

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และการทบทวนวรรณกรรม

ในการวางแผนกลยุทธ์ของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย จังหวัดลำปาง พ.ศ. 2546 ถึง พ.ศ.2550 มีวัตถุประสงค์เพื่อจัดทำแผนกลยุทธ์ระดับองค์กรให้กับศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย จังหวัดลำปาง ตั้งแต่ปี พ.ศ. 2546 ถึง พ.ศ. 2550 โดยในการศึกษาค้นคว้าได้ประยุกต์ใช้ทฤษฎีและแนวความคิดในการวางแผนกลยุทธ์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

ทฤษฎีและแนวความคิด

ในการวางแผนกลยุทธ์ของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย จังหวัดลำปาง ได้ใช้แนวความคิดในการวางแผนธุรกิจตามคู่มือการวางแผนกลยุทธ์/นโยบายธุรกิจ ดังต่อไปนี้

ประเภทของกลยุทธ์

กลยุทธ์แบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

- (1) กลยุทธ์ระดับองค์กร จะบ่งบอกถึงทิศทางในอนาคตขององค์กร รวมทั้งแนวทางที่องค์กรจะยึดถือและปฏิบัติ ด้วยการนำผลการวิเคราะห์ SWOT ไปจัดทำกลยุทธ์โดยอาศัยปัจจัยแต่ละประการมาจับคู่กันและกำหนดเป็นกลยุทธ์ต่างๆ ด้วยรูปแบบของ TOWS Matrix Model⁵
- (2) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ จะบ่งบอกถึงธุรกิจชนิดต่างๆ ที่กิจการจะทำและวิธีการที่กิจการจะทำและวิธีการที่กิจการจะแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นๆ
- (3) กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ จะบ่งบอกว่ากิจกรรมต่างๆ ภายในองค์กรจะมีการดำเนินงานอย่างไรเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์องค์กรและกลยุทธ์ธุรกิจ

แนวความคิดในการวางแผนธุรกิจเชิงกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์⁶ ประกอบด้วยขั้นตอน ดังต่อไปนี้คือ

- การวางแผน
- 1. การประเมินสถานะแวดล้อมภายนอกโดยใช้ PEST Analysis
- 2. การวิเคราะห์การดำเนินงานขององค์กร

⁵ พักตร์ผจง วัฒนสินธุ์ และ พสุ เศษะรินทร์. การจัดการเชิงกลยุทธ์และนโยบายธุรกิจ. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2542. หน้า 176-177.

⁶ เรื่องเดียวกัน, หน้า 79.

3. การประเมินสถานะอุตสาหกรรมและการแข่งขันที่ก่อให้เกิด โอกาสหรืออุปสรรคต่อองค์กร โดยใช้ Five Forces Model
4. การกำหนดทิศทางของธุรกิจ
 - 4.1 การกำหนดวิสัยทัศน์
 - 4.2 การกำหนดภารกิจ
 - 4.3 การกำหนดกลยุทธ์แห่งความสำเร็จ (Key Success Factors)
 - 4.4 การกำหนดเป้าหมาย (Goal)
 - 4.5 การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร
 - 4.5.1 การกำหนดกลยุทธ์ โดยใช้ TOWS Matrix
 - 4.5.2 การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจโดยใช้ Model of Corporate Strategies
- การนำแผนไปปฏิบัติ เป็นการมอบหมายงานในแต่ละฝ่าย เพื่อกำหนดว่าฝ่ายใดมีหน้าที่ทำอะไร
- การติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

1. การประเมินสถานะแวดล้อมภายนอก⁷

การวิเคราะห์สถานะแวดล้อมภายนอกเป็นเครื่องมือที่มีความสำคัญ สำหรับผู้บริหารระดับสูงขององค์กรธุรกิจในอนาคตที่จะใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ในระดับและในด้านต่างๆ ให้เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานะแวดล้อมทางธุรกิจที่เกิดขึ้นและเปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ยังจะเป็นการป้องกันสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างไม่คาดฝันจากการเปลี่ยนแปลงของสถานะแวดล้อมภายนอกองค์กร โดยที่ข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์สถานะแวดล้อมนี้สามารถนำมาใช้ประโยชน์ต่อองค์กรได้ในหลายด้าน

การประเมินสถานะแวดล้อมภายนอกโดยการใช้ PEST Analysis เป็นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางสังคม โดยแบ่งออกเป็น 4 ลักษณะใหญ่ๆ ได้แก่ ด้านการเมืองและกฎหมาย (Political-Legal) เช่น กฎหมายด้านภาษี การให้การสนับสนุนจากภาครัฐ เป็นต้น ด้านเศรษฐกิจ (Economic) เช่น การเจริญเติบโตระหว่างประเทศ การขยายตัวของตลาดการท่องเที่ยว เป็นต้น ด้านเทคโนโลยี (Technological) เช่น การจดสิทธิบัตร การคิดค้นเทคโนโลยีผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เป็นต้น และด้านสังคมวัฒนธรรม (Sociocultural) เช่น ค่านิยม บรรทัดฐานการดำเนินชีวิตในการอนุรักษ์ธรรมชาติ Life style ของนักท่องเที่ยว เป็นต้น

1.1 สถานะแวดล้อมทางการเมือง-กฎหมาย

⁷ เรื่องเดียวกัน, หน้า 172-174.

ปัจจัยหรือเงื่อนไขต่างๆทางการเมืองและกฎหมายที่องค์กรธุรกิจจะต้องคำนึงถึงประกอบไปด้วย

สภาวะแวดล้อมทางการเมือง

- ความมั่นคงและเสถียรภาพทางการเมือง ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรธุรกิจในต่างประเทศให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากถ้าประเทศใดไม่มีความมั่นคงทางการเมืองย่อมนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงของนโยบายในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจอยู่ตลอดเวลา

สภาวะแวดล้อมทางกฎหมาย

- กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับในด้านต่างๆ ที่รัฐบาลออกมาและมีผลต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรธุรกิจ
- ระเบียบข้อบังคับในด้านต่างๆ ที่รัฐบาลออกมาเพื่อจงใจให้เกิดการลงทุนภายในประเทศ
- ระเบียบในการแปรรูปรัฐวิสาหกิจต่างๆ หรือการเปิดเสรีทางการแข่งขันให้มากขึ้น ส่งผลให้รัฐวิสาหกิจต่างๆ ต้องเข้ามาแข่งขันกับองค์กรธุรกิจต่างๆ มากขึ้น ส่งผลต่อสภาวะแวดล้อมทางการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นๆ

1.2 สภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจ

ปัจจัยหรือสภาวะต่างๆ ทางเศรษฐกิจ ได้แก่

1.2.1 GDP หรือ GNP มีการเพิ่มขึ้นอย่างสม่ำเสมอก็แสดงว่าสภาวะเศรษฐกิจของประเทศอยู่ในสภาวะที่ดี และมีความต้องการสินค้าและบริการเพิ่มมากขึ้น เนื่องจากประชากรมีรายได้ดีขึ้นและใช้จ่ายมากขึ้น แต่ถ้า GDP มีอัตราที่ลดลงแสดงว่าความต้องการสินค้าและบริการจะน้อยลงและประชาชนมีความต้องการที่จะใช้จ่ายน้อยลง ถ้า GDP ลดลงมากกว่า 2 ไตรมาสติดกันถือว่าเศรษฐกิจของประเทศในช่วงนั้นอยู่ในสภาวะที่ถดถอย ซึ่งก่อให้เกิดการแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้น กำไรของธุรกิจจะลดลงและมีธุรกิจที่ล้มละลายมากขึ้น

1.2.2 อัตราดอกเบี้ยทั้งในระยะสั้นและระยะยาวมีผลกระทบต่อการทำธุรกิจ ดอกเบี้ยที่ต่ำย่อมส่งผลดีแก่ผู้ค้าปลีก เนื่องจากดอกเบี้ยถูก ประชาชนจึงต้องการที่จะใช้จ่ายมากขึ้น และถ้าดอกเบี้ยต่ำในระยะยาวย่อมส่งผลดีต่อธุรกิจขนาดใหญ่ เช่น ขนบรถ ก่อสร้าง นอกจากนี้ อัตราดอกเบี้ยก็ส่งผลกระทบต่อตัดสินใจทางธุรกิจเช่นกัน ถ้าดอกเบี้ยสูงย่อมมีการชะลอการตัดสินใจที่จะขยายกิจการแต่ถ้าดอกเบี้ยต่ำย่อมจะดึงดูดให้มีการลงทุนในด้านอื่นๆ มากขึ้น

1.2.3 การเคลื่อนไหวของอัตราแลกเปลี่ยนเงินตราระหว่างประเทศมีความสำคัญต่อความสามารถในการแข่งขันของบริษัทในตลาดโลก การลดค่าของเงินบาทจะทำให้ราคาสินค้าส่งออกในตลาดต่างประเทศของไทยมีมูลค่าลดลงเมื่อเปรียบเทียบกับเงินสกุลต่างประเทศที่ไม่ได้ลดค่า

จะทำให้ความต้องการของสินค้าไทยในตลาดต่างประเทศเพิ่มขึ้นมาก ทำให้เกิดการขยายตัวในการผลิตและจะทำให้ระดับการว่างงานสูงขึ้น นอกจากนี้การลดค่าเงินบาทจะทำให้ราคาสินค้าที่ส่งเข้าจากต่างประเทศเพิ่มสูงขึ้น ทำให้ประชาชนลดการซื้อสินค้าจากต่างประเทศและหันไปซื้อสินค้าต่างๆ ที่ผลิตขึ้นในประเทศไทยแทน แต่การลดลงของค่าเงินบาทจะทำให้เงินตราต่างประเทศมีมูลค่าสูงขึ้น ทำให้ผู้ที่ต้องใช้จ่ายเงินในต่างประเทศรวมทั้งองค์กรที่มีการกู้ยืมเงินเป็นเงินตราต่างประเทศต้องจ่ายเงินมากขึ้น

1.2.4 ดัชนีราคา (Price Index) คือตัวเลขที่แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของราคาสินค้าในระยะเวลาหนึ่งๆ เมื่อเทียบกับปีฐาน ดัชนีราคามีอยู่ด้วยกันหลายชนิด และแต่ละชนิดมีประโยชน์และเหมาะสำหรับการวิเคราะห์ในเรื่องต่างๆ แตกต่างกันไป ตัวอย่างเช่น ดัชนี ค่าครองชีพ (Cost of Living Index) หรือ ดัชนีราคาขายปลีก (Retail Price Index) แสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงในราคาสินค้าและบริการ เช่น การเปลี่ยนแปลงในราคาอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ค่าน้ำ ค่าไฟ ฯลฯ ทำให้ทราบถึงการเปลี่ยนแปลงในค่าครองชีพของประชากรกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง

1.2.5 จากแนวคิดทางเศรษฐศาสตร์ ภาวะเงินเฟ้อเกิดขึ้นเมื่อความต้องการที่จะใช้จ่ายของประชาชนเพิ่มขึ้น แต่ผู้ผลิตไม่อาจเพิ่มผลผลิต ซึ่งทำให้มีผลทำให้ระดับราคาของสินค้าสูงขึ้นมาก ในทางตรงกันข้ามถ้าความต้องการที่จะใช้จ่ายของประชาชนลดน้อยลงกว่าปริมาณผลผลิตแล้ว จะทำให้ระดับของราคาสินค้าลดลง ซึ่งเรียกว่าภาวะเงินฝืด โดยเมื่อเกิดภาวะเงินเฟ้อขึ้นย่อมส่งผลกระทบต่อบุคคลกลุ่มต่างๆ แตกต่างกันไป

1.3 สภาวะแวดล้อมทางสังคม-วัฒนธรรม

ปัจจัยหรือเงื่อนไขต่างๆ ทางด้านสังคมและวัฒนธรรมที่ควรจะต้องพิจารณา ประกอบด้วย

1.3.1 แนวทางหรือวิถีทางในการดำเนินชีวิตของประชาชน (Life style) เนื่องจากแนวทางในการดำรงชีวิตของประชาชนทั่วไปมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาและส่งผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจขององค์กรธุรกิจอย่างมากมาย ดังนั้นองค์กรธุรกิจจึงต้องมีการตรวจสอบและวิเคราะห์ถึงวิถีทางในการดำเนินชีวิตของประชาชนและแนวโน้มในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคต ตัวอย่างเช่น ในช่วงที่สภาวะเศรษฐกิจของไทยกำลังอยู่ในสภาวะของการขยายตัวอย่างเต็มที่ วิถีทางในการดำเนินชีวิตของประชาชนชาวไทยจะนิยมใช้ของฟุ่มเฟือย มีการซื้อสินค้าจากต่างประเทศอย่างมากมาย ซึ่งในช่วงนั้นธุรกิจที่มีการดำเนินการเกี่ยวกับสินค้าฟุ่มเฟือยต่างๆ จะได้รับประโยชน์อย่างเต็มที่ แต่เมื่อเศรษฐกิจของไทยประสบกับภาวะตกต่ำ ทำให้ค่านิยมและวิถีทางในการดำรงชีวิตของคนไทยเริ่มเปลี่ยนแปลงไป ซึ่งส่งผลกระทบต่อการดำเนินงานของธุรกิจประเภทต่างๆ ตามไปด้วย

1.3.2 ลักษณะทางด้านสังคม (Demographic) ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ อาทิเช่น อัตราการเพิ่มของประชากร ลักษณะของครอบครัวหรือชุมชนที่จะเป็นไป หรือ ระดับการศึกษาและการอ่านออกเขียนได้ของประชาชน ซึ่งข้อมูลต่างๆ เหล่านี้ทำให้องค์กรธุรกิจสามารถทราบถึงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงในด้านสังคมและประชากรในอนาคต ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการกำหนดกลยุทธ์ขององค์กรธุรกิจ เช่น ถ้าทราบว่าในอนาคตแนวโน้มของประชาชนที่จะอยู่ตัวคนเดียวมากขึ้น องค์กรธุรกิจก็สามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์ให้สอดคล้องและเหมาะสมต่อความต้องการของประชาชนในกลุ่มนี้ได้มากขึ้น

1.4 สภาวะแวดล้อมทางเทคโนโลยี

การพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีอยู่ในระดับที่สูง การศึกษาและวิเคราะห์เงินลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาต่อ GDP ทำให้ผู้บริหารสามารถทราบว่าระดับการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีของประเทศต่างๆ ที่องค์กรธุรกิจจะเข้าไปดำเนินการมีลักษณะอย่างไร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวิเคราะห์อัตราการเปลี่ยนแปลงหรือพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีในสภาวะแวดล้อมที่องค์กรธุรกิจดำเนินการอยู่นอกเหนือจากการพิจารณาอัตราส่วนเงินลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาของบริษัทเอกชนต่างๆ ต่อยอดขายของบริษัทนั้น ซึ่งจะเป็นการวิเคราะห์ปัจจัยทางด้านคู่แข่งและสภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นๆ บริษัทใดมีการลงทุนด้านการวิจัยและพัฒนาที่สูงย่อมแสดงให้เห็นถึงการเน้นถึงความสำคัญทางด้านเทคโนโลยีของบริษัทนั้นๆ รวมทั้งความสำคัญของเทคโนโลยีต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นๆ

1.4.1 อัตราการพัฒนาผลิตภัณฑ์หรือสินค้าชนิดใหม่ๆ ขององค์กรธุรกิจต่างๆ ออกสู่ตลาด

1.4.2 การจดสิทธิบัตรหรือลิขสิทธิ์ทางด้านเทคโนโลยีหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่มีอยู่ในประเทศต่างๆ

1.4.3 อัตราและลักษณะการถ่ายทอดทางเทคโนโลยีที่เกิดขึ้น ซึ่งการถ่ายทอดทางเทคโนโลยีสามารถเกิดขึ้นได้ในหลายรูปแบบ เช่น การเข้ามาลงทุนของนักลงทุนต่างประเทศ การซื้อเครื่องมือหรือเครื่องจักรหรือเทคโนโลยีต่างๆ ขององค์กรธุรกิจ ฯลฯ

2. วิเคราะห์การดำเนินงานขององค์กร

การวิเคราะห์การดำเนินงานขององค์กรเป็นการวิเคราะห์จากปัจจัยภายใน เพื่อวิเคราะห์หาจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร โดยการพิจารณาถึงปัจจัยภายในองค์กร ทั้งจากส่วนผสมทางการตลาดและการบริหารภายใน จากปัจจัยภายในต่างๆ อันได้แก่ ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการขาย ด้านการผลิตและการบริการ ด้านการเงินการบัญชี ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล และด้านการบริหารการจัดการ

2.1 ปัจจัยด้านผลิตภัณฑ์ ราคา ช่องทางการจัดจำหน่าย การส่งเสริมการขาย หรือ ปัจจัยด้านการตลาด

หน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารด้านการตลาดคือ พยายามที่จะชี้แจงความต้องการของลูกค้าในทุกๆ ด้านให้เอื้อประโยชน์ต่อองค์กรธุรกิจให้มากที่สุด นอกจากนี้งานด้านการตลาดของบริษัทยังเป็นตัวเชื่อมระหว่างบริษัทกับลูกค้า ดังนั้นองค์กรธุรกิจจึงควรให้ความสนใจต่อความสามารถในการบริหารการตลาดของบริษัท นอกจากนี้ องค์กรธุรกิจควรที่จะกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target Market) ให้มีความชัดเจน โดยที่การกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายเป็นขั้นตอนที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากส่วนผสมทางการตลาดที่กำหนดไว้โดยไม่มีกลุ่มลูกค้าเป้าหมายอาจจะไม่สามารถเข้าถึงลูกค้าได้ตามที่องค์กรธุรกิจกำหนดไว้ หลังจากกำหนดกลุ่มลูกค้าเป้าหมายแล้ว องค์กรธุรกิจจึงสามารถวิเคราะห์ว่าส่วนผสมทางการตลาดขององค์กรมีความเหมาะสมต่อกลุ่มลูกค้าเป้าหมายหรือไม่ ส่วนผสมทางการตลาดประกอบด้วย

1. สินค้า (Product) ได้แก่ ตัวสินค้าหรือการให้บริการ
2. ราคา (Price) ได้แก่ การกำหนดราคาของสินค้าหรือบริการนั้น
3. ช่องทางการจัดจำหน่าย (Place) ได้แก่ สถานที่ในการขายสินค้าหรือบริการ ตลอดจนช่องทางในการจัดจำหน่าย
4. การส่งเสริมการขาย (Promotion) ได้แก่ การโฆษณาและส่งเสริมการจัดจำหน่ายในรูปแบบต่างๆ

2.2 ปัจจัยด้านการผลิตและการบริการ

หน้าที่ที่สำคัญของฝ่ายผลิตและดำเนินงาน ได้แก่ การพัฒนาและดำเนินงานด้านกระบวนการผลิตและการให้บริการซึ่งสามารถผลิตสินค้าและให้บริการที่มีคุณภาพ ภายใต้ต้นทุนที่กำหนด และภายในระยะเวลาที่กำหนด

ความสำเร็จหรือความสามารถในการดำเนินงานด้านการผลิตสินค้าและบริการสามารถพิจารณาได้จาก

- องค์กรมีความสามารถในการผลิตและดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดต้นทุน (Cost) ทั้งในด้านการผลิตและการให้บริการรวมทั้งการขนส่งต่ำที่สุด (lowest cost) และมีเพียงใด
- องค์กรมีความสามารถในการผลิตและดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดคุณภาพ (Quality) ทั้งในด้านสินค้าและบริการ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้หรือไม่ สินค้าที่ผลิตได้มีคุณภาพในระดับใด
- องค์กรมีความสามารถในการจัดส่งหรือขนส่ง (Delivery) สินค้าและบริการ โดยจะต้องสามารถตอบสนองต่อความต้องการและกำหนดการในการจัดส่งสินค้าและบริการ รวมทั้ง

การตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อคำสั่งของลูกค้า ความสามารถในการจัดส่งตามที่ลูกค้าต้องการไม่ว่าสถานที่และเวลาใดคือการจัดส่งที่ดีที่สุด (Best Delivery)

- องค์กรมีความยืดหยุ่น (Flexibility) ในการผลิตและการดำเนินงาน เพื่อให้สามารถในการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านสินค้า บริการหรือกระบวนการผลิตที่เกิดขึ้นหรือไม่ มีความยืดหยุ่นในระดับใด และเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่งแล้วเป็นอย่างไร

2.3 ปัจจัยด้านการเงินการบัญชี

หน้าที่ที่สำคัญของผู้บริหารด้านการเงินคือการบริหารเงินทุน โดยเสาะแสวงหาแหล่งเงินทุนที่ดีที่สุดและควบคุมการใช้เงินทุนเหล่านั้นให้ดีที่สุด แหล่งเงินทุนสามารถหาได้จากทั้งจากภายในและภายนอกองค์กร กระแสการไหลเวียนของเงินทุนภายในบริษัทควรจะได้รับการดูแลอย่างดี ซึ่งควรจะสนับสนุนกลยุทธ์ขององค์กรด้วย ความสำเร็จของการบริหารด้านการเงินคือการเพิ่มมูลค่าของกิจการ ควรจะคำนึงถึงผลตอบแทนของธุรกิจในระยะยาว ความเสี่ยงและค่าของเงิน การตัดสินใจด้านการเงินที่สำคัญคือ

- Investment Decision ด้านการลงทุน คือ การลงทุนในสินทรัพย์ต่างๆ
- Financing Decision ด้านการหาแหล่งที่มาของเงินทุนจากภายนอกหรือภายในกิจการ

2.4 ปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

หน้าที่หลักของงานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้แก่ การจัดให้มีบุคลากรที่มีความสามารถเหมาะสมทำงานในตำแหน่งที่กำหนดไว้ในเวลาที่ต้องการ โดยความเหมาะสมที่เกิดขึ้นจะนำไปสู่ผลการทำงานที่ดี ความพึงพอใจในการทำงานและอัตราการออกของพนักงานที่ต่ำ

2.5 ปัจจัยด้านการบริหารจัดการ

โดยสามารถวิเคราะห์ว่าความสามารถในด้านการบริหารและการจัดการของผู้บริหาร (Delivery) ระดับสูงขององค์กรธุรกิจเป็นจุดแข็งหรือจุดอ่อนขององค์กร โดยหน้าที่พื้นฐานในด้านการจัดการของผู้บริหารในทุกๆระดับนั้นจะประกอบไปด้วย

2.5.1 การวางแผน (Planning) ซึ่งประกอบไปด้วยการวางแผนระยะยาว ระยะกลาง และระยะสั้น ซึ่งในกระบวนการในการวางแผนนั้นยังจะประกอบไปด้วยการวิเคราะห์ถึงจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัดขององค์กรธุรกิจ

2.5.2 การจัดองค์กร (Organizing) ได้แก่ โครงสร้างองค์กรและโครงสร้างการทำงานภายในองค์กรให้มีความเหมาะสมตามแผนที่ได้วางไว้

2.5.3 การจัดคนเข้างาน (Staffing) ได้แก่ การสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสม เข้าทำงานภายในองค์กร รวมทั้งจัดสรรตำแหน่งให้เหมาะสมต่อแต่ละบุคคล รวมถึงความสามารถ ในการรักษาบุคคลที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรธุรกิจได้นานที่สุด

2.5.4 การสั่งการ (Directing) ได้แก่ ความสามารถของผู้บริหารในการสั่งการ ชักนำ ชูใจ ใ้บุคลากรภายในองค์กรปฏิบัติงานตามแผนที่ได้ตั้งไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5.5 การควบคุม (Controlling) ได้แก่ การควบคุม รวมทั้งติดตามและ ประเมินผลการดำเนินงานภายในองค์กรว่าสอดคล้องต่อเป้าหมายและแผนที่ได้วางไว้หรือไม่ รวมทั้งเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้น

3. การประเมินสถานะอุตสาหกรรมและการแข่งขันที่ก่อให้เกิดโอกาสหรืออุปสรรคต่อ องค์กร โดยใช้ Five Forces Model⁸

การประเมินสถานะอุตสาหกรรมและการแข่งขัน โดยใช้ Five Forces Model จะทำให้ ทราบถึงโอกาสและอุปสรรคที่มีต่อองค์กร โดยมีปัจจัยสำคัญ 5 ประการที่ใช้ในการประเมินสถานะ อุตสาหกรรมและสภาพการแข่งขัน คือ อุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งขันใหม่ ความรุนแรงของสถานะการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน การมีสินค้า หรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้ อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ และอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ

3.1 อุปสรรคในการเข้าสู่อุตสาหกรรมของกลุ่มแข่งขันใหม่ ได้แก่

3.1.1 การประหยัดเนื่องจากขนาด (Economies of Scale) ซึ่งการได้เปรียบ เนื่องจากขนาดนี้เกิดขึ้นจากต้นทุนในการผลิตและการดำเนินงานที่ลดลงเนื่องจากองค์กรธุรกิจมี กำลังการผลิตหรือยอดขายที่เพิ่มมากขึ้น หรือส่วนลดที่เกิดขึ้นเมื่อซื้อวัตถุดิบเป็นจำนวนมาก หรือ การกระจายต้นทุนคงที่ตามขนาดการผลิตที่มาก หรือการได้เปรียบที่เกิดขึ้นเนื่องมาจากการ โฆษณา ซึ่งถ้าการได้เปรียบในเรื่องของต้นทุนเหล่านี้มีมากและองค์กรธุรกิจที่จะเข้ามาใหม่มีขนาด เล็กจะก่อให้เกิดความเสียเปรียบในการที่องค์กรธุรกิจใหม่จะเข้าสู่อุตสาหกรรมเนื่องจากองค์กร ธุรกิจเหล่านี้จะมีต้นทุนในด้านต่างๆที่สูงกว่าองค์กรธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมมาก่อนหน้านี้แล้ว หรือถ้าองค์กรธุรกิจที่จะเข้าสู่อุตสาหกรรมเป็นองค์กรธุรกิจขนาดใหญ่มาจากอุตสาหกรรมอื่น องค์กรธุรกิจเหล่านี้ก็จะยังคงมีต้นทุนที่สูงกว่าองค์กรธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมอยู่ดี และ องค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมเดิมสามารถใช้มาตรการในการตอบโต้การเข้ามาขององค์กรธุรกิจใหม่ ได้โดยการลดราคาของสินค้าหรือบริการลง ทำให้้องค์กรธุรกิจใหม่ๆไม่สามารถเข้าสู่อุตสาหกรรม ได้

⁸ เรื่องเดียวกัน, หน้า 125-134

3.1.2 ความแตกต่างของสินค้าและบริการ (Product Differentiate) องค์กรธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมอยู่แล้วจะได้เปรียบในแง่ที่ว่าสินค้าซึ่งเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายและมีลูกค้าที่ภักดีต่อสินค้านั้นอยู่นอยู่แล้ว ความภักดีต่อสินค้านี้ทำให้องค์กรธุรกิจใหม่ที่จะเข้าสู่ตลาดต้องเสียค่าใช้จ่ายที่จะลบล้าง ชื่อเสียงเปรียบเหล่านี้ และเผชิญกับความยุ่งยากที่จะแย่งส่วนแบ่งตลาดไปจากองค์กรธุรกิจเดิม

3.1.3 เงินลงทุน (Capital Requirements) โดยปกติองค์กรธุรกิจใหม่ที่จะเข้ามาในอุตสาหกรรมจะต้องใช้เงินลงทุนที่สูงในหลายๆ ด้าน ซึ่งการใช้เงินลงทุนอย่างสูงนี้ทำให้ต้นทุนในการดำเนินงานสูงไปด้วย ซึ่งย่อมเกิดความเสียเปรียบต่อองค์กรธุรกิจเดิมในอุตสาหกรรม

3.1.4 ค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนสินค้า (Switching Costs) ซึ่งเป็นค่าใช้จ่ายที่ลูกค้าจะต้องจ่ายเมื่อเปลี่ยนการใช้สินค้าหรือบริการชนิดหนึ่งเป็นอีกชนิดหนึ่ง โดยปกติลูกค้าไม่นิยมที่จะเปลี่ยนสินค้าหรือบริการที่ใช้อยู่แล้วนอกจากธุรกิจใหม่เสนอสินค้าและบริการที่มีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้นหรือมีราคาที่ถูกลงอย่างเห็นได้ชัด

3.1.5 การเข้าถึงช่องทางในการจัดจำหน่าย (Access to Distribution Channel) องค์กรธุรกิจเดิมที่อยู่ในอุตสาหกรรมนั้นจะมีการจัดตั้งช่องทางในการจัดจำหน่ายที่พร้อมอยู่แล้วซึ่งมักเกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ที่ยาวนานที่มีอยู่กับผู้จัดจำหน่ายหรือพ่อค้าคนกลาง การที่องค์กรธุรกิจใหม่ที่จะเข้ามาสร้างช่องทางในการจัดจำหน่ายขึ้นมาใหม่จึงไม่ใช่เรื่องง่ายหรือถ้าจะต้องใช้ช่องทางการจัดจำหน่ายเดิมที่มีอยู่แล้ว โดยจะต้องมีสิ่งจูงใจให้กับช่องทางการจัดจำหน่ายเพื่อที่องค์กรธุรกิจใหม่สามารถใช้บริการได้ เช่น ส่วนลด การโฆษณาร่วม

3.1.6 ต้นทุนซึ่งไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ (Cost Disadvantages Independent of Scale(Size) or Absolute Cost Advantages) องค์กรธุรกิจเดิมที่อยู่ในอุตสาหกรรมจะมีการได้เปรียบเนื่องมาจากต้นทุนที่ต่ำซึ่งคู่แข่งขั้นที่เข้ามาใหม่ไม่สามารถเลียนแบบหรือทดแทนได้โดยง่าย ซึ่งการได้เปรียบในลักษณะนี้ไม่จำเป็นต้องเกิดจากการมีต้นทุนที่ต่ำเท่านั้น แต่การได้เปรียบเหล่านี้อาจจะเกิดขึ้นมาจาก ประสิทธิภาพของการอยู่ในอุตสาหกรรมมานาน ความลับทางการค้า การควบคุมแหล่งวัตถุดิบหรือแรงงาน ช่องทางในการจัดหาเงินที่มีต้นทุนที่ต่ำ เทคโนโลยีที่ได้รับการปกป้องทางลิขสิทธิ์ ทำเลที่ตั้งที่ดี หรือได้รับการสนับสนุนจากรัฐบาล

3.1.7 นโยบายของรัฐบาล (Government Policy) รัฐบาลสามารถมีส่วนช่วยในการจำกัดการเข้าสู่อุตสาหกรรมขององค์กรธุรกิจใหม่ๆ โดยการ ให้สัมปทานหรือสิทธิพิเศษในการดำเนินงานหรือในการแสวงหาวัตถุดิบที่มีจำกัด

3.2 ความรุนแรงของสถานะการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ได้แก่

3.2 ความรุนแรงของสถานะการแข่งขันระหว่างองค์กรธุรกิจที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน ได้แก่

3.2.1 จำนวนคู่แข่งในอุตสาหกรรม (Number of Competitors) จำนวนคู่แข่งในในแต่ละอุตสาหกรรมรวมทั้งความแตกต่างในเรื่องของขนาดและความสามารถในการดำเนินงานของแต่ละองค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมมีส่วนอย่างยิ่งในการกำหนดสถานะการแข่งขัน

3.2.2 อัตราการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม (Rate of Industry Growth) อุตสาหกรรมที่มีอัตราการเจริญเติบโตอย่างรวดเร็วก่อให้เกิดโอกาสสำหรับธุรกิจในอุตสาหกรรมนั้นที่จะเติบโตตามสถานะอุตสาหกรรมไปด้วย แต่ถ้าอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมช้าหรือน้อยย่อมส่งผลให้ภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นมีมาก

3.2.3 ความเหมือนหรือความต่างของสินค้าและบริการ (Product or Service Characteristics) ยิ่งสินค้าและบริการมีความเหมือนกันหรือมีมาตรฐานเดียวกันเท่าใด การแข่งขันย่อมจะทวีความรุนแรงขึ้น

3.2.4 มูลค่าของต้นทุนคงที่ (Amount of Fixed Costs) ถ้าต้นทุนคงที่หรือต้นทุนที่องค์กรธุรกิจลงทุนในอุตสาหกรรมนั้นสูง องค์กรธุรกิจย่อมต้องการที่จะทำการผลิตสินค้าออกมาในปริมาณที่มาก ซึ่งเมื่อองค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมต่างผลิตออกมาเป็นจำนวนมาก องค์กรธุรกิจในอุตสาหกรรมย่อมต้องหาทางในการขายสินค้าออกไปให้ได้มากที่สุด ซึ่งอาจจะใช้วิธีการตัดราคาหรือเน้นการส่งเสริมการขายเพื่อขายให้ได้ปริมาณมากที่สุด โดยไม่คำนึงถึงต้นทุน

3.2.5 ข้อจำกัดในการออกจากอุตสาหกรรม (High Exit Barriers) ซึ่งครอบคลุมทั้งปัจจัยทางด้านเศรษฐศาสตร์ กลยุทธ์ และจิตวิทยา ในอุตสาหกรรมใดที่มีข้อจำกัดในการออกจากอุตสาหกรรมสูง การออกจากอุตสาหกรรมไปย่อมทำได้ยาก ทำให้องค์กรธุรกิจจำต้องทนอยู่ในอุตสาหกรรมที่ไม่สามารถให้ผลตอบแทนที่ดี ซึ่งส่งผลให้เกิดอุปทานที่มากเกินไปเกินความต้องการ อันนำไปสู่การแข่งขันกันอย่างรุนแรงในด้านราคา ซึ่งองค์กรธุรกิจต่างๆก็หวังเพียงแต่จะให้ขาย สินค้าได้เท่านั้นโดยไม่สนใจในเรื่องของราคาราคาแพง เพื่อที่จะได้สามารถได้รับผลตอบแทนกลับมาบ้าง

3.2.6 ความแตกต่างทางพื้นฐานของกลุ่มแข่งขันในอุตสาหกรรม (Diversity of Rivals) ยิ่งพื้นฐานของแต่ละองค์กรธุรกิจมีความแตกต่างกันเท่าใด ย่อมส่งผลให้สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นรุนแรงขึ้นเท่านั้น เนื่องจากองค์กรธุรกิจแต่ละแห่งมีกฎเกณฑ์หรือแนวคิดในการแข่งขันที่แตกต่างกัน อันจะส่งผลให้วิธีการในการดำเนินธุรกิจและการแข่งขันของแต่ละองค์กรแตกต่างกัน

3.2.7 โครงสร้างในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรม (Competitive Structure) ซึ่งครอบคลุมทั้งจำนวนและขนาดขององค์กรธุรกิจต่างๆ ที่อยู่ในอุตสาหกรรมนั้นๆ ถ้าในแต่ละ อุตสาหกรรมประกอบไปด้วยองค์กรธุรกิจขนาดเล็กและขนาดกลางจำนวนมาก โดยไม่มีแห่งใดแห่งหนึ่งเป็นผู้ชี้นำตลาด และสินค้าและบริการก็ไม่มี ความแตกต่างกันมากนักจะเป็น อุตสาหกรรมที่คู่แข่งใหม่ ๆ มีโอกาสเข้ามาได้ง่าย และเมื่ออุตสาหกรรมใดมีองค์กรธุรกิจใหม่ ๆ เข้ามาเป็นจำนวนมากจะทำให้เกิดอุปทานที่เกินความต้องการและเกิดการแข่งขันกันอย่างรุนแรง มี การตัดราคาสินค้าและบริการเกิดขึ้น ทำให้ความน่าสนใจของอุตสาหกรรมลดน้อยลง และทำให้มี องค์กรธุรกิจบางแห่งต้องออกจากอุตสาหกรรมไป และทำให้องค์กรธุรกิจใหม่ ๆ ไม่อยากเข้าสู่ อุตสาหกรรมนี้อีกต่อไป การเติบโตหรือนำดึงดูดใจของอุตสาหกรรมประเภทนี้จะมึระยะเวลาที่สั้น เนื่องจากคู่แข่งใหม่ ๆ สามารถเข้าสู่อุตสาหกรรมได้ง่าย และเนื่องจากสินค้าและบริการของแต่ละ องค์กรธุรกิจ ไม่มีความแตกต่างกันทำให้แต่ละองค์กรธุรกิจมักจะ ใช้การแข่งขันกันในเรื่องราคา

3.3 การมีสินค้าหรือบริการที่สามารถทดแทนกันได้

การมีสินค้าทดแทนในอุตสาหกรรมอื่นย่อมก่อให้เกิดข้อจำกัดในการตั้งราคาสินค้าไม่ให้ สูงเกินไปเนื่องจากลูกค้าอาจจะหัน ไปใช้สินค้าที่ทดแทนกันได้ และถ้าค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยน ผลิตภัณฑ์ต่ำ ปัจจัยในด้านการใช้สินค้าทดแทนก็จะมีผลต่ออุตสาหกรรมมากขึ้น

3.4 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ

ผู้ซื้อจะมีผลกระทบต่ออุตสาหกรรม ถ้าผู้ซื้อมีอำนาจต่อรองหรือมีอิทธิพลต่อการกำหนด ราคาสินค้าและบริการให้ต่ำ หรือมีอิทธิพลในการต่อรองให้องค์กรธุรกิจเพิ่มคุณภาพของ สินค้าและบริการให้มากขึ้น ซึ่งส่งผลต่อองค์กรธุรกิจในแง่ต้นทุนในการดำเนินงานที่สูงขึ้น ในขณะที่ผู้ซื้อที่ไม่มีความเข้มแข็งหรือ ไม่มีอำนาจต่อรองย่อมเปิดโอกาสให้องค์กรธุรกิจ ใน อุตสาหกรรมสามารถขึ้นราคาสินค้าได้โดยง่าย

3.5 อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ

ผู้ขายวัตถุดิบจะมีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรมเนื่องจากสามารถกำหนดให้สินค้านั้นมีราคาสูงหรือ ต่ำได้หรือเพิ่มหรือลดคุณภาพของสินค้าได้ ซึ่งส่งผลต่อต้นทุนและกำไรขององค์กรธุรกิจ ในกรณี ที่ผู้ขายที่มีความอ่อนแอหรือมีอำนาจต่อรองต่ำย่อมถูกผู้ซื้อต่อรองราคา และเรียกร้อยสินค้าที่มีคุณภาพที่ สูงขึ้นได้

4. การกำหนดทิศทางของธุรกิจ

การกำหนดทิศทางของธุรกิจ เป็นการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค เป็นเครื่องมือพื้นฐานในการวิเคราะห์องค์กร โดยเน้นว่ากลยุทธ์จะต้องก่อให้เกิด ความเหมาะสมระหว่างความสามารถภายใน (จุดแข็งกับจุดอ่อน) และสถานการณ์ภายนอก (โอกาส

และอุปสรรค) โดยผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์และพิจารณาว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอก (สภาวะแวดล้อมทั่วไปและสภาวะแวดล้อมของอุตสาหกรรมและการแข่งขัน) ว่าก่อให้เกิดโอกาสและอุปสรรคอย่างไรต่อองค์กรธุรกิจ และในขณะเดียวกันก็จะวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆ ภายในองค์กร ทั้งด้านบุคลากร ผู้บริหาร กิจกรรม สินค้าและบริการ โครงสร้าง ฯลฯ ปัจจัยประการใดที่เป็นจุดแข็งและปัจจัยใดที่เป็นจุดอ่อน การวิเคราะห์ดังกล่าวเรียกว่า SWOT Analysis

การตรวจสอบสภาพแวดล้อมภายในองค์กร ทำให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร ซึ่งจะช่วยให้องค์กรสามารถใช้ประโยชน์จากโอกาส และหลบหลีกจากอุปสรรค ซึ่งเกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกได้ การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนยังช่วยระบุถึงจุดแข็งที่ถูกซ่อนอยู่และจุดอ่อนที่ถูกกลบเกล็น องค์กรธุรกิจจะต้องสามารถระบุปัจจัยภายในขององค์กรที่เป็นจุดแข็งและจุดอ่อนได้ เนื่องจากจุดแข็งนำไปสู่การได้เปรียบทางการแข่งขัน เป็นสิ่งซึ่งองค์กรมีอยู่ ทำ หรือสามารถทำได้ดีกว่าคู่แข่ง ส่วนจุดอ่อนคือสิ่งที่องค์กรมี ทำ หรือไม่มีเลย ในขณะที่คู่แข่งสามารถทำได้ดีกว่า การพิจารณาจุดอ่อนและจุดแข็งสามารถเปรียบเทียบได้กับปัจจัย 3 ประการ คือ

1. ผลการดำเนินงานที่ผ่านมาในอดีตขององค์กร
2. คู่แข่งขันที่สำคัญขององค์กร
3. อุตสาหกรรมทั้งหมด-พิจารณาจากค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมทั้งหมด

จุดแข็งขององค์กร สามารถพิจารณาได้จากความสามารถ ทรัพยากร หรือปัจจัยอื่นๆ ภายในองค์กร ที่มีเหนือกว่าคู่แข่ง รวมทั้งเป็นสิ่งที่ช่วยให้องค์กรได้เปรียบในการแข่งขัน ในขณะที่จุดอ่อนเป็นปัจจัยภายในองค์กรที่องค์กรขาดหรือทำได้แย่กว่าคู่แข่ง และก่อให้เกิดความเสียเปรียบในการแข่งขัน องค์กรหนึ่งๆ อาจจะมีจุดแข็งและจุดอ่อนมากมายหลายชนิด โดยที่จุดแข็งและจุดอ่อนแต่ละประการนี้ไม่จำเป็นต้องมีความสำคัญเท่าเทียมกันหมด จุดแข็งหรือจุดอ่อนบางประการขององค์กรอาจจะมีผลต่อการดำเนินงาน และความสามารถในการแข่งขันเหนือกว่า จุดแข็งหรือจุดอ่อนประการอื่นก็ได้ ดังนั้น ในการกำหนดกลยุทธ์ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาคือว่า จุดแข็งหรือจุดอ่อนชนิดใด ที่มีผลต่อการดำเนินงานขององค์กรมากหรือน้อยเพียงใด ในขณะเดียวกัน การเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อมภายนอก ก็ส่งผลกระทบต่อองค์กรธุรกิจแต่ละแห่งในลักษณะที่แตกต่างกัน การเปลี่ยนแปลงที่เป็นโอกาสสำหรับองค์กรบางแห่ง อาจกลายเป็นอุปสรรคขององค์กรอื่น เนื่องจากลักษณะที่แตกต่างกันขององค์กรธุรกิจ ทำให้แต่ละองค์กรจะได้รับประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้นในลักษณะที่แตกต่างกันออกไป แล้วแต่ความสามารถของผู้บริหารในการกำหนดกลยุทธ์ให้ได้รับประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น

4.1 วิสัยทัศน์ (Vision)⁹

วิสัยทัศน์ในแง่ของการจัดการเชิงกลยุทธ์ หมายถึง ภาพรวมในอนาคตเมื่อมองไปข้างหน้าว่า สภาวะแวดล้อมจะเป็นอย่างไร และองค์กรจะอยู่ในตำแหน่งใดในสภาวะแวดล้อมนั้น วิสัยทัศน์ เป็นจินตนาการเกี่ยวกับอนาคตขององค์กรที่เกิดจากทัศนคติ และมุมมอง ตลอดจนแนวคิดของผู้บริหารที่แตกต่างกันออกไป

4.2 ภารกิจ (Mission)¹⁰

ภารกิจขององค์กร จะบ่งบอกถึงลักษณะของธุรกิจที่องค์กรดำเนินอยู่ ถึงที่องค์กรเป็นอยู่ในปัจจุบัน และทิศทางที่องค์กรจะมุ่งไปในอนาคต ภารกิจขององค์กรแต่ละแห่งจะมีลักษณะเฉพาะตัวของแต่ละองค์กร เนื่องจากภารกิจจะช่วยสร้างคุณค่าและความแตกต่างขององค์กรจากองค์กรอื่นในอุตสาหกรรม นอกเหนือจากเป็นสิ่งที่กำหนดถึงลักษณะหรือทิศทางขององค์กรแล้ว ภารกิจยังเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการกำหนดวัตถุประสงค์และแนวทางปฏิบัติต่อไปขององค์กร ภารกิจจะบ่งบอกถึงสาเหตุของการดำรงอยู่ของกิจการ บ่งบอกถึงขอบเขตในการดำเนินงานขององค์กร การกำหนดภารกิจจะทำให้ทราบทิศทางและขอบเขตของการทำธุรกิจ

4.3 การกำหนดกุญแจแห่งความสำเร็จ (Key Success Factors)¹¹

กุญแจแห่งความสำเร็จเป็นปัจจัยหลักที่ใช้กำหนดความสำเร็จทั้งทางด้านการเงินและการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรม เมื่อองค์กรทราบถึงกุญแจแห่งความสำเร็จในการแข่งขันแล้ว ก็จะต้องพยายามเสริมสร้างความสามารถภายในขององค์กรให้เหมาะสมและสอดคล้องกับกุญแจแห่งความสำเร็จนั้นๆ

4.4 การกำหนดเป้าหมาย (Goal)

การกำหนดเป้าหมาย คือ การแปลงภารกิจและทิศทางขององค์กรให้เป็นผลการดำเนินงานที่แท้จริง มีความเฉพาะเจาะจง สามารถวัดได้ และมีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน

4.5 การกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร

4.5.1 การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ TOWS Matrix

TOWS Matrix เป็นการนำปัจจัย 4 ประการ ได้แก่ จุดแข็ง (Strengths) จุดอ่อน (Weakness) โอกาส (Opportunities) และอุปสรรค (Threats) มาจับคู่กัน และกำหนดเป็นกลยุทธ์ต่างๆ 4 กลยุทธ์ คือ SO Strategies เป็นการใช้ประโยชน์จากโอกาสโดยอาศัยจุดแข็งภายในองค์กร WO Strategies เป็นการลบถ่วง

⁹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 35-36.

¹⁰ เรื่องเดียวกัน, หน้า 37-38.

¹¹ เรื่องเดียวกัน, หน้า 144.

จุดอ่อน โดยอาศัยโอกาสที่เกิดขึ้น ST Strategies เป็นการหลีกเลี่ยงอุปสรรคโดยอาศัยจุดแข็ง และ WT Strategies เป็นการลดจุดอ่อนและหลีกเลี่ยงอุปสรรค

การใช้ TOWS Matrix เป็นการนำจุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาจัดกลุ่มรวมกัน ซึ่งจะ ทำให้สามารถสร้างชุดทางเลือกในการตัดสินใจได้อย่างครอบคลุม

Internal Factor External Factor	Strengths (แสดงรายการจุดแข็ง 5-10 ข้อ)	Weaknesses (แสดงรายการจุดอ่อน 5-10 ข้อ)
Opportunities (แสดงรายการ โอกาส 5-10 ข้อ)	1. SO Strategies สร้างกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งสร้างข้อ ได้เปรียบจากโอกาส	2. WO Strategies สร้างกลยุทธ์ที่ใช้ข้อได้เปรียบ จากโอกาสในการลบจุดอ่อน
Threats (แสดงรายการอุปสรรค 5-10 ข้อ)	3. ST Strategies สร้างกลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งในการ หลีกเลี่ยงอุปสรรค	4. WT Strategies สร้างกลยุทธ์ที่ทำให้เหลือ จุดอ่อนน้อยที่สุดและพยายาม หลีกเลี่ยงอุปสรรค

ช่องที่ 1 กลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งสร้างข้อได้เปรียบจากโอกาส SO Strategies เป็นการสร้าง ข้อได้เปรียบคู่แข่งขึ้นโดยการนำเอาโอกาสที่องค์กรมีอยู่มาสร้างให้เกิดจุดแข็งเพิ่มมากขึ้น รวมถึง การใช้จุดแข็งที่มีอยู่สร้างข้อได้เปรียบโดยอาศัยโอกาส

ช่องที่ 2 กลยุทธ์ที่ใช้ข้อได้เปรียบจากโอกาสในการลบจุดอ่อน WO Strategies เป็นการ นำเอาจุดอ่อนที่มีอยู่ทั้งหมดมาลบด้วยศักยภาพของโอกาสหลายๆ โอกาสที่มีอยู่

ช่องที่ 3 กลยุทธ์ที่ใช้จุดแข็งในการหลีกเลี่ยงอุปสรรค ST Strategies เป็นการหาทางเลี่ยง อุปสรรคทั้งหมดด้วยศักยภาพของจุดแข็งที่มีอยู่

ช่องที่ 4 กลยุทธ์ที่ทำให้เหลือจุดอ่อนน้อยที่สุดและพยายามหลีกเลี่ยงอุปสรรค WT Strategies หลังจากทีลดจุดอ่อนด้วย โอกาสที่มีอยู่แล้วยังเหลือจุดอ่อนอยู่ ก็หาทางลดจุดอ่อนที่ เหลืออยู่ด้วยวิธีต่างๆที่ไม่เคยปฏิบัติมาก่อนและคาดว่าจะสามารถลดได้ และควรพยายามหลีกเลี่ยง อุปสรรคที่ไม่สามารถแก้ไขได้ให้มากที่สุด

4.5.2 การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจโดยใช้ Model of Corporate Strategies

เป็นการใช้ผลการประเมินความน่าสนใจของอุตสาหกรรม มาพิจารณาร่วมกับผลการ ประเมินปัจจัยภายในซึ่งหมายถึงความแข็งแกร่งของธุรกิจ และนำมากำหนดลงบนแบบจำลอง กลยุทธ์ระดับกิจการองค์กร (Model of Corporate Strategies) ซึ่งจะแสดงผลของกลยุทธ์ที่สามารถ เป็นไปได้คือ กลยุทธ์ในการขยายตัว กลยุทธ์ในการคงตัว และกลยุทธ์หดตัว ซึ่งแต่ละกลยุทธ์ก็จะมี

รายละเอียดแยกย่อยลงไปขึ้นอยู่กับสภาพความน่าสนใจของอุตสาหกรรมและความแข็งแกร่งของธุรกิจ

การกำหนดกลยุทธ์โดยใช้ Model of Corporate Strategies

ความแข็งแกร่งของธุรกิจ/ตำแหน่งทางการแข่งขันขององค์กร

(Business Strengths/Competitive Position)

		5.00	แข็งแกร่ง	3.66	ปานกลาง	2.33	อ่อนแอ	1.00
ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม (Industry Attractiveness)	สูง	3.66	1. กลยุทธ์ขยายตัว (Growth) ขยายตัวในแนวดิ่งและ เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Concentration via Vertical Integration)	2. กลยุทธ์ขยายตัว (Growth) ขยายตัวในแนวราบและ เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Concentration via Horizontal Integration)	3. กลยุทธ์หดตัว (Retrenchment) ปรับปรุงเปลี่ยนแปลง องค์กร (Turnaround)			
	กลาง		4. กลยุทธ์คงตัว (Stability) หยุดชั่วคราวหรือก้าวต่อไป ด้วยความระมัดระวัง (Pause or Proceed with Caution)	5. กลยุทธ์ขยายตัว (Growth) (เหมือนช่อง 2) กลยุทธ์คงตัว (Stability) ไม่เปลี่ยนแปลง หรือใช้ กลยุทธ์ทำกำไร (No Change or Profit Strategy)	6. กลยุทธ์หดตัว (Retrenchment) บริษัทในอาณัติหรือขาย กิจการบางส่วน (Captive Company or Divestment)			
	ต่ำ	1.00	7. กลยุทธ์ขยายตัว (Growth) ขยายตัวสู่ธุรกิจใหม่ที่มีความ เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม โดย อาศัยความสามารถที่มีอยู่เดิม (Concentric Diversification)	8. กลยุทธ์ขยายตัว (Growth) ขยายตัวสู่ธุรกิจใหม่โดย ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Conglomerate Diversification)	9. กลยุทธ์หดตัว (Retrenchment) ยื่นขอต่อศาลเพื่อฟ้องร้อง ล้มละลายหรือขายทอด กิจการ (Bankruptcy or Liquidation)			

รายละเอียดกลยุทธ์ทั้ง 9 ช่อง มีดังนี้

1. ช่องที่ 1 (Cell 1) สำหรับอุตสาหกรรมที่มีความน่าสนใจสูง และกิจการมีความแข็งแกร่งมากที่สุด เมื่อเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมนั้น กิจการควรใช้กลยุทธ์การขยายตัวในแนวดิ่งโดยทำธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Growth Concentration via Vertical Integration) โดยการขยายตัวทำธุรกิจในลักษณะย้อนหลัง (Backward Integration) หรือ การขยายตัวแบบ

ก้าวหน้า (Forward Integration) เพื่อให้ธุรกิจครบวงจร (Integrated Business) ซึ่งจะทำให้ต้นทุนต่ำ และใช้ประโยชน์จากจุดเด่นของกิจการมากที่สุด ในอุตสาหกรรมที่น่าสนใจที่สุด จนทำให้กิจการทำกำไรได้ดีที่สุด

2. ช่องที่ 2 (Cell 2) ในอุตสาหกรรมที่มีความน่าสนใจสูง แต่กิจการมีความแข็งแกร่งปานกลางเมื่อเทียบกับคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกัน กิจการควรเลือกใช้กลยุทธ์การขยายตัวในแนวนอนที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Growth Concentration via Horizontal Integration)

3. ช่องที่ 3 (Cell 3) ในอุตสาหกรรมที่มีความน่าสนใจสูง แต่กิจการมีความแข็งแกร่งน้อย หรืออ่อนแอกว่ากิจการอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน กิจการควรเลือกกลยุทธ์การหดตัว (Retrenchment) โดยลดขนาดกิจการลงทำให้กิจการสามารถควบคุมค่าใช้จ่าย และสามารถดำเนินงานได้อย่างประหยัด หรือ การใช้กลยุทธ์การพลิกฟื้นกิจการ (Turnaround) โดยลดหรือควบคุมค่าใช้จ่ายต่างๆ และพยายามเพิ่มยอดขายเพื่อให้ได้กำไร

4. ช่องที่ 4 (Cell 4) สำหรับอุตสาหกรรมที่มีความน่าสนใจปานกลางนั้น ถ้ากิจการมีความแข็งแกร่งมากที่สุดในอุตสาหกรรม กิจการควรเลือกใช้กลยุทธ์คงตัว (Stability) โดยไม่ลงทุนเพิ่มเติมในการขยายกิจการ หรือระงับการซื้อสินทรัพย์ที่ต้องใช้เงินลงทุนมากไว้ก่อน และดำเนินธุรกิจต่อไปด้วยความระมัดระวัง (Proceed with caution) เนื่องจากอุตสาหกรรมมีความน่าสนใจลดลงแล้วอาจจะมีคู่แข่งเข้ามามาก หรือวงจรชีวิตของสินค้า (Product Life Cycle) เข้าสู่ระยะโตเต็มที่ (Mature) แล้ว จึงควรรักษาขนาดธุรกิจไว้ดังเดิมไม่ควรจะขยายตัวและควรระมัดระวังในการดำเนินงานมากขึ้น

5. ช่องที่ 5 (Cell 5) สามารถแบ่งกลยุทธ์ได้เป็น 2 ลักษณะคือ ถ้าอุตสาหกรรมมีความน่าสนใจปานกลางค่อนข้างสูง และกิจการมีความแข็งแกร่งปานกลาง เมื่อเทียบกับกิจการอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน กิจการควรเลือกใช้กลยุทธ์การเติบโต (Growth) เช่นเดียวกับสถานการณ์ในช่องที่ 2 แต่ถ้าอุตสาหกรรมมีความน่าสนใจปานกลางค่อนข้างต่ำ และกิจการมีความแข็งแกร่งปานกลาง กิจการควรเลือกใช้กลยุทธ์คงตัว (Stability) และมุ่งเน้นการสร้างกำไร (Profit Strategy) โดยที่การใช้กลยุทธ์คงตัวจะทำให้สามารถควบคุมค่าใช้จ่ายได้และการที่พิจารณามุ่งเน้นการขายหรือดำเนินธุรกิจที่ให้กำไรแก่กิจการมากจะทำให้สามารถฟื้นฟูกิจการได้

6. ช่องที่ 6 (Cell 6) สำหรับกิจการที่ธุรกิจไม่มีความแข็งแกร่งหรืออ่อนแอกว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมที่มีความน่าสนใจปานกลาง ควรเลือกใช้กลยุทธ์หดตัว (Retrenchment) หรือพยายามหาบริษัทในอาณัติ (Captive Company) ที่จะเป็นผู้ซื้อที่ยินยอมเป็นลูกค้าในระยะยาว ถ้าหากลูกค้าที่อยู่ในอาณัติหรือลูกค้าที่จะซื้อสินค้าและบริการกับกิจการเป็นประจำในระยะยาวไม่ได้ กิจการอาจจะต้องพิจารณาเลือกใช้กลยุทธ์การขายกิจการ (Sell out)

7. ช่องที่ 7 (Cell 7) ธุรกิจที่มีความแข็งแกร่งมากแต่ลักษณะอุตสาหกรรมมีความน่าสนใจต่ำ ควรเลือกใช้กลยุทธ์การขยายตัว โดยทำธุรกิจที่มีความหลากหลายและเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Concentric or Related Diversification)

8. ช่องที่ 8 (Cell 8) ถ้าอุตสาหกรรมมีความน่าสนใจต่ำและธุรกิจมีความแข็งแกร่งปานกลางเมื่อเปรียบเทียบกับคู่แข่ง กิจการควรเลือกใช้กลยุทธ์การขยายตัวไปทำธุรกิจที่ไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Conglomerate or Unrelated Diversification)

9. ช่องที่ 9 (Cell 9) สำหรับอุตสาหกรรมที่มีความน่าสนใจต่ำและธุรกิจไม่มีความแข็งแกร่งทัดเทียมกับคู่แข่งขั้นในอุตสาหกรรมเดียวกัน กิจการควรเลือกใช้กลยุทธ์หดตัวโดยการขายสินทรัพย์ (Liquidation) หรืออาจจะเป็นธุรกิจที่ล้มละลาย (Bankruptcy)

ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

สถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์¹² ได้เสนอข้อมูลในรายงานประจำปี 2545 ไว้ดังนี้ ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยจังหวัดลำปาง มีวัตถุประสงค์คือ รับผิดชอบดำเนินการในการอนุรักษ์บริบาลช้างไทย พัฒนาช้างเลี้ยง บุคลากรที่เกี่ยวข้อง ผู้ประกอบการให้ได้มาตรฐานเพื่อก่อให้เกิดการท่องเที่ยวและผลิตภัณฑ์คุณภาพ ดำเนินการประสานในการสร้างงานให้แก่ชุมชนที่เกี่ยวข้องกับช้าง สามารถจัดตั้งวิสาหกิจขนาดย่อมที่พัฒนาต่อเนื่องได้ด้วยตนเอง เสนอแนะแนวทางการสร้างรายได้ให้ชุมชนผู้เลี้ยงช้าง มีรายได้และแหล่งเลี้ยงช้างเพียงพอที่จะยึดอาชีพ การเลี้ยงช้างเพื่อการท่องเที่ยว และงานอื่นที่ถูกกฎหมายเป็นอาชีพหลัก ไม่ต้องนำช้างไปเร่ร่อน และทำไม้เถื่อน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้เกิดช้างคุณภาพ มีการดำเนินการด้านกฎหมายใช้ช้างเป็นสัญลักษณ์ของชาติ ตั้งสถาบันคชบาลแห่งชาติให้หน่วยรับผิดชอบหลักเรื่องช้างเลี้ยง มีระบบมาตรการและการรับรองสำหรับช้างควาญช้าง และสถานประกอบการที่ใช้ช้าง รวมถึงข้อกำหนดในเรื่องผลตอบแทนและสวัสดิการตามกฎหมาย ช้างเลี้ยง เป็นช้างคุณภาพ มีแหล่งงาน สถานที่พักอาศัยที่เหมาะสม จัดตั้งกลุ่มงานการศึกษาและพัฒนาช้างไทยเพื่อเป็นศูนย์กลางการเรียนการสอนวิชาพื้นฐานเอกลักษณ์วิถีไทย สอนวิชาชีพตามความถนัดและพัฒนาศักยภาพเสริมสร้างความเป็นมนุษย์ให้กับผู้แทนชุมชนเลี้ยงช้าง และท่องเที่ยว 40 ชุมชน จำนวน 360 คน เยาวชนนักเรียน 20,000 คน ต่อปี จัดตั้งหน่วยส่งเสริมวิสาหกิจชุมชน กองทุนและสถานฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมการจัดตั้งวิสาหกิจขนาดย่อมในชุมชนเป้าหมาย 40 ชุมชน นอกจากนี้ยังมีเป้าหมายในการพัฒนาการท่องเที่ยวและผลิตภัณฑ์คุณภาพคือ กำหนดโปรแกรม “ปีช้างไทย” เป็น โปรแกรมการท่องเที่ยวของชาติ องค์กรประกอบและการท่องเที่ยวเกี่ยวกับช้างได้มาตรฐานตามกฎหมายกำหนด มีกระบวนการผลิตสินค้าจากชุมชน

¹² สถาบันคชบาลแห่งชาติ ในพระอุปถัมภ์, รายงานประจำปี, 2545.

เป้าหมายที่มีมาตรฐานภายใต้ชื่อสินค้า “ตราช้าง” ครบวงจร และมีเป้าหมายระยะยาวคือการทำให้ประเทศไทยเป็นแหล่งท่องเที่ยวระดับโลก (World Class Destination)

ภัทรอนงค์ ณ เชียงใหม่¹³ ได้ทำการศึกษาถึงการดำเนินงานด้านการตลาดการท่องเที่ยวของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย เพื่อเสนอแนะแนวกลยุทธ์การตลาดการท่องเที่ยวที่เหมาะสมของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย จังหวัดลำปาง โดยมีกรอบแนวคิดของการศึกษาคือการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันด้านการตลาดการท่องเที่ยว ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่ส่งผลให้ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยมีความจำเป็นต้องพัฒนาการดำเนินงานด้านการตลาดการท่องเที่ยว รวมทั้งเสนอกลยุทธ์การตลาดการท่องเที่ยวที่เหมาะสมของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย ซึ่งกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา ได้แก่ นักท่องเที่ยวชาวไทยและชาวต่างประเทศที่เดินทางมาเยือนศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย ผู้ประกอบธุรกิจนำเที่ยวในจังหวัดลำปางและจังหวัดเชียงใหม่ เจ้าของกิจการปางช้างเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่ และ ผู้แทนจากหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้อง พบว่า ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย เป็นแหล่งท่องเที่ยวที่มีชื่อเสียงของจังหวัดลำปางและประเทศไทย ในฐานะเป็นศูนย์ข้อมูลทางวิชาการเกี่ยวกับช้าง และศูนย์กลางในการอนุรักษ์ช้าง ถึงแม้ว่าความเป็นหน่วยงานของรัฐจะทำให้ภาพลักษณ์ของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยในสายตาของนักท่องเที่ยวน่าเชื่อถือมากขึ้น แต่ในขณะเดียวกันก็ทำให้ขาดความคล่องตัวในการดำเนินการด้านการตลาด นอกจากนี้แล้ว ในระยะ 10 ปีที่ผ่านมาศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย ก็ยังไม่ได้มีการดำเนินการด้านการตลาดในเชิงรุกที่ชัดเจน ปัจจัยที่ส่งผลให้ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยมีความจำเป็นต้องพัฒนาและปรับปรุงการดำเนินการด้านการตลาดการท่องเที่ยว ได้แก่ ปัจจัยภายนอก อันหมายถึง สถานการณ์การแข่งขันทางการตลาดของธุรกิจปางช้างที่สูงขึ้น รูปแบบความต้องการของนักท่องเที่ยวที่เปลี่ยนแปลงไป นโยบายการส่งเสริมการท่องเที่ยวของประเทศไทยสนับสนุนให้แหล่งท่องเที่ยวได้รับการพัฒนา และความต้องการพัฒนาศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยให้มีรายได้เพิ่มขึ้น การปรับปรุงโครงสร้างของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย และการกระตุ้นให้บุคลากรพัฒนาตนเอง แนว กลยุทธ์การตลาดที่เหมาะสมสำหรับศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยคือการเพิ่มจำนวนนักท่องเที่ยวและเพิ่มค่าใช้จ่ายเฉลี่ยต่อคนของนักท่องเที่ยว ตลาดกลุ่มเป้าหมายสำคัญได้แก่นักท่องเที่ยวชาวไทย กลุ่มครอบครัว กลุ่มนักเรียนนักศึกษา กลุ่มขับรถเดินทาง และกลุ่มวัยทำงาน นักท่องเที่ยวชาวต่างประเทศ กลุ่มที่เดินทางกับบริษัทนำเที่ยว กลุ่มวัยทำงาน และกลุ่มที่เดินทางด้วยตนเอง กลยุทธ์ในการดำเนินการด้านการตลาดการท่องเที่ยวที่สำคัญของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย ได้แก่ การพัฒนาสินค้าที่มีอยู่แล้วให้ดียิ่งขึ้น การสร้างความแตกต่างให้กับสินค้าและ

¹³ ภัทรอนงค์ ณ เชียงใหม่. แนวกลยุทธ์การตลาดการท่องเที่ยวของศูนย์อนุรักษ์ช้างไทย จังหวัดลำปาง. การค้นคว้าแบบอิสระ. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, 2544.

ราคา การขายสินค้ารวมกันเป็นรายการนำเที่ยว การขยายช่องทางการจัดจำหน่ายให้มากขึ้น การจัดตั้งฝ่ายการตลาดที่ คู่ได้รับผิดชอบการดำเนินการด้านการตลาดเชิงรุก และการอบรมภาษาต่างประเทศให้กับบุคลากร

บริษัท ทีม คอนซัลติ้ง เอ็นจิเนียริง แอนด์ แมเนจเม้นท์ จำกัด¹⁴ ได้ศึกษาความเหมาะสมของพื้นที่ในการดำเนินการพัฒนาเป็นศูนย์อนุรักษ์ช้างที่มีการดูแลและรักษาช้างตามธรรมชาติครบวงจร รวมถึงศึกษาเส้นทางท่องเที่ยวที่เชื่อมโยงระหว่างพื้นที่ที่คัดเลือกเพื่อพัฒนาให้เป็นศูนย์อนุรักษ์ช้างกับแหล่งท่องเที่ยวใกล้เคียง โดยศึกษารายละเอียดครอบคลุมในด้านการพัฒนาโครงสร้างด้านวิชาการและบริการเพื่อการอนุรักษ์ช้าง การพัฒนาบุคลากรเพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้คนในท้องถิ่นได้เข้ามามีบทบาทและส่วนร่วมในการพัฒนาตั้งแต่เริ่มโครงการ การพัฒนาการตลาด การปรับปรุงพื้นที่ ระบบโครงสร้างพื้นฐานสิ่งอำนวยความสะดวก ประเมินผลกระทบสิ่งแวดล้อม กฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงรูปแบบการบริหารและการจัดการของศูนย์อนุรักษ์ช้าง โดยได้คัดเลือกศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยจังหวัดลำปาง และศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยจังหวัดสุรินทร์ เป็นพื้นที่ในการดำเนินการพัฒนา พบว่าศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยจังหวัดลำปาง เป็นพื้นที่ที่มีสภาพป่าสมบูรณ์เพื่อใช้ในการปล่อยช้างให้หากินเองตามธรรมชาติ โดยจะต้องปรับปรุงพื้นที่บางส่วนเพื่อใช้เป็นแหล่งน้ำและอาหารของช้าง หากช้างมีจำนวนมากขึ้น และควรจัดระบบป้องกันช้างออกไปรบกวนความเสียหายแก่พื้นที่เกษตรกรรมของชาวบ้านโดยรอบ นอกจากนี้ยังได้เสนอเส้นทางท่องเที่ยวในพื้นที่ศูนย์อนุรักษ์ช้างไทยจังหวัดลำปางไว้คอยต้อนรับ และให้บริการแก่นักท่องเที่ยวที่มีความสนใจในการท่องเที่ยว เช่น เส้นทางนั่งช้าง เส้นทางจักรยานเสือภูเขา กิจกรรมการแสดงช้าง Home Stay กิจกรรมเข้าค่าย เป็นต้น

¹⁴ ทีม คอนซัลติ้ง เอ็นจิเนียริง แอนด์ แมเนจเม้นท์, การศึกษาความเหมาะสม โครงการสร้างโลกใหม่ให้ช้างไทย. ร่างรายงานฉบับสมบูรณ์. การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย, 2543.