

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษานี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยมีเนื้อหาที่ครอบคลุมหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรมร้านอาหาร (Environment Analysis)
2. แนวความคิดทางการตลาดสำหรับธุรกิจให้บริการ
3. แนวคิดเกี่ยวกับตลาดบริการ
4. แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนการตลาด
5. แนวคิดเกี่ยวกับประเภทร้านอาหาร
6. แนวคิดเกี่ยวกับ 7-S ของแม็คคินซี
7. ทฤษฎีความเสี่ยง
8. ทฤษฎีเกี่ยวกับการศึกษาความเป็นไปได้ของการลงทุน
9. ทฤษฎีการตัดสินใจในการลงทุน
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมอุตสาหกรรมร้านอาหาร (Environment Analysis)

มาตรฐานการประกอบการในอุตสาหกรรมร้านอาหารโดยทั่วไป ที่เปิดดำเนินการธุรกิจอยู่ทั้งขนาดเล็กและขนาดใหญ่ มีการควบคุม และตรวจสอบคุณภาพโดยกรมอนามัย กระทรวงสาธารณสุข ตามมาตรฐานพระราชบัญญัติสาธารณสุข พ.ศ. 2535 ในส่วนของผู้บริโภคที่เลือกรับประทานอาหารตามร้านอาหาร หรือสวนอาหาร ตามผลวิจัยของ สถาบันวิจัยอุตสาหกรรม พบว่าเหตุผลที่ผู้บริโภคตัดสินใจในการเลือกร้านอาหารที่จะบริโภคคือ

- อันดับ 1 รสชาติของอาหาร
- อันดับ 2 มีความหลากหลายในเมนูอาหาร
- อันดับ 3 ราคาพอเหมาะกับคุณภาพ
- อันดับ 4 ความสะอาด
- อันดับ 5 บรรยากาศของร้านอาหาร

ตารางที่ 2-1 ภาวะธุรกิจและแนวโน้มของภัตตาคาร – ร้านอาหาร

เครื่องชี้วัดที่สำคัญ	2547	2548	2549 ^c	2550 ^c
มูลค่าธุรกิจ(ล้านบาท)	44,774	49,541	52,642	55,800
อัตราการเปลี่ยนแปลง(%)	19.1	10.6	6.3	6.0

ที่มา : ฝ่ายวิจัยธุรกิจ บมจ.ธนาคารกรุงไทย (2550)

หมายเหตุ : c = ประมาณการ

ปี 2549 มูลค่าธุรกิจโดยรวมขยายตัวเพียงร้อยละ 6.3 เนื่องจากได้รับผลกระทบจากราคาน้ำมันและอัตราดอกเบี้ยที่สูงขึ้น ทำให้กำลังซื้อของผู้บริโภคลดลง ประกอบกับการแข่งขันฟุตบอลชิงแชมป์โลกในช่วงกลางปี ผู้บริโภคจึงลดการรับประทานอาหารนอกบ้าน ขณะเดียวกันต้นทุนวัตถุดิบในการผลิตอาหารเพิ่มสูงขึ้นตามภาวะเงินเฟ้อแต่ไม่สามารถปรับราคาขึ้นได้ ผู้ประกอบการจึงปรับลดขนาดหรือปริมาณสินค้าลงแทน

ปี 2550 คาดว่าการเติบโตของตลาดจะมีอัตราเพียงร้อยละ 6.0 เพราะภาวะเศรษฐกิจยังมีแนวโน้มชะลอตัว ทำให้ผู้บริโภคขาดความเชื่อมั่นในรายได้และประหยัดค่าใช้จ่าย ประกอบกับเกิดเหตุการณ์ระบือคในพื้นที่กรุงเทพฯ และปริมณฑลเมื่อปลายปี 2549 ทำให้ผู้บริโภคลดการออกมารับประทานอาหารตามห้างสรรพสินค้า

- ปัจจัยสนับสนุน ธุรกิจท่องเที่ยวขยายตัว ชาวต่างชาติยังนิยมเดินทางเข้าท่องเที่ยวในประเทศไทยเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง ส่วนภาวะเงินเฟ้อและอัตราดอกเบี้ยลดลง ส่งผลให้ต้นทุนในการประกอบอาหารและค่าใช้จ่ายดำเนินงานเพิ่มขึ้นไม่มากนักวิถีการดำเนินชีวิตในปัจจุบันผู้บริโภคนิยมออกไปรับประทานอาหารนอกบ้านกับครอบครัวหรือเพื่อนฝูงในวันหยุดเพื่อพักผ่อนและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกัน

- ปัจจัยเสี่ยง ภาวะเศรษฐกิจชะลอตัว ทำให้ผู้บริโภคประหยัดและลดความถี่ในการรับประทานอาหารนอกบ้าน ส่วนการระบาดของโรค การปนเปื้อนของสารมีพิษในอาหาร เหตุการณ์ความไม่สงบหรือการก่อการร้าย ส่งผลให้ผู้บริโภคลดการทานอาหารนอกบ้านและเดินทางท่องเที่ยวลง

การวิเคราะห์ SWOT

1. จุดแข็ง

1.1 อาหารเป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิต ภัตตาคารและร้านอาหารจึงมีส่วนสนับสนุนในการบริการแก่ผู้บริโภค

1.2 ภัตตาคารและร้านอาหารและชนิดของอาหารมีหลากหลายประเภท ตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้ทุกระดับ

1.3 รับค่าอาหารเป็นเงินสด ทำให้ไม่มีปัญหาเรื่องเงินทุนหมุนเวียน

2. จุดอ่อน

1.2 การแข่งขันสูง เนื่องจากการดำเนินงานไม่ยุ่งยากซับซ้อน และใช้เงินลงทุนไม่สูงมาก ทำให้มีจำนวนคู่แข่งมาก

1.2 รสนิยมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงง่ายตามโอกาส ความสะดวก ความนิยม

3. โอกาส

เมื่อรายได้ของประชากรสูงขึ้น อำนาจซื้อและความถี่ในการรับประทานอาหารนอกบ้านมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตาม ส่วนกระแสความนิยมห่วงใยสุขภาพของผู้บริโภคมีมากขึ้น ขณะที่อาหารไทยส่วนใหญ่ใช้พืชสมุนไพร ทำให้ได้รับความนิยมทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติ อีกทั้งสภาพสังคมที่ต้องเร่งรีบแข่งกับเวลา ทำให้การประกอบอาหารรับประทานเองไม่สะดวก ต้องพึ่งพาภัตตาคารและร้านอาหารมากขึ้น และชุมชนขยายตัวเร็ว ภัตตาคารและร้านอาหารจึงมีโอกาสแทรกตัวเข้าใกล้ชุมชนมากขึ้น

4. อุปสรรค

จากภัยธรรมชาติ หรือโรคระบาดอาจเกิดขึ้นได้ทุกเมื่อ ส่งผลกระทบต่อผลผลิตทางการเกษตรได้และทำให้ต้นทุนวัตถุดิบแปรผันตามภาครัฐเร่งผลักดันงานสร้างสุขภาพด้านอาหารและโภชนาการเป็นยุทธศาสตร์แห่งชาติ เพื่อให้อาหารได้คุณภาพและปลอดภัยจากสารตกค้าง ทำให้ต้นทุนวัตถุดิบมีแนวโน้มสูงขึ้น

การวิเคราะห์อุตสาหกรรมกิจการภัตตาคารและร้านอาหารทะเล ในเขตอำเภอเมือง

จังหวัดชลบุรี

จังหวัดชลบุรีถือว่าเป็นเมืองพิเศษจริง ๆ และเป็นจังหวัดเดียวในประเทศไทยที่เป็นเช่นนี้เป็นเมืองของ 3 ชั่ว ชั่วที่ 1 คือชั่วของเศรษฐกิจด้านอุตสาหกรรม ชั่วที่ 2 คือด้านการเกษตรกรรม และชั่วที่ 3 คือด้านการท่องเที่ยว ซึ่งหายากมากที่จะมีเมืองไหนที่มีการพัฒนาใน 3 ด้านพร้อมกันได้ และยังมีมูลค่าของเงินที่ได้จากทั้ง 3 ส่วนนี้จำนวนมาก บางจังหวัดจะเด่นเพียงแต่ด้านเดียวเท่านั้นแต่จังหวัดชลบุรีสามารถพัฒนาไปได้พร้อมกัน แต่สิ่งที่ควรระวังและให้ความสำคัญก็คือจะ

ทำอะไรให้ทั้ง 3 ส่วนสามารถอยู่ด้วยกันได้อย่างไม่มีปัญหา หรือทำลายซึ่งกันและกัน ซึ่งทั้ง 3 ขั้ว จะต้องเดินไปพร้อม ๆ กัน ไม่ใช่พัฒนาอุตสาหกรรมจนละเลยการเกษตร หรือทำให้มีผลกระทบต่อการท่องเที่ยว หากเป็นเช่นนี้ก็ไม่ควรกระทำ เพราะจะทำให้ความได้เปรียบดังกล่าวไม่มีความหมาย และโดยส่วนตัวแล้วจะเรียกจังหวัดชลบุรีเป็นเมืองเศรษฐกิจ 3 ขา ซึ่งไม่มีจังหวัดไหนในประเทศไทยมีลักษณะเช่นนี้ อีกทั้งแนวโน้มของนักท่องเที่ยวที่จะเข้ามาจังหวัดชลบุรีในช่วงฤดูกาล (พฤศจิกายน – กุมภาพันธ์ 2548) กลุ่มนักท่องเที่ยวชาวไทยที่จะเดินทางเข้ามาจะมาจากภาคเหนือ และตะวันออกเฉียงเหนือ โดยทั้งสองภาคนี้ผู้ประกอบการท่องเที่ยวในจังหวัด เคยเดินทางไปเปิดตลาดท่องเที่ยวไว้แล้วและก็ได้ได้รับความสนใจเป็นอย่างมาก ส่วนตลาดต่างประเทศน่าจะยังคงเป็นกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวจีน รัสเซียและเยอรมันซึ่งถือเป็นกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหลัก และคาดว่าจะมีตลาดใหม่ ๆ เข้ามาเช่นทางยุโรป อังกฤษ และอินเดีย ที่เริ่มเข้ามามากขึ้น ส่วนกลุ่มนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นนั้น จังหวัดชลบุรีกำลังศึกษาว่าจะทำอะไรให้นักท่องเที่ยวกลุ่มนี้ เดินทางมาในประเทศไทย แทนที่จะไปเที่ยวอื่น เพราะตัวเลขของนักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นที่เข้ามาประเทศไทยมากกว่า 1 ล้านคน อีกทั้งนักท่องเที่ยวที่เข้ามาจังหวัดชลบุรีในปีที่ผ่านมาแบ่งเป็นนักท่องเที่ยวต่างชาติประมาณ 3,329,740 คน ส่วนใหญ่เป็นนักท่องเที่ยวชาวจีน ซึ่งมีการเดินทางเข้ามาจังหวัดชลบุรีสูงสุด รองลงมาคือ เยอรมันและรัสเซียขณะที่นักท่องเที่ยวชาวญี่ปุ่นแม้จะเดินทางมาในประเทศไทยมากที่สุด แต่กลับมีตัวเลขเดินทางเข้ามาจังหวัดชลบุรีน้อยมากทั้งที่เป็นกลุ่มที่มีกำลังซื้อสูง ด้านนักท่องเที่ยวชาวไทย มีจำนวนทั้งสิ้น 1,409,340 คน และปีที่ผ่านมาสามารถสร้างรายได้เข้าพื้นที่ประมาณ 48,671 ล้านบาท

ในช่วงที่ผ่านมาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี มีการเพิ่มขึ้นของธุรกิจสังหาริมทรัพย์ ที่มีโครงการหมู่บ้านที่มากขึ้น รวมทั้งเห็นได้จากการเพิ่มขึ้นของสถานประกอบการ เพื่อที่จะรองรับนักท่องเที่ยวซึ่งส่วนใหญ่แล้วคงหนีไม่พ้นธุรกิจสถานบันเทิงหรือร้านอาหารที่เกิดขึ้นมาใหม่ มากมายด้วยความพอดีของธรรมชาติที่เหมาะสมแก่การรับประทานอาหารและการพักผ่อนในวันหยุดตามเทศกาลต่าง ๆ ซึ่งการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทยมีการกำหนดเป้าหมายของนักท่องเที่ยวต่างชาติในปี 2550 เพื่อสร้างรายได้จากนักท่องเที่ยวดังกล่าวเป็นมูลค่าไม่น้อยกว่า 547,000 ล้านบาท ซึ่งมีอัตราที่เพิ่มขึ้นจากปี 2549 ร้อยละ 15 โดยมีจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเดินทางเข้ามาราว 15 ล้านคน และได้กำหนดตลาดเป้าหมายในการเจาะตลาด ได้แก่ สหราชอาณาจักร สแกนดิเนเวีย ฝรั่งเศส อิตาลี รัสเซีย สเปน ญี่ปุ่น จีน เกาหลี ไต้หวันฮ่องกง มาเลเซีย สิงคโปร์ ฟิลิปปินส์ สหรัฐอาหรับเอมิเรตส์ สหรัฐอเมริกา อินเดีย แอฟริกาใต้ และออสเตรเลีย โดยที่เป้าหมายตลาดในประเทศ ภายในปี 2550 นั้น กำหนดเป้าหมายไว้ที่จำนวนนักท่องเที่ยวไทย

เดินทางทั้งสิ้น 82 ล้านคนต่อครั้ง ซึ่งจะสร้างรายได้หมุนเวียนภายในประเทศเป็นมูลค่า 377,800 ล้านบาท เพิ่มขึ้นร้อยละ 8 (ปะการังสีม่วง, 2549)

สำหรับภาคธุรกิจการท่องเที่ยวในเขตอำเภอเมืองชลบุรีนั้น สามารถรองรับนักท่องเที่ยวได้ประมาณ ปีละ 5 ล้านคน เน้นในเรื่องสีสันยามค่ำคืนของเมืองชลบุรี ไม่ว่าจะเป็นชายหาด บางแสนหรือเมืองพัทยา จะหลากหลายไปด้วยร้านค้า กิจกรรมกาดูอาคารและร้านอาหารทะเลรวมทั้งสถานบันเทิง และมีกิจกรรมต่าง ๆ มากมาย ทำให้ผู้ที่ไปเยือนได้สัมผัสกับบรรยากาศที่เป็นกันเอง เริ่มกันด้วยที่อาหารทะเล ซึ่งที่นี่ทั้งสดและอร่อย สามารถหารับประทานได้ตามกาดูอาคารและร้านอาหารทะเลทั่วไป ราคาก็ไม่แพงจนเกินไป

ปัจจุบันมีผู้ประกอบการกิจการกาดูอาคารและร้านอาหารทะเลเกิดขึ้นอย่างมากมายในอำเภอเมืองชลบุรี จึงทำให้กิจการประเภทนี้มีการแข่งขันกันสูงมาก ดังนั้นการที่ผู้ประกอบการกิจการกาดูอาคารและร้านอาหารทะเลจะเปิดหรือขยายกิจการก็จะส่งผลต่อปัจจัยการตัดสินใจในการระดมทุนกับปัจจัยด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เช่น ด้านโครงสร้างองค์กร ด้านทรัพยากร ด้านการควบคุมภายใน ด้านความเสี่ยงและด้านต้นทุน โดยปัจจัยที่ผู้ประกอบการจะตัดสินใจที่มีผลต่อการตัดสินใจในการระดมทุนเป็นอันดับแรกคือ ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและชื่อเสียงของผู้ประกอบการ การเตรียมการจัดการด้านความเสี่ยง การกำหนดเป้าหมายและพันธกิจ ผลตอบแทนจากการลงทุน ดังนั้นจากภาวะการแข่งขันและการเติบโตของกลุ่มแข่งขัน หากคู่แข่งขยายกิจการปรับปรุงสภาพกิจการ ก็จะต้องมีการปรับปรุงและพัฒนาสถานประกอบการเช่นกัน เพราะหากละเลยไม่ใส่ใจ ก็จะทำให้ลูกค้าหันไปใช้บริการของกลุ่มคู่แข่ง ที่มีการพัฒนาปรับปรุงคุณภาพของบริการให้ทันสมัยต่อความต้องการของลูกค้า

ปัจจัยปัจจัยความสำเร็จ

นอกจากปัจจัยพื้นฐานในการบริหารและการจัดการด้านการตลาดแล้ว ผู้ประกอบการที่จะประสบความสำเร็จในธุรกิจนี้จะต้องมีปัจจัยที่สำคัญ คือ

1. ท่าเลที่ตั้งเหมาะสมกับประเภทกาดูอาคารและร้านอาหาร กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย และสะดวกในการเดินทาง
2. อาหารมีคุณภาพรสชาติถูกใจลูกค้า และราคาเหมาะสม
3. บรรยากาศภายในร้าน ความสะอาดสบาย และการบริการที่ประทับใจลูกค้า
4. มีข้อตกลงกับบริษัทนำเที่ยว เพื่อนำลูกค้าทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติเข้ามาใช้บริการ

แนวคิดทางการตลาดสำหรับธุรกิจให้บริการ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, ลัทธிகาล ศรีวะรมย์ และสมชาย หิรัญภิตติ (2541) ได้กล่าวถึงสาระของการบริการว่าการบริการ (Service) เป็นกิจกรรม ผลประโยชน์ หรือ ความพึงพอใจที่สนองความต้องการแก่ลูกค้า ตัวอย่าง เช่น โรงเรียน โรงพยาบาล โรงแรม ธุรกิจนำเที่ยว ฯลฯ การบริการไม่สามารถมองเห็นหรือเกิดความรู้สึกได้ก่อนที่จะมีการซื้อ ดังนั้นเพื่อลดความเสี่ยงของผู้ซื้อ ผู้ซื้อต้องพยายามวางกฎเกณฑ์เกี่ยวกับคุณภาพและประโยชน์ของการบริการที่จะได้รับ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการซื้อ ในแง่ของสถานที่ ตัวบุคคล เครื่องมือ วัสดุที่ใช้ในการติดต่อสื่อสาร สัญลักษณ์และราคาส่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้ขายบริการจะต้องจัดหาเพื่อเป็นหลักประกันให้ผู้ซื้อสามารถตัดสินใจได้รวดเร็วขึ้น ดังนี้

1. สถานที่ (Place) ต้องสามารถสร้างความเชื่อมั่น และความสะดวกให้กับผู้บริโภค
2. บุคคล (People) พนักงานที่ขายบริการต้องมีการแต่งกายที่เหมาะสม บุคลิกภาพดี หน้าตายิ้มแย้มต้อนรับ พูดยาวดี เพื่อให้ลูกค้าเกิดความประทับใจ และเชื่อมั่นว่าการบริการที่จะซื้อดีด้วย
3. เครื่องมือ (Equipment) อุปกรณ์ภายในสำนักงานต้องอยู่ในสภาพสมบูรณ์และทันสมัย ประสิทธิภาพในการให้บริการที่รวดเร็ว และทำให้ลูกค้าพึงพอใจ
4. วัสดุสื่อสาร (Communication Material) สื่อโฆษณาและเอกสารการโฆษณาต่าง ๆ จะสอดคล้องกับลักษณะของการบริการที่เสนอขายและลักษณะของลูกค้า
5. สัญลักษณ์ (Symbols) ชื่อตราสินค้าหรือเครื่องหมายตราสินค้าที่ใช้ในการให้บริการ เพื่อให้ผู้บริโภคเรียกชื่อได้ถูก ควรมีการสื่อความหมายที่ดีเกี่ยวกับการบริการที่เสนอขาย
6. ราคา (Price) การกำหนดราคาควรให้เหมาะสมกับระดับการให้บริการ และสอดคล้องกับภาพการณ์ของตลาดบริการประเภทต่าง ๆ ในขณะนั้น

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ (2541, หน้า 218-219) ได้กล่าวถึงคุณภาพของการให้บริการ ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์การพิจารณาคุณภาพการบริการของ Christopher H.Lovelock ว่ามีลักษณะดังนี้

1. การเข้าถึงลูกค้า (Access) บริการที่ให้กับลูกค้าต้องอำนวยความสะดวกในด้านเวลา และสถานที่แก่ลูกค้า โดยไม่ต้องให้ลูกค้าคอยนาน ท่าเลที่ตั้งเหมาะสมอันแสดงถึงความสามารถของการเข้าถึงลูกค้า
2. การติดต่อสื่อสาร (Communication) มีการอธิบายอย่างถูกต้อง โดยใช้ภาษาที่ลูกค้าเข้าใจง่าย

3. ความสามารถ (Competence) บุคลากรที่ให้บริการต้องมีความชำนาญ และมีความรู้ความสามารถในงาน

4. ความมีน้ำใจ (Courtesy) บุคลากรต้องมีมนุษยสัมพันธ์เป็นที่น่าสนใจ มีความเป็นกันเอง มีวิจารณ์

5. ความน่าเชื่อถือ (Credibility) บริษัทและบุคลากรต้องสามารถสร้างความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในบริการ โดยเสนอบริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า

6. ความไว้วางใจ (Reliability) บริการที่ให้กับลูกค้าต้องมีความสม่ำเสมอและถูกต้อง

7. การตอบสนองลูกค้า (Responsiveness) พนักงานจะต้องให้บริการและแก้ปัญหาแก่ลูกค้าอย่างรวดเร็วตามที่ลูกค้าต้องการ

8. ความปลอดภัย (Security) บริการที่ให้อาจปราศจากอันตราย ความเสี่ยงปัญหาต่าง ๆ

9. การสร้างบริการให้เป็นที่รู้จัก (Tangible) บริการที่ลูกค้าได้รับ จะทำให้ลูกค้าสามารถคาดคะเนถึงคุณภาพบริการดังกล่าวได้

10. การเข้าใจและรู้จักลูกค้า (Understanding Knowing Customer) พนักงานต้องพยายามเข้าใจถึงความต้องการของลูกค้า และให้ความสนใจตอบสนองความต้องการดังกล่าว

โดยสรุปคุณภาพการให้บริการ เป็นสิ่งสำคัญสิ่งหนึ่งในการสร้างความแตกต่างของธุรกิจบริการ การบริการ คือ การรักษาระดับการให้บริการที่เหนือกว่าคู่แข่ง โดยเสนอคุณภาพการให้บริการตามลูกค้าคาดหวัง

แนวคิดเกี่ยวกับตลาดบริการ

บริการมีลักษณะที่สำคัญ 4 ลักษณะ ดังนี้

1. บริการเป็นสิ่งที่ไม่มีตัวตนจับต้องไม่ได้ เป็นปัญหาที่เด่นชัดที่สุดของธุรกิจบริการ เนื่องจากบริการเป็นสิ่งที่มองไม่เห็น ผู้ซื้อไม่สามารถแตะต้อง หรือรู้สึกได้ก่อนที่จะทำการซื้อ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นในการซื้อ ผู้ขายต้องจัดหาหลักประกันให้ผู้ซื้อสามารถตัดสินใจซื้อได้เร็วขึ้น คือ

1.1 สถานที่ (Place) ต้องสามารถสร้างความเชื่อมั่น และความสะดวกให้กับผู้ติดต่อ

1.2 บุคคล (People) พนักงานที่ขายบริการต้องมีการแต่งตัวที่เหมาะสม บุคลิกดี เพื่อให้เกิดความประทับใจ และเกิดความเชื่อมั่นว่าบริการที่ซื้อจะดีด้วย

1.3 เครื่องมือ (Equipment) อุปกรณ์ภายใต้สำนักงานจะต้องทันสมัยมีประสิทธิภาพในการให้บริการที่รวดเร็ว และให้ลูกค้าพอใจ

1.4 วัสดุสื่อสาร (Communication Material) สื่อโฆษณาและเอกสารการโฆษณาต่าง ๆ จะต้องสอดคล้องกับลักษณะของบริการที่เสนอขายและลักษณะของลูกค้า

1.5 สัญลักษณ์ (Symbols) ก็คือ ชื่อตราสินค้าหรือเครื่องหมายตราสินค้าที่ใช้ในการให้บริการ เพื่อให้ผู้บริโภคเรียกชื่อได้ถูก นอกจากนี้ควรมีลักษณะสื่อความหมายที่ดีเกี่ยวกับบริการที่เสนอขาย

1.6 ราคา (Price) การกำหนดราคาการให้บริการ ควรเหมาะสมกับระดับการให้บริการชัดเจน

2. บริการไม่สามารถเก็บรักษาไว้ได้ บริการไม่สามารถเก็บรักษาหรือถือเป็นสินค้าคงคลังได้ ถ้าไม่มีการใช้บริการเมื่อมีการเสนอขาย ซึ่งหากลักษณะความต้องการของลูกค้าไม่แน่นอน จะทำให้เกิดปัญหาบริการไม่ทันหรือไม่มีลูกค้า ซึ่งกลยุทธ์การตลาดที่จะนำมาใช้เพื่อปรับความต้องการซื้อ (Demand) ให้สม่ำเสมอ และปรับการให้บริการไม่ให้เกิดปัญหามากหรือน้อยเกินไป ดังนี้

2.1 การตั้งราคาให้แตกต่างกัน (Differential Pricing) เพื่อปรับความต้องการซื้อให้สม่ำเสมอกล่าวคือ การตั้งราคาสูงในช่วงความต้องการซื้อมาก ราคาต่ำในช่วงความต้องการซื้อน้อย

2.2 กระตุ้นในช่วงที่มีความต้องการซื้อน้อย โดยจัดกิจกรรมลดราคาและส่งเสริมการขาย

2.3 การให้บริการเสริม (Complementary Services)

2.4 ระบบการนัดหมาย (Reservation System) เพื่อให้ทราบถึงจำนวนลูกค้าที่แน่นอนเพื่อการวางแผนการให้บริการที่เหมาะสม และเพื่อปรับระดับดีมานด์ให้เหมาะสม

3. บริการไม่สามารถแยกการให้บริการ ธุรกิจบริการ การขายจะมาก่อนแล้วบริการก็จะเริ่มขึ้นและถูกบริโภคในเวลาเดียวกัน ฉะนั้นการผลิตและการบริโภคของสินค้าบริการจะต้องนำเสนอต่อลูกค้าโดยตรง ซึ่งความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดกับผู้นี้ ทำให้ภาพพจน์ของการให้บริการมีความสำคัญอย่างมากต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้า ดังนั้นบริการต้องเป็นสิ่งที่ทำให้ลูกค้าสามารถได้มาโดยง่าย

4. บริการเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นไม่แน่นอน ลักษณะการบริการไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับผู้ขายบริการเป็นใคร ดังนั้นในแง่ผู้ขายบริการต้องมีการควบคุมคุณภาพทำได้ 2 ขั้นตอน

4.1 ตรวจสอบ คัดเลือก และฝึกอบรมพนักงานที่ให้บริการ เพื่อให้สามารถให้คำแนะนำแก่ผู้ใช้บริการได้

4.2 ต้องสร้างความพอใจให้ลูกค้า โดยเน้นการใช้การรับฟังคำแนะนำและข้อเสนอแนะของลูกค้า การสำรวจข้อมูลลูกค้า และการเปรียบเทียบ เพื่อปรับปรุงบริการให้ดีขึ้น

5. บริการจะเป็นเรื่องที่ต้องมีความสัมพันธ์กับลูกค้า ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรที่ให้บริการกับลูกค้าก็จะต้องมีความใกล้ชิดและผูกพันกันนาน ภายใต้งื่อนไขเช่นนี้ ผู้ให้บริการควรดำเนินธุรกิจที่ต้องมีการพัฒนาการสร้าง ความผูกพันของลูกค้าให้มีต่อกิจการ คือ มีความเป็นกันเอง วัตถุประสงค์ของการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าก็เพื่อทำให้การขายบริการให้ลูกค้าได้ง่ายขึ้น ถ้ายังธุรกิจสามารถให้บริการลูกค้าได้ยาวนานเท่าใด ก็ยิ่งทำให้ลูกค้ามีความมั่นใจในบริการและแนะนำการให้บริการของเรากับคนอื่น ๆ ต่อไป งานของบริษัทที่ขายบริการก็คือ การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีอย่างต่อเนื่อง เพื่อว่าลูกค้าของเราจะได้ไม่อยากเปลี่ยนไปหาบริการของคู่แข่ง และกลับมาซื้อบริการของเราต่อไปเรื่อย ๆ

แนวคิดเกี่ยวกับการวางแผนการตลาด

ฉลองศรี พิมลสมพงษ์ (2542, หน้า 130-134) ได้กล่าวถึงการวางแผนการตลาด (Marketing Planning) หมายถึง การกำหนดนโยบาย จุดมุ่งหมายหรือวัตถุประสงค์ กลยุทธ์ โปรแกรม แผนงาน กิจการทางการตลาด และใช้ความพยายามทางการตลาดอื่น ๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ การวางแผนการตลาดจึงประกอบด้วย

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ทางการตลาด (Marketing Objectives) หมายถึงการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ชัดเจน เพื่อเป็นเครื่องชี้ทางและกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดโดยยึดนโยบายของธุรกิจเป็นหลัก

2. การกำหนดกลยุทธ์และกิจกรรมการตลาด (Marketing Strategies and Activities) ซึ่งกลยุทธ์และกิจกรรมทางการตลาดท่องเที่ยว หมายถึง กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้น โดยใช้ส่วนประสมการตลาดของธุรกิจท่องเที่ยว นำมาวางแผน พัฒนา และใช้ความพยายามอย่างอื่น ๆ รายได้ สภาพแวดล้อม และโอกาสทางการตลาด เพื่อตอบสนองความต้องการของนักท่องเที่ยว กลุ่มเป้าหมายให้มากที่สุด ดังนี้

- 2.1 การกำหนดกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ เพื่อผลิตและพัฒนาสินค้าและบริการตามความต้องการของลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย สร้างความพึงพอใจประทับใจ ในความเป็นเลิศของสินค้าและบริการให้แก่ลูกค้า และสร้างกำไรตามที่ต้องการให้แก่ธุรกิจด้วยกลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ประกอบด้วย

- 2.1.1 การสร้างความแตกต่างทางการแข่งขัน(Competitive Differentiation) ในด้าน

- 2.1.1.1 ผลิตภัณฑ์ เช่น ขนาด จำนวน และหน้าตาของอาหารเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งในระดับชั้นเดียวกัน คุณลักษณะเด่นอื่น ๆ ของผลิตภัณฑ์

2.1.2 การบริการ เช่นคุณภาพและการบริการอาหารและเครื่องดื่ม รสชาติอร่อย รวดเร็ว มีมาตรฐานการบริการที่ดี และสร้างความประทับใจได้มากกว่า ความสะดวกในการสำรองที่นั่ง การได้รับการบริการคุ้มค่างับราคาในระดับที่คาดหวัง

2.1.3 บุคลากร ธุรกิจมีบุคลากรทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีความรู้ความสามารถในการอำนวยความสะดวกอย่างรวดเร็วไม่ผิดพลาด

2.1.4 ภาพลักษณ์ ลูกค้าสามารถจดจำสัญลักษณ์ ยี่ห้อ ตราสินค้า และชื่อเสียงของบริษัทได้ สถานที่ตั้ง การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ การส่งเสริมการขายที่มีประสิทธิภาพทำให้ลูกค้ามีความจงรักภักดีต่อตราสินค้า กลยุทธ์การสร้างความแตกต่างทางด้านการแข่งขันควรพิจารณาแรงผลักดันอื่น ๆ ที่ทำให้เกิดสภาวะการแข่งขันในธุรกิจได้แก่

2.1.4.1 โครงสร้างและพฤติกรรมทางธุรกิจของกลุ่มแข่งขันตรง เช่น จำนวนยี่ห้อหรือตราสินค้าที่ออกมาสู่การแข่งขัน ผู้ผลิตสินค้าและบริการ ผู้จัดการจำหน่ายหลายรายภายใต้บริษัทเดียวกัน

2.1.4.2 ผู้ประกอบธุรกิจรายใหม่ นำเสนอสินค้าและบริการรูปแบบใหม่ที่ใช้ทดแทนกันได้

2.1.4.3 อำนาจการต่อรองของผู้ผลิตสินค้าและบริการ และของผู้ซื้อทั้งในระดับผู้ค้าส่ง ผู้ค้าปลีกหรือตัวแทนจำหน่าย และลูกค้าทั่วไป ทำให้ผู้ประกอบการต้องสร้างความแตกต่างทางการแข่งขันขึ้นทั้งรูปแบบของสินค้าและบริการ ราคา การจัดจำหน่าย ตลอดจนการส่งเสริมการตลาดที่ให้ประโยชน์ตอบแทนแก่ผู้ซื้อมากที่สุด

2.1.5 กลยุทธ์และองค์ประกอบด้านผลิตภัณฑ์ โดยพิจารณาการพัฒนาองค์ประกอบของผลิตภัณฑ์เป็นสำคัญ ได้แก่

2.1.5.1 ผลิตภัณฑ์หลัก ให้ประโยชน์พื้นฐานตรงความต้องการของลูกค้า และเป็นจุดขายหลัก

2.1.5.2 รูปลักษณ์ผลิตภัณฑ์ เป็นลักษณะทางกายภาพที่ผู้บริโภคสามารถรับรู้และสัมผัสได้ หรือคุณสมบัติเพิ่มเติมออกไปจากจุดขายหลัก

2.1.5.3 ผลิตภัณฑ์ที่คาดหวัง เป็นคุณสมบัติและเงื่อนไขที่ผู้ซื้อคาดว่าจะได้รับและใช้เป็นข้อตกลงเมื่อซื้อสินค้า เป็นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความครบถ้วนสมบูรณ์มากขึ้น

2.1.5.4 ผลิตภัณฑ์ควบ เป็นผลประโยชน์หรือการบริการเพิ่มเติมที่ควบคู่ไปกับสินค้า

2.1.5.5 ศักยภาพผลิตภัณฑ์ คือการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงผลิตภัณฑ์ควบคู่ไปเพื่อสนองความคาดหวังและความต้องการของลูกค้าในอนาคต

2.1.6 การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ การพัฒนาผลิตภัณฑ์เก่าที่มีอยู่แล้วให้เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือผลิตสินค้าและบริการรูปแบบใหม่ นอกจากจะต้องคำนึงถึงลูกค้าและคู่แข่งแล้ว การกำหนดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ก็เป็นสิ่งสำคัญ

2.2 การกำหนดกลยุทธ์ด้านราคา เพื่อให้ราคาของสินค้าและบริการเหมาะสมกับลูกค้าที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย โดยพิจารณาอำนาจการซื้อของลูกค้า ต้นทุนในการผลิต ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมทางการตลาด กำไรที่ธุรกิจต้องการ และราคาของคู่แข่ง ราคาเป็นกลยุทธ์ทางการตลาดที่สำคัญ เป็นเครื่องมือทางการแข่งขัน เป็นการวางตำแหน่งของผลิตภัณฑ์ในด้านคุณภาพ แสดงวัฏจักรชีวิตของผลิตภัณฑ์ เป็นตัวกำหนดรายได้โดยครอบคลุมต้นทุนคงที่และต้นทุนผันแปร ดังนั้นการลดราคา ซึ่งเป็นกลยุทธ์ระยะสั้นเป็นการเพิ่มรายได้และพุงฐานะของธุรกิจในขณะที่เกิดภาวะเศรษฐกิจตกต่ำ ก็ต้องคำนึงถึงความต้องการจำเป็นของลูกค้าด้วย ต้องไม่ลดการบริการบางอย่างลงไป ต้องเข้าใจถึงวิทยาการบริโภค ต้องพิจารณาความสมดุลของการตอบสนองความต้องการของลูกค้าและการต่อรองของลูกค้าเนื่องจากมีประสบการณ์มาก่อน

2.3 การกำหนดกลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย เป็นกลยุทธ์ที่ต้องการการกระจายสินค้าและบริการไปยังลูกค้าเป้าหมายได้อย่างทั่วถึง

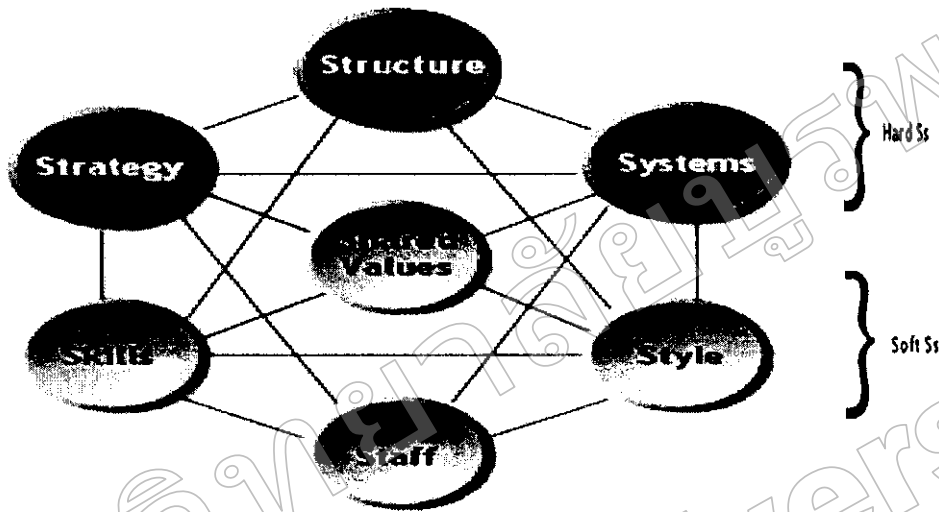
แนวคิดเกี่ยวกับประเภทร้านอาหาร

นิคม จารุมณี (2535, หน้า 171) ได้กล่าวถึงภัตตาคารเฉพาะกลุ่มเชื้อชาติ ว่าภัตตาคารเฉพาะกลุ่มเชื้อชาติจะให้บริการอาหารราคาพิเศษเฉพาะรายการอาหารประจำท้องถิ่นหรือประจำชาติ เช่นภัตตาคารอาหารจีน ภัตตาคารอาหารอินเดีย ภัตตาคารอาหารฝรั่งเศส และภัตตาคารอาหารญี่ปุ่น เป็นต้น การตกแต่งภายในร้านก็เน้นลักษณะประจำชาติเช่นเดียวกันกับรายการอาหาร และรูปแบบพนักงาน ความสำเร็จของภัตตาคารประเภทนี้อยู่ที่อาหารประจำชาติที่บริการแก่ลูกค้าที่จะต้องเป็นอาหารประจำชาติหรือท้องถิ่นอย่างแท้จริง ซึ่งหมายความว่า การเตรียมอาหารของภัตตาคารจะต้องเป็นการเตรียมอาหารที่ประณีตโดยฝีมือพ่อครัวที่ผ่านการฝึกอบรมมาแล้วเป็นอย่างดี และมีความรู้ในเรื่องอาหารอย่างเชี่ยวชาญราคาอาจแตกต่างกันออกไป ขึ้นอยู่กับการลงทุน ท่าเลที่ตั้ง และพนักงานบริการที่ได้รับการฝึกหัดเป็นอย่างดี

แนวคิดเกี่ยวกับ 7-S ของแม็กคินซี

แบบจำลอง 7-S เป็นที่รู้จักกันดีในชื่อ 7-S ของแม็กคินซี เนื่องจากผู้ที่พัฒนา รูปแบบนี้ได้แก่ ปีเตอร์สและวอเตอร์แมน (Peter and Waterman) ได้ทำงานเป็นที่ปรึกษาให้แก่บริษัท McKinsey ในขณะนั้น พวกเขาได้ตีพิมพ์แบบจำลอง 7-S ในบทความชื่อ “โครงสร้าง ไม่ใช่องค์การ”

(Structure is not Organization) ในปี ค.ศ.1980 และในหนังสือชื่อ The Art of Japanese Management (1981) และชื่อ In Search OF Excellence (1982) แบบจำลอง 7-S เริ่มต้นจากสมมติฐานว่าองค์กรนั้นไม่ใช่แค่เพียงโครงสร้างขององค์กรเท่านั้น แต่ประกอบด้วย องค์ประกอบ 7 ด้านดังภาพ



ภาพที่ 2-1 แบบจำลอง 7-S ของแม็คคินซี (McKinsey 7-S Framework)

องค์ประกอบทั้ง 7 ด้าน ถูกจัดกลุ่มออกเป็น Hard S และ Soft S โดยที่ Hard S คือ สิ่งที่เราเห็นได้เด่นชัดและสามารถปฏิบัติได้ง่าย ซึ่งสามารถค้นหาได้จากข้อความในกลยุทธ์ แผนขององค์กร ผังการจัดรูปแบบการบริหารจัดการและเอกสารอื่น ๆ ในขณะที่ Soft S นับเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดผลสำเร็จได้ยาก เพราะยากต่อการบรรยาย เนื่องจากความสามารถด้านนิม (Value) และส่วนประกอบของวัฒนธรรมองค์กรจะได้รับการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องโดยสิ่งเหล่านี้จะถูกกำหนดจากผู้ที่เป็นสมาชิกในองค์กรนั้น ๆ ด้วยเหตุนี้จึงเป็นการยากที่จะวางแผนหรือควบคุมส่วนที่เป็น Soft S แม้ว่าส่วนที่เป็น Soft S จะอยู่ในส่วนที่ลึกลงไปจากผิวหน้า แต่เป็นส่วนที่มีผลกระทบกับโครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategies) และระบบ (Systems) ขององค์กร ความหมายขององค์ประกอบ 7 ด้าน แยกออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้

1. Hard S คือส่วนที่เกี่ยวข้องกับ

1.1 กลยุทธ์ (Strategy) หมายถึง การดำเนินงานที่บริษัทวางแผนไว้เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงจากผลกระทบจากภายนอก

1.2 โครงสร้าง (Structure) หมายถึง พื้นฐานของความชำนาญและการประสานงานที่ได้รับผลโดยตรงมาจากกลยุทธ์และจากขนาดและความหลากหลายขององค์กร

1.3 ระบบ (Systems) หมายถึง กระบวนการที่เป็นระบบและไม่เป็นระบบที่สนับสนุนกลยุทธ์และโครงสร้าง (ระบบมีความสำคัญมากกว่าที่ได้รับความสนใจ)

2. Soft S คือส่วนที่เกี่ยวข้องกับ

2.1 แบบการบริหารหรือวัฒนธรรมขององค์การ (Style/Culture) หมายถึง วัฒนธรรมขององค์การที่ประกอบด้วยองค์ประกอบ 2 ส่วน คือ 1) วัฒนธรรมขององค์การ ที่เป็นค่านิยมที่มีอิทธิพล ความเชื่อและปทัสถาน ซึ่งได้รับการพัฒนาตามกาลเวลาและกลายเป็นคุณลักษณะที่ได้รับการยึดถือปฏิบัติขององค์การ และ 2) รูปแบบการบริหารจัดการที่มีวิธีการปฏิบัติมากกว่าที่จะเป็นเพียงคำพูด ผู้บริหารใช้เวลาทำอะไร และกำลังมุ่งความสนใจไปที่ใด

2.2 บุคลากร (Staff) หมายถึง การจัดการคนหรือทรัพยากรบุคคล กระบวนการที่ใช้ในการพัฒนาผู้บริหาร กระบวนการด้านสังคม วิธีการพื้นฐานในการสร้างค่านิยมของผู้กุมอำนาจการบริหาร วิธีการในการชักจูงคนรุ่นใหม่มาร่วมงานกับบริษัท วิธีการในการพัฒนาอาชีพของพนักงาน

2.3 ทักษะ (Skills) หมายถึง ความสามารถเฉพาะตัว อะไรคือสิ่งที่บริษัทสามารถทำได้ดีที่สุด วิธีการในการขยายหรือปรับเปลี่ยนความสามารถ

ค่านิยมร่วมหรือเป้าหมายสูงสุด (Shared Values/Super ordinate Goal) หมายถึงแนวคิดในการชักนำ ความนึกคิดขั้นพื้นฐานที่ธุรกิจตั้งอยู่ – ต้องเป็นสิ่งที่ยั่งยืน มักจะเริ่มจากความเข้าใจย่อย ๆ มีความหมายอย่างมากต่อองค์การแม้ว่าบุคคลภายนอกมองไม่เห็นหรือไม่เข้าใจ

องค์การที่มีประสิทธิภาพสามารถจัดการทั้ง 7 ประการได้อย่างเหมาะสม และกลายเป็นจุดเริ่มต้นของชื่อโมเดลใหม่ว่า Diagnostic Model for Organization Effectiveness หากปัจจัยหนึ่งเปลี่ยนแปลงจะมีผลทำให้ปัจจัยอื่น ๆ เปลี่ยนไปด้วย ตัวอย่างเช่น การเปลี่ยนแปลงในระบบ การบริหารทรัพยากรบุคคล แผนการพัฒนาอาชีพและการอบรวมการบริหารจัดการจะมีผลกระทบต่อวัฒนธรรมขององค์การ (รูปแบบการจัดการ) และมีผลต่อไปยัง โครงสร้าง กระบวนการ และผลที่สุดความสามารถพิเศษที่เป็นคุณลักษณะขององค์การ ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์การจำนวนมากจะมุ่งประเด็นไปที่ Hard S คือ โครงสร้าง (Structure) กลยุทธ์ (Strategy) และระบบ (Systems) และมักจะไม่นำสนใจใน Soft S ในหนังสือชื่อ In Search of Excellence ของปีเตอร์ส และวอเตอร์แมน (Peter and Waterman) ได้แนะนำว่าบริษัทที่ประสบผลสำเร็จสูง มักมุ่งประเด็นไปยัง Soft S ปัจจัยนี้และที่จะเป็นคำตอบว่าท่านจะประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลวในการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากโครงสร้างและกลยุทธ์ใหม่จะกำหนดได้ยากหากไม่มีวัฒนธรรมและค่านิยมที่เหมาะสม ปัญหาลักษณะนี้มักเกิดขึ้นเมื่อมีการควบรวมกิจการขนาดใหญ่ การไม่ประสบผลสำเร็จและขาดลักษณะองค์กรวมมักเกิดจากการกระทบกันของวัฒนธรรม ค่านิยม และรูปแบบที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ซึ่ง

เป็นผลให้ยากต่อการกำหนดแนวปฏิบัติของระบบและโครงสร้างให้เป็นหนึ่งเดียว แบบจำลอง 7-S เป็นเครื่องมือที่มีคุณค่าใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงและใช้เป็นแนวในการปฏิบัติ ประโยชน์ที่นำไปใช้คือ ใช้พิจารณาว่าสถานะปัจจุบันเป็นอย่างไรของแต่ละองค์ประกอบ แล้วเปรียบเทียบกับสถานะที่ต้องการ ทำให้เราสามารถสร้างแผนปฏิบัติการเพื่อให้ไปถึงสถานะที่ต้องการได้

สเนห์ จูโยโต (2545, หน้า 65) ได้กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องดำเนินการให้สอดคล้องต่อการบริหารที่เป็นเลิศ In Search of Excellence ตามแนวคิดของปีเตอร์ส และวอเตอร์แมน (Peter and Waterman) ดังนี้

ตารางที่ 2-2 ลักษณะองค์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ

โครงสร้างพื้นฐาน 7-S	ลักษณะองค์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ
กลยุทธ์	ให้ความสำคัญต่อลูกค้า ทำธุรกิจที่เชี่ยวชาญและเกี่ยวเนื่อง
โครงสร้าง	รูปแบบเรียบง่ายธรรมดา มีพนักงานอำนวยความสะดวกและมีขนาดเล็ก
ระบบ	มีระบบและวิธีการที่ดี มีวิธีการแบบวิทยาศาสตร์ และมีระบบข้อมูลข่าวสาร
สถาปัตยกรรม	มีภาวะผู้นำ และมีการมุ่งสู่ปฏิบัติ
พนักงาน	มีอิสระในการทำงาน มีความเป็นหุ้นส่วน และเพิ่มผลผลิตโดยพนักงาน
ทักษะ	มีความสามารถและมีการฝึกฝนพัฒนาได้
ค่านิยมร่วม	ความเชื่อมั่นในคุณค่านำมาซึ่งความสำเร็จ และมุ่งเน้นค่านิยมคุณภาพ

ที่มา: ปีเตอร์ส และวอเตอร์แมน (Peter and Waterman อ้างถึงใน สเนห์ จูโยโต, 2545, หน้า 65)

สุพาณี สฤษฏ์วานิช (2547, หน้า 293-295) ได้กล่าวถึง แนวคิดของ 7-S Framework ว่า ในการประเมินความพร้อมของปัจจัยทั้ง 7 ประการที่จะมีผลต่อการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติอันได้แก่ แผน กลยุทธ์ขององค์กร โครงสร้างองค์กร ระบบงาน สไตล์การบริหารจัดการของผู้บริหาร ระดับสูง ทรัพยากรบุคคล ทักษะขององค์กร และค่านิยมร่วม ขององค์กรนั้น ๆ จะพิจารณาถึงความพร้อมและความสอดคล้องประสานกันของปัจจัยทั้ง 6 ตัว ที่จะมีต่อปัจจัยกลยุทธ์ (Strategy) ดังนั้นถ้ามีความพร้อมในแผนกลยุทธ์เพียงอย่างเดียว แต่ปัจจัยอื่น ๆ ไม่พร้อม หรือไม่สอดคล้อง ประสานกัน การที่จะนำแผนกลยุทธ์นั้นไปปฏิบัติให้บังเกิดผลที่กระทำได้อย่าง และสอดคล้องสมขนาวิการ (2538, หน้า 125-126) ได้กล่าวถึงแบบจำลอง 7-S หมายถึง ตัวแปรทางองค์กร 7 ตัว

ที่ประกอบรวมกันเรียกว่า วัฒนธรรมองค์การตามแนวความคิดของบริษัท Mckinsey ซึ่งให้เห็นว่า กลยุทธ์จะถูกดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต่อเมื่อตัวแปรทางองค์การ ทั้ง 7 ตัว มีความสอดคล้องกัน ตัวแปรทางองค์การอื่นอีก 6 ตัว จะต้องสอดคล้องและสนับสนุนกลยุทธ์ ดังนั้น บริษัทที่ได้เปลี่ยนแปลงกลยุทธ์อย่างสำคัญควรจะพิจารณาให้รอบคอบต่อการเปลี่ยนแปลง 5 ตัวอื่น ที่จำเป็นต่อการดำเนินกลยุทธ์อย่างมีประสิทธิภาพ องค์ประกอบของ 7-S มีดังต่อไปนี้

1. กลยุทธ์ (Strategy)
2. โครงสร้าง (Structure)
3. ระบบ (Systems)
4. แบบการบริหาร (Style/Culture)
5. บุคลากร (Staff)
6. ทักษะ (Skills)
7. ค่านิยมร่วมหรือเป้าหมายสูงสุด (Shared Values/ Super ordinate Goal)

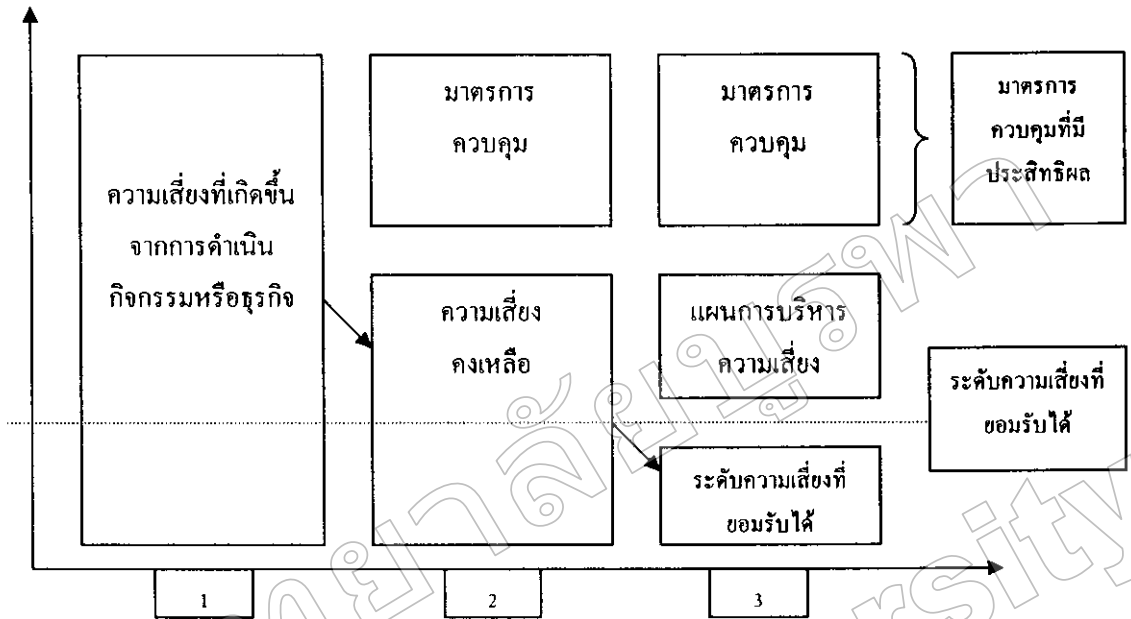
แบบจำลอง 7-S นี้ยังสนับสนุนและคล้ายคลึงกับหน้าที่ของผู้บริหาร (การวางแผน การจัดองค์การ การเป็นผู้นำ และการควบคุม) ดังตารางจะแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่าง แบบจำลอง 7-S และหน้าที่ของผู้บริหาร

ตารางที่ 2-3 การเปรียบเทียบระหว่าง 7-S และหน้าที่การบริหาร

โครงสร้างพื้นฐาน 7-S	ลักษณะองค์การบริหารสู่ความเป็นเลิศ
กลยุทธ์ (Strategy)	การวางแผน เช่น กลยุทธ์ นโยบาย
โครงสร้าง (Structure)	การจัดองค์การ เช่น การจัดแผนงาน การกระจายอำนาจหน้าที่ และ Line/ Staff
ระบบ (Systems)	การควบคุม เช่น กระบวนการควบคุม เทคนิคของการควบคุม
แบบการบริหาร (Style/ Culture)	การเป็นผู้นำ
บุคลากร (Staff)	การบริหารบุคคล
ทักษะ (Skills)	การวางแผน เช่น กลยุทธ์ นโยบาย
ค่านิยมร่วมหรือเป้าหมายสูงสุด (Shared Values/ Super ordinate Goal)	การจัดองค์การ การเป็นผู้นำ และหน้าที่อื่น ๆ

ที่มา: สมยศ นาวิการ (2538, หน้า 32)

ทฤษฎีความเสี่ยง



ภาพที่ 2-2 แนวความคิดความเสี่ยงและการบริหารความเสี่ยง

ส่วนที่ 1: แสดงให้เห็นว่า การดำเนินธุรกิจโดยทั่วไปจะต้องเผชิญกับความเสี่ยง (Inherent Risk) ที่เกิดขึ้นเนื่องจากลักษณะของธุรกิจ อุตสาหกรรมหรือนโยบายรัฐบาล

ส่วนที่ 2: เมื่อมีทราบว่ามีความเสี่ยง หากองค์กรต้องการดำเนินธุรกิจนี้ต่อไป องค์กรก็จะมีการกำหนดมาตรการควบคุม (Control) เพื่อลดหรือบรรเทาผลกระทบจากความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ให้เหลือน้อยที่สุด ซึ่งอาจดำเนินการได้ในหลายรูปแบบ เช่น มาตรการรักษาความปลอดภัย มาตรการป้องกันอัคคีภัย และขั้นตอนการอนุมัติการปฏิบัติงาน ตลอดจนการทบทวน การบริหารงานและกลยุทธ์ให้สอดคล้องกับสถานะแข่งขัน

การควบคุมนั้นสามารถช่วยลดและบรรเทาความเสี่ยงได้ในระดับหนึ่ง ดังนั้นอาจมีความเสี่ยงที่ยังเหลืออยู่ (Residual Risk) เกิดขึ้นและส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจขององค์กรได้ ซึ่งองค์กรควรจะมีการบริหารความเสี่ยงคงเหลือนี้ให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ ทั้งนี้ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรจะต้องเป็นผู้กำหนดระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ โดยพิจารณาความสมดุลกัน ระหว่างผลประโยชน์ที่จะได้รับและต้นทุนของมาตรการควบคุม

ส่วนที่ 3: จะเห็นได้ว่าความเสี่ยงคงเหลือ (Residual Risk) ที่อยู่เหนือกว่าระดับของความเสี่ยงที่ยอมรับได้จะมีการกำหนด แผนการบริหารความเสี่ยง (Treatment Plan) โดยระบุรายละเอียดของกิจกรรมหรือขั้นตอนในการดำเนินงานเพื่อลดและบรรเทาความเสี่ยงนั้นให้อยู่ในระดับที่

ยอมรับได้ ตลอดจนกำหนดผู้รับผิดชอบในการติดตามให้แผนการบริหารความเสี่ยงนั้นมีการปฏิบัติได้จริง ภายในระยะเวลาที่ได้กำหนด

การระบุความเสี่ยง (Risk Identification) จากความหมายของคำว่า “ความเสี่ยง” จะเป็นพื้นฐานในการระบุความเสี่ยงได้อย่างถูกต้องยิ่งขึ้น โดยเราต้องรู้ก่อนว่าวัตถุประสงค์คืออะไร ซึ่งวัตถุประสงค์นี้ก็มีหลายระดับคือระดับบุคคล กิจกรรม หน่วยงาน โครงการหรือองค์กร แล้วแต่ว่าเราจะระบุความเสี่ยงในระดับใด

เทคนิคในการระบุความเสี่ยง

- 1. การวิเคราะห์สมมติฐาน (Assumptions Analysis) โดยปกติเมื่อมีการวางแผนงานหรือโครงการ ก็จะต้องมีการตั้งสมมติฐาน ซึ่งจะพิจารณาถึงความเสี่ยงอยู่แล้ว ดังนั้นในการระบุความเสี่ยงจากสมมติฐานนั้น เช่น จดสมมติฐานทุกอย่างออกมา และวิเคราะห์ถึงผลที่อาจเกิดขึ้นตามมาจากสมมติฐานเหล่านั้น และผลกระทบทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินต่องานหรือโครงการจัดทำภาพหรือแผนที่แสดงความสัมพันธ์ของความเสี่ยงและสมมติฐาน เพื่อให้ทราบว่าหากต้องมีการตัดสินใจแล้วจะเกิดผลอะไรตามมาบ้าง และทำให้เข้าใจถึงความเสี่ยงในงานหรือโครงการได้ดียิ่งขึ้น
- 2. การใช้ Prompt List ในการระบุความเสี่ยงนั้น อาจจะศึกษาจาก Prompt List ซึ่งจะมีลักษณะเหมือนบัญชีที่รวบรวมความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้โดยทั่วไป พร้อมกับคำอธิบายของแต่ละรายการความเสี่ยง เพื่อให้ผู้ใช้ได้มีแนวทางในการระบุความเสี่ยง โดยประยุกต์ให้เข้ากับการดำเนินการจริงของแต่ละหน่วยงานหรือโครงการของตน ตัวอย่างของ Prompt List

ตารางที่ 2-4 ตัวอย่างของ Prompt List

ด้านการปฏิบัติงาน	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน หมายถึง ความเสี่ยงจากการปฏิบัติงานอันเป็นปกติขององค์กร โดยพิจารณาครอบคลุมถึง คน ระบบงาน ขั้นตอนการทำงาน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของการดำเนินธุรกิจขององค์กร
ด้านการเงิน	ความเสี่ยงด้านการเงิน หมายถึง ความเสี่ยงจากการขาดการจัดหาข้อมูล การวิเคราะห์ การวางแผน การควบคุม และการจัดทำรายงาน เพื่อนำมาใช้ในการบริหารการเงินได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ทำให้ขาดประสิทธิภาพ และไม่ทันต่อสถานการณ์ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อฐานะการเงินขององค์กร

ตารางที่ 2-4 (ต่อ)

ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ หมายถึง ความเสี่ยงที่มีผลกระทบต่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน การบริหารสินทรัพย์และการลงทุน การดำเนินธุรกิจอย่างต่อเนื่อง ซึ่งจะทำให้องค์กรไม่สามารถบรรลุกลยุทธ์และเพิ่มมูลค่าให้แก่องค์กรได้
------------------------------	---

3. การระดมสมอง (Brainstorming) การระดมสมองเป็นเทคนิคทั่วไปที่ใช้ในการแสวงหาความคิดต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนด ซึ่งในมุมมองของการบริหารความเสี่ยงเทคนิคนี้สามารถนำมาใช้ในการระบุความเสี่ยงได้ โดยการจัดการประชุมเพื่อระดมแนวความคิดของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทุกฝ่าย

ลักษณะของการระดมสมองที่ดี

3.1 ทุกคนมีเสรีภาพและมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น โดยไม่ต้องคำนึงว่าจะเป็นความคิดที่แปลกประหลาด ล้ำสมัย หรือเพ้อฝันเพียงใด หากการระดมสมองในครั้งนั้นไม่มีใครที่ให้ความคิดแปลกใหม่หรือแหวกแนว ขอมแสดงให้เห็นว่าสมาชิกในกลุ่มไม่ได้คิดนอกกรอบอย่างเพียงพอ

3.2 หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ระหว่างที่ผู้อื่นแสดงความคิดเพราะการระดมสมองนั้นถือว่าทุกความคิดมีความสำคัญ การแสดงความคิดเห็นหักล้างหรือครอบงำผู้อื่นจะทำให้ไม่ได้รับความคิดสร้างสรรค์จากกลุ่ม ซึ่งส่งผลทำให้การระดมสมองครั้งนั้นเปล่าประโยชน์

3.3 รวบรวมและจดบันทึกความคิดทุกอย่างลงไปก่อนให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ โดยยังไม่ต้องหยุดเพื่อพิจารณาถึงความน่าจะเป็นหรือความเหมาะสม เพราะอาจเป็นพื้นฐานในการพัฒนาให้เกิดความคิดใหม่และมีคุณค่ายิ่งขึ้นได้

3.4 สามารถต่อ ยอดความคิดโดยใช้ความคิดของผู้อื่นเป็นฐานแล้วขยายความเพิ่มเติม เพื่อเป็นความคิดใหม่ของตนเองได้

4. การตรวจสอบ (Auditing) การตรวจสอบภายในเป็นกิจกรรมที่จัดให้มีขึ้นเพื่อเพิ่มคุณค่า และปรับปรุงการปฏิบัติงานขององค์กรให้ดีขึ้น โดยอาศัยการตรวจสอบ วิเคราะห์ ประเมินผลการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์กร ตลอดจนให้ข้อเสนอแนะ และคำปรึกษา รวมทั้งให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานที่ได้ตรวจสอบซึ่งถือเป็นงานบริการที่ให้แก่องค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงาน สามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ภายหลัง

การตรวจสอบ ผู้ตรวจสอบภายในจะจัดทำรายงานการตรวจสอบภายใน โดยจะมีระบุประเด็นข้อตรวจพบ ซึ่งสามารถนำมาใช้พื้นฐานในการระบุความเสี่ยงของแต่ละหน่วยงานได้

5. แผนงานการตัดสินใจ (Decision Trees) เป็นเทคนิคสำหรับใช้ในการตัดสินใจภายใต้ความไม่แน่นอน (Decision under Uncertainty) ซึ่งถือเป็นการวิเคราะห์เชิงประมาณ เนื่องจากมีการคำนวณค่าออกมาเป็นตัวเลขเพื่อใช้ในการตัดสินใจ โดยมีขั้นตอนโดยสรุปดังนี้

5.1 จัดทำแผนหรือแผนภูมิต้นไม้ (Tree Diagram)

5.1.1 กำหนดสิ่งที่จะต้องทำการตัดสินใจทั้งหมด รวมทั้งทางเลือก กำหนดขั้นตอนต่าง ๆ

5.1.2 กำหนดสถานการณ์หรือเหตุการณ์ (Event) ที่อาจเกิดขึ้นได้เพื่อใช้ในการตัดสินใจ อย่างน้อย 2 เหตุการณ์

5.1.3 เขียนแผนภูมิ แสดงลำดับขั้นตอนของการตัดสินใจ และสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น

5.2 ประเมินการ (Estimated) ของทุก ๆ สถานการณ์

5.2.1 กำหนดความน่าจะเป็น (Probability) ที่เหตุการณ์นั้น ๆ มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นของแต่ละผลลัพธ์

5.2.2 ทำประมาณการของแต่ละสถานการณ์ว่าจะมีผลลัพธ์ (Outcome) เป็นมูลค่าทางการเงินเท่าใดซึ่งมูลค่าทางการเงินนั้นอาจอยู่ในรูปของรายได้ ต้นทุน หรือกำไร ก็ได้แล้วแต่กรณี

6. ประเมินทางเลือกต่าง ๆ (Evaluation) และเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด (Selection)

6.1 คำนวณค่าคาดหวัง (Expected Monetary Value) ของทุกกิจกรรมที่มีความเป็นไปได้ว่าจะเกิดเหตุการณ์เหล่านั้น

เลือกแขนงหรือกิจกรรม (Branch) ที่เป็นค่าคาดหวังสูงที่สุด โดย

→ ถ้าเป็นรายได้/กำไร จะต้องเป็นมูลค่าสูงที่สุด (Maximized Profit)

→ ถ้าเป็นค่าใช้จ่าย/ต้นทุน จะต้องเป็นมูลค่าต่ำที่สุด (Minimized Cost)

แผนงานการตัดสินใจนิยมนำมาใช้ในการบริหารงานโครงการ (Project Management) เพื่อใช้ในการเลือกดำเนินโครงการหรือทางเลือกที่ดีที่สุด โดยการวิเคราะห์ผลกระทบของแต่ละการตัดสินใจนั้น จะทำให้เราสามารถมองภาพได้กว้างว่า หากจะเลือกทำโครงการใด โครงการหนึ่งจะมีเหตุการณ์ใดเกิดขึ้นได้บ้าง ซึ่งจะช่วยให้เราสามารถระบุความเสี่ยงได้ง่ายขึ้น (ชัยยศ สันตวงษ์, 2536, หน้า 217)

หลักการสำคัญของ The Master Cyclist Management Wheel

การบริหารธุรกิจให้มีประสิทธิภาพจะต้องให้ความสำคัญกับ 6 เครื่องมือที่จะต้องขับเคลื่อนไปพร้อมกัน โดยจะต้องวางกลยุทธ์ให้เหมาะกับรูปแบบธุรกิจของตนและช่วงวัฏจักรธุรกิจ ดังนี้

1. การวางแผนกลยุทธ์ในการใช้จ่ายเพื่อลงทุน โดยมีแนวคิดที่ผู้บริหารสามารถเลือกใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์โดยเฉพาะในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำ ดังนี้

1.1 กลยุทธ์แบบตั้งรับสถานการณ์: ในกรณีที่คาดว่าจะเกิดการตกต่ำทางเศรษฐกิจ ควรลดค่าใช้จ่ายการลงทุนเอง เพื่อดำรงสภาพคล่องของธุรกิจไว้ให้มากที่สุด ซึ่งเป็นกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับผู้บริหารที่ต้องการตั้งรับสถานการณ์ (Defensive Strategy) และในบางธุรกิจก็จำเป็นต้องใช้กลยุทธ์เช่นนี้ในช่วงดังกล่าว อาทิ ช่วงสุดท้ายของการขายตัวเศรษฐกิจจะเป็นช่วงที่ธุรกิจพลังงานหรือไฟฟ้าไม่ควรขยายการลงทุนเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากในช่วงวัฏจักรขาลงราคาพลังงานมักจะลดลงอย่างรวดเร็ว

1.2 กลยุทธ์เชิงรุก: ควรเพิ่มการลงทุนในช่วงที่เศรษฐกิจถดถอยเพื่อพัฒนานวัตกรรมสินค้าและศักยภาพใหม่ ๆ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการลงทุนในสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้มีความทันสมัยในช่วงที่ธุรกิจกำลังชะลอตัวลง เพื่อให้สามารถรองรับเศรษฐกิจในช่วงฟื้นตัวได้ ซึ่งเป็นกลยุทธ์สำหรับผู้บริหารที่มีแนวคิดเชิงรุก (Proactive Strategy) เช่นมีการจัดเตรียมขยายสาขาเพิ่มเติม หรือมีการพัฒนารูปแบบสินค้าใหม่ให้รองรับความต้องการในอนาคตของผู้บริโภค

2. การรวบรวมและการขายกิจการ โดยมีหลักการที่สำคัญ ดังนี้

2.1 หลักการ: การรวบรวมกิจการสามารถช่วยขยายตลาดให้กับธุรกิจ หรือลดจำนวนคู่แข่งขึ้นลง หรือได้รับเทคโนโลยีใหม่ ๆ จากธุรกิจที่เข้ารวบรวม อย่างไรก็ตาม จะต้องให้ความสำคัญกับช่วงเวลาที่จะต้องเข้ารวบรวมกิจการ หรือรวมถึงจังหวะเวลาที่เหมาะสมที่จะขยายกิจการ โดยเฉพาะหากต้องเข้าลงทุนผ่านตลาดหลักทรัพย์ รวมทั้งจะต้องมีการหมุนเวียนสาขาการลงทุน (Sector Rotation) ให้เหมาะสมกับช่วงวัฏจักรธุรกิจด้วย อาทิ หุ่นธุรกิจกลุ่มอาหาร และยาภิทยา ไรคมักจะยังทำกำไรได้ดีในช่วงเศรษฐกิจซบเซา เนื่องจากยังเป็นกลุ่มที่มีความจำเป็นในชีวิตประจำวัน

2.2 ดันทุนการรวบรวม: การรวบรวมกิจการแม้ว่าจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากกับธุรกิจก็ตาม แต่ถ้าดันทุนในการรวบรวมสูงเกินไปซึ่งรวมถึงดันทุนทางด้านดอกเบี้ยด้วยก็จะเป็นการสร้างปัญหาทางการเงินให้กับธุรกิจในระยะยาว

3. การบริหารความเสี่ยง: เนื่องจากแม้ว่าจะมีการวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจเป็น
 อย่างดีแล้วก็ตาม ก็ยังมีโอกาสที่จะเกิดความผิดพลาดได้ นักบริหารที่ดีจึงควรมีการบริหารความ
 เสี่ยง ดังนี้

3.1 ความผันผวนจากราคาปัจจัยการผลิต อัตราดอกเบี้ย และอัตราแลกเปลี่ยน: เพื่อ
 ประกันความผันผวนเหล่านี้ ควรมีการใช้เครื่องมือทางการเงินต่าง ๆ ในการประกันความเสี่ยง อาทิ
 option , future และ swap นอกจากนี้ควรมีการพิจารณาปรับขนาดของการประกันความเสี่ยงให้
 เหมาะสมกับสถานการณ์

3.1 ความเสี่ยงจากวัฏจักรธุรกิจ : การกระจายการลงทุนไปยังธุรกิจอื่นที่มีความ
 เกี่ยวข้องกับธุรกิจของตนจะช่วยให้เกิดการประหยัด (Economic of Scale and Scope)
 นอกจากนี้การกระจายการลงทุนไปยังประเทศอื่นยังเป็นกลยุทธ์สำคัญในการช่วยลดความผันผวน
 ในภาวะเศรษฐกิจประเทศตน เนื่องจากวัฏจักรธุรกิจในแต่ละประเทศจะค่อนข้างไม่มีความสัมพันธ์
 กัน อย่างไรก็ตาม กระแสโลกาภิวัตน์ในปัจจุบันได้ทำให้เกิดผลกระทบจากประเทศหนึ่งไปยังอีก
 ประเทศหนึ่งได้ง่ายขึ้น

การวางกลยุทธ์และกลวิธีของนักบริหารที่มีการมองการณ์ไกล (Strategies and Tactics of
 the Master Cyclist Executive)

1. จังหวะเวลา (Timing) เป็นปัจจัยสำคัญโดยเฉพาะในการบริหารงานตามวัฏจักรธุรกิจ
 (Business cycle) ผู้บริหารที่มองการณ์ไกล (Master Cyclist) จะสามารถเห็นสัญญาณของภาวะ
 เศรษฐกิจตกต่ำได้ และจะสามารถวางกลยุทธ์ได้อย่างเหมาะสม ในขณะที่ผู้บริหารเชิงรับ (Reactive
 Cyclist) ที่ไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องวัฏจักรธุรกิจอย่างเพียงพอ และไม่สามารถเห็นสัญญาณ
 ของการถดถอยของภาวะเศรษฐกิจ มักจะประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจ

2. The Master Cyclist Management Wheel เป็นวงล้อการบริหารที่แสดงถึงภาพรวมของ
 กลยุทธ์และวิธีการบริหารที่เหมาะสมกับช่วงเวลา (Well – timed Strategies and Tactics) ของ
 องค์กรธุรกิจชั้นนำที่มีการดำเนินกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จ โดยประกอบด้วย 6 เครื่องมือสำคัญ
 ดังนี้

3. การลงทุนและการเงิน (Capital Expenditure and Finance): เพิ่มการลงทุนในช่วง
 เศรษฐกิจตกต่ำเพื่อสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ตลอดจนปรับปรุงสาธารณูปโภคที่มีอยู่ และเพิ่มกำลังการ
 ผลิตเพื่อรองรับความต้องการในช่วงเศรษฐกิจฟื้นตัว

4. การควบรวมและการขายกิจการ (Acquisitions and Divestitures): ต้องหาจังหวะเวลา
 ที่เหมาะสมในการควบรวมหรือขายกิจการ โดยพิจารณาระดับราคาหุ้นของบริษัท

5. การบริหารทรัพยากรบุคคล (Human Resource Management : ในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำ

ควรจะปกป้องแรงงานฝีมือไว้ จ้างแรงงานฝีมือดีและราคาถูกในตลาดแรงงาน พยายามไม่ปลดพนักงานออก และใช้วิธีการปรับชั่วโมงการทำงานและการฝึกอบรมข้ามสายงาน นอกจากนี้ไม่ควรทำสัญญาด้านแรงงานในช่วงเศรษฐกิจดี

6. การผลิตและการบริหารสินค้าคงคลัง (Production and Inventory Control): บริหารการผลิตและสินค้าคงคลังโดยคำนึงถึงภาวะเศรษฐกิจ และใช้วิธีผลิตตามคำสั่งเพื่อลดปริมาณสินค้าคงคลัง

7. การตลาดและการกำหนดราคา (Marketing and Pricing): สร้างแบรนด์สินค้าและส่วนแบ่งตลาดในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำ เปลี่ยนผลิตภัณฑ์ สื่อโฆษณา และกลุ่มเป้าหมายให้เหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจ ปรับราคาสินค้าขึ้นในช่วงเศรษฐกิจดีเพื่อเพิ่มรายได้ของบริษัท และลดราคาสินค้าลงในช่วงเศรษฐกิจตกต่ำเพื่อรักษาสวนแบ่งตลาดไว้

8. การบริหารความเสี่ยง (Risk Management): ขยายกิจการ หรือว่าจ้างบริษัทอื่นเพื่อลดความเสี่ยงของวัฏจักรธุรกิจ ใช้สัญญาซื้อขายล่วงหน้า เพื่อลดความเสี่ยงจากการเปลี่ยนแปลงราคาสินค้า อัตราดอกเบี้ย และอัตราแลกเปลี่ยน รวมถึงการสร้างวิกฤตให้เป็น โอกาส

การบริหารความเสี่ยงจากความผันผวนของวัฏจักรธุรกิจ (When You Can't Beat the Business Cycle, Hedge Its Risks) ผู้บริหารที่มีความสามารถนอกจากจะต้องคาดการณ์ระยะต่อไปของวัฏจักรธุรกิจได้ล่วงหน้า และสามารถวางกลยุทธ์เชิงรุกเพื่อที่จะสร้างโอกาสให้กับธุรกิจของตนแล้ว ยังจะต้องมีความสามารถในการบริหารความเสี่ยงจากความผันผวนของวัฏจักรธุรกิจไปพร้อมกัน ตั้งแต่การกระจายการลงทุนไปยังหน่วยธุรกิจอื่น ๆ (Business Unit Diversification) การกระจายการลงทุนไปยังภูมิภาคอื่น ๆ (Geographical Diversification) ไปจนถึงการจ้างผู้อื่น (Outsourcing) หรือประเทศอื่น (Off Shoring) ผลิตสินค้าและวัตถุดิบ

1. การกระจายการลงทุนไปยังหน่วยธุรกิจอื่น ๆ (Business Unit Diversification) นอกจากบริษัทจะมีกลยุทธ์การกระจายการลงทุนไปยังหน่วยธุรกิจอื่น ๆ เพื่อบริหารความเสี่ยงจากความผันผวนของวัฏจักรธุรกิจแล้ว บริษัทยังใช้กลยุทธ์ดังกล่าวเพื่อทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาด (Economic of Scale) การประหยัดจากการผลิตสินค้าหลาย ๆ ชนิดร่วมกัน (Economic of Scope) หรือการประหยัดที่เกิดจากการควบรวมหรือควบกิจการ (Synergies) อันจะสามารถทำให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งเพิ่มขึ้น นอกจากนี้การกระจายการลงทุนไปยังหน่วยธุรกิจอื่น ยังสามารถใช้เป็นการบริหารความเสี่ยงแบบ Natural Business Hedge เพื่อบริหารความเสี่ยงด้านอื่น ๆ ไปพร้อมกัน เช่น ความเสี่ยงด้านอัตราดอกเบี้ย

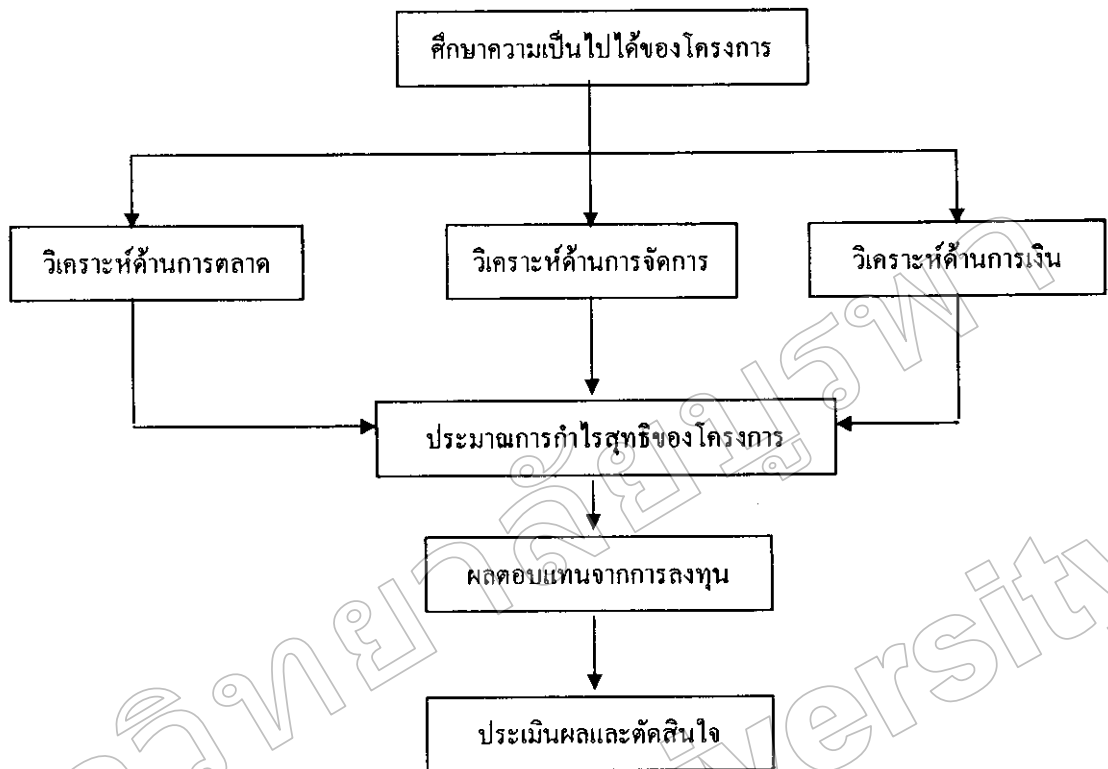
2. การกระจายการลงทุนในหลากหลายภูมิภาค (Geographical Diversification)

การกระจาย การลงทุนไปยังหลากหลายประเทศ/ภูมิภาคจะช่วยลดความเสี่ยงจากความผันผวนของวัฏจักรธุรกิจ เนื่องจากวัฏจักรธุรกิจและสถานการณ์การเมืองของแต่ละประเทศไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์ เช่นเดียวกับกลยุทธ์กระจายการลงทุนไปยังหน่วยธุรกิจอื่น การกระจายการลงทุนในหลากหลายภูมิภาคนอกจากจะเป็นไปเพื่อบริหารความเสี่ยงจากความผันผวนของวัฏจักรธุรกิจ ยังสามารถทำให้เกิดการประหยัดต่อขนาดเพิ่มขึ้น และยังเป็นการใช้ความเชี่ยวชาญด้านการจัดการและการผลิตที่บริษัทมีอยู่เพื่อสร้างโอกาสในการทำกำไรเพิ่มขึ้น

3. การโอนกิจกรรมการผลิต (Outsourcing) และ โอนกิจกรรมไปยังต่างประเทศ (Off Shoring) เพื่อลดความเสี่ยง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2549)

ทฤษฎีเกี่ยวกับการศึกษาความเป็นไปได้ของการลงทุน

ชัยศ สันติวงษ์ (2536) ได้กล่าวไว้ว่าการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ จะเป็น การศึกษากิจกรรมหลัก หรือหน้าที่หลัก 3 กิจกรรม คือ ด้านการตลาด ด้านการจัดการ และด้านการเงิน ซึ่งผลของกิจกรรมดังกล่าว จะสรุปหรือสะท้อนออกมาให้เห็นรูปของการประมาณการกำไรสุทธิของ โครงการ ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการนำมาประเมินผล และตัดสินใจในการลงทุนหรือไม่ โดยพิจารณาผลตอบแทนจากการลงทุนว่าคุ้มค่าในการลงทุนหรือไม่



ภาพที่ 2-3 การศึกษาความเป็นไปได้ของการลงทุน

ดังนั้นการศึกษาวិธีการ ขั้นตอน และพฤติกรรม ของการลงทุนในการดำเนินธุรกิจ SMEs ประเภทกิจการให้บริการ จึงเป็นการศึกษาถึงหน้าที่หลัก 3 กิจกรรมของธุรกิจ คือ

1. การวิเคราะห์ด้านตลาด

การวิเคราะห์ด้านตลาดเป็นแนวทางในการช่วยถ่วงรอกความคิดริเริ่มและประเมินความเป็นไปได้ของโครงการในแง่ตลาด ซึ่งอาจต้องมีการสำรวจตลาด เพื่อให้ทราบถึงคุณลักษณะและสถานะตลาด กลุ่มลูกค้าเป้าหมาย แนวโน้มของตลาด กลยุทธ์ทางการตลาด โดยจุดมุ่งหมายของการศึกษาวิเคราะห์ตลาดก็เพื่อต้องการคาดคะเนรายรับของกิจการ เพื่อมาใช้ในการประเมินผล การตัดสินใจลงทุน การวิเคราะห์ด้านการตลาดนี้ โครงการได้นำเอาทฤษฎีส่วนประสมการตลาด (Marketing Mix) ซึ่งเป็นปัจจัยที่โครงการควบคุมได้ เพื่อเป็นเครื่องมือในการสนองความต้องการของตลาดเป้าหมาย โดยทั่วไปส่วนประสมการตลาดประกอบด้วย 4Ps ดังนี้

1.1 ผลิตภัณฑ์ (Product)

หมายถึง สิ่งที่เสนอขายโดยธุรกิจ เพื่อสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจโดยมีคุณสมบัติและคุณภาพตรงตามความต้องการของตลาด ผลิตภัณฑ์ที่เสนอขาย

อาจจะมีตัวตน หรือไม่มีตัวตนก็ได้ ซึ่งประกอบด้วย สินค้า บริการ ความคิด สถานที่ องค์กร หรือ บุคคล

1.2 ราคา (Price)

หมายถึง สิ่งที่กำหนดมูลค่าของสินค้าและบริการ เพื่อธุรกิจจะสามารถจำหน่ายสินค้าและบริการไปสู่ผู้ที่มีความต้องการได้ โดยการกำหนดราคาที่เหมาะสม กิจกรรมจะต้องพิจารณาปัจจัยต่าง ๆ ประกอบด้วย

1.3 การจัดจำหน่าย (Place หรือ Distribution)

หมายถึง การจัดสินค้าและบริการ ในปริมาณที่ถูกต้อง สถานที่ที่ถูกต้อง และภายในเวลาที่เหมาะสม เพื่อสนองความต้องการให้แก่ผู้บริโภค

1.4 การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

หมายถึง การติดต่อสื่อสารข้อมูลระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสินค้าและบริการเป็นไปอย่างถูกต้อง รวมทั้งเป็นการสร้างทัศนคติ และพฤติกรรมในการบริโภคเพื่อจุดตลาดเกี่ยวกับสินค้าและบริการของโครงการ

2. การวิเคราะห์ด้านการจัดการ

ศึกษาถึงค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นในด้านการจัดการที่เหมาะสม โดยพิจารณาถึงการจัดการบุคลากร รูปแบบการดำเนินงานตลอดจน การกำหนดนโยบายด้านต่าง ๆ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อให้สามารถกำหนดรูปแบบการบริหารและการดำเนินการ การจัดโครงสร้างองค์กร ตลอดจนการประมาณค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในการดำเนินงาน รวมถึงปัญหาที่เกิดขึ้นจากการดำเนินงาน

3. การวิเคราะห์ด้านการเงิน

การวิเคราะห์ข้อมูลทางการเงิน เพื่อนำมาใช้ประกอบการตัดสินใจการลงทุนนี้จะเน้นหนักการเตรียมงบการเงินล่วงหน้า โดยการนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ทางด้านการตลาด และด้านการจัดการ มาใช้ประกอบการประมาณการทางด้านต้นทุนและรายได้ของโครงการ เครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการวิเคราะห์ทางการเงิน ได้แก่

3.1 ระยะเวลาคืนทุน (Payback Period หรือ PB) คือ วิธีที่คิดระยะเวลาคืนทุนโดยหากำไรที่ได้รับจากโครงการว่าใช้ระยะเวลานานเท่าไร จึงจะคุ้มกับรายจ่ายลงทุนเริ่มแรกพอดี

ซึ่งกำไรในที่นี้หมายถึง กำไรสุทธิหลังหักภาษี รวมกับต้นทุนทางการเงิน (ดอกเบี้ย) และค่าเสื่อมราคา และการคำนวณจะไม่ได้มีการคำนึงถึงมูลค่าของเงินตามกาลเวลาของกระแสเงินสดตลอดช่วงอายุโครงการ จะเป็นลักษณะผลตอบแทนโดยสรุป มุ่งสภาพคล่องทางการเงินมากกว่าจะมุ่งถึงความสามารถทำกำไร แต่สำหรับโครงการที่มีขนาดเล็ก ซึ่งมูลค่าเงินตามกาลเวลาไม่มีผลกระทบมากนัก ก็สามารถนำมาประเมินได้

3.2 มูลค่าปัจจุบันสุทธิ (Net Present Value หรือ NPV)

$$NPV = NCF_1 + (NCF_2 \times a_2) + (NCF_3 \times a_3) + (NCF_4 \times a_4) + \dots + (NCF_i \times a_i) + \dots + NCF_n \times a_n$$

โดยที่ NCF_i = เป็นกระแสเงินสดสุทธิของโครงการที่เกิดขึ้นในปีที่ 1,2,3,4,...I

ถึงปีที่ n

a_i = เป็นแฟกเตอร์ลดค่าของปีที่ 2,3,4,...I ถึงปีที่ n ตามอัตราลดค่าที่กำหนด

อัตราลดค่าหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งได้ว่า อัตราจุดตัด (Discount Rate หรือ Cut off

Rate) คือ อัตราดอกเบี้ยที่แท้จริงของเงินกู้ระยะยาวในตลาดเงินทุน หรืออาจเป็นต้นทุนของทุนก็ได้ ซึ่งอัตราดังกล่าวเป็นอัตราผลตอบแทนขั้นต่ำสุด (Minimum Rate Return) ที่นักลงทุนต้องการได้รับ ซึ่งหากผลของการคำนวณได้ค่ามูลค่าปัจจุบันสุทธิเป็นบวก แสดงว่าอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนสูงกว่าอัตราลดค่า หากมูลค่าปัจจุบันสุทธิเป็นศูนย์ แสดงว่าอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนเท่ากับอัตราลดค่า ซึ่งทั้งสองกรณีสามารถยอมรับโครงการได้ แต่ถ้าหากมูลค่าปัจจุบันสุทธิเป็นลบ แสดงว่าอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนที่ได้รับจากโครงการต่ำกว่าอัตราลดค่า นั่นคือ เกิดการขาดทุน โครงการนั้น จึงไม่สามารถยอมรับได้ ควรล้มเลิกไป

3.3 อัตราผลตอบแทนภายในโครงการ (Internal Rate of Return หรือ IRR) คือ อัตรา

ที่นำไปลดค่าแล้วทำให้กระแสเงินสดรับเท่ากับกระแสเงินสดจ่ายพอดีนั่นเอง คือ $NPV = 0$ วิธีการคำนวณก็เหมือนกับวิธีการของ NPV เพียงแต่เปลี่ยนการใช้อัตราลดค่าจากอัตราผลตอบแทนขั้นต่ำมาเป็นการลองอัตราลดค่าหลายๆ ค่า จนกระทั่งได้มูลค่าปัจจุบันสุทธิรวมเท่ากับศูนย์ อัตราลดค่าที่ได้ นั่นคือ อัตราผลตอบแทนขี้อลต์ที่แสดงถึงความสามารถในการทำกำไรที่แท้จริงของโครงการนั่นเอง

ซึ่งวิธีการคำนวณเริ่มด้วยการเตรียมตารางกระแสเงินสด แล้วนำอัตราลดค่าที่ประมาณการไว้มาลดค่ากระแสเงินสดสุทธิออกมาเป็นมูลค่าปัจจุบัน หากผลลัพธ์ที่ได้ออกมาเป็นบวก แสดงว่า อัตราลดค่าที่ประมาณการไว้ต่ำเกินไป ควรเปลี่ยนมาลองอัตราลดค่าที่สูงขึ้น หากผลลัพธ์ที่ได้ออกมาเป็นลบ แสดงว่า อัตราลดค่าที่ประมาณการไว้สูงเกินไป อัตราลดค่าที่แท้จริงจะอยู่ระหว่างช่วงดังกล่าว ซึ่งไม่สามารถหาได้จากตาราง ก็อาจทำได้โดยการเทียบบัญญัติใดอย่างหนึ่ง และโดยหลักการควรเลือกโครงการที่ให้อัตราผลตอบแทนภายในโครงการที่สูงกว่าอัตราผลตอบแทนขั้นต่ำ หรืออัตราจุดตัด ซึ่งแสดงว่า โครงการนั้นมีความสามารถในการทำกำไร แสดงว่าโครงการนี้เป็นที่ยอมรับได้ และสอดคล้องกับจันทนา จันทโร และศิริจันทร์ ทองประเสริฐ (2545) ให้ความหมายของการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการว่า หมายถึงการศึกษาเพื่อต้องการทราบผลที่จะเกิดขึ้นจากการดำเนินการตามโครงการนั้น โดยพิจารณาจากการศึกษาด้านการตลาด วิศวกรรม และการเงินของโครงการเป็นหลัก ทั้งนี้เพื่อช่วยประกอบการตัดสินใจของผู้ที่คิดจะ

ลงทุนในโครงการนั้น ๆ และบรรษัทเงินทุนอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย ได้กล่าวไว้ว่า การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ เป็นขั้นตอนที่สำคัญในการลงทุนตามโครงการลงทุน เพราะเป็นขั้นตอนที่จะต้องวิเคราะห์ให้ได้คำตอบว่า ควรจะลงทุนตามโครงการนั้น ๆ หรือไม่ โดยในการวิเคราะห์จะแบ่งออกได้เป็น 4 ด้าน คือด้านการตลาด ด้านเทคนิค ด้านการจัดการและด้านการเงิน

ทฤษฎีการตัดสินใจในการลงทุน

1. การลงทุนในหลักทรัพย์

ความหมายของการลงทุนในหลักทรัพย์ การลงทุนในหลักทรัพย์ (Financial or Securities Investment) หมายถึง การซื้อหลักทรัพย์ที่มีการวิเคราะห์อย่างเหมาะสมและผู้ลงทุนพอใจในอัตราผลตอบแทนที่คาดว่าจะได้รับ ทั้งนี้ได้คำนึงถึงความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดขึ้นตลอดช่วงเวลาการลงทุนนั้นแล้ว ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อกำหนดความปลอดภัยระดับความเสี่ยงและผลตอบแทนในการลงทุน เป็นที่พอใจหรือไม่ เพื่อเป็นเครื่องมือช่วยในการตัดสินใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ

1.1 จุดมุ่งหมายของการลงทุน โดยทั่วไปผู้ลงทุนมีจุดมุ่งหมายของการลงทุนดังนี้

1.1.1 ความปลอดภัยของเงินลงทุน (Security of Income) หมายถึงการรักษาเงินลงทุนเริ่มแรกให้คงไว้และป้องกันความเสี่ยงจากอำนาจซื้อลดลง

1.1.2 เสถียรภาพของรายได้ (Stability of Income) เป็นการลงทุนที่มีรายได้สม่ำเสมอ เช่น ดอกเบี้ยเงินปันผลหุ้นบุริมสิทธิ มีรายได้เกิดขึ้นอย่างมีเสถียรภาพ

1.1.3 ความงอกเงยของเงินลงทุน (Capital Growth) การลงทุนในหุ้นที่เติบโต หรือนำเงินไปลงทุนใหม่ทำให้เงินทุนเพิ่มขึ้น

1.1.4 ความคล่องตัวในการซื้อขาย (Marketability) หมายถึงการลงทุนในหุ้นที่มีสภาพคล่องสูงบริษัทมีขนาดใหญ่มีมาร์เก็ตแคปใหญ่ ซื้อขายเปลี่ยนมือง่าย

1.1.5 ความสามารถในการเปลี่ยนเงินสดได้ทันที (Liquidity) ทำให้การวางแผนการเงินล่วงหน้าได้ทันที ถ้ามีแนวทางลงทุนใหม่ที่ดีกว่ามีความคล่องตัวสูง

1.1.6 การกระจายเงินลงทุน (Diversification) เพื่อลดความเสี่ยงที่เกิดขึ้นจากการลงทุน

1.1.7 ความพอใจด้านภาษี (Favorable Taxstatus) ทำให้ประหยัดภาษีได้ในการเลือกลงทุนในพันธบัตรหรือตราสารหนี้ กองทุนรวมต่าง ๆ ที่ยกเว้นภาษี (เพชรี ชุมทรัพย์, 2544) ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงการวิเคราะห์หลักทรัพย์ สามารถแยกได้เป็นสองประเภท คือ

การวิเคราะห์หลักทรัพย์โดยใช้ปัจจัยพื้นฐานและการวิเคราะห์ทางเทคนิค การวิเคราะห์หลักทรัพย์โดยใช้ปัจจัยพื้นฐานประกอบด้วย การวิเคราะห์เศรษฐกิจทั่วไป (Economic Analysis) การวิเคราะห์อุตสาหกรรม (Industry Analysis) และการวิเคราะห์บริษัท (Company Analysis)

การวิเคราะห์เศรษฐกิจทั่วไป เป็นการวิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจมหภาคและวัฏจักรธุรกิจ เป็นการสังเกตจากวัฏจักรธุรกิจ (Business Cycle) อาศัยตัวชี้วัดภาวะเศรษฐกิจ การพิจารณาอัตรา การเจริญเติบโตภายในประเทศ GDP เพิ่มขึ้นกี่เปอร์เซ็นต์ เมื่อเทียบกับปีก่อน การขยายตัวของการส่งออก รัฐบาลมีการกระตุ้นภาวะเศรษฐกิจในประเทศอย่างไร นโยบายการเงิน นโยบายการคลัง เป็นนโยบายผ่อนคลายเป็นประโยชน์ต่อภาคธุรกิจเอกชนหรือไม่ มีการรวมเศรษฐกิจอย่างไรบ้าง ต้องมองให้ออกว่า ธุรกิจอยู่ในช่วงใดของวัฏจักรธุรกิจ ตัวชี้วัดและเครื่องวัดที่ใช้วิเคราะห์ภาวะเศรษฐกิจและวัฏจักรธุรกิจ ได้แก่ ผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ (Gross National Product – GNP) เป็นตัววัดมูลค่าผลผลิตสินค้าบริการทั้งหมด มีอัตราการเจริญเติบโตกี่เปอร์เซ็นต์ เมื่อเทียบกับปีก่อน

ประเภทของการร่วมลงทุน

1. การร่วมทุน
2. การร่วมทุนแบบหุ้นส่วน
3. การให้ความช่วยเหลือในการร่วมทุนประเภทอื่น ๆ

2. การร่วมลงทุน (ตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย, 2546)

การร่วมลงทุนเป็นการร่วมกันของบริษัทหรือบุคคลที่เกิดขึ้นเพื่อทำโครงการธุรกิจเฉพาะ การร่วมลงทุนคล้ายกับความสัมพันธ์ที่เป็นหุ้นส่วนกันแต่จำกัดอยู่กับโครงการจำเพาะ เช่นการผลิตผลิตภัณฑ์เฉพาะ หรือการทำวิจัยเฉพาะเรื่อง การร่วมลงทุนอาจเป็นประเด็นการแข่งขันเมื่อเกิดขึ้นโดยบริษัทที่แข่งขันกันอยู่ ตามปกติพิจารณาการร่วมลงทุนบนหลักฐานที่ว่าโครงการจำเพาะนั้นมีความเสี่ยงหรือต้องการเงินทุนจำนวนมาก ดังนั้นการร่วมลงทุนจึงเป็นเรื่องธรรมดาในอุตสาหกรรมที่มีการใช้ทรัพยากรเมื่อค่าใช้จ่ายในการลงทุนสูงและมีโอกาสที่จะล้มละลายสูงเช่นกัน การร่วมลงทุนนี้เป็นที่แพร่หลายมากขึ้นในด้านการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ

2.1 การร่วมทุนในรูปแบบบริษัท

บ. ห้างหุ้นส่วนไทย จำกัด เป็นการร่วมลงทุนของบุคคลธรรมดา หรือบริษัท หรือกลุ่มคน ที่มากกว่าสองขึ้นไปมาร่วมลงทุนกันเพื่อทำธุรกิจร่วมกัน (ภายใต้ข้อบังคับและกฎหมายกำหนด) ซึ่งไม่ข้อกำหนดโดยเฉพาะเจาะจงในการร่วมทุน หรือยกเว้นการร่วมทุนระหว่างบริษัทข้ามชาติ ที่มีชาวต่างชาติเป็นเจ้าของ การร่วมลงทุนจะต้องได้รับการสนับสนุนจาก “กรมส่งเสริมการลงทุน” (BOI) ซึ่งจะตั้งอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของการลงทุนระหว่างประเทศ

2.2 การร่วมทุนที่ไม่อยู่ในรูปแบบของบริษัท

ในสัญญาของการทำงานของการร่วมลงทุนไม่สามารถทำได้เพียงบริษัทเดียว ซึ่งโดยปกติแล้วจะต้องเป็นการร่วมลงทุนระหว่างบริษัทหนึ่งกับอีกบริษัทหนึ่งซึ่งจะต้องมีการระบุข้อตกลงในการทำธุรกิจในหนังสือสัญญาอย่างชัดเจน โดยกรมสรรพากรจะมีข้อกำหนดในการคิดภาษี และวิธีการเสียภาษีของบริษัทที่ทำการจดทะเบียน ซึ่งบริษัทเหล่านั้นต้องมีการยื่นเพื่อขอใบเสียภาษี และการออกใบกำกับภาษี เพื่อให้เป็นไปตามที่กฎหมายด้านการลงทุนกำหนด อย่างไรก็ตาม การจดทะเบียนเพื่อเสียภาษีมูลค่าเพิ่มนี้ จะอยู่ภายใต้เงื่อนไขและหลักเกณฑ์ตามที่กฎหมายด้านการเสียภาษีกำหนดไว้ ผู้ที่ลงทุนจะต้องมีความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับหลักเกณฑ์การเสียภาษีภายใต้เงื่อนไขที่กรมสรรพากรกำหนดอย่างน้อย 2 ข้อด้วยกันคือ

1. การลงทุนในรูปแบบของการร่วมทุนจะต้องมีการแบ่งส่วนผลกำไร หรือค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นภายใต้ของตกลงและกฎหมายการร่วมทุน
2. ผู้ร่วมทุนจะต้องรับผิดชอบภาระหนี้สินที่เกิดขึ้นระหว่างการลงทุน เช่นบริษัทในต่างประเทศแห่งหนึ่งทำธุรกิจในรูปแบบของการร่วมทุนที่ไม่อยู่ในรูปแบบของบริษัทมีข้อตกลงในการทำธุรกิจและระบุในสัญญาว่าถ้าจะลงทุนทำธุรกิจในประเทศไทยจะต้องจดทะเบียนแบบการร่วมทุนในรูปแบบบริษัท แต่หุ้นส่วนชาวต่างชาติไม่ต้องยื่นการเสียภาษีรายได้บุคคลธรรมดา เพราะไม่มีอำนาจในการตัดสินใจหรือส่วนเกี่ยวข้องในธุรกิจ อย่างไรก็ตามการร่วมทุนก็ยังคงการมีจดทะเบียน ซึ่งขั้นตอนของการจดทะเบียนกับนักลงทุนต่างชาติ และการจดทะเบียนผู้เสียภาษีต้องใช้เวลาประมาณ 5-7 สัปดาห์ การคิดค่าธรรมเนียมต่าง ๆ ของรัฐบาลขึ้นอยู่กับข้อตกลงหรือประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการร่วมทุนในธุรกิจประเภทนั้น ๆ ซึ่งจะคิดประมาณ 5 – 1,000 บาท ต่อการจดทะเบียนแต่ละครั้งของนักลงทุนต่างชาติ หรืออาจจะสูงถึง 10,000 บาทของการคิดค่าธรรมเนียม

3. หุ้นส่วนในการร่วมทุน

หลักเกณฑ์ทั่วไป

การร่วมทุนระหว่างไทยกับต่างชาติเป็นการลงทุนร่วมกันพัฒนาในการประดิษฐ์หรือคิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ในเชิงการตลาด การให้บริการและการกระจายรายได้ ในประเทศอื่น ๆ หุ้นส่วนในการร่วมทุนส่วนใหญ่จะเป็นไปในรูปของบริษัท หรือส่วนบุคคล หลักเกณฑ์ต่างๆ ก็มักจะเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกันคือพัฒนาในเชิงของการตลาดแต่ผลที่ได้มาก็เหมือนกันคือผลกำไรและการเติบโตซึ่งเป็นกลยุทธ์หรือกลวิธีเดียวกัน

หลักทั่วไปของนักลงทุนไทยที่ใช้เป็นหลักในการเลือกนักลงทุนต่างชาติคือ

- สนใจการร่วมลงทุนเพื่อเป็นการค้นหาพันธมิตรและสร้างความสัมพันธ์กับนักลงทุนต่างชาติ

- มีแนวคิดในการร่วมทุนที่ตรงกันทั้งในแง่ของทัศนคติ และกลยุทธ์ในการทำงาน
- การวางแผนการจัดการที่ตรงกัน
- ขนาดของการทำธุรกิจที่สอดคล้องกัน
- ผลประโยชน์ที่ทั้งสองฝ่ายจะได้ร่วมกัน
- องค์ประกอบต่าง ๆ ทั้งทางด้านสินค้า, การตลาดและการบริการ
- ความเสถียรภาพทางด้านเงินลงทุน

4. การร่วมลงทุนกันระหว่างคนในครอบครัว

บริษัทส่วนใหญ่ในเมืองไทยเริ่มต้นจากธุรกิจครอบครัวจนกลายเป็นกลุ่มบริษัทใหญ่ ๆ แต่ก็ยังบริหารงานแบบครอบครัว ฉะนั้นผู้ร่วมลงทุนหรือผู้บริหารงานก็มักจะเป็นคนในครอบครัวเท่านั้น

5. การร่วมลงทุนในทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์

การลงทุนในทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ รัฐบาลจะเป็นผู้แทนในการจัดการทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์ ซึ่งจะใช้ดุลยพินิจเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสาธารณะ และบริษัทที่จะลงทุนมากที่สุด โดยสำนักงานทรัพย์สินส่วนพระมหากษัตริย์จะเป็นผู้พิจารณา และกำหนดเงื่อนไขต่าง ๆ ในการร่วมลงทุนที่จะเกิดขึ้น

6. การร่วมลงทุนกับธนาคารพาณิชย์

ธนาคารพาณิชย์จะต้องมีหุ้นในการลงทุนมากกว่า 10% ตามที่กฎหมายในประเทศกำหนด การร่วมลงทุนกับธนาคารส่วนมากเพื่อกลยุทธ์ในการป้องกันความเสี่ยงในการลงทุน ส่วนธนาคารมักตัดสินใจที่จะร่วมลงทุนก็เพื่อเป็นการขยายฐานธุรกิจเพื่อสร้างความน่าเชื่อถือและอำนาจในธุรกิจ

7. ข้อตกลงในการร่วมลงทุน

ความร่วมมือในการร่วมลงทุนส่วนมากจะเป็นไปตามเงื่อนไขที่กฎหมายกำหนด ซึ่งประกอบด้วยเอกสารทั่วไปทางกฎหมายของแต่ละประเทศที่ใช้ ตัวอย่าง เช่น รายงานการประชุมของข้อตกลงในการลงทุน ที่ประกอบไปด้วยข้อกำหนดหรือเงื่อนไขในการลงทุน ข้อตกลงในกรณีพิเศษต่าง ๆ เช่น

- การแบ่งแยกกรรมสิทธิ์
- การบริหารจัดการ
- การกำหนดความรับผิดชอบของผู้ลงทุนแต่ละท่าน
- การป้องกันอำนาจให้อยู่ภายในเงื่อนไขที่กำหนด
- ความขัดแย้งในการแก้ไขปัญหา

- ข้อตกลงในการหาบทสรุปต่าง ๆ

คุณสมบัติของผู้ร่วมลงทุน

นักลงทุนในแต่ละชาติสามารถพิจารณาผู้ที่มาร่วมลงทุนได้จากองค์ประกอบต่าง ๆ

ดังนี้

- รายชื่อผู้บริหารการลงทุน
- ข้อกำหนดที่กฎหมายกำหนด
- การทำบัญชีและการตรวจสอบบัญชี
- ที่ปรึกษาในการลงทุน
- ธนาคารพาณิชย์
- ธนาคารที่ทำการกู้เพื่อลงทุน
- ผู้ดูแลและป้องกันความเสี่ยงในการลงทุน
- สหพันธ์หอการค้าไทย
- สภาหอการค้าไทย
- สภาหอการค้าต่างประเทศ
- ที่ปรึกษากฎหมายไทยและต่างประเทศ
- สถานเอกอัครราชทูตการค้าและการพาณิชย์

หลักการร่วมทุนของกรมการส่งเสริมการลงทุน

โครงการการลงทุนเพื่อการกสิกรรม การเลี้ยงสัตว์ การประมง การสำรวจการทำเหมืองแร่ การขุดแร่ หรือการให้บริการด้านอื่น ๆ ผู้ลงทุนที่ถือสัญชาติไทยจะต้องถือหุ้นอย่างน้อยไม่ต่ำกว่า 51% ของทุนจดทะเบียนอย่างไรก็ตาม สำหรับโครงการที่ลงทุนมากกว่า 1 พันล้านบาท ผู้ถือหุ้นส่วนมากจะเป็นชาวต่างชาติเกือบทั้งหมด แต่อย่างน้อยจะต้องมีผู้ลงทุนที่ถือสัญชาติไทยถือหุ้นอย่างน้อยไม่ต่ำกว่า 51% ของหุ้นที่จดทะเบียนและต้องมีส่วนในการบริหารจัดการภายในระยะเวลา 5 ปี สำหรับกิจกรรมทางด้านการผลิตก็เช่นกันที่ผู้ถือหุ้นส่วนมากจะเป็นชาวต่างชาติเกือบทั้งหมด และไม่มีธุรกิจเกี่ยวกับการส่งออกใด ๆ ที่ไม่มีผู้ถือหุ้นเป็นชาวต่างชาติ เพราะการลงทุนส่วนมากก็เพื่อจุดประสงค์เดียวกันคือเพื่อการส่งออกเพราะนั่นถือว่าเป็นผลพวงมาจากการการลงทุนเพื่อการผลิต ซึ่งรายละเอียดและเงื่อนไขทางด้านการลงทุนและการร่วมทุนต่าง ๆ สามารถสอบถามรายละเอียดเพิ่มเติมได้จากกรมการส่งเสริมการลงทุน

ความช่วยเหลือทางด้านการร่วมลงทุนด้านอื่น ๆ

ข้อตกลงของตัวแทนจำหน่าย

ประเทศไทยไม่มีการกำหนดหรือจำกัดเงื่อนไขในข้อตกลงของการเป็นตัวแทนจำหน่าย และระหว่างคนต่างชาติกับผู้ถือสัญชาติไทย แต่ข้อตกลงต่าง ๆ สามารถกำหนดข้อยกเว้นหรือสิ้นสุดได้ก็ขึ้นอยู่กับพิจารณาตามความเห็นชอบของแต่ละฝ่าย

ข้อตกลงในใบอนุญาต

การประกอบกรรณวิสาหกิจ หรือทางด้นวิศวกรรม เพื่อการพาณิชย์จะต้องมีการขอใบอนุญาตอย่างถูกต้อง ผู้มีใบอนุญาตเปรียบเสมือนผู้ที่สามารถเชืบนอมนัดให้มีการทำซ้ำ เช่น การทำแบบพิมพ์เขียว การอบรมการทำงานและการเขียนคู่มือการทำงาน อย่างไรก็ตามต้องมีการมีขอตทะเลเบียนขอใบอนุญาตและมีข้อจำกัดที่มีผลอย่างแท้จริง

ข้อตกลงในการผลิต

การพิจารณาเงื่อนไขและข้อตกลงต่าง ๆ ภายใต้การผลิตของบริษัทต่างชาติที่มีการผลิตในประเทศไทย ส่วนมากบริษัทเหล่านั้นก็จะให้บริษัทที่อยู่ในประเทศไทยเป็นผู้แทนจำหน่ายสินค้านั้น ๆ

ใจความสำคัญในการต่อรอง

การต่อรองของแต่ละฝ่ายจะต้องขึ้นอยู่กับข้อตกลงในการร่วมทุน ด้านต่างประเทศก็ต้องมุ่งที่จะปกป้องชื่อเสียง วัฒนาการทางด้านเทคโนโลยี และความเป็นไปได้ในการสร้างผลกำไร ด้านประเทศไทยเองก็มุ่งหวังที่ต้องการผลกำไรสูงและปกป้องเรื่องของการลงทุนของตนเองเหมือนกัน ผลสรุปก็คือผลของการต่อรองว่าใครจะเป็นผู้ควบคุมหรือบริหารงานของการร่วมทุนนั้น ๆ รวมถึงการแบ่งผลกำไร ซึ่งผลการต่อรองจะพิจารณาจากข้อบังคับในการร่วมลงทุนและเป็นไปตามที่กฎหมายกำหนด

ข้อตกลงของทางสมาคม

สัญญาของการร่วมทุนส่วนมากมักจะถูกกำหนดข้อตกลงและเงื่อนไขต่าง ๆ โดยผ่านทางสมาคม รวมทั้งการให้ความช่วยเหลือทางด้านวิชาการ การขออนุญาตในการจดทะเบียนที่ดิน และการแบ่งเช่าพื้นที่ของบริษัท เป็นต้น โดยที่สำเนาของหนังสือสัญญาจะถูกเก็บไว้ที่ธนาคารพาณิชย์เพื่อง่ายต่อการยกเลิกสัญญาที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต กรมสรรพากรก็มิสำเนาเก็บไว้อีกหนึ่งชุดเพื่อใช้เป็นเอกสารอ้างอิงในการเสียภาษีในส่วนของนักลงทุนต่างชาติเพราะอัตราการเสียภาษีจะถูกจัดเก็บจากภาษีทั้งหมดในอัตราที่ค่อนข้างต่ำสำหรับหนังสือสัญญาสำหรับตัวแทนรายใหม่ ๆ ที่เข้าร่วมลงทุนในบริษัท ก็ถือว่าเป็นบริษัทที่ร่วมลงทุนด้วยกัน

ข้อกำหนดของกรมส่งเสริมการลงทุน

ในการร่วมทุนของบริษัททั่วไปจะต้องทำตามข้อกำหนดหรือกฎเกณฑ์ในการลงทุนตามที่กรมส่งเสริมการลงทุนได้กำหนด เพราะประโยชน์ที่ได้กลับมาก็คือบริษัทเหล่านั้นก็จะได้รับการสนับสนุนจากกรมส่งเสริมการลงทุนด้วยเช่นกัน

การจัดการข้อตกลง

ชาวต่างชาติมักจะได้ประโยชน์มากกว่าเนื่องจากต้องมีการทำข้อตกลงในการลงทุนทั้งสองด้านตามกฎหมายของทั้งสองฝ่าย ส่วนนักลงทุนไทยก็มักจะทำตามเงื่อนไขในข้อตกลงของการลงทุนที่ชาวต่างชาติเสนอ ซึ่งอาจจะได้รับค่าธรรมเนียมในการจัดการตามข้อตกลงที่ชาวต่างชาติเสนอ

ทางเลือกของการร่วมลงทุน

ในบางกรณี นักลงทุนต่างชาติมักจะทำสัญญากับบริษัท หรือนักลงทุนชาวไทยโดยตรง และเลือกที่จะให้ตรงหลักวิชาการของข้อตกลง ไม่ว่าจะเป็นการขออนุญาตในการจดทะเบียนที่ดิน และการแบ่งเช่าพื้นที่ของบริษัท หรือการทำข้อตกลงในสัญญาด้านอื่น ๆ

รายงานการประชุมของบริษัท

ไม่ว่าจะเป็นกรณีใด ๆ ข้อตกลงหรือเงื่อนไขในการร่วมทุนของทั้งสองฝ่าย ต้องมีเอกสารแนบเพื่อใช้อ้างอิงในข้อตกลงต่าง ๆ ของบริษัทที่มีการร่วมลงทุน และหนึ่งในนั้นก็คือ รายงานการประชุมของสมาคมหรือบริษัทถ้าบริษัทนั้นมีชาวต่างชาติเป็นเจ้าของ ก็ต้องมีการขออนุญาตกับกระทรวงพาณิชย์ เพื่อชี้แจงวัตถุประสงค์ในการลงทุนอย่างชัดเจนและต้องทำให้ถูกต้องตามกฎหมายด้านการลงทุนของทั้งสองฝ่าย กระทรวงพาณิชย์ได้กำหนดมาตรฐานของวัตถุประสงค์ในการจัดทำรายงานการประชุมไว้ 40 หัวข้อด้วยกันเพื่อให้เป็นมาตรฐานของรายงานการประชุมที่จะเอื้อประโยชน์ให้กับนักลงทุนทั้งสองฝ่าย

มาตรการของบริษัท

ความสำคัญอันดับที่สองสำหรับกระทรวงพาณิชย์ก็คือ มาตรการของบริษัท เพราะนั่นจะเป็นการกำหนดความสำคัญของบริษัททั้งสองฝ่าย ไม่ว่าจะเป็นนโยบายด้านการจัดการ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักลงทุนรวมถึงการบริหาร เพราะมาตรการนโยบายของบริษัทมีความชัดเจนก็สามารถควบคุมการทำงานให้ประสบความสำเร็จมากขึ้น

การควบคุมการร่วมลงทุน

เนื่องจากกฎหมายอนุญาตให้มีการลงทุนจากนักลงทุนต่างชาติ หรือสามารถให้ต่างชาติมาเป็นผู้ร่วมลงทุนแต่สามารถมีหุ้นได้เพียงแค่ 49% หรือน้อยกว่า นักลงทุนต่างชาติบางกลุ่มต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการจัดการเพื่อให้ตนเองมีหุ้นที่เท่ากับนักลงทุนไทย หรือเทียบเท่า

การพิจารณากรณีพิเศษ

ในรายงานการประชุมต้องมีการระบุอย่างชัดเจนถึงสัดส่วนในการลงทุนเพื่อสามารถใช้เป็นการพิจารณาในกรณีพิเศษจากผู้ถือหุ้นเสียงข้างมากกว่าคือ 51% เพราะถ้ามีการลงคะแนนเสียงในระหว่างที่ประชุมมากกว่า 60% ผู้ถือหุ้นในส่วนของผู้ถือหุ้น 49% ก็ถือว่าไม่สำคัญ เพราะนั่นถือว่าเป็นมาตรการหรือนโยบายของที่ประชุม ตามหลักทฤษฎีของการพิจารณาในกรณีพิเศษสามารถที่จะประนีประนอมได้ถ้ามีความยินยอมจากคณะผู้บริหารขององค์กรแต่ละองค์กรหรือตามข้อตกลงที่เห็นชอบกันทุกฝ่าย

การแบ่งประเภทหุ้นส่วน

หุ้นของบริษัทสามารถแบ่งประเภทได้มากกว่า 1 ตามที่ได้กำหนดไว้อย่างถูกต้อง ตัวอย่างเช่น บริษัทสามารถแบ่งหุ้นได้เป็น 2 ส่วนคือหุ้น A ถือหุ้น 51% และ หุ้น B ถือหุ้น 49% ซึ่งเป็นหุ้นของชาวต่างชาติทั้งหมดหุ้นส่วนของแต่ละประเภทสามารถจะเสนอชื่อผู้บริหารได้ฝ่ายละเท่า ๆ กัน ทั้งนี้จะต้องอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของบริษัท และรายชื่อที่ถูกเสนอขึ้นมาเป็นผู้บริหารไม่ว่าจะได้รับเลือกหรือไม่ก็จะถูกบันทึกไว้ในเอกสารรายงานการประชุมเพื่อเก็บไว้เป็นหลักฐาน ซึ่งถ้าผู้ใดได้รับเลือกก็จะมีสิทธิและอำนาจในการบริหารงานของแต่ละฝ่าย

การลงคะแนนกรณีพิเศษ

กระทรวงพาณิชย์ได้มีการกำหนดมาตรการไว้เป็นกรณีพิเศษในการลงคะแนนเสียงการเลือกตั้งในที่ประชุม ตัวอย่างเช่นมีการลงคะแนน 10 ต่อ 10 ของหุ้นแต่ละประเภท ถ้าเกิดกรณีเช่นนี้นักลงทุนชาวต่างชาติสามารถจะให้หุ้นแต่ละหุ้นออกเสียงได้มากกว่า 1 เสียงในการลงคะแนน เพราะนั่นถือว่าเป็นข้อได้เปรียบตามข้อตกลงของการลงทุนและกฎหมายคุ้มครองการลงทุนของนักลงทุนต่างชาติ

ตัวอย่างนโยบายหรือมาตรการบริษัท

ตามตัวอย่างของมาตรการบริษัทที่เหมาะสมกับการลงทุนของบริษัท ไม่ว่าจะเป็นการลงทุนในบริษัทใด ๆ นักลงทุนต่างชาติก็มีหุ้นในบริษัทนั้น ๆ ได้เพียง 49% ของหุ้นส่วนทั้งหมด แต่นั่นก็ไม่ได้หมายถึงเขาเหล่านั้นจะไม่มีสิทธิในการบริหารการจัดการ

มาตราของบริษัท _____ จำกัด (Articles of Association _____ Limited)

1. บริษัทจะแบ่งหุ้นส่วนออกเป็น 2 ฝ่าย โดยแต่ละฝ่ายจะถือหุ้นในสัดส่วนไม่เท่ากัน กลุ่ม A จะมีหุ้นในบริษัท 51% และ กลุ่ม B จะมีหุ้นในบริษัท 49% ของหุ้นทั้งหมด
2. หุ้นส่วนของทั้งสองฝ่ายมีสิทธิและเสียงในการลงคะแนนเพื่อเลือกผู้บริหารเท่า ๆ กัน และมีสิทธิในการเสนอชื่อที่เท่าเทียมกัน

3. ใบทุนจดทะเบียนของบริษัทจะสมบูรณ์ก็ต่อเมื่อมีการลงนามของผู้บริหารของทั้งสองฝ่ายผู้ถือหุ้นฝ่าย A สามารถจดทะเบียนโดยผู้ถือหุ้นสัญชาติไทยทั้งหมด หรือบุคคลที่ผ่านการอนุมัติจากคณะผู้บริหาร แต่จะไม่มีกำกวมสำหรับผู้ถือหุ้นในฝ่าย B

4. หุ้นสามารถมีการถ่ายโอนหรือเปลี่ยนมือให้กับผู้ถือหุ้นรายอื่น แต่ไม่สามารถถ่ายโอนให้กับบุคคลอื่นที่ไม่มีรายชื่อเป็นผู้ถือหุ้นได้ ยกเว้นถ้าได้รับการอนุมัติหรือยินยอมจากคณะผู้บริหาร

5. คณะผู้บริหารจะใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาถ่ายโอนหุ้นให้กับบุคคลภายนอกได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นของคณะผู้บริหารเท่านั้น

6. ถ้าใบหุ้นเกิดการชำรุด หายหรือถูกทำลาย คณะผู้บริหารสามารถที่จะออกให้ใหม่ได้ตามที่เห็นสมควร

7. หุ้นส่วนแต่ละรายสามารถที่จะเข้าพบหรือขอคำแนะนำปรึกษาได้จากคณะผู้บริหารทั้ง 2 ฝ่ายเท่าเทียมกันได้ตลอดเวลา

8. จำนวนของคณะผู้บริหารขึ้นอยู่กับการจัดตั้งของผู้ถือหุ้นทั้งหมด

9. คณะผู้บริหารทั้งหมดสามารถที่จะเกษียณตัวเองได้ตลอดเวลาทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความสมัครใจของแต่ละท่าน ซึ่งทุกท่านได้สิทธินี้เหมือนกัน

10. ผู้บริหารไม่จำเป็นต้องมาจากผู้ถือหุ้น

11. คณะผู้บริหารไม่จำเป็นต้องมาจากการเลือกในคราวเดียวกัน หรือมาจากวาระการประชุมเดียวกัน

12. การจัดการประชุมของคณะผู้บริหารสามารถจัดการประชุมขึ้นได้โดยไม่ต้องมีการแจ้งให้ทราบก่อนล่วงหน้า

13. คณะผู้บริหารจะต้องประกอบด้วยตัวแทนของทั้งสองฝ่าย และแต่ละฝ่ายจะเป็นองค์ประกอบในการประชุมของคณะผู้บริหาร

14. การตัดสินใจของคณะผู้บริหารต้องการรับการลงคะแนนเสียงเพื่อเป็นการรับรองการพิจารณาจากตัวแทนผู้บริหารของทั้งสองฝ่าย

15. ประธานกรรมการผู้บริหารจะต้องถูกเลือกจากหุ้นส่วนทุก ๆ คนจากการลงคะแนนเสียงในที่ประชุม หรือถ้าไม่มีการลงคะแนนเสียงก็ต้องได้รับความเห็นชอบจากที่ประชุม

16. บริษัทจะต้องมีการกำหนดขอบเขตในการทำงานและต้องอยู่ภายใต้เงื่อนไขที่กฎหมายกำหนด ไม่ว่าจะเป็นข้อกำหนดในการชดเชยค่าเสียหาย หรือค่าสินไหมทดแทน ค่าปรับ การลงโทษ การสร้างความปรองดอง และอื่น ๆ อีกมากมาย ซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะต้องอยู่บนพื้นฐานของเหตุและผลเพื่อเป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ไม่ว่าจะเป็นฝ่ายผู้ที่กระทำความผิด หรือ

ผู้รับผิดชอบไม่ว่าบุคคล ๆ นั้นจะเป็นใครก็ตาม บริษัทต้องมีการกำหนดขอบเขตของการใช้อำนาจไปในทางที่ถูกต้องและเป็นไปตามขั้นตอนของกฎหมายอย่างสูงสุด

17. การลงนามในสัญญาระหว่างผู้บริหารของทั้งสองฝ่าย จะต้องเป็นการลงนามร่วมกันในสัญญาฉบับเดียวกันของบริษัท

18. คณะผู้บริหารจะต้องบริหารจัดการธุรกิจให้อยู่ภายใต้วัตถุประสงค์ของการจัดตั้งบริษัทตามที่ได้กำหนดไว้ในรายงานการประชุม

19. ในการประชุมสามัญของบริษัทไม่ว่าจะเป็นการประชุมที่เกี่ยวข้องธุรกิจหรือไม่จะต้องคณะกรรมการผู้บริหารเข้าร่วมประชุมอย่างน้อย 60% ของผู้ถือหุ้นของบริษัททั้งหมด แต่ถ้าการจัดครั้งนั้น ๆ มีผู้เข้าร่วมประชุมน้อยกว่า 60% ของผู้ถือหุ้นของบริษัท ให้ถือว่าการประชุมครั้งนั้นไม่สามารถนำนโยบายมาพิจารณาได้ และจะไม่มีมติการลงคะแนนเสียงในที่ประชุม และให้ถือว่าการประชุมนั้นไม่อยู่ในวาระการประชุมของบริษัท

20. อย่างไรก็ตามในการกำหนดนโยบายหรือข้อกำหนดต่างของบริษัทต้องเป็นไปตามพระราชบัญญัติ และเป็นไปตามมติที่กำหนด ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ และจะต้องอยู่ภายใต้การควบคุมดูแลของสมาคม

สรุปสาระสำคัญการร่วมลงทุน

ปัจจุบันการร่วมลงทุนหรือกิจการร่วมค้า มีบทบาทมากขึ้นในฐานะรูปแบบทางธุรกิจที่เอกชนหรือบริษัทต่างประเทศได้เลือกสำหรับการลงทุนในประเทศไทย การร่วมลงทุนดังกล่าวก่อให้เกิดความสัมพันธ์และการร่วมมือกันระหว่างนักลงทุนต่างประเทศ นักลงทุนไทย และหน่วยงานหรือองค์กรที่เกี่ยวข้องของรัฐบาลไทย ดังนั้นจึงเป็นการสมควรที่นักลงทุนฝ่ายไทยจะต้องคำนึงถึงรายละเอียดหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในการเจรจาต่อรองทำสัญญาร่วมลงทุนกับนักลงทุนต่างประเทศ ก่อนระบุถึงรายละเอียดหรือเทคนิคต่าง ๆ ที่ใช้ในการเจรจาที่สำคัญ ๆ นักลงทุนไทยควรได้ทราบถึง ข้อพิจารณาทั่วไปในการร่วมลงทุน ได้แก่ ความหมายของการร่วมทุน ประเภทและชนิดของการร่วมทุน วัตถุประสงค์ของนักลงทุนต่างประเทศที่เข้ามาลงทุนในประเทศไทย ข้อดีและข้อเสียนักลงทุนไทยในการร่วมทุนกับนักลงทุนต่างประเทศ ตลอดจนผลประโยชน์ที่ประเทศไทยจะได้รับในฐานะประเทศผู้รับการลงทุนจะได้จากการร่วมลงทุนจากนักลงทุนต่างประเทศ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธีระ ปิ่นทอง (2544) ได้ศึกษาปัญหาและทางออกในการประกอบกิจการร้านอาหารประเภทอาหารทะเลและเซตบางแสน-อ่างศิลา จังหวัดชลบุรี โดยการศึกษาจากความคิดเห็นของผู้ประกอบการร้านอาหารในเขตบางแสนและอ่างศิลา และใช้วิธีการศึกษาในเชิงวิจัยสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้ประกอบการร้านอาหารจำนวน 19 ร้าน ผลการศึกษาพบว่าในประเด็นด้านวัตถุดิบในการใช้ประกอบอาหาร คือ อาหารทะเลและผัก มีปัญหาขาดแคลน เนื่องจากทรัพยากรท้องถิ่นลดลง นอกจากนี้ยังพบว่ามีปัญหาต้นทุนวัตถุดิบด้านอาหารทะเลมีราคาแพง ในประเด็นเรื่องทำเลที่ตั้ง พบว่า ร้านอาหารส่วนใหญ่ไม่มีปัญหา เพราะร้านอาหารส่วนใหญ่มีความสะดวกสบายในการเดินทาง และมีบรรยากาศที่ดีตั้งอยู่ติดกับริมทะเล มีที่จอดรถเพียงพอ ในประเด็นแรงงาน พบว่าร้านอาหารส่วนใหญ่ยังคงมีแรงงานเพียงพอ แต่ยังมีปัญหาด้านคุณสมบัติและทักษะแรงงาน โดยเฉพาะเรื่องของการอ่านออกเขียนได้ การจ้างแรงงานส่วนใหญ่เป็นไปตามเกณฑ์ค่าแรงมาตรฐาน และพบว่าร้านอาหารส่วนใหญ่มีการจัดสวัสดิการให้กับลูกจ้างในเรื่องสำคัญ ๆ อยู่แล้ว เช่น ที่พักอาศัย อาหาร และค่ารักษาพยาบาล จึงนับว่าไม่มีปัญหาด้านนี้ ในประเด็นเรื่องชุมชนและสิ่งแวดล้อม พบว่า ร้านอาหารส่วนใหญ่มีสถานที่สำหรับทิ้งขยะมีเพียงพอและพบว่าร้านอาหารทั้งหมดประสบปัญหาเรื่องกลิ่นและควัน เนื่องจากตั้งอยู่ในชุมชนเกือบทั้งสิ้น ในประเด็นเรื่องความสัมพันธ์กับทางราชการ พบว่า ร้านอาหารส่วนใหญ่มีปัญหาเกี่ยวกับการเสียภาษี เนื่องจากการเสียภาษีซับซ้อน และการประเมินภาษีรายได้เกินความเป็นจริง และพบว่าร้านอาหารส่วนใหญ่มีความเห็นว่าค่าน้ำและค่าไฟสูงเกินไป นอกจากนี้ร้านอาหารส่วนใหญ่ยังพบว่ามีความผิดกรรมการกินฟรีของข้าราชการ สอดคล้องกับ ฉลองศรี พิมลสมพงษ์ (2543) การที่ผู้บริโภคมีความต้องการในรับประทานอาหารแตกต่างกัน จึงก่อให้เกิดธุรกิจการดำเนินงานร้านอาหารที่หลากหลาย เพื่อตอบสนองต่อความต้องการในการบริโภคของลูกค้าเป็นประการสำคัญก่อให้เกิดร้านอาหารที่มีหลายรูปแบบ จากห้องอาหารที่หรูหราแพงที่สุดมาจนถึงราคาปานกลาง หรือถูกที่สุด แบ่งได้เป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

1. ร้านอาหารขนาดใหญ่ในโรงแรม บางครั้งจะจัดหาสิ่งบันเทิงประกอบอยู่ด้วย เช่น คอนเสิร์ตเต้นรำ และอื่น ๆ รูปแบบของการบริการอาหารจะมีอาหารชุดก็ได้ หรือห้องอาหารที่เสิร์ฟแบบเลือกสั่ง (A La Carte) เช่นภัตตาคาร หรือ Coffee Shop รูปแบบอาจเป็นพิธีการ หรือไม่เป็นพิธีการ ราคาแพงหรือเหมาะสมกับสภาพของสถานที่ การให้บริการอาจมีมากน้อยแตกต่างกันไป เช่น การจัดเลี้ยงขนาดใหญ่ งานส่วนตัวขนาดเล็ก การประชุม สัมมนา ตลอดจนการบริการในห้องพัก
2. ร้านอาหารที่ให้บริการแก่ผู้พักในโรงแรมเล็ก ๆ จะเป็นการให้บริการแก่ลูกค้าที่เข้าพักประจำในโรงแรมเล็ก ๆ ซึ่งลูกค้าส่วนใหญ่พักเป็นเวลานาน ๆ แทนบ้านพัก

3. ร้านอาหารในคลับ หรือสโมสร การให้บริการแก่สมาชิก ได้แก่ สโมสร สมาคม และคลับต่าง ๆ

4. ห้องอาหารทั่ว ๆ ไป ที่ไม่มีการบริการที่พัก ซึ่งจะให้บริการอาหารในหลายรูปแบบ อาหารชาติต่าง ๆ ให้เลือกใช้บริการได้อย่างหลากหลาย

5. ห้องอาหารเฉพาะประเภท ห้องอาหารประเภทนี้จะเป็นอาหารประจำชาติใดชาติหนึ่ง เช่น จีน ญี่ปุ่น อิตาลี ไทย เวียดนาม หรือแม้แต่อาหารที่มีลักษณะเฉพาะเช่น อาหารประจำท้องถิ่น อาหารอีสาน อาหารทะเล หรือที่เรียกว่า ห้องอาหารทะเล (Seafood) ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้จะใช้เป็นหัวข้อหรือประเด็นในการศึกษาค้นคว้า

6. ร้านอาหารแบบบริการตนเองทั้งที่เป็นเจ้าของเอง หรือจะดำเนินการ โดยได้รับคัดเลือกจากบริษัทแม่ให้ดำเนินการขายภายใต้ชื่อนั้น หรือจะดำเนินการ โดยบริษัทในเครือเดียวกัน

7. ห้องอาหารแบบที่ให้บริการของว่าง ส่วนใหญ่จะเป็นการให้บริการอาหารแบบง่าย ๆ เบา ๆ และมีอยู่ในร้านเพื่อให้บริการแก่ลูกค้า บางแห่งมีพนักงานบริการ และบางแห่งต้องบริการตัวเอง

8. การบริหารอาหารนอกสถานที่ เป็นการให้บริการอาหารนอกสถานที่ เช่น การจัดเลี้ยงนอกสถานที่ เป็นต้น

9. การให้บริการอาหารลักษณะพิเศษขณะเดินทาง เช่น การให้บริการในขณะที่ลูกค้ากำลังเดินทาง เช่น อยู่บนรถไฟ หรือบนเครื่องบิน

10. ห้องอาหารในโรงงานหรือสถานประกอบการเป็นการให้บริการในโรงงานประเภทอุตสาหกรรมหรือบริษัทห้างร้านที่มีพนักงานจำนวนมาก ๆ และไม่สะดวกที่จะออกไปรับประทานอาหารนอกสถานที่ทำงาน ด้วยความจำกัดของเวลาในการกลับเข้ามาทำงาน

11. ห้องอาหารของสถาบันหรือหน่วยงานเป็นการให้บริการและเพิ่มความสะดวกในการรับประทานอาหารแก่ผู้ให้บริการนั้น ๆ เช่น โรงเรียน วิทยาลัย มหาวิทยาลัย โรงพยาบาล หอพัก หรือ สถาบันต่าง ๆ เป็นต้น

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า เป็นการจำแนกประเภทของการดำเนินงานร้านอาหารที่มีความหลากหลาย และมุ่งตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคเป็นประการสำคัญ ดังนั้นจึงก่อให้เกิดธุรกิจการประกอบอาหารที่หลากหลายระดับ และราคา เพื่อให้ผู้บริโภคได้เลือกใช้บริการตามความเหมาะสมและความต้องการของตน และได้ศึกษาพบว่าปัญหาการดำเนินงานธุรกิจบริการอาหารและเครื่องดื่ม มีดังนี้

1. การบริหาร ได้แก่

1.1 ขาดการวางแผนล่วงหน้าในเรื่องเงินทุน ไม่ได้วางแผนอย่างรัดกุมว่าจำนวนเงินทุนที่ต้องใช้ในการดำเนินธุรกิจในแต่ละเครื่อง ควรจะใช้เรื่องประมาณเท่าใด เช่น การตกแต่ง สถานที่ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ การจัดซื้อวัตถุดิบ การสำรองเงินสดที่จะนำมาใช้หมุนเวียน ถ้าลงทุนในเรื่องใดเรื่องหนึ่งมากเกินไป อาจจะประสบปัญหาการหมุนเวียนทางการเงินจนทำให้ธุรกิจประสบความล้มเหลวได้

1.2 ผู้ประกอบธุรกิจหรือผู้บริหารขาดประสบการณ์ในการดำเนินงาน ต้องจ้างผู้มีประสบการณ์หรือพึ่งพ่อบุคคลเป็นส่วนใหญ่ ถ้าผู้รับจ้างมีประสบการณ์ไม่มากนัก ไม่ซื่อสัตย์ต่อการดำเนินงานขาดความอดทน อาจทำให้ธุรกิจประสบปัญหาได้ ดังนั้นผู้ประกอบธุรกิจควรมีประสบการณ์ ศึกษาหาความรู้ และวิเคราะห์โอกาสทางการตลาด ความเป็นไปได้ของโครงการ การกำหนดนโยบาย การวางแผนการดำเนินงาน และการวิเคราะห์แก้ไขปัญหที่อาจเกิดขึ้น

1.3 การตั้งราคาที่ไม่เหมาะสม อาจตั้งราคาสูงกว่าคู่แข่งที่ประกอบธุรกิจและเครื่องคัมประเภทเดียวกัน ราคาเป็นปัจจัยที่สำคัญและมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจซื้อของลูกค้า การตั้งราคาที่แตกต่างจากคู่แข่งควรใช้ในลักษณะของอาหารและการบริการแตกต่างจากคู่แข่งอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัด

2. การบริการ ได้แก่

2.1 การผลิต รสชาติ และคุณภาพของอาหารไม่ตรงกับรสนิยมของลูกค้า ไม่คงที่ แสดงถึงความไม่เอาใจใส่ของผู้ประกอบการในการคัดเลือกอาหารสด การประกอบอาหาร การเก็บรักษาอาหาร การจัดบริการอาหารและเครื่องดื่ม และรายการอาหารไม่หลากหลาย เหมาะสมกับลูกค้าบางกลุ่มเท่านั้น

2.2 การบริการของพนักงานทุกระดับ พนักงานไม่เอาใจใส่ลูกค้า บกพร่องต่อหน้าที่ กริยาวจาไม่สุภาพ ขาดความรู้ ความเข้าใจ ความสามารถ และขาดทักษะในการให้บริการ แสดงถึงความไม่เอาใจใส่ในการฝึกฝนอบรมพนักงาน โดยเฉพาะการปฏิบัติงานประสานกันระหว่างห้องครัวกับพนักงานบริการ

2.3 บรรยากาศของห้องอาหารไม่ดี ไม่ถูกสุขลักษณะ ไม่รักษาความสะอาด อาจร้อนหรืออับชื้นเกินไป มีเสียงดังอึกทึก หรือมีแสงสว่างไม่เพียงพอ อุปกรณ์เครื่องมือเครื่องใช้ไม่เหมาะสมไม่สะอาด เป็นต้น

2.4 ทำเลที่ตั้งไม่เหมาะสม เช่น ไกลจากที่ชุมชนมากเกินไป ทางเข้าไม่สะดวก ไม่มีที่จอดรถอย่างเพียงพอ ไม่ปลอดภัย หรืออยู่ในบริเวณที่มีการจราจรที่คับคั่งมาก

3. การวางแผนการตลาด ขาดการวางแผนและพัฒนาแผนการตลาดที่ดี ไม่รู้จักหรือไม่ได้ให้ความสำคัญแก่ส่วนประสมการตลาด ได้แก่ ผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด ทำให้ไม่สามารถปรับปรุงคุณภาพของสินค้าและการบริการได้ การปรับปรุงราคามุ่งหวังผลกำไรมากขึ้น โดยไม่ได้พิจารณาถึงผลประโยชน์ค้ำค่าที่ลูกค้าควรได้รับ ช่องทางในการจัดจำหน่าย และความร่วมมือทางธุรกิจ รวมทั้งขาดการส่งเสริมการขาย การโฆษณาและการส่งเสริมการขายอาจช่วยเพิ่มปริมาณการขายได้ในระยะสั้น แต่ในระยะยาวอาจไม่ประสบผลสำเร็จ ถ้าขาดการวางแผนการตลาดที่ดีและรอบคอบ สอดคล้องกับ สมพร ฉายากุล (2535) ได้ศึกษาความรู้ในการประกอบอาหารตะวันตก ผลการศึกษาพบว่า ผู้ดำเนินกิจการร้านอาหารหรือภัตตาคาร มีความรู้ ความเข้าใจในการประกอบอาหารตะวันตกอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนที่ผู้เคยเรียนวิชาอาหารนานาชาติ มีความรู้ในการประกอบอาหารในระดับมาก สอดคล้องกับ วัฒนา ประทุมสินธุ์ (2543) ได้ศึกษาความรู้ ความเข้าใจของเจ้าของร้านอาหาร หรือสถานประกอบการในการจัดบริการอาหารแบบต่าง ๆ อยู่ในระดับมาก แต่พนักงานบริการ มีความรู้ความเข้าใจอยู่ในระดับน้อย สอดคล้องกับ วีรพงษ์ เถลิงจิระรัตน์ (2539) กล่าวว่า บริการ หมายถึง สิ่งที่จับสัมผัสและต้องได้ยาก และเป็นที่ยึดเหนี่ยวสลายไปได้ บริการเกิดขึ้นจากผู้ให้บริการและจะส่งมอบสู่ผู้รับบริการ เพื่อใช้สอยบริการนั้น ๆ โดยทันที หรือในเวลาเกือบจะทันทีทันทีที่มีการให้บริการนั้น ซึ่งการให้บริการที่ดีมี 7 ประการ ดังนี้

1. การยิ้มแย้มเอาใจเขามาใส่ใจเรา เห็นอกเห็นใจต่อความลำบากยุ่งยากของลูกค้า
2. การตอบสนองต่อความประสงค์ของลูกค้าอย่างรวดเร็วทันใจ โดยไม่ต้องร้องขอ
3. การแสดงออกถึงความนับถือให้เกียรติลูกค้า
4. การให้บริการโดยเต็มใจสมัครใจทำ ไม่ใช่ทำโดยจำใจ
5. การรักษาภาพพจน์ของผู้ให้บริการและองค์กร
6. การมีกิริยาสุภาพอ่อนโยน มีมารยาทดีของผู้ให้บริการ
7. การบริการที่มีความกระตือรือร้น กระฉับกระเฉง ในการให้บริการมากกว่าที่

คาดหวัง

ไชยันต์ พจน์พริ้ง (2537) ได้ศึกษาบทบาทของอุตสาหกรรมขนาดย่อมต่อการพัฒนาเศรษฐกิจภูมิภาค จากการศึกษาสรุปได้ 3 ประเด็น ดังนี้ (1) อุตสาหกรรมขนาดย่อมเป็นแหล่งรองรับแรงงานที่สำคัญ และจำนวนแรงงานมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นในทุก ๆ ปี โดยในภูมิภาคอุตสาหกรรมอาหาร เป็นอุตสาหกรรมที่สามารถรองรับแรงงานได้มากกว่าอุตสาหกรรมอื่น ๆ ส่วนในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑลอุตสาหกรรมสิ่งทอ มีการจ้างงานมากกว่าอุตสาหกรรมอื่น ๆ (2) อุตสาหกรรมขนาดย่อม ก่อให้เกิดรายได้เพิ่มขึ้นและจะแตกต่างกันไปในแต่ละภูมิภาค และ

อุตสาหกรรมที่มีค่าจ้างสูงที่สุด คือ อุตสาหกรรมไม้และผลิตภัณฑ์ไม้ (3) อุตสาหกรรมขนาดย่อม ในภูมิภาค มีความเชื่อมโยงไปข้างหลังกับภาคเกษตรกรรมมากกว่าในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล โดยเฉพาะอุตสาหกรรมอาหารมีความเชื่อมโยงกับภาคเกษตรกรรมมากที่สุด และมีความเชื่อมโยงไปข้างหน้าเพื่อบริโภคภายในท้องถิ่น โดยอุตสาหกรรมอาหารมีความเชื่อมโยงกับสาขาพาณิชย์มากที่สุด ส่วนอุตสาหกรรมสิ่งทอ และอุตสาหกรรมไม้ มีความเชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมด้วยกันเองมากที่สุด