

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายสินค้ากลุ่มข้าวปั้นห่อสำหรับให้สอดคล้องกับ
เป้าหมายการขายและกำลังการผลิต
กรณีศึกษา บริษัท ซีพีแรม จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ.2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์
เรื่อง
กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายสินค้ากลุ่มข้าวปุ้นห่อสำหรับให้สอดคล้องกับ
เป้าหมายการขายและกำลังการผลิต

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2558



.....
นางสาวต้นติมา พุดจิ้น
ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,
D.B.A.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,
Ph.D.
ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละม้าย, Ph.D.
คณบดี
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
พาสน์ ทิมทรัพย์
D.B.A.
กรรมการสอบสารนิพนธ์



กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้จากความอนุเคราะห์ช่วยเหลือจากหลายๆฝ่าย โดยเฉพาะอาจารย์ที่ปรึกษาสามท่าน คือ ดร.พาสน์ ทีฆทรัพย์ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช และ รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี ในการแนะนำ ตรวจสอบแก้ไข ให้ข้อเสนอแนะ ติดตามความก้าวหน้า ในการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์ทั้งสามท่านนี้เป็นอย่างยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณท่านคณาจารย์ทุกท่านที่ได้มอบวิชาความรู้ในการศึกษาเล่าเรียนด้านการจัดการมหัศจรรย์ทั้งหมด ขอขอบคุณเพื่อนๆร่วมรุ่น MS16B ทุกท่านที่คอยช่วยเหลือให้การศึกษาล่าเรียนสำเร็จลุล่วง ผ่านไปได้ด้วยดี ขอขอบคุณบริษัทซีพีแรมที่ให้กรณีศึกษาในการทำวิจัยเล่มนี้ และที่สำคัญขอขอบคุณกำลังใจจากคุณพ่อ คุณแม่เป็นอย่างยิ่ง ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาและความปรารถนาดีของทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง จึงกราบขอขอบพระคุณและขอบคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ต้นติมา พุดจิ้น

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายสินค้ากลุ่มข้าวปั้นห่อสำหรับย ให้สอดคล้องกับเป้าหมายการขายและกำลังการผลิต

STRATEGY TO INCREASE SALES OF ONIGIRI SUSHI IN ACCORDING WITH SALES TARGETS AND CAPACITY

ต้นติมา พุดจีน 5650367

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์รัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของสารนิพนธ์ฉบับนี้ เพื่อสร้างกลยุทธ์การเพิ่มยอดขายสินค้ากลุ่มข้าวปั้นห่อสำหรับยให้สอดคล้องกับเป้าหมายการขายและกำลังการผลิต เนื่องจากสินค้ากลุ่มนี้เป็นสินค้าใหม่ของบริษัท และมีนโยบายที่จะผลักดันให้เป็นสินค้าหลักของบริษัท

ใช้ตัวอย่างจากการวิจัยคือบริษัทซีพีแรม จำกัด โดยใช้เครื่องมือต่างๆเข้ามาช่วยในการวิเคราะห์ปัญหา การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกใช้ PESTEL Analysis และ 5-Force Model การวิเคราะห์ปัจจัยภายในโดยใช้ Key Success Factor มีการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาโดยใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล ซึ่งสาเหตุของปัญหานี้คือ การประมาณการยอดขายที่ผิดพลาดจากการใช้ตัวอย่างการทดลองขายเพียง 50 สาขา ในการประมาณการขายตลอดทั้งปี

จากการวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆที่เกี่ยวข้องทั้งหมด ทำให้สามารถวางกลยุทธ์ให้กับบริษัทเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กรของบริษัท ซีพีแรม จำกัด เน้นการเติบโตโดยมีผลประกอบการที่เพิ่มขึ้นจากการขยายตลาดตามการเติบโตของร้านสะดวกซื้อ 7-11 กลยุทธ์ในระดับธุรกิจบริษัทมุ่งเน้นที่จะสร้างความแตกต่างของสินค้าจากคู่แข่ง และยังคงไว้ซึ่งการควบคุมด้านต้นทุน และในส่วนของกลยุทธ์ในระดับสายงานจะมุ่งเน้นที่ 3 หน่วยงานคือ การผลิต การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และด้านการตลาด

คำสำคัญ : โอนิกริ / อาหารพร้อมรับประทาน

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 การแข่งขันในอุตสาหกรรม	1
1.2 ข้อมูลบริษัท	3
1.3 โครงสร้างองค์กร	6
1.4 สภาพปัญหาที่เกิดขึ้น	7
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ	12
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมจากภายนอก	12
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจ	20
บทที่ 3 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา	23
3.1 การคิดเชิงวิเคราะห์โดยใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)	25
บทที่ 4 กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	29
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	29
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	31
4.3 กลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy)	31
4.4 กลยุทธ์การแข่งขันของบริษัท ซีพีแรม จำกัด	32
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร	35
5.1 เครื่องมือวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์	35
5.2 การประยุกต์ใช้เครื่องมือบริหารจัดการกลยุทธ์	38
5.3 แผนการดำเนินงาน (Action Plan)	45
5.4 แผนการบริหารความเสี่ยงและการบรรเทาหรือป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น	47

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
5.5 สรุปการย้ายกลยุทธ์ไปใช้จริง	50
บรรณานุกรม	51
ประวัติผู้วิจัย	52



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1.1	แสดงยอดการประมาณการสั่งซื้อสินค้ากลุ่มข้าวปั้นโอนิกริของปี 2558	11
2.1	แสดงผลของสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อธุรกิจทั้ง 6 ประการ	15
2.2	แสดงสรุปแรงผลักดัน 5 ประการต่อธุรกิจอาหารพร้อมรับประทาน	19
5.1	แสดงแผนการดำเนินงานของบริษัท ซีพีแรม จำกัด ในปีแรกที่มีการวางสินค้านี้ออกสู่ตลาด	46



สารบัญรูปลภาพ

ภาพ	หน้า	
1.1	แสดงมูลค่าของธุรกิจค้าปลีกในไทย ปี 2555	2
1.2	แสดงมูลค่าของธุรกิจค้าปลีกหลังจาก CPALL ชื่อ MAKRO	3
1.3	แสดงโครงสร้างธุรกิจของบริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน)	5
1.4	แสดงโครงสร้างองค์กรของบริษัท ซีพีแรม จำกัด	6
1.5	แสดงภาพผลิตภัณฑ์ข้าวปั้นห่อสำหรับราย โอนิกรีใส่ทูน่ามายองเนส และแซลม่อนย่างซีอิ๊ว	8
1.6	แสดงข้อตกลงซื้อสินค้าข้าวห่อสำหรับราย โอนิกรีใส่ทูน่ามายองเนส และเป้าหมายการขาย(ชิ้น)ต่อเดือน ตั้งแต่เดือน เมษายน-ธันวาคม 2557	9
1.7	แสดงข้อตกลงซื้อสินค้าข้าวห่อสำหรับราย โอนิกรีใส่แซลม่อนย่างซีอิ๊ว และเป้าหมายการขาย(ชิ้น) ต่อเดือน ตั้งแต่เดือน เมษายน-ธันวาคม 2557	9
1.8	แสดงข้อตกลงซื้อสินค้าข้าวห่อสำหรับราย โอนิกรีทั้งหมด เทียบกับเป้าหมายการขาย(ชิ้น) ต่อเดือน และกำลังการผลิตของบริษัทที่สามารถรองรับได้ ตั้งแต่เดือน เมษายน-ธันวาคม 2557	10
2.1	แสดงแผนภาพการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โดยใช้เครื่องมือ PESTLE Analysis	12
2.2	แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Force Model)	17
3.1	แสดงองค์ประกอบ 4 ส่วนของแผนภูมิวงรอบเหตุและผล	24
3.2	แสดงตัวอย่างการเขียนแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของจำนวนประชากร	24
3.3	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของบริษัท ซีพีแรม จำกัด	25
3.4	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของการสั่งซื้อสินค้าของบริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน)	26
3.5	แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลจากผลกระทบที่เกิดขึ้นกับบริษัท ซีพีแรม จำกัด จากยอดการสั่งซื้อสินค้าของบริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน)	27
5.1	แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของบริษัท ซีพีแรม จำกัด	38
5.2	แสดงการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard)	40
5.3	แสดงตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment matrix) ของบริษัท ซีพีแรม จำกัด	49

บทที่ 1

บทนำ

สภาพสังคมไทยในปัจจุบันเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว จากผลของการพัฒนาประเทศอันรวดเร็ว เนื่องจากการต้องปรับเปลี่ยนจากประเทศเกษตรกรรมเป็นประเทศอุตสาหกรรม ดังนั้นจึงส่งผลกระทบต่อคนในประเทศ ทำให้วิถีการดำรงชีวิตก็เปลี่ยนแปลงไป รวมถึงวัฒนธรรมในการบริโภคก็เปลี่ยนแปลงไปเช่นกัน ซึ่งมีข้อจำกัดในด้านของเวลาและความสะดวกสบาย ดังนั้น Ready meal หรืออาหารพร้อมรับประทาน จึงสามารถตอบโจทย์การดำรงชีวิตของคนเมืองได้เป็นอย่างดี ยิ่งไปกว่านั้นรสนิยมของคนไทยก็มีแนวโน้มในการบริโภคอาหารตะวันตกและอาหารญี่ปุ่นที่กำลังเป็นที่นิยมเพิ่มขึ้น ดังนั้นการที่จะสามารถผสมผสานอาหารตะวันตกหรืออาหารญี่ปุ่นที่มีการเติบโตประมาณ 10% ต่อปี ให้เข้ากับการบริโภคของคนในสังคมเมือง จึงเป็นโอกาสในการสร้างการเติบโตในธุรกิจอาหารพร้อมรับประทานเพิ่มขึ้นได้

1.1 การแข่งขันในอุตสาหกรรม

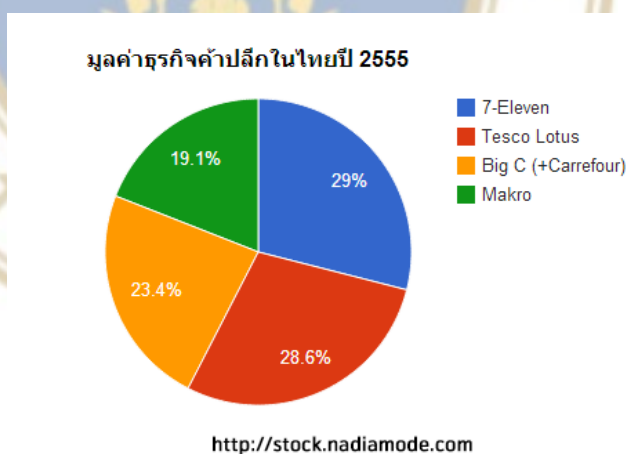
ทุกวันนี้การแข่งขันในธุรกิจอาหารพร้อมทาน หรือ Ready meal มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง เพราะจากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลงใช้ชีวิตด้วยความเร่งรีบมากขึ้น ส่งผลให้กลุ่มสินค้าที่มีความสะดวกเริ่มเข้ามามีบทบาทในชีวิตประจำวันของผู้บริโภคนั้นคือ กลุ่มอาหารพร้อมทาน และเมื่อมองดูการแข่งขันในอุตสาหกรรมนี้ จะเห็นได้จากจำนวนผู้เล่นในตลาดที่ปรับเปลี่ยนอย่างต่อเนื่อง โดยมีอัตราการเติบโตต่อเนื่องที่ประมาณ 15-20% ทำให้ปัจจุบันตลาดรวมอาหารพร้อมทานที่จำหน่ายผ่านช่องทางห้างค้าปลีกสมัยใหม่ หรือ โมเดิร์นเทรด และคอนวีเนียนสโตร์ มีมูลค่าทะลุ 10,000 ล้านบาท จากจำนวนคู่แข่งที่เพิ่มขึ้นและเมนูอาหารที่มากขึ้น ส่งผลให้กลุ่มสินค้าดังกล่าวได้รับความสนใจจากผู้บริโภคเป็นอย่างดี จนทำให้มีการคาดการณ์ว่าในอนาคตตลาดรวมอาหารพร้อมทานจะยังมีอัตราการเติบโตต่อเนื่องที่ 15-20% ซึ่งมูลค่าของการตลาดอาหารพร้อมรับประทานในปี 2557 มีมูลค่าถึง 10,000 ล้านบาท และคาดว่าในปี 2558 จะมีการเติบโตเพิ่มขึ้นโดยมีมูลค่าสูงถึง 11,500-12,000 ล้านบาท โดยอัตราการเติบโตของตลาดอาหาร Ready to Eat หรือตลาดอาหารพร้อมรับประทาน มีการเติบโต 15-20% ต่อปีติดต่อกันมานาน 4 ปี จาก

พฤติกรรมผู้บริโภคยุคใหม่ที่เน้นความสะดวกและรวดเร็วในการรับประทานอาหาร และการเติบโตของร้านสะดวกซื้อ (<http://marketeer.co.th/2015/01/ready-to-eat/>)

นอกจากนั้นจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปโดยมีการบริโภคอาหารที่ผสมผสานมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นอาหารตะวันตก หรืออาหารญี่ปุ่น ซึ่งจากสถิติการบริโภคพบว่ามีการเติบโตของตลาดร้านอาหารญี่ปุ่นมีการเติบโตปีละ 15% ในช่วง 5 ปีที่ผ่านมา จากการแข่งขันอย่างรุนแรงและการเข้ามาทำตลาดของแบรนด์ร้านอาหารญี่ปุ่นแบรนด์ใหม่ๆ โดยสัดส่วนร้านอาหารญี่ปุ่นมากถึง 80% เป็นร้านที่ตั้งอยู่ในศูนย์การค้า และ 20% เป็นสแตนอโลน (<http://marketeer.co.th/2015/01/japanese-food/>)

และเมื่อทราบถึงอัตราการเติบโตของตลาด ready to eat รวมกับอัตราการเติบโตของตลาดร้านอาหารญี่ปุ่น จะเห็นว่าแนวโน้มเติบโตไปในทิศทางเดียวกัน ดังนั้นการผสมผสานธุรกิจอาหารโดยอาหารเทรนด์อาหารญี่ปุ่นจึงเป็น โอกาสในการแข่งขันอีกทางหนึ่งในธุรกิจอาหารพร้อมรับประทาน

นอกเหนือจากการมีผลิตภัณฑ์ที่นำเทรนด์คู่แข่งแล้วนั้น การมีช่องทางในการจัดจำหน่ายก็เป็นช่องทางที่จะช่วยให้ผู้ผลิตสามารถขยายการเติบโตของธุรกิจได้ดียิ่งขึ้น ในสภาวะธุรกิจที่มีการแข่งขันกันอย่างสูง

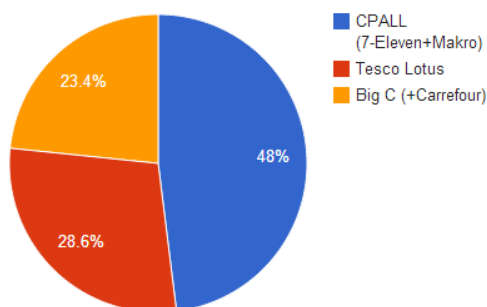


ภาพที่ 1.1 แสดงมูลค่าของธุรกิจค้าปลีกในไทย ปี 2555

ที่มา : <http://puesapainvestment.blogspot.com/2013/05/cpall-take-over-makro.html>

จากแผนภาพที่ 1.1 จะพบว่ามียักษ์ค้าปลีกรายใหญ่ๆ ทั้งหมด 4 รายเดิม จากเดิมมี 5 รายคือ มีคาร์ฟูร์ด้วย แต่บิ๊กซีซื้อกิจการไปแล้วทำให้เหลือผู้เล่น 4 ราย โดยส่วนแบ่งยอดขายของมูลค่าการค้าปลีกรวม พบว่าร้านสะดวกซื้ออย่าง 7-Eleven นำมาเป็นอันดับ 1 ด้วยส่วนแบ่งมากถึง 29% อันดับ 2 ได้แก่ Tesco Lotus มีส่วนแบ่ง 28.6% อันดับ 3 ได้แก่ Big C มี 23.4% และสุดท้าย Makro มีส่วนแบ่ง 19.1%

มูลค่าธุรกิจค้าปลีกหลัง CPALL ซื้อ MAKRO



<http://stock.nadiamode.com>

ภาพที่ 1.2 แสดงมูลค่าของธุรกิจค้าปลีกหลังจาก CPALL ซื้อ MAKRO

ที่มา : <http://puesapainvestment.blogspot.com/2013/05/cpall-take-over-makro.html>

จากภาพที่ 1.2 แสดงถึงมูลค่าธุรกิจค้าปลีกหลัง CPALL ซื้อ MAKRO โดยหลังจากที่ CPALL เข้ามาเทคโอเวอร์กิจการของ MAKRO ทำให้ CPALL ในฐานะเจ้าของทั้ง 7-Eleven และ MAKRO มียอดขายรวมกันพุ่งขึ้นมา 48% ทันที หรือเกือบครึ่งของขนาดตลาด และทำให้เหลือผู้เล่นในตลาดแค่ 3 ราย ลดลงอีก 1 ราย ตามวัฏจักรโลกการค้าเสรีที่จะเกิดการควบรวมกิจการกันมากขึ้นเพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของธุรกิจ

แม้ว่าตลาดของอุตสาหกรรมอาหารพร้อมรับประทาน หรือ Ready to Eat จะมีการเติบโตได้ดีอย่างต่อเนื่อง แต่การที่ผู้ประกอบการในด้านนี้จะมีรายได้เปรียบในเชิงการแข่งขันได้นั้น ช่องทางการจัดจำหน่ายเป็นอีกหนึ่งอย่างที่ธุรกิจจะต้องทำกลยุทธ์เพื่อให้สามารถแข่งขันในตลาดนี้ได้

1.2 ข้อมูลของบริษัท

บริษัท ซีพีแรม จำกัด เป็นบริษัทหนึ่งในเครือเจริญโภคภัณฑ์ ดำเนินการผลิตและจัดจำหน่ายอาหารพร้อมรับประทาน และเบเกอรี่อบสด ได้มีการตั้งปณิธานที่จะส่งมอบอาหารรสชาติดี มีรสนิยมน และให้คุณค่าทางโภชนาการ โดยมุ่งมั่นสร้างสรรค์คุณภาพด้วยการผลิตมาตรฐานโลก และมีหน่วยงานวิจัยและพัฒนาของตนเอง ธุรกิจครอบคลุมทั้งการเป็นผู้ผลิตให้กับแบรนด์ชั้นนำทั่วโลก และการพัฒนาแบรนด์ของตนเอง ปัจจุบันซีพีแรมประกอบด้วย 2 กิจการหลัก ได้แก่

- **กิจการอาหารพร้อมรับประทาน**

ผลิตและจัดจำหน่ายอาหารพร้อมรับประทานแช่เยือกแข็งและแช่เย็น ซึ่งเป็นอาหารที่ผ่านกระบวนการทำให้สุกและพร้อมรับประทาน ผ่านกรรมวิธีแช่เยือกแข็งและแช่เย็น ทำให้ยังคงไว้

ซึ่งคุณภาพความสดใหม่และคุณค่าทางอาหาร โดยมีการส่งออกและจำหน่ายในประเทศ ได้แก่ ต้มซ่า "เจด คราก่อน" และอาหารพร้อมรับประทาน "เคลี่ไทย" และ "เดลิกาเซีย" นอกจากนี้ยังมีธุรกิจบริการจัดเลี้ยง ภายใต้แบรนด์ "ซีพีแรม แคนเทอร์ริง"

- **กิจการเบเกอรี่**

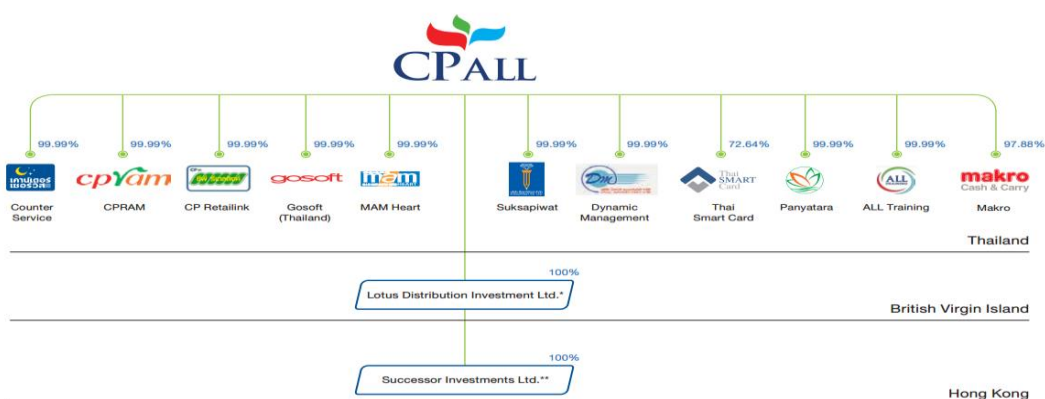
ผลิตและจัดจำหน่ายผลิตภัณฑ์เบเกอรี่อบสด ประเภทสแน็คเบเกอรี่ หรือเบเกอรี่พร้อมรับประทานนับร้อยชนิดต่อวันภายใต้แบรนด์ "เลอแปง" ทุกผลิตภัณฑ์ได้รับการควบคุมเอาใจใส่อย่างพิถีพิถัน เพื่อให้ได้ความอร่อยและความสดใหม่ภายใต้คุณภาพ และมาตรฐานเดียวกันทั่วประเทศ

1.2.1 ประวัติความเป็นมาของบริษัท

12 ธันวาคม 2531 บริษัท ซี.พี. ค้าปลีกและการตลาด จำกัด หรือ ซีพีแรม ถือกำเนิดขึ้นเพื่อรองรับการเข้าสู่ธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ของเครือเจริญโภคภัณฑ์ ธุรกิจแรกเริ่มคือ แปรรูปผักผลไม้แช่เยือกแข็ง โดยมีโรงงานตั้งอยู่ที่อำเภอลาดหลุมแก้ว จังหวัดปทุมธานี ด้วยทุนจดทะเบียน 20 ล้านบาท วันที่ 1 เมษายน 2532 ก่อตั้งโครงการเบเกอรี่ เปิดร้านเบเกอรี่ 2 สาขาและต่อมาได้รวม 2 ธุรกิจเข้าด้วยกันเพื่อสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์เข้าสู่ร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven ตั้งแต่น้ำ ขนมปัง เค้ก คุกกี้ แบบโฮมเมด มาบรรจุเป็น Package Bakery ตรา เบเกอรี่ช (Bakerich) และผลิต "ต้มซ่าแช่เยือกแข็ง" ส่งให้ทางร้าน อุ่นในตู้หนึ่งร้อนๆ นุ่มๆ ซึ่งนับว่าใหม่มากในขณะนั้น จนกลายเป็น Signature Product ของ 7-Eleven จึงเป็นที่มาของประโยคคลาสสิก "รับขนมจิบชาลาเปา เพิ่มมัยคะ?" พัฒนาต้มซ่ามังกรหยก (Jade Dragon) เข้าสู่ตลาดร้านสะดวกซื้อและร้านค้าปลีกสมัยใหม่ ในรูปแบบตู้หนึ่ง และแพ็คเกจของในตู้แช่แข็งทั่วประเทศ บริษัทได้ขยายกิจการเรื่อยมาโดยปี 2556 เปลี่ยนชื่อเป็น บริษัท ซีพีแรม จำกัด มีการขยายโรงงานเป็น 6 แห่งที่ ลาดหลุมแก้ว ลาดกระบัง เชียงใหม่ พิษณุโลก ขอนแก่น และหาดใหญ่ และเตรียมที่จะสร้างโรงงานใหม่ 7 แห่ง ที่ชลบุรี นครปฐม นครสวรรค์ นครราชสีมา อุบลราชธานี สุราษฎร์ธานี และประจวบคีรีขันธ์ และเตรียมพร้อมที่จะเปิด CPRAM Innovation Center ศูนย์นวัตกรรมอาหาร ภายในโรงงานแห่งใหม่ที่ชลบุรี เพื่อเป็นศูนย์แสดงนวัตกรรมต่างๆ ที่คิดค้นโดยพนักงาน ไม่ว่าจะเป็น นวัตกรรมผลิตภัณฑ์ นวัตกรรมบริการ นวัตกรรมเทคโนโลยี และนวัตกรรมการจัดการ เพื่อเตรียมรองรับการเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ด้วยนวัตกรรมผลิตภัณฑ์เด่นๆ ของแต่ละประเทศ และสร้างสรรค์นวัตกรรมแบบจำลองธุรกิจ อาทิ Central Kitchen, Catering Service และ Bakery Hub รองรับบริการขยายตัวของตลาดอาหารอีกมาก

จากที่ได้กล่าวไปแล้วในข้างต้นว่าบริษัท ซีพีแรม จำกัด นั้นแบ่งเป็น 2 กิจการหลัก คือ กิจการอาหารพร้อมรับประทาน และกิจการเบเกอรี่ ในประเด็นปัญหาที่จะกล่าวถึงนี้จะอยู่ในส่วน กิจการอาหารพร้อมรับประทาน ดังนั้นในส่วนของโครงสร้างองค์กรและในส่วนอื่นๆ ต่อไปจากนี้ จะขอกกล่าวถึงในส่วนของกิจการอาหารพร้อมรับประทาน

1.2.2 โครงสร้างธุรกิจ



* As of October 31, 2008, the restructuring of supercenter business in the PRC was completed.

** LDI has invested 100% in Successor Investments Limited ("SI") on September 9, 2010

ภาพที่ 1.3 แสดงโครงสร้างธุรกิจของบริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน)

ที่มา : www.cpall.co.th

จากแผนภาพที่ 1.3 แสดงถึงโครงสร้างธุรกิจของบริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งธุรกิจของบริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยบริการในด้านต่างๆ ดังนี้

-บริการร้านสะดวกซื้อ ได้แก่ ร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven, ร้านหนังสือ Book Smile, ร้านกาแฟเบเกอรี่ Kudsan, ร้านยา eXta, ร้านเบเกอรี่และกาแฟ Bellinee's, บริษัท ทเวนตีไฟร์ซ้อปปี้ง จำกัด, บริษัท ซีพี รีเทลลิงค์ จำกัด เป็นต้น

-บริการด้านการเงิน ได้แก่ บริษัท เคาน์เตอร์เซอร์วิส จำกัด, บริษัท ไทยสมาร์ตการ์ด จำกัด

-บริการด้านอาหารพร้อมรับประทาน และเบเกอรี่ ได้แก่ บริษัท ซีพีแรม จำกัด

-บริการด้านการศึกษาและธุรกิจค้าปลีก ได้แก่ บริษัท ศึกษาภิวัฒน์ จำกัด วิทยาลัยเทคโนโลยีปัญญาภิวัฒน์ สถาบันการจัดการปัญญาภิวัฒน์ บริษัท ปัญญาธรา จำกัด สถาบันอบรม ALL Training

-บริการด้านสารสนเทศ ได้แก่ บริษัท โกซอฟท์ (ประเทศไทย) จำกัด

-บริการด้านการสื่อสารตลาด ได้แก่บริษัท เอ็มเอเอ็ม ฮาร์ท จำกัด

-บริการด้านการบริหารโลจิสติก ได้แก่ บริษัท ไดนามิก แมนเนจเม้นท์ จำกัด

-บริการด้านค้าส่ง ได้แก่ บริษัท สยามแม็คโคร จำกัด (มหาชน)

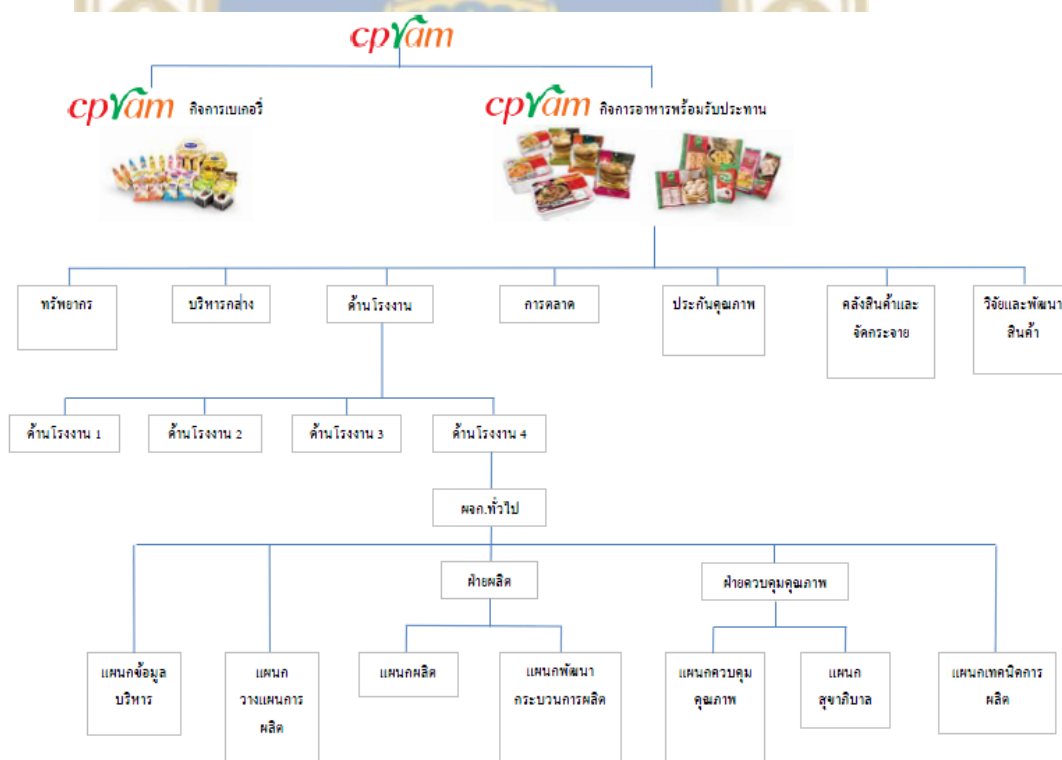
1.2.3 วิสัยทัศน์องค์กร

“ เราจะพยายามเป็นผู้ผลิตและจัดจำหน่ายอาหารพร้อมรับประทานชั้นนำที่ลูกค้ามอบความไว้วางใจให้ ”

1.2.4 ปรัชญาในการดำเนินธุรกิจ

“ อาหารเป็นสิ่งจำเป็นต่อชีวิต อาหารที่มีคุณภาพส่งผลให้ชีวิตมีคุณภาพ “ซีพีแรม” มุ่งมั่นที่จะมอบอาหารที่มีคุณภาพเทียบพร้อมด้วยความปลอดภัย ให้คุณค่าทางโภชนาการและสุนทรียภาพในการบริโภค เพื่อโลกของเราให้มีสุขภาพดี สดใสและมีชีวิตชีวา ”

1.3 โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 1.4 แสดงโครงสร้างองค์กรของบริษัท ซีพีแรม จำกัด

ที่มา: บริษัท ซีพีแรม จำกัด

จากภาพที่ 1.4 แสดงโครงสร้างองค์กรของบริษัท ซีพีแรม จำกัด ซึ่งแบ่งเป็น 2 กิจการหลัก คือ กิจการเบเกอรี่ และกิจการอาหารพร้อมรับประทาน

ในส่วนกิจการอาหารพร้อมรับประทาน แบ่งหน่วยงานหลักๆ ได้ดังนี้

- ฝ่ายทรัพยากรบุคคล
- ฝ่ายบริหารกลาง จะมีหน่วยงานย่อย เช่น บัญชี การเงิน ระบบข้อมูลเพื่อการบริหารเทคโนโลยีสารสนเทศ เป็นต้น

และจัดซื้อ

- ฝ่ายการตลาด มีหน่วยงานย่อย เช่น การตลาดต่างประเทศ การตลาดภายในประเทศ

ส่งออก

- ด้านโรงงาน จะแบ่งเป็น 4 โรงงานย่อย ตามกลุ่มสินค้าที่ผลิตดังนี้

ด้านโรงงาน 1 ผลิตสินค้ากลุ่มอาหารพร้อมรับประทานแช่เยือกแข็ง และสินค้า

ด้านโรงงาน 2 ผลิตสินค้ากลุ่มต้มยำ ขนมจีบ ซาลาเปา

ด้านโรงงาน 3 ผลิตสินค้ากลุ่มอาหารพร้อมรับประทานแช่เย็น และแช่เยือกแข็ง

ด้านโรงงาน 4 ผลิตสินค้ากลุ่มอาหารพร้อมรับประทานแช่เย็น สินค้าเบอ์เกอร์ข้าวเหนียว สินค้าข้าวปั้นห่อสาหร่าย เป็นต้น

- ฝ่ายประกันคุณภาพ
- ฝ่ายคลังสินค้าและกระจายสินค้า
- ฝ่ายวิจัยและพัฒนาสินค้า โดยแบ่งเป็นหน่วยงานตามกลุ่มสินค้า เช่น กลุ่มสินค้าอาหารไทยแช่เยือกแข็ง แช่เย็น กลุ่มสินค้าข้าวปั้น กลุ่มสินค้าส่งออก เป็นต้น

1.4 สภาพปัญหาที่เกิดขึ้น

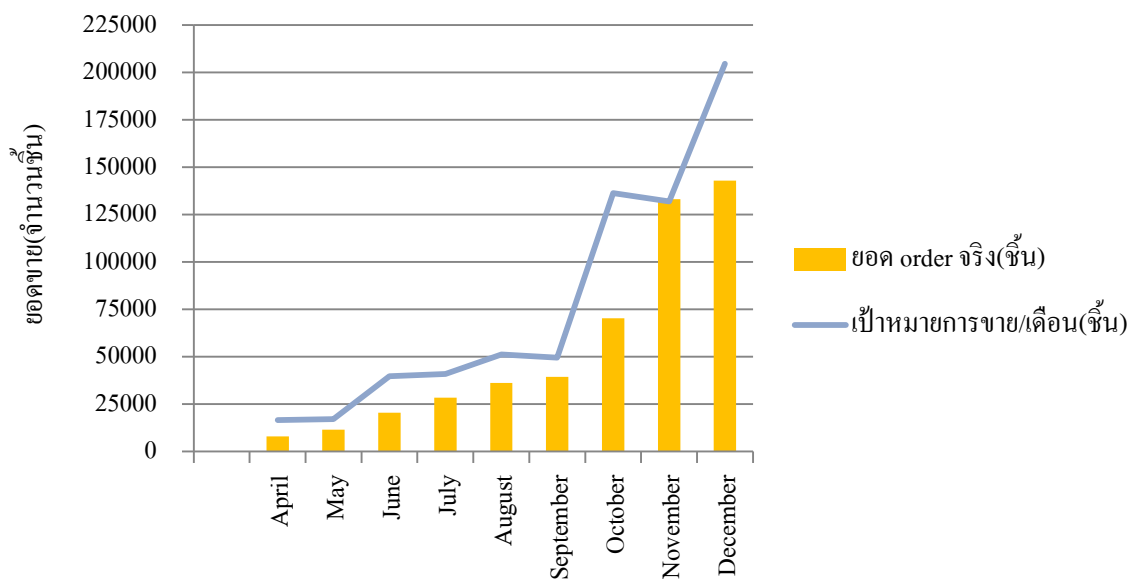
ปัจจุบันร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven มีการขยายตัวและเติบโตอย่างต่อเนื่อง และมีแนวโน้มต้องการสินค้าใหม่ออกสู่ตลาดที่มีความหลากหลาย และเป็นที่ต้องการของลูกค้า ซึ่งทางบริษัทเองก็เล็งเห็นความสำคัญในจุดนี้ และมีนโยบายของนายวิเศษ วิศิษฏ์วิญญู กรรมการผู้จัดการบริษัท ซีพีแรม จำกัด ที่ให้ความสำคัญกับการวิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่ๆ เพื่อเข้าเจาะตลาดอย่างต่อเนื่อง โดยได้วางแผนคิดค้นเมนูใหม่ 2 เมนู คือข้าวห่อสาหร่าย "โอนิกิริ" ซึ่งเป็นอาหารที่นิยมในหลาย ๆ ประเทศ เช่น จีน เกาหลี และญี่ปุ่น เป็นต้น และแซนด์วิชไส้ปลาทูน่า และปลาแซลมอน ซึ่งในส่วนของกิจการอาหารพร้อมรับประทานได้รับมอบหมายให้พัฒนาและผลิตสินค้าข้าวห่อ

สำหรับ (โอนิกริไส้ทูน่าและแซลม่อน) และกิจการเบเกอรี่ได้รับมอบหมายให้ผลิตสินค้าแซนด์วิชไส้ปลาทูน่า และแซลม่อน



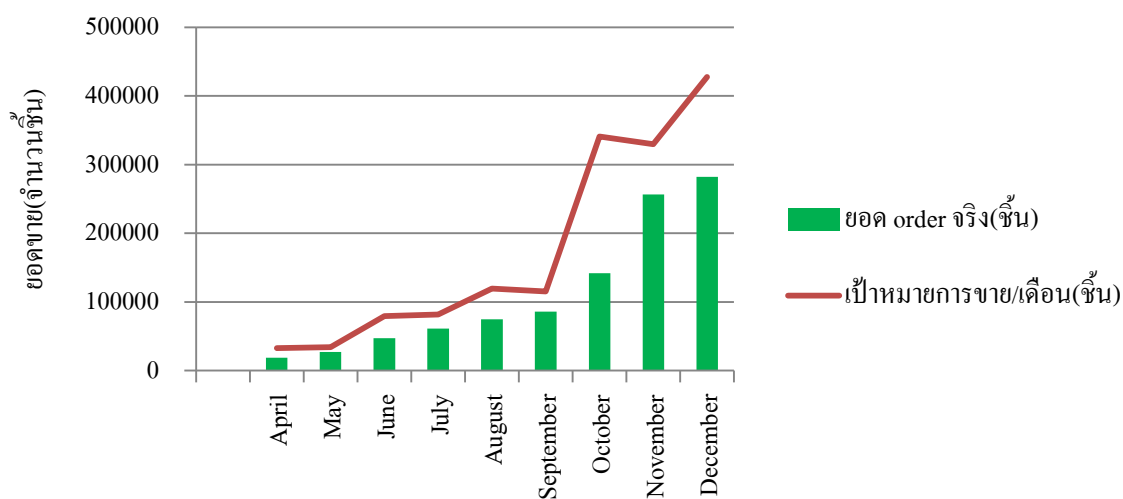
ภาพที่ 1.5 แสดงภาพผลิตภัณฑ์ข้าวปั้นห่อสาหร่ายโอนิกริไส้ทูน่ามายองเนส และแซลม่อนย่างซีอิ๊ว ที่มา : https://www.facebook.com/7ElevenThailand/photos/a.185342488169539.34624.164549953582126/650918648278585?type=1&relevant_count=1

จากการที่บริษัทได้รับมอบหมายให้ผลิตสินค้าใหม่ คือ ข้าวปั้นห่อสาหร่าย (โอนิกริไส้ทูน่าและแซลม่อน) ทางทีมงานของบริษัทได้พัฒนาสินค้าและนำวางจำหน่ายในร้าน 7-Eleven ตั้งแต่เดือนเมษายน 2557 เป็นต้นมา และจากแนวโน้มการพยากรณ์ยอดขายของบริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน) มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งเพื่อไม่ให้เป็นการเสียโอกาสในการขายสินค้าใหม่ตัวนี้ บริษัท ซีพีแรม จำกัด จึงได้มีการลงทุนในเครื่องจักรใหม่ เพื่อผลิตสินค้าในกลุ่มข้าวห่อสาหร่าย ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2557 เพื่อให้สามารถรองรับการผลิตได้ 50,000 ชิ้น/วัน หรือ 1,550,000 ชิ้น/เดือน (เป้าหมายของเดือนธันวาคม 2557) แต่ปัญหาคือ ยอดการจำหน่ายไม่เติบโตตามเป้าหมายที่ได้คาดไว้ ตามภาพที่ 1.6 และภาพที่ 1.7 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า ยอดที่ขายได้จริงต่ำกว่าเป้าหมายที่ 7-Eleven พยากรณ์ไว้เฉลี่ยประมาณ 33% โดยในปี 2558 บริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน) หรือ 7-Eleven ได้พยากรณ์เป้าหมายการขายตามอัตราการขยายตัวของร้าน 7-eleven ดังตารางที่ 1.1 ซึ่งถ้ายอดการสั่งซื้อไม่ได้ตามเป้าหมายอย่างเช่นปี 2557 ที่ผ่านมา จะทำให้มีผลกระทบกับบริษัทในส่วนของการลงทุนในส่วนต่างๆที่ได้ดำเนินการไปแล้ว



ภาพที่ 1.6 แสดงยอดสั่งซื้อสินค้าข้าวหอมสำหรับอินทรีไต้หวันนำมาของเนส และเป้าหมายการขาย (ชิ้น)ต่อเดือน ตั้งแต่เดือน เมษายน-ธันวาคม 2557

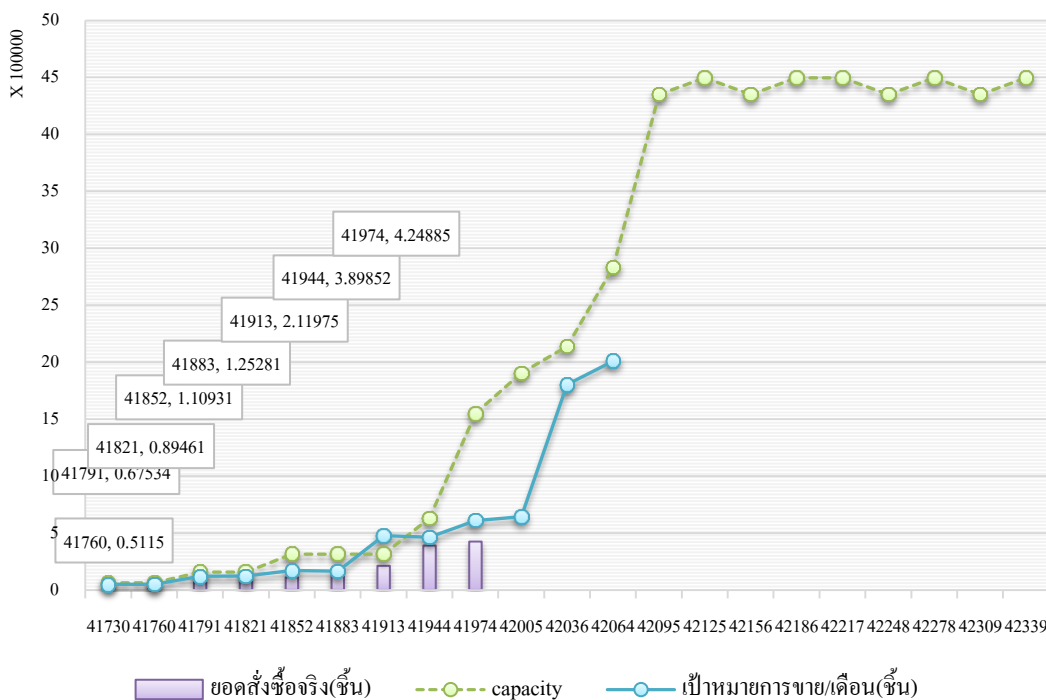
ที่มา : บริษัท ซีพีแรม จำกัด



ภาพที่ 1.7 แสดงยอดสั่งซื้อสินค้าข้าวหอมสำหรับอินทรีไส้แฉลม่อนอย่างซีว และเป้าหมายการขาย (ชิ้น)ต่อเดือน ตั้งแต่เดือน เมษายน-ธันวาคม 2557

ที่มา : บริษัท ซีพีแรม จำกัด

เปรียบเทียบยอดการสั่งซื้อ เป้าหมายการจำหน่าย และ capacity(จำนวนชิ้น/เดือน)



ภาพที่ 1.8 แสดงยอดสั่งซื้อสินค้าข้าวหอมสำหรับร้านไอทีทั้งหมด เทียบกับเป้าหมายการขาย(ชิ้น)ต่อเดือน และกำลังการผลิตของบริษัทที่สามารถรองรับได้ ตั้งแต่เดือน เมษายน-ธันวาคม 2557

ที่มา : บริษัท ซีพีแรม จำกัด

จากภาพที่ 1.6 ,1.7 และ 1.8 จะเห็นว่ายอดการสั่งซื้อสินค้าในกลุ่มข้าวปั้นหอสำหรับร้านไอที มียอดการสั่งซื้อที่ต่ำกว่าเป้าหมายที่ 7-Eleven ได้พยากรณ์ไว้ให้กับบริษัทในปี 2557 เฉลี่ยประมาณ 33% ซึ่งมีผลกระทบต่อการใช้งานของเครื่องจักรที่ไม่เต็มประสิทธิภาพ

ตารางที่ 1.1 แสดงยอดการประมาณการสั่งซื้อสินค้ากลุ่มข้าวปุ้นโอนิกริของปี 2558

แผนการขายของร้าน	จำนวน	ยอดสั่งซื้อ/ร้าน	ยอดสั่งซื้อ/เดือน	กำลังการผลิตที่รองรับได้
7-Eleven	สาขา	(ชิ้น)	(ชิ้น)	(ชิ้น/เดือน)
ม.ค.58	500	40	620,000	1,903,400
ก.พ.58	1,500	40	1,680,000	2,139,200
มี.ค.58	3,000	40	3,720,000	2,833,400
เม.ย.58	3,000	40	3,600,000	4,350,000
พ.ค.58	3,000	40	3,720,000	4,495,000
มิ.ย.58	5,230	40	6,276,000	4,350,000
ก.ค.58	5,260	40	6,522,400	4,495,000
ส.ค.58	5,290	40	6,559,600	4,495,000
ก.ย.58	5,320	40	6,384,000	4,350,000
ต.ค.58	5,350	40	6,634,000	4,495,000
พ.ย.58	5,380	40	6,456,000	4,350,000
ธ.ค.58	5,410	40	6,708,400	4,495,000

ที่มา : บริษัท ซีพีแรม จำกัด

จากตารางที่ 1.1 แสดงถึงแนวโน้มการขายของสินค้าในกลุ่มข้าวปุ้นโอนิกริในปี พ.ศ.2558 ที่บริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน) ได้พยากรณ์ให้กับผู้ผลิตคือบริษัท ซีพีแรม จำกัด ซึ่งเมื่อดูแนวโน้มการสั่งซื้อในปี 2558 มีการเพิ่มขึ้นตามการขยายการจำหน่ายสินค้าในกลุ่มนี้ไปยังร้านสาขา

จากปัญหาที่ผ่านมาในปี 2557 เรื่องของยอดการสั่งซื้อไม่ได้ตามเป้าหมายที่พยากรณ์ไว้ ดังนั้นเพื่อเป็นการวางเป้าหมายการสั่งซื้อ ทางบริษัทซีพีแรม จำกัด และ บริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน) จึงมีเป้าหมายร่วมกันที่จะทำให้ยอดสั่งซื้อจริงในปี 2558 ใกล้เคียงกับยอดการพยากรณ์การสั่งซื้อมากที่สุด โดยมีเป้าหมายไม่ให้ต่ำกว่า 10 % ของยอดการพยากรณ์การสั่งซื้อที่ได้วางไว้

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ

ธุรกิจอาหารเป็นธุรกิจที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่องในทุกๆปี เนื่องด้วยอาหารเป็นปัจจัยสี่ในการดำรงชีวิตอยู่ของมนุษย์ รวมทั้งวิถีการดำเนินชีวิตของคนในปัจจุบันก็เปลี่ยนแปลงไป มีความพอใจที่จะเลือกบริโภคอย่างหลากหลาย ดังนั้นจึงทำให้มีบริษัทอาหาร หรือแม้กระทั่งร้านอาหารเปิดใหม่ขึ้นมาเรื่อยๆ และนี่ก็เป็นสาเหตุที่ทำให้เกิดปัญหาดังกล่าวขึ้น ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีการวิเคราะห์ปัญหาที่มีทั้งหมดว่ามีสาเหตุมาจากปัจจัยภายในหรือปัจจัยภายนอกอะไรบ้าง

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอก

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมสามารถใช้เครื่องมือได้หลากหลายเครื่องมือ ในที่นี้จะขอวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ 2 ชนิด คือ PESTEL Analysis และ 5-Force Model

2.1.1 PESTLE Analysis



ภาพที่ 2.1 แสดงแผนภาพการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอก โดยใช้เครื่องมือ PESTLE Analysis

ที่มา : <http://www.dineshbakshi.com>

ในการวิเคราะห์ภาพรวมขององค์กรธุรกิจ มีหลากหลายเครื่องมือ จากภาพที่ 2.1 PESTLE Analysis เป็นหนึ่งในเครื่องมือสำคัญที่มักนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด และวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคต โดยอาศัยข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่เราไม่สามารถควบคุมได้ ซึ่งประกอบด้วยการวิเคราะห์ 6 ปัจจัยสำคัญ เพื่อการ

ตัดสินใจ อันได้แก่ P – Political ปัจจัยทางการเมือง E – Economic ปัจจัยทางเศรษฐกิจ S – Sociological ปัจจัยทางสังคม T – Technical ปัจจัยทางเทคโนโลยี L – Legal ปัจจัยทางกฎหมาย และ E – Environmental ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม

ดังนั้นธุรกิจที่รู้แนวโน้มของตลาดจากปัจจัยภายนอกก่อน ย่อมได้เปรียบในการทำธุรกิจได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ประกอบการได้เตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ รอบตัวที่เรากำหนดไม่ได้ แต่สามารถปรับตัวตามได้

2.1.1.1 ปัจจัยทางการเมือง

จากในปีที่ผ่านมาการเมืองมีความขัดแย้งกันเป็นจำนวนมาก ทำให้ส่งผลกระทบต่อหลาย ๆ ด้าน และผลกระทบเหล่านั้นส่งผลทำให้เกิดปัญหาต่อสินค้า ส่วนใหญ่คือผลกระทบทางการขนส่งสินค้าไปจำหน่าย เนื่องจากสินค้าที่บริษัททำการผลิตแล้วนั้นไม่สามารถกระจายไปสู่ร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven ทั่วทั้งประเทศได้ แต่เมื่อภาวะการเมืองในปัจจุบันกลับเข้าสู่ภาวะปกติ ทำให้มีผลดีต่อสภาพเศรษฐกิจ ทำให้ผู้บริโภคหันมาจับจ่ายใช้สอยมากขึ้น

2.1.1.2 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

ภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันนั้นมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่ดีขึ้น มีการลดลงของราคาน้ำมันในตลาดโลก ส่งผลให้ต้นทุนการผลิตและการขนส่งถูกลง รวมทั้งประชาชนมีความสามารถในการบริโภคในแนวโน้มที่เพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม เนื่องด้วยนโยบายการขึ้นค่าแรงขั้นต่ำ รวมทั้งการเปิด AEC ในปลายปี 2015 เป็นการกระตุ้นเศรษฐกิจให้ดียิ่งขึ้น และเนื่องด้วยอุตสาหกรรมอาหารของไทยนับว่ามีจุดแข็งทางการผลิตอาหารที่มีคุณภาพ และความปลอดภัย ซึ่งเป็นที่ยอมรับในสายตาของผู้บริโภคในต่างประเทศ ส่วนหนึ่งมาจากนโยบายของภาครัฐที่เน้นการสร้างภาพลักษณ์สินค้าอาหารไทย ให้ไทยกลายเป็น “ครัวของโลก” ประกอบกับความแข็งแกร่งของผู้ประกอบการไทยในธุรกิจอาหาร ซึ่งสร้างตราสินค้าและพัฒนาผลิตภัณฑ์อาหาร รวมถึงขยายธุรกิจร้านอาหารไทยไปยังต่างประเทศ ทำให้อาหารไทยกลายเป็นที่รู้จักและมีชื่อเสียงโด่งดังในตลาดโลก นอกจากนี้ อุตสาหกรรมอาหารของไทยยังมีความพร้อมทางด้านวัตถุดิบที่มีคุณภาพ มีความหลากหลายและเพียงพอต่อการเป็นฐานการผลิตเพื่อส่งออก ตลอดจนความช่วยเหลือต่างๆ จากหน่วยงานภาครัฐ เช่น สถาบันอาหารที่ให้ความช่วยเหลือทางด้านห้องปฏิบัติการในการตรวจสอบและรับรองคุณภาพอาหารส่งออก กลุ่มอุตสาหกรรมอาหาร สถาบันอุตสาหกรรม และกรมส่งเสริมการส่งออก ซึ่งสนับสนุนข้อมูลทางการตลาด การค้าและกฎระเบียบทางการค้าต่างๆ ตลอดจนการจัดงานนิทรรศการอาหารในระดับโลก เพื่อเป็นการประชาสัมพันธ์และเพิ่มการเข้าถึงลูกค้าเป้าหมายมากยิ่งขึ้น และยิ่งไปกว่านั้นบริษัทยังมีการขยายตัวและเติบโตอย่างต่อเนื่องตามการขยายสาขาของร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven ด้วย

2.1.1.3 ปัจจัยทางสังคม

ปัจจุบันวิถีการดำเนินชีวิตของคนสังคมมีการเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก รูปแบบการรับประทานอาหารก็เปลี่ยนแปลงไปเช่นกันจากที่เคยรับประทานอาหารนอกบ้าน หรือ แม้แต่การจะทำอาหารทานเองที่บ้านก็ลดลงจากภาวะเร่งรีบ ผู้บริโภคจะเริ่มมองหาอะไรที่เน้นความสะดวกรวดเร็ว และตอบสนองความต้องการได้ง่าย เข้าถึงได้ง่าย เช่น ด้านสถานที่ การเข้าถึง ช่องทางการจัดจำหน่าย รวมถึงความสะดวกสบายในการเลือกซื้อสินค้าจำเป็นอย่างอื่นด้วย เช่น การซื้อภายในห้างสรรพสินค้า ซึ่งสะดวกและมีครบทุกความต้องการ

2.1.1.4 ปัจจัยทางเทคโนโลยี

ในปัจจุบันบริษัทมีการพัฒนาเทคโนโลยีในเรื่องของการเก็บรักษาอาหาร ให้ดีขึ้นกว่าเดิมเพื่อให้คงรสชาติและคุณภาพให้นานขึ้น และทำให้สินค้ามีลักษณะใกล้เคียงกับอาหารที่ผู้บริโภคปรุงเองที่บ้าน นอกจากนี้บริษัทยังมีการพัฒนากระบวนการผลิต รสชาติ รูปลักษณะ และบรรจุภัณฑ์ ซึ่งเป็นปัจจัยในการเลือกซื้อสินค้าของผู้บริโภค โดยผู้บริโภคมีความต้องการสินค้าที่มีรสชาติอร่อย สดใหม่ และมีความหลากหลายในตัวสินค้า รวมไปถึงความสะดวก ถูกหลักอนามัย มีมาตรฐานรับรอง ดังนั้นในกระบวนการผลิตที่ใช้เทคโนโลยีต่างๆที่ทันสมัย จะทำให้อาหารพร้อมรับประทานเป็นทางเลือกให้ผู้บริโภคได้

2.1.1.5 ปัจจัยทางกฎหมาย

เนื่องด้วยบริษัทเป็นบริษัทผู้ผลิตอาหารชั้นนำของประเทศ ซึ่งจุดมุ่งหมายสูงสุดของบริษัท คือการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพและความปลอดภัยในทุกขั้นตอน ตั้งแต่การคัดเลือกวัตถุดิบไปจนถึงการส่งมอบสินค้าและบริการถึงมือลูกค้า การตรวจสอบคัดกรองในทุกกระบวนการ จนกระทั่งมั่นใจว่าผลิตภัณฑ์ทุกประเภทมีความปลอดภัย และเป็นที่ยอมรับตามมาตรฐานสากล โดยบริษัทได้ปฏิบัติตามกฎหมายอาหารอย่างเคร่งครัด มีระบบการจัดการคุณภาพมาตรฐาน ISO 9001:2000 ระบบตรวจสอบวิเคราะห์ความปลอดภัยในผลิตภัณฑ์อาหาร HACCP ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมมาตรฐาน ISO 14001 ระบบการจัดการอาชีวอนามัยและความปลอดภัย มอก.18001 และระบบคุณภาพโดยรวม TQM ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บริษัทเป็นที่ยอมรับของผู้บริโภคทั้งในและต่างประเทศ

2.1.1.6 ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม

ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมมีผลต่อธุรกิจเป็นอย่างมาก เช่น การเกิดปัญหาน้ำท่วม ซึ่งมีผลกระทบกับธุรกิจของบริษัท เนื่องจากมีปัญหาน้ำในด้านการจัดส่งไม่ว่าจะเป็นในส่วนของการจัดส่งวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิต หรือการจัดกระจายสินค้าสำเร็จรูปไปยังร้านสะดวกซื้อ

ทั้งนี้สามารถสรุปการวิเคราะห์สิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อธุรกิจอาหารพร้อมรับประทานทั้ง 6 ประการ ด้วยเครื่องมือ PESTEL Analysis ได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 แสดงผลของสิ่งแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อธุรกิจทั้ง 6 ประการ

ปัจจัย	ระดับผลกระทบ
ปัจจัยทางการเมือง	ระดับสูง
ปัจจัยทางเศรษฐกิจ	ระดับสูง
ปัจจัยทางสังคม	ระดับสูง
ปัจจัยทางเทคโนโลยี	ระดับสูง
ปัจจัยทางกฎหมาย	ระดับปานกลาง
ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม	ระดับปานกลาง

จากตารางที่ 2.1 จะเห็นได้ว่าการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อธุรกิจทั้ง 6 ประการ ด้วยเครื่องมือ PESTEL Analysis ปัจจัยแต่ละด้านจะมีความร้ายแรงต่อผลกระทบต่อบริษัทแตกต่างกันไป สำหรับปัจจัยที่มีผลกระทบในระดับที่สูง ควรมีการวางแผน การเฝ้าระวัง และการติดตามที่ดี เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบที่ร้ายแรงต่อบริษัท

2.1.2 การวิเคราะห์แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม

จากงานเขียนของศาสตราจารย์ไมเคิล ในหนังสือเรื่อง “Competitive Strategy; Techniques for Analyzing Industries and Competitors” (Porter,1980) ได้กล่าวถึงการกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันโดยใช้การวิเคราะห์แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Force Model) ที่บอกถึงสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม ซึ่งความเข้มแข็งของแรงผลักดันทั้งหมดจะเป็นตัวกำหนดศักยภาพในการทำกำไรในอุตสาหกรรม ถ้าแรงผลักดัน 5 ประการอ่อนแรงลงมาเพียงใด โอกาสในการบรรลุผลงานก็จะมากตามไปด้วย

ดังนั้น เป้าหมายของการวางกลยุทธ์ก็คือ การหาตำแหน่งในอุตสาหกรรมที่สามารถป้องกันตนเองจากแรงผลักดัน 5 ประการ และพร้อมจะใช้แรงผลักดันนี้มาทำประโยชน์กับองค์กรของตนเอง สำหรับแรงผลักดัน 5 ประการ ประกอบไปด้วย

1. Barriers to Entry (การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่)

การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่ หมายถึง ผู้เข้ามาใหม่ในอุตสาหกรรม ทำให้กำลังการผลิตในอุตสาหกรรมเพิ่มขึ้น และมีความต้องการส่วนแบ่งตลาดและทรัพยากรในการผลิต ทำให้เกิดการคุกคามต่อสถานะและความมั่นคงของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิม โดยมีปัจจัยที่จะกระตุ้นแรงผลักดัน

นี้ ได้แก่ Economy of Scale (การประหยัดโดยขนาด) Product Differentiation (ความแตกต่างของผลิตภัณฑ์) Capital Requirements (ความต้องการเงินทุน) Switching Costs (ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขาย) Access to Distribution Channels (การเข้าสู่ช่องทางการจัดจำหน่าย) Cost Disadvantages Independent of Scale (ข้อเสียเปรียบทางต้นทุนที่ไม่ขึ้นอยู่กับขนาด) Government Policy (นโยบายของรัฐ)

2. Intensity of Rivalry among Existing Competitor (การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม)

การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม คือ การแข่งขันในอุตสาหกรรมที่เกิดขึ้น โดยมีองค์กรใดองค์กรหนึ่งหรือหลายองค์กรมีการริเริ่มเปลี่ยนแปลงการดำเนินงานของตน เพื่อต้องการให้รับความได้เปรียบและผลประโยชน์เหนือกว่าองค์กรอื่นๆ ในอุตสาหกรรม ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กรอื่น และอาจทำให้เกิดการตอบโต้ ซึ่งสามารถพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความรุนแรงของการแข่งขันได้ โดยมีปัจจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้ Numerous or Equally Balanced Competitors (จำนวนและคุณภาพของกลุ่มแข่งขัน) Slow Industry Growth (อัตราการเติบโตของอุตสาหกรรม) High Fixed of Storage Costs (ปริมาณของต้นทุนคงที่) Lack of Differentiation of Switch Costs (ผลิตภัณฑ์ในตลาดไม่มีความแตกต่าง) Capacity Augmented in Large Increment (การเพิ่มกำลังการผลิต) Competitors with Diverse Strategies (ความหลากหลายในกลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขัน) High Exit Barriers (อุปสรรคของการออกไปสู่อุตสาหกรรมอื่น)

3. Bargaining Power of Buyers (อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ)

อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ เกิดจากลูกค้าที่เป็นบุคคลสำคัญต่อความอยู่รอดและเสถียรภาพของธุรกิจทั้งโดยตรงและโดยอ้อม โดยศักยภาพในการต่อรองของผู้ซื้อมีส่วนในการผลักดันให้ผู้ขายต้องปรับราคาต่ำลงและพัฒนาคุณภาพของสินค้าและบริการให้ดีขึ้น โดยผู้ซื้อจะมีอำนาจการต่อรองสูง เนื่องจากปัจจัยดังนี้ Large Volume Purchasers (ผู้ซื้อซื้อสินค้าในสัดส่วนปริมาณมาก) Backward Integration by Buyers (ผู้ซื้อที่มีศักยภาพในการขยายธุรกิจแบบบูรณาการไปข้างหลัง) Most Sellers (ผู้ขายมีจำนวนมาก) Substitute Goods or Service (มีสินค้าหรือบริการทดแทน) Switching Cost (ต้นทุนการเปลี่ยนผู้ขายต่ำ)

4. Pressure from Substitute (การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน)

ในบางครั้งองค์กรอาจประสบปัญหาการคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทนจากอุตสาหกรรมอื่น ซึ่งการทดแทนอาจเป็นเพียงชั่วคราว เช่น เมื่อสินค้ามีราคาแพงขึ้น ทำให้ลูกค้าเปลี่ยนไปใช้สินค้าที่คล้ายคลึงกัน หรืออาจเป็นการทดแทนโดยสมบูรณ์ เช่น การนำไฟเบอร์เข้ามาทดแทนการใช้ไม้ เป็นต้น ในการพัฒนาให้สินค้าโดยสามารถนำไปใช้ทดแทนสินค้าของ

อุตสาหกรรมอื่นได้ในอนาคต จะทำให้เกิดความได้เปรียบ เนื่องจากเป็นสิ่งใหม่ และมีความทันสมัยกว่าทั้งด้านเทคโนโลยีและการวิจัยพัฒนา ซึ่งจะกลายเป็นภัยคุกคามที่ค่อนข้างรุนแรงต่อธุรกิจที่ดำเนินงานอยู่ก่อน ดังนั้น จึงควรพยายามติดตามสถานการณ์ และศึกษาว่าลูกค้าจะสามารถใช้สินค้าใดมาทดแทนสินค้าที่ตนผลิตอยู่ และระดับการทดแทนมีมากน้อยเพียงใด

5. Bargaining Power of Suppliers (อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ)

อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและผู้ขายวัตถุดิบ จะมีผลต่อประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าหรือบริการ เพราะคุณภาพและปริมาณของวัตถุดิบ และความล่าช้าของการส่งมอบล่วงหน้าทำให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการวิเคราะห์อำนาจการต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบว่ามีมากน้อยเพียงใด โดยปกติผู้ขายวัตถุดิบจะมีอำนาจต่อรองสูงตามสถานการณ์ดังนี้ Small Portion of Buyers (ผู้ซื้อสินค้าในสัดส่วนปริมาณน้อย) Forward Integration by Suppliers (ผู้ขายวัตถุดิบมีศักยภาพในการขยายธุรกิจแบบบูรณาการตัวไปข้างหน้า) Dominance by a Suppliers (ผู้ขายวัตถุดิบมีจำนวนน้อย แต่จำหน่ายไปยังผู้ซื้อจำนวนมาก) Non Availability of Substitute Products (ไม่มีสินค้าหรือบริการทดแทน) High Suppliers Switching Cost (ต้นทุนการเปลี่ยนผู้จำหน่ายวัตถุดิบสูง)



ภาพที่ 2.2 แบบจำลองแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Force Model)

ที่มา : <http://skunpori.blogspot.com/2012/02/five-force-5.html>

จากภาพที่ 2.2 เห็นว่าแรงผลักดันทั้ง 5 ประการนั้นจะมีระดับที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละอุตสาหกรรม หากเราทราบถึงสภาวะปัจจัยต่างๆจะทำให้เราสามารถที่จะกำหนดกลยุทธ์เพื่อปรับปัจจัยต่างๆให้เหมาะสมกับองค์กรได้เป็นอย่างดี และเพื่อให้บริษัทนั้นสามารถรักษา

ความสามารถในการแข่งขันได้ ซึ่งเมื่อพิจารณาถึงแรงผลักดันทั้ง 5 ประการของอุตสาหกรรมอาหารพร้อมรับประทาน สามารถวิเคราะห์ได้ดังนี้

2.1.2.1 Barriers to Entry (การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่)

สำหรับคู่แข่งรายใหม่ของบริษัทผลิตอาหารพร้อมรับประทานนั้น ขณะนี้มีเพิ่มจำนวนมากขึ้นจากอัตราการเติบโตของธุรกิจอาหารพร้อมรับประทานที่เติบโตเพิ่มขึ้นทุกปี 15-20% การเข้ามาของกลุ่มคู่แข่งรายใหม่สามารถเข้ามาแข่งขันได้ง่ายสำหรับธุรกิจขนาดเล็ก แต่สำหรับการเป็นบริษัทขนาดใหญ่และมีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับนั้นการเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่นั้นยาก เนื่องจากจะต้องมีการใช้เงินลงทุนสูงในการที่จะทำให้สินค้ามีมาตรฐานเป็นที่ยอมรับ และการที่จะทำให้อยู่ในตลาดนี้ได้ยั่งยืนและมีความสามารถในการแข่งขันได้นั้นเป็นเรื่องที่ยากพอสมควรเหมือนกัน แต่ด้วยบริษัทที่มีชื่อได้เปรียบคือเป็นบริษัทในเครือของ 7-Eleven มีแบรนด์ที่เป็นที่รู้จักและมีชื่อเสียงในตลาดอยู่แล้ว สินค้ามีมาตรฐานรับรอง ทำให้เป็นที่รู้จักและเชื่อถือของผู้บริโภค และเป็นส่วนหนึ่งที่ได้เปรียบคู่แข่งรายอื่นในแง่ที่ว่า มีช่องทางในการจำหน่ายสินค้าได้มากกว่าคู่แข่งรายใหม่ฯ

2.1.2.2 Intensity of Rivalry among Existing Competitor (การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม)

ปัจจุบันการแข่งขันในธุรกิจอาหารพร้อมรับประทาน มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงมากขึ้น จากพฤติกรรมของผู้บริโภคที่มีการเปลี่ยนแปลง มีการดำเนินชีวิตที่เร่งรีบมากขึ้น ทำให้มีอัตราการเติบโตของธุรกิจนี้ 15-20% ทุกปี เป็นการเชิญชวนให้มีจำนวนผู้เล่นในตลาดเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง และเนื่องด้วยจากพฤติกรรมผู้บริโภคที่หลากหลายมากขึ้น บริษัทได้มีการปรับตัวให้ตอบรับกับพฤติกรรมของผู้บริโภค เช่น การมีเมนูอาหารที่หลากหลายมากขึ้น ไม่ว่าจะเป็นอาหารไทยเองหรืออาหารญี่ปุ่น และรวมถึงการมีเมนูให้สอดคล้องกับเทศกาลหรือฤดูกาลด้วย เป็นต้น และเช่นเดียวกันว่าผู้ประกอบการรายใหญ่ที่มีอยู่ในตลาดเดิม ก็ต่างงัดกลยุทธ์ต่างๆกันมาแข่งขันอย่างต่อเนื่อง

2.1.2.3 Bargaining Power of Buyers (อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ)

เนื่องด้วยบริษัทมีลูกค้ารายหลัก คือ บริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน) หรือร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven โดยมียอดการจำหน่ายถึง 90% ให้กับ 7-Eleven ดังนั้นอำนาจการต่อรองของ 7-Eleven ที่มีกับบริษัทจึงอยู่ในระดับสูง และมีผลต่อการกำหนดราคาขายให้กับ 7-Eleven ดังนั้นบริษัทจึงจำเป็นต้องมีกลยุทธ์ในการควบคุมในเรื่องต้นทุนการผลิต และทำให้เกิด economy of scale เพื่อให้มีกำไรที่สามารถจะอยู่รอดได้ในตลาด

2.1.2.4 Pressure from Substitute (การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน)

เมื่อพิจารณาถึงสินค้าทดแทนของสินค้ากลุ่มอาหารพร้อมรับประทานนั้น มีอยู่สูง แต่ในกรณีนี้มีผลกับบริษัทในระดับที่ต่ำ เนื่องจากบริษัทสามารถที่จะผลิตสินค้าได้อย่างหลากหลาย และมีทีมงานวิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่อยู่เสมอ รวมถึงยังมีเครื่องจักรและเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่สามารถผลิตสินค้าในกลุ่มนี้ได้้อย่างหลากหลาย

2.1.2.5 Bargaining Power of Suppliers (อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ)

เนื่องจากบริษัทได้มีการก่อตั้งเป็นเวลายาวนานมากกว่า 20 ปี ในธุรกิจอาหารพร้อมรับประทาน ทำให้บริษัทมีความสัมพันธ์อันดีกับคู่ค้า และ suppliers บริษัทมีมาตรฐานในการคัดเลือก supplier ที่มีมาตรฐานเดียวกัน ทำให้มีอำนาจในการต่อรองกับ supplier ในระดับสูง หรือ supplier มีอำนาจต่อรองกับบริษัทในระดับที่ต่ำ เนื่องจากมีการสั่งซื้อวัตถุดิบในปริมาณมาก และมีโครงการหลายๆโครงการในการที่จะช่วย supplier ในการปรับปรุงกระบวนการผลิตวัตถุดิบให้ได้ปริมาณที่เพียงพอ และมีคุณภาพที่ผ่านมาตรฐานของบริษัท นอกจากนี้บริษัทยังมีการผลิตวัตถุดิบบางอย่างด้วยตนเอง เพื่อให้สามารถรองรับกับกำลังการผลิตและยอดขายที่มีปริมาณมากขึ้นอย่างต่อเนื่องด้วย

ตารางที่ 2.2 แสดงสรุปแรงผลักดัน 5 ประการต่อธุรกิจอาหารพร้อมรับประทาน

ประเภทของแรงผลักดัน	ระดับของแรงผลักดัน
การคุกคามของผู้เข้ามาใหม่	ต่ำ
การแข่งขันระหว่างธุรกิจที่มีอยู่ในอุตสาหกรรม	สูง
อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ	สูง
การคุกคามของสินค้าหรือบริการทดแทน	ต่ำ
อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ	ต่ำ

จากตารางที่ 2.2 จะเห็นได้ว่าการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมอาหารมีการแข่งขันกันสูง จากการที่มีอัตราการเติบโตที่ 15-20% บริษัทรายใหญ่ๆต่างมีการทำกลยุทธ์ ไม่ว่าจะเป็นการผลิตสินค้าที่หลากหลายมากขึ้นหรือการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาช่วยในการผลิต ซึ่งจากการเติบโตในธุรกิจนี้เป็นการทำให้มีจำนวนผู้เล่นเข้ามาตลาดเพิ่มขึ้น แต่เมื่อเทียบในระดับขนาดของธุรกิจกับบริษัทแล้วนั้น ยังถือว่ายังอยู่ในระดับต่ำ เนื่องด้วยผู้เล่นรายใหม่ๆที่เข้ามายังคงต้องอาศัยการลงทุนในระดับที่สูง เพื่อที่จะสร้างแบรนด์ และมีมาตรฐานได้เทียบเท่ากับบริษัท ในส่วนของอำนาจต่อรองของผู้ซื้อยังคงอยู่ในระดับที่สูงเนื่องจากบริษัทมีลูกค้ารายหลัก และมียอดขายมากถึง 90% ให้กับบริษัท ซีฟู้ดส์ จำกัด (มหาชน) หรือร้านสะดวกซื้อ 7- Eleven ในส่วนของภัยคุกคามของสินค้าทดแทน ถือว่าอยู่ในระดับที่ต่ำ เพราะบริษัทได้ผลิตสินค้าในกลุ่มอาหารพร้อมรับประทานที่

ครอบคลุมหลากหลาย ไม่ใช่เพียงข้าวกล้องเพียงอย่างเดียว ยังมีสินค้าทั้งในกลุ่มคิมซ่า ข้าวปั้น เบอร์เกอร์ข้าวเหนียว เป็นต้น รวมทั้งบริษัทยังมีเทคโนโลยีและทีมงานวิจัยที่พร้อมจะปรับเปลี่ยนสินค้าให้ทันต่อความต้องการของผู้บริโภค และในที่สุดท้ายอำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบให้กับบริษัทอยู่ในระดับที่ต่ำ เนื่องจากในธุรกิจอาหารมีผู้ขายวัตถุดิบอยู่หลายราย และในกลุ่มวัตถุดิบ บางอย่างบริษัทก็สามารถที่จะผลิตเองเพื่อป้อนเข้าสู่บริษัท

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจ

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขันของบริษัทบนทรัพยากรที่บริษัทมีอยู่ เช่น คน สินทรัพย์ กระบวนการ เป็นต้น เป็นเครื่องมือที่ช่วยบ่งบอกถึงจุดแข็งที่จะใช้ให้เป็นประโยชน์ กับจุดอ่อนที่จะต้องปรับแก้ ดังนั้นการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในมีจุดมุ่งหมายเพื่อที่จะทลายจุดอ่อน และสร้างจุดแข็งให้เกิดขึ้นกับบริษัทต่อไปได้ในอนาคต

เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยความสำเร็จ หรือ Key Success Factors (KSF) ของบริษัท ซีพีแรม จำกัด นั้น พบว่าบริษัทเป็นหนึ่งในธุรกิจย่อยของบริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน) โดยถือว่าเป็นองค์กรที่ดีและชั้นนำของประเทศ เมื่อเทียบกับองค์กรประเภทเดียวกันทั้งในและต่างประเทศ โดยจะขอวิเคราะห์ปัจจัยความสำเร็จของบริษัท ตามปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. ในด้านกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย (Target Customer)

บริษัทได้มีการกำหนดและแบ่งกลุ่มลูกค้าที่ชัดเจน โดยแบ่งเป็นกลุ่มลูกค้าภายในประเทศ ลูกค้าต่างประเทศ และกลุ่มลูกค้าที่แบ่งเป็นกลุ่ม 7 และ Non 7 (กลุ่ม 7 คือ บริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน) หรือ 7-Eleven และกลุ่ม Non-7 คือลูกค้ารายอื่นๆที่ไม่ใช่ 7-Eleven เช่น Jiffy , Tesco lotus , Macro เป็นต้น) มีการรักษารฐานลูกค้าเดิม และสร้างสัมพันธ์ภาพอันดีกับลูกค้าเดิม โดยการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ

2. ในด้านต้นทุนที่แข่งขันได้ (Competitive Cost)

เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทคู่แข่งในตลาดประเภทเดียวกัน พบว่าบริษัทมีข้อได้เปรียบในด้านของต้นทุนการผลิตที่ต่ำ เนื่องจากมีการผลิตที่เป็นแบบ mass production มีการใช้วัตถุดิบที่สามารถผลิตเองได้ หรือจัดหาได้ภายในเครือเดียวกัน ซึ่งมีราคาต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง

3. ในด้านความสามารถหลักขององค์กร (Core Competence)

การวัดความสามารถหลักขององค์กร (Core Competence) ถือเป็นจุดแข็งขององค์กรนำไปสู่ความได้เปรียบทางการแข่งขัน มีการสร้างคุณค่าให้กับการดำเนินธุรกิจและการแข่งขัน

รวมทั้งมีความสามารถในการควบคุมต้นทุนได้ดีกว่าคู่แข่ง จากการที่บริษัทอยู่ในเครือเจริญโภคภัณฑ์ ทำให้เกิดพันธมิตรทางธุรกิจภายในเครือ มีอำนาจในการต่อรองกับ supplier ทำให้ควบคุมวัตถุดิบได้ทั้งในด้านคุณภาพและปริมาณ

แม้ว่าธุรกิจอาหารจะเป็นธุรกิจที่สามารถลอกเลียนแบบกันได้ง่าย หรือเป็นสิ่งที่สามารถหาได้ง่าย แต่ซึ่งเมื่อพิจารณาถึง core competency ของบริษัท ซีพีแรม จำกัด ซึ่งมีวิสัยทัศน์ในการดำเนินธุรกิจที่ชัดเจนในการที่จะเป็นบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายอาหารพร้อมรับประทานชั้นนำที่ลูกค้ามอบความไว้วางใจให้ และจากการที่บริษัทมีการวางนโยบายไว้อย่างชัดเจน โดยซีพีแรมดำเนินธุรกิจภายใต้การบริหารคุณภาพทั่วทั้งองค์กร หรือ TQM โดยการพัฒนาและปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องในทุกๆด้าน ส่งเสริมการเรียนรู้และสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีมโดยมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญ รวมถึงการแสดงความรับผิดชอบต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียของบริษัท และขับเคลื่อนองค์กรให้ยั่งยืนด้วยการเป็นองค์กรแห่งนวัตกรรม และล่าสุดซีพีแรมได้รับรางวัล “อุตสาหกรรมยอดเยี่ยม ประจำปี 2557” (The Prime Minister’s Best Industry Award 2014) จัดโดยกระทรวงอุตสาหกรรม ในฐานะเป็นผู้ประกอบการอุตสาหกรรมอาหารที่มีมาตรฐานสากล ทั้งด้านคุณภาพ ความปลอดภัย อนุรักษ์สิ่งแวดล้อม รวมถึงการสร้างสรรค์นวัตกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อประเทศอย่างยั่งยืน ซึ่ง “ซีพีแรม” เป็นบริษัทผู้ผลิตอาหารแห่งแรกและแห่งเดียวที่ได้รับรางวัลอุตสาหกรรมยอดเยี่ยม ซึ่งจากรางวัลที่ได้รับเป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยยืนยันได้ว่าบริษัทมีความมุ่งมั่นในการสร้างคุณค่าในการดำเนินธุรกิจและทำให้สามารถเกิดการแข่งขันได้อย่างแท้จริง

4. ในด้านข้อได้เปรียบเชิงแข่งขันของกิจการ (Competitive Advantage)

ปัจจัยที่ใช้ในการพิจารณาเรื่องของการได้เปรียบเชิงแข่งขันของกิจการ สามารถพิจารณาได้จาก ความสามารถในการดำเนินงาน (Capability) ความสามารถหลักขององค์กร (Core Competency) ความได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantage) ซึ่งด้วยความได้เปรียบในเชิงแข่งขันที่สำคัญอันดับแรกเลย คือการเป็นพันธมิตรที่ดีกับ 7-Eleven ซึ่งถือเป็นร้านสะดวกซื้อที่มีสาขามากที่สุดในประเทศ รวมทั้งรายได้ 90% ของซีพีแรม ก็มาจากการขายสินค้าให้กับ 7-Eleven ทำให้การเติบโตของบริษัทได้เติบโตไปพร้อมๆกับการขยายสาขาของร้านสะดวกซื้อ 7-Eleven ด้วยเช่นกัน นอกจากนั้นบริษัทยังมองเห็นว่าธุรกิจอาหารสามารถที่จะมีการลอกเลียนแบบกันได้ จึงมีการมุ่งเน้นให้ทั้งองค์กรเป็นองค์กรนวัตกรรม ให้พนักงานทุกคนในทุกส่วนงานมีส่วนในการพัฒนาองค์กรสู่การเป็นองค์กรนวัตกรรม เพราะสามารถทำให้องค์กรแข่งขันได้อย่างยั่งยืนต่อเนื่องในอนาคต โดยผู้บริหารได้วางกลยุทธ์ที่จะมุ่งเน้นการวิจัยและพัฒนาการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆใน 3 ส่วน ได้แก่ Factory Automation เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน Biotechnology เพื่อการคิดค้นผลิตภัณฑ์รูปแบบใหม่ๆ ให้ตอบโจทย์ความต้องการผู้บริโภคได้มากยิ่งขึ้น และ Food Waste Reduction เพื่อ

เป็นการจัดการความสูญเปล่าที่เกิดจากอาหารตลอดกระบวนการผลิตตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำ ซึ่งจากที่กล่าวไปแล้วข้างต้นว่าองค์กรซีพีแรมต้องการก้าวสู่นวัตกรรม จึงได้มีการลงทุนก่อสร้างศูนย์นวัตกรรมซีพีแรมและโรงงานชลบุรี บนพื้นที่ 44 ไร่ ณ อ.ศรีราชา จ.ชลบุรี ด้วยเงินลงทุนกว่า 1,600 ล้านบาท ซึ่งถือเป็นโรงงานแห่งใหม่ล่าสุดและเป็นศูนย์นวัตกรรมอาหารเอกชนแห่งแรกของเมืองไทย เพื่อเป็นศูนย์นวัตกรรมอาหารที่เปิดให้ผู้สนใจเข้ามาแลกเปลี่ยนเรียนรู้มุมมองด้านนวัตกรรม แบ่งปันความรู้สู่สังคม อีกทั้งยังเป็นโรงงานผลิตเพื่อรับรองการขยายตลาดสู่ภูมิภาคตะวันออกของประเทศไทย

สรุปผลการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท โดยใช้เครื่องมือ 5- Force Model , PESTEL Analysis และ Key Success Factor มีดังนี้

- 1). อุตสาหกรรมอาหารพร้อมรับประทานมีแนวโน้มการเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป มีการใช้ชีวิตที่ความเร่งรีบมากขึ้น รวมทั้งปัจจัยทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยี ที่จะมีผลให้เกิดการแข่งขันกันมากขึ้น
- 2). บริษัทมีความสามารถในการผลิตและควบคุมต้นทุนด้านวัตถุดิบได้ดีกว่าคู่แข่งจากการที่สามารถผลิตวัตถุดิบบางชนิดได้เอง และการมีความสัมพันธ์อันดีทางธุรกิจกับ supplier รวมทั้งการที่บริษัทเป็นบริษัทในเครือของบริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน) ทำให้มีความได้เปรียบในด้านช่องทางการจัดจำหน่าย และการรับรู้ถึงตราสินค้าของผู้บริโภค

ดังนั้นการที่จะเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสม เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และการเป็นผู้นำทั้งในด้านการผลิตที่จะสามารถควบคุมต้นทุนการผลิตได้ดี และการคิดค้น นำเสนอผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาดอย่างสม่ำเสมอ จะสามารถทำให้บริษัทสามารถรักษฐานลูกค้าเดิมและเพิ่มลูกค้ารายใหม่ๆ ให้มีเพิ่มมากขึ้นได้

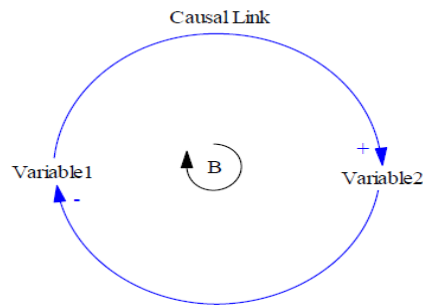
บทที่ 3

การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหา

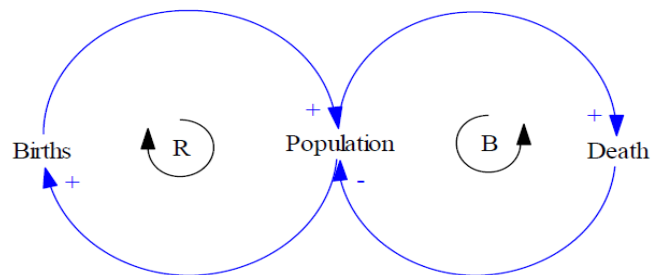
คนเราใช้การคิดเป็นเครื่องมือในการพิจารณาสิ่งต่างๆที่เป็นปัญหาสำหรับการดำรงชีวิตของตนเอง และใช้ความคิดที่เป็นผลได้จากการคิดมาเป็นข้อมูลในการพิจารณาเชื่อมโยงความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆที่อยู่รอบตัวให้เกิดเป็นระบบที่สามารถเข้าใจและมั่นใจได้ว่าสภาวะการณ์ต่างๆที่เป็นอยู่ไม่อาจเป็นอันตรายต่อการดำรงชีวิตของตนเอง

การใช้เหตุผล (Reasoning) กับการอ้างเหตุผล (Argument) เป็นกระบวนการของการคิดที่ต่อเนื่องกัน โดยการให้เหตุผลเป็นการคิดเพื่อพยายามอธิบายเหตุการณ์บางอย่างโดยข้อมูลประกอบ ส่วนการอ้างเหตุผลนั้นเป็นการนำเอาข้อมูลอื่นๆมาเพิ่มเติมเพื่อยืนยันและพิสูจน์ความเป็นจริงให้น่าเชื่อถือมากขึ้น

ในภาวะปัจจุบันมีปัญหาที่เกิดขึ้นมากมายซึ่งผู้แก้ปัญหา มักจะหาทางแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า และปัญหาเก่าก็จะเกิดขึ้นอีกครั้งซ้ำแล้วซ้ำเล่า ทำให้เกิดการหยุดการผลิตและส่งผลกระทบต่อมากมาย การแก้ปัญหาที่ถูกต้อง ควรจะแก้ไขสาเหตุของปัญหาที่เป็นต้นเหตุของปัญหานั้น เพื่อที่ปัญหานั้นจะ ไม่เกิดขึ้นอีกในอนาคต การวิเคราะห์หาสาเหตุของปัญหามีเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาพฤติกรรมและสาเหตุของปัญหา ซึ่งเรียกว่า แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) โครงสร้างของแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลจะประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 4 ส่วนคือ ส่วนที่ 1 ตัวแปร (Variable) ที่กำหนดขึ้น ส่วนที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เราจะเชื่อมด้วยลูกศรซึ่งเรียกว่า Causal Link ส่วนที่ 3 ระหว่างความสัมพันธ์ที่ปลายลูกศร แทนด้วยเครื่องหมาย (+) หรือ (-) ส่วนที่ 4 เครื่องหมายบน Loop ในแต่ละ Loop เป็น Positive Loop หรือ Negative Loop ดังแสดงในภาพที่ 3.1



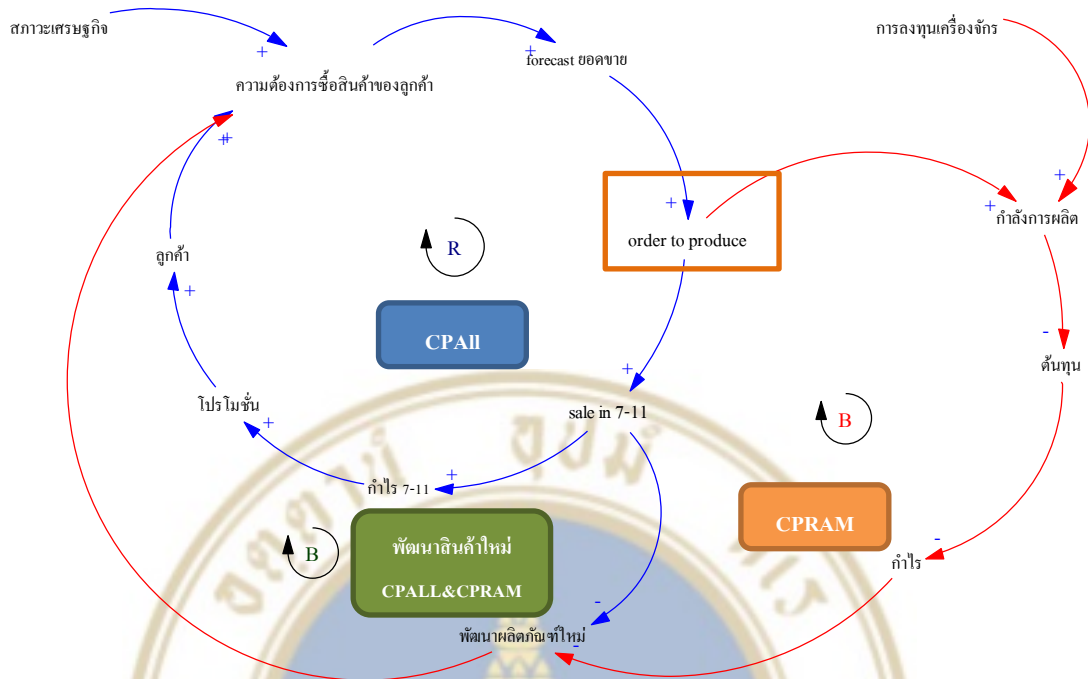
ภาพที่ 3.1 แสดงองค์ประกอบ 4 ส่วนของแผนภูมิมิวรอบเหตุและผล



ภาพที่ 3.2 แสดงตัวอย่างการเขียนแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลของจำนวนประชากร

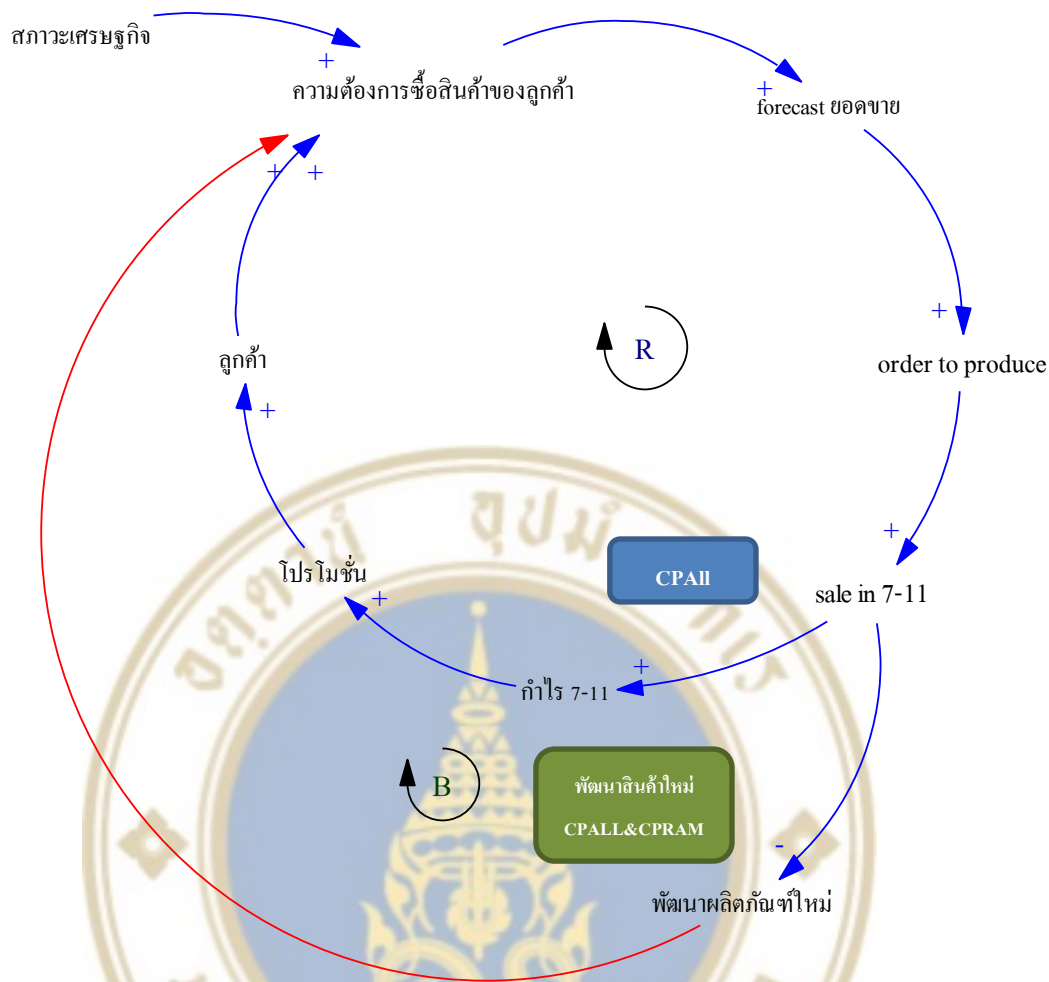
จากภาพที่ 3.2 เป็นตัวอย่างการเขียนแผนภูมิมิวรอบเหตุและผล จะเห็นได้ว่าเมื่อมีอัตราการเกิดมากขึ้นทำให้จำนวนประชากรเพิ่มขึ้น และเมื่อจำนวนประชากรมากขึ้นก็ทำให้อัตราการเกิดมากขึ้นเป็นวงรอบเสริมกัน Positive Loop หรือ Reinforcing Loop ดังแสดงในภาพด้านซ้าย ในภาพด้านขวาแสดงถึง วงรอบปรับสมดุล Negative Loop หรือ Balancing Loop เมื่อมีจำนวนประชากรมากขึ้น อัตราการตายของประชากรเพิ่มมากขึ้น เมื่ออัตราการตายของประชากรเพิ่มมากขึ้นก็ทำให้จำนวนประชากรลดน้อยลง แผนภูมิมิวรอบเหตุและผลจึงเป็น โมเดลที่ใช้อธิบายในเชิงเหตุและผล โดยเริ่มศึกษาจากโครงสร้างของระบบที่เป็นปัญหา เพื่อให้ได้รูปแบบของปัญหาที่เกิดขึ้นว่าจะมีความสัมพันธ์ในทิศทางใด คือ ทิศทางบวก หรือทิศทางลบ ทิศทางบวกจะมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันของเหตุและผล ส่วนทิศทางลบจะมีความสัมพันธ์ไปในทิศตรงกันข้ามของเหตุและผล การใช้แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) แสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้น ทำให้บริษัทสามารถเข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง รวมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยในการหาแนวทางการแก้ไขปัญหาและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

3.1 การคิดเชิงระบบโดยใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)



ภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของบริษัท ซีพีแรม จำกัด

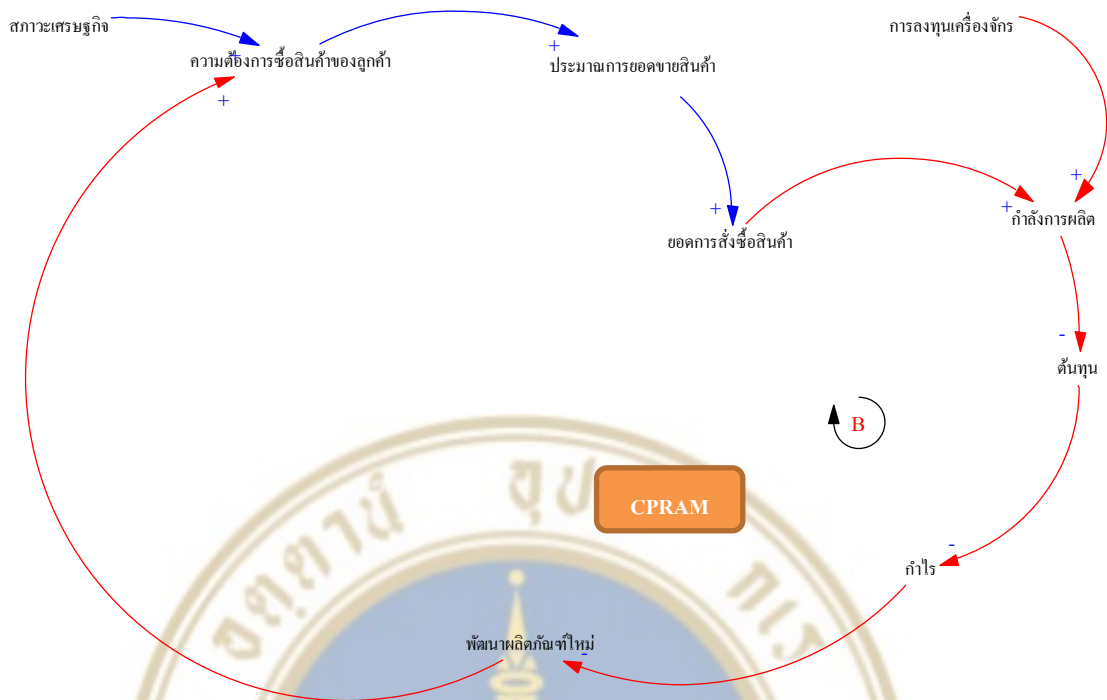
จากภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของบริษัท ซีพีแรม จำกัด ซึ่งมีสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นคือ ยอดการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ (ข้าวปั้นห่อสาหร่าย) ซึ่งเป็นสินค้าใหม่ร่วมกันระหว่างบริษัท ซีพีแรม จำกัด และบริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน) ที่มียอดการสั่งไม่ได้ตรงตามการพยากรณ์ยอดขายที่ได้วางไว้ โดยมีความแตกต่างกันอยู่ที่ 33% ซึ่งจากแผนภูมิวงรอบเหตุและผลสามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วนหลักๆ คือ ในส่วนที่เกิดจากบริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน) และอีกส่วนเป็นผลกระทบที่เกิดกับบริษัท ซีพีแรม จำกัด



ภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลการสั่งซื้อสินค้าของบริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน)

จากภาพที่ 3.4 แสดงถึงผลจากการสั่งซื้อสินค้าโอเนกิри (ข้าวปั้นห่อสาหร่าย) ที่ไม่ตรงตามเป้าหมายการขายที่ได้วางไว้ ซึ่งสาเหตุเกิดจากการประมาณการยอดขายที่ผิดพลาด จากสถิติเรื่องการบริโภคสินค้าที่คนส่วนใหญ่หันมาบริโภคอาหารญี่ปุ่นมากขึ้น แต่อาจจะยังไม่คุ้นเคยกับรูปแบบของอาหารญี่ปุ่นที่นำเสนอขายในร้านสะดวกซื้อ ทำให้ลูกค้าไม่ตอบสนองต่อผลิตภัณฑ์ใหม่ที่นำเสนอได้ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ รวมถึงปัจจัยจากสถานะเศรษฐกิจที่มีผลต่อทำให้ดัชนีการบริโภคลดลงด้วย

ทั้งนี้ทั้งนั้นการที่ลูกค้ายังไม่ตอบสนองต่อสินค้าใหม่ในระยะแรกนี้ อาจมีส่วนมาจากการโฆษณา การทำโปรโมชั่น และร้านสาขาที่ทดลองขายยังไม่เข้าถึงกลุ่มลูกค้า หรือจะเป็นในส่วนของรสชาติของสินค้าที่ยังไม่ถูกปากคนไทย ดังนั้นกลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ เช่น การพัฒนาสูตรไส้ต่างๆ ให้หลากหลายมากขึ้น และรสชาติเข้ากับคนไทย ก็จะเป็นส่วนกระตุ้นให้ลูกค้าเกิดความสนใจและอยากลองผลิตภัณฑ์มากขึ้นได้



ภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลจากผลกระทบที่เกิดขึ้นกับบริษัท ซีพีแรม จำกัดจากการลดการสั่งซื้อสินค้าของบริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน)

จากภาพที่ 3.5 เป็นแผนภูมิวงรอบเหตุและผลที่เกิดจากผลกระทบของการสั่งซื้อสินค้าออนไลน์ที่ลดลง ไม่ได้ตามเป้าหมายที่ได้ประมาณการกันไว้ ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อผู้ผลิตสินค้า คือ บริษัท ซีพีแรม จำกัด ที่มีการวางแผนการลงทุนเครื่องจักรที่ใช้รองรับกำลังการผลิตตามประมาณการยอดขายที่ได้วางไว้ และกำลังการผลิตก็จะสะท้อนถึงต้นทุนการผลิตของบริษัท โดยถ้ามีการสั่งซื้อสินค้าลดลงทำให้บริษัทผลิตไม่ได้ economy of scale และมีผลกระทบต่อเนื่องไปถึงผลกำไรที่ลดลงจากการผลิตสินค้านี้ด้วย ดังนั้นเพื่อเป็นการกระตุ้นให้เกิดการสั่งซื้อสินค้าเข้ามายังซีพีแรมมากขึ้น ทั้งซีพีแรมและซีพีออลล์ จะต้องร่วมมือกันพัฒนาสินค้าในกลุ่มโอเนกิรินี้ให้ตรงตามความต้องการของลูกค้ามากที่สุด ไม่ว่าจะเป็นการพัฒนาในด้านรสชาติ ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ให้เลือกซื้อหรือรูปลักษณะภายนอกที่ทำให้เกิดการดึงดูดใจลูกค้า

จากการวิเคราะห์มาทั้งหมดนี้ จะเห็นได้ว่าปัญหาของการสั่งซื้อที่ไม่ได้ตามยอดการประมาณการไว้นั้น เกิดจากการไม่ทราบความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า และการเข้าถึงสินค้าอาจยังไม่ทั่วถึง เนื่องจากในระยะแรกของการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ตัวนี้มีการทดลองขายไม่กี่สาขาของร้านสะดวกซื้อ 7-11 (50 สาขา) ซึ่งเป็นร้านสาขาที่ยอดขายที่คืออยู่แล้ว ทำให้การประมาณการยอดขายจึงอาจจะไม่สามารถบอกถึงความต้องการที่แท้จริงได้ เมื่อมีการขยายร้านจัดจำหน่ายเพิ่มขึ้น ทำให้การประมาณการยอดขาย กับยอดการสั่งซื้อที่เข้ามายังซีพีแรม ซึ่งเป็นผู้ผลิตไม่ตรง

ตามเป้าหมายที่วางไว้ แต่ปัญหาที่เกิดขึ้นนี้บริษัทก็ไม่ได้นั่งนอนใจ เพราะสินค้าใหม่นี้จะเป็นสินค้าที่จะมีแนวโน้มสร้างรายได้ให้กับบริษัทได้ถึง 2,000-3,000 ล้านบาทต่อปี ดังนั้นเพื่อเป็นการผลักดันให้สินค้าเติบโตได้ในอนาคต บริษัทจะต้องมีการพิจารณาและวางกลยุทธ์อย่างรอบคอบเพื่อให้สินค้าสามารถครองตลาดและครองใจผู้บริโภคต่อไปได้



บทที่ 4

กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

กลยุทธ์เป็นแผนของแนวทางการจัดการพื้นฐานที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือการวางแผนที่จะจัดการให้บรรลุของวัตถุประสงค์ที่ตั้งใจไว้ กลยุทธ์ในแต่ละระดับสามารถที่จะกำหนดทิศทางของแต่ละองค์กรในอนาคตได้ ดังนั้นการแข่งขันในธุรกิจการผลิตที่ควรใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ การวิเคราะห์ทั้งสิ่งแวดล้อมภายใน (Internal Environment) และสิ่งแวดล้อมภายนอก (External Environment) ร่วมไปด้วยกันจะสามารถทำให้เห็นภาพแนวโน้มการปรับกลยุทธ์ขององค์กรที่พยายามจะเพิ่มขีดความสามารถและ มีความพร้อมที่จะแข่งขันซึ่งจะนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ตามทิศทางขององค์กรได้ โดยทั้งผลกระทบสิ่งแวดล้อมจากภายนอก และสิ่งแวดล้อมจากภายในองค์กรสามารถที่จะนำมากำหนดเป็นกลยุทธ์หรือแผนสำหรับดำเนินธุรกิจขององค์กรได้ ซึ่งรูปแบบกลยุทธ์สามารถที่จะกำหนดและแบ่งออกได้ตามลำดับขององค์กรดังนี้

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

หมายถึง ทิศทางรวมของธุรกิจซึ่งเป็นทิศทางที่ใช้อธิบายแนวทางร่วมกันในการพัฒนาธุรกิจบนพื้นฐานความหลากหลายของสายผลิตภัณฑ์และอุตสาหกรรม หรือเป็นการกำหนดทิศทางที่เป็นเอกภาพของธุรกิจโดยรวมของบริษัทเป็นการกำหนดว่า องค์กรจะมีการแข่งขันที่ดำเนินไปในทิศทางใด เป็นวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กร อาจจะมีการกำหนดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่เป็นทางการหรือไม่ก็ได้ แต่สามารถสื่อวิสัยทัศน์ ไปในแนวทางขององค์กรที่ให้บุคลากรภายในและบุคลากรภายนอกสามารถรับรู้ได้

กลยุทธ์ระดับองค์กรมักจะแบ่งออกเป็นสามแนวทางคือ Growth Strategies ,Stability Strategies และ Retrenchment Strategies

Growth Strategies กลยุทธ์แบบ Growth นั้นก็คือ “กลยุทธ์การเติบโต” เป็นการเลือกดำเนินธุรกิจไปในแนวทางของการทำให้ธุรกิจเติบโต ขยายตัว หรือการเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาด หรือเพิ่มผลประกอบการ ซึ่งครอบคลุมถึงการหาตลาดใหม่ หรือกลุ่มเป้าหมายใหม่ๆไปด้วยมี 3 ประเภทคือ

- การเติบโตจากภายในองค์กร (Internal Growth) เป็นการขยายตัวโดยเข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่หรืออุตสาหกรรมเดิม โดยการเพิ่มยอดขาย เพิ่มส่วนแบ่งตลาด เพิ่มกำลังคน เพิ่มกำลังการผลิต ซึ่งช่วยรักษาภาพลักษณ์ วัฒนธรรมองค์กร คุณภาพ ดีกว่าเข้าไปซื้อธุรกิจอื่น อาจจะขยายตัวในแนวราบหรือแนวตั้งก็ได้

- การเติบโตจากภายนอกองค์กร (External Growth) เป็นการขยายตัวจากภายนอกองค์กร โดยการเข้าไปซื้อหรือควบกิจการกับธุรกิจอื่นสามารถขยายตัวได้ทั้งในแนวราบหรือแนวตั้ง

- การเติบโตโดยการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliances) การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจก่อให้เกิดต้นทุนที่ต่ำ มีความคล่องตัว เปิดโอกาสให้เกิดการเรียนรู้และรับการถ่ายทอดความรู้ทางด้านเทคโนโลยีและความรู้ใหม่และสามารถร่วมมือกับหลายองค์กร

Stability Strategies แปลเป็นไทยคือ “กลยุทธ์การคงตัว” ซึ่งเป็นแนวทางการดำเนินธุรกิจในตลาดที่มองว่าเป็นตลาดที่ไม่ค่อยมีการเปลี่ยนแปลงแล้ว หรือทรัพยากรของบริษัทนั้นคงตัว โดยไม่สามารถนำไปใช้ในทางอื่นได้ อาจเป็นการดำเนินธุรกิจในตลาดที่อิ่มตัวแล้ว ลงทุนเพิ่มเติมไปก็อาจได้ผลตอบแทนน้อย และโครงสร้างการบริหารก็ไม่ได้มีความจำเป็นต้องเปลี่ยน

Retrenchment Strategies คำว่า Retrenchment นั้น แปลว่าการหดตัว ซึ่งกลยุทธ์การหดตัวกันจะใช้กับบริษัทที่เริ่มมองเห็นทิศทางของตลาดที่หดตัวลง โดยเฉพาะเมื่อถูกเทคโนโลยีหรือนวัตกรรมใหม่ๆ มาทดแทนสินค้าหรือธุรกิจของตนเอง ซึ่งอาจจะต้องทำการตัดหรือลดแผนกหรือจำนวนพนักงาน เพื่อปรับเปลี่ยนโครงสร้างองค์กร หรือพิจารณาว่าควรดำเนินงานต่อไปได้หรือไม่ในเวลาต่อไป

- การพลิกฟื้นกิจการ (Turnaround) โดยการปรับปรุงองค์กรให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานที่ดีขึ้น เช่น การปรับโครงสร้างองค์กร การลดพนักงาน การรีปรับระบบ

- บริษัทในอาณัติ (Captive Company) โดยการร่วมการค้ากับลูกค้ารายใหญ่ในลักษณะการทำสัญญาการค้าระยะยาว ขอมเสียดิสรภาพเพื่อความอยู่รอด

- กลยุทธ์ขายทิ้งและการเลิกการลงทุน (Sell-out/Divestment Strategy) การขายกิจการทิ้ง

- กลยุทธ์ล้มละลายและการเลิกดำเนินงาน (Bankruptcy / Liquidation Strategy) ขายไม่มีคนซื้อ

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

หมายถึง แนวทางหรือกลยุทธ์ที่ใช้ในการบรรลุแผนทิศทางรวมของบริษัท เป็นกลยุทธ์ธุรกิจคือเป็นกลยุทธ์ที่องค์กรใช้ในการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรมในระดับนี้ กลยุทธ์ที่ใช้อาจหมายถึงกลยุทธ์ในการขยายการตลาด (Market Expansion) กลยุทธ์ในการขยายส่วนแบ่งทางการตลาด (Market Penetration) กลยุทธ์ในการพัฒนาการตลาด (Market Development) กลยุทธ์ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) และกลยุทธ์ในการขยายไปสู่ธุรกิจอื่น (Diversification) เป็นการคัดเลือกกลยุทธ์ทางธุรกิจที่จะเหมาะสมเพื่อกำหนดว่าจะทำอย่างไรในระดับกลยุทธ์นี้ ซึ่งจะถือว่าเป็น (Mission) ที่สำคัญขององค์กรแสดงถึงขอบเขตของการดำเนินกิจการ กลยุทธ์ระดับ Business Strategy อยู่สามประเภทคือ

4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost-Leadership) เป็นการใช้ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรเพื่อให้เกิดต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่ง เช่น การใช้เรื่อง economy of scale จากการผลิตสินค้าจำนวนมาก หรือการควบคุมค่าใช้จ่าย เป็นต้น

4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) เป็นการสร้างให้เกิดความแตกต่างของสินค้าหรือผลิตภัณฑ์เพื่อให้เกิดเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน โดยสามารถสนองต่อความต้องการของผู้บริโภคได้ในรูปแบบที่คู่แข่งไม่สามารถทำได้ ทำให้ไม่ต้องห่วงเรื่องการแข่งขันต้นทุนมากนัก

4.2.3 กลยุทธ์การมุ่งเน้นลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus Strategy) เป็นการทำการตลาดโดยมุ่งตอบสนองลูกค้าเฉพาะกลุ่มในจำนวนจำกัด เช่น เป็นส่วนภูมิภาค หรือกลุ่มพฤติกรรมผู้บริโภคที่เป็นวงจำกัด (เช่นกลุ่มฟังเพลงอินดี้) โดยหวังว่าบริษัทจะสามารถที่จะตอบสนองลูกค้าในกลุ่มนี้ได้ ดีกว่าคู่แข่งที่อาจพยายามจับสิ่งที่กว้างกว่า ซึ่งก็มักจะเป็นการ Focus แบบ Differentiate แต่ก็อาจมีบ้างที่บริษัทสามารถบริหารจัดการให้ในพื้นที่ที่ Focus อยู่ นั้น มีต้นทุนที่ต่ำเป็นพิเศษ

4.3 กลยุทธ์ระดับสายงาน (Functional Strategy)

หมายถึง แผนนโยบายตามสายการแบ่งงาน เป็นการนำกลยุทธ์มาใช้ในระดับปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุได้ซึ่งวัตถุประสงค์ (Objective) ขององค์กรที่สามารถประเมินค่าออกมาได้อย่างชัดเจน และจะเป็นกลยุทธ์ที่จะต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในองค์กรให้มีการสอดคล้อง

ประสานกันเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กร โดยมุ่งเน้นไปที่หน่วยปฏิบัติงาน เช่น ด้านการผลิต การตลาด การเงิน การบริหารทรัพยากรมนุษย์ การวิจัยและการพัฒนา เป็นต้น

ดังนั้นกลยุทธ์ระดับสายงาน เป็นการนำกลยุทธ์มาใช้ในระดับปฏิบัติการเพื่อให้ได้เป้าหมายที่ชัดเจน เช่น ฝ่ายผลิตจะต้องผลิตสินค้าได้โดยมีของเสียไม่เกิน 5% หรือฝ่ายขายจะต้องสร้างจำนวนลูกค้าได้เพิ่มขึ้นอย่างน้อย 50% เป็นต้น และจะเป็นกลยุทธ์ที่จะต้องครอบคลุมทุกหน่วยงานภายในองค์กรให้มีการสอดประสานกันเพื่อความสำเร็จของกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับองค์กร

4.4 กลยุทธ์การแข่งขันของบริษัท ซีพีแรม จำกัด

เมื่อพิจารณาจากการวิเคราะห์ปัญหาของยอดการสั่งซื้อไม่ได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ จะเห็นว่าสาเหตุมีการเกี่ยวเนื่องกันระหว่างองค์กร 2 องค์กร นั่นคือ บริษัท ซีพีออลล์ จำกัด (มหาชน) และบริษัท ซีพีแรม จำกัด โดยทั้ง 2 มีเป้าหมายเดียวกันคือความต้องการผลก้นสินค้ากลุ่มข้าวปุ้นห่อสาหร่ายโอนิกริให้สามารถมียอดขายที่เติบโตขึ้น ตามเป้าหมายการขายที่ได้วางไว้ ดังนั้นการที่จะทำให้บริษัทบรรลุเป้าหมายดังกล่าว จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางกลยุทธ์ให้ถูกต้อง และรัดกุม โดยแผนการวางกลยุทธ์ของบริษัท ซีพีแรม จำกัด ควรมีการเน้นในทั้ง 3 ประเภท ดังนี้

กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) ของบริษัท ซีพีแรม จำกัด เน้นการเติบโต โดยมีผลประกอบการที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องโดยการขยายตลาดตามบริษัทแม่ (ซีพีออลล์) หรือตามการขยายสาขาของร้านสะดวกซื้อ 7-11 ซึ่งในด้านของซีพีแรมเองนั้น จะมุ่งเน้นการเติบโตโดยการเพิ่มกำลังการผลิตให้เพียงพอตามแผนงานการขยายสาขา สามารถผลิตสินค้าได้ตามปริมาณความต้องการขาย ไม่ให้เกิดการเสียโอกาสในการขายของร้านสะดวกซื้อ 7-11

ในส่วนของกลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (**Business Strategy**) นั้นบริษัทมีความมุ่งมั่นที่จะสนองตอบต่อนโยบายของบริษัทแม่(ซีพีออลล์) ซึ่งได้มองเห็นว่าพฤติกรรมการใช้ชีวิตหรือการบริโภคที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้านั้น การที่จะแข่งขันด้านราคาเพียงอย่างเดียวไม่ใช่กลยุทธ์ที่ดึงดูดและจูงใจผู้บริโภคได้อย่างยั่งยืน บริษัทจึงให้ความสำคัญกับการสร้างความแตกต่างผ่านการพัฒนาสินค้าร่วมกับผู้ผลิต (Team Merchandising) โดยใช้ข้อมูลวิจัยและคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญในการพัฒนาสินค้าและบริการใหม่ๆ เพื่อให้มั่นใจว่าเป็นสินค้าและบริการที่ตรงกับความต้องการของลูกค้า มีคุณภาพและแตกต่างจากคู่แข่ง ซึ่งจากนโยบายของบริษัทซีพีออลล์ที่กล่าวไปข้างต้นนั้น เป็น

ผลให้ซีพีแรมต้องมีการวางกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัท โดยการมุ่งเน้นการปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆอย่างต่อเนื่องโดยทีมงานระหว่างซีพีออลล์และซีพีแรม มีการสรรหาและพัฒนาสินค้าเพื่อนำมาขายก่อนคู่แข่งรายอื่นๆ คัดเลือกคุณภาพอย่างดี และเน้นให้มีจำหน่ายเฉพาะที่ 7-Eleven (Only @ 7-Eleven) อย่างเช่นสินค้าใหม่ที่ออกสู่ตลาด คือกลุ่มข้าวปั้นห่อสาหร่าย โอนิกิริ ซึ่งจะมีการเพิ่มความหลากหลายให้กับผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่อง เช่น การเพิ่มความหลากหลายของไส้ในสินค้า รูปลักษณะภายนอกที่ให้หลากหลายและสะดวกสำหรับการบริโภคมากยิ่งขึ้น เพื่อเป็นการดึงดูดใจลูกค้าในตลาดปัจจุบันและตลาดในอนาคต และก่อให้เกิดความต้องการและจดจำในผลิตภัณฑ์ ด้วยรูปแบบใหม่ ๆ คุณภาพผลิตภัณฑ์ที่ดีขึ้นด้วย และในส่วนของความร่วมมือระหว่างองค์กรนั้นคือ ซีพีออลล์ ก็จะต้องมีการวางกลยุทธ์การพัฒนาตลาด เพื่อนำมาใช้ในการเพิ่มยอดขายและขยายการเติบโตโดยใช้ผลิตภัณฑ์ในปัจจุบันออกจำหน่ายในตลาดใหม่ กลุ่มลูกค้าในพื้นที่แห่งใหม่ เพื่อให้สามารถครอบคลุมให้ครบทุกพื้นที่ ทั้งในประเทศและขยายออกสู่ต่างประเทศในอนาคต เช่นกัน ซึ่งกลยุทธ์ของทั้ง 2 บริษัท จะต้องมีการพึ่งพาซึ่งกันและกัน เพื่อเป็นการนำไปสู่เป้าหมายเดียวกันนั่นเอง

แต่นอกเหนือจากการสร้างความแตกต่างของสินค้าให้มีเหนือคู่แข่งแล้วนั้น สิ่งที่สำคัญในฐานะที่ซีพีแรมเป็นผู้ผลิต การที่สินค้าเป็นที่ต้องการของตลาดเพิ่มมากขึ้นจากการขยายสาขาของร้านสะดวกซื้อ 7-11 ซีพีแรมจึงมีกำลังการผลิตที่เพิ่มมากขึ้น และในลักษณะการผลิตที่เป็น mass production ทำให้บริษัทมีความได้เปรียบในด้านการควบคุมต้นทุน และการต่อรองในการซื้อวัตถุดิบกับซัพพลายเออร์ได้ ซึ่งการควบคุมต้นทุนการผลิตถือเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญประการหนึ่งที่บริษัทต้องทำควบคู่กันไปเพื่อให้ได้มาซึ่งผลกำไรที่สูงสุดของบริษัท

และกลยุทธ์ในส่วนสุดท้าย คือ **กลยุทธ์ในระดับสายงาน (Functional Strategy)** ซึ่งจะมุ่งเน้นลงไปในรายละเอียดของแต่ละแผนกในองค์กรเพื่อที่จะผลักดันให้สินค้าสามารถเติบโตได้ตามเป้าหมาย โดยเน้นหลักๆใน 3 หน่วยงาน คือสายงานการผลิต สายงานการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ และสายงานการตลาด ซึ่งกลยุทธ์ระดับสายงานแต่ละแผนกที่สำคัญ สามารถกำหนดกลยุทธ์ได้ดังนี้

- กลยุทธ์สายงานการผลิต เน้นที่การให้ความรู้ และทักษะในด้านการปฏิบัติงาน มีการสอนให้พนักงานเกิดความเชี่ยวชาญในการทำงาน มีความสามารถในการควบคุมการใช้งานเครื่องจักรที่ทันสมัยได้อย่างถูกต้อง และเกิดแนวความคิดในการที่จะพัฒนางานของตนเองอย่างสม่ำเสมอ และทำให้เกิดการผลิตที่มีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับการผลิตของเครื่องจักร และจะเป็นผลต่อเนื่องให้เกิด economy of scale

- กลยุทธ์สายงานการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เน้นที่การพัฒนาและออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง ส่งเสริมให้มีการดูงานทั้งในและต่างประเทศในด้านนวัตกรรมผลิตภัณฑ์ เพื่อให้สามารถปรับเปลี่ยนผลิตภัณฑ์ให้เหมาะสมต่อพฤติกรรมผู้บริโภคของคนในปัจจุบันได้ทันที

- กลยุทธ์สายงานด้านการตลาด เป็นกลยุทธ์หนึ่งที่บริษัทให้ความสำคัญ เพราะถือว่าเป็นด้านแรกที่จะได้มาซึ่งยอดขายของลูกค้า ดังนั้นซีพีแรมและซีพีออลล์ จึงมีการพัฒนาสินค้าร่วมกันเพื่อค้นหา คัดเลือก และพัฒนาสินค้าที่มีคุณภาพแตกต่างจากคู่แข่ง โดยต้องเกิดจากการแบ่งปันข้อมูลและการทำงานร่วมกัน และนำความต้องการของลูกค้ามาวิเคราะห์หาโอกาสทางการตลาด รวมไปถึงวางแผนทำงานร่วมกันเพื่อพัฒนาสินค้าใหม่ๆ ร่วมกับฝ่ายวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพราะการมีสินค้าใหม่ๆ ที่ตรงใจผู้บริโภคจะเป็นการดึงลูกค้าใหม่ และกระตุ้นให้ลูกค้าเดิมมีการซื้อซ้ำ รวมทั้งยังต้องมีการหาช่องทางการขายเพิ่มอีก ไม่ใช่เฉพาะเจาะจงลูกค้าเพียงร้านสะดวกซื้อ 7-11 เพียงอย่างเดียว



บทที่ 5

การนำกลยุทธ์มาประยุกต์ใช้กับองค์กร

ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ (Strategy Implementation) ถือว่าเป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะแม้ว่าจะมีการวิเคราะห์สภาพปัญหาว่ามีปัจจัยอะไรบ้าง ทำการหาสาเหตุของปัญหาแล้วกำหนดกลยุทธ์ทั้งระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการได้ดีเพียงใด หากไม่มีการนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติให้เกิดผลลัพธ์อย่างชัดเจนแล้ว บริษัทก็ไม่อาจบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ดังนั้นขั้นตอนที่สำคัญต่อไปคือ การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ทั้งนี้แผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) Balanced Scorecard และแผนการดำเนินงาน (Action plan) จะถูกนำมาใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร และเพื่อความเชื่อมโยงสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงขั้นตอนและกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงาน

5.1 เครื่องมือวิธีการบริหารจัดการกลยุทธ์

David P. Norton (David, P. Norton :1990) กล่าวว่า “แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Maps) เป็นเครื่องมืออธิบายถึงตัวกลยุทธ์อย่างเป็นเหตุเป็นผลและสอดคล้องกัน ด้วยการกำหนดวัตถุประสงค์และกิจกรรมในระยะสั้นที่จะช่วยสร้างความแตกต่างให้กับลูกค้าและคุณค่าต่อผู้ถือหุ้นในระยะยาว” ปัจจุบันกลยุทธ์ต้องถูกนำไปปฏิบัติในทุกระดับขององค์กร มนุษย์ต้องเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและรับคุณค่าใหม่ๆ เข้ามาสู่ตนเอง คุณค่าสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงนี้ก็คือ การกำหนดกลยุทธ์ลงไปที่ศูนย์กลางของกระบวนการบริหารจัดการ การสร้างกระบวนการบริหารจัดการเพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติต้องเริ่มด้วยการวางกรอบการทำงานที่สอดคล้องกันและเชื่อถือได้

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy maps) เป็นการรวมกรอบการทำงานของ Balanced Scorecard ทั้ง 4 มุมมองเข้ากับแนวคิดของแนวทางกลยุทธ์ แผนที่กลยุทธ์จะให้ตัวแบบที่ประสานกันของกลยุทธ์องค์กร เพื่อช่วยในการแปลงวิสัยทัศน์ไปเป็นการกระทำ ซึ่งประกอบด้วยสมมุติฐานเชิงกลยุทธ์และตรรกะของกิจกรรมเป็นผลให้ทีมผู้บริหารได้รับกรอบการทำงานที่ชัดเจนสำหรับการจัดการกับกลยุทธ์

แผนที่กลยุทธ์ (Strategy maps) เป็นวิธีการที่น่าเชื่อถือและมีเหตุ มีผลเพื่ออธิบายกลยุทธ์ ส่วน **Balanced Scorecard** จะเป็นเหมือนแผนภูมิโครงสร้างสำหรับกลยุทธ์ จะช่วยจัดหมวดหมู่ของเป้าหมาย ตัววัด และอธิบายความหมายของการที่องค์กรหนึ่ง ๆ จะถูกเชื่อมโยงไว้ด้วยกันได้

Balanced Scorecard (BSC) เป็นกลยุทธ์ในการบริหารงานสมัยใหม่ และได้รับความนิยมไปทั่วโลก รวมทั้งประเทศไทย **Balanced Scorecard** ได้ถูกพัฒนาขึ้นเมื่อปี 1990 โดย **Drs. Robert Kaplan** จาก **Harvard Business School** และ **David Norton** จาก **Balanced Scorecard Collaborative** โดยตั้งชื่อระบบนี้ว่า “**Balanced Scorecard**” เพื่อที่ผู้บริหารขององค์กรจะได้รับรู้ถึงจุดอ่อน และความไม่ชัดเจนของการบริหารงานที่ผ่านมา **balanced scorecard** จะช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ในการจัดการองค์กรได้ชัดเจน โดยดูจากผลของการวัดค่าได้จากทุกมุมมอง เพื่อให้เกิดดุลยภาพในทุกๆด้าน มากกว่าที่จะใช้มุมมองด้านการเงินเพียงด้านเดียว อย่างที่องค์กรธุรกิจส่วนใหญ่คำนึงถึง เช่น รายได้ กำไร ผลตอบแทนจากเงินปันผล และราคาหุ้นในตลาด เป็นต้น การนำ **balanced scorecard** มาใช้ จะทำให้ผู้บริหารมองเห็นภาพขององค์กรชัดเจนยิ่งขึ้น

Balanced Scorecard (BSC) คือระบบการบริหารงานและประเมินผลทั่วทั้งองค์กร และไม่ใช่เฉพาะเป็นระบบการวัดผลเพียงอย่างเดียว แต่จะเป็นการกำหนดวิสัยทัศน์ (vision) และแผนกลยุทธ์ (strategic plan) แล้วแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรเพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคน โดยระบบของ **Balanced Scorecard** จะเป็นการจัดหาแนวทางแก้ไขและปรับปรุงการดำเนินงาน โดยพิจารณาจากผลที่เกิดขึ้นของกระบวนการทำงานภายในองค์กร และผลกระทบจากลูกค้าภายนอกองค์กร มานำมาปรับปรุงสร้างกลยุทธ์ให้มีประสิทธิภาพดี และประสิทธิผลดียิ่งขึ้น เมื่อองค์กรได้ปรับเปลี่ยนเข้าสู่ระบบ **Balanced Scorecard** เต็มระบบแล้ว **Balanced Scorecard** จะช่วยปรับเปลี่ยนแผนกลยุทธ์ขององค์กรจากระบบ “การทำงานตามคำสั่งหรือสิ่งที่ได้เรียนรู้สืบทอดกันมา (academic exercise)” ไปสู่ระบบ “การร่วมใจเป็นหนึ่งเดียวขององค์กร (nerve center of an enterprise) Kaplan และ Norton ได้อธิบายถึงระบบ **Balanced Scorecard** ที่คิดค้นขึ้นมาใหม่นี้ ดังนี้ “**Balanced Scorecard** จะยังคงคำนึงถึงมุมมองของการวัดผลทางการเงิน (financial measures) อยู่เหมือนเดิม แต่ผลลัพธ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นจะบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงที่ผ่านมา บอกถึงเรื่องราวของความสามารถกับอายุของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ แต่มันไม่ได้บอกถึงความสำเร็จขององค์กร ที่จะมีต่อผู้ลงทุนที่จะมาลงทุนระยะยาวโดยการซื้อหุ้นของบริษัท และความสัมพันธ์ของลูกค้า (customer relationships) แต่อย่างไรก็ตามมันก็ใช้เป็นแนวทางและการตีค่าของผลการประกอบการขององค์กร ใช้เป็นข้อมูลที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กรในอนาคตและสร้างแนวทางสำหรับ ลูกค้า (customers) ผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้า (suppliers) ลูกจ้าง (employees) การปฏิบัติงาน (processes)

เทคโนโลยี (technology) และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ Balanced Scorecard จะทำให้เราได้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์ มุมมองทั้ง 4 ดังกล่าว ประกอบด้วย

- **The Learning and Growth Perspective** เป็นมุมมองด้านการเรียนรู้และการเติบโต เช่น การพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน การพัฒนาระบบอำนวยความสะดวกในการทำงาน เป็นต้น

- **The Business Process Perspective** เป็นมุมมองด้านกระบวนการทำงานภายในองค์กรเอง เช่น การคิดค้นนวัตกรรมใหม่ ๆ การจัดโครงสร้างองค์กรที่มีประสิทธิภาพ การประสานงานภายในองค์กร การจัดการด้านสายงานผลิตที่มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

- **The Customer Perspective** เป็นมุมมองด้านลูกค้า เช่น ความพึงพอใจของลูกค้า ภาพลักษณ์ กระบวนการด้านการตลาด การจัดการด้านลูกค้าสัมพันธ์ เป็นต้น

- **The Financial Perspective** เป็นมุมมองด้านการเงิน เช่น การเพิ่มรายได้ ประสิทธิภาพในการผลิตที่มีต้นทุนต่ำและมีการสูญเสียระหว่างผลิตน้อย การหาแหล่งเงินทุนที่มีต้นทุนต่ำ เป็นต้น

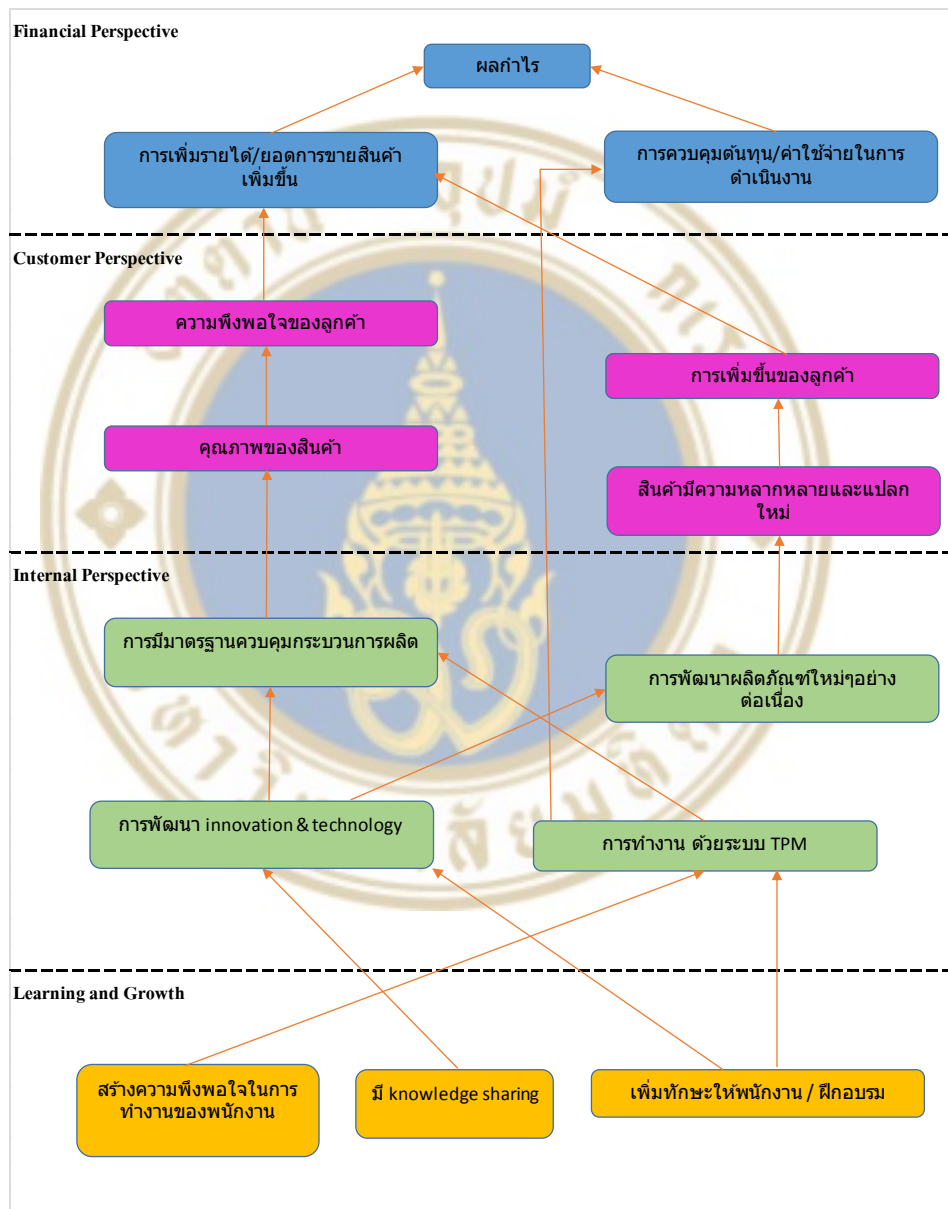
Balanced Scorecard (BSC) นั้นได้รับการพัฒนามาโดยตลอด ทำให้ภาพของ BSC จากเพียงเครื่องมือที่ถูกใช้เพื่อวัดและประเมินผลองค์กร ไปสู่การเป็นเครื่องมือเชิงระบบสำหรับการวางแผนและบริหารยุทธศาสตร์ (Strategic Planning) โดยผู้พัฒนาเครื่องมือนี้ Norton และ Kaplan ยืนยันหนักแน่นว่า ความสมดุล (Balance) ในการพัฒนาองค์กรนั้น สามารถวัด และประเมินได้จากการมองผ่านมุมมองของระบบการวัดและประเมินผลใน 4 ด้านหลัก คือ

- มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective; F)
- มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective; C)
- มุมมองด้านการดำเนินการภายใน (Internal Perspective; I)
- มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาการ (Learning and Growth; L)

ดังนั้น BSC จึงเป็นเสมือนเครื่องมือหรือกลไกในการวางแผนและบริหารกลยุทธ์ที่มีการกำหนดมุมมองทั้ง 4 ด้าน เพื่อให้เกิดความสมดุลในการพัฒนาองค์กร จนบรรลุแผนกลยุทธ์ที่ได้วางไว้ในที่สุด

5.2 การประยุกต์ใช้เครื่องมือบริหารจัดการกลยุทธ์

จากปัญหาของบริษัท ซีพีแรม จำกัด ผู้ศึกษาได้ประยุกต์ใช้เครื่องมือแผนที่ยุทธศาสตร์ โดยนำมาเชื่อมโยงกับ BSC เพื่อแก้ไขปัญหาของบริษัท ดังรูปภาพที่ 5.1 และ 5.2 เพื่อไปสู่เป้าหมายการดำเนินการเพื่อให้บริษัทเติบโต สร้างผลกำไรและสามารถนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่มีความแตกต่างและได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 5.1 แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของบริษัท ซีพีแรม จำกัด

แผนที่กลยุทธ์นั้นเริ่มต้นจากการกำหนดแผนดำเนินงานที่มีมิติแรกคือ มิติด้านการเงิน และต่อไปยัง มิติด้านลูกค้า มิติด้านกระบวนการภายใน และ มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

ตามลำดับ ซึ่งผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะส่งผลย้อนกลับทางจากมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา มาสู่มิติด้านการเงินในที่สุด

ซึ่งจากภาพที่ 5.1 แสดงถึงแผนที่กลยุทธ์ของบริษัท ซีพีแรม จำกัด โดยเริ่มต้นมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งบริษัทจะต้องมีการสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับพนักงาน เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพ มีการทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ภายในองค์กรด้วยกัน โดยเกิด knowledge sharing และเลือกกระบวนการที่เป็น Best practice มาเป็นต้นแบบในการทำงาน รวมถึงสิ่งสำคัญจะต้องจัดให้มีการเพิ่มทักษะความรู้ในการปฏิบัติงานให้กับพนักงานในองค์กรอย่างต่อเนื่อง เพื่อช่วยให้เกิดการพัฒนาศักยภาพในการทำงานต่อไป

มิติด้านกระบวนการภายในนั้น เป็นผลมาจากมิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งจากการที่พนักงานในองค์กรมีทักษะและความรู้ในการทำงาน รวมทั้งมีความพึงพอใจในงานที่ตนเองได้รับมอบหมาย ทำให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น การที่จะนำระบบงานต่างๆเข้ามาช่วยพัฒนากระบวนการทำงานในองค์กรจึงเป็นเรื่องที่ง่ายขึ้น เช่น การใช้ระบบ TPM หรือการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีเข้ามาปรับปรุงกระบวนการ ทำให้บริษัทสามารถที่จะสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ได้อย่างต่อเนื่องตอบสนองต่อนโยบายกลยุทธ์ทางธุรกิจของบริษัท รวมทั้งยังเป็นการยกระดับมาตรฐานการผลิตให้มีมาตรฐานด้วย

มิติในด้านลูกค้า บริษัทจะให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะจะเป็นส่วนผลักดันให้เกิดเป้าหมายสูงสุด โดยในมิติด้านลูกค้านี้จะมุ่งเน้นในการพัฒนาสินค้าและผลิตภัณฑ์ให้เกิดความหลากหลายและแปลกใหม่มากขึ้น เพื่อเป็นการดึงดูดลูกค้ารายใหม่ และรักษาลูกค้าเดิม และยังคงรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานคุณภาพของสินค้าเพื่อให้เกิดความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า

สุดท้ายจากมิติในด้านต่างๆที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ส่งผลต่อมิติด้านการเงิน โดยเป้าหมายสูงสุดของบริษัท นั่นคือผลกำไรของบริษัท ซึ่งได้มาจากการมียอดขายที่เพิ่มขึ้น ทำให้มีรายได้เข้าสู่บริษัทเพิ่มขึ้น และจากการควบคุมในด้านของต้นทุนการผลิต และค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน

โดยแต่ละมิติ มีรายละเอียด กิจกรรมดำเนินงาน จุดมุ่งหมาย และ ดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงาน ดังภาพที่ 5.2

	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน/โครงการ
ด้านการเงิน	กำไร	EBITDA	มากกว่า 10% ต่อปี	1. จัดทำแผนการตลาด - การโฆษณา/ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ - การจัดโปรโมชั่น - การทดลองให้ชิมสินค้าใหม่
	รายได้	Revenue growth (%ต่อปี)	มากกว่า 5% ต่อปี	- การพัฒนาผลิตภัณฑ์รสชาติใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง และให้มีการทดลองขายสินค้า เพื่อดูแนวโน้มยอดขายก่อนนำออกวางขายจริง
	ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน	Operation cost (%ต่อปี)	ลดลง 3% ต่อปี	2. จัดทำแผนการเตรียมพร้อมสำหรับการรองรับการขายสาขาของร้าน 7-11 โดยการจัดทำแผนการขาย ยอดการสั่งซื้อล่วงหน้า เพื่อการจัดเตรียมทรัพยากรให้เพียงพอ
ด้านลูกค้า	ความพึงพอใจของลูกค้า	ความพึงพอใจของลูกค้า	มากกว่า 85%	3. แผนการควบคุมกระบวนการและวัตถุดิบ - การจัดทำรายงานเพื่อแสดงสัดส่วนต้นทุนรวมทั้งลดลงของแต่ละส่วนงาน
	จำนวนลูกค้า	การตัดจ่ายที่ร้านสะดวกซื้อ	น้อยกว่า 5 %	มีการสมเพื่อทำแบบสอบถามในด้านความพึงพอใจของลูกค้าต่อตัวสินค้าที่วางจำหน่าย
	คุณภาพของสินค้า	ข้อร้องเรียนด้านคุณภาพ	0%	จัดทำโปรโมชั่นลดราคา ก่อนวันหมดอายุของสินค้า เพื่อลดการตัดจ่ายสินค้าที่ร้าน
	ความหลากหลายของสินค้า	ระยะเวลาการออกผลิตภัณฑ์ใหม่	ทุกๆ 3 เดือน / 1 สินค้า	- จัดทำแผนการประเมินการผลิตสินค้าของบริษัท โดยคู่ค้าจะเป็นผู้ audit กระบวนการผลิตและคุณภาพของสินค้า - มีการเก็บข้อมูลสถิติข้อร้องเรียนด้านคุณภาพสินค้า และวิเคราะห์หาแนวทางปรับปรุงแก้ไข
				มีการจัดทำแผนการขายสินค้าใหม่ล่วงหน้า เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับ R&D ของบริษัท ในการพัฒนาสินค้าให้สอดคล้องกับแผนการขายของลูกค้า

ภาพที่ 5.2 แสดงการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard)

	วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนงาน/โครงการ
ด้านกระบวนการภายใน	การควบคุมประสิทธิภาพการทำงานด้วยระบบ TPM	ข้อร้องเรียนด้านคุณภาพ	0%	-มีการเก็บข้อมูลสถิติข้อร้องเรียนด้านคุณภาพสินค้า และวิเคราะห์หาแนวทางปรับปรุงแก้ไข
		% reject สินค้าในกระบวนการผลิต	น้อยกว่า 5 %	ทำการเก็บข้อมูลทางสถิติในลักษณะของการ reject สินค้าที่เกิดขึ้น และวิเคราะห์หาแนวทางปรับปรุงแก้ไข
		ข้อร้องเรียนด้านการส่งมอบสินค้าถึงร้าน	ข้อร้องเรียนเป็น 0	ทำการเก็บข้อมูลทางสถิติในด้านข้อร้องเรียนที่เกิดจากการส่งมอบสินค้าไปยังร้านสะดวกซื้อ และวิเคราะห์หาแนวทางปรับปรุงแก้ไข
	การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่อง	แผนการพัฒนาสินค้าใหม่	มีการพัฒนาสินค้าใหม่เพื่อขายอย่างน้อย 1 สินค้า/เดือน	มีการจัดทำแผนการขายสินค้าใหม่ล่วงหน้า เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับ R&D ของบริษัทในการพัฒนาสินค้าให้สอดคล้องกับแผนการขายของคู่ค้า
	การพัฒนา innovation & technology	ประสิทธิภาพของเครื่องจักร	% OEE มากกว่า 85%	ทำการเก็บข้อมูลทางสถิติในประสิทธิภาพของเครื่องจักร และวิเคราะห์หาแนวทางปรับปรุงแก้ไข
		จำนวน Kaizen ของพนักงาน	มากกว่า 5% ต่อเดือน	จัดฝึกอบรมให้กับพนักงานช่างหรือพนักงานผู้ดูแลเครื่องจักรให้มีความชำนาญในเครื่องจักรแต่ละชนิด
ด้านทักษะความรู้และการพัฒนา	สร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน	อัตราการลาออกของพนักงาน	น้อยกว่า 10% ต่อปี	มีการวางแผนการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างชัดเจน มีการเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงานตามผลการปฏิบัติงาน การมีสวัสดิการที่เหมาะสมและครอบคลุมในทุกด้านให้กับพนักงาน
	เพิ่มทักษะให้พนักงาน / ฝึกอบรม	จำนวนหลักสูตรการอบรม	1 หลักสูตร / คน / ไตรมาส	มีการจัดแผนหลักสูตรการฝึกอบรมที่เพียงพอ และครอบคลุมพนักงานทุกคน
	มี knowledge sharing	จำนวน user ที่ log in เข้าระบบ intranet ในองค์กร ด้าน KM	มากกว่า 50% ของจำนวนพนักงานทั้งหมด ต่อเดือน	มีการจัดทำแผนงานให้พนักงานได้ดูงานบริษัทชั้นนำอื่นนอกสถานที่ มีแผนการนำองค์ความรู้แต่ละแผนก แต่ละส่วนงานในบริษัท มาเผยแพร่ให้พนักงานทุกคนในบริษัทได้รับรู้เหมือนกัน

ภาพที่ 5.2 แสดงการวัดผลการปฏิบัติงานแบบสมดุล (Balanced Scorecard) (ต่อ)

5.2.1 มิติด้านการเงิน (Financial Perspective)

ในด้านมิติด้านการเงิน บริษัทได้ใช้เรื่องกำไร รายได้และต้นทุนด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานเป็นวัตถุประสงค์ในด้านนี้ โดยมีตัวชี้วัดในด้านผลกำไร คือ EBITDA ซึ่งมีเป้าหมายอยู่ที่มากกว่า 10% ต่อปี ตัวชี้วัดในด้านรายได้ คือ การเพิ่มขึ้นของยอดขาย ซึ่งมีเป้าหมายอยู่ที่มากกว่า 5% ต่อปี และตัวชี้วัดในด้านต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน คือ การลดลงของต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ซึ่งมีเป้าหมายลดลง 3% ต่อปี

ซึ่งเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายควรเน้นการวางแผนงานกลยุทธ์ในการเติบโต เพื่อตอบโจทย์ในด้านของรายได้และผลกำไร ส่วนกลยุทธ์การควบคุมต้นทุนเพื่อตอบโจทย์ในด้านค่าใช้จ่ายในการดำเนินการ โดยกลยุทธ์การเติบโตจะมีแผนงานใน 3 ส่วน คือ

แผนงานส่วนที่ 1 มุ่งเน้นทางด้านการตลาดซึ่งในส่วนนี้จะเป็นการตลาดของบริษัทซีฟู้ด จำกัด เนื่องจากสินค้าเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่ และเป็นเทรนด์ใหม่สำหรับผู้บริโภค จึงควรมีการตลาด เช่น การโฆษณาทางทีวี หรือบิลบอร์ดภายในร้านสะดวกซื้อ เพื่อให้เข้าถึงลูกค้า และมีการรับรู้ของลูกค้ามากขึ้น รวมทั้งมีการทดลองให้ชิมสินค้า หรือทดลองขาย เพื่อคุ้นเคยกับสินค้าว่าเป็นที่ตอบรับจากผู้บริโภคมากน้อยเพียงใด

แผนงานส่วนที่ 2 มุ่งเน้นทางด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ โดยเป็นส่วนนี้จะต้องมีการทำงานร่วมกันระหว่างซีฟู้ด จำกัด และซีพีแรม โดยซีพีแรมจะเป็นผู้พัฒนารสชาติของผลิตภัณฑ์ให้มีความหลากหลายเพิ่มขึ้น และให้มีการทดลองขายผ่านร้านสะดวกซื้อ 7-11 เพื่อให้ทราบถึงแนวโน้มนความต้องการบริโภคของลูกค้า และพัฒนาสินค้าได้ตรงตามความต้องการของลูกค้ามากที่สุด

แผนงานส่วนที่ 3 มุ่งเน้นในด้านประสิทธิภาพและกำลังการผลิต เนื่องจากบริษัทจะต้องมีการวางแผนการผลิตให้สอดคล้องกับการขยายแผนการขายสินค้าของร้านสะดวกซื้อ 7-11 ดังนั้นเพื่อไม่ให้เสียโอกาสในการขาย บริษัทจึงต้องมีการสำรองในด้านของทรัพยากรทั้งด้านวัตถุดิบ กำลังคน และเครื่องจักรที่เพียงพอต่อยอดขายที่จะเพิ่มขึ้น

และกลยุทธ์การควบคุมต้นทุนจะมีแผนงานที่มุ่งเน้นไปที่การปรับปรุงกิจกรรมดำเนินงานภายในบริษัททั้งในส่วนของการควบคุมกระบวนการผลิต หรือการจัดหาวัตถุดิบที่เพียงพอและราคาถูก เพื่อให้มีการสูญเสียระหว่างดำเนินการให้น้อยที่สุด และเพื่อบริหารต้นทุนรวมในการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพที่สุด

5.2.2 มิติด้านลูกค้า (Customer Perspective)

ในด้านมิติด้านลูกค้า บริษัทได้ใช้เรื่องความพึงพอใจของลูกค้า จำนวนลูกค้า คุณภาพของสินค้า และความหลากหลายของสินค้าในการดำเนินงานเป็นวัตถุประสงค์ในด้านนี้

โดยมีตัวชี้วัดในด้านความพึงพอใจของลูกค้า คือ การวัดความพึงพอใจของลูกค้าจากการให้กรอกแบบสอบถามร่วมกับชิมสินค้า ซึ่งมีเป้าหมายอยู่ที่ลูกค้ามีความพึงพอใจมากกว่า 85% และมีแผนงานที่จะให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ด้านความพึงพอใจของลูกค้า คือ มีการสุ่มตัวอย่างลูกค้าเพื่อทำแบบสอบถามในด้านความพึงพอใจของลูกค้าต่อตัวสินค้าที่วางจำหน่าย และมีการนำข้อเสนอแนะที่เกิดจากลูกค้ามาปรับปรุงสินค้าต่อไป

ตัวชี้วัดในด้านจำนวนลูกค้า คือ การวัดยอดการตัดจ่ายสินค้าที่ร้านสะดวกซื้อ 7-11 ซึ่งมีเป้าหมายอยู่ที่น้อยกว่า 5% ต่อเดือน และมีแผนงานคือ การจัดทำโปรโมชั่นลดราคาก่อนวันหมดอายุของสินค้า เพื่อลดการตัดจ่ายสินค้าที่ร้าน โดยอาจเป็นการลดราคาสินค้าลง 50% หรือซื้อสินค้า 1 ชิ้นแถม 1 ชิ้น เป็นต้น

ตัวชี้วัดในด้านคุณภาพของสินค้า คือ ข้อร้องเรียนจากลูกค้าในด้านคุณภาพ ซึ่งมีเป้าหมายต้องไม่พบข้อร้องเรียนด้านคุณภาพจากลูกค้าเลย และมีแผนงาน คือ จัดทำแผนการประเมินการผลิตสินค้าของบริษัท โดยลูกค้าจะเป็นผู้ audit กระบวนการผลิตและคุณภาพของสินค้า รวมทั้งมีการเก็บข้อมูลสถิติข้อร้องเรียนด้านคุณภาพสินค้า และทำการวิเคราะห์หาแนวทางปรับปรุงแก้ไขเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำ ซึ่งสินค้าที่ออกวางขายจะต้องมีคุณภาพสม่ำเสมอทุกชิ้น โดยมีการบริหารจัดการภายในบริษัทด้วยระบบ TPM ซึ่งเป็นการควบคุมกระบวนการที่เกี่ยวข้องทั้ง supply chain

และตัวชี้วัดในด้านความหลากหลายของสินค้า คือ ระยะเวลาในการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งมีเป้าหมาย คือต้องมีสินค้าอย่างน้อย 1 ตัวที่ออกสู่ตลาดทุกๆ 3 เดือน และมีแผนงาน คือ มีการจัดทำแผนการขายสินค้าใหม่ล่วงหน้าตลอดทั้งปีของลูกค้า เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับฝ่ายวิจัยและพัฒนาของบริษัทในการพัฒนาสินค้าให้สอดคล้องกับแผนการขายของลูกค้า โดยการพัฒนาสินค้าจะมุ่งเน้นในการสร้างความหลากหลายและปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทั้งในด้านรสชาติ และรูปลักษณะภายนอกให้กับสินค้า เพื่อรักษาไว้ซึ่งลูกค้าเดิม และการเพิ่มขึ้นของลูกค้าใหม่ๆด้วย

5.2.3 มิติด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

ในด้านมิติด้านกระบวนการภายใน บริษัทได้ใช้เรื่องการควบคุมประสิทธิภาพการทำงานด้วยระบบ TPM การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง และการพัฒนาด้าน innovation & technology เป็นวัตถุประสงค์ในด้านนี้

โดยมีตัวชี้วัดในการควบคุมประสิทธิภาพการทำงานด้วยระบบ TPM จะแบ่งเป็น 3 ตัวชี้วัดย่อย คือ - ตัวชี้วัด คือ ข้อร้องเรียนด้านคุณภาพ ซึ่งมีเป้าหมายคือ ต้องเป็น 0% และมีแผนงานคือ มีการเก็บข้อมูลสถิติข้อร้องเรียนด้านคุณภาพสินค้า และวิเคราะห์หาแนวทางปรับปรุงแก้ไขเพื่อไม่ให้เกิดปัญหาซ้ำอีก

- ตัวชี้วัด คือ การ reject สินค้าในกระบวนการผลิต ซึ่งมีเป้าหมายคือ น้อยกว่า 5 % และมีแผนงาน คือ ทำการเก็บข้อมูลทางสถิติในลักษณะของการ reject สินค้าที่เกิดขึ้น และวิเคราะห์หาแนวทางปรับปรุงแก้ไข หรือการจัดหาเครื่องจักรหรืออุปกรณ์มาช่วยลดการ reject สินค้า

- ตัวชี้วัด คือ ข้อร้องเรียนด้านการส่งมอบสินค้าถึงร้าน หมายถึง การส่งสินค้าถึงที่ร้านสะดวกซื้อ 7-11 ตรงตามปริมาณ ชนิดของสินค้าที่สั่งซื้อ และส่งมอบถึงร้านตรงต่อเวลา ซึ่งมีเป้าหมายคือ ข้อร้องเรียนจากร้านต้องเป็น 0% และมีแผนงาน คือ ทำการเก็บข้อมูลทางสถิติในด้านข้อร้องเรียนที่เกิดจากการส่งมอบสินค้าไปยังร้านสะดวกซื้อ และวิเคราะห์หาแนวทางปรับปรุงแก้ไข รวมถึงมีการควบคุมในด้านต้นทุนการขนส่ง โดยการจัดแผนเส้นทางการจัดส่งสินค้าที่ประหยัดต้นทุนลงและสามารถส่งสินค้าได้ตรงต่อเวลาด้วย

ตัวชี้วัดในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆอย่างต่อเนื่อง คือ การมีแผนการพัฒนาสินค้าใหม่ที่ชัดเจน เป็นแผนการปฏิบัติงานในการพัฒนาสินค้านำร่วมกับแผนการขายสินค้าที่ร้านสะดวกซื้อ 7-11 ซึ่งมีเป้าหมาย คือ มีการพัฒนาสินค้าใหม่สำหรับรอขายอย่างน้อย 1 สินค้า/เดือน และมีแผนงาน คือ มีการจัดทำแผนการขายสินค้าใหม่ล่วงหน้า เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับฝ่ายวิจัยและพัฒนาของบริษัทในการพัฒนาสินค้าให้สอดคล้องกับแผนการขายของกลุ่มค้า

ตัวชี้วัดในด้านการพัฒนา innovation & technology จะแบ่งเป็น 2 ตัวชี้วัดย่อย คือ

- ตัวชี้วัดคือ ประสิทธิภาพของเครื่องจักร ซึ่งมีเป้าหมาย คือ % OEE มากกว่า 85% โดย OEE คือ การวัดประสิทธิผลโดยรวมของเครื่องจักรเป็นวิธีการที่วิธีหนึ่งทีนอกจากทำให้รู้ประสิทธิผลของเครื่องจักรแล้วยังรู้ถึงสาเหตุของความสูญเสียที่เกิดขึ้นทั้งในภาพใหญ่ คือ สามารถแยกประเภทการสูญเสียและรายละเอียดของสาเหตุนั้น ทำให้สามารถที่จะปรับปรุง ลดความสูญเสียที่เกิดขึ้นได้อย่างถูกต้องและเป็นระบบ และมีแผนงาน คือ ทำการเก็บข้อมูลทางสถิติในประสิทธิภาพของเครื่องจักรและวิเคราะห์หาแนวทางปรับปรุงแก้ไข รวมทั้งมีแผนการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานช่างหรือพนักงานผู้ดูแลเครื่องจักรให้มีความชำนาญในเครื่องจักรแต่ละชนิด

- ตัวชี้วัด คือ จำนวน Kaizen ของพนักงาน ซึ่งมีเป้าหมาย มากกว่า 5% ต่อเดือน เมื่อเทียบกับจำนวนพนักงานทั้งหมดในบริษัท โดย Kaizen เป็นกลยุทธ์การบริหารงานแบบญี่ปุ่น เป็นแนวคิดที่ใช้ในการบริหารการจัดการมีประสิทธิผล โดยมีมุ่งปรับปรุงวิธีการมีส่วนร่วมของพนักงานทุกคน บุคลากรทุกระดับ ร่วมกันแสวงหาแนวทางใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีขึ้นไปเรื่อย ๆ อย่างต่อเนื่อง ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการ และมีแผนงาน คือ มีการจัดนิทรรศการแสดงผลงานของพนักงาน ที่เกิดจากการปรับปรุงการทำงานให้ดีขึ้น มีการให้เงินรางวัลหรือโบนัสพิเศษเพื่อเป็นแรงจูงใจในการคิดค้น ปรับปรุงงานของตนเองให้ดียิ่งขึ้น และมีการจัดการฝึกอบรมพนักงาน ในหลักการคิดและทัศนคติที่ดีในการทำงาน

5.2.4 มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

ในด้านมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา บริษัทได้ใช้เรื่องการสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน การเพิ่มทักษะให้พนักงานด้วยการฝึกอบรม และการมี knowledge sharing เป็นวัตถุประสงค์ในด้านนี้

โดยมีตัวชี้วัดในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน คือ การวัดผลจากอัตราการลาออกของพนักงาน ซึ่งมีเป้าหมายที่น้อยกว่า 10% ต่อปี และมีแผนงาน คือ มีการวางแผนและประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างชัดเจน มีการเลื่อนตำแหน่งให้กับพนักงานตามผลการปฏิบัติงาน และอายุงาน รวมทั้งการมีสวัสดิการที่เหมาะสมและครอบคลุมในทุกๆด้านให้กับพนักงาน

ตัวชี้วัดในการเพิ่มทักษะให้พนักงานด้วยการฝึกอบรม คือ จำนวนหลักสูตรการอบรมที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานของพนักงาน ซึ่งมีเป้าหมาย คือ พนักงานในบริษัทต้องได้รับการฝึกอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานอย่างน้อย 1 หลักสูตรต่อไตรมาส และมีแผนงาน คือ มีการจัดแผนหลักสูตรการฝึกอบรมที่เพียงพอ และครอบคลุมพนักงานทุกคน รวมทั้งมีการจัดทำแผนงานให้พนักงานได้ดูงานบริษัทชั้นนำอื่น ๆ นอกสถานที่ เพื่อนำระบบงานที่ดีของบริษัทอื่น ๆ มาประยุกต์ใช้ภายในบริษัท

ตัวชี้วัดในการมี knowledge sharing คือ จะวัดจากจำนวน user ที่ log in เข้าระบบ intranet ในองค์กร ที่มีการลงข้อมูลหรือความรู้ทั่วไปของบริษัทด้าน Knowledge Management ซึ่งมีเป้าหมาย คือ มีจำนวน user ที่เข้าใช้บริการมากกว่า 50% ของจำนวนพนักงานทั้งหมดต่อเดือน และมีแผนงาน คือ มีแผนการนำองค์ความรู้แต่ละแผนก แต่ละส่วนงานในบริษัท มาเผยแพร่ให้พนักงานทุกคนในบริษัทได้รับรู้เหมือนกัน

5.3 แผนการดำเนินงาน (Action Plan)

สำหรับแผนการดำเนินงาน ของบริษัทซีพีแรม จำกัดในปีแรก แสดงในตารางที่ 5.1 ประกอบด้วยแผนการดำเนินงานด้านการตลาด แผนการรองรับการขยายสาขาของร้านสะดวกซื้อ 7-11 การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า การบริหารผลิตภัณฑ์ และการจัดการด้านบุคคล โดยมีแผนการดำเนินงานเป็นรายเดือนในช่วงปีแรกที่สินค้ามีการวางออกสู่ตลาด

ตารางที่ 5.1 แสดงแผนการดำเนินงานของบริษัท ซีพีแรม จำกัด ในปีแรกที่มีการวางสินค้านี้ออกสู่ตลาด

แผนการดำเนินงาน	ผู้รับผิดชอบ	ปีที่ 1											
		ไตรมาสที่ 1			ไตรมาสที่ 2			ไตรมาสที่ 3			ไตรมาสที่ 4		
		M1	M2	M3	M4	M5	M6	M7	M8	M9	M10	M11	M12
1.การทำการตลาด	CPALL												
-การทดลองให้ชิมสินค้าใหม่	CPALL												
-การโฆษณา/ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ	CPALL												
-การจัดโปรโมชั่น	CPALL												
-การพัฒนาผลิตภัณฑ์รสชาติใหม่อย่างต่อเนื่อง และให้มีการทดลองขายสินค้า เพื่อดูแนวโน้ม ยอดขายก่อนนำออกวางขายจริง	CPALL & CPRAM												
2.จัดทำแผนการเตรียมพร้อมสำหรับการรองรับ การขยายสาขาของร้าน 7-11 โดยการจัดทำ แผนการขาย ยอดการสั่งซื้อล่วงหน้า เพื่อการจัดเตรียมทรัพยากรให้เพียงพอ	CPALL & CPRAM												
-แผนการควบคุมกระบวนการและวัตถุดิบ	CPRAM												
-การจัดทำรายงานเพื่อแสดงสัดส่วนต้นทุนรวมที่ลดลงของแต่ละส่วนงาน	CPRAM												
3.การบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า	CPALL & CPRAM												
-CRM	CPALL & CPRAM												
4.การบริหารผลิตภัณฑ์	CPALL & CPRAM												
แผนการพัฒนาสินค้าใหม่	CPALL & CPRAM												
ระบบ TPM	CPRAM												
5.การจัดการบุคคล	CPRAM												
การฝึกอบรม	CPRAM												
การประเมินผลงาน	CPRAM												

จากตารางที่ 5.1 แสดงแผนการดำเนินงานของบริษัท ซีพีแรม จำกัด ในปีแรก ซึ่งแผนงานต่างๆ มีดังนี้

แผนงานด้านการทำการตลาด ประกอบด้วย การทดลองให้ชิมสินค้าใหม่ การโฆษณา และประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ การจัดโปรโมชั่น ซึ่งเป็นการทำการตลาดในช่วงแรกๆก่อนที่สินค้าจะวางจำหน่าย และช่วงแรกที่มีการวางจำหน่ายไปแล้ว ซึ่งจะมีการรุกรการทำการตลาดเพื่อให้สินค้าเป็นที่รู้จักและติดตาลูกค้ามากที่สุด และเมื่อมีการออกสินค้าไประยะหนึ่งจะมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์รสชาติใหม่อย่างต่อเนื่องทุกๆไตรมาส และให้มีการทดลองขายสินค้า เพื่อดูแนวโน้มยอดขายก่อนนำออกวางขายจริง

แผนการเตรียมพร้อมสำหรับการรองรับการขยายสาขาของร้าน 7-11 โดยการจัดทำแผนการขาย ยอดการสั่งซื้อล่วงหน้า เพื่อการจัดเตรียมทรัพยากรให้เพียงพอ ประกอบด้วยแผนการ

ควบคุมกระบวนการและตั้งชื่อวัตถุดิบ และการจัดทำรายงานเพื่อแสดงสัดส่วนต้นทุนรวมที่ลดลงของแต่ละส่วนงาน

แผนการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า โดยจะมีการดูแลความสัมพันธ์กับลูกค้าตลอดทั้งปี เพื่อเป็นการมอบความไว้วางใจและใส่ใจในคุณภาพของสินค้าที่ผลิตออกวางจำหน่าย

แผนการบริหารผลิตภัณฑ์ ประกอบด้วยแผนการพัฒนาสินค้าใหม่ ซึ่งจะสอดคล้องกับแผนการขายสินค้าของกลุ่ม และแผนการพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรให้ทั่วทั้งองค์กรมีระบบ TPM ซึ่งบริษัทจะต้องพัฒนาบุคลากร และพัฒนาระบบงานทั่วทั้งองค์กรให้มีประสิทธิภาพตามระบบ TPM

แผนการจัดการด้านบุคลากร ประกอบด้วยการฝึกอบรม ซึ่งจะต้องมีการจัดอบรมทุกๆไตรมาส และส่วนของการประเมินผลงานของพนักงาน ที่จะต้องมีการประเมินทุกๆไตรมาสเช่นกัน

5.4 แผนการบริหารความเสี่ยง และการบรรเทาหรือป้องกันความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น

ความเสี่ยง (Risk) คือ การวัดความสามารถ ที่จะดำเนินการให้วัตถุประสงค์ของงานประสบความสำเร็จ ภายใต้การตัดสินใจ งบประมาณ กำหนดเวลา และข้อจำกัดด้านเทคนิคที่เผชิญอยู่ อย่างเช่น การจัดทำโครงการเป็นชุดของกิจกรรม ที่จะดำเนินการเรื่องใดเรื่องหนึ่งในอนาคต โดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด มาดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ภายใต้กรอบเวลาอันจำกัด ซึ่งเป็นกำหนดการปฏิบัติการในอนาคต ความเสี่ยงจึงอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา อันเนื่องมาจากความไม่แน่นอน และความจำกัดของทรัพยากรโครงการ ผู้บริหารโครงการจึงต้องจัดการความเสี่ยงของโครงการ เพื่อให้ปัญหาของโครงการลดน้อยลง และสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การจัดการความเสี่ยงหรือ การบริหารความเสี่ยง (Risk management) คือ การจัดการความเสี่ยง ทั้งในกระบวนการในการระบุ วิเคราะห์(Risk analysis) ประเมิน (Risk assessment) ตรวจสอบ และควบคุมความเสี่ยง(Risk Control) ที่สัมพันธ์กับ กิจกรรม หน้าที่และกระบวนการทำงาน เพื่อให้องค์กรลดความเสียหายจากความเสี่ยงมากที่สุด อันเนื่องมาจากภัยที่องค์กรต้องเผชิญในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือเรียกว่า อุบัติภัย (Accident)

เมื่อพิจารณาวางแผนดำเนินงานและวางกลยุทธ์ของบริษัทแล้วนั้น บริษัทย่อมจำเป็นต้องมีการจัดทำแผนการบริหารความเสี่ยงควบคู่ไปด้วย เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงและผลกระทบ

ที่จะเกิดขึ้นในระหว่างการค้าดำเนินงาน โดยใช้การวิเคราะห์ทั้ง 4 มิติจาก BSC มาระบุความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นกับแผนงานได้ดังนี้

5.4.1 ความเสี่ยงในด้านการเงิน

- ความเสี่ยงที่เกิดจากการทำแผนการตลาดที่ไม่ประสบความสำเร็จ ทำให้ไม่สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าทั้งหมดได้
- ความเสี่ยงจากการพยากรณ์ยอดขายที่ผิดพลาด ซึ่งจะทำให้เกิดผลกระทบทั้ง supply chain
- ความเสี่ยงในด้านการผันผวนของราคาวัตถุดิบที่จะมีผลกระทบกับต้นทุนการผลิต ซึ่งจากความเสี่ยงที่จะมีผลกระทบด้านการเงินของบริษัท สามารถที่จะควบคุม หรือลดความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ เช่น การทำการตลาดที่ให้เข้าถึงลูกค้ามากขึ้น มีการเพิ่มช่องทางการตลาดให้มากขึ้น ไม่ผูกขาดกับ 7-11 เพียงอย่างเดียว และการนำข้อมูลจริงจากการทดลองขายสินค้ามาใช้ในการพยากรณ์ยอดขายทั้งในกรณีที่ยอดขายสูงกว่าเป้าหมาย และต่ำกว่าเป้าหมายที่วางไว้ โดยแผนจะต้องมีการยืดหยุ่นในการปรับเปลี่ยนได้ รวมทั้งควรมีการกำหนดราคาซื้อวัตถุดิบล่วงหน้า เพื่อลดความเสี่ยงที่จะเกิดจากการผันผวนด้านราคา

5.4.2 ความเสี่ยงในด้านลูกค้า

- ความเสี่ยงที่เกิดจากสินค้าไม่มีคุณภาพ ทำให้ลูกค้าไม่เกิดความพึงพอใจ และอาจส่งผลกระทบในด้านชื่อเสียงของบริษัทได้ และจำนวนลูกค้าที่ลดลง
- ความเสี่ยงที่เกิดจากคู่แข่งทำสินค้าเลียนแบบ ทำให้ลูกค้า switch brand ไปหาคู่แข่งได้

จากความเสี่ยงข้างต้นสามารถจัดการได้ด้วยการควบคุมกระบวนการผลิตตลอดทั้ง supply chain ด้วยระบบบริหารงาน TPM และ TQM ในบริษัท และในส่วนของ การลดความเสี่ยงในการ switch brand ของลูกค้า ด้วยการพัฒนาสินค้าที่แปลกใหม่อย่างสม่ำเสมอ ทั้งในด้านรสชาติและรูปลักษณ์

5.4.3 ความเสี่ยงในด้านการบริหาร หรือการปฏิบัติงาน

- ความเสี่ยงที่จะเกิดจากเครื่องจักร break down ซึ่งส่งผลต่อกำลังการผลิตที่ไม่เพียงพอ และทำให้เสียโอกาสในการขายได้

- ความเสี่ยงที่จะเกิดจากการขนส่งสินค้า ที่ไม่ได้ควบคุมอุณหภูมิภายในรถจัดส่งตามมาตรฐานที่กำหนดไว้ ซึ่งจะทำให้ส่งผลกระทบต่อสินค้า

จากความเสี่ยงในด้านกระบวนการสามารถควบคุมได้ด้วยการมีการจัดทำแผนการ PM (Preventive maintenance) เพื่อให้ทราบอาการของเครื่องจักรล่วงหน้าที่จะมีการ breakdown ได้ และรวมถึงการมีกระบวนการติดตามรถขนส่ง โดยการนำ IT เข้ามาช่วย monitor รถจัดส่ง และมีบทลงโทษสำหรับรถจัดส่งที่ไม่ปฏิบัติตามมาตรฐานการควบคุมที่กำหนด

5.4.4 ความเสี่ยงในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

- ความเสี่ยงที่พนักงานที่มีความรู้ความชำนาญจะ turn over เนื่องจากพนักงานที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน เช่น ช่างเทคนิค เป็นต้น มีอัตราส่วนที่น้อย เมื่อเทียบกับความต้องการในตลาดอุตสาหกรรม

ดังนั้นเพื่อเป็นการลดความเสี่ยงการ turn over พนักงาน จึงต้องมีดูแลเรื่องสวัสดิการอื่นๆ มีเงินพิเศษประจำตำแหน่งนอกเหนือจากเงินเดือน และรวมถึงการที่จะต้องมีการเปรียบเทียบค่าจ้างแรงงานกับตลาดอุตสาหกรรมใกล้เคียงอย่างสม่ำเสมอ

จากปัจจัยเสี่ยงต่างๆที่จะเกิดขึ้นสามารถสรุประดับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ดังตารางประเมินความเสี่ยงในภาพที่ 5.3

Likelihood	5				1	
	4				2	
	3			3		
	2			4		
	1					
			1	2	3	4
Impact						
ระดับ	ผลกระทบ	การตัดสินใจ				
5	หายนะ	ไม่สามารถยอมรับได้ : จำเป็นต้องดำเนินการจัดการความเสี่ยงโดยเร่งด่วน				
4	วิกฤติ	ไม่สามารถยอมรับได้ : ต้องดำเนินการจัดการความเสี่ยง				
3	ปานกลาง	พอยอมรับได้ : แต่ต้องมีมาตรการควบคุม				
2	ต่ำ	ยอมรับได้ : ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม แต่ให้อยู่ในความสนใจ				
1	ต่ำมาก	ยอมรับได้ : ไม่ต้องมีการจัดการเพิ่มเติม				

1 ความเสี่ยงด้านการเงิน

2 ความเสี่ยงด้านลูกค้า

3 ความเสี่ยงด้านกระบวนการ/การปฏิบัติงาน

4 ความเสี่ยงด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์

ภาพที่ 5.3 แสดงตารางประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment matrix) ของบริษัท ซีพีแรม จำกัด

จากภาพที่ 5.3 เป็นแผนภาพตารางการประเมินความเสี่ยงของบริษัท ซีพีแรม จำกัด โดยประเมินความเสี่ยงในด้านการเงินให้อยู่ในผลกระทบระดับที่ 5 ซึ่งเป็นระดับที่จำเป็นต้องดำเนินการจัดการความเสี่ยงโดยเร่งด่วน เนื่องจากความเสี่ยงนี้มีผลกระทบต่อผลประกอบการของบริษัทโดยตรง

ประเมินความเสี่ยงในด้านลูกค้าอยู่ในผลกระทบระดับที่ 5 เช่นเดียวกัน แต่โอกาสที่จะเกิดอาจจะน้อยกว่าความเสี่ยงในด้านการเงิน แต่ถึงอย่างไรก็ตามการประเมินความเสี่ยงยังคงให้อยู่ในระดับที่สูง เนื่องจากความเสี่ยงที่เกิดจากลูกค้า ส่งผลต่อภาพลักษณ์ ชื่อเสียงของบริษัทโดยตรงทั้งในระยะสั้นและระยะยาว และมีผลกระทบทางด้านการเงินของบริษัทเป็นลำดับถัดไป

ประเมินความเสี่ยงในด้านกระบวนการและการปฏิบัติงาน ผลกระทบอยู่ในระดับที่ 3 เนื่องจากความเสี่ยงนี้สามารถจัดการได้ แต่ต้องมีการจัดการด้านมาตรฐานควบคุมอย่างเป็นระบบ

ประเมินความเสี่ยงในด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ผลกระทบอยู่ในระดับที่ 3 เช่นกัน ซึ่งความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในด้านนี้สามารถที่จะควบคุมและจัดการได้

5.5 สรุปการนำกลยุทธ์ไปใช้จริง

ในการสร้างที่บริษัทจะเติบโตและมีผลกำไรอย่างยั่งยืนได้นั้น บริษัทจะต้องนำกลยุทธ์ไปดำเนินการจริง มีขั้นตอนการดำเนินงาน และการติดตามผลที่สามารถวัดได้ โดยใช้เครื่องมือ Strategic Map ในการสื่อสารไปยังทีมงาน และใช้ Balanced Scorecard ในการควบคุมการดำเนินงาน ซึ่งจะทำให้บริษัทฯ สามารถทราบถึงสถานะความคืบหน้าของการนำกลยุทธ์ไปใช้ และตรวจสอบประสิทธิภาพ รวมทั้งติดตามดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานอย่างเคร่งครัดและใกล้ชิด จึงจะช่วยให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้ นอกจากนี้ควรมีการประเมินความเสี่ยงในแต่ละแผนงาน และแต่ละมิติ เพื่อจะช่วยเหลือ หรือบรรเทาเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตโดยมิได้คาดคิดได้

บรรณานุกรม

- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. “**Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I.**” *Accounting horizons* 15.1 (2001): 87-104.
- Porter, M.E. (2008). **The Five Competitive Forces that Shape Strategy**, Harvard Business Review, January 2008
- ณัฐวัฒน์ พระงาม. (2555). **การจัดการเชิงกลยุทธ์**. พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยพิษณุโลก จำกัด
- สายพิณ ชินตระกูลชัย และคณะ. (2555). **การบริหารความเสี่ยงขององค์กรและการจัดการเชิงกลยุทธ์ (Organization Risk Management and Strategic Management)**. กรุงเทพมหานคร.
- การกำหนดกลยุทธ์ (Strategy)**. (2550). เข้าถึงได้จาก:
<http://www.oknation.net/blog/tor/2007/04/29/entry-1> (วันที่ค้นข้อมูล : 22 พฤษภาคม 2558).
- กลยุทธ์ทางธุรกิจ**. (2554). เข้าถึงได้จาก:
<http://www.bloggang.com/viewblog.php?id=kanyamon555&date=26-06-2011&group=1&gblog=3> (วันที่ค้นข้อมูล : 22 พฤษภาคม 2558).
- ณัฐพล ลีลาวัฒนานันท์. (ม.ป.ป.). **กลยุทธ์คืออะไร**. เข้าถึงได้จาก:
http://boc.dip.go.th/index.php?option=com_content&view=article&id=344&Itemid=14 (วันที่ค้นข้อมูล : 22 พฤษภาคม 2558).
- Strategies กลยุทธ์ธุรกิจประเภทต่างๆ**. (2555). เข้าถึงได้จาก: <http://lertad.com/columns/sm-magazine/business-strategies/> (วันที่ค้นข้อมูล : 22 พฤษภาคม 2558).