

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์การดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดการบริการซ่อมบำรุง ในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด และทฤษฎี ได้แก่ ด้านการจัดการ ด้านการเงินและการบัญชี ด้านการผลิตและการปฏิบัติการ ด้านการตลาดบริการ และมีการใช้เครื่องมือการวิเคราะห์โอกาสและประเด็นสำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์สถานะแวดล้อม โดยทั่วไป (General Environment Analysis : PEST Analysis) การวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และ อุปสรรค (SWOT Analysis) การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่าง ๆ โดยใช้ตัวแบบพลังผลักดัน 5 ประการ (Five-Force Model) เทคนิคการจัดการสมัยใหม่ตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) แนวคิดด้านการบริหารจัดการ และแนวคิดด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor : CSFs) และมีวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

แนวคิดและทฤษฎี

1. แนวคิดด้านการจัดการ (Management)

ตามทฤษฎีของ Harold Koontz (สมยศ นาวิการ, 2540) ซึ่งเป็นการจัดการเกี่ยวข้องโดยตรงกับหน้าที่การบริหาร (Management Functions) เป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องและประสานงานกัน ซึ่งผู้บริหารต้องเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งกระบวนการบริหารจัดการที่ขั้นตอน แบ่งเป็น 5 ประการ คือ

1.1 การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการในการใช้ความคิดอย่างรอบคอบ เพื่อทำการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร (What) ทำไมจึงทำ (Why) จะทำเมื่อไหร่ (When) ทำในพื้นที่ไหน (Where) ใครเป็นผู้รับผิดชอบ (Who) และ จะดำเนินการอย่างไร (How)

1.2 การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง การจัดโครงสร้างของงานต่างๆ ตลอดจนคนอำนาจหน้าที่ในการทำงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จได้

1.3 การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การคัดเลือกและการบรรจุคนเข้าทำงานและรักษาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในตำแหน่งต่างๆในองค์กร ซึ่งผู้บริหารต้อง

วางแผนกำลังคนสำหรับตำแหน่งต่างๆ แล้วประเมินกำลังคนที่มีอยู่ จากนั้นดำเนินการคัดเลือกบุคคลที่มีความเหมาะสม และ ฝึกอบรมให้บุคลากรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

1.4 การสั่งการ (Directing) หมายถึง การใช้ความสามารถชักจูงคนของผู้บริหารให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด ให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

1.5 การควบคุม (Control) หมายถึง การกำกับให้สามารถรับประกันได้ว่ากิจกรรมต่างๆที่ดำเนินงานไปนั้น สามารถเข้ากันได้กับแผนงานที่วางไว้

2. แนวคิดด้านการเงิน และการบัญชี

การบริหารการเงินอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้มูลค่าของธุรกิจสูงขึ้น ซึ่งหน้าที่ทางการบริหารทางการเงินประกอบด้วย (ชนะใจ เดชวิทยาพร, 2542)

2.1 การวางแผนเกี่ยวกับการเงิน (Financial Planning) เกี่ยวข้องกับการวางแผนรายรับ รายจ่ายของธุรกิจซึ่งแสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ทางการเงิน และ โครงการในอนาคตซึ่งการวางแผนควรมีทั้งแผนการเงินระยะสั้นและระยะยาวโดยมีความสัมพันธ์สอดคล้องกัน เพื่อบรรลุเป้าหมายของธุรกิจที่ตั้งไว้

2.2 การตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุน (Financial Decision) แหล่งที่มาของเงินทุนมี 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

2.2.1 จากการกู้ยืม เป็นการจัดหาเงินทุนจากส่วนของหนี้สิน

2.2.2 จากการออกหุ้นสามัญ เป็นการจัดหาเงินทุนจากส่วนของเจ้าของ

2.3 การตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรเงินทุน (Investment Decision) การจัดสรรเงินทุนเป็นการใช้ไปในสินทรัพย์ 2 ประเภท คือ สินทรัพย์หมุนเวียนและสินทรัพย์ถาวร ระบบการทำบัญชีสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมควรจะบรรลุวัตถุประสงค์ต่อไปนี้

2.3.1 มีระบบที่ถูกต้อง เพื่อแสดงผลการดำเนินงาน ได้อย่างแท้จริง

2.3.2 ระบบการบันทึกสามารถเปรียบเทียบข้อมูลในปัจจุบันกับข้อมูลการดำเนินงานในอดีต และช่วยในการวางแผนด้านงบประมาณในอนาคต

2.3.3 การบันทึกควรจะแสดงงบการเงินสำหรับฝ่ายบริหารและผู้ที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจ

2.3.4 ระบบควรจะอำนวยความสะดวกในการทำรายงาน ได้อย่างรวดเร็ว ตลอดจนใช้ในการเรียกภาษีเงินและสามารถนำเสนอแก่ส่วนราชการเพื่อเสียภาษี

2.3.5 ระบบควรจะช่วยควบคุม ป้องกันทุจริต และลดการสูญเปล่าได้

2.4 การบริหารสภาพคล่อง คือ การบริหารเงินสดให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจ โดยพิจารณาในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

2.4.1 เงินสด สำรองเงินสดไว้อย่างสมเหตุสมผล ลงทุนเพื่อให้เกิดดอกผลได้ แต่ต้องคำนึงถึงสภาพคล่อง

2.4.2 ลูกหนี้ ประเมินเครดิตลูกหนี้อย่างรอบคอบ สม่่าเสมอ ขอหลักประกันการชำระหนี้ถ้าเป็นไปได้ จัดเก็บข้อมูลลูกหนี้อย่างครบถ้วนรวมถึงระเบียบการวางใบแจ้งหนี้และรับเช็ค วางใบแจ้งหนี้แต่เนิ่น ติดตาม หนี้ที่ครบกำหนดอย่างสม่ำเสมอ

2.4.3 สินค้าคงคลัง จัดเก็บสินค้าคงคลังตามความเหมาะสม วางแผนจัดซื้อ ใช้จำนวนสั่งซื้อที่ประหยัด (Economic Order Quantity : EOQ)

2.4.4 เจ้าหนี้การค้า ชำระหนี้ให้เร็วกรณีได้ส่วนลด ของเงื่อนไขการชำระหนี้ที่สมเหตุสมผล ชะลอการชำระหนี้โดยไม่ให้เสียเครดิต กระจายการซื้อจากคู่ค้าหลายรายเพื่อป้องกันความเสี่ยง

2.4.5 สินทรัพย์ถาวร ขายหรือให้เช่าสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์พิจารณาเงื่อนไขการซื้อ เช่า เช่าซื้ออย่างรอบคอบ ใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำประกันภัย

2.4.6 หนี้สิน รักษาอัตราหนี้สินต่อทุนอย่างเหมาะสม สร้างสัมพันธ์กับธนาคารหลายแห่ง ใช้แหล่งเงินกู้ที่ต้นทุนต่ำก่อน ขอบวงเงินเพื่อไว้ใช้ยามฉุกเฉิน บริหารวันครบชำระหนี้ให้ตรงกัน หาหลักประกันให้เพียงพอ

2.4.7 ทุน เตรียมทุนสำรองยามฉุกเฉิน ยกขาดทุนสะสมมาใช้เพื่อลดภาษีในปีที่มีกำไร ระดมทุนจากตลาดหลักทรัพย์เมื่อมีโอกาส

2.4.8 รายได้ รักษาฐานลูกค้าเดิม หาตลาดใหม่ คิดเชิงสร้างสรรค์หาโอกาสใหม่ในการทำธุรกิจ

2.4.9 ค่าใช้จ่าย ทำแผนลด ชะลอค่าใช้จ่าย ศึกษาข้อกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับการเลิกจ้างชดเชย

2.4.10 ภาษี วางแผนภาษีอย่างรอบคอบ ตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชี ขอคืนภาษีที่ชำระไว้เกิน เป็นต้น

2.5 การจัดการความเสี่ยง ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถ

จัดการและควบคุมความเสี่ยงต่าง ๆ ได้ด้วยการหลีกเลี่ยงความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การผลักระความเสี่ยง ในการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงสามารถทำได้ด้วยวิธีการดังนี้คือ การหาสิ่งอื่นมาทดแทน การถ่วงถ่วง และการขจัดความเสี่ยง ในการลดความเสี่ยง ผู้ประกอบการจะมีวิธีการหรือระบบการจัดการที่ดี ในการเข้ารับความเสี่ยง ผู้ประกอบการสามารถผลักระความเสี่ยงไปยังบุคคลอื่น ๆ

ได้ เช่น การรับเหมาช่วง การซื้อขายล่วงหน้า และการทำประกันภัย เช่น ประกันอัคคีภัย เป็นต้น (ชนินทร์ ชุณหพันธ์, 2549)

3. แนวคิดด้านการผลิตและการปฏิบัติการ (Production and Operations Management)

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2545) กล่าวถึงการจัดการการผลิตและการดำเนินการว่าเป็น การศึกษา วิเคราะห์ กำหนดแนวทางปฏิบัติ และควบคุมกระบวนการแปรรูป (Transformation Process) ปัจจัยนำเข้า (Inputs) หรือทรัพยากรการดำเนินงานให้เป็นผลลัพธ์ (Outputs) ในรูปสินค้า หรือบริการอย่างเป็นระบบ มีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งปัจจุบัน การขยายตัวของธุรกิจบริการสามารถสร้างรายได้และก่อให้เกิดการจ้างงานอย่างมาก ทำให้การประยุกต์หลักการของการจัดการด้านการผลิต ขยายตัวเข้าสู่การดำเนินงานของธุรกิจบริการ เช่น คุณภาพ การเลือกที่ตั้ง และการจัดการ โครงการ เป็นต้น

จิตติมา ไชยะกุล (2548) ได้กล่าวว่า การจัดการโซ่อุปทาน (Supply-chain management) คือ การประสานการดำเนินงานขององค์กรและผู้จัดหา (Supplier) เพื่อให้การขนส่ง วัตถุดิบ บริการและข้อมูลเป็นไปตามอุปสงค์ของลูกค้า ดังนั้นการจัดการโซ่อุปทานจึงเป็นกลยุทธ์ หนึ่งที่สร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันให้แก่องค์กร นอกจากนี้ระบบโซ่อุปทานสามารถใช้ ประสานการดำเนินงานที่สำคัญขององค์กรได้ ตัวอย่างเช่น การรับคำสั่งซื้อ การส่งมอบสินค้า และการจัดซื้อซึ่งต้องอาศัยความร่วมมือกัน ระหว่างแผนกการตลาด แผนกการเงิน แผนกวิศวกรรม แผนกระบบสารสนเทศ แผนกการผลิต และแผนกการขนส่งกำลังบำรุง เป็นต้น

การจัดการห่วงโซ่อุปทานมีความสำคัญแก่ธุรกิจบริการเช่นกัน ธุรกิจบริการต้อง จัดซื้อเครื่องมือ วัตถุดิบและบริการเพื่อใช้ประกอบการให้บริการ เช่น ธุรกิจสายการบินต้องจัดซื้อ น้ำอัดลม ขนมขบเคี้ยว และอาหารสำหรับบริการบนเครื่องบิน รวมทั้งชิ้นส่วนเครื่องยนต์ และ น้ำมันหล่อลื่นซึ่งใช้สำหรับการซ่อมบำรุงรักษาเครื่องบิน การจัดการโซ่อุปทานที่ดีทำให้ธุรกิจมี ทรัพยากรและเครื่องมือใช้ในการให้บริการเมื่อต้องการ ดังนั้นการจัดการโซ่อุปทานในธุรกิจบริการ จึงควรให้ความสำคัญกับการมีปริมาณสินค้าคงคลังที่เหมาะสม การจัดการตารางทำงานของ พนักงาน และการจัดหาเงินทุนรวมทั้งการทำตามความพึงพอใจของลูกค้าธุรกิจที่มีการจัดการโซ่ อุปทานทำให้ธุรกิจมีโอกาสทำการแข่งขัน ได้มากขึ้นเนื่องจากช่วยลดต้นทุน ธุรกิจจึงเสนอบริการ ได้ในราคาต่ำ และทำให้การประสานงานระหว่างผู้จัดหาดีขึ้น

4. แนวคิดด้านการตลาดบริการ (Services Marketing Mix)

Phillip Kotler (1994) (อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, 2541) ได้กล่าวถึง แนวคิดด้านการตลาดที่เกี่ยวข้องกับส่วนประสมการตลาดบริการ (Services Marketing Mix หรือ

7Ps) หมายถึง การจัดกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการนำเสนอสิ่งซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค โดยทำให้กิจการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์และอยู่รอดได้ อาจรวมถึงสามารถขยายกิจการได้ในอนาคต ประกอบด้วยเครื่องมือต่อไปนี้

4.1 ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจ ประกอบด้วย สินค้า (Goods) บริการ (Services) ความคิด (Ideas) สถานที่ (Places) องค์กร (Organizations) หรือบุคคล (Persons) โดยที่ผลิตภัณฑ์ต้องมีอรรถประโยชน์และมีมูลค่า (Utility and Value) ในสายตาลูกค้า จึงจะมีผลให้ผลิตภัณฑ์สามารถขายได้

4.2 ราคา (Price) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องจ่ายสำหรับสิ่งที่ได้มา ซึ่งแสดงถึงมูลค่าในรูปเงินตราหรืออาจหมายถึงจำนวนเงินหรือสิ่งอื่นที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์หรือบริการ การกำหนดกลยุทธ์ด้านราคา ต้องคำนึงถึงการยอมรับของลูกค้าในมูลค่าของผลิตภัณฑ์

4.3 ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) หมายถึง โครงสร้างของช่องทางซึ่งประกอบด้วยสถานประกอบการตลาด และกิจกรรม ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์ และบริการจากสถานที่ผลิต ไปยังตลาดทำให้ผลิตภัณฑ์ หรือบริการสามารถหาได้ง่ายสำหรับการบริโภค สถานที่นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมายก็คือสถานประกอบการตลาด ส่วนกิจกรรมที่ช่วยในการกระจายสินค้า ประกอบด้วย การขนส่ง การคลัง และการเก็บรักษาสินค้า

4.4 การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อเพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ การติดต่อสื่อสาร เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารมีหลายประการซึ่งอาจเลือกใช้หนึ่งอย่างหรือใช้ผสมประสานกันโดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ คู่แข่งขัน โดยบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันได้ เครื่องมือส่งเสริมการตลาดที่สำคัญ คือ การโฆษณา (Advertising) การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal Selling) และการส่งเสริมการขาย (Sales Promotion)

อดุลย์ จาตุรงค์กุล (2549) กล่าวถึง การสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) เป็นวิถีทางทุกทางที่นักการตลาดใช้ในการสื่อสารกับผู้ที่จะเป็นลูกค้าในปัจจุบัน ซึ่งการสื่อสารการตลาด ประกอบด้วย 1. การโฆษณา 2. การส่งเสริมการขาย 3. การประชาสัมพันธ์และพิมพ์เผยแพร่ 4. การขายโดยพนักงาน และ 5. การตลาดทางตรง

4.5 บุคลากร (People) การคัดเลือกบุคลากร การฝึกอบรม การจูงใจ สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าแตกต่างเหนือคู่แข่ง พนักงานต้องสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ทันที มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถแก้ไขปัญหาได้ และมีค่านิยมต่อองค์กรดี

4.6 การนำเสนอลักษณะทางกายภาพ (Physical Evidence) โดยพยายามแสดงให้เห็นถึงคุณภาพผ่านสิ่งที่มองเห็นได้ และรูปแบบการบริการ โดยยึดถือคุณค่าที่ลูกค้าต้องการ ได้แก่ ความสะอาด ความรวดเร็ว และผลประโยชน์อื่นๆ ด้วยลักษณะที่จับต้องไม่ได้ ของการบริการนั้น ซึ่งทำให้เกิดความเสี่ยงที่ลูกค้าจะไม่ซื้อบริการ ซึ่งการสร้างลักษณะทางกายภาพต่างๆ สามารถทำให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจ ซึ่งสามารถทำได้หลายรูปแบบ เช่น แผ่นพับที่แสดงให้เห็นถึงบริการต่างๆ ที่ลูกค้าจะได้รับ เครื่องแบบพนักงานที่เหมาะสม และอาคารสถานที่

4.7 กระบวนการ (Process) เป็นการส่งมอบคุณภาพในการให้บริการกับลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว และประทับใจ ในองค์กรธุรกิจด้านบริการ กระบวนการในการให้บริการมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากบางกระบวนการเป็นกระบวนการที่ลูกค้าต้องมีส่วนร่วมในการผลิตบริการนั้นด้วย กระบวนการด้านการบริการจึงต้องได้รับการออกแบบเป็นอย่างดี เพื่อให้พนักงานทำงานอย่างสะดวก ลดความผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้นได้ในกระบวนการ ผลของการบริการคือ ความพึงพอใจ และความภักดีของลูกค้า

5. เครื่องมือการวิเคราะห์โอกาสและประเด็นสำคัญ

5.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment Analysis : PEST Analysis)

พัทตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์ (2542) ได้วิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม เทคโนโลยี กฎหมายและสิ่งแวดล้อม ที่ก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดขององค์กร ซึ่งมีผลต่อการแข่งขัน การกำหนดกลยุทธ์ การตัดสินใจ และการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ขององค์กร ดังนั้นจึงต้องมีการวิเคราะห์และประเมินการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมทั่วไป

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมทั่วไป (General Environment Analysis : PEST Analysis)

ปัจจัย	ตัวแปรที่ก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรค
การเมืองและกฎหมาย	- กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับในด้านต่าง ๆ ของรัฐบาล ความมั่นคงและเสถียรภาพทางการเมือง นโยบายการเก็บภาษีของรัฐบาล
เศรษฐกิจ	- สภาวะเศรษฐกิจของประเทศ อัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ - อัตราดอกเบี้ยระยะสั้นและระยะยาว - การเคลื่อนไหวของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศ เช่น ลดค่าเงินทำให้ราคาสินค้าส่งออกของไทยมีมูลค่าลดลง ความต้องการ

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ปัจจัย	ตัวแปรที่ก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรค
เศรษฐกิจ	สินค้าไทยในตลาดต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น ทำให้มีการขยายตัวในการผลิตและการจ้างงานสูงขึ้น
สังคมและวัฒนธรรม	- วิถีทางในการดำเนินชีวิตของประชาชน รวมทั้งทัศนคติ - การเปลี่ยนแปลงทางสังคม อาทิเช่น อัตราการเพิ่มของประชากร ลักษณะของครอบครัว ระดับการศึกษา - การเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ซื้อสินค้าและบริการ ก่อให้เกิดวิธีการนำเสนอและวิธีการใช้สินค้าและบริการรูปแบบใหม่ ๆ เช่น การให้สินเชื่อ การซ่อมบำรุง บริการเสริมอื่น ๆ
เทคโนโลยี	- จำนวนเงินลงทุนในด้านการวิจัย และพัฒนาทางเทคโนโลยี - การเกิดนวัตกรรมของสินค้าและบริการใหม่ ๆ - การพัฒนาและการถ่ายทอดเทคโนโลยี

5.2 การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) เป็นเครื่องมือในการประเมินสถานการณ์ สำหรับองค์กร หรือโครงการ ซึ่งช่วยผู้บริหาร กำหนดจุดแข็ง และจุดอ่อนจากสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โอกาสและอุปสรรคจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กร ตลอดจนผลกระทบที่มีศักยภาพจากปัจจัยเหล่านี้ต่อการทำงานขององค์กร โดย ศาสตราจารย์ วรงค์ (2550) ได้กล่าวว่า การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) หมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรในลักษณะต่าง ๆ 4 ลักษณะ ได้แก่

5.2.1 จุดแข็ง (Strength) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งนำไปสู่ความแข็งแกร่ง หรือความได้เปรียบขององค์กร เมื่อเทียบกับองค์กรอื่น ๆ ในลักษณะเดียวกัน

5.2.2 จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งนำไปสู่ความอ่อนแอ หรือความเสียเปรียบขององค์กร เมื่อเทียบกับองค์กรอื่น ๆ ในลักษณะเดียวกัน

5.2.3 โอกาส (Opportunity) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ นอกองค์กร ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร และเอื้อต่อความสำเร็จขององค์กร

5.2.4 อุปสรรค (Threat) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ นอกองค์กร ซึ่งเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กร และอาจทำให้องค์กรประสบความล้มเหลวได้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน (จุดแข็งและจุดอ่อน) เป็นการหาความดึงดูดใจและความได้เปรียบจากโอกาส โดยธุรกิจไม่จำเป็นต้องแก้จุดอ่อนทั้งหมด และไม่ต้องพัฒนาจุดแข็งอย่างเต็มที่ทุกอย่างแต่ต้องจำกัดตัวเองอยู่ที่โอกาสที่มีจุดแข็ง หรือพิจารณาโอกาสที่ดีกว่า โดยพัฒนาจุดแข็งเฉพาะอย่างขึ้น

จุดแข็งและจุดอ่อนของธุรกิจสามารถจัดประเภทได้จากการพิจารณาทรัพยากรภายในได้ 6 ประเภท คือ สายผลิตภัณฑ์ (การมีผลิตภัณฑ์ใหม่ ความสำคัญ และการใช้เทคโนโลยีขั้นสูง) การบริหารจัดการ (ประสิทธิภาพและระดับความสามารถ) การวิจัยและพัฒนา (ความก้าวหน้าเทียบเท่ากับคู่แข่ง ภาพลักษณ์ของสินค้าและบริการ) การผลิต (การแข่งขัน ความยืดหยุ่น การเพิ่มผลผลิต และประสิทธิภาพการผลิต) การตลาด (ประสิทธิภาพการตลาด การเข้าสู่ตลาด การขาย การโฆษณา) และการวางแผนกลยุทธ์ (การให้คำจำกัดความที่ชัดเจน การติดต่อสื่อสาร การประมวลผลประสิทธิภาพ การดำเนินงานเข้ากับแผนกลยุทธ์ของบริษัท

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก (โอกาสและอุปสรรค) ต้องดูแลปัจจัยสภาพแวดล้อมระดับมหภาค ด้านประชากรศาสตร์ เศรษฐกิจ เทคโนโลยี การเมือง กฎหมาย และวัฒนธรรม รวมทั้งปัจจัยสภาพแวดล้อมด้านจุลภาค ด้านลูกค้า คู่แข่ง ผู้จำหน่ายและผู้ขาย ซึ่งล้วนแต่มีผลต่อความสามารถของบริษัทที่จะเพิ่มกำไร ดังนั้นควรตั้งระบบข่าวกรองทางการตลาดเพื่อสืบหาแนวโน้มและพัฒนาการที่สำคัญ เพื่อสามารถระบุโอกาสและภัยคุกคามที่เกี่ยวข้องได้

จุดมุ่งหมายหลักของการประเมินสภาพแวดล้อม คือการพิจารณาโอกาสใหม่ๆทางการตลาด หรือขอบเขตของความต้องการของผู้ซื้อ ที่องค์กรสามารถปฏิบัติงานอย่างมีผลกำไร โอกาสต่างๆ สามารถเกิดขึ้นในหลายรูปแบบและผู้ทำการตลาดต้องมีความชำนาญที่จะมองเห็น แต่เหตุการณ์บางอย่างก็เป็นอุปสรรค เป็นที่ไม่เอื้ออำนวย หรือนำไปสู่ความเสียหายในการขายและทำกำไรถ้าไม่มีมาตรการป้องกันทางการตลาด จึงจำเป็นต้องเตรียมแผนการตามสถานการณ์ที่สามารถเผชิญกับความเปลี่ยนแปลงได้ทั้งก่อนและหลังอุปสรรค และต้องมีการควบคุมดูแลอย่างระมัดระวัง เพื่อป้องกันความร้ายแรงที่อาจเกิดขึ้น

5.3 การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่าง ๆ โดยใช้ตัวแบบพลังผลักดัน 5 ประการ (Five-force Model)

Michael E. Porter (อ้างใน พิบูล ทีปะปาล, 2546) ได้กล่าวไว้ว่า สถานการณ์การดำเนินงานขององค์กรธุรกิจจะขึ้นอยู่กับสถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่องค์กรธุรกิจนั้นอยู่ ซึ่งขึ้นกับปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ หรือที่เรียกว่า “Five-forces Model” ประกอบด้วย

5.3.1 ภัยคุกคามอันเกิดจากคู่แข่งหน้าใหม่ (Threat of new entrants)

5.3.2 ความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างบริษัทต่าง ๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน

(Intensity of the rivalry among firms within the industry)

5.3.3 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining power of buyers)

5.3.4 อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Bargaining power of suppliers)

5.3.5 ภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน (Threat of substitute products)

ความเข้มแข็งของปัจจัยทั้ง 5 ประการ จะเป็นตัวบ่งบอกถึงโอกาสในการได้กำไรของธุรกิจภายในอุตสาหกรรมนั้นๆ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงส่วนประกอบย่อยๆ ของแต่ละปัจจัยอย่างละเอียดเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ถึงโอกาสและความเสี่ยงของอุตสาหกรรมนั้นๆ ได้

5.4 การวิเคราะห์โครงสร้าง 7-S ของแมคคินซี (McKinsey 7-S framework)

พิบูล ทีปะपाल (2546) กล่าวถึงความสำเร็จในการบริหารงานธุรกิจที่สัมฤทธิ์ผลนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยตัวแปร 7 ตัว หรือ “Seven S’s” ที่สัมพันธ์เกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน คือ

5.4.1 โครงสร้าง (Structure) คือ แผนภูมิขององค์การพร้อมกับข้อมูลที่เกี่ยวข้อง แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ว่าใครต้องรายงานขึ้นตรงกับใคร รวมทั้งแสดงให้เห็นว่าสายงานต่างๆ มีการจัดแบ่งและรวมกันอย่างไร

5.4.2 กลยุทธ์ (Strategy) คือ ชุดของปฏิบัติการ โดยมีความมุ่งหมายเพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งที่ยั่งยืน

5.4.3 ระบบ (Systems) คือ กระบวนการของการทำงาน ที่แสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานประจำวันขององค์กรดำเนินไปอย่างไร

5.4.4 รูปแบบการบริหาร (Style) คือ สิ่งที่ผู้จัดการถือเป็นสิ่งสำคัญ ที่แสดงออกมาในรูปของการใช้เวลา การให้ความสนใจและพฤติกรรมกรรมการบริหารงานที่เป็นแบบของเขา โดยเฉพาะ แสดงให้เห็นว่าฝ่ายผู้บริหารมีพฤติกรรมการบริหารงานอย่างไร ซึ่งมีความสำคัญมากกว่าสิ่งที่ผู้บริหารพูด

5.4.5 พนักงาน (Staff) คือ บุคลากรทั้งหมดในองค์กร

5.4.6 ทักษะฝีมือ (Skills) คือ ความรู้ความสามารถที่เป็นจุดเด่นที่องค์กรมี และสามารถดำเนินงานกลยุทธ์เพื่อให้ประสบผลสำเร็จ

5.4.7 ค่านิยมร่วม (Shared values) คือ ค่านิยมที่คนส่วนมากในองค์กรยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ ร่วมกัน

5.5 การวิเคราะห์ด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor – CSFs)

Blocher (2005) (อ้างใน นภาพร ณ เชียงใหม่, 2548) กล่าวว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือการบริการลูกค้า ความเร็วของตลาด และนวัตกรรม ปัจจัยแห่งความสำเร็จนี้จะสอดคล้องกับกลยุทธ์ความแตกต่าง ตลอดจนกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่ต่ำกว่า สามารถวัดค่าปัจจัยแห่งความสำเร็จได้โดยการแบ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จออกเป็นปัจจัยด้านการเงิน ด้านลูกค้า กระบวนการภายในธุรกิจ การเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมใหม่ และปัจจัยอื่น ๆ เพื่อสามารถติดตามวัดผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ได้

ปัจจัยด้านการเงิน ที่ใช้วัดความสำเร็จได้แก่ ผลกำไรจากการดำเนินงาน สภาพคล่องของกิจการ ทั้งด้านกระแสเงินสด ความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย ผลตอบแทนของสินทรัพย์ ผลตอบแทนของสินค้าคงเหลือ และผลตอบแทนจากการลงทุนที่ได้รับ นอกจากนี้ยังวัดค่าจากการขายสินค้าได้ด้วย เช่น ระดับการขายในกลุ่มของสินค้า แนวโน้มการขาย เปอร์เซ็นต์การขายสินค้าใหม่ การขายสินค้าตามฤดูกาล สุดท้ายคือ มูลค่าตลาด หรือราคาตลาด

ปัจจัยด้านลูกค้า ก็ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ชี้วัดถึงความสำเร็จของการดำเนินงาน สามารถวัดค่าของปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านนี้ได้โดย วัดความพึงพอใจของลูกค้า ว่ามีการตอบกลับจากลูกค้าเป็นอย่างไร หรือใช้วิธีการสำรวจลูกค้า การประเมินตัวแทนผู้จำหน่าย ทั้งด้านช่องทางจัดจำหน่ายความครอบคลุมในพื้นที่ขาย จุดแข็งของตัวแทนจำหน่าย และความสัมพันธ์กับตัวแทนจำหน่าย ความรวดเร็วและถูกต้องในการส่งสินค้า คุณภาพของสินค้า ค่าใช้จ่ายในการรับประกันสินค้า ความสามารถด้านการทำตลาดและการขาย โดยวัดจากแนวโน้มของยอดขาย กิจกรรมสำรวจตลาดและการฝึกอบรมพนักงานขาย

ปัจจัยด้านกระบวนการภายในธุรกิจ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ใช้วัดความสำเร็จของธุรกิจ เพราะหากระบบการบริหาร และการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ไม่มีประสิทธิภาพแล้ว ถึงแม้จะมียอดขายสูงก็อาจไม่ได้รับผลตอบแทนอย่างที่ควรเป็น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องวัดคุณภาพของธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นด้านคุณภาพสินค้า ว่ามีจำนวนของเสียอยู่ในระดับที่ควบคุมหรือไม่ มีค่าใช้จ่ายในการรับประกัน มีการผลิตซ่อมแซมสินค้า หรือชดเชยให้ลูกค้ามากน้อยเพียงใด ประสิทธิภาพในการผลิตสินค้า ทั้งการใช้วัตถุดิบ แรงงาน เครื่องจักร การบริหารเวลาในการจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ในการผลิต ความปลอดภัยในการทำงาน พิจารณาวามีจำนวนครั้งของการเกิดอุบัติเหตุสูงหรือไม่ และมีผลกระทบรุนแรงระดับใด และสุดท้ายมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงแก้ไขการผลิตหรือไม่

การเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ทำให้กิจการมีการเติบโตอย่างยั่งยืน สามารถวัดค่าความสำเร็จได้จากการสร้างนวัตกรรมสินค้าของกิจการ ทั้งจากจำนวนของสินค้าใหม่ หรือการพัฒนาสินค้าเดิม ตลอดจนความรวดเร็วในการสร้างสินค้า

ใหม่ ทักษะและการพัฒนาทักษะของผู้วิจัย ขวัญกำลังใจของลูกจ้างจากอัตราผลตอบแทน การสำรวจความพอใจ และจำนวนการร้องเรียน สุดท้ายคือการวัดความรู้ความสามารถของพนักงาน จากการฝึกอบรม ประสิทธิภาพ และการวัดผลการปฏิบัติงาน

นอกจากปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นแล้วปัจจัยภายนอกอื่น ๆ เช่น ความสัมพันธ์กับรัฐบาล การให้บริการของภาครัฐ การสื่อสาร ก็ล้วนแต่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกอบธุรกิจเช่นกัน

เอกสารและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

พศุภวิทย์ แคนสีแก้ว (2550) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การวางแผนเชิงกลยุทธ์เพื่อพัฒนาธุรกิจอู่ซ่อมรถยนต์ในเขตเทศบาลนครขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น โดยใช้แบบสอบถามซึ่งประกอบด้วยคำถามปลายปิดและปลายเปิด ในการเก็บข้อมูลผู้ประกอบการอู่ซ่อมรถยนต์ จำนวน 13 ราย จากจำนวนผู้ประกอบการทั้งหมด 65 ราย มีการใช้เครื่องมือ วิเคราะห์การดำเนินงาน การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งภายในและภายนอก (SWOT ANALYSIS) การวิเคราะห์สภาพการแข่งขัน โดย Porter's 5 Forces Model และการจัดทำ Balanced Scorecard (BSC) อู่ซ่อมรถทั่วไปมีช่างเฉลี่ย 4 คน ส่วนใหญ่ไม่มีพนักงานบัญชีโดยตรง ผู้ประกอบการมักจะจัดการเอง และการจัดหาอะไหล่รถส่วนมากผู้ประกอบการจะสรรหาเอง ให้ความสำคัญกับกระบวนการให้บริการซ่อมด้วยความรวดเร็ว สำหรับการส่งเสริมการตลาดมักไม่ได้ให้ความสำคัญมากนัก แต่จะให้ความสำคัญกับการบริการลูกค้าหลังการซ่อมเสร็จแล้ว ผู้ประกอบการเน้นให้สถานที่ซ่อมมีความสะอาด สะอาด และกว้างขวางเพื่อความพร้อมในการให้บริการ สิ่งแวดล้อมภายนอกก็ส่งผลกระทบด้วยเช่น เศรษฐกิจ ราคาน้ำมันสูงขึ้นส่งผลให้ลูกค้าใช้รถลดน้อยลงและอัตราการเกิดอุบัติเหตุจากการใช้รถลดลง และราคาอะไหล่ที่สูงขึ้นก็มีผลกระทบต่อดัชนีต้นทุนของกิจการเช่นกัน และเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าของศูนย์ให้บริการที่มีเครื่องมือทันสมัย อู่ซ่อมรถรายเล็ก ไม่สามารถแข่งขันได้เนื่องจากเทคโนโลยีนั้นต้องลงทุนสูงเกินกว่าที่จะสามารถจัดหาเงินทุนมาลงทุนเพิ่มได้

มณฑล รัตนพรภาพันท์ (2550) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ การใช้บริการอู่ซ่อมรถยนต์ของผู้ใช้รถยนต์ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย โดยใช้วิธีการรวบรวมข้อมูลโดยการออกแบบสอบถามเจ้าของรถยนต์ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงราย จำนวน 400 ราย โดยเจาะจงผู้ที่เป็นเจ้าของรถยนต์และนำข้อมูลมาประมวลผล ได้ศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านบุคลากร มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการอู่ซ่อมรถยนต์ของลูกค้ามากที่สุดที่คะแนน 4.17 จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน ซึ่งทำให้อู่ซ่อมรถค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีปัจจัยย่อย ได้แก่ พนักงานมีความสามารถและความชำนาญในงาน พนักงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดียิ้มแย้มแจ่มใส พนักงานเอาใจใส่งานอย่างจริงจังในการทำงาน พนักงานมีความสุภาพอ่อนน้อมในการให้บริการ และพนักงานให้บริการแต่งกาย

สภาพเรียบร้อย ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้บริการอู่ซ่อมรถยนต์ของลูกค้าน้อยที่สุด คือ ปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาด ซึ่งมีคะแนนเท่ากับ 3.69 จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน โดยมีปัจจัยย่อย ได้แก่ มีการให้คำแนะนำวิธีการดูแลรักษารถยนต์ การเพิ่มการให้บริการตรวจเช็ค การให้ส่วนลดค่าซ่อม การให้ของแถมหรือของสมนาคุณ การโฆษณาผ่านสื่อทางการตลาด เป็นต้น

เอกรินทร์ สุทธิโพธิ์สุวรรณ (2547) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยส่วนประสมการตลาด บริการที่มีผลต่อการเลือกใช้บริการอู่ซ่อมรถยนต์อิสระในจังหวัดเชียงใหม่ ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากผู้ที่มิรถยนต์และเคยใช้บริการอู่ซ่อมรถยนต์อิสระในจังหวัดเชียงใหม่ โดยสุ่มตัวอย่างตามสะดวกจำนวน 300 ราย กระจายการเก็บตัวอย่างจากอู่ซ่อมรถยนต์อิสระจำนวน 150 ราย และห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่ในจังหวัดเชียงใหม่จำนวน 150 ราย ได้ศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านกระบวนการมีผลในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.00 โดยให้ความสำคัญต่อบริการย่อยในระดับมาก ได้แก่ มีกระบวนการรับรถยนต์ที่มาใช้บริการด้วยความรวดเร็ว กำหนดระยะเวลาการซ่อมหรือบำรุงรักษาที่เหมาะสม ส่งมอบรถยนต์ตรงเวลา มีกระบวนการซ่อมรถยนต์ด้วยเครื่องมือทันสมัย และมีความสะอาดและระมัดระวังในการดูแลรักษารถยนต์ เป็นต้น ปัจจัยด้านการส่งเสริมการตลาดมีผลในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.00 โดยให้ความสำคัญต่อบริการย่อยในระดับปานกลาง คือ การให้ส่วนลดราคา