

บทที่ 9

การเปรียบเทียบกลยุทธ์ธุรกิจ

ในบทนี้จะแบ่งเนื้อหาออกเป็น 2 ส่วนที่สำคัญ ส่วนแรก (หัวข้อ 9.1-9.3) เป็นการศึกษารเปรียบเทียบลักษณะของผู้ประกอบการ การดำเนินงาน การวิเคราะห์โอกาส อุปสรรค จุดแข็ง จุดอ่อน และกลยุทธ์ของธุรกิจทั้ง 3 ประเภทที่ได้ทำการศึกษาไว้ในบทที่ 5-7 เพื่อจะให้เห็นภาพรวมของการทำธุรกิจการค้าชายแดนใน 5 จังหวัดภาคใต้ว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันในเรื่องใดบ้าง นอกจากนี้ในหัวเรื่องการเปรียบเทียบกลยุทธ์ธุรกิจนั้น จะได้นำความคิดเห็นของหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการค้าชายแดน และนำกลยุทธ์ของหน่วยงานที่ได้จากการวิเคราะห์ของทั้งหน่วยงานเองและในความคิดเห็นของผู้ประกอบการธุรกิจชายแดน ซึ่งแสดงรายละเอียดไว้ในบทที่ 8 มาเปรียบเทียบอีกครั้ง เพื่อแสดงให้เห็นภาพชัดถึงมุมมองของภาครัฐและเอกชนที่มีต่อธุรกิจการค้าชายแดนภาคใต้ ได้เห็นถึงปัจจัยร่วมระหว่างภาครัฐและเอกชนที่ต้องทำการปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ทุกฝ่ายกำหนดไว้ สำหรับส่วนที่ 2 (หัวข้อ 9.4) จะแสดงการวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยเชิงกลยุทธ์

9.1 การเปรียบเทียบลักษณะผู้ประกอบการและการดำเนินธุรกิจ

ตารางที่ 9.1 แสดงข้อมูลเปรียบเทียบลักษณะผู้ประกอบการและการดำเนินธุรกิจของธุรกิจการค้าชายแดนภาคใต้ 3 ประเภท

ข้อมูลเปรียบเทียบ	ธุรกิจการค้ารายย่อย	ธุรกิจการค้ารายใหญ่	ธุรกิจการท่องเที่ยว
1. ชนิดธุรกิจ	ส่งออก > นำเข้า	ส่งออก > นำเข้า	ที่พัก/ภัตตาคาร/บริษัททัวร์
2. รูปแบบการดำเนินธุรกิจ	กิจการเจ้าของคนเดียว	บริษัท	กิจการเจ้าของคนเดียว
3. เงินลงทุนครั้งแรก/ทุนจดทะเบียน	2,000-800,000 บาท	100 ล้านบาท	100,000 ล้านบาท
4. ระยะเวลาดำเนินธุรกิจ	1-6 ปี	6-10 ปี	6-10 ปี
5. ลักษณะผู้ประกอบการ			
- เพศ	ชาย = หญิง	ชาย > หญิง	ชาย > หญิง
- การศึกษา	ประถม-มัธยม	มัธยม-ปริญญาตรีขึ้นไป	มัธยม-ปริญญาตรี
- อายุ	20-40 ปี	31 ปีขึ้นไป	31 ปีขึ้นไป
6. การริเริ่มกิจการ	ด้วยตนเอง	ด้วยตนเอง	ด้วยตนเอง
7. แหล่งเงินทุน	ส่วนตัว	กู้ธนาคาร	ส่วนตัว/กู้ธนาคาร

ตารางที่ 9.1 แสดงข้อมูลเปรียบเทียบลักษณะผู้ประกอบการและการดำเนินธุรกิจของธุรกิจการค้าชายแดนภาคใต้ 3 ประเภท (ต่อ)

ข้อมูลเปรียบเทียบ	ธุรกิจการค้ารายย่อย	ธุรกิจการค้ารายใหญ่	ธุรกิจการท่องเที่ยว
8. ชนิดลูกค้า	ขายปลีกให้ลูกค้าทั่วไปที่เดินทางเข้า-ออกด่าน	ขายส่งให้ลูกค้าประจำซึ่งเป็นธุรกิจในประเทศคู่ค้า	นักท่องเที่ยวลูกค้าประจำ ชาวมาเลย์ ชีบรตส่วนตัว ผ่านด่านมาเพื่อพักผ่อนวันสุดสัปดาห์
9. จำนวนพนักงาน	เฉลี่ย 2.05 คน	1-300 คน	3-390 คน
จำนวนผู้บริหาร	เฉลี่ย 1.83 คน	เฉลี่ย 3.76 คน	1-15 คน
10. ภาษาที่ใช้ทำธุรกิจ	มาเลย์/ไทย	ไทย/จีน/อังกฤษ	ไทย/จีน/มาเลย์
11. ลักษณะการซื้อขาย	เงินสด เครดิตบ้าง (18 วัน)	เครดิตธนาคาร (27 วัน) เงินสดบ้าง	เงินสด เครดิตบ้าง (30 วัน)
12. ยอดขายเฉลี่ย/เดือน	ส่งออก < 50,000 บาท นำเข้า < 5,000 บาท	สงขลา 10-500 ล้านบาท ปัตตานี 10-100 ล้านบาท ยะลา 1-50 ล้านบาท สตูล 1-20 ล้านบาท นราธิวาส < 1 ล้านบาท	NA
13. ปัจจัยสำคัญ	การจูงใจลูกค้า และการคาดคะเนยอดขาย	การคาดคะเนยอดขายและความสามารถติดต่อหน่วยงานอื่น	การจูงใจลูกค้า และการคาดคะเนยอดขาย
14. ทักษะของผู้ประกอบการ	การจูงใจลูกค้า และความสามารถติดต่อผู้จัดส่งสินค้า	การจูงใจลูกค้า และความสามารถติดต่อผู้จัดส่งสินค้า	การจูงใจลูกค้า และความสามารถติดต่อกับหน่วยงานอื่น
15. ลักษณะการดำเนินธุรกิจ			
-การบริหาร	แบบครอบครัว	แบบครอบครัว	แบบครอบครัว
-การแบ่งแยกหน้าที่งาน	ไม่ชัดเจน	ชัดเจน	ชัดเจน
-ความสนใจในข่าวสาร	ไม่สนใจ	สนใจน้อย	สนใจน้อย
-การเข้าร่วมประชุมวิชาการ	ไม่เคย	เฉลี่ย 2.85 ครั้ง/ปี	1-15 ครั้ง/ปี
-แหล่งข่าวสาร	โทรทัศน์	หนังสือพิมพ์/โทรทัศน์	โทรทัศน์/หนังสือพิมพ์

ตารางที่ 9.1 แสดงข้อมูลเปรียบเทียบลักษณะผู้ประกอบการและการดำเนินธุรกิจของธุรกิจการค้าชายแดนภาคใต้ 3 ประเภท (ต่อ)

ข้อมูลเปรียบเทียบ	ธุรกิจการค้ารายย่อย	ธุรกิจการค้ารายใหญ่	ธุรกิจการท่องเที่ยว
-การเข้าร่วมกิจกรรมชุมชน	ไม่เคย	เฉลี่ย 2.07 ครั้ง/ปี	1-120 ครั้ง/ปี
-อุปกรณ์ที่ใช้ในสำนักงาน	โทรศัพท์ และโทรสารเท่านั้น	โทรศัพท์ และโทรสารคอมพิวเตอร์	โทรศัพท์ และโทรสาร เครื่องบันทึกเงินสด คอมพิวเตอร์
16. การรวมกลุ่ม	ต่างคนต่างอยู่	50% เป็นสมาชิกชมรม/สมาคม แต่อยู่ในความดูแลของคนบางกลุ่ม	51% เป็นสมาชิกชมรม/สมาคม

9.2 การเปรียบเทียบโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อน

ตารางที่ 9.2 แสดงข้อมูลเปรียบเทียบโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของธุรกิจการค้าชายแดนภาคใต้ 3 ประเภท

ข้อมูลเปรียบเทียบ	ธุรกิจการค้ารายย่อย	ธุรกิจการค้ารายใหญ่	ธุรกิจการท่องเที่ยว
1. โอกาส	-ตลาดยังไม่มั่นคงผู้แข่งขันยังมกราย เป็นโอกาสสำหรับธุรกิจที่มีประสิทธิภาพกว่า -ยังไม่มีการขายส่งมากนัก -ยอดขายขึ้นกับภาวะเศรษฐกิจ	-รัฐส่งเสริมการลงทุน -สาธารณูปโภคเพียงพอ -ลูกค้าประจำ -แหล่งวัตถุดิบหลายแหล่ง	-ลูกค้าสูงอายุมีศักยภาพดี -กฎหมายเอื้อต่อการท่องเที่ยว -ลูกค้าประจำ -สถานที่ท่องเที่ยวหลากหลาย
2. อุปสรรค	-มาเลเซียเข้มงวดการเข้าเมือง -ถนนคิดชายแดนยังต้องปรับปรุง	-พิธีการศุลกากร -ภาษีซ้ำซ้อน -ขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานของรัฐ	-สาธารณูปโภคไม่ได้มาตรฐาน -อัตราภาษีสูง -ขาดการประสานงานของรัฐ -ความปลอดภัยยังมีปัญหา

ตารางที่ 9.2 แสดงข้อมูลเปรียบเทียบโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนของธุรกิจการค้าชายแดนภาคใต้ 3 ประเภท (ต่อ)

ข้อมูลเปรียบเทียบ	ธุรกิจการค้ารายย่อย	ธุรกิจการค้ารายใหญ่	ธุรกิจการท่องเที่ยว
3. จุดแข็ง	-ซื้อขายเป็นเงินสด ทำให้มีสภาพคล่อง -โครงสร้างกิจการแบ่งแยกหน้าที่ชัดเจน การตัดสินใจเป็นของคนคนเดียว -เงินทุนเป็นของตนเอง ต้นทุนเงินทุนต่ำ	-เป็นกิจการขายส่ง -โครงสร้างกิจการแบ่งแยกหน้าที่ชัดเจน -ผู้ประกอบการมีการศึกษาดี	-ผู้ประกอบการมีทักษะในการจูงใจลูกค้า -โครงสร้างกิจการแบ่งแยกหน้าที่ชัดเจน -ผู้ประกอบการมีความรู้เกี่ยวกับธุรกิจในห้องถิ่น -ผู้ประกอบการมีการศึกษาดี อุปกรณ์ที่ใช้ทันสมัย
4. จุดอ่อน	-ผู้ประกอบการมีการศึกษาต่ำ -การจัดพื้นที่ขายไม่เป็นระเบียบ -ขาดการรวมกลุ่ม	-ไม่สนใจข้อมูล ข่าวสาร -แหล่งเงินมาจากการกู้ธนาคารเพียงแหล่งเดียว -ไม่เห็นความสำคัญของการรวมกลุ่ม	-พนักงานขาดการฝึกอบรม -ใช้เงินทุนของตนเอง ทำให้ขยายกิจการยาก -ไม่เห็นความสำคัญของการรวมกลุ่ม

จากตารางเปรียบเทียบที่ 9.2 จะเห็นได้ว่า ธุรกิจชายแดนทั้ง 3 ประเภท แม้จะมีลักษณะและแนวคิดในการประกอบการใกล้เคียงกัน แต่ธุรกิจก็มีโอกาส อุปสรรค จุดแข็ง และจุดอ่อนที่ต้องแก้ไขแตกต่างกันขึ้นกับประเภทธุรกิจ และปัจจัยสำเร็จของธุรกิจประเภทนั้น ๆ เป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม เมื่อวิเคราะห์ถึงอุปสรรคในการดำเนินงาน พบว่า ธุรกิจชายแดนทั้ง 3 ประเภท มีความเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า อุปสรรคสำคัญของการดำเนินธุรกิจที่ขัดขวางการดำเนินธุรกิจอยู่ในขณะนี้ คือ ความไม่พร้อมสมบูรณ์ของปัจจัยภายนอกที่เข้ามากระทบธุรกิจชายแดน ทำให้ธุรกิจชายแดนของไทยมีความเสียเปรียบธุรกิจชายแดนฝั่งมาเลเซีย ดังนั้นในการพัฒนาธุรกิจชายแดนภาคใต้ จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือกันอย่างมากของทั้งจากหน่วยงานภาครัฐและเอกชน และตัวผู้ประกอบการ ซึ่งได้รับผลกระทบโดยตรงในการประสานงาน แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารให้ความรู้เพิ่มเติม เพิ่มความเข้าใจ ขณะเดียวกันหน่วยงานภาครัฐต้องดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น และผู้ประกอบการต้องพยายามลบจุดอ่อนของธุรกิจออกไปให้ได้ โดยนำเอาปัจจัยที่เป็นโอกาสจากภายนอกและจุดแข็งที่ธุรกิจมีความได้เปรียบเข้ามาเสริม ซึ่งจะส่งผลให้ธุรกิจชายแดนภาคใต้ของไทยมีความพร้อมมากขึ้นที่จะแข่งขันในตลาดการค้าเสรีอาเซียนและเติบโตได้ในที่สุด

9.3 การเปรียบเทียบการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงกลยุทธ์

ตารางที่ 9.3 แสดงข้อมูลเปรียบเทียบการวิเคราะห์กลยุทธ์และปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ การค้าชายแดน 3 ประเภทและหน่วยงานของรัฐและเอกชน

ข้อมูลเปรียบเทียบ	ธุรกิจการค้ารายย่อย	ธุรกิจการค้ารายใหญ่	ธุรกิจการท่องเที่ยวน	หน่วยงานของรัฐและเอกชน
คะแนนถ่วงน้ำหนักจากตาราง EFAS	3.75	3.45	3.35	3.85
คะแนนถ่วงน้ำหนักจากตาราง IFAS	4.38	3.20	3.50	3.30
คะแนนถ่วงน้ำหนักจากตาราง SFAS	4.32	3.25	3.43	3.73
กลยุทธ์ระดับอุตสาหกรรม	เพื่อการเจริญเติบโต	เพื่อการเจริญเติบโต	เพื่อการเจริญเติบโต	เพื่อการเจริญเติบโต
กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	มุ่งเน้นต้นทุน	มุ่งเน้นต้นทุน/สร้างความแตกต่าง ขึ้นกับประเภทสินค้า	มุ่งเน้นต้นทุน/สร้างความแตกต่าง ขึ้นกับขนาดกิจการ	เป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (ใช้งบประมาณต่ำกว่า เมื่อเปรียบเทียบกับภูมิภาคอื่น)
กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ				
-การดำเนินงาน	ขายเงินสดเพื่อใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียนในรอบสัปดาห์	ดำเนินงานรูปแบบบริษัท มุ่งขายส่งให้ลูกค้าประจำ	มุ่งบริการให้เกิดความพึงพอใจแก่ลูกค้า	มุ่งสนับสนุนธุรกิจการค้าชายแดน
-การตลาด	เน้นทักษะสูงใจลูกค้า	ให้ความสำคัญกับการคาดคะเนยอดขายและความสามารถในการติดต่อหน่วยงาน	มุ่งแข่งขันด้านราคามีการเน้นความแตกต่างบ้างในธุรกิจขนาดใหญ่	ไม่ได้มุ่งแข่งขันเนื่องจากเป็นหน่วยงานของรัฐจึงทำงานเท่าที่กำหนดไว้ว่าเป็นงานประจำในหน้าที่
-การเงิน	แหล่งเงินทุนส่วนตัว	กู้จากธนาคาร	แหล่งเงินทุนส่วนตัว	ได้รับจัดสรรจากงบประมาณส่วนกลาง/เงินรายได้สำหรับหน่วยงานท้องถิ่น

ตารางที่ 9.3 แสดงข้อมูลเปรียบเทียบการวิเคราะห์กลยุทธ์และปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ การค้าชายแดน 3 ประเภทและหน่วยงานของรัฐและเอกชน (ต่อ)

ข้อมูลเปรียบเทียบ	ธุรกิจการค้า รายย่อย	ธุรกิจการค้า รายใหญ่	ธุรกิจการ ท่องเที่ยว	หน่วยงานของรัฐ และเอกชน
-การจัดการ ทรัพยากรมนุษย์	บริหารแบบ ครอบครั้ว	มีเครือญาติร่วม ผู้บริหารและแบ่ง แยกหน้าที่งาน ชัดเจน	บริหารแบบ ครอบครั้ว แต่แบ่ง แยกหน้าที่งาน ชัดเจน	บริหารตามระบบราชการ กำหนดอายุการทำงาน มีการเปลี่ยนย้ายเมื่อครบ วาระ
-การวิจัยพัฒนา	ไม่มี เน้นการปรับตัว ตามการแข่งขัน	อาศัยประสบการณ์ เพื่อจัดหาสินค้าที่ ตรงกับความต้อง การของลูกค้า	ลงทุนในอุปกรณ์ เทคโนโลยีทันสมัย เพื่อความรวดเร็วใน บริการ	ขึ้นกับแต่ละจังหวัด พิจารณาเห็นความจำเป็น และงบประมาณที่ได้รับจัดสรรจากส่วนกลาง
-การจัดการสารสนเทศ	ไม่มีประสบการณ์ไว้ อ้างอิง เมื่อมีปัญหา	ไม่มีระบบข่าวสาร ใช้ติดตามข่าวจาก หนังสือพิมพ์และ สอบถามจากผู้รู้	ติดตามข่าวสารจาก โทรศัพท์/สมาคม และสำนักงานการ ท่องเที่ยวแห่ง ประเทศไทย	จัดเก็บข้อมูลตามลักษณะ ของหน่วยงาน เพื่อให้ บริการผู้ใช้ส่วนมากเป็น ข้อมูลในอดีตที่เกิดขึ้น

9.3.1 กลยุทธ์ระดับอุตสาหกรรม จากตารางที่ 9.3 จะพบว่า ธุรกิจทุกประเภท และหน่วยงานของรัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจการค้าชายแดนภาคใต้ ต่างก็มีค่าเฉลี่ยถ่วง น้ำหนักของปัจจัยเชิงกลยุทธ์โดยรวมที่มากกว่า 3.00 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยมาตรฐาน ข้อมูลดังกล่าวแสดงให้เห็นชัดเจนว่าธุรกิจทุกประเภทและหน่วยงานของรัฐและเอกชนที่เกี่ยวข้องมองเห็นอนาคตของการ ทำธุรกิจชายแดนในภาคใต้ ว่าสามารถที่จะพัฒนาให้เจริญเติบโตต่อไปได้

9.3.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ปัจจุบันของธุรกิจและหน่วยงานของรัฐและเอกชนต่าง ก็ใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน และมุ่งเน้นต้นทุน กล่าวคือ มีการคำนึงถึงต้นทุนสินค้าและค่า ใช้จ่ายในการดำเนินงานเป็นสำคัญ เพราะเชื่อว่าต้นทุนที่ต่ำกว่า สามารถขายสินค้าและบริการได้ใน ราคาที่ต่ำกว่า กล่าวโดยภาพรวมก็คือ ธุรกิจชายแดนทำการค้าโดยใช้ราคาต่ำเป็นปัจจัยสำคัญในการ ขาย ในขณะที่หน่วยงานราชการก็ได้รับเงินงบประมาณจากส่วนกลาง เพื่อนำมาดำเนินงานให้การ สนับสนุนภาคเอกชนเป็นสัดส่วนที่น้อยเมื่อเปรียบเทียบกับหน่วยงานของรัฐในภูมิภาคอื่น ซึ่งวิธีคิดดังกล่าวขัดแย้งกับทฤษฎีการตลาดที่ว่า เมื่อมีการใช้ความพยายามทางการตลาดมากขึ้น ก็จะเพิ่มยอดขายได้มากขึ้น นอกจากนี้ทฤษฎีการตลาดยังระบุว่า การแข่งขันด้านราคาจะนำมาซึ่งสงครามราคานั้นหมายความว่า ในที่สุดจะไม่เกิดผลดีใด ๆ แก่ทุกฝ่าย

เมื่อพิจารณาความสามารถตอบสนองต่อปัจจัยที่เข้ามากระทบกลยุทธ์ของธุรกิจ พร้อม ๆ กัน พบว่า ทุกประเภทกิจการมีค่าเฉลี่ยถ่วงน้ำหนักจากตาราง EFAS และ IFAS มากกว่า 3.00 ซึ่งเป็นค่าเฉลี่ยปานกลาง นั่นแสดงว่าทุกประเภทกิจการมีความสามารถในการตอบสนองปัจจัยเชิงกลยุทธ์ทั้งจากภายนอกและภายในกิจการได้ค่อนข้างดี โดยพบว่าธุรกิจการค้ารายใหญ่และหน่วยงานของรัฐและเอกชน มีความสามารถตอบสนองต่อปัจจัยเชิงกลยุทธ์จากภายนอกได้ดีกว่าภายใน ในขณะที่ธุรกิจการค้ารายย่อยและธุรกิจการท่องเที่ยวมีความสามารถตอบสนองต่อปัจจัยเชิงกลยุทธ์จากภายในได้ดีกว่าจากภายนอก

9.3.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เมื่อเปรียบเทียบกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการของทั้ง 3 กลุ่มธุรกิจ ได้แก่ การค้ารายใหญ่ การค้ารายย่อย และการท่องเที่ยววนั้นพบว่า กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการนั้นจะเน้นหนักไปในด้านการดำเนินงาน การตลาด และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ขณะที่กลยุทธ์เกี่ยวกับการเงิน การวิจัยและพัฒนา และการจัดการสารสนเทศ ถึงแม้ว่าจะมีความสำคัญต่อกลุ่มธุรกิจดังกล่าว แต่ก็มีความหนักน้อยกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ 3 ประเภทข้างต้น กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการของแต่ละกลุ่มธุรกิจทั้ง 3 นั้นได้แสดงไว้โดยละเอียดในบทที่ 5, 6 และ 7 ตามลำดับ ทั้งนี้จะมีความแตกต่างกันไปตามกลุ่มธุรกิจ แต่ลักษณะที่คล้ายกันก็คือจะต้องมุ่งเน้นในเรื่องของความร่วมมือซึ่งกันและกันในกลุ่มธุรกิจของตน เพื่อต่อรองกับภาครัฐหรือการขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอกอื่น ๆ

สำหรับกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการของภาครัฐและเอกชน ดังได้เสนอรายละเอียดไว้ในบทที่ 8 พบว่าจะเน้นหนักไปทางด้านกลยุทธ์การดำเนินงาน ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจของหน่วยงานฯ ขณะเดียวกันกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการด้านอื่น ๆ ก็มีความสำคัญไม่ยิ่งหย่อนไปกว่ากัน กล่าวคือหน่วยงานฯ จำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญในทุกด้านและจะต้องปรับใช้ให้ผสมผสานกันอย่างเหมาะสม โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการตลาดจำเป็นต้องเพิ่มการประชาสัมพันธ์ให้กลุ่มธุรกิจต่าง ๆ ทราบถึงบทบาทและหน้าที่ เพื่อจะได้สนองตอบต่อความต้องการของธุรกิจที่จะใช้บริการได้ถูกต้องมากขึ้น ด้านการวิจัยและพัฒนา การจัดการสารสนเทศ และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ควรเน้นการลงทุนในเทคโนโลยี การค้นคว้าและวิจัยการใช้ข้อมูลเพื่อตัดสินใจและการฝึกอบรมและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งในหน่วยงานเองและช่วยเหลือธุรกิจต่าง ๆ ในพื้นที่ความรับผิดชอบ ส่วนกลยุทธ์ด้านการเงินนั้นควรจะเน้นหนักในเรื่องการจัดการและการใช้งบประมาณที่เพียงพอและเหมาะสม เป็นต้น ข้อค้นพบที่สำคัญประการหนึ่ง พบว่าการขาดการประสานงานระหว่างหน่วยงานของภาครัฐเองและกับภาคเอกชน เป็นความเห็นจากทั้งสองฝ่ายว่าควรได้รับการปรับปรุงแก้ไข ดังนั้นกลยุทธ์ในด้านการดำเนินงานก็ควรจะมุ่งเน้นเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้หมดไป

กล่าวโดยสรุป กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการของทั้ง 3 กลุ่มธุรกิจนั้นจะมีส่วนที่แตกต่างกัน และเหมือนกันอยู่บ้างแต่ก็มีครบถ้วนทั้ง 6 ประการ สำหรับกลุ่มธุรกิจที่ทำการศึกษาพบว่ากลยุทธ์ระดับปฏิบัติการมีไว้เพื่อใช้ในการดำเนินธุรกิจและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ขณะเดียวกันก็จะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับอุตสาหกรรมและระดับธุรกิจในแต่ละกลุ่มด้วย ส่วนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการของหน่วยงานภาครัฐและเอกชนมีไว้เพื่อกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานของตนเอง และเพื่อช่วยเหลือหรือให้บริการแก่กลุ่มธุรกิจในพื้นที่ โดยจะต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับอุตสาหกรรมและระดับธุรกิจของหน่วยงานฯ ด้วยเช่นกัน

9.4 การวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลง (Sensitivity Analysis) ของปัจจัยเชิงกลยุทธ์

แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลงได้กล่าวไว้โดยทั่วไปในหนังสือที่สามารถใช้อ้างอิงหลายเล่ม ในที่นี่ได้อาศัยแนวคิดของ Turban and Meredith (1981) ซึ่งกล่าวไว้ว่า "การวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลงนั้นเป็นความพยายามทั้งปวงที่จะช่วยให้ผู้จัดการขององค์กรธุรกิจหรืออื่น ๆ สามารถตัดสินใจได้ดีขึ้น เมื่อประสบกับภาวะความไม่แน่นอนเกี่ยวกับความเชื่อถือได้และความถูกต้องของข้อมูล" จากการศึกษาปัจจัยเชิงกลยุทธ์ของทั้ง 4 กลุ่มหลัก อันได้แก่ หน่วยงานของภาครัฐและเอกชน การค้ารายย่อย การค้ารายใหญ่ และการท่องเที่ยว นั้นพบว่าปัจจัยเชิงกลยุทธ์ส่งผลกระทบต่อการดำเนินงาน ขณะเดียวกันหน่วยงานฯ และกลุ่มธุรกิจดังกล่าวตอบสนองต่อปัจจัยเชิงกลยุทธ์ต่าง ๆ แตกต่างกันดังได้แสดงไว้ในตารางสรุปปัจจัยเชิงกลยุทธ์ทั้งที่เป็นปัจจัยภายนอก (ตาราง EFAS) ภายใน (ตาราง IFAS) และโดยภาพรวม (ตาราง SFAS) ในบทที่ 5, 6 และ 7 ตามลำดับ

ผลรวมจากคะแนนถ่วงน้ำหนัก (ค่าที่ได้จากคอลัมน์ที่สี่จากตาราง) แสดงถึงค่าเฉลี่ยของผลกระทบและการตอบสนองต่อปัจจัยเชิงกลยุทธ์ โดยเปรียบเทียบกับค่าเฉลี่ย (ในระดับปานกลาง) คือ 3.00 เพื่อนำไปสู่ข้อเสนอแนะในการเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสมต่อไป กล่าวโดยสรุปผลจากการศึกษาพบว่า

1. หน่วยงานภาครัฐและเอกชน ตอบสนองต่อปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่เป็นปัจจัยภายนอก (3.85) ได้ดีกว่าปัจจัยภายนอก (3.30) และค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมเท่ากับ 3.73
2. การค้ารายย่อย ตอบสนองต่อปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่เป็นปัจจัยภายใน (4.38) ได้ดีกว่าปัจจัยภายนอก (3.75) และค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมเท่ากับ 4.32
3. การค้ารายใหญ่ ตอบสนองต่อปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่เป็นปัจจัยภายนอก (3.45) ได้ดีกว่าปัจจัยภายใน (3.20) และค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมเท่ากับ 3.25

4. การท่องเที่ยว ตอบสนองต่อปัจจัยเชิงกลยุทธ์ที่เป็นปัจจัยภายใน (3.50) ได้ดีกว่าปัจจัยภายนอก (3.35) และค่าเฉลี่ยโดยภาพรวมเท่ากับ 3.43

หากพิจารณาค่าเฉลี่ยโดยภาพรวม (จากตาราง SFAS) ของทั้ง 4 กลุ่มที่ทำการศึกษาพบว่าสูงกว่าระดับปานกลาง (3.00) และเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้คือ การค้ารายย่อย (4.32) หน่วยงานภาครัฐและเอกชน (3.73) การท่องเที่ยว (3.43) และการค้ารายใหญ่ (3.25) ตามลำดับ จะเห็นได้ว่ากลยุทธ์ระดับอุตสาหกรรมที่เหมาะสมสำหรับทั้ง 4 กลุ่ม คือ กลยุทธ์การเจริญเติบโต ทั้งนี้กระทำโดยพิจารณาน้ำหนัก (ในคอลัมน์ที่สอง) และคะแนนประเมิน (ในคอลัมน์ที่สาม) ของแต่ละปัจจัยทั้งสามตาราง (EFAS IFAS และ SFAS) ดังได้กล่าวไว้แล้วบนพื้นฐานของข้อค้นพบจากการวิจัย ดังนั้นหากนำเอาแนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลงมาใช้ก็จะเกิดประโยชน์ไม่น้อย กล่าวคือหากทั้ง 4 กลุ่มที่ทำการศึกษาสามารถตอบสนองต่อปัจจัยเชิงกลยุทธ์ในระดับที่แตกต่างกัน เช่น ในทางที่สูงขึ้นหรือต่ำลง ผลรวมจากคะแนนถ่วงน้ำหนักของแต่ละตารางจะเป็นอย่างไร และจากการวิเคราะห์ดังกล่าวจะทำให้สามารถคาดการณ์ผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงและเสนอกลยุทธ์ที่เหมาะสมได้ดียิ่งขึ้น การวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยเชิงกลยุทธ์สามารถทำได้โดยเพิ่มหรือลดคะแนนประเมิน (ในคอลัมน์ที่สี่ของทุกตาราง) ของทุกปัจจัย 1 หน่วย เช่นเดิมกำหนดไว้ 4 คะแนน สามารถเพิ่มเป็น 5 คะแนน หรือลดลงเป็น 3 คะแนน ทั้งนี้คะแนนสูงสุดที่เพิ่มได้คือ 5 และต่ำสุดคือ 1 เท่านั้น โดยที่ความหมายของการเพิ่มหรือลดคะแนนประเมินดังกล่าวหมายถึงการที่กลุ่มต่าง ๆ สามารถตอบสนองต่อปัจจัยเชิงกลยุทธ์ได้ดีขึ้น 1 หน่วย หรือลดลง 1 หน่วย แล้วจึงพิจารณาผลกระทบที่เกิดขึ้นเนื่องจากความสามารถในการตอบสนองที่เปลี่ยนไป ทั้งในรูปของผลรวมของคะแนนถ่วงน้ำหนัก ซึ่งเปรียบเสมือนค่าสัมบูรณ์ (Absolute Value) และอัตราร้อยละหรือค่าเปรียบเทียบ (Relative Value)

9.4.1 ผลการวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยเชิงกลยุทธ์กรณีผลรวมของคะแนนถ่วงน้ำหนักที่เปลี่ยนแปลงไป

1. หน่วยงานภาครัฐและเอกชน พบว่า การตอบสนองต่อปัจจัยภายนอกที่เพิ่มขึ้นหรือลดลง 1 หน่วยทุกปัจจัย ทำให้ผลรวมของคะแนนเฉลี่ยสูงขึ้นเป็น 4.77 และลดลงเป็น 2.85 จากค่าเดิม 3.85 สำหรับปัจจัยภายในมีผลเพิ่มขึ้นเป็น 4.15 และลดลงเป็น 2.30 จากค่าเดิม 3.30 และโดยภาพรวมมีผลเพิ่มขึ้นเป็น 4.57 และลดลงเป็น 2.73 จากค่าเดิม 3.73 นั่นคือหน่วยงานภาครัฐและเอกชนจะมีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงต่อปัจจัยภายนอกสูงกว่าปัจจัยภายใน โดยมีช่วงของคะแนน (Range) เท่ากับ 1.92 ซึ่งมากกว่าของปัจจัยภายใน (1.85)

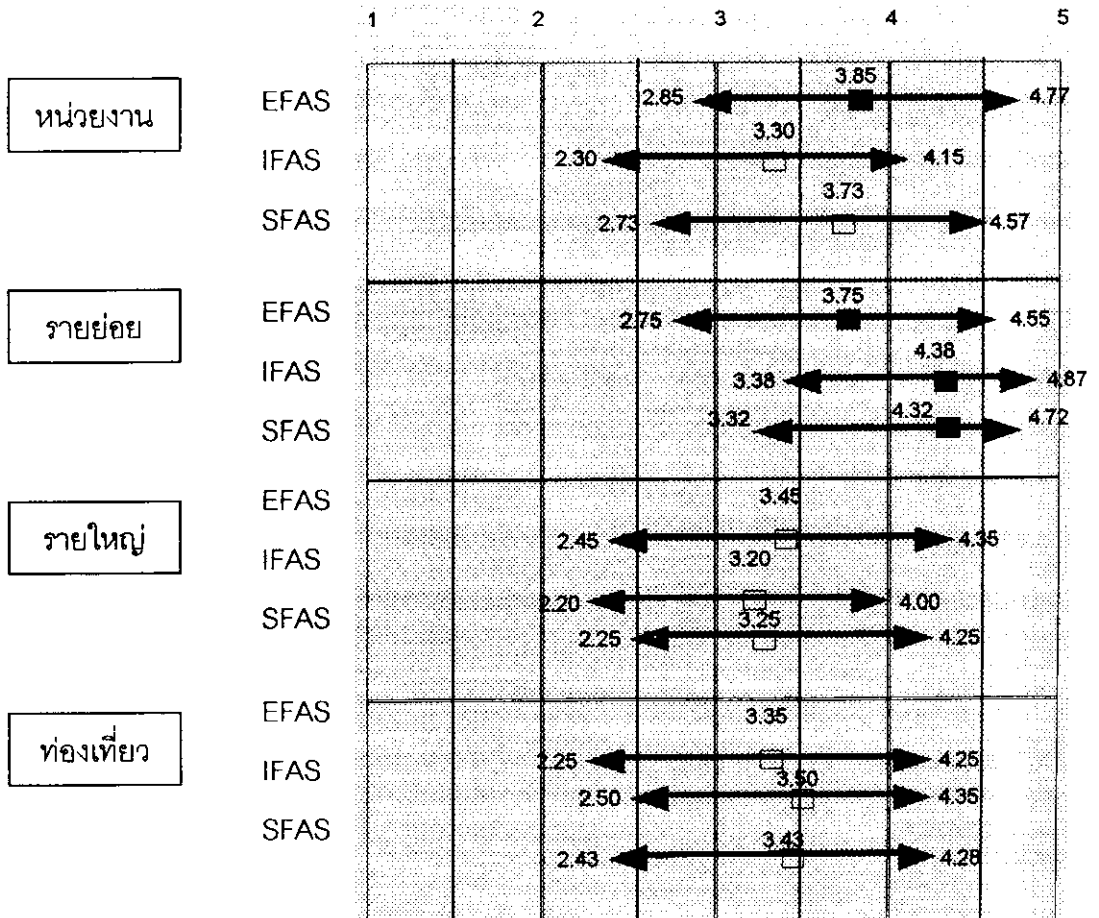
2. การค้ารายย่อย พบว่ามีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกสูงกว่าปัจจัยภายใน ช่วงของคะแนนเท่ากับ 1.80 ซึ่งมากกว่าของปัจจัยภายใน (1.49)

3. การค้ารายใหญ่ พบว่ามีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก (ช่วงคะแนน 1.90) สูงกว่าปัจจัยภายใน (1.80)

4. การท่องเที่ยว พบว่ามีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก (ช่วงคะแนน 2.00) สูงกว่าปัจจัยภายใน (1.85)

หากพิจารณาโดยภาพรวมจากการวิเคราะห์ผลรวมของคะแนนถ่วงน้ำหนัก เนื่องจากการตอบสนองต่อปัจจัยเชิงกลยุทธ์เปลี่ยนแปลงไป 1 หน่วย พบว่า การค้ารายใหญ่มีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด คือช่วงคะแนนเท่ากับ 2.00 ในขณะที่การท่องเที่ยว หน่วยงานฯ และการค้ารายย่อยมีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงน้อยลงมาโดยช่วงคะแนนเท่ากับ 1.85 1.84 และ 1.40 ตามลำดับ รายละเอียดของผลรวมคะแนนถ่วงน้ำหนักที่เปลี่ยนไปได้แสดงไว้ในภาพที่ 9.1

ภาพที่ 9.1 แสดงผลการวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยเชิงกลยุทธ์ในรูปของคะแนนถ่วงน้ำหนัก



9.4.2 ผลการวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยเชิงกลยุทธ์ กรณีการเปลี่ยนแปลงของคะแนนถ่วงน้ำหนักคิดเป็นร้อยละ

1. หน่วยงานภาครัฐและเอกชน เมื่อวิเคราะห์ผลรวมของคะแนนถ่วงน้ำหนักในรูปของอัตราร้อยละ พบว่าอัตราร้อยละของการเปลี่ยนแปลงของผลรวมคะแนนถ่วงน้ำหนักที่เกิดจากการตอบสนองต่อปัจจัยภายใน (-30 ถึง 26) สูงกว่าปัจจัยภายนอก (-26 ถึง 24) แสดงว่าเมื่อวิเคราะห์ในเชิงเปรียบเทียบแล้วจะพบว่าหน่วยงานภาครัฐและภาคเอกชนจะมีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในมากกว่าปัจจัยภายนอก

2. การค้ารายย่อย พบว่ามีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกในรูปร้อยละ (-27 ถึง 21) สูงกว่าปัจจัยภายใน (-23 ถึง 11)

3. การค้ารายใหญ่ พบว่ามีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายในในรูปร้อยละ (-31 ถึง 25) สูงกว่าปัจจัยภายนอกเล็กน้อย (-29 ถึง 26)

4. การท่องเที่ยว พบว่ามีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกในรูปร้อยละ (-30 ถึง 27) สูงกว่าปัจจัยภายใน (-29 ถึง 24)

เมื่อพิจารณาโดยภาพรวม จะพบว่า การค้ารายใหญ่จะมีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยเชิงกลยุทธ์สูงสุด (-31 ถึง 31) ลำดับถัดมาคือ การท่องเที่ยว (-29 ถึง 25) หน่วยงานภาครัฐและเอกชน (-27 ถึง 23) และการค้ารายย่อยจะมีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยเชิงกลยุทธ์ต่ำสุดโดยเปรียบเทียบ (-23 ถึง 9)

นอกจากนี้ยังพบว่าหากค่าเดิมของคะแนนถ่วงน้ำหนักอยู่ในระดับที่สูงเช่นกรณีของการค้ารายย่อย เมื่อนำมาวิเคราะห์ในแง่ของความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยเชิงกลยุทธ์ ก็ จะเห็นว่า จะมีความไวน้อยลงโดยเปรียบเทียบ ซึ่งสอดคล้องกับข้อเท็จจริงที่ว่าแต่เดิมนั้นการค้ารายย่อยสามารถตอบสนองต่อปัจจัยเชิงกลยุทธ์ได้ในระดับสูงอยู่แล้ว เช่น ค่าจากตาราง SFAS เท่ากับ 4.32 เมื่อเปลี่ยนแปลงคะแนนประเมิน (Rating) ก็จะส่งผลกระทบต่อผลรวมของคะแนนถ่วงน้ำหนักไม่มากนัก แต่ในขณะที่การค้ารายใหญ่มีผลรวมของคะแนนถ่วงน้ำหนักเท่ากับ 3.25 ซึ่งน้อยกว่ากลุ่มอื่น ๆ โดยเปรียบเทียบ ย่อมมีความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยเชิงกลยุทธ์สูงกว่า เป็นต้น

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่าการวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยเชิงกลยุทธ์ในรูปของอัตราร้อยละที่กล่าวไว้ในหัวข้อ 9.4.2 ได้แสดงภาพของการเปรียบเทียบที่ชัดเจนกว่า และผลของการวิเคราะห์นี้สามารถนำไปใช้ประโยชน์ เพื่อเป็นข้อเสนอแนะในการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องต่อไป รายละเอียดการวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยเชิงกลยุทธ์ในรูปอัตราร้อยละแสดงไว้ในภาพที่ 9.2

ภาพที่ 9.2 แสดงผลการวิเคราะห์ความไวต่อการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยเชิงกลยุทธ์

หน่วย : อัตราร้อยละ

