

► เหมาะสำหรับนักศึกษาในหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต
หลักสูตรการเป็นผู้ประกอบการบัณฑิต สาขาวิชา
การเป็นผู้ประกอบการ คณะบริหารธุรกิจ และบุคคลทั่วไป
ที่สนใจประกอบธุรกิจส่วนตัว



การจัดการ เชิงกลยุทธ์

สำหรับ

ผู้ประกอบการธุรกิจ

พศ.ดร. วาทีต อินทุลักษณ์

การจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจ

โดย ผศ.ดร. วาทิต อินทุลักษณะณ์

ราคา 329 บาท

สงวนลิขสิทธิ์ตามกฎหมาย โดย ผศ.ดร. วาทิต อินทุลักษณะณ์ © พ.ศ. 2565

ห้ามคัดลอก ลอกเลียน ดัดแปลง ทำซ้ำ จัดพิมพ์ หรือกระทำการอื่นใด โดยวิธีการใดๆ ในรูปแบบใดๆ ไม่ว่าส่วนหนึ่งส่วนใดของหนังสือเล่มนี้ เพื่อเผยแพร่ในสื่อทุกประเภท หรือเพื่อวัตถุประสงค์ใดๆ นอกจากจะได้รับอนุญาต

ข้อมูลทางบรรณานุกรมของหอสมุดแห่งชาติ

วาทิต อินทุลักษณะณ์.

การจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจ. -- กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2565.
344 หน้า.

1. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. 2. การจัดการธุรกิจ. I. ชื่อเรื่อง.
658.4012

Barcode (e-book) : 9786160846733

ผลิตและจัดจำหน่ายโดย



บริษัท ซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน)
SE-EDUCATION PUBLIC COMPANY LIMITED

เลขที่ 1858/87-90 ถนนเทพรัตน แขวงบางนาใต้ เขตบางนา กรุงเทพฯ 10260
โทรศัพท์ 0-2826-8000

หากมีคำแนะนำหรือติชม สามารถติดต่อได้ที่ comment@se-ed.com



ตำรา การจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจ เล่มนี้ จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการเรียนการสอนในรายวิชา การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) การเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneurship) และการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจ ซึ่งเป็นหนึ่งในหมวดวิชาเฉพาะกลุ่มวิชาแกน ตามโครงสร้างหลักสูตรบริหารธุรกิจบัณฑิต ระดับปริญญาตรี เนื้อหา มีจำนวน 12 บท ประกอบด้วย การวางแผน กลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์ การสร้างแผนธุรกิจที่มีประสิทธิภาพ การวิเคราะห์อุตสาหกรรม การจัดการสายโซ่อุปทาน การวิเคราะห์ทางการเงิน และการบริหารจัดการบุคลากร เพื่อใช้ประกอบในการเรียนการสอนและทำความเข้าใจในบทบาทของการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจมากขึ้น

สุดท้ายนี้ผู้เขียนขอขอบพระคุณเจ้าของแหล่งข้อมูลต่างๆ ที่ได้มีการอ้างอิง เช่น ตำรา ผลงานวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนคณะผู้บริหารของวิทยาลัยดุสิตธานีที่เปิดโอกาสให้จัดทำตำรานี้ขึ้นมา ขอขอบคุณอาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 3 ท่าน ได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร. วิชิต อุ๋อัน รองศาสตราจารย์ ดร. สุวัฒน์ ตุงสวัสดิ์ และรองศาสตราจารย์ ดร. สุนันทา เสานันทน์ สำหรับคำแนะนำดีๆ และขอขอบพระคุณบิดาผู้ที่เป็นกำลังใจให้ และมารดาซึ่งให้การสนับสนุนในทุกด้าน รวมทั้งน้องชาย ภรรยา และลูกชายคนเก่ง ผู้ที่เป็นแรงผลักดันและกำลังใจมาโดยตลอด เพื่อนและมิตรสหายที่เป็นทั้งกำลังใจและกำลังความคิด จนตำราเล่มนี้ได้สำเร็จด้วยดี ผู้เขียนหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเนื้อหาของตำรานี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้เรียนและผู้สนใจ และใช้เป็นแนวทางในการดำเนินกลยุทธ์ธุรกิจสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจได้ต่อไป



บทที่ 1	การจัดการเชิงกลยุทธ์และการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจ.....	9
1.1	ความนำ.....	9
1.2	ความหมายของนโยบายและการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	11
1.3	กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	16
1.4	ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์.....	19
1.5	ผู้ประกอบการธุรกิจ.....	22
1.6	คุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจ.....	23
1.7	แนวทางและทักษะในการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ.....	31
1.8	สรุป.....	35
	แบบฝึกหัดท้ายบท.....	36
บทที่ 2	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ.....	37
2.1	ความนำ.....	37
2.2	สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ.....	39
2.3	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก.....	41
2.4	การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน.....	58
2.5	SWOT Analysis.....	74
2.6	TOWS Matrix.....	76
2.7	สรุป.....	78
	แบบฝึกหัดท้ายบท.....	80

บทที่ 3	แบบจำลองในการดำเนินธุรกิจ	81
3.1	ความนำ.....	81
3.2	ความหมายของแบบจำลองในการดำเนินธุรกิจ.....	82
3.3	รูปแบบของแบบจำลองในการดำเนินธุรกิจ	83
3.4	ความสำคัญของแบบจำลองในการดำเนินธุรกิจ.....	89
3.5	การนำแบบจำลองในการดำเนินธุรกิจไปใช้.....	90
3.6	สรุป	101
	แบบฝึกหัดท้ายบท	102
บทที่ 4	การสร้างคุณค่าให้ธุรกิจ.....	103
4.1	ความนำ.....	103
4.2	การนำเสนอคุณค่าทางธุรกิจ.....	104
4.3	ขั้นตอนในการนำเสนอคุณค่าที่ธุรกิจนำเสนอ.....	105
4.4	การสำรวจตลาด	108
4.5	การทดสอบตลาด	113
4.6	การวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค	116
4.7	กระบวนการวิเคราะห์พฤติกรรมผู้บริโภค.....	117
4.8	สรุป	121
	แบบฝึกหัดท้ายบท	122
บทที่ 5	การจัดการสายโซ่อุปทานและการบริหารลูกค้า.....	123
5.1	ความนำ.....	123
5.2	การบริหารคู่ค้าและการบริหารสายโซ่อุปทาน	124
5.3	หน้าที่และองค์ประกอบของสายโซ่อุปทาน.....	125
5.4	การไหลเวียนในระบบสายโซ่อุปทาน.....	128
5.5	การวิเคราะห์สายโซ่แห่งคุณค่า	131
5.6	การบริหารลูกค้าสัมพันธ์.....	135
5.7	ช่องทางในการเข้าถึงลูกค้า.....	138
5.8	สรุป	142
	แบบฝึกหัดท้ายบท	143

บทที่ 6	กลยุทธ์ด้านการเงิน	144
6.1	ความนำ	144
6.2	การบริหารรายได้และต้นทุน	145
6.3	การหาแหล่งที่มาของเงินทุน	155
6.4	การวางแผนด้านการเงิน	162
6.5	สรุป	170
	แบบฝึกหัดท้ายบท	171
บทที่ 7	กลยุทธ์ด้านการตลาด.....	172
7.1	ความนำ	172
7.2	กระบวนการทางการตลาด : การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย	173
7.3	กระบวนการทางการตลาด : กลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาด	183
7.4	สรุป	207
	แบบฝึกหัดท้ายบท	208
บทที่ 8	กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	209
8.1	ความนำ	209
8.2	กลยุทธ์ด้านการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร	210
8.3	กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากรและการอำนวยการรักษาบุคลากร.....	218
8.4	กลยุทธ์ด้านการสิ้นสุดการเป็นบุคลากร.....	228
8.5	การบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นเลิศ.....	232
8.6	สรุป	236
	แบบฝึกหัดท้ายบท	237
บทที่ 9	กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	238
9.1	ความนำ	238
9.2	ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	239
9.3	องค์ประกอบของเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	242
9.4	คุณลักษณะของระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ.....	245
9.5	การนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ประโยชน์สำหรับธุรกิจ	246
9.6	กลยุทธ์ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศทางธุรกิจ.....	250
9.7	สรุป	256
	แบบฝึกหัดท้ายบท	257

บทที่ 10 กลยุทธ์การขยายธุรกิจ	258
10.1 ความนำ.....	258
10.2 ระดับของกลยุทธ์	258
10.3 กลยุทธ์ระดับองค์กร	261
10.4 การจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ	268
10.5 วิธีการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ	271
10.6 กลยุทธ์สำหรับธุรกิจระหว่างประเทศ.....	273
10.7 สรุป.....	276
แบบฝึกหัดท้ายบท	277
บทที่ 11 เครื่องมือทางการบริหารสำหรับการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับ ผู้ประกอบการธุรกิจ.....	278
11.1 ความนำ.....	278
11.2 เครื่องมือสำหรับการนำแผนไปปฏิบัติ.....	279
11.3 แนวคิด McKinsey's 7s.....	281
11.4 การบริหารความขัดแย้ง.....	285
11.5 การบริหารการเปลี่ยนแปลง	287
11.6 เครื่องมือที่นำมาใช้ในการประเมินแผน.....	295
11.7 สรุป.....	309
แบบฝึกหัดท้ายบท	310
บทที่ 12 หลักในการทำแผนธุรกิจ	311
12.1 ความนำ.....	311
12.2 การจัดทำแผนธุรกิจ	312
12.3 สรุป.....	321
แบบฝึกหัดท้ายบท	322
บรรณานุกรม.....	323
ดัชนี	338



บทที่ 1

การจัดการเชิงกลยุทธ์ และการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจ

1.1 ความนำ

ในช่วงปลายยุค 1970 (พ.ศ. 2513) นักวิชาการด้านนโยบายธุรกิจ แดน สเคนเดล และชาร์ลส โฮเฟอร์ (Dan Schendel and Charles Hofer) ได้กล่าวว่า สาขาวิชาบริหารธุรกิจมีความจำเป็นต้องมีการปรับกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ในด้านการวิจัยและการปฏิบัติ อันเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมที่มีความเป็นพลวัต (Dynamic) หรือการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องมากขึ้นเรื่อยๆ ส่งผลให้มีการจัดการการประชุม (Conference) ที่ได้รวมเอานักวิชาการชั้นนำมากมายมาช่วยในการวางรูปแบบการศึกษาในสาขาวิชาใหม่ ที่มีชื่อว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) โดยกระบวนทัศน์หรือแนวความคิดนี้ได้นำเสนอโครงสร้างงานใหม่ในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมาย (Strategy Formulation) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Analysis) การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) การประเมินกลยุทธ์ (Strategy Evaluation) และการควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Control) (Anderson, 2013) ซึ่งถือได้ว่าเป็นไปสู่การวางรากฐานการเรียนรู้วิชาการจัดการเชิงกลยุทธ์ในปัจจุบัน

ผู้จัดการหรือผู้ประกอบการธุรกิจ (Entrepreneurship) ได้เรียนรู้ที่จะอยู่ภายใต้รูปแบบใหม่ๆ ที่บริษัทจำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นมากขึ้นเพื่อจะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วของตลาดและการแข่งขัน ไมเคิล อี. พอร์เตอร์ (Michael E. Porter) ศาสตราจารย์ด้านบริหารธุรกิจแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ได้กล่าวว่า ความเชื่อเก่าๆ ที่ว่าการวางตำแหน่งเชิงกลยุทธ์ถือเป็นหัวใจของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ถือเป็นมุมมองเชิงสถิต (Static) หรือไม่ตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลง ที่มีต่อพลวัตของตลาดและการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี เนื่องจากการแข่งขันได้เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมมาก คู่แข่งสามารถลอกเลียน

ตำแหน่งทางการตลาดได้อย่างรวดเร็ว เพราะฉะนั้นการยึดเอาเรื่องของการวางตำแหน่งทางการตลาดเป็นหัวใจของกลยุทธ์ จึงเป็นสิ่งที่ไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้ ความจริงของการแข่งขันในปัจจุบันคือ ข้อจำกัดบางอย่างที่เคยเป็นอุปสรรคในอดีต ไม่ได้เป็นอุปสรรคในปัจจุบันอีกต่อไปแล้ว

ตัวอย่างเช่น การผ่อนปรนกฎระเบียบการค้าระหว่างประเทศ การเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยี การตลาดที่ไม่จำกัดอยู่เพียงพื้นที่ใดพื้นที่หนึ่งเท่านั้น หรือการตลาดไร้พรมแดน เป็นต้น ทำให้ธรรมชาติของการแข่งขันได้เปลี่ยนแปลงไป การใช้มุมมองเชิงสถิติจึงเป็นเรื่องที่ไม่สอดคล้องกัน ซึ่งธุรกิจในปัจจุบันหลายธุรกิจจึงประสบปัญหา (Porter, 1996) โดยเป็นที่รู้กันว่าบริษัทหรือธุรกิจที่ประสบความสำเร็จคือ ธุรกิจที่ไม่เพียงแต่จะต้องรักษาตำแหน่งทางกลยุทธ์ได้เท่านั้น ยังต้องสามารถจัดหาและบริหารจัดการทรัพยากรให้ได้ เพื่อที่จะนำไปสู่ความสามารถที่จะทำให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขัน ซึ่งเป็นหัวใจของการจัดการเชิงกลยุทธ์ จึงทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจมีความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจถึงหลักของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นไปที่การวิเคราะห์และการประเมินสถานการณ์ เพื่อใช้ในการวางแผนและผลักดันกลยุทธ์ไปสู่เป้าหมาย

ปัจจุบันผู้ประกอบการธุรกิจจำนวนมากมีความพยายามอย่างมากที่จะหาเหตุผลว่าทำไมบางธุรกิจถึงประสบความสำเร็จ เช่น กูเกิล แอปเปิล หรือเฟซบุ๊ก แต่บางธุรกิจถึงล้มเหลว อย่างเช่น สหพาร์ม โกดัก (Kodak) เอนรอน (Enron) หรือออสเตรเลียแอร์ไลน์ (Australian Airline) ที่น่าสนใจคือ ทำไมบางบริษัทเคยเป็นถึงดาวเด่นของอุตสาหกรรมแต่ต่อมากลายเป็นบริษัทที่ล้มละลาย หรือทำไมบางบริษัทก็ฟื้นตัวจากการล้มละลายกลายเป็นดาวเด่น และยิ่งไปกว่านั้นภายใต้สภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง ไม่ว่าจะเป็นการปัญหาภัยธรรมชาติที่ทวีความรุนแรงขึ้น ที่เป็นผลมาจากการเกิดภาวะโลกร้อน (Global Warming) หรือจะเป็นการเกิดปัญหาการแพร่กระจายของเชื้อโรคอุบัติใหม่อย่างเชื้อไวรัสโคโรนาสายพันธุ์ใหม่ 2019 หรือโควิด-19 (Corona Virus Disease; COVID-19) ที่เกิดขึ้นทั่วโลกส่งผลต่อการชะลอตัวของเศรษฐกิจ ซึ่งทำให้ภาคธุรกิจได้รับผลกระทบที่ค่อนข้างรุนแรง หรือแม้กระทั่งการเกิดปรากฏการณ์เทคโนโลยีสร้างความพลิกผัน (Technology Disruption) ที่เป็นทั้งปัจจัยที่สร้างโอกาสและเป็นปัจจัยที่เป็นอุปสรรคทางธุรกิจ จึงทำให้ธุรกิจจำเป็นต้องพึ่งพาการดำเนินงานอย่างระมัดระวังมากขึ้น การจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจ จึงเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน บนบริบทใหม่ และสภาพแวดล้อมใหม่นี้

ในช่วงหลายปีที่ผ่านมา การศึกษาในวิชา **การจัดการเชิงกลยุทธ์และการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจ (Strategic Management and Entrepreneurship)** ได้เป็นหนึ่งในประเด็นที่ได้รับความสนใจจากทั้งนักวิชาการและผู้ปฏิบัติงานในภาคธุรกิจ รวมทั้งในเชิงสังคมศาสตร์ (Social

Sciences) จะเห็นได้จากจำนวนของวารสารที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์และผู้ประกอบการธุรกิจที่เพิ่มขึ้นอย่างมาก ทำให้มีการศึกษาในหัวข้อที่เกี่ยวข้อง คุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจ กระบวนการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจ รวมทั้งการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจที่ครอบคลุมในธุรกิจที่หลากหลาย เช่น ธุรกิจครอบครัว วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (Small and Medium Enterprises) หรือแม้กระทั่งในองค์การขนาดใหญ่ ซึ่งความหมายใหม่ของการศึกษาทำให้มีการนำเอาแนวคิดและทฤษฎีของสาขาวิชาอื่น ๆ มาใช้ร่วมกันเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ต่างๆ ในการประกอบธุรกิจของผู้ประกอบการธุรกิจ (Blackburn, De Clercq & Heinonen (Eds.), 2017) และในหลาย ๆ ครั้งผู้เขียนเห็นว่า การเป็นผู้ประกอบการธุรกิจนั้นมีบทบาทสำคัญอย่างมากในการสร้างและพัฒนาธุรกิจให้เติบโต และในการดำเนินการดังกล่าว ผู้ประกอบการธุรกิจจึงจำเป็นต้องใช้ความรู้ในด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อสร้างการเติบโตเหล่านั้น เพราะถ้าขาดความเข้าใจในการจัดการเชิงกลยุทธ์ก็คงเป็นเรื่องยากที่จะเข้าใจความล้มเหลวและความสำเร็จที่เกิดขึ้นกับธุรกิจได้

ในบทนี้ เพื่อที่จะทำความเข้าใจในเนื้อหาของการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจ ผู้เขียนจะเริ่มจากอธิบายความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ความสำคัญของการจัดการเชิงกลยุทธ์ กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มุมมองในด้านการจัดการเชิงกลยุทธ์ ระดับของกลยุทธ์ เพื่อทำความเข้าใจการจัดการเชิงกลยุทธ์ ขณะที่ในส่วนของผู้ประกอบการธุรกิจ ผู้เขียนได้อธิบายความหมายของผู้ประกอบการธุรกิจ (Entrepreneur) และการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจ (Entrepreneurship) รวมทั้งสรุปให้เห็นถึงความเชื่อมโยงกับการจัดการเชิงกลยุทธ์ คุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจจากนักวิชาการต่าง ๆ และผู้เขียนได้ทำการสังเคราะห์คุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจ เพื่อให้เกิดความเข้าใจมากขึ้นในการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจ

1.2 ความหมายของนโยบายและการจัดการเชิงกลยุทธ์

ความหมายของนโยบายและการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีดังนี้

1.2.1 ความหมายของนโยบาย

ในการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ มักจะมีคำที่มีความใกล้เคียงกันมากคำหนึ่ง นั่นคือ คำว่า “นโยบาย” ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้ความหมายไว้แตกต่างกัน ดังนี้ (วิจิตร ศรีสอาน, ทองอินทร์ วงศ์โสธร และเก็จกนก เอื้อวงศ์, 2554)

ชาง วาย. เอ็น. และฟิลेमอน คอมโป ฟลอเรส (Chang, Y. N. & Filemon Compo Flores, 1980) ได้ให้ความหมายของ “นโยบาย” ว่า หมายถึง กรอบพื้นฐาน (Basic Framework) ที่เป็นตัวกำหนดปัญหาหลักของบริษัท จุดมุ่งหมาย ปณิธาน วัตถุประสงค์ทั่วไป และแนวทางชุดหนึ่ง (Set of Guidelines) ที่ครอบคลุมการดำเนินงานทางธุรกิจภายใต้กรอบแนวคิดรวมของบริษัท

จอห์น เอ็ม. โอเวนเซอวิช, เจมส์ เอช. ดอนเนลลี และเจมส์ แอล. กิบสัน (John M. Ivancevich, James H. Donnelly & James L. Gibson, 1986) ก็ได้อธิบายว่า นโยบายเป็นแนวทางสำหรับการดำเนินงานของผู้จัดการในการนำกลยุทธ์

เจมส์ เอ็ม. ฮิกกินส์ และจูเลียน ดับเบิลยู. วินซ์ (James M. Higgins & Julian W. Vincze, 1986) ได้อธิบายว่า นโยบาย คือ การแนะแนวทางกว้างๆ ซึ่งมีขึ้นเพื่อให้เกิดความแน่ใจในการกำหนดวัตถุประสงค์และความสำเร็จของการวางกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการควบคุมกลยุทธ์

อาร์. เวย์น มอนดี, อาร์เทอร์ ชาร์ปลิน และเอ็ดวิน บี. ฟลิปโป (R. Wayne Mondy, Arthur Sharplin & Edwin B. Flippo, 1988) ได้นิยามคำดังกล่าวว่า เป็นแนวทางที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ซึ่งกำหนดขึ้นเพื่อให้เป็นทิศทาง (Direction) ในการตัดสินใจ

เฟร็ด อาร์. เดวิด และฟอเรสต์ อาร์. เดวิด (Fred R. David & Forest R. David, 2017) กล่าวว่า นโยบายเป็นวิธีการที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ประจำปี นโยบาย รวมถึงแนวทางหลักเกณฑ์และขั้นตอน ที่กำหนดขึ้นเพื่อสนับสนุนความพยายามในการบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ นโยบายเป็นแนวทางในการตัดสินใจและจัดการกับสถานการณ์ซ้ำซากหรือที่เกิดขึ้นซ้ำๆ โดยปกตินโยบายจะระบุไว้ในแง่ของการจัดการการตลาดการเงิน/การบัญชีการผลิต/การดำเนินงานการวิจัยและการพัฒนาและกิจกรรม MIS

พอล แครีนีย์ (Paul Cairney, 2019) ได้กล่าวถึงความหมายของนโยบาย ว่าเป็นผลรวมของการดำเนินการขององค์การ ตั้งแต่สัญญาณแสดงเจตจำนง ไปจนถึงผลลัพธ์สุดท้าย หรืออาจหมายถึง เครื่องมือ (Tools) หรือเครื่องมือเฉพาะ (Instruments)

จากความหมายของนโยบายที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้เขียนสามารถสรุปได้ว่า นโยบายเป็นแนวทางที่ช่วยในการตัดสินใจของบริษัทหรือองค์การ สำหรับการดำเนินงานและการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยเป็นแนวทางในการตัดสินใจและจัดการกับสถานการณ์ซ้ำซากหรือที่เกิดขึ้นซ้ำๆ ในลักษณะของกิจกรรมทางการจัดการต่างๆ

1.2.2 ความหมายของกลยุทธ์

ในแนวคิดแบบดั้งเดิม **กลยุทธ์ (Strategy)** มาจากรากศัพท์ภาษากรีกว่า Strategos มีความหมายว่า “แม่ทัพ” หรือ Stratos ที่มีความหมายว่า “กองทัพ” หรือ Strategia ที่มีความหมายว่า “เป็นศาสตร์และศิลป์ทางการทหารในการสั่งการ ที่ได้ถูกใช้ในการวางแผนและบังคับบัญชากองทัพ (Large-scale Combat Operation)” หรือความเป็นแม่ทัพ (Generalship) (Freedman, 2017, p. 100) โดยนอกจากนี้ยังมีนักวิชาการได้ให้นิยามความหมายของคำว่า “กลยุทธ์” ไว้มากมาย สรุปได้ดังนี้

อัลเฟรด ดี. แชนด์เลอร์ (Alfred D. Chandler, 1971) ฟรานซิส เชรุนิลาม (Francis Cherunilam, 2017) แห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ดได้นิยามไว้ว่า “การตัดสินใจในเป้าหมายระยะยาว (Long-term Goals) และวัตถุประสงค์ของธุรกิจ และการวางแผนทางการปฏิบัติ (Course of Actions) และการกระจายทรัพยากรที่จำเป็นในการบรรลุเป้าหมาย” จุดมุ่งเน้นของแชนด์เลอร์ คือการวางแผนอย่างมีเหตุผล (Rational Planning)

บรูซ ดี. เฮนเดอร์สัน (Bruce D. Henderson, 1989) ได้ให้ความหมายว่า “กลยุทธ์เป็นการค้นหาอย่างไตร่ตรองและรอบคอบ เพื่อจัดทำแผนปฏิบัติการที่สามารถนำไปพัฒนาความได้เปรียบทางการแข่งขันและความสามารถให้แก่ธุรกิจ”

เจมส์ บี. ควินน์ (James B. Quinn แห่ง Dartmouth College, 1991 อ้างใน Hill, Jones & Schilling, 2020) ได้อธิบายว่า “กลยุทธ์ เป็นรูปแบบหรือแผนการที่รวมเอาเป้าหมายหลัก นโยบายหลัก และลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานของธุรกิจเข้าไว้ด้วยกัน”

จอห์น แอล. ทอมป์สัน (John L. Thompson, 2001 อ้างใน Analoui & Karami, 2003, p. 44) ได้กล่าวว่า กลยุทธ์เป็นวิธีการที่จะนำไปสู่ผลลัพธ์ โดยผลลัพธ์จะเกี่ยวข้องกับจุดมุ่งหมาย (Purposes) และวัตถุประสงค์ (Objectives) ของธุรกิจ ซึ่งเป็นสิ่งที่ธุรกิจทำ โดยรวมถึงเส้นทางที่มุ่งไปและการตัดสินใจที่ทาลงไปเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในระดับหนึ่ง ๆ

เดวิดและเดวิด (David & David, 2017) ได้ให้ความหมายว่า “กลยุทธ์ เป็นแนวทางปฏิบัติที่วางแผนไว้หรือเกิดขึ้นโดยคาดหวังว่าจะมีส่วนช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ หมายรวมถึงความคิดที่ถูกมองว่ามีประสิทธิผลในการดำเนินการให้สำเร็จลุล่วง โดยครอบคลุมและบูรณาการที่เกี่ยวข้องกับข้อได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ของธุรกิจ และต่อความท้าทายของสิ่งแวดล้อม และได้รับการออกแบบมาเพื่อให้แน่ใจว่าวัตถุประสงค์พื้นฐานขององค์การบรรลุโดยการดำเนินการที่เหมาะสมโดยองค์การ”

ชาร์ลส์ ดับเบิลยู. แอล. ฮิลล์, แกเร็ท อาร์ โจนส์ และเมลิสซา เอ. ซิลลิง (Charles W. L. Hill, Gareth R. Jones & Melissa A. Schilling, 2020) ได้ให้ความหมายว่า “กลยุทธ์คือ ชุดของการดำเนินการที่เกี่ยวข้องซึ่งผู้จัดการดำเนินการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของธุรกิจ

นอกจากนี้นักวิชาการชาวไทยได้ให้นิยามคำว่า *กลยุทธ์* ดังนี้

เสนาะ ตีแยว (2550) นิยามว่า “แผนรวมของการดำเนินงานที่กำหนดทิศทางของการกระทำ แนวทางการจัดสรรทรัพยากร เพื่อบรรลุเป้าหมายในระยะยาวของธุรกิจ”

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2551) นิยามไว้ว่า “การตัดสินใจที่สัมพันธ์กับการคาดการณ์ การเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม เป็นการตัดสินใจบนพื้นฐานของสมมุติฐานการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมในอนาคต”

สมยศ นาวิการ (2551) นิยามว่า “แผนงานที่ ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อบรรลุเป้าหมายของธุรกิจ แนวคิดของกลยุทธ์จะชี้ให้เห็นว่า ธุรกิจ หน่วยงาน และบุคคลจะแข่งขันกันอย่างไร”

ราชบัณฑิตยสถาน (2556) นิยาม *กลยุทธ์* ว่าเป็น “การรบที่มีเล่ห์เหลี่ยมหรือวิธีการต่อสู้ที่ต้องใช้อุบายต่าง ๆ ซึ่งเป็นความหมายที่เกี่ยวข้องกับการสงครามหรือการต่อสู้ที่ต้องใช้ความคิดและชั้นเชิง รวมทั้งเป็นวิชาที่ว่าด้วยการพัฒนาและการใช้อำนาจทางการเมือง เศรษฐกิจ จิตวิทยา และกำลังรบทางทหารตามความจำเป็น ทั้งในยามสงบและยามสงคราม”

ภัชลดา สุวรรณนวล (2560) ได้อธิบายความหมายของ *กลยุทธ์* ว่า “เป็นรูปแบบหรือแผนการที่มุ่งสร้างธุรกิจให้มีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่ง จากความแตกต่างที่เป็นเอกลักษณ์ โดยมุ่งเน้นไปที่แผนการในการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้”

อำพล นววงศ์เสถียร (2562) ได้สรุปความหมายของ *กลยุทธ์* ว่า “เป็นคำศัพท์ที่มีต้นกำเนิดมาจากทางการทหาร หมายถึง แผนการปฏิบัติซึ่งวางไว้ล่วงหน้าและมีการปฏิบัติการตามแผนเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง”

จากความหมายของกลยุทธ์ที่ได้กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า หมายถึงแนวทางหรือวิธีการที่ธุรกิจกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการดำเนินการบริหารจัดการต่าง ๆ ในระยะยาวเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของธุรกิจซึ่งเป็นผลมาจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางธุรกิจทั้งจากภายนอกและภายใน

1.2.3 ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์

มีนักวิชาการได้ให้นิยามความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้มากมาย ดังต่อไปนี้

วิลเลียม เอฟ. กลูเอ็ก (William F. Glueck, 1976 อ้างใน Cherunilam, 2017) ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า คือ “แนวทางหรือแผนการดำเนินงานทั้งหมดของที่ถูกกำหนดขึ้น โดยมีการจัดสรรทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของธุรกิจที่ได้กำหนดไว้”

ปีเตอร์ แอล. ไรต์, ชาร์ลส์ ดี. พริงเกิล และมาร์ก เจ. โครลล์ (Peter L. Wright; Charles D. Pringle; Mark J. Kroll, 1992) อธิบายความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าเป็น “การกำหนดกลวิธีที่เหมาะสม และปฏิบัติตามกลวิธีที่กำหนดไว้ เพื่อทำให้มั่นใจว่ากลวิธีของธุรกิจที่นำมาใช้สามารถนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้”

เฟร็ด อาร์. เดวิด (Fred R. David, 2011) ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าเป็น “เป็นศาสตร์และศิลป์ของการสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติและการประเมินกลยุทธ์ การตัดสินใจแบบข้ามหน้าที่ (Cross Function) ซึ่งทำให้ธุรกิจสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้ตามนี้ โดยการบริหารเชิงกลยุทธ์จะมุ่งเน้นถึงการบริหารเชิงบูรณาการวัตถุประสงค์ของการบริหารเชิงกลยุทธ์”

เจฟฟรีย์ เอส. แฮร์ริสัน และคาร์อน เอช. เซนต์จอห์น (Jeffrey S. Harrison & Caron H. St. John, 2013) อธิบายความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่า “การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ธุรกิจวิเคราะห์และเรียนรู้จากสภาพแวดล้อมภายในและภายนอก เพื่อกำหนดทิศทางกลยุทธ์และสร้างกลยุทธ์ที่จะช่วยนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้และความสำเร็จของกลยุทธ์ ความพยายามทั้งหมดเหล่านี้ เพื่อความพึงพอใจของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholders)”

เฟร็ด อาร์. เดวิด และฟอเรสต์ อาร์. เดวิด (Fred R. David & Forest R. David, 2017) ได้อธิบายความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าเป็น “การจัดการเชิงกลยุทธ์เกี่ยวข้องกับ การตัดสินใจเกี่ยวกับกลยุทธ์และการวางแผนว่าจะนำกลยุทธ์นั้นไปใช้อย่างไร” มีองค์ประกอบ ดังนี้ การวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์ การเลือกเชิงกลยุทธ์และการดำเนินการเชิงกลยุทธ์

นอกจากนั้นโทมัส แอล. วีเลน (Thomas L. Wheelen) เจ. เดวิด ฮังเกอร์ (J. David Hunger) อัลัน เอ็น. ฮอฟฟ์แมน (Alan N. Hoffman) และชาร์ลส์ อี. แบมฟอร์ด (Charles E. Bamford) (2018) ได้กล่าวถึงคำว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ (Strategic Management) และนโยบายธุรกิจ (Business Policy) ว่าเป็นกลุ่มของการตัดสินใจทางการจัดการและการปฏิบัติที่จะเป็นตัวกำหนดผลการดำเนินงานในระยะยาวของกิจการ ซึ่งประกอบไปด้วยกระบวนการ ดังนี้ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมิน และการควบคุมกลยุทธ์ โดยการศึกษา การจัดการเชิงกลยุทธ์ส่วนใหญ่มุ่งเน้นไปที่การติดตามผล (Monitoring) และการประเมินผล (Evaluation) โอกาสภายนอกและอุปสรรคต่างๆ รวมทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนต่างๆ ของกิจการ ขณะที่นโยบายธุรกิจ มีจุดเน้นไปที่การบริหารจัดการ และมีมุมมองที่มาจากภายในมากกว่า โดยเน้นไปที่การบูรณาการหน้าที่ต่างๆ ของกิจการเข้าด้วยกัน กล่าวคือ การจัดการเชิงกลยุทธ์ในฐานะรายวิชาได้บูรณาการเอานโยบายธุรกิจที่มีการมุ่งเน้นสภาพแวดล้อมและจุดเน้นเชิงกลยุทธ์ จึงเห็นได้ว่า จึงมีการใช้คำทั้งสองสลับไปมา ซึ่งก็ไม่ได้ผิดอะไร ขึ้นอยู่กับว่าผู้ศึกษาจะเน้นการศึกษาอะไร

นอกจากนี้นักวิชาการชาวไทยได้ให้นิยามคำว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังนี้

เสนาะ ตีแยว (2550) ได้ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าเป็น “การตัดสินใจและดำเนินการเพื่อให้ได้ผลตามที่ธุรกิจกำหนดไว้ ซึ่งเน้นกระบวนการตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปใช้ และการประเมินกลยุทธ์”

สมยศ นาวิการ (2551) ให้ความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าเป็น “กระบวนการของการกำหนดทิศทางระยะยาว การกำหนดกลยุทธ์ การดำเนินกลยุทธ์ และการประเมินกลยุทธ์ของธุรกิจ”

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2551) ได้อธิบายความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าเป็น “การบริหารหรือการจัดการในลักษณะที่มีการวิเคราะห์การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อม ทาง

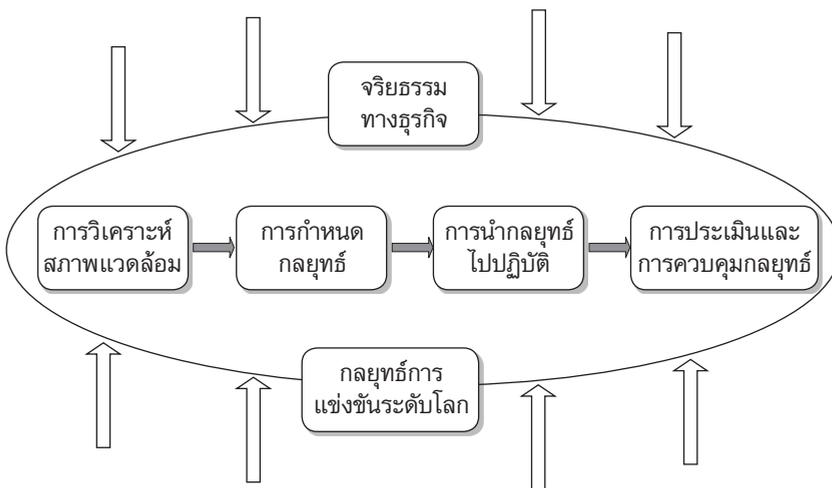
เศรษฐกิจ สังคม และธุรกิจ ทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้มีความสอดคล้องกับจุดอ่อนและจุดแข็งของธุรกิจ”

อำพล นววงศ์เสถียร (2562) ได้อธิบายความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ว่าเป็น “กระบวนการ ทรรศนะที่นำไปสู่แนวคิดกลยุทธ์ การวางตำแหน่งทางกลยุทธ์ การกำหนดกลยุทธ์ และทางเลือกกลยุทธ์ การดำเนินการตามกลยุทธ์ การควบคุมและการประเมินกลยุทธ์”

จากความหมายของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ได้กล่าวมาข้างต้น ผู้เขียนสามารถสรุปได้ว่า หมายถึงกระบวนการที่ประกอบด้วยการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจ เพื่อใช้ในการตัดสินใจ วางแนวทางการดำเนินงาน และควบคุมการปฏิบัติเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้ ตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถแข่งขันในอุตสาหกรรมได้

1.3 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ในการศึกษาการจัดการเชิงกลยุทธ์ หนังสือส่วนใหญ่จะกล่าวถึง กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งถือเป็นวิธีการที่ทำให้นักศึกษาเห็นภาพกว้างของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ การใช้แบบจำลอง (Model) ซึ่งส่วนใหญ่จะนำเสนอเป็นลักษณะรูปแบบกรอบการศึกษา (Framework) หรือกระบวนการ (Process) ซึ่งจะทำให้เห็นวิธีการและความสัมพันธ์ของการกำหนด (Formulation) การปฏิบัติ (Implementation) และการประเมินกลยุทธ์ (Evaluation) ได้ชัดเจนขึ้น (David, 2011) ตามที่นักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศได้เสนอแบบจำลองของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้แตกต่างกัน โดยผู้เขียนได้นำแนวคิดของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น มาพัฒนาเป็นแบบจำลองตามรูปที่ 1.1



รูปที่ 1.1 กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์

ปรับปรุงจาก: Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford, 2018.

กระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ ดังแสดงในรูปที่ 1.1 ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์หลักของกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ มีส่วนประกอบสำคัญดังนี้

1. การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม (Environmental Scanning) เป็นขั้นตอนแรกในกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่นักกลยุทธ์จะต้องศึกษาวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ที่มีผลกระทบต่อ การดำเนินงานของธุรกิจ โดยจะเป็นการทำให้ทราบว่าสภาพแวดล้อมในธุรกิจมีอะไรบ้าง จึงนำไปสู่การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค (SWOT; Strengths, Weaknesses, Opportunities & Threats) ในบทต่อไป สภาพแวดล้อมทางธุรกิจโดยทั่วไปสามารถแบ่งออกเป็น 2 ระดับ คือ

(1) สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) หมายถึง การวิเคราะห์ เหตุการณ์หรือปัจจัยต่างๆ ที่สำคัญ ที่ธุรกิจไม่สามารถควบคุมได้ แต่ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบทั้งทางบวกและทางลบต่อการดำเนินธุรกิจ โดยแบ่งเป็นสภาพแวดล้อมทั่วไป เช่น การเมืองและกฎหมาย (Political-legal) เศรษฐกิจ (Economical) สังคมวัฒนธรรม (Sociocultural) และเทคโนโลยี (Technological) และสภาพแวดล้อมเกี่ยวกับงาน เช่น ผู้ถือหุ้น (Stockholders) ผู้ขายปัจจัยการผลิต (Suppliers) พนักงาน และสหภาพแรงงาน (Employees and Labor Union) คู่แข่ง (Competitors) สมาคมการค้า (Trade Associations) ชุมชน (Communities) เจ้าหนี้ (Creditors) ลูกค้า (Customers) กลุ่มสนใจพิเศษ (Special Interest Groups) และรัฐบาล (Government)

(2) สภาพแวดล้อมภายใน (Internal Environment) หมายถึง การประเมินปัจจัยต่างๆ ในหลายฝ่ายที่เกี่ยวข้องกันในธุรกิจที่ผู้ประกอบการธุรกิจและผู้เกี่ยวข้องสามารถควบคุมได้ในทิศทางแนวทางที่ต้องการได้ เช่น โครงสร้าง (Structure) ทรัพยากร (Resources) กระบวนการ (Process) พนักงาน (Staff) และวัฒนธรรม (Culture) ซึ่งมีรายละเอียดดังแสดงในรูปที่ 1.2



รูปที่ 1.2 สภาพแวดล้อมทางธุรกิจ

ที่มา: Wheelen, Hunger, Hoffman & Bamford, 2018.

2. การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy Formulation) นักวิชาการบางท่านเห็นว่า การกำหนดทิศทางของธุรกิจ (Set Organizational Direction) เป็นขั้นตอนหนึ่งของการกำหนดกลยุทธ์ ในขั้นตอนนี้ผู้ประกอบการธุรกิจจะนำข้อมูลจากกระบวนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมมาใช้กำหนดทิศทางของธุรกิจ โดยการกำหนดภารกิจและการตั้งเป้าหมาย (Mission and Goal Formulation) ของธุรกิจ แล้วขั้นตอนต่อไปคือ การกำหนดกลยุทธ์ในระดับต่าง ๆ เช่น กลยุทธ์ระดับองค์การ (Corporate Level) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level) และกลยุทธ์ตามหน้าที่ (Functional Level) ซึ่งในขั้นตอนนี้ นักศึกษาจะได้คำตอบของคำถามพื้นฐานในการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่ว่า *เราควรจะไปทางไหน (Where should we go?)*

3. การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ (Strategy Implementation) เป็นขั้นตอนในการพัฒนาจัดทำโปรแกรมการดำเนินงาน งบประมาณ และวิธีการดำเนินงาน กระบวนการดำเนินงานดังกล่าวอาจนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมธุรกิจ และระบบการจัดการทั่วทั้งธุรกิจ ประกอบไปด้วย (1) การออกแบบโครงสร้างธุรกิจที่เหมาะสม (Designing Organizational Structure) (2) การออกแบบระบบควบคุม (Designing Control System) (3) การทำให้เกิดความสอดคล้องระหว่างกลยุทธ์ โครงสร้าง และการควบคุม (Matching Strategy, Structure and Control) (4) การจัดการความขัดแย้ง การเมือง และการเปลี่ยนแปลง (Managing Conflict, Politics and Change) โดยปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ นั้น ลอว์เรนซ์ จี. เฮร์บิเนียก และวิลเลียม เอฟ. จอยซ์ (Lawrence G. Hrebiniak & William F. Joyce, 2005) ได้เสนอไว้ได้แก่ การเปลี่ยนแปลงปัจจัยสภาพแวดล้อมทางด้านการจัดการ วัฒนธรรมธุรกิจ โครงสร้างธุรกิจ และภาวะผู้นำธุรกิจ

4. การประเมินและการควบคุมกลยุทธ์ (Strategy Evaluation and Control) เป็นขั้นตอนของการติดตามตรวจสอบ เมื่อพิจารณาจากรูปที่ 1.1 จะเห็นว่าการจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง (Ongoing Process) เมื่อกลยุทธ์ได้ถูกนำไปปฏิบัติ เพื่อให้เกิดความสำเร็จนั้น จึงจำเป็นต้องมีการประเมินและควบคุมเพื่อที่จะได้ทราบว่ากลยุทธ์นั้นสำเร็จ วัตถุประสงค์หรือไม่อย่างไร ซึ่งจะให้เกิดกระบวนการที่เรียกว่า “ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)” ที่ถือได้ว่าเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการทำให้กลยุทธ์ประสบความสำเร็จ (Strategy Execution) โดยจะเน้นไปที่เครื่องมือหลักที่นำมาใช้ช่วยในการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ เช่น ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพที่สำคัญ (Key Performance Indicator; KPI) บาลานซ์สกอ์การ์ด (Balance Scorecard) และเบนช์มาร์ก (Benchmark) ซึ่งในส่วนที่ 3 และ 4 นักศึกษาจะได้คำตอบของคำถามพื้นฐานในการจัดการเชิงกลยุทธ์ ที่ว่า *เราจะไปถึงที่นั่นได้อย่างไร (How do we get there?)*

จากกระบวนการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่กล่าวมาแล้วข้างต้นจะเห็นได้ว่า การจัดการเชิงกลยุทธ์ครอบคลุมกระบวนการตั้งแต่การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจนถึงการประเมินและการควบคุม

กลยุทธ์รวมทั้งการดำเนินถึงจริยธรรมทางธุรกิจ และกลยุทธ์ในการแข่งขันระดับโลก โดยกระบวนการเหล่านี้ต้องไปเกี่ยวข้องกับพนักงาน หรือผู้ประกอบการธุรกิจในหลายระดับที่จะได้อธิบายได้ส่วนต่อไป

1.4 ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์

ในขณะที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและมีลักษณะที่ไม่หยุดนิ่งทำให้เกิดแรงกดดันธุรกิจต่าง ๆ ต้องมีการปรับตัวเพื่อสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน ตัวอย่างเช่น การปรับตัวของโรงแรมเพื่อตอบสนองต่อวิกฤตการแพร่ระบาดของเชื้อโคโรนาไวรัสหรือโควิด-19 ได้แก่ โรงแรมส่วนใหญ่ในยุโรปได้ทำการปรับระบบระบายอากาศครั้งใหญ่เพื่อให้เกิดความมั่นใจในการเข้าพักของนักท่องเที่ยว หรือการใช้หุ่นยนต์เพื่อให้บริการในร้านอาหารและโรงแรมเพื่อลดการสัมผัสในประเทศเกาหลีใต้ หรือการมุ่งให้บริการกลุ่มนิช (Niche) อย่างกลุ่มโฮเอนที่มีขนาดเล็กของแอร์บีเอ็นบี (Airbnb) เป็นต้น (Pawida, 2020) หรือการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยี (Technology Change) ทำให้หลายธุรกิจสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์หรือบริการในรูปแบบที่มีความเฉพาะต่อความต้องการของลูกค้าได้ (Customization) เช่น ไนกี้ไอดี (Nike iD) หรือไนกี้บายยู (Nike by You) มีการนำเอาเทคโนโลยีมาใช้ในการทำการตลาดเฉพาะบุคคล ที่ลูกค้าสามารถออกแบบรองเท้าของตัวเองได้ เป็นต้น ซึ่งแนวทางในการปรับตัวนี้ถือเป็นหัวใจสำคัญของธุรกิจในการจัดการเชิงกลยุทธ์และจะส่งผลต่อความล้มเหลวและความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ

นักวิชาการได้เสนอถึงความสำคัญหรือประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ซึ่งได้สรุปไว้ ดังนี้

เพียร์ซ จอห์น เอ. และโรบินสัน ริชาร์ด บี. (Pearce John A. & Robinson Richard B., 2548) สรุปประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ว่า

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นกิจกรรมการจัดสร้างกลยุทธ์ที่เสริมสร้างกำลังความสามารถในการป้องกันบริษัทจากปัญหา
2. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการตัดสินใจด้วยกลุ่ม (Group Think) มีแนวโน้มที่จะได้มาซึ่งทางเลือกที่ดีที่สุดจากทางเลือกที่มีอยู่
3. การจัดการเชิงกลยุทธ์เป็นการจัดให้เกิดการมีส่วนร่วมของพนักงานในการจัดสร้างกลยุทธ์ และทำให้พนักงานมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่ออกมากับรางวัลตอบแทนในทุกๆ แผนกลยุทธ์ของบริษัท จึงเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจ
4. การจัดการเชิงกลยุทธ์จะช่วยลดช่องว่างความเหลื่อมล้ำระหว่างบุคคลและกลุ่ม เพิ่มการมีส่วนร่วมทำให้บุคคลเข้าใจถึงบทบาทที่แตกต่างกัน
5. การจัดการเชิงกลยุทธ์ทำให้การต่อต้านการเปลี่ยนแปลงลดลงเพราะทำให้เกิดกระบวนการการมีส่วนร่วม จึงทำให้เกิดการยอมรับมากขึ้น

เฟร็ด อาร์. เดวิด (Fred R. David, 2011) สรุปประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ ดังนี้

1. ช่วยให้ธุรกิจกำหนดกลยุทธ์ได้อย่างเป็นระบบ (Systematic) สอดคล้องกับหลักเหตุผล (Logical) ทำให้เกิดความเป็นเหตุเป็นผล (Rational) ในการเลือกกลยุทธ์
2. ช่วยทำให้การติดต่อสื่อสารดีขึ้น จากการสนทนาหรืออภิปราย (Dialogue) และการมีส่วนร่วม (Participation)
3. ทำให้เกิดความเข้าใจที่มีมากขึ้นจากมุมมองต่าง ๆ
4. ทำให้เกิดความรับผิดชอบมากขึ้นในการที่สนับสนุนธุรกิจ อีกทั้งการจัดการเชิงกลยุทธ์ยังได้เปิดโอกาสให้เกิดการมอบหมายงาน (Empowerment) และนำไปสู่กระบวนการกระจายอำนาจ (Decentralization)
5. ช่วยเพิ่มยอดขายและความสามารถในการทำกำไร (Profitability) รวมถึงช่วยเพิ่มผลิตภาพในการทำงาน (Productivity)
6. ช่วยเพิ่มการรับรู้อุปสรรคภายนอก (External Threats) เพิ่มความเข้าใจในกลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขัน เพิ่มผลผลิตของพนักงาน ลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และทำให้เกิดความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างผลการทำงานและรางวัลตอบแทน

กอร์ดอน อี. กรีนลีย์ (Gordon E. Greenley, 1986) กล่าวสรุปประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. ช่วยให้เรากำหนด เรียงลำดับและค้นหาโอกาสต่าง ๆ
2. ช่วยให้เรามองปัญหาการจัดการในแบบวัตถุวิสัย (Objective View)
3. ทำให้เราเห็นถึงกรอบการทำงานที่จะเพิ่มความร่วมมือและการควบคุมของกิจกรรมต่าง ๆ (Coordination and Control)
4. ช่วยลดผลกระทบที่ไม่ดีจากเงื่อนไขและการเปลี่ยนแปลง
5. ช่วยทำให้การตัดสินใจหลักมีส่วนสนับสนุนวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ที่ตั้งไว้
6. ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการกระจายเวลาและทรัพยากรในการกำหนดโอกาส
7. ทำให้เกิดการใช้เวลาและทรัพยากรที่น้อยลง จากความผิดพลาดและการตัดสินใจแบบเฉพาะกิจ (Ad Hoc Decision)
8. ช่วยสร้างกรอบการทำงานสำหรับการติดต่อสื่อสารภายในระหว่างบุคคล
9. ช่วยบูรณาการพฤติกรรมของบุคคลให้เป็นความพยายามแบบโดยรวม (Total Effort)
10. ช่วยทำให้เกิดความชัดเจนในเรื่องความรับผิดชอบของแต่ละบุคคล
11. ส่งเสริมให้เกิดการคิดไปข้างหน้า (Forward Thinking)

12. ทำให้เกิดความร่วมมือ การบูรณาการ และวิธีการที่มีความกระตือรือร้นต่อการแก้ไข ปัญหาและการจัดการโอกาส

13. ส่งเสริมให้เกิดความคิดทางบวกต่อการเปลี่ยนแปลง

14. ช่วยให้เกิดความมีวินัย ความเป็นทางการในการจัดการธุรกิจ

วิชิต อุ่อ้น (2551, น. 22) กล่าวสรุปประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. การจัดการเชิงกลยุทธ์ ทำให้เห็นความชัดเจนถึงวิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นการกำหนด ความต้องการของธุรกิจในอนาคตว่าต้องการจะเป็นอย่างไร

2. การจัดการเชิงกลยุทธ์ ทำให้เห็นถึงความชัดเจนว่าสิ่งที่สำคัญของกลยุทธ์ที่ควรมุ่งเน้น คืออะไร

3. การจัดการเชิงกลยุทธ์ ทำให้เกิดความเข้าใจและความสามารถในการปรับตัวของธุรกิจ ภายใต้สภาวะแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2552, น. 20) กล่าวสรุปประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ไว้ดังนี้

1. กำหนดทิศทางของธุรกิจ (Set Direction) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยให้เกิดความเข้าใจ ต่อการเปลี่ยนแปลงและมีวิสัยทัศน์ต่ออนาคต ทำให้สามารถกำหนดวัตถุประสงค์และทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจได้อย่างเป็นรูปธรรม

2. สร้างความสอดคล้องในการปฏิบัติ (Harmony) การจัดการเชิงกลยุทธ์สนใจกับการกำหนด การประยุกต์ การตรวจสอบ และการควบคุมกลยุทธ์ของธุรกิจในฐานะเป็นระบบ ที่ประกอบด้วยส่วนประกอบสำคัญต่าง ๆ รวมเข้าด้วยกัน แนวคิดนี้ก่อให้เกิดวิสัยทัศน์และความเข้าใจร่วมกันในวัตถุประสงค์และแนวทางการดำเนินธุรกิจ

3. สร้างความพร้อมให้แก่ธุรกิจ (Provide Readiness) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อม และการกำหนดกลยุทธ์ ช่วยให้สมาชิกในองค์การ มีความพร้อมและเข้าใจศักยภาพของธุรกิจในภาพรวม ผลของสภาพแวดล้อมที่มีต่อธุรกิจ ทำให้ธุรกิจพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงหรือความท้าทายของสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น

4. สร้างประสิทธิภาพในการแข่งขัน (Improve Competitive Efficiency) การจัดการเชิงกลยุทธ์ช่วยสร้างประสิทธิภาพในการแข่งขันแก่ธุรกิจ เนื่องจากการดำเนินงานเชิงกลยุทธ์ ช่วยพัฒนาความสามารถของผู้ประกอบการธุรกิจ ขณะเดียวกันก็ช่วยเตรียมความพร้อมและพัฒนาศักยภาพให้แก่สมาชิกในธุรกิจ โดยการทำให้เกิดความเข้าใจในภาพรวม ความต้องการของธุรกิจ และความสามารถในปัจจุบันของธุรกิจ จึงทำให้สามารถลำดับ (Prioritization) ความสำคัญในการดำเนินงานและเป้าหมาย ซึ่งจะช่วยให้ธุรกิจดำเนินไปอย่างเหมาะสมและใช้ทรัพยากรอย่างมีประสิทธิภาพ

จากประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น สามารถสรุปความได้ว่า ประโยชน์ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ คือ การช่วยกำหนดทิศทางของธุรกิจโดยการประสานงานของผู้มีส่วนได้เสียภายในธุรกิจอย่างสอดคล้อง เพื่อเสริมสร้างประสิทธิผล (Effectiveness) คือ การทำให้บรรลุเป้าหมายที่ได้รับการพิจารณาแล้วว่าเป็นเป้าหมายที่ดีและสามารถที่จะบรรลุได้ และประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การทำให้สำเร็จในเป้าหมาย โดยพิจารณาต้นทุนที่ต่ำสุดด้วย ซึ่งนำไปสู่การดำเนินการของธุรกิจให้มีความพร้อมในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันในธุรกิจอย่างยั่งยืน

1.5 ผู้ประกอบการธุรกิจ

หลังจากที่ได้ทำความเข้าใจเรื่องการจัดการเชิงกลยุทธ์แล้วนั้น ในขั้นตอนต่อมา เป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องเข้าใจแนวทางของการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจ (Strategic Management for Entrepreneurs) โดยในการทำความเข้าใจเรื่องดังกล่าวจำเป็นต้องเข้าใจความหมายของผู้ประกอบการธุรกิจ และการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจ ดังต่อไปนี้

ฮาวเวิร์ด เอช. เฟรเดอริก, อลัน โอ'คอนเนอร์ และโดนัลด์ เอฟ. กูเรตโก (Howard H. Frederick, Allan O'Connor & Donald F. Kuratko, 2018) ได้ให้ความหมายของ “ผู้ประกอบการธุรกิจ” ว่า บุคคลที่มองเห็นโอกาส ที่ผู้อื่นมองเห็นความลึกลับวุ่นวาย ความขัดแย้ง และความลึกลับ

วีรภัทรประภา ฮาวิโนล (Veerabhadrapa Havinal, 2009) ได้กล่าวถึง “ผู้ประกอบการธุรกิจ” ว่า เป็นคำที่มาจากภาษาฝรั่งเศสว่า “Entreprendre” ที่ถูกใช้เรียกผู้จัดงาน (Organizer) ดนตรี หรือสิ่งบันเทิงอื่น ๆ และความหมายของคำนี้ถูกขยายขอบเขตมากขึ้น จนมาถึงในปัจจุบันที่กล่าวว่า เป็นบุคคลที่พยายามสร้างสิ่งใหม่ จัดการการผลิตและรับความเสี่ยง และจัดการกับความไม่แน่นอนทางเศรษฐกิจที่เกี่ยวข้องกับองค์การ

พิบูลย์ ทีปะपाल (2552) ได้กล่าวถึงความหมายของ “ผู้ประกอบการธุรกิจ” ว่า เป็นผู้กระตุ้นที่จุดประกายให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่มีบทบาทอย่างยิ่งในโลกธุรกิจปัจจุบัน เป็นนักคิดอิสระ (Freedom Thinker) ที่กล้าคิดกล้าเสี่ยง (Risk Taker) กระทำสิ่งใหม่ๆ ต่างจากสิ่งทั่วไป

ในขณะที่ฮาวเวิร์ด เฟรเดอริก, โดนัลด์ เอฟ. กูเรตโก และริชาร์ด เอ็ม. ฮอดเกตต์ส (Howard Frederick, Donald F. Kuratko & Richard M. Hodgetts, 2007) ได้ให้ความหมายของ “การเป็นผู้ประกอบการธุรกิจ” ว่า เป็นการมีวิสัยทัศน์ การเปลี่ยนแปลง และการสร้างสรรค์ เพื่อนำแนวความคิดใหม่ ไปสู่การปฏิบัติและการแก้ปัญหา พร้อมเต็มใจรับความเสี่ยง

สก๊อตต์ ชาน และเอส. เวนกาตารามา (Scott Shane & S. Venkataraman, 2000) ได้ให้ความหมายของ “การเป็นผู้ประกอบการธุรกิจ” ว่าเป็นการแสวงหาโอกาสเพื่อนำไปสร้างสรรค์บางอย่างขึ้นใหม่ (เช่น ผลิตภัณฑ์ บริการ กระบวนการผลิต) ให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและวงกว้าง

พินูลย์ ทีปะปาล (2552) ได้ให้ความหมายของ “การเป็นผู้ประกอบการธุรกิจ” ว่าเป็น ผู้ริเริ่มบุกเบิกหรือนักพัฒนาซึ่งมองเห็นโอกาส และสร้างสรรค์ความคิดเชิงธุรกิจ นำออกขาย และสามารถเพิ่มมูลค่า โดยยอมรับความเสี่ยงจากตลาดที่มีการแข่งขัน

จากนิยามความหมายที่นักวิชาการต่างๆ ได้ให้ไว้ สรุปได้ว่า การเป็นผู้ประกอบการและผู้ประกอบการธุรกิจ คือ ผู้ที่เริ่มก่อตั้งธุรกิจโดยมองเห็นโอกาส ใช้เงินทุนของตนเองหรือจากแหล่งเงินทุนอื่น ๆ และนำความรู้ความสามารถ มาใช้ในเชิงสร้างสรรค์โดยมุ่งหวังผลกำไรและความเจริญเติบโตอย่างยั่งยืน ในขณะที่เดียวกันพร้อมยอมรับความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น โดยคำแรกจะหมายถึง กระบวนการ (Process) ในการเป็นผู้ประกอบการ ขณะที่คำหลังจะหมายถึง ตัวบุคคลที่เป็นผู้ประกอบการธุรกิจ

ฉะนั้นเมื่อมีการบูรณาการขององค์ความรู้ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ และการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจ จะได้เป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจ นั่นคือ การที่ธุรกิจสร้างความสมดุลระหว่างกระบวนการผู้ประกอบการและการจัดการเชิงกลยุทธ์ในเวลาเดียวกัน (Höglund & Mårtensson, 2019) โดยจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมแสวงหาโอกาส และข้อได้เปรียบพร้อมกันและส่งผลให้ธุรกิจมีผลการดำเนินงานที่เหนือกว่า โดยจะมุ่งเน้นไปที่ จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างไร (ปรับตัวหรือเชิงรุก) โดยใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดจากความไม่แน่นอนของสภาพแวดล้อมภายนอก

1.6 คุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจ

การเป็นผู้ประกอบการธุรกิจมีองค์ประกอบหลายอย่าง และหนึ่งในประเด็นสำคัญ คือ ตัวของผู้ประกอบการธุรกิจ นักวิชาการได้ระบุถึงคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจ ดังนี้

เฟรเดอริก, โอ’คอนเนอร์ และกูแรตโก (2018) ได้เสนอคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจไว้ดังนี้

1. ความมุ่งมั่นและความเพียร (Determination and Perseverance) คือ ความทุ่มเทอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จและมุ่งมั่นที่ความได้เปรียบสามารถเอาชนะอุปสรรคได้ ความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ ให้ความสำคัญกับสิ่งต่างๆ เช่น การเปิดกว้างต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อผลประโยชน์ในระยะยาว

2. ขับเคลื่อนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย (Drive to Achieve) คือ ผู้เริ่มต้นด้วยตนเอง ซึ่งดูเหมือนว่าจะได้รับแรงผลักดันจากภายใน ด้วยความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะบรรลุเป้าหมายที่ท้าทาย โดยการตัดสินใจที่มีความเสี่ยงสูงสำหรับนักธุรกิจโดยเฉลี่ย มักถูกมองว่าเป็นการตัดสินใจที่มีความเสี่ยงปานกลางสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ

3. ผู้มองหาโอกาส (Opportunity Orientation) คือ ผู้ประกอบการธุรกิจที่ประสบความสำเร็จและมุ่งเน้นไปที่โอกาสมากกว่าที่จะใช้ทรัพยากร โครงสร้างหรือกลยุทธ์ โดยผู้ประกอบการธุรกิจที่ประสบความสำเร็จเริ่มต้นด้วยโอกาส และจะแสวงหาโอกาสอย่างไม่หยุดยั้ง

4. การแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง (Persistent Problem Solving) คือ ผู้ประกอบการธุรกิจจะไม่กลัวสถานการณ์ที่ยากลำบาก มีความมั่นใจในตัวเองและการมองโลกในแง่ดี มีมุมมองที่ว่าสิ่งที่เป็นไปไม่ได้ เป็นเพียงสิ่งที่ต้องใช้เวลาเพิ่มขึ้นเล็กน้อยเพื่อให้สำเร็จ แต่กระนั้นพวกเขาก็ไม่ได้มุ่งมั่นจนไร้จุดหมาย หากงานนั้นง่ายมากหรือไม่สามารถแก้ไขได้ ผู้ประกอบการธุรกิจมักจะยอมแพ้เร็วกว่าคนอื่น ๆ และปัญหาง่าย ๆ มักทำให้พวกเขาเบื่อหน่าย โดยแม้ว่าผู้ประกอบการธุรกิจจะมีความแน่วแน่ในสิ่งที่ทำอย่างมาก แต่ก็มีการตระหนักถึงสิ่งที่ทำได้และทำไม่ได้

5. มองหาข้อเสนอแนะ (Seeking Feedback) คือ ผู้ประกอบการธุรกิจที่มีประสิทธิผล มักมีความปรารถนาอย่างเต็มที่ที่จะทราบว่าพวกเขาทำได้ดีเพียงใด และจะปรับปรุงประสิทธิภาพได้อย่างไร พวกเขาแสวงหาที่ปรึกษาอย่างกระตือรือร้นและใช้ความคิดเห็นเหล่านั้น ซึ่งเป็นหัวใจสำคัญในการเรียนรู้จากความผิดพลาด

6. ความเชื่อในอำนาจควบคุมภายใน (Internal Locus of Control) คือ ผู้ประกอบการธุรกิจไม่เชื่อว่าความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกิจการของพวกเขาจะถูกควบคุมโดยโชคชะตา โดยจะเชื่อว่าความสำเร็จและความพ่ายแพ้ของพวกเขาอยู่ในการควบคุมและอิทธิพลของพวกเขาเอง

7. ความอดทนต่อความไม่แน่นอน/ไม่ชัดเจน (Tolerance for Ambiguity) คือ ผู้ประกอบการธุรกิจต้องเผชิญกับความไม่แน่นอนกับการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง แต่ผู้ประกอบการธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจะมีความอดทนสูงต่อความคลุมเครือ

8. การยอมรับความเสี่ยง (Calculated Risk Taking) คือ ผู้ประกอบการธุรกิจที่ประสบความสำเร็จไม่ใช่นักพนัน พวกเขาจะทำในลักษณะที่คำนวณและไตร่ตรองอย่างรอบคอบ พวกเขาทำทุกวิถีทางเพื่อให้ได้อัตราต่อรองและมักจะหลีกเลี่ยงการเสี่ยงที่ไม่จำเป็น

9. ความอดทนต่อความล้มเหลว (Tolerance for Failure) คือ ผู้ประกอบการธุรกิจใช้ความล้มเหลวเป็นประสบการณ์ในการเรียนรู้และโดยทั่วไปมีความอดทนต่อความล้มเหลวสูง ลักษณะการลองผิดลองถูกซ้ำๆ ของการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ โดยความผิดพลาดเป็นส่วนสำคัญของกระบวนการเรียนรู้ พวกเขาไม่ผิดหวังท้อแท้หรือหดหูจากความพ่ายแพ้หรือความล้มเหลว หลายคนเชื่อว่าพวกเขาเรียนรู้เพิ่มเติมจากความล้มเหลวในช่วงต้นของพวกเขามากกว่าความสำเร็จในช่วงต้น

10. ระดับพลังงานสูง (High Energy Level) คือ ผู้ประกอบการธุรกิจต้องเผชิญกับภาระงานที่ไม่ธรรมดาและความตึงเครียดที่เกิดขึ้น ระดับพลังงานที่สูงทำให้เขาสามารถแปลงสิ่งเหล่านั้น ไปในทิศทางที่เป็นบวกกับธุรกิจได้

11. ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม (Creativity and Innovativeness) คือ ความคิดสร้างสรรค์ ถือได้ว่าเป็นลักษณะเฉพาะที่สืบทอดกันมา ที่ทำให้ผู้ประกอบการธุรกิจมีลักษณะเฉพาะที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ และสร้างธุรกิจที่ได้เปรียบในการแข่งขัน

12. มิวสิทัศน์ (Vision) คือ ผู้ประกอบการธุรกิจรู้ว่าพวกเขาต้องการไปที่ไหน พวกเขา มิวสิทัศน์หรือแนวคิดว่าธุรกิจของพวกเขาจะเป็นอย่างไร อย่างไรก็ตามผู้ประกอบการธุรกิจ บางรายไม่ได้กำหนดวิสัยทัศน์ไว้ล่วงหน้าสำหรับธุรกิจของตน ในหลายกรณีวิสัยทัศน์นี้พัฒนาขึ้นเมื่อเวลาผ่านไปเมื่อบุคคลเริ่มตระหนักว่าธุรกิจคืออะไรและจะกลายเป็นอะไรได้

13. ความหลงใหล/แรงผลักดัน (Passion) คือ การแสดงออกที่สร้างขึ้นโดยผู้ประกอบการธุรกิจ เพื่อให้ความเข้าใจที่สอดคล้องกันกับประสบการณ์ทางอารมณ์และการระดมพลังงานที่เกี่ยวข้องกับผู้ประกอบการธุรกิจ และกิจการของเขาหรือเธอ ความหลงใหลในการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจเป็นประสบการณ์ทางอารมณ์พื้นฐานสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจที่นำไปสู่เป้าหมาย

14. การสร้างทีม (Team Building) คือ ผู้ประกอบการธุรกิจที่ประสบความสำเร็จจำเป็นต้องมีทีมงานที่มีคุณภาพและมีแรงจูงใจที่ดีเพื่อช่วยจัดการกับการเติบโตและการพัฒนาของกิจการ ทีมที่มีประสบการณ์ในอดีตร่วมกันสามารถส่งผลที่แข็งแกร่งยิ่งขึ้นต่อการอยู่รอดของผู้ร่วมทุนรายใหม่และการเติบโตที่ประสบความสำเร็จ

สตีฟ แมร์ริออต (Steve Marriot, 2010) ได้ระบุถึงคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจที่ประสบความสำเร็จไว้ ดังแสดงในรูปที่ 1.3



รูปที่ 1.3 คุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจแบบที่ 1

ที่มา: Marriot, 2010

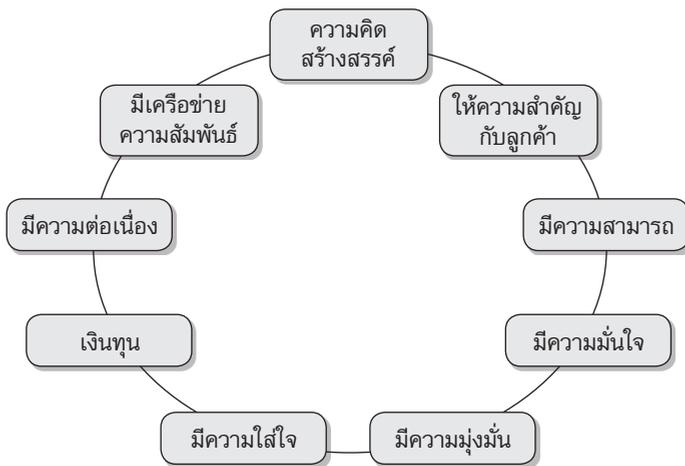
จากรูปที่ 1.3 คุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจแบบที่ 1 มีรายละเอียดดังนี้

- 1. ความกล้าหาญ (Courage)** ความเต็มใจที่จะเสี่ยงแม้ว่าจะเกิดความสูญเสียก็ตาม
- 2. ความคิดสร้างสรรค์ (Creativity)** การคิดค้นวิธีการใหม่ๆ ในการทำสิ่งต่างๆ คิดนอกกรอบ
- 3. ความอยากรู้อยากเห็น (Curiosity)** ความปรารถนาที่จะเรียนรู้และถามคำถาม
- 4. ความมุ่งมั่น (Determination)** ไม่ยอมเลิกละโร่ง่ายๆ แม้จะมีอุปสรรค
- 5. มีระเบียบวินัย (Discipline)** ความสามารถในการจัดจ่อและทำตามกำหนดเวลาตรงตามกำหนดเวลา
- 6. เอาใจใส่ (Empathy)** การอ่อนไหวต่อความคิดและความรู้สึกของผู้อื่น
- 7. ความกระตือรือร้น (Enthusiasm)** หลงใหลในบางสิ่ง ความสามารถในการมองเห็นปัญหาเป็นโอกาส
- 8. ความยืดหยุ่น (Flexibility)** ความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ใหม่ ความเต็มใจที่จะเปลี่ยนแปลง
- 9. ความซื่อสัตย์ (Honesty)** ความมุ่งมั่นที่จะซื่อสัตย์และจริงใจกับผู้อื่น

10. ความอดทน (Patience) การตระหนักว่าเป้าหมายส่วนใหญ่ไม่สามารถบรรลุได้ในชั่วข้ามคืน

11. ความรับผิดชอบ (Responsibility) รับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของคุณ ไม่หลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ

ฉัตรยาพร เสมอใจ (2556) ได้เสนอคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจไว้ 9 ประการ หรือ 9Cs ดังแสดงในรูปที่ 1.4



รูปที่ 1.4 คุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจแบบที่ 2
ที่มา: ฉัตรยาพร เสมอใจ, 2556

1. มีความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) ผู้ประกอบการธุรกิจต้องสามารถสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ นวัตกรรม หรือสร้างสรรค์แนวทางในการบริหารรูปแบบใหม่ และหาแนวทางในการแก้ปัญหาอุปสรรคได้อย่างสร้างสรรค์ ซึ่งสร้างความแตกต่างให้กับธุรกิจ

2. ให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer Focus) ผู้ประกอบการธุรกิจต้องรับรู้ความต้องการของลูกค้า และนำลูกค้ามาเป็นศูนย์กลางของการวางแผนและการดำเนินธุรกิจ โดยเน้นสร้างความพึงพอใจ และความสัมพันธ์ในระยะยาวกับลูกค้า

3. มีความสามารถ (Competence) ผู้ประกอบการธุรกิจต้องมีความสามารถหลากหลาย เช่น ความสามารถด้าน การจัดการ การเงิน การบัญชี การตลาด การดำเนินการ การพัฒนา และการวิจัย รวมทั้งด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เป็นต้น

4. มีความมั่นใจ (Confidence) ผู้ประกอบการธุรกิจต้องสร้างมั่นใจให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และยึดมั่นในแนวทางของตน รวมทั้งการตัดสินใจต่างๆ และพร้อมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในธุรกิจ

5. มีความมุ่งมั่น (Commitment) ผู้ประกอบการธุรกิจต้องมีความทุ่มเทให้กับธุรกิจ เพื่อสร้างความอยู่รอดและการเติบโต และบรรลุเป้าหมายของธุรกิจ โดยพร้อมจะสละเวลา และไม่เกี่ยงงานหนัก เพื่อให้ธุรกิจมีความมั่นคง

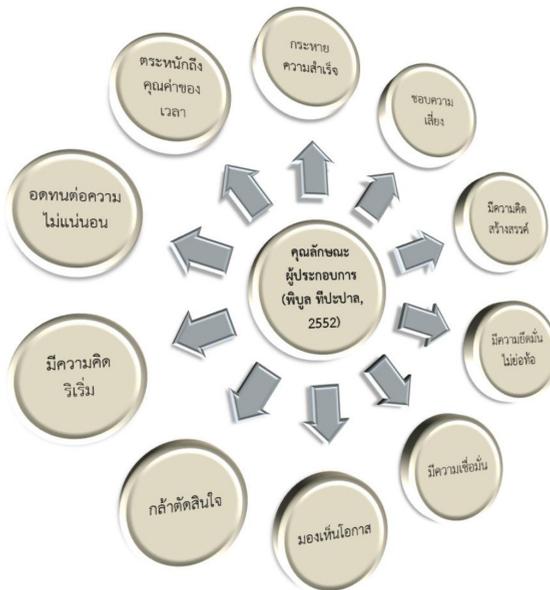
6. มีความใส่ใจ (Concern) ผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องใส่ใจต้องการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม หรือสถานการณ์ของธุรกิจ มีการทบทวนการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม อย่างสม่ำเสมอ

7. เงินทุน (Capital) ผู้ประกอบการธุรกิจต้องทำให้แน่ใจว่ามีเงินทุนเพียงพอในการดำเนินธุรกิจ รวมทั้งเงินในการดำรงชีพตามสมควร และมีทุนสำรองสำหรับการดำเนินงานในช่วงแรก

8. มีความต่อเนื่อง (Continuous) ผู้ประกอบการธุรกิจต้องทำงานอย่างสม่ำเสมอ ต่อเนื่อง และรู้จักพัฒนาตนเองในความชำนาญและทักษะที่จำเป็นอย่างต่อเนื่องและเหมาะสม

9. มีเครือข่ายความสัมพันธ์ (Connection) ผู้ประกอบการธุรกิจต้องรู้จักการสร้างเครือข่ายของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย เพื่อทำให้เกิดความสะดวกในการดำเนินงาน รวมถึงนำไปสู่การเปิดโอกาสใหม่ เช่น ได้ตลาดใหม่ ลูกค้านใหม่ พันธมิตรใหม่ เป็นต้น

พิบูล ทิปะปาล (2552) ได้ระบุถึง คุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจไว้ดังแสดงในรูปที่ 1.5



รูปที่ 1.5 คุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจแบบที่ 3
ที่มา: พิบูล ทิปะปาล, 2552

จากรูปที่ 1.5 คุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจแบบที่ 3 มีรายละเอียดดังนี้

1. เป็นผู้กระหายในความสำเร็จ (Need to Achieve) คือ ผู้ประกอบการธุรกิจเป็นผู้ที่มุ่งมั่น มีพลังผลักดันตัวเองสู่ความสำเร็จ

2. ชอบเสี่ยง (Risk-taker) คือ ผู้ประกอบการธุรกิจต้องกล้าที่จะตัดสินใจภายใต้ภาวะเสี่ยง หรือไม่แน่นอน แต่ต้องอยู่บนพื้นฐานความไม่ประมาทและรอบคอบ ไม่เช่นนั้นผู้ประกอบการธุรกิจก็ไม่ต่างอะไรจากนกพนัน

3. มีความคิดสร้างสรรค์และสร้างฝันให้ยิ่งใหญ่ (Be Creative and Have Big Dreams) คือ ผู้ประกอบการธุรกิจควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถที่จะสร้างความสำเร็จจากสิ่งเล็กแล้วขยายจนเติบโตได้

4. มีความยึดมั่นไม่ย่อท้อ (Have a Strong Commitment) คือ ผู้ประกอบการธุรกิจต้องไม่ล้มเลิกอะไรได้โดยง่าย ควรมีหลักคิดที่ ความผิดพลาด คือ บทเรียน และจะเป็นบันไดไปสู่ความสำเร็จ

5. มีความเชื่อมั่น (Be Confident) คือ ผู้ประกอบการธุรกิจต้องเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) กล้าที่จะออกจากกรอบเดิม (Comfort Zone)

6. มีความสามารถในการตัดสินใจ (Have the Ability to Make Decisions) คือ ผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องกล้าที่จะตัดสินใจ ยอมรับการตัดสินใจและผลของการตัดสินใจนั้น

7. มองการเปลี่ยนแปลงคือโอกาส (Look at Change as An Opportunity) คือ ผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องสังเกตเห็นการเปลี่ยนแปลงและมีแนวคิดเชิงบวกกับการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ

8. มีความอดทนต่อความไม่แน่นอน (Have a Tolerance to Uncertainty) คือ ผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องสามารถที่จะรอคอยโอกาสดี และพร้อมเผชิญกับสภาพแวดล้อมภายนอกที่ยากแก่การควบคุม

9. รู้จักริเริ่มและต้องการความสำเร็จที่สมบูรณ์ (Be Initiative and Require Completion) คือ ผู้ประกอบการธุรกิจต้องเข้าใจในรายละเอียดของธุรกิจตนเอง และมองหาจุดบกพร่องเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตลอดเวลา

10. ตระหนักในคุณค่าของเวลา (Realize the Value of Time) คือ ผู้ประกอบการธุรกิจต้องเข้าใจว่า เวลาเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า และให้ความสำคัญกับเวลา เช่น การตรงต่อเวลา ถือเป็นหัวใจสำคัญในการดำเนินธุรกิจ

ตารางที่ 1.1 การสังเคราะห์คุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจ

การสังเคราะห์คุณลักษณะผู้ประกอบการธุรกิจ				
เฟรดเดอริก, โอ'คอนเนอร์, & กูแรตโก (2018)	แมร์รียอต (Marriot, 2010)	ฉัตรยาพร เสมอใจ (2556)	ทิบูล ทิปะปาล (2552)	ลำดับความสำคัญ
• ความมุ่งมั่นและความเพียร	• ความมุ่งมั่น	• มีความมั่นใจ • มีความมุ่งมั่น • มีความต่อเนื่อง	• มีความเชื่อมั่น	1
• ขับเคลื่อนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย	• ความยืดหยุ่น • ความรับผิดชอบ	-	• เป็นผู้กระหายในความสำเร็จ	2
• ผู้มองหาโอกาส	• ความอยากรู้อยากเห็น	-	• มองการเปลี่ยนแปลงคือโอกาส	2
• การแก้ปัญหาอย่างต่อเนื่อง	• มีระเบียบวินัย	-	-	3
• มองหาข้อเสนอแนะ	• เอาใจใส่	• มีความใส่ใจ • ให้ความสำคัญกับลูกค้า	-	2
• ความเชื่อในอำนาจควบคุมภายใน	-	-	-	4
• ความอดทนต่อความไม่แน่นอน/ไม่ชัดเจน	-	-	• มีความอดทนต่อความไม่แน่นอน	3
• การยอมรับความเสี่ยง	• ความกล้าหาญ	-	• ชอบเสี่ยง • มีความสามารถในการตัดสินใจ	2
• ความอดทนต่อความล้มเหลว	• ความอดทน	-	• มีความยืดหยุ่นไม่ย่อท้อ	2
• ระดับพลังงานสูง	• ความกระตือรือร้น	-	-	3
• ความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรม	• ความคิดสร้างสรรค์	• มีความคิดสร้างสรรค์	• มีความคิดสร้างสรรค์และสร้างฝันให้ยิ่งใหญ่ • รู้จักริเริ่ม และต้องการความสำเร็จที่สมบูรณ์	1
• มีวิสัยทัศน์	-	-	-	4
• ความหลงใหล/แรงผลักดัน	-	-	-	4
• การสร้างทีม	-	• มีเครือข่ายความสัมพันธ์	-	3
-	• ความซื่อสัตย์	-	-	4
-	-	• เงินทุน	-	4
-	-	-	• ตระหนักในคุณค่าของเวลา	4

1 หมายถึง เห็นตรงกันทุกท่าน 2-3 หมายถึง เห็นตรงกันบางส่วน และ 4 หมายถึง ประเด็นที่เห็นต่างออกไป

จากตารางที่ 1.1 การสังเคราะห์คุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ ซึ่งผู้เขียนได้ทำการรวบรวมมาจากงานของเฟรดเดอริก, โอ'คอนเนอร์ และกูเรตโก (2018); แมร์ริออต (2010) ฉัตยาพร เสมอใจ (2556) และพิบูล ทิปะपाल (2552) สามารถบ่งบอกได้ถึงคุณลักษณะของผู้ประกอบการธุรกิจที่มีความเห็นตรงกันเป็นอันดับที่ 1 (หมายถึง เห็นเหมือนกันทุกคน) ได้แก่ ความมุ่งมั่น หรือความเพียร และความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ขณะที่อันดับที่ 4 (หมายถึงมีความเห็นที่ต่างออกไป) ได้แก่ การมีวิสัยทัศน์ ความหลงใหล/แรงผลักดัน ความซื่อสัตย์ เงินทุน และการตระหนักถึงคุณค่าของเวลา โดยคุณลักษณะนั้นเป็นความสามารถตามธรรมชาติของผู้ประกอบการธุรกิจ ที่เป็นส่วนหนึ่งของสิ่งที่คุณผู้ประกอบการธุรกิจเป็น หรือทำอะไร หรือทำไมทำอย่างนั้น ขณะที่มีการรวบรวมและจัดกลุ่มของทักษะของผู้ประกอบการธุรกิจที่จำเป็น ซึ่งคือสิ่งที่คุณผู้ประกอบการธุรกิจสามารถทำได้ดี และสามารถที่จะพัฒนาได้ผ่านการฝึกฝนหรืออบรม เป็นต้น ซึ่งจะได้นำเสนอต่อไป

1.7 แนวทางและทักษะในการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ

นักวิชาการได้เสนอข้อคิดเห็นในการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจที่ประสบความสำเร็จไว้หลายแนวทางโดยมีทักษะของการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจประกอบด้วย กลุ่มทักษะการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจ กลุ่มทักษะการบริหารจัดการ กลุ่มทักษะการสื่อสารและการตลาด กลุ่มการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ และกลุ่มการพัฒนาและต่อยอดธุรกิจ โดยมีรายละเอียดดังนี้ (Fitriati & Hermiati, 2011)

1. กลุ่มทักษะการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจ (Entrepreneurial Skills) ประกอบด้วย

(1) การสร้างแรงบันดาลใจ คือ ทักษะการชี้แนะ จูงใจ เพื่อให้เกิดการกระทำที่ไปในทิศทางที่พึงประสงค์

(2) การบริหารความเสี่ยง คือ การบ่งชี้ วิเคราะห์ ประเมิน จัดการ ติดตาม และสื่อสาร เพื่อช่วยลดความสูญเสียให้เหลือน้อยที่สุดและเพิ่มโอกาสแก่องค์กรมากที่สุด

(3) การบริหารเงินทุน คือ จัดการเกี่ยวกับการได้มาและใช้ไปของเงินทุน เพื่อสร้างมูลค่าของกิจการให้อยู่ในระดับสูงสุด

(4) ความยั่งยืนในการประกอบธุรกิจ คือ การที่มีเป้าหมายในการพัฒนาองค์การให้ยั่งยืน มุ่งเน้นการวางรากฐานเพื่อให้องค์การเติบโตได้ในระยะยาว

2. กลุ่มทักษะการบริหารจัดการ (Managerial Skills) ประกอบด้วย

(1) **การตัดสินใจทางการบริหาร** คือ กระบวนการคัดเลือกวิธีแก้ไขปัญหาที่เป็นระบบ โดยการระบุปัญหา ประเมินทางเลือก และคัดเลือกวิธีแก้ปัญหที่พอใจที่สุด รวมถึงเป็นประโยชน์สูงสุดแก่ธุรกิจ

(2) **การจัดการเชิงกลยุทธ์** คือ กระบวนการที่ประกอบไปด้วยการวิเคราะห์ สภาพแวดล้อมและข้อมูลสำคัญของธุรกิจเพื่อการตัดสินใจ และสร้างความมั่นใจในการดำเนินการได้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

(3) **การบริหารทรัพยากรมนุษย์** คือ กระบวนการที่ผู้ประกอบการธุรกิจ ดำเนินการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคลากรที่มีคุณลักษณะที่เหมาะสมเข้าปฏิบัติงานแก่องค์กร

(4) **การวางแผนการเงินและระบบบัญชี** คือ การกำหนดการใช้จ่ายเงินต่างๆ ให้สอดคล้องกับแผนงานที่วางแผน เช่น ค่าใช้จ่ายต่างๆ รายได้ กำไร และขาดทุน เป็นต้น โดยที่สามารถวิเคราะห์และวางแผนระบบการเงินและการบัญชีได้

(5) **การนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์** คือ งานที่เกี่ยวกับการประมวลผลข้อมูลเพื่อให้ได้สารสนเทศ ทั้งนี้สารสนเทศต้องมีคุณลักษณะที่ดีที่จะนำไปสู่การตัดสินใจที่มีความผิดพลาดน้อยที่สุดและแก้ปัญหได้ตรงจุด

(6) **การจัดทำแผนธุรกิจ** คือ ผู้ประกอบการธุรกิจสามารถทำการกำหนดขั้นตอน และวางแผนการดำเนินธุรกิจอย่างมีระบบและมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้

3. กลุ่มทักษะการสื่อสารและการตลาด (Interpersonal and Marketing Communication Skills) ประกอบด้วย

(1) **การจัดการและวางแผนทางการตลาด** คือ กระบวนการวิเคราะห์ การวางแผน การปฏิบัติการ และการควบคุมแผนงาน การสื่อสารและการตลาด เพื่อก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บริโภคกับกิจการ ทำให้กิจการสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ทางการตลาดได้

(2) **การออกแบบกลยุทธ์ทางการตลาด** คือ การกำหนดแนวทางที่สำหรับสร้างผลิตภัณฑ์ เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มเป้าหมายและตลาดเป้าหมาย โดยผู้ประกอบการธุรกิจจะต้องจัดสรรทรัพยากรของประเทศมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อผลผลิต แบ่งใช้สัดส่วนต่างๆ ทางการตลาดให้เหมาะสมสำหรับการดำเนินงาน

(3) **การบริหารลูกค้าสัมพันธ์** คือ กระบวนการหรือกิจกรรมใดๆ ที่นำมาสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การสร้างความพึงพอใจในตัวสินค้าและบริการให้กับลูกค้าได้อย่างต่อเนื่อง การรักษาลูกค้า เพื่อให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีในตราสินค้าและสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อองค์การ โดยให้ได้รับประโยชน์ทั้งสองฝ่าย

(4) **การสร้างตราสินค้า** คือ การเล่าเรื่องราวของสินค้าภายใต้ตราสินค้านั้นๆ ที่จะทำให้อัตราสินค้านั้นมีคุณค่า มีความหมายมากกว่าคุณลักษณะและคุณประโยชน์ทางกายภาพ การสร้างตราสินค้าให้ประสบความสำเร็จนั้น อาจเป็นการส่งข่าวสารที่เป็นเรื่องราวของตราสินค้าออกไป เพื่อกระตุ้นความรู้สึกดี ๆ ให้เกิดขึ้นกับผู้บริโภคกลุ่มเป้าหมาย

4. กลุ่มการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจ (Environmental Adaptation Skills) ประกอบด้วย

(1) **เศรษฐกิจ** คือ ผู้ประกอบการธุรกิจต้องมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระบบเศรษฐกิจ เช่น สถานการณ์การเศรษฐกิจ ทั้งในระดับจุลภาคและมหภาค และสามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม

(2) **การเมืองและกฎหมาย** คือ ผู้ประกอบการธุรกิจต้องมีความรู้ความเข้าใจ ในระบบการเมืองและกฎหมาย หรืออย่างน้อยก็รู้ระเบียบข้อกำหนดที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจ หรืออุตสาหกรรมที่ตนตั้งอยู่

(3) **สังคมและวัฒนธรรม** คือ ผู้ประกอบการธุรกิจจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจ ปัจจัยทางสังคมและวัฒนธรรม เช่น ความเชื่อ ศาสนา และทัศนคติ การดำเนินชีวิตของกลุ่มสังคมที่เกี่ยวข้อง

(4) **เทคโนโลยี** คือ ผู้ประกอบการธุรกิจจำเป็นต้องเข้าใจถึงการพัฒนาของเทคโนโลยี ที่เกี่ยวข้องของอุตสาหกรรม เช่น เทคโนโลยีเพื่อการผลิต เทคโนโลยีการสื่อสาร หรือ เทคโนโลยีสำหรับการบริการ เทคโนโลยีเพื่อการตัดสินใจ เช่น บิ๊กดาต้า (Big Data) แชทบอต (Chat Bot) และสื่อสังคมออนไลน์ (Online Social Media) เป็นต้น

(5) **การต่างประเทศ** คือ ผู้ประกอบการธุรกิจต้องมีทักษะที่จะเข้าใจเรื่องสภาพแวดล้อมด้านต่างประเทศ เช่น อัตราแลกเปลี่ยน สถานะทางเศรษฐกิจและการเมืองของประเทศคู่ค้า รวมทั้งปัจจัยต่างประเทศอื่นๆ ที่กระทบกับการดำเนินธุรกิจ

5. กลุ่มการพัฒนาและต่อยอดธุรกิจ (Business Development Skills) ประกอบด้วย

(1) **การเพิ่มยอดขายและทำกำไร** คือ เป็นทักษะในกลุ่มพัฒนาและต่อยอดธุรกิจ เพื่อให้ธุรกิจดำรงอยู่ได้ และการสร้างยอดขายและเพิ่มกำไร ด้วยการลดต้นทุนและเพิ่มลูกค้าใหม่ ด้วยความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับต้นทุน รายได้ และลูกค้า

(2) **ความคิดสร้างสรรค์** คือ เป็นความสามารถในการทำให้องค์การสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ที่มีความยากและซับซ้อนได้ ด้วยการพัฒนาวิธีการใหม่ๆ และกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเติบโตได้

(3) การเข้าใจผู้บริโภค คือ เป็นทักษะในการสร้างความเข้าใจพฤติกรรมของผู้บริโภค อันเป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้างธุรกิจ เพื่อมาตอบโจทย์ความต้องการของผู้บริโภคได้อย่างเหมาะสม

(4) กลยุทธ์การขยายธุรกิจ คือ เป็นทักษะในการมองเห็นโอกาสทางธุรกิจในการเติบโต จากการขยายสายผลิตภัณฑ์ หรือด้วยการเข้าสู่ธุรกิจที่เกี่ยวข้อง หรือไม่เกี่ยวข้อง ผ่านกระบวนการต่าง ๆ เช่น การควบรวมกิจการ หรือการซื้อกิจการ เป็นต้น

(5) ธุรกิจระหว่างประเทศ คือ ทักษะที่ความจำเป็นที่จะต้องเข้าใจประเด็นเรื่องการธุรกิจระหว่างประเทศ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขัน เช่น การนำเข้าสินค้าหรือวัตถุดิบจากประเทศไหน ถึงจะได้วัตถุดิบที่ดีมีคุณภาพและสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับธุรกิจ หรือการเลือกประเทศในการลงทุนเพื่อขยายตลาด เป็นต้น

นอกจากนั้นเมื่อศึกษางานวิจัยที่มีการศึกษาในวิจัยคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ประกอบการธุรกิจรายใหม่ โดยเฉพาะในกลุ่มอุตสาหกรรมบริการ จากงานของสุรเกียรติ ธาดาวัฒน์ ในปี 2564 ที่ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความเป็นผู้ประกอบการธุรกิจสมัยใหม่ของผู้ประกอบการธุรกิจรายใหม่ด้านอุตสาหกรรมบริการและท่องเที่ยว” ที่ผู้เขียนได้เป็นหนึ่งในที่ปรึกษา พบว่า ในการสำรวจจากผู้ประกอบการธุรกิจรายใหม่ในอุตสาหกรรมบริการที่ดำเนินธุรกิจมาไม่เกิน 3 ปี จำนวน 539 ราย ลงความเห็นว่า องค์ประกอบสำคัญของการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจสมัยอุตสาหกรรมบริการ ได้แก่ ความมีอิสระในการบริหารงาน ความสามารถทางนวัตกรรม การทำงานในเชิงรุก ความสามารถในการแข่งขัน การจัดการความเสี่ยง ความต้องการความสำเร็จ ความเชื่อมั่นในอำนาจแห่งตน และองค์ประกอบที่ผู้ตอบแบบสำรวจเห็นตรงกันว่าสำคัญมาก ได้แก่ การให้ความสำคัญกับตลาด การสร้างพันธมิตรที่ทำงานได้ การสามารถใช้เทคโนโลยีได้อย่างเหมาะสม สอดคล้องกับเนื้อหาที่ผู้เขียนกล่าวไว้ก่อนหน้านี้

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าคุณลักษณะและทักษะเหล่านี้จะเป็นรายการลักษณะที่ยังไม่ครบถ้วน ในการเป็นผู้ประกอบการธุรกิจ แต่ก็เป็คุณลักษณะและทักษะที่มีความสำคัญสำหรับผู้ประกอบการธุรกิจในการพัฒนา ฉะนั้นคุณลักษณะและทักษะเหล่านี้จึงเป็นเพียงส่วนหนึ่งในการทำหน้าที่เป็นแนวทางในการสร้างผู้ประกอบการธุรกิจที่ดี