

บทที่ 6

การวิเคราะห์อุตสาหกรรม

SWOT Analysis

Understanding Strengths, Weaknesses, Opportunities and Treat

Why us the tool?

SWOT Analysis is an effective way of identifying your Strengths and Weaknesses, and of examining the Opportunities and Threats you face.

How to us tool:

To carry out a SWOT Analysis write down answers to the following questions. Where appropriate, use similar question:

Strengths:

- What advantages do you have?
- What do you do well?
- What relevant resources do you have access to?
- What do other people see as your strengths?

Consider this from your own point of view and from the point of view of the people you deal with. Don't be modest. Be realistic. If you are having any difficulty with this, try writhing down a list of your characteristics. Some of these will hopefully be strengths!

In looking at your strengths, think about them in relation to your competitors – for example, if all your competitors provide high quality products, then a high quality production process is not a strength in the market, it is a necessity,

Weaknesses

- What could you improve?
- What do you do badly?
- What should you avoid?

Again. Consider this from an internal and external basis: Do other people seen to perceive weaknesses that you do not see? Are your competitors doing any better than you. It is best to be realistic now, and face any unpleasant truths an soon as possible.

Opportunities:

- Where are the food opportunities facing you?
- What are the interesting trends you are aware of?
- Useful opportunities can come from such thing as:

Change in technology and market on both a broad and narrow scale.

Change in government policy related to your field.

Change in social patterns, population profiles, lifestyle change, etc.

Local Events.

A useful approach to looking at opportunities is to look at your strength and ask your self whether these open up any opportunities. Alternative, look at you weaknesses and ask yourself whether could open up opportunities by elimination them.

Threat:

- What obstacles do you face?
- What is your competition doing?
- Are the required specifications for your job, products or services changing?
- Is changing technology threatening your position?
- Do you have bad debt of cash-flow problems?
- Could any of your weaknesses seriously threaten you business.

Carrying out this analysis will often be illuminating - both in terms of pointing out what needs to be done, and in putting problems into perspective.

การวิเคราะห์ SMEs โดยใช้ SWOT ANALYSIS

SMEs (Small & Medium Enterprises) หรือที่รู้จักกันในนามของ อุตสาหกรรมขนาดกลาง และขนาดย่อม โดยจะนำวิธีการวิเคราะห์ปัจจัยภายในและภายนอก (SWOT ANALYSIS) มาใช้ในการวิเคราะห์ SMEs

SWOT ANALYSIS จะนำมาใช้ในการวิเคราะห์อุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อม ประกอบด้วยปัจจัย 4 ประการ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่ใช้วิเคราะห์ศักยภาพภายในของกิจการ ประกอบด้วย Strengths, Weaknesses, Threats และ Opportunities เมื่อนำปัญหามาตั้งแต่ว่า

รวมกัน ก็จะได้คำย่อคือ SWOT นั่นเอง หลักการสำคัญของ SWOT ANALYSIS นี้ ตั้งอยู่บนสมมติฐานว่า Strength และ Opportunities คือ ปัจจัยเสริมสร้างศักยภาพขององค์กร ในขณะที่ Threats และ Weaknesses คือปัจจัยบั่นทอนศักยภาพขององค์กร ปัจจัยทั้ง 4 จึงเหมือนขั้วบวก ขั้วลบที่ปะปนคละเคล้าอยู่ด้วยกัน หากเราสามารถเพิ่มปัจจัยบวกและลดปัจจัยลบให้ได้มากที่สุด ศักยภาพของธุรกิจก็จะมีคามเข้มแข็งขึ้น โดยปริยาย

เมื่อทราบที่มาและความสำคัญของทั้ง 4 คำนี้แล้ว ลองมาพิจารณารายละเอียดของแต่ละคำกันดู

Strengths ซึ่งอาจแปลเป็นไทยได้ง่ายๆ ว่า จุดแข็งจุดได้เปรียบ หรือ จุดที่สามารถแข่งขันได้ Strengths ของแต่ละบริษัทอาจอยู่ที่งานการเงิน ความเป็นผู้นำทางการตลาด ภาพพจน์ของบริษัท ที่สร้างสมมานาน การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า หรือซัพพลายเออร์ เป็นต้น หรืออาจหมายถึงเรื่องเล็กๆ แต่บังเอิญมีข้อได้เปรียบเหนือคู่แข่ง เช่น คุณภาพของวัตถุดิบ ทักษะของพนักงาน ฯลฯ

Opportunities คือ โอกาสหรือช่องทางที่สามารถจะนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์กับธุรกิจของเราได้ แม้ว่าในตอนที่เราวิเคราะห์ศักยภาพอยู่ ประเด็นนี้อาจจะไม่ใช่ Strengths แต่คาดว่าสามารถจะนำมาเป็นโอกาสในการพัฒนาธุรกิจของเราได้ ก็ต้องถือว่าเป็น Opportunities ที่ไม่ควรมองข้าม ตัวอย่างเช่น ส่วนแบ่งตลาดที่ยังพอมิที่ว่างให้เราแทรกเข้าไป การเปลี่ยนแปลงใดๆ ที่มากระทบจนคาดว่าคู่แข่งต้องปรับตัว การปรับเปลี่ยนของเทคโนโลยีที่เกี่ยวข้องซึ่งอาจจะพลิกสถานการณ์ทางการตลาดให้กับสินค้าของเราได้ เป็นต้น

Threats เป็นสิ่งที่ทุกธุรกิจอยากหลีกเลี่ยง ไม่อยากจะพานพบเอาเลยทีเดียว เพราะการปรากฏขึ้นของ Threats แต่ละอย่าง หมายถึง ผลกระทบทางลบที่จะมีต่อการประกอบธุรกิจ อาทิ ภาวะการถดถอยทางเศรษฐกิจ การเข้าตลาดของคู่แข่งรายใหม่ๆ ซัพพลายเออร์ หรือคู่ค้ามีอำนาจต่อรองเพิ่มขึ้น (จะด้วยสาเหตุใดก็ตาม) รวมถึงการออกกฎหมายหรือระเบียบใหม่ๆ ของทางการ ซึ่งอาจเป็นการสร้างกรอบ หรือขีดจำกัดในการประกอบธุรกิจให้เกิดขึ้นได้ เป็นต้น

Weaknesses หมายถึง จุดอ่อน จุดเสียเปรียบ (ที่ค่อนข้างร้ายแรง) อันจะเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานซึ่งอาจเกิดได้ในหลายๆ ด้าน เช่น ด้านเงินทุน ความสามารถในการจัดการหรือทักษะทางการตลาดของผู้ประกอบการหรือกระทั่งภาพพจน์ของตัวเอง เป็นต้น

กรณีศึกษาในการใช้ SWOT ANALYSIS

เพื่อความเข้าใจที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในที่นี้ขอยกตัวอย่างการนำ SWOT มาใช้วิเคราะห์ศักยภาพและปรับปรุงการดำเนินงานของธุรกิจอุตสาหกรรมขนาดกลางรายหนึ่ง ดังนี้

ข้อมูลพื้นฐาน

บริษัท จามรียานยนต์ จำกัด เป็นบริษัทในเครือของกลุ่มจามรี ซึ่งมีกิจการดั้งเดิมในด้านก่อสร้าง การพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ ต่อมาได้ขยายกิจการมาทางด้านอุตสาหกรรมและโทรคมนาคม โดยบริษัทจามรี ก่อตั้งขึ้นในปี พ.ศ. 2532 เพื่อผลิตและประกอบชิ้นส่วนรถยนต์เฉพาะที่ทำจากพลาสติกรวมทั้งบรรจุภัณฑ์ทางด้านไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ที่ทำจากพลาสติก เช่นกัน

บริษัท จามรี เริ่มต้นธุรกิจด้วยทุนจดทะเบียนชำระแล้ว 20 ล้านบาท มีโรงงานและโกดังเก็บวัตถุดิบ และผลิตภัณฑ์ที่ทำสำเร็จแล้วอย่างละหนึ่งหลัง คนงานปัจจุบันรวมทุกแผนก ทั้ง 3 กิจการจำนวน 209 คน จำนวนเครื่องจักรและอุปกรณ์รวม 40 ชิ้น

กิจกรรมในการผลิตของบริษัท โดยหลักๆ แล้วคือ

1. การฉีดพลาสติก ตามแม่พิมพ์ที่ลูกค้าจัดมาให้และแม่พิมพ์ซึ่งพัฒนาขึ้น โดยฝ่ายวิจัยและพัฒนาของบริษัท

2. การประกอบชิ้นส่วนทำ ซิลค์สกรีน และพ่นสี

การวิเคราะห์จะแบ่งเป็น 3 หัวข้อ คือ

โดยจะมีการวิเคราะห์ดังนี้

1. การจัดการด้านองค์กร ทรัพยากรมนุษย์ และการจัดการโดยทั่วไป

Strength

- ได้รับการสนับสนุนจากบริษัทแม่และบริษัทในกลุ่มเป็นอย่างดี มีการส่งลูกค้ามาให้
- มีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้า ซัพพลายเออร์ที่จัดส่งเม็ดพลาสติกให้
- พนักงานกว่าร้อยละ 70 เป็นคนหนุ่ม – สาว มีความกระตือรือร้นและมีความคิดสร้างสรรค์
- มีการฝึกอบรมแบบ “ On The Job Training” ให้แก่พนักงานอยู่เสมอ ช่วยสร้างขวัญกำลังใจให้กับพนักงาน

- มีการจัดรูปแบบขององค์กรแบบ Flat ไม่ซับซ้อน พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าของ

Weaknesses

- ขาดมาตรการที่จะสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงาน
- พนักงานลาออกไปเรียนต่อในอัตราสูง ทำให้ต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการฝึกคนใหม่
- การสื่อสารภายในองค์กรเป็นรูปแบบการสื่อสารทางเดียว(จากบนลงล่าง)
- สภาพการทำงานบางฝ่ายงานไม่เหมาะสม เช่น งานพ่นสี ไม่มีเครื่องป้องกันความปลอดภัยให้พนักงาน เช่น ชุดกันเปื้อน หน้ากาก ฯลฯ

- พนักงานระดับกลาง และระดับล่าง ไม่ได้รับการถ่ายทอดให้เข้าใจถึงนโยบาย เป้าหมาย ของบริษัทฯ อย่างชัดเจน

- อำนาจการตัดสินใจทุกขั้นตอนผูกขาดอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูง จึงไม่เป็นการเปิดโอกาส ให้แก่ความคิดสร้างสรรค์ และไม่จูงใจคนระดับอื่นๆ ในองค์กร

Opportunities

- ผู้บริหารและพนักงานระดับกลางมีโอกาสหมุนเวียนไปปฏิบัติงานกับบริษัทในกลุ่มเป็น การเพิ่มพูนประสบการณ์ และจูงใจให้ทำงานอยู่กับบริษัทนานๆ

- โดยลักษณะของงานและชื่อเสียงของบริษัททั้งกลุ่ม ช่วยให้หาแรงงานมาทดแทนได้ ตลอดเวลา

Threats

- การสื่อสารทางเดียวในองค์กรไม่อาจกระตุ้นหรือจูงใจพนักงาน เพื่อเพิ่มคุณภาพผลผลิต ได้

- มีแนวโน้มที่จะสูญเสียแรงงานฝีมือ ไปเพราะเงินเดือนและสวัสดิการของบริษัทอยู่ใน ระดับต่ำเมื่อเทียบกับบริษัทอื่น

- สภาพการทำงานที่ไม่เหมาะสม อาจก่อให้เกิดข้อพิพาทแรงงาน

2. ด้านการตลาด

Strength

- ผลิตสินค้าตามคำสั่งซื้อของลูกค้า จึงมีตลาดแน่นอน ไม่มีปัญหาของเหลือ

- เป็นผู้ซื้อวัตถุดิบรายใหญ่มีอำนาจต่อรองกับซัพพลายเออร์สูง

- คู่แข่งชั้นน้อย เพราะเป็นผู้ผลิตรายใหญ่ที่มีลูกค้าประจำ

- สามารถขยายตลาดไปผลิตชิ้นส่วนพลาสติกสำหรับธุรกิจโทรคมนาคมและเวชภัณฑ์ได้

Weaknesses

- มีความท้าทายน้อยในการที่จะพัฒนายุทธวิธีการตลาด

- มีความเสี่ยงสูงเนื่องจากการหวังพึ่งยอดขายจากลูกค้าประจำ หากมีการสะดุดจะ กระทบกระเทือนการผลิตและจำหน่ายของบริษัททันที

- สินค้าหลักคือ ชิ้นส่วนรถยนต์ หาก Demand ของรถยนต์ลดลง ก็จะเป็นปัญหากับบริษัท ทันที

Opportunity

- ยังมีช่องทางการตลาดที่พอจะแทรกและขยายได้อีก
- ตัวผลิตภัณฑ์ยังมีช่องทางการพัฒนารูปแบบให้แตกต่างออกไปได้อีก
- หากเพิ่ม Line การประกอบชิ้นส่วนใหม่ๆ ได้จะมีโอกาสขยายตลาดใหม่ๆ ได้
- ยังมีโอกาสขยายตลาด โดยอาศัยการสนับสนุนจากบริษัทแม่และบริษัทในกลุ่ม

Threats

- การพัฒนาระบบขนส่งมวลชนของรัฐบาลและภาคเอกชน เช่น รถไฟฟ้า (บนดินและใต้ดิน) อาจมีผลกระทบต่อ Demand ของรถยนต์
- ธุรกิจนี้ เป็นประเภทเข้าง่าย จึงอาจมีคู่แข่งเพิ่มทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อมีการเปิดเขตการค้าเสรีอาเซียน (AFTA)

3. ด้านการผลิต

Strength

- สามารถควบคุมปริมาณวัตถุดิบที่จะสั่งซื้อจากซัพพลายเออร์ ให้สอดคล้องกับปริมาณผลิตภัณฑ์ที่ลูกค้ามีคำสั่งซื้อมาในแต่ละสัปดาห์
- แม่พิมพ์ส่วนใหญ่ ผ่านการตรวจสอบมาตรฐานจากลูกค้า จึงลดความสูญเสียในกระบวนการผลิต
- พื้นที่ในโรงงานกว้าง โถง เพดานสูง จึงมีความยืดหยุ่นสูงในการปรับเปลี่ยนแผนผังโรงงานให้สอดคล้องกับสายการผลิตที่ต้องการและผังโรงงานในปัจจุบันก็อยู่ในมาตรฐาน 5 ส
- ได้รับการรับรองมาตรฐานผลิตภัณฑ์ ISO 9002
- ลักษณะงานสามารถสับเปลี่ยนคนงานจากต่างแผนกมาทดแทนกันได้ ช่วยลดปัญหาการขาดแคลนคนงาน

Weaknesses

มีปัจจัยที่อยู่นอกเหนือการควบคุมหลายอย่าง ที่ส่งผลให้เกิดการสูญเสียระหว่างการผลิต เช่น

- 1) อุณหภูมิภายนอกที่เปลี่ยนแปลง
- 2) ปัญหาจากแม่พิมพ์
- 3) ความผิดพลาดของคนงานที่ขาดประสบการณ์

- ผลิตภัณฑ์ที่ถูก Reject แม้จะนำกลับไปผลิตใหม่ได้ แต่ก็มีค่าใช้จ่ายเกิดขึ้น และแฝงอยู่ในการผลิตครั้งนั้นแล้ว

Opportunities

- ยังมีช่องทางในการลงทุนเพิ่มกับเครื่องจักรและแรงงานเพื่อขยายกำลังการผลิต
- หากมีการเสริมทางการฝึกอบรมและเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานจะสามารถเพิ่มคุณภาพการผลิตให้ดียิ่งขึ้นได้
- มีความเป็นไปได้ในการเพิ่มผลิตภัณฑ์ซึ่งเป็นลักษณะการฉีดพลาสติกลงในแม่พิมพ์เช่นเดียวกัน
- เครื่องจักรอุปกรณ์ยังมีช่องทางในการพัฒนาให้ทันสมัย และเป็นแบบอัตโนมัติขึ้นได้อีก

Threats

- การแข่งขันคนงานมีฝีมือภายในวงการอุตสาหกรรมประเภทนี้ อาจมีผลกระทบต่อการผลิตของบริษัท
- หากซัพพลายเออร์ หรือลูกค้าเพิ่มอำนาจต่อรอง เพราะมีผู้ผลิตรายอื่นเสนอเงื่อนไขที่ดีกว่า จะส่งผลกระทบต่อบริษัทอย่างมาก

ข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุง

การทำ SWOT ANALYSIS ดังกล่าว ผู้ประกอบการสามารถจัดทำขึ้นเอง หรือจะว่าจ้างบุคคลภายนอกมาทำ เพื่อป้องกันการลำเอียงเข้าข้างตนเองก็ได้

นอกจากการวิเคราะห์ 3 ด้านที่ยกตัวอย่างมาข้างต้นแล้ว อันที่จริงยังมีการวิเคราะห์ที่สำคัญอีกด้านหนึ่งคือ การวิเคราะห์การเงินซึ่งเป็นประเด็นใหญ่ส่งผลกระทบต่อประกอบการธุรกิจอย่างมาก แต่แนวการวิเคราะห์จะแตกต่างออกไป เช่น เป็นการวิเคราะห์กระแสเงินสด วิเคราะห์งบการเงิน ฯลฯ จึงไม่ขอกล่าวถึงในที่นี้

ภายหลังการทำ SWOT ANALYSIS ผู้ประกอบการจะเห็นถึงจุดดี จุดอ่อน อุปสรรคและโอกาส ได้อย่างชัดเจน โดยหลักการแล้วสิ่งที่ควรทำต่อไปก็คือ ขจัดจุดอ่อน หาทางป้องกันอุปสรรคไว้ล่วงหน้า รวมทั้งเสริมจุดดีหรือพยายามช่วงชิงสร้างโอกาสที่เห็นได้เป็นความจริงในทางปฏิบัติขึ้นโดยเร็ว

จากตัวอย่างของ บริษัท จามรียานยนต์ จำกัด ที่ยกมา สามารถสรุปข้อเสนอแนะเพื่อการปฏิบัติได้หลายประการ อาทิ

1. การจัดการด้านองค์การ

- พยายามนำการสื่อสาร 2 ทางมาใช้เพื่อแก้ปัญหาการจัดการด้านทรัพยากรบุคคล
- ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในโรงงานให้ดีขึ้น แจกชุดกันเปื้อน หน้ากาก ฯลฯ
- เสริมการฝึกอบรมคนงาน เพื่อเพิ่มจำนวนแรงงานฝีมือรวมทั้งนำระบบหมุนเวียนคนงานมาใช้เพื่อให้คนงานมีกำลังใจที่ได้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถ

2. ด้านการตลาด

- ว่าจ้างพนักงานที่มีประสบการณ์ด้านการตลาด และการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อรองรับการขยายตัวที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

- วางแผนการตลาดทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมทั้งจัดสรรงบประมาณ และควบคุมการปฏิบัติให้เป็นไปตามแผน

3. ด้านการผลิต

- ให้ความสำคัญกับปัญหาแรงงานฝีมือให้มากขึ้น เพื่อป้องกันปัญหาผลิตภัณฑ์ด้อยคุณภาพ และลดการสูญเสียในกระบวนการผลิต

- เพิ่มการบำรุงรักษาแม่พิมพ์ขนาดใหญ่เพื่อยืดอายุการใช้งาน และลดการสูญเสีย ฯลฯ

กล่าวโดยสรุปแล้ว SWOT ANALYSIS เป็นทั้งแนวทางและวิธีการที่ใคร่ขอแนะนำให้ผู้ประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้รับไว้พิจารณาเป็นทางเลือกหนึ่งในการปรับปรุงประสิทธิภาพและเพิ่มศักยภาพขององค์กร หรืออย่างน้อยการได้เข้าใจความก็อาจทำให้ SWOT ANALYSIS กลายเป็นขนมหวานที่ไม่น่ากลัวอย่างที่คิดสำหรับผู้ประกอบการต่อไป

การวิเคราะห์อุตสาหกรรมโดยใช้ Assumption of Boston Model

ข้อสมมุติฐานในการกำหนดเป็นหลัก สำหรับสร้าง Boston Model.

(Assumption of Boston Model)

Boston Model เป็นรูปแบบของบริษัท Boston Consultancy Group Matrix ที่ได้จำแนกธุรกิจออกเป็น 4 ประเภทเป็นดังนี้

- Problem Child / Question Mark (บริษัทเริ่มต้น บริษัทที่ยังไม่มั่นคง)

เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยจะมีการขยายตัวสูง ลงทุนมาก แต่ตลาดจะขยายตัวน้อย

- Star (บริษัทดาวรุ่ง)

เป็นธุรกิจที่มีการขยายตัวสูงและตลาดมีการขยายตัวมากเช่นกัน เป็นธุรกิจที่ต้องรีบเร่งดำเนินการ โดยพบว่าอุตสาหกรรมที่สามารถเป็น Star ได้คือเครื่องปรับอากาศ สามารถขยายสู่ผู้บริโภคจำนวนมากได้ประมาณการได้จากจำนวนความต้องการจากจำนวนครอบครัวประชากรทั้งประเทศห้องพัก แพลตต่างๆ ผู้บริโภคมีความต้องการสูงมากประกอบกับประเทศไทยเป็นเมืองร้อน เครื่องปรับอากาศจะขยายตัวได้ดี

- Cash cow (บริษัทที่สามารถดำเนินธุรกิจได้ดีสมบูรณ์แล้ว)

เป็นธุรกิจที่มีการขยายตัวสูงและมีตลาดมากในอดีต เป็นธุรกิจที่ให้กำไรแล้ว แต่ปัจจุบันตลาดขยายตัวน้อยลง เพราะมีคู่แข่งมาก (ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด โทรศัพท์มือถือ) แต่ Cash cow ยังทำเงินหมุนเวียนได้ดีที่ใช้ในการลงทุนใน Problem Child และ Star อุตสาหกรรม Cash cow ในตอนนี้

- Dog (บริษัทที่หมดสภาพแล้ว)

เป็นธุรกิจที่หมดโอกาส ธุรกิจขาดทุนอย่างต่อเนื่อง ไม่มีการขยายตัวทั้งการลงทุน และการตลาด
อุตสาหกรรม ที่เป็น Dog ได้แก่ ใยสังเคราะห์ และไก่ ที่ประสบปัญหา ไข่หวัดนก มีความเสี่ยงสูง
มากที่จะกลายมาเป็น Sunset Industries

The Boston Box

The Grow-Share-Matrix โดยทั่วไปรู้จักในฐานะ Boston Box ถูกพัฒนาขึ้นมาโดย บริษัทที่
ปรึกษา Boston Consulting Group (BCG) ในทศวรรษที่ 70 มันคือเครื่องมือของการบริหารจัดการ
การลงทุน

Boston Box ใช้ประเมินค่าผลผลิตขององค์กร โดยพิจารณาจากผลผลิตตลาดหุ้นส่วนและ
การคาดการณ์การเจริญเติบโตของผลผลิตองค์กร โดยมาตรฐานนั้นแสดงให้เห็นอย่างเด่นชัดเกี่ยวกับ
ความจำเป็นทางการเงินหรือความสามารถที่จะสร้างเงินสดของผลิตภัณฑ์องค์กร

รูปแบบของ Boston Box ขึ้นอยู่กับข้อสันนิษฐานข้างล่างนี้

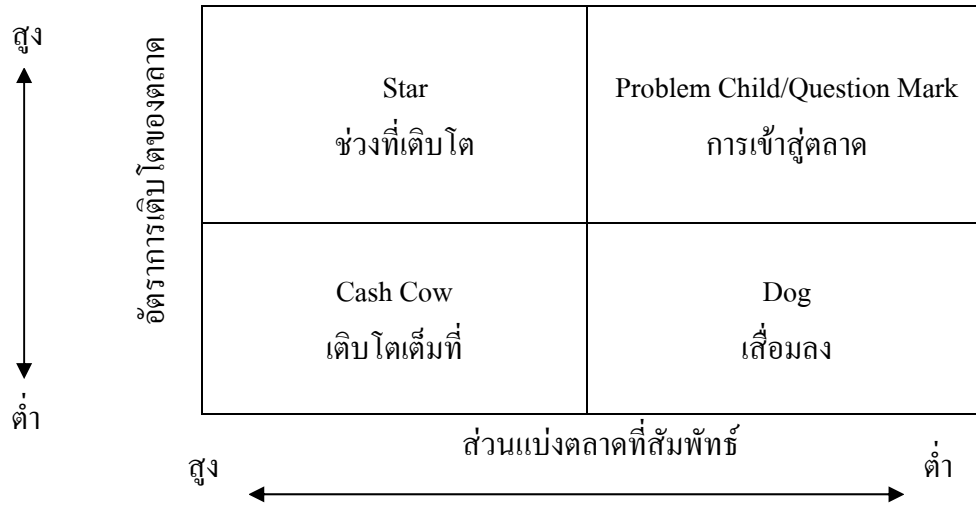
- กำไรและเงินสดที่เกิดขึ้นจากผลิตภัณฑ์เป็นหน้าที่ของตลาดหุ้นส่วน กำไรและตลาด
หุ้นส่วนมีความสัมพันธ์กันโดยตรง

- การเจริญเติบโตของรายได้ทำให้เกิดการลงทุน ในเนื้อหาของ Boston Box การลงทุนเป็น
ค่าใช้จ่ายเพื่อการตลาด การกระจายและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ขอบเขตของค่าใช้จ่ายเหล่านี้ขึ้นอยู่กับ
กับการเจริญเติบโตของตลาด โดยทั่วไปเกี่ยวกับผลผลิตอันนั้น

- ตลาดหุ้นส่วนสูงทำให้เกิดการลงทุนเพิ่ม

- ไม่มีธุรกิจหรือสภาพตลาดใดที่สามารถเติบโตขึ้นอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ผลที่ตามมา กำไร
ของผลผลิตขึ้นอยู่กับตลาดหุ้นส่วน อัตราการเจริญเติบโตของตลาดและตำแหน่งในวงจรของ
ผลผลิต

Boston Box

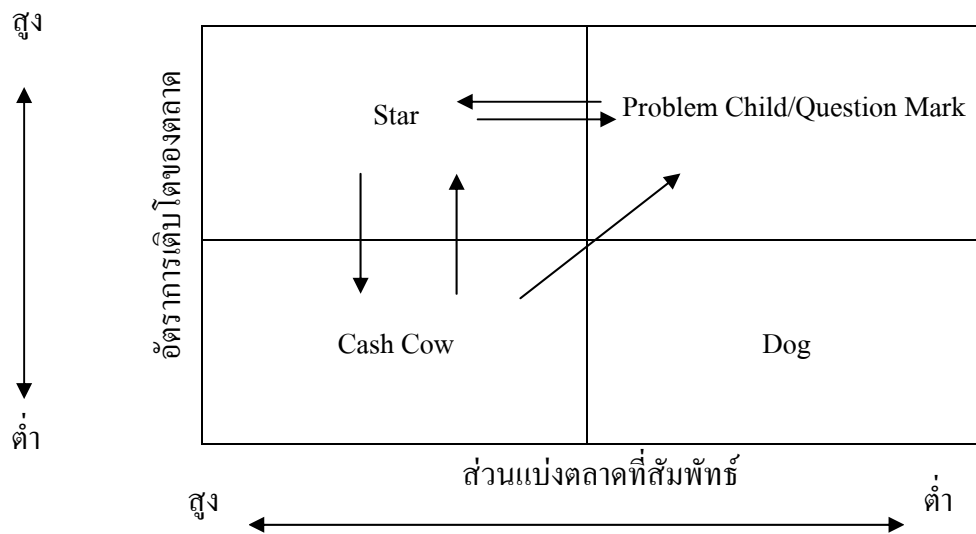


ลักษณะโดยทั่วไป Question Marks (กลุ่มคำถาม) เป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ที่มีอัตราการเจริญเติบโตสูง ซึ่งถูกนำเข้าสู่ตลาดหุนขนาดเล็กในฐานะของผู้นำตลาด เพื่อที่จะปรับระดับการนำเข้าสู่ตลาดนำไปสู่การลงทุน เฉพาะอย่างยิ่งทางการตลาด โดยปรกติแล้วผลิตภัณฑ์เช่นนี้ไม่ทำให้เกิดผลกำไร Question Marks ที่พัฒนาโดยสมบูรณ์แล้วจะบรรลุผลสูงกว่าตลาดหุนส่วนท้ายสุด กลายมาเป็น Star (ดาว) Star มักจะเป็นผลิตภัณฑ์ที่อยู่ในช่วงระยะเวลาของการเจริญเติบโตในตลาด เพื่อรักษาหุนส่วนที่สูงทำให้มีความต้องการลงทุนเพิ่ม ระหว่างช่วงที่มีการเจริญเติบโตสูงขึ้น ผลิตภัณฑ์ส่วนใหญ่ไม่ได้ให้ผลกำไรตอบแทนมากนัก

ขณะที่การเจริญเติบโตของตลาดซาลงและตลาดกลายเป็นจุดอิมตัว ผลิตภัณฑ์ที่มีหุนส่วนสูงกลายเป็น Cash Cows (กลุ่มวัวนม) เนื่องจากอัตราการเติบโตของตลาดที่ช้า ผลิตภัณฑ์เช่นนี้ต้องการการลงทุนเพียงเล็กน้อย ซึ่งทำให้เกิดเงินหมุนเวียนในทางบวก ในความสมดุลของหลักทรัพย์การลงทุนที่ดี เงินหมุนเวียนจาก Cash Cows ควรจะถูกใช้เพื่อการลงทุนใน Question Marks และ Star

Dog (กลุ่มสุนัข) คือผลิตภัณฑ์ที่มีตลาดหุนส่วนต่ำและมีอัตราการเจริญเติบโตที่ต่ำ ผลิตภัณฑ์จากชนิดอื่นทั้งหมดสามารถกลายเป็น Dogs ได้ ถึงแม้ว่าจะมีการคาดหวังในผลผลิตต่ำ Dogs ก็ยังสามารถให้ผลกำไรได้แต่ก่อน Cash Cows จำนวนมากอยู่ในขั้นดีและมีความต้องการคงที่ ถึงแม้ว่ามีผลิตภัณฑ์ใหม่กว่าที่ออกวางขายด้วยปริมาณตลาดที่สูงกว่า

Boston Box



เป็นสิ่งจำเป็นที่จะระลึกไว้ว่า โมเดลนี้ค่อนข้างรวบรัด ทั้งหมดที่ต้องทำคือเลือกเพียง 1 ส่วนที่สำคัญจากการวิเคราะห์ทฤษฎีทั้งภายในและภายนอก โดยการรวมผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องทั้ง 2 ส่วนและแยกความแตกต่างออกเป็นสูงและต่ำ (คู่มือที่ Mintzberg Ahlstrand und Lampel ใน “Strategy Safari”) โมเดลสามารถแสดงให้เห็นค่าอย่างชัดเจนขององค์ประกอบของการลงทุนการผลิตของบริษัทและกิจกรรมที่จำเป็นในการปรับปรุงกิจกรรม อย่างไรก็ตามไม่น่าจะมีข้อผิดพลาดเกิดขึ้นในภายภาคหน้า ผลลัพธ์ หรือการบริการ ขององค์กรอีกมากมายที่ไม่ได้ให้ผลกำไรอย่างแท้จริง ผลลัพธ์เหล่านี้จำเป็นต่อการสนับสนุนให้เกิดประโยชน์เป็นผลลัพธ์แก่นแท้ที่จะทำให้แตกต่างจากคู่แข่ง โดยสินแร่แสดงให้เห็นว่าเป็นตัวทำให้ลูกค้ามีความคาดหวังในมูลค่าเพิ่ม ส่วนอีกด้านหนึ่งบริษัทควรมีผลลัพธ์ที่ให้ผลกำไรที่ไม่เกี่ยวข้องกับผลลัพธ์และบริการอื่นๆ ของบริษัท เป็นการตระหนักและยึดมั่นในผลลัพธ์นั้น อย่างไรก็ตามการเกิดผลกำไรแม้ว่าจะทำลายชื่อเสียง โดยเฉพาะอย่างยิ่งตำแหน่งที่เหมาะสมของผู้สมัครเล่นหรือการโฆษณาขาย Cash Cow เพื่อใช้เป็นมูลค่าการลงทุนในผลลัพธ์ที่ออกมาใหม่

จุดอ่อนอีกอย่างของ Boston Box เป็นลักษณะเฉพาะในทางประวัติศาสตร์ที่ถูกพัฒนาขึ้นในตอนต้นของทศวรรษที่ 70 เป็นช่วงระยะเวลาที่มีการเจริญเติบโตอย่างค่อนข้างคงที่ ถ้าเปรียบเทียบกันแล้ว ขณะนั้นกลยุทธ์ในการตัดสินใจเป็นการมุ่งความสนใจในปฏิบัติการเปลี่ยนแปลงของอุปสงค์ การเจริญเติบโตและ การทำให้มีความหลากหลายในความหมายของการลดระดับความเสี่ยงให้ต่ำ Boston Model คือ โมเดลที่ขุดเชื่อมสำหรับสถานการณ์นั้น หลักเกณฑ์เบื้องต้นที่ว่าตลาดหุ้นส่วนสูงนำไปสู่ผลกำไรที่ตอบแทนที่สูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการนำมาประยุกต์กับอุตสาหกรรมที่ต้องการพึ่งพา ปัจจุบันนี้สถานการณ์มีการเปลี่ยนแปลงในหลายๆ อุตสาหกรรม

การวิเคราะห์โครงการ หรือการทำวิจัย (Feasibility Study)

การวิเคราะห์โครงการมีหลักเกณฑ์ 3 ประการดังนี้

1. การศึกษาถึงโอกาสความเป็นไปได้ (Opportunity Study) เป็นการคำนึงถึงความเป็นไปได้ อย่างคร่าวๆ ถึงสิ่งที่น่าลงทุนที่สุดในขณะนั้น ว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด

2. การศึกษาถึงความเป็นไปได้เบื้องต้นของโครงการ (Prefeasibility Study) บางครั้ง แนวคิดในการลงทุนมีหลายแนวคิด ซึ่งต้องมีการถกแถลงเบื้องต้น โดยมีขบวนการถกแถลงอยู่ 2 ระยะ

2.1 เป็นการถกแถลงแนวความคิดในการลงทุน ว่ามีข้อจำกัดใดบ้างที่ควรนำมา พิจารณา และดำเนินการต่อไปหรือไม่ เพื่อจัดแนวความคิดที่ไม่น่าสนใจออก

2.2 การเปรียบเทียบ และเรียงลำดับความสำคัญของแนวคิดในการลงทุนว่ามีข้อจำกัด อะไรบ้าง โดยเฉพาะแนวคิดเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ จะต้องวิเคราะห์ถึงรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับสภาพ ตลาดในปัจจุบัน ศักยภาพของตลาด ต้นทุน และความเสี่ยง

หลังจากผ่านการถกแถลงเบื้องต้นแล้ว อาจเหลือแนวความคิดอีกหลายแนวคิดที่มีคุณค่า ควรแก่การศึกษา เพื่อถกแถลงโครงการที่เป็นไปได้อีกครั้งหนึ่ง ซึ่งควรที่จะศึกษาในด้านต่างๆ ดังต่อไปนี้

- ลักษณะผลิตภัณฑ์ (Product Description)
- สภาพการณ์ทางการตลาด (Description of Market)
- สภาพการณ์ทางการผลิต (Description of Plant Capacity)
- ตารางการดำเนินงาน (Implementation Scheduling)
- การประเมินทางการเงิน และเศรษฐกิจ (Financial and Economic Evaluation)
- ข้อมูลอื่นๆ (Other Data)

3. การศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการ (Feasibility Study) เมื่อศึกษาข้อมูลต่างๆ อย่างละเอียดแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็ต้องมีการตัดสินใจถึงข้อสมมุติฐาน และจุดตายของโครงการว่าเราสามารถทำได้หรือไม่ เช่น ข้อสมมุติฐานที่ว่าเราจะนำเอาเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้สามารถทำได้จริงหรือไม่ และหาปัจจัยที่ทำให้เกิดปัญหาต่างๆ และจะมีวิธีการแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างไร อธิบายสิ่งประกอบ และปัจจัยที่เป็นสิ่งแก้ไขว่าควรจะทำอย่างไร อธิบายสิ่งประกอบ และปัจจัยที่เป็นสิ่งที่สนับสนุนที่จะทำให้บริษัทดำเนินการไปได้ตลอด การเขียนโครงการจะมีหลักการพิจารณา ดังนี้

3.1 เป้าหมาย (Objective) เช่น เป้าหมายด้านการตลาด พิจารณาว่าจะมีส่วนแบ่งในตลาดเท่าใด จะใช้วิธีอย่างไรให้บรรลุเป้าหมาย

3.2 การวางแผน (Planning) เป็นการวางแผนการดำเนินการเป็นขั้นตอน มีการประสานงานที่ดี การวางแผนจะแบ่งออก ดังนี้

- ด้านการตลาด เป็นการวางแผนในการขาย จะใช้ขบวนการผลิตอย่างไร ซึ่งจะมีความสำคัญกับด้านการตลาดในด้านการผลิตสินค้าให้ตรงกับความต้องการของผู้บริโภค

- ด้านการเงิน เป็นการวางแผนหาแหล่งที่จะกู้เงิน จะกู้จากแหล่งใด มีการจัดทำงบการเงิน พิจารณากำไร หาอัตราผลตอบแทนต่อการลงทุน

- ด้านการบริหาร เป็นการวางแผนในการจัดบุคลากรในการดำเนินงาน จะใช้ผู้บริหารฝ่ายต่างๆ ก็คน

3.3 การเก็บข้อมูล (Collection of Data) จะต้องเป็นข้อมูลที่ดี เป็นความจริง ถูกต้อง และแน่นอน ทำได้ 2 แบบ คือ

- การเก็บข้อมูลทางไปรษณีย์ (Mail) มีข้อดี คือ ผลที่ได้ถูกต้องแน่นอน แต่มีข้อเสีย คือ ใช้ต้นทุนสูง

- การสัมภาษณ์ เป็นการจัดเก็บข้อมูลที่มีความยุ่งยาก และต้องใช้คนที่มีความสามารถในการสัมภาษณ์

3.4 การแยกแยะข้อมูล (Type of Information Sought) แบ่งออกเป็น

- ข้อมูลที่เป็นจริง (Fact) มีลักษณะเป็นสถิติ

- ข้อมูลที่แอบแฝง (Motivation) เช่น การเล่นเกม ภาคนิยม เป็นต้น

- ข้อมูลที่เกี่ยวกับความรู้สึก (Attitude)

3.5 ใช้วิธีการวิเคราะห์ทางสถิติ (Statistical Inference)

3.6 ทดสอบข้อมูล และติดตามผล (Test and Feedback)

3.7 ปรับปรุง และแก้ไขข้อมูล

การดำเนินการตามโครงการจะต้องเป็นไปตามเป้าหมาย โอกาสที่จะผิดพลาดในโครงการจะต้องไม่เกิน ร้อยละ 4