

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์การดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม หมวดการผลิตสินค้าหัตถกรรมในจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้นำแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาใช้เป็นแนวทางในการศึกษา คือ แนวคิดด้านการบริหารจัดการ เครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์โอกาสและประเด็นสำคัญ ได้แก่ การวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment Analysis) โดยใช้ PEST Analysis การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่าง ๆ โดยใช้ตัวแบบพลังผลักดัน 5 ประการ (Five-force Model) เทคนิคการจัดการสมัยใหม่ตามกรอบแนวคิดของแมคคินซี (McKinsey 7s Framework) และแนวคิดด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor : CSFs) โดยมีรายละเอียดต่อไปนี้

แนวคิดและทฤษฎี

แนวคิดด้านการบริหารจัดการ แบ่งออกเป็น 4 ด้าน (4 Functions) คือ

แนวคิดด้านการจัดการ (Management) ตามทฤษฎีของ Harold Koontz

(อ้างในสมยศ นาวิการ, 2544) แบ่งเป็น 5 ประการคือ

1. การวางแผน (Planning) หมายถึง กระบวนการในการใช้ความคิดอย่างรอบคอบเพื่อทำการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร (What) ทำไมจึงทำ (Why) จะทำเมื่อไหร่ (When) ทำในพื้นที่ไหน (Where) ใครเป็นผู้รับผิดชอบ (Who) และจะดำเนินการอย่างไร (How)
2. การจัดองค์กร (Organizing) หมายถึง การจัดโครงสร้างของงานต่าง ๆ ตลอดจนอำนาจหน้าที่ในการทำงานให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อช่วยให้งานขององค์กรบรรลุผลสำเร็จได้
3. การจัดคนเข้าทำงาน (Staffing) หมายถึง การคัดเลือกและบรรจุคนเข้าทำงาน และรักษาประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งผู้บริหารต้องวางแผนกำลังคนสำหรับตำแหน่งต่าง ๆ แล้วประเมินกำลังคนที่มีอยู่ จากนั้นดำเนินการคัดเลือกบุคคล

ที่มีความเหมาะสมและฝึกอบรมให้บุคลากรมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น

4. การสั่งการ (Directing) หมายถึง การใช้ความสามารถชักจูงคนของผู้บริหารให้ปฏิบัติงานอย่างดีที่สุด ให้องค์กรสามารถบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ได้

5. การควบคุม (Controlling) หมายถึง การกำกับให้สามารถรับประกันได้ว่ากิจกรรมต่าง ๆ ที่ดำเนินงานไปนั้น สามารถเข้ากันได้กับแผนงานที่วางไว้

แนวคิดด้านการเงิน และการบัญชี

ชนะใจ เดชวิทยาพร (2542) กล่าวถึงการบริหารการเงินอย่างมีประสิทธิภาพจะช่วยให้มูลค่าของธุรกิจสูงขึ้น ซึ่งหน้าที่ทางการบริหารทางการเงินประกอบด้วย

1. การวางแผนเกี่ยวกับการเงิน (Financial Planning) เกี่ยวข้องกับการวางแผนรายรับรายจ่ายของธุรกิจซึ่งแสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ทางการเงิน และโครงการในอนาคตซึ่งการวางแผนควรมีทั้งแผนการเงินระยะสั้นและระยะยาว โดยมีความสัมพันธ์สอดคล้องกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของธุรกิจที่ตั้งไว้

2. การตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดหาเงินทุน (Financial Decision) แหล่งที่มาของเงินทุนมี 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ

2.1 จากการกู้ยืม เป็นการจัดหาเงินทุนจากส่วนของหนี้สิน

2.2 จากการออกหุ้นสามัญ เป็นการจัดหาเงินทุนจากส่วนของเจ้าของ

3. การตัดสินใจเกี่ยวกับการจัดสรรเงินทุน (Investment Decision) การจัดสรรเงินทุนเป็นการใช้ไปในสินทรัพย์ 2 ประเภท คือ

3.1 สินทรัพย์หมุนเวียน ได้แก่ เงินสด หลักทรัพย์ในความต้องการของตลาด
ถูกหนี้ การค้า และสินค้าคงเหลือ

3.2 สินทรัพย์ถาวร ได้แก่ อาคาร โรงงาน เครื่องจักร และอุปกรณ์ต่าง ๆ

สมชาย หิรัญกิตติ (2542) ได้กล่าวถึง ระบบการทำบัญชีสำหรับวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมว่าควรจะมีวัตถุประสงค์ต่อไปนี้

(1) มีระบบที่ถูกต้อง เพื่อแสดงผลการดำเนินงานได้อย่างแท้จริง

(2) ระบบการบันทึกที่สามารถเปรียบเทียบข้อมูลในปัจจุบันกับข้อมูลการดำเนินงานในอดีตและช่วยในการวางแผนด้านงบประมาณในอนาคต

(3) การบันทึกควรจะแสดงงบการเงินสำหรับฝ่ายบริหารและผู้ที่จะนำมาใช้ในการตัดสินใจ

(4) ระบบควรจะอำนวยความสะดวกในการทำรายงานได้อย่างรวดเร็ว ตลอดจนใช้ในการเรียกภาษีคืนและสามารถนำเสนอแก่ส่วนราชการเพื่อเสียภาษี

(5) ระบบควรจะช่วยควบคุม ป้องกันการทุจริต และลดการสูญเปล่าได้

4. การบริหารสภาพคล่อง คือการบริหารเงินสดให้เพียงพอต่อการดำเนินธุรกิจโดยพิจารณาในประเด็นต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (ภาณุ เชาวน์ปรีชา, การจัดการสภาพคล่อง, 2552 : ออนไลน์)

(1) เงินสด สำรองเงินสดไว้อย่างสมเหตุผล ลงทุนเพื่อให้เกิดดอกผลได้ แต่ต้องคำนึงถึงสภาพคล่อง

(2) ลูกหนี้ ประเมิน เครดิตลูกหนี้อย่างรอบคอบ สม่่าเสมอ ขอหลักประกันการชำระหนี้ถ้าเป็นไปได้ จัดเก็บข้อมูลลูกหนี้อย่างครบถ้วน รวมถึงระเบียบการวางใบแจ้งหนี้และรับเช็ค วางใบแจ้งหนี้แต่เนิ่น ติดตามหนี้ที่ครบกำหนดอย่างสม่ำเสมอ รวมถึงการจ่ายค่าคอมมิชชั่นให้ผู้แทนขายต่อเมื่อเก็บหนี้ได้ ทำเรื่องการรับชำระเงินแบบหักบัญชีอัตโนมัติ ให้ส่วนลดเมื่อจ่ายหนี้เร็ว จัดลำดับชั้นของลูกหนี้เพื่อสามารถบริหารที่มีประสิทธิภาพ ฯลฯ

(3) สินค้าคงคลัง จัดเก็บสินค้าคงคลังตามความเหมาะสม เช่น เก็บที่ส่วนกลาง กระจายตามคลังย่อย โกดังแหล่งผลิต หรือโกดังตลาด วางแผนจัดซื้อ ใช้จำนวนสั่งซื้อที่ประหยัด (Economic Order Quantity : EOQ) วางแผนการลำเลียงวัตถุดิบเข้าคลังที่สอดคล้องกับอุปสงค์และกำลังผลิต กำหนดสต็อกสินค้าสำเร็จรูปให้เหมาะสมกับกลยุทธ์ของบริษัท ผลักภาระให้ supplier เป็นผู้จัดเก็บ ฯลฯ

(4) เจ้าหนี้การค้า ชำระหนี้ให้เร็ว กรณีได้ส่วนลด ขอเงื่อนไขการชำระหนี้ที่สมเหตุสมผล ชะลอการชำระหนี้โดยไม่ให้เสียเครดิต กระจายการซื้อจากคู่ค้าหลายรายเพื่อป้องกันความเสี่ยง

(5) สินทรัพย์ถาวร ขายหรือให้เช่าสินทรัพย์ที่ไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ พิจารณาเงื่อนไขการซื้อ เช่า เช่าซื้ออย่างรอบคอบ ใช้สินทรัพย์ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำการประกันภัย

(6) หนี้สิน รักษาอัตราหนี้สินต่อทุนอย่างเหมาะสม สร้างสัมพันธ์กับธนาคารหลายแห่ง ใช้แหล่งเงินกู้ที่ต้นทุนต่ำก่อน ขอบวงเงินเพื่อไว้ใช้ยามฉุกเฉิน บริหารวันครบชำระหนี้ให้ตรงกัน หากหลักประกันให้เพียงพอ

(7) ทุน เตรียมทุนสำรองยามฉุกเฉิน ยกผลขาดทุนสะสมมาใช้เพื่อลดภาษีในปีที่มีกำไร ระดมทุนจากตลาดหลักทรัพย์เมื่อมีโอกาส

(8) รายได้ รักษาฐานลูกค้าเดิม หาตลาดใหม่ คิดเชิงสร้างสรรค์ หาโอกาสใหม่ในการทำธุรกิจ

(9) ค่าใช้จ่าย ทำแผนลด ชะลอค่าใช้จ่าย ศึกษาข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับการเลิกจ้างชดเชย

(10) ภาษี วางแผนภาษีอย่างรอบคอบ ตรวจสอบความถูกต้องของหลักฐานทางบัญชี ขอคืนภาษีที่ชำระไว้เกิน เป็นต้น

5. การจัดการความเสี่ยง ชนินทร์ ชุณหพันธ์ (2549) กล่าวถึงผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมสามารถจัดการและควบคุมความเสี่ยงต่าง ๆ ได้ด้วยการหลีกเลี่ยง ความเสี่ยง การลดความเสี่ยง การหลีกเลี่ยงความเสี่ยง ในการหลีกเลี่ยงความเสี่ยงสามารถทำได้ด้วย วิธีการดังนี้คือ การหาสิ่งอื่นมาทดแทน การถ่วงดุล และการขจัดความเสี่ยง ในการลดความเสี่ยง ผู้ประกอบการจะมีวิธีการหรือระบบการจัดการที่ดี ในการเข้ารับความเสี่ยง ผู้ประกอบการสามารถ หลีกเลี่ยงความเสี่ยงไปยังบุคคลอื่น ๆ ได้ เช่น การรับเหมาช่วง การซื้อขายล่วงหน้า และการทำ ประกันภัย

แนวคิดด้านการผลิต (Production Management)

สุปัญญา ไชยชาญ (2550) กล่าวถึงแนวคิดด้านการผลิตว่าหมายถึง การพิจารณาศึกษา กิจกรรมทางการผลิตที่จำเป็นและมีผลต่อการก่อให้เกิดการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ ปัจจัยที่ใช้นำมา ศึกษา ได้แก่ วัตถุประสงค์ของการผลิต การควบคุมการผลิต และคุณภาพการผลิต

สมชนก ภาสกรจรัส (2550) ได้กล่าวถึงการพิจารณาเรื่องโลจิสติกส์ (Logistics) มีส่วนช่วยให้การจัดการด้านการผลิตมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น โลจิสติกส์ คือ การลำเลียงสินค้าหรือบริการที่เริ่มตั้งแต่กระบวนการจัดหาวัตถุดิบไปจนถึงขั้นสุดท้ายที่ผู้บริโภคขั้นสุดท้าย ซึ่งประกอบด้วย การพยากรณ์ และการวางแผนอุปสงค์หรือความต้องการของลูกค้า การจัดการด้านวัตถุดิบ กระบวนการสั่งซื้อ การบรรจุหีบห่อ การบริหารสินค้าคงคลัง และการขนส่งสินค้า นอกจากนี้ โลจิสติกส์ยังรวมถึงการรับสินค้าผิดกติคคืนจากลูกค้า (Reverse Logistics) ด้วย อาจกล่าวได้ว่า โลจิสติกส์นับเป็นส่วนหนึ่งของโซ่อุปทาน เพราะถือว่าโลจิสติกส์นั้นเป็นภาคย่อยของแต่ละองค์กร และเมื่อทุกองค์กร ในสายธุรกิจเดียวกันมาวางแผนร่วมกัน เพื่อให้การบริหารในภาคย่อยของตนมีความสอดคล้องกัน ก็ จะถือว่าเป็นการจัดการโซ่อุปทานนั่นเอง

เพ็ญธีรรัตน์ อัครผลสุวรรณ (2549) ได้กล่าวว่า นอกจากนั้นการจัดการโลจิสติกส์ (Logistic Management) ยังช่วยเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน เพื่อความยั่งยืนในระยะยาวทางออกหนึ่ง ของอุตสาหกรรมไทยนั้นก็คือการพยายามลดต้นทุน โดยนำนวัตกรรมการบริหารจัดการ โลจิสติกส์ เข้ามาช่วย แต่ต้องศึกษาหาระดับความเหมาะสมและนำหลักการไปใช้อย่างพอเหมาะ การนำการจัดการ โลจิสติกส์ไปประยุกต์นั้นจะเริ่มตั้งแต่การจัดการวัตถุดิบ การสั่งซื้อ จัดหา การวางแผนการผลิต การจัดการวัสดุคงคลัง การจัดการคลังสินค้า การกระจายสินค้า และการขนส่ง ถ้าหากวิสาหกิจ ขนาดกลางและขนาดย่อมมีกิจกรรมที่ดำเนินการดังกล่าวแล้วก็ควรจะนำระบบโลจิสติกส์ทั้งใน องค์กรและระหว่างองค์กรมาใช้

แนวคิดด้านการตลาด ส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix หรือ 4 P's)

สายสวรรค์ วัฒนพานิช (2552) ได้ให้ความหมายส่วนประสมการตลาดไว้ว่า หมายถึง

ตัวแปร ทางการตลาดที่ควบคุมได้ซึ่งบริษัทใช้ร่วมกันเพื่อสร้างความพึงพอใจแก่กลุ่มเป้าหมาย ประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์ (Product) ราคา (Price) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) และการส่งเสริมการตลาด (Promotion)

1. ผลิตภัณฑ์ (Product) หมายถึง สิ่งที่เสนอขาย โดยธุรกิจเพื่อสนองความต้องการของลูกค้าให้พึงพอใจ ประกอบด้วย สินค้า (Goods) บริการ (Services) ความคิด (Ideas) สถานที่ (Places) องค์กร (Organizations) หรือบุคคล (Persons) โดยที่ผลิตภัณฑ์ต้องมีรรถประโยชน์และมีมูลค่า (Utility and Value) ในสายตาลูกค้า จึงจะมีผลให้ผลิตภัณฑ์สามารถขายได้

2. ราคา (Price) หมายถึง สิ่งที่บุคคลต้องจ่ายสำหรับสิ่งที่ได้มา ซึ่งแสดงถึงมูลค่าในรูปเงินตราหรืออาจหมายถึงจำนวนเงินหรือสิ่งอื่นที่จำเป็นต้องใช้เพื่อให้ได้มาซึ่งผลิตภัณฑ์หรือบริการ การกำหนดกลยุทธ์ด้านราคา ต้องคำนึงถึงการยอมรับของลูกค้าในมูลค่าของผลิตภัณฑ์

3. ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) หมายถึง โครงสร้างของช่องทางซึ่งประกอบด้วย สถาบันการตลาดและกิจกรรม ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์ และบริการจากสถานที่ผลิตไปยังตลาด ทำให้ผลิตภัณฑ์หรือบริการสามารถหาได้ง่ายสำหรับการบริโภค สถาบันที่นำผลิตภัณฑ์ออกสู่ตลาดเป้าหมายก็คือสถาบันการตลาด ส่วนกิจกรรมที่ช่วยในการกระจายสินค้า ประกอบด้วย การขนส่ง การคลัง และการเก็บรักษาสินค้า

4. การส่งเสริมการตลาด (Promotion) เป็นการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับข้อมูลระหว่างผู้ขายกับผู้ซื้อเพื่อสร้างทัศนคติและพฤติกรรมการซื้อ การติดต่อสื่อสาร เครื่องมือในการติดต่อสื่อสารมีหลายประการซึ่งอาจเลือกใช้หนึ่งอย่างหรือใช้ผสมผสานกันโดยพิจารณาถึงความเหมาะสมกับลูกค้า ผลิตภัณฑ์ คู่แข่งขัน โดยบรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกันได้

อดุลย์ จาตุรงค์กุล (2549) กล่าวถึงการสื่อสารการตลาด (Marketing Communication) เป็นวิถีทางทุกทางที่นักการตลาดใช้ในการสื่อสารกับผู้ตลาดว่าจะเป็นลูกค้าในปัจจุบัน ซึ่งเครื่องมือส่งเสริมการตลาดที่สำคัญ คือ การโฆษณา (Advertising) การขายโดยใช้พนักงานขาย (Personal Selling) การส่งเสริมการขาย (Sales Promotion) การประชาสัมพันธ์และการพิมพ์เผยแพร่ (Public Relations) และการตลาดทางตรง (Direct Marketing)

เครื่องมือการวิเคราะห์โอกาสและประเด็นสำคัญ

การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment Analysis) โดยใช้

PEST Analysis

การวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยีที่ก่อให้เกิดโอกาสและข้อจำกัดขององค์กร ซึ่งมีผลต่อการแข่งขัน การกำหนดกลยุทธ์ การตัดสินใจ และการดำเนินงานด้านต่างๆ ขององค์กร ดังนั้นจึงต้องมีการวิเคราะห์และการประเมินการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมทั่วไป

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมโดยทั่วไป (General Environment Analysis) โดยใช้ PEST Analysis

ที่มา : (พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และพสุ เดชะรินทร์, 2542)

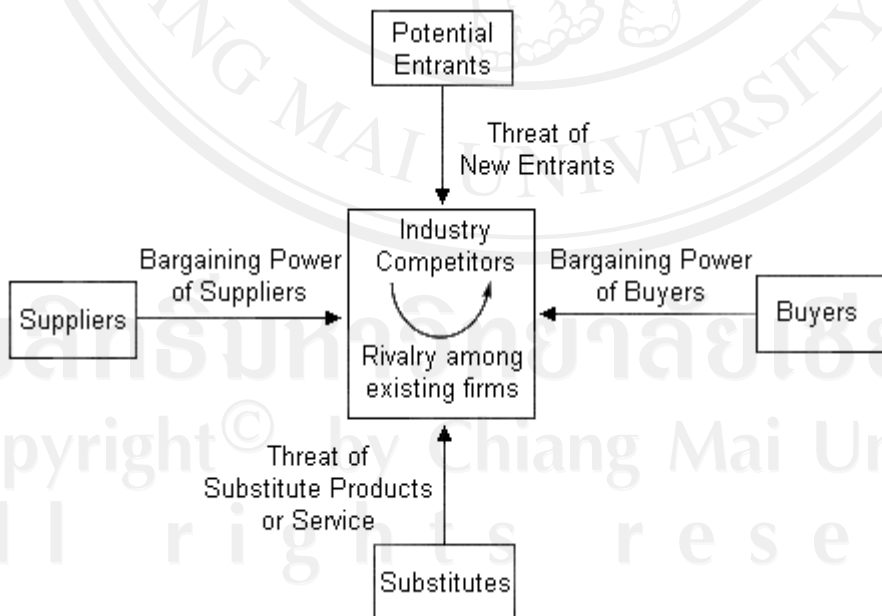
ปัจจัย	ตัวแปรที่ก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรค
การเมืองและกฎหมาย	- กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับในด้านต่าง ๆ ของรัฐบาล ความมั่นคง และเสถียรภาพทางการเมือง นโยบายการเก็บภาษีของรัฐบาล
เศรษฐกิจ	- สถานะเศรษฐกิจของประเทศ อัตราการเจริญเติบโตของเศรษฐกิจ - อัตราดอกเบี้ยระยะสั้นและระยะยาว - การเคลื่อนไหวของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศ เช่น ลดค่าเงินทำให้ราคาสินค้าส่งออกของไทยมีมูลค่าลดลง ความต้องการสินค้าไทยในตลาดต่างประเทศเพิ่มมากขึ้น ทำให้มีการขยายตัวในการผลิตและการจ้างงานสูงขึ้น
สังคมและวัฒนธรรม	- วิถีทางในการดำเนินชีวิตของประชาชน รวมทั้งทัศนคติ - การเปลี่ยนแปลงทางสังคม อาทิเช่น อัตราการเพิ่มของประชากร ลักษณะของครอบครัว ระดับการศึกษา - การเปลี่ยนแปลงในตัวผู้ซื้อสินค้าและบริการ ก่อให้เกิดวิธีการนำเสนอและวิธีการใช้สินค้าและบริการรูปแบบใหม่ ๆ เช่น การให้สินเชื่อ การซ่อมบำรุง บริการเสริมอื่น ๆ
เทคโนโลยี	- จำนวนเงินลงทุนในด้านการวิจัย และพัฒนาทางเทคโนโลยี - การเกิดนวัตกรรมของสินค้าและบริการใหม่ ๆ - การพัฒนาและการถ่ายทอดเทคโนโลยี

การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมต่าง ๆ โดยใช้ตัวแบบพลังผลักดัน 5 ประการ (Five-force Model)

Michael E. Porter (อ้างในพิบูล ที่ปะปาล, 2546) ได้กล่าวว่า สภาวะการดำเนินงานขององค์กรธุรกิจจะขึ้นอยู่กับสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่องค์กรธุรกิจนั้นอยู่ ซึ่งขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สำคัญ 5 ประการ หรือที่เรียกว่า “Five-force Model” ประกอบด้วย

1. ภัยคุกคามอันเกิดจากคู่แข่งหน้าใหม่ (Threat of new entrants)
2. ความรุนแรงของการแข่งขันระหว่างบริษัทต่าง ๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน (Intensity of the rivalry among firms within the industry)
3. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining power of buyers)
4. อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Bargaining power of suppliers)
5. ภัยคุกคามจากผลิตภัณฑ์ทดแทน (Threat of substitute products)

ความเข้มแข็งของปัจจัยทั้ง 5 ประการ จะเป็นตัวบ่งบอกถึงโอกาสในการได้กำไรของธุรกิจภายในอุตสาหกรรมนั้น ๆ ดังนั้นจึงมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงส่วนประกอบย่อย ๆ ของแต่ละปัจจัยอย่างละเอียดเพื่อให้สามารถวิเคราะห์ถึงโอกาสและความเสี่ยงของอุตสาหกรรมนั้น ๆ ได้



ภาพที่ 1 Five-force Model

ที่มา : (พิบูล ที่ปะปาล, 2546)

การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis)

ศาสตราจารย์ (2550) กล่าวถึงการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT Analysis) ว่าหมายถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมขององค์กรในลักษณะต่าง ๆ 4 ประการ ได้แก่

1. จุดแข็ง (Strength) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งนำไปสู่ความแข็งแกร่ง หรือ ความได้เปรียบขององค์กร เมื่อเทียบกับองค์กรอื่น ๆ ในลักษณะเดียวกัน
2. จุดอ่อน (Weakness) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งนำไปสู่ความอ่อนแอ หรือ ความเสียเปรียบขององค์กร เมื่อเทียบกับองค์กรอื่น ๆ ในลักษณะเดียวกัน
3. โอกาส (Opportunity) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ นอกองค์กร ซึ่งเป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานขององค์กร และเอื้อต่อความสำเร็จขององค์กร
4. อุปสรรค (Threat) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ นอกองค์กร ซึ่งเป็นอุปสรรคในการดำเนินงานขององค์กร และอาจทำให้องค์กรประสบความล้มเหลวได้

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมใน 4 ลักษณะข้างต้น อาจแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน คือ การวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่ภายในองค์กร และองค์กรสามารถควบคุมได้ (Controllable Factors) อาทิ ระบบงานต่าง ๆ ผู้บริหารและพนักงาน สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ตลอดจนทรัพยากรต่าง ๆ ขององค์กร เป็นต้น การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในแบ่งออกเป็นการวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อน ผู้วิเคราะห์จำเป็นต้องพิจารณาให้เห็นชัดเจนว่า ปัจจัยใดบ้างที่เป็นจุดแข็งซึ่งหมายถึงข้อได้เปรียบขององค์กร ปัจจัยใดบ้างที่เป็นจุดอ่อนซึ่งเป็นข้อเสียเปรียบ พร้อมกับพิจารณาว่าปัจจัยเหล่านั้นจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไรได้บ้าง
2. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ที่อยู่ภายนอกองค์กร และองค์กรไม่สามารถควบคุมได้ (Uncontrollable Factors) อาทิ ปัจจัยมหภาค ได้แก่ปัจจัยต่าง ๆ ทางการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม เทคโนโลยี และปัจจัยระหว่างประเทศ นอกจากนี้ ยังหมายถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการแข่งขัน ได้แก่ ลูกค้า ผู้ที่เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรม สินค้า ทดแทน ผู้ขายวัตถุดิบ และคู่แข่ง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก จำแนกได้เป็น

โอกาส และ อุปสรรค ผู้วิเคราะห์จึงจำเป็นต้องพิจารณาให้เห็นชัดเจนว่าปัจจัยใดที่เป็นโอกาสสร้างความ

ได้เปรียบให้แก่องค์กร ปัจจัยใดบ้างที่เป็นอุปสรรคทำให้องค์กรเสียเปรียบและปัจจัยเหล่านั้น จะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างไรได้บ้าง

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

McKinsey (อ้างใน พิบูล ทีปะปาล, 2546) สรุปผลการค้นคว้าวิจัยว่า ความสำเร็จในการบริหารงานธุรกิจที่สัมฤทธิ์ผลนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยตัวแปร 7 ตัว หรือ “Seven S’s” ที่สัมพันธ์เกี่ยวเนื่องซึ่งกันและกัน คือ

1. โครงสร้าง (Structure) คือ แผนภูมิขององค์กรพร้อมกับข้อมูลที่เกี่ยวข้อง แสดงให้เห็นความสัมพันธ์ว่าใครต้องรายงานขึ้นตรงกับใคร รวมทั้งแสดงให้เห็นว่าสายงานต่าง ๆ มีการจัดแบ่งและรวมกันอย่างไร
2. กลยุทธ์ (Strategy) คือ ชุดของปฏิบัติการ โดยมีความมุ่งหมายเพื่อสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งที่ยั่งยืน
3. ระบบ (Systems) คือ กระบวนการและทิศทางการไหลของงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการดำเนินงานประจำวันขององค์กรดำเนินไปอย่างไร
4. รูปแบบการบริหาร (Style) คือ สิ่งที่ผู้จัดการถือเป็นสิ่งสำคัญ ที่แสดงออกมาให้รูปของการใช้เวลา การให้ความสนใจและพฤติกรรมกรรมการบริหารงานที่เป็นแบบของเขา โดยเฉพาะแสดงให้เห็นว่าฝ่ายผู้บริหารมีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานอย่างไร ซึ่งมีความสำคัญมากกว่าสิ่งที่ผู้บริหารพูด
5. พนักงาน (Staff) คือ สมาชิกทั้งหมดในองค์กร
6. ทักษะฝีมือ (Skills) คือ ความรู้ความสามารถที่เป็นจุดเด่นที่องค์กรมี และสามารถดำเนินงานกลยุทธ์เพื่อให้ประสบความสำเร็จ
7. ค่านิยมร่วม (Shared values) คือ ค่านิยมที่คนส่วนมากในองค์กรยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ ยึดถือร่วมกัน

การวิเคราะห์ด้านปัจจัยแห่งความสำเร็จ (Critical Success Factor : CSFs)

Blocher (อ้างใน นภาพร ณ เชียงใหม่, 2548) ได้กล่าวถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ

การบริการลูกค้า ความเร็วของตลาด และนวัตกรรม ปัจจัยแห่งความสำเร็จนี้จะสอดคล้องกับกลยุทธ์ความแตกต่าง ตลอดจนกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุนที่ต่ำกว่า สามารถวัดค่าปัจจัยแห่งความสำเร็จได้ โดยการแบ่งปัจจัยแห่งความสำเร็จออกเป็นปัจจัยด้านการเงิน ด้านลูกค้า กระบวนการภายในธุรกิจ การเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมใหม่ และปัจจัยอื่น ๆ เพื่อสามารถติดตามวัดผลการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ได้

ปัจจัยด้านการเงิน ที่ใช้วัดความสำเร็จได้แก่ ผลกำไรจากการดำเนินงาน สภาพคล่องของกิจการทั้งด้านกระแสเงินสด ความสามารถในการจ่ายดอกเบี้ย ผลตอบแทนของสินทรัพย์ ผลตอบแทนของสินค้านักลงทุน และผลตอบแทนจากการลงทุนที่ได้รับ นอกจากนี้ยังวัดค่าจากการขายสินค้าได้ด้วย เช่น ระดับการขายในกลุ่มของสินค้า แนวโน้มการขาย เปอร์เซ็นต์การขายสินค้าใหม่ การขายสินค้าตามฤดูกาล สุดท้ายคือ มูลค่าตลาด หรือราคาตลาด

ปัจจัยด้านลูกค้า ก็ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ชี้วัดถึงความสำเร็จของการดำเนินงานสามารถวัดค่าของปัจจัยแห่งความสำเร็จด้านนี้ได้โดย วัดความพึงพอใจของลูกค้า ว่ามีการตอบกลับจากลูกค้าเป็นอย่างไร หรือใช้วิธีการสำรวจลูกค้า การประเมินตัวแทนผู้จำหน่าย ทั้งด้านช่องทางจัดจำหน่ายครอบคลุมในพื้นที่ขาย จุดแข็งของตัวแทนจำหน่าย และความสัมพันธ์กับตัวแทนจำหน่าย ความรวดเร็วถูกต้องในการส่งสินค้า คุณภาพของสินค้า ค่าใช้จ่ายในการรับประกันสินค้า ความสามารถด้านการทำตลาดและการขาย โดยวัดจากแนวโน้มของยอดขาย กิจกรรมสำรวจตลาด และการฝึกอบรมพนักงานขาย

ปัจจัยด้านกระบวนการภายในธุรกิจ เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ใช้วัดความสำเร็จของธุรกิจ เพราะหากระบบการบริหาร และการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ไม่มีประสิทธิภาพแล้ว ถึงแม้จะมียอดขายสูงก็อาจไม่ได้รับผลตอบแทนอย่างที่ควรเป็น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องวัดคุณภาพของธุรกิจ ไม่ว่าจะเป็นด้านคุณภาพสินค้า ว่ามีจำนวนของเสียอยู่ในระดับที่ควบคุมหรือไม่ มีค่าใช้จ่ายในการรับประกัน มีการผลิตซ่อมแซมสินค้า หรือซดเซยให้ลูกค้ามากน้อยเพียงใด ประสิทธิภาพในการผลิตสินค้า ทั้งการใช้วัตถุดิบ แรงงาน เครื่องจักร การบริหารเวลาในการจัดเตรียมวัสดุอุปกรณ์ในการผลิต ความปลอดภัยในการทำงาน พิจารณาว่ามีจำนวนครั้งของการเกิดอุบัติเหตุสูงหรือไม่ และมีผลกระทบต่อแรงงานระดับใด และสุดท้ายมีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงแก้ไขการผลิตหรือไม่

การเรียนรู้และการสร้างนวัตกรรมใหม่ ถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่ทำให้กิจการมีการเติบโตอย่างยั่งยืน สามารถวัดค่าความสำเร็จได้จากการสร้างนวัตกรรมสินค้าของกิจการทั้งจากจำนวนของสินค้าใหม่ หรือการพัฒนาสินค้าเดิม ตลอดจนความรวดเร็วในการสร้างสินค้าใหม่ ทักษะและการพัฒนาทักษะของผู้วิจัย ขวัญกำลังใจของลูกจ้างจากอัตราผลตอบแทน การสำรวจความพอใจ และจำนวนการร้องเรียนและสุดท้ายคือการวัดความรู้ความสามารถของพนักงานจากการฝึกอบรมประสบการณ์ และการวัดผลการปฏิบัติงาน

นอกจากปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว ปัจจัยภายนอกอื่น ๆ เช่น ความสัมพันธ์กับรัฐบาล การให้บริการของภาครัฐ การสื่อสาร ก็ล้วนแต่เป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จของการประกอบธุรกิจเช่นกัน

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พิชิต เทพวรรณ และคณะ (2544) ได้ทำวิจัยปัญหาในการดำเนินธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) ประเภทไม้แกะสลัก ภูมิศึกษา ชุมชนบ้านถวาย อำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อให้ทราบถึงลักษณะของธุรกิจ ข้อมูลเกี่ยวกับการดำเนินธุรกิจ และปัญหาในการดำเนินธุรกิจ ซึ่งจำแนกออกเป็น 5 ด้าน คือ ปัญหาด้านการเงินและการบัญชี การตลาด การผลิต การบริหารและจัดการ ตลอดจนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ใช้ในองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในหมู่บ้านถวายส่วนใหญ่ เป็นธุรกิจที่มีเจ้าของคนเดียว เริ่มต้นธุรกิจไม่เกิน 1 ล้านบาท ผู้ประกอบการรู้จักหน่วยงานที่สนับสนุนธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมจากหนังสือพิมพ์และโทรทัศน์ และมีการติดต่อขอความช่วยเหลือจากองค์กรหรือหน่วยงานที่เป็นสถาบันการเงินและองค์กรของรัฐที่อยู่ในจังหวัดเชียงใหม่ สาเหตุที่ธุรกิจเหล่านี้ไม่ใช้บริการส่งเสริมจากรัฐบาลส่วนกลางเนื่องมาจากการเสนอโครงการขอรับทุนส่งเสริมมีโอกาสได้รับน้อย และมีข้อจำกัดในการให้บริการของรัฐบาลในส่วนกลางในด้านงบประมาณ ปัญหาในการดำเนินธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ประเภทไม้แกะสลัก อยู่ในระดับปานกลาง โดยปัญหาด้านการเงินและการบัญชีคือเรื่องการจัดการหาเงินทุน เนื่องจากอัตราดอกเบี้ยเงินกู้สูง ข้อจำกัดในการระดมเงินทุน เนื่องจากส่วนมากธุรกิจไม่รู้จักสถาบันการเงินที่ให้ความช่วยเหลือ ด้านการตลาดคือปัญหาการแข่งขันด้านราคาระหว่างภาคธุรกิจ ปัญหาด้านการผลิตคือวัตถุดิบและเครื่องมือขาดแคลนและมีราคาสูง ความรู้พื้นฐานของพนักงานในการรองรับเทคนิคที่ช่วยในการผลิตที่ทันสมัย และปัญหาการขาดศักยภาพในการผลิต ปัญหาด้านการบริหารจัดการคือผู้ประกอบการส่วนมากมีการจัดการแบบครอบครัว ยังขาดความรู้และเทคนิคการจัดการที่เป็นระบบ ปัญหาด้านการบริหาร

ทรัพยากรมนุษย์ คือปัญหาการขาดแคลนแรงงานหรือแรงงานมีความรู้ ความสามารถค่อนข้างต่ำ มีการเข้าออกบ่อย

สืบพงษ์ ฟูงวัชรกร (2546) ได้ศึกษาการวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจหัตถกรรมไม้ ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ในการศึกษาครั้งนี้ ได้รวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามสัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจหัตถกรรมไม้ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ที่เป็นนิติบุคคลจำนวน 56 ราย ค่าสถิติที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ และค่าเฉลี่ยเลขคณิต ผลการศึกษาพบว่า ธุรกิจหัตถกรรมไม้ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนมากมีการจัดตั้งธุรกิจในรูปแบบห้างหุ้นส่วนจำกัด เปิดการดำเนินธุรกิจหัตถกรรมไม้นานกว่า 9 ปี โดยมีจำนวนพนักงานทั้งหมดน้อยกว่า 100 คน ทุกกิจการมีการส่งออกต่างประเทศ มีประเทศคู่ค้าที่สำคัญคือประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการดำเนินงานในปี 2545 มียอดขายอยู่ระหว่าง 4-6 ล้านบาท ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจหัตถกรรมไม้ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ เพื่อพิจารณาตามกรอบแนวคิดของ “แมคคินซี 7 เอส” ได้ให้ความสำคัญในเรื่องทักษะของพนักงานมาเป็นอันดับแรก ในด้านโครงสร้าง ธุรกิจหัตถกรรมไม้เป็นองค์กรแบบง่าย ดำเนินงานแบบครอบครัว มีการปกครองเหมือนญาติพี่น้อง ส่วนปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานพบว่า ธุรกิจหัตถกรรมไม้ส่วนใหญ่ประสบปัญหาทางด้านจัดการ คือ ปัญหาพนักงานลาหยุดงานบ่อยในช่วงเทศกาล ด้านผู้บริหารไม่มีประสบการณ์ และด้านสถานะเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าตกต่ำ

มนเทียร โรหิตเสถียร (2549) ได้ศึกษาการดำเนินงานของวิสาหกิจชุมชน กลุ่มผลิตภัณฑ์จากผ้าในจังหวัดเชียงใหม่จำนวน 82 ราย มีผู้ตอบกลับจำนวน 38 ราย คิดเป็นร้อยละ 46.34 ผู้ศึกษาได้ศึกษาระดับผลสำเร็จและปัญหาในการดำเนินงานทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านการเงินและด้านการจัดการ โดยใช้ทฤษฎีและหลักการ ด้านการบริหารจัดการ ปัจจัยของความสำเร็จ การวิเคราะห์ SWOT หลักการหนึ่งตำบลหนึ่งผลิตภัณฑ์ และมาตรฐานผลิตภัณฑ์ชุมชน ผลการศึกษาแบ่งเป็น 2 ส่วน คือข้อมูลทางประชากรศาสตร์ของผู้ประกอบการและข้อมูลพื้นฐานของกิจการ และส่วนที่ 2 คือข้อมูลในการดำเนินงาน พบว่าระดับความสำเร็จในด้านการผลิต ด้านการจัดการ และด้านการตลาดอยู่ในระดับมาก ด้านการเงินยังขาดเงินทุนหมุนเวียน นอกจากนี้ยังมีข้อค้นพบว่า ภาพรวมในความสำเร็จในการดำเนินงาน จะเห็นว่าความสำเร็จด้านการผลิตและการจัดการมีมากกว่าด้านตลาด ซึ่งแสดงว่ายังมีแนวคิดการผลิตนำการตลาด ผลที่ตามมาคือมีความสำเร็จในด้านการเงินน้อย เนื่องจากเมื่อมีความต้องการซื้อน้อยกว่าการผลิตย่อมทำให้สินค้าขายไม่ได้ ต้นทุนจม และต้องขายลดราคาและตัดราคาขายกันเองซึ่งส่งผลเสียต่อตลาดทั้งระบบ แม้แต่ตัวกลุ่มเองอาจจะไม่สามารถดำรงอยู่ได้ในระยะยาว

สุดธิดา สุดใจบุญ (2550) ได้ศึกษาการดำเนินงานของตลาดบ้านถวายเป็นอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกประชากรในการศึกษาคือ ประธานกรรมการกลุ่มวิสาหกิจชุมชนแกะสลักบ้านถวายเป็นบริเวณสองฝั่งคลอง และหน่วยงานที่ให้การสนับสนุน 4 ราย และศึกษาความคิดเห็นของผู้ประกอบการต่อการดำเนินงานของตลาดบ้านถวายเป็นจำนวน 136 ราย ผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการของตลาดบ้านถวายเป็นลักษณะที่ปฏิบัติตามกิจกรรมที่มีมาตั้งแต่เดิม มีการรวมกลุ่มกันของผู้ประกอบการร้านค้าในตลาดแล้วตั้งคณะกรรมการดูแลการดำเนินงาน สำหรับด้านการเงิน ตลาดบ้านถวายเป็นได้รับการสนับสนุนงบประมาณจากรัฐส่วนหนึ่ง และบางส่วนมาจากการเก็บจากร้านค้าแต่ละร้านเดือนละ 100 บาท และการเก็บค่านำเที่ยวจากผู้ที่มาศึกษาดูงาน คนละ 20 บาท มีปัญหาด้านงบประมาณไม่เพียงพอ ด้านการผลิต ตลาดบ้านถวายเป็นมีการออกแบบสถานที่สวยงาม มีบรรยากาศของชุมชนดั้งเดิม เป็นเอกลักษณ์ จนได้รับเลือกให้เป็นหมู่บ้านโอท็อป ส่วนทางด้านการตลาดนั้น ตลาดบ้านถวายเป็นมีชื่อเสียงด้านการทำไม้แกะสลักมีการประชาสัมพันธ์ตลาด โดยภาครัฐให้การสนับสนุนและปัจจัยแห่งความสำเร็จ คือ ชุมชนมีรายได้ มีการสืบทอดงานฝีมือ มีการอบรมบุคลากรทำให้ผู้ประกอบการและนักท่องเที่ยวมีความพึงพอใจ จุดแข็งของตลาดบ้านถวายเป็นชื่อเสียงของตลาดเป็นที่รู้จักไปทั่วโลก จากความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัวของสินค้าไม้แกะสลัก มีโอกาสได้รับการส่งเสริมการตลาด การประชาสัมพันธ์ การสนับสนุนจากรัฐ จุดอ่อนคือรายได้ไม่เพียงพอกับค่าใช้จ่าย มีอุปสรรคสำคัญได้แก่ สภาพเศรษฐกิจ และการท่องเที่ยวของประเทศชบเซา