



บทที่ 1

บทนำ

ในบทนำนี้จะกล่าวถึงที่มาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ ขอบเขต วิธีดำเนินการวิจัย และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย รวมไปถึงองค์ประกอบของการวิจัย เรื่องการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจและการจัดทำระบบการประเมินผลเชิงคุณภาพสำหรับการผลิตสิ่งพิมพ์ออฟเซ็ท

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

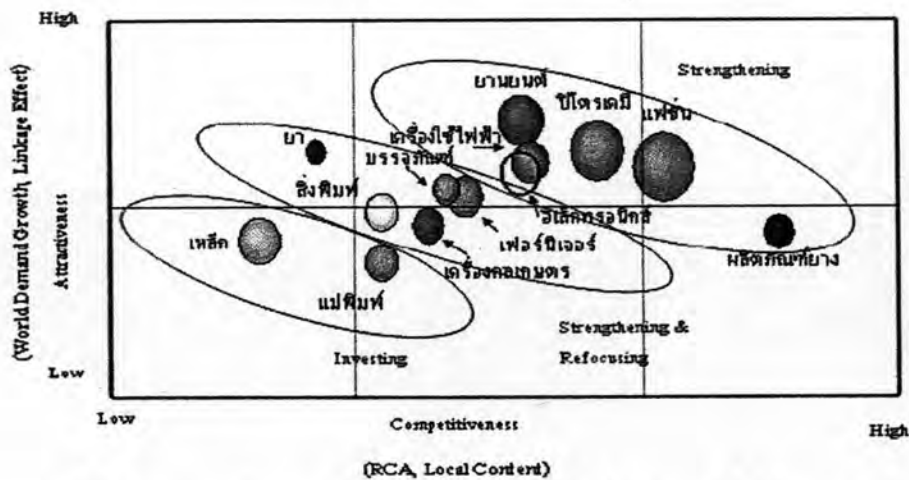
สิ่งที่ท้าทายผู้บริหารจัดการของแต่ละธุรกิจ องค์กรต่างๆ ในประเทศทุกวันนี้คือสภาวะแวดล้อมทางธุรกิจที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งจากปัจจัยภายนอก ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ทางเศรษฐกิจขนาดใหญ่ของโลกที่ชะลอตัวจนถึงขั้นถดถอย (Recession) ในบางประเทศซึ่งมีจุดเริ่มต้นมาจากวิกฤต Lehman Brothers วิกฤตอันดับ 4 ของโลกที่ประสบปัญหาทางการเงินจนถึงขั้นประกาศล้มละลายเมื่อวันที่ 15 กันยายน 2008 ซึ่งนำมาสู่ความตื่นตระหนกในตลาดการเงินทั่วโลก รวมถึงประเทศไทย และทำให้สภาพคล่องทั่วโลกตึงตัวอย่างรุนแรง จนธนาคารกลางประเทศต่างๆ ต้องอัดฉีดสภาพคล่องเข้ามาในระบบโดยรวมไม่ต่ำกว่า 160 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ทั้งนี้เมื่อมองย้อนกลับไป จะพบว่า วิกฤต Lehman Brothers นั้นเป็นผลสืบเนื่องจากสภาวะสภาพคล่องล้นโลก ซึ่งนำไปสู่ภาวะวิกฤต Sub-Prime และลุกลามจนถึงปัจจุบันและมีท่าทีว่าจะลุกลามไปอย่างต่อเนื่องในอนาคต

จากวิกฤต Lehman Brothers มีผลกระทบต่อไทยใน 2 ระยะ ได้แก่ ระยะสั้น ส่งผลกระทบทางตรงไม่มากนัก เนื่องจากสถาบันการเงินไทยและธุรกิจไทยมีธุรกรรมและความเสี่ยงกับ Lehman Brothers น้อย อย่างไรก็ตาม การล้มละลายของ Lehman Brothers อาจมีผลกระทบต่อสภาพคล่องในประเทศให้ตึงตัวในอนาคต เนื่องจากบริษัทที่กู้เงินจาก Lehman Brothers ต้องหาแหล่งเงินทุนใหม่มาทดแทน ในขณะที่ผลกระทบทางอ้อมพบว่ามีผลสู่ตลาดเงินและตลาดทุนในไทยมาก โดยทำให้ตลาดหลักทรัพย์ผันผวน สภาพคล่องในประเทศเริ่มตึงตัวขึ้นตามตลาดโลก รวมทั้งค่าเงินบาทที่มีแนวโน้มผันผวนมากขึ้น ขณะที่ในระยะยาวเป็นไปได้ว่าเศรษฐกิจไทยอาจได้รับผลกระทบจากวิกฤต Lehman Brothers ในวงกว้างได้ จากการที่เศรษฐกิจโลกชะลอตัวลงได้ส่งผลกระทบต่ออัตราการขยายตัวทางเศรษฐกิจของไทย ซึ่งคาดการณ์ว่าในปี 2552 อัตราการขยายตัวจะอยู่ในช่วงร้อยละ 0-2 ต่อปี ทั้งนี้เป็นเพราะว่าประเทศไทยเป็นประเทศที่พึ่งพาการ

ส่งออกกว่าร้อยละ 70 ของ GDP เนื่องจากการชะลอตัวทางเศรษฐกิจของบรรดาประเทศคู่ค้าที่สั่งซื้อสินค้าจากไทย ไม่ว่าจะเป็นกลุ่มสหภาพยุโรป จีน ออสเตรเลีย เป็นต้น และประเทศที่เข้าสู่ภาวะถดถอย อาทิ สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น สิงคโปร์ จากข้อมูลการประมาณการเศรษฐกิจไทยปี 2551 และ 2552 โดยสำนักงานเศรษฐกิจการคลัง ได้ประมาณการอัตราการขยายตัวเฉลี่ย 14 ประเทศคู่ค้าหลักมีแนวโน้มลดลงในช่วงร้อยละ 0.5-1.5 ในปี 2552 และคาดการณ์ว่า GDP ภายในประเทศจะหดตัวที่ร้อยละ -2.4 ถึง -0.4 ต่อปี

โดยพื้นฐานเศรษฐกิจหลังจากวิกฤติ 2540 เป็นต้นมา ประเทศไทยมีความเข้มแข็งไม่แพ้ประเทศอื่นในเอเชีย ทั้งเงินสำรองที่แข็งแกร่ง การว่างงานต่ำ ภาคการเงินและการปฏิรูปภาคเอกชนที่ทำให้สถานะทางธุรกิจไทยมีความเข้มแข็งและพึ่งพาแหล่งเงินทุนของตัวเองมากขึ้น กระนั้นก็ตามความไม่สงบทางการเมืองตลอดช่วง 3 ปีที่ผ่านมาที่เป็นปัจจัยภายในประเทศได้สร้างความไม่แน่นอนและเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการฟื้นตัวของภาคเอกชนโดยเฉพาะในด้านการลงทุนทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เราจึงพลาดโอกาสทองในการใช้ความเข้มแข็งดังกล่าวเพื่อลดการพึ่งพาการส่งออก เมื่อผนวกกับความรุนแรงทางการเมืองและความแตกแยกทางสังคมที่ทวีความรุนแรงขึ้นในช่วงปลายปีที่ผ่านมา ทำให้ความต้องการหรืออุปสงค์ของคนในประเทศลดลงมาก เมื่ออุปสงค์จากต่างประเทศอ่อนแรงจากพิษของวิกฤติเศรษฐกิจโลกและผนวกกับการปิดสนามบินยิ่งไปลดอุปสงค์ของต่างชาติที่จะเข้ามาบริโภคสินค้าและบริการของไทยลง ปัญหาหลักของเศรษฐกิจไทยจึงมาจากการหดหายของความต้องการหรืออุปสงค์ที่อ่อนแรงลงมาพร้อมกันนั่นเอง ปัญหาอื่นๆที่ตามมาอีกล้วนเป็นผลสืบเนื่องจากปัญหาดังกล่าวทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นปัญหาการขาดสภาพคล่องหรือปัญหาการว่างงาน ซึ่งแตกต่างจากวิกฤติเศรษฐกิจในปี 2540 และแตกต่างจากปัญหาที่เกิดขึ้นในสหรัฐฯ โดยสิ้นเชิง เพราะทั้งสองเหตุการณ์หลัง มีสาเหตุร่วมจากเส้นเลือดทางการเงินที่ขาดสะบั้นจากการล้มเหลวของระบบการเงิน ซึ่งนำไปสู่สภาพคล่องที่ต้องการวิธีการแก้ไขที่แตกต่างกันออกไป ทั้งนี้วิกฤติปี 2540 กลุ่มที่ได้รับผลกระทบคือชนชั้นกลางหรือเจ้าของธุรกิจ แต่คราวนี้ได้กระทบไปถึงกลุ่มคนใช้แรงงาน โดยเฉพาะภาคเศรษฐกิจจริง ซึ่งแสดงในรูปของ Real GDP ที่มีการชะลอตัวลง ทั้งภาคการผลิตและการบริการจากการที่ผู้ผลิตต้องปรับตัวรับกับอุปสงค์ที่อ่อนแรงโดยลดการผลิต ลดชั่วโมงทำงาน เลิกจ้างลูกจ้างชั่วคราวและอาจถึงกับปลดคนงานในที่สุด

เมื่อพิจารณาถึงอุตสาหกรรมที่จะโดนผลกระทบต่อเนื่อง (Domino Effect) จากเศรษฐกิจโลก ดังรูปที่ 1.1 แสดงระดับความเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลกในแต่ละกลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม



รูปที่ 1.1 แสดงระดับความเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลกในแต่ละกลุ่มสินค้าอุตสาหกรรม
ที่มา : สำนักงานเศรษฐกิจการคลัง, 2551: 3

จากรูปที่ 1.1 อุตสาหกรรมการผลิตสิ่งพิมพ์แม้ว่าจะไม่ได้เป็นอุตสาหกรรมหลักเพื่อการส่งออกที่มีความเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลกในระดับสูง เหมือนดังเช่น กลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ เครื่องใช้ไฟฟ้า และยานยนต์ แต่กระนั้นก็ตามจากผลกระทบของวิกฤติเศรษฐกิจโลก อาจส่งผลกระทบต่อภาคการส่งออกในอนาคตของสิ่งพิมพ์ไทยได้เช่นกัน

เมื่อพิจารณาโครงสร้างสินค้าส่งออกของกลุ่มสิ่งพิมพ์ กระดาษ และบรรจุภัณฑ์เป็นอัตราส่วนร้อยละ พบว่า หนังสือและสิ่งพิมพ์มีอัตราส่วนในการส่งออกร้อยละ 54.2 ซึ่งมีอัตราการส่งออกที่สูงที่สุดเมื่อเทียบกับการส่งออกสินค้าในกลุ่มเดียวกัน สำหรับแนวโน้มของภาวะอุตสาหกรรมเยื่อกระดาษ กระดาษและสิ่งพิมพ์ในปี 2552 คาดว่าจะปรับตัวลดลง เนื่องจากความต้องการในตลาดโลกและตลาดในประเทศลดลง ด้วยสาเหตุปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ดังที่ได้กล่าวมา

เมื่อพิจารณาทางด้านคู่แข่ง ประเทศที่เป็นคู่แข่งสำคัญของอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ไทย ได้แก่ จีน มาเลเซีย อินโดนีเซีย และฮ่องกง เป็นต้น โดยคู่แข่งที่มีศักยภาพมากที่สุด คือ จีน เนื่องจากจีนได้มีการสร้างโรงงานกระดาษที่ใหญ่ที่สุดในโลก และมีเทคโนโลยีในการผลิตที่สูงกว่า ทำให้ประเทศจีนมีการเพิ่มกำลังการผลิตเพื่อการส่งออกมากขึ้น รวมไปถึงในเรื่องของต้นทุนการผลิตที่ถูกกว่าด้วย ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเข้ามาแข่งขันกับการผลิตแบบเดิม รวมไปถึงการที่ลูกค้าหลักอย่าง สหรัฐอเมริกา ได้ขยายธุรกิจไปสู่ภาคการผลิตสินค้าเอง (Backward Integration) โดยเข้ามาเปิดฐานการผลิตสิ่งพิมพ์ในประเทศไทย ส่งผลให้สภาวะการแข่งขันรุนแรงยิ่งขึ้น

ซึ่งจากการที่ได้ทำการศึกษา เก็บรวบรวมข้อมูลปัญหาภายในองค์กรโดยการสอบถาม พนักงานในระดับผู้จัดการ หัวหน้าแผนก หัวหน้าหน่วย และพนักงานระดับปฏิบัติงาน สรุปปัญหา ขององค์กรที่ทำการศึกษาวิจัยได้ ดังนี้

1.1.1 การเติบโตขององค์กรที่ศึกษาเป็นไปอย่างก้าวกระโดด บริษัทมีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้แต่ในขณะเดียวกัน พนักงานยังไม่มีความพร้อมเพียงพอในการรับมือกับเทคโนโลยีที่ เปลี่ยนไป

1.1.2 ขาดการสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ แม้ว่าองค์กรจะมีการกำหนด วิสัยทัศน์ พันธกิจ และกลยุทธ์ (ดังรูปที่ 1.2) แต่เป็นเพียงแค่ประกาศและไม่มีความชัดเจน พนักงานไม่ได้ให้ความสนใจและขาดความเข้าใจในการที่จะนำไปปฏิบัติอย่างแท้จริง ทำให้การ ดำเนินงานขององค์กรเป็นไปในทิศทางที่ไม่ชัดเจน

1.1.3 การประยุกต์ใช้เครื่องมือในการบริหารต่างๆไม่เหมาะสมขาดความจริงจังในการ ตรวจสอบติดตามและเฝ้าระวังผล ขาดระบบการประเมินผลขององค์กร ทำให้ไม่สามารถวัดผลของ การบริหารจัดการของแต่ละฝ่าย แต่ละแผนกได้

1.1.4 เทคโนโลยีการผลิตและการซ่อมบำรุงเครื่องจักรที่ซับซ้อนและมีขนาดใหญ่ยังคง ต้องพึ่งพาผู้เชี่ยวชาญจากต่างชาติ

1.1.5 สถานที่ตั้งของโรงงานตั้งอยู่โดดเดี่ยวไม่ได้อยู่รวมเป็นคลัสเตอร์ดังเช่น โรงงานที่ อยู่ในพื้นที่ของนิคมอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์สินสาคร จ.สมุทรสาคร ซึ่งจะทำให้ บริษัทที่ทำการศึกษาวิจัยเสียเปรียบในเรื่องของการได้รับสิทธิต่างๆจากรัฐบาล ตลอดจนต้นทุน ทางพลังงานและการขนส่งที่จะสูงกว่า เนื่องจากว่าข้อดีของระบบคลัสเตอร์จะทำให้วงจรธุรกิจ อยู่ในวงจำกัด ตั้งแต่แม่พิมพ์ วัสดุ ระบบการพิมพ์ การเคลือบ การเข้าเล่ม การทำโคตซ์ และ การทำหีบห่อ ทั้งหมดส่วนใหญ่จะอยู่ในที่เดียวกัน ซึ่งทำให้ต้นทุนทั้งระบบคลัสเตอร์โดยเฉลี่ย ณ ปัจจุบันลดลงแล้วถึง 10-15%

ฉะนั้นการที่ผู้ประกอบการจะดำเนินธุรกิจต่อไปท่ามกลางสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วและรุนแรงจากสภาวะเศรษฐกิจที่ถดถอย จำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องให้ความสำคัญกับ การวางแผนกลยุทธ์ในการแข่งขันที่สอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมภายนอกและภายในองค์กรที่ เปลี่ยนแปลงไปในช่วงระยะเวลาหนึ่ง เพื่อที่จะใช้เป็นทิศทางในการเดินไปสู่วิสัยทัศน์ เป้าหมายที่ ได้ตั้งไว้ รวมไปถึงต้องมีระบบการวัดผลสำเร็จของกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับ ลักษณะของอุตสาหกรรมการผลิตสิ่งพิมพ์ออฟเซ็ท เพื่อให้องค์กรสามารถอยู่รอดและ เจริญเติบโตอย่างยั่งยืนตามสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

วิสัยทัศน์ (VISION)

บริษัท คิรีวัฒนาฯ มีเจตนารมณ์อันมุ่งมั่นที่จะพัฒนากิจการด้านการพิมพ์ของบริษัท ให้มีคุณภาพและบริการเป็นที่ยอมรับของลูกค้าทั่วโลก บริษัทจึงไม่หยุดนิ่งในการค้นคว้าและแสวงหาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาปรับปรุงและพัฒนา ระบบการผลิต ระบบสารสนเทศ และระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงถาวรให้แก่กิจการ เพื่อให้ธุรกิจอุตสาหกรรม การพิมพ์ของประเทศก้าวไปสู่การเป็นศูนย์กลางของธุรกิจอุตสาหกรรมการพิมพ์ในภูมิภาคเอเชีย อากาศนี้ (Southeast Asia Printing Hub)

พันธกิจ (MISSION)

1. การตลาด เพิ่มยอดขายของบริษัทปีละ 500 ล้านบาท
2. การผลิต ปรับปรุงกระบวนการผลิตทุกระบบให้มีประสิทธิภาพเพื่อลดต้นทุนการผลิต และส่งมอบสินค้าให้ทันตามกำหนดเวลา ภายใต้การบริหารการผลิตที่มีแผนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ และการควบคุมติดตามคุณภาพที่มีประสิทธิภาพ รวมทั้งการเตรียมความพร้อม และการบำรุงรักษาเครื่องจักรทั้งหมดให้อยู่ในสภาพใช้งานได้ตลอดเวลา และไม่หยุดในระหว่างกระบวนการผลิต
3. การบริหารภายใน
 - 3.1 การจัดซื้อและจัดจ้าง จัดซื้อวัตถุดิบ และวัสดุภัณฑ์ที่มีคุณภาพตรงตามความต้องการของลูกค้า และทันตามแผนผลิต รวมทั้งได้ราคาที่ดีที่สุดให้กับบริษัท พร้อมทั้งส่งมอบงานตามกำหนดเวลาข้อตกลง
 - 3.2 การดูแลบำรุงรักษาโครงสร้างอาคาร และสาธารณูปโภคภายในบริษัทให้สะอาด สวยงามปลอดภัย และพร้อมใช้งานได้ตลอดเวลา

รูปที่ 1.2 ตัวอย่างของวิสัยทัศน์ และ พันธกิจขององค์กรที่ศึกษาวิจัย
ที่มา : องค์กรที่ศึกษาวิจัย, 2547

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยนี้มี วัตถุประสงค์ แบ่งได้เป็น 2 ข้อย่อย ดังนี้

- 1.2.1 เพื่อกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจสำหรับองค์กรที่ศึกษาวิจัย
- 1.2.2 จัดทำระบบการประเมินผลเชิงดุลยภาพที่เหมาะสมสำหรับองค์กรที่ศึกษาวิจัย

1.3 ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตในการวิจัยครอบคลุม ดังนี้

- 1.3.1 ครอบคลุมถึงการกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันและการจัดทำโครงสร้างของระบบการประเมินผลเชิงดุลยภาพเท่านั้นแต่ไม่ครอบคลุมการนำไปปฏิบัติและติดตามผล

1.3.2 ครอบคลุมเฉพาะฝ่ายโรงงานของบริษัทที่เป็นกรณีศึกษาเท่านั้น

1.3.3 กลยุทธ์ครอบคลุมระยะเวลา 3 ปี เป็นการวางแผนระยะสั้นเนื่องจากปัจจุบันปัจจัยเสี่ยงต่างๆ ค่อนข้างผันผวนสูง

1.3.4 กำหนดให้ กรรมการผู้จัดการ ผู้จัดการโรงงาน ผู้จัดการฝ่ายการตลาดขององค์กรที่ศึกษา อย่างน้อย 3 คน เป็นผู้ตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม

1.4 วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยนี้ มีขั้นตอนการดำเนินงานวิจัย โดยเป็นลำดับขั้น ดังนี้

1.4.1 ศึกษาค้นคว้าปัญหาของบริษัทกรณีศึกษา เพื่อระบุสาเหตุ ที่มาและความสำคัญของปัญหาที่จะนำมาศึกษาวิจัย โดยทำการรวบรวมข้อมูลต่างๆจากแหล่งข้อมูล ดังนี้

(1) บริษัทที่ศึกษา ข้อมูลที่ต้องดำเนินการรวบรวม ได้แก่ วิสัยทัศน์ พันธกิจ วัตถุประสงค์ที่ใช้อยู่ ณ ปัจจุบัน สภาวะแวดล้อมภายในองค์กร ประวัติความเป็นมา โครงสร้างองค์กร กิจกรรมหลักและผลิตภัณฑ์

(2) ผู้จัดการฝ่าย หัวหน้าแผนก หัวหน้าหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง และพนักงานระดับปฏิบัติการ ข้อมูลที่ดำเนินการรวบรวมได้แก่ ความพึงพอใจและไม่พึงพอใจของพนักงานในเรื่องระบบการบริหารงาน ระบบค่าจ้าง สวัสดิการ การพัฒนาบุคลากรโดยใช้การออกแบบสอบถามประมาณ 30 ชุด รวมไปถึงการสอบถามมุมมองของผู้บริหารระดับกลาง ที่มีต่อสภาวะแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในขององค์กรที่ศึกษา

(3) แหล่งข้อมูลอื่น ข้อมูลที่ต้องดำเนินการรวบรวมได้แก่ สภาวะแวดล้อมภายนอกขององค์กรที่ศึกษา เช่น เศรษฐกิจ การเมืองและข้อมูลประชากร สังคม เทคโนโลยี รวมไปถึงกฎหมายข้อบังคับต่างๆที่เกี่ยวข้อง สภาวะการแข่งขันในตลาด คู่แข่งขัน ลูกค้า หรือแหล่งจัดหาวัตถุดิบ เป็นต้น

1.4.2 สำนวจงานวิจัยและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเกี่ยวกับอุตสาหกรรมกรรมการพิมพ์ การวางแผนกลยุทธ์ กระบวนการลำดับขั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierarchy Process: AHP) และระบบการประเมินผลขององค์กร

1.4.3 ทำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์กรที่ศึกษาจากการศึกษารวบรวมตามหัวข้อที่ 1.4.1 โดยการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก ประกอบด้วย

(1) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมในระดับมหภาค (PEST Analysis) ได้แก่

เศรษฐกิจ การเมือง ข้อมูลประชากร สังคม เทคโนโลยี และกฎหมายข้อบังคับต่างๆที่เกี่ยวข้อง

(2) การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมในระดับอุตสาหกรรมและการแข่งขัน ประกอบด้วย

- การวิเคราะห์ลักษณะสำคัญด้านเศรษฐกิจของอุตสาหกรรม (The Industry's dominant economic features)

- การวิเคราะห์การแข่งขันในอุตสาหกรรม โดยใช้เครื่องมือวิเคราะห์ตามแบบของ Porter's five-forces Model

- การวิเคราะห์ปัจจัยที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในอุตสาหกรรม (Driving Forces)

- การประเมินสถานภาพทางการแข่งขันขององค์กรธุรกิจอื่นภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Strategic Group Model)

- การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitor Analysis)

- การกำหนดปัจจัยแห่งความสำเร็จในการแข่งขัน (Key Success Factors)

- ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม (Industrial Attractiveness)

การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน ประกอบด้วย

(1) การวัดผลเชิงกลยุทธ์ (Strategic performance indicators) เพื่อศึกษาว่ากลยุทธ์ที่ใช้อยู่ในปัจจุบันดีหรือไม่ดีอย่างไร

(2) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

(3) การวิเคราะห์ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทเทียบกับคู่แข่งที่สำคัญ (Competitive Strength Assessment)

1.4.4 หลังจากทำการวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมแล้ว ทางผู้จัดทำได้นำเสนอวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ได้ทำการทบทวนใหม่ โดยจัดการประชุมร่วมกันกับผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง ซึ่งเป็นผู้ร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กรดังกล่าว

1.4.5 นำเสนอทางเลือกของกลยุทธ์ โดยทางเลือกที่นำเสนอคือกลยุทธ์พื้นฐานในการแข่งขัน (Competitive Strategy) ประกอบไปด้วย 5 ทางเลือกของกลยุทธ์ ดังนี้

(1) Overall Low-Cost Provider Strategy

(2) Broad Differentiation Strategy

(3) Best-Cost Provider Strategy

(4) Focused Low-Cost Strategy

(5) Focused Differentiation Strategy

1.4.6 ทำการประเมินและตัดสินใจเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและภายในขององค์กร รวมไปถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ที่ได้ทำการกำหนดไว้มาเป็นเกณฑ์หลักและเกณฑ์รองในการตัดสินใจ โดยใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (Analytic Hierarchy Process: AHP)

1.4.7 จัดทำระบบการประเมินผลขององค์กรและการวัดผลสำเร็จของการนำกลยุทธ์ที่ได้เลือกไว้ไปใช้ โดยการนำทฤษฎีการประเมินผลเชิงดุลยภาพ (Balanced Scorecard : BSC) ประเมินผลตามวัตถุประสงค์ของกลยุทธ์ที่ได้ทำการคัดเลือกไว้ตามหัวข้อ 1.4.7 โดยพิจารณา มุมมอง 4 ด้าน คือ มุมมองทางการเงิน ด้านลูกค้า ด้านกระบวนการภายใน และด้านการเจริญเติบโตและการเรียนรู้ขององค์กร มีการจัดทำแผนที่ทางกลยุทธ์ (Strategy Maps) เพื่อเชื่อมโยงวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน มีการกำหนดรายละเอียดในแต่ละมุมมอง เช่น การตั้งเป้าหมาย (Target) กำหนดตัวชี้วัดสมรรถนะหลัก (Key Performance Indicator : KPI) และแผนงานที่ต้องกระทำ (Initiatives) ทั้งนี้ในกระบวนการดังกล่าวนี้ให้หลักการระดมสมองของผู้บริหารระดับสูงและหัวหน้าแผนกทุกแผนก

1.4.8 สรุปผลที่ได้จากการวิจัย ข้อเสนอแนะ และเสนอแนวทางในการพัฒนางานวิจัยต่อไป

1.4.9 จัดทำรูปเล่มวิทยานิพนธ์ฉบับสมบูรณ์

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ได้กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่เหมาะสมและมีความเฉพาะเจาะจงกับองค์กรที่ศึกษา

1.5.2 ได้ระบบในการประเมินผลที่เหมาะสมกับองค์กรที่ศึกษา

1.5.3 ชี้ให้เห็นแนวทางในการประยุกต์ใช้เทคนิคกระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์สำหรับการตัดสินใจเลือกกลยุทธ์

1.5.4 องค์กรที่ศึกษาสามารถนำงานวิจัยชิ้นนี้ไปเป็นตัวแบบในการนำไปปฏิบัติและติดตามผลต่อไปได้ และยังประโยชน์ในการให้ข้อมูลเรื่องขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ซึ่งองค์กรจะสามารถนำความรู้นั้นไปใช้ในการปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนไป

1.6 องค์ประกอบของการวิจัย

การวิจัยนี้สามารถแบ่งเนื้อหาออกเป็น 6 บท ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ อธิบายถึงความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์ของการ

วิจัย ขอบเขตของการวิจัย วิธีการดำเนินการวิจัย ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัยและองค์ประกอบของการวิจัย

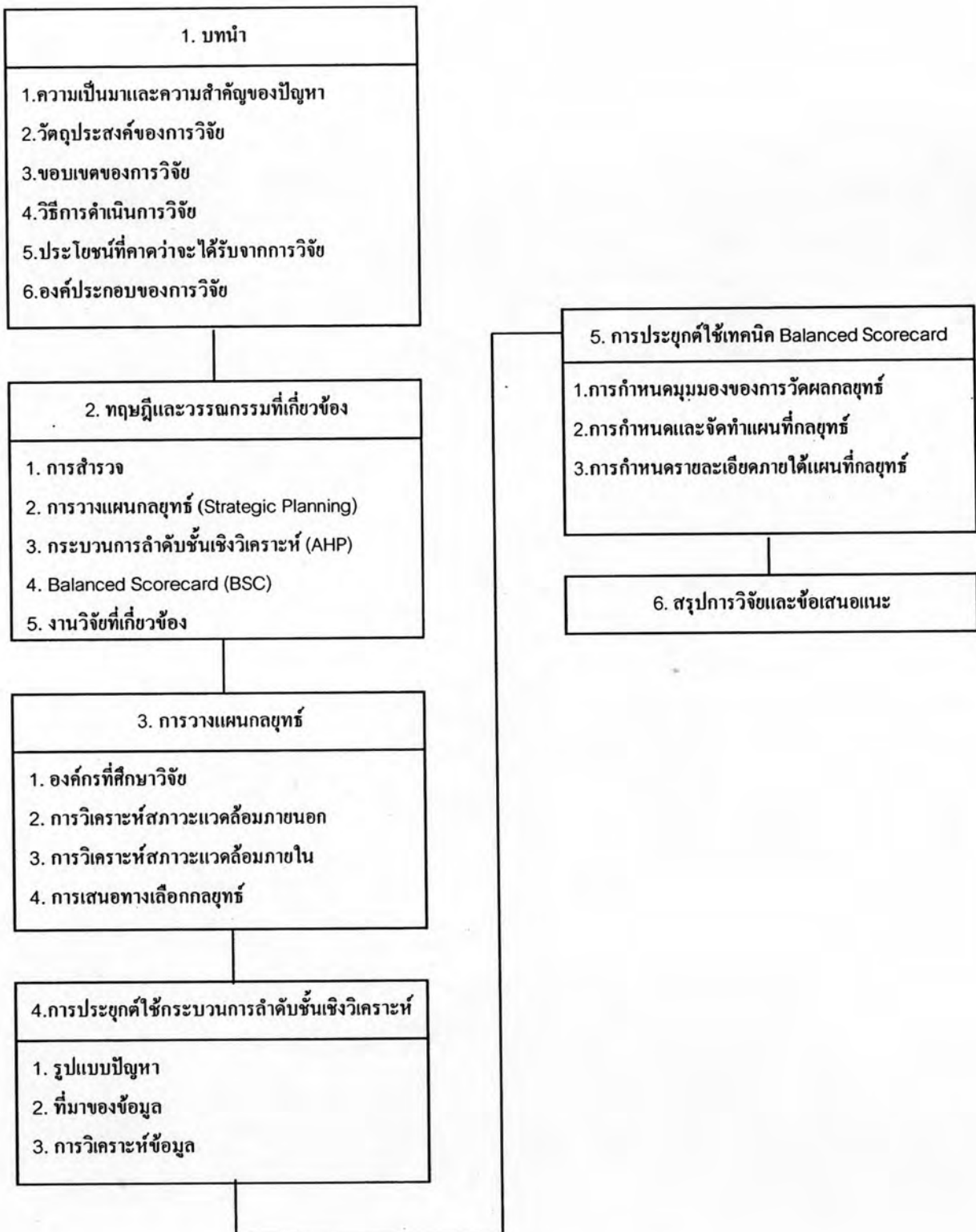
บทที่ 2 ทฤษฎีและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง อธิบายถึงทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัยอันประกอบด้วย การสำรวจ การวางแผนกลยุทธ์ กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ (AHP) เทคนิคการประเมินผลเชิงดุลยภาพ Balanced Scorecard (BSC) และการวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทที่ 3 การวางแผนกลยุทธ์ อธิบายถึงองค์กรที่ศึกษาวิจัย การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายนอก การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมภายใน การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์ขององค์กร และการเสนอทางเลือกกลยุทธ์

บทที่ 4 การประยุกต์ใช้กระบวนการลำดับชั้นเชิงวิเคราะห์ อธิบายถึง รูปแบบปัญหา ที่มาของข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อคัดเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับองค์กร

บทที่ 5 การประยุกต์ใช้เทคนิคการประเมินผลเชิงดุลยภาพ Balanced Scorecard (BSC) เพื่อจัดทำระบบการประเมินผลขององค์กรจากกลยุทธ์ที่ได้ทำการคัดเลือกไว้

บทที่ 6 สรุปการวิจัยและข้อเสนอแนะ อธิบายถึง การสรุปผลงานวิจัย ข้อเสนอแนะ และงานวิจัยที่ควรดำเนินการต่อ



รูปที่ 1.3 แสดงผัง โครงสร้างองค์ประกอบของการวิจัย