

## บทที่ 2

### แนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้คณะผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเสนอตามลำดับดังนี้

- 2.1 บทบาทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการพัฒนาประเทศ
- 2.2 การเตรียมความพร้อมในการประกอบธุรกิจการส่งออก
- 2.3 ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ : Balanced Scorecard
- 2.4 ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ
  - 2.4.1 ปัจจัยด้านกลยุทธ์การค้าระหว่างประเทศ
  - 2.4.2 ปัจจัยด้านกลยุทธ์ตามหน้าที่ทางการจัดการ
  - 2.4.3 สภาพแวดล้อมภายนอก
- 2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย
- 2.6 สมมติฐานการวิจัย

ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### 2.1 บทบาทของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในการพัฒนาประเทศ

วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ถือเป็นกลไกหลักในการเสริมสร้างความก้าวหน้าทางเศรษฐกิจของประเทศไทย โดยสร้างรายได้และการจ้างงาน สร้างมูลค่าเพิ่ม สร้างเงินตราต่างประเทศ อีกทั้งเป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาความยากจน ในปี 2553 ประเทศไทยมีจำนวนวิสาหกิจรวมทั้งสิ้น 2,924,912 ราย โดยร้อยละ 99.60 เป็นวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม การจ้างงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมคิดเป็นร้อยละ 77.86 ของการจ้างงานรวมของประเทศ มูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) ของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมคิดเป็นร้อยละ 42.35 ของผลิตภัณฑ์มวลรวมทั้งประเทศ และมูลค่าการส่งออกของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมคิดเป็นร้อยละ 28.40 ของมูลค่าการส่งออกรวมของประเทศ

ผลการวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และภัยคุกคาม พบว่าวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมี จุดแข็งด้านความคล่องตัว ยืดหยุ่น สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์แวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความสามารถและความเชี่ยวชาญด้านทักษะงานฝีมือและงานบริการ (Craftsmanship & Hospitality) และด้านการผลิตสินค้าและบริการเพื่อตอบสนองความต้องการ

ของกลุ่มผู้บริโภคเป้าหมาย ในขณะที่มีจุดอ่อนด้านการบริหารจัดการธุรกิจ ความสามารถในการพัฒนาสินค้าและบริการ โอกาสในการเข้าถึงแหล่งเงินทุน ความสามารถในการพัฒนาเทคโนโลยี และนวัตกรรม ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกฎหมาย กฎระเบียบ ข้อบังคับในการดำเนินธุรกิจ และขาดโอกาสทางการตลาดและการเข้าถึงข้อมูลการตลาดเชิงลึก อย่างไรก็ตาม รูปแบบการดำเนินธุรกิจสมัยใหม่เอื้อต่อการประกอบธุรกิจของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ทั้งการรับช่วงการผลิต (Outsource) และการรวมกลุ่มเป็นเครือข่ายทางธุรกิจ นอกจากนี้ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมยังได้รับโอกาสจากนโยบายของรัฐที่ให้ความสำคัญและสนับสนุน สำหรับภัยคุกคามที่ส่งผลกระทบต่อวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมที่สำคัญได้แก่ การรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจและการเปิดเสรีที่อาจก่อให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจสูงขึ้น นอกจากนี้ การเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์โลกทั้งในมิติด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม และสิ่งแวดล้อมยังเป็นปัจจัยสำคัญที่เพิ่มความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจ (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2554: บ-1)

## 2.2 การเตรียมความพร้อมในการประกอบธุรกิจการส่งออก

ความหมายของการส่งออก

การส่งออก หมายถึง สถานประกอบการที่มีการขายสินค้าที่กิจการนั้นๆผลิตขึ้นเองหรือรวบรวมจากแหล่งอื่นๆในประเทศไทยส่งไปขายยังต่างประเทศ (อ้างอิงใน มนทิรา จิตต์วิบูลย์ ,2550: 10-12)

สมเดช โรจน์คูรีเสถียรและคณะ (2547) กล่าวว่า การส่งออก หมายถึง การส่งสินค้าออกนอกราชอาณาจักรเพื่อส่งไปต่างประเทศให้ได้มาซึ่งผลตอบแทน

ผู้ส่งออกหมายถึง ผู้ประกอบการที่อยู่ในประเทศ รวมทั้งบุคคลซึ่งมีคุณสมบัติตามที่กำหนดซึ่งทำการส่งออกสินค้าหรือบริการไปยังต่างประเทศ เพื่อให้ได้มาซึ่งผลตอบแทนเป็นเงินตราหรือทรัพย์สินอื่นใดที่เทียบมูลค่าเป็นเงินตราเข้ามาในประเทศ และหมายรวมถึงผู้ให้บริการแก่บุคคลในต่างประเทศด้วย(พรบ.ธนาคารเพื่อการนำเข้าและส่งออก)

ผู้ส่งออก หมายถึง นิติบุคคลหรือบุคคลใดๆภายใต้เขตอำนาจรัฐของภาคีผู้ส่งออกซึ่งเป็นผู้จัดการส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศ

ลักษณะของธุรกิจการส่งออก

ลักษณะของธุรกิจส่งออกที่ดีมีผู้กล่าวถึงองค์ประกอบเพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ดังนี้

Kedia and Chhokar (1986) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อธุรกิจส่งออก คือ ขนาด สถานที่ตั้ง สถานที่จัดจำหน่าย เป็นต้น ซึ่งธุรกิจมีความต้องการข้อมูลและกิจกรรมการส่งเสริมการส่งออกที่แตกต่างกันตามขั้นของกระบวนการส่งออก

Zafar U. Ahmed (2002) กล่าวว่า ลักษณะธุรกิจประกอบด้วย ขนาดของธุรกิจ (จำนวนหุ้นและจำนวนพนักงาน) อายุของธุรกิจ จำนวนผู้ถือหุ้นที่เป็นชาวต่างประเทศ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อการรับรู้และการใช้กิจกรรมส่งเสริมการส่งออก

Naidu, G. and R. T. (1993) กล่าวว่าลักษณะของธุรกิจประกอบด้วย ขนาดของธุรกิจ ความเป็นเจ้าของ ประเภทของกิจการ ระดับขั้นของการส่งออก เป็นต้น ซึ่งธุรกิจที่แตกต่างกันจะมีผลต่อความต้องการข้อมูลที่แตกต่างกัน

ระดับความเกี่ยวข้องกับการส่งออก

มีผู้ศึกษาเกี่ยวกับระดับความเกี่ยวข้องกับการส่งออกหลายท่าน อาทิ

Moino (1998) กล่าวว่า ความเกี่ยวข้องในการส่งออกแบ่งได้เป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่ ผู้ไม่เกี่ยวข้องกับการส่งออกเลย ส่งออกบางครั้ง และผู้ส่งออกเป็นประจำ

Kotabe and Czinkota (1992) กล่าวว่า ความเกี่ยวข้องในการส่งออกประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) สนใจในการส่งออก 2) สำรองการส่งออก 3) ผู้ทดลองส่งออก 4) ผู้มีประสบการณ์ส่งออกในขอบเขตที่จำกัด และ 5) ผู้ส่งออกที่มีประสบการณ์

Moini (1995) กล่าวถึงตัวแบบ 4 ขั้นตอนของพัฒนาการส่งออก แยกประเภทตัวแบบ ได้ดังนี้ 1) ผู้ที่ไม่เคยส่งออกเลย เป็นผู้ที่ไม่เคยเกี่ยวข้องกับการส่งออก 2) มีความสนใจส่งออก 3) ผู้ส่งออกที่มีการเจริญเติบโตด้านการส่งออก 4) ผู้ส่งออกสม่ำเสมอเป็นผู้ส่งออกในปัจจุบัน

Zafar U. Ahmed (2002) กล่าวว่า ลักษณะการส่งออกประกอบด้วย ความเกี่ยวข้องกับการส่งออก 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1) ไม่สนใจส่งออก 2) มีความสนใจส่งออกบ้าง (3) มีการทดลองส่งออก 4) มีประสบการณ์ในการส่งออก 5) มีความชำนาญในการส่งออกมาก มีความเข้มข้นในการส่งออก (พิจารณาจากยอดการส่งออก) ประสบการณ์ในการส่งออก และกลยุทธ์ในการส่งออก

Seringhause and Rosson (1990) กล่าวว่า ระดับความเกี่ยวข้องในการส่งออกที่ต่างกันของธุรกิจ จะส่งผลให้ธุรกิจมีความต้องการที่ต่างกันรวมถึงกิจกรรมการส่งออกที่ต่างกันตามตารางที่ 2 ความต้องการของธุรกิจและกิจกรรมส่งเสริมการส่งออก

ตารางที่ 2 ความต้องการของธุรกิจและกิจกรรมส่งเสริมการส่งออก

ระดับการส่งออก	ไม่ส่งออกเลย	ผู้ส่งออกรายใหม่	ผู้ส่งออกบางครั้ง	ผู้ส่งออกเป็นประจำ
ประเด็นพิจารณา				
ความต้องการของธุรกิจ	การรับรู้โอกาสในการส่งออก	ประมาณการความเป็นไปได้ในการส่งออก	เลือกตลาดที่สำคัญ วิธีการเข้าตลาด	การปรับปรุงการดำเนินงาน
กิจกรรม				
การจูงใจ	การจัดสัมมนาในท้องถิ่น	การจัดสัมมนาข้อมูลการส่งออก		
ข้อมูล		ข้อมูลทางการตลาดและการวิจัยตลาด	การเยี่ยมตลาด สัมมนาการตลาด และข้อมูลด้านการตลาด	สัมมนาการตลาด และข้อมูลด้านการตลาด
การดำเนินการ		ข้อตกลงทางการค้า การเงิน และประกันภัย	งานแสดงสินค้า ข้อตกลงทางการค้า การเงิน และประกันภัย	งานแสดงสินค้า การเสนอขาย การเยี่ยมตลาด ของพ่อค้าต่างชาติ การเงิน ประกันภัย

ที่มา : ปรับปรุงจาก Springhouse and Rosson (1991,p. 7)

นอกจากนี้ ศูนย์สารสนเทศการค้าระหว่างประเทศ ส่วนบริการข้อมูลได้กล่าวถึงความรู้เบื้องต้นในการประกอบธุรกิจส่งออก (ศูนย์สารสนเทศการค้าระหว่างประเทศ ส่วนบริการข้อมูล ,2545,1-18) ดังนี้

การเตรียมพร้อมในการประกอบธุรกิจการส่งออก

การประกอบธุรกิจส่งออกมีสิ่งสำคัญที่ผู้ประกอบการจะต้องคำนึงถึงเบื้องต้น 6 ประการ ได้แก่ ความพร้อมของผู้ส่งออก สินค้า ตลาด การทำสัญญา การชำระเงิน และพิธีการส่งออก โดยผู้ประกอบที่จะเข้าสู่ธุรกิจส่งออกควรพิจารณาที่ตลาดหรือสินค้านั้นก่อน ส่วนผู้ส่งออกที่เป็นผู้ผลิตและมีสินค้าพร้อมอยู่แล้ว ก็จะพิจารณาในส่วนของการมุ่งหาตลาดที่เหมาะสมกับสินค้าที่ผลิตโดยไม่ต้องพิจารณาเลือกสินค้าอีก แล้วจึงมาพิจารณาเกี่ยวกับการทำสัญญา การชำระเงิน และพิธีการทางศุลกากร นอกจากนั้นผู้ส่งออกยังต้องมีการเตรียมพร้อมในด้านต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ (อ้างอิงใน มนทிரารัตน์วิบูลย์, 2550)

## 1. การจัดการ

ผู้ส่งออกจะต้องมีความพร้อมที่จะดำเนินธุรกิจส่งออกในด้านต่างๆ ดังนี้

1.1 ด้านเงินทุน : โดยพิจารณาว่าต้นทุนของเงินทุนที่ธุรกิจใช้อยู่สูงมากน้อยเพียงไร สามารถแบกรับได้มากน้อยแค่ไหน โดยเมื่อเปรียบเทียบแล้วคุ้มกับการลงทุนหรือไม่

1.2 ด้านสถานที่ดำเนินการ : เป็นการพิจารณาเกี่ยวกับสำนักงาน เครื่องมือ อุปกรณ์ ตลอดจนการกำหนดแนวทางว่าจะดำเนินธุรกิจประเภทใด คือเป็นการกำหนดประเภทและเป้าหมายของกิจการให้ชัดเจน

1.3 ด้านบุคคลากร : กิจการต้องมีพนักงานที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่ง และมีจำนวนที่เพียงพอกับปริมาณของงาน

1.4 การสร้างความเชื่อถือ และ ทำความรู้จักลูกค้า : นับว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากประเด็นหนึ่ง เพราะการดำเนินธุรกิจมีความจำเป็นที่จะต้องสร้างความรู้จักและความเชื่อถือแก่ผู้ซื้อในตลาดต่างประเทศ เพราะการที่ผู้ซื้อเชื่อถือในกิจการแล้ว ความร่วมมือกันในการทำธุรกิจก็จะดีขึ้นด้วย

1.5 ประเมินกำลังผลิต และความสามารถในการส่งออก : ควรจะพิจารณาสินค้านั้นก่อน ประเมินว่าสินค้านั้นใดเป็นสินค้าที่กิจการสามารถส่งออกได้ โดยประเมินกำลังการผลิตโดยรวมของกิจการ หากเกิดการสั่งซื้อที่มากกว่ากำลังผลิตแล้ว ไม่สามารถผลิตได้ หรืออาจผลิตได้แต่คุณภาพไม่ได้มาตรฐาน ก็จะทำให้เกิดปัญหากับลูกค้า ซึ่งจะนำไปสู่การปฏิเสธการยอมรับของลูกค้าได้

## 2. การเลือกสินค้าและการผลิต

2.1 ผู้ส่งออกมีความสนใจสินค้าชนิดใดเป็นพิเศษหรือไม่

ในการเลือกสินค้าของผู้ส่งออกรายใหม่ควรทดลองกับสินค้าที่ไม่มากชนิดก่อน โดยพยายามเน้นและศึกษาถึงเรื่องต่างๆ ของสินค้า ทั้งในด้านกฎระเบียบข้อจำกัด การกำหนดโควตาหรือการคุ้มครองในประเทศผู้นำเข้าให้ละเอียดก่อน

## 2.2 สินค้านั้นสามารถผลิตเองได้ หรือต้องซื้อจากผู้ผลิตรายอื่น หรือเป็นการจ้างผลิต

ถ้าเป็นการจ้างผลิต ผู้ส่งออกต้องรู้แหล่งผลิต และอาจจะกระจายการผลิตไปยังผู้ผลิตหลายรายเพื่อว่าถ้ามีคำสั่งซื้อเข้ามาจากผู้ผลิตรายเดียวอาจไม่สามารถผลิตได้ทัน ขณะเดียวกันจะเป็นการเพิ่มอำนาจต่อรองกับผู้ผลิตได้อีกทางหนึ่งด้วย

## 2.3 ผู้ส่งออกต้องรู้สภาพปัญหาการผลิต การจัดจำหน่าย และการส่งออก

ผู้ส่งออกจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับช่องทางการจัดจำหน่าย วิธีการและเอกสารที่ใช้ในการส่งออก เพราะสินค้าแต่ละชนิดจะมีข้อกำหนดและการควบคุมที่แตกต่างกัน

## 2.4 ผู้ส่งออกควรเข้าใจในหลักเกณฑ์ในการตั้งราคาเพื่อการส่งออก

ในการส่งออกต้องคำนึงถึงค่าใช้จ่าย และภาวะการแข่งขันในตลาดด้วย แต่โดยปกติแล้วราคาเพื่อส่งออกจะต่ำกว่าราคาที่ขายในประเทศ เพราะเป็นการขายในปริมาณมากกำไรโดยรวมก็จะมากขึ้น ขณะเดียวกันก็จะได้สิทธิพิเศษจากรัฐด้วย เช่น การยกเว้นภาษีการค้า ซึ่งสามารถนำมาหักจากต้นทุนสินค้าได้ และการเสนอราคาในการส่งออกส่วนใหญ่จะคิดเป็นเงินสกุลดอลลาร์สหรัฐฯ และต้องระบุเงื่อนไขหรือ Term ของการเสนอราคา (Quotation Term หรือ Inco Term) ด้วยทุกครั้ง วิธีที่นิยมใช้ได้แก่

F.O.B (Free on Board) เป็นราคาที่รวมค่าใช้จ่ายทุกชนิดจนถึงสินค้าขึ้นเรือ หรือเครื่องบินแต่ไม่รวมค่าระวาง และค่าประกันสินค้า โดยค่าใช้จ่าย 2 ประเภทหลัง ผู้ซื้อจะต้องเป็นผู้ออกเอง

CFR หรือ CNF (Cost and Freight) คือราคา F.O.B. บวกด้วยค่าระวางถึงเมืองปลายทาง

CIF (Cost, Insurance and Freight) คือราคา CFR รวมค่าพรีเมียมการประกันสินค้า

## 2.5 ผู้ส่งออกควรมีมาตรการในการควบคุมคุณภาพสินค้า

ผู้ส่งออกจะต้องควบคุมสินค้าให้มีความสม่ำเสมอในด้านคุณภาพ เพื่อสร้างความเชื่อถือแก่ผู้ซื้อ และเป็นที่ยอมรับของตลาด

2.6 ผู้ส่งออกต้องมีความพร้อมในการออกแบบสินค้า หรือปรับปรุงสินค้าให้เหมาะสมกับผู้ซื้อ

เนื่องจากผู้บริโภคในแต่ละตลาดย่อมมีรสนิยมและความต้องการที่แตกต่างกัน การพัฒนาการออกแบบสินค้า จะช่วยให้สามารถปรับให้สินค้ามีความเหมาะสมกับตลาดได้ ซึ่งจะทำให้สามารถขายสินค้าได้เพิ่มขึ้น

### 3. การเลือกตลาด

การเลือกตลาดสามารถทำได้ 2 วิธีคือ

#### 3.1 การวิจัยจากข้อมูลทุติยภูมิ (Desk Research)

เป็นการวิจัยที่มีค่าใช้จ่ายต่ำ แต่ข้อมูลที่ได้จะไม่ลึก เพราะเป็นการใช้ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) จากแหล่งต่างๆ เช่น สำนักงานที่ปรึกษาการพาณิชย์ กรมส่งเสริมการส่งออก สภาหอการค้า สำนักงานคณะกรรมการเศรษฐกิจและสังคมแห่งเอเชียและแปซิฟิก (ESCAP) ฯลฯ โดยวิธีการทำ Desk Research พิจารณาได้จากข้อมูลทางสถิติของการนำเข้าส่งออกย้อนหลัง 3-5 ปี เพื่อให้การวิเคราะห์ตัวเลขเกิดความเชื่อมั่นได้ ข้อมูลที่ใช้ ได้แก่

จำนวนประชากร (Population Size) เพื่อใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการเลือกตลาดสินค้า โดยใช้ในการประเมินความต้องการของตลาด แต่ทั้งนี้ต้องพิจารณาร่วมกับอำนาจซื้อ (Purchasing Power) ของประชากรในประเทศนั้น ๆ ด้วย

ภาวะการแข่งขันในตลาดเป้าหมาย พิจารณาว่าประเทศใดมีส่วนทางการตลาดในประเทศนั้นมากน้อยเพียงไรเพื่อใช้ในการวางกลยุทธ์ทางการแข่งขันในตลาดนั้นๆ เพราะข้อมูลที่ได้สามารถนำมาเปรียบเทียบหาข้อได้เปรียบเสียเปรียบของประเทศนั้นๆ แล้วนำมาปรับในกลยุทธ์ในการแข่งขันของเราได้

กฎระเบียบการนำเข้าของตลาดเป้าหมาย พิจารณาว่ามีข้อจำกัด หรือกฎระเบียบใดที่เกี่ยวข้องกับสินค้าที่จะส่งออก เพื่อจะได้เตรียมเอกสารให้ถูกต้องและครบถ้วนจะได้ไม่เกิดปัญหาในการนำสินค้าเข้าประเทศนั้น ๆ

#### 3.2 การวิจัยโดยใช้ข้อมูลปฐมภูมิ (Field Research)

เป็นการทำวิจัยในภาคสนาม ต้องใช้ค่าใช้จ่ายสูง เป็นการใช้อข้อมูลในลักษณะปฐมภูมิ (Primary Data) การทำวิจัยวิธีนี้ผู้ทำจะต้องมีประสบการณ์และความรู้ทางการตลาดเป็นอย่างดี โดยมีวิธีการทำดังนี้

เดินทางไปศึกษาตลาดด้วยตนเอง วิธีนี้จะมีค่าใช้จ่ายสูงมาก แต่โอกาสที่จะได้ข้อมูลที่ถูกต้องจะมีอยู่มาก เพราะจะได้เห็นถึงสภาพตลาดที่แท้จริง ความต้องการและรสนิยมของผู้บริโภคในตลาด ตลอดจนจะมีโอกาสได้ติดต่อโดยตรงกับผู้นำเข้าอีกด้วย

ติดต่อขอข้อมูลจากสำนักงานพาณิชย์ไทยในต่างประเทศ อาจไม่ได้ผลดีเท่ากับวิธีแรก จะได้เพียงข้อมูลเบื้องต้นไม่ละเอียด แต่ค่าใช้จ่ายก็จะต่ำกว่า

ข้อสำคัญในการเลือกตลาด ในการเลือกตลาดผู้ส่งออกควรมีความรู้ในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

Market Size ควรทราบขนาดของตลาดที่ต้องการส่งสินค้าไปขายโดยพิจารณาจาก Population และ Purchasing Power

Political Economic Stability พิจารณาด้านความมั่นคงทางเศรษฐกิจ และการเมืองของประเทศที่จะส่งสินค้าไปขายว่ามีความมั่นคงมากน้อยเพียงใด

Growth Trend เป็นการพิจารณาด้านแนวโน้มการขยายตัวของการนำเข้าโดยศึกษาได้จากข้อมูลทางสถิติต่างๆ ย้อนหลังประมาณ 3-5 ปี

คู่แข่งชั้น คู่แข่งชั้นที่สำคัญส่วนแบ่งตลาด และ การส่งเสริมการขายในตลาดนั้น ๆ

ช่องทางการจัดจำหน่าย การศึกษาสู่ทางการจัดจำหน่ายจะทำให้สามารถเลือกติดต่อกับลูกค้าได้ถูกต้อง และเป็นประโยชน์ในการตั้งราคาอีกด้วย

Legal Requirement ต้องมีความเข้าใจในกฎระเบียบการนำเข้าว่ามีขั้นตอนหรือข้อจำกัดอะไรบ้าง

อัตราอากรการนำเข้าโควตาและใบอนุญาตนำเข้า ผู้ส่งออกจะต้องมีความรู้ในด้านเหล่านี้ เพื่อจะได้เตรียมพร้อมที่จะส่งออกไปยังตลาดนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง

การขนส่ง ผู้ส่งออกจะต้องศึกษาถึงขั้นตอนและวิธีการส่งออก ตลอดจนค่าระวาง และระยะเวลา ในการขนส่ง เพื่อจะได้กำหนดวันส่งมอบสินค้าได้อย่างถูกต้อง

ข้อกำหนดของประเทศผู้นำเข้าเกี่ยวกับสินค้า ผู้ส่งออกจะต้องมีความเข้าใจว่าประเทศนั้นมีข้อกำหนดอะไรบ้าง เพื่อจะได้เตรียมพร้อมในการแก้ไขปัญหาล่วงหน้า

#### 4. การทำสัญญาซื้อขาย (Sale Contract)

เมื่อมีการเสนอราคาและตกลงกันเรียบร้อยแล้ว ก็จะถึงขั้นตอนการนำสัญญาซื้อขาย โดยผู้ซื้อและผู้ขายหรือโดยตัวแทนของทั้ง 2 ฝ่าย ซึ่งโดยปกติจะมีขั้นตอนดังนี้



Performa Invoice เป็นเอกสารที่ผู้ขายส่งให้ผู้ซื้อเพื่อเป็นการเสนอ หรือยืนยันการเสนอราคาและเงื่อนไขต่างๆในการขายสินค้านั้น

Purchase Order เมื่อผู้ซื้อตกลงตามราคา และเงื่อนไขใน Proforma Invoice แล้วจะส่งหนังสือคำสั่งซื้อ (Purchase Order) มาให้ผู้ขายเพื่อเป็นการตอบรับและสั่งซื้อสินค้าตามราคาและเงื่อนไขดังกล่าว

Sale Confirmation เป็นสัญญาการซื้อขายซึ่งผู้ขายส่งให้แก่ผู้ซื้อเพื่อเป็นการยืนยัน หรือตอบรับการสั่งซื้อนั้นอีก (ซึ่งในทางปฏิบัติบางครั้งอาจจะไม่จำเป็นก็ได้)

#### 5. การชำระเงิน (Term of Payment)

การชำระเงินมีความสำคัญมากในการส่งออก เนื่องจากไม่ใช่เป็นการขายภายในประเทศที่ลูกค้าจะสามารถเลือกดูสินค้า และส่งสินค้าได้ทันที ทั้งผู้ซื้อและผู้ขายอยู่ห่างไกลกันมาก หากเกิดปัญหาสินค้าไม่ตรงตามคุณภาพที่ต้องการ หรือมีปัญหาเรื่องการชำระเงินแล้ว จะมีความยุ่งยากมากในการติดตาม สำหรับการชำระเงินที่ปฏิบัติกันในปัจจุบัน มีดังนี้

การจ่ายเงินล่วงหน้า (Cash or Advance Payment) วิธีนี้ผู้ซื้อจะส่งเงิน (Bank Draft หรือการโอนเข้าบัญชีผู้ขาย) ให้แก่ผู้ขายไปก่อน เมื่อผู้ขายได้รับเงินแล้วจึงจะส่งสินค้ามาให้ผู้ซื้อวิธีนี้ผู้ซื้อค่อนข้างจะเสียเปรียบมากหากไม่คุ้นเคยหรือรู้จักผู้ขายเป็นอย่างดี

การจ่ายเงินเชื่อ (Open Account) วิธีนี้จะตรงกันข้ามกับวิธีแรก คือผู้ขายจะส่งสินค้ามาให้ผู้ซื้อก่อนและได้รับชำระเงินจากผู้ซื้อภายหลัง ซึ่งอาจจะมีการตกลงกันว่าภายในกี่วัน เช่น 30 หรือ 60 วัน ซึ่งผู้ขายจะเป็นผู้เสียเปรียบ

Consignment เป็นการจ่ายเงินเมื่อผู้ซื้อสามารถขายสินค้านั้นได้แล้วหรือเรียกว่าการขายฝากซึ่งถ้าผู้ซื้อเอาสินค้าไปแล้วและยังขายต่อไม่ได้ ก็ยังไม่ต้องจ่ายเงินให้แก่ผู้ขาย

Documents Against Payment (D/P) เป็นการจ่ายเงินก่อนนำเอกสารไปออกสินค้า วิธีนี้ผู้ขายจะส่งเอกสารที่ใช้ในการออกสินค้าไปให้แก่ธนาคารในประเทศของผู้ซื้อเมื่อผู้ซื้อมาจ่ายเงินค่าสินค้าที่ธนาคารแล้ว จึงสามารถเอาเอกสารนั้นไปออกสินค้าได้ ซึ่งมีทั้งการจ่ายเงินทันที (At Sight) หรือจ่ายภายหลัง (Term 30, 60 หรือ 90 วัน)

Documents Against Acceptance (D/A) เป็นการจ่ายเงินโดยผู้ซื้อรับรองตัวแลกเงินแล้วนำเอกสารไปออกสินค้า วิธีนี้คล้ายกับวิธี D/P คือเอกสารทั้งหมดจะส่งให้แก่ธนาคารในประเทศ

ของผู้ซื้อ แต่ผู้ซื้อรับรองตัวแลกเงินแล้วนำเอกสารไปออกสินค้าได้เลย โดยไม่ต้องจ่ายเงินและก็อาจจะสามารถไม่จ่ายเงินภายหลังก็ได้

Letter of Credit (L/C) วิธีนี้เป็นวิธีที่ดีและเหมาะสมมาก ไม่มีการเสี่ยงทั้งผู้ซื้อและผู้ขาย โดยเมื่อมีการตกลงซื้อขายกันแล้วผู้ซื้อจะเปิด L/C นี้โดยธนาคารของผู้ซื้อมายังผู้ขายโดยผ่านธนาคารของผู้ขาย โดยจะระบุเงื่อนไขต่าง ๆ ใน L/C นั้น และเมื่อผู้ขายได้จัดส่งสินค้าถูกต้องตามเงื่อนไขใน L/C ให้แก่ผู้ซื้อแล้วก็สามารถนำเอกสารในการส่งออกไปขึ้นเงินกับธนาคารของผู้ขายได้

การตกลงใช้วิธีการชำระเงินต่างๆ เหล่านี้ ขึ้นกับความเชื่อถือนับถือกันระหว่างผู้ซื้อและผู้ขาย หรือในบางกรณีขึ้นกับว่าความต้องการจะขายหรือซื้อสินค้านั้นมากน้อยแค่ไหน เช่น ถ้าผู้ซื้อต้องการสินค้าชนิดนี้มากหรือหาซื้อไม่ได้ง่ายนัก ก็อาจจะยอมจ่ายเงินล่วงหน้ามาให้แก่ผู้ขายก่อนก็ได้ ซึ่งแต่ละวิธีก็มีความได้เปรียบเสียเปรียบหรือความเสี่ยงมากน้อยไม่เท่ากัน แต่วิธีที่นิยมใช้กันมากในการค้าระหว่างประเทศโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ซื้อและผู้ขายเพิ่งจะรู้จักกันก็คือ การเปิด L/C

## 6. วิธีการส่งออก

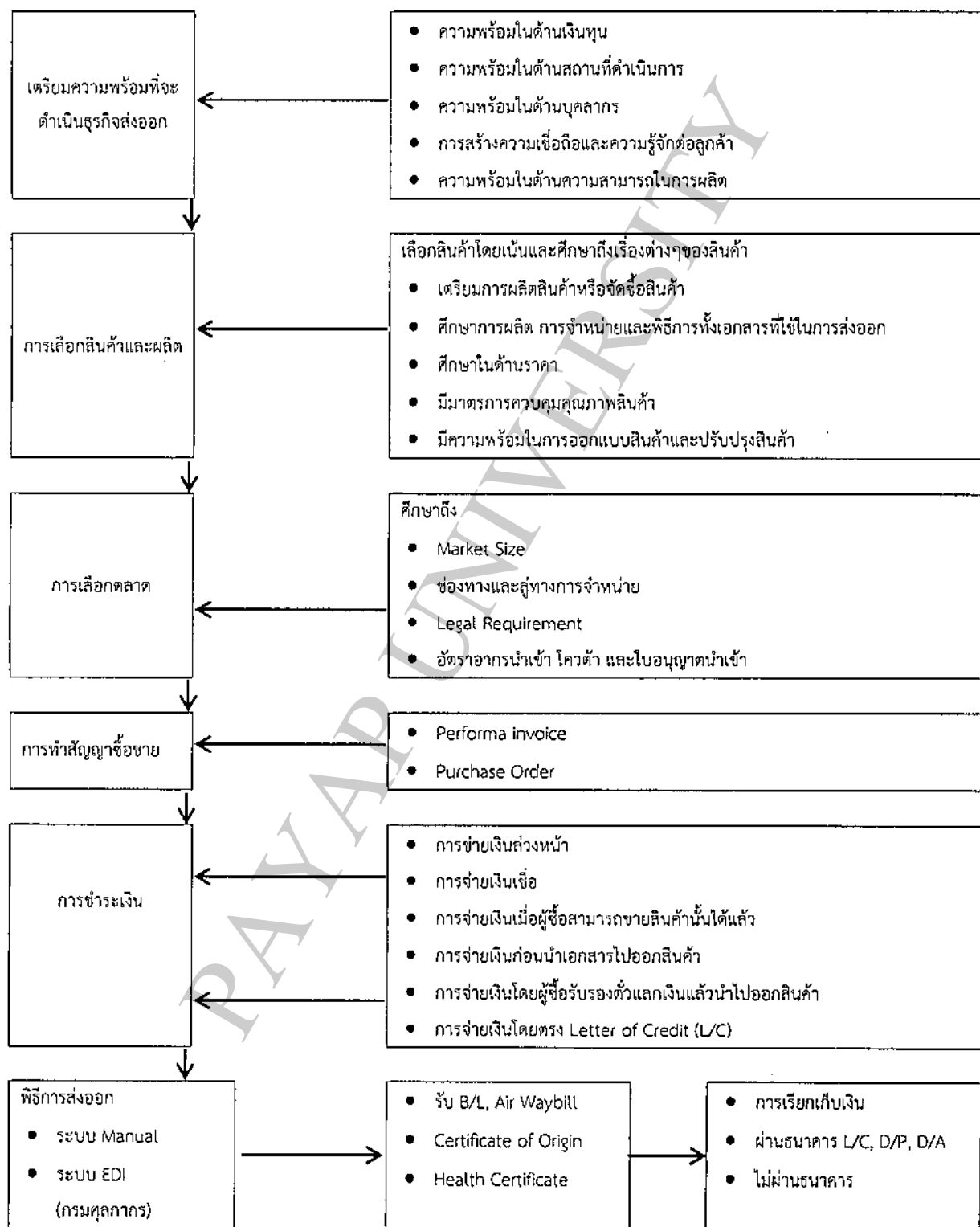
วิธีการส่งออกเป็นขั้นตอนสุดท้ายสำหรับการส่งออกสินค้า แต่ก็เป็นขั้นตอนที่มีความซับซ้อนมากขั้นตอนหนึ่ง แต่ถ้าได้มีการศึกษาและเตรียมพร้อมล่วงหน้าแล้วก็จะไม่มีความยุ่งยาก รัฐบาลเองก็ส่งเสริมให้มีการส่งออกสินค้าไปยังต่างประเทศอยู่แล้วจึงได้พยายามลดขั้นตอนหรืออุปสรรคต่าง ๆ ลงเพื่อช่วยให้ผู้ส่งออกเกิดความสะดวกรวดเร็วในการจะส่งออกสินค้า โดยปกติแล้วการส่งออกสินค้าแต่ละชนิดโดยเฉพาะสินค้าที่มีการควบคุม ก็จะมีหน่วยงานที่ทำหน้าที่ในการควบคุมสินค้านั้นโดยตรง ซึ่งอาจจะเป็นหน่วยงานเดียวหรือหลายหน่วยงานก็ได้

เอกสารที่ใช้ในการส่งออกโดยทั่วไปประกอบด้วย

1. ใบขนสินค้าขาออก
2. บัญชีราคาสินค้า (Invoice)
3. ใบอนุญาต หรือหนังสือรับรอง
4. คำร้องต่าง ๆ (ถ้ามี)
5. ใบแนบใบขนสินค้าขาออก (กรณีเป็นสินค้าที่จะขอคืนอากรตามมาตรา 19 ทวิ)
6. ใบขนสินค้ามูลค่าเงิน (กรณีเป็นสินค้าที่ขอชดเชยอากรสินค้าส่งออก) (อ้างอิงใน มนทรา

จิตต์วิบูลย์ ,2550)

กรมส่งเสริมการส่งออก (2548) และห้างหุ้นส่วนจำกัด วี แอนด์ ซี ชิปปิ้งเซอร์วิส (2557) ได้  
สรุปขั้นตอนการส่งออก ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 ขั้นตอนการส่งออก

จากการศึกษาพบว่า มีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพร้อมที่จะดำเนินธุรกิจส่งออก เช่น งานวิจัยของ มนทิรา จิตต์วิบูลย์ (2550) ที่ศึกษากลยุทธ์การส่งเสริมการส่งออกผู้ประกอบการธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ประกอบกิจการผลิตทั้งส่งออกและยังไม่ได้ส่งออก จำนวน 143 ตัวอย่าง โดยพบว่า ธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมมีปัญหาการส่งออกทุกด้านในระดับปานกลาง มีความต้องการความช่วยเหลือเรื่องการเตรียมความพร้อมในการส่งออก การตลาด การเงิน/การบัญชี และการเข้าถึงบริการของรัฐในระดับมาก ส่วนเรื่องการผลิตและเทคโนโลยี การดำเนินงานและบุคลากรมีความต้องการในระดับปานกลาง

นอกจากนี้ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล เทรด แอดมินิสเตรชั่น (International Trade Administration) (2557) ซึ่งเป็นองค์การที่ช่วยเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขัน ส่งเสริมการค้าและการลงทุนในภาคอุตสาหกรรมของประเทศสหรัฐอเมริกา โดยมีความร่วมมือกับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนในประเทศสหรัฐอเมริกา มีวัตถุประสงค์ในการให้ความช่วยเหลือ และให้คำปรึกษาเพื่อช่วยให้ธุรกิจโดยเฉพาะธุรกิจขนาดกลางและขนาดย่อมของประเทศ ที่เพิ่งเริ่มต้นและ/หรือต้องการที่จะขยายกิจการส่งออกมีความพร้อมและมีข้อมูลเกี่ยวกับกิจกรรมทางการค้า อัตราภาษี และส่งออก ได้จัดทำแบบประเมินความพร้อมของผู้ประกอบการหรือผู้สนใจเพื่อสำรวจโปรแกรมการฝึกอบรมและการให้คำปรึกษา การพัฒนาแผนธุรกิจสำหรับธุรกิจส่งออก การวิจัยตลาด การค้นหาคู่ค้าต่างประเทศ การเงินเพื่อการส่งออก โดยประเด็นที่ใช้ในการประเมินผู้ประกอบการหรือผู้สนใจครอบคลุมเรื่องผลิตภัณฑ์ การตลาด การผลิต การเงิน การบริหารจัดการ สิ่งแวดล้อมของตลาดต่างประเทศ การส่งมอบและธุรกรรมการเงินระหว่างประเทศ และได้มีการประเมินความพร้อมของผู้ประกอบการหรือผู้สนใจโดยให้ความสำคัญอย่างมากต่อประเด็นเรื่องผลิตภัณฑ์ การจัดเตรียมแผนการตลาดระหว่างประเทศ และกำลังการผลิตที่เพียงพอสามารถรองรับตลาดส่งออกและประเด็นที่มีความสำคัญระดับรองลงมาคือ เรื่องทรัพยากรทางการเงินเพื่อสนับสนุนการทำตลาด การบริหารจัดการที่มุ่งมั่นในการพัฒนาตลาดส่งออกอย่างจริงจัง และให้ความสำคัญต่อพนักงาน เวลาและทรัพยากรต่าง ๆ ความมุ่งมั่นที่จะให้บริการลูกค้าตลาดต่างประเทศในระดับเดียวกันกับลูกค้าในประเทศ

ดังนั้น ในส่วนความพร้อมในการดำเนินธุรกิจส่งออกของงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยจึงใช้กรอบของขั้นตอนการส่งออก การเตรียมความพร้อมที่จะดำเนินธุรกิจส่งออก โดยครอบคลุมในประเด็น

ผลิตภัณฑ์ การตลาด การผลิต การเงิน การบริหารจัดการ สิ่งแวดล้อมของตลาดต่างประเทศ การส่งมอบและธุรกรรมการเงินระหว่างประเทศ

### 2.3 ความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจ: Balanced Scorecard

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในระยะยาวได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต้องสามารถสร้างและรักษาความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน (Sustainable Competitive Advantage หรือ SCA) ดังนั้นองค์กรที่สามารถควบคุมและเลือกกลยุทธ์ที่จะไขว่คว้าหาโอกาสในการแข่งขันได้ดีกว่า ย่อมได้เปรียบกว่า เพราะแต่ละธุรกิจตั้งใจที่จะปฏิบัติกลยุทธ์ให้ได้ผลการดำเนินงานที่สูงที่สุด (Superior Financial Performance) และมีความได้เปรียบในการแข่งขันเหนือคู่แข่งเสมอ (मारศรี जेष्णापुष्ठी, 2552: 59-62) ดังนั้น การสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันโดยการมอบคุณค่าที่ดีที่สุดของสินค้าและบริการแก่ลูกค้า ทำให้องค์กรมีผลการดำเนินงานที่สามารถวัดได้จากผลการดำเนินงานด้านการตลาด (Market-Based Performance) ได้แก่ การมีส่วนแบ่งการตลาดที่เพิ่มขึ้น (Increased Market Share) และความพึงพอใจของลูกค้า (Customer Satisfaction) และผลประกอบการด้านการเงิน (Financial-Based Performance) เช่น ผลกำไร (Profit) ผลตอบแทนจากการลงทุน (Return on Investment) การสร้างความมั่งคั่งให้ผู้ถือหุ้น (Shareholder Wealth Creation) (Bharadwaj, Varadarajan and Fahy, 1993: 87) การวัดผลการดำเนินงานจึงเป็นภาพสะท้อนของความสำเร็จขององค์กรได้ดี ในช่วงศตวรรษที่ 1990s มีการพัฒนาระบบการวัดผลการดำเนินงาน (Performance Measurement Systems) อย่างกว้างขวางและได้รับความนิยมอย่างมากในเวลาต่อมานั้นก็คือ Balanced Scorecard (BSC) เป็นเครื่องมือในการวัดผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานขององค์กร (Kaplan and Norton, 1996) ซึ่งกล่าวถึงระบบการวัดผลการปฏิบัติงาน (Performance Measurement) เป็นสิ่งสำคัญอย่างมากต่อความอยู่รอดขององค์กรในปัจจุบัน องค์กรต่าง ๆ ทั้งองค์กรที่มุ่งหวังกำไรและองค์กรที่ไม่มุ่งแสวงหากำไร ต่างก็ให้ความสำคัญต่อระบบการวัดผลการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นอย่างมาก (นภดล ร่มโพธิ์, 2553 : 7) เนื่องจาก Balanced Scorecard เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบการจัดการในทุกองค์กรเพื่อติดตามความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ทุกระดับในองค์กรระบบการวัดผลการปฏิบัติงานถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของระบบการจัดการในทุกองค์กรในปัจจุบันผู้บริหารเริ่มให้ความสำคัญกับ

ระบบการวัดผลการปฏิบัติงานว่ามีบทบาทสำคัญยิ่งในการสื่อสารการจูงใจและการติดตามความสำเร็จของการดำเนินงานตามแผนกลยุทธ์ทุกระดับในองค์การ (กึ่งพร ทองใบ, 2549)

Balanced Scorecard เป็นแนวคิดของศาสตราจารย์ Robert S. Kaplan แห่งมหาวิทยาลัย Harvard และ David P. Norton ในปี 1996 ได้เสนอแนวคิดในการวัดผลงานของกิจการในรูปแบบใหม่ที่จะทำให้ผู้บริหารระดับสูงสามารถบริหารจัดการกิจการได้ดีขึ้น โดยเขามีความเชื่อว่า “ถ้าวัดผลงานไม่ได้ ก็บริหารงานไม่ได้” และ “เมื่อเราวัดผลในสิ่งใด สิ่งนั้นก็บังเกิดขึ้นได้” ดังนั้นการวัดผลงานจึงมีความสำคัญ แนวคิดที่เสนอนี้จึงเสนอให้วัดผลงานในเรื่องที่สำคัญและวัดให้ครอบคลุมในด้านที่สัมพันธ์กัน โดยนอกจากการวัดทางการเงินที่เป็นผลของการดำเนินงานที่เกิดขึ้นแล้ว ควรต้องมีการวัดผลด้านกระบวนการบริหารงาน การสร้างความพอใจให้แก่ลูกค้า ตลอดจนการสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ให้แก่องค์กรเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและสร้างอนาคตให้้องค์การด้วย ด้วยแนวคิดนี้ผู้บริหารจะสามารถประเมินศักยภาพโดยรวมขององค์การและความสามารถในการแข่งขัน และอนาคตขององค์การนั้น ๆ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

ดังนั้น Balanced Scorecard จึงเป็นการวัดผลความสำเร็จขององค์การสำหรับผู้มีส่วนได้เสียที่สำคัญขององค์การ เช่น ผู้ถือหุ้น และลูกค้า ซึ่งเน้นการวัดผลจากภายนอก (External Measure) และวัดผลเพื่อผู้บริหาร พนักงานและองค์การโดยเน้นวัดผลภายใน (Internal Measure) ในเรื่องกระบวนการภายในของธุรกิจ และการสร้างนวัตกรรม และการเรียนรู้ (สุพานี สกฤษฏ์วานิช, 2553: 297) โดย Balanced Scorecard จะประกอบด้วย 4 มุมมองหลักได้แก่

1. มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่มุ่งวัดผลประกอบการด้านการเงิน เพื่อตอบสนองผลประโยชน์ให้แก่เจ้าของหรือผู้ลงทุนเป็นสำคัญ เช่น ความสามารถในการทำกำไรของกิจการ การเจริญเติบโตของทรัพย์สิน ผลกำไร ยอดขาย สภาพคล่องของกิจการหรือมูลค่าสุทธิของผู้ถือหุ้น

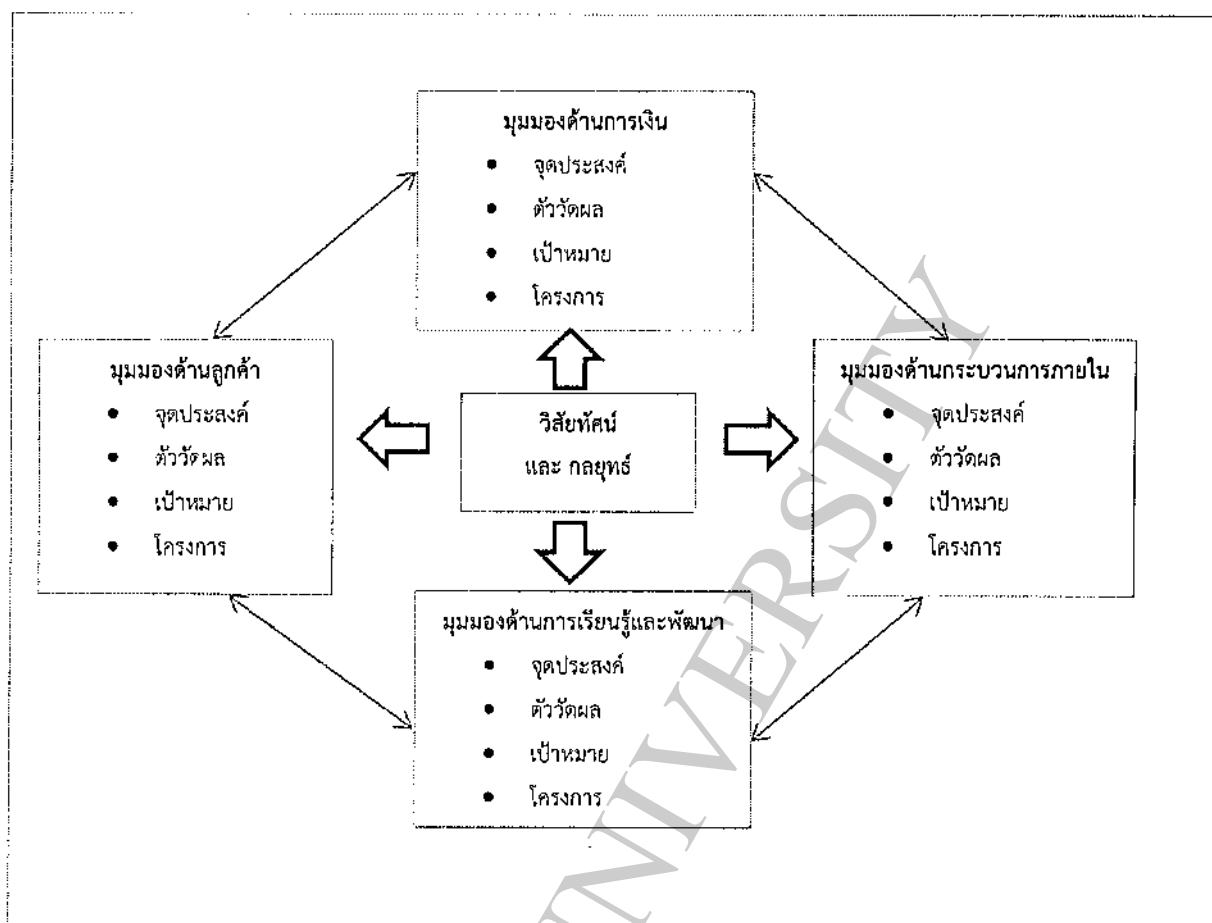
2. มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นการวัดผลงานของกิจการจากมุมมองของลูกค้า คือ ความพอใจของลูกค้า ความสามารถในการรักษาลูกค้า ความสามารถในการแสวงหาลูกค้ารายใหม่ ๆ และผลกำไรจากลูกค้าเพื่อที่จะทำให้กิจการบรรลุตามวิสัยทัศน์และภารกิจที่ได้กำหนดไว้ เช่น ตัวสินค้าและบริการทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจแค่ไหน ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้แค่ไหน ระยะเวลาที่ลูกค้าได้รับสินค้า สะดวก รวดเร็ว เป็นไปตาม

ระยะเวลาที่เหมาะสมหรือไม่ คุณภาพของสินค้า โดยตัวของสินค้าและการใช้งานเป็นอย่างไร ต้นทุน และราคาของสินค้ามีความเหมาะสมกับคุณภาพ เหมาะสมกับการรับรู้ของลูกค้าหรือไม่ ยอดขาย ส่วนครองตลาด อัตราการซื้อซ้ำ จำนวนลูกค้ารายใหม่ที่เพิ่มขึ้น อัตราการสูญเสียลูกค้า

3. มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process) โดยภาพรวมของการวัดผลทางด้านกระบวนการในการดำเนินงานอย่างเหมาะสมนั้นจะเน้นที่คุณภาพและความสม่ำเสมอของกระบวนการ ระยะเวลาที่ใช้ในการส่งมอบงาน ต้นทุน และการประสานพลังร่วมของทีมงานและการรักษาสภาพแวดล้อมกระบวนการปฏิบัติงานเพื่อสร้างความเป็นเลิศการปรับปรุงการดำเนินงาน

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth) เป็นการวัดเพื่อดูว่ากิจการจะสามารถรักษาข้อได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อบรรลุภารกิจขององค์กรและอยู่ในระยะยาวหรือไม่ ถ้ากิจการได้มีการมุ่งสร้างนวัตกรรมและการเรียนรู้ให้แก่องค์กร องค์กรนั้นย่อมจะเติบโตและแข็งแกร่ง และมีข้อได้เปรียบในการแข่งขันจากรากฐานที่สำคัญคือการมุ่งสร้างนวัตกรรมต่าง ๆ รากฐานที่สำคัญของมุมมองด้านนี้คือ 1. กิจการมีเทคโนโลยี และระบบข่าวสารข้อมูลที่เหมาะสม 2. บุคลากรมีความสามารถ 3. มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี 4. แนวทางในการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้อย่างยั่งยืน ตัววัดที่ใช้มักเป็นเรื่องงบประมาณในการวิจัยและพัฒนา จำนวนบุคลากรทางสายงานวิจัยและพัฒนา เวลาที่ใช้ในการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ เวลาในการพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ ๆ อัตราการปรับปรุงกระบวนการทำงานภายในองค์กร ซึ่งงานต่าง ๆ เหล่านี้จะเป็นผลผลิตของบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ มีศักยภาพและการพัฒนาตนเอง มีการเรียนรู้ มีทัศนคติ มีขวัญและกำลังใจที่ดี ดังนั้นจึงต้องมีการวัดงบประมาณในการฝึกอบรมพัฒนาพนักงาน อัตราการขาดงานและความพึงพอใจและทัศนคติต่าง ๆ ของพนักงานด้วย (สุพานี สกฤษณ์วานิช, 2553: 298-300)

โดยทั้งสี่มุมมองนี้จะเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กร โดยในแต่ละมุมมองจะประกอบด้วยจุดประสงค์ ตัววัดผล เป้าหมาย และโครงการเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายนั้น ดังแสดงได้ในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 แสดงกรอบแนวคิด Balanced Scorecard (นภดล ร่มโพธิ์, 2553: 9)

จะเห็นได้ว่าแนวคิด Balanced Scorecard กลายเป็นเครื่องมือที่ได้รับความนิยมอย่างแพร่หลายในองค์กรต่าง ๆ นับพันองค์กรทั่วโลกได้นำแนวคิดนี้ไปใช้โดยเฉพาะในประเทศสหรัฐอเมริกาประมาณ ร้อยละ 50 ของบริษัทขนาดใหญ่ได้มีการนำแนวคิดนี้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารและประเมินผลงานในปัจจุบัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของเยาวภา ปฐมศิริกุล (2553) ที่ได้นำแนวคิด Balanced Scorecard ไปใช้วัดผลสำเร็จการจัดการธุรกิจบริการสุขภาพของโรงพยาบาลเอกชนในประเทศไทยเช่นเดียวกับ โชคชัย สุเวชวัฒนกุล (2553) ได้นำแนวคิด Balanced Scorecard ไปใช้ในการวิจัยเรื่องการพัฒนาองค์กรตามเกณฑ์รางวัลคุณภาพแห่งชาติต่อประสิทธิภาพขององค์กรที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย



แนวคิดของการวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพ (Balanced Scorecard) มีการผสมผสานการควบคุมทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพเข้าด้วยกันดังจะเห็นได้จากการใช้ตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงานจากมุมมองหลายด้าน นอกจากนี้ระบบการควบคุมแบบนี้ยังให้ความสำคัญของการวัดผลอย่างต่อเนื่องในทุกขั้นตอนของกระบวนการบริหารเชิงกลยุทธ์ การวัดผลการปฏิบัติงานแบบดุลยภาพได้รับความนิยมในการนำมาปฏิบัติในองค์กรธุรกิจต่าง ๆ อย่างแพร่หลาย ดังนั้นการวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบความสัมพันธ์ปัจจัยเชิงสาเหตุของที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในจังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย และลำปาง จึงใช้ตัวแปรตามผลสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศโดยใช้เครื่องมือ Balanced Scorecard ซึ่งสามารถใช้ในการวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมได้ เนื่องจากครอบคลุมทุกมุมมองของการบริหารจัดการตามหลักการของ Balanced Scorecard มีความสัมพันธ์ที่เป็นเหตุเป็นผลและวัดได้ทั้งผลการปฏิบัติงานและปัจจัยผลักดันการปฏิบัติงานโดยสามารถวัดความสำเร็จการดำเนินงานใน 4 ด้านได้แก่ 1) ความสำเร็จด้านการเงิน 2) ด้านลูกค้า 3) ด้านกระบวนการภายใน 4) ด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

## 2.4 ปัจจัยเชิงสาเหตุของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ

การพัฒนา รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ในครั้งนี้เน้นอธิบายปัจจัยที่มีผลต่อการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ ซึ่งจากการประมวลทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่ามีปัจจัยหลัก ๆ ที่ส่งผลโดยตรงต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศ 3 ปัจจัย คือ ปัจจัยด้านกลยุทธ์การตลาดระหว่างประเทศ ปัจจัยด้านกลยุทธ์หน้าที่การจัดการ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งจากการศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่นำมากำหนดเป็นปัจจัยเชิงสาเหตุของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทยครั้งนี้สามารถ สรุปได้ดังนี้

### 2.4.1 ปัจจัยด้านกลยุทธ์การตลาดระหว่างประเทศ

การตลาดจัดเป็นกิจกรรมหลักขององค์กรธุรกิจทุกประเภทเพราะการตลาดสร้างรายได้แก่ธุรกิจอันนำมาซึ่งความอยู่รอดและการเจริญเติบโตให้กับองค์กรทั้งในปัจจุบันและอนาคต การตลาดจึงเป็นการดำเนินการที่สำคัญต่อการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศเป็นอย่างมาก (สมพงษ์ พุฒิวิสารท

ภาคย์, 2533: 68) เนื่องจากการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศสามารถเพิ่มยอดขายและขยายส่วนแบ่งทางการตลาดให้กับองค์กรและนำมาซึ่งกำไรที่เพิ่มพูนขึ้น ดังนั้นกิจกรรมทางการตลาดจึงช่วยตอบสนองวัตถุประสงค์ของธุรกิจระหว่างประเทศทั้งทางตรงและทางอ้อม ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว การจัดการการตลาดเป็นการจัดการกระบวนการวางแผนและบริหารผลิตภัณฑ์ การตั้งราคา การส่งเสริมการขาย และการกระจายสินค้าและบริการ เพื่อให้เกิดกำไรและการตอบสนองความพึงพอใจของลูกค้า ดังนั้นกิจกรรมการตลาดระหว่างประเทศจึงประกอบไปด้วย 1) การเลือกส่วนตลาดเป้าหมาย 2) การปรับมาตรฐานการดำเนินงานทางการตลาดระหว่างประเทศ 3) การจัดการผลิตภัณฑ์ 4) การตั้งราคา 5) การส่งเสริมการตลาด 6) การเลือกช่องทางจำหน่ายและกระจายสินค้า 7) การจัดการตลาดธุรกิจบริการระหว่างประเทศ (กตัญญู หิรัญญสมบุรณ์, 2554: 179) ซึ่งสอดคล้องกับ ชนงกรณ์ กุลชลบุตร (2543: 102-103) ที่เสนอว่าในการทำธุรกิจในปัจจุบันขยายตัวออกสู่การดำเนินงานในระหว่างประเทศนั้น ปัจจัยที่มีบทบาทสำคัญมากคือสภาวะการตลาด ทั้งนี้เพราะการอ้อมตัวของตลาดภายในประเทศและช่องว่างทางการตลาดในประเทศต่าง ๆ เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดการขยายตัวของ การดำเนินธุรกิจสู่ระดับนานาชาติ การเปลี่ยนแปลงของสภาวะการตลาดในระดับนานาชาติย่อมส่งผลถึงการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศด้วยกันทั้งสิ้น ทั้งนี้ไม่ว่าจะเป็นกิจการผลิตสินค้าหรือกิจการให้บริการ การตลาดย่อมเป็นสิ่งสำคัญในการดำเนินธุรกิจในต่างประเทศ และผู้บริหารที่ไปบริหารงานในต่างประเทศย่อมให้ความสำคัญกับยอดขายสินค้าของกิจการ ทั้งนี้เพราะยอดขายจำหน่ายสินค้าจะเป็นปัจจัยสำคัญต่อความอยู่รอดและความสำเร็จของกิจการ ดังนั้นการตลาดจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารโดยทั่วไปจะต้องให้ความสำคัญ ในขณะที่การบริหารงานตลาดในประเทศต่าง ๆ จะมีความแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมของผู้บริโภคแต่ละประเทศ ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมผู้บริโภคสินค้าและบริการที่แตกต่างกัน รวมทั้งปัจจัยพื้นฐานในการดำเนินงานทางการตลาดในแต่ละประเทศก็ยังคงมีความแตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้จะมีผลที่ก่อให้เกิดทั้งอุปสรรคและความท้าทายในการทำงานอีกด้วย ดังนั้นกลยุทธ์ด้านการตลาดระหว่างประเทศ สำหรับใช้ในการบริหารงานตลาดระหว่างประเทศจึงใช้หลัก 4Ps ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ผลิตภัณฑ์ (Product) 2) ราคา (Price) 3) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) 4) การส่งเสริมการขาย (Promotion) โดยอธิบายรายละเอียดดังนี้

## 1) ผลิตภัณฑ์ (Product)

ผลิตภัณฑ์เป็นส่วนผสมทางการตลาดตัวแรกที่มีความสำคัญมากที่สุดเพราะผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะไม่ตรงกับความต้องการของลูกค้าย่อมไม่สามารถนำกำไรสู่องค์กรได้ การกำหนดนโยบายผลิตภัณฑ์ที่สอดคล้องกับสภาพตลาดจะชี้ทิศทางการให้แกกิจกรรมทางการตลาดได้ ดังนั้นการจัดการด้านผลิตภัณฑ์ให้ตรงตามความต้องการของผู้บริโภคย่อมทำให้ธุรกิจประสบความสำเร็จได้ ทั้งนี้พบว่าปัจจัยในการปรับผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับตลาดต้องคำนึงถึงปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านลักษณะพื้นที่ท้องถิ่น ได้แก่ กฎหมาย ถือว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดเป็นอันดับแรก que ผู้บริหารต้องคำนึงถึง ข้อบังคับของแต่ละประเทศ วัฒนธรรม เป็นปัจจัยที่กำหนดพฤติกรรมผู้ซื้อแต่ละตลาดผลิตภัณฑ์ต้องปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมท้องถิ่น เศรษฐกิจ แสดงถึงระดับรายได้ของประชากรที่สามารถซื้อผลิตภัณฑ์ตามความต้องการได้ ถ้ารายได้ของประชากรต่ำก็จะซื้อของจากต่างประเทศน้อย

2. ปัจจัยด้านลักษณะผลิตภัณฑ์ ได้แก่ ตรายี่ห้อ (Brand) การสร้างความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ให้แตกต่างจากผลิตภัณฑ์ของผู้อื่น การตั้งชื่อตรายี่ห้อในตลาดต่างประเทศต้องคำนึงถึงภาษาที่ใช้ รูปร่างลักษณะของผลิตภัณฑ์ เป็นสิ่งสำคัญในตลาดของผู้บริโภคมากกว่าตลาดอุตสาหกรรม สี สัน ขนาด รูปแบบจะเป็นเอกลักษณ์ของสินค้าที่ผู้บริโภคจดจำ ภาพพจน์ของแหล่งกำเนิดผลิตภัณฑ์ สามารถอ้างอิงถึงระดับคุณภาพที่เป็นที่รู้จักกันในหมู่ลูกค้าสายผลิตภัณฑ์ การมีสายผลิตภัณฑ์สั้นจะทำให้สามารถทุ่มเทความพยายามตลาดมุ่งสู่เฉพาะจุดได้ดีกว่า วิธีการใช้ การติดตั้งและการบำรุงรักษา จะเกี่ยวข้องกับการบริการหลังการขาย ในประเทศพัฒนาแล้วช่างเทคนิคจะมีค่าแรงสูง จึงนิยมสินค้าที่ลูกค้าสามารถประกอบ การติดตั้งเองได้ตามคู่มือ แตกต่างกับประเทศกำลังพัฒนาที่นิยมใช้ช่างศูนย์จำหน่ายบริการหลังการขาย

3. ปัจจัยทางด้านการตัดสินใจของบริษัท ได้แก่ ต้นทุนในการปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์ที่เป็นมาตรฐานจะช่วยประหยัดต้นทุนให้แก่บริษัท ผลกำไรที่จะได้รับเมื่อเทียบกับการดำเนินงานในตลาดในประเทศ ทรัพยากรในการเข้าสู่ตลาดต่างประเทศ ความพร้อมของโครงสร้างองค์กรที่จะดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพในตลาดต่างประเทศ

4. ปัจจัยการยอมรับผลิตภัณฑ์จากต่างชาติ เป็นทัศนคติของชนชาติหนึ่งในการยอมรับผลิตภัณฑ์ที่มาจากต่างชาติ

การตัดสินใจด้านผลิตภัณฑ์ระหว่างประเทศ ผู้บริหารจำเป็นต้องทราบแนวคิดพื้นฐานของผลิตภัณฑ์ “สินค้า” ที่กำลังทำตลาดระหว่างประเทศนั้น คุณประโยชน์ คุณสมบัติ และการบริหารหลังการขายอย่างไรในแต่ละประเทศ สินค้ามีหน้าที่หลัก หน้าที่รอง คุณภาพและอายุการใช้ วิธีใช้วิธีการบำรุงรักษาเหมือนกันหรือไม่ การตัดสินใจในด้านตรयीหือเป็นตราสินค้าระหว่างประเทศ ตราสินค้าหลายประเทศหรือตราสินค้าเหมือนกันทั่วโลก ชื่อเหมือนกันและวางตำแหน่งสินค้าเหมือนกันทุกประเทศ ชื่อสินค้าเหมือนกันแต่ปรับกลยุทธ์การตลาดเล็กน้อยตามสภาพท้องถิ่น ก่อนการเข้าสู่ตลาดระหว่างประเทศ ให้พิจารณาระดับความต้องการสินค้าในตลาดต่างประเทศและสินค้าที่ออกสู่ตลาดจะต้องออกแบบผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมกับแต่ละตลาด โดยต้องพิจารณาในเรื่องความชอบของผู้บริโภค ต้นทุนสินค้า กฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับของท้องถิ่น และความเหมาะสมกับประเทศที่จำหน่าย เมื่อสินค้าเข้าสู่ตลาด ปัญหาที่นักการตลาดต้องเผชิญคือ ทัศนคติของผู้บริโภคที่มีต่อสินค้านักการตลาดต้องศึกษาทัศนคติของผู้บริโภค ถ้าผู้บริโภคมีทัศนคติต่อสินค้าเชิงบวกจัดเป็นสถานการณ์ที่น่ายินดีอย่างยิ่งของนักการตลาด กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์และการขยายตลาดระหว่างประเทศ ธุรกิจมีทางเลือก 5 กลยุทธ์ ได้แก่ กลยุทธ์สินค้าและการโฆษณาเหมือนกันทุกประเทศ กลยุทธ์สินค้าเดิมแต่ปรับการโฆษณา กลยุทธ์ปรับปรุงสินค้าแต่โฆษณาเหมือนกัน กลยุทธ์ปรับทั้งสินค้าและการสื่อสาร และกลยุทธ์นวัตกรรมสินค้าใหม่ ทั้งนี้ในการเลือกกลยุทธ์ใดต้องพิจารณาคือ ตัวสินค้า ตลาด และต้นทุนในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์และต้นทุนในการผลิตในการนำสินค้าใหม่ออกสู่ตลาด เป็นการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค ก่อนนำสินค้าออกสู่ตลาดควรทำการทดสอบตลาดเพื่อตัดสินใจว่าควรปรับสินค้าให้เหมาะสมกับแต่ละตลาดหรือสินค้ามีมาตรฐานเดียวกัน (ศศิวิมล สุขบท, 2552: 158-159) ในการทดสอบและนำผลิตภัณฑ์สู่ตลาดในต่างประเทศมักเป็นสิ่งที่ลำบากและยากสำหรับกิจการขนาดเล็ก โดยเฉพาะกิจการที่เพิ่งเริ่มต้นการตลาดในต่างประเทศ ในขณะที่กิจการขนาดใหญ่ที่มีสาขาในต่างประเทศและจำหน่ายสินค้าในต่างประเทศอยู่แล้วในปัจจุบันจะมีเครือข่ายและศักยภาพสูงกว่าในการทดสอบตลาดและนำเสนอผลิตภัณฑ์สู่ตลาดในรูปแบบต่าง ๆ ตามความเหมาะสม กิจการเล็ก ๆ จำนวนมากอาจทดสอบตลาดจากการทดลองส่งออกไปให้ตัวแทนหรือหุ้นส่วนทำตลาดให้ก่อนเมื่อมีแนวโน้มที่จะประสบความสำเร็จได้รับการตอบรับที่ดีจากผู้บริโภคจึงวางแผนขยายตลาดอย่างเป็นระบบ ในขณะที่กิจการขนาดใหญ่อาจทดสอบตลาดจากการวิจัยหรือทดลอง (สุตาพร กุณทลบุตร, 2553: 165)

## 2) ราคา (Price)

การตั้งราคาเป็นหนทางที่จะนำรายได้เข้าสู่องค์กรเพื่อทำกำไรในระยะสั้น เพื่อให้องค์กรมีทรัพยากรเพียงพอที่จะใช้จ่ายลงทุนระยะยาว การตั้งราคาในต่างประเทศค่อนข้างยุ่งยากกว่าตลาดในประเทศ (กัตญูญู ทิรัญญูสมบุรณ์, 2554: 179) ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องตระหนักว่าการตั้งราคาในตลาดระหว่างประเทศนั้นไม่มีวิธีการใดที่จะสามารถตั้งราคาแบบเบ็ดเสร็จได้ เพราะการตั้งราคาต้องเผชิญกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งเป็นตัวแปรทางการตลาด นโยบายทางการตลาดอื่น ๆ และในขณะเดียวกันราคาที่กำหนดออกมาได้นั้นจะต้องมีลักษณะดังนี้ 1) มีอิทธิพลทำให้ผู้บริโภคยอมรับหรือตระหนักในคุณค่าได้ 2) ราคาจะต้องจูงใจคนกลาง 3) ราคาต้องเป็นตัวช่วยในการส่งเสริมการตลาด 4) ราคาต้องเป็นตัวช่วยเสริมจุดอ่อนในองค์ประกอบอื่น ๆ ของส่วนผสมทางการตลาด Doole and Lowe (อ้างอิงใน ศศิวิมล สุขบท, 2552: 161) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลในการกำหนดกลยุทธ์ด้านราคามีดังนี้คือ 1) ปัจจัยด้านธุรกิจและผลิตภัณฑ์ ซึ่งประกอบไปด้วย วัตถุประสงค์ในการตั้งราคาและวัตถุประสงค์ทางการตลาด หน่วยธุรกิจและการวางตำแหน่งผลิตภัณฑ์ ความกว้าง ความลึกของผลิตภัณฑ์ วงจรชีวิตผลิตภัณฑ์ สินค้าที่ใช้ทดแทนกัน ความแตกต่างของสินค้า และจุดขายสินค้า โครงสร้างต้นทุนการผลิต การตลาด และการพัฒนาตลาด ทรัพยากรที่มีของธุรกิจ สินค้าคงคลัง และค่าขนส่ง 2) ปัจจัยทางการตลาด ได้แก่ การยอมรับ ความคาดหวัง และความสามารถในการจ่ายของผู้บริโภค ความจำเป็นในการปรับสินค้าให้เข้ากับตลาด การบริการทางการตลาด โครงสร้างทางการตลาด ช่องทางการจัดจำหน่าย การเติบโตของตลาด วัตถุประสงค์ กลยุทธ์ในการแข่งขัน 3) ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่ อิทธิพลและข้อจำกัดทางการเมือง การอ่อนไหวของค่าเงิน วงจรชีวิตของธุรกิจ ระดับเงินเฟ้อ รูปแบบการชำระเงินและเช่าซื้อ

ธุรกิจในตลาดระหว่างประเทศจะมีนโยบายการตั้งราคาแบ่งออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

1. นโยบายราคามาตรฐาน (Standard Price policy) เป็นนโยบายราคาของธุรกิจที่ใช้กลยุทธ์รวมแบบโลกาภิวัตน์ ราคาในทุกประเทศจะอยู่ในระดับเดียวกัน นโยบายนี้ใช้กับสินค้าพื้นฐานประเภทน้ำมันดิบ ผลผลิตทางเกษตรซึ่งอุปสงค์และอุปทานเป็นตัวกำหนดราคา

2. นโยบายสองระดับราคา (Two-tiered Pricing) เป็นนโยบายราคาที่กำหนดราคาหนึ่งเป็นราคาสินค้าในประเทศ และอีกราคาหนึ่งเป็นราคาสำหรับตลาดต่างประเทศทุกประเทศเท่ากัน ธุรกิจที่ใช้นโยบายราคานี้จะชดเชยต้นทุนการวิจัยและพัฒนา ค่าใช้จ่ายในการบริหาร และค่าเสื่อมราคาสินค้าทรัพย์สินทั้งหลายราคาที่ตั้งเพื่อตลาดภายในประเทศทั้งหมด ส่วนราคาที่ตั้งสำหรับ

ตลาดต่างประเทศไม่ต้องรับภาระต้นทุนค่าใช้จ่ายเหล่านี้เลยแต่ต้องรวมเอาต้นทุนค่าขนส่ง ภาษีศุลกากร และค่าจัดจำหน่ายไว้ด้วย นโยบายแบบนี้เหมาะสมกับธุรกิจที่เริ่มก้าวสู่ตลาดระหว่างประเทศ เพราะจะมีผลดีในระยะสั้นด้านการแข่งขันในท้องตลาด แต่ในระยะยาวนโยบายนี้ไม่ช่วยให้เกิดการวิจัยและพัฒนาเพราะไม่ได้คำนวณต้นทุนทั้งหมดอย่างแท้จริง

3. นโยบายราคาตามตลาด (Market Pricing) เป็นนโยบายราคาที่ซับซ้อนที่สุดแต่ใช้กันแพร่หลายที่สุด ธุรกิจจะตั้งราคาสินค้าแตกต่างกันไปในแต่ละตลาดแต่ละประเทศ เพราะความแตกต่างกันของภาษี ค่าครองชีพของลูกค้า ค่าใช้จ่าย ๆ อื่น แต่ต้องระมัดระวังมิให้ราคาสินค้าอย่างเดียวกันในแต่ละประเทศแตกต่างกันมากจนเกิดภาวะ Gray Market ที่มีการซื้อจากประเทศที่ราคาถูกมาขายในประเทศที่มีราคาแพง (กตัญญู หิรัญญสมบุญ, 2554: 194)

วิธีการตั้งราคาสินค้านักการตลาดจะต้องพิจารณาทั้งปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในองค์กร และสิ่งสำคัญในการตั้งราคาคือ 1) กำไรสูงสุด (Profit Maximization) 2) ความพอใจของผู้บริโภค ดังนั้น ในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศสามารถกำหนดการตั้งราคาได้ 5 วิธี ดังนี้

1. การตั้งราคาโดยบวกกำไรที่ต้องการไปในสินค้า (Market Pricing)
2. การตั้งราคาเดียวในทุก ๆ ประเทศ (Standard Pricing)
3. การตั้งราคาโดยคำนึงถึงผลตอบแทนจากการลงทุน (Target Return Pricing)
4. การตั้งราคาโดยคำนึงถึงตลาด (Market-Based Pricing)
5. การตั้งราคาเชิงกลยุทธ์ (Strategic Pricing) (ศศิวิมล สุขบท, 2552: 163-164)

ทั้งนี้ในการกำหนดราคาขายในต่างประเทศของผลิตภัณฑ์ที่กิจการนำเสนอขายมีผลมาจากปัจจัยหลายประการด้วยกัน และการกำหนดราคาขายในประเทศต่าง ๆ ที่แม้อยู่ในภูมิภาคเดียวกันก็ยังมีปัจจัยที่แตกต่างกัน ดังนั้นปัจจัยที่ทำให้เกิดความแตกต่างในการกำหนดราคาขายในแต่ละประเทศประกอบด้วย 1) เป้าหมายของบริษัท 2) ต้นทุนของบริษัท 3) ความต้องการของผู้บริโภค 4) การแข่งขัน 5) ช่องทางการจัดจำหน่าย 6) นโยบายของรัฐบาล (สุตาพร กุณฺหฺลบุตร, 2553: 172-175)

### 3) ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place)

ในการพิจารณาช่องทางการจัดจำหน่ายและกลยุทธ์ของการจัดจำหน่ายของธุรกิจระหว่างประเทศนั้นมักเป็นปัญหาของกิจการท้องถิ่นอยู่แล้ว สำหรับกิจการระหว่างประเทศแล้วยังมีความ

ซับซ้อนเพิ่มขึ้น ผู้บริหารธุรกิจระหว่างประเทศจะต้องพบกับกระบวนการในการจัดจำหน่าย 2 ชนิด ได้แก่

1. การนำสินค้าสู่ตลาดในต่างประเทศ
2. การกระจายสินค้าสู่ผู้บริโภคในตลาดต่างประเทศ การนำสินค้าออกสู่ตลาดในต่างประเทศมีตั้งแต่การส่งสินค้าออกไปต่างประเทศ (Export) เพื่อไปยังผู้ขายในต่างประเทศหรือตัวแทนหรือสาขาในต่างประเทศหรือโดยการไปทำการลงทุนโดยตรงเพื่อผลิตและจำหน่ายสินค้าในต่างประเทศ ส่วนการกระจายสินค้าไปยังผู้บริโภคท้องถิ่นมักจะแตกต่างกันไปตามกลไกของการจัดจำหน่ายของท้องถิ่นในแต่ละประเทศ ในบางประเทศอาจต้องทำการกระจายสินค้าผ่านตัวแทนขายหรือพ่อค้าขายส่งของท้องถิ่น ในบางประเทศอาจมีศูนย์กระจายสินค้าหรือธุรกิจค้าส่งขนาดใหญ่ ในบางประเทศอาจต้องกระจายสินค้าผ่านร้านค้าในเครือข่าย (Chain store) ผู้บริหารที่ผ่านการบริหารในต่างประเทศจะต้องเรียนรู้โครงสร้างการกระจายสินค้าซึ่งจะแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ (ชนงกรณ์ กุณทลบุตร, 2543: 112-113) ซึ่งสอดคล้องกับกัตญญู หิรัญญสมบุรณ์ (2554: 198) ที่กล่าวว่า ช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นวิถีทางที่จะเชื่อมโยงระหว่างผู้ผลิตกับลูกค้า แต่เป็นหน้าที่ทางการตลาดที่ยากจะทำให้เป็นมาตรฐานในการค้าระหว่างประเทศได้เช่นเดียวกับหน้าที่การตลาดอื่น ๆ เพราะแต่ละประเทศมีระบบช่องทางการจัดจำหน่ายที่แตกต่างกัน และเปลี่ยนแปลงระบบได้ยากยิ่ง ทั้งนี้การมีโครงสร้างการจัดจำหน่าย (Channel Structure) จะช่วยให้นักการตลาดเห็นถึงทางเลือกในการกระจายสินค้าได้ง่ายขึ้น คนกลางจึงมีความสำคัญในการทำการตลาดระหว่างประเทศ ดังนั้นคนกลางที่สำคัญในช่องทางการจัดจำหน่ายระหว่างประเทศจึงประกอบไปด้วย

1. ตัวแทนจำหน่าย (Distributors)
2. ตัวแทนผู้ผลิตหรือนายหน้า (Agent/Broker)
3. ผู้ค้าส่ง (Wholesaler)
4. ผู้ค้าปลีก (Retailer)
5. พนักงานขายของบริษัทหรือกองกำลังขายของบริษัท (Manufacturer sales force) (ศศิวิมล ลุขบท, 2552: 188-189)

นอกจากนี้ สุตาพร กุณทลบุตร (2553: 199-202) ได้กล่าวว่า การจัดจำหน่ายในต่างประเทศอาจทำได้หลายวิธี ไม่ว่าจะเป็นการที่กิจการทำการจัดจำหน่ายสินค้าเองในต่างประเทศหรือการให้ผู้อื่นจัดจำหน่ายให้กิจการ ในกรณีการจัดจำหน่ายในต่างประเทศด้วยกิจการเองนั้นกิจการ

ต้องทำการจัดจำหน่ายสินค้าในต่างประเทศด้วยการตั้งตัวแทนของบริษัทหรือการใช้บริษัทในเครือต่างประเทศทำการบริหารการจัดจำหน่ายแต่ไม่ได้หมายความว่ากิจการต้องทำกิจกรรมทางการจัดจำหน่ายด้วยตนเองทั้งหมด บริษัทในเครืออาจติดต่อร้านค้าส่งและบริษัทขนส่งในแต่ละประเทศให้ดำเนินการให้ เนื่องจากบริษัทเหล่านั้นมีความชำนาญในการขายส่งและส่งสินค้ามากกว่ากิจการ ทำให้กิจการมีกิจกรรมทางการตลาดที่ใกล้ชิดกับผู้บริโภคของประเทศนั้น ๆ มากกว่าการให้บริษัทจัดจำหน่ายรับผิดชอบให้ทั้งหมด ในส่วนของการจัดจำหน่ายโดยใช้ตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศนั้น กิจการใช้ตัวแทนจำหน่ายทำหน้าที่บริหารการจัดจำหน่ายในต่างประเทศให้ทั้งหมด วิธีนี้กิจการที่เพิ่งเริ่มต้นการตลาดในต่างประเทศใช้ได้ผลเป็นอย่างมาก เนื่องจากกิจการไม่มีความชำนาญในด้านการจัดจำหน่ายในตลาดต่างประเทศ ปริมาณขายยังไม่สูงนัก หากกิจการทำการจัดจำหน่ายเองอาจมีต้นทุนสูงกว่าการมอบให้ผู้อื่นจัดจำหน่ายให้หรือในกรณีที่การค้าปลีกในต่างประเทศมีลักษณะที่เป็นรายย่อยสูงมาก การจัดจำหน่ายอาจต้องพึ่งตัวแทนจำหน่ายในต่างประเทศมากเพราะมีความชำนาญมากกว่า

#### 4) การส่งเสริมการตลาด (Promotion)

การส่งเสริมการตลาดในระดับสากล คือกิจการที่มีกิจกรรมทางการตลาดในประเทศต่าง ๆ และกิจการนั้นมุ่งทำการสื่อสารและชักชวนผู้บริโภคให้หันมาสนใจซื้อสินค้าและบริการของตน โดยการส่งเสริมการตลาดมุ่งที่ผู้บริโภคในประเทศต่าง ๆ มากกว่ามุ่งที่ประเทศใดประเทศหนึ่ง การส่งเสริมการตลาดในระดับสากลนั้นขึ้นอยู่กับแต่ละประเทศ เพราะการส่งเสริมการตลาดในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การโฆษณา ประชาสัมพันธ์ ต้องสื่อสารกับผู้บริโภคด้วยรูปแบบหรือวิธีการที่ให้ผู้บริโภคเหล่านั้นเข้าใจคล้อยตาม และเกิดภาพลักษณ์ที่ดีในความคิดของผู้บริโภคเหล่านั้น แต่การสื่อสารหรือใช้วิธีการใด ๆ ในการชักจูงใจผู้บริโภคในประเทศต่าง ๆ ย่อมต้องแตกต่างกันไปเนื่องจากแต่ละประเทศมีความแตกต่างของวัฒนธรรม ประเพณี ภาษา พฤติกรรมการดำรงชีวิต เศรษฐกิจและเครื่องมือในการสื่อสาร (สุดาพร กุณชลบุตร, 2553: 218) การส่งเสริมการตลาดเป็นการสื่อสารและกระตุ้นใจลูกค้าด้วยข้อความที่ธุรกิจต้องการให้รับรู้ วิธีการส่งเสริมการจัดจำหน่ายมีอยู่ 4 รูปแบบ คือ การโฆษณา การขายโดยใช้บุคคล การส่งเสริมการขาย และการประชาสัมพันธ์ ซึ่งจะมีการใช้วิธีการเหล่านี้แตกต่างกันไปในแต่ละประเทศ ขึ้นอยู่กับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของบริษัท สินค้าและบริการและวิธีการที่สามารถนำมาใช้ได้ในประเทศนั้น ๆ



การโฆษณา เป็นวิธีการส่งเสริมการตลาดที่นิยมใช้กันมากที่สุดและใช้ควบคู่กับการส่งเสริมการขายอื่น การโฆษณาในตลาดต่างประเทศจึงต้องคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ เช่น ข้อบังคับกฎหมายของแต่ละประเทศ การใช้สื่อโฆษณาที่เหมาะสมกับตลาดของแต่ละประเทศ วัฒนธรรมของแต่ละประเทศ และการใช้โปรแกรมที่เป็นมาตรฐาน (กัตญูญ หิรัญญสมบุรณ์, 2554: 194-195) การโฆษณาที่ประสบความสำเร็จจะช่วยให้ยอดขายบรรลุเป้าหมายที่ต้องการและช่วยให้ธุรกิจมีกำไรจากการดำเนินงานในตลาดต่างประเทศได้ ธุรกิจจึงให้ความสำคัญต่อการโฆษณาสูงมาก ในประเทศที่พัฒนาแล้วจะมีค่าใช้จ่ายในการโฆษณาสูงมาก อันดับหนึ่งได้แก่ ประเทศสหรัฐอเมริกา 128,640 ล้านดอลลาร์สหรัฐ รองลงมาคือประเทศญี่ปุ่น 38,433.6 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ดังนั้นการโฆษณาจึงเป็นเครื่องมือสำคัญทางการตลาดระหว่างประเทศ (ศศิวิมล สุขบท, 2552: 210-213)

การขายโดยใช้บุคคล มีบทบาทเป็นอย่างมากเพราะธุรกิจอาศัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยเฉพาะสินค้าอุตสาหกรรมซึ่งขายครั้งละปริมาณมากและเป็นจำนวนเงินสูงหรือการเจรจาต่อรองในการส่งออกเกี่ยวกับเงื่อนไขต่าง ๆ การขายโดยบุคคลมักใช้พนักงานท้องถิ่นที่ไม่มีปัญหาด้านภาษาและวัฒนธรรม และสามารถประหยัดค่าใช้จ่ายได้ดีกว่าพนักงานขายข้ามชาติ (กัตญูญ หิรัญญสมบุรณ์, 2554: 195) ซึ่งการใช้พนักงานขายจะช่วยสร้างความสัมพันธ์กันในระยะยาว แม้ว่าการใช้พนักงานขายจะมีค่าใช้จ่ายสูง แต่จะมีประสิทธิภาพมากด้านการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า งานของพนักงานขาย คือการทำให้ลูกค้ามีความสุข ช่วยแก้ปัญหาให้แก่ลูกค้า โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเรื่องของสินค้า ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ซื้อและพนักงานขายจะอยู่บนพื้นฐานความเข้าใจกัน พนักงานขายจะปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้แก่ลูกค้า หน้าที่ของพนักงานขายคือ รักษาลูกค้า ทำให้ลูกค้าพอใจและให้ข้อมูลแก่ธุรกิจเกี่ยวกับลูกค้า ดังนั้นงานของพนักงานขายจึงสามารถแบ่งออกเป็น 4 ประการคือ

1. การวางแผน คือการวางแผนในกิจกรรมที่ต้องทำ
2. การมองหาผู้มุ่งหวัง พนักงานขายต้องมีแหล่งข้อมูลสำหรับลูกค้าใหม่
3. การขาย พนักงานขายควรให้ความสนใจลูกค้า ต้องทราบข้อมูลของลูกค้าและรู้ถึงความต้องการของลูกค้า

4. การติดตาม มีความสำคัญมากทำให้ลูกค้าเกิดความมั่นใจในการซื้อสินค้านั้น เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้าที่ทำให้เกิดการซื้อและชักจูงบุคคลรอบข้างให้ซื้อสินค้าตามด้วย (ศศิวิมล สุขบท, 2552: 231-232)

การส่งเสริมการขายเป็นกิจกรรมที่จัดทำขึ้นในช่วงเวลาหนึ่ง ๆ เพื่อมุ่งเพิ่มยอดขายสินค้าและบริการให้เพิ่มขึ้นตามกำหนด กิจกรรมมีหลายรูปแบบ เช่น การลดราคาสินค้า การเสนอเงื่อนไขพิเศษต่าง ๆ เพิ่มจากการขายปกติ การให้ของแถมและอื่น ๆ การใช้วิธีการใดย่อมต้องพิจารณาผู้บริโภคในแต่ละประเทศเป็นสำคัญ เนื่องจากการตอบสนองของผู้บริโภคในประเทศหนึ่งต่อวิธีการต่าง ๆ ไม่เหมือนกัน เช่น การเสนอของแถมต่าง ๆ ในประเทศหนึ่งมีผลดีในขณะที่ในอีกประเทศหนึ่งมีผลน้อย และต้องระวังกฎหมายในประเทศนั้น ๆ อนุญาตหรือไม่ เช่นในประเทศที่มีการควบคุมราคาขั้นต่ำของสินค้า การลดราคาหรือการให้ของแถมอาจมีผลทำให้ขัดต่อกฎหมายในประเทศนั้น ๆ (สุตาพร กุณพลบุตร, 2553: 232) ซึ่งสอดคล้องกับ กัตัญญู หิรัญญสมบูรณ์ (2554: 195) ที่กล่าวว่า การส่งเสริมการขายเป็นการกระตุ้นการซื้อของลูกค้าโดยวิธีที่ใช้ได้ผลในระยะสั้น เช่น การแลกคูโปง การให้สินค้าตัวอย่าง การแถม การสาธิตให้ลูกค้าดู แต่ละวิธีจะอาศัยความร่วมมือของผู้ค้าปลีกในท้องถิ่น ส่วนการส่งเสริมการขายให้แก่คนกลาง เช่น การจัดแสดงสินค้า การให้ส่วนลดการค้า เป็นวิธีการที่ได้ผลดีในการขยายเครือข่ายคนกลาง ถึงแม้ว่าการส่งเสริมการขายจะเป็นการทำในระยะสั้น ๆ แต่ส่งผลต่อการดำเนินธุรกิจในระยะยาว รูปแบบของการส่งเสริมการขายอื่น ๆ เช่น ของตัวอย่าง คูโปง ส่วนลด การให้ส่วนเพิ่ม ของกำนัลพิเศษ แสตมป์การค้า และการชิงโชครางวัล (ศศิวิมล สุขบท, 2552: 235)

การประชาสัมพันธ์ เป็นการมุ่งทำการสื่อสารสองทาง (Two ways communication) ระหว่างองค์กรกับประชาชน เพื่อให้เกิดความสัมพันธ์และภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของประชาชน เมื่อประชาชนผู้บริโภคมีสัมพันธภาพที่ดีต่อองค์กรและมีความเชื่อมั่นในด้านต่าง ๆ ต่อองค์กร สิ่งเหล่านั้นจะทำให้ผู้บริโภคเชื่อมั่นในสินค้าและบริการที่กิจการนำเสนอสู่ผู้บริโภค สำหรับกิจการข้ามชาติที่มีการจำหน่ายสินค้าในประเทศต่าง ๆ ทั่วโลก การรักษาภาพลักษณ์ของบริษัทย่อมมีผลดีต่อการดำเนินงานทั่วโลกด้วย บทบาทของนักประชาสัมพันธ์ได้แก่การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับสื่อมวลชน เพื่อให้นำเสนอข่าวสารสู่ประชาชน (สุตาพร กุณพลบุตร, 2553: 230) ดังนั้นกิจกรรมการประชาสัมพันธ์มักจะเกี่ยวข้องกับกิจกรรมเพื่อสังคมเพื่อรักษาและสร้างภาพพจน์ที่ดีต่อองค์กรธุรกิจ เช่น การให้ทุนการศึกษาแก่นักเรียนที่ยากจนเพื่อสร้างภาพพจน์ที่ดีแก่บริษัท การสนับสนุนการรักษาสภาพแวดล้อมโดยบริจาคถังขยะที่มีตราสินค้าวางไว้ในจุดที่มีชุมชนหนาแน่น การจ่ายภาษีพัฒนาชุมชนที่บริษัทสาขาตั้งอยู่ การประชาสัมพันธ์ในตลาดต่างประเทศมักจะต้องกระทำการผ่านสื่อ

โฆษณาเช่น Corporate Advertising เป็นการเผยแพร่ข้อมูลของธุรกิจผ่านสื่อเพื่อให้ลูกค้ารับทราบความเป็นไปในการดำเนินงานของธุรกิจ Image Advertising จะช่วยสร้างค่านิยมของธุรกิจต่อสาธารณชนเมื่อมีการควบกิจการ หรือรวมตัวกัน หรือเมื่อมีกิจกรรมเพื่อสังคมโดยใช้สื่อสากล Advocacy Advertising เป็นการแสดงความคิดเห็นของธุรกิจในประเด็นเฉพาะกรณี (กัตัญญ หิริญญสมบุรณ์, 2554: 195) ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การรักษาความสัมพันธ์ที่ดี การสร้างชื่อเสียงของบริษัทจึงเป็นวัตถุประสงค์หลักของการประชาสัมพันธ์ธุรกิจ ซึ่งเครื่องมือในการประชาสัมพันธ์แก่องค์กร ได้แก่ สุนทรพจน์ (Speeches) โดยพนักงานของบริษัท เหตุการณ์พิเศษ (Special event) ธุรกิจอาจจัดขึ้นภายนอกบริษัทเพื่อสร้างภาพพจน์ที่ดีให้แก่ธุรกิจ การช่วยเหลือสังคม (Public Service Program) เช่นการช่วยสร้างโรงเรียน สนับสนุนกีฬาวัตถุประสงค์เพื่อความร่วมมือร่วมใจในชุมชน การแจกข่าวแก่สื่อมวลชน (New Releases) เป็นการสร้างความสัมพันธ์กับสื่อมวลชนให้มวลชนกระจายข่าวให้ เพื่อให้ประชาชนมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร การให้บริการข่าวสาร (Information Service) เป็นการให้ข้อมูลข่าวสารหรือตอบคำถามของลูกค้า ประชาชน เพื่อปกป้องชื่อเสียงของสินค้าและบริษัท (ศศิวิมล สุขบท, 2552: 230-231)

จากการศึกษาพบว่าม้งานวิจัยที่ให้ผลตรงกันว่าปัจจัยด้านกลยุทธ์การตลาด ซึ่งประกอบด้วยผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการขายมีผลต่อผลการดำเนินของธุรกิจ เช่น งานวิจัยของสุภาภรณ์ วันเอเลาะ (2552) ที่ศึกษากลยุทธ์ส่วนประสมการตลาดระหว่างประเทศของผู้ส่งออกปลาสดจากในประเทศไทย จำนวน 60 รายพบว่า ระดับความคิดเห็นของผู้ส่งออกปลาสดจากที่มีต่อกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดระหว่างประเทศอยู่ในระดับมากทุกด้าน ระดับความสัมพันธ์ระหว่างกลยุทธ์ส่วนประสมทางการตลาดกับประสิทธิภาพในการดำเนินงานของผู้ส่งออกปลาสดจากเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก และผู้ส่งออกส่วนใหญ่มียอดขายส่งออกเฉลี่ย 1-3 ล้านบาทต่อปี และมีจำนวนลูกค้าในต่างประเทศมากกว่า 20 ราย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Chung (2012) เรื่อง Export market orientation, managerial ties, and performance ที่พบว่า ความสามารถทางการตลาดเพื่อการส่งออกมีผลโดยตรงต่อการตอบสนองจุดแข็งของธุรกิจและมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพของการส่งออก ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Crick, Kaganda and Matlay (2011) เรื่อง A study into the international competitiveness of low and high intensity Tanzanian exporting SMEs ที่พบว่า รูปแบบของบริษัททั้งที่เป็นบริษัทระหว่างประเทศ

และบริษัทที่เจาะจงเฉพาะด้าน มีผลต่อความสามารถในการแข่งขันของตลาดระหว่างประเทศ ทั้งกลยุทธ์แบบตลาดที่เฉพาะส่วนและกลยุทธ์แบบหลายตลาด

จากที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่าปัจจัยด้านกลยุทธ์การตลาดระหว่างประเทศเป็นปัจจัยสำคัญหนึ่งที่มีผลต่อผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นผู้วิจัยจึงมุ่งเน้นที่จะศึกษาเฉพาะปัจจัยด้านกลยุทธ์การตลาดระหว่างประเทศที่ประกอบไปด้วย ผลผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย และการส่งเสริมการตลาด

#### 2.4.2 ปัจจัยด้านกลยุทธ์ตามหน้าที่ทางการจัดการ

ในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับกลยุทธ์ตามหน้าที่ทางการจัดการมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากผู้บริหารได้เล็งเห็นว่าการจัดการ (Management) เป็นงานที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผลสำเร็จขององค์กรในส่วนรวม การปฏิบัติหน้าที่งานในส่วนต่าง ๆ ขององค์กรจะกระทำได้ดีเพียงใดก็ตามหากไม่ประสานหรือสอดคล้องกับงานฝ่ายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน หรือไม่สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก โอกาสแห่งความสำเร็จขององค์กรย่อมเป็นไปได้ยาก การจัดการจึงเป็นการผสมผสานการใช้ทรัพยากรทางการบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้นการจัดการจึงต้องมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย การบริหารงานทุกชนิดจึงจำเป็นต้องดำเนินไปโดยความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ซึ่งถือเป็นความสำคัญทางการบริหารจัดการอย่างหนึ่ง การจัดการต้องอาศัยบุคคลเป็นองค์ประกอบที่สำคัญ บุคคลเป็นทรัพยากรขององค์กรในฐานะผู้ปฏิบัติงาน และใช้ทรัพยากรในด้านเงินทุน วัตถุดิบ เทคโนโลยี และวิธีการต่าง ๆ ให้เกิดผลงานหรือผลสำเร็จและประโยชน์สูงสุดให้กับองค์กร การจัดการจึงต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกันของบุคคลในองค์กร ซึ่งจะทำให้เกิดภารกิจขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการและที่สำคัญการจัดการมีลักษณะดำเนินการเป็นกระบวนการ กิจกรรมทางการจัดการจึงมีการดำเนินงานอย่างเป็นระบบและขั้นตอน นับตั้งแต่เรื่องการวางแผน การจัดองค์กร การชั้นนำ และการควบคุม ดังนั้นจะเห็นได้ว่า การจัดการเป็นกระบวนการ (Management Process) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า หน้าที่ทางการจัดการ (Management Functions) ซึ่งเป็นภาระหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องปฏิบัติเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามความมุ่งหมายที่ได้กำหนดไว้ ซึ่งกระบวนการหรือหน้าที่ที่สำคัญของการจัดการจึงประกอบไปด้วย

##### 1) การวางแผน (Planning)

การวางแผน คือการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติสำหรับองค์การในอนาคตหรือเป็นกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารเกี่ยวกับการเลือกทางเลือกที่องค์การจะต้องปฏิบัติไว้เป็นการล่วงหน้าว่าองค์การจะทำอะไร ทำอย่างไร ทำเมื่อไหร่ และใครเป็นผู้ทำเมื่อถึงกำหนดเวลานั้น ในการวางแผนผู้บริหารจะต้องทำการกำหนดเป้าหมาย นโยบาย และรายละเอียดต่าง ๆ ของงานไว้ล่วงหน้า ทั้งนี้เพื่อจะได้เป็นแนวทางให้ผู้ดำเนินงานยึดถือปฏิบัติโดยมุ่งไปสู่เป้าหมายเดียวกัน ผลจากการวางแผนจะก่อให้เกิดแผนงาน โครงการ และกิจกรรมต่าง ๆ รวมถึงระเบียบวิธีการปฏิบัติที่ดีสำหรับใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงาน การวางแผนที่ดีมีระบบมีความเป็นไปได้สูงย่อมจะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายได้รวดเร็ว ประหยัด และมีประสิทธิภาพ ดังนั้นการวางแผนจึงเป็นการมองการณ์ไกลในอนาคต ความคิดสร้างสรรค์และจินตนาการเพื่อเลือกในสิ่งที่ต้องการจะเป็นและหาวิธีการนำพาองค์การไปสู่จุดที่ต้องการนั้น งานที่สำคัญของการวางแผนประกอบด้วย

1. การกำหนดวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์การ โดยผู้บริหารระดับสูงต้องถามตนเองว่า “อยากให้องค์การเป็นอะไร หรือต้องการจะอยู่ในธุรกิจอะไรในอนาคต” (What business should we be in) ซึ่งเป็นการกำหนดทิศทางในอนาคตให้กับองค์การ
2. การกำหนดเป้าหมาย หรือการเปลี่ยนวิสัยทัศน์และพันธกิจที่กำหนดไว้ให้เป็นเป้าหมายโดยรวมขององค์การในอนาคต
3. การกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ คือการกำหนดแนวทางการปฏิบัติที่จะนำให้องค์การไปสู่จุดที่ต้องการจากจุดที่เป็นอยู่ ณ ปัจจุบันภายใต้โอกาส อุปสรรค จุดอ่อน จุดแข็งขององค์การ
4. นำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือการนำเอากลยุทธ์ที่กำหนดไว้แล้วมาเปลี่ยนเป็นแผนปฏิบัติการในขณะนี้จะต้องรวมเอาหน้าที่ต่าง ๆ ทางการบริหารเข้ามา ไม่ว่าจะเป็นการวางแผน การจัดองค์การ การขึ้นนำ และการควบคุม เช่นต้องกำหนดว่าจะต้องทำกิจกรรมอะไร ในรายละเอียด ต้องจ้างพนักงานเข้ามาเท่าใด ใช้งบประมาณขนาดไหน ใครจะเป็นผู้ดำเนินการ และจะวัดผลความสำเร็จของงานได้อย่างไร
5. การประเมินผล คือการประเมินความก้าวหน้าของการดำเนินงานตามแผนที่วางไว้ และการปรับปรุงแก้ไขกรณีที่มีความเบี่ยงเบนไปจากแผนที่วางไว้ ทั้งนี้เพื่อสร้างความแน่ใจว่าการใช้ทรัพยากรตลอดจนการปฏิบัติงานของพนักงานทั้งองค์การเป็นทิศทางที่กำหนดไว้ (มานิตย์ มัลลวงค์, 2550: 31-188)

## 2) การจัดองค์การ (Organizing)

การจัดองค์การ คือการกำหนดโครงสร้างขององค์การจากกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องทำ โดยวิธีแบ่งหน้าที่ต่าง ๆ ตามลักษณะงานในทุก ๆ ระดับขององค์การให้มีความสัมพันธ์สอดคล้องกันตลอดทั้งองค์การ หน้าที่ต่าง ๆ จะถูกกำหนดขึ้นเป็นตำแหน่งงานพร้อมทั้งกำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบไว้อย่างชัดเจนในทุก ๆ ตำแหน่ง ทั้งนี้เพื่อสะดวกต่อการกำหนดคุณสมบัติของบุคคลที่ต้องการ เพื่อสร้างขอบเขตงานและความสัมพันธ์ของงานต่าง ๆ ให้ประสานสอดคล้องเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ดังนั้นการจัดองค์การจึงเป็นหน้าที่ทางจัดการที่เกี่ยวข้องกับการจัดระเบียบงานหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ต้องทำให้มีความเหมาะสม พร้อมทั้งจะกำหนดเป็นโครงสร้างองค์การเพื่อให้ได้โครงสร้างของกลุ่มงานต่าง ๆ ที่สามารถรองรับการปฏิบัติงานตามแผนที่กำหนดไว้ โดยพิจารณาการแบ่งกลุ่มงานและบุคคล กำหนดอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคคลผู้ทำหน้าที่ต่าง ๆ ในองค์การจัดวางความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและบุคคล และมอบหมายงานให้กับบุคคลผู้ทำหน้าที่ต่าง ๆ รับผิดชอบ ดังนั้นการจัดองค์การจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารทุกคนต้องให้ความสำคัญและมีการตรวจสอบอยู่ตลอดเวลา เพื่อเสริมสร้าง พัฒนา และรักษาไว้ซึ่งสัมพันธภาพทั้งด้านงานและบุคคลที่เหมาะสม โดยจะต้องคำนึงถึงการจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสามารถปฏิบัติงานจนบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อองค์การได้กำหนดโครงสร้างและจัดแผนงานขึ้นแล้ว

การที่ให้องค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีความคล่องตัวไม่ติดขัดและสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการได้นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องใช้ความพยายามในการจัดวางความสัมพันธ์ซึ่งต้องอาศัยส่วนประกอบของการจัดองค์การดังนี้

1. การแบ่งงานกันทำตามถนัดหรือตามความสามารถ ซึ่งจะทำให้งานหรือกิจกรรมดำเนินไปได้อย่างรวดเร็วได้ทั้งปริมาณและคุณภาพ ทั้งนี้ได้ฝึกฝนความถนัดของแต่ละบุคคลอย่างจริงจังจนเกิดความชำนาญหรือเชี่ยวชาญในด้านใดด้านหนึ่งโดยเฉพาะ

2. เอกภาพในการบังคับบัญชา คือการบริหารงานที่อำนาจในการควบคุมบังคับบัญชาตกหรือรวมอยู่ที่ผู้ใดผู้หนึ่งหรือคณะใดคณะหนึ่ง หรือการระบุให้ชัดเจนว่าใครมีอำนาจหน้าที่ในการบังคับบัญชาแค่ไหนอย่างไรทั้งนี้เพื่อป้องกันการปิดความรับผิดชอบ

3. สายการบังคับบัญชา คือความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นระหว่างผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาในแต่ละองค์การโดยจะแสดงถึงสัมพันธภาพของการติดต่อสื่อสารจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา

4. การกำหนดขนาดของการควบคุม คือขอบเขตความสามารถของผู้บังคับบัญชาในฐานะผู้บริหารคนหนึ่งที่จะสามารถรับผิดชอบดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาได้กี่คน โดยมีขอบเขตความสามารถกว้างหรือแคบมากน้อยเพียงใดจึงจะทำให้การควบคุมดูแลเป็นไปอย่างทั่วถึงและมีประสิทธิภาพ

5. อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ ในฐานะผู้บังคับบัญชาจำเป็นต้องใช้อำนาจหน้าที่เพื่อการบังคับบัญชาพิจารณาสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติหรือมอบหมายภารกิจเพื่อทำให้เกิดการดำเนินการต่าง ๆ บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นผู้บริหารในฐานะผู้บังคับบัญชาจึงต้องมีอำนาจหน้าที่อย่างเพียงพอต่อการสั่งการ สามารถควบคุมบังคับบัญชาได้ตามสมควรและเหมาะสม ส่วนความรับผิดชอบคือภารกิจหรือข้อผูกพันต่าง ๆ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีต่อผู้บังคับบัญชาอันสืบเนื่องจากการมอบหมายอำนาจหน้าที่หรือภารกิจให้ทำ ความรับผิดชอบจึงเป็นข้อผูกพันที่มีต่องาน ส่วนอำนาจจึงเป็นสิทธิอันชอบธรรมต่อการสั่งให้ปฏิบัติ

6. การรวมอำนาจและการกระจายอำนาจ การรวมอำนาจเป็นการสงวนหรือรักษาไว้ซึ่งอำนาจ ศูนย์กลางขององค์การอย่างเป็นระบบและสม่ำเสมอ การตัดสินใจส่วนใหญ่เกี่ยวกับกิจกรรมต่าง ๆ จะกระทำโดยผู้บริหารระดับสูง ส่วนการกระจายอำนาจ เป็นระบบการบริหารจัดการที่มีการมอบหมายอำนาจการตัดสินใจไปสู่ผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไปเป็นผู้กระทำ พยายามที่จะมอบหมายอำนาจหน้าที่หรือสิทธิในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ไปยังผู้บริหารระดับรอง ๆ ลงไปให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

7. ความสัมพันธ์ระหว่างสายงานโดยตรงกับสายงานที่ปรึกษา หน่วยงานสายตรงเป็นผู้ปฏิบัติงานที่ส่งผลสำเร็จโดยตรงต่อองค์การ ส่วนสายงานที่ปรึกษาเป็นบุคคลหรือคณะบุคคลที่เข้ามาทำหน้าที่ช่วยเหลือสนับสนุนให้คำแนะนำปรึกษาแก่สายงานโดยตรง โดยสามารถทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ได้ดียิ่งขึ้น (มานิตย์ มัลลวงค์, 2550: 226-239)

### 3) การชี้นำ (Leading)

การชี้นำ เป็นภาระหน้าที่ที่สำคัญที่ผู้บริหารทุกคนต้องปฏิบัติและเป็นภาระหน้าที่ที่จำเป็นต้องใช้ศิลปะในการชี้นำเพื่อสามารถจูงใจให้พนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และทุ่มเทให้กับ

องค์การ ความจงรักภักดีต่อองค์กรและความร่วมมือกับฝ่ายอื่น ๆ ดังนั้นผู้บริหารหรือผู้นำจึงจำเป็นต้องเข้าใจวิธีการชี้นำ หรือสามารถกำกับและชักจูงพนักงานมีพฤติกรรมเป็นไปในทิศทางที่ดีจะช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ ในการชี้นำเพื่อให้พฤติกรรมปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานสูง และได้ผลผลิตสูงด้วยนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับส่วนประกอบของการชี้นำดังนี้ คือ

1. ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่ผู้นำใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อให้บุคคลแต่ละคนหรือกลุ่มใช้ความพยายามทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้บรรลุเป้าหมายตามสถานการณ์ที่กำหนด (คณาจารย์สาขาวิชาการจัดการ, 2556: 135-136) โดยทั่วไปแบบของผู้นำถ้าแบ่งตามลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่จะมีอยู่ 3 ลักษณะ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม ผู้นำที่ดีควรมีคุณสมบัติที่เหมาะสมโดยเฉพาะความซื่อสัตย์ ความกล้าหาญ ความสามารถปฏิบัติงาน และความมีคุณธรรม จัดเป็นองค์ประกอบที่สนับสนุนให้ความเป็นผู้นำมีบทบาทต่อการผลักดันและสร้างการยอมรับให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาสำหรับคุณสมบัติอื่น ๆ ของความเป็นผู้นำประกอบด้วย การมีพลังกายและพลังความคิด ความมั่นคงทางอารมณ์ ความมีมนุษยสัมพันธ์ มีวิจรรย์ญาณที่ดี และมีความยุติธรรม (มานิตย์ มัลลวงค์, 2550: 226-239)

2. การจูงใจการดำเนินงานในองค์การที่จะก่อให้เกิดผลสำเร็จอย่างน้อยควรให้ความสำคัญต่อพฤติกรรมของบุคลากรในการทำงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรและผลของพฤติกรรมเหล่านั้นต่อองค์การ การทำความเข้าใจในผลกระทบของปัจจัยที่ผลต่อการทำงานขององค์การควรเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการจูงใจ การจูงใจ คือแรงผลักดันที่มีผลกำหนดทิศทางพฤติกรรมของคนในองค์การ กำหนดความห่มเหที่จะมีต้องงาน ตลอดจนกำหนดความมุ่งมั่นที่จะเอาชนะอุปสรรคในงาน (มานิตย์ มัลลวงค์, 2550: 316) ทฤษฎีการจูงใจที่สำคัญซึ่งมีผลเริ่มมาจากที่มนุษย์เกิดความต้องการแล้วแปรเปลี่ยนเป็นแรงผลักดันภายในนำไปสู่การเกิดพฤติกรรมต่าง ๆ ในอันที่จะให้ได้มาซึ่งรางวัลหรือสิ่งตอบแทนสามารถสนองความต้องการได้ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องได้แก่ ทฤษฎีการจูงใจเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ของมาสโลว์ ทฤษฎี ERG ทฤษฎีสองปัจจัย ทฤษฎีความต้องการแสวงหาของแมคคิลแลนด์ ทฤษฎีเกี่ยวกับการเสริมแรง เป็นทฤษฎีที่พิจารณาพฤติกรรมมนุษย์ที่เป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกเป็นตัวบีบบังคับโดยเฉพาะเมื่อใดที่เกิดความพึงพอใจขึ้นพฤติกรรมต่าง ๆ ก็มีโอกาสดำเนินไปได้อีกเสมอ เช่นการเสริมแรงทางบวก การ



เสริมแรงทางลบ การลงโทษ และการเลิกการเสริมแรง นอกจากนี้ยังมีการออกแบบงานเพื่อการจูงใจให้พนักงานเกิดความรู้สึกอยากทำงานเป็นการประยุกต์ทฤษฎีการจูงใจในลักษณะต่าง ๆ เข้ากับโครงสร้างของงานเพื่อนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพและความพึงพอใจของพนักงาน วิธีการออกแบบงานโดยทั่วไปคือ การออกแบบงานให้ง่าย การขยายขอบเขตงานในแนวนอน และการขยายขอบเขตงานในแนวตั้ง คุณลักษณะที่สำคัญของงานเช่น ความหลากหลายของทักษะที่ใช้ในงาน โอกาสที่พนักงานจะได้เป็นส่วนสำคัญงาน ความสำคัญของงาน การมีอิสระรวมถึงโอกาสที่จะได้รับข้อมูลย้อนกลับ ยิ่งงานใดมีลักษณะข้างต้นมากเท่าใด จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่างานนั้นมีความหมาย และมีคุณค่าซึ่งจะนำไปสู่ผลลัพธ์คือผลงานและความพึงพอใจมากขึ้นเท่านั้น (มานิตย์ มัลลวงค์, 2550: 341-342)

3. การสื่อสารในองค์กร เป็นสิ่งสำคัญอีกประการหนึ่งเนื่องจากองค์การจะประสบความสำเร็จมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับระบบของการติดต่อสื่อสารว่ามีความพร้อมมากน้อยเพียงใด เพราะการสื่อสารเป็นสิ่งที่แทรกอยู่ในหน้าที่ทางการบริหารทุก ๆ หน้าที่ การสื่อสารเป็นเรื่องสำคัญที่ใช้เป็นเครื่องมือประกาศทิศทางขององค์การและชักจูงให้พนักงานไปในทิศทางที่กำหนด จากการศึกษาของเฮนรี มินท์เบิร์ก พบว่าผู้บริหารใช้เวลาประมาณร้อยละ 80 ของเวลางานไปกับการสื่อสารกับผู้คนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การประชุม การพูดโทรศัพท์ การพูดคุยอย่างไม่เป็นทางการ และเหลือเวลาอีกประมาณร้อยละ 20 ที่ได้นั่งทำงานของตนเองบนโต๊ะทำงาน ไม่เพียงการสื่อสารกับคนภายในองค์กรเท่านั้น ผู้บริหารยังจะต้องติดต่อสื่อสารกับบุคคลภายนอกทั้งในฐานะที่จะต้องนำข่าวสารข้อมูลจากภายนอกเข้ามาเป็นประโยชน์ต่อองค์กร และในฐานะที่จะต้องสื่อสารข่าวสารขององค์กรสู่บุคคลภายนอกเพื่อให้เกิดความเข้าใจและเกิดภาพลักษณ์ที่ดีด้วย โดยเฉพาะในปัจจุบันที่องค์การทำงานอยู่ในท่ามกลางสภาพแวดล้อมและเงื่อนไขต่าง ๆ มากมายต้องมีการติดต่อกับคนจำนวนมาก ทำให้บทบาทของการเป็นผู้ติดต่อสื่อสารที่ดีมีความสำคัญมากขึ้นสำหรับผู้บริหารทุกระดับในองค์กร การสื่อสารในระดับองค์กรนั้นมีการสื่อสารในรูปแบบทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ ซึ่งการสื่อสารที่เป็นทางการจะดำเนินตามสายการบังคับบัญชาหรือโครงสร้างขององค์การ และการสื่อสารแบบไม่เป็นทางการเป็นการสื่อสารที่ตอบสนองความต้องการของสังคมของพนักงาน ซึ่งเป็นช่องทางที่กระจายข่าวสารได้รวดเร็วและกว้างขวาง เนื่องจากปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีข่าวสารข้อมูลทำให้การสื่อสารทั้งภายในและภายนอกองค์กรมีประสิทธิภาพมากขึ้นได้

ข้อจำกัดทั้งเวลาและสถานที่ ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีที่สำคัญ ๆ คือ ระบบเครือข่ายคอมพิวเตอร์ โปรเซสเซอร์อิเล็กทรอนิกส์ การประชุมทางโทรศัพท์ อินเทอร์เน็ตโทรศัพท์มือถือ ฯลฯ ที่ช่วยเพิ่มความสะดวกตัวและความไร้ข้อจำกัดในการสื่อสารขององค์การได้มากขึ้นทั้งในโลกปัจจุบันและอนาคต (มานิตย์ มัลลวงค์, 2550: 362-363)

#### 4) การควบคุม (Controlling)

ปัจจุบันความสำคัญของการบริหารงานควบคุมเป็นพื้นฐานสำคัญทุก ๆ องค์การที่สามารถทำให้ผลประกอบการได้รับผลสำเร็จตรงตามเป้าหมาย (ปราณี จิตกรรมกิจศิลป์, 2551: 157) ดังนั้นการควบคุมจึงถือว่าเป็นงานที่สำคัญของผู้บริหารและเป็นสิ่งที่ทำหายองค์การทุกแห่งในปัจจุบัน ทั้งนี้เพราะในการสร้างความสามารถทางการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้จึงมีความจำเป็นในการควบคุมต้นทุนเป็นสำคัญ นอกจากนี้ยังมีการควบคุมคุณภาพสินค้า การควบคุมคุณภาพบริการ การควบคุมเวลาในการจัดส่งสินค้า การควบคุมสินค้าคงคลัง การควบคุมผลตอบแทน การควบคุมต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้ผู้บริหารแน่ใจว่างานต่าง ๆ ขององค์การจะดำเนินไปอย่างปกติ ทุกอย่างอยู่ภายใต้การควบคุมที่จะทำให้สามารถวางใจได้ การควบคุมเป็นกระบวนการวัดผลงานและการปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้แน่ใจว่างานจะเป็นไปตามแผน เป้าหมาย และมาตรฐานที่วางไว้ ดังนั้นเพื่อเป็นการสนับสนุนเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องมีกลไกบางอย่างติดตามตรวจสอบเพื่อให้แน่ใจว่างานที่ควรปฏิบัติได้รับการปฏิบัติอย่างแท้จริง และเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้รับการตอบสนอง การควบคุมจึงเป็นเสมือนกิจกรรมที่เชื่อมต่อการวางแผนตลอดเวลา เพื่อตรวจสอบว่าทุกอย่างดำเนินไปตามแผนที่วางไว้หากผู้บริหารไม่มีการควบคุมก็ไม่อาจจะรู้ได้ว่ากิจกรรมเป็นไปตามแผนที่กำหนดไว้มากนักเพียงใด มีการบรรลุเป้าหมายขนาดไหนและจะต้องปรับปรุงอะไร อย่างไร ทั้งนี้ กระบวนการควบคุมจึงประกอบไปด้วย

1. การกำหนดเป้าหมายและมาตรฐาน ดังที่กล่าวมาแล้วว่าการควบคุมเป็นหน้าที่สำคัญที่เชื่อมโยงกับการวางแผนเพื่อสร้างความแน่ใจว่างานจะประสบความสำเร็จตามแผนที่วางไว้ ดังนั้นเป้าหมายที่กำหนดไว้ในขั้นตอนการวางแผนจึงเป็นเสมือนมาตรฐานที่จะใช้ในการควบคุมผลงาน ผู้บริหารจึงต้องกลับไปดูว่าได้กำหนดเป้าหมายอะไรไว้ในแผนบ้างและเปลี่ยนเป้าหมายนั้นให้เป็นมาตรฐานที่เหมาะสมที่จะใช้วัดผลงานที่เกิดขึ้น

2. การวัดผลที่เกิดขึ้นจริง เมื่อกำหนดมาตรฐานแล้ว ขั้นตอนต่อไปก็คือการวัดผลที่จะเกิดขึ้นจริงซึ่งผู้บริหารจะต้องตัดสินใจว่าจะวัดอะไรด้วยวิธีการใด ซึ่งวิธีการวัดผลนั้นมีหลายวิธีเช่น การสังเกต การรายงานเชิงสถิติ การรายงานด้วยวาจา การรายงานเป็นลายลักษณ์อักษร

3. เปรียบเทียบผลงานกับมาตรฐาน เพื่อให้ทราบว่าผลงานที่เกิดขึ้นจริงเบี่ยงเบนไปจากมาตรฐานมากน้อยเพียงใด โดยปกติแล้วความเบี่ยงเบนเกิดขึ้นได้เสมอกับงานทุกอย่างผู้บริหารจึงควรกำหนดช่วงของการเบี่ยงเบนที่ยอมรับได้ ทั้งนี้เพื่อตรวจสอบว่าผลงานที่เกิดขึ้นจริงมีการเบี่ยงเบนไปในทิศทางไหนและมากน้อยเพียงใดเมื่อเทียบกับมาตรฐาน

4. แก้ไขและปรับปรุงเป็นงานกระบวนการขั้นสุดท้ายของกระบวนการควบคุม คือ การตัดสินใจของผู้บริหารในการแก้ไขปรับปรุงหลังจากได้ทราบผลของการเปรียบเทียบผลงานจริงกับมาตรฐานแล้ว หากผลงานที่ออกมาได้มาตรฐานหรือสูงกว่ามาตรฐานผู้บริหารอาจมีการให้รางวัลหรือชมเชยพนักงานเพื่อจูงใจให้พนักงานรักษาผลงานที่ดีไว้ต่อไปในอนาคตโดยทั่วไปรูปแบบของการควบคุมที่ผู้บริหารสามารถเลือกใช้เพื่อนำมาควบคุมได้ดังนี้

1. การควบคุมแบบบุโรคราติก (Bureaucratic Control) ผู้บริหารจะใช้กลไกต่าง ๆ ในการควบคุม เช่น กฎ ระเบียบ นโยบาย การบังคับบัญชา งบประมาณ ตารางการทำงาน ระบบการจ่ายค่าตอบแทน รวมถึงกลไกทางการบริหารอื่น ๆ เพื่อสร้างความแน่ใจว่าพนักงานจะประพฤติตนอย่างเหมาะสมและมีผลงานตามมาตรฐานที่กำหนดไว้

2. การควบคุมด้วยกลุ่ม (Clan control) การควบคุมแบบนี้จะใช้ค่านิยม ความเชื่อวิธีการปฏิบัติ วัฒนธรรมองค์การ บรรทัดฐานและความสัมพันธ์อย่างไม่เป็นทางการ เป็นกลไกในการควบคุมและกำกับพฤติกรรมของพนักงานเป็นไปในทิศทางที่จะสนองเป้าหมายขององค์การ เน้นการจูงใจภายใน มีการกำหนดหน้าที่งานที่มีของเขตกว้างขวางและการใช้อำนาจของผู้บังคับบัญชาเป็นอำนาจจากความเชี่ยวชาญมากกว่าจะเป็นอำนาจจากตำแหน่งหน้าที่ตามสายการบังคับบัญชา (มานิตย์ มัลลวงค์, 2550: 366-377)

จากการศึกษาพบว่ามีงานวิจัยที่ให้ผลตรงกันว่าปัจจัยด้านกลยุทธ์ตามหน้าที่ทางการจัดการ ซึ่งประกอบไปด้วย การวางแผน การจัดองค์การ การขึ้นนำ และการควบคุมนั้นมีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของธุรกิจ เช่น งานวิจัยของ เทียบ เหล่าสุวรรณ (2541) ที่ได้ศึกษาลักษณะองค์ประกอบของการจัดการธุรกิจชุมชนในชนบทที่สามารถพึ่งตนเองได้ในทางธุรกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีสหกรณ์

การเกษตรทำางแนว อำเภองวงน้อย จังหัดขอนแก่น โดยการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ คณะกรรมการดำเนินการจำนวน 11 คน ผู้จัดการ พนักงานฝ่ายต่าง ๆ และลูกจ้างจำนวน 16 คน สมาชิกกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 94 คนเจ้าหน้าที่สหกรณ์อำเภอและเจ้าหน้าที่ตรวจบัญชีสหกรณ์ จำนวน 2 คน ผลการศึกษา พบว่า สหกรณ์ใช้กลุ่มเป็นเครื่องมือสำคัญในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน ประกอบธุรกิจภายใต้แนวคิดเศรษฐกิจสามขา คือ ทุน การผลิต การตลาด ลักษณะองค์ประกอบของการจัดการธุรกิจของสหกรณ์ ได้แก่ การจัดการเงินทุน การจัดการผลิต และการแปรรูป การจัดการตลาด ทั้งนี้ การจัดการธุรกิจในแต่ละด้าน สหกรณ์เน้นกระบวนการเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง โดยการสรุปบทเรียนร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ผสมผสานกับการจัดการสมัยใหม่ที่กระทำผ่านขั้นตอนการจัดการ คือ การตัดสินใจ การวางแผน การดำเนินการตามแผน และควบคุมการตรวจสอบ ซึ่งทุกขั้นตอนมีกระบวนการมีส่วนร่วมสอดแทรกอยู่ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาที่ผ่านมาของ พรหมพิไล คุณาพันธ์และคณะ (2535: 43) กล่าวไว้ว่า การวางแผน (Planning) หมายถึงกิจกรรมหรือกระบวนการที่เกี่ยวกับการกำหนดสิ่งที่จะต้องกระทำในอนาคต ที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้แต่เริ่มแรกหากองค์การต้องการประสบความสำเร็จในการดำเนินงานองค์การจะต้องให้ความสำคัญกับงานด้านการวางแผนก่อนเป็นลำดับแรก ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของศรีธัญญา เขื่อนมั่ง (2545) ที่ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การดำเนินธุรกิจขนาดย่อมของไทยที่ประสบความสำเร็จในภาวะวิกฤติเศรษฐกิจ : ศึกษาเฉพาะกรณีธุรกิจขนาดย่อมที่รับเชิญจากรายการวิทยุเล่าธุรกิจ SMEs ปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จได้แก่ การทำสิ่งที่ตนเองถนัด ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการวางแผนและแก้ปัญหา การให้ความสำคัญกับบุคลากร ลูกค้าตลอดจนคุณภาพสินค้าและบริการ การไม่ลอกเลียนแบบผู้อื่น และความมุ่งมั่นโดยพบว่าธุรกิจขนาดย่อมที่ประสบความสำเร็จเลือกใช้กลยุทธ์การวางแผนเป็นสิ่งสำคัญอันดับแรก รองลงมาคือ กลยุทธ์การวางแผนล่วงหน้าอย่างสมบูรณ์ และไม่เลือกใช้กลยุทธ์การแสวงหาโอกาสและกลยุทธ์การตั้งรับ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Veronika and Riantini (2008) ที่ได้ศึกษาเรื่อง Identification of the factors in corporate management that influence construction company's performance in Indonesia โดยพบว่า คุณภาพผลิตภัณฑ์และคุณภาพของการเป็นผู้นำของบริษัทในด้านการแก้ปัญหาความขัดแย้งและการสร้างแผนการจัดการทรัพยากรเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุดในการบริหารจัดการองค์กรโดยสามารถเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบริษัทก่อสร้างในประเทศอินโดนีเซียให้มีความสามารถที่ดีขึ้นจากความสามารถของผู้บริหารของบริษัทในการวางแผน การสอน การชี้แนะ การสื่อสารและการจัดการข้อมูลเพื่อตรวจสอบความต้องการทรัพยากร สิ่งเหล่านี้จะช่วยปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานของบริษัทได้

### 2.4.3 สภาพแวดล้อมภายนอก

การดำเนินธุรกิจย่อมได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ภายนอกองค์การในระดับจุลภาคและมหภาค อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ แต่ธุรกิจระหว่างประเทศได้รับผลกระทบจากสภาพแวดล้อมที่มีความหลากหลายและแตกต่างจากสภาพแวดล้อมภายในประเทศของตน ทำให้เกิดความยากลำบากในการปรับองค์การในสถานะที่ไม่คุ้นเคย และนอกจากสภาพแวดล้อมต่างๆ จะแตกต่างกันไปในแต่ละประเทศแล้ว ยังเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสโลกาภิวัตน์ไม่หยุดนิ่ง (Hill, Wee and Udayasankar, 2012) ธุรกิจจึงต้องศึกษาสภาพแวดล้อมทุกด้านที่มีผลกระทบเพื่อเป็นแนวทางที่จะปรับตัวและกำหนดแนวทางนโยบายการวางแผนแก้ไขปัญหที่อาจเกิดขึ้นอย่างรอบคอบ (ฐาปนา ฉิ้นไพศาล, 2548: 69) สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อธุรกิจระหว่างประเทศสามารถจำแนกได้คือ สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม เศรษฐกิจ การเมืองและกฎหมาย คู่แข่งขัน และเทคโนโลยี (อชิณี รุญเจริญ, 2551) โดยมีรายละเอียดดังนี้

#### 1) สภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม

วัฒนธรรมเป็นภาพรวมของแนวคิด ความเชื่อ ทัศนคติของผู้คนในประเทศหนึ่ง ซึ่งเป็นกรอบกำหนดพฤติกรรมแบบแผนของการดำรงชีวิต การอยู่รวมกลุ่มในสังคม วัฒนธรรมมีบทบาทในทุกส่วนของชีวิต วัฒนธรรมจะฝังลึกในจิตใจของผู้คนอย่างยากที่จะเปลี่ยนแปลงและสามารถถ่ายทอดจากคนรุ่นหนึ่งสู่อีกรุ่นหนึ่งได้ แต่แต่ละประเทศจะมีวัฒนธรรมของตนเองซึ่งแตกต่างจากวัฒนธรรมของผู้อื่นไม่มากนักน้อย แต่อาจมีบางส่วนที่คล้ายกับวัฒนธรรมของประเทศอื่น การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศธุรกิจจะต้องเผชิญหน้ากับวัฒนธรรมที่ไม่เหมือนประเทศตน แต่ละตลาดแต่ละประเทศก็มีวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ดังนั้นธุรกิจจึงต้องสามารถบริหารโอกาสและความเสี่ยงของสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมให้เหมาะสมกับช่วงและเวลาเพื่อดำเนินงานที่ประสบความสำเร็จในต่างประเทศดังต่อไปนี้

1. การปรับตัวเรียนรู้วัฒนธรรมอื่น เป็นการดำเนินธุรกิจในต่างประเทศโดยการปรับสินค้าและบริการตลอดจนวิธีการดำเนินการในกิจกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของประเทศคู่ค้า

2. การเผยแพร่วัฒนธรรมของชาติตน เป็นการดำเนินธุรกิจในต่างประเทศโดยการปรับสินค้าและบริการตลอดจนวิธีการดำเนินการต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรมของประเทศตน หรือใช้วัฒนธรรมของตนเป็นจุดขายสร้างรายได้เข้าประเทศ ส่วนประกอบของวัฒนธรรมที่ส่งผล

กระทบต่อธุรกิจมีดังนี้ อาทิเช่น ภาษา ศาสนา ประเพณี โครงสร้างทางสังคม ธรรมเนียมทางความสวยงาม การศึกษา คุณค่าและทัศนคติ ความเชื่อ และมีติของเวลา จะเห็นได้ว่าสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรมของแต่ละชาติมีบทบาทสำคัญต่อการดำเนินงานบริหารจัดการธุรกิจระหว่างประเทศ การเรียนรู้วัฒนธรรมจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นโดยการหาความรู้เบื้องต้นเพิ่มเติมจากการศึกษาจากสถาบันต่าง ๆ หรือข้อมูลจากสถานทูต อินเทอร์เน็ต เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลที่สำคัญในการดำเนินธุรกิจในประเทศนั้น ๆ ต่อไป (กัตญูญ หิรัญญสมบูรณ์, 2554: 30-41 และ ศศิวิมล สุขบท, 2552: 44)

## 2) สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการตลาดระหว่างประเทศ เนื่องจากปัจจัยพื้นฐานในการจำหน่ายสินค้าได้แก่อำนาจซื้อของผู้บริโภค อำนาจซื้อของผู้บริโภคในแต่ละประเทศมีความแตกต่างกัน เนื่องจากเศรษฐกิจพื้นฐานของแต่ละประเทศมีความแตกต่างกัน ความแตกต่างทางเศรษฐกิจของแต่ละประเทศอาจทำให้อำนาจซื้อของประชาชนในประเทศต่าง ๆ มีความแตกต่างกันได้หลายเท่าตัว อำนาจการซื้อและจำนวนประชากรเป็นเครื่องบ่งชี้โอกาสทางการตลาดของสินค้าแต่ละชนิดโดยเฉพาะอย่างยิ่งในกรณีของการค้าเสรีและแนวโน้มที่อุปสรรคทางการค้าระหว่างประเทศที่ลดน้อยลงในอนาคต ผู้บริหารการตลาดระหว่างประเทศต้องให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากมีผลโดยตรงต่อกิจการทางการตลาดและยอดขาย (สุดาพร กุลทลบุตร, 2553: 31) ดังนั้นเพื่อให้การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจทำได้ง่ายขึ้นธุรกิจจึงควรศึกษาลักษณะโดยทั่วไปของตลาดประเทศที่ดำเนินธุรกิจด้วย และเข้าใจถึงขั้นตอนการพัฒนาตลาดของประเทศที่ดำเนินธุรกิจ เพราะสภาพตลาดและขั้นตอนการพัฒนาตลาดจะเป็นข้อมูลพื้นฐานทางด้านเศรษฐกิจของประเทศที่ศึกษา นอกจากนี้ควรเข้าใจถึงการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจของประเทศต่าง ๆ เพื่อเป็นข้อมูลในการดำเนินธุรกิจให้ได้เปรียบคู่แข่งขัน ใน การพิจารณาลักษณะทั่วไปของตลาดประเทศที่ดำเนินธุรกิจด้วย นั้นมักจะพิจารณาจากขนาดของตลาด (Market Size) ซึ่งสามารถทราบได้จากข้อมูลด้านประชากร เช่น จำนวนประชากร อัตราการเติบโตของประชากร ลักษณะการกระจายของประชากร ความหนาแน่นของประชากร ปริมาณและอัตราการเติบโตของประชากรที่เพิ่มขึ้น และรายได้ประชาชาติต่อหัว โดยเปรียบเทียบกับประเทศอื่น ๆ ที่เราสนใจ ส่วนขั้นตอนในการพัฒนาตลาดของประเทศที่ดำเนินธุรกิจด้วย การพิจารณาระดับการพัฒนาของประเทศต่าง ๆ สามารถพิจารณาได้จาก การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน ระดับการพัฒนาสู่สังคมเมือง มาตรการควบคุมการค้าระหว่างประเทศของรัฐบาล ดุลการชำระเงิน สภาวะ

เงินเพื่อ อัตราแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศ ทั้งนี้การจัดระดับการพัฒนาเศรษฐกิจของประเทศต่าง ๆ ของในโลกไว้เป็น 5 ระดับ ได้แก่

1. ประเทศด้อยพัฒนาจะมีอัตราการเกิดสูง มีโครงสร้างพื้นฐานจำกัด รายได้ ประชาชาติต่อหัวต่ำ สินค้าประเภทอิเล็กทรอนิกส์และเครื่องใช้ไฟฟ้านำเข้าจากต่างประเทศ
2. ประเทศกำลังพัฒนา นั้นมักจะเริ่มสนใจปรับปรุงโครงสร้างพื้นฐานมีอุตสาหกรรม ที่รัฐต้องให้ความคุ้มครองมีอัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจสูง แต่รายได้ต่อหัวและความยืดหยุ่น ในการบริโภคสินค้ายังไม่มากนัก อุปกรณ์เครื่องใช้ไฟฟ้าที่ทันสมัยจะนำเข้าจากต่างประเทศ
3. ประเทศกึ่งพัฒนาแล้ว มักจะเริ่มมีการขยายโครงสร้างพื้นฐาน และขยาย อุตสาหกรรมภายในประเทศให้กว้างขวางขึ้น รายได้ประชาชาติต่อหัวและความยืดหยุ่นในการบริโภค สินค้าเติบโตอย่างรวดเร็ว สัดส่วนคนชั้นกลางของประเทศเพิ่มขึ้น ประชาชนมีความสามารถเป็น เจ้าของรถยนต์และเครื่องใช้ไฟฟ้าที่ทันสมัยเพิ่มมากขึ้น และนำเข้าสินค้าประเภทเทคโนโลยีสูง
4. ประเทศที่พัฒนาแล้ว ส่วนมากโครงสร้างพื้นฐานมีความพร้อมและสมบูรณ์ ประชากรมีรายได้ประชาชาติต่อหัวสูง อุตสาหกรรมการผลิตขนาดใหญ่ขยายตัว ด้านอุตสาหกรรม เปลี่ยนจากอุตสาหกรรมผลิตเป็นอุตสาหกรรมบริการ เช่น การขนส่ง การสื่อสารระบบสารสนเทศ
5. ประเทศคอมมิวนิสต์ มีทั้งประเทศด้อยพัฒนา กำลังพัฒนา กึ่งพัฒนา และพัฒนา แล้ว แต่การปกครองประเทศเริ่มเปิดเสรีเปลี่ยนเป็นสังคมนิยม เช่น จีน และเวียดนาม ดังนั้น หากนัก ธุรกิจสามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจของประเทศที่ตนสนใจได้อย่างครบถ้วนรอบคอบ แล้วก็จะส่งผลต่อความสำเร็จต่อการดำเนินธุรกิจได้ดีต่อไป (ศศิวิมล สุขบท, 2552: 31-34)

### 3) สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมาย

ธุรกิจระหว่างประเทศต้องดำเนินงานภายใต้ระบบการเมืองและการปกครองของรัฐบาลแต่ละประเทศและต้องอยู่ภายใต้กรอบกฎหมายของประเทศแม่ กฎหมายของประเทศคู่ค้า และกฎหมาย ธุรกิจระหว่างประเทศ ซึ่งมีความซับซ้อนและความเสี่ยงในการดำเนินงานเพิ่มขึ้นมากมาย และธุรกิจ ต้องเอาใจใส่ความเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ทางการเมืองและกฎหมายเพราะส่งผลโดยตรงต่อการค้า การลงทุนและการดำเนินการทั้งหมด (กัตญูญู หิรัญญูสมบูรณ์, 2554: 41)

สภาพแวดล้อมทางการเมือง การที่ธุรกิจจะไปลงทุนในประเทศอื่น ๆ ซึ่งอาจต้องใช้เงินลงทุนสูงตั้งแต่ระดับพันล้านถึงหลายหมื่นล้านบาทนั้น สิ่งสำคัญที่สุดได้แก่การที่เจ้าของทุนต้องมีความ

มั่นใจในประเทศที่รับการลงทุน โดยเฉพาะความมั่นใจที่มีต่อผู้บริหารประเทศหรือคณะรัฐบาล การพิจารณาความมั่นคงทางการเมืองของประเทศต่าง ๆ ก่อนดำเนินกิจกรรมทางการตลาดในต่างประเทศอาจพิจารณาจากปัจจัยดังต่อไปนี้

1. ระบบการปกครอง เป็นระบบที่รัฐบาลหรือผู้มีอำนาจในการบริหารประเทศ เลือกใช้ให้ความสำคัญได้แก่ ระบบการปกครองประเทศเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงองค์ประกอบที่สำคัญที่มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจระหว่างประเทศ หลายประการ ได้แก่ การยอมรับการลงทุนจากภาคเอกชนหรือจากต่างประเทศ อำนาจของรัฐบาลในการกำหนดหรือเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ

2. นโยบายของรัฐบาลและมุมมองที่มีผลต่อการค้าระหว่างประเทศ เนื่องจากนโยบายของรัฐบาลอาจเปลี่ยนแปลงเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงรัฐบาล การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อการทำตลาดของธุรกิจระหว่างประเทศสามารถจำหน่ายสินค้าได้ แต่เมื่อเปลี่ยนรัฐบาลใหม่ มีนโยบายส่งเสริมการใช้สินค้าภายในประเทศก็ส่งผลกระทบต่อยอดขายโดยตรง

3. ความมั่นคงทางการเมืองภายในประเทศ เนื่องจากรัฐบาลเป็นผู้มีอำนาจในการบริหารประเทศและกำหนดนโยบายแห่งรัฐ ในขณะที่ธุรกิจระหว่างประเทศจำนวนมากเป็นกิจการขนาดใหญ่ใช้เงินลงทุนสูงต้องการส่วนแบ่งทางการตลาดที่สูง ทำให้นโยบายของรัฐมีผลกระทบโดยตรงต่อกิจการเหล่านี้ ถ้ารัฐบาลมีฐานะไม่มั่นคง มีการเปลี่ยนแปลงบ่อยส่งผลกระทบต่อนโยบายที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย (สุตาพร กุลชลบุตร, 2553: 37-39)

สภาพแวดล้อมด้านกฎหมาย การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศเกี่ยวข้องกับกฎหมายของประเทศแม่ กฎหมายของประเทศคู่ค้า และกฎหมายธุรกิจระหว่างประเทศ การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศจึงต้องอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมด้านกฎหมายหลายประเทศหลายฉบับ รวมทั้งสนธิสัญญาข้อตกลงระหว่างประเทศอีกมากมาย กฎหมายของแต่ละประเทศ แบ่งออกเป็น 3 ประเภทดังนี้

1. กฎหมายจารีตประเพณี (Common Law) เป็นกฎหมายที่สืบทอดมาจากจารีตประเพณีและอาจจะไม่ได้บันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร ผู้พิพากษาจะพิจารณาความตามแนวทางการตัดสินคดีในอดีต

2. ประมวลกฎหมาย (Civil Law หรือ Codified Law) เป็นกฎหมายที่บัญญัติขึ้นเพื่อรักษาระเบียบแบบแผนที่ดีของบ้านเมือง และมีการบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร การพิพากษายึดตัวบทกฎหมาย



3. กฎหมายศาสนา (Theocratic Law) เป็นกฎหมายที่มีรากฐานมาจากความเชื่อถือทางศาสนา เช่น ชาวซาอุดีอาระเบียใช้คำสอนของพระอัลเลาะห์ที่บัญญัติไว้ในคัมภีร์อัลกุระอานเป็นกฎหมาย

โดยส่วนใหญ่การดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศจะเกี่ยวข้องกับกฎหมายภายในประเทศแม่ประเทศคู่ค้า และกฎหมายระหว่างประเทศ ดังนั้นกฎหมายที่มีผลกระทบต่อการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ของธุรกิจมีดังนี้ เช่น กฎหมายเกี่ยวกับราคาสินค้า ภาษีศุลกากร ภาษีอากร กฎหมายส่งเสริมการลงทุน กฎหมายแรงงาน กฎหมายเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อม กฎหมายทรัพย์สินทางปัญญา กฎหมายแพรรูปรัฐวิสาหกิจ ดังนั้น การที่ธุรกิจดำเนินการอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมทางการเมืองและกฎหมายที่ไม่แน่นอน จะทำให้ธุรกิจเกิดความเสี่ยงต่อการดำเนินธุรกิจ ธุรกิจจึงจำเป็นต้องศึกษาและทำความเข้าใจและความเข้าใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมดังกล่าวให้กระจ่างชัดเพื่อป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้จากการดำเนินธุรกิจ (กัตัญญู หิรัญญสมบุรณ์, 2554: 42-44)

#### 4) สภาพแวดล้อมทางด้านคู่แข่ง

เป็นปกติของธุรกิจระหว่างประเทศทั่วไปที่จะต้องเผชิญกับคู่แข่งดั้งเดิมซึ่งอาจเป็นคู่แข่งที่อยู่ในประเทศที่ไปลงทุนหรือเป็นของต่างประเทศโดยทั่วไปคู่แข่งที่ไม่ใช่กิจการข้ามชาติมักจะมีเทคโนโลยีในด้านต่าง ๆ ต่ำกว่ากิจการข้ามชาติแต่ก็มีข้อได้เปรียบในแง่ของการบริหารที่มีความชำนาญและเข้าใจระบบวัฒนธรรมท้องถิ่นได้ดี แต่ก็มักจะมีปัญหาในเรื่องของระบบงานและการขาดแคลนเงินทุน นอกจากนี้การแข่งขันกับธุรกิจในประเทศอาจพบปัญหาของการให้สินบนแก่ผู้มีส่วนได้เสียต่อการดำเนินงานของกิจกรรมเช่นเจ้าหน้าที่ของรัฐ ทำให้บริษัทข้ามชาติจากบางประเทศประสบปัญหาในการแข่งขัน เช่น สหรัฐอเมริกาซึ่งมีกฎหมายป้องกันการทุจริตที่เข้มงวด ที่ห้ามมิให้นักธุรกิจอเมริกันเกี่ยวข้องกับการให้สินบนแม้ว่าจะเป็นธรรมเนียมปฏิบัติของประเทศอื่น ๆ ก็ตาม (ชนงกรณ์ กุลทลบุตร, 2543: 19) ทั้งนี้ ทุกองค์การจะได้รับอิทธิพลจากคู่แข่งทั้งสิ้น สภาพแวดล้อมทางการแข่งขัน ถือเป็นสภาพแวดล้อมที่อยู่ใกล้ชิดและมีอิทธิพลต่อองค์การมากที่สุด ดังนั้นธุรกิจสามารถวิเคราะห์ถึงอุปสรรคจากคู่แข่งที่เข้ามาใหม่ และคู่แข่งที่อยู่เดิมว่ามีความรุนแรงเพียงใด ทั้งนี้เพื่อให้ธุรกิจสามารถรับมือกับภัยคุกคามที่มาจากคู่แข่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สนั่น ออนไลน์, 2552)

### 5) สภาพแวดล้อมทางด้านเทคโนโลยี

ธุรกิจส่วนใหญ่จะต้องสร้างข้อได้เปรียบในการแข่งขันสำหรับผลิตภัณฑ์ที่ขาย วิธีการบริโภคของผู้คนในปัจจุบันอาจจะต้องอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี เนื่องจากธุรกิจขึ้นอยู่กับเทคโนโลยีอย่างมากจึงต้องคอยติดตามสิ่งใหม่ ๆ ทางด้านเทคโนโลยีจากคู่แข่ง ความไม่ต่อเนื่องทางด้านเทคโนโลยีทำให้เกิดปัญหาสำหรับผลิตภัณฑ์และกระบวนการผลิต ดังนั้นธุรกิจจะต้องจัดระบบ คอยติดตามสภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2550) ในปัจจุบันนับได้ว่าการเปลี่ยนแปลงและความก้าวหน้าของเทคโนโลยีมีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต มีความสำคัญต่อองค์การธุรกิจมาก โดยมีการนำเอาปัจจัยทางเทคโนโลยีมาพิจารณาเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อช่วยให้ธุรกิจมีเทคนิคและระบบการผลิตที่ทันสมัยขึ้น สามารถลดต้นทุนการผลิตลงและเพิ่มกำลังผลิต ช่วยให้สามารถจัดการ และมีการติดต่อสื่อสารที่รวดเร็วยิ่งขึ้นช่วยให้ธุรกิจสามารถผลิตสินค้าใหม่ๆ ทำให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ปัจจัยระหว่างประเทศก็ส่งผลกระทบต่อหลายธุรกิจและเริ่มมีความสำคัญมากขึ้นในปัจจุบัน (สงกรานต์ อออนไลน์, 2550) เห็นได้ว่าเทคโนโลยีใหม่ ๆ สามารถเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน มีผลต่อการดำเนินงานของธุรกิจ ส่งผลกระทบต่อการผลิต การใช้คอมพิวเตอร์ หุ่นยนต์ การสื่อสารส่งผลทำให้สังคมปัจจุบันเป็นสังคมทางข้อมูลข่าวสาร (information Society) ระบบทางด่วนของข้อมูล (information Highway) ทำให้ธุรกิจมีการสร้างระบบเครือข่ายข้อมูลข่าวสารเชื่อมโยงถึงกันทั่วโลก ทำให้ระบบการติดต่อสื่อสารข้อมูลเป็นไปอย่างรวดเร็ว เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินธุรกิจทำให้ประชาคมโลกเข้าสู่ยุคสมัยใหม่

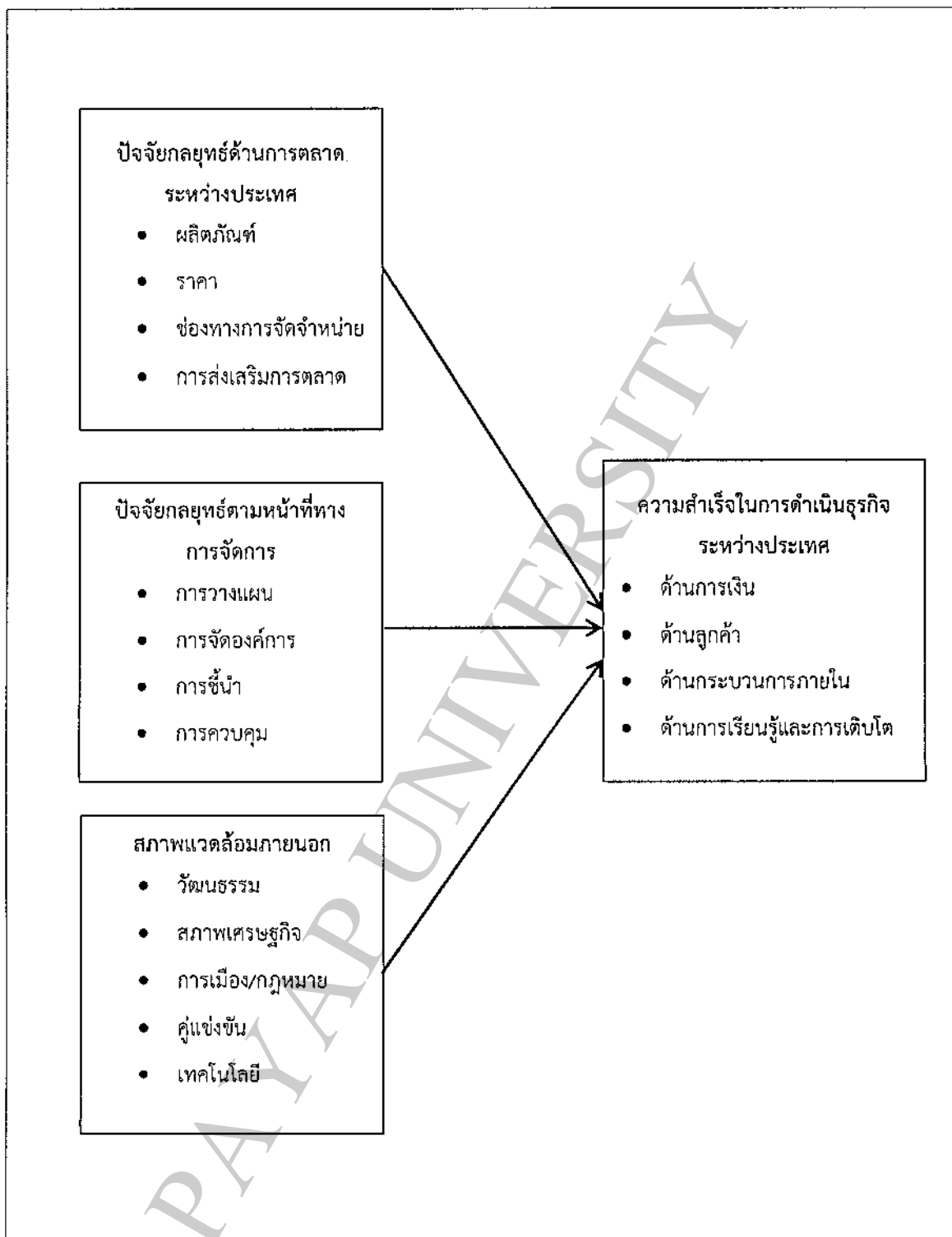
จากการศึกษาพบว่าม้งงานวิจัยที่ให้ผลตรงกันว่าสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งประกอบไปด้วยสภาพเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม การเมืองและกฎหมาย คู่แข่งขัน และเทคโนโลยีมีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานของธุรกิจวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม เช่น งานวิจัยของ บุญทวารณ วังวอน (2556: 11) ที่ศึกษาถึงโอกาสและการปรับตัวของวิสาหกิจเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน: กรณีศึกษาวิสาหกิจในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ทั้งสิ้น 64 รายซึ่งผลการศึกษาพบว่าการปรับตัวของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมและกลุ่มวิสาหกิจชุมชนมีโอกาสในการร่วมทุนและร่วมเทคโนโลยีกับผู้ประกอบการข้ามชาติ สามารถเรียนรู้จากคู่แข่งทางธุรกิจได้อย่างรวดเร็วแสวงหาแหล่ง

ทุนระหว่างประเทศเพิ่มขึ้น สามารถประยุกต์ใช้อัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมท้องถิ่น ผ่านผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อสร้างมูลค่าเพิ่ม ขอบเขตการตลาดมีการขยายมากขึ้น หากวิสาหกิจส่วนใหญ่มีการปรับตัวและขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรมและเทคโนโลยี เน้นการรวมกลุ่มคลัสเตอร์ในการดำเนินงานห่วงโซ่อุปทานและสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันและลดต้นทุนให้กับกิจการ เน้นการบูรณาการเครือข่ายการค้าในระดับนานาชาติ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยที่ผ่านมาของ Thomas and Bridgewater (2004) เรื่อง Internet and exporting: determinants of success in virtual export channels (Anna Morgan-Thomas and Susan Bridgewater พบว่า อินเทอร์เน็ตได้สร้างความเป็นไปได้สำหรับผู้ส่งออกที่จะให้บริการการตลาดระหว่างประเทศโดยใช้ช่องทาง virtual export channels (VECs) และพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จในตลาดการส่งออกก็คือการใช้เทคโนโลยีซึ่งถือว่าเป็นสิ่งสำคัญสำหรับการตลาดเพื่อการส่งออก จะเห็นได้ว่าการใช้อินเทอร์เน็ตและเทคโนโลยีส่งผลต่อความสำเร็จในการตลาดเพื่อการส่งออก ดังนั้นบริษัทที่ใช้ช่องทาง virtual export channels (VECs) จะทำให้บริษัทมีความสามารถในการตลาดต่างประเทศได้ดีกว่า นอกจากนี้จากการศึกษาของ Chung, Wang and Huang (2012: 54) เรื่อง A contingency approach to international marketing strategy and decision-making structure among exporting firms พบว่าในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศนั้น ขนาดของบริษัท ประสบการณ์ในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของบริษัท คุณลักษณะของลูกค้า สภาพแวดล้อมทางกฎหมาย และสภาพแวดล้อมทางวัฒนธรรม ส่งผลต่อผลประกอบการของธุรกิจระหว่างประเทศโดยสามารถวัดได้จากส่วนแบ่งทางการตลาดและการเติบโตของยอดขาย ซึ่งทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบด้านแผนการตลาดคือ ผลิตภัณฑ์ ราคา การส่งเสริมการขาย และช่องทางการจัดจำหน่าย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาที่ผ่านมาของ อำนวย เชื้อสนธิยะ (2544) ได้ศึกษาเรื่อง ลู่ทางการตลาดอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมในประเทศไทย พบว่า อุปสรรคที่เป็นข้อจำกัดด้านการตลาดของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนหนึ่งเป็นผลกระทบมาจากนโยบายการส่งเสริมอุตสาหกรรม ที่มุ่งเน้นให้มีการผลิตเพื่อส่งออกมากกว่าที่จะสนับสนุนตลาดภายในประเทศ ประกอบด้วยอุตสาหกรรมรายใหญ่ ซึ่งมีศักยภาพเหนือกว่า จึงไม่ให้ความสำคัญในการพัฒนาอุตสาหกรรมรายย่อยให้ขึ้นมาเป็นอุตสาหกรรมสนับสนุนของตนเอง จึงทำให้ขาดการเชื่อมโยงสนับสนุนด้านการผลิตและการตลาดระหว่างกัน ซึ่งส่วนหนึ่งเป็นผลมากจากการขาดเทคโนโลยีในกระบวนการผลิต ทำให้สินค้า ที่ผลิตออกมาไม่มีคุณภาพได้มาตรฐานตามความต้องการใช้ ทำให้

ผู้ผลิตสินค้าหันไปนำเข้าวัตถุดิบ และพึ่งวัตถุดิบจากต่างประเทศ อีกเหตุผลหนึ่งเกิดจากช่องทางการจัดจำหน่ายที่ไม่สามารถเจาะเข้าถึงผู้ซื้อได้โดยตรง เป็นการค้าผ่านระบบตัวแทน ทำให้ต้นทุนค่าใช้จ่ายสูง ราคาขายต่ำและเหตุผลสำคัญอีกประการหนึ่ง ได้แก่ การมีตลาดส่งออกหลักเป็นตลาดขนาดใหญ่เพียงไม่กี่ประเทศ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เช่น ภาวะถดถอยทางเศรษฐกิจ ทำให้พฤติกรรมผู้บริโภคเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้นโอกาสทางการตลาดของอุตสาหกรรมขนาดกลางและขนาดย่อมนั้นขึ้นอยู่กับบทบาทของหน่วยงานที่เข้าไปให้ความช่วยเหลือเพื่อเพิ่มศักยภาพ ลดข้อจำกัดในการดำเนินธุรกิจ และความสามารถในการประกอบการซึ่งจะต้องพัฒนาทั้งด้านการผลิตสินค้าให้มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับ ความซื่อสัตย์ในการดำเนินธุรกิจและวิธีการเข้าถึงกลุ่มผู้ซื้อในตลาดจำหน่ายสินค้าได้มากขึ้น ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Al-Hyari, Al-Weshah and Alnsour (2012) เรื่อง Barriers to internationalisation in SMEs: evidence from Jordan พบว่าในการดำเนินธุรกิจส่งออกของผู้ประกอบการมักพบอุปสรรคและปัญหาด้านสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ การเมือง และกฎหมาย รัฐบาล การเงิน และข้อมูล ส่งผลลบต่อประสิทธิภาพในการส่งออกของ SMEs ในประเทศจอร์แดน

## 2.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

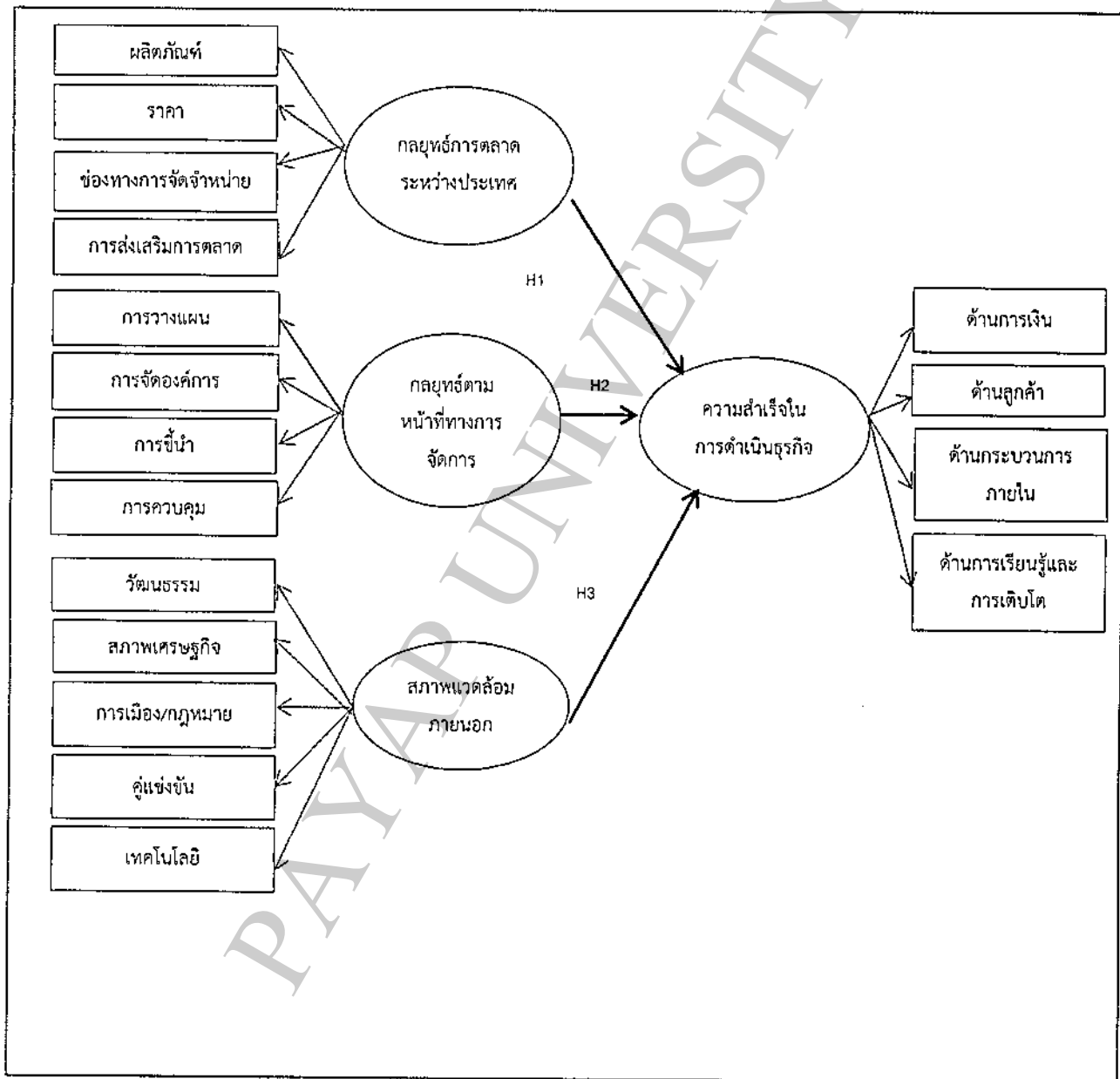
การศึกษาการพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทยครั้งนี้ ได้ศึกษาตัวแปรสำคัญที่พบว่ามีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจจากแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ได้แก่ ปัจจัยด้านกลยุทธ์การตลาดระหว่างประเทศ กลยุทธ์ตามหน้าที่การจัดการและสภาพแวดล้อมภายนอกนั้นส่งผลโดยตรงต่อผลการดำเนินของธุรกิจระหว่างประเทศ โดยสามารถกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยได้ในภาพที่ 3



ภาพที่ 3 กรอบแนวคิดการวิจัย

## 2.6 สมมติฐานการวิจัย

จากกรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้วิจัยได้นำตัวแปรต่าง ๆ มาสร้างเป็นโมเดลสมมติฐาน (Hypothesized model) ซึ่งเป็นโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย ดังภาพที่ 4



ภาพที่ 4 โมเดลสมมติฐาน

จากภาพที่ 4 เป็นการแสดงโมเดลสมมติฐานความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมในเขตภาคเหนือตอนบนของประเทศไทย โดยสมมติฐานนี้เกิดขึ้นจากกรอบแนวคิดที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นโดยกำหนดกรอบแนวคิดตามแนวคิดและทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานการวิจัยว่าโมเดลสมมติฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นจะมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีสมมติฐานตามเส้นทางอิทธิพลของตัวแปรต่าง ๆ ดังนี้

1. กลยุทธ์การตลาดระหว่างประเทศมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
2. กลยุทธ์ตามหน้าที่ทางการจัดการมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม
3. สภาพแวดล้อมภายนอกมีอิทธิพลทางตรงต่อความสำเร็จในการดำเนินธุรกิจระหว่างประเทศของวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม