

วารสาร

สุทธิปริทัศน์

ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๑๖ มิถุนายน-กันยายน ๒๕๓๔ ISSN 0857-2670 ราคา ๓๐ บาท

ฉบับ “การจัดการเชิงรุกภายใต้ภาวะปัจจุบัน”

☐ สัมภาษณ์พิเศษ

นางรตยา จันทระนิยกร และดร.สุชาติ ธาดารักษ์นุก

เรื่อง การจัดการเชิงรุกภายใต้ภาวะปัจจุบัน

☐ แนวคิด 15 ประการ สัญญาณอันตรายต่อธุรกิจ

☐ กลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศทางผลิตภัณฑ์

☐ กลยุทธ์เชิงรุกในยุคแห่งการแข่งขัน

☐ เส้นทางสู่การส่งออกผลไม้

☐ การตลาดเชิงกลยุทธ์





ขอเชิญเฝ้าทูลละอองพระบาทสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี

ในวโรกาส

เสด็จพระราชดำเนินเป็นองค์ประธานในพิธีพระราชทานรางวัลพระสิทธิธาดาทองคำ

แก่ผู้มีผลงานดีเด่นทางวัฒนธรรม ประจำปีพุทธศักราช ๒๕๓๔

ณ อาคารสนมสุทธีพิทักษ์อนุสรณ์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

วันที่ ๑๙ กรกฎาคม ๒๕๓๔

สุทธิปริทัศน์

๑

ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๑๖ มิถุนายน-กันยายน ๒๕๓๔ ISSN 0857-2670 ราคา ๓๐ บาท

เจ้าของ

มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต

๑๑๐/๑-๔ ถ.ประชาชื่น เขตดอนเมือง กรุงเทพฯ ๑๐๒๑๐

โทร. ๕๘๐-๐๐๕๐ (อัตโนมัติ ๒๐ เลขหมาย)

และโทร. ๕๘๙ - ๙๗๙๑ (สายตรง)

คณะที่ปรึกษา

ดร.ไสว สุทธิพิทักษ์

อาจารย์ประเสริฐ ประภาสโนบล

ศจ.ดร.ปิยนุญ สาร

รศ.นพ.เมืองทอง เขมมณี

ดร.เลิศลักษณ์ ส.บุรุษพัฒน์

อาจารย์ประกาศ วัชรภรณ์

คณบดีทุกคณะ

บรรณาธิการ : ผู้พิมพ์และโฆษณา

รศ.ดร.นวนิตย์ อินทรามะ

ผู้ช่วยบรรณาธิการ

ผศ.วรรณวิภา ท่วงค์

กองบรรณาธิการ

ผศ.นุชทิพย์ ป.บรรจงศิลป์

อาจารย์ชำนาญ ปิยวณิชพงษ์

อาจารย์วิสุทธิจิตรา อุชชิน

ดร.ปริญา ลักษิตานนท์

อาจารย์วิศรุต สุวรรณวิเวก

อาจารย์ธงชัย หงษ์จร

อาจารย์ไกรภพ กฤตสวนนท์

อาจารย์สุวรรณา ตริมาศ

อาจารย์ณัย มู่สา

อาจารย์ปรียาภรณ์ เผือกผ่อง

อาจารย์ปริญญา เกื้อหนุน

อาจารย์สุเทพ พันประสิทธิ์

อาจารย์ภารดี ลิปิพันธ์

ฝ่ายจัดการ

อาจารย์สุนันทา ลิ้มศิริวงศ์

ฝ่ายสมาชิก

อาจารย์สมศิริ อีระภาพ

วัตถุประสงค์

๑. เพื่อเป็นการเผยแพร่ความรู้ทางด้านวิชาการในศาสตร์สาขาต่าง ๆ
๒. เพื่อให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ในรูปแบบของวารสารทางวิชาการ
๓. เพื่อส่งเสริมการแสดงความคิดเห็น เสนอผลการค้นคว้าและวิจัย
๔. เพื่อให้ผู้ทรงคุณวุฒิ คณาจารย์ และนักวิชาการได้เผยแพร่ผลงาน
๕. เพื่อเผยแพร่เกียรติคุณทางด้านวิชาการ ของมหาวิทยาลัยในฐานะสถาบันอุดมศึกษาแห่งหนึ่ง

เหรียญกษาปณ์

นายพัฒนพงศ์ อภิเดชพัชรกุล

ประชาสัมพันธ์

อาจารย์กิตติชัย สุรทินนท์

ออกแบบรูปเล่ม

อาจารย์ก่อเกียรติ ขวัญสกุล

ศิลปกรรม

นายวราภรณ์ กรดนวน

พิสูจน์อักษร

อาจารย์ชัยศักดิ์ ศุภระกาญจน์

พิมพ์ที่

บริษัท เอ็ดดิสันเพรสโปรดักส์ จำกัด

โทร. ๓๑๘-๐๐๖๘

เรียงพิมพ์

ไฮ-เทค คอมพิวเตอร์กราฟฟิค

โทร. ๕๘๗-๕๓๗๙

กำหนดออก

ราย ๔ เดือน

จัดทำนาย

ศูนย์หนังสือธรรมศาสตร์

โทร. ๒๒๑-๐๖๓๓



บทความหรือข้อคิดเห็นของผู้เขียนทุกท่านที่ลงพิมพ์
ใน วารสารสุทธิปริทัศน์ ทุกฉบับเป็นทัศนะวิจารณ์
อิสระมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต กองบรรณาธิการ
และผู้จัดทำไม่จำเป็นต้องเห็นด้วย

สารบัญ

บรรณาธิการแถลง

๗. สัมภาษณ์พิเศษ เรื่อง การจัดการเชิงรุกภายใต้ภาวะปัจจุบัน
๒๐. ขึ้นเชิงการบริหารแนวรุก
๒๔. กลยุทธ์เชิงรุกในยุคแห่งการแข่งขัน
๓๐. กลยุทธ์ PCS : การตั้งรับของธุรกิจในสภาวะการณ์ปัจจุบัน
๓๗. การวางแผนกำไรและการทดสอบกำไร
๔๒. แนวคิดแผนเชิงรุก
๕๐. ธุรกิจเชิงรุกบนเส้นทางความสำเร็จของนักธุรกิจ
๕๖. กลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศทางผลิตภัณฑ์
๖๒. คู่มือทางการส่งออกผลไม้
๗๑. การตลาดเชิงกลยุทธ์
๗๙. สื่อโฆษณาและประชาสัมพันธ์ที่ใช้ในงานบริการสาธารณะ
๘๗. การจัดการเชิงรุกของธนาคารพาณิชย์ : งานวิจัย
๙๔. อนาคตของธนาคารอิเล็กทรอนิกส์
๙๗. แนวโน้มธนาคารพาณิชย์ที่ยั่งยืนภายใต้สภาวะการณ์ปัจจุบัน
๑๐๒. ลิขิต
- ๑๐๖ แนวคิด ๑๕ ประการสัญญาอันตราয়ต่อธุรกิจ
- ๑๑๑ กฎหมายใกล้ตัว ตอน ทุกข์ของคนมีลาภ
๑๑๓. บัญชภาษา ตอน การออกเสียงคำที่มีตัว ร, ล และคำที่มี ร หรือ ล กล่า
๑๑๕. ข.เขียนให้คิด ตอน ครูผู้ให้แบบอย่าง
- ๑๑๗ หนังสืออ่าน

กองบรรณาธิการ

กองบรรณาธิการ

ชนะใจ เดชวิทยาพร

ดร. ไพศาล มะระพฤษวรรณ

“สกาอุธยา”

ผศ. พรณราย แสงวิเชียร

วิเชียร ชุตินาเทวินทร์

สิทธิชัย ต้นศรีสกุล

ไทร รตนเสถียร

รศ. ดร. สุชาติ ธาดารังเวช

ดร. ปริญ ลักษิตานนท์

รศ. ดร. นวนิตย์ อินทรามะ

ณัฐสิทธิ์ พุฒิวิสารทภาคย์

ศิริกัธรา เหมือนมาลัย

กันยา หลิมประเสริฐ

ดร. ปริญ ลักษิตานนท์ และ

ผศ. ธนิตา จิตรน้อมรัตน์

โสมสกา สนิทวงศ์ ณ อยุธยา

โชติช่วง ท้าววงศ์

วิศรุต สุวรรณวิเวก

“วิสุทธิ”

สุพัตร์ บรรจงแต้ม



ป ร ร ณา ธิ ก า ร แ ถ ล ง

ตามแผนพัฒนาการศึกษาระดับอุดมศึกษา ฉบับที่ 6 มหาวิทยาลัยหรือสถาบันอุดมศึกษา ไม่ว่าจะเป็นของรัฐหรือเอกชนมีภารกิจหลัก 4 ประการ อันได้แก่การผลิตบัณฑิต การวิจัย การบริการทางวิชาการแก่สังคม และการทะนุบำรุงและส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตได้ปฏิบัติตามภารกิจเหล่านี้ในหลายรูปลักษณะและวิธีการ วารสาร**สุทธิพิทักษ์**เล่มนี้ก็เป็นกิจกรรมส่วนหนึ่งของการสนองภารกิจนั้น ๆ

ในการจัดทำวารสารทางวิชาการของมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตนั้น นอกเหนือจากการที่จะเผยแพร่ศิลปวิทยาการ ความรู้ ความคิดใหม่ ๆ ในแขนงวิชาที่เปิดสอนในสถาบันแห่งนี้แล้ว ขณะเดียวกันยังมุ่งที่จะให้เป็นสนามสำหรับการนำเสนอผลงานทางวิชาการ การค้นคว้าวิจัย การแสดงความคิดเห็น ในกรณีต่าง ๆ อันจะส่งผลแสดงถึงความกล้าแกร่งทางวิชาการของอาจารย์ในสถาบันในฐานะที่เป็นสถาบันอุดมศึกษา และอีกนัยหนึ่งเป็นการให้บริการทางวิชาการแก่สังคมอีกลักษณะการหนึ่ง ซึ่งมหาวิทยาลัยแห่งนี้ได้ปฏิบัติเสมอมาตลอดระยะเวลาอันยาวนาน

ภาวะในปัจจุบันนี้ คือ ภาวะแห่งการแข่งขันโดยเฉพาะอย่างยิ่งในแนวทางธุรกิจหรือเศรษฐกิจ ธุรกิจทุกประเภทต้องแสวงหากลยุทธ์การบริหารการจัดการที่ทำให้เหนือกว่าคู่แข่งอยู่ตลอดเวลาโดยมีอาจนึ่งดูตายได้ ผู้บริหารธุรกิจจึงจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์ กลวิธีในสารพัดรูปแบบเพื่อความอยู่รอดและช่วงชิงชัยชนะมาสู่องค์กรของตน**“สุทธิพิทักษ์”**ฉบับนี้จึงได้นำเสนอบทความ บทสัมภาษณ์ ในหัวเรื่อง **“การจัดการเชิงรุกภายใต้ภาวะปัจจุบัน”** ภายในเล่มประกอบด้วยบทสัมภาษณ์พิเศษ รศ.ดร.สุชาติ ธาดาธำรงเวช ที่ปรึกษาทางเศรษฐกิจเครือเจริญโภคภัณฑ์ และนางรตยา จันทระเกียรติ ผู้ว่าการการเคหะแห่งชาติ ในหัวเรื่อง **“การจัดการเชิงรุกภายใต้ภาวะปัจจุบัน”** นอกจากนี้ยังมีบทความที่น่าสนใจอีก อาทิ บทความเรื่อง **“ชั้นเชิงการบริหารแนวรุก กลยุทธ์เชิงรุกในยุคแห่งการแข่งขัน กลยุทธ์ PCS : การตั้งรับของธุรกิจ สถานการณ์ปัจจุบัน แนวคิดแผนเชิงรุก การจัดการเชิงรุกของธนาคารพาณิชย์ การตลาดเชิงกลยุทธ์ รวมทั้งบทความประจำฉบับ และอีกหลายบทความซึ่งล้วนแต่น่าสนใจอันจะยังประโยชน์แก่การศึกษา การพัฒนาธุรกิจเป็นประการสำคัญ**

ณ ที่นี้ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต และกองบรรณาธิการขอขอบพระคุณบรรดานักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้กรุณามอบบทความและบทสัมภาษณ์ที่มีคุณค่ายิ่งให้ตีพิมพ์ในครั้งนี้ และขอขอบคุณอีกครั้งที่ท่านผู้อ่านให้ความสนใจและติดตามวารสาร**สุทธิพิทักษ์**ตลอดมา

กองบรรณาธิการ

๒๔ มิถุนายน ๒๕๓๔

สาระสังเขป บทความ



ชั้นเชิงการบริหารแนวรุก หน้า ๒๐
ชนะใจ เดชวิทยาพร

“การจัดทำกลยุทธ์การบริหารแนวรุก ต้องศึกษาความพร้อม นโยบาย วัตถุประสงค์โอกาสและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นขององค์กร ซึ่งทั้งหมดเป็นการรู้เรา นอกจากนี้ก็ต้องมีการรู้เขา คือศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกประกอบ เมื่อรู้เราและรู้เขา การบริหารก็จะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น”

กลยุทธ์เชิงรุกในยุคแห่งการแข่งขัน หน้า ๒๔
ดร. ไพศาล มะระพุดักษ์วรรณ

เคล็ด แต่ไม่ลับของความสำเร็จขององค์กรธุรกิจในการเป็นผู้นำอยู่เสมอ 5 ประการ คำนึงร่วมขององค์กรต้องรุกก่อนเสมอ มาลองดูบริษัทยักษ์ใหญ่ค่ายต่าง ๆ ทำเชิงรุกกันอย่างไร

กลยุทธ์ PCS : การตั้งอันดับของธุรกิจในสภาวะการณ์ในปัจจุบัน หน้า ๓๐
โสมสกว สนิทวงศ์ ณ อยุธยา

อีกมิติหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์เพื่อตั้งรับสภาวะการณ์ในปัจจุบัน

การวางแผนกำไรและการทดสอบกำไร หน้า ๓๗
ผศ. พรอนาย แซงวิเชียร

การวางแผนกำไรและทดสอบกำไรนับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญมากในวงการธุรกิจที่จะต้องให้ความสนใจ เพราะหลักของทุกธุรกิจคือ “กำไรสูงสุด” หรือความมั่งคั่งของผู้ถือหุ้นสูงสุด

แนวคิดแผนเชิงรุก หน้า ๔๒
วิเชียร ชูติมาเทวินท์

ในสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การที่ผู้บริหารจะใช้สัญชาตญาณ หรือสัมผัสที่หก หรือใช้ความปราชญ์เรื่องอย่างใดอย่างหนึ่ง คงไม่พอที่จะทำให้กิจการรุ่งโรจน์ แผนกลยุทธ์ หรือแผนธุรกิจเชิงรุก ยังมีความจำเป็นเพื่อความก้าวหน้าของทุก ๆ กิจการ

ธุรกิจเชิงรุกบนเส้นทางความสำเร็จของนักธุรกิจ หน้า ๕๐
ดร.สิทธิชัย ดันศรีสกุล

ธุรกิจเชิงรุกบนเส้นทางที่ทอดยาวไปสู่ความสำเร็จต้องอาศัยประสบการณ์ของเจ้าของธุรกิจความสามารถในการกำหนดทิศทางและความเป็นไปได้ของธุรกิจ ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จแล้วสาเหตุใหญ่เกิดจากการบริหารการเงินและเวลาผิดพลาดมาตั้งแต่ต้น กลยุทธ์เชิงรุกที่เลือกสรรคือการปรับตัวของบริษัทเข้าสู่สภาพแวดล้อม การรู้จักใช้เงินทุนหมุนเวียน การใช้ทรัพยากรมนุษย์และการจูงใจ นับว่าเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ

กลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศทางผลิตภัณฑ์ หน้า ๕๖

โตธ ธัตถเสถียร

อุตสาหกรรมในระดับแนวหน้า จะต้องแปรรูปความคิดใหม่ ๆ อยู่เสมอ และต้องมีผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ อยู่เสมอด้วย ดังนั้น การที่บริษัทใดสามารถมีวิธีออกแบบผลิตภัณฑ์ และวงจรการผลิตที่รวดเร็วจึงเป็นเรื่องสำคัญที่สุด

สู่ทางการส่งออกผลไม้ หน้า ๖๒

อศ.ดร. สุชาติ ธาดาธำรงเวช

ปัญหาความผันผวนของตลาดโลก ปัญหาการส่งออกตกต่ำ และปัญหาการกีดกันทางการค้าจากประเทศผู้นำเข้า รัฐบาลได้กำหนดให้ผลไม้เป็น 1 ใน 4 ประเภทของสินค้าเป้าหมายตามแผนงานพัฒนาระบบการผลิต การตลาด ที่ภาครัฐบาลและเอกชน กำลังร่วมกันเร่งรัดการส่งออกให้มีปริมาณเพิ่มขึ้นอย่างเร่งด่วน

อนาคตของธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ หน้า ๙๔

ศิริกัษตา เหมือนมาลัย

การรุกทางด้านบริการให้บริการด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ของธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ซึ่งนับเป็นความก้าวหน้าที่กำลังแข่งขันกันอยู่ในประเทศไทย ขณะนี้ก็เพื่ออำนวยความสะดวกสบายแก่ลูกค้าในด้านการบริการตนเอง การลงทุนและธุรกิจ ถือเป็นการลดภาระงาน เวลา และจำนวนบุคลากรของแต่ละธนาคารอย่างหนึ่ง นับวันกระบวนการแข่งขันเพื่อยึดพื้นที่ทางเศรษฐกิจ ฐานลูกค้า และเทคนิคต่าง ๆ ที่นำมาใช้ก็ยิ่งมีความเข้มข้นมากขึ้น นั่นก็ย่อมหมายความว่าลูกค้าก็จะได้รับความสะดวกรวดเร็วและผลประโยชน์มากยิ่งขึ้นในอนาคต

แนวโน้ม...ธนาคารพาณิชย์ที่ยังมีอนาคต...ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน หน้า ๙๗

กันยา หลิมประเสริฐ

ภายใต้สถานการณ์ความผันผวนทางด้านเศรษฐกิจในปัจจุบันซึ่งมีผลสืบเนื่องมาจากสงครามอ่าวเปอร์เซียและภาวะเศรษฐกิจของโลก ได้ส่งผลกระทบต่ออย่างรุนแรงต่อสถาบันการเงินในประเทศไทย โดยเฉพาะธนาคารพาณิชย์ ทำให้เกิดการเร่งระดมเงินออม จำกัดสินเชื่อและ ฯลฯ เพื่อให้ระบบการเงินมีความคล่องตัวและมีเสถียรภาพมากขึ้น ด้วยความหวังว่ามาตรการต่าง ๆ ที่รัฐพยายามแก้ปัญหานี้จะทำให้ภาวะการลงทุนและการขยายตัวทางธุรกิจมีแนวโน้มที่ดีขึ้น

ลิขสิทธิ์ หน้า ๑๐๒

ดร. ปิณญ์ ลักขิตานนท์ และ ผศ. ธนิตา จิตธำมธรัตน์

การเช่าแบบลิขสิทธิ์ เป็นธุรกิจที่ก่อประโยชน์ต่อการธุรกิจที่ไม่ต้องการเสี่ยงภัยกับเครื่องจักรขนาดใหญ่ และความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี และยังลดต้นทุนเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายด้านนี้ได้อีกด้วย

แนวคิด 15 ประการ สัญญาอันตรายต่อธุรกิจ หน้า ๑๐๖

โสมสกา สนิทวงศ์ ณ อยุธยา

เหตุใดธุรกิจรายใหม่ ๆ จึงประสบกับความล้มเหลว ทำไมผู้ประกอบการหลายรายต้องล้มเลิกกิจการไปในที่สุด แนวคิด 15 ประการนี้อาจจะเป็นสาเหตุหนึ่งก็ได้

การตลาดเชิงกลยุทธ์ หน้า ๗๑

ดร. ปิณญ์ ลักขิตานนท์

การบริหารเชิงกลยุทธ์ คือ การเป็นผู้นำในธุรกิจ บทความนี้ชี้ชัดให้เห็นถึงความสำคัญโดยอธิบายถึงประเด็นสำคัญในการวางแผน โดยเน้นที่อุตสาหกรรมที่ทำรายได้ให้กับประเทศไทย 2 ประเภทคือ การส่งออกและการท่องเที่ยว

ระเบียบการเสนอบทความ

๑. เป็นต้นฉบับพิมพ์ดีดหน้าเดียว
๒. ถ้าเป็นงานแปลจะต้องบอกแหล่งที่มาโดยละเอียด
๓. ถ้าใช้นามแฝง, นามปากกา จะต้องระบุชื่อจริงนามสกุลจริงและจะต้องแจ้งสถานที่ทำงาน/ที่อยู่ที่สามารถติดต่อได้ไว้ด้วยทุกครั้ง
๔. ให้ทำสารสังเขปบทความแนบมาด้วย ถ้าเป็นบทความภาษาอังกฤษจะต้องทำสารสังเขปภาษาไทย
๕. ต้นฉบับถ้ามีภาพประกอบ โปรดแนบและระบุตำแหน่งที่จะวางภาพมาด้วยในกรณีภาพที่แนบมาไม่เหมาะสมหรือไม่ชัดเจนกองบรรณาธิการขอสงวนสิทธิ์ตัดออกหรือเปลี่ยนภาพใหม่
๖. ต้นฉบับที่ส่งถึงกองบรรณาธิการ จะไม่มีการส่งคืนไม่ว่าจะได้รับการพิมพ์เผยแพร่หรือไม่
๗. บทความทุกเรื่องจะต้องผ่านการกลั่นกรองจากกองบรรณาธิการ และเมื่อได้รับการพิมพ์เผยแพร่ในฉบับใดฉบับหนึ่งแล้ว ผู้เขียนจะได้รับวารสารฉบับนั้น ๒ ฉบับ พร้อมค่าเรื่อง
๘. บทความที่มีเนื้อหาเกี่ยวกับสาระสำคัญ (theme) ที่กองบรรณาธิการกำหนด

ในแต่ละฉบับจะได้รับการพิจารณาเป็นอันดับแรก

๙. ถ้าเป็นบทความที่มีเนื้อหาออกเหนือจากสาระสำคัญ (theme) ที่กองบรรณาธิการกำหนดจะต้องเป็นบทความที่น่าสนใจ และทางกองบรรณาธิการพิจารณาแล้วว่าประโยชน์กับผู้อ่านจึงจะนำลงตีพิมพ์ให้ในฉบับใดฉบับหนึ่ง
๑๐. การพิจารณาคัดเลือกบทความลงตีพิมพ์ให้ถือเป็นเอกสิทธิ์ของกองบรรณาธิการ
๑๑. กองบรรณาธิการมีสิทธิ์จะขอให้ผู้เขียนบทความแก้ไขตามข้อเสนอแนะตามสมควร
๑๒. บทความที่เคยพิมพ์เผยแพร่ที่อื่นมาแล้วไม่รับพิจารณา
๑๓. หลักฐานการอ้างอิงให้ใช้ได้ทั้งแบบที่เป็นเชิงอรรถ (footnote) ท้ายหน้า ซึ่งระบุชื่อผู้แต่ง ชื่อเอกสาร แหล่งพิมพ์ ปีที่พิมพ์และหน้าอ้างอิง และแบบที่เป็นเชิงอรรถในเนื้อหา ซึ่งระบุชื่อผู้แต่ง ปีที่พิมพ์และเลขหน้าอ้างอิง ซึ่งทั้งสองแบบให้จัดทำรายละเอียดเอกสารนั้นในบรรณานุกรมท้ายบทความรวมกับรายการบรรณานุกรมอื่นด้วย
๑๔. ผู้เขียนบทความต้องแนบรูปถ่ายขนาด ๒ นิ้ว ๑รูปพร้อมแจ้งวุฒิการศึกษาในระดับสูงสุดมาด้วย

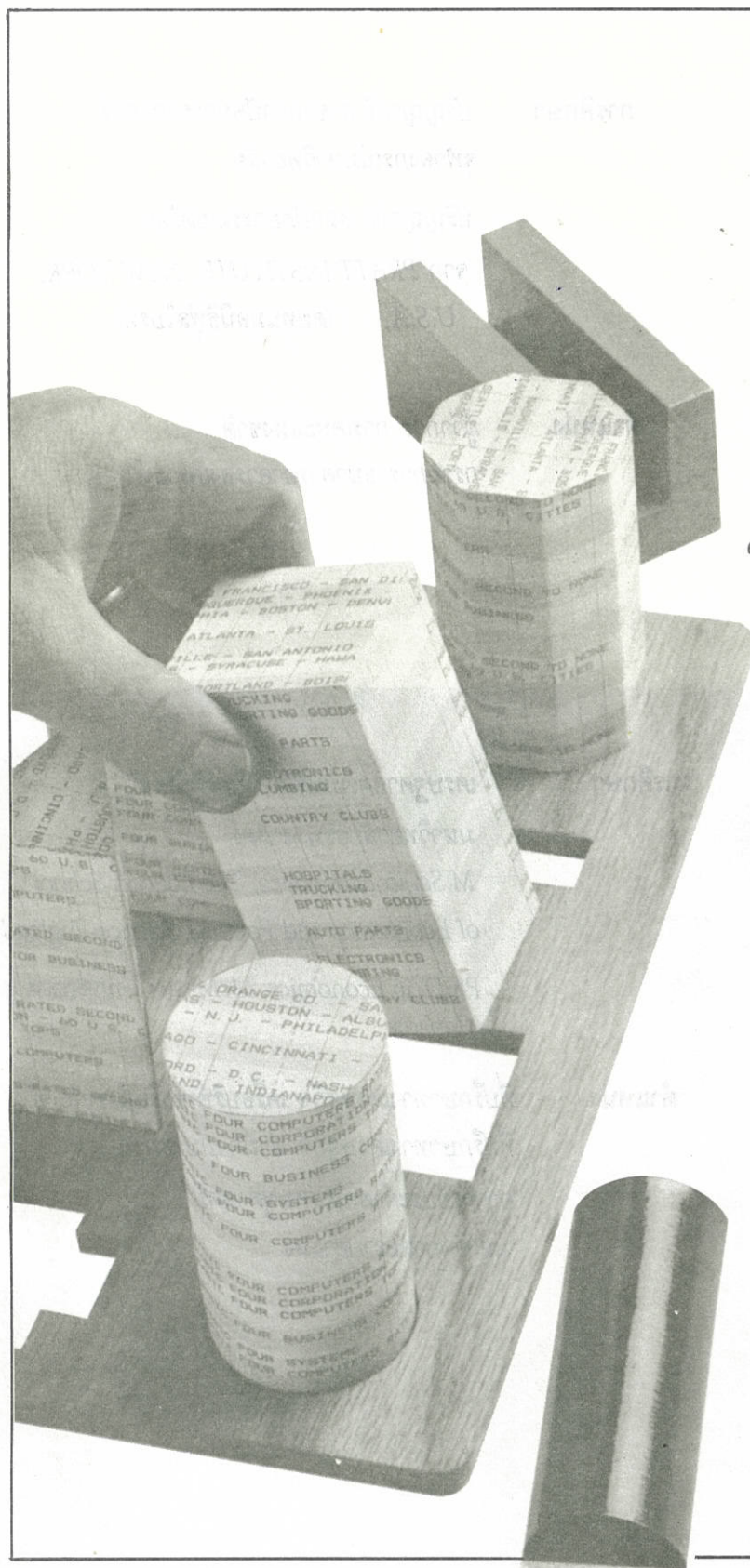
ขอขอบคุณ

- ☐ ธนาคารกรุงไทย จำกัด
- ☐ เครือซีเมนต์ไทย จำกัด
- ☐ ธนาคารกสิกรไทย จำกัด
- ☐ EDISON PRESS PRODUCTS
- ☐ SYSTECH AUDIO & VISUAL
- ☐ บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ไทยเม็กซ์ จำกัด
- ☐ บริษัท เคทีแอล คอร์ปอเรชั่น จำกัด

ปกหลัง

หน้า ๒๙
หน้า ๑๒๐
หน้า ๔๙
หน้า ๑๑๒
หน้า ๑๑๐
หน้า ๗๘

ที่ให้การสนับสนุนการจัดทำ วารสารสิทธิบัตร



สัมภาษณ์พิเศษ

นางรตยา จันทรเกียรติ

ผู้ว่าการการเคหะแห่งชาติ

รศ.ดร.สุชาติ ธาดาธำรงเวช

ที่ปรึกษาทางเศรษฐกิจ

เครือเจริญโภคภัณฑ์

ในหัวข้อ

“การจัดการเชิงรุกภายใต้ภาวะปัจจุบัน”

สัมภาษณ์และเรียบเรียงโดย

ดร.ปริญ ลักขิตานนท์



รตยา จันทรเทียร

- การศึกษา - ปริญญาตรี สาขาสถาปัตยกรรมศาสตร์
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปริญญาโท สถาปัตยกรรมเขตร้อน
จาก PRATT INSTITUTE, NEW YORK,
U.S.A. (โดยทุนมูลนิธิฟูลไบรท์)

- ตำแหน่ง - ผู้ว่าการ การเคหะแห่งชาติ
- กรรมการ ธนาคารอาคารสงเคราะห์



รศ.ดร.สุชาติ ธาดาร่างเวช

- การศึกษา - เศรษฐศาสตร์บัณฑิต (เกียรตินิยมดี)
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- M.Sc. in Economics, The London School
of Economics and Political Science England.
- Ph.D. in Economics, McMaster University,
Canada.

- ตำแหน่ง - ที่ปรึกษาทางเศรษฐกิจ เครือบริษัทเจริญโภคภัณฑ์
- ที่ปรึกษาทางเศรษฐกิจ สำนักงานประมาณ
- อาจารย์ประจำคณะเศรษฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยรามคำแหง

รถไฟขบวนอยุธยา-กรุงเทพฯ กำลังวิ่งเที่ยวล่องสู่อุทธพลา ระหว่างทางจะเป็นสภาพความยากแค้นของประชาชนชาวไทยเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย เพราะภาพที่พบมักเป็นคนจนเมืองและคนจรจัดแทบทั้งสิ้น มักทำที่พักชั่วคราวที่เรียกว่าทำ "เพิง" ชั่วคราวขึ้น ไม่เป็นได้สะพานลอยก็ได้ฐานบิวบอร์ดโฆษณาใหญ่ ๆ ภาพเหล่านี้ไม่เฉพาะทางสายนี้ แต่พบทุกสายบนถนน ตรอก ซอยก็เช่นกัน ไม่เฉพาะประเทศไทยเท่านั้น ประเทศอื่น ๆ ก็มีเช่นกันแม้แต่ในประเทศสหรัฐอเมริกาเอง คุณแล้วคนรวยกับคนจนที่เรียกว่า "High Society" กับ "Low Society" นั้นห่างกันอย่างไรเหลือเกิน ใช่ว่ารัฐบาลไทยจะไม่แคร์ทุกข์ทุกกลุ่มก็พยายามกันมาทั้งสิ้น ณ ปัจจุบัน องค์การที่รับผิดชอบโดยตรงภาครัฐคือ "การเคหะแห่งชาติ" ซึ่งมีนายธาดา จันทะเทียร เป็นผู้อำนวยการอยู่เป็นสภาพลคณิศรที่มีอัยการคอยช่วยเหลือ เป็นกันเอง แต่นั่นไม่ใช่สิ่งสำคัญเท่ากับความโปร่งใส ผู้ปฏิบัติงานและผู้ใช้งานและความตั้งใจจริงที่จะทำให้คนจนเมืองมีที่อยู่อาศัยที่ดีสมกับอัตภาพนั้นเป็นอย่างไรลองสัมภาษณ์ผู้อำนวยการเคหะแห่งชาติเพื่อความสะดวกในการอธิบายเชิงลึก ภายใต้ภาวะปัจจุบันที่การเคหะแห่งชาติ ภายใต้

การเป็นผู้นำของท่านว่าเป็นดังนี้

■ นโยบายทั่วไปของการเคหะแห่งชาติโดยสังเขปมีวาระอย่างไรบ้าง และหากถามว่าแนวโน้มในอีก 10 ปีข้างหน้าจะเป็นอย่างไร

□ นโยบายหลักของการเคหะแห่งชาติคือการแก้ปัญหาความเดือดร้อนเรื่องที่อยู่อาศัยของประชาชนผู้มีรายได้น้อย และรายได้ปานกลางเป็นหลัก ถือว่าเป็นนโยบายหลักในการจัดตั้งการเคหะแห่งชาติขึ้น หน่วยงานนี้ในฐานะรัฐวิสาหกิจได้ยึดถือนโยบายนี้เป็นหลัก ต้องยืนบนขาของตนเองได้และให้บริการผู้มีรายได้น้อยซึ่งรวมถึงชุมชนแออัดซึ่งมีรายได้น้อยที่สุดด้วย จากนั้นนโยบายหลักที่ว่าให้บริการแก่ผู้ซึ่งด้อยโอกาสที่จะมีที่อยู่อาศัยและการเคหะแห่งชาติต้องยืนบนแข้งขาของตนเองต้องมีวิธีการที่จะต้องเรียกว่าซับซ้อนหน่อย สำหรับทศวรรษหน้านั้นต้องขึ้นอยู่กับเศรษฐกิจของประเทศเท่าที่ทราบจากผู้รู้ทั่วไปบอกว่าประเทศไทยน่าจะมีเศรษฐกิจที่ดีกว่าในปัจจุบัน ถ้าหากประเทศไทยมีเศรษฐกิจดีขึ้น เรื่องที่อยู่อาศัยน่าจะเป็นเรื่องที่ครอบคลุมไทยโดยทั่วไปจะมีที่อยู่อาศัยที่พอควรกับ

ถ้าเราติดตามข่าวในหนังสือพิมพ์เกือบทุกฉบับในขณะนี้ มักจะเห็นข่าวพาดหัวว่า "โทรศัพท์สามล้านเลขหมายกับ..." "CP กับธนาคารโลก..." และข้อความอื่น ๆ อยู่เสมอ ทำไม บริษัท เจริญโภคภัณฑ์ หรือที่เรียกสั้น ๆ ว่า ซีพี (CP) ซึ่งผู้สัมภาษณ์เองก็เคยทำงานที่นี่มาเมื่อ 10 กว่าปีที่แล้ว สมัยที่บริษัทยังตั้งอยู่ที่ถนนลาดหญ้า คลองเตย ซึ่งเข้าใจระบบซีพีพอสมควร แต่เวลาได้เข้าไปซีพีเจริญผลผลิตตามมาก และเป็นทีที่กล่าวขวัญกันอยู่ทุกวันนี้ในแง่การบริหารงานเชิงรุกของซีพี วันนี้มีโอกาสได้เขียนสัมภาษณ์ ดร.สุชาติ ธาดาธำรงเวช ในฐานะที่ปรึกษาทางเศรษฐกิจเครือเจริญโภคภัณฑ์ ไม่ใช่ในฐานะตำแหน่งของศาสตราจารย์ประจำภาควิชาเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหงแต่อย่างใด

การสัมภาษณ์มีขึ้นเมื่อวันที่ 14 พฤษภาคม 2534 เวลา 10.00 น. ณ ตึกซีพีทาวเวอร์สสีลม ภายใต้หัวข้อ "การจัดการเชิงรุกภายใต้ภาวะปัจจุบันของธุรกิจเครือซีพี"

■ เขียนถามว่า ภารกิจ ปรัชญา นโยบาย และกลยุทธ์ ของ บริษัท เจริญโภคภัณฑ์ (CP) เป็นอย่างไร

□ ภารกิจของบริษัทกว้าง ๆ ก็คือกลุ่ม CP ตั้งมาประมาณ

กว่า 60 ปีแล้ว มีเป้าหมายที่จะดำเนินการกิจการโดยการขยายออกไปเรื่อย ๆ ซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่ของผู้ลงทุนจะต้องรับผิดชอบต่อผู้บริโภคนในการหาสิ่งที่ดีมีคุณภาพให้ผู้บริโภคทั่วโลก ได้ประโยชน์ต่อผู้ถือหุ้นก็ต้องสร้างรายได้ กำไรให้แก่ผู้ถือหุ้น และในแง่ของพนักงาน ธุรกิจนั้นต้องแบ่งพนักงาน ผู้บริหารธุรกิจต้องรับผิดชอบต่อคนที่ทำงานด้วย (เจ้าของทุน) ดังนั้น แนวคิดก็คือ เงินเดือนทุกคน จะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ทุกปี ดังนั้นธุรกิจก็ต้องขยายอยู่เสมอ ถ้าเมื่อไรธุรกิจหยุดขยาย โอกาสของคนที่จะเติบโตสูงขึ้นก็จะน้อยลง และก็โอกาสที่จะได้แม้กระทั่งเงินเดือนเพิ่มก็มีปัญหา ดังนั้นต้องขยายธุรกิจออกไปให้กว้าง ที่มีปรัชญาในการดำเนินการธุรกิจ ก็มีอยู่ 2 ด้านใหญ่ ๆ คือ ปรัชญาด้านที่ 1. การใช้เทคโนโลยีมาในการประกอบการธุรกิจเพื่อสร้างส่วนเกินและเอามาเฉลี่ยกันยกตัวอย่างเวลาทำธุรกิจทางด้านเกษตร เวลาไปร่วมกับเกษตรกร จะต้องไปร่วมแล้วได้ผลผลิตมากกว่าที่เกษตรกรทำเองหรือที่บริษัททำเอง ที่มากขึ้นเพราะเทคโนโลยีเหมือนกับเอาจากอวกาศและคำนวณด้วยวิธีต่าง ๆ มิฉะนั้นเกษตรกรก็ไม่มีควมจำเป็นที่จะต้องมาร่วมกับบริษัท สามารถทำเองได้ด้วยเหตุนี้บริษัทร่วมกับเกษตรกรก็จะไม่ไปเอาเปรียบกัน เพราะ

อัตราแต่ไม่ได้มองดูว่าทุกคนมีที่อยู่อาศัยในราคาถูก ไม่ใช่มองในลักษณะนั้น หากมองประเทศเกาหลี ญี่ปุ่นก็ดี พบว่าเศรษฐกิจดีกว่าแต่ที่อยู่อาศัยก็มีมูลค่าสูงไปตามเศรษฐกิจด้วย ถ้ามองประเทศเหล่านี้ ที่อยู่อาศัยก็พอควรแก่สภาพได้เช่นกัน คือไม่ได้มองว่าเราควรกลับไปสมัยโน้นที่มีบ้านหลังใหญ่ มีบริเวณบ้านกว้างขวางเสียส่วนใหญ่ คงมีบ้าง เราต้องก้าวไปตามประเทศอย่างเกาหลีและญี่ปุ่นเสียมากกว่า

■ **ถ้ามองในด้านการแข่งขัน โดยเฉพาะการจัดสร้างที่อยู่อาศัยโดยเอกชนเข้ามามีส่วนในการสร้าง ซึ่งท่านได้อธิบายแล้วถึงรูปแบบจะแตกต่างไปจากเดิมแต่ในกรณีการแข่งขันกับเอกชน รูปแบบในการสร้าง ตัวอาคาร ทำเลที่ตั้ง ความสะดวกสบาย เหล่านี้เป็นต้น อย่างนี้จะแข่งขันกับเอกชนอย่างไร**

□ จะแข่งขันกับเอกชนหรือเปล่า ขอบอกได้เลยว่าไม่ได้แข่งขันด้วย เพราะการเคหะแห่งชาติโดยหน้าที่แล้วพยายามบริการในกลุ่มที่ไม่มีเอกชนให้บริการ เช่น กลุ่มชุมชนแออัดซึ่งเป็นเป้าหมายหลัก

ว่าถ้าเอาเปรียบเกษตรกรก็จนอยู่แล้ว บริษัทก็รวยขึ้นก็รวยไม่เท่าไร เหมือนการเอาเปรียบคนจน เพราะฉะนั้นเป้าหมายทางด้านการใช้เทคโนโลยีทางการผลิตก็คือทำให้เกษตรกรมีความรู้หรือสามารถใช้เทคโนโลยีได้มากขึ้น ก็ต่างคนต่างได้ประโยชน์ ดังนั้นทางด้านการผลิตก็เลยมีเป้าหมายที่สำคัญ คือลดต้นทุนการผลิตให้มากที่สุด ถ้าไรต่อหน่วยลดลงแต่ปริมาณการผลิตจะเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ดังนั้นเมื่อเอาปริมาณคูณ ถ้าไรต่อหน่วยที่ลดลง รายได้รวมจะมากกว่า

ในแง่ของผู้บริโภค บริษัทถือว่าไม่บังคับผู้บริโภค ผู้บริโภคเป็นนายตามหลักเศรษฐศาสตร์ ดังนั้นก็ต้องหาสินค้าที่ดีที่สุด และก็ราคาถูกที่สุดแบ่งไปให้สอดคล้องกับความตั้งใจบริษัท จะผลิตจำนวนมาก ๆ ลดราคาการผลิตลง เพื่อมาให้ผู้บริโภค การให้ผู้บริโภคก็มีตัวอย่างว่าจะลดราคาได้ แทนที่จะขนส่งสินค้าผลผลิตออกไปเท่านั้น ในกรณีเช่น ไก่ ไปขายที่ละ 5 ตัว 10 ตัว บางที่บางแห่งเราก็ต้องวางแผนทางด้านการขนส่ง และจุดในเขตตลาดทางด้านเหนือของกรุงเทพฯ เป็นต้น จะต้องวางแผนจะต้องมีจุดไหนบ้าง และขนส่งได้ปริมาณมากพอ เพราะฉะนั้นต้นทุนต่อหน่วยมันก็จะลดลง

ซึ่งไม่มีเอกชนให้บริการเลย หรือแม้กระทั่งกลุ่มชนที่มีรายได้น้อยปกติก็มีเอกชนทำเป็นส่วนน้อย ในส่วนกลุ่มประชาชนที่มีรายได้สูงอาทิที่ประมาณเวรค์ 4 ถ้าคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ไม่ถึง 10 เปอร์เซ็นต์ของงานการเคหะแห่งชาติทั้งหมด คืองานของเราอยู่ในแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 6 คิดเป็น 92 เปอร์เซ็นต์เป็นงานจัดสร้างที่อยู่อาศัยของผู้มีรายได้ปานกลางลงมาถึงชุมชนแออัด นาน ๆ จะมีทำเลที่ทำโครงการหารายได้จริง ๆ สักโครงการหนึ่ง และโครงการนั้นจะทำรายได้สูงแบบหารายได้สูงเพื่อจะนำกำไรมาทำโครงการของผู้มีรายได้น้อย อย่างที่ประมาณเวรค์ เราทำโครงการแพลตฟอร์มสำหรับผู้ออมเอามาจุนเจือกันแต่ว่าข้ามพื้นที่เพราะว่าพื้นที่ตรงประมาณเวรค์เหมาะสำหรับทำโครงการเพื่อหารายได้ ดังนั้นในส่วนที่ว่าการเคหะแห่งชาติทำการแข่งขันกับเอกชนหรือเปล่า ในหลักการไม่แข่งขันแต่สนับสนุน อย่างที่การเคหะแห่งชาติทำตามแผน 6 เราก็ประมาณว่า เราจะทำประมาณไม่เกิน 10 เปอร์เซ็นต์ของตลาด หมายถึงว่า 90 เปอร์เซ็นต์เป็นงานของเอกชน การเคหะแห่งชาติซึ่งเป็นภาคราชการมีเพียง 10 เปอร์เซ็นต์

ทำให้ผู้อื่นได้ราคาถูกลง ในอดีตมีปัญหาการผลิดในกรณีตามบ้านเราผลิตไก่คนละไม่กี่ตัว คนที่จะขายไม่ได้เพราะค่าขนส่งมันแพงและวิธีการก็จะใช้เทคโนโลยีต่ำทางด้านการผลิตตัวอย่าง ตัวไก่ส่งไปเลี้ยงตามใต้ถุนบ้าน 3 เดือนกว่าจะได้รับประทาน ปริมาณอัตราแลกเปลี่ยนผลิด (CONVERSION RATIO) ก็สั้น ๆ (ต่ำ) สูงก็หมายความว่าต้องใช้อาหารมาก ได้ไก่อ้วนหนักเพียงนิดเดียว ตอนนี้อย่างการผลิต CONVERSION RATIO ของบริษัทประมาณ 1.7 ซึ่งค่อนข้างต่ำ ก็หมายความว่าใช้ 1.7 ก.ก. ของอาหารได้ไม่เกิน 1 กิโลกรัม ทำอยู่ในรูป 32 ถึง 46 วัน แล้วแต่ ถ้าเลี้ยงตามภาคเหนือก็ 32 วัน ไก่ตัวเล็กหน่อย ถ้าทางภาคกลางขอบไก่ตัวใหญ่เลี้ยง 47 วัน เราก็ CONTROL ด้านเทคโนโลยีทางการผลิตถึงระดับที่ว่าถ้าเลี้ยงเกิน 2 วันขาดทุน เพราะไก่จะกินมากเกินไป ดังนั้นบริษัททำต้นทุนการผลิตเรียกว่า **เจียนกันจริง ๆ** เพราะ CONTROL ทุก ๆ ด้าน แล้วเวลาเลี้ยงบริษัทมีเทคโนโลยีอย่างเช่น วันที่ 7 ต้องให้ยาป้องกันโรคและต้องมีโปรแกรมให้ ถือเป็นตัวอย่างของการผลิต ที่นี้เวลาขนต้องขนในรูปของหรือหีบห่อใหญ่พอควรต้นทุนจะได้ถูก สมัยก่อนไก่ก็วางขายบนแผง STRAINLESS ไม่มีอะไร

เซนต์เท่านั้น เหตุผลก็คือประเด็นที่หนึ่งในฐานะที่เป็นหน่วยราชการ ก็จำเป็นต้องสนับสนุนเอกชนตามนโยบายของรัฐบาล ซึ่งเป็นนโยบายรวมของประเทศไทย ประเด็นที่สองการเคหะแห่งชาติก็พยายามเผยแพร่ความรู้ของที่อยู่อาศัย มีการอบรมในเรื่องของธุรกิจเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย ในปีนี้ก็จัดมา 4 รุ่นแล้ว รุ่นที่ 5 ก็จะมีจัดเดือนหน้าก็หมุนไปตามภาวะของตลาด รุ่นใกล้ ๆ ที่เพิ่งจะจัดไปคือเรื่องเกี่ยวกับคอนโดมิเนียม เกี่ยวกับว่าท่านเป็นผู้จัดการโครงการ HOUSING PROJECT ก่อนหน้านั้นเมื่อประมาณสัก 4-5 ปีมาแล้ว เราต้องทำอะไรบ้าง เรานั้นเรื่องงานปรับปรุงชุมชนแออัด การพัฒนาเศรษฐกิจสังคมว่าเป็นอย่างไรเราพยายามเผยแพร่ความรู้ในเรื่องที่อยู่อาศัย โครงการเหล่านี้ถือว่าเป็นหน้าที่ประการหนึ่งในหน่วยงานของรัฐ นอกจากนั้นการเคหะฯ ก็ทำหน้าที่เป็นหน่วยวิจัย เก็บข้อมูล สำหรับการที่จะวางแผนทำที่อยู่อาศัยในแต่ละแผนของชาติ คล้าย ๆ เป็นผู้ให้บริการแก่ทางสภาพพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติด้วย เกี่ยวกับข้อมูลด้านที่อยู่อาศัยว่ามีอะไรที่จะทำงานของเราได้ เพื่อให้กิจการที่อยู่อาศัยพัฒนาไปในส่วนที่การเคหะแห่ง

ชาติดำเนินการ เพราะฉะนั้นในส่วนคำถามในข้อนี้ก็อาจจะตอบได้ อย่างที่อธิบายมาแล้ว

■ โดยสรุปแล้วท่านผู้ว่าการเคหะแห่งชาติ ประมาณผลกระทบว่ามีอะไรบ้าง

□ ในส่วนผลกระทบไม่มีอะไรกระทบเลย จะต้องเรียกอย่างนี้ เพราะในส่วนที่การเคหะแห่งชาติดูแลอยู่ ส่วนใหญ่ของงานซึ่งเอกชนยังไม่ได้ดูแล เช่น งานชุมชนแออัดรายได้น้อยประเภทนี้ รายได้กลุ่มอื่นตามที่อธิบายแล้ว ก็เฉพาะโอกาสที่ได้ทำท่านั้นและหากคิดเป็นเปอร์เซ็นต์ก็น้อยมาก คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ของตลาดอย่างเช่นที่ประชาชนในเขตเบ็ดเสร็จมีเพียง 100 กว่าหลังในขณะที่เอกชนทำเป็นหมื่น ๆ หลังซึ่งเทียบกันไม่ได้เลย

■ ท่านกำลังบอกว่าการเคหะแห่งชาติไม่ได้แข่งกับเอกชนเพราะว่านโยบายเป็นคนละเรื่อง ปรัชญาในการทำงานคนละประเภท

□ เราไม่แข่งหากปรัชญาต้องสนับสนุนด้วย

■ เรื่องที่เกี่ยวกับนโยบายเหล่านี้ การเคหะแห่งชาติ

อาจจะมึนน้ำแข็งวานิดหน่อย พอสายหน่อยอากาศมันร้อนจัดไปจะเริ่มเสียแล้ว ดังนั้นบริษัทก็หาเทคโนโลยีโดยไปตั้งศูนย์ ศูนย์แล้วเอาไปเข้าไป พอค่าแม่ค้าในตลาดแต่ละคนแทนที่จะขายไก่แช่ช่องแช่ 3 ชม. ตอนนี้เขาขาย 12-18 ชม. เพราะฉะนั้นเขาก็ทำงานมากขึ้น เวลาที่มากขึ้น ถ้าไรต่อหน่วยเวลาสามารถลดลงได้ แล้วราคายาก็จะลดลง แต่ว่ากำไรรวมจะมากขึ้น ด้านผู้บริโภคบริษัทก็ไม่เอาเปรียบผู้บริโภคและไม่เอาเปรียบเกษตรกร ทางด้านเทคโนโลยีการผลิตทางด้านการตลาดการขนส่งเข้ามาใช้ (ให้เป็นตัวอย่างคร่าว ๆ) ในส่วนที่เกี่ยวกับปรัชญาการทำด้านพนักงานเป็นแนวคิดของประธานบริษัทก็คือ ท่านก็เชื่อว่า คนต้องการความเจริญเติบโตเราไม่ควรไปกักเขาไว้ ควรเปิดโอกาสที่แต่ละคนเข้ามาเรียนรู้ ก็ก้าวขึ้นไปในตำแหน่งที่สูงขึ้นไปเรื่อย เน้นความสำคัญในแง่ของการพัฒนาคนแล้วใช้คนน้อย. เงินเดือนโดยเฉลี่ยเยอะกว่าแต่เวลางานก็รู้สึกจะเยอะกว่าด้วย เพราะถ้าทำน้อยชั่วโมงถัดไปก็จะกลายเป็นเสียเวลาไปในเรื่องของการพัฒนาคน สวัสดิการบริษัทเราคิดอย่างนี้ คิดว่าแทนที่เราให้สวัสดิการมาก ๆ เราไม่ให้เราให้เฉพาะคนให้ค่าตอบแทน คือ คนที่เข้ามาโดยหวังสวัสดิการแล้ว

มันจะไปยึดนักศึกษาที่จบมาเกรดสูง เพราะทุกคนในลักษณะนี้เต็มไปหมด จะได้เท่าเทียมกันหมด โดยไม่ว่าการมีความสามารถจะให้มากขึ้น บริษัทคิดกลับกัน บริษัทให้สวัสดิการเฉพาะตัว แล้วให้เงินเดือนมาก ๆ ทุกอย่าง บริษัทให้เงินเดือนหมดแล้วก็สวัสดิการเท่าที่จำเป็นเท่านั้น เขาแนวพอเขาไม่เลี้ยงสวัสดิการ เขาแนวพอพร้อมกันเยอะมากพอที่เขาไปลุ้นด้านพ่อแม่ หรือว่าภรรยาสามี สามารถไปโรงพยาบาลและจ่ายได้ ส่วนตัวเขาได้อยู่แล้ว แทนที่บริษัทจะไปรับผิดชอบครอบครัวทั้งหมด เขาก็เลยเป็นห่วงแต่สวัสดิการไม่ได้ไปคิดเรื่องอะไรคนที่มีความสามารถ เขาจะมุ่งหาเงินเดือนและตำแหน่งที่สูงขึ้น และเมื่อถึงระดับนั้น เขามีเงินมากพอที่จะไปช่วยทางด้านสวัสดิการพนักงาน ส่วนด้านหนึ่งคือ เรื่องของพนักงานอาจต่างไปจากตำราพอสมควร บริษัทรับพนักงานเข้ามาส่วนใหญ่ใช้เวลาเรียนรู้บ้าง เท่าที่เคยการประเมินกันไว้ ก็ต้องใช้เวลากัน 2 ปีระดับบริหารใช้เวลา 6-10 ปี ก็จะเรียนรู้ อาจเป็นเพราะว่าวิธีการของบริษัท ยังใช้เทคโนโลยีทางด้านการบริหารและเทคโนโลยีสมัยใหม่ ได้ 3 ด้าน คือเรื่องของคนได้แก่เกษตรกรผู้บริโภคและพนักงานที่นี้ด้านเทคโนโลยีสามารถผลิตการบริหารให้สนใจ 2 ด้าน คือ คน

ได้สนองตอบได้ดีตามที่มุ่งหมายตามวัตถุประสงค์เหล่านั้นหรือไม่

□ ในส่วนนี้ต้องแยกเป็น 2 ส่วนคือส่วนรายได้ไม่น้อยมาก หรือชุมชนแออัดและส่วนที่รายได้น้อยปกติ สำหรับส่วนที่มีรายได้ น้อยมากการเคหะแห่งชาติได้เข้ามาดำเนินการ มาเป็นเวลา 10 กว่าปีแล้ว งานที่ทำอยู่มุ่งเน้นในเรื่องที่ทำการปรับปรุงสิ่งแวดล้อม ด้านกายภาพ สังคม เศรษฐกิจ มุ่งเน้นให้เข้าในด้านที่อยู่อาศัย ต่อไปได้ เพราะว่าที่อยู่อาศัยเดิมเหล่านี้มีมูลค่าทางเศรษฐกิจ มีราคา และเป็นທີ່ซึ่งใกล้กับแหล่งงานเป็นที่ซึ่งผู้อยู่อาศัยสามารถช่วยตนเอง ทำมาหากินเลี้ยงตัวเองได้ เรื่องนี้เป็นเรื่องที่สำคัญมาก สำหรับ คนจนที่ประกอบอาชีพถือว่าเป็นเรื่องหลัก ถ้าอยู่ที่ไหนแล้วทำมาหากินเลี้ยงตัวเองได้ถือเป็นความสุขประการสำคัญในชีวิตเลยทีเดียว หลังจากนั้นจึงมานึกถึงว่าอยู่อย่างสะดวกสบายนั้นแค่ไหน กลับทางกันสำหรับคนที่มียาได้สูงเพราะเรื่องที่ทำมาหากินไกลเท่าไรก็ได้ เพราะมีรถยนต์อำนวยความสะดวก จึงกันอย่างสบาย แต่ในภาวะที่ จำเป็นต้องรื้อย้าย การเคหะแห่งชาติก็เข้ารับผิดชอบในเรื่องที่ว่าพอ

ที่จะจัดแปลงที่ดินรองรับได้หรือไม่ แล้วจึงให้ย้ายไปอยู่เอง วิธีนี้ ถือเป็นแนวปฏิบัติ

ถ้าจะถามว่าคนจนทั้งหมดหรือคนมีรายได้น้อยทั้งหมดในประเทศไทย การเคหะแห่งชาติดูแลได้หรือไม่ อันนี้คงตอบว่าไม่มีการเคหะฯ ประเทศไหนทำได้ แม้ประเทศสิงคโปร์ซึ่งเป็นประเทศที่ทำ HOUSING ให้กับประชาชนถึงร้อยละ 85 ของประชาชนของเกาะสิงคโปร์ ซึ่งมีประชากร 3 ล้านเศษเกือบ 4 ล้านคน อัตรา 85 เปอร์เซ็นต์ของประชาชนอยู่ใน HOUSING ที่จัดโดยการเคหะของสิงคโปร์ แต่ว่าผู้อยู่อาศัยเป็นผู้มีรายได้ทุกคน หมายความว่าก่อนที่จะเข้าอยู่อาศัยต้องมีการออม ออมไว้ประมาณ 3 ปี แล้วจึงเอาเงิน PROVIDENT FUND เป็นส่วนหนึ่งของการผ่อนค่าบ้าน ทำนองเดียวกันสำหรับคนที่ก็จะซื้อที่อยู่อาศัยที่การเคหะแห่งชาติจัดสร้างก็ต้องมีการออมไว้เช่นกัน คือถ้ามีอยู่บ้าง ทุ ก ก็ซื้อได้แต่จะลำบากต่อครอบครัว เวลาที่เข้าอยู่ก็ต้องออมด้วยเช่นกัน ฉะนั้นต้องแบ่งปันรายได้ส่วนหนึ่งสำหรับที่อยู่อาศัย

■ แต่ขณะนั้นกลุ่มเป้าหมายหลักของการเคหะแห่ง

พัฒนาคนและพัฒนาเทคโนโลยี เทคโนโลยีกำลังช่วยว่าประเทศอย่างเราหรือกิจการอย่าง CP ถ้าใช้เทคโนโลยีที่มีนัยสำคัญยังเขาไม่ได้ เทคโนโลยีก็ต้องทันสมัย บางทีฟัง ๆ ดูแล้วมันอาจขัด ๆ กับแนวคิดทางด้านการพัฒนาเศรษฐกิจที่ว่าประเทศที่พัฒนาช้าก็มีเทคโนโลยีน้อยน้อยมีความได้เปรียบเทียบกับตาม ๆ กันไป แต่ของ CP คงคิดว่ายิ่งเราจนก็ยิ่งใช้เทคโนโลยีมากพอสมควรเหมือนกัน หากตามเขาไม่ทัน เราจะเป็นเบี้ยล่างเขาอยู่ตลอด

แต่นี้มันมีลักษณะของการใช้เทคโนโลยีที่ยกตัวอย่างได้ก็คือ ทางด้านการเลี้ยงไก่ หมู และกุ้ง CP เห็นด้วยกับระบบตลาดแข่งขันทั้งภายในประเทศและทั่วโลก คือ ขายไก่ ขายหมู ทั้งแข่งขันประเภท Cut throat ราคา มันจะได้ต่ำ และผู้ผลิตจะต้องมีความสามารถมากพอที่จะผลิต ถ้าตายมาก ๆ ก็ขาดทุน ต้องคอนโทรล Project การผลิตทั้งหมดและกำไรต่อหน่วยน้อยมากแต่ผลิตในปริมาณต่ำ สิ่งเหล่านี้จะทำให้การพัฒนาเทคโนโลยี คือ ถ้ากำไรต่อหน่วยมาก เน้นทั้ง ๆ ขว้าง ๆ ขายก็ยังได้กำไร ต้องมั่นใจว่า ไก่คนโน้นไม่ตาย ไก่คุณตายเกิน 3% หรือ 5% คุณขาดทุนแล้ว เพราะฉะนั้น

เทคโนโลยีจะเข้ามาวางทุกจุดในการผลิตไก่ หมู ถึงขั้นฆ่า เข้าชั้นโรงฆ่า ตาม Project ไม่ได้ตลอดไปเพื่อแข่งขันกับตลาดโลก ที่นี้ตัวอย่างในทางกลับกัน สมมติว่าในกรณีน้ำตาล บริษัทรัฐบาลเข้าปกป้องผู้ผลิตน้ำตาลและชาวไร่้อย ทำให้น้ำตาลภายในประเทศสูงขึ้นถึง 34 บาท/กก. เวลาส่งไปขายต่างประเทศเพียง 5 บาท เพราะว่าเขาเอาเงินจากผู้บริโภคทั้งหมดภายในประเทศไปให้โรงงานน้ำตาล ชาวไร่้อย ถ้าเงินมันสูงก็ไปอุดหนุนพวกผู้บริโภคนต่างประเทศ เพราะกิเลส 5 บาทมันต่ำกว่าทุนที่เรานผลิต ลักษณะอย่างนี้มันเป็นลักษณะที่กึ่งผูกขาด (รัฐบาลกำหนด) ปรากฏว่าเทคโนโลยีของโรงงานน้ำตาลก็ไม่ค่อยพัฒนาการผลิต เพราะว่าโรงงานเก่า ๆ 4-5-10 ปีที่แล้ว แต่ผลิตยังได้กำไร ทำอย่างนี้มันขาดทุนในส่วนของประเทศ แต่ว่าผู้บริโภคนไปอุดหนุนคนไทยไปซื้อน้ำตาลต่างประเทศ และได้กำไร เทคโนโลยีไม่ค่อยพัฒนา หากแต่กักกันไม่มีการแข่งขัน คือว่าชาวไร่้อยยังต้องจดทะเบียนขึ้นเป็นสมาชิก นอกจากนั้นแล้วก็เอามาขายบ้างเพราะเดี๋ยวอ้อยจะเสียส่วนให้กับโรงงานน้ำตาลมากเกินไป ส่วนนี้ไม่พัฒนาแล้วมองกลับกัน รัฐบาล

ชาติไม่ได้อยู่อาศัย กลับเป็นกลุ่มซึ่งมีรายได้ดีแต่มาอยู่อาศัยในโครงการเคหะแห่งชาตินั้น มีการสลับเปลี่ยนกันการเคหะฯ มีวิธีการแก้ไขอย่างไร

□ อันนี้ในเบื้องต้น เราพยายามทำให้กลุ่มเป้าหมายได้อยู่อย่างเช่นโครงการทั้งสองห้อง หลังจากที่ผู้อยู่อาศัยเข้าไปอยู่ระยะหนึ่ง เราก็ต้องยอมรับว่าชีวิตการเป็นอยู่ของมนุษย์ต้องการเปลี่ยนแปลง บางคนไม่ต้องการอยู่ตรงนี้ ต้องการย้ายไปอยู่ฝั่งธนบุรีบ้าง เราที่ยินยอมให้มีการเปลี่ยนแปลงที่อยู่อาศัยได้ ถ้าจะไม่ให้เปลี่ยนมือเลยเป็นเวลา 10 ปี ก็ผิดธรรมชาติถือว่าการเคหะแห่งชาติได้บรรลुวัตถุประสงค์เป็นส่วนใหญ่ ถ้าจะให้ได้ 100 เปอร์เซ็นต์คงเป็นไปได้ไม่ได้

■ ขออนุญาตถามต่อว่าปัญหาและอุปสรรคที่เกิดขึ้นในการรวางนโยบายที่การเคหะฯ ได้วางไว้มีอะไรบ้าง

□ คิดกันคิดว่าเป็นปัญหาส่วนรวมที่ผจญเหมือนคนอื่น ๆ เช่นที่ดินขึ้นราคา ที่อื่น ๆ ก็ขึ้นราคาหมด อันนี้เป็นปัญหาส่วนรวมซึ่งไม่เฉพาะการลงทุนด้านที่อยู่อาศัยเท่านั้น การลงทุนด้านอื่น ๆ

ต้องอุดหนุนไปเรื่อย ๆ ไม่อย่างนั้นอุตสาหกรรมจะตายก่อนไม่ได้ลำบากแก่ใจ ที่นั่นนโยบายหลักของเครือ CP ผมเข้าใจว่าเรามองโลกทั้งโลกเป็นบ้านเรา **ฐานช่วยตัวเองจะเป็นฐานที่อยู่ในเมืองไทย** อาจพูดเต็มปากว่าเกิดเมืองไทย พูดภาษาไทย คนไทยหมด แต่เราต้องคิดว่าถ้าเราต้องทำอะไรไปอยู่ในบ้านเราเท่านั้น โดยไม่ขยายออกไป มันก็จะแคบและเล็ก เหมือนเราเปิดร้านขายข้าวแกงเราจะขายกันในบ้านเรา เราก็จะไม่เจริญเติบโต เราเปิดร้านขายข้าวแกงเราก็ต้องคิดว่าจะขายคนทั่วไป ฉะนั้นเราก็ฉันทันเวลาเราผลิตเราก็ต้องเชื่อว่าเราจะขายให้คนทั่วไป เป็นเรื่องคนไทยเท่านั้น เวลาเปิดร้านขายเราก็ต้องไปซื้อของที่มันได้ราคาดีมีคุณภาพที่ไหนก็ได้ ไม่จำเป็นที่จะต้องเป็นลูกสาวของเราขาย ลูกสาวในบ้านขายผักให้เราเท่านั้น ซึ่งอย่างอื่นอาจจะไปซื้อที่ไหนก็ได้ ไปซื้ออันดีกว่าหรือให้ลูกสาวทำเอง เราคิดทำนองเดียวกัน เพราะฉะนั้นเรามองหาแหล่งวัตถุดิบของโลกที่ผลิตแล้วต้นทุนต่ำ แล้วสามารถนำไปผลิตต่อเนื่องเช่นในเมืองจีน ในอินโดนีเซีย ทำวิธีการผลิตต่อเนื่อง ถ้าผลิตในเมืองจีนในขั้นนั้นถูกกว่า ก็จะขายไปอย่างในจีนเป็นพื้นที่ประเทศ

ก็ผจญปัญหานี้เช่นกัน หรือปัญหาเรื่องวัสดุก่อสร้าง ปูนซีเมนต์ ชาติแคลน การเคหะแห่งชาติก็ผจญกับปัญหานี้เหมือนอย่างเอกชนเช่นเดียวกัน อาจเรียกว่าเราอยู่ในสังคมเดียวกัน เราก็ไม่ได้มีส่วนแตกต่างหรือไม่มีอภิสิทธิ์กว่าคนอื่นว่าพบปัญหาแล้วเราจะไม่พบก็พบเหมือนกัน “ก็อยู่ด้วยกันไปด้วยกัน...เดินไปด้วยกัน”

■ ท่านผู้ว่าการเคหะฯ หมายถึงอาจแก้ปัญหาโดยจ่ายเงินมากหน่อย หรืออะไรทำนองนั้น ใช่ไหม

□ การแก้ปัญหา อาทียืดเวลาก่อสร้างออกไป ซึ่งทางคณะรัฐมนตรีก็กรุณายืดให้ หากวัสดุก่อสร้างขึ้นราคาก็มีกติกา เพิ่มวัสดุก่อสร้าง เพิ่มราคาให้ด้วย เพิ่มค่า K ซึ่งการเคหะแห่งชาติก็ปฏิบัติตามเช่นเดียวกับการก่อสร้างของรัฐในภาคอื่น ๆ

■ ในกรณีการเวนคืนที่ดิน ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร

□ จริง ๆ แล้วการเคหะแห่งชาติยังไม่เคยเวนคืนที่ดินเลยทั้ง ๆ ที่มีกฎหมายอยู่ในมือ เรามีกฎหมายที่เวนคืนเพื่อปรับปรุงชุมชนแออัดด้วย ก็ยังไม่ได้ใช้ แต่ว่าถ้าเกิดความจำเป็นในระยะยาว เช่น

ไทยจะได้รับประโยชน์ คือ ในรูปของกำไรส่วนเกิน ดังนั้นเวลาไปลงทุนในจีนจะอยู่ในรูปของค่าแรงของผู้บริหารระดับสูง เดียวกันคนไทยไปทำของบริษัทเมืองจีน ค่าแรงจะสูงกว่าคนจีนสัก 10 เท่า แล้วแต่ระดับไม่เหมือนสมัยก่อนการที่เห็นฝรั่งมาทำงานกับเรา ฝรั่งเงินเดือนแพงกว่าเราเยอะเลย ที่นี้ในส่วนที่เราจะได้มันมีส่วนหนึ่งก็คือเราจะซื้อวัตถุดิบจากที่ต่าง ๆ มา ผลิตในประเทศ ถ้าเราผลิตในประเทศเราก็จะได้ค่าแรงงานในประเทศ เราก็ให้เงินเดือนผู้บริหารและกำไรในประเทศ แต่ว่าไม่ว่าผลิตนอกประเทศ กำไรหรือส่วนผลมต่าง ๆ จะเข้ามาในประเทศไทย เพราะฐานของผู้ถือหุ้นส่วนใหญ่อยู่ในประเทศ ถือเป็นนโยบายโดยทั่วไป นโยบายหลักในด้านของกลยุทธ์ในการประกอบธุรกิจในปัจจุบันถึงสมัยก่อนเป็นบริษัทขึ้นมาขายไก่ สมัยรุ่นก่อนหน้านั้น ก็ไปซื้อพวกเมล็ดพันธุ์ผัก (60 ปีมาแล้ว) มาขาย ไม่ได้ขายในเมืองไทย ขายจีนตอนใต้ ขายมาเลเซีย สิงคโปร์ก็มี อินโดนีเซียก็มี

ต่อมาธุรกิจก็พัฒนาโตขึ้นก็มากลายเป็นวิธีการทำอุตสาหกรรมจริง อันแรกเกิดขึ้นเปิดโรงงานอาหารสัตว์ก่อน ทำเสร็จแล้ว

จำเป็นต้องย้ายชุมชนแออัดออกไปเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมอย่าง เช่นเพื่อสร้างทางด่วนหรือรถไฟฟ้าและไม่มีที่รองรับชุมชน ก็อาจจะต้องหาที่อยู่ลึกเข้าไป ซึ่งเจ้าของที่ดินก็ไม่ได้ใช้ที่ดินนั้นอย่างชนิดที่ไม่มีคุณภาพทางเศรษฐกิจสูง การเวนคืนก็เวนคืนในราคาตลาด ...อันนี้เป็นแนวคิดอยู่

■ ขณะนี้ประเด็นเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมและภาวะสิ่งแวดล้อมกำลังเป็นเรื่องสำคัญสำหรับคุณภาพชีวิตประชาชน ในส่วนงานที่เกี่ยวข้องกับการเคหะแห่งชาติมีอะไรที่ทำได้น่า

□ ในเรื่องสิ่งแวดล้อม จะสังเกตว่าในชุมชนของการเคหะฯ เราเน้นเรื่องความหนาแน่นของประชาชนต่อไร่ หมายถึงว่าจำนวนที่อยู่อาศัยต่อไร่ แม้ว่าที่อยู่ของการเคหะฯ จะเป็นที่อยู่ที่เราเรียกว่าแต่ละบ้านจะไม่มีที่อยู่กว้างขวางก็จริง แต่เรามีที่ว่างอยู่ มีส่วนรวมอยู่ เช่น แพลตที่หลักสี่ที่จะก่อสร้างจะมีความหนาแน่นประมาณ 50 ครอบครัวต่อไร่ การเคหะฯ จะใช้เกณฑ์นี้เป็นอย่างสูง เพราะเรามองในทัศนะที่ว่าเมื่อคนมาอยู่รวมกันมาก ๆ ก็ควรมีพื้นที่ให้คุณพอ

LINK เลี้ยงไก่ เลี้ยงเสร็จก็ทำ LINKAGE ต่อไป เพื่อตั้งโรงฆ่าสัตว์นั้นก็ยังขายในท้องถิ่นนั้น ต่อมาก็เอาไก่ไปแปรรูปเป็นผลิตภัณฑ์อาหารเนื้อไก่ ตอนหลังบางส่วนก็ยังเอาไปทำอาหารปรุงกึ่งสำเร็จรูป มีหลายแบบ มีไปประเภทต่าง ๆ ในกรณีนี้ก็นับประวัติ LINKAGE จากอาหารสัตว์ ตอนแรกก็ซื้อข้าวโพด ซื้อถั่วเหลือง ซื้อปลาป่น หลัง ๆ ก็ไปพัฒนาปรับปรุงข้าวโพด ทำให้ผลผลิตต่อไร่ดีขึ้น ก็ไปลงทุนพัฒนาถั่วเหลือง ปลาป่นยังไม่ได้ทำ เพราะเกี่ยวกับการประมงจัดเป็นลักษณะของกลุ่มธุรกิจแรก ก็คือสินค้าเกษตร

■ ขณะนี้ CP ให้ความสนใจกับธุรกิจด้านใด

ธุรกิจแรก ธุรกิจทางด้านการเกษตรกร ธุรกิจการค้าเมล็ดพันธุ์ พวกปุ๋ยต่าง ๆ การค้าระหว่างประเทศ การค้าขายในประเทศ ได้แก่ WHOLOSALAS RETATLS MAKRO SEVEN ELVEN ธุรกิจ Real Estates อุตสาหกรรมยานยนต์ มอเตอร์ไซด์ อุตสาหกรรมเบียร์ที่จีนด้วย เป็นแบบธุรกิจใหญ่ ธุรกิจที่สนใจในปัจจุบันก็กลายเป็นว่าไม่ใช่เป็นบริษัทผลิตเพื่อขาย แต่เป็นบริษัทการลงทุนใหม่ ๆ และการจัดการแทนก็เป็นบริษัทที่มีทุนอยู่ เป็นบริษัทที่มีความสามารถในการบริหาร ดังนั้นบริษัทก็จะหาโอกาสมองไปข้างหน้าว่าจะหา

คุณแม่จูงลูกไปป้อนข้าว ออกมาพักผ่อน ออกกำลังกาย ถ้าเป็นชุมชนขนาดใหญ่ก็จะมีสนามฟุตบอล มีที่ว่างรวม อันนี้การเคหะฯ คิดอยู่แล้วทุกโครงการ และทุกโครงการที่ทำเป็นอย่างนั้น ไม่ว่าโครงการเล็กพื้นที่ก็เล็กลงไป เช่น 300 ครอบครัวพื้นที่ก็กว้างสัก 4-5 ไร่ ถ้าเป็นโครงการขนาดใหญ่อย่างเช่นโครงการเมืองใหญ่ บางพลี มีทั้งสนามฟุตบอล มีทั้งสระว่ายน้ำมาตรฐาน มีทั้งสนามเทนนิส มีทุกอย่างพร้อมสรรพ มี SPORT COMPLEX อยู่ในนั้นเสร็จเลย

■ และเรื่องขยะมูลฝอยจะแก้ไขกันอย่างไร...?

□ เรื่องขยะมูลฝอย การเคหะฯ ทำตามกฎหมาย ขยะมูลฝอยทางกรุงเทพมหานครเป็นผู้เก็บทำความสะอาด ตามกฎหมายเป็นหน้าที่ของเขตเป็นผู้ดูแลรับผิดชอบ การเคหะฯ ทำหน้าที่ประสานกับเขต ในเรื่องขยะมูลฝอยถ้าพูดถึงกรุงเทพมหานคร ถือเป็นปัญหาส่วนรวม ไม่ว่าอยู่ในชุมชนการเคหะฯ หรือไม่ เป็นหน้าที่ของกรุงเทพมหานครซึ่งค่อนข้างหนักเกินกำลังสำหรับกรุงเทพฯ แต่เราก็ได้รับความร่วมมือเต็มที่เท่าที่จะได้รับ ถ้าถามว่าเพียงพอหรือยัง

โอกาสที่จะลงทุนอะไรก็ได้ บางบริษัทก็เชื่อว่าเราสามารถที่จะตั้งเทคโนโลยีต่าง ๆ เราไม่รู้จักมากมายสมมติมาก่อให้เกิดรูปแบบการผลิตแล้วเราสามารถควบคุมได้เพราะเรามีทุนอย่างกรณีโทรทัศน์ที่ทำอยู่ ทั้งที่ไม่เคยมีความรู้โทรทัศน์มาก่อนเราก็ไม่ท้อ เราต้องวิเคราะห์ไปทำเงินมา แล้วเราก็จ้างคน Management ของเราที่มีความรู้ในด้านการบริหารโดยทั่วไป ทำเป็นกิจการใหม่ขึ้น อย่างเทคโนโลยีก็เช่นเดียวกันกับสมัยที่ทำเทคโนโลยีง่ายจะง่ายกว่าเพราะว่าเป็นเรื่องของระบบคอมพิวเตอร์ไม่ได้ขึ้นอยู่กับไฟฟ้า เราเชื่อว่าเราสามารถที่จะสร้างผู้จัดการ หรือผู้เชี่ยวชาญทุกด้านเข้ามาทำงานได้ในระดับแนวราบได้และมีความสามารถที่ยืนติดตามว่าบริหารงานด้านบุคลากรอย่างไรในเมื่อเทคโนโลยีสูงรวมทั้งการหาบุคลากร คนที่เข้ามาที่นี่จะต้องมีความสามารถจะต้องสามารถทำได้ และก็เข้าอกเข้าใจไม่ผิด คือในแง่ของคน ทางเราคิดคนละแบบ คือ เราเห็นคนเก่าเรายินดีจะจ้างเข้ามา ถึงแม้ว่าจะไม่มีงานที่แน่นอน เพราะว่าเราขยายไปเรื่อย ๆ วันหนึ่งเราไม่รู้ว่าต้องการเขาไปทำอะไรเขาจะทำได้สำเร็จแค่ไหน อาจเป็นข้อได้เปรียบของบริษัทใหญ่ ที่มีเงินทุน เพราะว่าค่าจ้างต่อขนาดของกิจกรรมทั้งหมดจะน้อยมาก ไม่ว่า

ก็ต้องตอบว่ายังไม่เพียงพอ

■ คำถามนี้ตรงกับหัวข้อหลักสำหรับวารสารสุทธิ-
พิทักษ์ฉบับนี้ “การบริหารเชิงรุก” กล่าวคือการเคหะฯ
มีแนวคิดใหม่ในด้านที่ทำให้การเคหะฯ อยู่ในเชิงรุก ทำให้
ประเทศชาติ ทำให้ประชาชนคนยากคนจนดีขึ้น มีแนวรุก
นโยบายอะไรบ้าง

■ การเคหะฯ เพิ่งจัดสัมมนาเสร็จสิ้นเร็ว ๆ นี้ เราเห็นว่าคน
ต้องมีที่อยู่อาศัย และคนต้องมีที่ให้อยู่เพิ่มขึ้นแน่นอน ในเชิงรุก
ต้องปล่อยให้ค่อย ๆ ขยายไป เจริญไปตามธรรมชาติ คนไปอยู่เดิมมี
ถนนลูกรัง แล้วค่อย ๆ เป็นถนนดี ที่แรกก็เล็ก ๆ อยู่ก็ขยายใหญ่โต
กว้างขวางขึ้น ถ้าจะกลับทางกัน ถ้าจะจัดพื้นที่รองรับมีสาธารณูป-
โภคไว้รองรับพร้อมกัน พอเมืองจะขยายก็ขยายไปตรงนี้ อย่างนี้
เป็นต้น อันนี้เป็นแนวคิดในการจัดพื้นที่รองรับการขยายตัวของเมือง
จริง ๆ ไม่ใช่การเคหะฯ คิด เป็นแนวคิดที่เกิดขึ้นมานานแล้ว อย่างที่
ประเทศอังกฤษสมัยช่วงปฏิวัติอุตสาหกรรมเมือง London แน่นมาก
หนาแน่นมาก เหม็นมากอีกต่างหาก ทั้งฝุ่น ทั้งควัน ทั้งมลพิษ

เงินเดือนจะสูงเท่าไรถ้าอย่างบริษัทเล็ก ๆ มาก ๆ เรื่องการจ้างงาน
เงินเดือนสัก 4-5 หมื่น ก็เป็นปัญหาแล้ว นั่งคิดแล้วว่าจ้างหรือ
เปล่า เรียกว่าเป็นตัวกักความเจริญเติบโตของบริษัท เพราะว่า
ไปกักตุนความเจริญด้านความสามารถของคน

เพราะฉะนั้นเราจะเห็นได้ว่าผู้บริหารที่มีความสามารถแตกต่างกัน
มากมาย และก็ปรับปรียกันได้ เป็นเพราะฝีมือดี ผู้บริหารที่ดี
จะต้องมีความสามารถในการจัดการ จัดการก็เหมือนอย่างอื่น ๆ
ตัดสินใจว่าสิ่งนี้จะทำหรือไม่ทำอยู่ตลอดเวลา แล้วทำอย่างไรให้ดี
แล้วเดี๋ยวนี้มีระบบ CONTRACT OUT มากมาย ผู้จัดการอาจจะ
ไม่จำเป็นจะต้องมี Staff ที่มีความสามารถเฉพาะเลย เวลาจะทำ
อย่างไรมันก็มีบริษัทที่มีความสามารถเฉพาะอยู่ ก็มาคุยกัน ก็ขึ้น
อยู่กับความสามารถของผู้จัดการที่จะขึ้นไปหาในบริษัทที่เน่พอ แล้ว
ก็มาร่วมทำได้ของออกมาดีเป็นต้น

■ ขออนุญาตถาม CP ยังใช้ระบบที่ได้ยืนยันกันบ่อยครั้ง
ก็คือ ใช้ระบบโหวตเชิง อยู่หรือเปล่าเวลาจะจ้างใครสักคน
เข้ามาก็อาจจะบอกว่าความสามารถเรื่องเงินไม่มีปัญหาขอ
ดูโหวตเชิงก่อนเป็นข่าวลือใช่ไหม

กว่าสลัมของเรหลายเท่า ถ้าการเคหะฯ ต้องการให้มี Garden
City เป็นเมืองที่มีบริเวณกว้างขวางมีที่ให้แก่คนอาศัยอย่างร่มรื่น
สุขอารมณ์ มีสิ่งแวดล้อมที่ดี แนวคิดเมืองใหม่ในลักษณะนี้กำลัง
ขยายตัวในช่วงศตวรรษนี้และในปัจจุบันนี้ การใช้แนวคิดในปัจจุบัน
ก็ยังมิใช้กันอยู่แต่ปรับเข้ามาสู่โลกปัจจุบันการขยายเมืองไปสู่ Gar-
den City ย่อมเป็นไปได้ยากในปัจจุบัน ก็อาจจะต้องตอบเข้ามาเป็น
เมืองกระจัดริด สิ่งที่สำคัญก็คือเส้นทางจราจรที่จะเชื่อมระหว่างที่อยู่
อาศัยใหม่หรือชุมชนใหม่หรือเมืองใหม่ กอปรกับมีสาธารณูปโภค
ต่าง ๆ เตรียมไว้สำหรับการขยายตัว รวมกันเป็นส่วนหนึ่ง หากส่วน
หนึ่งเป็นที่อยู่ของคนรายได้สูงก็ให้เอกชนมาลงทุนและร่วมกัน แนวคิด
นี้เป็นแนวคิดที่ว่าถ้าทำได้เมืองจะขยายไปอย่างมีระบบ

■ ในส่วนของการบริหารเชิงรุกด้านการบริการอื่น ๆ
ในความรับผิดชอบหรือให้กับประชาชนไทยคืออะไร

□ ในเรื่องซึ่งเป็นแนวคิดอยู่ในขณะนี้คือเรื่องของการให้
บริการด้านการเงิน ในเรื่องของ HOUSING ความจริงแล้วหากมี
องค์กรที่จัดดูแลรับผิดชอบดูแลให้ประชาชนร่วมกันจัดตั้ง

□ ผู้บริหารแต่ละคนเขาก็ดูในวงยังของเขาเอง ส่วนใหญ่
เวลาจ้างคนส่วนใหญ่ไม่ได้ดู แต่ในระดับของบริษัทคือเราจะต้องหา
ความรู้ในทุก ๆ ด้าน เราก็มีหมอดูมีประจำบริษัท เราดูกิจกรรม
ไปอย่างไร ของได้วันก็มี ก็ให้ความหวังดีต่อผู้บริหารไม่ได้ขึ้นอยู่กับ
กับสิ่งนี้ One man's opinion ไม่ใช่หมอดูทางด้านโหราศาสตร์
อย่างเดียว แต่มีหมอดูทางธุรกิจ พวกนี้เรียนรู้ทางธุรกิจมาเป็นหมอดู
ด้านบัญชีมกก็อาจจะเป็นหมอดูทางด้านเศรษฐกิจ ก่อนนี้สำนักทาง
ด้านเศรษฐกิจไม่มี เพราะฉะนั้นเวลาบริษัทวางแผนบริษัทจะวางแผน
บนความรู้ลึก ความเชี่ยวชาญทางธุรกิจของตัวเอง ก็อาจจะไปฟัง
ของคนอื่น ๆ เช่น แบงก์กรุงเทพฯ แล้วก็ไปวางแผน ก็มีแผนรายจ่าย
ประจำ เพราะมันต้องจ่ายอยู่แล้วเงินเดือนเท่าไรคุณอะไรก็ได้ลง
ไป และก็แผนลงทุนซึ่งไม่ได้ทำหรืออาจจะมีการวางแผน 5 ปี
ก็เป็นแผนลงทุน โดยไม่ได้ดูเรื่องภาวะเศรษฐกิจมาก คือไม่ได้มี
Office ที่เชี่ยวชาญ เวลาวางแผนจะมีการประชุมแต่ต้องมีคนรับผิดชอบ
คือการตัดสินใจ ไม่เคยใช้หมอดูเลย หมอดูที่นี้ผมก็ดูกับเขา
2 ครั้ง ต้องการจะดูเรื่องส่วนตัวไป คือดูเรื่องส่วนตัวเรา (บริษัท
ใหญ่เขาจะมีหมอดูใหม่) ไม่ได้ดูข้อมูลแผนกันอย่างเช่น เศรษฐ

สหกรณ์เกี่ยวกับการเคหะสถานอย่างนี้ หรือร่วมกันด้านการออมโดยเฉพาะผู้มีรายได้น้อยที่สุด ถ้าหากการเคหะฯ มีแหล่งเงินเฉพาะในเรื่องที่อยู่อาศัยเหมือนเช่นในเรื่องการเกษตร เช่น มีธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์ในเรื่องที่อยู่อาศัย ถ้าเรามีธนาคารที่อยู่อาศัย ธนาคารอาคารให้บริการที่ดีสำหรับกลุ่มหนึ่งซึ่งสามารถช่วยตนเองได้ แต่กลุ่มล่างลงมานี้เวลานี้ไม่มีอะไรเลย กลุ่มคนจนเมือง... อนิจจา คณะรัฐบาลพูดถึงเรื่องนี้มาก คณะกรรมการซึ่งเป็นคณะอนุเราเรียกว่า “คณะอนุกรรมการด้านที่อยู่อาศัย” “คณะอนุนโยบายที่อยู่อาศัยของสภาพัฒน์ฯ” ซึ่งมี ดร.ไพจิตร เอื้อทวีกุล เป็นประธานก่อนที่จะมารับตำแหน่งเป็นรัฐมนตรีมีองค์กรที่ทำงานด้านที่อยู่อาศัยทั้งภาครัฐ ไม่ว่าจะเป็นการเคหะแห่งชาติ ธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักผังเมืองกรุงเทพมหานคร สำนักงานสิ่งแวดล้อมและมีภาคเอกชน เช่น คณะตัวแทนจากคณะกรรมการอาคารชุดตัวแทนจากสมาคมก่อสร้างก็อยู่ด้วย ตรงนี้ก็คิดกันอยู่มากในหลักการที่ว่าน่าจะมีองค์กรเป็นแหล่งกลางสำหรับที่จะมีเงินสำหรับที่อยู่อาศัย สำหรับประชาชนที่ไม่มี Guarantee (ไม่มีของมาค้ำประกัน)

แต่สามารถดูแลเอาเงินไปสำหรับพัฒนาเรื่องที่อยู่อาศัย อาชีพได้ ด้านนี้สภาพัฒน์ฯ ส่งเสริมอยู่มาก

■ **ขณะนี้ทราบมาว่าธนาคารพาณิชย์ กำลังจะจัดตั้งชมรมในการส่งเสริมการกู้เงินเพื่อที่อยู่อาศัย เป็นนิมิตหมายที่ดี อาจเกรงว่ารัฐจะทำก่อนเลยรีบทำตอนนี้**

□ **ใครทำก็ดี เพราะถือว่าผลประโยชน์อยู่ที่ประชาชนคนจนเมือง**

■ **ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารเชิงรุกของการเคหะแห่งชาติทุกวันนี้อยู่ที่ตรงไหน**

□ **จริง ๆ แล้ว ปัจจัยอยู่ที่ไหน ? ที่ว่าการตั้งใจจริงทำงานตามที่ได้รับผิดชอบถือว่าเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จ ปัจจัยจริงที่ทำงานที่ทำอยู่คือไม่เคยปฏิเสธงานไม่ว่าจะเป็นงานที่มาจากรัฐบาล เช่น ในเรื่องงานเคหะสงเคราะห์ เรื่องบ้านหลวง ซึ่งเวลานี้ ณ วันนี้ทำให้กับกรมตำรวจมี Site 100 แห่งทั่วประเทศ ตอนนี้นำประกวดราคาให้ผู้รับจ้างแล้ว กำลังคอยสำนักงานให้ประมาณว่าถ้าอนุมัติเมื่อไร ก็จะทำสัญญาก่อสร้างซึ่งงานนี้หนักมาก งานด้าน**

ศาสตร์หรือว่าการเงินเท่าไร ผมเห็นไม่เคยถาม คือตอนไปประชุมวางแผน หมออดูไม่ใช้ เพราะเราไม่เชื่อในแง่ของทุกด้าน อย่างโครงการบางโครงการ คือเราเห็น ๆ อยู่แล้วว่า สามารถไปได้อยู่แล้วไม่ถาม เรื่องของการลงทุนมาก ๆ นั้น เนื่องจากบริษัทมีบริษัทมีกิจกรรมใหญ่ ๆ ก็รู้จักลูกค้าใหญ่ ๆ ลงทุนเราไม่ได้ลงทุนคนเดียว เราดึงคนอื่นมาร่วมลงทุนด้วยตลอดเวลา ทุกโครงการตามนี้ 5 หรือ 10 % หรืออาจจะ 10 กว่าเปอร์เซ็นต์มาร่วมลงทุน เราต้องการเรียนรู้ในการประกอบการธุรกิจ ไม่มีความจำเป็นต้องเป็นหุ้นรายใหญ่ เราไม่จำเป็นต้องบริหารเอง เรากำลังจะบอกว่าเราไม่เอากำไรมาก เราต้องการเฉลี่ยให้คนอื่นใช้บ้าง IDEA ของ CP ไม่ต้องการกำไร เราต้องการขยายดังที่ได้เรียนอาจารย์ตอนต้นเราต้องรับผิดชอบต่อพนักงานทุกระดับ ซึ่งมีกิจการถึง 4 หมื่นกว่าคน เงินเดือนก็เพิ่มขึ้นทุก ๆ วัน ถ้าบริษัทไม่ขยายเขาก็แย่เหมือนกัน นอกจากเงินเดือนเขาจะเพิ่มตามตำแหน่งของเขาแล้ว ยังต้องเพิ่มตามที่เขาเลื่อน เลื่อน ความรับผิดชอบสูงขึ้นเราจะไปจ่ายเขาอย่างไรถ้าบริษัทไม่ขยาย เพราะฉะนั้น IDEA ของกำไรสูงสุด รู้สึกยังไม่ค่อยคิดกัน เราคิดจะเราต้องเน้นจุดหมายเราสร้างเครือข่าย ทำให้เราต้องทำอย่างนี้ มัน

เป็นหน้าที่ของนักลงทุนต้องขยาย ผมเข้าใจว่าเป็น MAJOR อย่างหนึ่งที่ชัดเจน ก็ควรรับผิดชอบ ซึ่งค่อนข้างเยอะกระจายขยายกับปัจจัยอื่นที่จะกระจาย CONCEPT หรือว่าเป็นตัววัดเวลาลงทุน เราก็ไปเชิญแบงค์ใหญ่ ๆ มาช่วยกันวิเคราะห์ร่วมกัน ดังนั้นระดับบริหารชั้นสูงเราต้องใช้เวลามาก (ไม่ได้ไปคิดตัวเลข) คุณก็บอกมาก็เชื่อกัน มีอยู่ 4 แบงค์เขาก็พูดเหมือนกันว่าเขาเชื่อได้ และก็เมื่อมี 4 แบงค์ มาช่วยดูแลสามารถไปกู้ผ่านได้ตั้ง 10 แบงค์ ถ้ามีแบงค์เดียวมาร่วมกับเราผ่านได้แบงค์เดียว เราเชื่อใน CONCEPT ที่ว่าเวลามาร่วมกันทำจะได้ทุกฝ่ายและได้ผลกับเขามากกว่าแต่ละคนด้วยซ้ำ อย่างสมัยที่ตอนทำ REAL ESTATE เจ้าของเขาก็ไม่รู้ REAL ESTATE ดีพอ ประธานบริษัทก็เลยเชิญคนที่เก่งในวงการเขาก็ทำของเขาอยู่แล้ว แต่ว่าเขาทำในขนาดที่เล็กเพราะเงินทุนน้อย วันหนึ่งมันขั้วไม่จำกัด พอท่านไปร่วมลงทุน งานมันก็กองใหญ่ขึ้นมา แต่เวลาเท่ากัน ไม่ว่าสร้างตึก 10 ชั้น หรือสร้างตึก 10 ห้อง หรือ 100 ห้อง เวลาคิดมันก็เท่ากัน ผลตอบแทน / หน่วย อาจจะล้มเหลว เพราะเป็นปริมาณใหญ่ก็เขากำไรไม่มาก แต่เวลาจำหนายแล้วได้มากขึ้น ผู้ที่มาร่วมลงทุนก็ได้สแตงค์เยอะขึ้น ทำกิจการใหญ่ขึ้น

การดูแลประชาชนชุมชนแออัด ซึ่งเดิมตั้งเป้าหมายว่าใน 5 ปีข้างหน้า การเคหะฯ จะดูแล 30,000 ครอบครัว เมื่อรัฐบาลปัจจุบันนี้มีความประสงค์ว่าจะให้บริการชุมชนแออัด คือคนจนเมืองให้มากกว่านี้ เราก็ไปรวมตัวกัน ลองคิดว่ามากที่สุดที่เราจะทำได้ จากปัญหาที่เผชิญอยู่คิดว่าเราจะทำได้เท่าไร เราก็ร่วมกันกับผู้ปฏิบัติงานกันขึ้นมาว่าจะทำกัน 80,000 ซึ่งอยู่ในความตั้งใจจริงว่าจะทำให้ได้ ต้องอาศัยความร่วมมือและมีส่วนร่วมของคนที่ปฏิบัติจริงว่าจะทำอะไรได้ ถ้าเราตั้งมั่นอยู่อย่างนี้เราก็คิดว่าทำให้ดีที่สุด เต็มกำลัง

■ แม้ว่าการเคหะแห่งชาติจะไม่มีกำลังเพียงพอ ต้องเพิ่มบุคลากรหรือไม่ ?

□ เราคงไม่เพิ่มคนมาก แต่เราจะใช้วิธีการหาความร่วมมือเข้ามาให้มากขึ้น อย่างเช่นหลายๆส่วนเราจะจ้างเอกชนทำ หรือบางส่วนจะจ้างเหมา อันไหนที่มีบริการอยู่แล้วจะหาแนวทางใหม่ ๆ เพิ่มว่าจะทำอะไรได้บ้างเพื่อประหยัด แต่ในเรื่องเพิ่มคนมากขึ้นเป็นนโยบายที่จะไม่ทำเพราะองค์กรที่ใหญ่มากจะอู้ยอ้าย

การลงทุนแตกต่างกันเงินแบ่งกัน แนวร่วมกลยุทธ์ถือว่าสำคัญ คือตอนแรกต้องมีเงินทุนจำนวนมากอย่างเรา ๆ คงมีทฤษฎีแต่ไม่มีสตางค์

■ ในเชิงรุก CP ดำเนินกิจการโดยยึดหลักสำคัญอะไรบ้าง

□ ขอสรุปเป็นข้อ ๆ ดังนี้-

1. เราใช้เทคโนโลยี

2. เทคโนโลยีมากด้านเครื่องมือเครื่องจักรต่าง ๆ ที่ทันสมัย และเน้นทางด้านธุรกิจที่มีทีมงานที่มีความคล่องตัว สามารถไปถึงสิ่งต่าง ๆ ที่เราไม่ได้มีความรู้เฉพาะ (สิ่งนี้ผมไม่แน่ใจ) คือ การชวนเข้ามาทำงานคือเขามีความสามารถอยู่แล้ว แต่ก็มีระดับกลาง ๆ ที่เป็นครู ซึ่งได้มีการพัฒนาพร้อมที่จะกระจายไปได้ มีทุกด้านใน CP เข้ามาทำงานร่วมกัน จะทำอะไรก็ได้ จะไปค้าขายยังประเทศหมากก็ได้ ไปขายประเทศต่าง ๆ ไปได้หมด การค้าระหว่างประเทศมีหมด จะซื้อของสิงคโปร์ไปขายพม่าแล้วเอาของพม่าไปขายมาเลเซียก็ทำได้ คือ โอกาสนั้นมีเงินทุน CHANNEL ต่าง ๆ มีให้อยู่เลยผลึกบุคลากรนี้ไปรับผิดชอบ จะไปทำก็ได้ เลี้ยงกุ้ง

แล้วคิดว่าจะแต่งงานบางส่วนออกมาให้เป็นบริษัทลูกออกไป

ความตั้งใจจริงที่ว่าไม่ทอดทิ้ง การทำงานที่หารือกัน มีส่วนร่วมในปัญหา ไหวหรือเปล่าจะแก้ปัญหากันอย่างไรและที่สำคัญเวลาที่ปฏิบัติจริงต้องเป็นแผนที่วางอยู่กับมือ ไม่ใช่คนอื่นวางไว้ให้ เป็น Operation Plan ที่ผู้ทำทำเอง

■ ท้ายสุดนี้ ท่านผู้ว่าการเคหะแห่งชาติจะมีอะไรวิจารณ์หรือให้ข้อคิดในส่วนอื่น ๆ หรือเปล่า

□ สำหรับดิฉัน การเคหะแห่งชาติต้องยึดหลักการในการทำงานให้กับประชาชนอย่างเต็มกำลัง ให้ประโยชน์สู่ประชาชนให้มากที่สุด ในส่วนงานที่รับผิดชอบในปัจจุบันก็รับผิดชอบ หมายความว่าถ้าเป็นงานสำหรับที่อยู่อาศัยสำหรับประชาชน ข้าราชการเราจะรวมกำลังรับใช้ให้ได้ทั้ง ๆ ที่ตอนนี้เต็มที่แล้ว ปัจจุบันรับผิดชอบงานถึง 30,000 หน่วยก็นับว่าไม่ใช่น้อย และงานข้างหน้าที่จะตาม

โปรดอ่านต่อหน้า ๓๖

ทำอาหารสัตว์จะไปเปิดร้านเบเกอรี่ ขายเทป ตรงกันข้ามก็ได้ หรือจะไปทำ SEVEN ELEVEN ก็ได้ หรือไปทำ MAKRO REAL ESTATE ทำได้หลายแบบ คือสามารถที่จะกระจายไปได้

เทคโนโลยีบางที่ตอนนี้ก็ทำมาดี เช่น เทคโนโลยีทางด้านอาหารกุ้ง เราวิจัยเองจนกระทั่งอาหารกุ้ง (คนอื่นเขาตามไม่ทัน) คือลงน้ำแล้ว กุ้งกินหมด ไม่มีผลเสีย พัฒนาการผลิตลูกกุ้งทำเองจากเทคโนโลยีบางอย่างเราไปซื้อมา ไปร่วมทุนเทคโนโลยีในการจัดร้าน SEVEN ELEVEN เป็นร้านขายปลีก เราก็ไปร่วมทุนกับเขา เขาส่งทีมมา เขามีวิธีจัดสต็อกจัดสินค้า ซึ่งดูเผิน ๆ คิดว่าเทคโนโลยีเหมือนกัน ดูอย่างร้าน MAKRO มีทุนน้อยกว่า 50 % ฝรั่งเศสก็บริหารตามแบบเขา คือฝรั่งเศสเขาก็บริหารในประเทศเขามาแล้ว หลักการก็รู้ว่าอะไรวางตรงไหน ไว้แบบนี้ใช้เท่าไร ใครขายของอย่างไร ถือว่าเป็นเทคโนโลยีอันใหม่อันหนึ่ง คือ ทุกที่ที่ร้านขายของพวกนี้ต้องตั้งติดถนน ถ้าตั้งข้างในต้องมีที่จอดรถเต็มไปหมด แล้วก็ขึ้นเดียวเหตุที่ขึ้นเดียวเขาก็ต้องขึ้นของเขาเอง ถ้ามีหลายชั้นไม่รู้ว่าจะทำอย่างยุ่งตาย ใช้ลิฟท์ ลิฟท์ก็เสียอีก ลงบันไดเลื่อนก็ได้ เราเห็นของเขารับเองอย่าง SEVEN ELEVEN ก็ทำเสร็จก็จะเปิดตลอด

24 ชั่วโมง และมีการจัดเก็บสต็อกที่มีประสิทธิภาพมาก ถ้าผมเข้าใจไม่ผิด อย่างของชนิดเดียวกัน เขาจะขายอยู่ 3 ชนิด ยาสีฟันจะมีอยู่ 3 อย่าง อย่างที่ 1 อย่างที่ 2 อย่างที่ 3 อย่างที่ 4 เขาเลิกขายแล้ว เพราะขายไม่ดี คือแค่เลือกเอามาวาง ไม่ใช้ยาสีฟัน 20 กว้ายี่ห้อมาวางเรียงกัน ตราอยู่ที่ 4 ไม่ได้ขายเพราะ CARRY ต่ำไป เป็นลักษณะการจัด ส่วนเทคโนโลยีทางด้าน REAL ESTATE ก็ใช้ความสามารถเฉพาะคน คนที่ไม่เคยสร้างตึก ก็อาจจะสร้างไม่ได้ ก็ไปร่วมมือทางด้านนี้ เทคโนโลยีทางการค้าระหว่างประเทศ เราส่งคนไปเพราะเรามี LINKAGE เทคโนโลยีอาหาร สัตว์ตั้งโรงงานอาหารสัตว์ ผู้บริหารเขาหลับตาเห็นว่าโรงงานควรจะปรับปรุงอย่างไร เพราะฉะนั้นวิธีการตั้งโรงงาน ตั้งเร็วมาก คือตัดสินใจรู้เลยว่าต้นทุนคร่าว ๆ เท่าไหร่

ตอนนี้ธุรกิจที่ดินค่อนข้างเป็นห่วงอยู่ ตอนนี้มีปัญหา คือเป้าหมายเราต้องการขยายอย่างมั่นคงด้วย ขยายที่ 20 เท่า 30 เท่า เราดูเขามากเกินไปแล้วเกิดว่า RETURN ON INVESTMENT ยังคืนไม่ทัน จะมีปัญหาทางด้านเครดิต ทางด้านการเงิน DEFINITION RATIO ก็จะมีปัญหา เพราะเวลาไปกู้มันต้องโชว์ไว้ทั่ว วงบดลงบอะไรต่าง ๆ เพราะฉะนั้นต้องรักษาคุณภาพทางการเงิน

■ ถ้าเราใช้วิธีการอย่าง CP ทำอยู่แต่ในสาขาของผู้อื่น จนมองว่าเราพยายามทำตัวเป็นยักษ์หรือทำตัวเป็น MONOPOLY หรือ CARTEL ?

□ นี่คือเหตุผลหนึ่ง อย่างบริษัทขยายไปต่างประเทศ ถ้าไม่ขยายออกก็ต้องขยายในประเทศก็อาจจะเป็นการแข่งกับคนอื่น เพราะคนอื่นเขาก็ขยายเหมือนกัน เพราะกิจการบางอย่าง เช่น เลี้ยงไก่ มีตั้งเยอะ ใหญ่มากจนกระทั่งเลี้ยงคนละ 10 ตัว ก็เลี้ยงไก่เหมือนกัน ตลาดอาจจะคนละตลาดเลี้ยงไก่ 10 ตัว อาจจะขายเพื่อนบ้าน กิโลละ 40 บาท ไข่เลี้ยงไก่แบบทันสมัย กิโลละ 20 อาจจะส่งออกต่างประเทศเป็นส่วนใหญ่ แล้วก็นำพวกไก่กรอกไก่คนละแบบกัน ถ้ากิจการต้องโต ถ้าไม่โตมันก็หยุด ถ้าโตเราก็ดูว่ามันจะไปแข่งทำมาหากินคนอื่น ๆ บ้างไหม ไปโตข้างนอกดีกว่า มันกว้างกว่าอีก จะเห็นได้ว่า MARKET SHARE จากกิจการนี้ตั้งแต่ลดลงเรื่อย ๆ ก่อนนี้มักจะใช้ลูกไก่ 90 % เดียวนี้ลดลงเหลือสัก 20 % - 30 % แต่ปริมาณอาจมากขึ้น เพราะเศรษฐกิจโตขึ้น

แต่สัดส่วนลดลง สัดส่วนอาหารสัตว์เดี๋ยวนี้เปอร์เซ็นต์สัดส่วนอื่น ๆ ก็ลดลงเรื่อย ๆ เป็นเพราะว่าไม่มีใครเห็นว่ามันมีความจำเป็นต้องไปแข่งกัน ให้คนอื่นเขาได้ด้วย ถ้าเราแข่งธุรกิจที่เราเข้ามาตั้งสี่ห้าสิบปีมาแล้ว เราไม่ตกลงเป้าหมาย CP คงจะต้องไปแข่งกับโลกมากกว่า ถ้าอย่างนั้นก็มองในแง่ของข้อความจริงแข่งกับโลก ทว่าเราอาจต่างไปนอกประเทศ แทนที่จะมาลงทุนในประเทศเป็นผลเสียต่อประเทศอีก แต่ความจริงแล้ว ให้อูแล้วแต่สะดวกคือถ้าเรามีความสามารถไปแข่งได้ อีกหน่อยก็เป็นได้ หรือจะให้แข่งเดี๋ยวนี้ ก็จะไปกับคนในคนนั้นคนนี้อาจจะไม่พอใจ มันก็มีข้อดีข้อเสียอยู่หลายประการ แต่ผมเชื่อว่าเดี๋ยวนี้โลกมันแคบลงไปเยอะเดี๋ยวนี้เขาก็มีโทรศัพท์ถึงกันได้หมดแล้ว เพราะฉะนั้น เรื่องของธุรกิจในช่วงศตวรรษหน้ามันไม่โต

■ สำนักงานเศรษฐกิจแห่งนี้เป็นศูนย์กลางเป็นคลังสมองของ CP หรือที่ปรึกษาในเรื่องของบริษัท

□ ทางด้านเศรษฐกิจนี้เราก็มีเป้าหมายที่ผมเรียนกับอาจารย์ไว้ เราะมาตั้งสำนักหนึ่งเป็นสำนักวิชาการทางเศรษฐกิจ ปกติแล้วเป้าหมายหลัก 70 หรือ 80% เราทำเพื่อสังคม เราจะไม่ปกป้องธุรกิจทีเดียว เพราะฉะนั้นสื่อมวลชนมาสัมภาษณ์อะไรต่าง ๆ ไม่สัมภาษณ์เรื่องส่วนตัว เพราะว่ามันหนึ่งเราต้องการที่จะทำให้บริษัทใหญ่ มีสถาบันอันหนึ่งที่จะเป็นประโยชน์ต่อประเทศ เวลาพูดเมื่อมีคนมาถามผมก็ไม่พูด เพราะว่าเป็นเรื่องแต่ละสาขาของงาน แต่ถ้าถามว่าประเทศควรจะพัฒนาอย่างไร แม้จะขัดกับผลประโยชน์ CP เราก็จะพูด เพราะว่าเป็นส่วนหนึ่งของประเทศ ก็ต้องทำตามนโยบายของประเทศ ดังนั้นเราก็มีเป้าหมาย แล้วผมก็พยายามรักษเป้าหมายอยู่ตลอดเวลา จะรักษาความเป็นกลาง เพราะว่าไม่งั้นจะบอกว่า CP จะไม่จริง ผมอาจจะมิชอบจำกัด มีไปกับคนอื่นกับอะไรบ้าง ก็มีคำอธิบายในหลาย ๆ รูปแบบ สำนักฯ ที่ตั้งมาในเชิงรุกก็คือเราพยายามที่จะศึกษาข้อมูล จะเป็นกลางทั่วประเทศ เราทำให้ผลประโยชน์ต่อส่วนรวม ทุกอย่างที่ผมจะออกมาโดยสื่อมวลชนส่งไปตามผู้อ่าน คือมีความรับผิดชอบในสังคมส่วนจะทำชื่อเสียงให้กับประเทศในส่วนนี้เราต้องทำ แต่ว่าสังคมเชื่อถือมากแค่ไหน เราต้องใช้เวลาที่จำเป็น สำนักฯ นี้ตั้งมาประมาณหนึ่งปีครึ่ง ในฐานะที่เป็นประธาน ยอมรับว่าเราเหมือนสถาบันวิจัยขององค์กรกึ่งเทพ เพราะฉะนั้น อะไรที่เกี่ยวข้องกับ CP มาก ๆ เราได้แย้งว่า ไข่ชาวบ้าน

๑ ชั้นเชิงการบริหารแนวรุก



*ชนะใจ เดชวิทยาพร

๖ เวลาที่ผ่านมาในแต่ละวันที่มีค่ามหาศาลและไม่สามารถเรียกคืนกลับมาได้สำหรับผู้บริหารระดับสูงทุกท่านจึงพยายามแสวงหากลยุทธ์ต่าง ๆ เพื่อมาประยุกต์ใช้กับการดำเนินธุรกิจของตนให้ประสบความสำเร็จตามที่มุ่งหวังไว้ ความสำเร็จของ ธุรกิจอาจจะพิจารณาจากผลกำไรที่เพิ่มขึ้น ยอดขายที่เพิ่มขึ้น สินทรัพย์ที่เพิ่มขึ้นและปัจจัยอื่น ๆ อย่างใดอย่างหนึ่งหรือทุกอย่างรวมกัน ผู้บริหารทุกท่านคงไม่ปฏิเสธในการบริหารงานนั้นท่านต้องเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ บริหารงานให้ธุรกิจ

เจริญเติบโตขึ้นทุกวัน

ในภาวะการแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรง ผู้บริหารท่านใดที่ไม่ได้พัฒนา ปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานให้เหมาะสม สอดคล้องกับภาวะการณ์ที่แปรเปลี่ยนไป แม้เหมือนหยุดอยู่กับที่ แต่ในความเป็นจริงสถานการณ์อาจตกอยู่ในสภาวะถอยหลัง ผู้บริหารท่านใดพัฒนาปรับปรุงรูปแบบการบริหารงานให้เหมาะสม สอดคล้องกับภาวะการณ์ ที่แปรเปลี่ยนไปในปัจจุบันแต่ไม่ได้เตรียมไว้เพื่ออนาคตแม้เหมือนกำลังก้าวหน้าแต่ในความเป็นจริงกำลังหยุดอยู่กับที่ ดังนั้นผู้บริหารผู้ซึ่งประสบความสำเร็จต้องศึกษาข้อมูลจากอดีตเพื่อทราบข้อผิดพลาดที่ควรแก้ไขและข้อดีที่ควรพัฒนาต่อไป วางแผน

* หัวหน้าภาควิชาการเงิน คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต : พบ.ม. (การจัดการด้านการเงิน) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

การปฏิบัติงานในปัจจุบันให้สอดคล้องและรับกับการคาดการณ์ถึงการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ผู้เขียนขอเสนอแนะวัตถุประสงค์การบริหารแนวรุกดังมีหัวข้อหลักดังต่อไปนี้

วัตถุประสงค์การบริหารแนวรุก

1. เพื่อการได้เปรียบในการแข่งขัน เกมส์การแข่งขันทางธุรกิจทำให้ธุรกิจมีการพัฒนา แต่ฝีมือในการแข่งขันที่ไม่เท่าเทียมกันทำให้ผู้ได้เปรียบและผู้เสียเปรียบสิ่งที่น่าสนใจไม่ใช่อยู่ที่ว่าใครเป็นผู้ได้เปรียบแต่อยู่ที่ว่าทำอย่างไรจึงเป็นผู้ได้เปรียบ ถ้าศึกษากันอย่างกว้างๆ ผู้ได้เปรียบจะต้องมีการวางแผนงานอย่างดี โดยมีทั้งแผนงานระยะสั้นและแผนงานระยะยาวที่สามารถเปลี่ยนแปลงแก้ไขให้สอดคล้องกับภาวะเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป แผนงานดี ๆ ก็ถือว่ามีชัยไปกว่าครึ่ง แต่จะสมบูรณ์ได้ขึ้นกับผู้ปฏิบัติ คือนุคลากรในธุรกิจว่ามีการเตรียมพร้อมรับกับแผนงานที่วางไว้หรือไม่ เข้าใจและยอมรับการปฏิบัติตามแผนงานด้วยความเต็มใจและทุ่มเทความสามารถทั้งหมดที่มีอยู่เพื่อองค์กร โดยมีความเชื่อว่าบุคลากรทุกคนมีส่วนในความสำเร็จขององค์กร และเมื่อองค์กรประสบความสำเร็มีการเจริญเติบโตขึ้น ผลที่ได้รับนั้นจะคืนกลับสู่บุคลากรทุกคนเพื่อเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน โดยไม่พบกับเหตุการณ์ที่กล่าวว่าแผนงานทุกอย่างดีหมดแต่ไม่สามารถปฏิบัติได้ เนื่องจากขาดความพร้อมด้านบุคลากร

2. เพื่อลดต้นทุนในการผลิต ผู้บริหารทุกท่านต่างก็ต้องการให้การผลิตสินค้าของบริษัทรักษาคุณภาพไว้ในระดับเดิมด้วยต้นทุนที่ลดต่ำลง หรือคุณภาพในระดับสูงขึ้นแต่ต้นทุนคงเดิม ซึ่งทั้งหมดต้องอาศัยการบริหารการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ ตัวอย่างเช่น การนำระบบทันเวลาพอดี (Just-in-time) มาใช้ คืออุปกรณ์ชิ้นส่วนต่าง ๆ ที่ต้องการใช้จะต้องมาถึงจุดที่จะใช้ให้พอดีกับเวลาที่ต้องการใช้ คือจะต้องไม่มาก่อนหรือมาหลังจากเวลาที่ต้องการ ซึ่งเป็นระบบที่ได้รับการยอมรับว่าทำให้ประสิทธิภาพในการผลิตสูงมาก นอกจากนี้ต้องมีการค้นคว้าวิจัยพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มยอดขาย ทำให้ต้อง

ผลิตจำนวนมาก จึงเกิดการประหยัดเนื่องจากขนาดของการผลิต

3. เพื่อยอดขายที่เพิ่มขึ้น กรณีที่ยอดขายเพิ่มขึ้นจะเป็นผลให้กำไรของบริษัทเพิ่มขึ้นถ้าไม่มีเหตุการณ์ผิดปกติมาแทรก ถ้าไรที่สูงขึ้นจึงเป็นสิ่งที่ปรารถนาของทุกธุรกิจ เพราะใช้เป็นเครื่องมือวัดความสามารถในการบริหารได้ชนิดหนึ่ง การใช้กำไรปีต่อปีมาเป็นเครื่องชี้วัดไม่ถูกต้องนัก เพราะผู้บริหารบางท่านบริหารเพื่อกำไรในช่วงที่รับตำแหน่ง แต่ไม่ได้เตรียมไว้สำหรับอนาคตที่ผู้อื่นมารับตำแหน่งแทน จึงควรพิจารณาจากปัจจัยหลาย ๆ อย่างประกอบกัน

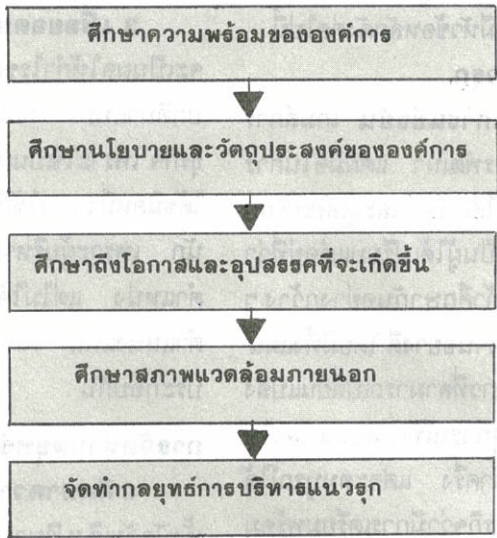
การจัดทำกลยุทธ์การบริหารแนวรุก ควรที่จะ

1. ศึกษาความพร้อมขององค์กร โดยศึกษาทั้งปัจจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อทราบความสามารถที่มีอยู่ โดยประเมินตามความเป็นจริง ระวางการบิดเบือนเนื่องจากการปิดบังซ่อนเร้นเพื่อให้หลงเข้าใจผิด

2. ศึกษานโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยกลยุทธ์การบริหารแนวรุกต้องสอดคล้องสัมพันธ์กับนโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

3. ศึกษาถึงโอกาสและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้น ศึกษาถึงโอกาสเพื่อนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ ศึกษาถึงอุปสรรคเพื่อเตรียมรับและป้องกัน แต่ละธุรกิจจะมีโอกาสที่ต่างกันขึ้นกับว่าใครสามารถที่จะทราบและนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้มากที่สุด แต่ละธุรกิจก็มีอุปสรรคที่ต่างกัน ขึ้นกับว่าใครสามารถทำให้อุปสรรคนั้นส่งผลกระทบน้อยที่สุด การมีอุปสรรคเกิดขึ้นทำให้สามารถวัดความสามารถของผู้บริหารได้เป็นอย่างดี

4. ศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งได้แก่ภาวะเศรษฐกิจการเมือง ภาวะอุตสาหกรรม ภาวะการแข่งขัน ภาวะเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไป เป็นต้น เพราะภาวะแวดล้อมภายนอกจะส่งผลกระทบต่อองค์กรอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้



ตารางที่ 1 แสดงการศึกษาหาข้อมูลด้านต่าง ๆ ก่อนที่จะจัดทำกลยุทธ์การบริหารแผนธุรกิจ

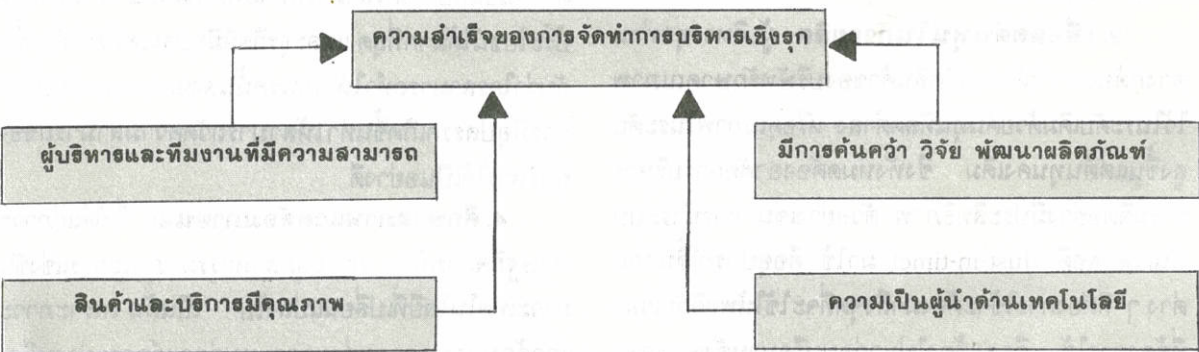
การบริหารแผนธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้ เมื่อมีองค์ประกอบดังนี้

1. ผู้บริหารและทีมงานที่มีความสามารถ มีการพัฒนาอย่างไม่หยุดยั้ง

2. สินค้าและบริการมีคุณภาพ จึงสามารถแข่งขันในตลาดได้

3. มีความสามารถในการเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี

4. มีการค้นคว้า วิจัย พัฒนาผลิตภัณฑ์อยู่เสมอ



ตารางที่ 2 แสดงองค์ประกอบของการจัดทำบริหาร แผนธุรกิจเพื่อให้ประสบความสำเร็จ

นอกจากนี้ผู้บริหารต้องมีความตั้งใจในการมุ่งแสวงหาตลาดใหม่เพื่อขยายธุรกิจหรือเพิ่มผลิตภัณฑ์สำหรับตลาดอื่น ๆ มีการประเมินผลและควบคุมการดำเนินงานอย่างสม่ำเสมอ

กลยุทธ์การบริหารแนวรุก ได้รับการศึกษาค้นคว้ากันมาอย่างต่อเนื่อง มีตำราวิชาการจากผู้ทรงคุณวุฒิไว้ศึกษามากมาย แต่ผู้นำไปใช้ทำไมจึงประสบความสำเร็จไม่เท่าเทียมกัน ถ้ามาวิเคราะห์กันอย่างง่าย ๆ ก็จะต้องว่าผู้บริหารเหล่านั้นมีชั้นเชิงที่ต่างกัน ชั้นเชิงการบริหารต้องอาศัยประสบการณ์ที่สั่งสมมา อาศัยการมีไหวพริบที่จะเรียนรู้จากข้อผิดพลาดและพยายามหาแนวทางแก้ไข พบว่าผู้บริหารที่มีประสบการณ์มากสามารถอ่านเกมสัการแข่งขันได้อย่างทะลุปรุโปร่ง เตรียมรับและเตรียมรุกได้ทันและสอดคล้องกับสถานการณ์ในเวลานั้น

ทฤษฎีจึงให้แนวคิด แต่การนำไปปฏิบัติจริงต้องมีการประยุกต์ให้เหมาะสมกับแต่ละองค์การ เพราะแต่ละองค์การมีวัฒนธรรมองค์การที่แตกต่างกัน แต่อย่างไรก็ตามทฤษฎีที่ได้รับการค้นคว้า วิจัยขึ้นมานั้น จะส่งผลสำเร็จมากน้อยแค่ไหนขึ้นอยู่กับผู้นำไปใช้ป็นสำคัญ และ

ทฤษฎีต่าง ๆ มีการพัฒนาอยู่เสมอ จึงต้องศึกษาค้นคว้าตลอดไปไม่มีสิ้นสุด ตราบใดที่ธุรกิจยังอยู่ในภาวะการแข่งขัน ผู้บริหารนั้นจึงหยุดนิ่งไม่ได้

สรุป

การบริหารแนวรุกมีความจำเป็นมากในภาวะการแข่งขันเพื่อให้เกิดการได้เปรียบในการแข่งขัน ลดต้นทุนในการผลิต เพิ่มยอดขายและกำไรให้สูงขึ้น โดยการจัดทำกลยุทธ์การบริหารแนวรุกต้องศึกษาความพร้อมขององค์การ นโยบายและวัตถุประสงค์ขององค์การ โอกาสและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นขององค์การ ซึ่งทั้งหมดเป็นการรู้เรา นอกจากนี้ต้องมีการรู้เขา คือศึกษาสภาพแวดล้อมภายนอกเมื่อรู้เราและรู้เขา การบริหารก็จะมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ต้องประกอบไปด้วยผู้บริหารและทีมงานที่มีความสามารถสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ มีความสามารถเป็นผู้นำด้านเทคโนโลยี และมีการค้นคว้า วิจัย พัฒนาผลิตภัณฑ์ส่วนการที่จะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับชั้นเชิงในการบริหารของแต่ละธุรกิจซึ่งต้องอาศัยการสั่งสมประสบการณ์ ความสามารถ และการมองอนาคตได้ชัดเจนถูกต้องเพียงใดเป็นสำคัญ ■■

บรรณานุกรม

ธงชัย สันติวงษ์ **การวางแผนเชิงกลยุทธ์** กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช 2532.

สมยศ นาวิการ **การบริหารเชิงกลยุทธ์** กรุงเทพมหานคร บรรณกิจ 2531.

Byars, Lloyd L. **Strategic Management. 2nd.ed.** New York, NY; Harper & Row, 1987.

Certo, Samuel C. **Strategic Management : Concepts and Application 5th.ed.** New York, NY; Random House, 1988

Pitts, Robert A. and Snow, Charles C **Strategics for competitive Success.** New York, NY; John Willey & Sonsg 1986



* ดร. ไพศาล มะระพุกษ์วรรณ



“ในด้านการขยายตลาดต่างประเทศนั้น ไทยจำเป็นต้องดำเนิน
มาตรการในเชิงรุกมากขึ้น”

ก

กล่าวข้างต้นเป็นส่วนหนึ่งของถ้อย
แถลงของนายอมเรศ ศิลอาอ่อน
รัฐมนตรีว่าการกระทรวงพาณิชย์
ถึงนโยบายการค้าต่างประเทศของ
ประเทศไทยปี 2534 จากผลสำเร็จ

ของการพัฒนาประเทศทำให้ประเทศไทยต้องเข้าไปเกี่ยว
ข้องกับการแข่งขันในตลาดโลกมากยิ่งขึ้น ตามรายงาน
ผล การสำรวจทางเศรษฐกิจระหว่างประเทศของ
สถาบันพัฒนาการบริหารจัดการระหว่างประ-
เทศในโลซานท์ ประเทศสวิตเซอร์แลนด์ เปิดเผยว่าเยอรมัน
ญี่ปุ่น เกาหลีใต้ ไทย และมาเลเซียอยู่ในระดับสูงสุด
ของบัญชีรายชื่อประเทศที่ได้รับการคาดหมายว่าจะมีการ
พัฒนาการแข่งขันทางเศรษฐกิจระดับโลกอย่างสำคัญในปี
2534 แต่ผลสำเร็จนี้ย่อมจะทำให้ประเทศไทยต้องเผชิญ
กับการแข่งขันทางการค้าระหว่างประเทศในตลาดโลก
อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ มาตรการกีดกันทางการค้าของกลุ่ม
เศรษฐกิจต่าง ๆ ถูกนำมาใช้กับประเทศไทยเพื่อปกป้อง
ตลาดของตนอย่างเหนียวแน่น ดังนั้นกลยุทธ์เชิงรุกจึงเป็น
กุญแจสำคัญในภาวะการแข่งขันสูงเช่นในปัจจุบัน

กลยุทธ์เชิงรุก (Offensive Strategies) ปกติ
จะเป็นกลยุทธ์ที่ผู้เป็นอันดับสองหรือสามในอุตสาหกรรม
ในบางครั้งมักเรียกว่า ผู้ท้าทาย-Market Challenger)
ซึ่งมีขนาดใหญพอที่จะต่อกรกับผู้นำตลาดโดยการวิเคราะห์
จุดแข็งและจุดอ่อนของผู้นำตลาดที่คุ้มค่าต่อการโจมตี การ

* นักวิชาการพาณิชย์ประจำฝ่ายสหรัฐฯ และทวีป
อเมริกา กองพาณิชย์กิจต่างประเทศ กรมการค้าต่างประเทศ
กระทรวงพาณิชย์ และ อาจารย์พิเศษ บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต : Doctor of Philosophy
Adamson University, Philippines.

โจมตีควรจำกัดอยู่ในวงแคบที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้เพื่อเพิ่มความรุนแรงของการโจมตี

การแข่งขันในระดับประเทศก็เช่นเดียวกับการแข่งขันในระดับบริษัท หากพิจารณาแล้วว่าขนาดและความเข้มแข็งของบริษัทเพียงพอ คุณคงไม่ละเลยที่จะใช้กลยุทธ์เชิงรุกเพื่อก้าวขึ้นสู่ความเป็นผู้นำในตลาด

ประเด็นที่ต้องพิจารณาเป็นอันดับแรกก็คือจุดแข็งแกร่งของผู้นำตลาด สิ่งที่บริษัทผู้ทำชิงควรกระทำก็คือการให้ความสนใจต่อผู้นำตลาดอย่างใกล้ชิด ไม่ว่าจะเป็นด้านผลิตภัณฑ์ กำลังขาย ราคา การขนส่ง ฯลฯ ผู้นำตลาดมีความได้เปรียบในแง่ที่ว่าผู้บริโภคให้ความเชื่อถืออย่างแน่นแฟ้น ดังนั้นกลยุทธ์ที่สำคัญของผู้ทำชิงก็คือจะต้องสามารถลดความเชื่อถือของผู้บริโภคต่อคู่แข่งลง ขณะเดียวกันก็ต้องพยายามชักจูงใจให้ผู้บริโภคเกิดความเชื่อมั่นในองค์กรให้มากขึ้นโดยการสร้างความเหนือกว่าในจุดอ่อนที่คู่แข่งมี

ภายในจุดแกร่งของผู้นำมักจะมีจุดอ่อนซ่อนเร้นอยู่ ผู้ทำชิงควรโจมตีจุดนั้น การวิเคราะห์ ณ จุดนี้ต้องมีความรอบคอบอย่างยิ่ง เช่น กรณีของเครื่องคอมพิวเตอร์ไอบีเอ็มราคาสูงมีจุดอ่อนของบริษัท ทั้งนี้จากขนาดของการผลิตพบว่า ไอบีเอ็มมีต้นทุนต่อหน่วยต่ำที่สุดในอุตสาหกรรม ดังนั้นการใช้กลยุทธ์การตัดราคากับไอบีเอ็มจึงเป็นสิ่งที่เสี่ยงมาก เนื่องจากไอบีเอ็มสามารถลดราคาได้ต่ำที่สุดในอุตสาหกรรมเดียวกัน แต่ในกรณีของห้างสรรพสินค้าใหญ่ ๆ อาจมีจุดแข็งในแง่ที่สามารถสั่งซื้อสินค้าในปริมาณสูงทำให้สามารถจำหน่ายสินค้าในราคาที่ต่ำกว่า แต่ขนาดที่ใหญ่ขึ้นเองก่อให้เกิดจุดอ่อน ความคล่องตัวและความสะดวกสบายที่จะให้ลูกค้ากลับทำได้น้อยลง ห้างใหญ่ ๆ บางห้างมีที่จอดรถไม่พอและบางห้างก็ต้องเข้าคิวยาวกว่าจะจ่ายเงินได้ ในจุดอ่อนเหล่านี้ห้างขนาดเล็กอย่างเช่น **เซเว่น-อีเลเว่น (7-ELEVEN)** สามารถตอบสนองได้ดีกว่า โดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าที่มีเวลาน้อยไม่ต้องเสียเวลามากสำหรับการจ่ายเงินเหมือนห้างใหญ่

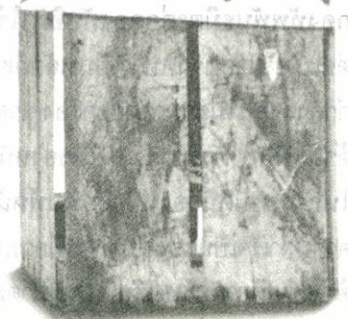
การใช้กลยุทธ์เชิงรุกนั้นควรเปิดแนวรบให้แคบที่สุด

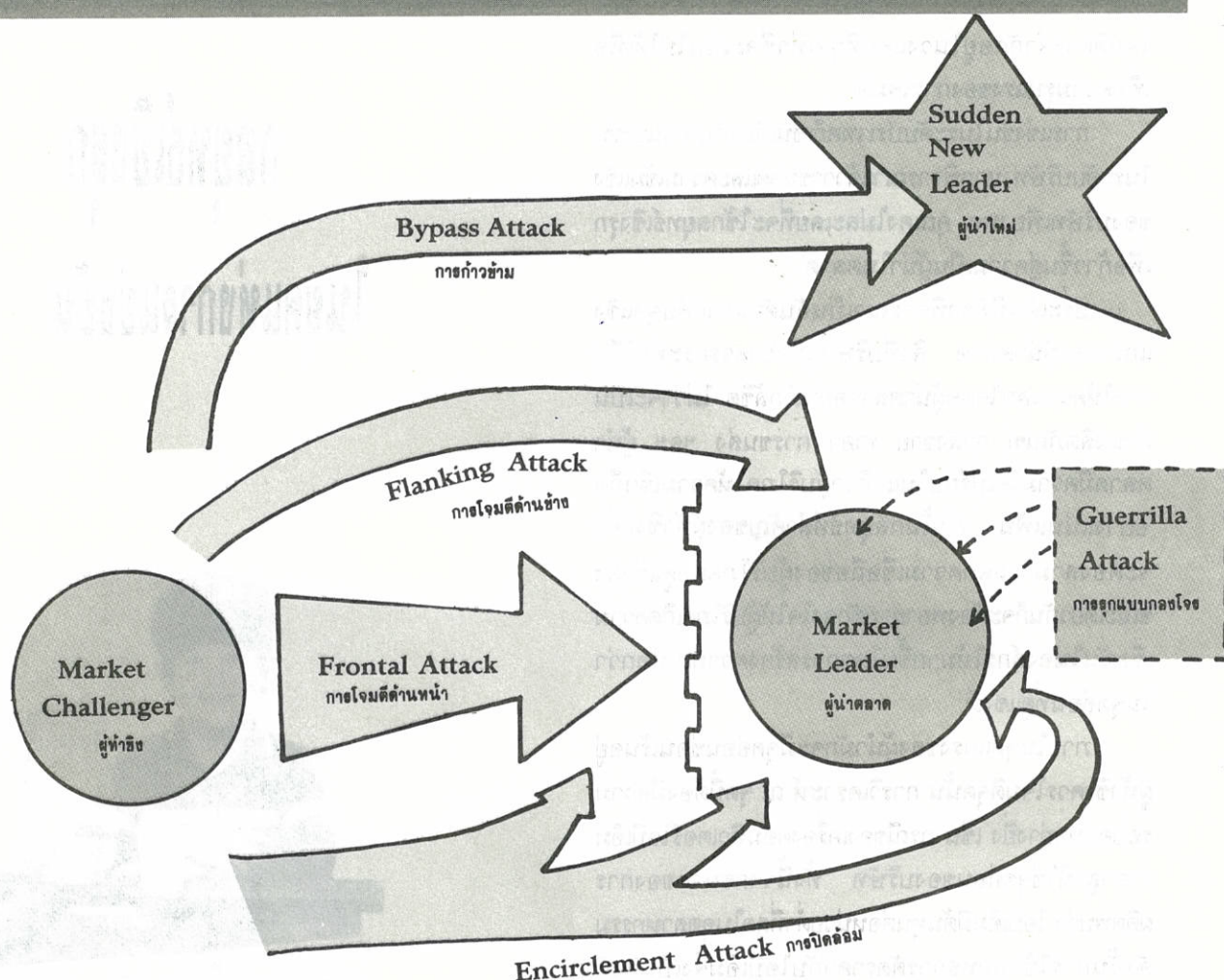
กลยุทธ์เชิงรุก

ในยุคแห่งการแข่งขัน



Drinks
~~5¢~~ 3¢





Offensive Strategies (กลยุทธ์เชิงรุก)

เท่าที่จะเป็นไปได้ การเปิดแนวรบกว้างจนเกินไปเป็นการเปิดศึกหลายด้าน จะทำให้ความรุนแรงของการโจมตีลดน้อยลงและล่อแหลมต่อการเพลี่ยงพล้ำ การโจมตีของกองทัพพันธมิตรต่อกองทัพอริก็ใช้การโจมตีทางอากาศต่อเป้าหมายทางทหารเป็นหลักก็สามารถทำให้ริกอ่อนกำลังลงจนไม่สามารถยึดครองคูเวตได้อีกต่อไปสำหรับในด้านธุรกิจ ตัวอย่าง กรณีของหนังสือพิมพ์ การเข้ามาในธุรกิจชนิดนี้ของหนังสือพิมพ์หน้าใหม่คงจะไม่ประสบความสำเร็จเป็นแน่แท้หากจะมีการเสนอเนื้อหาสาระหลายด้านเช่นเดียวกับ**ไทยรัฐ**ที่เป็นผู้นำตลาดอยู่ แต่หนังสือพิมพ์

หลายยี่ห้อสามารถประสบความสำเร็จได้เนื่องจากการจำกัดเนื้อหาเพียงด้านเดียว เช่น **ฐานเศรษฐกิจ ลายมกิตรายวัน** เป็นต้น

สิ่งหนึ่งที่ผู้ท้าชิงในตลาดไม่ควรลืมก็คือ เรามีใช้คนเดียวที่ต้องการช่วงชิงความเป็นผู้นำในตลาดยังมีบริษัทผู้ท้าชิงรายอื่น ๆ ที่ต้องการครองความเป็นผู้นำในตลาดเช่นกัน ดังนั้น การใช้กลยุทธ์เชิงรุกที่ดีนั้นจะต้องมีการปกป้องตัวเองจากผู้ท้าชิงรายอื่น ๆ พร้อมกันไปในตัวด้วย หลักสำคัญที่สุดของการปกป้องคือการโจมตีตัวเองหมายถึงการวิเคราะห์แก้ไขและปรับปรุงจุดอ่อนของตนอยู่เสมอ

การค้นพบจุดอ่อนในตัวก่อนที่จะถูกค้นพบโดยคู่แข่ง ย่อมจะเป็นสิ่งที่ดีกว่าเนื่องจากว่าสิ่งนั้นจะเป็นจุดที่ถูกโจมตีจากคู่แข่ง บริษัท**ยิลเลิตต์**พบว่าไม่มีแบบเดียวของตัวที่มีจุดอ่อนที่โดนหนวดได้ไม่เกลี้ยงเกลาเท่าที่ควร ดังนั้น**ยิลเลิตต์**จึงพัฒนาไปมีดแปดชนิดแรก ผลปรากฏว่าได้รับการยอมรับจากตลาดอย่างท่วมท้น ถึงแม้ว่าผลิตภัณฑ์ใหม่จะโจมตีและแย่งชิงตลาดของผลิตภัณฑ์เดิมของตนก็ตาม แต่ก็ยังดีกว่าปล่อยให้คู่แข่งชิงตลาดไป

ผู้ที่จะสามารถใช้กลยุทธ์เชิงรุกได้นั้นจะต้องใช้กลยุทธ์ที่คู่แข่งคาดไม่ถึง ดังเช่นคำกล่าวของ**มิกยาโม โดมุซาชิ** ได้กล่าวไว้ในหนังสือ **The Book of Five Rings** ว่า **“จงโจมตีด้วยกลยุทธ์ที่ประหลาดไม่คาดคิด”** ดังนั้นหากไม่ปรารถนาจะโจมตีในจุดที่คู่แข่งมีการป้องกันอย่างเข้มแข็งคงไม่พยายามเสนอผลิตภัณฑ์ที่ไปแข่งกับผลิตภัณฑ์ที่ติดตลาดอยู่แล้ว ในทำนองเดียวกัน คงไม่เสนอเครื่องคอมพิวเตอร์ขนาดใหญ่สู่ตลาดที่ IBM เป็นผู้นำตลาดอยู่ ซึ่งแน่นอนจะต้องมีการต่อต้านเกิดขึ้น คอมพิวเตอร์ขนาดเท่าสมุดที่ความสามารถเท่าเครื่องใหญ่ ย่อมจะเป็นกลยุทธ์ที่ยากต่อ IBM จะหันมาต่อกรกับคุณได้เนื่องจากมีความชำนาญในเครื่องขนาดใหญ่มากกว่า กลยุทธ์เชิงรุกจะประสบความสำเร็จสูงสุดหากเป็นกลยุทธ์ที่ไม่มีใครคาดล่วงหน้าได้ บางครั้งคุณสื่อสารความเคลื่อนไหวของคุณซึ่งเป็นสัญญาณเตือนภัยให้คู่แข่งรู้โดยการทดสอบตลาดหรือใช้เวลากับการวิจัยยาวนานจนเกินไป ทำให้คู่แข่งรู้แนวทางการโจมตีล่วงหน้า สิ่งนี้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ แล้วกลยุทธ์ที่จะใช้ลัทธิยักษ์ใหญ่ในตลาดมีอะไรบ้าง?

หากคุณพร้อมแล้วต่อไปนี้เป็นกลยุทธ์เชิงรุก 5 ประการที่สำคัญซึ่งต้องพิจารณาอย่างรอบคอบ

1. การโจมตีด้านหน้า
2. การโจมตีด้านข้างหรือการตีโอบ
3. การปิดล้อม
4. การก้าวข้าม
5. การรุกรานแบบกองโจร

1. การโจมตีด้านหน้า (Frontal Attack) เป็นการโจมตีที่มีความเสี่ยงสูงมาก นั้นหมายถึงผลลัพธ์ที่จะตามมา มี 2 ประการเท่านั้นคือชนะหรือตาย (ในแง่ขององค์กร) การโจมตีด้านหน้าจะต้องใช้พลังความเข้มแข็งที่เหนือกว่าต่อจุดแข็งของคู่แข่ง โคมกระหน่ำผู้นำตลาด คาสิโอโจมตีด้านหน้าต่อซีตีสเอนด์และไซโกด้วยนาฬิกาควอตซ์ที่มีความเที่ยงตรงสูง สามารถทำหน้าที่ได้หลากหลายนอกเหนือจากการบอกเวลาและที่สำคัญราคาที่ต่ำอย่างไม่น่าเชื่อ ผลที่เกิดขึ้นไซโกกับซีตีสเอนด์จำต้องละทิ้งตลาดนาฬิกาข้อมือแบบควอตซ์ราคาถูกให้กับคาสิโอแล้วหันไปผลิตสินค้าในราคาระดับกลางหรือสูงกว่าแทน

กุญแจสำคัญของความสำเร็จในการโจมตีด้านหน้าในทางธุรกิจก็คือ คุณต้องแน่ใจว่ามีทรัพยากรเพียงพอต่อการเอาชนะอย่างเด็ดขาด ดังนั้นหากคุณยังมีความเข้มแข็งที่สำคัญ ๆ ไม่ทัดเทียมกับคู่แข่งแล้วละก็โอกาสที่คุณจะเพลี่ยงพล้ำถูกโต้กลับเช่นเดียวกันไปเสียนพ่ายแพ้วอดเดอลูกก็เป็นได้

2. การโจมตีด้านข้าง (Flanking Attack) การโจมตีด้านข้างทางธุรกิจจะฉวยประโยชน์จากความอ่อนแอในแนวป้องกันของคู่แข่งโดยใช้จุดแข็งกระทำต่อจุดอ่อนของคู่แข่งในลักษณะประตีสู้คิดค้นและได้รับการคำนวณด้วยการบุกทะลวงด้านภูมิศาสตร์ ด้านการตลาด หรือด้านเทคโนโลยี

สำหรับอุตสาหกรรมรถยนต์ บริษัทในญี่ปุ่นมองเห็นจุดอ่อนของบริษัทรถยนต์อเมริกันหลายด้านด้วยกัน บริษัทอเมริกันให้ความสนใจรถยนต์ขนาดใหญ่ที่สร้างกำไรมากกว่ารถยนต์ขนาดเล็ก ตลาดในเอเชียห่างไกลเกินกว่าที่บริษัทอเมริกันจะสามารถครอบครองได้ทั่วถึง สิ่งนี้เป็นเหตุผลที่บริษัทญี่ปุ่นบุกตลาดด้วยรถยนต์ขนาดเล็ก ที่ประหยัดกว่าในตลาดที่คู่แข่งเข้าถึงได้ยาก ความชำนาญในเทคโนโลยีการผลิตรถยนต์ขนาดเล็กของญี่ปุ่นจึงมีมากกว่าและเมื่อโอเปกขึ้นราคาน้ำมันสองครั้งในช่วงกลางและช่วงปลายของทศวรรษที่ 1970 เป็นเหตุให้สถานการณ์พลิกโฉมหน้าไป ความต้องการรถยนต์ขนาดเล็กที่ประหยัด

น้ำมันเพิ่มขึ้นสูงทั่วโลกแม้แต่ในสหรัฐอเมริกาเอง จึงไม่เป็นการยากสำหรับญี่ปุ่นที่จะก้าวเข้าสู่การเป็นผู้นำในโลกอุตสาหกรรมรถยนต์ในเวลาต่อมา

3. การปิดล้อม (Encirclement Attack) นายพล

ดักกลาส แมกอาร์เธอร์เคยกล่าวไว้ว่า “การปิดล้อมอย่างชาญฉลาดบนพื้นฐานของความประหลาดใจ ซึ่งตัดขาดเส้นทางลำเลียงของฝ่ายตรงข้ามนั้นเป็นกลยุทธ์ที่ชี้ขาดการทำสงครามเสมอมา” บทพิสูจน์ได้ปรากฏเมื่อไม่นานมานี้เมื่ออิรักถูกปิดล้อมทุก ๆ ด้าน การส่งกำลังบำรุงไม่ว่าจะเป็นทางด้านอาหารหรือยุทธปัจจัยต่าง ๆ ถูกฝ่ายพันธมิตรยับยั้งไว้อย่างสิ้นเชิงในสงครามธุรกิจการปิดล้อมก็เคยเกิดขึ้นเช่นกัน ไชโยปิดล้อมนาฬิกาสวิสที่เป็นผู้นำตลาดอยู่เดิมด้วยการบุกตลาดทุก ๆ ตลาดและด้วยผลิตภัณฑ์นาฬิกาชนิดต่าง ๆ ที่นาฬิกาสวิสมี พร้อมทั้งสร้างความเหนือกว่าในด้านราคาและบริการต่าง ๆ มากมายทำให้เป็นการยากที่นาฬิกาสวิสจะครองความเป็นผู้นำตลาดต่อไปได้

4. การก้าวข้าม (By-pass Attack) เมื่อแนวรบ

ด้านหน้าถูกปกป้องไว้เหนียวแน่นด้วยหลุมระเบิด รถถัง และกองทหาร การส่งเครื่องบินข้ามไปทิ้งพลร่มหลังแนวข้าศึก เพื่อตีตลบหลังเป็นสิ่งที่สามารถช่วยให้เกิดชัยชนะในขั้นสุดท้าย การทำสงครามตัดราคาเป็นการเผชิญหน้าอย่างหนึ่งที่จะทำให้เกิดทั้งสองฝ่ายเกิดความสูญเสียมากมาย ดังนั้นบริษัทที่ใช้กลยุทธ์การก้าวข้ามจะหลีกเลี่ยงการเผชิญหน้าเพื่อมุ่งไปสู่ยุทธภูมิที่เหนือกว่าและสามารถทำให้ฝ่ายตนกำชัยชนะในที่สุด บริษัทผู้ผลิตยา Wellcome หลีก

หนีการเผชิญหน้าโดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ตัวใหม่ ๆ อยู่เสมอ ซึ่งยังไม่มีคู่แข่ง ทำให้สามารถทำกำไรได้ดีกว่าการทุ่มเทให้กับผลิตภัณฑ์เดิมที่มีคู่แข่งมากซึ่งมักจะตามมาด้วยการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นตามมา

5. การรุกรานแบบกองโจร (Guerrilla Attack)

เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ก่อความวุ่นวายให้ต้องพัวพันพะวงต่อการปกป้องด้านต่าง ๆ อยู่เสมอ ทำให้คู่แข่งต้องกระจายกำลังป้องกันหลายด้าน เป็นผลให้ความเข้มแข็งโดยรวมลดน้อยลง ซึ่งจะทำให้เกิดเป็นจุดอ่อนและสามารถเพี้ยงพล้ำได้ง่าย การเสนอผลิตภัณฑ์ตัวเดียวกันแต่หลายประเภทหรือหลายยี่ห้อ ทำให้คู่แข่งต้องปกป้องตลาดของตนเองหลาย Segment การซื้อตัวผู้บริหารมาจากคู่แข่งเป็นวิธีที่ทำให้การบริหารภายในของคู่แข่งเกิดความระส่ำระสายและขวัญกำลังใจที่ต่ำลง การก่อความวุ่นวายหลาย ๆ ด้านในเวลาที่แตกต่างกันทำให้คู่แข่งเกิดความสับสนเปล่าไปในการปกป้องด้านต่าง ๆ มากมายจนทำให้เกิดความอ่อนแอลงในที่สุด

กลยุทธ์เชิงรุกถึงแม้ว่าจะมิใช่แก้แค้นส่วนตัวที่จะแก้ปัญหาในการแข่งขันทางธุรกิจได้ทุก ๆ กรณีก็ตาม เนื่องด้วยการจะใช้กลยุทธ์เชิงรุกได้ดีนั้นจะต้องอาศัยองค์ประกอบหลายด้านประกอบกัน เช่น โอกาส ประสิทธิภาพ ความพร้อมขององค์การเอง และกลยุทธ์นั้นจะต้องไม่ขัดกับกฎหมาย เป็นต้น และอย่างน้อยกลยุทธ์เชิงรุกก็ควรมีให้อยู่เฉย ๆ กับที่ให้เป็นเป้าหมายดีของคู่แข่ง ด้วยการเป็นฝ่ายรุกก่อนเสมอตนเอง ■□

บรรณานุกรม

- ก้องเกียรติ โอภาสวงการ **สงครามการตลาด** กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดดูเคชั่น 2531.
ศิริพร พงศ์ศิริโรจน์ **องค์การและการจัดการ** กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต 2528.
อานวยชัย ปฏิพันธ์เผ่าพงศ์ **ลุย! สงครามธุรกิจ** กรุงเทพมหานคร ดอกหญ้า 2532.
Higgins, James M. **Strategic Management and Organizational Policy**. New York : The Dryden, 1986.
Musashi, Miyamoto **The Book of Five Rings**. New York: Bantam Book, 1982.
Sharplin, Arthur **Strategic Management**. New York: McGraw - Hill, 1985.

เรียงร้อยความภูมิใจในอดีตที่ เตาทุเรียง...กรุงสวดโลกสำดำ แห่งศรีสขนาลัย

๒๙

ในช่วงเวลาแห่งความเจริญของเมืองศรีสขนาลัย
“เตาทุเรียง” คือ แหล่งผลิตเครื่องปั้นดินเผาหลายชนิด
สำหรับชีวิตประจำวันของคนไทยและส่งไปขายยังเมืองอื่น

เตาทุเรียงวันนี้...เรียงร้อยประวัติศาสตร์แห่งความภาคภูมิใจของ
ยุคหนึ่งในอดีตไว้ได้ เมื่อมีผู้ค้นพบทั้งเตาเผาและเครื่องปั้น
ดินเผาครบครันอยู่ในเตาเผาที่ตำบล

หนองอ้อ อำเภอศรีสขนาลัย

เมื่อเดือนมกราคม พ.ศ. 2526

เป็นเตาเผาแรกที่ขุดพบ

แล้วยังมีภาชนะที่น้ำเข้า

เผายอยู่ในตำแหน่งที่

วางไว้

สันนิษฐานว่าขณะ

กำลังรอให้เตาคลาย

ความร้อนอยู่นั้น ส่วน

หนึ่งของหลังคาเตาพังยุบ

ลงมาชำรุดเสียหายเกินกว่าจะ

ซ่อมแซมได้

และเป็นโชคดีที่เครื่องสังคโลกภายใน รอดพ้นจากการ
ลักลอบขุดไปได้ด้วย

สังคโลกที่พบ มีทั้งแบบเครื่องเคลือบเซลาดอน เนื้อแกร่ง
ที่เรียกกันปัจจุบันว่า เนื้อเครื่องหิน มีเครื่องเคลือบขี้เถ้า
หลายใบที่มันวาวในตัวเอง ส่วนใหญ่แตกหักไม่สมบูรณ์
ที่เตาเผานี้มีภาชนะที่ยังทรงรูปอยู่บ้าง เช่นภาชนะทรงโอ่ง
สูง 85 เซนติเมตร กว้าง 80 เซนติเมตร ไทขนาดกลาง
ขนาดปากกว้าง 15 เซนติเมตร ไทขนาดเล็กและครก
ขนาดต่าง ๆ อีกมาก

การตกแต่งลวดลายลงบนผิวภาชนะด้วยวิธีต่าง ๆ กัน
เช่นการขูดลงไป เนื้อภาชนะเป็น

รอยวงกลมหลายวง บางภาชนะ

ตกแต่งด้วยดินขุดปั้นเป็นลาย

แปะลงบนผิว สวยงาม

ล้ำค่าเมื่อตกมาถึง

ปัจจุบัน

กองโบราณคดี

กรมศิลปากร

เรียกเตาเผา

นี้ว่าเตาทุเรียง

หมายเลข 61

และได้จัดโครงการศึกษา

วิจัยและอนุรักษ์เตาเผา

61 นี้ เพราะเป็นเตาโบราณ

ที่มีความสำคัญเป็นอันมาก

บอกถึงวิวัฒนาการทางเทคโนโลยี

ความรู้ความสามารถในการผลิต

เครื่องปั้นดินเผาของช่างไทยสมัยโบราณ ปรับปรุง

เทคนิคขึ้นม้อีกระดับจากเตาอิฐโบราณ รวมประสบการณ์

ที่ได้สะสมของช่างไทย

โครงสร้างแข็งแรงกว่าเตาอุตสาหกรรมตา สามารถ

เผาด้วยความร้อนที่สูงมากขึ้นถึง 1,200 องศา

จนได้ภาชนะที่มีเนื้อแน่นแข็งแกร่งจากการเผา

ด้วยฟืนไม้ธรรมดาที่พอจะหาได้ในบริเวณใกล้เคียง

เตาทุเรียง...จึงเปรียบเสมือนที่เรียงร้อยความภูมิใจ

ในอดีต เป็นกรุงล้ำค่าแห่งศรีสขนาลัยที่รวมความงาม

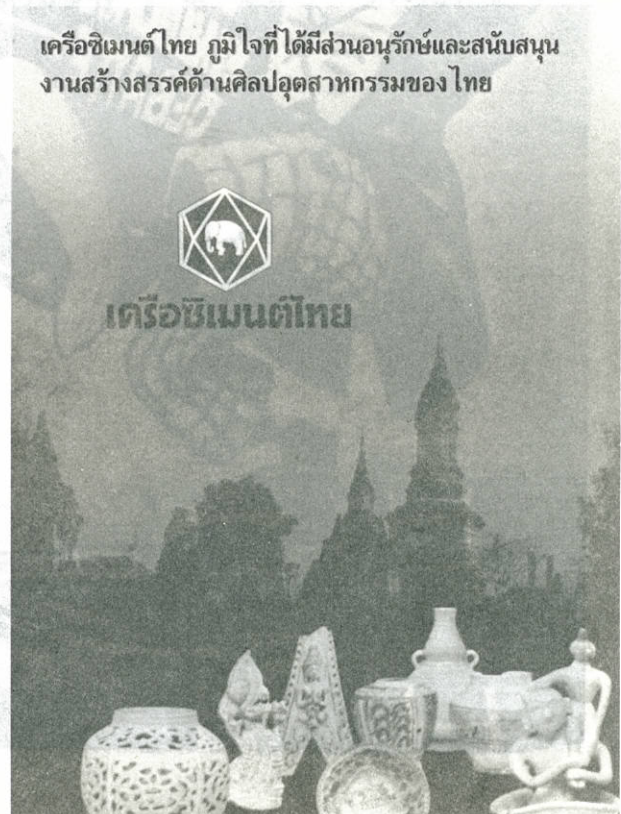
และคุณค่าของสังคโลกไทย

เครือข่ายเมืองไทย ภูมิใจที่มีส่วนสนับสนุนโครงการนี้

เครือข่ายเมืองไทย ภูมิใจที่ได้มีส่วนอนุรักษ์และสนับสนุน
งานสร้างสรรค์ด้านศิลปอุตสาหกรรมของไทย



เครือข่ายเมืองไทย



สภาวะ

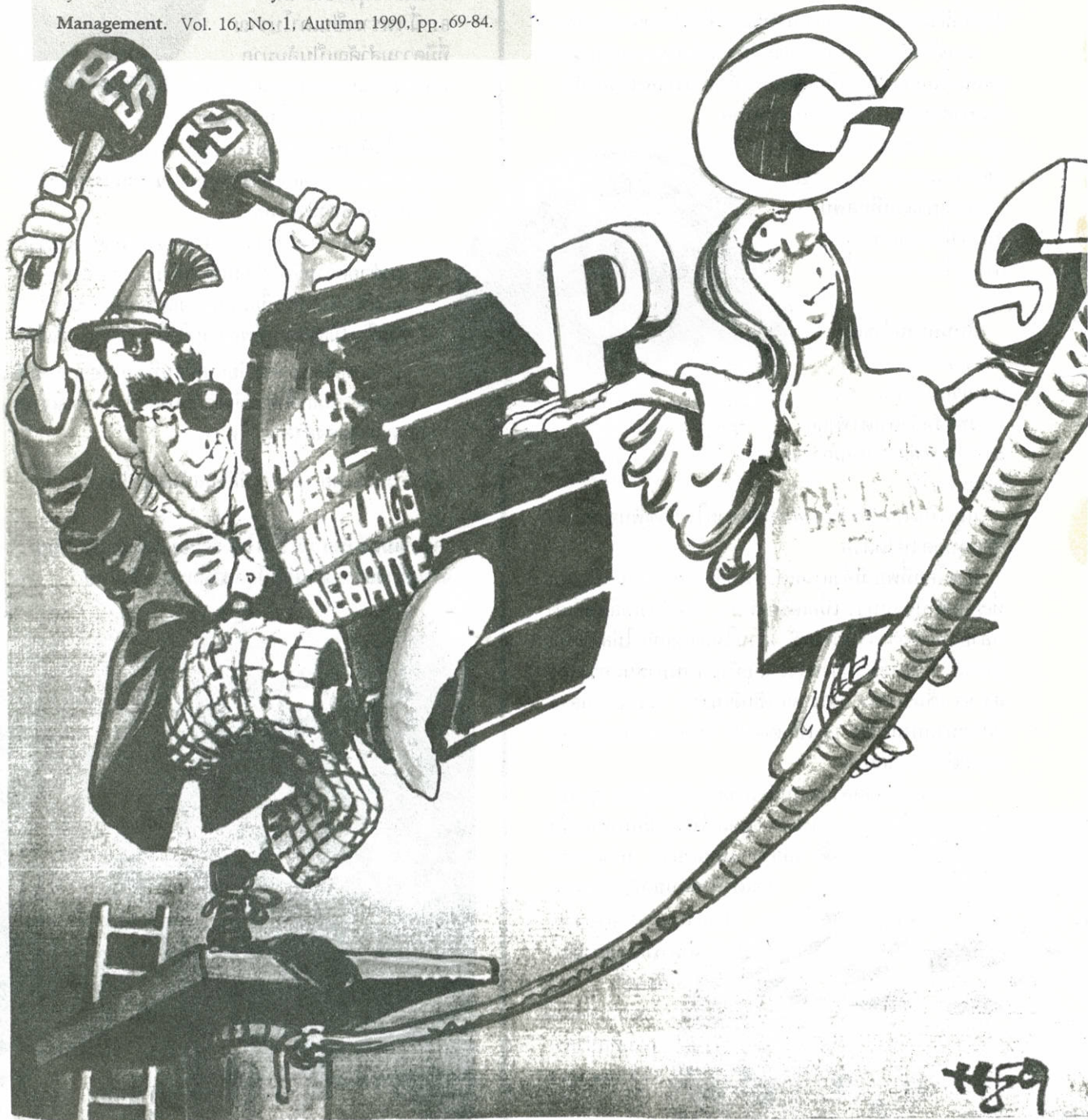
กลยุทธ์ PCS

แปลและเรียบเรียงจาก

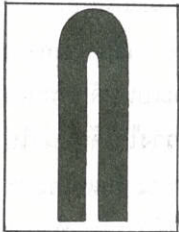
Cowen, Scott S. and Middaugh II, J. Kendall.

"Matching an Organisation's Planning and Control System to its Environment." *Journal of General**Management.* Vol. 16, No. 1, Autumn 1990, pp. 69-84.

บทความนี้เป็นลิขสิทธิ์ของคณะ



: การตั้งรับของธุรกิจในสภาวะการณ์ปัจจุบัน



กล่าวได้ว่าในสภาวะการณ์ปัจจุบันของประเทศไทยนั้นกำลังประสบกับข้อจำกัดหลายอย่างเช่น อัตราเงินเฟ้อในระดับ 6% การขาดดุลการค้าและการขาดดุลบัญชีเดินสะพัดยังคงอยู่ในระดับสูง โดยมี

การประมาณการกันว่าไทยเราจะเกิดการขาดดุลทางการค้าประมาณ 250 ล้านบาท และดุลบัญชีเดินสะพัด 154,000 ล้านบาท หรือเป็นสัดส่วน 6.4% GNP (ผลิตภัณฑ์มวลรวมประชาชาติ)

จากข้อมูลดังกล่าวข้างต้นก็คงพอจะชี้ให้เห็นได้ถึงสภาวะการณ์ปัจจุบันได้ค่อนข้างชัดว่าอยู่ในลักษณะของการเผชิญหน้ากับข้อจำกัด ความผันผวนทางเศรษฐกิจ การประกอบกิจการธุรกิจโดยทั่ว ๆ ไปมีแนวโน้มลดลง ดังจะเห็นได้จากการวิเคราะห์สภาวะเศรษฐกิจของไทยในปัจจุบันโดย **ดร.อานวย วีรวรรณ** ประธานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ท่านได้บรรยายในการสัมมนาหัวข้อ **"ทิศทางเศรษฐกิจไทย ปี 2534"** เมื่อไม่นานมานี้ว่า **"ขณะนี้เราอยู่ในโลกแห่งความผันผวน การดำเนินงานทางด้านธุรกิจจำเป็นต้องอาศัยการวิเคราะห์เศรษฐกิจจากภายนอกและภายในประเทศ การมีนโยบายและการบริหารที่ดีเท่านั้นที่จะสร้างความเจริญให้กับองค์กรได้"**

จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง สำหรับนักธุรกิจผู้ประกอบการที่ต้องหันมาให้ความสำคัญกับสภาวะการณ์ปัจจุบันนี้ ประกอบกับต้องมีการเน้นการดำเนินนโยบายและการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล เพื่อเป็นการตั้งรับสภาวะการณ์ดังกล่าวได้

กลยุทธ์ PCS คืออะไร ?

ต่างกับการบริหารโดยทั่ว ๆ ไปที่เผชิญกับสภาวะการณ์ปกติ แต่ในสภาวะการณ์เช่นนี้คือ สภาพความผันผวนของภาวะทางเศรษฐกิจ สังคม ดังเช่นปัจจุบัน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องเตรียมพร้อมรับมือ ในการบริหารเชิงกลยุทธ์ คือการสร้างสอดคล้องระหว่างจุดแข็ง จุดอ่อนของสภาพแวดล้อมภายใน (Strength and weakness of Internal Environment) และโอกาสอุปสรรคของสภาพแวดล้อมภายนอก (Opportunity and Threat of External Environment) ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพต้องรู้จักกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์การ และดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ตนกำหนดขึ้นทำให้เกิดประสิทธิผลและความเป็นเลิศแก่องค์การของตน (a corporate strategy and implement it) ทำได้

กฎแห่งความสำเร็จดังกล่าวได้แก่การนำเอากลยุทธ์ PCS หรือกลยุทธ์ระบบการวางแผนและควบคุมองค์การ (Planning and control system strategy) ซึ่งมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือกระบวนการ กฎระเบียบ และขั้นตอนการดำเนินงาน (processes, rules, and procedures) ที่ถูกนำมาใช้ปฏิบัติในองค์การ เพื่อชี้นำพฤติกรรมการบริหารงานต่าง ๆ ในธุรกิจให้ดำเนินไปอย่างราบรื่น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อที่จะทำการเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การนำไปสู่สัมฤทธิ์ผลตามที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมาย และกำหนดเป็นกลยุทธ์ไว้ ซึ่งก็จะเป็นเช่นนี้ได้โดยการนำเอากลยุทธ์ PCS มาประยุกต์ใช้ให้เหมาะสมกับสภาวะการณ์ที่ธุรกิจกำลังเผชิญอยู่นั่นเอง

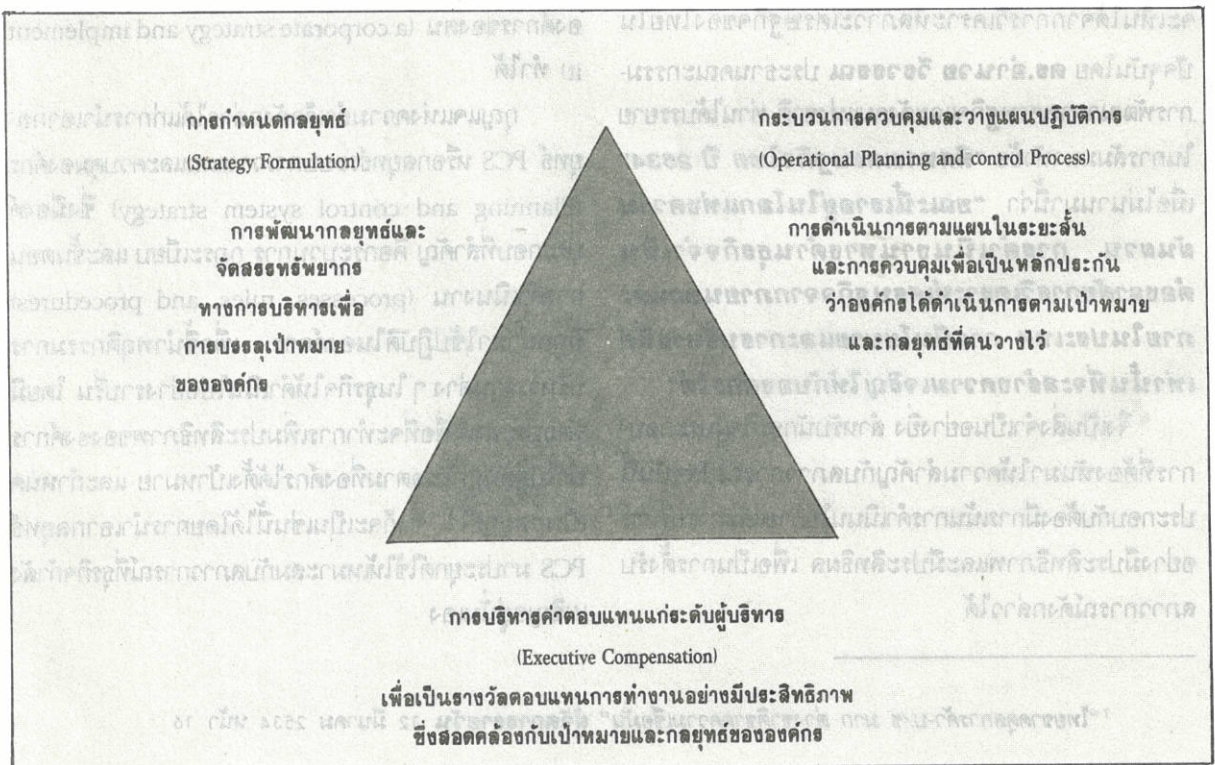
โครงสร้างของกลยุทธ์ PCS (Framework for Planning and control System)

โดยภาพรวมของกลยุทธ์ PCS นั้น กล่าวได้ว่าเป็นรูปของระบบการบริหารซึ่งทำการชี้นำพฤติกรรมการตัดสินใจทางการบริหารองค์กรให้เหมาะสมสอดคล้องกับแผนหลักขององค์กรโดยส่วนรวม โดยมีองค์ประกอบหลักที่เกี่ยวข้องเนื่องกัน 3 ขั้นตอน (ดังภาพ 1.1 ข้างล่าง) ได้แก่ การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy formulation) การควบคุมการบริหาร (Management control) และการบริหารค่าตอบแทนในระดับผู้บริหาร (Executive compensation)

กลยุทธ์กระบวนการวางแผนขององค์กร (Strategic Planning process) นั้นมีจุดมุ่งหมายที่ชัดเจนเพื่อเป็นหลักประกันถึงความสำเร็จ สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายขององค์กรที่ได้วางแผนและคาดหวังในระยะยาว ขณะเดียวกันแผน

ที่วางไว้จะบรรลุเป้าหมายได้ก็ต้องพึ่งพาอาศัยระบบการควบคุมการบริหารงาน เพื่อให้ดำเนินไปตามแผนที่องค์การกำหนด และคาดหวังไว้ (an effective management control system) การควบคุมการบริหารจะเป็นหลักประกันอย่างดีว่าเป้าหมายและกลยุทธ์ที่องค์การวางไว้ได้ถูกนำไปดำเนินการอย่างถูกต้องเหมาะสมทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ท้ายสุดที่ขาดเสียมิได้ก็คือ การที่องค์การต้องทำการวางระบบการบริหารค่าตอบแทนพนักงาน (To desing a compensation system) เพื่อจะเป็นการส่งเสริมให้เกิดประสิทธิภาพของการทำงาน นำมาซึ่งประโยชน์สูงสุดแก่บริษัท

รูปที่ 1.1 โครงสร้างของกลยุทธ์ PCS



การวางระบบ PCS อย่างมีประสิทธิภาพนั้น ผู้บริหาร ต้องมีความเข้าใจในผลกระทบของทั้งโครงสร้าง PCS (PCS Structure) เช่น นโยบาย กฎระเบียบ และข้อมูล สสนเทศต่าง ๆ รวมทั้งกระบวนการ PCS (PCS Processes) ซึ่งได้แก่ การวางแผน การประเมินผล และการให้ค่า ตอบแทนการทำงาน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการตัดสินใจ ของผู้บริหารนั่นเอง นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องมีความเข้าใจ ในองค์ประกอบและประเด็นต่าง ๆ ที่จะมีผลกระทบต่อการ เลือกรูปแบบนโยบายการบริหารงานและระเบียบวิธีปฏิบัติ งานภายในบริษัทด้วย โครงสร้าง PCS ที่สมบูรณ์แบบควร จะต้องเกิดจากการรวมกันของทั้งโครงสร้าง PCS และ กระบวนการ PCS ด้วยนั่นเอง

ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความแตกต่างระหว่างโครงสร้าง PCS และ กระบวนการ PCS ก็คือปัจจัยสภาพแวดล้อม (the environmental factors) ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัย ภายนอก (external factors) และปัจจัยภายใน (internal factors) ซึ่งทั้ง 2 ปัจจัยต่างก็มีอิทธิพลต่อการวางระบบ ตลอดจนจนถึงการนำไปปฏิบัติ

ปัจจัยแวดล้อมภายนอกเป็นตัวแปรต่าง ๆ ที่ธุรกิจ สามารถควบคุมได้น้อยมาก หรืออาจจะควบคุมไม่ได้ ปัจจัย เหล่านี้ได้แก่ ปัจจัยทางด้านการแข่งขันระหว่างอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยี ผลกระทบ ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์หรือบริการ อำนาจของผู้จำหน่าย วัตถุดิบ นโยบายของรัฐบาลที่ต้องเข้ามาเกี่ยวข้อง

ปัจจัยแวดล้อมภายในเป็นตัวแปรต่าง ๆ ที่มีผลกระทบ ต่อการออกแบบระบบ PCS ปัจจัยเหล่านี้ได้แก่

(1) รูปแบบการบริหาร (Management Style) ซึ่งเป็นวิธีการที่หัวหน้างานใช้ควบคุมพฤติกรรม การปฏิบัติงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

(2) วัฒนธรรมขององค์กร (Corporate culture) ซึ่งมีจุดเน้นที่ระบบค่านิยมต่าง ๆ ภายในองค์กร

(3) ภารกิจ (Mission) เป็นโครงร่างกว้าง ๆ ที่แสดง ถึงจุดมุ่งหมายของบริษัทที่ต้องใช้ความมุ่งมั่น ทุ่มเทของ ตนไปสู่เป้าหมาย และการกำหนดกลยุทธ์ (to achieve

its goals and formulate strategy)

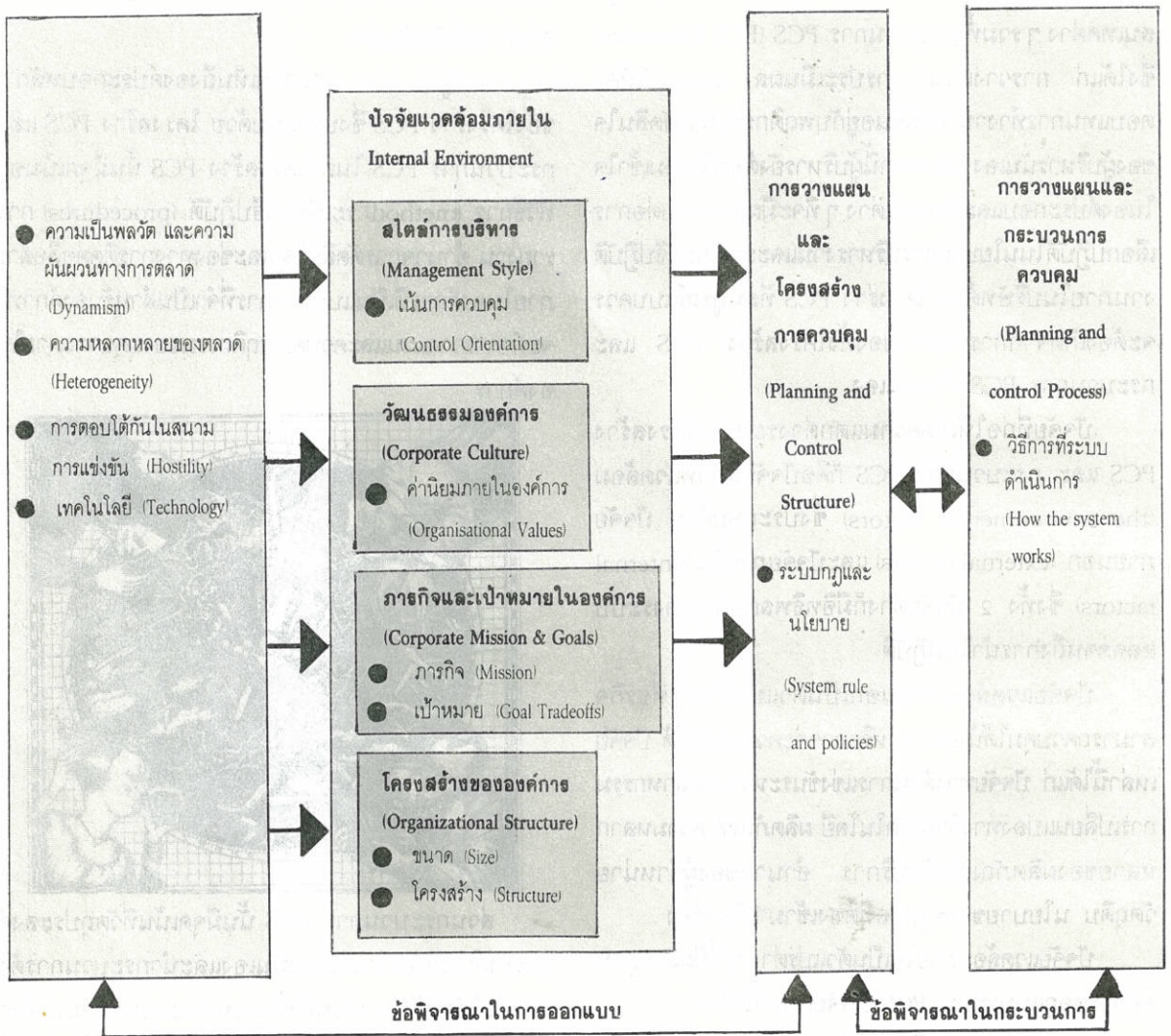
(4) โครงสร้างองค์กร (organizational structure) ซึ่งได้แก่ระดับของการกระจายอำนาจในการบริหารองค์การ สายการบังคับบัญชา

จากรูป 1.2 แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบหลัก ๆ ของโครงสร้าง PCS ซึ่งประกอบด้วย โครงสร้าง PCS และ กระบวนการ PCS ในตัวโครงสร้าง PCS นั้นมีจุดเน้นอยู่ที่วิธีการ (method) ระเบียบวิธีปฏิบัติ (procedures) การ รายงาน อำนาจการตัดสินใจ และช่องทางการติดต่อสื่อสาร ภายในองค์การที่เป็นแบบทางการที่จำเป็นสำหรับองค์การที่ จะทำการวางแผนและควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรภายใน องค์การ



ส่วนกระบวนการ PCS นั้นมีจุดเน้นที่วัตถุประสงค์ ขององค์ประกอบในตัวของมันเองและนำกระบวนการดังกล่าวไปใช้ดำเนินการรวมทั้งขั้นตอนของระบบที่ตามมาด้วยความแตกต่างที่เกิดขึ้นขององค์ประกอบหลัก ๆ ทั้ง 2 นี้ โครงสร้าง PCS และกระบวนการ PCS มักจะปรากฏให้เห็นได้บ่อยครั้งเมื่อนำไปใช้ในทางปฏิบัติ เช่นกรณีที่ต้องกร นั้นเกิดความบกพร่องหรือจุดอ่อนของการบริหารงาน ซึ่งก็ เป็นผลจากการออกแบบโครงสร้าง PCS หรือวางระบบ PCS ที่หละหลวม เช่น การเกิดระบบการติดต่อสื่อสาร อย่างไม่เป็นทางการ การใช้อำนาจการตัดสินใจอย่าง คับพลันโดยผู้บริหาร

รูปที่ 1.2 โครงร่างองค์ประกอบ และปัจจัยที่เป็น ตัวกำหนดของควมมีประสิทธิผลของการวางแผน และระบบการควบคุม



๑. ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment)

- ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบหลักของความสำเร็จ (Key Success Factors)
- ๒. สไตล์การบริหาร (Management Style)
 - การควบคุมและการจูงใจ (Control vs. Motivation)
- ๓. วัฒนธรรมองค์กร (Corporate Culture)
 - คุณค่าร่วม (Shared Values)
- ๔. ภารกิจและเป้าหมายขององค์กร (Corporate Mission & Goals)
 - เป้าหมายที่สอดคล้องกัน (Goal congruence)
- ๕. โครงสร้างขององค์กร (Organisation Structure)
 - การพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน (Interdependencies)
 - การกระจายข่าวสาร (Information Flows)

๑. องค์ประกอบ PCS. (PCS Components)

- การกำหนดวัตถุประสงค์
- ความสอดคล้องกันภายในองค์กร
- ระดับของความซับซ้อนภายในองค์กร

๒. การรับรู้แนวทางการบริหาร (Managerial Perceptions)

- การตั้งเป้าหมายกับกลุ่มเป้าหมายให้มีความสอดคล้องกัน
- การตั้งเกณฑ์การปฏิบัติงานที่เหมาะสมและสอดคล้อง
- การปฏิบัติงาน-ความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนการทำงาน
- คุณค่าของการได้รับค่าตอบแทนการทำงาน

จากรูป 1.2 ในส่วนล่างสุดของโครงร่างดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างกันขององค์ประกอบโครงร่างทั้งสามและปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดศักยภาพของ PCS ปัจจัยดังกล่าวได้แก่ :-

(1) ข้อพิจารณาในการออกแบบ ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดความเหมาะสมระหว่างองค์ประกอบสภาพแวดล้อมภายนอก และโครงสร้าง PCS

(2) ข้อพิจารณาในกระบวนการ ปัจจัยเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดความเหมาะสมระหว่างโครงสร้างและกระบวนการ PCS

ความเหมาะสมระหว่างปัจจัยแวดล้อมภายนอกกับโครงสร้าง PCS

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอก

จากภาพจะเห็นได้ว่าปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกมีองค์ประกอบหลัก ๆ 4 อย่าง ซึ่งมีผลกระทบโครงสร้าง PCS ดังนี้ :-

- (1) ความผันผวนทางการตลาด (dynamism)
- (2) การตลาดมุ่งต่างส่วน (heterogeneity) รวมทั้งความคาดหวังทางการตลาดและความหลากหลาย
- (3) การเป็นคู่แข่งทางการตลาดซึ่งกันและกัน (hostility) ความกดดันทางการแข่งขัน (competitive pressures) นโยบาย กฎระเบียบของรัฐบาล เป็นต้น
- (4) ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (การนำเอาเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการผลิตสินค้าและบริการ)

ทั้ง 4 ปัจจัยข้างต้นเป็นลักษณะปัจจัยที่ออกมาในรูปแบบ **ปัจจัยองค์ประกอบหลักแห่งความสำเร็จ** : (key success factors)" ในการดำเนินธุรกิจ เป็นปัจจัยที่มีส่วนช่วยในการวางกลยุทธ์ของธุรกิจดังจะเห็นได้จากตัวอย่างของธุรกิจอุตสาหกรรมหลาย ๆ แห่งที่ต้องพึ่งพาอาศัยสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ทั้งสิ้น เช่น กรณีธุรกิจไมโครคอมพิวเตอร์ ผู้ผลิตเองพบว่าความต้องการของตลาดที่มีต่อไมโครคอมพิวเตอร์อยู่ในลักษณะสินค้าที่มี **"คุณค่าสูง"** (high value) มีปริมาณมาก บริษัท IBM จึงทำการตั้งราคา

สินค้าของตนตัวนี้ในระดับพรีเมียม โดยมีขีดจำกัดด้วย ทั้งนี้เนื่องจากแบรนด์เนมและชื่อเสียงในเรื่องการให้บริการที่ยอดเยี่ยมของ IBM เป็นที่กล่าวขานกันอย่างมาก ขณะเดียวกันบริษัท Dell Company ซึ่งเป็นบริษัทหนึ่งในบรรดาบริษัทผู้ผลิต PC รายใหญ่ของ USA. กลับไม่เป็นที่รู้จักกันในชื่อเสียงด้านบริการเหมือนอย่าง IBM การที่ Dell Company จะสามารถดำรงอยู่ได้ในตลาดการแข่งขัน เขาก็ต้องทำการกำหนดราคาสินค้าของตนให้ต่ำกว่าสินค้าของ IBM ในที่สุดก็ปรากฏว่าการดำเนินกลยุทธ์ทางด้านราคา รวมทั้งการสร้างรายได้เปรียบทางด้านต้นทุนสินค้า (Cost efficiency) กลายเป็นปัจจัยหลักแห่งความสำเร็จของ Dell Company ไปนั่นเอง ซึ่งพบว่าทางบริษัทเองได้ให้ความสำคัญกับโครงร่าง PCS รวมอยู่ด้วย ได้แก่ การประเมินผลการปฏิบัติงานบุคลากร (performance evaluation) การบริหารค่าตอบแทน (Compensation) และระบบการจัดสรรทรัพยากรขององค์กร (resource allocation systems)

ผลประโยชน์จากการกำหนดปัจจัยองค์ประกอบหลักแห่งความสำเร็จขององค์กรพร้อมกับการออกแบบโครงร่าง ได้แก่ :-

- การกำหนดขอบเขตอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการบริหารงานเพื่อสัมฤทธิ์ผลขององค์กร
- การควบคุมงานทำได้ง่ายและกระชับขึ้น
- การตัดสินใจในการบริหารทำได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากการจำกัดขอบเขตการตัดสินใจ

ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายใน

กล่าวได้ว่าปัจจัยแวดล้อมภายในนั้นมีบทบาทที่สำคัญอย่างมากต่อโครงสร้าง ปัจจัยดังกล่าวได้แก่ :-

(1) **สไตล์การบริหารงาน (Management Style)** หรือแบบความเป็นผู้นำของผู้บริหารซึ่งจะเกี่ยวข้องกับค่านิยมของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย เช่นเดียวกับปรัชญาการบริหาร (Management Philosophy) จะแสดงให้เห็นถึง ทศนคติ ค่านิยม ความผูกพัน ความเชื่อของบุคลากรทุกคนในองค์กร รวมทั้งเป็นแนวทางให้แก่พฤติกรรมบุคคล

ต่าง ๆ เป็นสิ่งที่ชี้นำแนวทางการดำเนินงานภายในองค์กร โดยสรุปสไตล์การบริหารงานนั้นจะสามารถใช้ระดับกระตุ้นใจผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ทุกคนได้ดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรนั่นเอง

(2) วัฒนธรรมขององค์กร (Corporate Culture) วัฒนธรรมขององค์กรคือ ระบบของค่านิยม บรรทัดฐาน ทศนคติ ความเชื่อ ที่เป็นแนวทางกว้าง ๆ ของกรอบแห่งการตัดสินใจแนวความคิดเห็นและการปฏิบัติการของบริษัท ตัวอย่างวัฒนธรรมองค์กรที่เห็นได้ชัดก็คือ บริษัทชั้นนำต่าง ๆ ที่ประสบความสำเร็จต่างก็มีการกำหนดค่านิยมร่วม (Shared Values) ขึ้นมาพร้อมกับการสร้างความผูกพันต่อค่านิยมร่วมระหว่างบุคคลภายในองค์กร เช่น....

IBM คือ บริการ ; 3 M คือ การประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ; EastmanKodak คือคุณภาพ

ฉะนั้นค่านิยมร่วมดังกล่าวจะเป็นองค์ประกอบหลักที่สำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว (Shared values as the keys to long-term success) โครงสร้าง PCS จึงควรได้รับการออกแบบให้สอดคล้องกับค่านิยมร่วมเพื่อจะได้สร้างจุดแข็ง (Strength) ให้กับองค์กรในที่สุดนั่นเอง

(3) ภารกิจและเป้าหมายหลักขององค์กร (Corporate Mission and Goals) การกำหนดกลยุทธ์ก็ต้องสอดคล้องกันกับภารกิจและเป้าหมายหลักขององค์กรด้วย โดยเฉพาะระบบย่อยของ PCS (PCS Subsystem) ซึ่งได้แก่ การประเมินผลบุคลากร การบริหารค่าตอบแทน การจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารขององค์กรต่าง ๆ เหล่านี้ก็ต้องสอดคล้องมีความเหมาะสมอยู่บนบรรทัดฐานของภารกิจและเป้าหมายหลักขององค์กรด้วย

(4) โครงสร้างขององค์กร (Organizational Structure) เป็นกลไกที่มีความสำคัญต่อการดำเนินกลยุทธ์ PCS มากเช่นเดียวกัน การกำหนดกลยุทธ์ PCS ก็จะต้องกำหนดให้มีความสอดคล้องกับโครงสร้างขององค์กร จึงจะทำให้เกิดประสิทธิผลจากการนำเอากลยุทธ์ PCS ไปใช้ได้ โดยเฉพาะโครงสร้าง PCS มีความสำคัญในฐานะที่จะนำไปใช้ในการประเมินประสิทธิผลการดำเนินงานขององค์กร โดยสรุปการดำเนินกลยุทธ์ PCS ซึ่งก็ได้แก่การนำเอากลยุทธ์การวางระบบการวางแผนและควบคุมการบริหารขององค์กรมาใช้เพื่อบริหารองค์กรนั้นก็ป็นอีกมิติหนึ่งของการบริหารเชิงกลยุทธ์ที่ธุรกิจต่าง ๆ สามารถนำมาใช้เพื่อเป็นการตั้งรับกับสภาพการณ์ในปัจจุบันได้ ทั้งนี้เพื่อสัมฤทธิ์ผลและความสำเร็จขององค์กรตนในบั้นปลายตามเป้าหมายหลักของตนที่วางไว้ □

สัมภาษณ์ คุณธิดา จันทะเทียร

มากมีใช้น้อยเช่นกัน

■ งานเหล่านี้ คงไม่ทำให้ท่านเครียดจนเกินไป

□ คงจะไม่เพราะสิ่งที่เราทำถือว่าเป็นโอกาสที่ดีที่ได้ทำ

เป็นโอกาสที่ดีมาก ต้องทำเต็มความสามารถ

จากคตงนี้ผู้สัมภาษณ์เลยต้องขอยุติการสัมภาษณ์ที่พอควรกับ

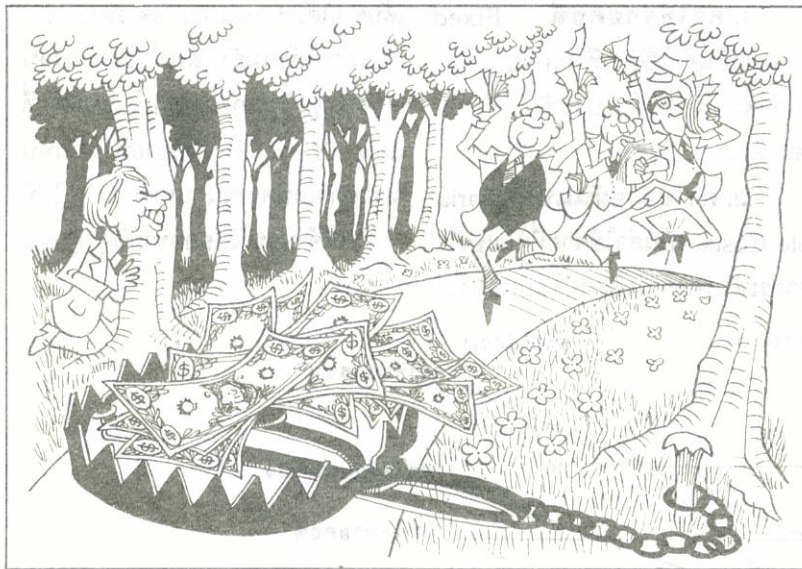
เวลา จึงต้องอำลาท่านผู้ว่าการเคหะแห่งชาติ คุณธิดา จันทะเทียร ซึ่งท่านเองก็กรุณามาส่งถึงประตู Office ขั้วด่านหน้าซึ่งผู้สัมภาษณ์ก็ทราบซึ่งในความอบอุ่นที่ได้รับ หากแต่ข้อคิดเห็นจากการสัมภาษณ์ที่ซึ่งที่สุดช่วยให้เข้าใจในแนวปฏิบัติของการเคหะแห่งชาติในแง่ชัดเจน -

□ ■

การวางแผนกำไร

และ

การทดสอบกำไร



* ผศ.พรณราย แสงวิเชียร

ธ

ธุรกิจที่มีการบริหารการเงินอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนและควบคุมทางการเงินเพื่อกำหนดทิศทางให้เกิดความร่วมมือประสานงานกันและให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการบริหารการเงินของธุรกิจ และเมื่อปฏิบัติตามแผนทางการเงินนั้นแล้วก็ต้องมีการควบคุมกำกับให้งานเป็นไปตามแผนและเมื่องานสำเร็จแล้วก็ควรที่จะมีการวัด ทดสอบ และประเมินผลงานนั้นด้วย เพื่อจะได้ทราบว่าเกิดความแตกต่างจากแผนหรือไม่อย่างไร เพื่อที่จะได้หาทางดำเนินการปรับปรุงแก้ไขต่อไป

การวางแผนกำไรและการทดสอบกำไรนับว่าเป็นเรื่องที่สำคัญที่สุดเรื่องหนึ่งที่ธุรกิจทั้งหลายควรให้ความสนใจอย่างยิ่งเนื่องจากวัตถุประสงค์หลักของธุรกิจคือ “กำไรสูงสุด” หรือ “ความมั่งคั่งของผู้ถือหุ้นสูงสุด” และเพื่อให้บรรลุซึ่งวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้บริหารการเงินจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือ ตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ในการวางแผนและทดสอบกำไร แต่เนื่องจากมีเครื่องมือทางการเงินตลอดจนเทคนิคต่าง ๆ ที่สามารถนำมาใช้ในเรื่องนี้ได้เป็นจำนวนมาก ในที่นี้จึงขอกล่าวถึงเฉพาะเครื่องมือและเทคนิคพื้นฐานที่ใช้กันอยู่แพร่หลายและใช้ได้ผลดี ไม่มีความยุ่งยาก

* คนบติคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย : M.B.A. (Finance) Western Michigan University,

ซับซ้อนมากนักที่ธุรกิจทั่ว ๆ ไปสามารถนำไปใช้ได้เป็นอย่างดี

การวางแผนกำไร

การวางแผนกำไรเป็นหัวใจสำคัญของการวางแผนทางการเงินและต้องอาศัยความร่วมมือและการประสานข้อมูลด้านต่าง ๆ เช่น ด้านการขาย การผลิต และการเงิน เป็นต้น

หลักพื้นฐานของการวางแผนกำไรคือการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนและวิเคราะห์ต้นทุน-ปริมาณ-กำไร ซึ่งถือเป็นเรื่องที่จำเป็น สำหรับการวางแผนทางการเงินในส่วนของการวางแผนกำไร ณ ระดับการผลิตต่าง ๆ กัน

การวิเคราะห์จุดคุ้มทุน (Break-even analysis)

การวิเคราะห์จุดคุ้มทุนเป็นเทคนิค

ที่ใช้ในการวิเคราะห์หาระดับของการผลิตที่ทำให้ธุรกิจไม่กำไรและไม่ขาดทุน นั่นคือธุรกิจดำเนินงานอยู่ภายใต้ระดับกำไรเท่ากับศูนย์หรือที่เราเรียกกันดีว่าเป็นจุดคุ้มทุน การวิเคราะห์จะใช้ข้อมูลจากค่าใช้จ่ายคงที่ ค่าใช้จ่ายผันแปร และรายได้การวิเคราะห์ด้วยเทคนิคอาจแสดงด้วยกราฟหรือวิธีใช้สูตร

ข้อมูลที่ใช้ในการวิเคราะห์ แบ่งได้เป็น

1. ค่าใช้จ่ายคงที่ (Fixed Costs) เป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่เปลี่ยนแปลงไม่ว่าจะผลิตสินค้าในระดับใดก็ตาม เช่น ค่าเช่า เป็นต้น

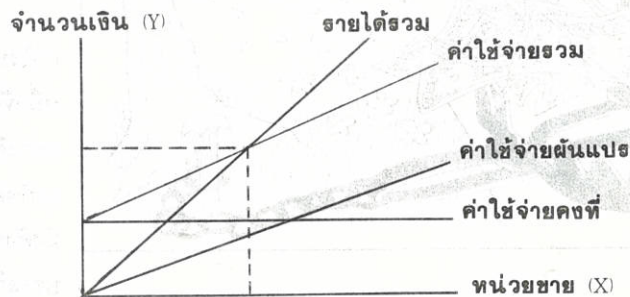
2. ค่าใช้จ่ายผันแปร (Variable Costs) เป็นค่าใช้จ่ายที่ผันแปรไปตามระดับของการผลิตอย่างเป็นสัดส่วน

กัน

3. รายได้หรือยอดขายทั้งสิ้น

(Total Revenues) เป็นจำนวนเงินรายได้จากยอดขายทั้งสิ้นที่ผันแปรตามปริมาณการขาย

หากวิเคราะห์จุดคุ้มทุนด้วยวิธีกราฟ แกน X จะเป็นหน่วยขาย แกน Y จำนวนเงิน จะสร้างเส้นกราฟได้ 4 เส้น คือเส้นค่าใช้จ่ายผันแปร เส้นค่าใช้จ่ายคงที่ เส้นค่าใช้จ่ายรวมและเส้นรายได้รวมจุดคุ้มทุนคือจุดตัดระหว่างเส้นรายได้รวมกับเส้นค่าใช้จ่ยรวม ซึ่งจากจุดนี้หากลากเส้นในแนวตั้งที่แกน X จะได้หน่วยขายที่จุดคุ้มทุน หากลากเส้นตรงขนานกับแกน X ไปที่ Y จะได้จำนวนเงินยอดขายที่จุดคุ้มทุน



ส่วนใหญ่แล้วการวิเคราะห์จุดคุ้มทุนมักจะใช้สูตรซึ่งสามารถกระทำได้ง่ายกว่า ดังนี้

สูตร หน่วยขายที่จุดคุ้มทุน = $\frac{F}{P - V}$

F = ค่าใช้จ่ายคงที่

P = ราคาขายต่อหน่วย

V = ค่าใช้จ่ายผันแปรต่อ

หน่วย

ตัวอย่าง สมมติบริษัทพิมพา จำกัดมีค่าใช้จ่ายคงที่เท่ากับ 100,000 บาท ขายสินค้าชนิดหนึ่งราคาขายต่อหน่วย 8 บาท ค่าใช้จ่ายผันแปรต่อหน่วย 3 บาท ให้คำนวณหาจุดคุ้มทุนที่เป็นหน่วยขายและจำนวนเงินยอดขาย หน่วยขายที่จุดคุ้มทุน = $\frac{F}{P - V}$

$$= \frac{100,000}{8 - 3}$$

$$= 20,000 \text{ หน่วย}$$

จำนวนเงินยอดขาย

$$= \text{หน่วยขายที่จุดคุ้มทุน} \times \text{ราคาขาย}$$

$$= 20,000 \times 8$$

$$160,000 \text{ บาท}$$

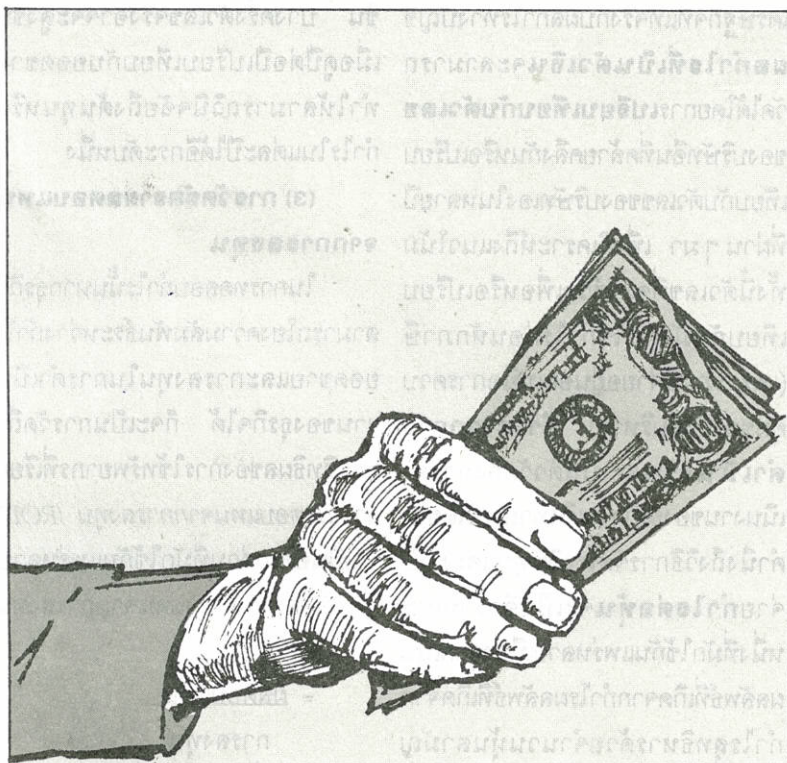
การวิเคราะห์ต้นทุน - ปริมาณ - กำไร (Cost-Volume-Profit Analysis)

การวิเคราะห์นี้เป็นการวิเคราะห์ถึงระดับกำไรที่ต้องการอันเป็นเป้าหมายด้านการวางแผนกำไรการวิเคราะห์นี้ใช้สูตรการคำนวณหาจุดคุ้มทุนโดยที่ปรับเปลี่ยนกำไรที่ต้องการเข้าไปในสูตรจะสามารถคำนวณหายอดขายในระดับกำไรที่คาดหวังได้ สมการง่าย ๆ ของยอดขายอาจแสดงได้ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ยอดขาย} &= \\ &\text{ค่าใช้จ่ายผันแปรรวม} + \\ &\text{ค่าใช้จ่ายคงที่} + \text{กำไรที่ต้องการ} \\ &\text{หรือใช้สูตรได้ดังนี้} \\ \text{หน่วยขาย} &= \\ &\frac{F + \text{กำไรที่ต้องการ}}{P - V} \end{aligned}$$

จากตัวอย่างเดิมสมมติข้อมูลเพิ่มเติม หากบริษัทพิจารณาต้องการกำไร 50,000 บาท บริษัทจะต้องขายสินค้ากี่หน่วยและจะต้องทำยอดขายเป็นจำนวนเงินเท่าใด

$$\begin{aligned} \text{จากสูตร หน่วยขาย} &= \\ &\frac{F + \text{กำไรที่ต้องการ}}{P - V} \\ &= \frac{100,000 + 50,000}{8 - 3} \\ &= \frac{150,000}{5} = 30,000 \\ \text{จำนวนเงินยอดขาย} &= \\ &= \text{หน่วยขาย} \times \text{ราคาขาย} \end{aligned}$$



$$\begin{aligned} &= 30,000 \times 8 \\ &= 240,000 \text{ บาท} \end{aligned}$$

จะเห็นว่าจากตัวอย่างเดิม การขายที่จุดคุ้มทุนบริษัทจะต้องขายสินค้าเพียง 20,000 หน่วยและได้เงินยอดขาย 160,000 บาท แต่หากบริษัทต้องการกำไร 50,000 บาท บริษัทจะต้องขายให้ได้ถึง 30,000 หน่วย และต้องขายให้ได้เงินยอดขาย 240,000 บาท

จากตัวอย่างการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน - ปริมาณ - กำไร จะเห็นได้ว่าธุรกิจสามารถใช้หลักพื้นฐานเหล่านี้ในการวางแผนกำไรที่เป็นจำนวนเงินได้ และพยายามดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว นอกจากนี้แล้วบางธุรกิจอาจจะกำหนดเป้าหมายกำไรในรูปของอัตราผลตอบแทน เช่น

ผลตอบแทนต่อยอดขาย (Profit Margin) ผลตอบแทนจากการลงทุน (ROI) หรือผลตอบแทนต่อส่วนของเจ้าของ (ROE) เป็นต้น ซึ่งการกำหนดเป้าหมายดังกล่าวนี้จะไม่ขอกล่าวถึง ณ ที่นี้ แต่จะกล่าวถึงอัตราผลตอบแทนนี้บางส่วนในหัวข้อของการทดสอบกำไร

การทดสอบกำไร ธุรกิจจะสามารถทดสอบได้หลายวิธี ดังนี้

(1) การวัดผลกำไรที่เป็นจำนวนเงิน

การวัดผลกำไร หรือความสามารถในการทำกำไร เป็นการวัดถึงผลการดำเนินงาน ความยุ่งยากในการวัดผลนี้คือความแตกต่างระหว่างกำไรทาง

บรรณานุกรม

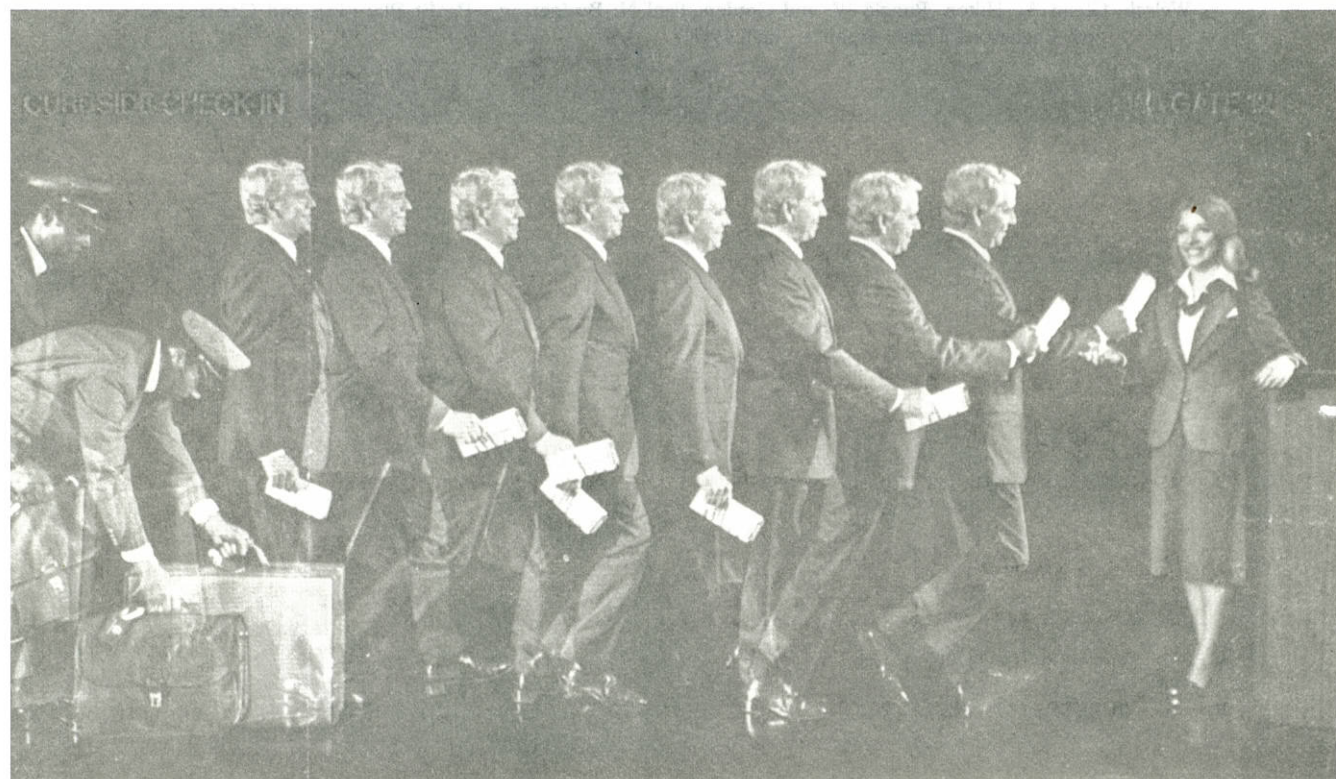
- Gitman, Lawrence J. **Principles of Managerial Finance** 5th ed. New York : Harper & Row, 1988.
- Keown, Arthur J., and tohers. **Basic Financial Mangement**. 3rd ed. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1985.
- Lee, Cheng F. **Financial Anaglysis and Planning: Theory and Application**. Reading : Addison - Wesley, 1985.
- Olenick, Arnold J. **Managing to have profits**. New York : McGraw-Hill, 1989.
- Pringle, John J. and Harris, Robert S. **Essentials of Managerial Finance**. Glenview : Scott, 1984.
- Shim, Jae K. and Siegel, Joel G. **Schawm's outline of Theory and Problems of Managerial Finance**. Singapore: McGraw-Hill, 1987.
- Welsch, Glenn A., Hilton, Ronald W. and Gordon, Paul N. **Budgeting : Profit Planning and Control**. 5th ed. Englewood Cliffs : Prentice - hall, 1988.



* วิเชียร สุติมาเทวินทร์

แนวคิดแผนเชิงรุก

๑



? นสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา การที่ผู้บริหารจะใช้เพียงสัญญาอนุญาตหรือสัมผัสที่หก หรือด้วยความปราถณ์ปรืออย่างเดียวกคงจะไม่เพียงพอที่จะเป็นแสงเทียนส่องความรุ่งโรจน์ของกิจการในอนาคตเป็นแน่ แผนกลยุทธ์หรือแผนธุรกิจเชิงรุก

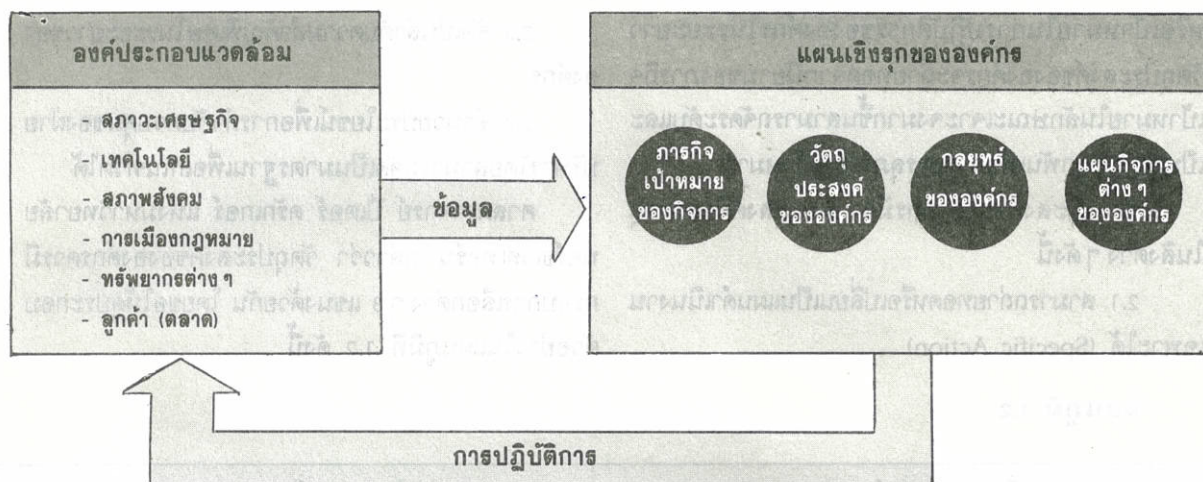
(Strategic Plan) จำเป็นต้องเป็นคำตอบเพื่อกิจการต่าง ๆ ไม่ว่าจะสายธุรกิจ หน่วยงานราชการ ตลอดจนองค์กรไม่แสวงหากำไร

กระบวนการวางแผนเชิงรุกเพื่อผลลัพธ์คือแผนเชิงรุก (Strategic) นั้นขอให้พิจารณาประกอบจากแผนภูมิและความหมายที่จะกล่าวถึง ดังต่อไปนี้

* หัวหน้าภาควิชาการจัการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย์ :

บศ.ม. (การจัดการ) สถาบันบัณฑิตบริหารธุรกิจแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

แผนภูมิ 1.1 กระบวนการพัฒนาแผนเชิงรุกของกิจการ



องค์ประกอบในกระบวนการเพื่อพัฒนาแผนเชิงรุกของกิจการประกอบด้วย 4 ขั้นตอนตามแผนภูมิข้างต้น ในส่วนของข้อมูลนำเข้าและสภาพแวดล้อมหรือองค์ประกอบแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อกระบวนการจะเห็นได้จากตัวอย่างซ้ายมือของแผนภูมิ แผนเชิงรุกซึ่งผ่านกระบวนการแล้วจะถูกนำมาเพื่อการปฏิบัติการอันเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อม โดยภาพรวมจะเห็นกระบวนการที่เป็นลักษณะวัฏจักรหรือมีความต่อเนื่องและเกี่ยวข้องกันเพื่อให้ได้แผนเชิงรุกที่เหมาะสมหรือดีที่สุดภายใต้สภาวะแวดล้อมของ โอกาส และข้อจำกัดอย่างดีที่สุด

องค์ประกอบในกระบวนการวางแผนเชิงรุกของกิจการ

1. ภารกิจเป้าหมาย (Organizational Mission)

เปรียบเสมือนการมองการณ์ไกลขององค์กรที่เราต้องการให้เกิดหรือเป็นสถานะใดในอนาคต ซึ่งจะไม่ใช่เพียงการสนองความจำเป็น (Needs) เท่านั้น แต่ต้องสามารถให้แนวทางและมีความสำคัญในการสร้างจิตสำนึกร่วมกันของทุกระดับของบุคลากรในองค์กรนั้น องค์ประกอบที่ควรประกอบขึ้นมาเป็นข้อความภารกิจเป้าหมายควรเริ่มคำถามว่า “อะไรคือธุรกิจของเรา” และ “ธุรกิจของเราควรเป็นลักษณะใด” โดยต้องพิจารณาประกอบกับ 3 ลักษณะ ดังนี้

1.1 ประวัติความเป็นมาขององค์กร ซึ่งแต่ละแห่ง

จะมีความสำเร็จ ความล้มเหลว วัตถุประสงค์ และนโยบายเฉพาะขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งต้องนำมาพิจารณาประกอบ

1.2 จุดเด่นหรือลักษณะพิเศษขององค์กร

องค์กรควรเน้นสิ่งที่จะทำได้ดีที่สุด ซึ่งจุดเด่นที่เป็นลักษณะได้เปรียบคู่แข่งนั้นน่าจะเป็นสิ่งที่องค์กรทำได้ดี

1.3 สภาวะแวดล้อมขององค์กร

องค์ประกอบเหล่านี้จะชี้ให้เห็นถึงโอกาส ข้อจำกัด สิ่งคุกคามซึ่งองค์กรต้องระบุให้ทราบและเข้าใจเพื่อจะพัฒนาหรือนิยามภารกิจเป้าหมาย

เมื่อภารกิจเป้าหมายได้มีการพัฒนานิยามขึ้นมาแล้วผลลัพธ์จะต้องมีลักษณะที่ต้องเน้นไปในทางผลด้านการตลาดแทนที่จะเน้นในตัวผลิตภัณฑ์ และควรที่จะต้องเป็นภารกิจเป้าหมายที่สามารถบรรลุประสิทธิผลได้ ตลอดจนต้องเป็นลักษณะเจาะจงเฉพาะเป็นรูปธรรมและมีลักษณะกระตุ้นจิตสำนึกหรือจูงใจได้อย่างดีด้วย

ตัวอย่างของนิยาม “ภารกิจเป้าหมาย” ของ

บริษัทผู้ผลิตเครื่องใช้ในสำนักงานคือ “เราอยู่ในธุรกิจของการแก้ไขปัญา ธุรกิจของเราคือช่วยแก้ไขปัญหาด้านการบริหารภายใน ตลอดจนด้านเทคนิคและด้านทรัพยากรมนุษย์” เป็นต้น

2. วัตถุประสงค์ขององค์กร (Organizational Objective) คือผลลัพธ์ของภารกิจเป้าหมายซึ่งจะเป็นหลักหรือเป้าหมายในการปฏิบัติการขององค์กรในระยะยาว วัตถุประสงค์ขององค์กรจะถ่ายทอดจากนิยามของภารกิจเป้าหมายในลักษณะเจาะจงมากขึ้นสามารถจัดระดับและเป็นสัญญาผูกพันเพื่อการบรรลุภารกิจเป้าหมาย

วัตถุประสงค์ขององค์กรมีความประสงค์ที่จะบรรลุในสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

2.1 สามารถถ่ายทอดหรือเปลี่ยนเป็นแผนดำเนินงานเฉพาะได้ (Specific Action)

2.2 ให้ทิศทางที่จะเจาะจงเป็นแนวทางแก่ระดับล่างขององค์กร

2.3 จัดเป็นลำดับความสำคัญพิเศษในระยะยาวขององค์กร

2.4 อำนาจประโยชน์เพื่อการกำกับควบคุมของฝ่ายบริหารโดยสามารถจัดเป็นมาตรฐานเพื่อเกณฑ์วัดได้

ศาสตราจารย์ ปีเตอร์ ดรักเกอร์ แห่งมหาวิทยาลัยนอร์ธเวสเทอร์น กล่าวว่า วัตถุประสงค์ขององค์กรควรมีกรอบการเลือกต่าง ๆ 8 ข้างด้วยกัน โดยขอให้ดูประกอบตัวอย่างในแผนภูมิที่ 1.2 ดังนี้

แผนภูมิ 1.2

แขนงของวัตถุประสงค์	ข้อความวัตถุประสงค์
1. สถานะทางการตลาด (Market situation)	เพื่อให้ผลิตภัณฑ์ของเราเป็นหนึ่งในตลาดในแง่ของส่วนแบ่งการตลาด
2. การนวัตกรรม (Innovation)	เพื่อเป็นผู้นำในการเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาดด้วยการใช้ประมาณมากกว่าร้อยละ 2 จากยอดขายเพื่อการวิจัยและพัฒนา
3. ด้านผลิตผล (Productivity)	เพื่อผลิตทุกผลิตภัณฑ์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยวัดจากผลิตภัณฑ์ของกำลังการผลิต
4. ด้านทรัพยากรและการเงิน (Physical and resources)	เพื่อปกป้องและรักษาไว้ซึ่งคุณภาพของทรัพยากรทั้งหลาย อาทิ เครื่องจักรกล อาคาร สินค้าคงคลัง และ กองทุนสินทรัพย์
5. ด้านความสามารถในการทำกำไร (Profitability)	เพื่อให้บรรลุอัตราผลตอบแทนจากการลงทุนอย่างน้อยเป็นร้อยละ 15
6. ผลงานและความรับผิดชอบของผู้จัดการ (Manager Performance and Responsibility)	เพื่อระบุให้ทราบถึงปัญหาด้านการจัดการตลอดจนด้านผู้สืบทอดความรับผิดชอบ
7. ผลงานของพนักงานและทัศนคตินิยม (Worker Performance and Attitude)	เพื่อรักษาระดับความพึงพอใจของพนักงานปฏิบัติการ สอดคล้องกับมาตรฐานหรือมากกว่าของกิจการลักษณะเดียวกัน

8. ความรับผิดชอบต่อสังคม (Social Responsibility)	เพื่อสามารถตอบสนองต่อความพึงประสงค์ของสังคมและความจำเป็นของภาวะแวดล้อมได้อย่างเหมาะสม
--	---

3. กลยุทธ์ขององค์กร (Organizational Strategies) เมื่อองค์กรได้กำหนดภารกิจเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กรแล้วก็แสดงว่าจะเดินทางไปไหนหรือทิศทางใด ขั้นตอนต่อมาคือต้องออกแบบ “รูปแบบ” ของการที่จะทำอย่างไรจึงจะไปถึงจุดหมายนั้น ซึ่งสิ่งนี้เรียกว่ากลยุทธ์ขององค์กร องค์กรจะใช้กลยุทธ์ในลักษณะบริหารองค์กรในแบบเดิมแต่มีการจัดการให้ดีขึ้นหรืออาจจะหาแนวทางใหม่ในการทำงานให้บรรลุผล ซึ่งไม่ว่าจะเลือก

แนวทางดังกล่าวในหนึ่งหรือสอง แนวทางนั้นองค์กรต้องตัดสินใจกลยุทธ์ว่าจะเน้นเรื่องของลูกค้าเดิม หรือลูกค้าใหม่ซึ่งจะมีเกณฑ์ที่สอดคล้องกับตลาดเดิม หรือตลาดใหม่ โดยรวม ๆ จะเรียกว่า เกณฑ์สัดส่วนระหว่างผลิตภัณฑ์และตลาดก็ได้ (Product/Market Matrix) ซึ่งจะเป็นกลยุทธ์ที่ชะลอการพิจารณาและตัดสินใจสำหรับองค์กรเพื่อการบรรลุวัตถุประสงค์ในการเติบโตใหญ่ขององค์กร

แผนภูมิที่ 1.3 เกณฑ์สัดส่วนผลิตภัณฑ์/ตลาด

ผลิตภัณฑ์ ตลาด	ผลิตภัณฑ์เดิม	ผลิตภัณฑ์ใหม่
	ลูกค้าเดิม	ลูกค้าใหม่
ลูกค้าเดิม	เจาะตลาด (Market penetration)	พัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development)
ลูกค้าใหม่	พัฒนาตลาด (Market Development)	แตกแขนง (Diversification)



3.1 กลยุทธ์เจาะตลาด (Market Penetration Strategy) เป็นกลยุทธ์พัฒนาสถานะของบริษัทให้ดีขึ้นโดยเจาะจงในตลาดเดิม (ลูกค้าเดิม) ตัวอย่างเช่น องค์กรสาธารณกุศลอาจจะหาทางเพิ่มการบริจาคเงินการกุศลจากกลุ่มผู้บริจาคเดิม เป็นต้น

Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่องค์กรจะแสวงหาลูกค้ากลุ่มใหม่สำหรับผลิตภัณฑ์เดิมขององค์กรที่มีอยู่ นั่น ตัวอย่างเช่น

ผู้ผลิตสบู่สำหรับเด็กอาจจะเจาะตลาดใหม่คือกลุ่มสตรี ทั้งนี้เพราะตลาดหดตัวซึ่งเป็นผลจากอัตราการเกิดลดน้อยลงมาก

3.2 กลยุทธ์พัฒนาตลาด (Market Development

3.3 กลยุทธ์พัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Deve-

lopment Strategi) กรณีนี้กลยุทธ์จะเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ขึ้นใหม่เพื่อสนองกลุ่มตลาดหรือลูกค้าเดิม

ตัวอย่างเช่น มหาวิทยาลัยฯ อาจสร้างหรือพัฒนาหลักสูตรเฉพาะเพื่อให้นักศึกษาหรือกลุ่มสตรี เป็นต้น

3.4 การแตกแขนง (Diversification) กรณีนี้เป็นกลยุทธ์ซึ่งองค์กรได้พัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้กับกลุ่มลูกค้าใหม่ซึ่งยังไม่เคยได้รับการเสนอผลิตภัณฑ์ดังกล่าว

ตัวอย่างเช่น บริษัทขายสุกียากี้ อาจจะแตกแขนงธุรกิจไปสร้างคอนโดหรือพัฒนาสวนเกษตร เป็นต้น

ฝ่ายผู้บริหารจะเลือกสรรกลยุทธ์ต่าง ๆ ข้างต้นซึ่งจะสอดคล้องกับการอำนวยความสะดวกได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน และสอดคล้องกับภารกิจเป้าหมายขององค์กร

4. แผนกิจการต่าง ๆ ขององค์กร (Organizational Plan) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการวางแผนเชิงรุก องค์กรส่วนใหญ่ในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ จะมีลักษณะของกิจการต่าง ๆ ในอาณัติขององค์กร อาทิ มีสายผลิตภัณฑ์ต่าง ๆ ฝ่ายต่าง ๆ คณะวิชาต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย ยกตัวอย่าง บริษัทผู้ผลิตเครื่องใช้ไฟฟ้าในบ้านอาจมีหลายผลิตภัณฑ์ อาทิ โทรทัศน์, เครื่องซักผ้า, ตู้เย็น, เครื่องสเตอริโอ หรือบริษัทที่มีกิจการหลายแขนงซึ่งไม่สอดคล้องกันก็ถือว่าเป็นกิจการต่าง ๆ (Portfolio of Businesses) เช่น มีกิจการโรงงานทำกระดาษ โรงงานผลิตสุรา กิจการ

พัฒนาที่ดิน เป็นต้น

ในการวางแผนกิจการต่าง ๆ ขององค์กรในสถานการณ์ที่จำกัดด้วยทรัพยากร ผู้บริหารต้องตัดสินใจในกรณีที่จะพิจารณาว่าธุรกิจแต่ละส่วนนั้นควรจะสร้างสรรต่อไป (Build) หรือรักษาสถานภาพไว้ (Maintain) หรือจะตัดทิ้งหรือไล่ทิ้งเสีย (Eliminate) หรืออาจคิดว่าควรเลือกธุรกิจมาเสริมใหม่ดีกว่า (New Business) ซึ่งในเรื่องนี้จะมีหลักทฤษฎีที่จะใช้เป็นเกณฑ์พิจารณาเรียกว่า เกณฑ์สัดส่วนกิจการต่าง ๆ หรือ Business Portfolio Matrix

เกณฑ์สัดส่วนกิจการต่าง ๆ ขององค์กร (Business Portfolio Matrix) ระบุให้แต่ละชนิดหรือกิจการต่าง ๆ ให้เป็น “หน่วยธุรกิจ” หรือ “หน่วยธุรกิจเชิงรุก” (Strategie Business Unit (S.B.U)) ซึ่งแต่ละ S.B.U. นี้จะมีลักษณะที่มีภารกิจเป้าหมายของธุรกิจเฉพาะของตนเอง มีคู่แข่งขึ้นเป็นการเฉพาะ อาจจะเป็นธุรกิจเดียวหรือกลุ่มธุรกิจซึ่งมีลักษณะสอดคล้องกันก็ได้และธุรกิจแต่ละส่วนนี้สามารถแยกตัวเป็นเอกเทศในการวางแผนกลยุทธ์จากธุรกิจอื่น ๆ ในองค์กร

การกำหนด S.B.U. จะเป็นไปตามลักษณะกิจการขององค์กรซึ่งอาจจะเป็นตัวผลิตภัณฑ์สายผลิตภัณฑ์ ฝ่ายหรือแผนก คณะบริหารธุรกิจในมหาวิทยาลัย ฯลฯ

แผนภูมิ 1.4 เกณฑ์วัดส่วนกิจการต่าง ๆ ของ องค์กร

สูง	ดาวรุ่ง STAR	ลูกผีลูกคน Question Marks
ต่ำ	วัวพันธุ์นม CASH COW	หมาน้อย DOG

สูง

ต่ำ

ส่วนแบ่งตลาดเปรียบเทียบกับคู่แข่งสำคัญ

อัตราเติบโตของตลาดรวม

จากแผนภูมิ 1.4 เกณฑ์สัดส่วนกิจการต่าง ๆ ประกอบด้วยสองแกนที่มีความสำคัญคือการกำหนดกลยุทธ์ คือ แนวนอนเป็นสัดส่วนของส่วนแบ่งตลาดเมื่อเทียบกับคู่แข่งที่ประสบความสำเร็จที่สุด ในแกนที่มีสองส่วนคือส่วนแบ่งตลาดระดับสูงและต่ำ

ในแนวดิ่งจะเป็นเกณฑ์ของอัตราการเติบโตของตลาดทั้งหมดที่มีอัตราเติบโตสูงและต่ำ

ในแผนภูมิ 1.4 จะได้ผลลัพธ์จากแกนสองแกนข้างต้นในรูปแบบของตาราง

1. ช่วงดาวรุ่ง (Star) ส่วนธุรกิจมีส่วนแบ่งตลาดสูง ขณะเดียวกันอัตราการเติบโตของตลาดรวมก็สูงด้วย ดาวรุ่งนี้จะใช้ทรัพยากรขององค์กรมาก โดยเฉพาะด้านการเงิน ซึ่งเป็นผลจากการเติบโตสูง หากเมื่อการเติบโตลดลงในขณะที่ยังครองส่วนแบ่งตลาดได้สูงก็จะอยู่ในตำแหน่งของ “วัวพันธุม” (Cash Cow) ซึ่งจะเป็นแหล่งสร้างรายได้แก่องค์กร

2. ช่วงวัวพันธุม (Cash Cow) หน่วยธุรกิจ ในช่วงนี้จะครองส่วนแบ่งตลาดสูงในอัตราเติบโตของตลาดรวมต่ำ ซึ่งมีผลดีและเป็นแหล่งธุรกิจเงินสดหรือรายได้ให้องค์กร ทรัพยากรจะใช้น้อยลงเมื่อเทียบกับ “ดาวรุ่ง” เพราะการเติบโตของตลาดน้อยหรืออยู่ตัวแล้ว

3. ช่วงลูกผีลูกคน (Question Marks) หน่วยธุรกิจ (S.B.U.) ในช่วงนี้ครองส่วนแบ่งตลาดต่ำในขณะที่อัตราการเติบโตของตลาดโดยรวมมีสูง ซึ่งมีปัญหาต้องเสี่ยงว่าจะเลือกเดินหน้าด้วยการทุ่มทรัพยากรลงไปอีกเพื่อจะได้ขึ้นถึง “ดาวรุ่ง” หรือจะพักไว้หรือถอนตัวจากกลางเลยก็ได้

4. ช่วงหมาน้อย (DOG) หน่วยธุรกิจ (S.B.U.) จะอยู่ในลักษณะที่ครองส่วนแบ่งตลาดต่ำในสภาวะอัตราการเติบโตของตลาดต่ำหรือไม่มีเลย ธุรกิจส่วนนี้จะเป็นลักษณะคือรักษาสถานะตัวหรือพึ่งตนเองได้เท่านั้น หรืออาจจะเป็นกรณี ต้องดึงเงินจากส่วนอื่นมาช่วยอุดหนุน เมื่อได้กำหนดหน่วยธุรกิจ (S.B.U.) แต่ละส่วนว่า จะอยู่ช่วงไหนแล้ว ภารกิจของผู้บริหารคือต้องตกลงใจว่า

หน่วยธุรกิจ (S.B.U.) ต่าง ๆ นั้นจะจัดการอย่างไรดีเพื่ออนาคตขององค์กร ซึ่งจะเป็นการดีที่จะเห็นภาพขององค์กรในรูปของหน่วยธุรกิจต่าง ๆ ซึ่งประกอบกันขึ้นมา ทางเลือกของฝ่ายบริหารหลังจากได้พิจารณาจากส่วนธุรกิจต่าง ๆ (Portfolio of Business) แล้ว ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ทางเลือกในสี่ลักษณะสำหรับหน่วยธุรกิจทั้งหลายคือ

ก) สร้างสรรค์ (Build) กรณีนี้อาจพิจารณาส่วนหน่วยธุรกิจ (S.B.U.) นั้นหากอนาคตเป็น “ดาวรุ่ง” โดยอาจพิจารณาจากกรณี “ลูกผีลูกคน” กรณีนี้ทางองค์กรอาจตกลงใจยอมเสียสละซึ่งผลกำไรในระยะสั้นเสีย เพื่อจะได้มีเงินทองไปทุ่มให้กับวัตถุประสงค์ดังกล่าว

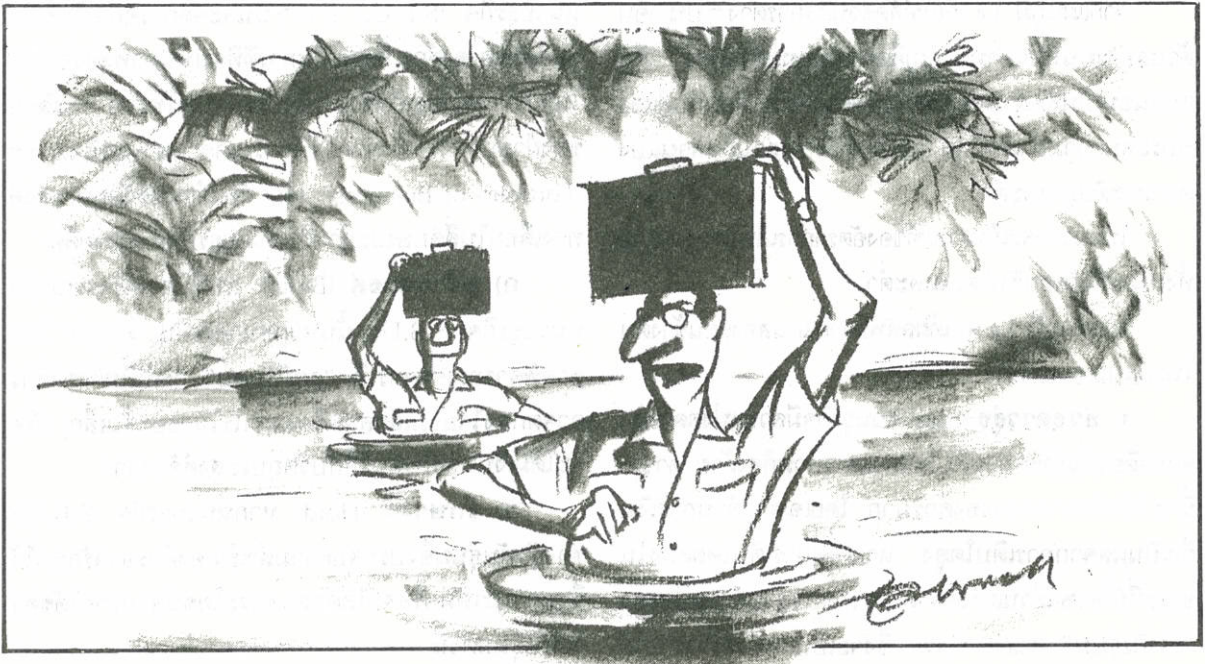
ข) รักษาไว้ (Hold) หากหน่วยธุรกิจ (S.B.U.) ช่วงวัวพันธุมซึ่งประสบความสำเร็จ องค์กรอาจรักษาไว้ซึ่งสถานะเดิมเพื่อจะได้ดักตวงประโยชน์จากรายได้ของวัวพันธุมตัวนี้

ค) ทุ่มเท (Harvest) กรณีที่หน่วยธุรกิจอาจเป็นทุกตัวยกเว้นตัวดาวรุ่ง ซึ่งจะพิจารณาในประเด็นเพิ่มรายได้หรือเงินสดในระยะสั้นให้เร็วและมากโดยไม่คำนึงถึงผลกระทบในระยะยาว โดยเฉพาะกรณีวัวพันธุมซึ่งเป็นธุรกิจที่ทำรายได้ แต่การเติบโตของตลาดต่ำซึ่งผลดีในระยะยาวจะน้อย จึงถือโอกาสดักตวงให้มากที่สุดในระยะสั้น

ง) ขกเลิก (Eliminations) กรณีหน่วยธุรกิจซึ่งมีส่วนแบ่งตลาดต่ำในตลาดรวมซึ่งได้น้อย กลยุทธ์กำจัดหรือยกเลิกอาจจะเหมาะสม อาทิกรณี “ลูกผีลูกคน” และ “หมาน้อย”

หน่วยธุรกิจแต่ละตัวในแต่ละช่วงอาจผกผันเปลี่ยนจากช่วงหนึ่งไปช่วงหนึ่งได้โดยเฉพาะหากอัตราการเติบโตของตลาดเปลี่ยนแปลงไป การเปลี่ยนแปลงจะเร็วหรือช้าขึ้นอยู่กับ “เทคโนโลยี” และการ “แข่งขัน” ขั้วเดียว

เมื่อได้พิจารณาตลอดกระบวนการพัฒนาแผนเชิงรุกธุรกิจการทั้งสี่ขั้นตอนดังกล่าวแล้ว แผนเชิงรุกที่จะอำนวยความสะดวกในการสร้างหรือพัฒนาแผนการตลาดสำหรับผลิตภัณฑ์แต่ละตัว สายผลิตภัณฑ์หรือหน่วยงานต่าง ๆ ขององค์กร โดยแต่ละส่วนงานนั้นจะทราบสถานะแน่นอน



ว่าองค์กรกำลังเดินไปทางใด เมื่อเป็นเช่นนั้น ความสอดคล้อง
ของแต่ละส่วนงานนั้น ๆ จะเกิดขึ้นในเรื่องของการพัฒนา
วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ และโครงการในแนวทางเดียวกับแผน

เชิงรุก เพื่อดำเนินการของกิจการสู่วัตถุประสงค์ของ
องค์กรต่อไป ☐ ☒

บรรณานุกรม

Drucker, Peter F. **Management : Tasks, Responsibilities, Practices.** New York : William Heinemann, 1974.

The Practice of Management. New York : Harper & Row, 1954.

Kotler, Philip. **Marketing Management : Analysis, Planning, and Control.** 3 rd ed. Englewood Cliffs : Prentice-Hall, 1980.

McNichols, T.J. **Executive Policy and Strategic Planning.** New York : McGraw-Hill, 1977.

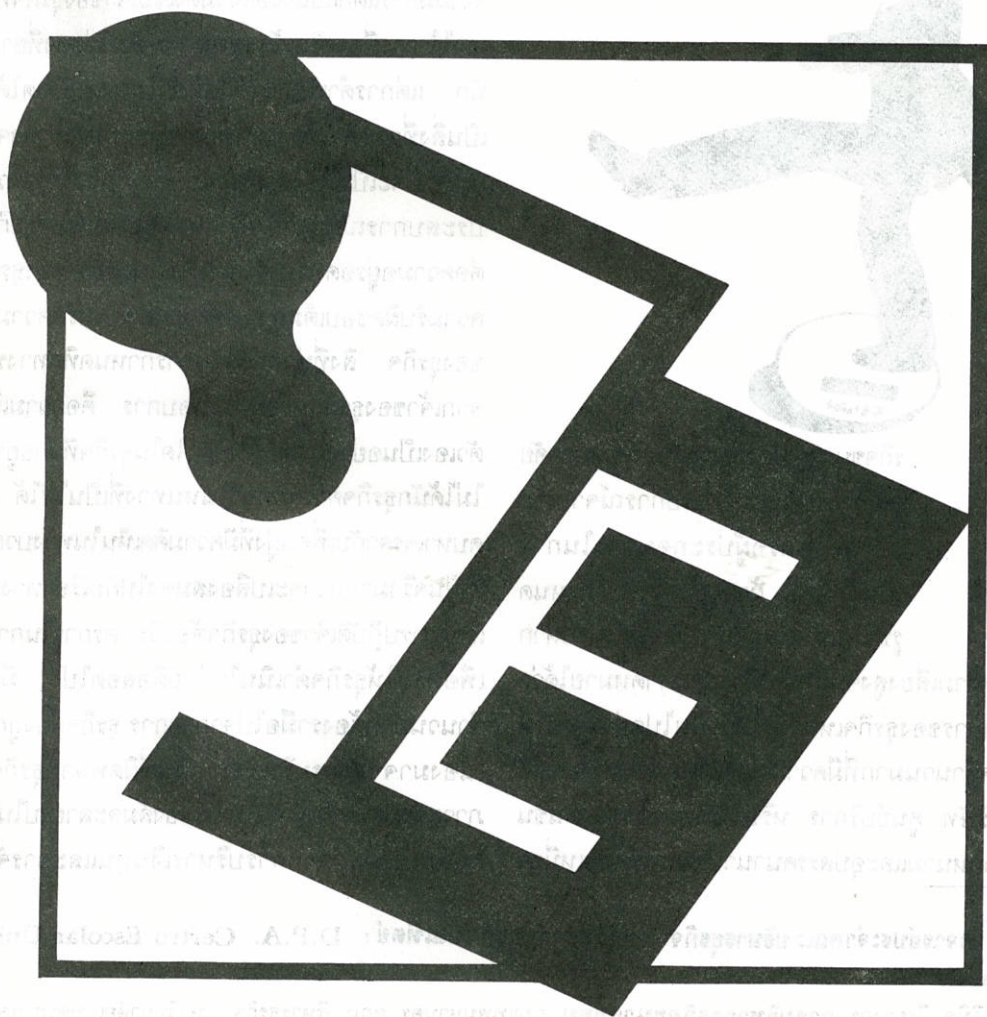
Peter, J. Paul. **Marketing Management.** Texas : Business, 1982.

Stewart, R.E. and Allen, J.K. **The Strategic Plan.** Palo Alto : Stanford Research Institute, 1973.

ขอขอบคุณ

E D I S O N

PRESS PRODUCTS



2369 New Petburi Rd, Bangkapi Huay Kwang Bangkok

Tel. 318 0068



* ดร. ลิทธิชัย ตันศรีสกุล



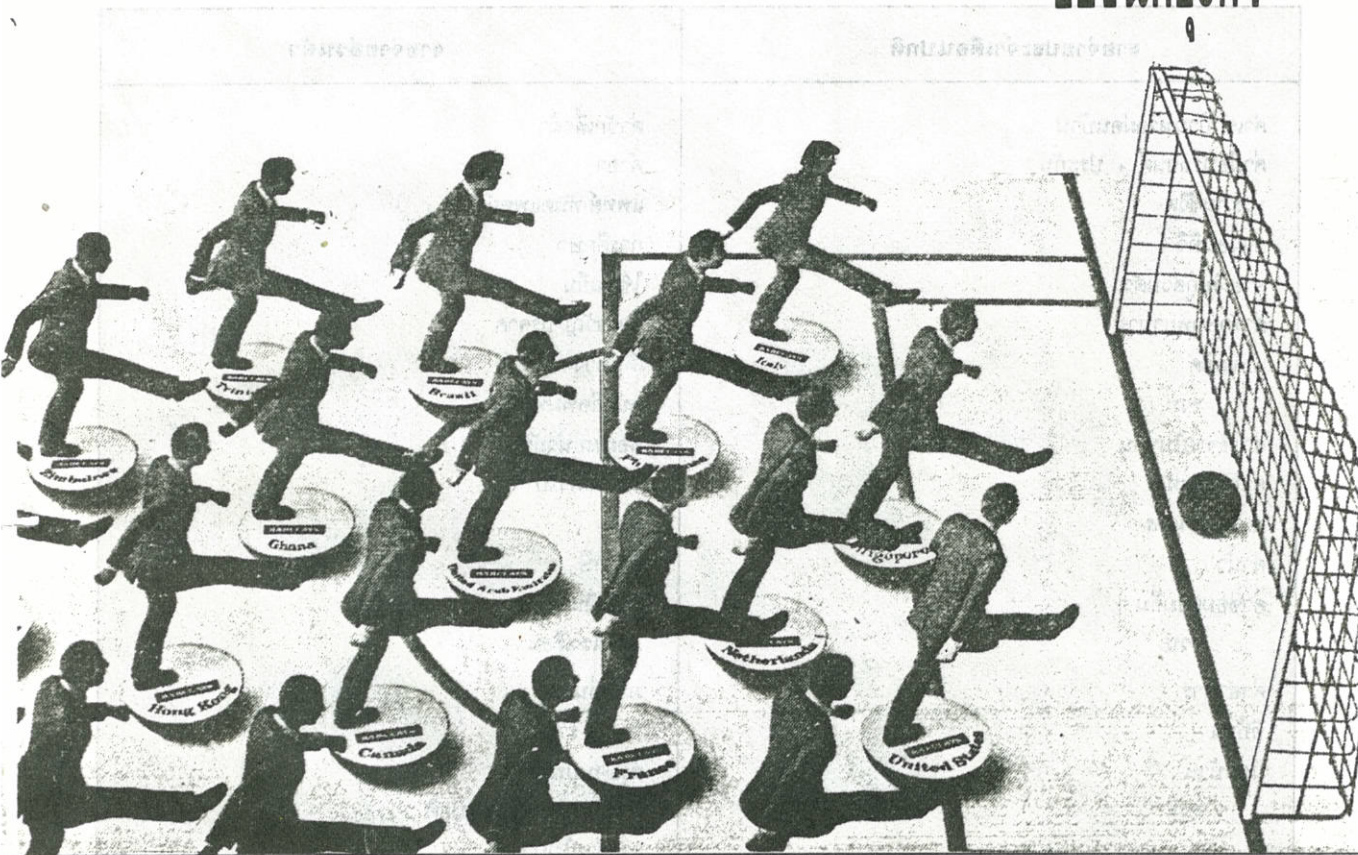
ธุรกิจขนาดย่อมประเภทต่าง ๆ ย่อมอาศัยความรู้และประสบการณ์จากเจ้าของธุรกิจหรือผู้ประกอบการในการเป็นผู้สร้าง ผู้วางรากฐาน กำหนดรูปแบบหรือโครงสร้างของธุรกิจ ถ้าหากธุรกิจไม่มีความเสี่ยงสูงจนเกินไปแล้วย่อมคาดหมายได้ว่าการดำเนินการของธุรกิจเหล่านี้ว่าจะเป็นอย่างราบรื่น ยังมีผู้สนใจจำนวนมากที่มีความพยายามอย่างเหลือเกินที่จะก่อตั้งบริษัท ศูนย์บริการ หรือดำเนินธุรกิจของตนขึ้น แต่ยังมีขวากหนามและอุปสรรคนานาประการที่คอยเหนี่ยว

รั้งไว้ ไม่ให้การดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ธุรกิจจึงไม่มีการแตกแขนงงอกงามดังเช่นเจ้าของธุรกิจที่ได้ใฝ่ฝันเอาไว้ การที่จะเป็นเจ้าของธุรกิจคงไม่ใช่ของที่ยากลำบากนัก แต่การดำเนินธุรกิจได้มีกำไรและอยู่รอดได้นั้นกลับเป็นสิ่งที่กระทำได้ยาก โดยเฉพาะธุรกิจที่กำลังจะเริ่มต้นกระทำการ จะต้องอาศัยเวลา อาจกล่าวได้ว่าความรู้และประสบการณ์จากชีวิตที่ผ่านมาของเจ้าของธุรกิจจำเป็นต่อความอยู่รอด ต้องยืนหยัดขึ้นในแวดวงของธุรกิจและมีความรับผิดชอบเต็มส่วนต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของธุรกิจ สิ่งที่น่าสนใจในการกำหนดทิศทางของธุรกิจจากเจ้าของธุรกิจหรือผู้ประกอบการ คือความเชื่อมั่นในตัวเองเป็นอย่างมากว่าไม่มีสิ่งใดในธุรกิจที่ทำอยู่จะเป็นไปไม่ได้ นักธุรกิจควรจะมีมองในหนทางที่เป็นไปได้ พยายามคบหาเจรจากับเพื่อนฝูงที่มีความคิดเห็นในทางบวกและทางที่เป็นจริงมากกว่าจะเปลืองสมองไปกับเรื่องทางลบ ในเรื่องการปฏิบัติเจ้าของธุรกิจต้องมีมาตรการในการควบคุมเพื่อที่จะให้ธุรกิจดำเนินไปด้วยดีตลอดไป¹ มีนักธุรกิจจำนวนมากต้องรามือไปจากวงการ ธุรกิจต้องถูกระงับไปเนื่องมาจากการบริหารการเงินที่ผิดพลาดธุรกิจประสบภาวะขาดทุน หมุนเงินไม่ทันต้องล้มละลายไปในที่สุดด้วยผลสืบเนื่องมาจากการบริหารเงินทุนและการจัดสรรงบ

* อาจารย์ประจำคณะ บริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย: D.P.A. Centro Escolar University, Philippines.

¹ วิจิตร วีระยงกูร การบริหารธุรกิจขนาดย่อม กรุงเทพมหานคร คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2528

ธุรกิจเชิงรบบนเส้นทางความสำเร็จ ของนักธุรกิจ



ประมาณรายจ่าย² ดังภาพที่ 2.1 แสดงรายละเอียดของงบประมาณที่เจ้าของธุรกิจจะต้องเข้าใจถึงรายจ่ายที่มาจากแหล่งต่าง ๆ ทั้งที่เป็นรายจ่ายส่วนตัวและรายจ่ายประจำเดือนปกติ ส่วนภาพที่ 2.2 แสดงงบดุลของบริษัทเมื่อเจ้าของธุรกิจเปิดกิจการในรูปบริษัทย่อมจะต้องมีสินทรัพย์ เช่น เงินสดและเงินฝากธนาคาร บริษัทจะมี

ทั้งหนี้สินและเงินทุน ในภาพที่ 2.3 ตารางสำหรับ 3 เดือน ตารางสำหรับ 3 เดือนที่แสดงให้เห็นเจ้าของกิจการรู้ถึงความเคลื่อนไหวทางการเงินหลังจากที่มีการเปิดกิจการไปแล้ว 3 เดือน

แต่ละตารางที่นำมาแสดงจะแสดงรายละเอียดของงบประมาณ รายรับ รายจ่าย ที่เจ้าของธุรกิจจำเป็นต้อง

²มาร์ค สตีเวนส์ ข้อผิดพลาดที่ควรปรับปรุงของเจ้าของกิจการ แปลจาก 36 Small Business Mistakes and How to Correct them. โดย จินตนา บุญงบการ กรุงเทพมหานคร เรือนแก้วการพิมพ์ 2528 หน้า 239

ทำความเข้าใจเพราะในทางธุรกิจถือว่าการจะให้ธุรกิจประสบความสำเร็จต้องบริหารการเงินให้มีประสิทธิภาพเช่นเดียวกัน การแสดงงบดุลจัดไว้ให้เจ้าของธุรกิจได้รับความ

เป็นไปทางการเงินในบริษัทของตน ณ วันใดวันหนึ่งตามที่ปรากฏในงบดุล

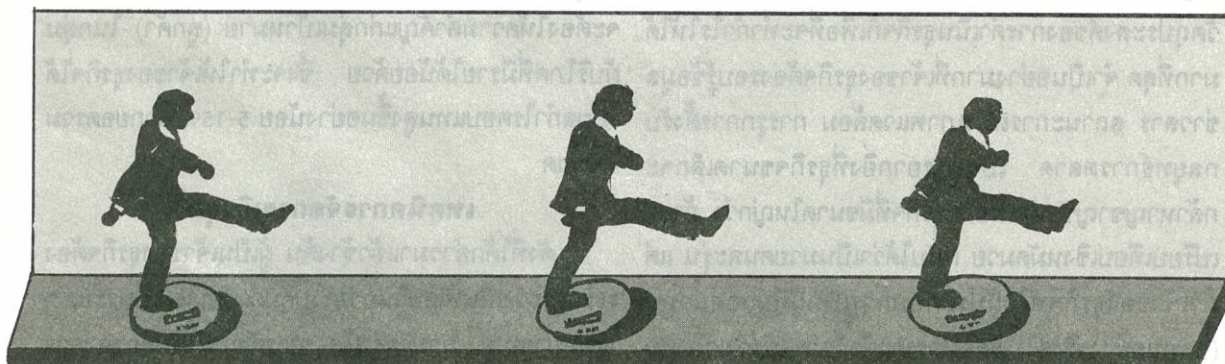
2.1 แสดงรายละเอียดงบประมาณ

รายจ่ายประจำเดือนปกติ	รายจ่ายส่วนตัว
ค่าเช่าบ้านหรือผ่อนบ้าน ค่าผ่อนรถยนต์ + ประกัน ประกันชีวิต ค่าผ่อนทีวี จ่ายเงินกู้ส่วนตัว ค่ารักษาพยาบาล เบ็ดเตล็ด รวม ค่าใช้จ่ายในบ้าน ค่าโทรศัพท์ ค่าไฟฟ้า-แก๊ส ค่าน้ำ ค่าซ่อมแซมอื่น ๆ รวม ค่าอาหาร ที่บ้าน นอกบ้าน รวม	ค่าซักเสื้อผ้า ค่ายา แพทย์-ทันตแพทย์ การศึกษา ใช้เงินยืม ของขวัญ/บริจาค เดินทาง หนังสือพิมพ์ ซ่อมรถ-น้ำมัน ใช้จ่ายทั่วไป รวม ค่าภาษี ภาษีเงินได้ ภาษีโรงเรือน ภาษีอื่น ๆ รวม สรุปงบประมาณ รายจ่ายประจำเดือนปกติ รายจ่ายในบ้าน ค่าอาหาร รายจ่ายส่วนตัว ค่าภาษี รวม

งบดุล

ณ

	30 เมษายน	31 พฤษภาคม	แผนงาน
สินทรัพย์			
เงินสดและเงินฝากธนาคาร			
ลูกหนี้และการค้า			
สินค้าคงเหลือ			
อุปกรณ์สำนักงาน			
หักค่าเสื่อม			
รวมทั้งสิ้น			
หนี้สินและทุน			
เจ้าหนี้การค้า			
ค้างจ่าย			
รวม			
ทุน			
กำไร			
รวม			
รวมทั้งสิ้น			



2.3 ตารางลำดับ 3 เดือน

รายการ			รวม
ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ	ค่าเช่า	ค่าเช่าเดือนที่แล้ว	จากวันจ่ายครั้งสุดท้ายถึงวันเปิด
	ค่าปรับปรุง	ค่าประกันโทรศัพท์และเครื่องมืออื่น ๆ	ค่าเคลื่อนย้ายอุปกรณ์เครื่องใช้
เงินวางประกัน	เงินจ่ายล่วงหน้า	เงินจ่ายล่วงหน้าภาษีการค้า	สามเดือนหลังจากเปิด (จากงบประมาณ
	ค่าธรรมเนียมใบอนุญาต	ค่าธรรมเนียมใบอนุญาตธุรกิจการค้า	ค่าใช้จ่ายประจำวัน)
ค่าเช่า	ค่าปรับปรุง	เบี้ยประกัน	เงินเดือน
	ค่าปรับปรุง	ค่าปรับปรุงร้าน	ค่าเช่าเดือนที่แล้ว
สินค้าคงคลัง	เงินสดในมือ	เครื่องมือต่าง ๆ และเครื่องแสดงต่าง ๆ	ค่าประกันโทรศัพท์และเครื่องมืออื่น ๆ
	เงินสดในมือ	ค่าแรงติดตั้ง	เงินจ่ายล่วงหน้าภาษีการค้า
รวมค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน 3 เดือน	สำรองสำหรับบัญชีลูกค้า	ป้ายภายในและภายนอก	ค่าธรรมเนียมใบอนุญาตธุรกิจการค้า
	เงินสดในมือ	บริการและเครื่องมือเครื่องใช้ส่งของ	เบี้ยประกัน
รวม	เงินสดในมือ	สินค้า (ประมาณ 65% ของจำนวนนี้จะต้องไปลงทุนใน	ค่าปรับปรุงร้าน
	เงินสดในมือ	Open Stock)	เครื่องมือต่าง ๆ และเครื่องแสดงต่าง ๆ

ในช่วงแรกของการดำเนินธุรกิจ เจ้าของธุรกิจจะต้องเผชิญกับปัญหาหลายด้าน ปัญหาจะเกี่ยวพันกันอย่างแยกไม่ออก บางครั้งกว่าจะสะสางปัญหาได้ หรือรู้ที่มาของปัญหาก็สายเกินกว่าจะแก้ไขเสียแล้ว แต่อย่างไรก็ตามด้วยวัตถุประสงค์ของการดำเนินธุรกิจก็เพื่อที่จะทำกำไรให้ได้มากที่สุด จำเป็นอย่างยิ่งที่เจ้าของธุรกิจต้องรอบรู้ข้อมูลข่าวสาร สถานะการณ์ สภาพแวดล้อม การรุกรการตั้งรับกลยุทธ์การตลาด เป็นการยากยิ่งที่ธุรกิจขนาดเล็กจะกล้าหาญชาญชัยประมือกับธุรกิจที่มีขนาดใหญ่กว่า ถ้าจะเปรียบเทียบเชิงหมัดมวย ก็นับได้ว่าเป็นมวยคนละรุ่น แต่ถ้าเจ้าของธุรกิจหรือผู้ประกอบการเป็นผู้มีน้ำอดน้ำทน (อดทนอย่างจริงจัง) ต่ออุปสรรคแล้วก็อาจใช้ช่วงเวลาอัน

เหมาะสมในการจัดการเชิงรุก เพื่อเอาชนะคู่แข่งขันได้ (Competitiveness) เพื่อแย่งชิงตลาด (Market Share) ที่เล็กทีละน้อย ในการสำรวจวิจัยตลาดได้พบข้อมูลที่สำคัญเกี่ยวกับกรณีนี้ว่า บางครั้งเจ้าของธุรกิจจะต้องให้ความสำคัญแก่กลุ่มเป้าหมาย (ลูกค้า) ในกลุ่มผู้บริโภคที่มีรายได้น้อยด้วย ซึ่งจะทำให้เจ้าของธุรกิจได้รับผลกำไรตอบแทนสูงขึ้นอย่างน้อย 5-15% จากยอดรวมทั้งหมด

เทคนิคการจัดการเชิงรุก

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้เป็นเจ้าของธุรกิจต้องระแวดระวังเป็นพิเศษในการควบคุมด้วยตนเองเป็นระยะ ๆ โดยสม่ำเสมอ การตัดสินใจ การสั่งการให้หลักของการ

บริหารให้อยู่ในภาวะสมดุลกัน (Equilibrium Condition) อาทิ ถ้าเป็นการจัดงานให้ได้อยู่ในลักษณะที่มีงานไม่มากไม่น้อยจะเกินไปการยกย้ายถ่ายเทคนที่มีความรู้แตกต่างกันไปทำหน้าที่ยี่ที่เหมาะสม และถ้าหากมีความเห็นว่าบุคลากรไม่มีประสิทธิภาพ คือร้อนหรือเป็นคนคดโกงก็ควรจะใช้มาตรการเฉียบขาดเข้าจัดการ เพราะในฐานะที่เจ้าของธุรกิจจะต้องรับผิดชอบที่จะกำจัดคนที่ทำงานไม่คุ้มกับค่าจ้างออกไป³ ถ้าหากเจ้าของธุรกิจยังไม่สามารถตัดสินใจในทันทีทันใด ก็สมควรจะไตร่ตรองให้รอบคอบ คิดเสียว่าตั้งแต่รับบุคลากรเข้ามาทำงานจะต้องเริ่มใช้จ่ายเงินทองทันที และต้นทุนจะสูงมากขึ้น และบริษัทอาจจะต้องเผชิญกับช่วงวิกฤต⁴ ถึง 9 เดือน ก่อนที่พนักงานจะสามารถทำกำไรได้ สำหรับการให้ทรัพยากรมนุษย์ของเจ้าของธุรกิจ ดูเผิน ๆ แล้วไม่น่าจะมีปัญหา การใช้คนจำนวนมากทำงานน่าจะได้ปริมาณงานมากตามไปด้วย แต่ความจริงกลับไม่ใช่เช่นนั้น มีการตั้งข้อสังเกตว่าถ้าเจ้าของธุรกิจสามารถลดจำนวนคนทำงานลงได้ก็เปอร์เซ็นต์จากจำนวนทั้งหมดแล้วจะทำให้ผลผลิตตกต่ำลงกว่าเดิมหรือไม่ ในกรณีเช่นนี้ผลผลิตจะไม่ตกต่ำ แต่ต้องรู้จักการให้ผลตอบแทนแก่คนงานให้ทั้งเงินเดือนและให้ทั้งค่าแรง

ส่วนเกิน แต่สำหรับธุรกิจบางประเภทเหมาะกับการจ้างเหมา⁵ ให้เจ้าของธุรกิจเปลี่ยนจากการจ้างรายวันมาเป็นการจ้างเหมาแทน จะทำให้ได้ผลผลิตดีขึ้นและงานเสร็จเร็วขึ้น นั่นหมายถึงการประหยัดดอกเบี้ยด้วย โลกของธุรกิจเป็นโลกของความรวดเร็วที่เจ้าของธุรกิจจะต้องทำให้ได้ ถ้าอยากจะมีผลกำไรของความสำเร็จหรือลดต้นทุนของความพ่ายแพ้จึงขอให้เจ้าของธุรกิจได้ทบทวนความรับผิดชอบในเชิงรุกตลอดเวลา ความรับผิดชอบในการประเมินผลงานออกมาเป็นระยะ ๆ จากคนงานโดยสม่ำเสมอ กล่าวกันถึงคำพังเพยที่ว่า “คุณภาพของคนอยู่ที่ผลของงาน” นั่นหมายถึงการทำงานได้มากก็จะส่งผลให้ผู้ทำงานมีคุณค่ามากขึ้นและตราบนานที่เจ้าของธุรกิจยังเห็นคนมีความสำคัญอันดับหนึ่งแล้วเจ้าของธุรกิจนั้นจะไม่มีวันพลาด แม้แต่ในเรื่องการหาแหล่งเงิน⁶

การอาศัยการทำงานร่วมกันเป็นทีมและการให้ความสำคัญแก่เวลาที่สูญเสียไปนั้นนักธุรกิจกล่าวว่าไม่ว่าจะเป็นเรื่องคู่แข่งหรือปัญหาจากเศรษฐกิจก็ยังไม่ใช่ศัตรูตัวร้าย แต่เวลาต่างหากที่สำคัญ⁷ และเวลาที่ผ่านไปเราก็ไม่อาจจะเรียกกลับคืนมาได้อีก □■

³เรื่องเดียวกัน หน้า 96

⁴จอห์น เฟนตัน คู่มือวางแผนสร้างกำไร 2 เท่า แปลจาก How to double your profits within the year. โดย ก้องเกียรติ โอภาสวงการ กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น 2530 หน้า 24

⁵เกียรติศักดิ์ จีระยิรนาถ เงินเก็บตก กรุงเทพมหานคร สารมวลชน 2532 หน้า 70-71.

⁶บุญมาก พรหมพวย เกล็ดลับสุดยอดบิษัชนำ กรุงเทพมหานคร ดอกเบี๋ย 2533 หน้า 171

⁷ริชาร์ด เอส. สโลมา การบริหารเฉียบพลัน แปลจาก No-Nonsense Management โดย ชีรนัย (นามแฝง) กรุงเทพมหานคร สร้างสรรค์-วิชาการ 2532 หน้า 52-53

บรรณานุกรม

เกียรติศักดิ์ จีระยิรนาถ เงินเก็บตก กรุงเทพมหานคร สารมวลชน 2532.

บุญมาก พรหมพวย เกล็ดลับสุดยอดบิษัชนำ กรุงเทพมหานคร ดอกเบี๋ย 2533.

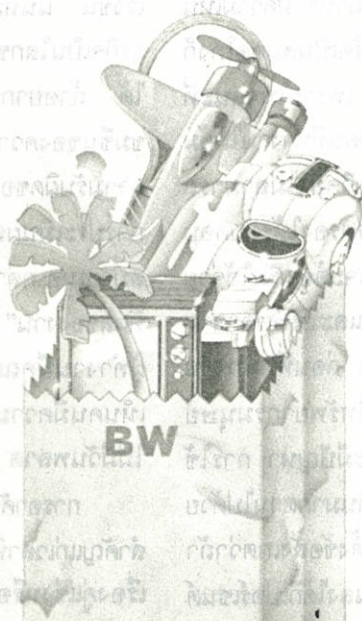
เฟนตัน, จอห์น คู่มือวางแผนสร้างกำไร 2 เท่า แปลจาก How to double your profits within the year. โดย ก้องเกียรติ โอภาสวงการ กรุงเทพมหานคร ซีเอ็ดยูเคชั่น 2530.

วินิจ วิรยางกูร การบริหารธุรกิจขนาดย่อม กรุงเทพมหานคร คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 2528.

สตีเวนส์, มาร์ค ข้อผิดพลาดที่ควรปรับปรุงของเจ้าของกิจการ แปลจาก 36 Small Business Mistakes and How to Correct them. โดย จินตนา บุญบงการ กรุงเทพมหานคร เรือนแก้วการพิมพ์ 2528.

สโลมา, ริชาร์ด เอส. การบริหารเฉียบพลัน แปลจาก No-Nonsense Management. โดย ชีรนัย, นามแฝง กรุงเทพมหานคร สร้างสรรค์วิชาการ 2532.

กลยุทธ์สู่ความเป็นเลิศ



ทางผลิตภัณฑ์

แปลและเรียบเรียงจาก

Rohan, Thomas M. "The race to turn ideas into products" World Executive's digest, March 1991, pp. 77-79

* โธมัส อาร์เชอร์

U รัชิตอุตสาหกรรมที่ ต้องการจะมีองค์กร ที่อยู่ในระดับแนว หน้า เริ่มเรียนรู้ว่า บริษัทจะต้องแปรรูปความคิดใหม่ ๆ ที่บริษัทมีให้สำเร็จเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ ให้เร็วที่สุด ดังนั้นการที่บริษัทสามารถ มีวิธีการออกแบบผลิตภัณฑ์และวงจร การผลิตที่รวดเร็วจึงเป็นเรื่องสำคัญที่สุด

และจากรายงานการสำรวจล่าสุดใน สหรัฐฯ พบว่าประมาณร้อยละหกสิบ ของหมื่นนักบริหารระดับสูงมีความเห็น ตรงกันว่า การลดระยะเวลาที่ใช้ในการ ออกแบบและการผลิตนั้นเป็นเรื่องสำคัญ ที่สุดของบริษัท

Thomas Archer รองประธาน ฝ่ายพัฒนาวิธีการผลิตแห่งสถาบัน **Battelle Memorial** (ซึ่งเป็นหนึ่งในสถา-

บันวิจัยของเอกชนที่ใหญ่ที่สุดในโลก) กล่าวว่า "เรากำลังพบว่าบริษัทอุตสาหกรรมหลายแห่งกำลังลดระยะเวลาที่ใช้ ในกิจกรรมทั้งสองดังกล่าวจาก 3 ถึง 5 ปีให้เหลือเพียง 3 ถึง 4 เดือน บาง บริษัทถึงกับโอ้อวดว่าจะทำผลิตภัณฑ์ ใหม่ให้ได้ 4 ถึง 5 ผลิตภัณฑ์ต่อปีและ กำลังพยายามทำให้ได้ถึง 100 ผลิตภัณฑ์ต่อปี"

* นักวิชาการพาณิชย์ 4 กทมการค้าต่างประเทศ กระทรวงพาณิชย์ : Master of Accountancy, University of Montana, U.S.A.

บางบริษัทประสบความสำเร็จอย่างมากในการลดเวลาที่ใช้ในการออกแบบและการผลิต ดังเช่นตัวอย่างของความสำเร็จต่อไปนี้ :

- บริษัท **General Motors** ได้กลายเป็นผู้ผลิตและจำหน่ายหัวฉีดน้ำมัน และที่คุมลิ้นปิดเปิดในกระบอกสูบเครื่องยนต์ทั่วโลก เนื่องจากผลสำเร็จของทีมงานที่ทำงานร่วมกันเพื่อสนองจุดประสงค์ของการลดระยะเวลาที่ใช้ในกิจกรรมทั้งสอง

- แผนก **Collins Government Avionics** แห่งบริษัท **Rockwell International** ได้ออกแบบเครื่องรับสัญญาณเรดาร์เพื่อหาจุดยุทธศาสตร์ใหม่เพื่อที่จะใส่ลงไปในเนื้อที่อันจำกัดในซีปนาวอโดยใช้ **Software** ที่ออกแบบในระบบ 3 มิติ และใช้เวลาเพียง 14 เดือน ซึ่งตามปกติจะต้องใช้เวลาถึง 2 ปี

- แผนก **Aerospace** แห่งบริษัท **B.F. Goodrich** ออกแบบและทดสอบระบบเบรคคาร์บอน (**Carbon brake**) ที่ใช้ในเครื่องบินโบอิง 747 ได้ภายในเวลา 4 เดือน แทนที่จะใช้เวลาถึง 1 ปี โดยใช้ **Software** ช่วยออกแบบของบริษัท **Structural Dynamics Research**

- บริษัท **Xerox** ก็สามารถลดเวลาที่ใช้ในการออกแบบและการผลิตสินค้าใหม่ด้วยการส่งผู้จัดการโรงงานไปทำงานร่วมกับทีมงานออกแบบผลิตภัณฑ์เป็นเวลา 2 ปี

- แผนก **Consumer Elec-**

tronic แห่งบริษัท **RCA** ได้จัดตั้งทีมงานร่วมเพื่อพัฒนาโครงและตัวเครื่องโทรทัศน์ และภายในเวลา 2 ปี บริษัทสามารถผลิตโทรทัศน์แบบต่าง ๆ ได้ถึง 150 แบบโดยใช้เวลาน้อยกว่าที่กำหนดไว้ถึงครึ่งหนึ่ง

- บริษัทที่สร้างเครื่องยนต์ไอโฟนสำหรับเครื่องบินเจ็ท ใช้ **Software** สร้างแบบของใบพัดของเครื่องยนต์เทอร์โบเนียร์ภายในเวลาเพียงไม่กี่วันโดยมีค่าใช้จ่ายเพียง 5,000 US ดอลลาร์ ซึ่งตามวิธีเดิมต้องใช้เวลาถึง 9 เดือน

- แผนก **Williamatic** แห่งบริษัท **Roger** ผู้ผลิตลูกกลิ้งยางที่ใช้ควบคุมกระดาดในการพิมพ์สามารถลดเวลาที่ใช้ในการผลิตและเวลาที่ใช้ในการลองเครื่องได้ 65 % และ 75 % ตามลำดับ ด้วยการให้ฝ่ายออกแบบผลิตภัณฑ์และฝ่ายผลิตสินค้า ดูวิดีโอเทปของการปฏิบัติงานในโรงงานเพื่อศึกษาวิเคราะห์ และจัดขั้นตอนที่ทำให้เสียเวลาในการผลิต

- บริษัท **Battelle** ก็ได้รับผลตอบแทนถึง 3800 % ในการลงทุนเพื่อออกแบบชิ้นส่วนของอาวุธใหม่ให้ง่ายต่อการประกอบและผลิต

- บริษัท **Durivage Pattern & Manufacturing** สามารถสนองต่อคำสั่งซื้อบริษัทรถยนต์ **Pontiac** ที่จะผลิตต้นแบบรถยนต์หนักคันแบบภายในเวลา 4 เดือน โดยใช้ **Software** ของบริษัท **Battelle** ชื่อ **Tool Chest** ซึ่งสามารถออกแบบระบบ 3 มิติ ขณะที่บริษัทคู่แข่งที่ได้รับคำสั่งซื้ออีกครั้ง

หนึ่งจากบริษัท **Pontiac** สามารถผลิตต้นแบบได้ทันเวลา แต่ต้นแบบนั้นไม่ผ่านการตรวจรับจากบริษัท **Pontiac** บริษัท **Durivage** จึงได้รับคำสั่งซื้อจากบริษัท **Pontiac** อีกและบริษัท **Durivage** สามารถทำเสร็จภายใน 2 เดือน

สิ่งสำคัญในการเร่งรัดกระบวนการออกแบบและผลิต ขึ้นอยู่กับบุคคลที่มาร่วมในทีมงาน ผู้เชี่ยวชาญกล่าวว่า การจับนักออกแบบผลิตภัณฑ์กับวิศวกรการผลิตมาทำงานร่วมทีมเดียวกันไม่ใช่จะนำมาซึ่งความสำเร็จเสมอไป

“นักออกแบบผลิตภัณฑ์ต้องปรับลักษณะการใช้ประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ให้ได้ในระดับหนึ่ง ขณะที่วิศวกรการผลิตต้องการผลิตภัณฑ์ให้มีต้นทุนต่ำและคุณภาพสูง และผู้บริหารก็ไม่สามารถจำแนกได้ว่า ความต้องการของฝ่ายไหนดีกว่ากัน ประกอบกับวิศวกรการผลิตมักมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์” **Bernard H. Slade** ที่ปรึกษาอาวุโสด้านการบริหารของบริษัท **United Research** ได้ให้ความเห็นต่ออีกว่า “กลุ่มคนเหล่านั้นต้องทำงานร่วมกันเหมือนที่คน ๆ เดียวเป็นคนทำ แม้ว่ากลุ่มคนนั้นจะมี 10 หรือ 50 คนก็ตาม พวกเขาต้องรับผิดชอบร่วมกันต่อความสำเร็จและจุดประสงค์ของทีมงาน ไม่ปล่อยให้ภูมิหลังของแต่ละคนมีผลกระทบจุดประสงค์ของงาน งานสำคัญของนักบริหารก็คือการจูงใจให้บุคคลที่มีภูมิหลังต่างกัน

ทำงานร่วมกันเพื่อความสำเร็จของทีมงาน บริษัท **Xerox** ได้ทดลองแนวคิดใหม่ในการจัดทีมงานร่วมโดยผู้จัดการโรงงานจะต้องเป็นส่วนหนึ่งของทีมงาน พัฒนาผลิตภัณฑ์ และทำงานกับทีมงานนั้นเป็นเวลา 3 ปี เมื่อวิธีการผลิตได้ถูกกำหนดเรียบร้อยแล้ว ผู้จัดการโรงงานก็จะรับหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มวิศวกรผลิตเพื่อบริหารงานผลิต **James T. Horn** รองประธานฝ่ายการผลิตของบริษัท **Xerox** กล่าวว่า “ผู้จัดการโรงงานมักจะไม่ได้เตรียมแผนระยะยาวไว้เพราะเขาเคยชินกับการผลิตสิ่งของที่ซ้ำซากจำเจ ดังนั้นบริษัท **Xerox** จำเป็นต้องพัฒนากลยุทธ์ในการผลิตขึ้นมา เพื่อกระตุ้นให้ผู้จัดการโรงงานมีส่วนร่วมในเรื่องนี้ด้วย

แผนก **Williamatic** แห่งบริษัท **Roger** ใช้วิธีการที่ต่างกันในการลดระยะเวลาที่ใช้ในการผลิต **Harry Kenworthy** ผู้จัดการทั่วไป เปิดเผยว่า “ทีมงานที่บริษัทจัดตั้งขึ้นประกอบด้วยวิศวกรประจำ, วิศวกรออกแบบ, เจ้าหน้าที่ปฏิบัติการหนึ่งหรือสองคน และผู้ควบคุมการปฏิบัติงาน จุดประสงค์ของทีมงานคือการผลิตความคิดใหม่ ๆ การคิดค้นวิธีการผลิตที่แตกต่างกันไป และพิจารณาความสัมพันธ์ของความคิดกลุ่มของตนกับของผู้อื่น งานเบื้องต้นก็คือการถ่ายวิดีโอเทปของการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในโรงงาน พร้อมกับจับเวลาที่ใช้ในแต่ละงาน เช่น ผู้เตรียมเครื่องจักรให้พร้อมต้องเดินออกไปหาประแจปากตายสำหรับน็อตต่าง ๆ ถึง 10 นาที การ

เสียเวลาเช่นนี้ทำให้ผู้บริหารสั่งเปลี่ยนเครื่องมือที่ใช้ในการทำงานเพื่อลดการสูญเสียเวลา ดังนั้นเครื่องมือต่าง ๆ ต้องถูกปรับให้เหมาะกับงานทุกรูปแบบ ไม่จำเป็นต้องมีเทคโนโลยีขั้นสูงเข้ามาเกี่ยวข้อง”

บริษัทผู้ขายเครื่องจักรและวัตถุดิบในการผลิต ก็สามารถมีส่วนช่วยลดระยะเวลาที่ใช้ในการผลิต **William Bodine** รองประธานฝ่ายขายของบริษัท **Bodine** ผู้ผลิตเครื่องจักรที่มีความสามารถและความเร็วสูงในการประกอบผลิตภัณฑ์ และเครื่องจักรทดสอบคุณภาพของผลิตภัณฑ์หลายชนิด กล่าวว่า “บริษัทได้รับเชิญให้ไปทำงานร่วมกับบริษัทของลูกค้าซึ่งมีความเชื่อเรื่องเทคโนโลยีที่ใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมและง่ายต่อการผลิต บริษัทของเราเสนอให้เปลี่ยนรูปแบบของผลิตภัณฑ์เพื่อให้ผลิตภัณฑ์สามารถประกอบได้โดยเครื่องจักร เครื่องจักรที่ใช้งานต้องมีความสามารถพิเศษเพิ่มขึ้น เช่น เชื่อมหรือเจาะโลหะด้วยแสงเลเซอร์, งอ, ตรวจสอบ, ประทับตราหรือตรวจคุณภาพชิ้นส่วนต่าง ๆ ของผลิตภัณฑ์ในระหว่างการผลิต ด้วยวิธีการเช่นนี้เครื่องจักรบางเครื่องจะทำงานช้าลง แต่สามารถลดระยะเวลาที่ใช้ทั้งหมดในการผลิต”

ขณะเดียวกันก็มีกรณีพิเศษที่ควรพิจารณา เช่น อุปกรณ์ที่ใช้ไฟฟ้าหรือแก๊สต้องการความปลอดภัย, ประสิทธิภาพใช้งานสูง, และการรับรองคุณภาพจากสถาบันที่เชื่อถือได้ ดังนั้นในการตั้ง

ทีมงานร่วมผู้เชี่ยวชาญจากสถาบันที่เชื่อถือได้ควรได้รับเชิญมาร่วมทีมงานนี้เพราะถ้าผลิตภัณฑ์ที่บริษัททำขึ้นไม่ผ่านการทดสอบทางมาตรฐานที่กำหนดโดยรัฐบาล การแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาดจะล่าช้าออกไป

Paul E. Kolb รองประธานด้านความปลอดภัยของผลิตภัณฑ์ของบริษัท **ETL Testing Laboratories**, กล่าวว่า “บริษัทได้แต่งตั้งให้เป็นที่ปรึกษาด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์จากลูกค้าจำนวนมาก เราต้องรักษาความลับเป็นอย่างดีเพราะลูกค้าอยู่ในระหว่างการพัฒนาและแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาด เมื่อเราอยู่ในทีมงานร่วมในการออกแบบผลิตภัณฑ์เราสามารถป้องกันปัญหาต่าง ๆ ได้ก่อนที่มันจะเกิดขึ้น มันเป็นการประหยัดเวลาและลดปัญหาที่จะเกิดขึ้นภายหลังได้ นอกจากด้านการออกแบบแล้ว บริษัทยังให้คำแนะนำด้านมาตรฐานสินค้า เพื่อให้การออกแบบนั้นเกิดผลิตภัณฑ์ที่เป็นไปตามมาตรฐาน”

ส่วนด้านการออกแบบและการสร้างแบบเพื่อจะฉีดพลาสติกเข้าไป ก็เป็นงานอีกเรื่องหนึ่งที่จำเป็นต้องใช้เทคโนโลยีขั้นสูง คำแนะนำหรือความช่วยเหลือจากสถาบันที่เชื่อถือได้จะมีส่วนช่วยได้มาก

Raynor M. Seeley Jr. รองประธานของบริษัท **PTA** กล่าวว่า “บริษัทของเราได้สร้างแบบให้บริษัทอื่นเป็นจำนวนมาก เมื่อฝ่ายสร้างแบบของบริษัทลูกค้าต่างพากันคิดว่าไม่สามารถ

ทำได้แล้ว บริษัทของเราสามารถลดเวลาในการออกแบบให้ลูกค้าลงกว่าครึ่งโดยอาศัยประสบการณ์และความเชี่ยวชาญของเราใน **Software** ที่ออกแบบในระบบ 3 มิติ (**CAD** และ **CAM**)

บางครั้งบริษัท **PTA** ก็ช่วยบริษัทลูกค้าได้อย่างมหัศจรรย์ โดยเฉพาะในวงการที่มีการแข่งขันกันมากเรื่องการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมและง่ายต่อการผลิต เช่น บริษัทหนึ่งทราบว่าเป็นบริษัทคู่แข่งกำลังจะแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ในงานแสดงสินค้าที่จะขึ้นในอีก 23 วันข้างหน้า บริษัทนั้นไม่มีผลิตภัณฑ์ลักษณะเดียวกันเพื่อแสดงแข่งขันในงาน จึงว่าจ้างบริษัท **PTA** ซึ่งบริษัท **PTA** ก็ใช้เวลาออกแบบและสร้างผลิตภัณฑ์ในลักษณะเดียวกันเสร็จภายใน 21 วัน

ปัจจุบันนี้มีบริษัท **Software** จำนวนมากอ้างว่า **Software** ของบริษัทตนสามารถประหยัดเวลาการออกแบบและการผลิตเป็นอย่างดี โดยแท้จริงแล้ว **Software** สามารถช่วยประหยัดเวลาได้จริงถึงระดับหนึ่ง ผู้เชี่ยวชาญด้านการออกแบบและผลิตมีความเห็นตรงกันว่า **Software** เป็นเพียงเครื่องมืออย่างหนึ่งเท่านั้น และจะมีประสิทธิภาพถ้าใช้เป็น **Software** ที่เป็นที่ยอมรับกันว่าช่วยประหยัดเวลาการออกแบบและประกอบผลิตภัณฑ์ได้แก่ **Software** ของบริษัท **Hitachi** ร่วมกับบริษัท **BDI** ซึ่งเขียนขึ้นโดย **Dr. Geoffery Boothroyd** และ **Dr. Peter Dewhurst** จากมหาวิทยาลัย

Rhode Island

Steven Nelson, วิศวกรใหญ่ของบริษัท **Battelle** ฝ่ายการพัฒนาผลิตภัณฑ์และเครื่องจักรกลกล่าวว่า “บริษัทได้ใช้ **Software** ของ **Dr. Boothroyd** และ **Dr. Dewhurst** มากกว่า 1 ปีแล้ว เพื่อช่วยในการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ง่ายและเหมาะแก่การประกอบและสามารถลดจำนวนชิ้นส่วนที่ใช้ในการประกอบผลิตภัณฑ์อีกด้วย”

แผนก **Collins** ของบริษัท **Rockwell** ใช้ **Software** ที่ชื่อ **IDEAS** ของบริษัท **Structural Dynamics** เพื่อรับสัญญาณหาจุดยุทธศาสตร์สัมพันธ์กับโลกเพื่อที่จะใส่ลงไปในเนื้อที่อันจำกัดและเล็กเพียง 2 นิ้วในชิปนาวาล **Tomahawk**

และบาง **Software** มีลักษณะพิเศษคือต้องการให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการออกแบบและการผลิตร่วมกันตอบคำถามนั้นก็จะช่วยให้การออกแบบเสร็จเร็วขึ้น

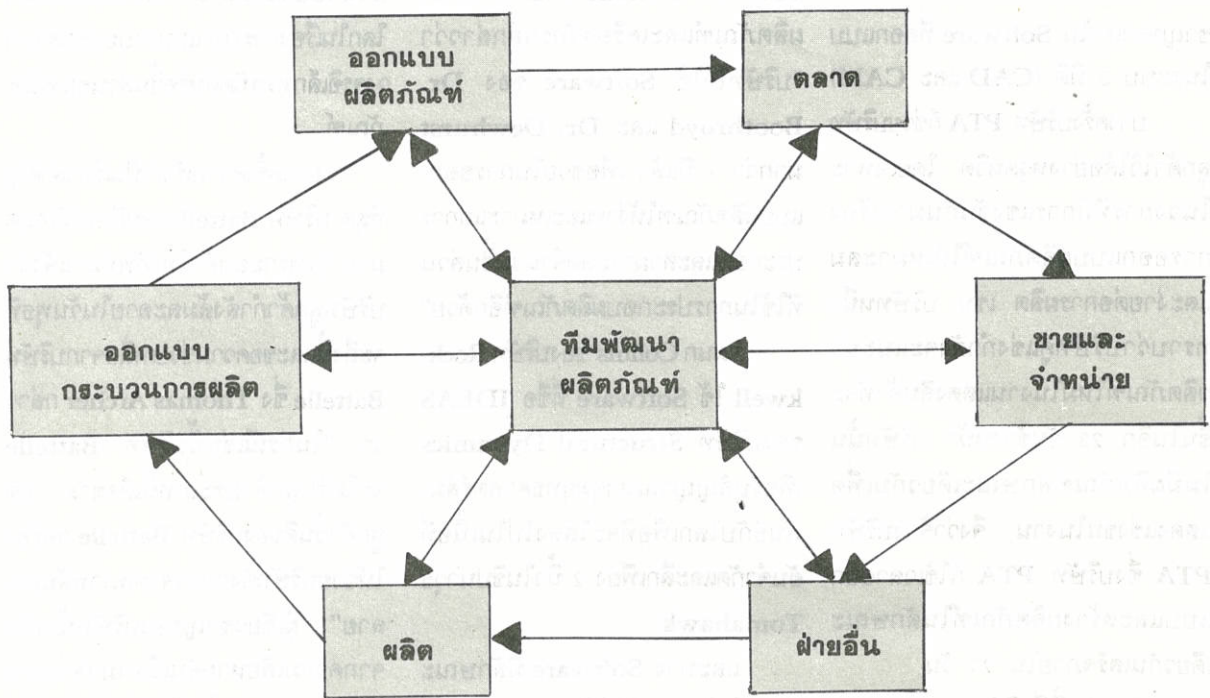
Michael Pehl ผู้จัดการด้าน **Software** และวัสดุของบริษัท **SAP America** อ้างว่า **Software** ของบริษัทมีข้อดีคือ คณะกรรมการของบริษัทใช้ **Software** นี้จะต้องป้อนข้อมูลเกี่ยวกับแผนการทางธุรกิจให้ **Software** นี้ และ **Software** สามารถจัดกลุ่มผลิตภัณฑ์เพื่อให้สอดคล้องกับแผนที่ มีเพราะผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในกลุ่มเดียวกันจะมีแผนการทางธุรกิจคล้ายกัน

โดยที่จริงแล้ว **Software** เป็นสิ่งที่ขาดไม่ได้ในงานหลาย ๆ อย่าง เช่น **James T. Horn** แห่งบริษัท **Xerox**

ยังมีศูนย์ออกแบบผลิตภัณฑ์ที่เรียกว่า **Co-Lab (Collaborative Design)** ซึ่งนักออกแบบสามารถติดต่อกันได้ทั่วโลกในเรื่องการออกแบบระบบย่อยต่าง ๆ วงจรอิเล็กทรอนิกส์หรือชิ้นส่วนของผลิตภัณฑ์

บางครั้งความเร็วก็เป็นเรื่องสำคัญที่สุด บริษัท **Battelle** เคยมีกรณีวิกฤตมาก ๆ เพราะลูกค้าโทรศัพท์มาแจ้งว่าบริษัทลูกค้ากำลังล้มละลายในวันพุธที่จะถึงนี้และขอความช่วยเหลือจากบริษัท **Battelle** ซึ่ง **Thomas Archer** กล่าวว่า “ในกรณีเช่นนี้บริษัท **Battelle** จะไม่รับลูกค้าประเภทนี้เด็ดขาด แต่ลูกค้าชั้นดีของบริษัท **Battelle** ขอร้องให้ช่วยบริษัทดังกล่าวจากสภาพล้มละลาย” ผู้เชี่ยวชาญของบริษัทนั้นเกิดจากความเสียหายอันเนื่องมาจากการผลิตโรงงาน ทุกครั้งที่ผลิตภัณฑ์เคลื่อนที่ไปบนสายพานยนต์อัตโนมัติ จะมีความเสียหายเกิดขึ้น และพนักงานในสำนักงานก็ขาดการสื่อสารที่ดีกับกรรมกรโรงงาน บริษัท **Battelle** จึงแนะนำให้ใช้เครื่องรับหรือป้องกันการกระแทกตลอดสายพานยนต์ ซึ่งมีราคาเพียง 400 US\$ ก็สามารถหยุดยั้งความเสียหายที่เกิดขึ้นได้บริษัทดังกล่าวจึงไปที่ธนาคารเพื่อขอต่อเงินกู้ โดยแจ้งให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงที่จะมีผลให้บริษัทมีผลการดำเนินงานดีขึ้น บริษัทดังกล่าวก็ยังดำเนินธุรกิจมาจนถึงปัจจุบันนี้

เทคโนโลยีขั้นสูงไม่ใช่สิ่งจำเป็นเสียทั้งหมด



แนวความคิดของบริษัทฟิลิปส์ การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ดีจะต้องนำไปสู่ความสามารถที่จะผลิตและประกอบได้ (Design For Manufacturability and Assembly หรือ DFMA) และแนวความคิดนี้มุ่งที่จะทำให้กระบวนการผลิตเป็นไปอย่างง่าย ๆ ก่อนที่จะใช้ระบบอัตโนมัติเข้ามาช่วยเพราะเมื่อทุกสิ่งดูง่ายแล้วการผลิตและประกอบผลิตภัณฑ์ก็จะง่ายตาม แนวคิดนี้ก็ได้ใช้ในระบบอัตโนมัติด้วย Daniel Whitney หัวหน้าส่วนด้านหุ่นยนต์และการติดตั้งระบบการผลิตของบริษัท Charles Stark Draper Lab กล่าวว่า การ

ผลิตที่ดีด้วยระบบอัตโนมัติก็คือการผลิตที่ดีด้วยระบบธรรมดา ระบบอัตโนมัติในการผลิตไม่ได้ช่วยสร้างประโยชน์สูงสุดต่อกลยุทธ์การออกแบบผลิตภัณฑ์ให้ง่ายและเหมาะต่อการผลิต การออกแบบผลิตภัณฑ์ที่ดีอาจทำให้ระบบอัตโนมัติไม่มีความจำเป็นหรือแพงเกินกว่าที่จะซื้อมาใช้ เพราะระบบผลิตแบบธรรมดาก็ง่ายตายและเชื่อถือได้

แนวความคิด DFMA ช่วยแปรรูปความคิดให้เกิดเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่และเข้าสู่ตลาดได้เร็วขึ้นนิตยสาร Fortune รายงานว่า การรวมเอาบุคคลหลายสาขามาทำงานร่วมกันได้ลดระยะ

เวลาในการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อสนองความต้องการของตลาดลงได้ 50-75 % ทีมงานร่วมประกอบด้วยบุคคลที่มีภูมิหลังแตกต่างกัน เช่น การตลาด, ธุรกิจ, การพัฒนาผลิตภัณฑ์ การผลิต และอาจรวมกฎหมาย, ความปลอดภัย, ความรับผิดชอบของบริษัทในเรื่องอันตรายของผลิตภัณฑ์ แนวความคิด DFMA ยังช่วยลดเวลาและต้นทุนของการผลิตและการประกอบผลิตภัณฑ์ บริษัท Troy Engineering ในเมือง Rochester รัฐ Michigan ได้รวบรวมแนวความคิด DFMA และทำเป็นคู่มือแนะนำวิศวกรของบริษัทดังนี้



- ลดจำนวนชิ้นส่วนที่ใช้ในการประกอบผลิตภัณฑ์ โดยจำกัดชิ้นส่วนเล็ก ๆ ที่ใช้ในการประกอบผลิตภัณฑ์โดยรวมเข้าเป็นส่วนหนึ่งของชิ้นส่วนใหญ่ การลดจำนวนชิ้นส่วนเล็ก ๆ ลงหมายถึงการลดต้นทุนที่ใช้ในการควบคุมและตรวจสอบวัสดุคงคลัง ลดงานแก้ไขผลิตภัณฑ์ที่ไม่ผ่านการทดสอบ

- ลดจำนวนพื้นที่ผิวและจำนวนด้านที่ต้องใช้ในการประกอบผลิตภัณฑ์เพื่อช่วยขจัดความเคลื่อนไหวและเวลาที่ใช้ในการประกอบผลิตภัณฑ์ของกรรมกรโรงงาน

- ออกแบบให้การจับหรือถือและการมองในรายละเอียดของผลิตภัณฑ์ง่าย เป็นสิ่งสำคัญในการประกอบผลิตภัณฑ์ทั้งในระบบอัตโนมัติและระบบธรรมดา

- ออกแบบให้ชิ้นส่วนหนึ่งประ-

กอบเข้ากับชิ้นส่วนอื่นโดยง่าย เช่นการเข้ามุมของกรอบ หรือการซักร่องวัสดุควรเตรียมวัสดุให้พร้อมที่จะประกอบ

- ออกแบบให้ผลิตภัณฑ์อยู่ในลักษณะสมดุลทุกด้าน เพื่อเป็นการง่ายต่อการหยิบ, ยก, ขนย้าย หรือวิธีประกอบ เช่น ถ้าคานข้างหนึ่งต้องเจาะรูไว้ขณะที่ยกอีกข้างหนึ่งไม่ต้องเพื่อให้ง่ายต่อการประกอบและการโปรแกรมสิ่งหุ่นยนต์ จึงควรเจาะรูทั้งสองข้าง

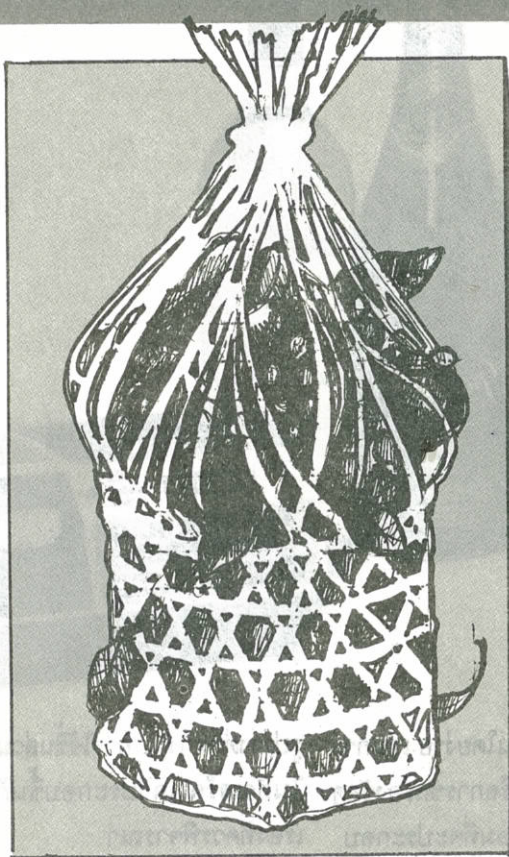
- ใช้วัสดุที่มีความแข็งแรงคงทนเมื่อเป็นไปได้ เพราะชิ้นส่วนที่คงอได้ยากต่อการยึดถือหรือขนย้าย และควรหลีกเลี่ยงการใช้ชิ้นส่วนที่สามารถพัน, เกี่ยว, หรือล๊อคกันได้ขณะเมื่ออยู่ในที่เก็บ

- หลีกเลี่ยงการใช้ตะปูควงเมื่อทำได้ ควรใช้ที่รัด เพราะจะทำให้ใช้เวลาน้อยในการทำ ถ้าตะปูควงจำเป็นต้องมีก็ควรหลีกเลี่ยงตะปูควงที่มีขนาดหรือ

รูปร่างต่าง ๆ กัน การใช้ชิ้นส่วนที่มีล๊อคในตัวเสร็จเวลาประกอบขึ้นก็เป็นอีกเรื่องที่ควรพิจารณา

- ใช้การออกแบบวิธี **Modular** ทำให้การประกอบ, ตรวจสอบ, ซ่อมแซมและบำรุงรักษาง่าย

นอกจากการลดระยะเวลาที่ใช้ในการผลิตผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาดแล้ว แนวความคิด **DFMA** ยังช่วยปรับปรุงคุณภาพและลดต้นทุนของการมีเครื่องมือเครื่องใช้, วัสดุและแรงงาน บริษัท **General Electric** รายงานว่าสามารถลดการมีชิ้นส่วนได้ 20 % และลดค่าแรงงานได้ 40 % ส่วนบริษัท **Hewlett Packard** ก็ใช้ **DFMA** กับโรงงานแห่งหนึ่งของบริษัทและสามารถลดอัตราของเสียได้ 84 % และลดเวลาที่ใช้ในการผลิตได้ 84 % เช่นกัน □■



ลู่ทาง

การส่งออกผลไม้



*ศ.ดร.สุชาติ ธาดาธำรงเวช

รัฐบาลเริ่มให้ความสำคัญกับผลไม้ในช่วงของแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 6 (พ.ศ. 2530-2534) เพื่อกระจายการผลิตสินค้าเกษตรจากสินค้าดั้งเดิม เช่น ข้าว มันสำปะหลัง ข้าวโพด ฯลฯ ซึ่งประสบปัญหาความผันผวนในตลาดโลก ปัญหาราคาส่งออกตกต่ำและปัญหาการกีดกันทางการค้าจากประเทศผู้นำเข้า ไปสู่ผลิตผลเกษตรอื่น ๆ ที่มีโอกาสและช่องทางการตลาดทั้งภายในประเทศและการส่งออก จึงได้กำหนดให้ผลไม้เป็น 1 ใน 4 ประเภทของสินค้าเป้าหมายตามแผนงานพัฒนาระบบการผลิต การตลาด และการสร้างงานของแผนพัฒนาฉบับที่ 6 ที่ภาครัฐบาลและเอกชนจะร่วมกันเร่งรัดการส่งออกให้มีปริมาณและมูลค่าเพิ่มขึ้น

แม้ว่าปัญหาและอุปสรรคบางประการของการส่งออกผลไม้ จะได้รับการแก้ไขไปได้ด้วยความร่วมมือระหว่าง

ภาครัฐบาลและเอกชน ดังตัวอย่างที่เห็นได้ชัดเจนคือ เรื่องเทคโนโลยีการบรรจุและหีบห่อซึ่งปัจจุบันได้ก้าวหน้าไปมาก อีกทั้งเกษตรกรและผู้ส่งออกก็มีความรู้ความเข้าใจถึงความสำคัญและความจำเป็นของบรรจุภัณฑ์ และการหีบห่อที่ดี จนอาจกล่าวได้ว่า เทคโนโลยีการบรรจุและหีบห่อผลไม้ไม่ได้เป็นอุปสรรคต่อการส่งออกอีกต่อไป แต่ปัจจุบันยังมีปัญหาและอุปสรรคอีกหลายประการที่มาขัดขวางมิให้การส่งออกผลไม้ของไทยขยายตัวมากกว่าที่เป็นอยู่ ได้แก่ ปัญหาระวางขนส่ง ปัญหาผลไม้ไทยไม่ตรงตามความต้องการของตลาดต่างประเทศ ปัญหาผลไม้ไทยไม่ตรงตามความต้องการของตลาดต่างประเทศ ปัญหาการตลาดในประเทศไม่เอื้ออำนวยต่อการส่งออก และงานวิจัยของรัฐไม่ทันสมัย

นอกจากนี้ สถานการณ์การผลิตและการส่งออกพืช

* ศึกษาด้านเศรษฐกิจ เครือเจริญโภคภัณฑ์ : Ph.D. in Economics, McMaster University, Canada.

หลักดั้งเดิมของไทย เช่น ข้าว ข้าวโพด ฯลฯ ในช่วงครึ่งแรกของแผนพัฒนาฉบับที่ 6 กลับมิได้เลวร้ายตามที่คาดไว้ในช่วงปลายแผนพัฒนาฯ ฉบับก่อน แม้ว่าการเพาะปลูกพืชผลเกษตรของไทยในปีเพาะปลูก 2530/2531 ได้รับความเสียหายเพราะประสบความแห้งแล้งรุนแรง ทำให้ผลผลิตลดลงมาก แต่การเพาะปลูกผลิตผลเกษตรของสหรัฐอเมริกาในปีถัดมาได้รับความเสียหายจากสภาพลมฟ้าอากาศแห้งแล้งเช่นกัน ราคาพืชผลเกษตรของไทยระหว่างปี 2530-2532 จึงอยู่ในเกณฑ์ดีตามราคากลางโลกและอุปทานที่ตึงตัว มีผลให้ขาดความตื่นตัวในการแก้ไขปัญหาและอุปสรรคของการส่งออกผลไม้และผลิตภัณฑ์

ภาพรวมของการผลิตผลไม้ในปัจจุบัน

ตามสถิติการผลิตผลไม้ของกรมส่งเสริมการเกษตร ซึ่งประกอบด้วยไม้ผลเศรษฐกิจที่สำคัญ 26 ชนิด พื้นที่เพาะปลูกไม้ผลในปีเพาะปลูก 2530/31 มีทั้งสิ้น 5.45 ล้านไร่ เป็นพื้นที่ให้ผลผลิตแล้ว 4.02 ล้านไร่ ได้ผลผลิตไม้ผลรวมทั้งประเทศ 3.56 ล้านเมตริกตัน พื้นที่เพาะปลูกและผลผลิตเพิ่มขึ้นจาก 4.95 ล้านไร่และ 2.91 ล้านเมตริกตัน ในปีเพาะปลูก 2526/27 ร้อยละ 10.1 และ 22.1 ตามลำดับ ผลผลิตไม้ผลที่สำคัญเรียงลำดับตามปริมาณผลผลิต ได้แก่ ส้มเขียวหวาน กล้วยน้ำว้า เงาะทุเรียน มะม่วง ขนุน และน้อยหน่า คาดว่าผลผลิตไม้ผลเศรษฐกิจในปีเพาะปลูก 2531/32, 2532/33, และ 2533/34 จะมีประมาณ 3.8, 4.2 และ 4.5 ล้านเมตริกตัน ตามลำดับ

ผลผลิตไม้ผลในแต่ละปีเพิ่มขึ้นไม่มาก เนื่องจากวัฏจักรการให้ผลของไม้ผลแต่ละชนิดแตกต่างกัน ประกอบกับผลผลิตเฉลี่ยต่อไร่จะขึ้นอยู่กับอายุของไม้ผลซึ่งมีตั้งแต่ยังไม่เริ่มให้ผลจนถึงอายุที่อัตราการให้ผลเริ่มถดถอย นอกจากนี้ยังเป็นผลจากลักษณะเฉพาะของการเพาะปลูกไม้ผลซึ่งแตกต่างจากพืชผลเกษตรอื่น ๆ กล่าวคือ เป็นสาขาการเกษตรที่ต้องลงทุนส่วนที่เป็นต้นทุนคงที่ในอัตราสูงและความคล่องตัวในการเปลี่ยนไปปลูกพืชอื่นต่ำ การตัดสินใจลงทุนปลูกไม้ผลจึงขึ้นกับปัจจัยหลายประการ

ได้แก่ กรรมสิทธิ์ที่ดิน ความเสี่ยง และเงินทุน ทำให้พื้นที่ปลูกและผลผลิตไม้ผลเปลี่ยนแปลงไม่มาก

จากลักษณะเฉพาะของการลงทุนปลูกไม้ผลดังกล่าว ทำให้เกษตรกรผู้ปลูกไม้ผลส่วนใหญ่มักเป็นผู้ที่ได้รับการศึกษาดี มีความคิดริเริ่มสูง มีฐานะทางการเงินค่อนข้างดี ได้เคยมีผู้สรุปแนวทางการพัฒนาการผลิตผลไม้ของไทยว่าเป็นผลจากปัจจัย 2 ประการ คือ ปัจจัยทางด้านอุปทานภายในประเทศ และปัจจัยทางด้านอุปสงค์จากต่างประเทศ

ปัจจัยทางด้านอุปทานภายในประเทศ เริ่มจากเกษตรกรผู้ปลูกไม้ผลดังกล่าวแล้วว่าเป็นผู้มีการศึกษาได้พัฒนาพันธุ์พืชชนิดใหม่ขึ้น ซึ่งจะขายได้ราคาดีในระยะงูใจให้เกษตรกรรายอื่นหันมาปลูกพืชชนิดนี้เพิ่มขึ้น ทำให้ราคาคงต่ำลงอย่างรวดเร็ว และเป็นแรงผลักดันให้หาทางส่งออกในตลาดต่างประเทศ ตัวอย่างการพัฒนาตามแนวทางนี้ คือ ลำไย ส่วนปัจจัยทางด้านอุปสงค์จากต่างประเทศ เกิดจากการริเริ่มของผู้นำเข้าในต่างประเทศ เข้ามาร่วมมือกับธุรกิจภายในประเทศ ซึ่งจะเป็นผู้ที่ไปติดต่อและทำข้อตกลงกับเกษตรกร ผลไม้ที่พัฒนาตามแนวทางนี้ ได้แก่ สับปะรดกระป๋อง

สำหรับแนวโน้มการปลูกไม้ผลของไทยในอนาคต คาดว่าโดยภาพรวมเกี่ยวกับพื้นที่เพาะปลูกและผลผลิตแล้ว จะขยายตัวจากระดับปัจจุบันไม่มาก เนื่องจากที่ดินมีราคาสูงประกอบกับการขายสวนผลไม้จำนวนมากเพื่อนำที่ดินไปลงทุนทำสนามกอล์ฟและรีสอร์ต แม้ว่าในระยะ 2-3 ปีที่ผ่านมา จะมีการจัดสรรที่ดินเป็นสวนเกษตรกันอย่างแพร่หลาย แต่คาดว่าจะไม่มีผลต่อการผลิตไม้ผลโดยส่วนรวม เพราะที่ดินที่จัดสรรมีขนาดเล็กและมีวัตถุประสงค์เพื่อการพักผ่อนมากกว่าการปลูกไม้ผลเพื่อการค้า

หากพิจารณาชนิดของผลไม้แล้วจะเป็นการเปลี่ยนแปลงตาม 2 แนวทางที่กล่าวข้างต้นโดยเพิ่มลดภายในกรอบของภาพรวมที่คาดว่าขยายตัวสม่ำเสมอ ผลไม้ส่งออกอาจเพิ่มขึ้นไม่มากขณะที่ผลไม้บางชนิดที่ส่วนใหญ่บริโภคภายในประเทศ ได้แก่ ชมพู และกะทอนมีแนวโน้ม

สถิติการผลิตไม้ผล ปีเพาะปลูก 2528/2529 - 2530/2531

พื้นที่ปลูก : พันไร่ ผลผลิต : พันตัน

ชนิด	2528/2529			2529/2530			2530/2531		
	พื้นที่ปลูก รวม	พื้นที่ให้ ผลผลิตแล้ว	ผลผลิต ทั้งหมด	พื้นที่ปลูก รวม	พื้นที่ให้ ผลผลิตแล้ว	ผลผลิต ทั้งหมด	พื้นที่ปลูก รวม	พื้นที่ให้ ผลผลิตแล้ว	ผลผลิต ทั้งหมด
1. มะนาว	171.10	134.69	48.43	164.85	127.54	46.06	183.34	143.04	53.65
2. มะม่วง	1,038.43	703.75	372.51	1,076.55	729.14	386.57	1,151.34	775.34	422.24
3. มะขาม	249.67	162.26	106.72	233.88	153.60	96.01	247.27	156.54	93.63
4. มังคุด	77.49	62.90	68.75	84.42	61.64	64.56	93.84	63.41	67.42
5. ลำไย	113.93	80.21	43.13	127.37	92.66	20.12	147.57	109.57	58.66
6. ลิ้นจี่	46.87	28.60	11.81	51.33	31.58	14.22	49.74	32.45	18.66
7. ตะขุม	122.48	96.97	55.72	121.88	94.13	54.26	118.42	96.18	53.65
8. ลำโพง	110.33	96.64	78.14	88.36	68.86	55.41	99.92	74.23	55.63
9. ลองกอง	36.77	21.81	33.34	39.33	23.50	35.65	43.95	25.30	39.35
10. ทุเรียน	439.82	338.95	401.38	476.06	344.44	426.24	529.41	365.37	444.50
11. เงาะ	422.75	330.09	478.40	442.17	357.99	476.38	444.70	364.58	448.54
12. องุ่น	22.04	19.87	27.49	25.49	17.71	25.49	20.71	17.30	29.94
13. น้อยหน่า	314.35	221.56	211.42	325.93	212.92	188.90	345.95	258.26	221.54
14. ขมพู	27.36	22.89	13.11	23.69	20.67	11.79	20.92	18.51	10.15
15. ฝรั่ง	115.93	88.26	57.31	109.54	85.99	53.25	112.80	89.31	54.19
16. ขนุน	228.97	160.26	252.05	237.31	168.29	265.60	254.23	172.50	282.53
17. จำปา	11.61	9.34	8.49	12.68	9.71	8.80	16.22	10.05	7.02
18. สะท้อน	24.05	18.69	9.15	24.66	18.59	9.60	23.36	17.73	8.93
19. ส้มเขียวหวาน	267.33	205.26	518.02	282.19	213.71	560.83	283.71	212.35	554.67
20. ส้มเกลี้ยง	12.86	10.89	6.54	10.50	9.03	6.59	6.64	5.07	3.56
21. ส้มครว	16.48	14.54	10.47	12.96	11.35	10.38	12.29	11.04	9.33
22. ส้มโอ	78.26	61.04	37.65	79.70	60.40	37.14	94.25	67.05	44.85
23. ส้มจุก	4.51	3.90	2.95	3.24	2.88	2.05	2.98	2.40	1.62
24. กล้วยหอม	157.23	127.48	77.56	128.60	106.81	69.34	117.15	99.12	63.67
25. กล้วยน้ำว้า	905.19	743.89	442.49	925.11	769.56	456.09	933.40	746.83	449.73
26. กล้วยไข่	95.72	81.09	46.88	100.80	79.10	51.89	96.49	83.97	58.02
รวม	5,111.53	3,835.83	3,419.91	5,208.06	3,871.80	3,433.22	5,450.60	4,017.00	3,555.68

ที่มา : สถิติการเพาะปลูก ไม้ผล - ไม้ยืนต้น ปีเพาะปลูก 2528/2529 - 2530-2531

กรมส่งเสริมการเกษตร

เพิ่มขึ้น เนื่องจากราคาสูงใจมาก

พัฒนาการของการปลูกไม้ผลในอนาคต จะเป็นไปในลักษณะคุณภาพมากกว่าปริมาณกล่าวคือ จะมีการเปลี่ยนแปลงอย่างมากในเทคนิคการผลิต การปรับปรุงประสิทธิภาพเพื่อที่จะทำให้ผลผลิตต่อไร่เพิ่มขึ้น และมีคุณภาพตรงตามความต้องการของตลาดทั้งในประเทศและต่างประเทศ สิ่งเหล่านี้จำเป็นต้องใช้เงินทุนและวิทยาการสูง อันจะมีผลให้การปลูกไม้ผลมีลักษณะเป็นธุรกิจมากขึ้น

ภาพรวมของการส่งออกผลไม้และผลิตภัณฑ์

มูลค่าการส่งออกผลไม้และผลิตภัณฑ์ มีแนวโน้มสูงขึ้นตลอดระยะ 7 ปีที่ผ่านมา จาก 3,026 ล้านบาท ในปี 2526 เพิ่มขึ้นเป็น 8,490 ล้านบาทในปี 2532 และคาดว่าในปี 2533 จะสามารถส่งออกได้ไม่ต่ำกว่า 10,000 ล้านบาท

ประเภทของผลไม้และผลิตภัณฑ์ส่งออกส่วนใหญ่เป็นผลไม้แปรรูป โดยมีสัดส่วนถึงร้อยละ 87.7 ของมูลค่าการส่งออกผลไม้และผลิตภัณฑ์ทั้งหมด ในปี 2532 (ไม่รวมผลไม้แช่แข็ง) ผลไม้แปรรูปส่งออกที่สำคัญ ได้แก่ ผลไม้กระป๋อง และน้ำผลไม้ ซึ่งนอกจากจะมีมูลค่าส่งออกสูงเป็นอันดับ 1-2 แล้ว มูลค่าส่งออกของผลไม้แปรรูปเหล่านี้ยังเพิ่มขึ้นโดยตลอดด้วย ส่วนผลไม้แปรรูปประเภทอื่นยังมีมูลค่าส่งออกค่อนข้างน้อยเมื่อเทียบกับผลไม้กระป๋องและน้ำผลไม้ สำหรับผลไม้สดและผลไม้แช่แข็งซึ่งมีมูลค่าส่งออกเป็นอันดับ 4-5 นั้น มูลค่าส่งออกในระยะ 5 ปีที่ผ่านมาเปลี่ยนแปลงไม่มาก และมูลค่าส่งออกในแต่ละปีไม่แน่นอน

ผลไม้ที่มีความสำคัญในด้านการส่งออกมากที่สุดคือสับปะรด เนื่องจากมีอุตสาหกรรมรองรับอย่างครบวงจร ในปี 2532 มีการส่งออกสับปะรดในรูปของหัวสดแช่แข็ง บรรจุกระป๋องและน้ำสับปะรด มูลค่ารวมกันถึง 5,520.8 ล้านบาท (ยังไม่รวมการส่งออกในรูปเงาะสอสด สับปะรด สับปะรดแห้ง แห้ว อัม แยม และเนื้อสับปะรดบด คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 65 ของมูลค่าส่งออกผลไม้

และผลิตภัณฑ์ทั้งหมด ขณะที่การส่งออกผลไม้และผลิตภัณฑ์รายการอื่น ๆ มีสัดส่วนไม่เกินร้อยละ 3 ของมูลค่าส่งออกผลไม้และผลิตภัณฑ์ทั้งหมด ในระยะ 9 เดือนแรกของปี 2533 (ม.ค.-ก.พ.) การส่งออกสับปะรดกระป๋องและน้ำสับปะรด รวมกันมีปริมาณ 347,327 เมตริกตัน มูลค่า 4,936.9 ล้านบาท ปริมาณและมูลค่าเพิ่มขึ้นจากระยะเดียวกันของปีก่อนร้อยละ 20.7 และ 30.0 ตามลำดับ

ส่วนการส่งออกผลไม้สดซึ่งได้กล่าวแล้วว่า ปริมาณและมูลค่าในแต่ละปีไม่แน่นอนนั้นสาเหตุที่สำคัญ คือ ลำไย ซึ่งส่งออกมากเป็นอันดับ 1 ของการส่งออกผลไม้สดธรรมชาติการให้ผลของลำไยมีลักษณะเพิ่มลดสลับกันทุกปี ขณะที่ผลไม้อื่น ๆ มีการให้ผลค่อนข้างสม่ำเสมอ ภายใต้สภาพลมฟ้าอากาศปกติ ชนิดของผลไม้สดที่มีการส่งออกมาก ได้แก่ ลำไย ทูเรียน ส้มโอ มะม่วง มะพร้าวอ่อนกล้วย และมังคุด โดยการส่งออกผลไม้สดในระยะ 11 เดือนแรกของปี 2533 มีปริมาณ 64,590 เมตริกตัน มูลค่า 871.5 ล้านบาท ปริมาณและมูลค่าเพิ่มขึ้นจากระยะเดียวกันของปีก่อนถึงร้อยละ 35.8 และ 55.4 ตามลำดับ

หากพิจารณาตลาดส่งออกผลไม้และผลิตภัณฑ์พบว่าตลาดสำคัญสำหรับผลไม้สดส่วนใหญ่อยู่ในแถบเอเชีย ได้แก่ ฮองกง มาเลเซีย และสิงคโปร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งฮองกง เป็นตลาดหลักสำหรับผลไม้สดที่ไทยส่งออกเกือบทุกชนิด ในระยะ 11 เดือนแรกของปี 2533 ไทยส่งออกผลไม้สดไปยังฮองกงปริมาณทั้งสิ้น 40,559 เมตริกตัน มูลค่า 609.9 ล้านบาท คิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 62.8 และ 70.0 ของปริมาณและมูลค่าส่งออกผลไม้สดทั้งหมด ขณะที่อันดับ 2 คือ มาเลเซีย ซึ่งเราส่งออกผลไม้สดร้อยละ 22.0 และ 26.2 ของปริมาณและมูลค่าส่งออกผลไม้สดทั้งหมด

ส่วนตลาดส่งออกผลไม้แปรรูปของไทยอยู่ที่ตลาดอเมริกา และตลาดประชาคมยุโรปเป็นสำคัญ โดยทั้ง 2 ตลาดนี้นำเข้าผลไม้แปรรูปจากไทย ประมาณร้อยละ 80

ของการส่งออกผลไม้แปรรูปทั้งหมด ตลาดรองลงไปได้แก่ ตลาดเอเชียมีสัดส่วนการนำเข้าร้อยละ 10 นอกจากนั้น ก็มีการกระจายไปยังตลาดตะวันออกกลาง ออสเตรเลีย และโอเชียเนีย ซึ่งทั้ง 2 ตลาดนี้นำเข้าผลไม้แปรรูปจาก ไทยประมาณร้อยละ 5 ของมูลค่าส่งออกผลไม้แปรรูป ทั้งหมด

ในอดีตการส่งออกผลไม้เริ่มจากบทบาทของพ่อค้า ขยายส่งผลไม้รายใหญ่ในจุดรวบรวมผลไม้ที่สำคัญ เช่น ปากคลองตลาด และตลาดมหานาค คัดเลือกผลไม้ที่ถูก ส่งเข้าสู่ตลาดจำนวนมาก ๆ โดยเฉพาะในช่วงกลางฤดู เก็บเกี่ยวส่งไปขายยังตลาดฮ่องกง ซึ่งติดต่อกันอยู่ เป็นประจำและมีความสนิทคุ้นเคยกันมานาน ประกอบ กับรสนิยมการบริโภคผลไม้ของชาวฮ่องกงคล้ายคลึงกับ คนไทย ผลไม้ที่สำคัญได้แก่ ส้มโอ ซึ่งตลาดฮ่องกงมีความ ต้องการมากในช่วงเทศกาลไหว้พระจันทร์ และลำไย ซึ่ง ชาวฮ่องกงนิยมบริโภคโดยเชื่อว่ามีความสมบัตินิยมนำมา การ กระจายตัวของตลาดส่งออกผลไม้ในระยะต่อมา เป็นการส่งออกเพื่อสนองความต้องการของคนไทย และคน เอเชียที่อพยพไปอยู่ตามประเทศต่าง ๆ หลังจากนั้นก็เป็น การขยายตลาดโดยอาศัยความพยายามของผู้ส่งออกและ หน่วยงานราชการ คือกรมส่งเสริมการส่งออก กระทรวงพาณิชย์

ปัญหาและอุปสรรคของการส่งออกผลไม้และผลิต- ภัณฑ์

แม้ว่าการส่งออกผลไม้และผลิตภัณฑ์จะขยายตัว ตลอดระยะ 7 ปีที่ผ่านมา และมีแนวโน้มขยายตัวต่อไป ในอนาคต แต่ปรากฏว่ายังมีปัญหาและอุปสรรคอีกหลาย ประการที่ควรได้รับการแก้ไขเพื่อสนับสนุนการส่งออก ผลไม้และผลิตภัณฑ์ให้ขยายตัวมากกว่าที่เป็นอยู่ ปัญหา และอุปสรรคเหล่านี้ ได้แก่

1. โครงสร้างการผลิตไม่เอื้ออำนวยต่อการ ส่งออก เดิมการปลูกผลไม้มีจุดประสงค์เดียว คือเพื่อ บริโภคภายในประเทศ ต่อมาเมื่อผลผลิตเพิ่มมากขึ้นเป็น แรงผลักดันให้ทางส่งออกต่างประเทศ ส่วนการแปรรูป นั้นมีจุดมุ่งหมายเป็นแหล่งรองรับผลผลิตส่วนเกิน (ยกเว้น

สับปะรดซึ่งมีการพัฒนาแตกต่างออกไป) เพื่อบรรเทา ปัญหามลไม้นั้นตลาด

จากโครงสร้างการผลิตดังกล่าว มีผลให้การส่งออก ผลไม้สดไม่สามารถขยายตัวได้มากกว่าที่เป็นอยู่ เนื่อง จากผลไม้ไทยเป็นผลไม้เมืองร้อน แม้ว่าจะสามารถผลิต ได้มาก และมีรสชาติดี แต่ก็ไม่เป็นที่รู้จักและคุ้นเคยของ ชาวตะวันตก หรือที่เรียกว่าเป็น EXOTIC FRUIT ซึ่ง ผู้ส่งออกก็ได้สนใจลงทุนประชาสัมพันธ์เพื่อขยายตลาด สำหรับผลไม้สดเหล่านี้ เพราะผลผลิตที่เป็นฤดูกาลไม่ สามารถมีวางจำหน่าย ให้ติดตามชาวต่างประเทศได้ตลอด เวลา จึงไม่คุ้มค่ากับการลงทุนประชาสัมพันธ์ ส่วนผลไม้ สดที่มีการค้ากันเป็นจำนวนมากในตลาดโลก ได้แก่ แอป-เปิ้ล แพร์ พีช อโวคาโด และผลกีว ก็ไม่สามารถปลูกได้ ในประเทศไทย ผลไม้บางชนิดที่สามารถผลิตได้มาก แต่ ไม่เป็นที่ต้องการของต่างประเทศเพราะพันธุ์ที่นิยมบริโภค ภายในประเทศไม่ตรงกับต่างประเทศ ยกตัวอย่าง เช่น มะม่วง ผลผลิตส่วนใหญ่จะเป็นพันธุ์อกร่อง แรด พิมเสน เขียวเสวย และน้ำดอกไม้ ขณะที่ต่างประเทศนิยมพันธุ์ หนั่งกลางวัน แต่ก็ไม่มีเกษตรกรสนใจปลูกมะม่วงหนั่ง กลางวันเพื่อการส่งออกเนื่องจากทัศนคติที่ไม่ดีเกี่ยวกับการ พึ่งพาตลาดต่างประเทศเป็นหลัก ประกอบกับปัจจุบัน ยังขาดอุตสาหกรรมรองรับผลผลิตที่มีคุณภาพไม่สามารถ ส่งออกในรูปผลสดได้

ส่วนการแปรรูปผลไม้ก็ได้รับผลจากโครงสร้างการ ผลิตดังกล่าวเช่นกัน คือ ปัญหาขาดแคลนวัตถุดิบคุณภาพดี จากแนวความคิดที่ให้อุตสาหกรรมแปรรูปเป็นแหล่งรองรับ ผลผลิตส่วนเกินซึ่งส่วนใหญ่ก็เป็นผลไม้ที่เกือบเน่าเสีย หรือได้รับความกระทบกระเทือนจากการขนส่ง ทำให้ คุณภาพของผลไม้แปรรูปต่ำ ต้นทุนการผลิตสูง และไม่สามารถพัฒนาประเภทของผลิตภัณฑ์ผลไม้แปรรูปได้

2. การตลาดผลไม้ภายในประเทศไม่มีประ-สิทธิภาพ หากพิจารณาผลตอบแทนจากการส่งออกผลไม้ โดยเปรียบเทียบราคาส่งออก F.O.B. กับราคาขายส่งใน ตลาดกรุงเทพฯ หรือราคาที่เกษตรกรขายได้แล้ว อาจทำ

ปริมาณและมูลค่าการส่งออกผลไม้
ปี 2529-2532

ปริมาณ : เมตริกตัน
มูลค่า : ล้านบาท

รายการ	2529		2530		2531		2532	
	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า
ผลไม้สด	53,826	745.6	47,401	167.8	57,107	653.2	53,434	605.2
มะพร้าว	1,453	9.6	2,788	17.8	2,873	16.8	4,627	33.8
กล้วย	2,165	11.5	1,829	9.6	1,575	9.6	3,623	24.0
สับปะรด	*	*	*	*	1,194	7.9	472	3.4
ฝรั่ง	*	*	*	*	71	2.3	55	1.1
มังคุด	1,817	15.6	1,301	17.8	1,354	14.5	659	12.6
มะม่วง	9,400	54.3	3,736	28.3	6,713	49.7	4,205	30.2
ส้ม orange	4,536	33.0	4,318	25.6	2,657	18.1	3,981	23.6
ส้ม mandarin	565	2.9	487	2.3	1,545	8.2	734	4.2
มะนาว	86	0.7	81	1.1	40	0.7	114	3.2
ส้มโอ	5,202	45.4	6,901	64.3	6,150	51.4	7,077	63.7
ผลไม้จำพวกส้มอื่น ๆ	*	*	*	*	*	*	24	0.3
องุ่น	224	4.0	226	4.1	178	3.4	617	5.8
แตงโม	1,143	4.4	1,398	5.8	1,802	9.8	694	5.1
แคนตาลูป	*	*	*	*	5	0.1	5	0.2
มะละกอ	4,177	24.4	4,178	24.9	4,132	25.4	1,235	8.6
ลำไย	10,612	312.5	2,860	94.4	12,442	208.0	3,205	71.4
เงาะ	1,865	13.9	2,027	15.9	1,726	13.5	601	5.8
ทุเรียน	6,964	173.5	11,303	239.4	6,114	118.7	7,203	125.6
น้อยหน่า	2,021	11.5	1,248	10.3	1,220	10.1	589	5.9
ลิ้นจี่	428	12.0	1,460	34.2	776	17.4	744	18.5
สตรอปเบอรี่	*	*	*	*	54	1.9	51	1.5
ผลไม้สดอื่น ๆ	1,168	16.4	1,260	22.0	4,486	65.7	12,919	156.7
ผลไม้แช่แข็ง	19,038	202.7	18,244	221.4	17,498	330.5	19,863	442.7
สับปะรด	18,653	197.5	17,747	214.5	15,699	205.2	16,980	234.4
ทุเรียน	*	*	*	*	580	67.1	1,084	99.4
มังคุด	*	*	*	*	426	22.6	864	69.4
ลำไย	*	*	*	*	261	14.7	163	9.2
ผลไม้แช่แข็งอื่น ๆ	385	5.2	497	6.9	532	20.9	772	30.3
ผลไม้กระป๋อง	239,207	3,541.9	276,964	4,168.0	375,906	5,524.0	375,376	5,210.8
สับปะรดกระป๋อง	225,986	3,183.1	259,805	3,728.3	341,414	4,675.4	345,248	4,399.9
เงาะกระป๋อง	1,268	34.2	1,630	41.9	2,313	60.6	1,698	45.2
เงาะสอใส่สับปะรด	1,410	40.5	1,944	55.1	2,742	72.4	3,346	90.9
ลิ้นจี่กระป๋อง	38	1.0	474	15.7	1,546	15.1	5,879	186.8
ลำไยกระป๋อง	2,944	96.3	1,954	73.1	8,199	256.5	3,227	112.8
มะม่วงกระป๋อง	949	21.6	1,332	32.7	2,256	51.1	2,939	68.0
มะละกอกกระป๋อง	269	5.0	416	7.9	722	13.8	715	13.9

รายการ	2529		2530		2531		2532	
	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า
ฝักรักระป๋อง	11	0.3	16	0.4	27	0.6	52	1.2
กล้วยกระป๋อง	425	9.3	379	7.8	298	5.4	245	4.8
ผลไม้กระป๋องอื่น ๆ	5,907	150.6	9,014	205.1	16,389	337.1	12,027	287.3
น้ำผลไม้	24,329	391.7	29,879	491.5	47,484	833.9	63,887	1,025.0
น้ำสับปะรด	23,392	361.1	28,220	447.7	40,167	670.7	58,635	883.1
น้ำส้มทุกชนิด	*	*	*	*	438	9.6	453	9.3
น้ำผลไม้อื่น ๆ	937	30.6	1,659	43.8	6,879	153.6	4,799	132.6
ผลไม้แห้ง	660	10.5	835	27.3	1,205	60.5	583	40.8
ลำไยแห้ง	**	**	48	4.7	521	46.5	154	27.9
ผลไม้แห้งอื่น ๆ	660	10.5	787	22.6	684	14.0	429	12.9
ผลไม้แปรรูปใช้น้ำตาล	12,363	444.1	14,514	518.8	15,095	574.1	16,253	652.5
แยมผลไม้และผลไม้กวน	322	20.9	641	50.2	769	27.3	954	50.7
ผลไม้ปรุงแต่งอื่น ๆ	2,611	47.1	2,167	33.8	4,206	81.4	25,520	462.3
รวมทั้งสิ้น	352,356	5,404.5	390,645	6,128.8	519,270	8,084.9	555,870	8,490.0

(*) ข้อมูลปีก่อนไม่แยกราายการไว้ (**) มีมูลค่าการส่งออกน้อยมาก

ที่มา : กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์

รวบรวม : ฝ่ายวิเคราะห์ข้อมูลสิ่งเสริมการเกษตร

กองแผนงานและโครงการพิเศษ กรมส่งเสริมการเกษตร

(*) ข้อมูลปีก่อนไม่แยกราายการไว้

หมายเหตุ ข้อมูลปี 2532 เป็นข้อมูลเบื้องต้น

ปี

2532-33

ตารางที่ 3 การส่งออกผลไม้สดและผลิตภัณฑ์ของประเทศไทย ปี 2532-33

ปริมาณ : เมตริกตัน

มูลค่า : ล้านบาท

	%การเปลี่ยนแปลง 1/		2532		2532 (ม.ค.-ก.ย.)	
	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า	ปริมาณ	มูลค่า
ผลไม้สดแช่เย็นหรือแช่แข็ง	73,297	1,047.9	46,362	717.4	41.7	42.2
ลำไยแห้ง	154	27.9	137	24.0	318.7	135.9
สับปะรดกระป๋อง	345,248	4,399.9	247,000	3,180.5	19.2	24.7
น้ำสับปะรด	58,635	883.1	40,837	618.5	29.2	56.7
ผลไม้แช่อิ่ม	NA	NA	11,734	463.3	4.7	5.5
ผลไม้กระป๋องอื่น ๆ	12,027	287.3	7,953	189.5	45.9	54.7
ลำไยกระป๋อง	3,227	112.8	2,483	82.9	127.5	105.4
น้ำผลไม้อื่น ๆ	4,799	132.6	3,445	101.4	26.7	41.9
เงาะลอยแก้วสอใส่สับปะรด	3,346	90.9	2,189	60.4	37.7	35.5
มะม่วงกระป๋อง	2,939	68.0	2,128	49.1	54.4	50.6

1/ เป็นการเปลี่ยนแปลงเมื่อเทียบกับช่วงเดียวกันของปีก่อน

ที่มา : สถิติการค้าระหว่างประเทศของไทย ม.ค.-ก.ย. 2533, กรมเศรษฐกิจการพาณิชย์

ให้เข้าใจผิดไปว่ากิจการส่งออกผลไม้ไม่สามารถสร้างผลกำไรได้ในอัตราสูง แต่ในความเป็นจริงแล้วขั้นตอนการตลาดนับแต่ผลผลิตออกจากสวน จนเป็นผลผลิตที่ได้รับการคัดเลือกขนาดสี ความแก่ การปฏิบัติต่างๆ เพื่อถนอมคุณภาพ และการบรรจุหีบห่อจนพร้อมที่จะส่งไปจำหน่ายต่างประเทศนั้น เป็นกระบวนการที่ค่อนข้างละเอียดอ่อนและซับซ้อน ซึ่งจำเป็นต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งกรณีไม่มีอุตสาหกรรมแปรรูปผลไม้ที่ถูกต้อง ขณะที่ขั้นตอนการส่งออกกลับละเอียดอ่อนยิ่งกว่าตั้งแต่การพัฒนาตลาดต่างประเทศ เจรจาหาผู้ซื้อ ดูแลตลาด แต่ปัจจุบันปรากฏว่าผู้ส่งออกผลไม้ต้องทำหน้าที่ทุกอย่างตั้งแต่การรวบรวมการขนส่ง การคัดเลือก การตกแต่ง บรรจุและหีบห่อ หาระวางขนส่ง หาดตลาดต่างประเทศตลอดจนทำหน้าที่ตัวกลางเชื่อมโยงข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการของตลาด และความสามารถในการผลิตของเกษตรกร ผลตอบแทนของผู้ส่งออกผลไม้จึงมิได้สูงถึงที่เข้าใจกัน

การที่ผู้ส่งออกต้องทำหน้าที่ทุกอย่างดังกล่าว เท่ากับเป็นการบั่นทอนศักยภาพในการพัฒนาตลาดต่างประเทศของผู้ส่งออกเอง เนื่องจากผู้ส่งออกต้องใช้ทรัพยากรและความสามารถของตนส่วนหนึ่งมาทำหน้าที่ด้านการตลาดภายในประเทศ

3. ปัญหาการขนส่ง การขนส่งผลไม้สดไปจำหน่ายต่างประเทศนิยมขนส่งทางอากาศเนื่องจาก ผลไม้เป็นสินค้าที่มีอายุการเก็บรักษาสั้นและเน่าเสียง่าย รองลงมาเป็นการส่งออกทางบก ซึ่งเป็นการส่งออกไปยังประเทศมาเลเซียและสิงคโปร์ ส่วนการส่งออกทางเรือมีเพียงผลไม้บางชนิด ได้แก่ ส้มโอ ส้มต่าง ๆ สับปะรด ลำไย กัลยัมมะพร้าว และลิ้นจี่

ปัญหาการขนส่งผลไม้สดไปจำหน่ายต่างประเทศมี 2 ประการคือ ขาดแคลนระวางขนส่งและอัตราค่าระวางสูง แม้ว่าอัตราค่าระวางขนส่งทางอากาศจะเป็นอัตราที่กำหนดโดยทางการเพื่อส่งเสริมการส่งออก ซึ่งต่ำกว่าค่าระวางของสินค้าอื่น แต่ก็ยังสูงมากสำหรับการส่งออกผัก

และผลไม้ เพราะอัตราค่าระวางโดยเฉลี่ยเป็นสัดส่วนสูงถึงร้อยละ 65 ของราคาจำหน่ายผลไม้ในต่างประเทศ ขณะที่ค่าสินค้ามีสัดส่วนเพียงร้อยละ 25 ของราคาจำหน่ายเท่านั้น ทำให้ผลไม้ของไทยหลายชนิดไม่สามารถแข่งขันได้ในตลาดต่างประเทศ โดยเฉพาะผลไม้ชนิดเดียวกันจากประเทศที่ได้เปรียบทางด้านการขนส่งหรือมีการปรับปรุงพันธุ์ หรือปรับปรุงคุณภาพหลังการเก็บเกี่ยวให้สามารถส่งออกทางเรือได้ เพื่อลดต้นทุนค่าขนส่ง

ทางด้านบริษัทสายการบินก็ไม่นิยมขนส่งผลไม้ เนื่องจากผลไม้เป็นสินค้าที่สิ้นเปลืองเนื้อที่มากกว่าสินค้าอุตสาหกรรมอื่น ๆ ประกอบกับอัตราค่าระวางต่ำ ดังนั้นในช่วงที่ผลไม้หลายชนิดออกสู่ตลาดพร้อม ๆ กันจึงเกิดปัญหาขาดแคลนระวางบรรทุก ผู้ส่งออกต้องแข่งขันจองระวางสินค้ากันมากโดยยอมจ่ายค่าระวางสูงกว่าอัตราที่กำหนดเอาไว้

ส่วนการขนส่งทางน้ำปัญหาขาดแคลนตู้คอนเทนเนอร์และปัญหาอัตราค่าระวางขนส่งจะไม่รุนแรงเหมือนขนส่งทางอากาศ แต่ปัญหาที่การขนส่งทั้ง 2 ประเภทนี้ประสบเหมือนกันคือสิ่งอำนวยความสะดวกบริเวณสนามบินและท่าเรือไม่เพียงพอ โดยเฉพาะคลังสินค้าที่มีห้องเย็นทั้งภายในประเทศและประเทศปลายทางบางประเทศ

กลยุทธ์ในการพัฒนาการส่งออกผลไม้และผลิตภัณฑ์

จากภาพรวมของการผลิตและการส่งออกผลไม้และผลิตภัณฑ์ ตลอดจนปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ พอที่จะกำหนดกลยุทธ์ในการพัฒนาการส่งออกผลไม้และผลิตภัณฑ์ไว้ดังนี้

1. กำหนดผลไม้เป้าหมายที่จะส่งเสริมการส่งออก เพื่อลงทุนประชาสัมพันธ์ในตลาดต่างประเทศอย่างจริงจัง โดยมีเอกชนคือผู้ส่งออกเป็นผู้ดำเนินการ และรัฐบาลสนับสนุนงบประมาณบางส่วน และอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ดังที่หลายประเทศประสบความสำเร็จมาแล้ว ได้แก่ มะเฟืองของมาเลเซีย อะโวคาโดของ

อิสราเอล และผลกีวีของนิวซีแลนด์ ผลไม้เป้าหมายควรมีไม่เกิน 5 ชนิด เน้นหนักการประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อที่เหมาะสม ได้แก่ การโฆษณาทางสื่อโปสเตอร์ แผ่นพับ การให้ข้อมูล/ความรู้ ณ จุดขาย การติดฉลากที่บอกให้รู้ว่าเป็นอะไรมาจากไหน การนำเสนอเป็นพิเศษในช่วงแนะนำ การให้ทดลองชิม ณ จุดขาย หนังสือและ BROCHURE นิตยสาร บทความในหนังสือพิมพ์ การปรากฏตัวทางวิทยุ โทรทัศน์ ทั้งนี้กลุ่มเป้าหมายคือ SUPER-MARKET CHAIN

การประชาสัมพันธ์จะต้องกระทำจนติดตามผู้บริโภคต่างประเทศ ถึงขนาดเอ่ยชื่อประเทศไทยแล้วจะรู้จักผลไม้เป้าหมาย 4-5 ชนิดนี้ ซึ่งรัฐบาลอาจจะต้องจัดสรรงบประมาณเพื่อการนี้ไม่ต่ำกว่า 10 ล้านบาท ดังเช่นที่ประเทศอื่นดำเนินการมาแล้ว

ผลไม้ที่กำหนดเป็นเป้าหมายส่งออกควรมีคุณสมบัติ ดังนี้ (ก) มีผลผลิตเก็บเกี่ยวได้ไม่น้อยกว่าปีละ 9 เดือน (ข) มีคุณสมบัติทนทานต่อการขนส่ง สามารถขนส่งทางน้ำซึ่งใช้เวลาประมาณ 45 วัน (ค) ขนาด น้ำหนักต่อผลสามารถจำหน่ายโดยตรง หรือตัดแปลงจำหน่ายในรูป CONSUMER PACK ได้ (ง) หีบห่อ บรรจุภัณฑ์ได้รับการพัฒนามาตรฐานหนึ่ง และ (จ) เป็นผลไม้เกษตรอุตสาหกรรมมีการแปรรูปรองรับจนมีตัวเลือกที่น้อยที่สุด เพื่อลดต้นทุนการส่งออกในรูปผลสดได้โดยคุณสมบัติเหล่านี้ อาจเป็นลักษณะทางกายภาพอยู่แล้วหรืออย่างน้อยก็มีความศักยภาพที่สามารถปรับปรุงให้มีคุณสมบัติดังกล่าวได้ งานศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเทคโนโลยีการผลิต และการแปรรูป จึงเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งในการผลิตและส่งออกผลไม้ในอนาคต

ผลไม้ที่มีโอกาสในการส่งออกตามหลักเกณฑ์ข้างต้นได้แก่ มะม่วง มะละกอ ทุเรียน มังคุด และกล้วย ส่วนผลไม้ อื่น ๆ ที่การส่งออกแถมใส่อยู่แล้วซึ่งจำเป็นจะต้องให้ความสำคัญต่อกัน ได้แก่ มะพร้าว สับปะรด ส้มต่าง ๆ ลำไย เลาะ และลิ้นจี่

2. ส่งเสริมให้มีการลงทุนประกอบธุรกิจการ

ตลาดผลไม้ภายในประเทศ คือ การปรับปรุงคุณภาพสินค้าจากสภาพที่เป็นวัตถุดิบให้มาสู่สินค้าสำเร็จรูป พร้อมที่จะส่งไปขายต่างประเทศ และ/หรือเป็นวัตถุดิบที่มีคุณภาพ บ่อนโรงงานแปรรูป ซึ่งเกี่ยวข้องกับการคัดเลือก การปฏิบัติหลังการเก็บเกี่ยว และการบรรจุหีบห่อ โดยจำเป็นจะต้องลงทุนในอุปกรณ์หลายชนิด เช่น โรงอบไอน้ำ คลังสินค้าปรับอากาศ ณ จุดรวบรวมสินค้า และสนามบิน-ท่าเรือ เป็นต้น

3. ปรับปรุงบทบาทของกรมวิชาการเกษตร

สำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติและสถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย ให้บริการทำวิจัยตามความต้องการของเอกชน โดยคิดค่าบริการตามสมควร โดยรัฐบาลอุดหนุนค่าใช้จ่ายให้ส่วนหนึ่ง เพื่อให้ งานวิจัยเหล่านี้ตรงตามความต้องการของตลาดมากขึ้น ทั้งนี้งานวิจัยต่าง ๆ ต้องคำนึงถึงความเป็นไปได้ของการนำผลงานวิจัยไปปฏิบัติในเชิงการค้าเป็นสำคัญ

สรุปสู่ทางการส่งออกผลไม้และผลิตภัณฑ์ของไทย

ผลไม้และผลิตภัณฑ์ เป็นสินค้าออกที่มีอนาคตแจ่มใส หากได้มีการพัฒนาการผลิตให้มีลักษณะเป็นสินค้าเกษตรอุตสาหกรรมมากขึ้น คือ ต้องผลิตได้หลาย ๆ รูปแบบ ผลิตออกมาได้ตลอดเวลา ธุรกิจจัดการด้านการตลาดภายในประเทศมีประสิทธิภาพ และมีความร่วมมือกันเป็นอย่างดีระหว่างรัฐบาลกับผู้ส่งออกเอกชน

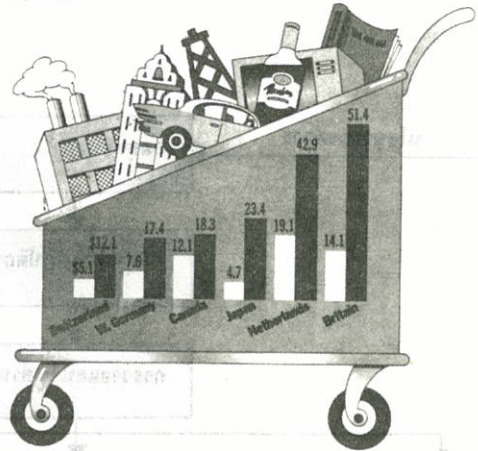
ผลไม้ที่มีสู่ทางส่งออกแถมใส่ได้แก่ มะม่วง มะละกอ ทุเรียน มังคุด กล้วย มะพร้าว สับปะรด ส้มโอ ส้ม ลำไย เงาะ และลิ้นจี่ ส่วนผลไม้แปรรูปควรพัฒนาการแปรรูปลักษณะอื่น นอกเหนือจากบรรจุกระป๋อง และน้ำผลไม้ ได้แก่ การแช่แข็ง การเชื่อมอบแห้ง การกวน การทำเนื่อผลไม้บด และการทำแยมผลไม้ ซึ่งเป็นที่ต้องการของต่างประเทศ

กรมวิชาการเกษตร กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาการผลิต การแปรรูป การตลาด การวิจัย และการส่งเสริมการค้าผลไม้ไทยสู่ต่างประเทศ

การตลาดเชิงกลยุทธ์

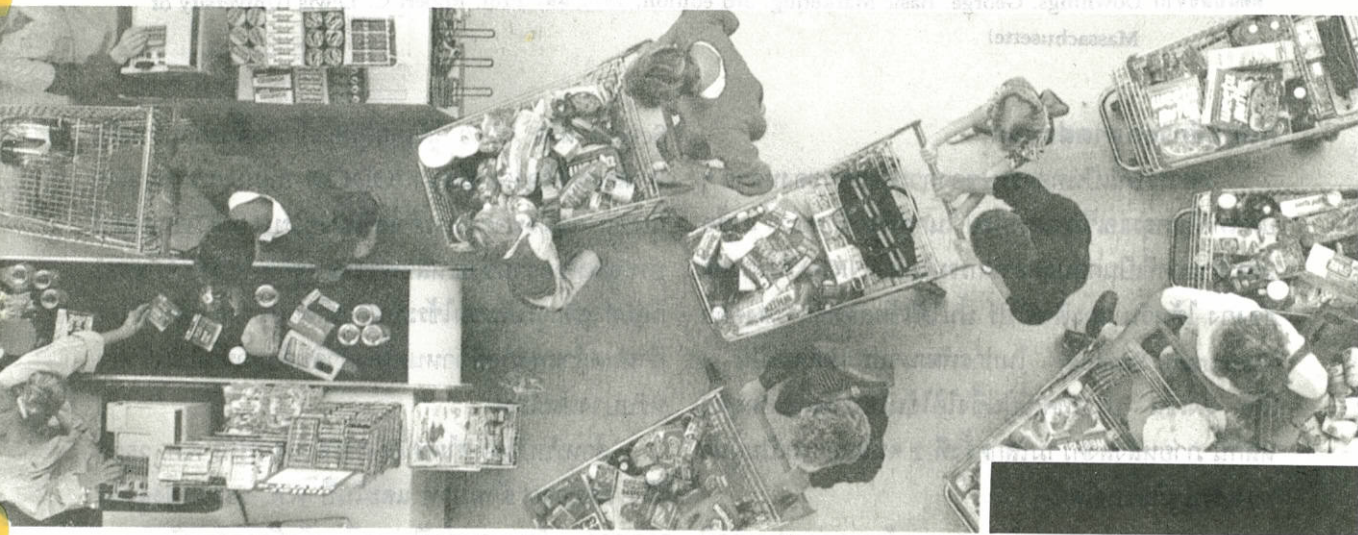


*ดร.ปริญ ลักษิตานนท์



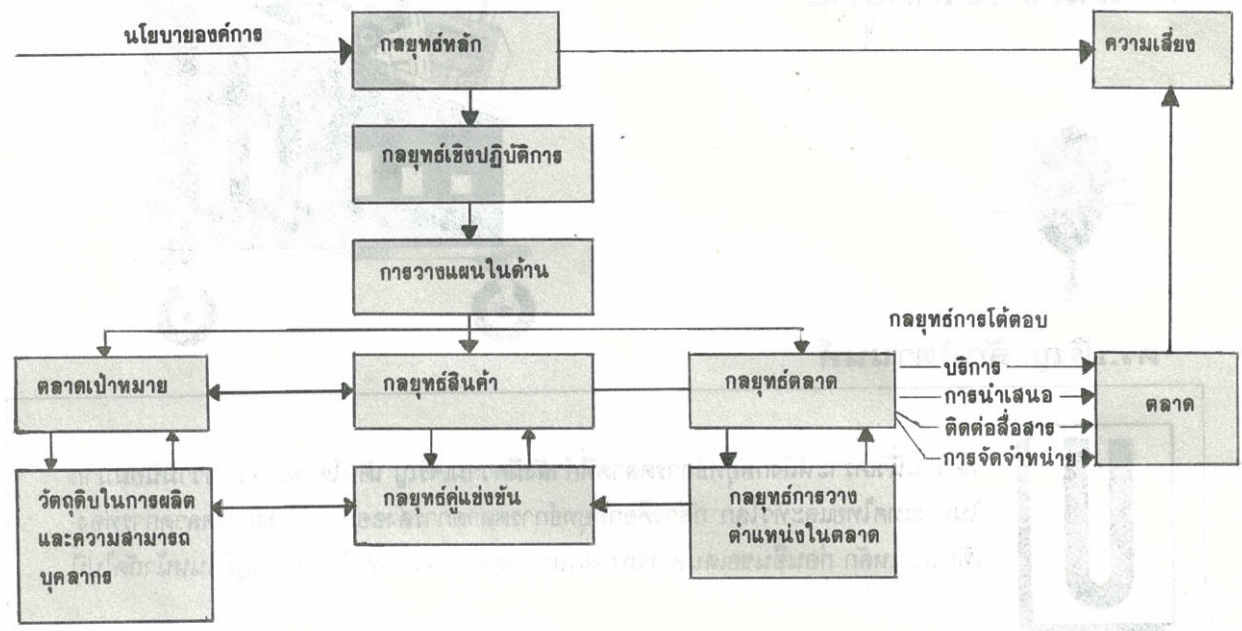
U

ทความนี้วิเคราะห์ถึงกลยุทธ์การตลาดที่กำลังมีความเจริญเติบโตและได้รับความนิยมมากในประเทศไทยและทั่วโลก กล่าวคือกลยุทธ์การตลาดการส่งออก กลยุทธ์การตลาดการท่องเที่ยวเป็นหลัก ก่อนอื่นขอเสนอแม่แบบแผนกลยุทธ์การตลาดทั่วไปดังแผนภูมิในหน้าถัดไปนี้



*ผู้อำนวยการโครงการ M.B.A. และรองคณบดีฝ่ายวิชาการคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต : Doctor of Business Administration, United States International University.

แม่แบบการวิเคราะห์กลยุทธ์ธุรกิจ



ดัดแปลงจาก Downings, George. Basic Marketing, 3rd edition, 1972 และ Prof. Robert C. Lewis (University of Massachusetts)

กลยุทธ์การตลาดส่งออก

ทศวรรษนี้เป็นทศวรรษของการส่งออกของหลาย ๆ ประเทศในกลุ่มเอเชีย และยุโรป ในกลุ่มเอเชียพบว่า 4 เลือ หรือประเทศที่เป็นกลุ่มอุตสาหกรรมใหม่ (NICs) คือเกาหลี ย็องกง ไต้หวัน และสิงคโปร์ นั้นได้ใช้กลยุทธ์การส่งออก (Exported Strategy) ในการพัฒนาประเทศจนเป็น 4 เลือ ดังเช่น ประเทศญี่ปุ่นซึ่งได้ใช้นโยบายและกลยุทธ์ หลักนี้ ภายหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 จนสามารถเป็นผู้นำ ทางเศรษฐกิจของโลก

การรวมกลุ่มเศรษฐกิจ และการค้าระหว่างประเทศมี วัตถุประสงค์ เพื่อให้ความร่วมมือ และส่งเสริมการค้า ระหว่างประเทศสมาชิก เช่น กลุ่มยุโรปเองต้องสถาปนา เป็นกลุ่มประเทศอุตสาหกรรมชั้นนำทั้ง 7 (Group of

Seven) หรือ (G-7) ได้แก่กลุ่มองค์การเพื่อความร่วมมือ ทางเศรษฐกิจและพัฒนา (ODCD) กลุ่มประชาคมยุโรป (EEC) กลุ่มสมาคมการค้าเสรีแห่งยุโรป (EFTA) กลุ่มที่ ประชุมเพื่อความช่วยเหลือทางเศรษฐกิจ (CMEA) แต่ละ กลุ่มต่างมีการประชุมใช้ระบบการกีดกันทางการค้าเสรีโดย กำหนดค่าแพ่งภาษีกำหนดโควต้าสินค้าถูกห้ามนำเข้าสำหรับบางประเภท

สำหรับประเทศไทยนั้น การส่งออกในปี พ.ศ. 2529 มีถึง 230,000 ล้านบาท และในปี พ.ศ. 2532 พุ่งสูงถึง 500,000 ล้านบาทต่อปี เฉลี่ยแล้วอัตราการเติบโตสูง ประมาณ 30 % ต่อปี และคาดว่าในปี พ.ศ. 2533 จะ อยู่ในระดับถึง 600,000 ล้านบาทต่อปี การทำการส่งออก ระหว่างไทยกับออสเตรเลียในปี พ.ศ. 2533 มีถึง 1 พัน



ล้านเหรียญ และคาดว่า

เสื้อผ้าสำเร็จรูปซึ่งเป็นสินค้าส่งออกของไทยที่ทำรายได้เป็นอันดับ 1 มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2530 จนถึงปัจจุบัน กลยุทธ์ที่ใช้ก็คือการใช้ตลาดนอกข้อตกลง โดยเฉพาะปัจจัยด้านนโยบายของประเทศภายใต้ข้อตกลงสร้างข้อจำกัดทางด้านโควตาการนำเข้าอย่างเข้มงวด ซึ่งในตลาดนอกข้อตกลงไม่มีการจำกัดโควตา ซึ่งมีผลสะท้อนมากในกรณีปัญหาด้านทุนการผลิตสูงขึ้น

การให้ความช่วยเหลือด้านบุคลากร การเงิน อุปกรณ์ เครื่องจักรรวมทั้งให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจแก่ประเทศเพื่อนบ้าน การที่ประเทศญี่ปุ่นได้ชื่อว่าเป็นนักส่งออกมือหนึ่งเป็นประเทศแนวหน้าของเศรษฐกิจโลก ถ้าจะวินิจฉัยดูบางส่วนจะพบว่า ญี่ปุ่นนั้นยึดถือปรัชญาการทำงานที่แตกต่างจากชาติอื่นๆ การลงทุนทั่วโลกโดยยึดหลักการหวังผลระยะยาว การระดมสมอง ระดมคน ระดมปัจจัยทางการบริหารกลับสู่ประเทศตนเมื่อเศรษฐกิจโลกย่ำแย่การให้ความร่วมมือทางเศรษฐกิจ วัฒนธรรม และสังคมกับประเทศเพื่อนบ้าน โดยหวังผลเพียงแต่การได้ใช้อุปกรณ์เครื่องมือจากบริษัทญี่ปุ่นเท่านั้น การผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ

ดี ราคาถูก และตอบสนองความต้องการของลูกค้า และการออมทรัพย์และสงวนพลังงานของตนในประเทศ คงไม่น่าสงสัยเลยว่าในช่วงปี 2529-2531 ญี่ปุ่นครองความเป็นหนึ่งในการลงทุนในประเทศไทยมาตลอดในปี พ.ศ. 2532 ที่ผ่านมามีได้รับอนุมัติการส่งเสริมการลงทุนเป็นมูลค่าถึง 72,950 ล้านบาท

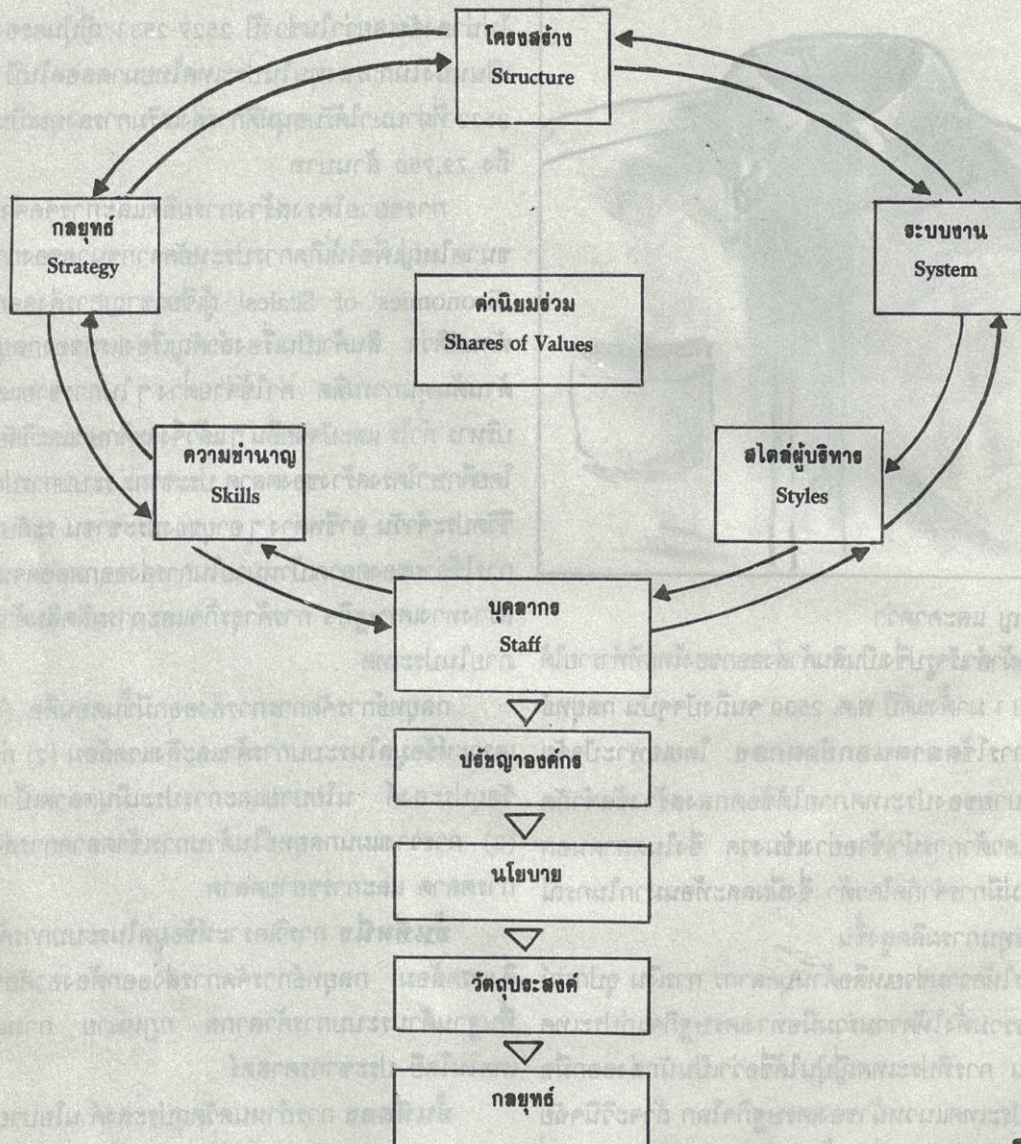
การขยายโครงสร้างการผลิตและการจัดจำหน่ายขนาดใหญ่เพื่อให้เกิดการประหยัดจากขนาดของการผลิต (Economies of Scales) ผู้เชี่ยวชาญการส่งออกได้ให้ทัศนคติว่า สินค้าเป็นเรื่องสำคัญเรื่องแรกของกลยุทธ์ในด้านต้นทุนการผลิต ค่าใช้จ่ายต่างๆ ในการขายและการบริหาร กำไร และปัจจัยอื่น ๆ แล้วจึงจะศึกษาและวิจัยตลาดโดยศึกษาโครงสร้างของตลาด ประชากร ระบบการปกครอง ชีวิตประจำวัน อาชีพต่างๆ อายุของประชาชน ระดับรายได้ การใช้จ่ายของตลาดเป้าหมายในการส่งออกตลอดจนโครงสร้างทางเศรษฐกิจ การค้าธุรกิจและการผลิตสินค้าต่างๆ ภายในประเทศ

กลยุทธ์การจัดการการส่งออกมีขั้นตอนคือ (1) วิเคราะห์ข้อมูลในระบบการค้าและสิ่งแวดล้อม (2) กำหนดวัตถุประสงค์ นโยบายและการประเมินตลาดเป้าหมาย (3) การวางแผนกลยุทธ์ในด้านการเข้าตลาดการส่งเสริมการตลาด และการขยายตลาด

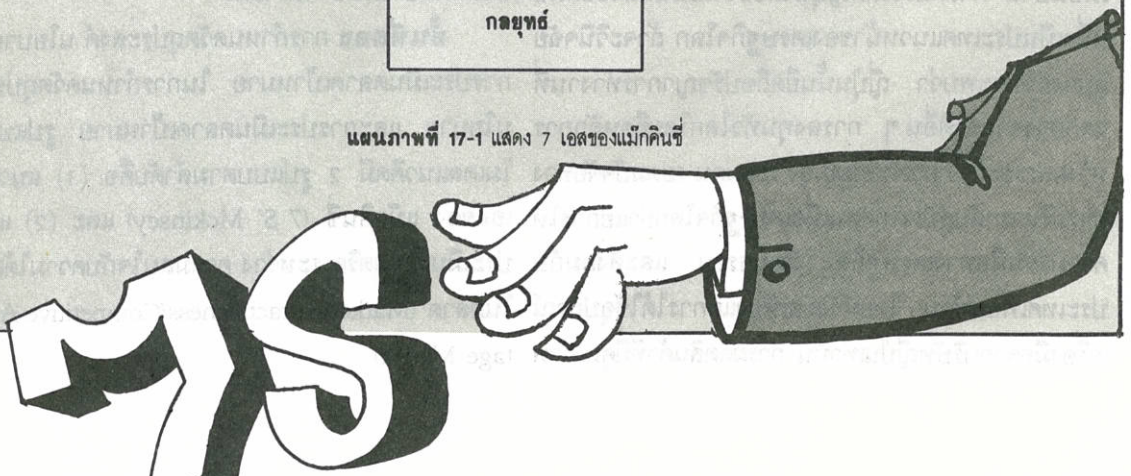
ขั้นที่หนึ่ง การวิเคราะห์ข้อมูลในระบบการค้าและสิ่งแวดล้อม กลยุทธ์การจัดการส่งออกต้องอาศัยข้อมูลพื้นฐานด้านระบบการค้าสากล กฎหมาย การแข่งขัน เทคโนโลยี ประชากรศาสตร์

ขั้นที่สอง การกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และการประเมินตลาดเป้าหมาย ในการกำหนดวัตถุประสงค์ นโยบาย และการประเมินตลาดเป้าหมาย รูปแบบหรือโมเดลแนวคิดมี 2 รูปแบบตามลำดับคือ (1) แนวคิด 7 เอสของ แมคคินซี (7 S' Mckinsey) และ (2) แนวคิดประเมินเชิงเมตริก ระหว่าง ความสนใจกับความได้เปรียบในตลาด (Market Attractiveness/Competitive Advantage Matrix)

ก. 7 เอสของแม็กคินซี



แผนภาพที่ 17-1 แสดง 7 เอสของแม็กคินซี



ข. แนวคิดการประเมินเชิงเมตริกระหว่าง ความน่าสนใจกับความได้เปรียบในตลาด

		ความน่าสนใจในตลาด		
		สูง	กลาง	ต่ำ
ความได้เปรียบในตลาด	สูง			
	กลาง			
	ต่ำ			

ขั้นที่สาม คือ การวางแผนกลยุทธ์ในด้าน (1) รูปแบบการเข้าตลาด ซึ่งอาจเข้าสู่ตลาดในรูปแบบการส่งออกทางอ้อม การส่งออกโดยตรง การได้รับใบอนุญาต การร่วมลงทุน หรือการลงทุนโดยตรง (2) กลยุทธ์การส่งเสริมการตลาดและตัวสินค้า (ดูตัวอย่างในรูป)

		สินค้าหรือการส่งเสริมการตลาด		
		มาก	ปานกลาง	ต่ำ
รูปแบบการเข้าตลาด	ไม่เปลี่ยนแปลง	บริษัทแม่ ← การสื่อสาร		→
	เปลี่ยน	←	สินค้า ← การส่งเสริม	
	สร้างใหม่	←		นวัตกรรม

(3) การวิจัยตลาดและผู้บริโภค เพื่อทราบถึงความต้องการของกลุ่มเป้าหมายหลักในตลาด เช่น กลุ่มคนิตาเลียนทางตอนใต้เน้นปริมาณ คนทางเหนือเน้นคุณภาพ ชาวอิตาลีชอบอาหารเป็นสำคัญ และบริโภคตามฐานะทาง

สังคมและชอบอาหารเนื้อมากที่สุด เป็นต้น รูปแบบแนวคิดกลยุทธ์ที่นิยมกันอยู่คือรูปแบบปรมาจารย์ด้านกลยุทธ์ คือ แอนซอฟ (ANSOFF) เกี่ยวกับแอนซอฟ-การขยายสินค้า/ตลาด เชิงเมตริกตามรูป เพื่อหาสู่ทางการจัดจำหน่าย คือ

		สินค้าปัจจุบัน	สินค้าใหม่
ตลาดปัจจุบัน	กลยุทธ์การเจาะตลาด		การพัฒนาสินค้า
ตลาดใหม่	การพัฒนาตลาด		โอกาสการขยายตัวด้านอื่น ๆ

การส่งออกนับเป็นการกระจายสินค้าออกสู่ตลาดต่างประเทศเพื่อยึดครองส่วนแบ่งตลาดโลก ย่อมต้องใช้แผนกลยุทธ์นานัปการในการได้มาซึ่งตลาด ต้องอาศัยความรู้ความชำนาญพิเศษ มิใช่เป็น “เสือนอนกิน” อย่างที่ว่ากันไว้

กลยุทธ์การตลาดท่องเที่ยวไทย

การพัฒนาการท่องเที่ยวไทยนั้นเป็นไปอย่างรวดเร็ว เพราะในปี พ.ศ. 2503 จำนวนนักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ มีเพียง 81,340 คน หากแต่ในปี 2512 เท่านั้น ได้เพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวเป็น 469,784 คน ในปี พ.ศ. 2528 ได้เพิ่มขึ้นอีกเป็น 2,438,270 คน ในปี พ.ศ. 2530 ปรากฏว่าจำนวนนักท่องเที่ยวมีถึง 3.48 ล้านคน และในปี พ.ศ. 2532 มีจำนวนนักท่องเที่ยวทั้งสิ้น 4.8 ล้านคน สำหรับ พ.ศ. 2533 นี้ ในช่วงไตรมาสแรกนั้นจำนวนนักท่องเที่ยวต่างชาติเพิ่มขึ้น 8.78 เปอร์เซ็นต์ (1,387,108 ล้านคน) ดังนั้นในปี พ.ศ. 2534 ท.ท.ท.จึงได้รับเงินงบประมาณถึง 980 ล้านบาท ในการส่งเสริมการท่องเที่ยวไทย เพื่อบรรลุเป้าหมายให้มีจำนวนนักท่องเที่ยวเป็น 6.018 ล้านคน

การพยากรณ์อนาคตการท่องเที่ยวไทยจากหนังสือ The Intelligent Economics กล่าวสรุปว่าในปี พ.ศ. 2534 จะมีนักท่องเที่ยวเดินทางมาเยือนประเทศไทยถึงเดือนละ 1 ล้านคน หรือปีละ 12 ล้านคน ดังนั้นปัญหาที่เห็นได้อย่างเด่นชัดในปัจจุบันก็คือองค์กรภาครัฐและเอกชนต้องให้ความร่วมมือซึ่งกันและกันในบทบาทเกี่ยวกับ

- (1) การพัฒนาบุคลากรในอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว
- (2) การคุ้มครองรักษาความปลอดภัยแก่นักท่องเที่ยว
- (3) การพัฒนาบริการของธุรกิจการท่องเที่ยว
- (4) การอนุรักษ์ศิลปะ วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณี
- (5) การส่งเสริมการประชุมนานาชาติในประเทศ
- (6) การรวมตัวและการประสานงานของหน่วยธุรกิจการท่องเที่ยวภาคเอกชน
- (7) การร่วมมือในการแก้ปัญหาการท่องเที่ยวภาครัฐและเอกชน

เหตุผลสำคัญที่ทำให้อุตสาหกรรมการท่องเที่ยวเป็นหัวใจในการพัฒนา ควบคู่ไปกับการพัฒนาประเทศด้านอื่น ๆ เป็นเพราะ

- (1) อัตราการเติบโตการท่องเที่ยวมีแนวโน้มสูงขึ้นมาก
- (2) ช่วยลดดุลการชำระเงินระหว่างประเทศ
- (3) การท่องเที่ยวไม่ตกอยู่ภายใต้สภาวะอิทธิพลของตลาดโลก
- (4) การใช้เวลาซึ่งมีผลต่อการพัฒนาการจัดนำเที่ยว และโครงสร้างการท่องเที่ยว
- (5) ดันทุนต่ำในการพัฒนาอุตสาหกรรมด้านนี้

การที่ปัญหาทรัพยากรการท่องเที่ยวเสื่อมโทรม เหตุที่สำคัญเป็นเพราะการจัดระบบการบริหารไม่ใช่เพราะการเติบโตของการท่องเที่ยว ดังนั้นการผลักดันให้มี พ.ร.บ. จัดระเบียบธุรกิจอุตสาหกรรมท่องเที่ยว เพื่อควบคุมและจัดระเบียบธุรกิจต่าง ๆ รวมถึงการอนุรักษ์ทรัพยากรการท่องเที่ยว

การปฏิรูปอุตสาหกรรมหนักได้สัมฤทธิ์ผลไปหลายทศวรรษแล้ว หากแต่การปฏิรูปอุตสาหกรรมบริการเพิ่งจะเริ่มขึ้น การบริหารงานด้านเศรษฐกิจบริการจึงต้องศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์อย่างลึกซึ้งเกี่ยวกับแนวโน้มและความสัมพันธ์ในการปฏิบัติการด้านบริหารเพื่ออยู่แนวหน้ากว่าคู่แข่ง แม้ว่าองค์กรนั้นจะเป็นระดับข้ามชาติ หรือระดับท้องถิ่น แม้ว่าจะเป็นการให้บริการด้านวิชาชีพต่าง ๆ การบริการขนส่ง และการบริการอื่น ๆ องค์กรเหล่านี้ได้ใช้ความสำเร็จรวมกัน คือ “กลยุทธ์เพื่อความสำเร็จ” กล่าวคือ

- 1. การกำหนดตลาดเป้าหมาย และส่วนแบ่งตลาด
- 2. สร้างแนวความคิดตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (การโรงแรม) ในสายตาและภาพพจน์ของผู้บริโภคว่าเป็นอย่างไร
- 3. มุ่งความสำคัญไปที่กลยุทธ์ด้านการปฏิบัติการ
- 4. ออกแบบระบบการติดต่อสื่อสาร และช่องทางการจัดจำหน่าย

ฉะนั้นกระบวนการในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ในการให้บริการต้องประกอบไปด้วย 3 ขั้นตอน ดังรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 : การเตรียมข้อมูลพื้นฐาน

1. การประเมินลักษณะการบริการ
2. การกำหนดลักษณะตลาดเป้าหมาย
3. การวิเคราะห์คู่แข่งชั้น
4. ภาพรวมอุตสาหกรรมบริการ

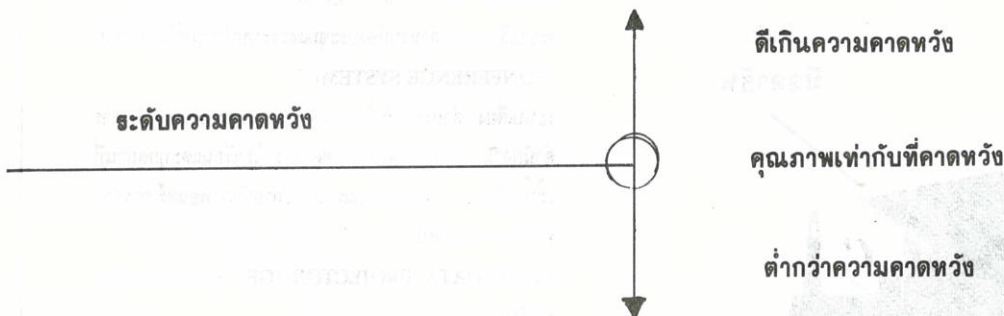
ขั้นตอนที่ 2 : การพัฒนากลยุทธ์บริการ

5. วัตถุประสงค์ทางสังคม และทางการตลาด
6. การพัฒนาบริการให้ดีขึ้น
7. ตำแหน่งผลิตภัณฑ์ (การโรงแรม) ที่คาดหวัง
8. การประยุกต์ใช้หลักการตลาด
9. เชื่อมโยงกับอุตสาหกรรมอื่น ๆ
10. การพัฒนาการเป็นผู้ประกอบการอิสระ และการบริหารงาน
11. การประเมินค่าทางเลือกกลยุทธ์

ขั้นตอนที่ 3 : สร้างสูตรสำเร็จในการจัดโปรแกรมการปฏิบัติการ

12. การบรรยายรายละเอียดของโปรแกรมที่จะดำเนินการ
13. แหล่งเงินทุน
14. ความรับผิดชอบขององค์กร
15. ระบบการประสานงานระหว่างหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร
16. ขั้นตอนการประเมินกิจกรรมต่าง ๆ
17. ตารางเวลาในการปฏิบัติการด้านกลยุทธ์

โปรดพึงระลึกเสมอว่าทุกครั้งที่ต้องการและบุคคลในองค์กรที่ขายบริการท่องเที่ยวหรืออื่น ๆ มักจะต้องเกิดความขัดแย้งกับลูกค้าอยู่เป็นนิจ เพราะผู้บริโภคหรือลูกค้ามีความคาดหวัง (สูงหรือต่ำกว่าความคาดหวัง) ย่อมจะถูกเปรียบเทียบกับการบริการแห่งอื่น ๆ ของการให้บริการประเภทเดียวกัน ผู้บริโภคทุกคนคำนึงถึงคุณค่า (VALUE) เป็นหลักนั่นเอง



ฉะนั้นความคาดหวังก็คือ

ความคาดหวังในความคิด ผู้บริโภคที่ได้รับ	×	กระบวนการได้รับ การบริการ	=	ผลลัพธ์จากการ ได้รับการบริการ
--	---	------------------------------	---	----------------------------------

สรุป

การวางแผนเชิงกลยุทธ์มีเป้าหมายหลักคือ การดำเนินธุรกิจเชิงรุกไม่ใช่เป็นการตั้งรับและดูเหมือนว่าการตั้งรับจะเป็นการยอมรับสภาพการดำเนินธุรกิจที่มีอาจจะแก้ไขได้

ธุรกิจประเภทการส่งออกและการท่องเที่ยว

ถือได้ว่าเป็นธุรกิจที่นำรายได้เข้าประเทศมากกว่าธุรกิจที่อุตสาหกรรมประเภทอื่น ๆ ของประเทศไทยในขณะนี้ การศึกษาขั้นตอน กระบวนการวิธีการ ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ย่อมนำซึ่งความเป็นผู้นำในธุรกิจนั้น □ ■

เอกสารอ้างอิง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ ปริญ ลักขิตานนท์ และ ศุภร เสรีรัตน์ กลยุทธ์การตลาด กรุงเทพฯ พัฒนาศึกษา 2534.

TOA Wireless Microphone Systems

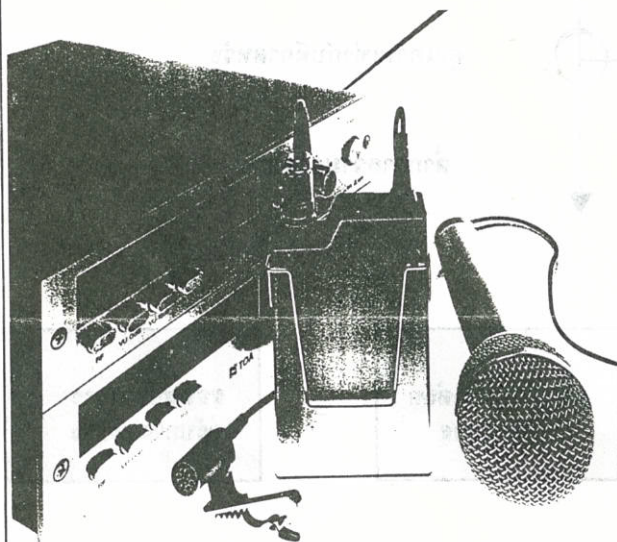
WM-220/WM-320/WT-700/WT-720/WT-820/WA-620/620C/WT-100/WU-20

เสียงแสง

สำหรับ

สำหรับ

มืออาชีพ



TANNOY TEV

The Name for Loudspeakers

- ออกแบบ, จำหน่าย, ติดตั้ง, บริการ
- ระบบเสียง แสง สำหรับห้องประชุมและระบบประชุมชนิดแยกส่วน (CONFERENCE SYSTEM)
- ระบบเสียง สำหรับธุรกิจโรงแรม โรงงานอุตสาหกรรม อาคารสำนักงาน ห้างสรรพสินค้า ภัตตาคาร โรงเรียนและทุกสถานที่
- ระบบเสียง แสง สำหรับการแสดง การถ่ายทำภาพยนตร์ การถ่ายทำรายการโทรทัศน์
- VIDEO/DATA PROJECTOR (GE) จากประเทศสหรัฐอเมริกา
- ไมโครโฟนไร้สาย (WIRELESS MICROPHONE) พร้อมใบอนุญาตจากกรมไปรษณีย์โทรเลข
- ระบบโทรทัศน์วงจรปิด (CCTV), MATV

บริษัท เคทีแอล คอร์ปอเรชั่น จำกัด

KTL CORPORATION LIMITED

846/15 ถนนพระราม 6 กรุงเทพฯ 10400 ☎ 216-7483-7

FAX: 215-6719



* รศ.ดร.นวนิตย์ อินทรามะ

การจัดบริการสารนิเทศ แม้ว่า
จะดีเพียงใดเราคงหวังให้มีผู้
มาใช้ถึงที่คงไม่เพียงพอเพราะ
โดยปกติมนุษย์มักจะต้องการให้มีการ
เตือนเป็นครั้งคราว เพื่อแสดงว่ามีบริการ
สารนิเทศอะไรที่พร้อมที่จะให้บริการ
ไม่ว่าจะเป็นสถาบันบริการสารนิเทศ
ประเภทใด แม้เป็นสถาบันการศึกษาโดย
เฉพาะระดับอุดมศึกษา ซึ่งน่าจะเป็นที่
รู้จักและเข้าใจว่ามีหน้าที่และบริการอะไร
แก่ใครแต่ก็มีบ่อยที่ผู้ใช้โดยเฉพาะ
อาจารย์ นักวิชาการและนักวิจัยไม่มา

ใช้บริการเท่าที่ควรโดยอ้างว่าไม่ทราบ
ว่ามีบริการ บางคนเมื่อได้รับบริการ
สารนิเทศเลือกสรร **SDI (Selective
Dissemination of Information)**
ก็ไม่ทราบด้วยซ้ำว่าจะใช้ประโยชน์อะไร
ได้บ้าง เพราะฉะนั้นการประชาสัมพันธ์
จึงเป็นสิ่งจำเป็นและเราก็ไม่อาจเดาได้
ว่าอาจจะมิลึกวันหนึ่งที่บุคคลเป้าหมาย
จะมาใช้บริการ การประชาสัมพันธ์อาจ
กระทำในรูปแบบต่าง ๆ และโดยสื่อ
ประเภทต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับเงินงบประมาณ
ที่มีสิ่งซึ่งสามารถนำมาใช้ในการประ-

ชาสัมพันธ์ได้แก่

1. ชื่อและเครื่องหมาย
2. โปสเตอร์และแผ่นปลิว
3. นิตยสาร
4. สื่อต่าง ๆ
5. การพูดตามโอกาส
6. การโฆษณา

1. ชื่อและเครื่องหมาย

มีข้อถกเถียงที่ไม่ยุติเกี่ยวกับ
ชื่อของบริการสารนิเทศ บางคนเห็นว่า
สถาบันบริการสารนิเทศควรมีชื่อที่จำ
ง่ายและแสดงถึงลักษณะของบริการ

ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญโดยเฉพาะเมื่อบริการเริ่มในสถาบันที่ยังไม่เป็นที่รู้จักแก่ประชาชน ตัวอย่าง เช่น ในห้องสมุดประชาชนของต่างประเทศแห่งหนึ่ง จัดหน่วยบริการสำหรับธุรกิจขนาดเล็ก โดยใช้ชื่อว่า **Lambeth Information Network** ซึ่งปรากฏว่าผู้มาใช้ห้องสมุดจำนวนมากไม่ทราบว่าเป็นบริการอะไร และไม่ทราบว่าเป็นส่วนหนึ่งของห้องสมุดประชาชน ในสหรัฐอเมริกาและอังกฤษ บริการสารนิเทศที่ประสบความสำเร็จจะมีชื่อที่เด่นปรากฏบนหัวจดหมาย หัวบทความและในสื่อประชาสัมพันธ์ทุกชนิด

นอกจากชื่อแล้วควรมีตราเครื่องหมายซึ่งประชาชนจะจำได้ในทันที ซึ่งจะทำให้บริการนั้นเป็นสัญลักษณ์

2. โปสเตอร์และแผ่นปลิว

วิธีการประชาสัมพันธ์ง่าย ๆ แต่ได้ผลคือ การทำโปสเตอร์และแผ่นปลิวสำหรับปิดประกาศหรือส่งเผยแพร่ไปทั่ว ไม่จำเป็นต้องทำอย่างหรูหรา ราคาแพง ควรให้ประทับใจ ใช้ทรัพยากรน้อยที่สุด ให้ใช้ความคิดและจินตนาการ

- โปสเตอร์เป็นวิธีง่าย ๆ ใส่สารนิเทศจำนวนน้อย ควรมีข้อความเกี่ยวกับชื่อบริการ ที่อยู่ โทรศัพท์ จำนวนชั่วโมงที่เปิดทำการและถ้าจำเป็นควรมีข้อความอธิบายเกี่ยวกับบริการที่ให้ โปสเตอร์ควรให้สะดุดตาเกิดความสนใจ เพราะฉะนั้นการออกแบบจึงมีความสำคัญกว่าการใส่ข้อความลงไปมาก ๆ ที่สำคัญคือต้องการสร้างความคิดที่ถูกต้องเกี่ยวกับบริการ ไม่ใช่

ระดมเขียนข้อความลงไป การใช้กระดาษมันจะเด่น แต่อาจไม่เหมาะในทุกโอกาส พยายามปิดโปสเตอร์หลายแห่งเท่าที่จะทำได้ในสถาบันบริการสารนิเทศ ในศูนย์กลางชุมชน ร้านค้า คลินิก ส่วนราชการท้องถิ่นที่อื่น ๆ ที่ประชาชนจะมารวมกันเป็นจำนวนมาก ควรให้ขนาดของโปสเตอร์เล็กเท่าที่จะทำได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเราต้องการให้หน่วยงานอื่นปิดประกาศไว้ถาวร ไม่ควรใหญ่กว่าขนาด **A 3** (298 ม.ม. × 420 ม.ม.) แต่ที่ดีควรใช้ **A 4** (210 ม.ม. × 298 ม.ม.)

- ใบปลิว เป็นแผ่นกระดาษที่ไม่พับ ขนาด **A 4** หรือที่ใช้กันทั่วไป **A 5** (149 × 105 ม.ม.) พิมพ์ด้านเดียวหรือ 2 ด้าน วิธีที่เร็วและง่ายคือ ผลิตเช่นเดียวกับผลิตโปสเตอร์แต่ให้ขนาดเล็กลง อาจใช้ถ่ายรูปหรือถ่ายสำเนาโดยย่อส่วน ถ้าจำเป็น อีกด้านของใบปลิวควรใช้สำหรับให้รายละเอียดเกี่ยวกับบริการต่าง ๆ อาจนำไปวางบนเคาน์เตอร์ โต๊ะที่บริการแบบชั้นเรียงหรือวางราบสำหรับให้คนหยิบหรือแจกตามถนนหนทาง หรือในที่สาธารณะอื่น ๆ สำหรับสอดในหนังสือพิมพ์ นิตยสารหรือในตู้ไปรษณีย์ของหน่วยงานต่าง ๆ

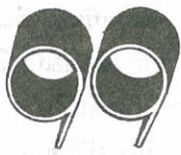
- แผ่นพับ เป็นวิธีสำคัญวิธีหนึ่งที่จะโฆษณาให้ผู้ใช้บริการได้ทราบว่า มีบริการอะไรบ้าง ขนาดอาจเท่ากับใบปลิวคือ **A 5** หรือขนาดที่นิยมใช้ **1/3 A 4** (99 ม.ม. × 210 ม.ม.) และอาจพับหนึ่งหรือ 2 ส่วนเพื่อพิมพ์หลายด้าน ด้านหน้าควรออกแบบให้สะดุดตา

เพื่อให้ได้มีผู้หยิบอ่าน สารนิเทศในแผ่นพับจะเหมือนกับที่ปรากฏในโปสเตอร์หรือใบปลิว แต่แผ่นพับอาจใส่รายละเอียดเกี่ยวกับชนิดของบริการลงไปด้วย อย่างไรก็ตามควรใช้คำให้น้อยที่สุด ควรระลึกเสมอว่าคุณภาพมาก่อนปริมาณ แผ่นพับควรให้ชัดเจน อ่านง่าย ควรมีเฉพาะใจความสำคัญ ใช้ภาพประกอบหรือการดูเพื่อค้นไม่ให้ข้อความติดกันยาว และเพื่อเน้นข้อความให้นิมนักขึ้น แผ่นพับสามารถสร้างภาพพจน์ที่ดีเกี่ยวกับบริการเท่า ๆ กับที่ให้สารนิเทศเกี่ยวกับปริมาณ ดูได้จากแผ่นพับโฆษณาทางการค้าซึ่งมักจะไม่ใช่ข้อความมาก ใส่เฉพาะเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์นั้น ๆ พอสังเขป แต่จะพยายามสร้างความคิดที่ถูกต้องเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์เราไม่จำเป็นต้องไปเอาอย่างทั้งหมด แต่ควรใช้หลักการเดียวกัน

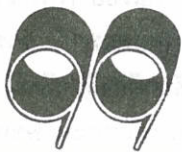
3. นิทรรศการ

ในการจัดนิทรรศการควรเสนอเกี่ยวกับบริการสารนิเทศที่มีอยู่ทุกด้านเท่าที่จะทำได้ แต่พยายามให้ง่าย อักษรควรตัวใหญ่และชัด อ่านได้ง่ายในระยะทางไกลและข้อความควรสั้น นิทรรศการเป็นสื่อทางตาที่สำคัญ พยายามหาภาพดี ๆ เพื่อแสดงถึงบริการ ภาพเล็กแม้จะดีเพียงใดก็ไม่ค่อยดึงดูดความสนใจเท่าที่ควร ควรขยายเท่าที่จะทำได้

นิทรรศการที่ใช้ได้ผลดีวิธีหนึ่งคือ ใช้ตัวคนแสดงหรือยืนอยู่ที่หน้าต่างโชว์ภาพที่เกี่ยวกับบริการและอาจให้มีการแสดงการตอบคำถาม แต่การบริการตอบคำถามจะต้องมีประสิทธิภาพ



ไม่ว่าเราจะใช้ วิธีประชาสัมพันธ์ วิธีใด จะเสียค่า ใช้จ่ายมากหรือน้อยหรือไม่เสีย เลยก็ตาม วิธีประ ชาสัมพันธ์ที่ดีที่ สุดก็คือ การบริ การที่มีประสิทธิ ภาพ และตรงตาม ความต้องการของ ผู้ใช้



ให้ข้อมูลที่ถูกต้อง อย่างลัวว่าจะได้รับ โฆษณาโดยเฉพาะ และหนังสือพิมพ์ คำถามมากเกินไป เพราะเมื่อผู้คนไป ของชุมชน ซึ่งโดยปกติไม่ใช่นักแสดง ชุมการแสดงก็อยากจะสนทนากัน ถ้ามี พิมพ์เพื่อการค้า แต่ให้บริการแก่เพื่อน การแสดงมายากลด้วย จะช่วยดึงดูดผู้ชม บ้าน มักจะส่งถึงครัวเรือนโดยไม่คิด ได้มากขึ้น มูลค่า ซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่จะโฆษณาใน

ถ้าค่าใช้จ่ายในการนี้มีความควร หนังสือพิมพ์ เพราะค่าโฆษณาถูกกว่า หาทางร่วมมือกันกับหน่วยงานอื่น หนังสือพิมพ์ประเภทอื่น บางทีอาจ ควรระลึกว่าต้องจัดเจ้าหน้าที่ประจำ โฆษณาให้ฟรีเพราะถือว่าบริการสาร- ตลอดงานให้เพียงพอตลอดเวลา รวม นิเทศเป็นบริการเพื่อชุมชน

ทั้งตอนเที่ยงด้วยและในขณะเดียวกันก็ หนังสือพิมพ์ทำเพื่อโฆษณา ต้องเหลือเวลาให้เพียงพอสำหรับปฏิบัติ โดยเฉพาะ โดยปกติจะส่งให้ทุกบ้าน งานประจำด้วย โดยไม่คิดมูลค่าแต่เนื่องจากต้องเสีย

การที่จะทราบว่าการจัดนิทรรศการ ค่าใช้จ่ายในการพิมพ์มาก อัตราค่า นั้นได้ผลในการเรียกลูกค้าให้มาใช้ โฆษณาจึงต้องสูง หนังสือพิมพ์ประเภท บริการสารนิเทศเพิ่มขึ้นมาน้อยเพียงใด นี่บางฉบับก็มีข่าวบ้าง มีบทความสั้น ๆ เป็นเรื่องยากเพียงแต่หวังว่าการที่เราได้ ฉะนั้นคนอาจไม่อ่านมากนักเพราะมี แสดงให้เห็นว่ามีบริการอะไรบ้าง ซึ่ง แนวโน้มว่าจะอะไรที่ได้มาฟรีมักจะไม คนจำนวนมากอาจไม่ทราบมาก่อนเลย ค่อยเห็นคุณค่า

ก็น่าจะคุ้นกับการลงทุนแล้ว หนังสือพิมพ์ท้องถิ่นรายสัปดาห์ และรายวัน ซึ่งประกอบด้วยข่าว สารคดี และโฆษณา มีความสำคัญเป็นอันดับ

รองจากหนังสือพิมพ์ของชุมชน เพราะ บางฉบับจะมีคอลัมน์หนึ่งโดยเฉพาะ เกี่ยวกับการโฆษณาบริการในชุมชน ซึ่งจะนำไปลงได้โดยไม่เสียค่าโฆษณา หรือเสียเพียงเล็กน้อย ควรติดต่อบรรณา- ธิการว่า ยินดีรับข้อความหรือไม่ สั้น ยาวเพียงใด กำหนดลงภายในเมื่อใดซึ่ง เราอาจเขียนข้อความเกี่ยวกับบริการ ของเราส่งไปลง

การโฆษณาประชาสัมพันธ์โดย ใช้สื่อต่าง ๆ มี 3 ลักษณะคือ
1. ลักษณะทั่วไปเกี่ยวกับบริการ
2. รายการทรัพยากรใหม่ ๆ
3. การโฆษณา

หนังสือพิมพ์เป็นวิธีการโฆษณา ที่ใช้โดยทั่วไป หนังสือพิมพ์มี 4 ประเภท คือ หนังสือพิมพ์ระดับชาติ หนังสือพิมพ์ ระดับท้องถิ่น หนังสือพิมพ์ประเภท ชุบชิบ เรื่องราวที่ไม่ใช่ธรรมดา นอก

จากนี้ยังลงเรื่องที่จะเป็นที่สนใจแก่ ของบุคคลที่ผู้อ่านจะขอรายละเอียด ผู้อ่าน ควรเขียนบอกไปว่าเราทำอะไร เพิ่มเติมได้ ทุกวันนี้ ไม่ใช่ถือว่าเป็นข่าว เหตุการณ์ พิเศษต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถาบันบริการ แผ่น ให้เย็บด้วยลวดเย็บกระดาษ สารนิเทศ แม้จะไม่เกี่ยวกับบริการก็ การเขียนข่าวแจกหนังสือพิมพ์ สามารถดึงดูดความสนใจของผู้คนได้

วิธีที่ใช้กันโดยทั่วไปสำหรับโฆษณาเกี่ยวกับหน่วยงานหรือบริการคือ การออกข่าวแจกหนังสือพิมพ์ การเขียนข่าวแจกหนังสือพิมพ์นั้น ควรเขียนสั้น ๆ กระทัดรัดเพื่อจะได้ไม่ถูกตัดทิ้งลง ตะกร้า ข้อเสนอแนะในการเขียนข่าว แจกหนังสือพิมพ์มีดังนี้

1. ใช้กระดาษขนาด **A 4** ที่มีหัวกระดาษออกแบบเป็นพิเศษโดยให้มี ชื่อของสถาบันบริการสารนิเทศ ตรา เครื่องหมายประจำและมีคำว่า “ข่าวแจก หนังสือพิมพ์” ให้เห็นเด่นชัด

2. ลงวันที่ไว้ที่ข่าว

3. อย่าเขียนด้วยลายมือ ใช้พิมพ์ ดัดเว้นบรรทัด (**Double space**) ให้มี ขอบกระดาษกว้างพอ เพื่อผู้ช่วยบรรณาธิการของหนังสือพิมพ์อาจเขียนใหม่ แก้ไขหรือเขียนคำสั่งสำหรับผู้พิมพ์

4. พิมพ์ในหน้าเดียวแล้วต่อแผ่น ใหม่ ถ้าจำเป็นต้องเขียนคำว่า “มีต่อ” ให้ใส่ไว้ท้ายหน้า

5. พิมพ์หัวข้อเรื่องง่าย ๆ ไว้บน หัว เพื่อแสดงว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไร ไม่ต้องเป็นหัวเรื่องที่สะดุดตาเพราะ บรรณาธิการจะเป็นผู้ตัดสินใจเอง

6. ตอนจบของข่าวแจกหนังสือ พิมพ์ ให้เขียนคำว่า “จบ” ไว้ท้ายเรื่อง

7. ใส่ชื่อและหมายเลขโทรศัพท์

8. ถ้ามีจำนวนหน้ามากกว่า 2

1. ควรเขียนเพื่อให้ตอบคำถาม

5 คำถามได้คือ มีอะไรเกิดขึ้น ใครเป็นผู้ทำให้เกิดขึ้น เกิดขึ้นที่ไหน เกิดขึ้นเมื่อไร และทำไมจึงเกิดขึ้น คำตอบของคำถาม 4 ข้อแรกควรอยู่ในวรรคแรก หรือสองวรรคแรก และไม่จำเป็นต้องเรียง

2. สองวรรคแรกมีความสำคัญ

และควรมีข้อความซึ่งเป็นจุดสำคัญของข่าว เพื่อบรรณาธิการเพียงชำเลื่องมองก็ทราบว่าเป็นเรื่องเกี่ยวกับอะไร ในวรรคต่อ ๆ ไปจึงค่อยขยายความ ซึ่งถ้าบรรณาธิการจะตัดออกได้โดยไม่เสีย

3. เขียนประโยคสั้น ๆ

4. ใช้สกรรณกริยามากกว่า

5. อย่าใช้ภาษาที่ใช้กันเฉพาะ

ในอาชีพ และเมื่อมีการเอ่ยถึงชื่อย่อ

เป็นครั้งแรกให้ใส่ชื่อเต็มไปด้วย

6. ให้อ้างคำพูดของผู้อื่นตาม

ความเหมาะสม เพราะนักหนังสือพิมพ์ ชอบทำให้อู้ออกคล้ายกับเพิงสัมภาษณ์ใคร

คนใดคนหนึ่งเสร็จมาใหม่ ๆ

หนังสือพิมพ์ระดับชาติ มักไม่

เป็นปัญหาขัดแย้งหรือที่นำต้นต้นน่าสนใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อเป็นเรื่องที่สถาบัน บริการสารนิเทศอื่นสนใจ และสำหรับ บริการสารนิเทศที่ให้แก่บุคคลทั้งชาติ เช่น หอสมุดแห่งชาติ หอจดหมายเหตุ พิพิธภัณฑฯ ควรลงโฆษณาใน หนังสือพิมพ์ระดับชาติซึ่งอาจกระทำ โดยวิธี “ข่าว แจกหนังสือพิมพ์” ดังกล่าว ข้างต้นแล้ว โดยส่งไปยังนักเขียนคอลัมน์ ที่สนใจลงข่าวเกี่ยวกับบริการชุมชน

วิทยุ สถานีวิทยุต่าง ๆ มักจะมี รายการบริการชุมชนและยินดีที่จะรับ ออกอากาศข่าว หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ โดยไม่คิดเงิน ควรเขียนข่าวไปออก อากาศให้สั้นที่สุด มีเหตุการณ์สำคัญ วันที่ เวลา สถานที่ ชื่อบุคคลที่จะติดต่อ หมายเลขโทรศัพท์ ส่งไปยังสถานีวิทยุ ล่วงหน้าและถ้าเขาเห็นว่าเป็นข่าวที่ ประชาชนทั่วไปสนใจเขาอาจเชิญเรา ไปให้การสัมภาษณ์ที่สถานี หรือสัมภาษณ์ทางโทรศัพท์ แต่ควรจะไปที่สถานี เพราะมีระบบเสียงที่มีคุณภาพ และยัง ทำให้เราคุ้นเคยกับเจ้าหน้าที่สถานี

สถานีวิทยุอาจให้เราทำข่าว สารคดีของเราเอง ในกรณีเช่นนี้ควร กำหนดรูปแบบและคำถามต่างๆ เรา จำเป็นต้องทราบกำหนดเวลาการออก อากาศ ความสั้นยาวของรายการ จะมี การค้นรายการเช่น การโฆษณาหรือไม่

ปกติแล้วสถานีวิทยุจะไม่ชอบให้มีการ พูดต่อเนื่องไปเรื่อย ๆ เพราะผู้ฟังจะฟัง กันมากเกินไป อย่างไรก็ดีน่าจะทำ ประมาณสีนาคีถึงสีนาคีครั้ง ซึ่งเท่ากับ เมื่อมีการให้บริการที่พิเศษ บริการที่ยัง ประมาณ 2 หน้ากระดาษขนาด **A 4**

พิมพ์เว้นบรรทัด (Double-line Typing) ต่อไปนี้เป็นข้อแนะนำในการให้สัมภาษณ์

1. ควรทราบล่วงหน้าเกี่ยวกับคำถามที่เราจะต้องตอบ หรือจะให้ครอบคลุมอะไรบ้าง

2. จัดหัวข้อสำคัญ ๆ ที่จะพูดบนบัตรด้านหนึ่ง หรือบนกระดาษ เช่น ชื่อ ตัวเลข ซึ่งเรามักจะลืมเวลาออกอากาศ

3. ต้องทราบชื่อของผู้สัมภาษณ์ และเรียกชื่อเขาเมื่อตอบคำถามเช่น “ดิฉันตั้งใจที่คุณสนใจเรื่องนี้” จะทำให้รู้สึกเป็นกันเองไม่เหมือนกับมานั่งตอบข้อสอบปากเปล่า

4. ถ้าผู้สัมภาษณ์จะมีทำที่ก้าวร้าวก็อย่าโมโห หรือรำคาญ ควรมีท่าที่สงบและทำสนทนาจนจะทำให้ผู้ฟังสนใจ และทำให้มารยาทไม่ดีของผู้สัมภาษณ์เด่นชัดขึ้น

5. ไม่ต้องอายที่จะตอบว่าไม่ทราบ เพราะดีกว่าตอบผิดหรือให้สารนิเทศผิด และเราอีกอาจตอบปัญหาที่แม้จะไม่ได้มีการถามได้ เช่น “ดิฉันไม่ทราบในเรื่องนั้น แต่ก็ได้ชัดว่ามีผู้มาใช้บริการมากขึ้นเพราะ...”

6. ควรพูดช้า ๆ เพราะมักจะมีแนวโน้มในการพูดเร็วเกินไปเวลาออกอากาศ หลีกเลี่ยงการหยุดเพราะประหม่า

7. ถ้ามีการบันทึกรายการไว้ก่อน ไม่ต้องกลัวที่จะขอให้เขาบันทึกใหม่ ถ้าเราตอบไม่ดี เพราะสามารถแก้ไขใหม่ได้เสมอ

8. หลีกเลี่ยงการประชดประชัน

เพราะผู้ฟังไม่เห็นหน้าผู้พูดฉะนั้นจึงไม่ทราบว่าผู้พูดพูดเล่นหรือพูดจริง

9. อย่าทำเสียงกระดาศกรอบแกรบระหว่างการสัมภาษณ์หรือตอนจบสัมภาษณ์ เพราะเสียงจะดังเข้าเครื่องวิทยุเหมือนเสียงพายุ

โทรทัศน์ การใช้สื่อโทรทัศน์ค่อนข้างลำบากเพราะสื่อโทรทัศน์นั้นต้องเสียค่าใช้จ่ายในการผลิตรายการค่าเช่าเวลา แต่ก็มีบางรายการของทุกช่องซึ่งมุ่งบริการชุมชน อย่างไรก็ตามจะถูกขอให้ประชาสัมพันธ์หรือขอออกรายการจนล้น ถ้าเราโชคดีหรือทำรายการน่าสนใจอาจได้รับพิจารณา

รายการบริการชุมชน ชาวสังคมเหล่านี้ ส่วนใหญ่ไม่ต้องเสียค่าใช้จ่ายสามารถติดต่อสอบถามรายละเอียดจากแต่ละสถานี

วิทยุทัศน์ มีความสำคัญขึ้นทุกทีในฐานะเป็นสื่อเพื่อส่งเสริมเผยแพร่บริการ ในการฝึกอบรมเจ้าหน้าที่ ช่วยในการเรียกร้องความสนใจ อุปกรณ์วิทยุทัศน์สะดวกและง่ายที่จะหอบหิ้ว

เทปโทรทัศน์ราคาไม่แพง อาจใช้ซ้ำแล้วซ้ำอีก สามารถที่จะใช้ได้ในห้องธรรมดาที่มีเครื่องรับโทรทัศน์และเครื่องเล่นเทป

วิทยุทัศน์ เหมาะสำหรับการทำรายการประชาสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกสถาบันบริการสาธารณสุข

5. การพูดตามโอกาส
วิธีที่ไม่แพงและได้ผลในการประชาสัมพันธ์วิธีหนึ่งก็คือการพูดให้กลุ่มต่าง ๆ ในชุมชนฟัง ไม่ว่ากลุ่มเหล่านั้นจะเป็นกลุ่มเล็กเพียงใด แต่ก็ใช่ว่าจะเป็นโอกาส

ดีที่ไม่เพียงแต่จะให้กลุ่มเหล่านั้นทราบว่ามีบริการอะไรบ้างแล้ว ทำให้เราได้ทราบความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการ และประสิทธิภาพการบริการของเรา จากการถามและตอบคำถามระหว่างการพูดอีกด้วย ซึ่งคนเหล่านี้จะสามารถนำไปเผยแพร่ปากต่อปากได้อย่างรวดเร็ว

การใช้สื่อโทรทัศน์นั้นใช้ภาษาง่าย ๆ และใช้ไวยากรณ์ที่ถูกต้องตามความเหมาะสม การมีเรื่องซ้ำกันบ้างช่วยให้คนฟังไม่เบื่อ ควรแจกแผ่นปลิวให้กับกลุ่มผู้เข้าชมสถาบันบริการสาธารณสุขแล้วจึงอธิบายถึงบริการต่าง ๆ และยกตัวอย่างการใช้บริการประกอบ

6. การโฆษณา
สถาบันบริการสาธารณสุขไม่สามารถทำการโฆษณาได้มากนัก เพราะสิ้นเปลืองค่าทำป้ายโฆษณา นอกจากนั้นถ้าจะให้ได้ผลต้องใช้ระดับมืออาชีพเขียน อย่างไรก็ตามการทำป้ายโฆษณานั้นควรติดตั้งไว้ในที่ ๆ ประชาชนสัญจรไปมา เช่น ตามสถานีรถไฟ สถานีรถเมล์ ป้ายรถเมล์ ศูนย์การค้า ใจกลางเมือง ถ้าสถาบันบริการสาธารณสุขขึ้นกับหน่วยงานใหญ่ เช่น เทศบาล กทม. ก็อาจจะกำหนดสถานที่ติดป้ายโฆษณาในกรณีเช่นนี้ควรเลือกสถานที่ ๆ เด่น อาจเขียนจดหมายถึงบริษัทโฆษณาหรือเจ้าของสถานที่ตั้งป้ายโฆษณาให้อุทิศเนื้อที่เพื่อประโยชน์ของประชาชน

ไม่ว่าเราจะประชาสัมพันธ์วิธีใดจะเสียค่าใช้จ่ายมากหรือน้อยหรือไม่เสียเลยก็ตามวิธีประชาสัมพันธ์ที่ดีที่สุด



เราคือผู้ให้บริการ

ก็คือการให้บริการที่มีประสิทธิภาพและตรงความต้องการของผู้ใช้ เพราะผู้ใช้จะบอกกันต่อ ๆ ไปปากต่อปากซึ่งจะได้ผลมากกว่าวิธีประชาสัมพันธ์อื่นใด นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ทุกคนในสถาบันบริการสาธารณะจะต้องมีส่วนเกี่ยวข้องด้วย และจะต้องสอดแทรกเข้าไปในกิจกรรมทุกอย่างที่กระทำได้ในด้านของเจ้าหน้าที่นั้น ถ้าจะให้มีการประชาสัมพันธ์ที่ดี เจ้าหน้าที่จะต้องมีความตั้งใจมีความกระตือรือร้น การประชาสัมพันธ์ที่ดีต้องมีการปลูกฝังหลักมนุษยสัมพันธ์และนำมาปฏิบัติอย่างจริงจัง ผู้ให้บริการจะต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน จะต้องสามารถเรียนรู้วิธีการร่วมงานกับเพื่อนมนุษย์อื่น ๆ ได้อย่างดีจะต้องมีลักษณะโอภาปราศรัย

ผู้บริหารสถาบันบริการสาธารณะ จะต้องเริ่มสร้างประชาสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้าหน้าที่ทุกระดับ กับผู้บังคับบัญชา ในหน่วยงานเจ้าสังกัดและกับผู้ ใช้ การสร้างประชาสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลประเภทแรกซึ่งได้แก่เจ้าหน้าที่นั้นเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรก เพราะถ้าไม่สามารถสร้างประชาสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลเหล่านี้แล้ว การประชาสัมพันธ์กับบุคคลประเภทอื่น ๆ ย่อมล้มเหลว การประชาสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้าหน้าที่ภายในสถาบันบริการสาธารณะ ต้องมีการวิธีบริหารงานที่ดี ต้องมีความเป็นธรรมในเรื่องเกี่ยวกับบุคลากร และการบริหารงาน ให้เป็นไปตามกระบวนการประชาธิปไตย นโยบายตลอดจนกิจกรรมต่าง ๆ ที่

จะกำหนดหรือจัดทำจะต้องปรึกษา

หารือร่วมกันกับเจ้าหน้าที่ การบริหารงานตามแบบประชาธิปไตยอาจทำให้ล่าช้าหรืออาจต้องเสียเวลามากแต่ก็ควรทำ การบริหารงานที่ดีจะช่วยให้ขวัญของเจ้าหน้าที่ดี ซึ่งเมื่อขวัญของเจ้าหน้าที่ดีแล้วทุกสิ่งทุกอย่างก็จะดี

ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเจ้าหน้าที่ ผู้บริหารงานต้องให้เจ้าหน้าที่มีส่วนในการวางแผนและในกระบวนการวินิจฉัยสั่งการ หัวหน้าหน่วยงานต่าง ๆ ในสถาบันบริการสาธารณะอาจไม่ได้รับความนิยมชมชอบและไม่สามารถควบคุมบังคับบัญชาหน่วยงานของตนเองแต่เพียงคนเดียวได้ บุคคลเหล่านั้นจึงต้องพยายามทำให้เจ้าหน้าที่ของตนมีความเชื่อและไว้วางใจ เจ้าหน้าที่ทุกคนจะต้องได้รับ

ทราบเกี่ยวกับกิจกรรม นโยบายการตัดสินใจ กฎข้อบังคับใหม่ ๆ การเลื่อนขึ้น โครงการการหยุดพักผ่อน และเรื่องอื่นๆ ทำนองเดียวกัน การที่เจ้าหน้าที่ไม่ได้รับรู้เรื่องต่างๆ จากผู้บริหาร อาจก่อให้เกิดข้อขัดแย้งต่างๆ ซึ่งเป็นการทำลายขวัญ ทำให้ทุกคนหมดกำลังใจในการทำงาน

ผู้บริหารระดับหัวหน้าฝ่ายต่างๆ รวมทั้งผู้อำนวยการสถาบันบริการสาธารณะ จะต้องยินดีรับฟังความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทุกโอกาสซึ่งหมายความว่า จะต้องพร้อมเสมอที่จะให้เจ้าหน้าที่ทุกคนเข้าพบ แม้ว่าจะมีได้มีการนัดหมายกับเลขานุการไว้ก่อน จะต้องถือว่าผู้บังคับบัญชาทุกคนเป็นเพื่อนและเพื่อนร่วมงาน และจะต้องให้ทุกคนเข้าใจและรู้สึกเช่นนั้น จะต้องยกย่องอย่างจริงใจบ่อยๆ เมื่อผู้ใดทำความดี แต่อย่าย่อโดยที่มีได้มีการทำความดี การยกย่องเมื่อสมควรได้ผลในทางจิตใจมากกว่าการยกย่อง

วิธีการสร้างประชาสัมพันธ์ที่ดีอีกวิธีหนึ่งคือ การจัดพิมพ์เอกสารแถลงการเกี่ยวกับหน่วยงานและข่าวคราวเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่ โดยให้เจ้าหน้าที่เป็นผู้ช่วยกันดำเนินการเอง ไม่ใช่เป็นข่าวที่ออกโดยผู้บริหารงาน เพราะถ้าผู้บริหารพิมพ์เองอย่างเป็นทางการมักไม่ใคร่ได้ผลเท่ากับข่าวคราวที่ออกอย่างไม่เป็นทางการ เอกสารแถลงข่าวนี้ควรเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับสถาบันบริการสาธารณะ และเจ้าหน้าที่ควรมีทั้งข่าวในวงวิชาการและข่าวสังคมซึ่งอยู่ในความสนใจของ

เจ้าหน้าที่ทุกคน ในการติดต่อสื่อสารกับเจ้าหน้าที่ ควรจะพูดโดยส่วนตัว หรือโทรศัพท์ดีกว่าเขียนบันทึก ถ้าใช้เขียนหรือบันทึก จะต้องระมัดระวังเป็นพิเศษในการใช้ภาษาเขียนให้เป็นไปในทางสร้างสรรค์ ความสัมพันธ์และความเชื่อถือ จะต้องเลือกใช้คำด้วยความระมัดระวังที่สำคัญ ควรเขียนสั้น ๆ การเขียนยาว ๆ อาจไม่มีผู้อ่าน การเขียนสั้นจะทำให้ทุกคนอยากอ่าน

ข้อสำคัญประการแรกในการสื่อสารโดยการใช้บันทึกก็คือต้องไม่ใช้คำที่มีลักษณะทางปฏิเสธ ควรคิดแล้วคิดอีกก่อนใช้คำว่า ไม่ ไม่ได้ ล้มเหลว ผิดพลาด เสียใจ ละเลย เรียกร่อง ไม่สะดวก ผิดเจตนาอารมณ์ ไม่มีเหตุผล ไม่เป็นธรรมหรือคำอื่น ๆ ทำนองเดียวกัน ซึ่งเป็นคำที่ก่อให้เกิดอารมณ์ บันทึกที่จะให้ได้ผลต้องเขียนง่าย ๆ การเขียนจดหมายหรือหนังสือเวียนนั้นเป็นการเขียนเพื่อแสดงออกอย่างใดอย่างหนึ่ง ไม่ใช่การเขียนเพื่อให้เกิดความประทับใจ

ถ้าสถาบันบริการสาธารณะมีเจตนาธรรมที่จะให้มีโครงการประชาสัมพันธ์แล้ว ก่อนอื่นจะต้องเริ่มต้นที่ตัวเจ้าหน้าที่ การประชาสัมพันธ์จะต้องหมายถึงการบริหารงานที่ดี และมีมนุษยสัมพันธ์อันดีซึ่งกันและกันในระหว่างเจ้าหน้าที่ทุกคนทุกระดับ ตั้งแต่ระดับบริหาร หัวหน้าหน่วยงาน นักวิชาการ ตลอดจนเสมียนพนักงาน และผู้ช่วยงานพิเศษ

ผู้ที่สำคัญที่สุดอันดับสอง ซึ่งผู้บริหารสถาบันบริการสาธารณะจะต้องมีความสัมพันธ์อันดีด้วยนั้นได้แก่ฝ่ายบริหารของสถาบันเจ้าสังกัด กล่าวโดยทั่วไปแล้ว ผู้บริหารที่สถาบันบริการสาธารณะในสังกัดสถาบันการศึกษาต้องติดต่อประสานงานอยู่เสมอ ได้แก่อธิการบดี หัวหน้าสำนักคณบดี หัวหน้าฝ่ายจัดซื้อ ฝ่ายบริการการศึกษาฝ่ายสารบรรณและอื่น ๆ ผู้บริหารสถาบันบริการสาธารณะจะต้องใช้ความสามารถด้านมนุษยสัมพันธ์เพื่อเชื่อมความสัมพันธ์อันดีกับ ฝ่ายบริหารอื่น ๆ และต้องรักษาไว้ให้ยั่งยืนจะต้องเข้าใจความรู้สึกที่แท้จริงของแต่ละฝ่ายเกี่ยวกับบทบาทของสถาบันบริการสาธารณะ ในโครงการการศึกษาควรจะต้องฟังผู้บริหารเหล่านั้นพูดและควรปรึกษาหารือในเรื่องสำคัญ ๆ ถ้ามีการไม่พอใจอะไรสักเล็กน้อยเกี่ยวกับการบริการแล้ว ก็อาจก่อให้เกิดการขัดแย้งกันระหว่างหน่วยงานอยู่เป็นประจำก็ได้

การเสนอรายงานประจำเดือนเกี่ยวกับกิจกรรมของสถาบันบริการสาธารณะเป็นสิ่งมีค่าอย่างยิ่งในการประชาสัมพันธ์ ควรจะได้จัดทำไว้เสนอรายงานที่ตีพิมพ์จะได้ผลอย่างน่าแปลกใจ ไม่มีวิธีอื่นใดที่จะสามารถทำให้ผู้บริหารได้ทราบถึงสถิติการปฏิบัติงานและให้เห็นภาพกิจกรรมดีกว่าวิธีรายงานนี้

ส่วนใหญ่ผู้บริหารมักจะสงสัยว่า ผู้ให้บริการสาธารณะนั้นทำอะไรกันบ้าง ควรยกตัวอย่างประมาณ 20 คำถามที่มีผู้ขอให้ช่วยค้นในรายงานประจำ

เดือนจะช่วยให้บุคคลเหล่านั้นเข้าใจดี
กว่าการบรรยายยาว ๆ ในรายงานควร
ต้องมีข้อมูลด้านเทคนิคด้วย รายงาน
ประจำเดือนจะเพิ่มความเข้าใจอันดีต่อ
บริการสารสนเทศ เพิ่มความเห็นอกเห็น
ใจในปัญหาที่เกี่ยวกับการบริหารงาน
เช่นเมื่อมีกรณีที่ใช้ไปปรารภกับผู้บริหาร
ระดับสูงว่าผู้ให้บริการสารสนเทศ
ไม่ค่อยอยู่ประจำที่เมื่อมีผู้มาติดต่อขอ
รับบริการก็จะไม่มีข้อมูลที่ถูกต้องชี้แจง
แก่ผู้ใช้ผู้บริหารระดับสูงจะรู้สึกกระตือ
รือร้นที่จะสนับสนุนสถาบันบริการสาร
สนเทศและผู้บริหารสถาบันบริการสาร
สนเทศก็จะรู้สึกมั่นใจว่าความสัมพันธ์
กับฝ่ายบริหารระดับสูงยังคงมีอยู่ไม่
ถูกละเลย

บุคคลประเภทที่สามซึ่งจำเป็น
จะต้องส่งเสริมให้เกิดความสัมพันธ์
อันดีได้แก่ ผู้ใช้ซึ่งอาจเป็นนักวิชาการ
นักวิจัย คณาจารย์และผู้ใช้ทั่วไป ซึ่ง
อาจช่วยสร้างหรือทำลายสถาบันบริการ
สนเทศได้ อย่างละเอียดหรือดีค่าตัวบุคคล
เหล่านี้ต่ำ ถ้าผู้ให้บริการไม่ชอบนัก
วิชาการซึ่งมีข้อบกพร่องและมีนิสัย
ประหลาด ๆ เฉพาะตัวก็ควรต้องพยายาม
ชอบให้ได้ ถ้าไม่เช่นนั้นก็ไม่ควรเป็น
ผู้ให้บริการในสถาบันบริการสนเทศ
อย่างไรก็ดีไม่ควรไปไกลจนถึงกับเข้า
ร่วมกลุ่มต่อต้านฝ่ายบริหาร ซึ่งจะก่อให้เกิด
ปัญหายุ่งยากเช่นเดียวกัน

ความสัมพันธ์ในระหว่างเจ้า
หน้าที่ทุกคนควรยึดหลักการประชา
สัมพันธ์เก่าแก่ที่ว่ากฎข้อบังคับต่าง ๆ
นั้นสร้างขึ้นให้มีการยึดหยุ่นได้ แต่ไม่ใช่



□ การพูดเป็นวิธีประชาสัมพันธ์ที่ดีวิธีหนึ่ง

ละเมิด มักจะมีเจ้าหน้าที่ที่ไม่ชอบให้มี
การยืดหยุ่นกฎเกณฑ์ต่าง ๆ เสมอ เพราะ
ทำให้ต้องใช้การตัดสินใจและต้องรับผิดชอบ
บุคคลเหล่านี้เลือกที่จะไม่ยอมให้มี
ข้อยกเว้น กฎก็ต้องเป็นกฎ ซึ่งทำให้
การประชาสัมพันธ์จึงเครียด ผู้ให้บริการ
น่าจะรู้จักยืดหยุ่นกฎข้อบังคับได้บ้าง
สำหรับผู้ใช้นักวิชาการคณาจารย์ อย่า
ไปตั้งข้อสรุปว่า กฎข้อบังคับนั้นไม่มี
ความหมาย

การติดต่อกับผู้ใช้โดยการเขียน
เป็นลายลักษณ์อักษรนั้นสำคัญที่สุด
การเรียกชื่อตำแหน่งและยศทางวิชาการ
ที่ถูกต้อง ไวยากรณ์ สะกดการันต์ และ
การพิมพ์ ล้วนเป็นสิ่งสำคัญแก่บุคคล
เหล่านี้ จะต้องมีการเลือกใช้คำอย่าง
เหมาะสมระมัดระวัง ควรใช้ไหวพริบ
ในการเขียนโต้ตอบ แม้เป็นเรื่องโต้ตอบ
ธรรมดา

□ □

และเรื่องเหล่านี้เป็นเรื่องธรรมดาที่ทุกคนควรจะรู้และเข้าใจ
ไม่เช่นนั้นแล้วจะทำให้เกิดความเข้าใจผิดและเกิดความไม่
พอใจแก่ผู้ใช้บริการได้ ดังนั้นผู้ให้บริการควรจะมีความรู้
และเข้าใจในเรื่องเหล่านี้เป็นอย่างดี และควรที่จะใช้ความรู้
และเข้าใจเหล่านี้มาใช้ในการให้บริการแก่ผู้ใช้บริการ

การจัดการเชิงรุกของธนาคารพาณิชย์ : งานวิจัย



* อนุรักษ์ พุมวิสารทภาคย์

* บรรณารักษ์ประจำแผนกบริการสนเทศ หอสมุดและศูนย์สนเทศ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิตย : ศศ.บ.
(บรรณารักษศาสตร์) มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ในช่วงระยะเวลา 30 ปีที่ผ่านมา ธนาคารพาณิชย์ไทยได้เจริญเติบโตอย่างมาก ทุกธนาคารได้ขยายการดำเนินงานโดยการจัดตั้งสาขาทั่วประเทศ มีการแข่งขันกัน ทั้งในด้านบริการที่มุ่งเข้าสู่ลูกค้ารายย่อยมากขึ้น โดยใช้จุดเด่นของบริการคือความทันสมัยทางเทคโนโลยี ราคา (อัตราดอกเบี้ย) บัตรสินเชื่อ (บัตรเครดิต) การให้บริการ ธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ และผลิตภัณฑ์การเงินใหม่ ๆ เพื่อเพิ่มโอกาสทางการตลาดในการหารายได้จากการให้บริการต่าง ๆ มากขึ้น

การจัดการเชิงรุกของธนาคารพาณิชย์ได้ปรับปรุงกลยุทธ์ในจุดต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์การแข่งขันในปัจจุบัน เพื่อหารายได้จากการให้บริการเพิ่มมากยิ่งขึ้น ได้มีผู้วิจัยเรื่อง **“การหารายได้ของธนาคารพาณิชย์”** โดย **นางสาวฉวีจันทา จิระพันธุ์วานิช** (2531) ผลจากการวิจัยพบว่า รายได้ในอดีตตั้งแต่ พ.ศ.2520-2530 มีการเปลี่ยนแปลงดังนี้คือ รายได้จากการให้สินเชื่อมีอัตราเพิ่มขึ้นตลอดตัวลง และรายได้จากการให้บริการและการลงทุนในหลักทรัพย์ มีอัตราเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ และสำหรับการศึกษาถึงแนวโน้มในอนาคตของการเปลี่ยนแปลงของรายได้ทั้งสองประเภท ตั้งแต่ พ.ศ.2531-2541 ใช้วิธีศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรายได้และพยากรณ์ค่าในอนาคต แล้วนำมาใช้คาดคะเนแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของรายได้ทั้งสองประเภท ตั้งแต่ พ.ศ.2431-2541

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อรายได้จากการให้สินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ ได้แก่ ปริมาณการให้สินเชื่อ และอัตราดอกเบี้ยเงินให้กู้ยืมขึ้นต่ำ และปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อรายได้จากการให้บริการและการลงทุนในหลักทรัพย์ของธนาคารพาณิชย์ทั้งระบบ ได้แก่ ปริมาณเงินลงทุนในหลักทรัพย์ ปริมาณสินค้าส่งออกและนำเข้า และปริมาณเงินฝาก ปัจจัยทั้งหมดที่กล่าวมีผลในทางบวกต่อรายได้ นั่นคือ ถ้าปัจจัยเหล่านั้นมีค่า

เพิ่มขึ้น รายได้ก็จะมีความสูงขึ้นไปด้วย และจากการนำค่าคาดคะเนของปัจจัยเหล่านั้นในอนาคตไปใช้ในการคาดคะเนแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของรายได้จากการให้สินเชื่อกับรายได้จากการให้บริการและการลงทุนในหลักทรัพย์ ในช่วงระยะเวลาตั้งแต่ปี พ.ศ.2531-2541 พบว่ารายได้จากการให้สินเชื่อมีอัตราเพิ่มที่ช้าลง และรายได้จากการให้บริการและการลงทุนในหลักทรัพย์มีอัตราเพิ่มที่สูงขึ้นเรื่อย ๆ

เพื่อความสำเร็จในการหารายได้จากการให้บริการธนาคารพาณิชย์ควรปรับปรุงกลยุทธ์ในจุดต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับการหารายได้ดังกล่าว ซึ่งประกอบด้วย การปรับปรุงโครงสร้างองค์กรให้เป็นโครงสร้างในลักษณะแบนราบ (Flat Organization) โดยมีระดับการบังคับบัญชาน้อยระดับและมีการกระจายอำนาจค่อนข้างมาก ตลอดจนจัดให้มีการประสานงานเป็นอย่างดี นอกจากนี้ ต้องมีการสรรหาหรือปรับปรุงบุคลากรให้มีคุณภาพ เพื่อสามารถให้บริการที่สร้างความพอใจให้ลูกค้าได้เป็นอย่างดี สำหรับกลยุทธ์ในด้านการตลาด ประกอบด้วย การพัฒนาบริการใหม่ เช่น ทางด้านพาณิชย์ธนกิจ (Merchant Banking or Investment Banking) การให้บริการธนาคารอิเล็กทรอนิกส์ (Electronic Banking) และผลิตภัณฑ์การเงินใหม่ ๆ (Financial Innovations) เช่น เครื่องมือที่ใช้ประกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนหรืออัตราดอกเบี้ย การแปลงทรัพย์สินเป็นตราสารการเงินเพื่อนำออกขาย (Securitization) เพื่อเพิ่มโอกาสทางการตลาดในการหารายได้จากการให้บริการต่าง ๆ มากขึ้น

ในการนำบริการออกสู่ตลาด ปัจจัยสำคัญที่ควรใช้ในการกำหนดค่าธรรมเนียมในการให้บริการ คือ คุณค่าของบริการนั้น ๆ ในสายตาของผู้ใช้บริการ สำหรับการนำบริการออกสู่ลูกค้านั้นธนาคารอาจใช้เทคโนโลยีด้านคอมพิวเตอร์และการสื่อสารที่พัฒนาไปมากเข้ามาช่วย โดยคำนึงถึงความคุ้มค่าของการลงทุนในข่ายงานสื่อสาร (Network) และอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ด้วย สำหรับการส่งเสริมบริการธนาคาร ควรกระทำให้ถึงตัวลูกค้าโดยตรง ยกเว้น

บริการที่ไม่สลับซับซ้อนและต้องการให้เข้าถึงลูกค้าจำนวนมาก อาจใช้วิธีโฆษณาทางโทรทัศน์ วิทยุหรือนิตยสาร เป็นต้น

ทั้งหมดนี้เป็นกลยุทธ์ที่ธนาคารควรปรับปรุงในการหารายได้จากการให้บริการ นอกจากนี้ยังมีการใช้กลยุทธ์การส่งเสริมทางการตลาดของธนาคารพาณิชย์ในรูปแบบต่าง ๆ เพื่อให้ความสำคัญกับการสร้างภาพพจน์มากขึ้น จากงานวิจัยเรื่อง **“การส่งเสริมทางการตลาดของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย”** โดย **นางสาวประทานพร ดันทวรลักษณ์** (2530) พบว่า ธนาคารพาณิชย์ได้มีการแข่งขันกันอย่างมาก ทั้งในด้านบริการที่มุ่งเข้าสู่ลูกค้ารายย่อยมากขึ้น โดยใช้จุดเด่นของบริการ คือ ความทันสมัยทางเทคโนโลยี ราคา (อัตราดอกเบี้ย) และการจัดตั้งสาขา ซึ่งถูกจำกัดอยู่ภายใต้การควบคุมจากธนาคารแห่งประเทศไทย ธนาคารต่าง ๆ จึงได้ให้ความสนใจกับการส่งเสริมทางการตลาดมากขึ้น ซึ่งประกอบไปด้วยการขายโดยใช้พนักงานขาย การโฆษณา การประชาสัมพันธ์ และการส่งเสริมการขาย การขายโดยใช้พนักงานขายมีความสำคัญที่สุดในส่วนผลสัมฤทธิ์ 4 เพราะเป็นบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการ ซึ่งเป็นหัวใจของการประกอบธุรกิจธนาคาร ธนาคารต่าง ๆ ให้ความสนใจในการพัฒนาคุณภาพพนักงาน และการสร้างระบบจูงใจ การส่งเสริมการขายที่มุ่งสู่พนักงาน การโฆษณาและการประชาสัมพันธ์จะมีความสำคัญกับการสร้างภาพพจน์มากขึ้น นอกจากนี้ยังมีกิจกรรมเพื่อสังคมในรูปแบบต่าง ๆ ส่วนการส่งเสริมการขายมักจะใช้วิธีมุ่งสู่พนักงานโดยตรง จากการสำรวจความคิดเห็นของผู้ใช้บริการต่อพนักงานแต่ละธนาคารในด้านต่าง ๆ เช่น การแต่งกาย ความเอาใจใส่ต่อลูกค้าและความรวดเร็วในการบริการไม่มีความแตกต่างกัน สำหรับความคิดเห็นของพนักงานต่อธนาคาร มีความพอใจในหน้าที่ที่ปฏิบัติอยู่นอกจากนี้พนักงานส่วนใหญ่จะพอใจต่อสถาบันและปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ คล้ายกัน ในด้านความคิดเห็นของผู้ใช้บริการที่มีต่อภาพพจน์ของธนาคารในด้านต่าง ๆ ได้ผลว่า ธนาคารกรุงเทพ ประสบผลมากที่สุดในด้านภาพพจน์

ชื่อเสียง ร่องลงมาได้แก่ ธนาคารกสิกรไทย ธนาคารไทยพาณิชย์ เป็นต้น ปัญหาและอุปสรรคที่พบ คือ

- 1) ปัญหาด้านงบประมาณจำกัด
- 2) ปัญหาด้านอัตรากำลังคนไม่ได้สัดส่วนกับปริมาณงานที่รับผิดชอบ
- 3) การออกกฎ ข้อบังคับบางประการของธนาคารแห่งประเทศไทย ทำให้จำกัดความคล่องตัวในการใช้กลยุทธ์การส่งเสริมการขาย
- 4) ธนาคารบางแห่งไม่มีจุดยืนในด้านโฆษณาและประชาสัมพันธ์ที่แน่ชัดและต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะในการแก้ไขปัญหาคือ

- 1) ควรจัดสรรงบประมาณโฆษณาและประชาสัมพันธ์ให้เหมาะสม
- 2) พิจารณาเพิ่มอัตรากำลังให้สอดคล้องกับปริมาณงาน
- 3) ควรกำหนดจุดยืนที่แน่นอนในการโฆษณาและประชาสัมพันธ์แล้วดำเนินการอย่างต่อเนื่อง
- 4) ธนาคารควรรวมตัวกันเจรจาต่อรองกับธนาคารแห่งประเทศไทย เพื่อผ่อนผันกฎเกณฑ์ต่าง ๆ

นอกจากการใช้กลยุทธ์การส่งเสริมทางการตลาดของธนาคารพาณิชย์แล้ว ทางธนาคารก็ยังสามารถดำเนินงานเกี่ยวกับการจ่ายค่าสาธารณูปโภคโดยผ่านธนาคาร เพื่อเป็นการแข่งขันในการให้บริการระหว่างธนาคารและอำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าของธนาคารเองด้วยดังมีงานวิจัยเรื่อง **“การจัดการการจ่ายค่าสาธารณูปโภคโดยผ่านธนาคารพาณิชย์”** โดย **นางสาวสุกัญญา บัววันขศ** (2525) ผลการวิจัยปรากฏว่า

1. ตามที่องค์การสาธารณูปโภคจัดให้มีบริการนี้ โดยคาดหวังว่าจะสามารถหยุดยั้งการเพิ่มพนักงานเก็บเงินไม่ให้เพิ่มขึ้นตามจำนวนผู้ใช้บริการสาธารณูปโภคนั้น ในความเป็นจริงแล้ว บริการนี้เพียงแต่ทำให้องค์การสาธารณูปโภคจัดเก็บค่าธรรมเนียมได้เร็วขึ้นเท่านั้น เนื่องจากผู้ใช้บริการยังมีจำนวนน้อย และมีที่อยู่กระจัดกระจาย

2. ถ้าธนาคารพาณิชย์สามารถทำการหักบัญชีลูกค้า

โดยใช้เวลาน้อยกว่าที่ตกลงไว้กับองค์การสาธารณูปโภค ธนาคารพาณิชย์ก็จะสามารถนำเงินจำนวนนี้ไปแสวงหาผลประโยชน์ได้ในเวลานั้น แต่ในปัจจุบัน ธนาคารพาณิชย์ยังต้องใช้เวลามากในการดำเนินงาน เนื่องจากพนักงานธนาคารมีความรับผิดชอบในงานอื่น ๆ ด้วย ดังนั้นประโยชน์ที่ธนาคารพาณิชย์ได้รับจะอยู่ในรูปของชื่อเสียงในการให้บริการ และเป็นการแข่งขันในการให้บริการระหว่างธนาคาร

3. บริการนี้ยังไม่ได้รับความนิยมจากลูกค้าของธนาคาร ทั้ง ๆ ที่ลูกค้าส่วนใหญ่ที่ใช้บริการก็พอใจในบริการนี้ ส่วนลูกค้าที่ยังไม่ได้ใช้ก็มีความสนใจ ทั้งนี้เนื่องมาจากลูกค้าส่วนใหญ่ เห็นว่า การที่พนักงานมาเก็บเงินที่บ้านก็สะดวกแล้ว

ดังนั้นแนวทางในการปรับปรุงการดำเนินงานเกี่ยวกับการจ่ายค่าสาธารณูปโภคโดยผ่านธนาคารพาณิชย์ จึงควรกระทำโดยการปรับปรุงใบเสร็จรับเงินขององค์การสาธารณูปโภคให้เป็นที่ยึดถือของประชาชน โดยผู้บริหารต้องพยายามกระตุ้นให้องค์การได้มีการแก้ไขข้อผิดพลาด นอกจากนี้ควรจะได้มีการประชาสัมพันธ์ ถึงบริการหักบัญชีค่าสาธารณูปโภคโดยผ่านธนาคารพาณิชย์ให้ประชาชนได้ทราบและเห็นประโยชน์ของบริการนี้

หลังจากการให้บริการการจ่ายค่าสาธารณูปโภคโดยผ่านธนาคารพาณิชย์แล้ว คอมพิวเตอร์เริ่มเข้ามามีบทบาทในวงการธนาคาร ทำให้การให้บริการของธนาคารพาณิชย์ได้เปลี่ยนแปลงรูปแบบไปจากเดิมอย่างมาก มีการนำเทคโนโลยีใหม่ ๆ มาใช้ในการให้บริการเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ลูกค้าเพิ่มขึ้น จุดเริ่มต้นที่สำคัญก็คือการติดตั้งคอมพิวเตอร์เพื่อวางระบบ On-line ระหว่างสาขาต่าง ๆ ก่อให้เกิดบริการประเภทใหม่ ๆ ที่เรียกว่า Electronic Banking ตามมาอีกเป็นจำนวนมาก การให้บริการโอนเงิน จุดขาย หรือที่เรียกกันง่าย ๆ ว่า EFTPOS ก็เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการให้บริการ Electronic Banking ที่กำลังแพร่หลายในหลาย ๆ ประเทศอยู่ในขณะนี้รวมทั้งในประเทศไทย ซึ่งอยู่ในระยะเริ่มต้นด้วย ดังมีงานวิจัย

เรื่อง **“การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริโภคเกี่ยวกับการให้บริการโอนเงิน ณ จุดขาย ของธนาคารพาณิชย์ในเขตกรุงเทพมหานคร”** โดย **นางสาวกอบกุล บุญทวี** (2529) ได้ทำการศึกษาพบว่า ผู้บริโภคที่ใช้บริการโอนเงิน ณ จุดขาย ส่วนใหญ่มีช่วงอายุระหว่าง 18 - 25 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี อาชีพพนักงาน/ลูกจ้างเอกชน และมีรายได้ในช่วงระหว่าง 2,000 - 4,000 บาท โดยบัตรที่ผู้บริโภคนิยมนำมาใช้บริการโอนเงิน ณ จุดขาย มากที่สุด คือบัตรบริการเงินด่วนเอทีเอ็มของธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด ผู้บริโภคมีเหตุผลสำคัญอันดับแรกที่ทำให้ใช้บริการ คือความสะดวก เพราะไม่จำเป็นต้องพกเงินสดหรือพกเงินสดไปไม่เพียงพอก็ชำระเงินได้ สิ่งที่ทำให้ผู้บริโภคทราบและใช้บริการโอนเงิน ณ จุดขาย ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด คือแผ่นโฆษณาภายในห้างสรรพสินค้า ผู้บริโภคนิยมใช้บริการโอนเงิน ณ จุดขายที่ห้างสรรพสินค้า และซูเปอร์มาร์เก็ตมากที่สุด โดยส่วนใหญ่นิยมใช้บริการในวันหยุด โดยเฉลี่ยผู้บริโภคจะใช้บริการประมาณ 1-2 ครั้งต่อเดือน จำนวนเงินต่ำสุดและสูงสุดที่ผู้บริโภคนิยมใช้บริการโอนเงิน ณ จุดขาย อยู่ในช่วง 100-500 บาท ซึ่งผู้บริโภคส่วนใหญ่จะใช้จ่ายเงินในการบริโภคเท่าเดิมเมื่อเทียบกับเมื่อก่อนที่จะใช้บริการโอนเงิน ณ จุดขาย

ส่วนความคิดเห็นต่าง ๆ ของผู้บริโภคส่วนใหญ่มีความเห็นว่าบริการโอนเงิน ณ จุดขาย มีประโยชน์ต่อตนในระดับปานกลางและค่อนข้างมาก และคาดว่าจะยังคงใช้บริการต่อไป และขั้นตอนการให้บริการโอนเงิน ณ จุดขายไม่ยุ่งยาก ส่วนปัญหาในการใช้บริการโอนเงิน ณ จุดขาย ผู้บริโภคส่วนใหญ่ประสบปัญหาเนื่องจากจำนวนเครื่องมีน้อยเกินไป ทำให้ใช้บริการไม่สะดวก เวลาโดยเฉลี่ยที่ผู้บริโภคต้องรอคิวเพื่อใช้บริการต่ำกว่า 3 นาที และเวลาโดยเฉลี่ยในการให้บริการต่ำกว่า 3 นาที เช่นกัน สถานที่ให้บริการโอนเงิน ณ จุดขาย เท่าที่มีอยู่ยังไม่เพียงพอ โดยสถานที่ที่ควรเพิ่มบริการ คือ ห้างสรรพสินค้าและปั้มน้ำมัน ตามลำดับ และควรเพิ่มบริการด้านอื่นโดยผ่านเครื่องโอนเงิน ณ จุดขายอีก คือ การจ่ายค่าสาธารณูปโภค

และเบิกเงินสดตามลำดับ

ข้อเสนอแนะต่อบริการโอนเงิน ณ จุดขาย ได้แก่ การดำเนินการด้านการตลาด เช่น การโฆษณาและประชาสัมพันธ์ใด ๆ ควรเน้นถึงประโยชน์ของบริการที่ให้ความสะดวก ปลอดภัยแก่ผู้บริโภค และเปลี่ยนทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อบริการว่าจำนวนเงินเท่าใดก็ได้ก็สามารถใช้บริการได้ นอกจากนี้ควรเน้นให้การศึกษาแก่ผู้บริโภคถึงวิธีการใช้บริการ ให้ข้อมูลเกี่ยวกับสถานที่ที่ผู้บริโภคจะสามารถไปใช้บริการได้ และเพิ่มการประชาสัมพันธ์ให้มากขึ้นโดยผ่านสื่อที่มีประสิทธิภาพ ในการจูงใจให้ผู้บริโภคมาใช้บริการมากที่สุด คือ แผ่นโฆษณาภายในห้างสรรพสินค้าและธนาคาร และโดยผ่านพนักงานของห้างสรรพสินค้าและธนาคาร ซึ่งสามารถใกล้ชิดและให้คำแนะนำกับลูกค้าได้ดี ควรมีการรักษาและพัฒนาระบบของเครื่องในการให้บริการให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ควรพิจารณาเพิ่มจำนวนเครื่องบริการโอนเงิน ณ จุดขายในจุดที่มีการชำระเงินมาก และควรตั้งเครื่องบริการโอนเงิน ณ จุดขายไว้ในจุดที่สามารถใช้บริการได้สะดวก ควรมีป้ายบอกจุดที่ตั้งบริการให้เด่นและชัดเจน ควรพิจารณาถึงธุรกิจอื่น ๆ ที่สามารถนำเครื่องบริการโอนเงิน ณ จุดขายไปให้บริการได้ เช่น ปั้มน้ำมัน สหกรณ์ การจ่ายค่าสาธารณูปโภคต่าง ๆ เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความสะดวกต่อผู้บริโภค และเป็นการใช้ประโยชน์จากบริการโอนเงิน ณ จุดขาย ได้อย่างเต็มที่

เครื่องฝาก-ถอนเงินอัตโนมัติของธนาคารต่าง ๆ ก็เริ่มเข้ามามีบทบาทต่อชีวิตประจำวันมากขึ้นทุกวัน เพื่อมุ่งให้บริการที่สะดวก รวดเร็ว นอกเหนือไปจากการให้บริการที่เคาน์เตอร์ของธนาคารได้มีผู้วิจัยเรื่อง **“การศึกษาความคิดเห็นของผู้ใช้บริการเกี่ยวกับการใช้บริการเครื่องฝากถอนเงินอัตโนมัติของธนาคารพาณิชย์ในเขตกรุงเทพมหานคร”** โดย **นายชูชาติ เลิศจินตนาภิจ** (2528) พบว่าผู้ใช้บริการเครื่องฝาก-ถอนเงินอัตโนมัติส่วนใหญ่มีช่วงอายุ 18 - 25 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี อาชีพพนักงาน/ลูกจ้างเอกชน และมีรายได้ในช่วง 2,000 - 4,000 บาท

โดยนิยมนำบริการเพียงธนาคารเดียวซึ่งมีเหตุผลสำคัญอันดับแรกที่สูงใจให้ใช้คือ ความรวดเร็ว เพราะเนื่องจากไม่ต้องเสียเวลารอขั้นตอนต่าง ๆ จากการให้บริการที่เคาน์เตอร์ของธนาคารซึ่งมีผู้มาใช้บริการกันมาก และมีปัจจัยสำคัญ 3 ประการแรกในการเลือกธนาคาร คือมีบัญชีกับธนาคารอยู่แล้ว เครื่องฝาก-ถอนเงินอัตโนมัติอยู่ใกล้ที่ทำงานและใกล้บ้าน ผู้ใช้บริการจะใช้บริการเครื่องฝาก-ถอนเงินอัตโนมัตินอกเวลาทำการของธนาคารเสียส่วนมากโดยใช้เพื่อถอนเงินกันมากที่สุด ส่วนการฝากเงินจะมีใช้กันบ้าง ส่วนใหญ่จะฝากเงินผ่านเคาน์เตอร์ของธนาคาร ซึ่งอาจจะเป็นเพราะว่าผู้ใช้บริการยังไม่เข้าใจวิธีการและมีความรู้สึกไม่แน่ใจในความถูกต้องของตัวเครื่อง และทางด้านกรโอนเงินผู้ใช้บริการส่วนใหญ่ไม่เคยใช้บริการโดยเครื่องฝาก-ถอนเงินอัตโนมัติ โดยเฉพาะผู้ใช้บริการจะใช้บริการเครื่องฝาก-ถอนเงินอัตโนมัติบ่อยครั้งกว่าเมื่อก่อนที่เคยใช้บริการฝาก ถอน หรือโอนเงินที่เคาน์เตอร์

ในความคิดเห็นต่าง ๆ ของผู้ใช้บริการนั้น ผู้ใช้บริการส่วนใหญ่มีความเห็นว่าตู้กระจะกลั้มรอบเครื่องฝาก-ถอนเงินอัตโนมัติ มีความจำเป็นต่อการใช้บริการ โดยคำนึงถึงความปลอดภัยมากที่สุด บัตรบันทึกรายการจากเครื่องฝาก-ถอนเงิน อัตโนมัติให้รายละเอียดที่เพียงพอ และรูปภาพแสดงวิธีการใช้เครื่อง โดยเฉพาะการฝากเงินและโอนเงิน ผู้ใช้บริการมีความเห็นว่ามีประโยชน์ค่อนข้างมาก ส่วนในเรื่องของปัญหาในการใช้บริการเครื่องฝาก-ถอนเงินอัตโนมัติ ผู้ใช้บริการส่วนใหญ่ประสบปัญหาเกี่ยวกับการรอกวนน้อยครั้ง ซึ่งผู้ใช้บริการเครื่องฝาก-ถอนเงินอัตโนมัติของธนาคารไทยพาณิชย์จะประสบปัญหามากที่สุด เวลาที่ต้องรอกวนโดยเฉลี่ยนาน 5-10 นาที และมีปัญหาอีกบ้างในเรื่องของการที่เครื่องเสีย เครื่องปิด และของใส่เงินฝากไม่มีบ่อยครั้ง ทำให้ผู้ใช้บริการเกิดความเบื่อหน่าย เพราะต้องเสียเวลาไปโดยเปล่าประโยชน์ และนอกจากที่ผู้ใช้บริการส่วนใหญ่จะไม่ทราบว่าการเครื่องฝาก-ถอนเงินอัตโนมัติสามารถที่จะให้บริการอย่างอื่นได้ นอกเหนือจากการฝากเงิน ถอนเงิน โอนเงิน และ

สอบถามยอดบัญชี

ข้อเสนอแนะสำหรับแนวทางการให้บริการเครื่องฝาก-ถอนเงินอัตโนมัติ ของธนาคารพาณิชย์ คือธนาคารควรมีการสาธิตวิธีการใช้เครื่องเพื่อทำการรายการแบบต่าง ๆ ให้ลูกค้าที่มาสมัครหรือรับบัตรครั้งแรกได้เห็นและเข้าใจวิธีการใช้อย่างถูกต้อง และควรจัดทำรูปภาพแสดงวิธีการใช้เครื่องติดไว้ข้าง ๆ เครื่อง เพื่อให้ผู้ใช้บริการที่ยังไม่ชำนาญหรือยังไม่เคยใช้ในบางรายการได้ดูประกอบในการใช้ในเรื่องของการแจ้งข่าวสารเกี่ยวกับบริการต่าง ๆ ของเครื่องฝาก-ถอนเงินอัตโนมัติของธนาคาร ควรใช้สื่อโฆษณาต่าง ๆ ให้มากขึ้น เพื่อให้ผู้ใช้บริการได้ทราบอย่างทั่วถึง และเป็นการจูงใจให้ผู้ใช้บริการใช้ประโยชน์ของเครื่องฝาก-ถอนเงินอัตโนมัติให้มากขึ้นด้วย และเรื่องสถานที่ตั้งเครื่องฝาก-ถอนเงินอัตโนมัติ ธนาคารควรจัดทำแผนที่แสดงที่ตั้งติดไว้ข้าง ๆ เครื่อง และที่ทำการของธนาคารสาขาต่าง ๆ หรืออาจทำเป็นของใส่บัตรหรือปฏิทินพกแจกให้ผู้ใช้บริการเพื่อลดปัญหาการรอกวน นอกจากนี้ธนาคารควรเพิ่มความปลอดภัยให้แก่ผู้ใช้บริการที่ใช้บริการเครื่องฝาก-ถอนเงินอัตโนมัติในย่านที่ไม่ใช่ชุมชน หรือศูนย์การค้าโดยเฉพาะในเวลากลางคืนทั้งนี้เพื่อสร้างภาพพจน์ที่ดีของธนาคารในการเอาใจใส่ลูกค้า

สำหรับ**บัตรสินเชื่อ** หรือ**บัตรเครดิต**นั้นเริ่มเข้ามามีบทบาทสำคัญมากขึ้นเป็นลำดับ เนื่องจากเป็นทั้งสื่อกลางการแลกเปลี่ยน และเป็นเครื่องมือการส่งเสริมการจำหน่ายของธุรกิจการเงินด้วย สำหรับประเทศไทยกิจการบัตรเครดิตเข้ามาได้ถึง 20 ปีแล้วแต่ไม่ประสบความสำเร็จเท่ากับประเทศอื่น ๆ เนื่องจากสาเหตุที่เห็นได้ชัด คือระบบสังคมของไทยยังมีทัศนคติเชิงประเพณีนิยมบางประการเกี่ยวกับสื่อกลางในการชำระหนี้ที่ยังคงนิยมใช้เงินสดในชีวิตประจำวัน แต่เริ่มให้ความสำคัญเมื่อประมาณ 10 ปีล่วงมาแล้ว โดยถือว่าบัตรเครดิตเป็นวิวัฒนาการใหม่มาจากระบบการใช้เช็ค ผู้ถือบัตรสามารถใช้จ่ายแทนเงินสดได้โดยทำการจ่ายชำระค่าสินค้า หรือบริการในภายหลัง และปัจจุบันธุรกิจบัตรเครดิตได้ประสบความสำเร็จและกำลังเป็นที่

ยอมรับของประชาชนและร้านค้าทั่วไปอย่างแพร่หลาย ทั้งนี้เนื่องจากผู้ถือบัตรจะได้รับความสะดวกและปลอดภัย ไม่จำเป็นต้องนำเงินสดติดตัวเป็นจำนวนมากในการเดินทาง และยังสามารถใช้บัตรเบิกเงินสดได้จากตัวแทนผู้ออกบัตร ทุกแห่งทั่วโลก ทั้งยังได้รับความเชื่อถือจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้ถือบัตรส่วนใหญ่จะเป็นผู้มีพื้นฐานผ่านการพิจารณา จากตัวแทนผู้ออกบัตรแล้ว ทางด้านร้านค้าสมาชิกรับบัตร เครดิต การใช้บัตรเครดิตก็จะช่วยให้มียอดขายเพิ่มสูงขึ้น จากนักท่องเที่ยวต่าง ๆ และได้รับการประชาสัมพันธ์ชื่อเสียง ไปด้วยในตัว ซึ่งมิกานวิชัยที่เกี่ยวกับบัตรเครดิตคือเรื่อง “การศึกษาความคิดเห็นของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร ที่มีต่อบัตรเครดิตที่ออกโดยสถาบันการเงิน” โดย นางสาวอัจฉรา เกษียงไกรสกุล (2529) ผลของการศึกษาพบว่า ผู้ถือบัตรส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีระดับการศึกษาค่อนข้างสูง คือปริญญาตรีขึ้นไป อาชีพนักธุรกิจ โดยเฉพาะผู้บริหาร ระดับสูง และมักจะถือบัตรเพียงใบเดียว

สิ่งจูงใจที่สำคัญที่ทำให้ผู้บริโภคสมัครเป็นสมาชิก บัตรเครดิต คือความมั่นคงและปลอดภัย บัญชีที่มีอิทธิพล ต่อการตัดสินใจเลือกตราซื้อ คือการกระจายของสถานที่ รับบัตรและภาพพจน์ของสถาบันผู้ออกบัตร บัตรที่มีผู้ถือ มากที่สุดคือ อเมริกันเอ็กซ์เพรส ในการขยายตัวของ ธุรกิจนี้ พบว่ามีอัตราการขยายตัวมากพอสมควร แต่ส่วน ใหญ่แล้วเป็นการขยายตัวในกลุ่มของผู้ถือบัตรอยู่แล้ว สำหรับกลุ่มผู้ถือบัตรใหม่นั้นมีอุปสรรคสำคัญของการยอมรับ บัตรก็คือ สถานที่รับบัตรที่มีอยู่ไม่สอดคล้องกับพฤติกรรม การใช้จ่ายใช้สอยของผู้บริโภค

ข้อเสนอแนะแก่ผู้ประกอบการธุรกิจบัตรเครดิต คือใน กลุ่มเป้าหมายที่ไม่มีการเดินทางหรือการเลี้ยงรับรองบ่อยนัก การขยายตลาดในกลุ่มนี้ควรเน้นถึงประโยชน์ในการใช้จ่าย ด้วยบัตรเครดิต รวมทั้งพยายามให้ผู้บริโภคกลุ่มนี้สามารถ นำบัตรมาใช้ในชีวิตประจำวันได้มากที่สุด เช่น การกระจาย สถานที่ไปยังห้างสรรพสินค้า ปั๊มน้ำมัน รวมทั้งการ โฆษณาเพื่อเผยแพร่แหล่งรับบัตรที่กลุ่มเป้าหมายสามารถ ไปใช้จ่ายใช้สอยในชีวิตประจำวันได้ สำหรับกลุ่มเป้าหมาย

ปริทัศน์เนื้อหาบทประพันธ์

หนังสือโครงการบริการบทหลวง



ธนาคารกรุงเทพ จำกัด

เพื่อลูกค้าดีทุกคน

ที่มีการเลี้ยงรับรอง และการเดินทางทำธุรกิจในต่างประเทศ เป็นประจำ การขยายตลาดในกลุ่มนี้ควรขึ้นอยู่กับการ เสนอผลประโยชน์ที่เหนือกว่าคู่แข่ง เช่น การเพิ่มจำนวน และการกระจายของสถานที่รับบัตรในต่างประเทศ การ เสนอประโยชน์เพิ่มของผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับการเดินทาง เช่น การรับประกันเที่ยวบินล่าช้า รวมทั้งการเน้นการ ส่งเสริมการขายเพื่อลดโอกาสการใช้บัตรของคู่แข่ง

ในอนาคตธุรกิจบัตรเครดิตมีแนวโน้มที่จะเป็นที่นิยม เพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ เพราะบัตรเครดิตเป็นที่เชื่อถือได้ในวงสังคม ผู้ถือบัตรก็เป็นบุคคลที่ได้รับการเลือกสรรแล้ว ดังนั้นหาก ธุรกิจบัตรเครดิตสามารถยืนหยัดและเป็นที่ยอมรับโดยทั่วกัน ความนิยมใช้บัตรก็คงจะขยายแพร่หลายไปยิ่งขึ้น ก็เพราะ การจัดการเชิงรุกของธนาคารพาณิชย์ นั่นเอง □■

ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นต้องมี

อัครา จิระพันธุ์วานิช “การหารายได้ของธนาคารพาณิชย์” วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ภาควิชาบริหาร-
ธุรกิจ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2532.

உள்ளுறை: பக்கம்

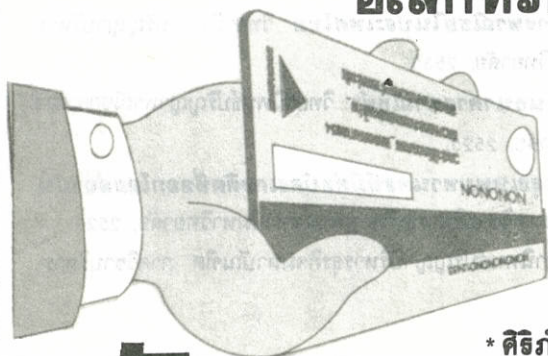
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ (มจร.) ว. ๒๓ : ๒๓๓๓-๒๓๓๔

อนาคต

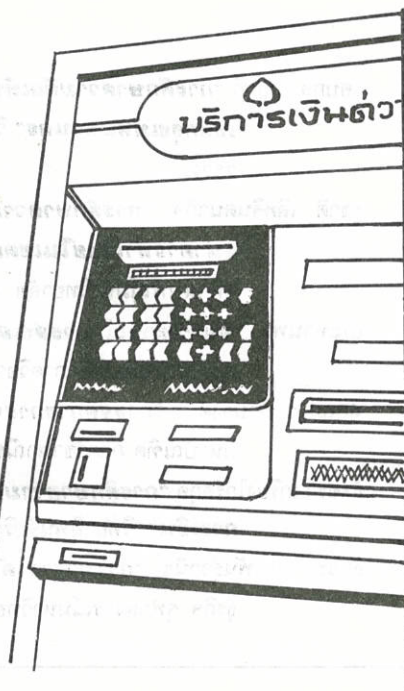
ของ

ธนาคาร

อิเล็กทรอนิกส์



* ศิริภัทรา เหมือนมัลย์



ปัจจุบัน คอมพิวเตอร์ ได้เข้ามามีบทบาทอย่างมากต่อการประกอบการธนาคารและการเสนอบริการแบบใหม่เพื่อรับใช้ประชาชน คอมพิวเตอร์จะมีบทบาทอย่างไรต่อวงการธนาคารพาณิชย์ในอนาคต จึงน่าที่จะลองมาคาดการณ์รูปลักษณ์ของการธนาคารทางอิเล็กทรอนิกส์ในอนาคตกันดูบ้าง

เคยมีผู้ให้ความเห็นว่า ธนาคารทางอิเล็กทรอนิกส์ของไทยยังตามหลังต่างประเทศทั้งในยุโรปและอเมริกา อยู่มาก ดังนั้นในอนาคตธนาคารทางอิเล็กทรอนิกส์ของไทยจะเป็นอย่างไร

การคาดการณ์อนาคตที่ดีที่สุด คงจะหนีไม่พ้นการดูแนวโน้มจากปัจจุบัน เป็นสำคัญ นับตั้งแต่ธนาคารต่างๆ ในโลกนำคอมพิวเตอร์เข้ามาประยุกต์ใช้กับการให้บริการประกอบกับวิวัฒนาการทางด้านโทรคมนาคม การบริการด้วยระบบ Online System ทำให้ลูกค้าสามารถรับบริการจากสำนักงานใดของธนาคารก็ได้ ไม่จำเป็นต้องเป็นสาขาที่เปิดบัญชี คือ การบริการด้วยเครื่องฝากถอนอัตโนมัติ (ATM) ลูกค้าจะสามารถรับบริการได้นอกเวลาทำการของธนาคาร และหากจะกล่าว ว่าลูกค้าธนาคารในอนาคตจะรับบริการที่ไหนก็ได้ เมื่อไหร่ก็ได้กล่าว นี้ก็อาจเป็นไปได้ ทั้งนี้การกระจาย

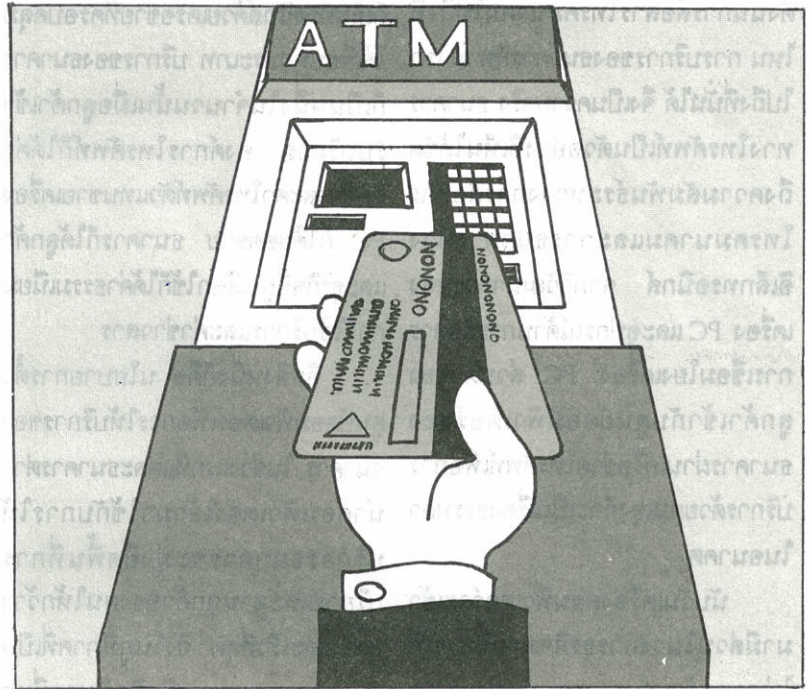
พื้นที่โดยการตั้งสาขาขึ้นใหม่เป็นวิธีการที่ธนาคารต่างๆ ใช้กันอยู่ ได้กลายเป็นปัญหาการลงทุน ทั้งราคาที่ดิน ค่าก่อสร้างอาคาร และงบประมาณด้านบุคลากร ทำให้ธนาคารหันมาตั้งสาขาที่มีขนาดเล็กลง ใช้เจ้าหน้าที่ดำเนินการน้อยลง โดยอาศัยอุปกรณ์ทางอิเล็กทรอนิกส์ เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ส่วนบุคคล (Personal Computer : PC) และเครื่องฝากถอนอัตโนมัติ (Automatic Teller Machine : ATM) มาเป็นเครื่องมือช่วยการทำงาน

สาขาคอมพิวเตอร์จึงเป็นรูปแบบของสาขาในอนาคตด้วยการเปิดโอกาสให้ลูกค้ามีส่วนร่วมในการทำรายการของตนมากขึ้น ลูกค้าจะสามารถสอ

* หัวหน้าแผนกบริการคอมพิวเตอร์ และอาจารย์ประจำภาควิชาคอมพิวเตอร์ธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต : ค.บ. (คณิตศาสตร์) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ถามข้อมูลและทำการรายการประเภทต่าง ๆ ผ่านเครื่องคอมพิวเตอร์ที่ธนาคารจัดไว้ให้ อาศัยบัตรที่ธนาคารออกให้และอาศัยรหัสประจำตัว เป็นตัวชี้เฉพาะให้เครื่องทราบที่กำลังติดต่ออยู่กับลูกค้ารายใด ลูกค้ามีอำนาจที่จะตัดสินใจสั่งการ เครื่องจะเป็นผู้จัดการให้และจะโต้ตอบกลับมาให้ทราบด้วยข้อความภาพและเสียง การที่ลูกค้าจะเปิดบัญชีไว้หลายบัญชีที่หลายสาขา จึงเป็นสิ่งที่เกินความจำเป็น เพราะบัญชีเดียวเปิดไว้ที่สาขาใดก็สามารถรับบริการที่สาขาอื่นได้ทุกสาขา ดังนั้นหนึ่งบัญชีต่อบริการแต่ละประเภทจึงน่าจะเพียงพอต่อการใช้งานของลูกค้า ซึ่งถ้าผนวกเข้ากับการรวมข้อมูลการบริการทุกประเภทเข้ามาไว้ภายใต้ลูกค้ารายเดียวกัน เลขบัญชีก็คงหมดความจำเป็นอีกต่อไป นั่นคือ เดิมข้อมูลลูกค้าจะถูกเรียงตามหมายเลขบัญชีของบริการแต่ละประเภทที่ลูกค้าใช้กระจายแบ่งตามสาขาทำให้ไม่สามารถเห็นภาพรวมของลูกค้าได้ ถ้าในหลักการใหม่ ข้อมูลลูกค้าทั้งหมดถูกรวบรวมอยู่ภายใต้ลูกค้ารายเดียวกันโดยตรง ลูกค้าจึงไม่ได้เป็นของสาขาใดสาขาหนึ่งอีกต่อไป แต่จะเป็นลูกค้ารวมของทั้งธนาคาร หน้าที่ของสาขาในอนาคตจะเป็นการหาลูกค้ารายใหม่ ๆ เข้ามา หรือสนับสนุนให้ลูกค้าเดิมใช้บริการเพิ่มเติมให้กับธนาคาร เจ้าหน้าที่ในทุกสำนักงาน จะทำความรู้จักกับลูกค้าได้เท่ากันจากข้อมูลที่ศูนย์ข้อมูลกลาง

ในสาขาเดียวกัน ลูกค้าสามารถ



ทำการรายการฝากถอนเงินสดได้ด้วยตนเองเช่นกัน โดยผ่านทางเครื่อง ATM ที่ธนาคารติดตั้งไว้ให้ ซึ่งจะอำนวยความสะดวกให้ลูกค้าในแง่ความถูกต้องและรวดเร็วไม่เฉพาะในสาขาเท่านั้น ATM ยังเป็นรูปแบบการบริการที่จะขยายวงกว้างออกไปอีก ความสามารถที่จะให้บริการนอกเวลาทำการของธนาคาร ATM จึงค่อย ๆ กลายเป็นส่วนหนึ่งของชีวิตประจำวัน การนำเครื่องฝากถอนเงินสดอัตโนมัติไปติดตั้งในสถานที่ต่าง ๆ จะเป็นการขยายบริการที่ได้ผล ทั้งลดค่าใช้จ่ายด้านอัตราค่าจ้างและด้านสถานที่ และยังเป็นทางเลือกความสะดวกสบายให้กับมหาชน เป็นการนำบริการออกไปหาลูกค้าแทนที่ลูกค้าจะต้องเดินทางมายังสาขาซึ่งอาจจะอยู่ห่างไกล

ในอนาคตการโอนเงินที่จุดซื้อขาย จะเป็นอีกบริการที่แผ่ขยายอยู่ตามจุดต่าง ๆ ที่มีการซื้อขาย เช่น ห้างสรรพสินค้า โรงแรม โรงพยาบาล เป็นต้น โดยการโอนเงินโดยตรงจากบัญชีลูกค้าเข้าบัญชีของบริษัทห้างร้านที่ลูกค้าทำธุรกิจด้วย จึงสามารถอำนวยความสะดวกรวดเร็วและถูกต้อง ไม่มีเงินสดต้องนับไม่มีเศษสตางค์ต้องทอน การใช้เงินสดจึงจำกัดวงแคบลง ไม่จำเป็นต้องพกพาเงินสดจำนวนมากเพื่อการใช้จ่าย

การสื่อสารโทรคมนาคม ซึ่งเปรียบเสมือนสายเลือดที่หล่อเลี้ยงการบริการของธนาคาร เนื่องจากเป็นตัวกลางในการเชื่อมโยงจุดการให้บริการเข้ามายังศูนย์คอมพิวเตอร์ของธนาคารเพื่อประมวลผลทำการรายการของลูกค้า

แนวใหม่...

ธนาคารพาณิชย์ที่ยังมีอนาคต...



ภายใต้สถานการณ์ปัจจุบัน



* กันยา ทลิมประเสริฐ

ก

าพการประกอบการของสถาบันการเงิน ในปี 2533 ที่ผ่านมากับแนวโน้มของระยะเวลาต่อไปของธนาคารพาณิชย์นั้น ช่วงรอบปี 2533 ซึ่งสืบเนื่องมาจากผลการขยายตัวอย่างต่อเนื่องของ

เศรษฐกิจโดยส่วนรวมทำให้ความต้องการสินเชื่อจากสถาบันการเงินโดยเฉพาะอย่างยิ่งจากธนาคารพาณิชย์ จนเป็นเหตุให้ธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ต้องเร่งระดมเงินฝากประเภทต่าง ๆ ด้วยการเสนออัตราดอกเบี้ยเงินฝากที่สูงเพื่อจูงใจผู้ออม จนกลายเป็นการแข่งขันอย่างรุนแรงในระยะเวลาครั้งหลังปี 2533 ทำให้ธนาคารแห่งประเทศไทย

เข้ามามีบทบาทเพื่อบรรเทาปัญหาสภาพคล่อง, ตั้งตัวโดยการเพิ่มมาตรการต่าง ๆ เช่น

1. การลดวงเงินให้กู้ยืมประเภทเบิกเกินบัญชีที่ธนาคารพาณิชย์ให้แก่ลูกค้า จากยอดรายละไม่เกิน 50 ล้านบาท เป็นไม่เกิน 30 ล้านบาท

2. การขยายสัดส่วนการดำรงฐานะเงินตราต่างประเทศสุทธิของธนาคารพาณิชย์ด้านสินทรัพย์เพิ่มขึ้นจากไม่เกินร้อยละ 20 เป็นไม่เกินร้อยละ 25 ของเงินกองทุน

3. การลดสัดส่วนการดำรงหลักทรัพย์รัฐบาลตามเงื่อนไขการเปิดสาขาของธนาคารพาณิชย์ลงจากเดิมที่กำหนดไว้ร้อยละ 16 เป็นไม่ต่ำกว่าร้อยละ 9.5 ของเงิน

* อาจารย์ประจำภาควิชาการเงิน คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต : บธ.บ.

(การเงินและการธนาคาร) มหาวิทยาลัยรามคำแหง

ฝากทั้งสิ้นและส่วนที่เกินจากร้อยละ 8 สามารถนำไปขายในตลาดซื้อคืนได้

นอกจากนั้นแล้ว ธนาคารแห่งประเทศไทยก็ได้ประกาศผ่อนคลายการแลกเปลี่ยนเงินตราบางด้าน เพื่อให้ระบบการเงินและการชำระเงินระหว่างประเทศให้เกิดสภาพคล่องและประสิทธิภาพสูงขึ้นเพื่อควบคู่ไปกับการประกาศยอมรับพันธบัตรข้อ 8 แห่งข้อตกลงว่าด้วยกองทุนการเงินระหว่างประเทศเพื่อสร้างความมั่นคง เชื่อมั่นต่อระบบการเงิน การค้า และการลงทุนของประเทศไทยใน

สายตาของต่างประเทศให้ดีขึ้น นโยบายนี้ทำให้มีส่วนสนับสนุนที่สำคัญต่อการขยายธุรกิจของธนาคารพาณิชย์ ผลจากการกระทบภาวะเศรษฐกิจที่ยังคงขยายตัวในอัตราสูง ตลอดจนการประกอบการภายใต้นโยบายปฏิรูประบบการเงินให้มีประสิทธิภาพและเสถียรภาพ ทำให้การดำเนินธุรกิจของระบบธนาคารพาณิชย์ได้รับผลไปในทางที่ดี ทำให้ผลประกอบการขยายตัวเกือบทุกด้าน เช่น เงินฝาก (ตารางที่ 1) สินเชื่อ (ตารางที่ 2) และสินทรัพย์ (ตารางที่ 3)

ตารางที่ 1 อันดับเงินฝากธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ปี 2533

อันดับธนาคารพาณิชย์ไทย จัดจากเงินฝากเพียงวันที่ 31 ธันวาคม 2533

หน่วย: ล้านบาท

ธนาคาร	ธันวาคม	พฤศจิกายน	เพิ่ม (ลด)		ส่วนแบ่งตลาด (%)
			จำนวนเงิน	ร้อยละ	
กรุงเทพ	399,837	386,289	13,548	3.51	27.17
กรุงไทย	221,302	217,423	3,879	1.78	15.04
กสิกรไทย	213,606	208,175	5,431	2.61	14.51
ไทยพาณิชย์	147,065	141,129	5,936	4.21	9.99
กรุงศรีอยุธยา	109,366	105,832	3,535	3.34	7.43
ทหารไทย	84,273	83,965	308	0.37	5.73
นครหลวงไทย	51,266	49,788	1,478	2.97	3.48
กรุงเทพฯ พาณิชยการ	51,185	50,958	227	0.45	3.48
มหานคร	47,327	44,647	2,680	6.00	3.22
ศรีนคร	46,158	45,878	280	0.61	3.14
เอเชีย	32,799	32,338	461	1.42	2.23
สหธนาคาร	23,710	22,935	772	3.38	1.61
ไทยทุน	22,481	21,709	772	3.55	1.53
นครธน	15,709	15,011	698	4.65	1.07
แหลมทอง	5,677	5,554	123	2.21	0.39
รวม	1,471,761	1,431,631	40,130	2.80	100.00

ตารางที่ 2 อันดับการให้สินเชื่อของธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ปี 2533

อันดับธนาคารพาณิชย์ไทย
จัดจากเงินให้สินเชื่อเพียงวันที่ 31 ธันวาคม 2533

หน่วย: ล้านบาท

ธนาคาร	ธันวาคม	พฤศจิกายน	เพิ่ม (ลด)		ส่วนแบ่ง ตลาด (%)
			จำนวนเงิน	ร้อยละ	
กรุงเทพ	418,128	408,243	9,885	2.42	28.33
กสิกรไทย	216,140	209,285	6,855	3.28	14.64
กรุงไทย	202,179	195,826	6,353	3.24	13.70
ไทยพาณิชย์	141,499	138,023	3,445	2.52	9.59
กรุงศรีอยุธยา	100,177	98,156	2,021	2.06	6.79
ทหารไทย	81,486	81,724	(238)	(0.29)	5.52
มหานคร	61,476	59,564	1,912	3.21	4.17
กรุงเทพฯ พาณิชยการ	53,523	51,890	1,633	3.15	3.63
นครหลวงไทย	51,820	50,697	1,123	2.22	3.51
ศรีนคร	48,930	47,666	1,264	2.65	3.32
เอเชีย	34,036	33,412	624	1.87	2.31
สหธนาคาร	23,956	23,194	762	3.29	1.62
ไทยทุน	22,138	21,491	647	3.01	1.50
นครธน	15,148	14,496	652	4.50	1.03
แหลมทอง	5,240	5,468	(228)	(4.18)	0.36
รวม	1,475,876	1,439,135	36,741	2.55	100.00

ตารางที่ 3 การจัดอันดับสินทรัพย์ของธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ปี 2533

อันดับธนาคารพาณิชย์ไทย
จัดจากสินทรัพย์เพียงวันที่ 31 ธันวาคม 2533

หน่วย: ล้านบาท

ธนาคาร	ธันวาคม	พฤศจิกายน	เพิ่ม (ลด)		ส่วนแบ่ง ตลาด (%)
			จำนวนเงิน	ร้อยละ	
กรุงเทพ	520,601	490,733	29,868	6.09	27.81
กสิกรไทย	266,137	259,302	6,835	2.64	14.21
กรุงไทย	262,561	257,233	5,328	2.07	14.02
ไทยพาณิชย์	185,607	179,183	6,424	3.58	9.91
กรุงศรีอยุธยา	127,244	124,440	2,804	2.25	6.80

ทหารไทย	103,405	103,030	1,375	1.35	5.52
มหานคร	75,913	73,626	2,287	3.11	4.05
นครหลวงไทย	69,340	67,560	1,780	2.63	3.70
ศรีนคร	67,356	64,247	3,109	4.84	3.60
กรุงเทพฯพาณิชย์การ	65,539	64,184	1,355	2.11	3.50
เอเชีย	45,229	44,648	581	1.30	2.42
สหธนาคาร	30,420	29,383	1,037	3.53	1.62
ไทยทุน	26,521	25,698	823	3.20	1.42
นครธน	19,176	18,490	686	3.71	1.02
แหลมทอง	7,218	7,185	33	0.46	0.39
รวม	1,872,267	1,807,942	64,325	3.56	100.00

ตารางที่ 4 ข้อมูลสำคัญของธนาคารพาณิชย์ไทย ปี 2533

ข้อมูลสำคัญของธนาคารพาณิชย์ไทย ณ วันที่ 31 ธันวาคม 2533

ธนาคาร	เงินกองทุนตามกฎหมาย (ล้านบาท)	เงินกู้ยืม (ล้านบาท)	ภาระผูกพัน ภาระหนี้ (ล้านบาท)	ดอกเบี้ย ค้างรับ (ล้านบาท)	สภาพคล่อง			ความมั่นคง						มูลค่าหุ้น ตามบัญชี (บาท)
					สินเชื่อบริษัท/ เงินฝาก	สภาพคล่อง/ เงินฝาก	เงินลงทุนใน หลักทรัพย์/ เงินฝาก	สินเชื่อบริษัท/ เงินฝาก	ส่วนต่อ ถือหุ้น/ เงินฝาก	(เท่า) หนี้สินรวม/ ส่วนต่อ ถือหุ้น	ดอกเบี้ย/ เงินฝาก	เงินกองทุน/ เงินฝาก		
กรุงเทพ	23,898	70,281	60,842	2,161	104.57	17.73	9.36	80.32	5.16	18.39	0.42	5.98	305.13	
กสิกรไทย	14,833	21,320	19,507	2,707	101.00	11.11	11.84	81.21	6.18	15.18	1.02	6.94	336.28	
กรุงไทย	12,201	9,405	37,278	4,028	91.36	14.30	10.49	77.00	4.82	19.75	1.53	5.51	134.61	
ไทยพาณิชย์	10,948	8,156	28,146	2,551	96.21	14.08	9.87	76.24	6.51	14.36	1.37	7.44	454.54	
ทหารไทย	6,070	3,162	57,892	1,756	96.69	11.70	10.08	78.80	6.35	14.75	1.70	7.20	234.30	
กรุงศรีอยุธยา	8,649	1,858	13,754	1,049	91.60	15.71	9.80	78.73	7.52	12.29	0.82	7.91	265.50	
ศรีนคร	3,632	10,966	7,525	1,308	106.01	18.81	12.10	72.64	5.46	17.31	1.94	7.87	222.21	
กรุงเทพฯพาณิชย์การ	3,833	4,135	7,448	1,464	104.57	9.87	10.21	81.67	5.93	15.87	2.23	7.49	19.61	
นครหลวงไทย	4,370	7,196	8,089	1,010		10.99	16.50	74.73	7.07	13.15	1.46	8.52	5.28	
มหานคร	5,719	16,617	20,571	441		13.56	16.37	80.98	8.13	11.30	0.58	12.08	6.38	
เอเชีย	2,796	4,492	7,934	820	103.77	16.82	16.91	75.25	6.58	14.21	1.81	8.52	124.00	
สหธนาคาร	1,381	1,051	3,624	381	101.03	10.58	10.14	78.75	4.78	19.94	1.25	5.83	186.15	
ไทยทุน	1,544	737	2,302	132	98.48	12.47	9.28	83.47	6.31	14.84	0.50	6.87	316.80	
นครธน	1,038	969	4,154	103	96.43	13.15	8.28	78.99	5.86	16.06	0.54	6.61	229.40	
แหลมทอง	789	180	2,188	158	92.29	17.81	11.52	72.60	11.54	7.67	2.19	13.90	154.45	
รวม	101,701	160,525	281,254	20,069	100.28	14.52	10.78	78.83	5.92	15.89	1.07	6.91		

ที่มาตารางที่ 1-4: ส่วนวิจัยการเงิน ฝ่ายวิชาการ ธนาคารกสิกรไทย อ้างถึงใน “รายงานสถานะธนาคารพาณิชย์: เงินฝากเริ่มเพิ่มมากกว่าสินเชื่อเงินฝากยังเกิน 100%” การเงินการธนาคาร 10:106, กุมภาพันธ์ 2534 หน้า 86, 89.

จากตารางที่ 4 แสดงข้อมูลสำคัญของธนาคารพาณิชย์ต่าง ๆ ในด้านความสัมพันธ์ของสภาพคล่อง (Liquidity) กับความมั่นคง (Stability)

จากข้อมูลข้างต้นและเหตุการณ์ผลกระทบจากสงครามอ่าวเปอร์เซีย นั้น ย่อมมีผลทำให้ความเชื่อมั่นในการดำเนินธุรกิจและการดำเนินชีวิตในปัจจุบันย่อมส่งผลถึงเศรษฐกิจโดยรวม ในด้านปัญหาภาวะการเงินตึงตัวที่ส่งผลให้อัตราดอกเบี้ยปรับตัวเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ผู้กู้ต้องคำนึงถึงความคุ้มทุน ทำให้หาแหล่งเงินทุนยากขึ้น ตลอดจนความเสี่ยงก็มีมากขึ้น ในแง่ของนักธุรกิจหรือผู้บริโภค จะต้องมีความรอบคอบมากขึ้น โดยพอจะสรุปผลกระทบที่เกิดกับทุกกลุ่มสาขาอาชีพที่มีต่อระบบเศรษฐกิจไทยในแนวโน้มปี 2534 จากน่านาคติคตของท่านผู้รู้ ได้ทำการประเมินออกมาเพื่อชี้ให้เห็นภัยที่มีต่อระบบเศรษฐกิจดังนี้¹

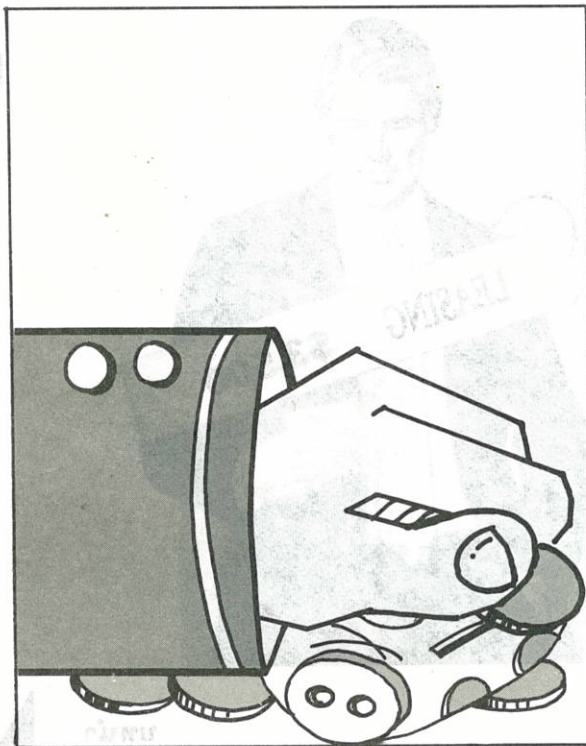
1. ปัญหาเงินเฟ้อจะสูง 9-10 % เทียบกับ 7 % ปี 2533

2. ดอกเบี้ยจะวิ่งขึ้นไปแตะระดับ 20 % ซึ่งเป็นอัตราที่สูงจนมีผลกระทบต่อธุรกิจใหญ่ - น้อยอย่างรุนแรง

3. ราคาน้ำมันจะทรงตัวในระดับสูง ถ้าสูงกว่า 30 ดอลลาร์สหรัฐฯ ต่อบาร์เรล เศรษฐกิจไทยจะขยายตัวช้าลงมาก คือจะขยายตัวแค่ 5-6 % แต่ถ้าทรงตัวที่ระดับไม่เกิน 30 ดอลลาร์สหรัฐต่อบาร์เรลเศรษฐกิจไทยคงจะขยายตัวแค่ 5-6 % แต่ถ้าทรงตัวที่ระดับไม่เกิน 30 ดอลลาร์สหรัฐต่อบาร์เรลเศรษฐกิจไทยคงจะขยายตัวที่ 7-8 % เทียบกับ 10 % ในปี 2533

4. กำลังซื้อของระบบจะยังไม่ดีขึ้นเพราะผลกระทบจากวิกฤตการณ์อ่าวเปอร์เซียยังไม่ปรากฏภาพชัดเจน ทำให้สภาพเศรษฐกิจทุกด้านผันผวนปรวนแปร ประชาชนมีรายได้ลดลง ทำให้อำนาจซื้อหดตัวตามไปด้วย

5. ตลาดการค้าโลกหดตัวลง เพราะความไม่แน่นอนในตะวันออกกลาง ราคาน้ำมันที่พุ่งสูงขึ้นเป็นระยะเวลายาวนาน จะทำให้เศรษฐกิจโลกเกิดภาวะตกต่ำ ส่งผลกระทบให้การส่งออกของไทยขยายตัวต่ำกว่าปีที่ผ่าน ๆ มา



อย่างเด่นชัด

6. ตลาดหุ้นยังคงสั่นไหวกับปัจจัยด้านลบทั้งทางด้านเศรษฐกิจการเงินและการเมืองทั้งในและนอกประเทศต่อไป แต่ถ้าหากวิกฤตการณ์ตะวันออกกลางคลี่คลายไปในแนวทางที่ดีขึ้น สภาพของตลาดหุ้นก็จะฟื้นตัวดีขึ้นอย่างรวดเร็ว

7. การปรับค่าจ้างแรงงานขึ้นต่ำขึ้นไปอีกจะมีขึ้นภายในกลางปี 2534 เพราะแรงกดดันจากภาวะเศรษฐกิจการเงินในปี 2533 ทำให้ต้นทุนการประกอบธุรกิจสูงขึ้น เมื่อบวกกับต้นทุนเงินที่แพงขึ้น ราคาสินค้าที่พุ่งขึ้น จะทำให้ธุรกิจต่าง ๆ ต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอด

ในสภาพเศรษฐกิจทางการเงินของธนาคารพาณิชย์สืบเนื่องจากการขยายตัว การเปลี่ยนแปลงผกผันจากหลาย ๆ ด้านทำให้เกิดการแข่งขันอย่างรุนแรง มีผลต่อระดับรายได้ของกลุ่มอาชีพทุกระดับภายใต้สภาพการณ์ปัจจุบัน □■

¹“ปีเพาะ 34 ปี แห่งการฝ่าวิกฤตเศรษฐกิจไทย” ดอกเบี้ย 9,116 กุมภาพันธ์ 2534. หน้า 128.



บทนำ

ลีสซิ่ง



* ดร. ปิณญ์ ลักษิตานนท์



** ผศ. ธนิตา จิตธน์อมรัตน์

ในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา นับได้ว่าเป็นยุคทองของวงการธุรกิจไทย กระแสเงินทุนจากต่างประเทศ อาทิ ฮองกง ไต้หวัน ญี่ปุ่น และกลุ่มประเทศตะวันตกทั้งหลายต่างก็หลั่งไหลเข้าสู่ประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง ทำให้กระแสการไหลของเงินเกิดความคล่องตัว ผลักดันให้ภาวะเศรษฐกิจขยายตัวอย่างกว้างขวาง ส่งผลเป็นสายโยงให้อัตราการเจริญเติบโตของธุรกิจและตลาดเกิน 10 % ในแต่ละปี ซึ่งย่อมเป็นที่น่าอิจฉาของประเทศเพื่อนบ้านทั้งหลาย ในการวิเคราะห์เชิงเศรษฐศาสตร์พบว่าความต้องการสินค้าและบริการ (Demand) มีมากกว่าการตอบสนอง (Supply) ซึ่งถือเป็นสาเหตุสำคัญที่ก่อให้เกิดการขยายตัว

ทางธุรกิจโดยใช้เทคนิคทางการเงินอย่างกว้างขวางขึ้น ในกรณีดังกล่าวที่ต้องผันเงินจำนวนมหาศาลเพื่อขยายธุรกิจ กิจการสามารถทำได้หลายแบบไม่ว่าจะเป็นการขยายในธุรกิจเดิมในประเทศเช่น การรวมตัวของธุรกิจเพื่อขยายกิจการ (Integration) การขยายไปสู่ธุรกิจอุตสาหกรรมใหม่ๆ เพื่อกระจายความเสี่ยง (Diversification) ยิ่งการขยายของธุรกิจเข้าไปเกี่ยวข้องกับเทคโนโลยีด้วยแล้วย่อมทำให้เกิดความเสี่ยงสูง เพราะธุรกิจต้องเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี สถานการณ์เช่นนี้ ธุรกิจต้องวางแผนการลงทุนให้ได้รับผลตอบแทนโดยเร็วก่อนที่การลงทุนในสินทรัพย์นั้นๆ จะล้าสมัย การตัดสินใจต้องรวดเร็วและถูกต้องรามาจะพบ

* ผู้อำนวยการโครงการ M.B.A. และ รองคณบดีฝ่ายวิชาการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
Doctor of Business Administration, United States International University.

** อาจารย์ประจำภาควิชาบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต : พบ.ม. (บริหารการเงิน) สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

ว่าการตัดสินใจในโครงการนับแสนนับล้านบาท ข้อมูล
ที่ถูกต้องและทันเวลาเท่านั้นจะทำให้ผู้บริหารระดับสูงสุด
ขององค์กรประสบความสำเร็จในการตัดสินใจ การตัดสินใจ

ใจที่ชักช้าและไม่แน่ใจในข้อมูลอาจทำให้กิจการต้องพลาด
โอกาสงาม ๆ ในการที่จะได้ส่วนแบ่งตลาดในอนาคตไป
อย่างน่าเสียดายยิ่ง

ความเสี่ยง/ความไม่แน่นอน

ปัจจุบัน

เวลา

ความเสี่ยงขึ้นอยู่กับข้อมูล
ที่ถูกต้องและทันต่อเวลา

ภาพ 1 แสดงความเสี่ยงต่อการทันเวลา

ดังนั้นเพื่อจะไม่พลาดโอกาสอันงามเช่นนี้ หาก
ธุรกิจตัดสินใจขึ้นต้นว่าจะขยายธุรกิจโดยลงทุนเพิ่ม สมมติ
ว่าต้องตัดสินใจลงทุนในเครื่องจักรที่ต้องใช้เทคโนโลยีสูง

เพื่อจะได้ผลิตสินค้าได้ปริมาณมากและรวดเร็วย่อมเกิดอัตรา
การเสี่ยงสูง (ดูภาพ 2 ประกอบ)

การตัดสินใจ

ข้อมูล

ความต้องการสินค้าสูง

สูง

ซื้อเครื่องจักรใหม่

ซื้อเครื่องจักรเดิม

ซื้อเครื่องจักรเก่า

เพิ่มเวลาดำเนินการ

ดำเนินการปกติ

หยุดการดำเนินการ

ลดการดำเนินการ

ต่ำ

แต่มาติดขัดกับปัญหาที่ว่าเงินทุนไม่พอหากแต่จะไม่ลงทุนก็ไม่ได้เพราะถ้าไม่ลงทุนตอนนี้ก็จะเสียโอกาสไปเมื่อผลการพยากรณ์ยอดขายในอนาคตระบุว่าธุรกิจควรลงทุนซื้อเครื่องจักรใหม่เพื่อเพิ่มปริมาณสินค้าบ่อนตลาดให้กับกับยอดขายที่จะมีมากขึ้นในอนาคต ซึ่งถ้าไม่ลงทุนธุรกิจจะไม่สามารถไปถึงความต้องการสินค้าที่เพิ่มขึ้นตามการพยากรณ์ในอนาคตได้ คำถามขณะนี้ก็คือ “แล้วจะแก้ปัญหานี้ได้อย่างไร? จะไปหาเงินทุนมาจากไหน?” ถ้าจะไปขอกู้จากสถาบันการเงินก็คงจะไม่มีใครให้กู้เพราะอัตราหนี้สินของธุรกิจค่อนข้างสูงกู้ยืมระบบก็สู้ไม่ไหวในขณะนี้เพราะอัตราดอกเบี้ยแพงมาก

ฉะนั้นการแก้ปัญหาในการลงทุนสำหรับเหตุการณ์นี้ จึงใคร่ขอเสนอเทคนิคการหาเงินทุนโดยอาศัยการเช่าที่มีไม่เช่าแบบทั่ว ๆ ไป แต่เป็นการเช่าแบบลิสซิง (Leasing)

การเช่าแบบ LEASING

การเช่าประเภทนี้จัดเป็นการหาเงินทุนแบบหนึ่งที่ใช้สำหรับการลงทุนในสินทรัพย์ถาวร เช่น เครื่องจักรที่ธุรกิจต้องการใช้ ซึ่งเป็นที่แน่นอนว่าผู้ให้เช่าได้บวกผลกำไรตลอดเวลาของการเช่าลงไป ทำให้ค่าเช่าอยู่ในเกณฑ์ค่อนข้างสูง แต่เมื่อธุรกิจไม่มีทางเลือกการใช้ประโยชน์จากการเช่าก็เป็นทางเลือกที่ควรทำ ข้อดีอย่างหนึ่งของการเช่าแบบลิสซิงคือ ธุรกิจไม่ต้องประสบกับความเสี่ยงภัยต่อเครื่องจักรและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของเทคโนโลยี เพราะความเสี่ยงได้รับการควบคุมโดยระบุไว้ในสัญญาเช่าซื้อ เมื่อธุรกิจเช่าไประยะเวลาหนึ่ง ธุรกิจก็สามารถขอเปลี่ยนเครื่องจักรใหม่ที่มีประสิทธิภาพทางเทคโนโลยีสูงขึ้นหรือทันสมัยกว่าได้ ดังนั้นวิธีนี้จึงสามารถลดอัตราการเสี่ยงของธุรกิจลงได้ นอกจากนี้การเช่ายังมีผลดีต่อกำไรของธุรกิจเพราะค่าเช่าเป็นค่าใช้จ่ายที่ธุรกิจสามารถนำไปบันทึกในงบกำไรขาดทุนเป็นค่าใช้จ่ายที่หักภาษีเงินได้นิติบุคคลได้และมีผลดีต่อโครงสร้างทางการเงินคือไม่ทำให้อัตราหนี้สินของธุรกิจสูงขึ้นแต่ประการใด และระยะเวลาของการเช่ายาวนานได้ถึง 5 ปี และเมื่อมีการตกลงทำ

สัญญาเช่าแล้ว ค่าเช่าจะถูกกำหนดตายตัวไม่เปลี่ยนแปลงตามภาวะดอกเบี้ย ฉะนั้นจะไม่มีความเสี่ยงทางธุรกิจต่ออัตราดอกเบี้ยในท้องตลาดที่ถีบตัวสูงขึ้น ทำให้สามารถวางแผนการใช้จ่ายเงินได้อย่างรัดกุม แน่นนอนอีกด้วย

ข้อแตกต่างกับการเช่าแบบทั่วไปและเช่าซื้อ

การเช่าแบบ Leasing นี้จะให้ธุรกิจในรูปแบบนิติบุคคลเท่านั้นเป็นผู้เช่า โดยผู้ให้เช่าจะแจ้งรายละเอียดของสินทรัพย์ที่ต้องการให้บริการให้บริษัทที่ทำธุรกิจประเภท Leasing ทราบ แล้วบริษัทจึงจะไปหาซื้อสินทรัพย์มาให้ธุรกิจเช่าโดยจะมีข้อกำหนดให้ชำระเงินมัดจำหรือไม่ก็ตาม ทั้งนี้แล้วแต่จะตกลง สำหรับการซ่อมบำรุงและการประกันภัยจะเป็นภาระของผู้เช่ายกเว้นจะตกลงกันเป็นอย่างอื่น ลักษณะการเช่าแบบนี้มีเจตนาที่จะให้สิทธิผู้ให้เช่าซื้อสินทรัพย์ที่เช่าได้ในราคาที่ตกลงกันล่วงหน้าเมื่อสิ้นสุดสัญญาเช่า ลักษณะประการสุดท้ายนี้จึงมีหลายธุรกิจที่ใช้ลิสซิงกับการเช่าซื้อรถยนต์มาใช้ในธุรกิจ เพราะตามประกาศประมวณรัฐกรกำหนดให้นิติบุคคลหักค่าเสื่อมราคารถยนต์ได้เต็มที่ 1,000,000 บาท (ประกาศเดิมเพียง 500,000 บาท) เช่น ซื้อรถยนต์มา 2 ล้านบาทก็หักค่าเสื่อมราคาได้แค่ 1,000,000 บาท ดังนั้น ลิสซิงจึงช่วยได้ โดยทำลิสซิงรถยนต์ 1,000,000 บาท เป็นค่าเช่าทำให้อัตราเป็นค่าใช้จ่ายที่นำไปหักภาษีได้ส่วนอีก 1,000,000 บาทตัดเป็นค่าซื้อรถยนต์ ทำให้หักเป็นค่าใช้จ่ายประเภทค่าเสื่อมราคาได้อีกตามกฎหมาย

ซึ่งต่างจากการเช่าแบบทั่ว ๆ ไปที่จะให้ผู้ให้เช่าได้ไม่จำเป็นต้องเป็นนิติบุคคลและส่วนใหญ่จะเรียกค่าเช่าล่วงหน้า โดยรับภาระการซ่อมบำรุงและการประกันภัยให้แก่ไม่มีเจตนาจะให้สิทธิผู้ให้เช่าซื้อสินทรัพย์นั้น สินทรัพย์นั้น สินทรัพย์ที่ให้เช่าเป็นสินทรัพย์ที่ผู้เช่ามีอยู่ไม่ใช่การไปจัดหามาให้ผู้เช่าใหม่

สำหรับการเช่าซื้อและการเช่าแบบลิสซิงเกือบจะคล้ายกันแต่ต่างกันตรงที่การเช่าซื้อกฎหมายระบุว่าค่าเช่าซื้อฉบับแรกเป็นค่าใช้จ่ายไม่ได้ แต่ยอมให้หักค่าเสื่อมราคาสินทรัพย์ค่าเช่าซื้อแทนโดยสามารถบอกเลิก

สัญญาคืนสินทรัพย์ที่เช่าได้ แต่ลิขสิทธิ์ผู้เช่าจะบอกเลิกสัญญาไม่ได้

การคำนวณค่าเช่า

การคำนวณค่าเช่าที่ต้องเสียรายเดือนมีวิธีคิดหลายวิธี ในที่นี้ขอเสนอแบบใช้สูตรดังต่อไปนี้

$$X = P \frac{i(1+i)^n - 1}{(1+i)^n - 1}$$

I = อัตราดอกเบี้ยต่องวด

n = จำนวนงวดที่ส่งค่าเช่า

x = ค่าเช่า (ไม่รวมภาษีการค้าและภาษีอื่น ๆ)

p = ราคาสินทรัพย์

สมมติสินทรัพย์ราคา 100 ล้านบาท ต้องการเช่า 3 ปี ก็เท่ากับส่งค่าเช่า 36 งวดหรือ 36 เดือน กำหนดให้อัตราดอกเบี้ยเท่ากับ 12 % ต่อปี

x = ?

p = 100 ล้านบาท

i = 12 % หรือ 12 = 1 % ต่อเดือน

n = 36 งวด

แทนค่าสูตรข้างต้นจะได้

$$x = 100 \left\{ \frac{.01(1+.01)^{36} - 1}{(1+.01)^{36} - 1} \right\}$$

$$= 3.289 \text{ ล้านบาท}$$

สมมติภาษีการค้า 2.75% ดังนั้นค่าเช่าเมื่อรวมภาษีการค้าแล้วจะเท่ากับ 3.382 ล้านบาท คำนวณได้จากการเทียบบัญญัติไตรยางค์ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ค่าเช่าก่อนรวมภาษีการค้า} & 100 - 2.75 \\ & = 97.25 = 3.289 \text{ ล้านบาท} \end{aligned}$$

ถ้าค่าเช่ารวมภาษีการค้าเป็น

$$\begin{aligned} 100 & = \frac{3.289}{97.25} \times 100 = 3.382 \text{ ล้านบาท} \end{aligned}$$

สรุป

การบริหารธุรกิจเชิงรุกด้านการลงทุนน่าจะเป็นสิ่งปกติวิสัยในการดำเนินธุรกิจไม่ว่ายุคใด สมัยใด ภาวะใด หากแต่บ่อยครั้งที่ธุรกิจมองข้ามการนำหลักวิชาการมาประยุกต์ใช้ในการหาเงินทุน ลดอัตราความเสี่ยงสูง และทันสมัยต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว

ลิขสิทธิ์ ก็เป็นเทคนิคการบริหารการเงินที่นักธุรกิจควรให้ความสนใจในภาวะการลงทุนสูงเพื่อความเป็นต่อในธุรกิจ ตลาด และคู่แข่ง เพื่อโอกาสของธุรกิจนั่นเอง และโอกาสเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดถึงความได้เปรียบ การมองการณ์ไกลและฉกฉวยความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมนั้น □■

บรรณานุกรม

Bierman, Harold and Smidt, Seymour. **Financial management for decision making**. New York : Macmillan, 1986.

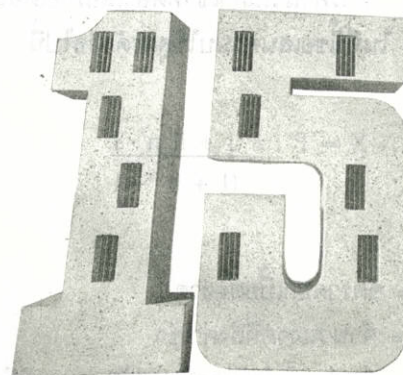
Management of Technology in Asia. Bangkok : A.I.T., 1991

Shim, Jae K. and Siegel, Joel G. **Schaum's outline of theory and problems of managerial finance**. Singapore : McGraw-Hill, 1987.

* โสมสกา สนิทวงศ์ ณ อยุธยา



แนวคิด



ประการ

สัญญาณอันตรายต่อธุรกิจ



- บุจฉา** . เพราะเหตุใดจำนวนมากกว่าครึ่งหนึ่งของกิจการธุรกิจรายใหม่ ๆ จึงประสบความล้มเหลว ?
- . ทำไมผู้ประกอบการธุรกิจจึงประสบความล้มเหลว ?
- . ทำไมผู้ประกอบการธุรกิจหลายรายจึงต้องเลิกล้มกิจการของตนไปในที่สุด ?
- . และ.....
- วิสัยนา** . จากคำถามข้างต้น ทุกท่านคงเคยได้ยินได้ฟังแนวบุจฉาดังกล่าวบ่อยครั้งและก็ต้องเกิดความสงสัยในการค้นหาคำตอบ ผู้เขียนจึงใคร่ที่จะขอเสนอแนวคิด 15 ข้อ อันเป็นสัญญาณเตือนภัยแก่ธุรกิจทั้งหลาย ซึ่งได้แก่:-

* หัวหน้าภาควิชาการบริหารอุตสาหกรรม คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต
: M.B.A. (General Management) United States International University, U.S.A.

¹ Guslav Berle "15 Ways to kill a business" World Executive's Digest. August 1990

1. การขาดประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจ

(Lack of Experience) ข้อนี้จัดเป็นสาเหตุแรก ผู้ประกอบการเมื่อมีเป้าหมายที่แน่วแน่ในการประกอบกิจการแล้ว ก็ควรต้องทำการแสวงหาประสบการณ์ในการดำเนินงาน ตลอดจนข้อมูลสารสนเทศต่าง ๆ ผู้ประกอบการที่ขาดประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจจะไม่สามารถคิดหาช่องทางในการทำงาน¹ การตัดสินใจ แต่ในทางกลับกันถ้าผู้ประกอบการมีสิ่งนี้จะช่วยย่นระยะเวลาของการตัดสินใจ ทำให้ผู้ประกอบการพบกับช่องทางใหม่ ๆ ของการดำเนินธุรกิจได้ ผู้ประกอบการสามารถมีสิ่งนี้ได้โดยทำการปรับปรุงตนเอง หมั่นศึกษาหาความรู้และฝึกฝนหาความชำนาญจากธุรกิจต่าง ๆ จากสรรพตำรา และตัวอย่างการดำเนินการของนักธุรกิจที่ประสบความสำเร็จคนอื่น ๆ

การมีประสบการณ์ของผู้ประกอบการในธุรกิจจะช่วยลดการลองผิดลองถูกของเขาลงได้มาก โดยเฉพาะในสภาพของธุรกิจเช่นปัจจุบันซึ่งอยู่ในสภาพของการแข่งขันกันอย่างรุนแรง ดังเราท่านจะเห็นได้จากการลอกเลียนแบบแนวความคิดใหม่ ๆ ในการผลิตสินค้าหรือบริการต่าง ๆ (innovation) อย่างรวดเร็ว ฉะนั้นกรณีนี้ที่ผู้ประกอบการขาดประสบการณ์ก็อาจจะทำให้เกิดความผิดพลาดในการดำเนินงานของตนได้ แม้ว่าเขาจะเป็นผู้ริเริ่มดำเนินการในธุรกิจนั้นก็ตาม

จากที่กล่าวมาจึงมีคำกล่าวเสนอแนะผู้ประกอบการว่า “จงเปิดหู เปิดตาของคุณให้กว้างและเรียนรู้ทุกสิ่งทุกอย่างที่คุณสามารถเรียนรู้มันได้”

2. การขาดเงินทุน (Lack of Capital) ข้อนี้

ก็เป็นสิ่งสำคัญ โดยที่ผู้ประกอบการควรจะตระหนักในประเด็นที่สำคัญ 2 อย่างดังนี้...(1.) การเริ่มต้นกิจการนั้น มักจะมีการใช้เงินในจำนวนมากกว่าที่คุณคิด หรือคำนวณเอาไว้ เพราะกว่าที่ธุรกิจจะมาถึงจุดหมายปลายทางความสำเร็จได้ต้องให้ระยะเวลาที่ยาวนานมาก (2.) เป็นสิ่งจำเป็นที่คุณต้องรู้จักวางแผนการดำเนินธุรกิจให้ดี แผนการดำเนินธุรกิจจะช่วยให้คุณสามารถใช้เงินในการลงทุนได้อย่างเหมาะสมพอดี

3. ทำเลที่ตั้งไม่เหมาะสม (Poor Location)

ปัจจัยนี้เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญขั้นพื้นฐานของการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะที่เห็นได้ชัดคือ การเลือกทำเลที่ตั้งของธุรกิจด้านค้าปลีก ผู้เป็นตัวจำหน่ายจ่ายแจกสินค้า และผู้ผลิตต้องทำการประเมินความต้องการของตนกับทำเลที่ตั้งที่เหมาะสม เชื้ออำนวยต่อการดำเนินธุรกิจของตนไม่ว่าจะเป็นปัจจัยทางด้านการคมนาคม การขนส่ง เช่นถนนหนทาง ทางรถไฟ ปัจจัยช่องทางในการขนย้าย ลำเลียงขนส่งสินค้าทางน้ำ นอกจากนี้ก็ยังเกี่ยวข้องกับการจัดหาตลาดแรงงานในทำเลที่ตั้งนั้น ๆ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ และวัตถุดิบ และรวมทั้งการพิจารณาปัจจัยทางด้านชุมชนนั้น ๆ ว่าเหมาะสมต่อการลงทุนไหม โดยพิจารณาปัจจัยทางด้านสังคมศาสตร์ ตัวอย่างเช่น การดำเนินธุรกิจของกิจการเล็ก ๆ ควรต้องให้ความสนใจกับลักษณะของคนในแต่ละท้องที่ในรายละเอียดเช่น....

- จำนวนประชากรที่อาศัยในท้องที่นั้นโดยจำแนกออกเป็นเพศ อายุ รายได้....
- ลักษณะของครอบครัว หรือแต่ละครัวเรือน
- จำนวนรถยนต์ที่แต่ละบ้านมี
- ลักษณะของเครื่องอำนวยความสะดวก เช่น วิทยุ โทรทัศน์ เครื่องดูดฝุ่น แอร์ เป็นต้น

ในปัจจุบันนี้ยังเกี่ยวข้องกับโครงสร้างทางด้านจริยธรรมของสมาชิกที่อยู่ร่วมกัน และแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในอนาคตเกี่ยวกับโครงสร้างของถนนหนทาง การคมนาคมในชุมชนนั้น ๆ เหล่านี้เป็นสิ่งที่ต้องนำมาพิจารณาทั้งสิ้น โดยสรุป การเลือกที่ตั้งของธุรกิจต้องเลือกทำเลที่ตั้งที่เอื้อต่อการตลาด จึงจะทำให้ธุรกิจนั้นทำมาค้าขึ้นได้

4. สินค้าคงคลัง (Inventory) ธุรกิจบางอย่าง

มองข้ามปัจจัยตัวนี้ไป แต่ในทางปฏิบัติกลับนำเงินไปซื้อสินค้าคงคลังมาเก็บ กักตุนไว้มาก ๆ จนเกินความจำเป็น โดยเฉพาะอาจเก็บตุนสินค้าไว้ในฤดูกาลที่ผิด ซึ่งก็เป็นสาเหตุที่ทำให้ธุรกิจนั้นล้มจมพบกับความหายนะได้ ฉะนั้นผู้ประกอบการ **ต้องรู้จักที่จะควบคุมสินค้าคงคลัง** ของธุรกิจตนให้อยู่ในปริมาณที่สมดุลพอดี ผู้ประกอบการ

จำเป็นต้องทราบอัตราการหมุนเวียนของสินค้าในระดับปกติที่จะทำให้ธุรกิจมีผลกำไรเลี้ยงตัวเองได้ มีผู้กล่าวสรุปว่าผู้ประกอบการต้องให้ความสำคัญกับการบริหารสินค้าคงคลัง โดยการสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการของตลาด แนวโน้มความต้องการของตลาดในอนาคต และสถานภาพทางการเงินของกิจการ

5. วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการดำเนินธุรกิจอย่างถาวร (Permanent Equipment) ผู้ประกอบการต้องรู้จักจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือต่าง ๆ ต้องรู้จักที่จะดูแลบำรุงรักษา เครื่องมือวัสดุอุปกรณ์ให้มีความพร้อม มีศักยภาพตลอดเวลาที่ต้องการนำมาใช้ เพราะประเด็นต่าง ๆ เหล่านี้ ถ้าเราไม่ให้ความสนใจกับมันแล้ว ก็จะมีผลกระทบทำให้ต้นทุนสูงได้ ซึ่งจะนำธุรกิจไปสู่ความล้มเหลว หรือความสำเร็จให้กับธุรกิจได้เช่นเดียวกัน

6. การบริหารสินเชื่อที่ขาดประสิทธิภาพของบริษัท (Poor Credit Practices) ธุรกิจที่มีระบบดำเนินงานที่ไม่ให้สินเชื่อไม่เข้มงวดรัดกุม ไม่เป็นมาตรฐานเดียวกันแล้วก็จะส่งผลให้กิจการดำเนินงานไปอย่างแกน ๆ ขาดศักยภาพ ไม่สามารถทำกำไรที่สูงสุดได้ ขณะเดียวกันก็จะเกิดความเสี่ยงต่อวิกฤตการณ์ทางการเงินมากขึ้น ทางที่ควรปฏิบัติก็คือ ผู้ประกอบการต้องตั้งจุดมุ่งหมายไว้ว่าจะทำอะไร จึงจะให้สินเชื่อเป็นประโยชน์กับกิจการมากที่สุด โดยมีอัตราการเสี่ยงต่ำที่สุดได้

7. การควบคุมรายจ่ายการเงินส่วนตัวของผู้บริหารกิจการ นักธุรกิจที่มีความรอบคอบจะต้องรู้วิธีการบริหารการเงินส่วนตัวของตนเองด้วย เพราะความสำเร็จทางการเงินส่วนตัวเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับความสำเร็จทางธุรกิจ กรณีที่ผู้ประกอบการปล่อยปละละเลยให้การเงินส่วนตัวของเขาขาดการบริหารที่ดี เขาก็จะพบกับความเสี่ยงสูง ที่จะสูญเสียรายได้ของเขาให้กับภาวะเงินเฟ้อที่เพิ่มขึ้นเป็นต้น

8. การขยายตัวของธุรกิจที่เร่งรีบจนเกินไป (Premature expansion) ผลร้ายต่อธุรกิจอาจเกิดขึ้นได้หากผู้ประกอบการเร่งรีบที่จะได้รับผลสำเร็จทางธุรกิจ เร่งรีบ

ที่จะให้ธุรกิจของตนขยายตัวอย่างเร็ว โดยขาดการวางแผน นักบริหารธุรกิจที่ดีมีความฉลาดจะต้องกำหนดให้มีการวางแผนเชิงกลยุทธ์ (Strategic Planning) อย่างเป็นระบบแบบแผน ต้องมีการวางรากฐาน โครงสร้าง และการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผนนั้น (Implementation) ผู้ประกอบการต้องรู้จักวางแผนในเรื่องต่อไปนี้ เช่น วางแผนเรื่องเงินทุน วัสดุอุปกรณ์ กำลังคน สายการผลิต สายการตลาด ฯ ตลอดจนมีการขอคำปรึกษาแนะแนวทางการดำเนินธุรกิจจากที่ปรึกษาทางธุรกิจมืออาชีพต่าง ๆ จากนั้นผู้ประกอบการจึงเริ่มประมาณการในยอดขาย และกำไรของกิจการของตนต่อไปได้

9. การมีทัศนคติที่ผิด ๆ (Bad Attitude) ผู้ประกอบการบางคนเพิกเฉย ไม่เอาใจใส่ ละทิ้งลูกค้า หรือผู้จำหน่ายวัตถุดิบ และแม้แต่ลูกจ้างของตน การกระทำเช่นนี้เป็นสัญญาณอันตรายต่อนาวาธุรกิจอย่างมาก ฉะนั้นผู้ประกอบการธุรกิจต้องไม่ละทิ้งนโยบายการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้า จึงจะทำให้บริษัทก้าวหน้าประสบความสำเร็จ มีคำกล่าวว่า “เมื่อบริษัทเติบโตขยายใหญ่ขึ้นเท่าไร ผู้ประกอบการก็ต้องยิ่งปรับปรุงการให้บริการที่ดีมากยิ่งขึ้นตามนั้น”

10. การมีรายจ่ายที่มากเกินไป (Too many expenses) ธุรกิจทุกอย่างนั้นจะต้องพบกับค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานที่สูงขึ้น ๆ อย่างรวดเร็วไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของวัตถุดิบ อุปกรณ์เครื่องใช้ ค่าจ้างแรงงาน ค่าโฆษณาส่งเสริมการตลาด ค่าเช่าที่ดิน ค่าเบี้ยประกัน และอื่น ๆ เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้ประกอบการต้องรู้จักควบคุมต้นทุนค่าใช้จ่ายเหล่านี้ให้ดี เพราะมันมีผลกระทบต่อกำไรของกิจการอย่างมาก ผู้ประกอบการที่ชาญฉลาดควรหาวิธีการต่าง ๆ มาลดอัตราการเพิ่มของค่าใช้จ่ายเหล่านี้ลงให้ได้ หาช่องทางในการตัดค่าใช้จ่ายในส่วนที่สามารถจะประหยัดลงได้

11. การมีลูกหนี้ค้างชำระที่มากเกินไป (Poor Collections) นั่นคือการที่กิจการหลาย ๆ แห่งต้องสูญเสียเงินของตนไปเป็นจำนวนมาก เพราะผู้ประกอบการ



Ask your Chevy dealer about special vocational equipment packages and leasing, too

ให้สินเชื่อกแก่ทุกคนที่ร้องขอ และในที่สุดทางบริษัทก็ต้องพบกับภาวะบัญชีหนี้สินที่ค้างค้ำยังเรียกเก็บไม่ได้ เหล่านี้เป็นสัญญาณอันตรายต่อความล้มเหลวของธุรกิจ เพราะจะกลายเป็นตัวถ่วงการเงินของกิจการ ทำให้การดำเนินงานไม่ราบรื่น เช่น การขาดความคล่องตัวทางการเงินสด ซึ่งจะส่งผลสืบเนื่องต่อความสามารถในการชำระหนี้ของกิจการ การขยายกิจการ การสั่งสินค้าเข้ามาใหม่เพิ่มมากขึ้น

12. การมียอดขายที่ต่ำ (Low Sales) ซึ่งอาจสืบเนื่องมาจากการขาดแคลนพนักงานขาย ยอดขายที่ลดลงจากการเปลี่ยนแปลงของฤดูกาล จากรูปแบบที่เปลี่ยนแปลง เหล่านี้ก็นับเนื่องได้ว่าเป็นสาเหตุที่ทำให้ยอดขายตกต่ำได้ทั้งสิ้น

13. การบริหารสินค้าคงคลังที่ผิดพลาด (Inventory Mismanagement) ผู้ประกอบการไม่ควรจะให้ความสำคัญกับจำนวนของสินค้าคงคลังที่ถูกต้องเท่านั้น แต่ต้องให้ความสำคัญในการบริหาร ติดตามควบคุม

วัตถุดิบ ขึ้นงานระหว่างผลิต สินค้าสำเร็จรูป วัสดุที่ใช้ในการบำรุงรักษาซ่อมแซม และดำเนินงาน

..... ผู้ประกอบการจะต้องสามารถตอบคำถามเกี่ยวกับการควบคุมสินค้าคงคลัง 3 ข้อดังนี้ คือ-

1. สินค้าคงคลังที่ต้องการควรจะมีปริมาณเท่าใดจึงจะเกิดการประหยัดที่สุด?
 2. ทางบริษัทควรจะสั่งซื้อสินค้าคงเหลือเมื่อใด? (การกำหนดจุดสั่งซื้อ)
 3. ทางบริษัทควรจะสั่งซื้อสินค้าคงเหลือที่ต้องการครั้งละเท่าใด? (ปริมาณสั่งซื้อที่ประหยัดที่สุด)
- กรณีที่ผู้ประกอบการสามารถตอบคำถามทั้ง 3 ข้อนี้ได้ ก็จะสามารถควบคุมค่าใช้จ่ายในการมีสินค้าคงเหลือต่ำที่สุด

14. การแข่งขัน (Competition) ผู้ประกอบการบางคนมองไม่เห็นความสำคัญของการแข่งขัน หรือการเกิดคู่แข่งในตลาด กลับมองไปว่าต่างคนต่างอยู่ ขยายไป

เรื่อย ๆ คู่แข่งจะทำอย่างไรก็ช่าง หรือ.....ต่าง ๆ เหล่านี้คือความคิดที่ผิดอย่างยิ่ง

แต่นักประกอบการที่ดีควรมีการวิเคราะห์คู่แข่งชั้นอยู่ตลอดเวลาว่าเขาก้าวไปถึงไหนแล้ว คู่แข่งขันของตนกำลังดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดอย่างไรบ้าง? แล้วเราจะเอาชนะคู่แข่งชั้น หรือดำเนินกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงการแข่งขันได้อย่างไร

15. อาชญากรรมทางธุรกิจ (Crime) เป็นสิ่งที่ป้อนทำลายความอยู่รอดของธุรกิจ ได้ดังที่ปรากฏให้เห็นเป็นกรณีศึกษาบ่อย ๆ ถึงความล้มเหลวของธุรกิจ ซึ่งได้แก่การบริหารที่ผิดพลาด ขาดระบบระเบียบแบบแผน การที่

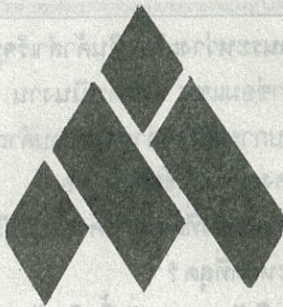
ผู้บริหารขาดความสามารถที่จะทำการคาดคะเนโอกาสความเป็นไปได้ โดยเฉพาะการคาดคะเนผลกระทบจากข้อจำกัดที่จะมีต่อองค์กร และอื่น ๆ ซึ่งอาจก่อให้เกิดภัยพิบัติแก่กิจการได้

จากแนวคิดทั้ง 15 ประการข้างต้นนี้ ก็คงเป็นคำตอบที่ดีสำหรับคำถามที่ตั้งไว้ในบทนำเรื่อง และผู้บริหารหรือผู้ประกอบการธุรกิจทุกคนควรตระหนักและให้ความสำคัญกับแนวคิดทั้งหมดนี้ประกอบกับการตัดสินใจดำเนินธุรกิจของตนก็จะทำให้เกิดโอกาสทางธุรกิจ และทำการบริหารอย่างมีประสิทธิภาพ ก็จะทำให้ธุรกิจสามารถอยู่รอดและเจริญเติบโตต่อไปได้อย่างแน่นอน ■□

Reference

Aaker, David A. **Developing Business Strategies**. 2nd.cd John Wiley & Sons 1988.

Berle, Guslav. "15 Ways to kill a business" **World Executive's Digest**. August 1990, p. 69-73



ดอกผลเพิ่มพูน เกื้อกูลเครดิต
ลงทุนในธุรกิจกับ ไทย เม็ก ซี

บริษัทเงินทุนหลักทรัพย์ไทยเม็กซี จำกัด

บริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (โบรกเกอร์เบอร์ 9)

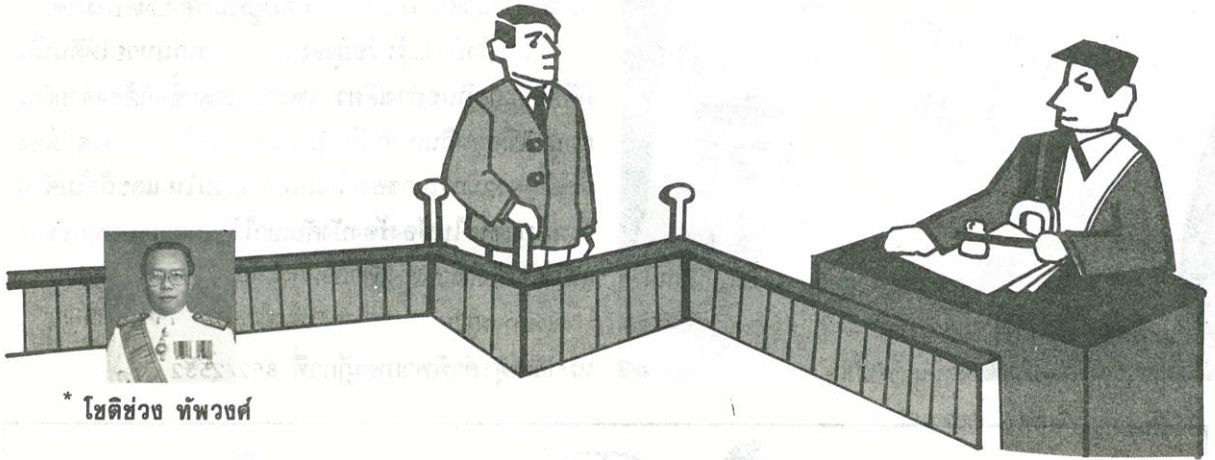
948 อาคาร 2 ไทยประกันชีวิต ถนนพระราม 4 เขตบางรัก กรุงเทพฯ 10500

โทรศัพท์. 238-3791-96 โทรสาร. 2383799

ถือหุ้นโดยธนาคารทหารไทย จำกัด และกลุ่มบริษัทไทยประกันชีวิต



ทุกข์ของคนมีลาภ



* ไชยช่วง ท้าววงศ์

คนเรามีชีวิตสุขสลดขึ้นอยู่ได้ก็เพราะมีความหวัง มีความหวังแล้วจะสมหวังหรือผิดหวังก็คงแล้วแต่บุญกรรมของแต่ละคน

คนไทยเราจะมีบุญหรือมีกรรม อย่างไรก็ไม่ทราบได้เพราะรัฐบาลท่านกรุณาให้ความหวังใหม่แก่คนไทยไว้เดือนละสองครั้ง ก็ความหวังจะถูกหวยรวยทรัพย์สินนั้นแหละ

อันที่จริงแล้วการออกสลากกินแบ่งของรัฐบาลก็เป็นการเล่นการพนันอย่างหนึ่งนั่นเอง แต่เป็นการพนันของรัฐบาลที่มีกฎหมายรองรับให้เล่นกันได้ เมื่อเป็นเช่นนี้ถ้ามีผู้ถูกรางวัล ผู้ถูกรางวัลก็มีสิทธิเรียกร้องขอรับรางวัลจากสำนักงานสลากกินแบ่งของรัฐบาล และถ้าสำนักงานสลากกินแบ่งรัฐบาลไม่จ่าย เราก็ก้องร้องบังคับได้

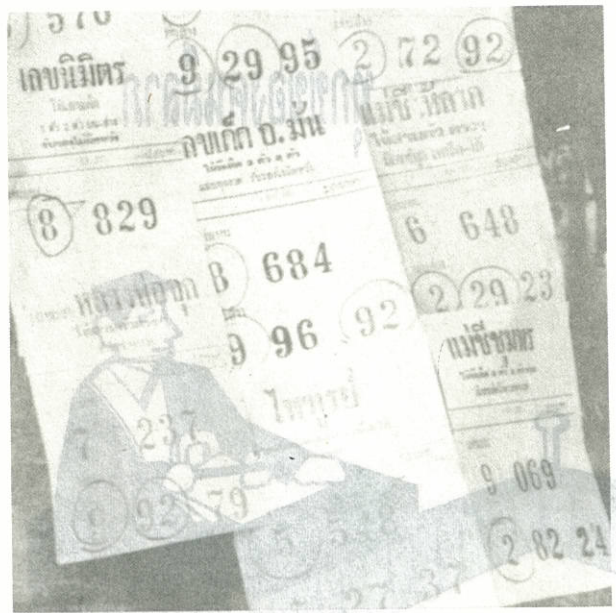
แต่ที่นี้การมีความหวังใหม่แค่หวยรัฐบาลนั้นมันไม่สะใจคนไทยที่ชอบลุ้นมัน ๆ แบบสุด ๆ ก็เลยต้องเล่นสลากกินรวบ หรือที่เรียกกันว่าหวยใต้ดินควบคู่ไปด้วย

หวยใต้ดินนี่เป็นการพนันที่ผิดกฎหมาย ดังนั้นแม้ถูกรางวัล ถ้าเจ้ามือไม่จ่ายก็ไม่มีความหวังที่จะฟ้องร้องบังคับเอาได้

อย่างไรก็ตาม ก็มีลูกค้ายู้เล่นหวยใต้ดินบางคนคิดว่า ถ้าให้เจ้ามือออกเช็คให้ หรือทำเป็นสัญญากู้ไว้ เป็นการเลี้ยง ๆ ไปทำสิ่งที่มันผิดกฎหมายให้เป็นสิ่งถูกกฎหมายเสียก็คงจะบังคับได้ ซึ่งก็เป็นความคิดที่ผิดถนัดอีกเช่นกัน เพราะประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์มาตรา 855 บัญญัติไว้ให้เช็คหรือเอกสารใด ๆ ที่ออกให้เพื่อใช้แทนเงินอันได้แต่การพนันขึ้นต่อนั้นมันไม่สมบูรณ์ ฟ้องบังคับไม่ได้ ดังตัวอย่างเรื่องจริงที่จะเล่าให้ฟังคือ...

นาย ส ถูกหวยใต้ดิน เป็นจำนวนเงินมากโขหวย นาย จ เป็นเจ้ามือ ได้ออกเช็คให้นาย ส ไปขึ้นเงินเอา แต่ปรากฏว่าเช็คแดง นาย ส จึงเอาเช็คมาฟ้องเรียกเงิน

นาย จ ก็ให้การต่อสู้อย่างหน้าด้าน ๆ (น่าจะขัดต่อศีลธรรม) แต่ก็ถูกต้องตามกฎหมายว่า เช็คพิพาทมี



มูลหื่นี้มาจากการเล่นการพนันสลากกินรวบ ขอให้ยกฟ้อง
ก็สู้คดีกันมาจนถึงศาลฎีกา ในที่สุดศาลฎีกาได้ตัดสิน
ยกฟ้องของนาย ส ไป โดยวินิจฉัยว่า

“จำลอง (นาย จ.) ส่งจ่ายเช็คพิพาทให้โจทก์ (นาย
ส) เพื่อชำระหนี้การเล่นการพนันสลากกินรวบตามที่จำเลย
(นาย จ.) นำสืบ เป็นหนี้ที่ไม่สมบูรณ์ฟ้องบังคับไม่ได้...”

เป็นไบบ้าง...รู้หรือยังละว่า การเล่นหวยใต้ดินนั้น
มีสิทธิจะถูกกินอย่างเดียว เพราะ...เวลาซื้อก็ต้องจ่ายเงิน
ก่อน เมื่อถูกกินเราก็เสียเงินแน่ ๆ แต่ถ้าถูกรางวัลก็ต้อง
ถือเป็นความกรุณาของเจ้ามือที่จ่ายเงินให้ และถ้าไม่จ่าย
ก็ไม่มีทางจะไปฟ้องร้องบังคับเอาไว้ กลายเป็นทุกข์ของ
คนมีลาภไงละ... ☐ ☒

หมายเหตุ: คำพิพากษาศาลฎีกาที่ 852/2532



Lighting



Sound



PRO ~ Video

ทุกระบบพร้อมสรรพสำหรับคุณ

บริษัท ซิสเทค ออดิโอ แอนด์ วิช่วล จำกัด

SYSTECH AUDIO & VISUAL CO., LTD.

723/164 ถ.จรัลสนิทวงศ์ บางกอกน้อย กรุงเทพฯ 10700 โทร. 423-0958, 433-8452, 434-8938-9, 434-8941
FAX : (662) 434-7107

บัญญัติภาษา : ภาษาไทยนำรู้

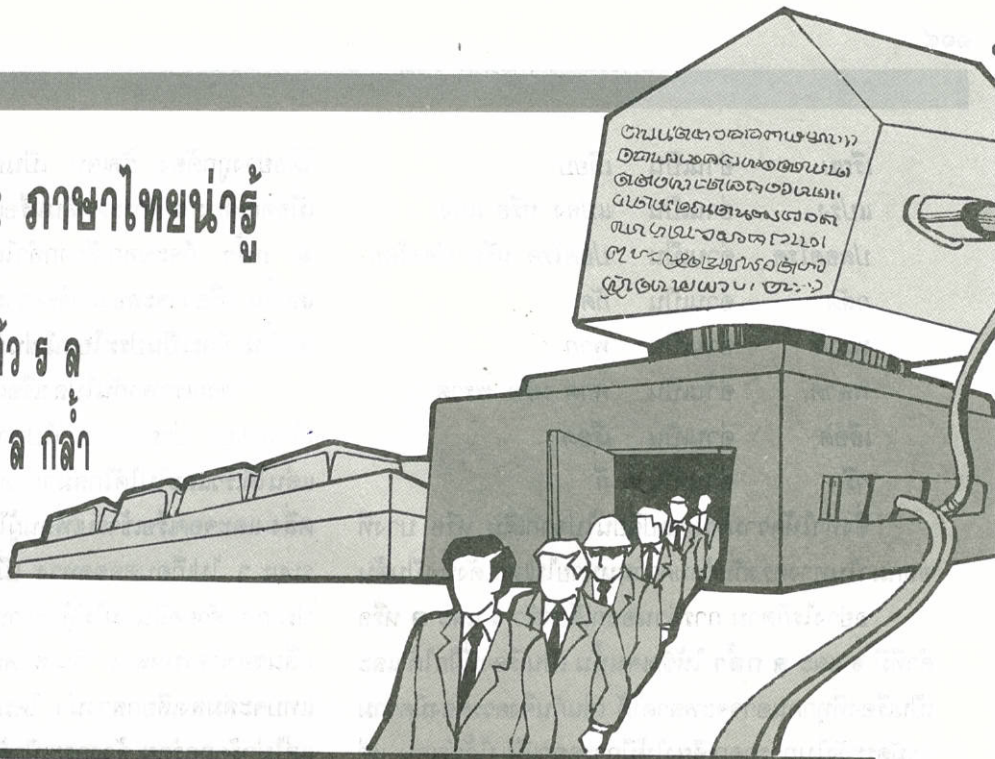
ตอน

การออกเสียงคำที่มีตัว ร ล

และ คำที่มี ๕ หรือ ๖ กล่า



***วิศรุต สุวรรณวิเวก**



คำ

าในภาษาไทยที่ใช้อยู่ในปัจจุบันมี
จำนวนไม่น้อย ที่สะกดด้วย **ธ** และ
ด กับคำที่มี **ธ** และ **ด** ประสมกับ
พยัญชนะอื่น เป็นอักษรควบ ทั้งการ

พูดและการอ่านออกเสียงจะต้องให้มีความชัดเจนตรงตามตัว คือ ถ้าเป็น **ธ** ก็ออกเสียงพร้อมกับกระดกลิ้น ถ้าเป็น **ด** ก็ออกเสียงเฉยๆ ไม่กระดกลิ้น มีพยัญชนะ อีกตัวหนึ่งที่ออกเสียงเหมือนกัน คือ **พ** ไม่ต้องกระดกลิ้น

คำที่มีพยัญชนะอื่น ควบกับตัว **ธ** หรือ **ล** ต้องอ่าน
ออกเสียงกล่า เป็นสระเดียวกัน เรียกว่าอักษรควบ มี 2
อย่างคือ

1. **อักษรควบแท้** อ่านออกเสียงพยัญชนะ ทั้ง 2 ตัว เช่น กรด อ่านว่า กรด ครอง อ่านว่า ครอง พลาด อ่านว่าพลาด ปลอด อ่านว่า ปลอด เป็นต้น

2. อักษรควบไม่แท้ อ่านออกเสียงแต่ตัวหน้าตัวเดียวบ้างหรือออกเสียงกลายเป็นตัวอื่นไปบ้างก็มี เช่น จริง

อ่านว่า จิง สรวม อ่านว่า สวม ไชว์ อ่านว่า ใช้ ทรง
อ่านว่า ชง ทราบ อ่านว่า ขาบ ทวาย อ่านว่า ขาย เป็นต้น
อักษรควบนี้ ถ้ามีวรรณยุกต์ ก็ออกเสียงตามวิธีผัน
อักษร ตัวหน้า เช่น กล่าว แกล้ง เปล่า เตรี เป็นต้น

การที่มีความจำเป็นต้องอ่านออกเสียงคำที่มี **ธ ล** และ **ธ ฌ** ทำให้ชัดเจน นอกจากจะเพื่อให้ถูกต้อง ตาม อักษรวิธี คือ หลักการออกเสียงภาษาไทยแล้วยังเพื่อให้ได้ ความหมายที่ตรงตามจุดประสงค์ของบท โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การอ่านออกเสียง ยังมีความจำเป็นและต้องการความ ถูกต้องชัดเจนมาก เพราะผู้ฟังใช้เพียงหูสลับตรับฟังจาก ผู้พูด หรืออ่านเท่านั้น ภาษาที่ใช้สื่อถึงกันเป็นสัทภาษา คือ บอกความหมายได้โดยเสียงเป็นสื่อแต่อย่างเดียว ผู้ฟัง ไม่สามารถมองเห็นตัวอักษรที่ปรากฏด้วย จึงเป็นหน้าที่ ของผู้พูดและอ่านออกเสียง ที่จะต้องพูดหรืออ่านด้วยถ้อยคำ ที่ชัดเจนตรงตามบท เพื่อรักษาความหมายเดิม ความสำคัญ ในเรื่องนี้จะมองเห็นได้ง่าย ถ้าจะนึกถึงตัวอย่าง เช่น

*รองหัวหน้าสำนักวิชาการ และอาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต: ศศ.ม.
(ภาษาไทย) มหาวิทยาลัยศิลปากร

เรียบ	อ่านเป็น	เลียบ
แปรง	อ่านเป็น	แปลง หรือ แปร
ปลอดภัย	อ่านเป็น	ปอดโรค หรือ ปอดโลก
กั๊ด	อ่านเป็น	กั๊ด
พราก	อ่านเป็น	พาก
พลาด	อ่านเป็น	พาด หรือ พรวด
เลียด	อ่านเป็น	เรียด
กรี	อ่านเป็น	กี

ซึ่งทำให้ความหมายเปลี่ยนไปจากเดิม หรือ บางทีออกมาในทางตรงกันข้ามความหมายไปเลย ดังนี้ เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม การอ่านออกเสียงตัว **ธ** และ **ด** หรือ คำที่มี **ธ** และ **ด** **กล้ำ** ให้ชัดเจนนั้น เป็นเรื่องที่ฝึกได้ และเป็นเรื่องที่ทุกคนอาจจะพลาดได้ เช่นกันจึงควรต้องมีความระมัดระวังในการออกเสียงให้มีการออกเสียงได้ชัดเจน แต่ก็ต้องให้เป็นธรรมชาติ ไม่ใช่ตั้งอกตั้งใจเน้นหรือเค้นออกมาให้ชัดในแต่ละคำจนทำให้ลีลาการอ่านเสียไป วิธีง่าย ๆ คือต้องมีการฝึกฝนอยู่เสมอ ๆ จะใช้ข้อความสั้น ๆ ว่า... “เรื่อล่มน้้าโรงเหล้า กระโหลกกระลาลอย” อย่างที่โบราณท่านสอนกันมาก็ได้ข้อสำคัญท่านจะต้องมีความพยายามในการที่จะฝึกตนให้เป็นผู้ที่ออกเสียงคำพวกนี้

ได้อย่างถูกต้อง ชัดเจน เป็นธรรมชาติจนเป็นนิสัย คือเมื่อออกเสียง **ธ** ก็กระดกลิ้นหรือเมื่อออกเสียงคำที่มี **ธ** และ **ด** **กล้ำ** ก็ออกเสียงกล้ำได้อย่างถูกต้อง ด้วยความเคยชิน หรือว่าจะลองนำข้อความดังกล่าวนี้ไปลองฝึกหัดให้เคยชิน ก็จะเป็นประโยชน์เช่นกัน

“พวกเราพากันไปลงเรือเล่น เรือแล่นไปตามลำน้ำ เจ้าพระยา ปายโฉมหน้าไปทางสะพานพระรามหก เรือแล่นได้เร็วและไปได้ไกลมาก ลอยลำเลียบเลาะไปตามริมตลิ่ง และจอดเรือเข้ารับเพื่อนผู้โดยสารลงเรือ เพิ่มเติมเป็นระยะ ๆ ไปเกือบตลอดทาง เมื่อคนลงเรือนับจำนวนร้อย ประกอบด้วยคลื่นลมไม่สู้จะราบเรียบช้ำมากกระทบละลอกคลื่นของเรือรบหลวง “ลีนเลยม” ชัดเอาเรือเราโคลงเคลงแทบจะล่มลงเสียกลางน้ำ ใครคนหนึ่งท่าทางกล้งแกล้งแต่ไม่กรือการ้อย ล้วงกระเป๋าค้นหาอะไรเสียงดังกรึกกรึกกรังกรัง คว้าเอาชิงทองเหลืองขึ้นมาตี ฉิง-ฉิง-ฉับ ๆ แล้วก็ขึ้นต้นร้องเพลงเรือ “เอ้อระเหยลอยมา ๆ แต่คลองตลาด” พวกเราผู้ชายในเรือทั้งหมดอดสนใจไม่ได้ ก็พร้อมกันร้องรับเป็นลูกคู่ล่งท้าย ฮั ฮั เจียบ - เจียบ” □■

(จากหนังสือวันเด็ก 2518)

“วิสุทธิ”



ข.เขียน..ให้คิด

ครู-ผู้ให้แบบอย่าง

“แบบอย่าง” หรือ “ตัวอย่าง” เป็นสิ่งที่เราได้พบเห็นเสมอมาตั้งแต่เด็กจนโต ส่วนมากคนเรามักจะเรียนรู้จากตาได้ง่ายกว่าและมากกว่าจากหู ทั้งยังจับใจแน่นกว่าอ่านพบ หรือได้ยินเขาเล่าเขาบอกมาเสียอีก การเรียนรู้จากแบบอย่างที่ตามองเห็นนั้น ดีกว่าการใช้ปากสั่งสอน และก่อให้เกิดความเคยชินขึ้นได้ ทั้งในทางดีและทางเลวตามแบบอย่างที่ได้พบเห็นจนติดตาจับใจอยู่ได้ตลอดชั่วชีวิตทีเดียว

คนเราจะดียอมอยู่ทีแบบอย่างที่ดี และชั่วได้ก็อยู่ที่แบบอย่างที่ชั่ว เพราะว่าการสั่งสอนโดยอาศัยเสียงเพียงอย่างเดียว แม้ว่าคำสอนจะดีแสนดีเพียงใด ก็ไม่อาจสู้แบบอย่างที่มีไว้ให้เห็นได้เลย เจ้าพระคุณสมเด็จพระมหาธีรวงศ์ (พิมพ์ ธรรมธโร) วัดพระศรีมหาธาตุ โด้นิพนธ์โคลงสี่สุภาพที่แสดงความหมายนัยนี้ไว้อย่างชัดเจนว่า

สืบรู้ไปเปรียบได้ ชำนาญ หนึ่งนา
เห็นหนึ่งสืบข่าวสาร ไปมั่น
สืบตาฟังดูการ ห่อนแน นอนเฮย
มือหนึ่งจับแน่นแน่น ยิ่งรู้สมประสงค์
ดังนั้น ผู้ที่จะสอนได้อย่างดีเยี่ยม จึงนิยมที่จะให้

แบบอย่างมากกว่าการบอกเล่ากล่าวสอน ส่วนที่ดีที่สุดของการให้แบบอย่างอยู่ที่เมื่อตนให้แบบอย่างแล้ว ตนก็ต้องลงมือทำตามแบบอย่างของตนเองเพื่อให้เป็นอุบายจูงใจให้ผู้เอาอย่างเกิดความพอใจ สมควรใจที่จะทำตาม คนดี ที่จะสามารถดำรงวงศ์ตระกูล ยังกิจการงานให้เจริญก้าวหน้า และช่วยพัฒนาบ้านเมืองให้เจริญ ตาม

หน้าที่ของลูกที่ดีและพลเมืองที่ดีได้นั้น อยู่ที่ได้รับการได้รับแบบอย่างที่ดีมาตั้งแต่ต้นจนกระทั่งเป็นนิสัย เท่ากับมีทุนให้อุ่นใจได้ว่า ต้องเป็นคนดีได้ไปจนตลอดชีวิต

บุคคลที่เป็นแบบอย่าง ได้แก่ผู้ให้แบบอย่างและผู้เอาอย่าง

ผู้ให้แบบอย่างคือ ผู้ใหญ่ชั้นพ่อแม่ ครูอาจารย์ และหัวหน้า

บุคคลผู้เอาอย่าง คือ บุตร ธิดา ศิษย์ และคนในปกครอง

ผู้ให้แบบอย่างเปรียบเสมือนกระจกเงา ผู้เอาอย่างก็เหมือนเงาในกระจก ถ้ากระจกชัดเงาดี เราก็มองเห็นเงาในกระจกชัดเงาเป็นรูปดี เช่นเดียวกันกับคนเรา ผู้เอาอย่างย่อมถ่ายทอดแบบกิริยาวาจาอัธยาศัยมาจากผู้ให้แบบอย่างทุกประการ แบบอย่างที่ดี เป็นรากฐานแห่งความสุข แบบอย่างที่เลว เป็นรากฐานแห่งความทุกข์

ผู้ให้แบบอย่าง คือ “ผู้นำ” ซึ่งเป็นสิ่งแวดล้อมสำคัญ ถ้าผู้นำไปตรง ผู้เอาอย่างหรือผู้ตามก็ย่อมไปตรงด้วย ดังที่พระพุทธองค์ทรงเปรียบเทียบไว้ว่า “ถ้าโคตัวนำฝูงไปคด โคทั้งฝูงก็ไปคดตามกัน ถ้าโคนำฝูงไปตรง โคทั้งฝูงนั้นก็ไปตรงด้วย”

สิ่งแวดล้อมมี 2 อย่าง คือ วัตถุกับบุคคลซึ่งมีบทบาทสำคัญต่อชีวิตคนเราในทางที่ทำให้เลวลงหรือให้ดีขึ้นได้ สิ่งแวดล้อมที่เป็นวัตถุ ได้แก่ สถานที่ ดินฟ้าอากาศ อาหาร ที่อยู่ ถ้าไม่ดีก็มีผลต่อสุขภาพร่างกายและจิตใจ แต่กระนั้นก็ยังไมสำคัญเท่าสิ่งแวดล้อมที่เป็นบุคคล เมื่อผู้ให้แบบอย่าง อันได้แก่ พ่อแม่ ครูอาจารย์ และหัวหน้า

ทราบว่าเป็นสิ่งแวดล้อมที่จะให้แบบอย่างแก่ผู้เอาอย่าง แล้ว ก็คงจะแก้ไขปรับปรุงที่ตัวเองให้ดีที่สุดให้เป็นกระจุก หรือแม่พิมพ์ที่มีคุณภาพ และมีค่าควรแก่การเอาอย่าง

นอกจากพ่อแม่ ซึ่งนับเป็นครูคนแรกของลูกแล้ว ผู้ให้แบบอย่างที่ดีที่สุดถัดมาก็คือ ครูอาจารย์นั่นเอง เพราะครูอาจารย์เป็นผู้ให้แบบอย่างแก่ศิษย์ได้อย่างดีเลิศ

ด้วยเหตุนี้ ครูทุกคนพึงสำนึกในศักดิ์ศรีของตนไว้ทุกขณะจิตว่า “ครู” เป็นคำศักดิ์สิทธิ์คำที่สองรองจากคำว่า “พ่อแม่” ที่ศิษย์รู้จักดี และเป็นคำที่ศิษย์รักเคารพเสมอ เหมือนกับคำว่า “พ่อแม่” ก็ว่าได้ นับว่าครูเป็นพ่อแม่คนที่สองของศิษย์ทุกคน ครูจึงควรประพฤติตนให้สมกับคุณค่า และศักดิ์ศรีที่ศิษย์เห็นตระหนักนี้

ครูพึงสำนึกในหน้าที่ของตน ว่าตนคือผู้สร้างพลเมืองดี ให้เป็นทั้งอริย ผู้เชี่ยวชาญ นักคิดนักพูด นักประดิษฐ์ นักปราชญ์ ผู้ทรงคุณธรรม ฯลฯ แล้วยังพึงทราบถึงศิลปะแห่งการสอนอีกด้วยว่าเป็นศิลปะแห่งการปลูกความอยากรู้อยากเห็นที่เป็นธรรมชาติอยู่ในจิตใจของศิษย์ให้ตื่นขึ้น และศิลปะแห่งการปลูกนี้ก็คือ “แบบอย่าง” นี้เอง จึงควรที่ครูทุกคนจะตั้งใจสร้างแบบอย่างแห่งวิชาการ แบบอย่างแห่งอนามัย แบบอย่างแห่งจรรยา ระเบียบวินัยและความรับผิดชอบ รวมทั้งแบบอย่างแห่งคุณธรรมให้มีขึ้นในตนก่อน แล้วต้องนำออกใช้จริงในชีวิตประจำวัน ให้เป็นแบบอย่างแก่ศิษย์ต่อไป

ครู ย่อมโน้มตัวลงหาศิษย์ ทำความสนิทสนมให้เป็นอย่างดี มีขันติคือความอดทน ทั้งมีเมตตาห่อหุ้มจิตใจให้ชุ่มเย็น รู้จักผ่อนหนักผ่อนเบา ไม่ตึงไม่หย่อน ไม่ร้อนจัดจนถึงกับไหม้ หรือไม่เย็นจนกระทั่งบูด ทำจิตใจในท่ามกลางศิษย์ผู้รบกวน อ่อนโยนในท่ามกลางศิษย์ผู้ดูร้าย รักษาอารมณ์ให้อยู่ในความสงบเสงี่ยม มีริมฝีปากที่ปราศจากการดูดว่าร้าย มีแต่ถ้อยคำที่ดีน่าฟังน่าชื่นใจ เอาใจใส่

ศิษย์ด้วยอัธยาศัยไมตรีแสดงออกซึ่งลักษณะยิ้มแย้มแจ่มใส เจระจไฟเราะอ่อนหวานเป็นเสน่ห์แก่ตน

เมื่อศิษย์ผู้เอาแบบอย่าง ได้พบเห็นกริยาแบบอย่าง วาจาแบบอย่าง และน้ำใจแบบอย่างที่ดีงามอยู่เสมอแล้ว ก็จะพากันถือเป็นแบบฉบับที่จะทำตาม อบรมฝึกฝนตนให้เป็นผู้รู้วิชา รู้การงาน ทุกประการตามอย่างครู จนเป็นคนช่างเรียนรู้ ช่างคิด ช่างทำ ช่างพูดให้ภูมิรู้ในทางที่ถูก ชัยนขันแข็ง มีกำลังกาย กำลังใจแข็งแรง มีความประพฤติ และกริยาวาจาใจที่ดียิ่งเป็นแบบฉบับประดับตัวประดับใจให้งดงามต่อไป

ขอให้ผู้ที่ได้ชื่อว่า “ครู” ทุกคน จงเป็น “แบบอย่าง” ที่ดี เพราะแบบอย่างจะแสดงถึงความสามารถของครูในการที่จะกระตุ้นศิษย์ให้กระตือรือร้นในการศึกษาทั้งภาคทฤษฎี และภาคปฏิบัติ ไม่ใช่มุ่งเฉพาะคำสั่งสอนเพียงประการเดียว แบบฉบับที่ครูได้แสดงออกให้ศิษย์เห็นจนเจนตาเจนใจเป็นประจำนี้เอง มีความหมายและสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด เพราะสามารถยังให้ศิษย์เกิดความเคารพรัก เลื่อมใสศรัทธาและทำความเคารพครูได้ด้วยความบริสุทธิ์ใจ ด้วยความรู้สึกนิกนิมในใจว่า “ภายในเครื่องแบบแห่งครูอาจารย์ของเรานั้น คือนิสัยแบบอย่างที่เราจะเคารพและปฏิบัติตามเสมอไป

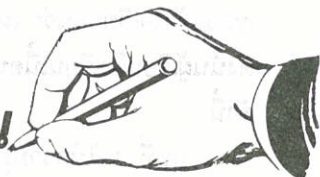
ดังนั้น เมื่อผู้เป็นครูทุกคน ซึ่งอยู่ในฐานะผู้ให้แบบอย่าง ได้ทราบถึงความสำคัญของตัวท่านและแบบอย่างที่ท่านพึงประพฤติแล้ว โปรดสังวรณว่า แบบอย่างที่ดีย่อมสำคัญเหนือทุกสิ่งทุกอย่าง ทั้งยังมีเสน่ห์ดึงดูดใจคนทุกคน แล้วจงสร้างกริยาแบบอย่างที่ดี วาจาแบบอย่างที่ดี และน้ำใจแบบอย่างที่ดีขึ้นในตัวเองให้เป็น “ครูตัวอย่าง” ที่มีเสน่ห์ดึงดูดใจของศิษย์ให้มุ่งรับเอาแบบอย่างที่ดี เพื่อปฏิบัติตาม ให้เป็น “ศิษย์ตัวอย่าง” ที่มีคุณค่าต่อสังคมและประเทศชาติสืบไป □ ■



* สุทธิ บรรจงแท้

หนังสือ

น่าอ่าน



Bank Fraud : Exposing the Hidden Treat to Financial Institutions

Benton E. Gup ผู้เขียน

Bankers Publishing Company จัดพิมพ์

พิมพ์ครั้งแรก, ปี ค.ศ. 1990

249 หน้า ราคา 1440 บาท

การฉ้อโกงเงินและการกระทำผิดของพนักงานในสถาบันการเงินต่าง ๆ เป็นเรื่องที่เกิดขึ้นเสมอ ๆ ตั้งแต่อดีตกาลมาจนเกิดมืองค์การปฏิบัติการด้านนี้ โดยเฉพาะอย่างเช่นในประเทศสหรัฐอเมริกา คุณคงเคยได้ยินชื่อองค์กร La Cosa Nostra องค์กร Mafia องค์กร Triad ฯลฯ และเมื่อปี ค.ศ. 1989 เกิดกรณีภัยขโมยเงินในสถาบันการเงินต่าง ๆ

ในสหรัฐอเมริกาเป็นเงินสูงถึง 2.2 พันล้านดอลลาร์ กรณีเหล่านี้ทำให้องค์การ ผู้ออมเงิน นายประกันและสถาบันการเงินรูปแบบอื่น ๆ ประสบความล้มเหลวเป็นอย่างมาก ธนาคารบางแห่งต้อง ปิดกิจการลงกลโกงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในธนาคาร หรือสถาบันการเงินต่าง ๆ มักจะเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลาย แต่ไม่มีงานเขียนขึ้นใดที่กล่าวถึงธรรมชาติของกลโกงต่าง ๆ และการกระทำผิดของบุคลากรในสถาบันการเงิน หรือเสนอแนวทางป้องกันได้เลย

Gup จึงได้ศึกษาข้อมูลจากบทความ หนังสือเอกสารต่าง ๆ และทำการสัมภาษณ์แหล่งข่าวต่าง ๆ ที่เชื่อถือได้พร้อมทั้งเขียนเสนอข้อแก้ไขบางประการเกี่ยวกับสถานการณ์ด้านการเงินที่เกิดขึ้น แต่ก็เป็นการป้องกันได้เพียงบางส่วน เนื่องจากมีปัญหาด้านโครงสร้างของระบบการเงินที่เปิดช่องให้เกิดกลโกงและการใช้เงินในทางที่ผิดได้ หรือกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับอำนาจของสถาบันการเงินต่าง ๆ บทบาทผู้วางกฎ ระเบียบ ตลอดจนกลไกของมนุษย์ในเรื่อง “ความโลภ” ที่มักจะเกิดคู่กันกับ “เงิน” แต่ผู้เขียนมีจุดมุ่งหมายเพื่อความเป็นกลาง เพื่อให้ผู้อ่านได้รู้ว่าการฉ้อโกงเงินรายใหญ่ ๆ นั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร สถานการณ์เช่นใดบ้างที่อาจจะช่วยให้เกิดเหตุการณ์เช่นนั้นได้ และเพื่อเสนอแนะเทคนิควิธีการที่จะช่วยป้องกันมิให้เหตุ-

* รองผู้อำนวยการหอสมุดและศูนย์สนเทศ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต ; อ.ม.
(บรรณารักษศาสตร์) จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

การณ์เหล่านั้นเกิดขึ้นได้อีกในอนาคต โดยยึดหลักว่า “การป้องกันมิให้เกิดการฉ้อฉลกลโกงจะเป็นสิ่งที่ทำได้ง่ายกว่าการปล่อยให้เกิดแล้วมาดำเนินการสอบสวนฟ้องร้องจนประสบผลสำเร็จ” และการที่จะป้องกันได้นั้นต้องทำความเข้าใจเสียก่อนว่า เหตุการณ์เช่นนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร ดังนั้นผู้เขียนจึงเขียนเนื้อหาของหนังสือเล่มนี้ เป็น 9 บท ดังนี้

บทที่ 1 ให้ความรู้พื้นฐานเกี่ยวกับสาเหตุที่เกิดการฉ้อโกง และใช้เงินไปในทางที่ผิดในธนาคารต่าง ๆ

บทที่ 2 อธิบายลักษณะการกระทำผิดในรูปแบบต่าง ๆ และแผนหรืออุบายที่ใช้กันในการฉ้อโกงในธนาคาร รวมทั้งความยุ่งยาก ลำบากในการติดตามสอบสวน หรือดำเนินการฟ้องร้องเกี่ยวกับกรณีการกระทำผิดเหล่านี้

บทที่ 3 เกี่ยวกับการป้องกันการฉ้อฉลกลโกงในธนาคาร ตลอดจนได้เปิดเผยประวัติและพฤติกรรมของคนโกงรายใหญ่ ๆ ในสถาบันการเงินหลายแห่งในสหรัฐอเมริกา

บทที่ 4 และบทที่ 5 เป็นตัวอย่างกรณีศึกษาต่าง ๆ เกี่ยวกับการกระทำผิดของคนภายนอกสถาบันการเงิน ซึ่งคนเหล่านี้ส่วนใหญ่จะติดต่อองค์การอาชญากรรมทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ

บทที่ 6 เป็นบทวิเคราะห์กรณีศึกษาเกี่ยวกับการกระทำผิดของคนในสถาบันการเงินใหญ่ในสหรัฐอเมริกา สองแห่ง คือ Empire Savings and Loan Association และ United American Bank (Knoxville, Tennessee) and the Butcher Brothers เพื่อเป็นพื้นฐานในการค้นหาทางป้องกัน

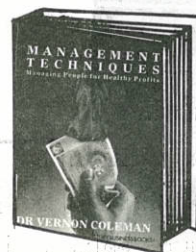
บทที่ 7 เกี่ยวกับบทบาทของผู้จัดการธนาคารซึ่งเป็นบุคคลสำคัญที่จะช่วยป้องกันมิให้เกิดการฉ้อโกงหรือการกระทำผิดของคนภายในธนาคาร

บทที่ 8 เรื่องการควบคุมภายใน และการตรวจสอบบัญชีอย่างเป็นทางการ ซึ่งจะเป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับขัดขวาง หรือสืบหาการโกงในสถาบันการเงินได้

บทที่ 9 เป็นความคิดเห็นของผู้กำหนดระเบียบ ผู้

สืบสวน และบุคคลสำคัญต่าง ๆ เกี่ยวกับสายงานหรือต้นเหตุบางอย่างของการเกิดการฉ้อโกงในธนาคารหรือสถาบันการเงินและจะสามารถป้องกันได้อย่างไร

ข้อมูลต่าง ๆ ในหนังสือเล่มนี้จะช่วยนายธนาคารในการกำหนดบทบาทของการควบคุมภายในและขอบเขตการตรวจสอบบัญชี และหากคุณทำงานด้านการเงินในโรงงานอุตสาหกรรมหรือธนาคาร หรือต้องทำงานด้านการเงินร่วมกับคนระดับเสมียนอื่น ๆ คุณย่อมได้รับประโยชน์จากหนังสือนี้ ☐ ☒



Stress Management Techniques : Managing People for Healthy Profits

Dr. Vernon Coleman ผู้เขียน

Mercury Books จัดพิมพ์

พิมพ์ครั้งแรก ปีค.ศ.1988

124 หน้า ราคา 495 บาท

ไ ภาวะการณ์เช่นปัจจุบัน ร่างกายของคุณอาจจะประสบกับปัญหาความดันโลหิตสูงกว่าระดับปกติจนน่าเป็นห่วง หรือกล้ามเนื้อตึงมาก จนเป็นเหตุให้ปวดศีรษะ เจ็บปวดหลัง หรือหัวใจเต้นแรงและเร็วมาก หรือครั้งหนึ่งของเนื้อที่ในกระเพาะอาหารของคุณมีกรดที่มนุษย์ผลิตขึ้นบรรจุเต็มไปหมด อีกทั้งอาจจะมีอาการสับสนวุ่นวาย เกิดความรู้สึกเบื่อหน่าย หงุดหงิด กระวนกระวาย ท้อแท้ สิ้นหวัง ขาดความเชื่อมั่น ทำงานล่าช้ากว่าปกติ มีความหวาดกลัว มีความขัดแย้งในหน่วย

งาน เป็นต้น ปัญหาหรืออาการเหล่านี้อาจจะเป็นเหตุให้เกิดความเครียดหรือมีสาเหตุมาจากความเครียด

ดร. Vernon Coleman ได้กล่าวไว้ในหนังสือเล่มนี้ว่าเมื่อ 4-5 ปี ที่ผ่านมานี้ อาการเจ็บป่วยหรือโรคต่าง ๆ ที่เกิดกับคนเราส่วนใหญ่มีสาเหตุมาจากความเครียดในที่ทำงาน และในประเทศสหรัฐอเมริกาผู้นับถือบริษัทต่าง ๆ ได้ตระหนักถึงความสำคัญของความเครียดในโรงงานอุตสาหกรรมอย่างจริงจังตั้งแต่ปี ค.ศ. 1956 เพราะความเครียดได้ฆ่าคนไปมากมาย ทำให้พิการบ้าง เป็นเหตุให้เจ้าของโรงงานอุตสาหกรรมต้องเสียเงินเป็นจำนวนหลายพันล้านปอนด์ทุกปี บรรดานายแพทย์ต่างก็ต้องเสียเวลาในการคิดหาทางป้องกันความเครียดที่เกิดโดยไม่จำเป็นมีคนหลายคนสงสัยว่าทำไมร่างกายของคนเราจึงมีความรู้สึกไวมากต่อความเครียด ซึ่งผู้เขียนมีความเห็นว่าเป็นเพราะเราล้าสมัยเสียแล้ว ร่างกายของเราถูกออกแบบและสร้างมานานแล้ว โดยไม่ได้ออกแบบไว้สำหรับโลกในปัจจุบัน ซึ่งทุกคนต้องต่อสู้ แข่งขันกันอย่างมากกับปัญหาต่าง ๆ สิ่งแวดล้อมของเราได้เปลี่ยนแปลงไปมากอย่างรวดเร็วจนเราปรับตัวไม่ทัน ตั้งแต่ การปฏิรูปการเกษตรกรรม การพาณิชย์ การแพทย์ การทหาร การติดต่อสื่อสาร การอุตสาหกรรม ฯลฯ ซึ่งล้วนแต่เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงโลกของเรา แต่ร่างกายเรายังเหมือนเดิม

เนื้อหาของหนังสือเล่มนี้แบ่งเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 กล่าวถึงความเครียดในฐานะที่เป็นนักทำลายผู้ยิ่งใหญ่ว่า ทำไมความเครียดจึงทำลายมนุษย์ได้ ทำไมความเครียดจึงเป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดการเจ็บป่วยและจิตใจของมนุษย์จะฆ่าหรือทำลายร่างกายตนเองได้อย่างไร

ตอนที่ 2 กล่าวถึงลักษณะอาการของมนุษย์ที่อยู่ในภาวะเครียด

ตอนที่ 3 การบริหารบุคคลเพื่อสุขภาพและผลกำไรดี เป็นการนำเสนอเทคนิคต่าง ๆ ที่จะช่วยให้ลูกจ้างในบริษัทอยู่ห่างไกลจากความเครียด อยู่อย่างมีความสุขและทำงานดีขึ้นกว่าเดิมจนองค์กรก็จะมีผลกำไรเพิ่มขึ้นด้วย ได้แก่ การมอบหมายความรับผิดชอบให้แก่บุคลากรในหน่วยงานให้มากพอที่เขาจะสามารถรับผิดชอบได้อย่างปลอดภัย การรู้จักกล่าว “ขอบคุณ” เมื่อลูกน้องทำงานสำเร็จ การสอนคนให้รู้จักยอมรับการเปลี่ยนแปลง สอนให้ลูกจ้างรู้จักสังเกตลักษณะอาการเครียดของตนเอง การมอบความรับผิดชอบให้ลูกน้องพร้อมกับมอบอำนาจ การปฏิบัติกับลูกน้องเหมือนมนุษย์ด้วยกันไม่ใช่เครื่องมือ การช่วยให้ลูกน้องเตรียมพร้อมก่อนเกษียณอายุงาน การแสดงให้ลูกน้องเห็นว่าคุณสนใจพวกเขา ฯลฯ

หากคุณเป็นนักบริหารหรือเจ้าของกิจการ อ่านหนังสือเล่มนี้แล้วจะพบว่า การบริหารความเครียดมีบทบาทสำคัญมากต่อความสำเร็จและความล้มเหลวขององค์กรองค์กรจะเจริญรุดหน้าเมื่อคนทำงานกันอย่างมีประสิทธิภาพ และองค์กรที่มีคนประสิทธิภาพต่ำ ย่อมเกิดปัญหามากมายและเป็นภาระแก่ผู้บริหารมากด้วยเพราะความเครียดเป็นสิ่งที่ขัดขวางต่อการทำงาน และทำให้เกิดโทษแต่เพียงอย่างเดียว แต่นักวิจัยพบว่าความเครียดสามารถก่อให้เกิดประโยชน์ได้ ถ้าคุณรู้จักที่จะควบคุมให้ความเครียดเกิดในระดับที่มีประโยชน์กับตัวคุณได้ ซึ่งขึ้นอยู่กับว่าคุณได้เข้าใจสภาพความเครียดในแง่มุมต่าง ๆ ได้ดีเพียงใด ลองอ่านหนังสือเล่มนี้ดูซิคะ □■



แก้แค้นดา



มังกรสุษ

แต่ละคน แต่ละแบบ แต่ละความคิด
แต่ละคนมีสิทธิ์เลือกได้อย่างที่ใจชอบ
บัตรเครดิตธนาคารกสิกรไทย
4 รูปแบบใหม่ สำหรับคุณแต่ละคน

ส.อ.จ



โลกใหม่





กรุงเทพฯ ผู้เศรษฐกิจไทย ผู้ใจประชา

ภายใต้แผนฟ้ากว้างไกล ธนาคารกรุงเทพ
อยู่เป็นคู่ใจชาวไทย ทุกหนแห่ง กว่า
350 สาขา ทั่วประเทศ ที่ให้บริการด้วย
ความจริงใจ จริงจัง เพื่อรองรับและ
ตอบสนองทุกปัญหา ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ
และการเงิน จากทีมบริหารผู้เชี่ยวชาญ
ทันสมัย ทันใจ ทันการณ์ ด้วยเทคโนโลยี
ก้าวหน้า เพื่อสร้างสรรค์และพัฒนา
เศรษฐกิจไทย ให้ไพศาล



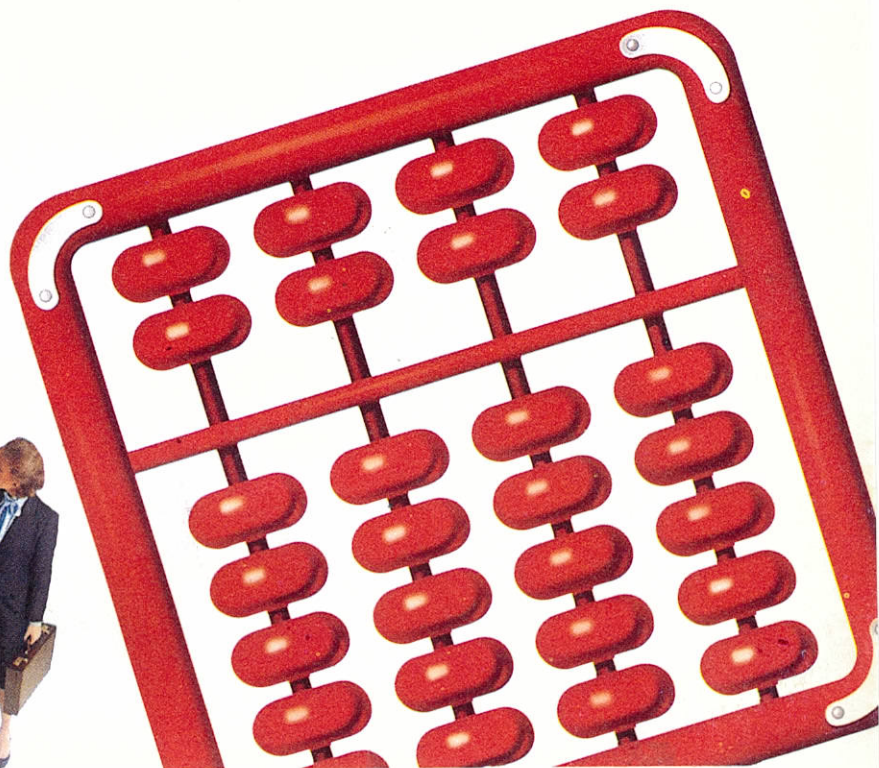
ธนาคารกรุงเทพ
ผู้เศรษฐกิจไทย ผู้ใจประชา

“สุทธิปริทัศน์”

ฉบับที่ ๑๗

ฉบับ “กลยุทธ์
ธุรกิจบริการ”

โปรดติดตามอย่างต่อเนื่อง



สมัครเป็นสมาชิกวารสาร “สุทธิปริทัศน์”

ชื่อ สกุล.....ตำแหน่ง.....
สถานที่ทำงาน.....เลขที่.....หมู่ที่.....
ถนน.....ตำบล/แขวง.....อำเภอ/เขต.....
จังหวัด.....รหัสไปรษณีย์.....โทรศัพท์.....
ขอสมัครเป็นสมาชิก ☐ ๑ ปี ๓ ฉบับ ๘๐ บาท เริ่มตั้งแต่ฉบับที่.....ถึงฉบับที่.....
☐ ๒ ปี ๖ ฉบับ ๑๕๐ บาท เริ่มตั้งแต่ฉบับที่.....ถึงฉบับที่.....

พร้อมนี้ได้ส่งหนानัดส่งง่าย ปณ. หลักสี่
ในนาม

“มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต”

กองบรรณาธิการวารสารสุทธิปริทัศน์

๑๑๐/๑-๔ ถ.ประชาชื่น

เขตดอนเมือง กรุงเทพฯ

๑๐๒๑๐

โทรฯ ๕๘๕-๕๗๕๑

