

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด และทฤษฎี

การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเกี่ยวกับการวัดความพร้อมขององค์กรผู้ประกอบการที่ปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของอนาคตในครั้งนี้ได้รวบรวมแนวความคิดที่ใช้ศึกษาประกอบด้วย แนวความคิดเกี่ยวกับการประเมินองค์กรด้วย McKinsey 7-S Framework ประกอบด้วยปัจจัย 7 ประการที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายในขององค์กรว่าเป็นอย่างไรและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

- | | |
|-----------|---|
| ส่วนที่ 1 | แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จ |
| ส่วนที่ 2 | แนวคิดในการวิเคราะห์การดำเนินงานขององค์กร |
| ส่วนที่ 3 | ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง |

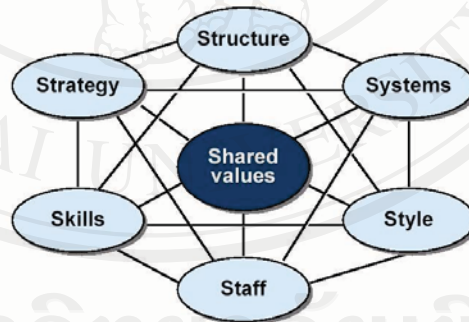
ส่วนที่ 1 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยความสำเร็จ

ในการพิจารณาปัจจัยความสำเร็จขององค์กรธุรกิจนั้นนักวิชาการทั่วไปให้ความเห็นที่แตกต่างกัน ในเรื่องปัจจัยที่ก่อให้เกิดความสำเร็จขององค์กรธุรกิจ โดยส่วนใหญ่แล้วจะพิจารณาจากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก และปัจจัยภายในขององค์กรการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับองค์กร โดยตรง ได้แก่ การวิเคราะห์อุตสาหกรรมที่องค์กรดำเนินการอยู่ คู่แข่งขัน ลูกค้า ผู้จัดส่งวัตถุดิบ และการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกที่ไม่เกี่ยวข้องกับองค์กร โดยตรง ได้แก่ การวิเคราะห์ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง กฎหมาย การค้า เทคโนโลยี วัฒนธรรม ซึ่งการเปลี่ยนแปลงปัจจัยภายนอกทั้งสองย่อมส่งผลให้เกิดโอกาส หรือข้อจำกัดต่อองค์กรธุรกิจ รวมทั้งส่งผลต่อความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ส่วนปัจจัยภายในขององค์กรนั้นสามารถใช้วิธีการวิเคราะห์ได้หลายวิธีด้วยกัน อาทิ เช่น การวิเคราะห์ตามสายงาน (Function Analysis), การวิเคราะห์ตามตัวแบบ (Value Chain), การวิเคราะห์ตามโครงสร้างการทำงาน 7-S ของ McKinsey หรือการวิเคราะห์ทรัพยากรและ ความสามารถภายใน (Resource and Capabilities Analysis) ซึ่งการวิเคราะห์แต่ละวิธีจะช่วยให้ทราบถึงจุดอ่อนและจุดแข็งขององค์กรที่จะนำมาพิจารณากำหนดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรธุรกิจ (พัคตร์ผจง วัฒนสินธุ์, 2542)

ส่วนที่ 2 แนวคิดในการวิเคราะห์การดำเนินงานขององค์กร

แนวคิดเรื่องการประเมินองค์กรด้วย McKinsey 7s

แนวคิดนี้ได้รับการเผยแพร่เป็นครั้งแรก ในปี ค.ศ. 1980 โดย ดร. โทมัส เจ. ปีเตอร์ส และ โรเบิร์ต เอช. วอเตอร์แมน ซึ่งในขณะนั้นเป็นที่ปรึกษาให้กับบริษัทด้านการจัดการ ชื่อ McKinsey ได้เขียนหนังสือชื่อ *In search of Excellence* โดยเผยแพร่ผลการวิจัยการเทียบเคียงข้อมูลของบริษัทชั้นนำกว่า 60 บริษัทด้วยเกณฑ์การประเมินเดียวกัน ซึ่งปรากฏผลว่ามีบริษัทเพียงจำนวนหนึ่งที่ได้ชื่อว่าเป็นบริษัทชั้นนำ (Excellence companies) ซึ่งมีความโดดเด่นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะในด้านนวัตกรรม และการประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ โดยกรอบแนวคิดพื้นฐานที่นำมาใช้ในการคัดสรรบริษัทต่าง ๆ นั้น เรียกว่า McKinsey 7-S Framework ซึ่งกรอบแนวคิดประกอบด้วยปัจจัย 7 ประการในการประเมินองค์กร โดยในระยะต่อมาได้รับการยอมรับและนำไปใช้อย่างกว้างขวาง และในปัจจุบันได้มีการนำมาใช้เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์องค์กรในส่วนของ SWOT ในด้านของปัจจัยภายในว่าองค์กรนั้นมีจุดแข็งและจุดอ่อนในปัจจัยทั้ง 7 อย่างไร แผนภาพข้างล่างนี้เป็น Model ของ McKinsey 7-S Framework ซึ่งจะเห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างปัจจัยต่างๆ แสดงในภาพที่ 1-1



แผนภาพที่ 1 แสดง 7-S Framework (McKinsey) , The McKinsey Mind, 1990 : Online

2. กลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

การบริหารเชิงกลยุทธ์เป็นกระบวนการที่จะช่วยให้ผู้บริหารตอบคำถามที่สำคัญ อาทิ องค์กรอยู่ที่ไหนในขณะนี้ องค์กรมีเป้าหมายอยู่ที่ไหน พันธกิจคืออะไร และควรจะเป็นอะไร และใครเป็นผู้รับบริการของเรา การบริหารเชิงกลยุทธ์จะมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง การบริหารเชิงกลยุทธ์จะช่วยให้องค์กร กำหนดและพัฒนาข้อได้เปรียบทางการแข่งขันขึ้นมาได้และ

เป็นแนวทางที่บุคคลภายในองค์กรรู้ว่าจะใช้ความพยายามไปในทิศทางใดจึงจะประสบความสำเร็จ กลยุทธ์องค์กรนั้นมีความสัมพันธ์กับโครงสร้างขององค์กรอย่างใกล้ชิดเนื่องจากการจัดโครงสร้างขององค์กรอย่างใกล้ชิดเนื่องจากการจัดโครงสร้างขององค์กรนั้นจะต้องเป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กร (Structure Follows Strategy)

ระดับกลยุทธ์ในองค์กร แบ่งออกเป็น 3 ระดับ ได้แก่ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-level Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-level Strategy) และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ (Functional Strategy) โดยที่กลยุทธ์ระดับธุรกิจต้องตอบสนองกลยุทธ์ระดับองค์กร และกลยุทธ์ระดับหน้าที่ต้อง

ตอบสนองทั้งกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ ดังนี้

1. กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นกลยุทธ์ที่กำหนดทิศทางขององค์กร ซึ่งเป็นทางเลือกต่างๆ ที่ใช้ในการตอบสนองวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ขององค์กร กลยุทธ์ระดับองค์กรประกอบด้วยกลยุทธ์หลัก 4 กลยุทธ์คือ กลยุทธ์เติบโต (Growth Strategy) กลยุทธ์คงที่ (Stabilization Strategy) กลยุทธ์ถดถอย (Investment Reduction Strategy) และกลยุทธ์ฟื้นฟู (Turnaround Strategy) ในการประกอบธุรกิจต่างๆ โดยทั่วไปองค์กรมักจะต้องถามตนเองก่อนว่า:

1. จะขยาย (Expand) ลดขนาด (Cut Back) หรือคงสภาพธุรกิจเดิมไว้ (Continue our operations unchanged)
2. จะมุ่งเน้นกิจกรรมต่างๆ ในอุตสาหกรรมเดิม (Current Industry) หรือจะขยายธุรกิจไปสู่อุตสาหกรรมอื่น (Diversify into other industries)
3. หากจะขยายธุรกิจไม่ว่าจะเป็นในประเทศหรือในตลาดโลก องค์กรจะใช้วิธีการซื้อกิจการ (Acquisition) ควบรวม (Mergers) หรือพัฒนาหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร

กลยุทธ์ระดับองค์กรสามารถให้คำตอบทั้ง 3 ข้อข้างต้นได้ เช่น กลยุทธ์เติบโตเป็นคำตอบสำหรับการขยายธุรกิจ กลยุทธ์คงที่เป็นคำตอบที่ว่าองค์กรจะไม่ทำการเปลี่ยนแปลงใดๆ ในกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร ส่วนกลยุทธ์ถดถอยก็แสดงให้เห็นว่าองค์กรจะลดระดับกิจกรรมต่างๆ ลง ซึ่งเป็นการตอบคำถามข้อ 1 เป็นต้น

หน้าที่การวางกลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้บริหารระดับสูง แบ่งตามการขยายตัวไปสู่ทิศทางต่างๆ (Diversified Businesses) ดังนี้

1. กลยุทธ์เติบโต คือกลยุทธ์ในการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดและยอดขาย แบ่งเป็นกลยุทธ์ใหญ่ๆ 3 ประเภทคือ Intensive Growth, Integrative Growth และ Diversification Growth โดยมีรายละเอียดดังนี้

1.1 Intensive Growth คือกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิม ซึ่งสามารถกระทำได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

- Market Penetration คือการเพิ่มส่วนแบ่งตลาดของผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิมด้วยวิธีการทางการตลาด เช่น การเพิ่มจำนวนพนักงานขาย การเพิ่มกิจกรรมด้าน โฆษณา การเพิ่มการส่งเสริมการขาย เป็นต้น ตัวอย่างเช่น การที่แมคโดนัลด์ขยายเวลาทำการไปจนถึงเที่ยงคืนก็เป็นการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดด้วยวิธีการนี้

- Market Development คือการขยายตลาดของสินค้าเดิมในพื้นที่ใหม่ ตัวอย่างเช่น การที่ Starbucks มาเปิดสาขาที่ประเทศไทยก็ถือเป็นการทำ Market Development

- Product Development คือการเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์เดิมด้วยวิธีการปรับปรุงคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ ดังกล่าว เช่น การเพิ่มคุณสมบัติการฟอกอากาศของเครื่องปรับอากาศ เป็นต้น นอกจากนี้ การทำ Product Development ยังสามารถทำได้ด้วยการแนะนำอรรถประโยชน์ (Utility) ใหม่ของผลิตภัณฑ์เดิม เช่น น้ำยาล้างจานใช้ผสมน้ำส้มเพื่อ เพิ่ม ความรู้สึกสดชื่นต่อมาเจ้าของผลิตภัณฑ์ ทำ Product Development ด้วยการแนะนำให้ผู้บริโภคทราบว่าน้ำยาล้างจานมีอีก 1 อรรถประโยชน์ คือ สามารถใช้ทาแก้วให้เป็นที่ชมพูแทน Brush On ได้ เป็นต้น

1.2 Integrative Growth คือกลยุทธ์การขยายธุรกิจด้วยการซื้อหรือควบรวมธุรกิจกับซัพพลายเออร์ คู่แข่งหรือผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้า (Distributor/Buyer) นอกจากนี้ ยังรวมไปถึง การขยายธุรกิจเพื่อแข่งกับธุรกิจของซัพพลายเออร์และผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้า วัตถุประสงค์ของการทำ Integrative Growth คือการทำให้องค์กรมีอำนาจทางการตลาด อำนาจในการควบคุมวัตถุดิบ หรือช่องทางการจัดจำหน่ายเพิ่มขึ้น ดังนั้น การตัดสินใจว่าจะใช้กลยุทธ์ Integrative Growth หรือไม่ จึงเป็นการตอบคำถามข้อ 3 ข้างต้น ที่ถามว่า “หากจะขยายธุรกิจไม่ว่าจะเป็นในประเทศหรือในตลาดโลก องค์กรจะใช้วิธีการซื้อกิจการ (Acquisition) ควบรวม (Merger) หรือพัฒนาหน่วยงานต่างๆ ภายในองค์กร Integrative Growth สามารถกระทำได้ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้

- Forward Integration คือการซื้อกิจการของผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้า เช่น การที่เลอโนโวซึ่งเป็นผู้รับจ้างผลิตคอมพิวเตอร์โน้ตบุ๊กให้ไอบีเอ็มเข้าซื้อกิจการดังกล่าวจากไอบีเอ็ม ดังนั้น เลอโนโวคือผู้ขาย ไอบีเอ็มคือผู้ซื้อ เมื่อเลอโนโวซื้อกิจการของไอบีเอ็มจึงเป็นการซื้อกิจการของลูกค้า เป็นต้น นอกจากนี้ Forward Integration ยังรวมไปถึงการทำธุรกิจแข่งกับผู้จัดจำหน่าย/ลูกค้าของตน เช่น

การที่สำนักพิมพ์ซึ่งจำหน่ายหนังสือของตนผ่านร้านหนังสืออย่างซีเอ็ดหรือบีทูเอส เปิดเว็บไซต์ขายหนังสือให้กับผู้บริโภคโดยตรงในลักษณะของพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

- Backward Integration คือการซื้อกิจการของซัพพลายเออร์ เช่น การที่บริษัทผลิตรถยนต์ซื้อกิจการของผู้ขายชิ้นส่วนอะไหล่ให้กับตน เป็นต้น นอกจากนี้ การทำธุรกิจแข่งกับซัพพลายเออร์ก็ถือเป็นการทำ Backward Integration เช่นกัน ตัวอย่างเช่น การที่ห้างเทสโก้ โลตัส ขายน้ำอัดลมรสโคล่ายี่ห้อ Tesco ก็ถือเป็นการทำธุรกิจแข่งกับบริษัทไทยน้ำทิพย์ซึ่งเป็นผู้จำหน่ายน้ำอัดลมยี่ห้อโค้กให้แก่ตน

- Horizontal Integration คือการซื้อกิจการของคู่แข่ง ตัวอย่างเช่น การที่เมเจอร์ซื้อกิจการของอีจิวซึ่งเป็นคู่แข่ง เป็นต้น

1.3 Diversification Growth คือกลยุทธ์การขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจใหม่ที่เกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ ดังนั้น การที่องค์กรตัดสินใจว่าจะดำเนินกลยุทธ์ Diversification Growth หรือไม่ จึงเป็นการตอบคำถามข้อ 2 ข้างต้นที่ว่า “จะมุ่งเน้นกิจกรรมต่างๆ ในอุตสาหกรรมเดิม (Current Industry) หรือจะขยายธุรกิจไปสู่อุตสาหกรรมอื่น (Diversify into other industries) กลยุทธ์ Diversification Growth สามารถกระทำได้ 3 วิธีเช่นกัน คือ

- Concentric Diversification คือการทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่อาศัยเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ของผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม ตัวอย่างเช่น การที่ผู้ผลิตเบียร์ช้างผลิตน้ำดื่มช้างออกวางจำหน่าย เป็นต้น เนื่องจากเทคโนโลยีการผลิตและช่องทางการจัดจำหน่ายของผลิตภัณฑ์ทั้งสองชนิดเหมือนกัน

- Horizontal Diversification คือการทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่มุ่งจำหน่ายให้แก่ลูกค้ากลุ่มเดิมของตน ตัวอย่างเช่น การที่ซี.พี. เซเวนอีเลฟเว่น ให้บริการเคาน์เตอร์เซอร์วิสในร้านสะดวกซื้อของตน เป็นต้น

- Conglomerate Diversification คือการทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ชนิดเดิมของตน เช่น การที่แกรมมี่ซึ่งทำธุรกิจด้านเพลงขยายธุรกิจไปสู่ยูสตาร์ซึ่งเป็นเครื่องสำอางขายตรง และเอ็กแซ็กท์ซึ่งเป็นธุรกิจละครทีวี เป็นต้น

Diversification Growth แตกต่างจาก Intensive Growth ตรงที่ธุรกิจใหม่ขององค์กรเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่เป็นคนละชนิดกับผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม เช่น น้ำดื่มเป็นผลิตภัณฑ์คนละชนิดกับเบียร์ เคาน์เตอร์เซอร์วิสเป็นบริการคนละชนิดกับการจำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภค และเครื่องสำอางและละครทีวีเป็นธุรกิจคนละชนิดกับเพลง เป็นต้น ส่วน Intensive Growth เป็นการขยายธุรกิจในผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม ถึงแม้ว่า Product Development ซึ่งเป็นวิธีการหนึ่งของการทำ Intensive Growth จะมี การปรับปรุงคุณสมบัติของผลิตภัณฑ์ตาม แต่ผลิตภัณฑ์ที่

ผ่านการปรับปรุงแล้วก็ยังคงเป็นผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม เช่น เครื่องปรับอากาศที่มีคุณสมบัติในการฟอกอากาศก็ยังคงเป็นเครื่องปรับอากาศเหมือนเดิม เป็นต้น

องค์กรหนึ่งๆ สามารถใช้กลยุทธ์เติบโตมากกว่า 1 กลยุทธ์ในเวลาเดียวกันได้ เช่น องค์กรสามารถซื้อกิจการของคู่แข่ง (Horizontal Integration) แล้วอาศัยเทคโนโลยีและองค์ความรู้ของกิจการดังกล่าวในการปรับปรุงผลิตภัณฑ์เดิมขององค์กรให้มีคุณภาพประโยชน์ต่อผู้บริโภคมากขึ้น (Product Development) เป็นต้น

2. กลยุทธ์คงที่ คือกลยุทธ์ที่มุ่งรักษาสถานะเดิมของธุรกิจไว้หรือการขยายขนาดของธุรกิจเพียงเล็กน้อย เหตุผลที่บางองค์กรเลือกใช้กลยุทธ์คงที่มีหลายประการ เช่น องค์กรขาดศักยภาพในการเติบโต สภาพแวดล้อมภายนอก (External Environment) ไม่เอื้ออำนวยต่อการดำเนินกลยุทธ์เติบโต หรือผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการขาดแรงจูงใจในการขยายกิจการ เนื่องจากมีความพอใจในสถานะที่เป็นอยู่ของกิจการ เป็นต้น อย่างไรก็ตาม การดำเนินกลยุทธ์คงที่เป็นเวลานานเป็นสิ่งที่อันตราย เพราะจะทำให้ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาวลดลงได้

3. กลยุทธ์ลดถอย คือกลยุทธ์ที่มุ่งลดขนาดหรือการลงทุนของธุรกิจ เพื่อแก้ปัญหาที่องค์กรกำลังเผชิญ สามารถกระทำได้ ดังนี้

- **Retrenchment** คือการขายสินทรัพย์บางส่วนขององค์กรเพื่อนำเงินสดที่ได้ไปใช้ในการดำเนินกิจการ ตัวอย่างเช่น ในทศวรรษที่ 1990 ซึ่งเป็นช่วงเวลาที่ไอบีเอ็มกำลังประสบปัญหาอย่างหนัก Louis V. Gerstner Jr. ซีอีโอในขณะนั้น ได้ขายตึกและภาพเขียนของศิลปินชื่อดังที่ไอบีเอ็มสะสมไว้ เพื่อนำเงินสดมาพุงฐานะของกิจการ เป็นต้น

- **Divestiture** คือการขายกิจการบางกิจการขององค์กรที่ประกอบธุรกิจหลายอย่างโดยเฉพาะอย่างยิ่งกิจการที่ไม่สามารถแข่งขันกับผู้อื่นได้ เพื่อนำเงินมาใช้ในการดำเนินธุรกิจ ตัวอย่างเช่น แกรมมีขายธุรกิจอะหมี่กึ่งสำเร็จรูปโพรมีให้แก่กลุ่มสหพัฒนพิบูลย์ เป็นต้น

- **Liquidation** คือการเลิกกิจการทั้งหมดขององค์กร เมื่อองค์กรประสบกับปัญหาที่รุนแรงจนเกินความสามารถในการแก้ไขเพื่อให้กิจการดำเนินต่อไปได้ ตัวอย่างเช่น การเลิกกิจการของน้ำดื่มโพลาลิสซึ่งเป็นน้ำดื่มบรรจุขวดรายแรกของไทยและเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมดังกล่าว เป็นต้น เช่นเดียวกับกลยุทธ์เติบโต องค์กรสามารถใช้กลยุทธ์ลดถอยได้มากกว่า 1 กลยุทธ์ในเวลาเดียวกัน ตัวอย่างเช่น องค์กรที่ประสบปัญหาอาจจะขายสินทรัพย์บางอย่างพร้อมๆกับขายกิจการบางกิจการที่ไม่สามารถแข่งขันได้ เพื่อนำเงินสดมาใช้ในการพุงฐานะของกิจการ เป็นต้น

4. กลยุทธ์ฟื้นฟู คือกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินธุรกิจเหมาะสมสำหรับการแก้ปัญหาที่ยังไม่รุนแรงถึงขั้นวิกฤติ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน ได้แก่

- Contraction เป็นขั้นตอนที่เปรียบเสมือนการทำให้เลือดหยุดไหล จึงต้องดำเนินการเป็นลำดับแรก ด้วยการลดค่าใช้จ่ายและขนาดของหน่วยงานในองค์กร เช่น การเลิกจ้างพนักงานบางส่วน เป็นต้น

- Consolidation เป็นขั้นตอนต่อมา ที่มุ่งเปลี่ยนแปลงองค์กรให้เป็นองค์กรใหม่ที่มีระบบงานกะทัดรัดและประหยัด (New-leaner Corporation) เพื่อให้สามารถกลับไปดำเนินกลยุทธ์เติบโตได้ เช่น การปรับปรุงหน่วยงานต่างๆ จนทำให้ค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นลดลงและทำให้ทุกหน้าที่ขององค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นต้น

กลยุทธ์ระดับองค์กรนอกจากจะกำหนดทิศทางขององค์กรแล้ว ยังกำหนดประเภทธุรกิจที่องค์กรทำ เช่น กลยุทธ์ Intensive Growth และกลยุทธ์คงที่ กำหนดว่าองค์กรจะดำเนินธุรกิจชนิดเดิม กลยุทธ์ Integrative Growth กำหนดว่าองค์กรจะดำเนินธุรกิจชนิดเดิมควบคู่กับการขยายตัวไปสู่ธุรกิจในอนาคตที่อยู่น้ำหรือปลายน้ำ กลยุทธ์ Diversification Growth กำหนดว่า องค์กรจะขยายตัวไปสู่ธุรกิจชนิดใหม่ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมใหม่ กลยุทธ์ Divestiture กำหนดว่าองค์กรจะเลิกดำเนินธุรกิจหนึ่งๆ ขององค์กร เป็นต้น

2.กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับสินค้า/บริการขององค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจสามารถแบ่งเป็นกลยุทธ์การแข่งขัน (Competitive Strategy) ซึ่งเป็นวิธีการในการแข่งขันกับสินค้า/บริการของกลุ่ม และกลยุทธ์ความร่วมมือ (Cooperative Strategy) ซึ่งเป็นการร่วมมือกับคู่แข่งในด้านต่างๆ เพื่อเพิ่มความได้เปรียบเชิงแข่งขันให้แก่สินค้า/บริการขององค์กร

- กลยุทธ์การแข่งขันประกอบด้วยกลยุทธ์ Cost Leadership ซึ่งเป็นการแข่งขันด้วยราคาของผลิตภัณฑ์ในตลาดใหญ่ กลยุทธ์ Differentiation ซึ่งเป็นการแข่งขันด้วยความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ในตลาดใหญ่ กลยุทธ์ Cost Focus ซึ่งเป็นการแข่งขันด้วยราคาของผลิตภัณฑ์ในตลาดเล็ก และกลยุทธ์ Differentiation Focus ซึ่งเป็นการแข่งขันด้วยความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ในตลาดเล็ก ส่วนกลยุทธ์ความร่วมมือ ได้แก่ การร่วมทุนกับคู่แข่งในลักษณะของ Mutual Service Consortia หรือ Joint Venture รวมไปถึงการทำ Licensing Agreement เป็นต้น

3.กลยุทธ์ระดับหน้าที่ คือ วิธีการต่างๆ ที่ หน่วยงานขององค์กรไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานด้านการตลาด การผลิต การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและพัฒนา การเงิน เป็นต้น ใช้ในการทำหน้าที่ของตนเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ เช่นรายละเอียดและวิธีการต่างๆ เกี่ยวกับ 4P (Product, Price, Place และ Promotion) และ STP (Segmentation, Targeting และ Positioning) ของหน่วยงานด้านการตลาด เป็นต้น

3. โครงสร้างองค์การ (Structure)

โครงสร้างที่ได้ตั้งขึ้นตามกระบวนการ หรือหน้าที่ของงานโดยมีการรับบุคลากรให้เข้ามาทำงานร่วมกันในฝ่ายต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ที่ตั้งไว้ หรือหมายถึง การจัดระบบระเบียบให้กับบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ เนื่องจากองค์กรในปัจจุบันมีขนาดใหญ่การจัดองค์กรที่ดีจะมีส่วนช่วยให้เกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน ลดความซ้ำซ้อนหรือขัดแย้งในหน้าที่ ช่วยให้อุคลากรได้ทราบขอบเขตงานความรับผิดชอบ มีความสะดวกในการติดต่อประสานงาน ผู้บริหารสามารถตัดสินใจในการบริหารจัดการได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว การพิจารณาลักษณะของโครงสร้างองค์การมีประโยชน์ต่อการจัดทำกลยุทธ์ขององค์กร เนื่องจากถ้าโครงสร้างองค์การมีความเหมาะสมและสอดคล้องต่อกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดแข็งขององค์กร แต่ถ้าโครงสร้างองค์การไม่เหมาะสมและสอดคล้องต่อกลยุทธ์ที่เลือกใช้ก็จะเป็นจุดอ่อนขององค์กร

4. ระบบการปฏิบัติงาน (System)

ในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดระบบการทำงาน (Working System) ก็มีความสำคัญยิ่ง อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial System) ระบบพัสดุ (Supply System) ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology System) ระบบการติดตาม/ประเมินผล (Monitoring/Evaluation System) ฯลฯ ระบบหรือขั้นตอนการทำงานเหล่านี้จะบ่งบอกถึงวิธีการทำงานต่างๆ ขององค์กร

5. บุคลากร (Staff)

ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต โดยการตัดสินใจเกี่ยวกับบุคลากรนั้นควรมีการวิเคราะห์ที่อยู่บนพื้นฐานของกลยุทธ์องค์กรที่เป็นตัวกำหนดทิศทางที่องค์กรจะดำเนินไปให้ถึง ซึ่งจะเป็นผลให้กระบวนการกำหนดคุณลักษณะและการคัดเลือกและจัดวางบุคลากรได้อย่างเหมาะสมยิ่งขึ้น

6. ทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

ทักษะในการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลในองค์กรสามารถแยกทักษะออกเป็น 2 ด้านหลัก คือ ทักษะด้านงานอาชีพ (Occupational Skills) เป็นทักษะที่จะทำให้บุคลากร

สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งหน้าที่ได้ ตามหน้าที่ และลักษณะงานที่รับผิดชอบเช่น ด้านการเงิน ด้านบุคคล ซึ่งคงต้องอยู่บนพื้นฐานการศึกษาหรือได้รับการอบรมเพิ่มเติม ส่วนทักษะ ความถนัด หรือความชาญฉลาดพิเศษ (Aptitudes and special talents) นั้นอาจเป็นความสามารถที่ทำให้พนักงานนั้นๆโดดเด่นกว่าคนอื่น ส่งผลให้มีผลงานที่ดีกว่าและเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รวดเร็ว ซึ่งองค์การคงต้องมุ่งเน้นในทั้ง 2 ความสามารถไปควบคู่กัน

7. รูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร โดยพบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น

8. ค่านิยมร่วม (Shared values)

ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กร ที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากรและผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือ ความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นภายในองค์กร เมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง

แบบจำลอง 7S นี้เป็นกรอบการพิจารณาและการวางแผนเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในองค์กร โดยการประสานองค์ประกอบทั้ง 7 ตัวให้สอดคล้องประสานกัน ตัวแปรแต่ละตัวมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กร เริ่มตั้งแต่การกำหนดกลยุทธ์องค์กรเกี่ยวข้องกับการพิจารณาโครงสร้างองค์กร เป้าหมายขององค์กร ระบบการดำเนินงาน ทักษะที่ใช้ในการทำงาน บุคลากร รูปแบบพฤติกรรมของพนักงานและเป้าหมายที่ต้องการ การนำ Model ของ McKinney 7-S Framework มาใช้ในการประเมินสมรรถนะขององค์กร จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการสร้างคามยั่งยืนในการพัฒนาองค์กรต่อไปในอนาคต เนื่องจากหากเราสามารถทราบถึงสภาพความเป็นจริงว่าองค์กรของเรามีสมรรถนะอย่างไร และสามารถค้นพบจุดแข็ง และจุดอ่อนสำคัญ ที่ต้องทำการแก้ไข หรือขจัดปัญหาให้หมดไป จะเป็นการช่วยให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้อย่างมั่นคง และนำพาไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่วางไว้

James L. Moseley and Douglas J. Swiatkowski (2003) กล่าวถึงแบบจำลองที่จำเป็นในการช่วยให้องค์กรสามารถมองเห็นภาพของตนเองได้อย่างชัดเจนว่าเป็นอย่างไรและวัดความสามารถในการเตรียมความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคตขององค์กรได้ ที่ใช้แบบจำลอง 7S เป็นเกณฑ์ในการวิเคราะห์ โดยใช้ The Organizational Readiness Inventory (ORI): ORI เป็นเครื่องมือที่ประกอบด้วยหัวข้อ 7 ปัจจัยหลักในการวิเคราะห์ โดยแต่ละปัจจัยจะแบ่งคำถามออกเป็น 11 ข้อ (Strategy, Structure, Systems Staffing, Style, Skill and Share Values) ที่ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบตามสถานการณ์ปัจจุบันขององค์กรมากที่สุดดังตัวเลือก 5 ข้อดังนี้ องค์กรของท่านยังไม่ได้เริ่มให้ความสำคัญเกี่ยวกับประเด็นนี้, องค์กรของท่านเริ่มมีการกล่าวถึงประเด็นนี้, องค์กรของท่านเริ่มมีการวางแผนการดำเนินงาน และเป้าหมายขององค์กรตามประเด็นนี้, องค์กรของท่านมีการปฏิบัติงานเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่วางไว้ตามประเด็นที่กล่าวถึง, องค์กรของท่านได้รับผลตอบแทนจากการดำเนินงานตามประเด็นที่วางไว้แล้ว หลังจากนั้นจึงนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ว่าองค์กรมีความพร้อมอยู่ในระดับใด เพื่อนำไปสู่การปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาต่อไป ORI จึงเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการประเมินสถานการณ์ปัจจุบัน และความเป็นไปได้ในอนาคตขององค์กร และสามารถบอกได้ว่าพนักงานในองค์กรมององค์กรอยู่ในสถานะใดนั่นเอง

ส่วนที่ 3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ธีรธนา รุ่งเจริญพัฒน์กิจ (2545) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย จุดประสงค์ของงานวิจัยนี้เพื่อศึกษา จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และข้อจำกัดของอุตสาหกรรมสิ่งทอในประเทศไทย นอกจากนั้นยังได้มีการเสนอแนวทางและปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในอุตสาหกรรม ขอบเขตของงานวิจัยคือในส่วนของอุตสาหกรรมปลายน้ำ หรืออุตสาหกรรมการผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูป ซึ่งเป็นส่วนสุดท้ายของอุตสาหกรรมสิ่งทอ ขั้นตอนแรกของการศึกษา จะทำการเก็บข้อมูลจากแหล่งต่างๆ เช่น วารสารทางวิชาการ งานวิจัย ข้อมูลสถิติ สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ และ การออกแบบสอบถามไปยังโรงงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น จากนั้นทำการวิเคราะห์ถึงสถานะภาพของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูป ผลจากการวิเคราะห์พบว่า อุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทยมีจุดแข็งในเรื่องของกำลังการผลิต มีแรงงานเพียงพอ ตลาดในประเทศที่มีขนาดใหญ่เป็นต้น ส่วนจุดอ่อนที่พบ คือ ค่าแรงงานที่สูง ไม่มีตราสินค้าเป็นของตัวเอง ขาดผู้เชี่ยวชาญในสาขาต่างๆ และ เทคโนโลยีที่ใช้ในการผลิตเก่าล้าสมัย ในส่วนของปัจจัยภายนอกที่มีผลต่ออุตสาหกรรมพบว่าโอกาสของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทย คือ การเปิดการค้าเสรี ที่ตั้งเหมาะเป็นศูนย์กลางการค้าของเอเชีย เป็นต้น และในส่วนของผลกระทบที่ได้รับ ได้แก่ การเข้าเป็นสมาชิกของจีนในองค์การการค้าโลก, การยกเลิกระบบโควตาในปี 2005 เป็นต้น

หลังจากทำการวิเคราะห์สถานการณ์พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปในแง่ของการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขัน ประกอบด้วย เทคโนโลยี ทรัพยากรบุคคล ราคาสินค้า การสนับสนุนด้านการเงิน ภาษีนำเข้า และวัตถุดิบ นอกจากนี้กลยุทธ์ที่ใช้เพื่อให้บรรลุถึงปัจจัยเหล่านี้จะเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนส่งเสริมจากภาครัฐบาล และภาคเอกชนในด้านต่างๆ การวิจัยนี้เป็นการเสนอกกลยุทธ์แนวทางเพื่อเพิ่มศักยภาพ และขีดความสามารถในการแข่งขันของอุตสาหกรรมเสื้อผ้าสำเร็จรูปของไทยในตลาดโลก อย่างไรก็ตามแนวทางที่ได้เสนอแนะในงานวิจัยฉบับนี้ สามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์การแข่งขันในอนาคต

สืบพงษ์ พึ่งวัชรกร (2546) ได้ศึกษาเรื่อง การวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจหัตถกรรมไม้ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ โดยการรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม สัมภาษณ์ผู้ประกอบการธุรกิจหัตถกรรมไม้ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ที่เป็นนิติบุคคลจำนวน 56 ราย ผลการศึกษาพบว่าธุรกิจหัตถกรรมไม้ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนมากมีการจัดตั้งธุรกิจในรูปแบบ ห้างหุ้นส่วนจำกัด เปิดดำเนินธุรกิจหัตถกรรมไม้นานกว่า 9 ปี โดยมีจำนวนพนักงานทั้งหมดน้อยกว่า 100 คน ทุกกิจการมีการส่งออกต่างประเทศ มีประเทศคู่ค้าที่สำคัญ คือ ประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการดำเนินงานในปี 2545 มียอดขายอยู่ระหว่าง 4-6 ล้านบาท คิดเป็นร้อยละ 28.36

ปัจจัยความสำเร็จของธุรกิจหัตถกรรมไม้ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ เมื่อพิจารณาตามกรอบแนวความคิดของ “แมคคีนซี 7 เอส” สามารถสรุปว่า ธุรกิจหัตถกรรมไม้ในอำเภอหางดง จังหวัดเชียงใหม่ได้ให้ความสำคัญเรียงตามลำดับ ดังนี้

ทักษะ ในธุรกิจหัตถกรรมไม้ทักษะสำคัญที่นำมาใช้ได้แก่ ทักษะด้านการผลิตสินค้าคุณภาพดี ทักษะในด้านการขายของพนักงานขาย เน้นทักษะด้านความเป็นกันเองกับลูกค้า ทักษะด้านการออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ โดยเน้นการมีนักออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ได้ดี เป็นต้น

กลยุทธ์ ในธุรกิจหัตถกรรมไม้มีการวางกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ ดังนี้

กลยุทธ์ระดับองค์กร ในธุรกิจหัตถกรรมไม้ส่วนใหญ่ดำเนินงานโดยใช้กลยุทธ์คงตัว มีบางสถานประกอบการที่ใช้กลยุทธ์การเติบโต และกลยุทธ์การหดตัว
กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ในธุรกิจหัตถกรรมไม้ส่วนใหญ่ใช้กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง มีบางสถานประกอบการที่ใช้กลยุทธ์ผู้นำด้านต้นทุน และกลยุทธ์การมุ่งเน้นเฉพาะลูกค้าต่างประเทศ

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ในธุรกิจหัตถกรรมไม้ส่วนใหญ่ได้ให้ความสำคัญเรียงตามลำดับ ดังนี้ กลยุทธ์ด้านการตลาด กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน(ผลิต) กลยุทธ์ด้านการเงิน และกลยุทธ์ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

บุคลากร ในธุรกิจหัตถกรรมไม้ ได้ให้ความสำคัญเรียงตามลำดับ ดังนี้ ด้านการสรรหา และการคัดเลือกบุคคล ด้านการฝึกอบรมพนักงาน ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน โดยใช้วิธีการคัดเลือกบุคลากรเข้าทำงาน ส่วนพิจารณาถึงประสิทธิภาพการทำงาน ด้านบุคลิกภาพและภูมิปัญญา ด้านการปฏิบัติ ต่อพนักงานในธุรกิจหัตถกรรมไม้ ส่วนใหญ่คำนึงถึงการเพิ่มค่าตอบแทนพนักงาน การให้โอกาสพนักงานมีการศึกษาเพิ่ม ในด้านการฝึกอบรมพนักงาน ในธุรกิจหัตถกรรมไม้ส่วนมาก ไม่มีการฝึกอบรมพนักงานเลย หลักเกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดอัตราค่าจ้างแรงงาน ในธุรกิจหัตถกรรมไม้ส่วนใหญ่พิจารณาถึงฐานะทางการเงินของกิจการ ด้านประสิทธิภาพ ความสามารถในการทำงานและใช้กฎหมายแรงงาน ตามลำดับ

ระบบในธุรกิจหัตถกรรมไม้ ได้ให้ความสำคัญ ระบบที่ใช้ในการบริหารงานภายใน ได้แก่ ระบบการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน ระบบการควบคุมคุณภาพ และระบบงบประมาณ เป็นต้น

รูปแบบในธุรกิจหัตถกรรมไม้มีรูปแบบการทำงานส่วนใหญ่ ใช้การผลิตแบบทำด้วยมือ รูปแบบการสั่งงาน ผู้ประกอบในธุรกิจหัตถกรรมไม้ส่วนใหญ่ มีรูปแบบการสั่งงานจากผู้นำเพียงคนเดียว

โครงสร้างในธุรกิจหัตถกรรมไม้ ส่วนใหญ่มีโครงสร้างแบบง่าย ดำเนินงานแบบครอบครัว มีการปกครองเหมือนญาติพี่น้อง หรือพ่อกับลูก โยงมีจำนวนพนักงานส่วนใหญ่อยู่ระหว่าง 10-50 คน ประกอบด้วยพนักงานเพศหญิง มากกว่าเพศชาย

การสร้างคุณค่าร่วมกัน ในธุรกิจหัตถกรรมไม้ส่วนใหญ่ ได้ให้ความสำคัญเรียงตามความสำคัญ ดังนี้ ด้านความร่วมมือกันควบคุมรักษาคุณภาพของสินค้าและลดการร้องเรียนของลูกค้า ด้านการร่วมมือกันลดต้นทุนการผลิต ด้านการให้แรงจูงใจเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน โดยในธุรกิจหัตถกรรมไม้ส่วนใหญ่พิจารณาถึงการเพิ่มค่าตอบแทนแก่พนักงาน

สำหรับปัญหาและอุปสรรคในการดำเนินงานที่พบมากพบว่า ในธุรกิจหัตถกรรมไม้ส่วนใหญ่ประสบปัญหามากด้านการจัดการ คือ ปัญหาที่พนักงานมักจะหยุดงานบ่อยในช่วงเทศกาล ด้านการบริหารที่ผู้บริหารไม่มีประสิทธิภาพ และด้านภาวะเศรษฐกิจของประเทศคู่ค้าตกต่ำ

วิบูลย์ ฉัตรจิตกรกุล (2547) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยความสำเร็จของระบบการบริหารคุณภาพแบบ ควอลิตี้ คอนโทรล เซอนร์เคิล และแบบซิกซ์ ซิกม่า มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะสำคัญ และปัจจัยความสำเร็จของระบบการบริการคุณภาพแบบ ควอลิตี้ คอนโทรล เซอนร์เคิล (QCC) มีบริษัท แอลทีไอซี จำกัด เป็นกรณีศึกษา และการศึกษาปัจจัยความสำเร็จของระบบการบริการคุณภาพแบบซิกซ์ ซิกม่า (Six Sigma) มีบริษัท อิน โนเวกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็น

กรณีศึกษา ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับระบบบริหารคุณภาพในบริษัทฯ โดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารที่เกี่ยวข้องโดยตรงด้วยแบบสัมภาษณ์แบบคำถามปลายเปิด โดยยึดตามแนวความคิดตามโมเดล Mckinsey 7-S Framework ประชากรที่ศึกษาเป็นผู้บริหารระดับสูงที่ดูแลระบบคุณภาพบริษัทละ 3 ท่าน จากนั้นนำผลการสัมภาษณ์มาออกแบบสอบถามแบบมาตราวัดลิเคิร์ตวัดระดับความสำคัญที่แบ่งออกเป็น 5 ระดับเพื่อทำการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำไปประเมินปัจจัยความสำเร็จ ประชากรที่ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของระบบการบริการคุณภาพแบบ QCC คือผู้บริหาร และพนักงานที่เกี่ยวข้องโดยตรง จำนวน 17 ท่าน และประชากรที่ศึกษาปัจจัยความสำเร็จของระบบการบริการคุณภาพแบบ Six Sigma คือ ผู้บริหาร และพนักงานที่เกี่ยวข้องโดยตรงจำนวน 12 ท่าน

จากการศึกษาลักษณะสำคัญของระบบการบริการคุณภาพแบบ QCC จากกรณีตัวอย่าง มีบริษัท แอลทีไอซี จำกัด พบว่าวัตถุประสงค์ของการนำเอาระบบ QCC มาใช้ คือ ความต้องการให้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน โดยมีหน่วยงาน FPS ที่จัดตั้งขึ้นภายใต้การดูแลของผู้บริหารระดับสูง เพื่อสนับสนุน QCC อย่างครบวงจร เมื่อวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จพบว่า ปัจจัยความสำเร็จของระบบการบริการคุณภาพแบบ คอวลิตี คอนโทรล เซอน์เคิล (QCC) ที่มีความสำคัญมากที่สุด 5 อันดับแรก เรียงตามลำดับดังนี้

1. การที่ผู้บริหารจัดให้มีเวทีการนำเสนอผลงานที่เสนอต่อหน้าพนักงานและผู้บริหารแต่ละระดับ เป็นการให้โอกาสพนักงานการแสดงความสามารถในการทำกิจกรรม
2. แผนงานหลัก (Master Plan) ของกิจกรรม QCC ที่ควบคุมและดูแล โดย FPS ที่ชัดเจน
3. กระบวนการควบคุมให้เป็นไปตามเป้าหมายในแต่ละระยะของกิจกรรม โดย FPS เป็นทีมตรวจติดตามความคืบหน้าของแต่ละกลุ่มอย่างต่อเนื่อง
4. QCC ถูกกำหนดเป็นกิจกรรมของทุกส่วนงาน และทุกระดับ
5. ผู้บังคับบัญชาทุกส่วนงานเป็นเสมือนผู้ดูแลกิจกรรม QCC ในหน่วยงานของตน

จากการศึกษาลักษณะสำคัญของระบบการบริการคุณภาพแบบ Six Sigma จากกรณี

ตัวอย่างบริษัท อินโนเว็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า ผู้บริหารสูงสุดริเริ่มการใช้ระบบ Six Sigma โดยมีวัตถุประสงค์ คือ การลดต้นทุนในการดำเนินงาน และการปรับปรุงความสามารถในกระบวนการผลิต เพื่อบรรลุความพึงพอใจของลูกค้า โดยจัดตั้งสายงาน Six Sigma มีผู้บริหารงานโดยตรงและขึ้นตรงต่อผู้บริหารสูงสุด หลักการของ Six Sigma มุ่งเน้นที่ปัญหา และกระบวนการในการตัดสินใจบนพื้นฐานของข้อมูลความเป็นจริง มากกว่าการใช้ความเชื่อหรือความเข้าใจ ซึ่งถือเป็นการเปลี่ยนแปลงหลักขององค์กร เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จพบว่าปัจจัยความสำเร็จของระบบการบริหารคุณภาพแบบ Six Sigma มีความสำคัญมากที่สุด 5 อันดับแรก เรียงตามลำดับ ดังนี้

1. ผู้บริหารผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากวัฒนธรรมการตัดสินใจโดยใช้ประสบการณ์หรือความเชื่อเป็นหลัก นำไปสู่การตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลที่เชื่อถือได้
2. ความร่วมมืออย่างเต็มที่จากทุกส่วนงาน ทุกระดับ
3. รูปแบบการบริหารที่ตัดสินใจบนพื้นฐานข้อมูลความเป็นจริงมากกว่าใช้ความเชื่อ หรือความเข้าใจ
4. ความพยายามของ CEO ที่จะผลักดันให้เกิดการเปลี่ยนแปลง
5. วิสัยทัศน์ของ CEO

ในการศึกษาปัจจัยความสำเร็จด้วยการสรุปจากความคิดเห็นนี้มีข้อจำกัด คือ จากการสรุปจากความคิดเห็นของผู้บริหารในสภาพแวดล้อมในปัจจุบันไม่สามารถครอบคลุมถึงการเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้น เมื่อผู้บริหารหรือสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป ปัจจัยความสำเร็จก็อาจเปลี่ยนแปลงไปได้เช่นกัน