องได้ ดังนั้นคุณภาพที่สูงย่อม หมายถึง สมรรถนะที่ดีกว่า รูปแบบที่สวยกว่าหรือคุณลักษณะที่โดดเด่นกว่า
- 2) ยึดถือการผลิตเป็นสำคัญ (Manufacturing Based) เชื่อว่า คุณภาพ หมายถึง การทำให้ได้ตามมาตรฐานและทำให้ถูกต้องในครั้งแรก
- 3) ยึดหลักตัวสินค้าเป็นสำคัญ (Product Based) พิจารณาคุณภาพเป็นสิ่งที่มีความชัดเจนแม่นยำ สามารถวัดและตรวจสอบได้

แนวความคิดทางคุณภาพทั้ง 3 แนวคิดนี้ จะถูกนำมาผสมเข้าด้วยกัน กล่าวคือ คุณภาพจะต้องสามารถระบุได้โดยใช้วิธีการค้นหาความต้องการของลูกค้าเป็นลำดับแรก “ยึดหลักผู้ใช้เป็นสำคัญ” ซึ่งลักษณะความต้องการของลูกค้าดังกล่าว จะนำไปสู่การกำหนดคุณลักษณะของสินค้า “ยึดหลักตัวสินค้าเป็นสำคัญ” จากนั้นเมื่อทำการผลิต สินค้าที่ผลิตขึ้นจะต้องมีความเที่ยงตรงแม่นยำตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ “ยึดหลักการผลิตเป็นสำคัญ” ซึ่งถ้าขาดกระบวนการใดกระบวนการหนึ่งแล้ว ก็ไม่สามารถทำให้สินค้ามีคุณภาพได้

นอกจากนี้ การประกอบกิจการขององค์การธุรกิจทั่วไปและสหกรณ์ ทั้งที่เป็นการผลิตสินค้าหรือบริการจะมีการดำเนินกิจกรรมต่างๆ เพื่อผลิตสินค้าหรือให้บริการ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สามารถขายสินค้าหรือบริการนั้นๆ ได้ ซึ่งลูกค้าหรือผู้ใช้บริการก็จะเลือกใช้สินค้าหรือบริการที่สนองต่อความต้องการได้ ดังนั้นจุดมุ่งหมายพื้นฐานของการเลือกใช้สินค้าหรือบริการนั้น เพื่อที่จะเลือกสรรผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เหมาะสมที่จะใช้งานตามความต้องการ ดังนั้น คุณภาพจึงหมายถึง “ความเหมาะสมที่จะนำไปใช้งาน” (Fitness for Use)

ทั้งนี้ ในการผลิตสินค้าหรือบริการจำนวนมากๆ นั้น คุณภาพหรือความเหมาะสมที่จะนำไปใช้งานของผลิตภัณฑ์นั้นจะต้องมีมาตรฐานเป็นสื่อกลาง โดยผู้ใช้จะเลือกซื้อสินค้าให้ตรงกับความเหมาะสมที่จะใช้งานโดยพิจารณาจากมาตรฐาน ซึ่งได้แก่ ขนาด น้ำหนัก รูปทรง ความยาว เป็นต้น ดังนั้นผลิตภัณฑ์ต่างๆ จึงมีการกำหนดคุณภาพออกมาเป็นระดับ (Grade) โดยยึดถือข้อกำหนดคุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ที่เข้มงวด และละเอียดลออเป็นระดับชั้นที่เหมาะสม ซึ่งหมายถึง คุณภาพดีกว่า ดังนั้น คุณภาพ จึงหมายถึง “คุณภาพของการออกแบบ” (Quality of Design)

ในขณะเดียวกัน สินค้าที่มีคุณภาพของการออกแบบในระดับชั้นที่สูง และสามารถผลิตสินค้าได้คุณภาพตามที่ออกแบบได้นั้น จะต้องอาศัยวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนที่มีคุณภาพด้วย รวมทั้งมีกระบวนการผลิตที่มีคุณภาพด้วยเช่นกัน จึงจะสามารถผลิตสินค้าหรือบริการที่มีคุณลักษณะตรงตามมาตรฐานได้ ดังนั้นคุณลักษณะที่ตรงกับมาตรฐานเรียกได้ว่าเป็น “คุณภาพของการผลิตให้ตรงกับมาตรฐาน” (Quality of Conformance)

จึงสามารถสรุปความหมายของคุณภาพโดยจำแนกได้เป็น 3 แนวทาง คือ

- 1) ความเหมาะสมที่จะนำไปใช้งาน
- 2) คุณภาพของการออกแบบ อันได้แก่ มาตรฐานข้อกำหนดคุณลักษณะต่างๆ
- 3) คุณภาพของการผลิตให้ตรงกับมาตรฐาน

ความหมายของคุณภาพประการแรกถือได้ว่าเป็นความหมายที่เหมาะสมที่สุดของคุณภาพ ทั้งในการผลิตสินค้าหรือบริการและเป็นสิ่งที่ผู้ใช้ต้องการ

ดังนั้น เมื่อนำสองคำมารวมกัน คือ “การควบคุม” (Control) และ “คุณภาพ” (Quality) ก็จะได้คำว่า “การควบคุมคุณภาพ” (Quality Control) ซึ่งหมายถึง การจัดกิจกรรมต่างๆ ที่ทำให้เกิดผลผลิตได้แก่ สินค้าหรือบริการที่มีความเหมาะสมที่จะนำไปใช้งานได้ดี กิจกรรมดังกล่าวนี้ ได้แก่ การควบคุมวัตถุดิบ การออกแบบ และกระบวนการผลิต

อีกนัยหนึ่ง “การควบคุมคุณภาพ” หมายถึง การบริหารงานในด้านการควบคุมวัตถุดิบ และการควบคุมการผลิตสินค้าให้ได้มาตรฐานตามที่กำหนดคุณลักษณะเอาไว้ เช่น การคัดเลือก การตรวจสอบวัตถุดิบ การควบคุมกระบวนการผลิต การควบคุมพนักงาน รวมทั้งการตรวจสอบผลิตภัณฑ์และทดสอบผลผลิตด้วย เพื่อเป็นการป้องกันมิให้ผลิตภัณฑ์ที่สำเร็จออกมามีข้อบกพร่องและเสียหายนั่นเอง

ในส่วนการควบคุมคุณภาพการผลิตและการบริการของสหกรณ์ จะหมายถึง การบริหารงานในด้านการควบคุมวัตถุดิบและการควบคุมการผลิตที่สหกรณ์จัดทำขึ้น ในรูปของกิจกรรมและกระบวนการต่างๆ เพื่อสนองตอบต่อวัตถุประสงค์ในการควบคุมให้สินค้าและบริการที่สหกรณ์ผลิตให้มีมาตรฐานตามที่กำหนด เพื่อเป็นการป้องกันมิให้ผลิตภัณฑ์ สินค้า หรือบริการที่สำเร็จออกมามีข้อบกพร่องและเสียหาย

## 2. ความสำคัญของการควบคุมคุณภาพการผลิตและการบริการของสหกรณ์

ในการควบคุมคุณภาพการผลิตและการบริการของสหกรณ์ สามารถสรุปความสำคัญได้ 4 ประการ คือ (ปรับปรุงจากประภาศรี พงศ์ธนาพานิช, 2541, น. 8-9)

2.1 **คุณภาพมีผลต่อความสามารถในการทำกำไรของสหกรณ์ (Profitability)** เมื่อสินค้าและบริการของสหกรณ์มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้าแล้ว ลูกค้าก็จะยินดีที่จะจ่ายเงินเพื่อซื้อสินค้าและบริการนั้น ยอดขายที่เพิ่มขึ้นก็ส่งผลให้ส่วนแบ่งทางการตลาดสูงขึ้น รวมถึงราคาขายที่อาจเพิ่มสูงขึ้น ได้ตราบดีที่คุณภาพที่ลูกค้าได้รับคุ้มค่างับราคาที่กำหนด นอกจากนี้ต้นทุนต่อหน่วยจะลดลงเมื่อต้นทุนคงที่ต่อหน่วยต่ำลง รวมถึงต้นทุนในด้านอื่นๆ เช่น ต้นทุนในการซ่อมแซมสินค้า ต้นทุนในการประกันคุณภาพ และต้นทุนการผลิตอื่นๆ ซึ่งจะส่งผลต่อกำไรที่เพิ่มขึ้นของสหกรณ์

2.2 **คุณภาพทำให้ความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้น (Competitiveness)** เมื่อคุณภาพของสินค้าและบริการของสหกรณ์มีความสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้แล้ว ก็ส่งผลต่อความเชื่อถือจากลูกค้า และชื่อเสียงของสหกรณ์ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญในการประสบความสำเร็จทางธุรกิจในตลาดที่มีการแข่งขันสูงเช่นในปัจจุบัน

2.3 **คุณภาพทำให้เกิดความมั่นคงในระยะยาว (Long-term Success)** เมื่อสหกรณ์ผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพได้อย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอแล้ว จะทำให้สหกรณ์ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง ซึ่งจะส่งผลต่อความมั่นคงในระยะยาวของสหกรณ์ได้

2.4 **คุณภาพเป็นความรับผิดชอบของผู้ผลิตที่มีต่อผู้บริโภค (Product Liability)** ในยุคที่มีการค้าเสรี กฎหมายได้กำหนดให้ผู้ผลิตต้องรับผิดชอบต่อความเสียหายหรือการบาดเจ็บจากการให้สินค้า หรือบริการของลูกค้า โดยเฉพาะสินค้าที่มีการกำหนดมาตรฐานโดยหน่วยงานระดับชาติ เช่น อาหารแปรรูป ผลิตภัณฑ์นม ปู่ เป็นต้น ซึ่งสหกรณ์ที่ผลิตหรือให้บริการต้องรับผิดชอบต่อลูกค้าหรือบริการไม่ได้มาตรฐาน

## 3. ลักษณะของการควบคุมคุณภาพการผลิตและการบริการของสหกรณ์

การควบคุมคุณภาพการผลิตเป็นกิจกรรมหนึ่งที่สำคัญในการจัดการคุณภาพ ซึ่งโดยทั่วไปการควบคุมคุณภาพการผลิตนั้นประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ การกำหนดมาตรฐาน การประเมินผลคุณภาพ การแก้ไขปัญหา และการวางแผนเพื่อปรับปรุง ซึ่งมีรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนดังนี้

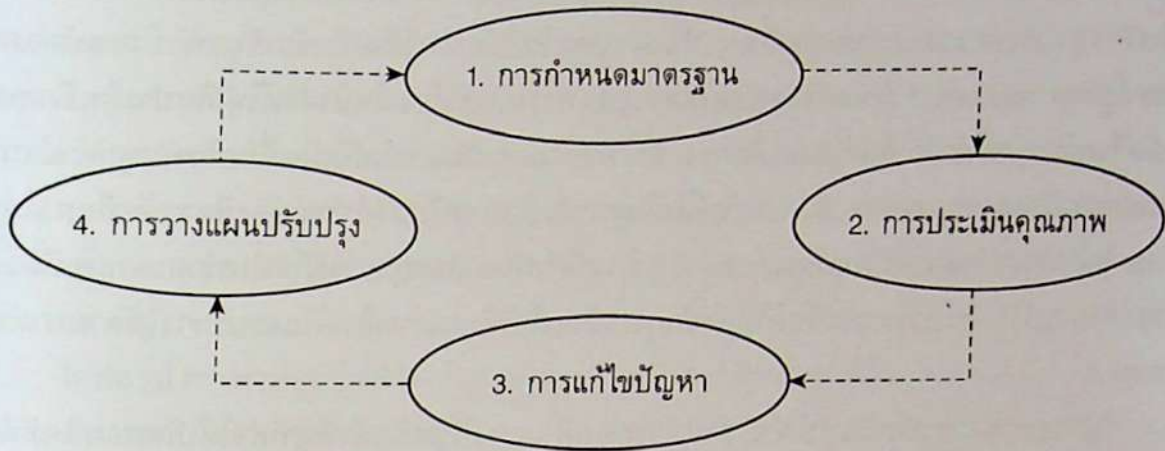
3.1 **การกำหนดมาตรฐาน** เป็นขั้นตอนการกำหนดความต้องการในด้านต่างๆ ของคุณภาพ เช่น มาตรฐานต้นทุน มาตรฐานการใช้งาน มาตรฐานความปลอดภัย มาตรฐานอายุการใช้งาน เป็นต้น

3.2 **การประเมินผลคุณภาพ** เป็นขั้นตอนการเปรียบเทียบผลผลิตที่ผลิตได้ตามมาตรฐานต่างๆ ที่สหกรณ์ได้กำหนดไว้

3.3 **การแก้ไขปัญหา** เมื่อคุณภาพสินค้าหรือบริการไม่สอดคล้องกับมาตรฐานที่กำหนดสหกรณ์จะต้องมีการวางแผนและดำเนินการแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้แก่ การตลาด การออกแบบ วิศวกรรม การผลิต การติดตั้ง ตลอดจนการบริการหลังการขาย

3.4 **การวางแผนเพื่อปรับปรุง** เป็นขั้นตอนการพัฒนาอย่างต่อเนื่องของสหกรณ์ เพื่อปรับปรุงมาตรฐานด้านต้นทุน การใช้งาน ความปลอดภัย และความทนทานให้สูงขึ้นตลอดไป

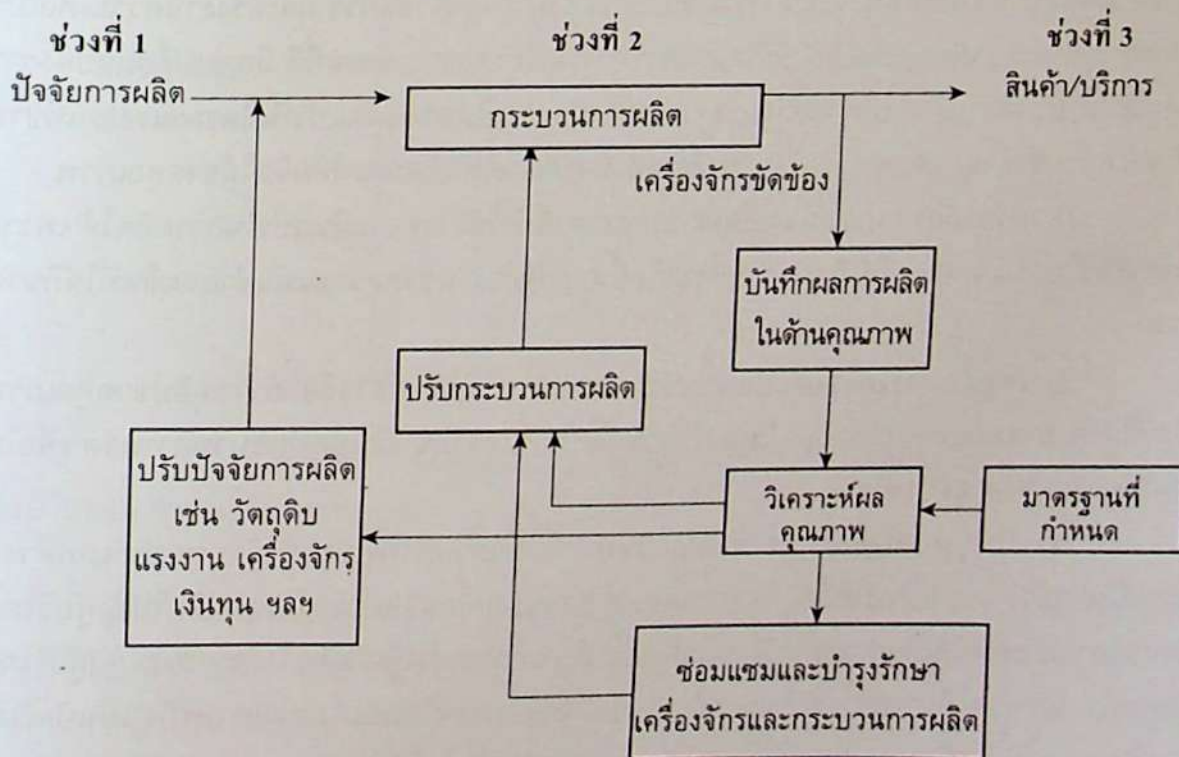
วงจรการควบคุมคุณภาพสามารถสรุปได้ ดังภาพที่ 7.4



ภาพที่ 7.4 วงจรการควบคุมคุณภาพ

ที่มา: ปรับปรุงจากกฤษฎา ประศาสน์วุฒิ และสงเสริม หอมกลิ่น, 2549, น. 13.

หากพิจารณาในด้านระบบการผลิตสินค้าและบริการ ระบบการควบคุมคุณภาพสินค้าและบริการ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบต่างๆ ที่สำคัญที่จะส่งผลต่อคุณภาพและสิ่งที่มีความจำเป็นต้องควบคุมทั้งทางด้านปัจจัยการผลิต อันได้แก่ วัตถุดิบ แรงงาน เครื่องจักรและอุปกรณ์ ตลอดจนกระทั่งกรรมวิธีการผลิต กระบวนการและขั้นตอนการควบคุมการผลิต แสดงได้ในภาพที่ 7.5



ภาพที่ 7.5 ระบบการควบคุมคุณภาพสินค้าและบริการ

ที่มา: ปรับปรุงจากกฤษฎา ประศาสน์วุฒิ และสงเสริม หอมกลิ่น, 2549, น. 13.



จากภาพที่ 7.5 ระบบการควบคุมคุณภาพสินค้าและบริการ จะเห็นได้ว่าการควบคุมการผลิต จะแบ่งกระบวนการควบคุมออกเป็น 3 ช่วงใหญ่ๆ คือ ช่วงแรก เป็นการควบคุมปัจจัยการผลิต ได้แก่ วัตถุดิบต่างๆ แรงงานและทรัพยากรอื่นๆ ต้องควบคุมให้ได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ ประหยัดและก่อประโยชน์สูงสุด ในช่วงที่ 2 เป็นการควบคุมในกระบวนการผลิตที่ต้องดำเนินการให้เกิดประสิทธิภาพและประหยัด ในช่วงสุดท้าย คือ สินค้าและบริการจะต้องควบคุมให้เกิดผลผลิตที่เป็นที่พอใจของลูกค้ามากที่สุด และตรงความต้องการของตลาด ซึ่งผลผลิตที่ได้ในรูปของสินค้าหรือบริการจะต้องมีการบันทึกผลในด้านคุณภาพ โดยการตรวจสอบลักษณะคุณภาพต่างๆ ตามที่กำหนด ถ้าคุณภาพที่ได้ต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด ก็จะต้องทำการปรับกระบวนการผลิตหรือปัจจัยการผลิตเพื่อให้คุณภาพสินค้าและบริการได้ตามมาตรฐานที่กำหนด

ในกระบวนการผลิตสินค้าใดๆ ส่วนประกอบที่ถือว่าเป็นหลักสำคัญที่ทำให้เกิดผลผลิตที่ดีก็คือ 1) คน 2) เครื่องจักร 3) วัตถุดิบ และ 4) เงิน ซึ่งส่วนประกอบทั้ง 4 ประการ จะส่งผลให้ผลผลิตออกมาดี อยู่ในระดับมาตรฐานน่าเชื่อถือสำหรับผู้บริโภค แต่ในความเป็นจริงในกระบวนการผลิตมักเกิดความผันแปรอยู่เสมอตั้งแต่ คน เครื่องจักร และวัตถุดิบ ซึ่งการเกิดการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว จะส่งผลให้ผลิตภัณฑ์เสียที่ยอมรับไม่ได้ต้องถูกปฏิเสธ จึงจำเป็นที่จะต้องมีการควบคุมคุณภาพสินค้าเพื่อผลิตภัณฑ์เสียที่ยอมรับไม่ได้ต้องถูกปฏิเสธไป จึงจำเป็นที่จะต้องมีการควบคุมคุณภาพสินค้า ด้วยการควบคุมความผันแปรที่เกิดขึ้นจาก คน เครื่องจักร วัตถุดิบ และเงิน

1) **คน (Man)** เป็นองค์ประกอบหนึ่งในการผลิตที่ทำให้เกิดความผันแปรในกระบวนการผลิต ซึ่งความผันแปรของคนคนนี้ได้แก่ ความผันแปรเนื่องมาจากการจัดการ และแรงงานความผันแปรอันเกิดจากการจัดการ (Management) นี้เกิดจากการทำงานที่ขาดการวางแผนที่ดี มีการเปลี่ยนแปลงการจัดการอยู่เสมอ ส่วนความผันแปรทางด้านแรงงาน (Worker) เป็นความผันแปรที่เกิดจากแรงงานที่ขาดความรู้ ขาดความชำนาญ สุขภาพ เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตได้ขาดคุณภาพ

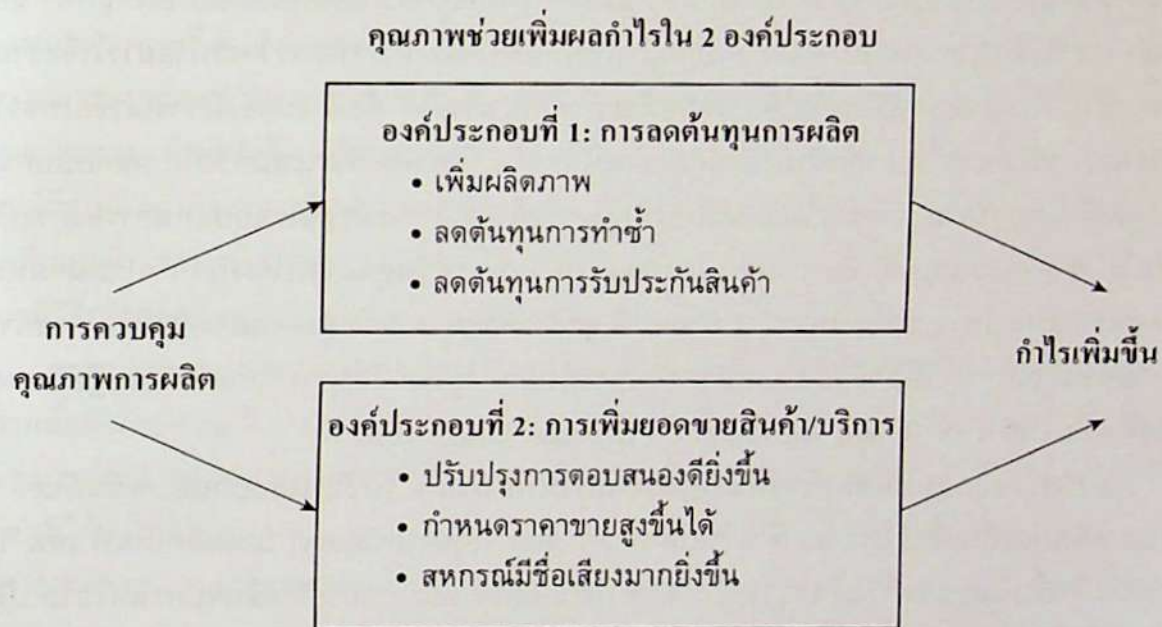
2) **เครื่องจักร (Machine)** เป็นส่วนประกอบที่ทำให้เกิดความผันแปรในการผลิตได้ เพราะเครื่องจักรที่ใช้ไปนานๆ จะทำให้เกิดการสึกหรอเกิดขึ้น การทำงานขาดความแม่นยำผลผลิตที่ได้ก็ขาดคุณภาพ

3) **วัตถุดิบ (Material)** เป็นส่วนประกอบของการผลิต กล่าวคือ ถ้าวัตถุดิบขาดคุณภาพ ผลผลิตที่ได้ก็จะขาดคุณภาพ การควบคุมคุณภาพ จึงถือว่าเป็นความจำเป็นของกระบวนการผลิต เพื่อให้ผลผลิตได้มาตรฐานตามต้องการ

4) **เงินทุน (Money)** คือ จำนวนเงินที่นำไปซื้อหรือทำให้ได้มาซึ่งวัตถุดิบประเภทต่างๆ หรือจ่ายเป็นค่าจ้าง เป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดการผลิตและช่วยขับเคลื่อนสินค้าจากแหล่งผลิตไปยังผู้บริโภค ช่วยอำนวยความสะดวกให้เกิดการแลกเปลี่ยนสินค้าและบริการกันระหว่างผู้ผลิตสินค้าและบริการ กับผู้บริโภค ซึ่งเป็นลูกค้า และทำให้มีการขยายตัวในการซื้อขายซึ่งมีผลต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ เป็นปัจจัยที่ช่วยกระตุ้นการผลิตสินค้าและบริการเพื่อสนองต่อความต้องการของผู้บริโภค

นอกจากนี้ กระบวนการผลิตจำเป็นต้องมีการบำรุงรักษาเพื่อให้คงสภาพที่เหมาะสมกับการผลิต จึงต้องมีแผนการซ่อมบำรุงเครื่องจักร และกระบวนการผลิต ส่วนความขัดข้องของเครื่องจักรที่เกิดขึ้น ก็ต้องซ่อมแซมให้คืนสู่สภาพที่จะผลิตสินค้าที่มีคุณภาพต่อไป การควบคุมคุณภาพที่สำคัญ ได้แก่ การควบคุมต้นทุนการผลิตให้ได้สินค้าและบริการที่มีคุณภาพตามความต้องการตามความคาดหวังของลูกค้า สหกรณ์จะต้องผลิตสินค้าและบริการให้ตรงความต้องการ และความคาดหวังในสินค้าและบริการที่แตกต่าง และหลากหลายของลูกค้า จึงทำให้คุณลักษณะด้านคุณภาพของสินค้าและบริการจะมีความแตกต่างกันไป แต่ทั้งนี้ก็เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างเหมาะสม การจัดการคุณภาพของสินค้าและบริการ จึงมีความสำคัญ

โดยสรุป การควบคุมคุณภาพการผลิตและการบริการ เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาปรับปรุงการผลิต และการบริการภายในสหกรณ์ การควบคุมคุณภาพเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญของสหกรณ์ ที่สามารถกำหนดให้เกิดความแตกต่างของสินค้าและบริการ ช่วยลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการผลิต และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของสมาชิกสหกรณ์และลูกค้าภายนอกสหกรณ์ ดังภาพที่ 7.6



ภาพที่ 7.6 การเพิ่มผลกำไรโดยวิธีการควบคุมคุณภาพการผลิต

ที่มา: ปรับปรุงจาก จินตนิย ไพโรจน์ และคณะ, 2556, น. 107.

จากภาพที่ 7.6 แสดงให้เห็นว่า การควบคุมคุณภาพการผลิต ช่วยในการเพิ่มยอดขายสินค้าและบริการ โดยทั่วไปแล้วหากสหกรณ์สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ผลิตสินค้าที่มีคุณภาพในปริมาณที่มากเพื่อให้เกิดความประหยัดต่อขนาด (Economies of Scale) รวมทั้งสร้างชื่อเสียงจากการพัฒนาสินค้าและบริการที่มีคุณภาพแล้ว จะช่วยยอดขายของสหกรณ์เพิ่มขึ้นได้ นอกจากนี้ การควบคุมคุณภาพยังมีส่วนช่วยในการลดต้นทุนการผลิตของสหกรณ์ เป็นการเพิ่มผลิตภาพ ลดการทำงานที่ซ้ำซ้อนกัน ลดจำนวนของเสียและต้นทุนการรับประกันสินค้า ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มกำไรในท้ายที่สุด

#### 4. ขั้นตอนการควบคุมคุณภาพการผลิตและการบริการของสหกรณ์

การควบคุมคุณภาพการผลิตและการบริการของสหกรณ์นั้น ขั้นตอนในการควบคุมคุณภาพมิได้จำกัดแต่เฉพาะเรื่องและวิธีการภายในสถานประกอบการผลิตเท่านั้น แต่การควบคุมคุณภาพจะครอบคลุมไปถึงขอบข่ายของการออกแบบ การกำหนดมาตรฐาน การผลิต การตลาด และการบริการลูกค้า ในการควบคุมคุณภาพ แบ่งเป็นระยะต่างๆ 4 ระยะ คือ การกำหนดคุณภาพในระดับนโยบาย การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพตามที่กำหนด การควบคุมคุณภาพในการผลิต และการควบคุมคุณภาพในระยะการจำหน่าย ติดตั้ง และใช้ประโยชน์จากผลิตภัณฑ์ ดังนี้ (ศิริลักษณ์ นามวงศ์, 2558, น. 53-55)

4.1 การกำหนดคุณภาพในระดับนโยบาย จะเป็นการกำหนดวัตถุประสงค์กว้างๆ เช่น ระดับสินค้าขนาดของตลาด วิธีการจำหน่าย ตลอดจนการรับประกัน ข้อกำหนดเหล่านี้จะเป็นเครื่องชี้ว่ากิจการจะต้องทำอะไรบ้าง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วางเอาไว้

ตามความหมายของคุณภาพเป็นความเหมาะสมในการใช้งานนั้น จะเห็นได้ชัดเจนว่าในระดับนโยบายของกิจการจะต้องมีการกำหนดไว้อย่างแน่ชัด เนื่องจากที่กำหนดนี้จะเกี่ยวข้องกับนโยบายอื่นๆ ของกิจการ ตั้งแต่ขอบข่ายของตลาด ผลิตภัณฑ์หรือบริการที่กิจการจะผลิตหรือเสนอขายให้ลูกค้า ข้อเท็จจริงเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดนโยบายเกี่ยวกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์หรือบริการว่าจะทำอย่างไรจึงสามารถสนองความต้องการของลูกค้าในการใช้งานผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมได้ ทั้งนี้ จะต้องพิจารณาข้อเท็จจริงว่าในการสนองความต้องการของลูกค้าทั้งด้านคุณภาพนั้นควรเป็นเท่าใด เหมาะสมหรือไม่ ผลตอบแทนจากการลงทุนเพียงพอหรือไม่ หรือหากเปลี่ยนนโยบายคุณภาพใหม่แล้ว จะทำให้ผลตอบแทนการลงทุนเปลี่ยนไปหรือไม่ ข้อพิจารณาเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดนโยบายทางด้านคุณภาพของกิจการ เช่น สหกรณ์การเกษตรทำยาง จำกัด กำหนดนโยบายทำการผลิตกล้วยหอมปลอดภัยส่งออกต่างประเทศ การกำหนดนโยบายด้านคุณภาพ ก็คือกล้วยหอมปลอดภัยในระดับมาตรฐานที่ต้องการ ได้แก่ การปฏิบัติทางการเกษตรที่ดีและเหมาะสม (Good Agriculture Practices: GAP) เป็นต้น

4.2 การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพตามที่กำหนด ในขั้นการออกแบบผลิตภัณฑ์ การออกแบบผลิตภัณฑ์ในที่นี้หมายถึง การกำหนดคุณลักษณะ (Specification) ของผลิตภัณฑ์ เช่น วิทยุที่จะทำการผลิตขึ้นนี้มีขนาดที่วัดสามารถรับได้ก็ช่วงความถี่ใด และมีระบบตัดคลื่นรบกวนหรือไม่ เป็นต้น ข้อควรคำนึงถึงสำหรับการออกแบบผลิตภัณฑ์นี้ก็คือ จะต้องรู้ว่าฝ่ายผลิตมีขีดความสามารถมากน้อยเพียงใด เพราะการออกแบบผลิตภัณฑ์เกินความสามารถของฝ่ายผลิตนั้นๆ เป็นไปไม่ได้

คุณภาพของผลิตภัณฑ์ในขั้นออกแบบจะสามารถระบุได้ด้วยข้อกำหนดคุณลักษณะต่างๆ ของผลิตภัณฑ์ ข้อที่ควรพิจารณาในการกำหนดคุณลักษณะที่เกี่ยวกับคุณภาพ คือ ขีดความสามารถที่ฝ่ายผลิตจะสามารถผลิตสินค้าออกมาให้ตรงกับข้อกำหนดคุณภาพคุณลักษณะต่างๆ นั้นได้มากน้อยเพียงใด เนื่องจากข้อกำหนดเหล่านี้จะยึดถือเป็นมาตรฐานของคุณภาพ ซึ่งฝ่ายผลิตจะต้องดำเนินการผลิตให้ได้ตรงตามมาตรฐานนั้นๆ เช่น สหกรณ์ต้องการผลิตกล้วยหอมปลอดภัยส่งออกก็ต้องกำหนดว่าผลิตภัณฑ์ที่เป็นกล้วยหอมปลอดภัยนั้น ควรเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะอย่างไรที่ว่าปลอดภัยวัดที่ระดับการปลอดภัยอย่างไร เป็นต้น

4.3 การควบคุมคุณภาพในการผลิต ในระยะการทำงานนี้จะเป็นฐานที่ส่วนใหญ่เข้าใจว่า คือ การควบคุมคุณภาพ ซึ่งอาจแบ่งได้เป็น 3 ขั้นตอนด้วยกัน ได้แก่ 1) การตรวจสอบและควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบหรือชิ้นส่วนต่างๆ 2) การควบคุมกระบวนการผลิต และ 3) การตรวจสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์สำเร็จรูป

วิธีการในการตรวจสอบและควบคุมคุณภาพของวัตถุดิบและชิ้นส่วน ตลอดจนผลิตภัณฑ์สำเร็จรูปที่นิยมปฏิบัติกัน เช่น การตรวจสอบคุณลักษณะต่างๆ ของวัตถุดิบ ชิ้นส่วน และผลิตภัณฑ์ว่าตรงตามมาตรฐานคุณลักษณะหรือไม่ ซึ่งอาจจะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างในการตรวจสอบ

สำหรับการควบคุมกระบวนการผลิตนั้น มีจุดมุ่งหมายที่จะควบคุมรักษาระดับขีดความสามารถของกระบวนการผลิตให้คงที่เพื่อให้สามารถผลิตสินค้าที่มีคุณภาพตามที่กำหนดได้ตลอด ซึ่งมีวิธีการที่จะบอกให้ทราบว่าเมื่อใดที่ขีดความสามารถของกระบวนการผลิตเปลี่ยนแปลงไป วิธีการที่สามารถใช้ในการควบคุมกระบวนการผลิตอาจจะใช้วิธีการควบคุมด้วยแผนภูมิควบคุม

การควบคุมคุณภาพในการผลิตนี้มีข้อมูลต่างๆ ที่ได้จากการตรวจสอบคุณภาพก็ดี การควบคุมกระบวนการผลิตก็ดี จะนำไปใช้ในการเปลี่ยนคุณลักษณะต่างๆ ของผลิตภัณฑ์นั้น คือ อาจนำไปใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วย เช่น หากข้อมูลจากการควบคุมกระบวนการผลิตบ่งชี้ให้เห็นอย่างแน่ชัดว่าขีดความสามารถของเครื่องจักรไม่สามารถจะผลิตสินค้าให้มีคุณลักษณะตามที่ออกแบบได้ก็อาจจำเป็นต้องพิจารณาออกแบบสินค้าให้มีคุณลักษณะเปลี่ยนเป็นอย่างอื่นแทน เช่น การผลิตกล้วยหอมปลอดภัยในระยะนี้สหกรณ์ก็ต้องมาพิจารณาตั้งแต่เริ่มกระบวนการปลูกกล้วยหอมปลอดภัยควรเป็นอย่างไร ตั้งแต่ในระดับการเตรียมปลูก การดูแลรักษา การให้ปุ๋ย การใช้สารเคมี การเก็บเกี่ยว ตลอดจนถึงกระบวนการที่จะส่งออกว่ามีวิธีการควบคุมคุณภาพให้สามารถผลิตกล้วยหอมในระดับปลอดภัยได้อย่างไรในทุกขั้นตอน

4.4 การควบคุมคุณภาพในระยะการจำหน่าย ติดตั้ง และใช้ประโยชน์จากผลิตภัณฑ์ ในการควบคุมคุณภาพนั้นมิได้หยุดอยู่เพียงการผลิตสินค้าหรือบริการให้ตรงกับมาตรฐานข้อกำหนดคุณภาพเท่านั้น เนื่องจากความหมายที่เหมาะสมของคุณภาพ ก็คือความเหมาะสมที่จะนำไปใช้งาน ดังนั้นทราบใดที่ผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นมายังมิได้นำไปใช้งานแล้ว การควบคุมคุณภาพก็อาจกล่าวได้ว่ายังไม่สมบูรณ์คุณลักษณะของผลิตภัณฑ์ต่างๆ ซึ่งผลิตมาจากสถานประกอบการหรือโรงงานนั้นอาจชำรุด หรือเสื่อมสภาพในขณะที่เก็บไว้ในคลังสินค้าหรือในระหว่างขนส่ง ในการติดตั้งหรือนำไปใช้งานหากติดตั้งหรือใช้งานไม่ถูกวิธีแล้วสินค้านั้นๆ อาจจะไม่ทำงานหรือใช้งานได้ตรงตามข้อกำหนดคุณลักษณะนั้นได้ อีกทั้งเมื่อใช้งานไปแล้วบางกรณีจำเป็นจะต้องมีการบำรุงรักษาและบริการที่เหมาะสมด้วย สินค้านั้นจึงจะมีการใช้งานที่ดี นั่นคือ คุณภาพดี ดังนั้นการควบคุมคุณภาพจึงต้องมีขอบข่ายกว้างขวางออกไปจนถึงระยะนี้ด้วย

การควบคุมคุณภาพในระยะการจำหน่าย ติดตั้ง และใช้ประโยชน์จากผลิตภัณฑ์จะมีลักษณะเป็นการให้บริการหลังการขาย ซึ่งในระบบการตลาดสมัยใหม่ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญมาก เพราะสินค้าบางชนิดโดยเฉพาะอย่างยิ่งสินค้าประเภทเครื่องมือ เครื่องจักร หรืออุปกรณ์ทางอิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งมีวิธีการใช้และการดูแลรักษาที่ค่อนข้างจะยุ่งยาก ผู้ผลิตหรือผู้ขายก็ยิ่งจะต้องคอยดูแลเพื่อให้บริการหลังการขายแก่ลูกค้าอยู่เสมอ เพื่อความก้าวหน้าทางธุรกิจในอนาคต

นอกจากนี้ ในระยะการติดตั้งและใช้งานนี้ ผู้ใช้อาจพบว่าข้อกำหนดคุณลักษณะต่างๆ ที่กำหนดไว้ในการออกแบบนั้นอาจไม่เหมาะสมหรือใช้ประโยชน์ได้ ในการควบคุมคุณภาพที่ดี ข้อมูลเหล่านี้จะป้อนกลับไปยังระยะออกแบบเพื่อเปลี่ยนแปลงข้อกำหนดคุณลักษณะใหม่เพื่อให้ผลิตภัณฑ์มีการใช้งานที่เหมาะสมมากขึ้นด้วยอีกทางหนึ่ง

ตัวอย่าง การควบคุมคุณภาพในระยะการจำหน่าย ติดตั้ง และใช้ประโยชน์จากผลิตภัณฑ์ ในการควบคุมคุณภาพการขนส่งกล้วยหอมปลอดภัยจะเป็นระยะการทดลองใช้ หรือทดลองบริโภคสินค้าว่าเป็นไปตามที่ต้องการหรือไม่ ลักษณะการบรรจุภัณฑ์ การขนส่งก่อนถึงมือผู้บริโภค การบริโภคควรจะมีการกำหนดว่าควรบริโภคภายในระยะเวลาเมื่อใด เป็นต้น

### กิจกรรม 7.3.1

การควบคุมคุณภาพการผลิตและการบริการมีความสำคัญต่อการควบคุมกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์อย่างไร จงอธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 7.3.1 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 7.3 เรื่องที่ 7.3.1)

## เรื่องที่ 7.3.2

### การประเมินผลกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์

การประเมินผลกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์ที่ดีไม่ควรประเมินด้วยการใช้ความรู้สึก แต่จะต้องประเมินด้วยการวัดและเครื่องมือที่เชื่อถือได้ จึงจำเป็นต้องกำหนดตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงาน เพื่อตรวจสอบว่าการดำเนินงานในกิจกรรม แผนงานหรือโครงการที่กำหนดขึ้นในแต่ละกลยุทธ์ว่าเป็นไปตามวัตถุประสงค์หรือนโยบายการผลิตและการบริการของสหกรณ์หรือไม่ บรรลุวิสัยทัศน์ และเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้เพียงไร การประเมินผลกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์ที่ดี นอกจากจะทำให้การวัดผลผลิตแล้ว จะต้องทำการวัดผลลัพธ์ด้วย นอกจากนี้ในการประเมินควรกำหนดเวลาในการประเมินให้สอดคล้องต่อความจำเป็นในการควบคุม

การวัดผลผลิต (Outputs) เป็นการวัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง โดยเปรียบเทียบกับผลที่ต้องการ หรือเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งโดยปกติแล้วการวัดผลผลิตจะแสดงให้เห็นผลใน 4 ลักษณะ ดังนี้

1) ปริมาณงานที่สำเร็จ โดยการเปรียบเทียบกับปริมาณงานเดิมที่เคยทำได้ หรือปริมาณงานที่ตั้งไว้

2) คุณภาพของผลผลิต เป็นการวัดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเวลาที่กำหนดหรือไม่ หรือเป็นการวัดคุณภาพของงาน หรือผลผลิตเป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนดไว้เพียงใด

3) เวลาดำเนินการ เป็นการวัดว่าองค์การสามารถส่งมอบงาน หรือผลผลิตได้ทันตามกำหนดหรือไม่

4) งบประมาณที่ใช้ เป็นการเปรียบเทียบค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกับงบประมาณที่ได้รับ หรือเปรียบเทียบต้นทุนต่อหน่วยที่ใช้จ่ายจริงกับต้นทุนที่ประมาณการไว้

การวัดผลลัพธ์ (Outcomes) เป็นการวัดผลประโยชน์หรือผลกระทบจากผลการดำเนินงานหรือผลผลิต เช่น การฝึกอบรมจะต้องวัดให้ได้ว่า เมื่อฝึกอบรมแล้วสามารถแก้ไขข้อบกพร่องในการทำงาน หรือสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้นหรือไม่ การปรับปรุงสายการผลิต หรือกระบวนการผลิตจะต้องวัดให้ได้ว่าสามารถทำการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นกว่าเดิม หรือต้นทุนในกระบวนการผลิตลดลงหรือไม่

มาตรฐานที่ใช้ในการประเมินผลส่วนใหญ่จะได้จากรายละเอียดของวัตถุประสงค์ที่ได้มีการกำหนดไว้ในกระบวนการวางแผนกลยุทธ์ ถ้าสหกรณ์มีกระบวนการและขั้นตอนของการกำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่มีลักษณะเหมาะสมแล้ว มักจะมีการนำวัตถุประสงค์นั้นกลับมาใช้เป็นตัวชี้วัดและมาตรฐานอีกครั้งหนึ่ง หรืออาจได้จากการตั้งมาตรฐานจากกลยุทธ์ที่สหกรณ์เลือกใช้ เช่น การกำหนดกลยุทธ์เป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership Strategy) อาจกำหนดมาตรฐานเป็นการลดต้นทุนลงร้อยละเท่าไรเมื่อเทียบกับปีก่อนหรือเมื่อเทียบกับมาตรฐานกลาง เป็นต้น หรืออาจกำหนดจากมาตรฐานกลางที่กำหนดโดยองค์การวิชาชีพต่างๆ

โดยการกำหนดมาตรฐานและการกำหนดสิ่งที่จะต้องวัดนั้น จะต้องมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดต่อวิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ขององค์การ รวมทั้งจะต้องสอดคล้องกับมาตรฐานขององค์การต่างๆ ที่อยู่ในระบบการผลิตและการบริการภายในประเทศ และในบางกรณีต้องอ้างอิงต่างประเทศด้วย โดยเฉพาะองค์การที่เป็นหลักในด้านการผลิตและการบริการ เช่น ระบบบริหารงานคุณภาพมาตรฐานอุตสาหกรรม (มอก.) และ ISO 9001: 2008 ระบบมาตรฐานการบริหารคุณภาพ ISO 9000 ระบบมาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อม ISO 14000 ระบบมาตรฐานการบริหารความปลอดภัยด้านอาหาร ISO 22000 ระบบมาตรฐานเกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบต่อสังคม ISO 26000 ของสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสไอ (Management System Certification Institute (Thailand): MASCI) หลักเกณฑ์วิธีการที่ดีสำหรับการผลิต หรือจีเอ็มพี (Good Manufacturing Practices: GMP) ซึ่งเป็นหลักการทั่วไปที่วัดด้วยสุขลักษณะของการผลิตอาหาร และผลิตภัณฑ์ต่างๆ ซึ่งได้ระบุแนวทางการจัดการด้านความพร้อมของสภาวะแวดล้อมในกระบวนการผลิต การวิเคราะห์อันตรายและจุดวิกฤตที่ต้องควบคุม (Hazard Analysis Critical Control Points: HACCP) มาตรฐานอาหารฮาลาล (Halal) ที่เน้นการผลิต การให้บริการ หรือการจำหน่ายใดๆ ที่ไม่ขัดต่อบัญญัติของศาสนาอิสลาม เป็นต้น

สำหรับในการประเมินผลกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์ เป็นการพิจารณาว่าการควบคุมคุณภาพในกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์เป็นไปตามที่กำหนดหรือไม่ ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการผลิตสินค้าและบริการของสหกรณ์ และเป็นผลสำเร็จในภาพรวมของกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์ โดยสามารถใช้เครื่องมือการวางแผนคุณภาพ และการจัดการคุณภาพโดยรวม มาเป็นเครื่องมือในการควบคุมและการประเมินผลกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์ได้

## 1. เครื่องมือการจัดการและวางแผนคุณภาพการผลิตและการบริการของสหกรณ์

เครื่องมือในการจัดการคุณภาพการผลิตและการบริการ สามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม โดยกลุ่มแรก เป็นเครื่องมือสำหรับการวางแผนคุณภาพ คือ เครื่องมือการจัดการและวางแผนคุณภาพ 7 แบบ เครื่องมือนี้จะช่วยให้ผู้บริหารสหกรณ์สามารถวางแผนการจัดการคุณภาพและใช้สารสนเทศทางคุณภาพได้อย่างมีประสิทธิภาพ และกลุ่มที่สอง เป็นเครื่องมือสำหรับการปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง คือ เครื่องมือการควบคุมคุณภาพ 7 อย่าง ซึ่งเป็นเครื่องมือทางสถิติที่พนักงาน เจ้าหน้าที่ฝ่ายต่าง ๆ ภายในสหกรณ์จำเป็นต้องได้รับการฝึกอบรมและใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในขั้นตอนของการควบคุมคุณภาพในกระบวนการผลิต

ดังนั้น การประเมินผลกลยุทธ์การผลิตและการบริการจะกล่าวถึงเฉพาะเครื่องมือการจัดการและวางแผนคุณภาพ 7 แบบ (The Seven Management and Planning Tools) เป็นเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์ปัญหาเฉพาะซึ่งทำให้การวางแผนและปรับปรุงคุณภาพเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วยแผนผังกลุ่มเชื่อมโยง แผนผังความสัมพันธ์ แผนผังต้นไม้ แผนผังแมทริกซ์ การวิเคราะห์ข้อมูลแบบแมทริกซ์ แผนภูมิขั้นตอนการตัดสินใจ และแผนผังลูกศร มีรายละเอียดดังนี้

**1.1 แผนผังกลุ่มเชื่อมโยง (Affinity Diagram)** แผนผังกลุ่มเชื่อมโยง เป็นเครื่องมือสำหรับการรวบรวม และจัดระเบียบโครงสร้างของปัญหา โดยการเชื่อมโยงแนวคิด ความเห็น และข้อเท็จจริงที่เกี่ยวข้องกับปัญหาหรือหัวข้อที่สนใจให้มีความชัดเจนยิ่งขึ้น ทำให้ผู้แก้ปัญหาสามารถเข้าถึงปัญหาที่แท้จริงและใช้สารสนเทศจำนวนมากได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**1.2 แผนผังความสัมพันธ์ (Relations Diagram)** หรือบางครั้งเรียกว่า “แผนผังความเชื่อมโยง (Linkage Diagram)” เป็นเครื่องมือที่ใช้แผนผังหรือแผนภาพ เพื่อระบุถึงความสัมพันธ์ที่ซับซ้อนระหว่างปัญหากับสาเหตุของปัญหาได้ชัดเจนขึ้น โดยแสดงถึงลำดับความสัมพันธ์ของปัญหา เพื่อให้สามารถวางแผนการแก้ปัญหาได้อย่างถูกต้องตามลำดับความสำคัญ เป็นการหาสาเหตุ หาทงแก้ปัญหา และกำหนดว่าปัจจัยใดเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ต้องการ ส่วนใหญ่จะใช้กับกรณีที่สาเหตุของปัญหามีหลายประการและตัวปัญหาที่มีความซับซ้อน

**1.3 แผนผังเชิงระบบ (Systematic Diagram)** หรือเรียกว่า “แผนผังต้นไม้ (Tree Diagram)” เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวางแผนในการทำงานให้สำเร็จหรือการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ ซึ่งจะช่วยให้เห็นแนวทางและกิจกรรมที่จำเป็นในการแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ และทำให้สามารถหาวิธีการที่มีประสิทธิภาพสูงสุดในการบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์

**1.4 แผนผังแมทริกซ์ (Matrix Diagram)** เป็นเครื่องมือที่แสดงแผนภาพความสัมพันธ์ในรูปแบบแมทริกซ์ที่ประกอบด้วยแนวตั้งและแนวนอน ใช้เพื่อแสดงความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและผล หรือวัตถุประสงค์กับวิธีการให้เห็นประเด็นความสัมพันธ์ย่อยๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น แผนผังแมทริกซ์จะใช้ตารางโดยแบ่งออกเป็นแนวนอนและแนวตั้ง จุดตัดระหว่างแนวนอนกับแนวตั้งในแต่ละช่องจะแสดงให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดจากตัวแปรคู่หนึ่ง ซึ่งทำให้เห็นปัญหาและลักษณะสำคัญของปัญหาแต่ละจุดได้ชัดเจน ช่วยให้สามารถพัฒนาไปสู่วิธีการแก้ไขปัญหาได้ง่ายขึ้น

1.5 การวิเคราะห์ข้อมูลแบบตารางแมทริกซ์ (Matrix Data Analysis) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ด้วยตัวเลขและใช้เทคนิคทางสถิติเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยกระบวนการที่นำข้อมูลจากแผนผังแมทริกซ์ จัดเรียงข้อมูลในเชิงปริมาณที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และกำหนดระดับความสัมพันธ์ออกมาเป็นเชิงปริมาณเพื่อสามารถเข้าใจได้ง่าย โดยจัดแสดงข้อมูลออกมาเป็นตารางแมทริกซ์ในลักษณะที่ชัดเจน

1.6 แผนภูมิขั้นตอนการตัดสินใจ (Process Decision Program Chart) เรียกว่า "PDPC" เป็นการระบุกระบวนการที่ทำให้เกิดผลที่ต้องการ โดยกำหนดเหตุการณ์ที่อาจเป็นไปได้ต่างๆ ทำให้สามารถควบคุมการแก้ไขปัญหาให้เป็นไปตามที่ต้องการได้ และยังใช้เพื่อวางแผนลำดับเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นเมื่อเกิดปัญหาที่ไม่ต้องการ เป็นวิธีการประเมินเหตุการณ์หรือผลลัพธ์ที่เป็นไปได้เพื่อเลือกกระบวนการที่ดีที่สุด ตัวอย่างแผนภูมิขั้นตอนการตัดสินใจ

1.7 แผนผังลูกศร (Arrow Diagram) เป็นแผนผังที่แสดงกิจกรรมเรียงลำดับขั้นตอนและแสดงความสัมพันธ์ของแต่ละกิจกรรมในรูปแบบข่ายงาน เพื่อช่วยให้สามารถวางแผนและควบคุมการปฏิบัติและติดตามความก้าวหน้าของงานได้ แผนผังลูกศรใช้ในการวางแผนกิจกรรม และสามารถใช้เป็นเครื่องมือในการกำกับดูแลความก้าวหน้า ตลอดจนการประเมินผลโครงการได้อย่างมีประสิทธิภาพ แผนผังลูกศรจะใช้ลูกศรเป็นตัวลำดับขั้นตอนของกิจกรรม สร้างความสัมพันธ์ระหว่างกิจกรรมต่างๆ เป็นเครือข่าย และคิดคำนวณหาเส้นทางวิกฤต (Critical Path) ซึ่งเป็นเส้นทางสำคัญที่จะต้องควบคุมดูแลเป็นพิเศษ เนื่องจากถ้าเส้นทางนี้ล่าช้าจะทำให้เวลาแล้วเสร็จทั้งหมดของโครงการล่าช้าไปด้วย ในทางกลับกัน ถ้าเส้นทางนี้เร็วขึ้นก็จะทำให้เวลาทั้งหมดของโครงการเร็วขึ้น แผนผังลูกศรนี้สามารถนำไปควบคุมเรื่องเวลาการดำเนินกิจกรรมและค่าใช้จ่ายในแต่ละกิจการ

โดยสรุป การผลิตที่จะทำให้สินค้าหรือบริการมีคุณภาพดี เป็นที่พึงพอใจของผู้บริโภค ผู้บริหารการผลิตควรเลือกใช้เครื่องจักร กระบวนการผลิต และอุปกรณ์ที่มีความเที่ยงตรงสูง การวางแผนสำหรับขั้นตอนการทำงานต้องดี มีการวางแผนในการควบคุมคุณภาพ

การควบคุมคุณภาพนั้นต้องทำเป็นขั้นตอน กล่าวคือ ขั้นแรกต้องกำหนดคุณภาพในระดับนโยบาย จากนั้นจึงออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพ พร้อมทั้งการควบคุมมาตรฐานของการผลิต เมื่อส่งสินค้าให้กับผู้บริโภคแล้วก็ยังคงต้องคอยควบคุมคุณภาพในระดับนโยบาย จากนั้นจึงออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีคุณภาพในระยะการจำหน่ายด้วย ในกระบวนการการผลิตที่จะทำให้สินค้าหรือบริการมีคุณภาพนั้น ขึ้นอยู่กับการเลือกเครื่องมือที่ใช้ในการควบคุมคุณภาพให้เหมาะสม โดยเครื่องมือสำหรับวิเคราะห์ปัญหาเฉพาะซึ่งทำให้การวางแผนและปรับปรุงคุณภาพเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ แผนผังกลุ่มเชื่อมโยง แผนผังความสัมพันธ์ แผนผังต้นไม้ แผนผังแมทริกซ์ การวิเคราะห์ข้อมูลแบบแมทริกซ์ แผนภูมิขั้นตอนการตัดสินใจ และแผนผังลูกศร



## 2. การจัดการคุณภาพโดยรวมการผลิตและการบริการของสหกรณ์

การควบคุมคุณภาพในปัจจุบันระบบที่ใช้ คือ ระบบคุณภาพ TQM หรือ การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) การควบคุมคุณภาพในการผลิตนั้นต้องดำเนินการอย่างจริงจัง เพื่อให้เกิดคุณภาพที่แท้จริง เนื่องด้วยในปัจจุบันมีการแข่งขันด้านสินค้าและบริการสูงมาก และสิ่งที่เป็นเครื่องตัดสินว่าสหกรณ์ใดจะสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้นั้น คือ สินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพสูง และมีต้นทุนการผลิต หรือการขายที่ไม่แตกต่างกันหรือต่ำกว่าคู่แข่ง การควบคุมคุณภาพนั้นเป็นกระบวนการที่ต้องทำให้ครบถ้วนทุกหน่วยงาน ผู้บริหารต้องถือเป็นนโยบายสำคัญ และจะต้องมีความรู้ในเรื่องระบบคุณภาพและการบริหารคุณภาพ หากทำไปโดยขาดความรู้ความเข้าใจ ก็จะไม่เกิดประโยชน์อันใดเลย ในการจัดทำและควบคุมคุณภาพในการผลิตและการบริการนั้น ต้องทำให้ครบทุกองค์ประกอบ ตั้งแต่การควบคุมวัตถุดิบ กระบวนการผลิต ผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารทุกระดับ รวมทั้งระบบในการบริหารจัดการด้วย ซึ่งการจัดการคุณภาพโดยรวม สามารถนำมาใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์ที่ดีได้ เพราะประเมินด้วยการวัดและเครื่องมือที่เชื่อถือได้ และตัวชี้วัดความสำเร็จในการดำเนินงานของสหกรณ์ที่ชัดเจน

การจัดการคุณภาพโดยรวม (Total Quality Management) หรือระบบคุณภาพ TQM ที่เกิดจากบริษัทแห่งหนึ่งในประเทศญี่ปุ่นได้ทำการตั้งกลุ่มคุณภาพ QCC (Quality Control Circle) ซึ่งเป็นพื้นฐานต่อการพัฒนาคุณภาพของประเทศญี่ปุ่นจนประสบความสำเร็จในปัจจุบัน และขยายภาพครอบคลุมทั้งโรงงานในลักษณะของการควบคุมคุณภาพโดยรวม TQC (Total Quality Circle) ในขณะเดียวกันประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งเป็นต้นกำเนิด QC (Quality Control) ก็มีการพัฒนาและสร้างแนวทางคุณภาพในลักษณะของการบริหารคุณภาพโดยรวม TQM (Total Quality Management) ซึ่งทั้ง TQC และ TQM มีแนวคิดคล้ายคลึงกันในประเด็นที่ว่าความพึงพอใจของผู้บริโภค คือ หัวใจของการทำกำไรและการเพิ่มยอดขาย ซึ่งจะได้รับมาเนื่องจากการควบคุมคุณภาพ เพื่อให้สินค้าและบริการสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างแท้จริง ปัจจุบันประเทศไทยได้ให้ความสนใจในการควบคุมคุณภาพด้วยระบบ QC TQM และ ISO 9000

การจัดการคุณภาพโดยรวมมีลักษณะสำคัญที่นำมาใช้เป็นแนวทางในการประเมินผลกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์ได้ดังนี้ (ปรับปรุงจาก กิตติ กอบัวแก้ว, 2557, น. 152-156)

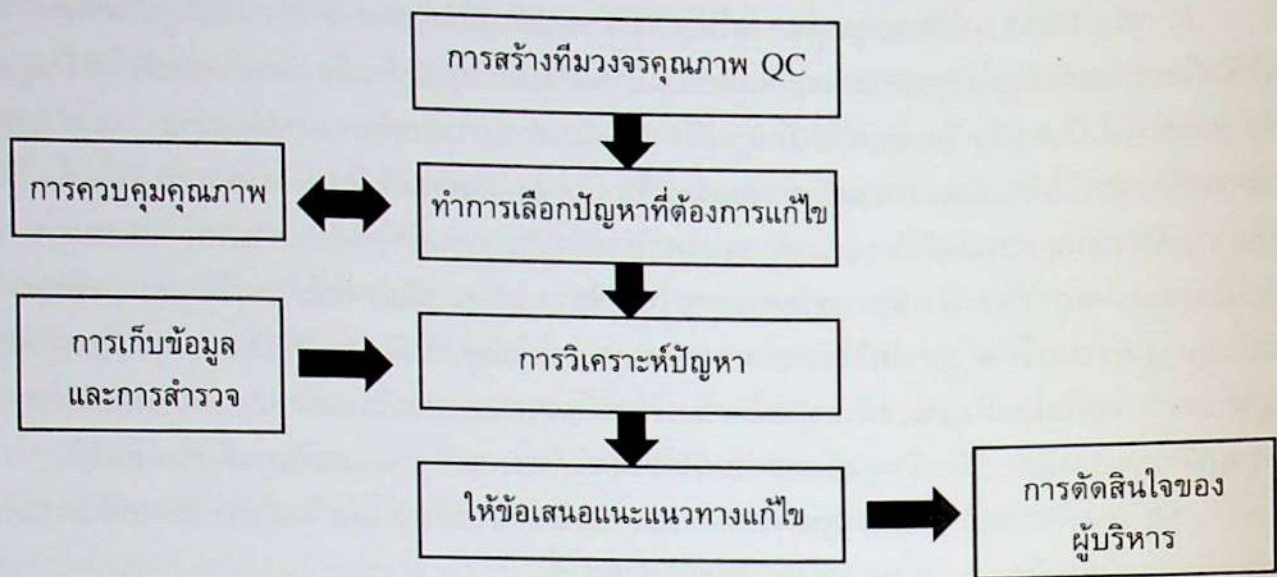
2.1 หลักการของ TQM เป็นการมุ่งมั่นและการยอมรับกันอย่างกว้างขวางในสหกรณ์ที่จะร่วมกันปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง โดยเน้นการทำงานเป็นทีม การเพิ่มความพอใจให้กับผู้บริโภค ซึ่งได้แก่ สมาชิกและลูกค้าภายนอกของสหกรณ์ การลดต้นทุนให้ต่ำลง มีการประสานกันในทุกหน้าที่ ทุกหน่วยงาน และขยายครอบคลุมทั้งผู้บริโภคและผู้จัดหาพนักงานจะได้รับการฝึกอบรมและมอบอำนาจเพื่อตัดสินใจ ซึ่งทำให้สหกรณ์สามารถบรรลุตามมาตรฐานคุณภาพสูงได้ นับเป็นพัฒนาการความคิดทางด้านการบริหารประเภทหนึ่งและเปลี่ยนแปลงจากแนวคิดที่มีหน่วยงานการควบคุมคุณภาพ ซึ่งรับผิดชอบในการตรวจสอบคุณภาพโดยตรงมาเป็นการมอบหมายให้พนักงานทุกคนทำการตรวจสอบและดูแลคุณภาพด้วยตนเอง

การนำ TQM มาใช้ควบคุมคุณภาพโดยการใช้การมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวางนั้น ผู้บริหารสหกรณ์ต้องเปิดใจกว้างและต้องให้ทุกฝ่ายภายในสหกรณ์มีเป้าหมายอย่างเดียวกัน คือ การทำของเสียให้เป็นศูนย์ ซึ่งการจะทำให้เป้าหมายเรื่องของเสียเป็นศูนย์ได้นั้น ต้องทำอย่างต่อเนื่องและตลอดเวลา การควบคุมคุณภาพที่สหกรณ์ได้ดำเนินการตามข้อกำหนดและเงื่อนไขของคุณภาพเพื่อให้บรรลุความสำเร็จได้นั้น เกิดจากการบริหารที่สะท้อนถึงความมุ่งมั่นสู่คุณภาพอย่างแท้จริง การเอาใจใส่กับการป้องกันมากกว่าการประเมินผลความถูกต้อง มุ่งเน้นการวัดคุณภาพโดยใช้ข้อมูลย้อนกลับ การให้รางวัลคุณภาพด้วยการตอบแทนและการลงโทษ มุ่งเน้นให้มีการอบรมด้านคุณภาพในทุกระดับการปฏิบัติงาน มุ่งเน้นการระบุปัญหาและการแก้ไขโดยทีมงาน สนับสนุนนวัตกรรม และทีมงานอย่างต่อเนื่อง สนับสนุนให้ทุกคนมีส่วนร่วม การปฏิบัติงานต้องมีของเสียเป็นศูนย์ และต้องจัดให้มีการคำนวณและรายงานต้นทุนที่ประหยัดได้

**2.2 เทคนิคของการจัดการคุณภาพโดยรวม** การจัดการคุณภาพโดยรวมมีการใช้เทคนิคมากมาย ซึ่งเทคนิคส่วนใหญ่ที่สามารถนำมาปรับใช้ในสหกรณ์ มีดังนี้

**2.2.1 วงจรคุณภาพ QC (Quality Circle)** การจัดการคุณภาพโดยรวมมองบุคลากรเป็นปัจจัยสำคัญในการแข่งขันขององค์กร สหกรณ์ต้องส่งเสริมให้บุคลากรมีความเป็นผู้นำซึ่งทำให้บุคลากรมีโอกาสก้าวหน้าและได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง บุคลากรเกิดความภูมิใจและสนใจในการเรียนรู้และนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรได้ ตามความเชื่อร่วมกันและด้วยความเข้าใจในพันธกิจ วัตถุประสงค์ และความต้องการของลูกค้า โดยการจัดทำวงจรคุณภาพในองค์กรเป็นการจัดพนักงานระหว่าง 6-12 คน ให้มีการพบปะ ประชุม ปรึกษาหารือร่วมกันเป็นประจำ เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่กระทบต่อกระบวนการผลิต ในส่วนของความรับผิดชอบของตนเอง โดยมีแนวความคิดที่ว่ากลุ่มคนทำงานจะเป็นผู้ที่รู้ปัญหาดีกว่าคนอื่น และสามารถให้คำวิจารณ์หรือข้อเสนอแนะ เพื่อการปรับปรุงการปฏิบัติงานในส่วนนั้น กลุ่ม QC จะมีอิสระในการเก็บรวบรวมข้อมูล และทำการสำรวจ หรือตัดสินใจควบคุมในระดับล่าง ส่วนใหญ่จะได้รับการพัฒนาในการสร้างทีมคุณภาพ เพื่อแก้ไขปัญหาและควบคุมคุณภาพเชิงสถิติ ขั้นตอนของ QC ที่ใช้ในทางปฏิบัติจะเริ่มด้วยการสร้างทีมวงจรคุณภาพ จากนั้นจึงเลือกปัญหาที่ต้องแก้ไข วิเคราะห์ให้ข้อเสนอแนะจากทีมงานและให้ผู้บริหารตัดสินใจ การจัดการคุณภาพโดยรวมมีการสร้างแรงกระตุ้นให้บุคลากรร่วมมือกันทำงานในลักษณะโครงสร้าง ทีมงาน โดยการให้การศึกษาอบรม การให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของพนักงานในการปรับปรุง เช่น สร้างกลุ่มควบคุมคุณภาพ (Quality Control Circles) คณะกรรมการบริหาร (Steering Committees) เป็นต้น แต่ละแผนกจะทำงานไปด้วยกันเพื่อมุ่งสู่ความพึงพอใจสูงสุด โดยการทำงานเป็นทีมแบบข้ามสายงาน (Cross-Functional Teamwork)

การจัดการคุณภาพโดยรวมผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำในการออกแบบงานให้ผู้ได้บังคับบัญชาเกิดการจูงใจในการปฏิบัติงานในองค์กร ผู้บริหารจะต้องไม่แทรกแซงการทำงานของผู้ได้บังคับบัญชา ควรให้ผู้ได้บังคับบัญชาได้สร้างสรรค์สิ่งที่มีคุณค่าและมีคุณภาพตามที่พวกเขาเชื่อว่ามีค่าสำคัญมีประโยชน์ต่อองค์กรและสังคม ระบบจะช่วยเหลือสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความคิดใหม่ๆ มีการให้รางวัลโดยการยกย่องบุคคลในการทำงานเป็นทีม และการเพิ่มคุณค่าให้องค์กร



ภาพที่ 7.7 ขั้นตอนการดำเนินงานวงจรคุณภาพ

ที่มา: ปรับปรุงจาก กิตติ กอบัวแก้ว, 2557, น. 153.

**2.2.2 การมอบอำนาจ (Empowerment)** แนวโน้มสำคัญที่ทำให้เกิดการพัฒนาระบบ TQM คือ ประการแรก การมอบหมายและการให้อำนาจกับผู้บริหาร พนักงาน และผู้บริโภคนในการร่วมกันตัดสินใจ ในกระบวนการผลิต เพื่อเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงการกระจายอำนาจการบริหารในขณะที่ต้องมีการลดสายงานระดับการบริหารลง ประการที่สอง การเสนอทางเลือกในการทำงานแบบใหม่ เช่น การแบ่งงาน การสร้างงานแบบเคลื่อนที่ หรือสังคมแบบสื่อสาร เป็นต้น ประการที่สาม การโยกย้ายงานไปสู่แหล่งงานภายนอกมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารต้องมีการกระจายและแบ่งข้อมูลให้มากขึ้น ซึ่งดีกว่าการที่จะเก็บข้อมูลไว้เพียงผู้เดียว ในเวลาเดียวกันผู้บริโภคนก็จะเพิ่มระดับความสนใจในความทันสมัยของสินค้า มีความต้องการด้านคุณภาพสูงขึ้น ซึ่งสหกรณ์ทราบข้อมูลจากความสัมพันธ์ที่มีการพัฒนาปฏิสัมพันธ์ด้านข้อมูลอย่างใกล้ชิดเพิ่มขึ้นด้วยเช่นกัน และทั้งหมดนี้คือความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ชัดเจนที่ทำให้เกิดการมอบอำนาจ เพื่อให้ทีมงานสามารถจัดทำระบบ TQM ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการคุณภาพโดยรวมในสหกรณ์ควรมีการปรับโครงสร้างองค์การให้เป็นแนวนอนหรือแนวราบมากขึ้น โดยอาศัยการสนับสนุนทั้งจากลูกค้าและผู้ค้า ผ่านกลไกทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ในการกระตุ้นและสนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีมและการพัฒนาคุณภาพตลอดทั่วทั้งองค์การ โดยผู้บริหารจะใช้ระบบและกระบวนการที่เชื่อมโยงต่อกัน และแสดงความเป็นผู้นำด้วยการจัดการแบบมีส่วนร่วม ซึ่งผู้บริหารจะมีบทบาทเป็นที่ปรึกษา ผู้สนับสนุนและผู้ริเริ่ม ผู้บริหารจะมองว่าคุณภาพเกิดจากการมีระบบในการป้องกันและแก้ไขปัญหาคคุณภาพ รวมถึงส่งเสริมให้แต่ละบุคคลค้นพบตนเองว่าเหมาะสมกับงานใด และสนับสนุนให้บุคลากรมีความรู้เพียงพอ เพื่อการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงคุณภาพงาน ส่งเสริมและสนับสนุนให้เกิดสภาพแวดล้อมของวัฒนธรรมการทำงานเป็นทีมเพื่อป้องกันปัญหาและเกิดการปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง

**2.2.3 การเปรียบเทียบกับเกณฑ์ (Benchmarking)** สภาพแวดล้อมที่องค์กรประสบมักจะมี การเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ หากองค์กรยังกระทำเช่นที่เคยในอดีต ก็จะไม่สามารถแข่งขันต่อไปได้ในอนาคต ดังนั้นหน้าที่ของผู้บริหารในองค์กรจะต้องเป็นผู้นำในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กรอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา มีการริเริ่มระบบและสร้างกระบวนการใหม่ๆ เสมอเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา และมีอาจหลีกเลี่ยงได้

Benchmarking เป็นการค้นหาการปฏิบัติงานที่ดีที่สุดในบรรดาคู่แข่งขันหรือผู้ที่ไม่ใช่คู่แข่ง ซึ่งชี้ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่เหนือกว่าดีกว่า พื้นฐานความคิดมาจากการที่ผู้บริหารสามารถปรับปรุงคุณภาพโดยการวิเคราะห์ และต่อมาที่ทำการลอกเลียนแบบในสิ่งที่ดีจากผู้นำในแต่ละประเด็นของแต่ละองค์กรมาใช้เป็นของตนเอง กระบวนการทำ Benchmarking มี 4 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) จัดตั้งทีมงานวางแผนการทำ Benchmarking งานขั้นแรก คือ การระบุว่าจะอะไรที่เป็นตัวกำหนดให้เกิดการเปรียบเทียบ แล้วจึงกำหนดสหกรณ์/องค์กรที่ต้องการเปรียบเทียบ จากนั้นจึงระบุวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล
- 2) จัดตั้งทีมงานที่ทำการเก็บข้อมูลทั้งภายในและภายนอกสหกรณ์
- 3) วิเคราะห์ข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อระบุช่องว่าง (GAP) การปฏิบัติงานและเพื่อกำหนดสาเหตุของความแตกต่างนั้น แล้วหาทางปรับปรุงหรือลอกเลียนแนวทางปฏิบัติที่ดีและเหมาะสมสำหรับสหกรณ์
- 4) เตรียมแผนลงมือปฏิบัติ การวางแผนเตรียมการปฏิบัติ (Action Plan) และดำเนินการซึ่งจะมีผลในการประชุมหรือการกำหนดมาตรฐานต่างๆ ของสหกรณ์ในลำดับถัดไป ผลการดำเนินการจะทำให้เกิดกลยุทธ์ในการวางแผนใหม่สำหรับสหกรณ์อย่างเหมาะสม

**2.2.4 การใช้แหล่งภายนอก (Outsourcing)** แนวโน้มการเติบโตที่รวดเร็วขององค์กร คือ การหาแหล่งภายนอก ซึ่งเป็นการปฏิบัติงานนอกเหนือจากภายในองค์กรที่ต้องการผู้ร่วมค้าที่มีคุณภาพระดับสูงในหน่วยงานพิเศษต่างๆ ประโยชน์ในการใช้แหล่งภายนอก ทำให้เกิดการประหยัดต้นทุน ลดจำนวนพนักงานและยืดหยุ่นได้ เช่น ธนาคารพาณิชย์ มีการใช้แหล่งภายนอกในการจัดทำบัตรเครดิต ซึ่งทำได้ราคาถูกลงกว่า หรือบริษัทน้ำมันใช้แหล่งภายนอกในการดูแลรักษาซ่อมแซม และทำความสะอาดโรงกลั่นน้ำมัน หรือโรงงานผู้ผลิตใช้แหล่งภายนอกในการเก็บรักษาและบริการจัดส่ง เป็นต้น แม้แต่ภาครัฐก็อาจใช้เทคนิคนี้ช่วยลดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพได้

นอกจากการใช้แหล่งภายนอกแล้ว ความสัมพันธ์กับลูกค้า และผู้ค้ายังเป็นสิ่งสำคัญ การจัดการคุณภาพโดยรวมจะมองถึง คุณภาพ คือ การที่ผลิตภัณฑ์เหนือกว่าความต้องการและความคาดหวังในปัจจุบันของลูกค้า ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีนวัตกรรมที่สามารถทำให้สินค้าและบริการตอบสนองความต้องการที่เหนือกว่าได้ และมองว่าทุกคนในองค์กรเป็นทั้งลูกค้าและผู้ค้าในเวลาเดียวกัน โดยที่หน่วยงานหลังจะเป็นลูกค้าของหน่วยงานก่อนหน้าและจะเป็นผู้ค้าของหน่วยงานถัดไป นอกจากนี้ผู้ค้ายังมีความสัมพันธ์ในลักษณะเป็นหุ้นส่วนกับลูกค้า เพื่อก่อให้เกิดนวัตกรรม การลดการผันแปรของวัตถุดิบ การลดต้นทุนและการเพิ่มคุณภาพให้ดีขึ้น ซึ่งจะนำไปสู่การลดจำนวนผู้ค้าและการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาว

**2.2.5 การลดรอบระยะเวลา (Reduced Cycle Time)** รอบระยะเวลาเป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้น เพื่อให้กระบวนการผลิตของสหกรณ์มีความสมบูรณ์ เช่น การสีข้าว การผลิตปุ๋ย การแปรรูปน้ำมันดิบ เป็นต้น การทำงานในรอบระยะเวลาที่ง่ายที่สุด คือ การตัดอุปสรรคระหว่างขั้นตอนการทำงาน และขั้นตอนการประสานงานของแต่ละหน่วยงาน แล้วย้ายขั้นตอนที่ไม่มีคุณค่าออกไปจากกระบวนการ การควบคุมคุณภาพโดยรวมเน้นการตอบสนองที่มีการปรับปรุงและมีการเร่งการดำเนินงานให้มีระยะเวลาที่สั้นลง การลดรอบระยะเวลาของกระบวนการจึงเป็นการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานและเพิ่มคุณภาพโดยรวมให้กับสหกรณ์

ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การจัดการคุณภาพโดยรวมจะมองการจัดการในภาพรวมทั้งองค์กร และแต่ละส่วนขององค์กรมีผลกระทบต่อกัน การกำหนดคุณภาพเป็นเป้าหมายหลักของธุรกิจ และใช้ตัววัดต่างๆ เพื่อการวางแผนกลยุทธ์ของสหกรณ์ อาทิ การเพิ่มขึ้นของความพึงพอใจของลูกค้า การลดลงของอัตราของเสีย และรอบเวลาการผลิตที่สั้นลง เป็นต้น

**2.2.6 การปรับปรุงอย่างต่อเนื่อง (Continuous Improvement)** เป็นการลงมือปฏิบัติ การปรับปรุงเพิ่มขึ้นในแต่ละหน่วยงานของสหกรณ์บนพื้นฐานของความต่อเนื่อง การควบคุมคุณภาพที่ประสบความสำเร็จ การใช้เทคนิคนี้ทำให้พนักงานได้เรียนรู้ว่า ทุกคนเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การปฏิบัติงานในหน่วยงานของตนเอง ปรัชญาพื้นฐาน คือ การปรับปรุงทีละน้อยตลอดเวลา ทำให้มีความเป็นไปได้สูงที่จะประสบความสำเร็จ และการปรับปรุงวันนี้จะมีประโยชน์ต่อชิ้นงานในวันพรุ่งนี้ ดังนั้น จึงเป็นการสร้างนวัตกรรมอย่างง่ายๆ โดยพนักงานสามารถสร้างแนวคิดได้ตลอดเวลา และผลลัพธ์โดยรวมทำให้โรงงานเกิดความได้เปรียบในเชิงแข่งขันได้

นอกจากนี้ การบริหารจัดการคุณภาพโดยรวมในสหกรณ์ จะทำให้เกิดการพัฒนาคุณภาพของสินค้าหรือบริการเพื่อให้สมาชิกสหกรณ์ และลูกค้าภายนอกของสหกรณ์พึงพอใจสูงสุด เป็นการทำให้สหกรณ์มีศักยภาพในการแข่งขัน มีความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน และเป็นแนวทางที่ช่วยให้สหกรณ์สามารถลดต้นทุนในการผลิตและการดำเนินงานได้ ซึ่งนอกจากจะมีผลต่อการผลิตแล้ว ยังทำให้ทุกกระบวนการมีความคล่องตัว และประสานงานกัน ก่อให้เกิดพัฒนาการของสหกรณ์ในระยะยาว ผลที่สหกรณ์จะได้รับจากการบริหารคุณภาพโดยรวมนั้น คือ การมีสินค้าหรือบริการที่มีคุณภาพสูงขึ้น มีการกำจัดของเสีย หรือทำให้ของเสียในสหกรณ์ลดลง (Zero-Waste) ซึ่งเป็นการแสดงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมที่ดีอีกด้วย

โดยสรุป การควบคุมคุณภาพในการผลิตและการบริการของสหกรณ์นั้นมีความจำเป็นและสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อผลของคุณภาพสินค้าและบริการที่ผลิตได้เป็นไปตามความต้องการของสมาชิก และลูกค้าภายนอกของสหกรณ์ การควบคุมคุณภาพมีความสำคัญต่อการแข่งขัน โดยเฉพาะในแง่ผลิตภาพและต้นทุน การควบคุมคุณภาพนั้นทำให้ของเสียเป็นศูนย์ สมาชิกและลูกค้าภายนอกของสหกรณ์ มีความพึงพอใจมากขึ้น แต่สหกรณ์ต้องยึดหลักการในการควบคุมคุณภาพ คือ การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ที่เหมาะสม

ในการประเมินผลกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์ สามารถเลือกใช้เครื่องมือในการจัดการคุณภาพ ซึ่งต้องเลือกให้เหมาะสมกับกระบวนการปรับปรุงคุณภาพ นับตั้งแต่ขั้นเริ่มต้นจนถึงขั้นที่ได้ปรับปรุงคุณภาพก้าวหน้าไปมากแล้ว โดยต้องรู้จักวัตถุประสงค์และวิธีการใช้ของเทคนิคแต่ละอย่าง

ไม่เช่นนั้นจะไม่ได้ผล เพราะเครื่องมือและเทคนิคในการจัดการคุณภาพแต่ละอย่างมีวัตถุประสงค์ต่างกัน เครื่องมือหนึ่งๆ และอาจใช้เพื่อ 1) วางแผนปรับปรุงคุณภาพ 2) ปรับปรุงการออกแบบผลิตภัณฑ์และกระบวนการ 3) ควบคุมกระบวนการ 4) รวบรวมและจัดทำข้อมูลระบบคุณภาพเป็นเอกสาร 5) แก้ไขปัญหา 6) ทำให้เกิดการมีส่วนร่วมและจูงใจคน และ 7) เพื่อการกระตุ้นให้รับรู้ปัญหาคุณภาพ เป็นต้น

#### กิจกรรม 7.3.2

การประเมินผลกลยุทธ์การผลิตและการบริการของสหกรณ์ควรใช้เครื่องมือใดจึงจะเหมาะสมมากที่สุด จงอธิบายมาพอสังเขป

(โปรดทำกิจกรรม 7.3.2 ในคู่มือการศึกษาตอนที่ 7.3 เรื่องที่ 7.3.2)

## บรรณานุกรม

- กฤษฎา ประศาสน์วุฒิ และสงเสริม หอมกลิ่น. (2549). การจัดการคุณภาพการผลิตของสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการการผลิตและการตลาดสหกรณ์* (หน่วยที่ 4). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- กิตติ กอบัวแก้ว. (2557). *การจัดการการผลิต* (ฉบับปรับปรุง พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- จินตนิย ไพโรจน์ และคณะ. (2556). *การจัดการการผลิตและการปฏิบัติการ Operation Management*. นนทบุรี: กรีนแอปเปิ้ล กราฟฟิค.
- เชาว์ โรจนแสง และสุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ. (2553). ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการจัดการการผลิตและดำเนินงานและหลักการตลาด. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการการผลิตและดำเนินงานและหลักการตลาด* (หน่วยที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ธัญญ์ศรม์ วศวรรณวัฒน์. (2558). การดำเนินงานการผลิตของสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดและดำเนินงานสหกรณ์* (หน่วยที่ 6). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ธัญญ์ศรม์ วศวรรณวัฒน์ และสงเสริม หอมกลิ่น. (2558). แนวคิดการจัดการการผลิตและการตลาดของสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการการผลิตและการตลาดสหกรณ์* (หน่วยที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ประคัลภ์ ปัดเทพลังกูร. (กุมภาพันธ์ 2, 2561). Workforce Analysis & Planning เทคนิคการวิเคราะห์และวางแผนอัตรากำลังคนอย่างมีประสิทธิภาพ. สืบค้นจาก [amhttps://www.dst.co.th/index.php?option=com\\_content&view=article&id=1785:workforce-analysis-planning&catid=29&Itemid=180&lang=th](https://www.dst.co.th/index.php?option=com_content&view=article&id=1785:workforce-analysis-planning&catid=29&Itemid=180&lang=th) เมื่อวันที่ 11 พฤศจิกายน 2561
- ประกาศศรี พงศ์ธนาพาณิช. (2553). การจัดการคุณภาพ. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการการผลิตและดำเนินงานและหลักการตลาด* (หน่วยที่ 3). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- วิชัย แหวนเพชร. (2543). *การวางแผนและการควบคุมการผลิต*. กรุงเทพฯ: ชรรคมกลการพิมพ์.
- ศิริลักษณ์ นามวงศ์. (2558). การปฏิบัติการผลิต และการควบคุมคุณภาพการผลิตของสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการจัดการการผลิตและการตลาดสหกรณ์* (หน่วยที่ 3). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ศรีธนา บุญญเศรษฐ์. (2558). การกำหนดกลยุทธ์สหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการบริหารธุรกิจสหกรณ์เชิงกลยุทธ์* (หน่วยที่ 6). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สมเกียรติ กอบัวแก้ว. (2552). *การจัดการการผลิตในงานอุตสาหกรรม*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- สุวีณา ตั้งโพธิ์สุวรรณ และดวงกมล วิลาวรรณ. (2546). การควบคุมคุณภาพการผลิตและปฏิบัติการ. ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาการวางแผนและการควบคุมงานบริหาร* (ปรับปรุงครั้งที่ 1). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เสนอ ชูจันทร์. (2561). การสัมมนาการจัดการการผลิตและการบริการของสหกรณ์. ใน *ประมวลสาระชุดวิชาการสัมมนาการบริหารธุรกิจสหกรณ์* (หน่วยที่ 4). นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.