

กลยุทธ์การลดอัตราการลาออกของพนักงานขาย  
กรณีศึกษา บริษัท ชิคเวล จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล  
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การลดอัตราการลาออกของพนักงานขาย

กรณีศึกษา บริษัท ชิคเวล จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2558



.....  
นายณัฐวุฒิ กำกำลังศิลป์  
ผู้วิจัย

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

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

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

.....  
พาสัน ทิฆมทรัพย์,  
D.B.A.  
กรรมการสอบสารนิพนธ์

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ เรื่อง กลยุทธ์การลดอัตราการลาออกของพนักงานขาย กรณีศึกษา บริษัท ชิคเวล จำกัด สามารถสำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยความอนุเคราะห์จากอาจารย์พาสน์ ทิมทรัพย์ ที่ได้ให้คำปรึกษา แนวทางในการระบุปัญหา แนวทางการวิเคราะห์ปัญหา ตลอดจนแนวทางวิธีการแก้ปัญหาที่เหมาะสม ขอขอบคุณอาจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี อาจารย์ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดชและอาจารย์ทุกท่านในหลักสูตรการจัดการและกลยุทธ์ที่ให้ความรู้ คำแนะนำ จนสำเร็จเป็นสารนิพนธ์เล่มนี้ และขอขอบคุณบุคลากรในวิทยาลัยการจัดการทุกท่านสำหรับความช่วยเหลือในเรื่องต่างๆ ตลอดระยะเวลาการศึกษา

ขอขอบคุณ คุณสินธุ์พงษ์-คุณชนเดช อาจารย์ ตลอดจนฝ่ายบัญชี ฝ่ายขาย ฝ่ายสารสนเทศและพัฒนาผลิตภัณฑ์ สำหรับข้อมูลประกอบการทำสารนิพนธ์เล่มนี้ ขอขอบคุณเพื่อน พี่น้อง ร่วมชั้นเรียนที่เป็นกำลังใจซึ่งกันและกัน และทำให้ตลอดการระยะเวลาการศึกษาเป็นช่วงเวลาที่น่าจดจำ และขอบคุณหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน สำหรับการให้โอกาสและคำแนะนำ ในการเลือกศึกษาต่อในระดับมหาบัณฑิตจนสามารถสำเร็จการศึกษา

ขอขอบพระคุณ คุณแม่ และครอบครัว สำหรับคำแนะนำ กำลังใจ การสนับสนุน จนสามารถสำเร็จการศึกษา ขอขอบคุณเพื่อนสนิทสำหรับกำลังใจ ข้อคิด ข้อเสนอแนะต่างๆ จนสามารถจัดทำสารนิพนธ์ได้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ณัฐวุฒิ กำลังศิลป์

กลยุทธ์การลดอัตราการลาออกของพนักงานขาย กรณีศึกษา บริษัท ชิคเวล จำกัด

STRATEGY FOR REDUCE TURNOVER RATE, THE STUDY OF CHICK WELL CO.,LTD.

ณัฐวุฒิ กำลังศิลป์ 5650363

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ :รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พาสัน ทิมทรัพย์,  
D.B.A., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

#### บทคัดย่อ

สารนิพนธ์ฉบับนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาการแก้ปัญหาอัตราการลาออกของพนักงานขายของ บริษัท ชิคเวล จำกัด เนื่องจากการลาออกของพนักงานขายทำให้ขาดความต่อเนื่องในการดำเนินงานและสูญเสียโอกาสในการดำเนินธุรกิจ ส่งผลให้รายได้และกำไรของบริษัทลดลง

ในการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาในสารนิพนธ์ฉบับนี้ใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกที่มีอิทธิพลต่ออุตสาหกรรม เครื่องมือ Five Forces Analysis ในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม และเครื่องมือ VRIN Framework ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในอุตสาหกรรมและความสามารถในการแข่งขันของบริษัท แล้วจึงทำการเสนอกลยุทธ์ในระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการตามลำดับ พร้อมเสนอแนวทางการกำหนดตัวชี้วัด แผนการดำเนินงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ ตลอดจนการบริหารความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการดำเนินการตามแผนที่กำหนดไว้

จากการศึกษาครั้งนี้ได้ทำการเสนอแนะกลยุทธ์ การมุ่งเน้นการเจริญเติบโตจากภายในองค์กร ด้วยการเพิ่มยอดขายทั้งจากกลุ่มลูกค้าเดิม และกลุ่มลูกค้าใหม่ ด้วยการขยายกลุ่มลูกค้าจะทำให้ปริมาณการผลิตเพิ่มขึ้นจนสามารถเกิดการประหยัดต่อขนาดตามกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่ได้นำเสนอ สำหรับกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะมุ่งเน้นการใช้ศักยภาพของพนักงานขายให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการใช้พนักงานขายที่มีความรู้ ความสามารถในด้านการปศุสัตว์หรือสัตวบาล เพื่อให้สามารถเข้าถึงกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย สร้างความไว้วางใจ ความรู้สึกถึงการเป็นหุ้นส่วนและส่งเสริมจุดเด่นด้านการให้บริการของบริษัท อันจะส่งผลให้บริษัทสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนต่อไป

คำสำคัญ : กลยุทธ์ / ยอดขาย / กำไร / อัตราการลาออก

## สารบัญ

		หน้า
	กิตติกรรมประกาศ	ข
	บทคัดย่อ	ค
	สารบัญตาราง	ฉ
	สารบัญรูปภาพ	ช
<b>บทที่ 1</b>	<b>บทนำ</b>	<b>1</b>
	1.1 ภาพรวมธุรกิจ	1
	1.2 โครงสร้างองค์กร	3
	1.3 ผลประกอบการ	8
	1.4 ปัญหาที่เกิดขึ้น	9
<b>บทที่ 2</b>	<b>การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ</b>	<b>10</b>
	2.1 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมโดยใช้ PESTEL Analysis	10
	2.2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมด้วย Five Forces Analysis	14
	2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจ	17
<b>บทที่ 3</b>	<b>การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาทางธุรกิจ</b>	<b>21</b>
	3.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้แผนภูมิวงรอบและเหตุผล (Causal Loop Diagram)	21
	3.2 โครงสร้างของปัญหา	23
<b>บทที่ 4</b>	<b>การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ</b>	<b>28</b>
	4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร	29
	4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ	31
	4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	31
	4.4 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์ของบริษัท ชิคเวล จำกัด	32
<b>บทที่ 5</b>	<b>การนำกลยุทธ์มาใช้กับองค์กร</b>	<b>35</b>
	5.1 แผนที่ยุทธศาสตร์	35
	5.2 Balanced Scorecard	35

## สารบัญ (ต่อ)

5.3 การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินกลยุทธ์	44
5.4 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของบริษัท ชิคเวล จำกัด	45
บรรณานุกรม	52
ประวัติผู้วิจัย	53



## สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	ผลการวิเคราะห์ PESTEL Analysis	13
2.2	ผลการวิเคราะห์ Five Forces Analysis	17
2.3	การวิเคราะห์ VRIN Framework	19
5.1	การวัดผลโดยการใช้ Balanced Scorecard	39
5.2	แผนการดำเนินโครงการ	42
5.3	ตัวชี้วัดและการติดตามปัจจัยเสี่ยงของบริษัท ชิคเวล จำกัด	49





## สารบัญรูปภาพ

รูปภาพ	หน้า
1.1 รายได้จากการขายแบ่งตามกลุ่มลูกค้า (ร้อยละ)	2
1.2 โครงสร้างองค์กร บริษัท ชิคเวล จำกัด	4
1.3 ระบบให้น้ำไก่อัตโนมัติและระบบให้อาหารไก่อัตโนมัติ	5
1.4 ระบบปรับสภาพอากาศในโรงเรือนเลี้ยงไก่	5
1.5 อุปกรณ์เลี้ยงไก่	6
1.6 เครื่องตัดไข่และบรรจุไข่ NABEL	6
1.7 ตู้ฟักไข่ Micro Claimer Hatcher 28800	7
1.8 การติดตั้งอุปกรณ์ภายในโรงเรือนเลี้ยงไก่ระบบปิด	7
1.9 ผลการดำเนินงานของบริษัท	8
1.10 ผลการดำเนินงานของบริษัท	9
3.1 แบบแผนของพฤติกรรม (Patterns of Behavior)	22
3.2 แผนภูมิวงรอบและเหตุผลของบริษัท ชิคเวล จำกัด	23
3.3 วงรอบที่มาของกำไรของบริษัท ชิคเวล จำกัด	24
3.4 วงรอบการลาออกจากงานของพนักงานขายของบริษัท ชิคเวล จำกัด	25
3.5 วงรอบการเสียโอกาสจากการลาออกจากงานของพนักงานขายของบริษัท ชิคเวล จำกัด	26
3.6 วงรอบการเพิ่มต้นทุนเนื่องจากการลาออกจากงานของพนักงานขายของบริษัท ชิคเวล จำกัด	27
4.1 ความสอดคล้องกันของกลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ	28
5.1 แผนที่ยุทธศาสตร์ของบริษัท ชิคเวล จำกัด	37
5.2 Risk Reporting Matrix ขนาด 5x5	44
5.3 โอกาสและระดับผลกระทบของความเสียหาย	47



## บทที่ 1

### บทนำ

ปัจจุบันการเลี้ยงไก่เพื่ออุตสาหกรรมอาหารในประเทศไทยมีการขยายตัวมากขึ้นทั้งการเลี้ยงไก่ไข่และไก่เนื้อ โดยเฉพาะการเลี้ยงไก่เนื้อที่มีตลาดรองรับทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ทำให้อุตสาหกรรมการเลี้ยงไก่มีการขยายตัวเป็นอย่างมาก จึงส่งผลให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับการเลี้ยงไก่ เช่น ธุรกิจด้านอุปกรณ์ฟาร์มเลี้ยงไก่ มีการขยายตัวตามไปด้วย นอกจากนี้การผลักดันของภาครัฐ เช่น การตรวจสอบมาตรฐานฟาร์มจากกรมปศุสัตว์ และภาคเอกชน เช่น การเข้าไปมีส่วนร่วมในการควบคุมคุณภาพตั้งแต่ คุณภาพของลูกไก่ กระบวนการเลี้ยง โรงเรือน ตลอดจนระบบการจัดการ โรงเรือนที่ต้องได้มาตรฐาน ปัจจัยข้างต้นจึงเป็นการช่วยส่งเสริมให้ธุรกิจด้านอุปกรณ์ฟาร์มเลี้ยงไก่ขยายตัวเพิ่มขึ้น

#### 1.1 ภาพรวมธุรกิจ

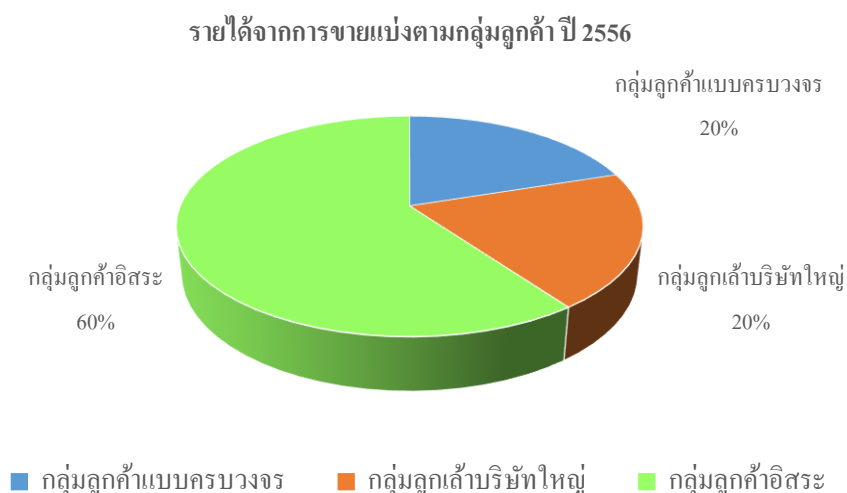
ธุรกิจอุปกรณ์ฟาร์มเลี้ยงไก่ในปัจจุบันมีการแข่งขันที่สูงมากเนื่องจากการขยายตัวตามการเลี้ยงไก่เพื่ออุตสาหกรรมอาหาร ทำให้มีการแข่งขันในรูปแบบที่หลากหลายมากขึ้นทั้งในด้านคุณภาพของผลิตภัณฑ์ ราคา และการบริการหลังการขาย ทำให้ลูกค้ามีตัวเลือกที่หลากหลายมากขึ้น อย่างไรก็ตามในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมาผู้ซื้อยังคงให้ความสำคัญกับราคาเป็นอันดับแรก เนื่องจากลูกค้าไม่ต้องการการบริการหลังการขายเพราะผู้ซื้อสามารถนำไปติดตั้งและซ่อมแซมด้วยตนเอง โดยผลิตภัณฑ์ที่สามารถทำราคาขายได้ต่ำเป็นผลิตภัณฑ์ที่มีนำเข้าจากประเทศจีน ซึ่งคุณภาพและความคงทนไม่สามารถเทียบได้กับผลิตภัณฑ์ที่นำเข้าจากอเมริกา ยุโรป หรือผลิตภัณฑ์ที่ผลิตขึ้นในประเทศไทย ทำให้ต้องมีการลงทุนสำหรับอุปกรณ์และโรงเรือนบ่อยครั้งขึ้น ทำให้ในปัจจุบันลูกค้าเริ่มให้ความสนใจกับคุณภาพของผลิตภัณฑ์มากขึ้นและการลงทุนในระยะยาวมากขึ้น

กลุ่มลูกค้าของธุรกิจอุปกรณ์ฟาร์มเลี้ยงไก่สามารถแบ่งออกได้เป็น 3 กลุ่มหลัก ได้แก่

**1.1.1 กลุ่มลูกค้าแบบครบวงจร** กล่าวคือ เป็นผู้เลี้ยง เชือด และนำไปปรุงสุกหรือแปรรูปด้วยตนเอง กลุ่มลูกค้าประเภทนี้ เช่น เครือเจริญโภคภัณฑ์ และเบทาโกร

**1.1.2 กลุ่มลูกค้าบริษัทใหญ่** ลูกค้ากลุ่มนี้ไม่มีอุปกรณ์ฟาร์มเลี้ยงไก่เป็นของตนเอง บริษัทจะเป็นผู้จัดหาอุปกรณ์ที่ใช้ในการเลี้ยงโดยทำสัญญากับบริษัทในการดำเนินการจัดหาและติดตั้งอุปกรณ์ต่างๆให้ลูกค้า กลุ่มลูกค้าประเภทนี้ เช่น ลูกค้าของสหฟาร์ม

**1.1.3 กลุ่มลูกค้าอิสระ** ลูกค้ากลุ่มนี้จะจัดหาลูกไก่จากบริษัทที่จำหน่ายมาเลี้ยงเอง ลูกค้ากลุ่มนี้จะต้องลงทุนอุปกรณ์ด้วยตนเองทั้งหมด



ภาพที่ 1.1 รายได้จากการขายแบ่งตามกลุ่มลูกค้า (ร้อยละ)

ที่มา : สรุปยอดขายประจำปี 2556 บริษัท ชิคเวล จำกัด

รูปแบบการจำหน่ายอุปกรณ์ฟาร์มเลี้ยงไก่ในปัจจุบัน แบ่งออกเป็น 3 รูปแบบหลักได้แก่

1. การขายแบบไม่มีบริการหลังการขายหรือการขายขาด ลูกค้าจะต้องนำผลิตภัณฑ์ไปติดตั้งตลอดจนดูแลซ่อมแซมด้วยตัวเอง ทำให้มีต้นทุนที่ต่ำจึงสามารถตั้งราคาเพื่อแข่งขันในตลาดได้ต่ำกว่ารูปแบบอื่นๆ

2. การขายแบบมีบริการหลังการขาย เป็นรูปแบบที่บริษัท ชิคเวล ดำเนินธุรกิจอยู่ กล่าวคือ เมื่อลูกค้าสนใจสั่งซื้อผลิตภัณฑ์ บริษัทฯจะมีบริการจัดส่ง ติดตั้ง รวมถึงการให้บริการตรวจสภาพและซ่อมแซมตามอายุการใช้งาน จึงไม่สามารถลดราคาเพื่อแข่งขันกับตลาดแบบแรกได้

3. การขายภายใต้สัญญาการจ้างเลี้ยงหรือสัญญาประกันราคา การขายในรูปแบบนี้เป็นไปตามข้อตกลงในสัญญาที่เกษตรกรได้ทำไว้กับบริษัทที่เกษตรกรรับจ้างเลี้ยง หรือรับประกันราคา โดยจะต้องทำการซื้ออุปกรณ์ทั้งหมดกับทางบริษัทเท่านั้น

สำหรับคู่แข่งในตลาดของอุปกรณ์ฟาร์มเลี้ยงไก่มีดังนี้ บริษัท บีดี จำกัด (BD) เป็นบริษัทที่ผลิตและจำหน่ายอุปกรณ์ฟาร์มเลี้ยงไก่จากยุโรป ผลิตภัณฑ์ของ BD เป็นที่ยอมรับในคุณภาพและมีราคาสูง บริษัท เอสวี จำกัด (SV) และ บริษัท เค เอส พี จำกัด (KSP) เป็นบริษัทภายในประเทศไทย ปัจจุบันเป็นตัวแทนจำหน่ายผลิตภัณฑ์นำเข้าจากต่างประเทศ และภายในประเทศ กลุ่มลูกค้าหลักของ KSP เป็นผู้เลี้ยงไก่ภายใต้สัญญาจ้างเลี้ยงของบริษัทชั้นนำด้านอาหาร บริษัท เคบี จำกัด (KB) และ เอวีที จำกัด (AVT) เป็นบริษัทที่มียอดจำหน่ายสูงสุดในปัจจุบัน นำเข้าสินค้าต้นทุนต่ำจากประเทศจีนเข้ามาจำหน่ายในรูปแบบที่ไม่มีบริการหลังการขาย นอกจากนี้ยังมีบริษัท บีเอช จำกัด (BH) จากประเทศจีนเข้ามาทำตลาดโดยเน้นการทำตลาดด้วยสินค้าราคาต่ำกว่าคู่แข่งในตลาด

## 1.2 โครงสร้างองค์กร

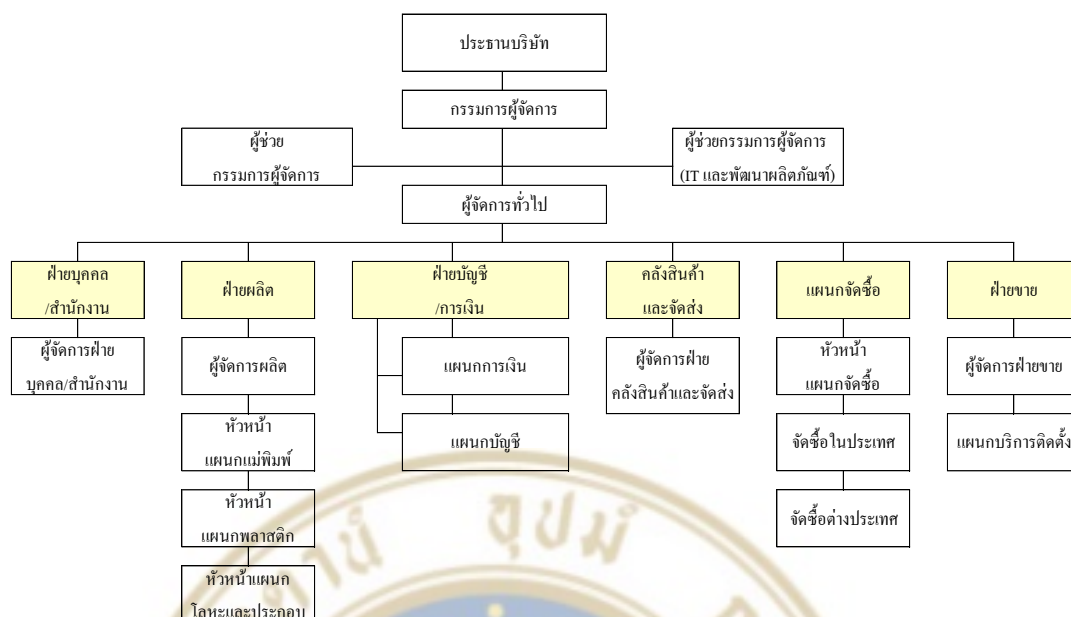
บริษัท ชิคเวล จำกัด ก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2523 ด้วยทุนจดทะเบียน 10,000,000 บาท โดยมีวัตถุประสงค์หลักคือ การนำเอาเทคโนโลยีในการเลี้ยงไก่ที่ทันสมัยในต่างประเทศเข้ามาพัฒนาอุตสาหกรรมการเลี้ยงไก่ในประเทศไทย ด้วยประสบการณ์กว่า 30 ปี ในปัจจุบันจึงเป็นบริษัทที่มีประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในด้านการให้คำปรึกษา ออกแบบ ตลอดจนการให้บริการการติดตั้งและบริการหลังการขายระบบโรงเรือนเลี้ยงไก่แบบปิด นอกจากนี้บริษัทยังมีการวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ผลิตภัณฑ์ที่ทันสมัย มีประสิทธิภาพสูงสุด เหมาะสมกับความต้องการของลูกค้าในอุตสาหกรรมการเลี้ยงไก่ในประเทศไทย ในปัจจุบันบริษัทฯ ได้กำหนดวิสัยทัศน์ และพันธกิจโดยมุ่งเน้นความเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมการเลี้ยงไก่ และรองรับการขยายตัวของตลาดในอนาคตไว้ดังนี้

วิสัยทัศน์

เป็นบริษัทที่ลูกค้าไว้วางใจเลือกใช้บริการเป็นลำดับแรก

พันธกิจ

การนำเสนอแต่สิ่งที่มีคุณภาพ มีความคุ้มค่าสำหรับการลงทุนในระยะยาวและในราคาที่สมเหตุผล โดยมุ่งเน้น “คุณภาพ 3 ประการ” คือ คุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในโรงเรือนระบบปิด คุณภาพของการประกอบติดตั้ง และคุณภาพของบริการหลังขาย



ภาพที่ 1.2 โครงสร้างองค์กร บริษัท ชิกเวล จำกัด  
ที่มา : ฝ่ายบุคคล บริษัท ชิกเวล จำกัด

ปัจจุบันบริษัทฯ มีพนักงานรวมทั้งสิ้น 50 คน แบ่งตามโครงสร้างองค์กรในภาพที่ 1.1 ผู้จัดการทั่วไปเป็นผู้ควบคุมดูแลทุกฝ่ายในบริษัท โดยมีฝ่ายบุคคลดูแลเกี่ยวกับพนักงานและสำนักงานของบริษัท ฝ่ายขายทำหน้าที่ด้านการตลาด และหางานให้บริษัท ภายในฝ่ายขายได้รวมแผนกติดตั้งไว้ด้วยกันเพื่อความสะดวกในการประสานงานในการให้บริการลูกค้า ฝ่ายจัดซื้อเป็นผู้จัดซื้อวัสดุ อุปกรณ์ให้กับบริษัท ฝ่ายผลิตเป็นผู้ดูแลด้านการผลิตสินค้าของบริษัททั้งหมด และเมื่อผลิตเสร็จเรียบร้อยแล้วสินค้าจะถูกส่งไปจัดเก็บที่คลังสินค้าเพื่อเตรียมจัดส่ง ฝ่ายบัญชีและการเงินรับผิดชอบดูแลด้านบัญชี เจ้าหนี้ ลูกหนี้ สรุปและรายงานสถานะทางการเงินให้กับผู้บริหาร

### 1.2.1 ผลิตภัณฑ์หลักของ บริษัท ชิคเวล จำกัด

1.2.1.1 ระบบ โรงเรือนเลี้ยงไก่แบบปิด ได้แก่ ระบบให้อาหารไก่อัตโนมัติ ระบบให้น้ำไก่อัตโนมัติ และระบบปรับสภาพอากาศในโรงเรือนเลี้ยงไก่



ภาพที่ 1.3 ระบบให้น้ำไก่อัตโนมัติและระบบให้อาหารไก่อัตโนมัติ  
ที่มา : เอกสารประกอบการขาย บริษัท ชิคเวล จำกัด



ภาพที่ 1.4 ระบบปรับสภาพอากาศในโรงเรือนเลี้ยงไก่  
ที่มา : เอกสารประกอบการขาย บริษัท ชิคเวล จำกัด



1.2.1.2 อุปกรณ์เลี้ยงไก่ ได้แก่ กระติบให้น้ำไก่ ถังอาหารไก่ ถาดอาหาร ลูกไก่อัตโนมัติ ถาดอาหารลูกไก่ และถาดไข่พลาสติก เป็นต้น



ภาพที่ 1.5 อุปกรณ์เลี้ยงไก่

ที่มา : เอกสารประกอบการขาย บริษัท ชิคเวล จำกัด

1.2.1.3 อุปกรณ์เกี่ยวกับไข่ ได้แก่ เครื่องคัดไข่ และตู้ฟักไข่



ภาพที่ 1.6 เครื่องคัดไข่และบรรจุไข่ NABEL

ที่มา : เอกสารประกอบการขาย บริษัท ชิคเวล จำกัด





ภาพที่ 1.7 ตู้ฟักไข่ Micro Claimer Hatcher 28800  
ที่มา : เอกสารประกอบการขาย บริษัท ชิคเวล จำกัด

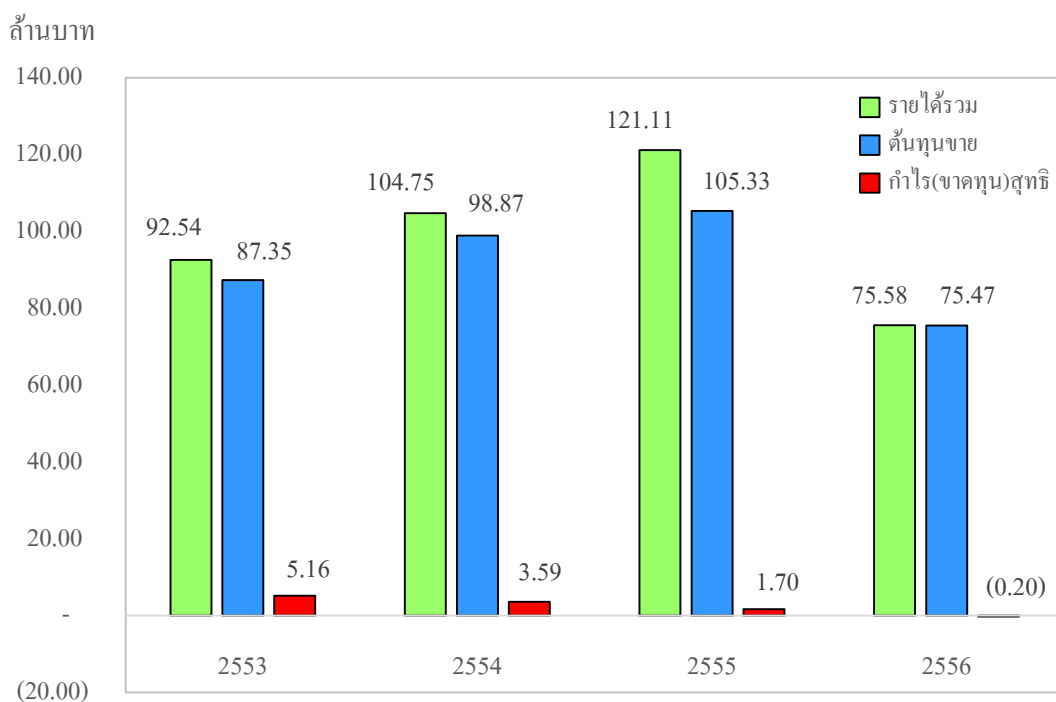


ภาพที่ 1.8 การติดตั้งอุปกรณ์ภายในโรงเรือนเลี้ยงไก่ระบบปิด  
ที่มา : เอกสารประกอบการขาย บริษัท ชิคเวล จำกัด

### 1.2.2 การให้บริการของ บริษัท ชิคเวล จำกัด

สำหรับในด้านการให้บริการจะแบ่งเป็นสองส่วนคือ บริการติดตั้งผลิตภัณฑ์ตามที่ลูกค้าได้สั่งซื้อ และบริการหลังการขาย โดยบริการหลังการขายรวมถึงการให้บริการตรวจสอบ บริการซ่อมบำรุง บริการเปลี่ยนอะไหล่หรือสินค้าทดแทน โดยไม่เสียค่าใช้จ่ายหากอยู่ในระยะรับประกัน

### 1.3 ผลประกอบการ

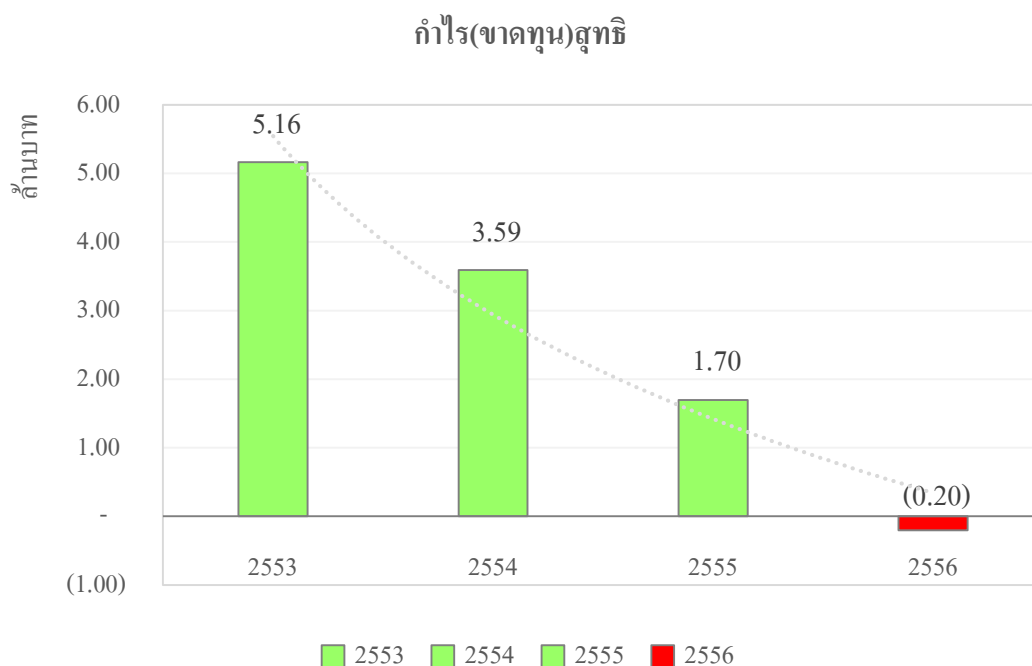


ภาพที่ 1.9 ผลการดำเนินงานของบริษัท

ที่มา: งบการเงินประจำปี 2553-2556 บริษัท ชีวเวล จำกัด

ผลการดำเนินงานของบริษัทฯ ในช่วงปี 2553-2555 บริษัทฯ มีอัตราการเติบโตของรายได้ร้อยละ 15 ต่อปี เนื่องจากอยู่ในช่วงเศรษฐกิจฟื้นตัว ในปี 2556 บริษัทฯ บริษัทฯ มีรายได้รวมที่ลดลงกว่าร้อยละ 40 อย่างไรก็ตามในช่วงปี 2553-2556 บริษัทฯ สามารถทำกำไรได้ในอัตราที่ลดลงจนกระทั่งในปี 2556 บริษัทฯ ไม่สามารถทำกำไรได้

## 1.4 ปัญหาที่เกิดขึ้น



### ภาพที่ 1.10 ผลการดำเนินงานของบริษัท

ที่มา: งบการเงินประจำปี 2553-2556 บริษัท ชีวเวล จำกัด

เนื่องจากบริษัท มีกำไรลดลงอย่างต่อเนื่องส่งผลให้การจ่ายเงินค่าตอบแทนประจำปี และค่าคอมมิชชั่นลดลง จึงส่งผลให้บริษัทประสบปัญหาการลาออกของพนักงาน โดยเฉพาะกลุ่มพนักงานขาย ที่ผ่านมามีบริษัทมีอัตราการลาออกของพนักงานขายที่ร้อยละ 25 แต่ในช่วงไตรมาสที่ 3 ของปี 2556 ต่อเนื่องถึงปี 2557 บริษัทมีอัตราการลาออกที่ร้อยละ 100 ทั้งนี้ยังไม่รวมจำนวนพนักงานที่ลาออกภายในช่วงทดลองงาน ด้วยสาเหตุดังกล่าวทำให้บริษัทฯ สูญเสียโอกาสและความต่อเนื่องในการทำตลาด เนื่องจากพนักงานขายเป็นผู้ที่พบปะและสร้างความสัมพันธ์กับกลุ่มลูกค้าโดยตรง เมื่อไม่มีพนักงานขายของบริษัท โอกาสในการขายผลิตภัณฑ์จึงเป็นของคู่แข่ง จากปัญหาที่ได้กล่าวมานั้นบ่อยครั้งที่ทางผู้บริหารต้องออกไปพบลูกค้าเองเพื่อความต่อเนื่องและเพิ่มความเชื่อมั่นให้แก่ลูกค้า นอกจากนี้การเปลี่ยนพนักงานขายบ่อยครั้งยังส่งผลต่อค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงานขายของบริษัท เนื่องจากบริษัทต้องเตรียมความพร้อมของพนักงานขายก่อนไปพบลูกค้าอีกด้วย

จากปัญหาที่เกิดขึ้นบริษัทต้องการให้อัตราการลาออกของพนักงานขายลดลง และพิจารณาถึงจำนวนของพนักงานขายที่เหมาะสมเพื่อสร้างโอกาสในการทำตลาดได้อย่างต่อเนื่อง และมีการเติบโตของธุรกิจที่สอดคล้องกับการขยายตัวของตลาดในอนาคต

## บทที่ 2

### การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ

ปัจจุบันธุรกิจอุปกรณ์ฟาร์มเลี้ยงไก่มีอัตราการแข่งขันสูงมาก ส่วนหนึ่งเป็นผลจากการที่มีคู่แข่งหลายราย จึงทำให้บริษัทต้องพิจารณาถึงการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้มากขึ้น โดยการใช้เครื่องมือต่างๆ เข้ามาวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกบริษัท เพื่อช่วยในการกำหนดกลยุทธ์ การวางแผนการดำเนินธุรกิจและพัฒนาสินค้าได้ตรงกับความต้องการของตลาด และสร้างความสามารถในการแข่งขัน และความยั่งยืนให้กับบริษัทต่อไป

#### 2.1 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมโดยใช้ PESTEL Analysis

สภาวะการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรม ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากสภาพแวดล้อมภายนอกซึ่งประกอบด้วย สภาพแวดล้อมด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี สิ่งแวดล้อม และกฎหมาย เมื่อเกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกขึ้น ผลของการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างความสามารถในการแข่งขันหรือลดความสามารถในการแข่งขันของบริษัท ดังนั้นบริษัทจึงควรให้ความสนใจกับปัจจัยเหล่านี้

##### 2.1.1 สภาพแวดล้อมด้านการเมือง

สภาพแวดล้อมด้านการเมืองมีการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายของภาครัฐในแต่ละช่วงเวลานั้นๆ การเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมทางการเมืองอาจส่งผลให้เกิดความไม่ต่อเนื่องในการดำเนินการ เนื่องจากนโยบายและเป้าหมายของภาครัฐที่เปลี่ยนแปลงไป ปัจจัยที่ควรให้ความสำคัญในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการเมือง ได้แก่ ความมั่นคงของรัฐบาล การประกาศนโยบาย กฎระเบียบต่างๆ ที่อาจช่วยสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินธุรกิจในอนาคต

##### 2.1.2 สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ

สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจเป็นปัจจัยหนึ่งที่สามารถส่งผลกระทบต่อธุรกิจเป็นอย่างมาก เนื่องจากสภาพเศรษฐกิจสะท้อนถึงกำลังซื้อ ทิศทางของตลาดในอนาคต การวิเคราะห์

สภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจช่วยให้บริษัทสามารถวางแผนทั้งในระยะสั้นและระยะยาวให้เหมาะสมได้อีกด้วย

### 2.1.3 สภาพแวดล้อมทางสังคม

สภาพแวดล้อมทางสังคมเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับทัศนคติ วัฒนธรรม ความความเป็นอยู่ วิถีชีวิต ของแต่ละชุมชนซึ่งมีความแตกต่างกันไป ก่อนการเข้าสู่ตลาดในพื้นที่นั้นๆ ควรมีการศึกษาปัจจัยเหล่านี้เป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถเข้าถึงคนในชุมชน และสามารถดำเนินธุรกิจได้อย่างราบรื่นและส่งผลกระทบต่อประชากรในชุมชนนั้นๆ น้อยที่สุด

### 2.1.4 สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี

การพัฒนาของนวัตกรรมและเทคโนโลยีในแต่ละอุตสาหกรรมมีลักษณะที่แตกต่างกันออกไป บางอุตสาหกรรมพัฒนาอย่างเชิงซ้ำ บางอุตสาหกรรมเป็นไปอย่างก้าวกระโดด การพัฒนาเทคโนโลยีในรูปแบบที่แตกต่างกันนั้นล้วนส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมแตกต่างกันไป ทำให้ต้องมีการพิจารณาวางแผนรองรับการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีที่จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจในอนาคต

### 2.1.5 สิ่งแวดล้อม

ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจการของบริษัท ซึ่งรวมถึงที่ตั้งของบริษัท โรงงาน ผลิตภัณฑ์ที่ไม่ทำลายสิ่งแวดล้อม นอกจากนี้ยังรวมถึงการควบคุมมลพิษโดยหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในพื้นที่นั้นๆ

### 2.1.6 กฎหมาย

ปัจจัยทางด้านกฎหมายเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับการดำเนินธุรกิจ ความแตกต่างของกฎหมายแต่ละท้องถิ่นสามารถสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ

ผลการวิเคราะห์อุตสาหกรรมโดยใช้ PESTEL Analysis สำหรับบริษัท ชิคเวลด จำกัด มีดังนี้

#### 2.1.1 สภาพแวดล้อมด้านการเมือง

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางการเมืองพบว่า ภาวะการเมืองที่ไม่แน่นอนส่งผลให้กลุ่มเกษตรกรอิสระซึ่งเป็นกลุ่มลูกค้าหลักของบริษัทชะลอการลงทุน ในขณะที่เดียวกันฟาร์มขนาด



ใหญ่ยังสามารถลงทุนได้อย่างต่อเนื่อง เนื่องจากการผลิตให้กับบริษัทที่มีชื่อเสียงด้านผลิตภัณฑ์จากไก่ และสามารถมีอิทธิพลในโครงสร้างตลาด

### 2.1.2 สภาพแวดล้อมด้านเศรษฐกิจ

การขยายตัวของเศรษฐกิจไม่เป็นไปตามที่ได้มีการคาดการณ์ไว้เนื่องจากผลกระทบของการชุมนุมทางการเมืองและการชะลอการลงทุนขณะที่มีการปกครองโดยรัฐบาลทหาร อย่างไรก็ตามหากพิจารณาเฉพาะการเลี้ยงไก่เพื่ออุตสาหกรรมอาหารยังสามารถเติบโตได้อย่างต่อเนื่องด้วย 3 ปัจจัยหลักที่เกี่ยวข้องเนื่องจากภาวะเศรษฐกิจคือ ราคาของเนื้อไก่สอดคล้องกับค่าครองชีพในปัจจุบันหรือกล่าวได้ว่าต่ำกว่าเนื้อสัตว์ประเภทอื่นทำให้ประชาชนหันมาบริโภคเนื้อไก่เพิ่มขึ้น การขยายตัวของเศรษฐกิจโลก และการยกเลิกการห้ามนำเข้าเนื้อไก่จากประเทศไทยของกลุ่มสหภาพยุโรปและญี่ปุ่น จากที่กล่าวมาข้างต้นจึงทำให้การเลี้ยงไก่ยังคงมีการขยายตัวส่งผลให้ธุรกิจอุปกรณ์ฟาร์มเลี้ยงไก่ขยายตัวตามไปด้วย

### 2.1.3 สภาพแวดล้อมทางสังคม

การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมทางสังคมนั้นแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ ผู้บริโภค ปัจจุบันผู้บริโภคให้ความสนใจในด้านความปลอดภัยของอาหารมากขึ้น ผู้บริโภคจึงหันมาให้ความสนใจถึงกระบวนการในการผลิตอาหารที่นำมาบริโภค จึงทำให้โรงงานอุตสาหกรรมที่รับซื้อไก่เพื่อเข้ากระบวนการผลิต เข้ามามีส่วนร่วมในการควบคุมมาตรฐานของการเลี้ยงไก่

ผู้เลี้ยงไก่ สภาพแวดล้อมทางสังคมของผู้เลี้ยงไก่ส่งผลกระทบกับการจำหน่ายอุปกรณ์ฟาร์มเลี้ยงไก่ของบริษัทเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นสังคมที่เชื่อมั่นในผู้นำระดับท้องถิ่น หรือผู้ที่ประสบความสำเร็จ จึงทำให้ไม่สามารถมีช่องว่างที่จะเข้าไปทำตลาดผลิตภัณฑ์ได้

### 2.1.4 สภาพแวดล้อมทางเทคโนโลยี

ในปัจจุบันเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมอุปกรณ์ฟาร์มเลี้ยงไก่ไม่มีการพัฒนาแบบก้าวกระโดดเหมือนในยุคก่อน การพัฒนาของเทคโนโลยีก็เป็นเพียงการพัฒนาประสิทธิภาพให้ดีขึ้นหรือการนำเอาเทคโนโลยีในอุตสาหกรรมอื่นเข้ามาประยุกต์ใช้ การพัฒนาทางเทคโนโลยีจึงมีไม่มากนัก ทำให้การแข่งขันในปัจจุบันเป็นการแข่งขันในรูปแบบของราคา



### 2.1.5 สิ่งแวดล้อม

จากนโยบายสนับสนุนด้านการรักษาสิ่งแวดล้อมของภาครัฐ การใช้ผลิตภัณฑ์อุปกรณ์ฟาร์มเลี้ยงไก่ของบริษัท ไม่ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในทางตรง แต่เมื่อผลิตภัณฑ์หมดอายุการใช้งาน ควรมีการจัดการที่เหมาะสมเพื่อรักษาสิ่งแวดล้อม

สำหรับกระบวนการผลิตโรงงานที่ผลิตได้มีการควบคุมกระบวนการผลิตให้เป็นไปตามมาตรฐานอุตสาหกรรมเพื่อให้ส่งผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมน้อย

### 2.1.6 กฎหมาย

ปัจจัยทางด้านกฎหมาย เป็นปัจจัยที่สนับสนุนธุรกิจอุปกรณ์ฟาร์มเลี้ยงไก่ เนื่องจากในการจัดตั้งฟาร์มเลี้ยงไก่มีกฎหมายและข้อบังคับต่างๆ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติตาม จึงทำให้อุปกรณ์ฟาร์มเลี้ยงไก่เป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการทำฟาร์มเลี้ยงไก่

จากการวิเคราะห์ PESTEL Analysis สามารถสรุปผลกระทบต่อธุรกิจได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ผลการวิเคราะห์ PESTEL Analysis

ปัจจัยที่ส่งผลต่อธุรกิจ	ระดับผลกระทบ
ด้านการเมือง	ระดับสูง
ด้านเศรษฐกิจ	ระดับสูง
ด้านสังคม	ระดับปานกลาง
ด้านเทคโนโลยี	ระดับต่ำ
ด้านสิ่งแวดล้อม	ระดับสูง
ด้านกฎหมาย	ระดับสูง

จากการวิเคราะห์แรงผลักดันจากภายนอกที่ส่งผลต่อธุรกิจพบว่าสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่กำลังมีแนวโน้มขยายตัว ความต้องการไก่สดแช่แข็งและไก่แปรรูปของชาวต่างชาติ สังคมที่ให้ความสนใจในด้านของความปลอดภัยของอาหาร และสุดท้ายปัจจัยด้านกฎหมายเป็นส่วนช่วยในการสนับสนุนธุรกิจอุปกรณ์ฟาร์มเลี้ยงไก่ให้มีการขยายตัวมากยิ่งขึ้น

## 2.2 การวิเคราะห์อุตสาหกรรมด้วย Five Forces Analysis

Five Forces Analysis (Porter, 1998) ได้ถูกเสนอขึ้นมาด้วยแนวความคิดที่ว่า ในการแข่งขันไม่ได้มีแค่คู่แข่งในปัจจุบัน เพราะในการแข่งขัน บริษัทสามารถสูญเสียรายได้ไปด้วยอำนาจต่อรองจากผู้ซื้อที่มีเหนือผู้ขายและซัพพลายเออร์ที่มีอำนาจต่อรองเหนือผู้ผลิตหรือบริษัท ในขณะเดียวกันบริษัทสามารถสูญเสียรายได้ให้กับผู้เล่นรายใหม่ที่เข้ามาสู่ตลาด ดึงความสนใจลูกค้าไปด้วยผลิตภัณฑ์ที่เหมือนกันหรือสามารถทดแทนกันได้ (Huff, Floyd, Sherman & Terjesen, 2009) ด้วยเหตุผลข้างต้นจึงมีการนำ Five Forces Analysis เข้ามาวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรม ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยต่างๆดังนี้

### 2.2.1 สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม

การขยายตัวของอุตสาหกรรมมีผลต่อการแข่งขันกันระหว่างผู้เล่นในตลาด กล่าวคือ หากอุตสาหกรรมมีการขยายตัวรูปแบบและภาวะการแข่งขันจะไม่รุนแรง แต่ถ้าไม่มีการขยายตัวหรือการขยายตัวของอุตสาหกรรมลดลง การแข่งขันจะรุนแรงขึ้นเนื่องจากผู้แข่งขันทุกต้องการแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด

### 2.2.2 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

ผู้ซื้อสามารถกำหนดราคา หรือกำหนดคุณภาพของสินค้าและบริการตามที่ต้องการ ซึ่งการลดราคาทำให้รายได้ลดลง การเพิ่มคุณภาพก็ทำให้ต้นทุนนั้นสูงขึ้น ส่งผลให้กำไรที่ต้องการลดลง ผู้ซื้อจะมีอำนาจการต่อรองสูงทันทีเมื่อ สินค้าไม่น่าสนใจ หรือไม่เป็นที่ต้องการของตลาด และอำนาจการต่อรองของลูกค้าจะยิ่งสูงขึ้น ไปอีกหากลูกค้ารวมกลุ่มกันเจรจา

### 2.2.3 อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์

ในปัจจุบันซัพพลายเออร์มีการรวมกลุ่มกันเพื่อลดอำนาจในการต่อรองกับลูกค้าเพื่อให้สามารถขายสินค้าได้ในราคาสูง การมีซัพพลายเออร์หลายรายจึงเป็นการเพิ่มทางเลือกและลดความเสี่ยงในการไม่มีอำนาจการต่อรอง หรืออาจร่วมมือกับคู่แข่งเพื่อเพิ่มอำนาจในการต่อรอง

### 2.2.4 สินค้าทดแทน

สินค้าหรือบริการทดแทน คือ สินค้าที่สามารถใช้ทดแทนสินค้าของบริษัทได้ทันที โดยสินค้าทดแทนนั้นอาจมีราคาที่ถูกกว่าหรือมีคุณภาพบางส่วนที่ดีกว่าของเรา จนอาจตัดสินใจที่จะเลิกซื้อสินค้าและใช้บริการของเราไปเลือกใช้สินค้าทดแทนแทน

### 2.2.5 ผู้ประกอบการใหม่

การเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่อาจมาพร้อมความสามารถในการแข่งขันที่ดีกว่าบริษัท และคู่แข่งรายเดิม คู่แข่งรายใหม่อาจเข้ามาพร้อมกับการแข่งขันรูปแบบใหม่ซึ่งบริษัทต้องทำการพิจารณาถึงผลกระทบที่จะได้รับจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่

ผลการวิเคราะห์อุตสาหกรรมโดยใช้ Five Forces Analysis สำหรับบริษัท ชิคเวล จำกัด มีดังนี้

#### 2.2.1 สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม

อัตราการการเลี้ยงไก่ในประเทศไทยที่ขยายตัวเพิ่มมากขึ้นส่งผลให้เกิดการแข่งขันในอุตสาหกรรมอุปกรณ์ฟาร์มเลี้ยงไก่โดยตรง เนื่องจากมีความต้องการเพิ่มปัจจัยการผลิตให้สอดคล้องกับความต้องการ ทำให้เกิดการแข่งขันในหลากหลายรูปแบบ เช่น การขายสินค้าโดยไม่รวมการให้บริการทำให้สามารถทำราคาสินค้าได้ต่ำ การใช้สัญญาประกันราคา อย่างไรก็ตามหากมองที่ตัวผลิตภัณฑ์แล้วการแข่งขันในปัจจุบันนั้นมีการแข่งขันที่สูงมาก เนื่องจากลูกค้ามองว่าวัตถุประสงค์ในการทำงานไม่ต่างกันจึงเอาราคามาเป็นตัวเปรียบเทียบ

#### 2.2.2 อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ

อำนาจต่อรองของผู้ซื้อในอุตสาหกรรมอุปกรณ์ฟาร์มเลี้ยงไก่มีอยู่ 2 รูปแบบ ดังนี้

2.2.2.1 ผู้ซื้อที่มีอำนาจต่อรองเหนือผู้ขาย รูปแบบนี้ผู้ซื้อเป็นผู้ที่มีอำนาจในการกำหนดราคาซื้อสูงกว่าผู้ผลิตที่กำหนดราคาขาย เนื่องจากในอุตสาหกรรมนี้มีผู้เล่นหลายราย มีผลิตภัณฑ์ที่มีวัตถุประสงค์และลักษณะการใช้งานที่ไม่แตกต่างกัน ส่งผลให้ลูกค้ามีทางเลือกที่หลากหลายทั้งในด้านราคา และคุณภาพ

2.2.2.2 ผู้ซื้อที่มีอำนาจต่อรองน้อยกว่าผู้ขาย รูปแบบนี้เป็นผลจากการทำสัญญาประกันราคา หรือรับจ้างเลี้ยง โดยเงื่อนไขในสัญญาจะระบุไว้อย่างชัดเจนว่าจะต้องซื้ออุปกรณ์ต่างๆ จากบริษัทที่ระบุไว้ในสัญญา

จากทั้ง 2 รูปแบบที่กล่าวมา บริษัท ชิคเวล จำกัด อยู่ในรูปแบบที่ผู้ซื้อที่มีอำนาจต่อรองสูงกว่าผู้ขาย

#### 2.2.3 อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์

ในอุตสาหกรรมอุปกรณ์ฟาร์มเลี้ยงไก่ สามารถจำแนกอำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ได้ดังนี้

2.2.3.1 ชัฟฟลายเออร์วัตถุดิบในกระบวนการผลิต อำนาจต่อรองของชัฟฟลายเออร์มีต่ำ เนื่องจากชัฟฟลายเออร์มีปริมาณมากจึงทำให้การแข่งขันระหว่างชัฟฟลายเออร์สูงตามไปด้วย จึงทำให้สามารถจัดหาวัตถุดิบในการผลิตได้ในราคาที่ต่ำ

2.2.3.2 การเป็นตัวแทนจำหน่าย เนื่องจากบางผลิตภัณฑ์ เช่น เครื่องกั๊กไข่ ตู้ฟักไข่ ยังจำเป็นต้องนำเข้าจากต่างประเทศ โดยการขอสิทธิเป็นตัวแทนจำหน่าย ซึ่งเป็นสัญญาแบบกำหนดระยะเวลา หรือต้องติดต่อผ่านตัวแทนจำหน่ายในประเทศไทย ทำให้อำนาจการต่อรองกลับไปสู่ชัฟฟลายเออร์

2.2.3.3 ด้านพนักงาน ในการว่างจ้างพนักงานบริษัทเป็นผู้ดำเนินการเองทั้งหมด ทั้งการลงประกาศในเว็บไซต์ และสื่อสิ่งพิมพ์ ผู้สมัครงานในปัจจุบันหากมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องจะมีอำนาจในการต่อรองกับบริษัทสูงมาก ในขณะที่เดียวกันบริษัทที่มีอำนาจต่อรองสูงกว่าผู้ที่ไม่มีประสบการณ์หรือไม่ได้เรียนจบในสาขาที่เกี่ยวข้อง

#### 2.2.4 สินค้าทดแทน

เนื่องจากผลิตภัณฑ์ในอุตสาหกรรมอุปกรณ์ฟาร์มเลี้ยงไก่มีวัตถุประสงค์และลักษณะการใช้งานที่ไม่แตกต่างกัน และเทคโนโลยีสำหรับอุปกรณ์ฟาร์มในปัจจุบันอยู่ในช่วงที่มีการพัฒนาน้อย ภัยคุกคามจากสินค้าสินค้าทดแทนจึงไม่สูงมาก

#### 2.2.5 ผู้ประกอบการใหม่

สำหรับอุตสาหกรรมอุปกรณ์ฟาร์มเลี้ยงไก่ การเข้ามาของผู้เล่นรายใหม่นั้นสามารถเข้ามาได้ง่าย และเป็น การเข้ามาเติมเต็มช่องว่างของตลาดเดิมที่มีอยู่ การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ทำให้เกิดรูปแบบการแข่งขันที่หลากหลายมากขึ้น ซึ่งส่งผลกระทบต่อโดยตรงกับศักยภาพในการทำตลาด อย่างไรก็ตามการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ยังคงมีอุปสรรค เช่น ไม่สามารถเข้าถึงฐานลูกค้าของกลุ่มเดิมได้เนื่องจากมีเครือข่ายที่เหนียวแน่นและมีความไว้วางใจมาเป็นเวลายาวนาน

จากการวิเคราะห์ Five Forces Analysis สามารถสรุปผลกระทบต่อธุรกิจได้ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ผลการวิเคราะห์ Five Forces Analysis

ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจ	ระดับผลกระทบ
สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม	ระดับสูง
อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ	ระดับสูง
อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์	ระดับต่ำ
ด้านวัตถุดิบในการผลิต	ระดับปานกลาง
ด้านการเป็นตัวแทนจำหน่าย	ระดับสูง
ด้านพนักงาน	ระดับสูง
สินค้าทดแทน	ระดับสูง
ผู้ประกอบการใหม่	ระดับสูง

จากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมโดยใช้ Five Forces Analysis พบว่านอกจากภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมและอำนาจการต่อรองของผู้ซื้อแล้ว ปัจจัยที่สามารถส่งผลกระทบต่อบริษัท คือ การเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่ซึ่งนำไปสู่การแข่งขันในรูปแบบที่แตกต่างจากปัจจุบัน และอำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ในกรณีของบริษัท เป็นตัวแทนจำหน่ายอยู่หากบริษัทหมดสัญญา อำนาจการต่อรองจะเป็นของซัพพลายเออร์ทันทีเนื่องจากซัพพลายเออร์อาจพิจารณาทำสัญญากับบริษัทคู่แข่งหากมีโอกาสในการทำตลาดได้สูงกว่า

### 2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจ

การที่องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนนั้น ปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ ทรัพยากรที่องค์กรครอบครองอยู่ โดยคุณสมบัติของทรัพยากรที่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนนั้นสามารถวิเคราะห์ได้โดยใช้ VRIN Framework (Barney, 1991) ประกอบด้วย



### 2.3.1 V – Valuable Resources

ทรัพยากรนั้นมีคุณค่าต่อองค์กร สร้างโอกาสและความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ลดการคุกคาม (Threats) ของคู่แข่ง และสามารถนำมาสร้างกลยุทธ์เพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างต่อเนื่อง

### 2.3.2 R – Rare Resources

ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่คู่แข่งไม่สามารถหาได้เทียบเท่า เป็นทรัพยากรที่มีอยู่เฉพาะองค์กรและเป็นส่วนประกอบสำคัญในออกแบบกลยุทธ์เพื่อสร้างความได้เปรียบอย่างยั่งยืนในการแข่งขัน

### 2.3.3 I – Imperfectly Imitable Resources

ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้อย่างสมบูรณ์ เนื่องจากทรัพยากรถูกสร้างมาควบคู่กับการดำเนินกิจการ ความเชื่อมโยงระหว่างความได้เปรียบทางการแข่งขันและทรัพยากรขององค์กร

### 2.3.4 N – Non Substitutable Resource

ทรัพยากรที่องค์กรมีอยู่ไม่สามารถนำทรัพยากรใดๆมาทดแทนได้ เนื่องจากทรัพยากรของแต่ละองค์กรมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันจึงไม่สามารถนำมาทดแทนกันได้

จากการวิเคราะห์โดยใช้ VRIN Framework ได้ผลดังตารางที่ 2.3



ตารางที่ 2.3 การวิเคราะห์ VRIN Framework

Framework Resources	ทรัพยากร ที่มีคุณค่า	ทรัพยากร ที่หายาก	ทรัพยากร ที่ไม่สามารถ ลอกเลียนแบบ ได้	ทรัพยากร ที่ไม่สามารถ ทดแทนได้	ผลการวิเคราะห์
บุคลากร	ใช่	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้ ชั่วคราว
ผลิตภัณฑ์	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้เท่า เทียม
การบริการ	ใช่	ไม่ใช่	ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้เท่า เทียม
Value added	ใช่	ใช่	ไม่ใช่	ไม่ใช่	แข่งขันได้ ชั่วคราว

จากตารางที่ 2.3 สามารถอธิบายผลการวิเคราะห์ VRIN Framework ได้ดังนี้

ด้านบุคลากร บุคลากรของบริษัทมีความเชี่ยวชาญในระบบโรงเรือนเลี้ยงไก่ระบบปิด มีความสามารถในการให้คำปรึกษา ออกแบบ มีความเชี่ยวชาญด้านการติดตั้งและให้บริการซ่อม บำรุงผลิตภัณฑ์เป็นอย่างดี จึงสร้างความไว้วางใจให้กับลูกค้าเป็นอย่างดี ช่วยให้บริษัทมีความได้เปรียบในการแข่งขันได้ หากมองในระยะยาวความเชี่ยวชาญของทรัพยากรบุคคลสามารถสร้าง ขึ้นเองได้จากประสบการณ์ ถึงแม้จะไม่สามารถเลียนแบบได้ทั้งหมด อีกทั้งสามารถถูกทดแทนได้ ด้วยเทคโนโลยีในปัจจุบันจึงทำให้ไม่เป็นความได้เปรียบทางการแข่งขันในระยะยาว

ด้านผลิตภัณฑ์ ผลิตภัณฑ์ต่างๆของบริษัทในปัจจุบันบริษัทได้ทำการวิจัยและพัฒนา ผลิตภัณฑ์ เพื่อให้บริษัทสามารถมั่นใจได้ว่าเป็นผลิตภัณฑ์ที่เหมาะสมต่อการใช้งาน ทนทาน จึง ส่งผลให้ผลิตภัณฑ์มีราคาที่สูงกว่าคู่แข่งที่นำเข้ามาจากประเทศจีน อย่างไรก็ตามปัจจุบันมีการแข่งขัน กันทางด้านราคาอย่างรุนแรงเนื่องจากผลิตภัณฑ์ต่างๆมีวัตถุประสงค์ในการใช้งานที่ไม่แตกต่างกัน มีเทคโนโลยีที่ใกล้เคียงกันจึงทำให้สามารถลอกเลียนแบบได้ หรือมีผลิตภัณฑ์ที่ทดแทนกันได้

ด้านการให้บริการ บริษัทมีจุดเด่นในด้านคุณภาพของบริการหลังการขายมาเป็น ระยะเวลายาวนาน กลุ่มลูกค้าที่เลือกซื้อผลิตภัณฑ์ของบริษัทจึงพิจารณาเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ของ บริษัทอย่างต่อเนื่อง ในปัจจุบันมาตรฐานการให้บริการหลังการขายของบริษัท เช่น การให้บริการใน

วันทำการถัดไป ยังไม่มีคู่แข่งดำเนินการในลักษณะนี้ แต่จุดเด่นในการให้บริการของบริษัท จะถูกทดแทนด้วยผลิตภัณฑ์ที่ราคาต่ำและไม่บริการหลังการขาย

ด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า ในด้านการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้านั้นเป็นสิ่งที่สำคัญกับบริษัทเป็นอย่างยิ่ง การสร้างมูลค่าเพิ่มให้แก่ลูกค้าของบริษัท ได้ถูกสร้างตั้งแต่ตัวผลิตภัณฑ์ตลอดจนบริการติดตั้งและบริการหลังการขาย กระบวนการสร้างมูลค่าเพิ่มนี้เป็นสิ่งที่ทำได้ยากแต่สามารถลอกเลียนแบบหรือทดแทนได้

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจพบว่าทรัพยากรที่บริษัทมีอยู่นั้นไม่สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันระยะยาวเนื่องจากความเชี่ยวชาญของทรัพยากรบุคคลสามารถถูกลอกเลียนแบบได้จากระยะเวลาและประสบการณ์ของกลุ่มคู่แข่ง ส่วนด้านการให้บริการลูกค้าถึงแม้ว่าบริษัทจะมีจุดเด่นในด้านนี้มาช้านานแต่หากรูปแบบการแข่งขันในปัจจุบันเปลี่ยนจากการแข่งขันด้วยราคา เข้าสู่การให้บริการหลังการขาย บริษัทสามารถสูญเสียจุดเด่นนี้ไปเนื่องจากกลายเป็นมาตรฐานของธุรกิจนี้

จากการวิเคราะห์อุตสาหกรรมทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับปัญหาการลาออกของพนักงานขายของบริษัท ชิคเวล จำกัด พบปัจจัยที่เกี่ยวข้องคือ อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ในด้านพนักงานที่สูงมาก หากบริษัทต้องการจ้างพนักงานขายที่มีวุฒิการศึกษา หรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องโดยตรง อีกทั้งสภาพแวดล้อมภายนอกในด้านการเมืองและเศรษฐกิจของประเทศที่มีความเชื่อมโยงกันส่งผลกระทบต่อทิศทางการตัดสินใจลงทุนของกลุ่มลูกค้าหลักของบริษัทเป็นอย่างมาก และผลการวิเคราะห์ทรัพยากรของบริษัท โดยใช้ VRIN Framework บ่งบอกชัดเจนว่าบริษัทไม่สามารถมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่ยั่งยืน เนื่องจากในปัจจุบันจุดเด่นของบริษัทในด้านการให้บริการหลังการขายนั้นยังไม่คู่แข่งรายใดลงมือทำ

จากผลการวิเคราะห์ข้างต้นบริษัท ชิคเวล จำกัด มีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมีการวางแผนทางกลยุทธ์เพื่อลดปัญหาการลดลงของยอดขายและกำไร รวมถึงลดอัตราการลาออกของพนักงานขาย และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

### บทที่ 3

## การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาทางธุรกิจ

ปัญหาที่พบในการดำเนินธุรกิจในปัจจุบันองค์กรมักประสบปัญหาในลักษณะของปัญหาเชิงซ้อน กล่าวคือในหนึ่งปัญหาที่พบนั้นมีความเชื่อมโยงถึงปัจจัย หรือประเด็นอื่นๆ ในการดำเนินธุรกิจ ทำให้ลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้นมีความซับซ้อน มีความยุ่งยากในการแก้ปัญหา การทำความเข้าใจปัญหาเชิงซ้อนเหล่านี้จึงเป็นสิ่งที่จะต้องทำเป็นอย่างยิ่ง และเพื่อให้สามารถเข้าใจและสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างถูกต้อง องค์กรจำเป็นต้องใช้การคิดอย่างเป็นระบบในการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้น การคิดอย่างเป็นระบบช่วยสามารถเชื่อมโยงประเด็นปัญหา ตลอดจนช่วยให้สามารถลำดับความสำคัญ และผลกระทบอันจะช่วยให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างยั่งยืน

### 3.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้แผนภูมิมิวรอบและเหตุผล (Causal Loop Diagram)

แผนภูมิมิวรอบและเหตุผล (Causal Loop Diagram) มีที่มาจากการคิดอย่างเป็นอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) (Forrester, 1961) โดยให้เปลี่ยนมุมมองจากการแยกวิเคราะห์เหตุการณ์ (Event) เพื่อระบุสาเหตุ (Cause) เป็นการมององค์กรให้เป็นระบบ การมององค์กรให้เป็นระบบนั้นจะทำให้เห็นแบบแผนของพฤติกรรม (Patterns of Behavior) ซึ่งเป็นเหตุให้เกิดปัญหาต่างๆ ทำให้สามารถระบุสาเหตุของปัญหาได้ชัดเจนและสามารถแก้ปัญหาคือต้นเหตุได้อย่างถูกต้อง

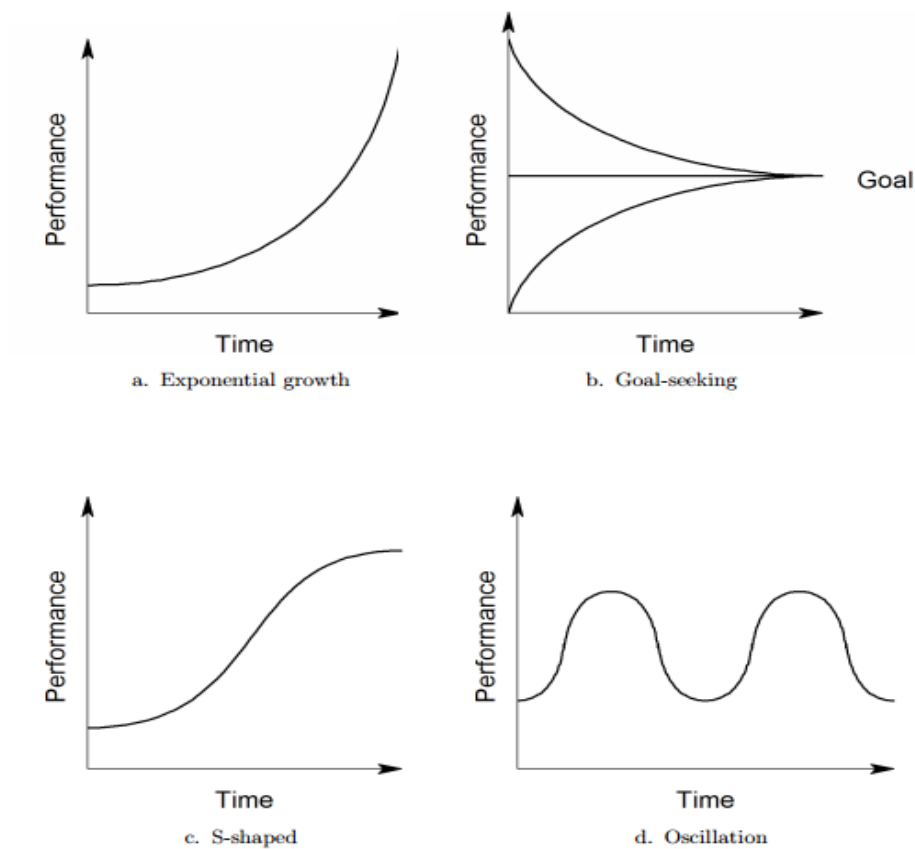
แบบแผนของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นสามารถสรุปเป็น 4 กลุ่มหลักดังนี้

**3.1.1 Exponential Growth** (ภาพที่ 3.1a) รูปแบบของการเติบโตที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในรูปแบบของสมการ Exponential ในทางกลับกันก็สามารถเป็นการลดลงอย่างต่อเนื่องได้เช่นกัน

**3.2.2 Goal Seeking** (ภาพที่ 3.1b) รูปแบบของการเพิ่มขึ้นหรือลดลงเข้าสู่เป้าหมาย โดยเมื่อเข้าใกล้เป้าหมายอัตราการเพิ่มขึ้นหรือลดลงจะค่อยๆ ลดลง

**3.3.3 S-Curve** (ภาพที่ 3.1c) รูปแบบของการเติบโตที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องแบบ Exponential แต่มีการเติบโตอย่างรวดเร็วในช่วงกลางแล้วการเติบโตจะลดลงเข้าสู่การเติบโตแบบ Goal Seeking ในที่สุด

**3.3.4 Oscillation** (ภาพที่ 3.1d) รูปแบบของการเติบโตแบบไม่แน่นอน เป็นลักษณะของ Exponential ในช่วงเริ่มต้น ตามด้วยลักษณะของ S-Curve ก่อนที่จะมีการเปลี่ยนทิศทางในที่สุด



ภาพที่ 3.1 แบบแผนของพฤติกรรม (Patterns of Behavior)

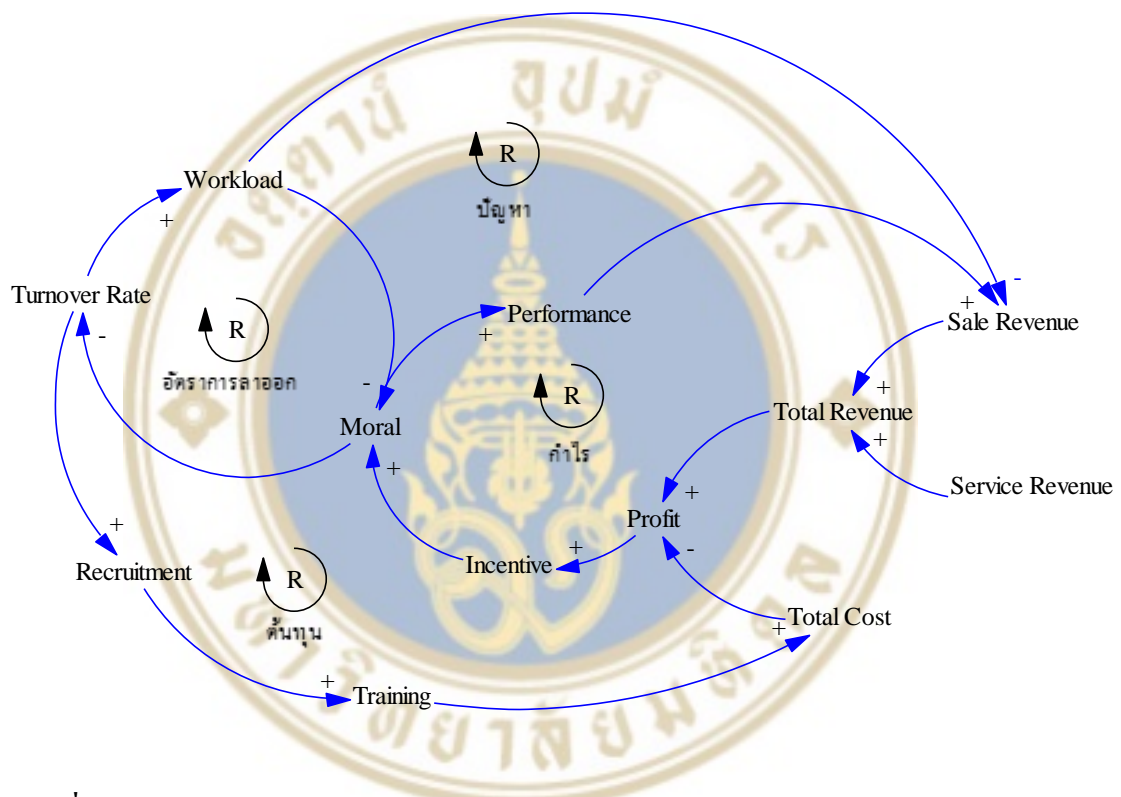
ที่มา: Kirkwood, 2013

นอกจากรูปแบบหลักข้างต้นนั้นยังมีรูปแบบที่เกิดจากการผสมผสานกันระหว่าง 4 รูปแบบหลัก เช่น

Exponential Growth combined with oscillation เป็นลักษณะที่มีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง แต่มีช่วงระยะเวลาที่เติบโตในอัตราที่ลดลงก่อนที่จะกลับมาเติบโตอย่างต่อเนื่อง

Goal-seeking Behavior combined with oscillation เป็นลักษณะของการรู้เข้าหาเป้าหมายในรูปแบบที่มีการแกว่งขึ้นลงเป็นคลื่น และ Amplitude จะลดลงเมื่อเข้าใกล้เป้าหมาย

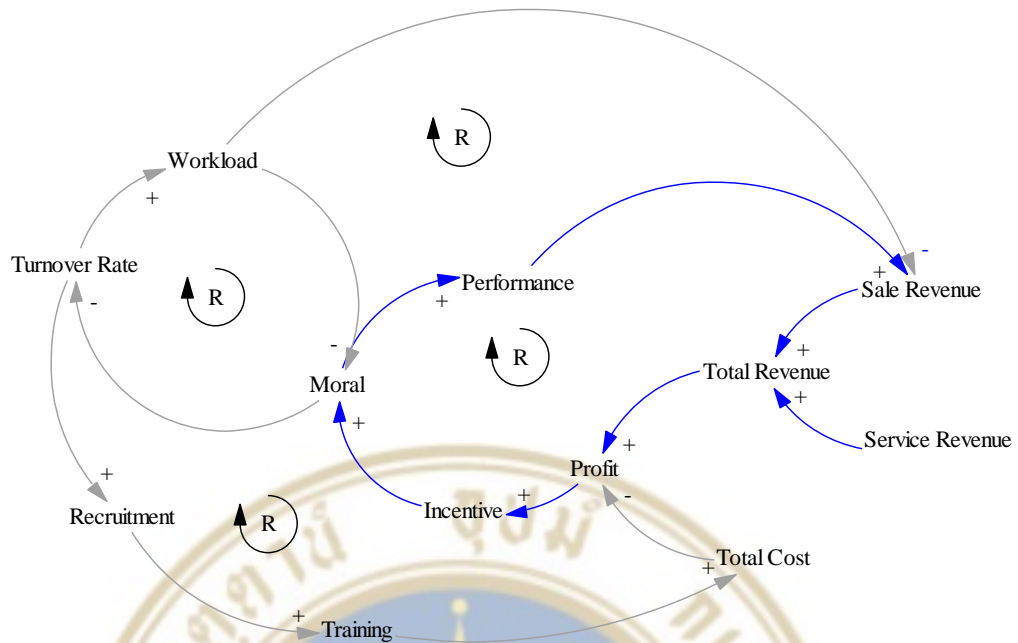
### 3.2 โครงสร้างของปัญหา



ภาพที่ 3.2 แสดงแผนภูมิวงจรและเหตุผลของบริษัท ชิคเวล จำกัด

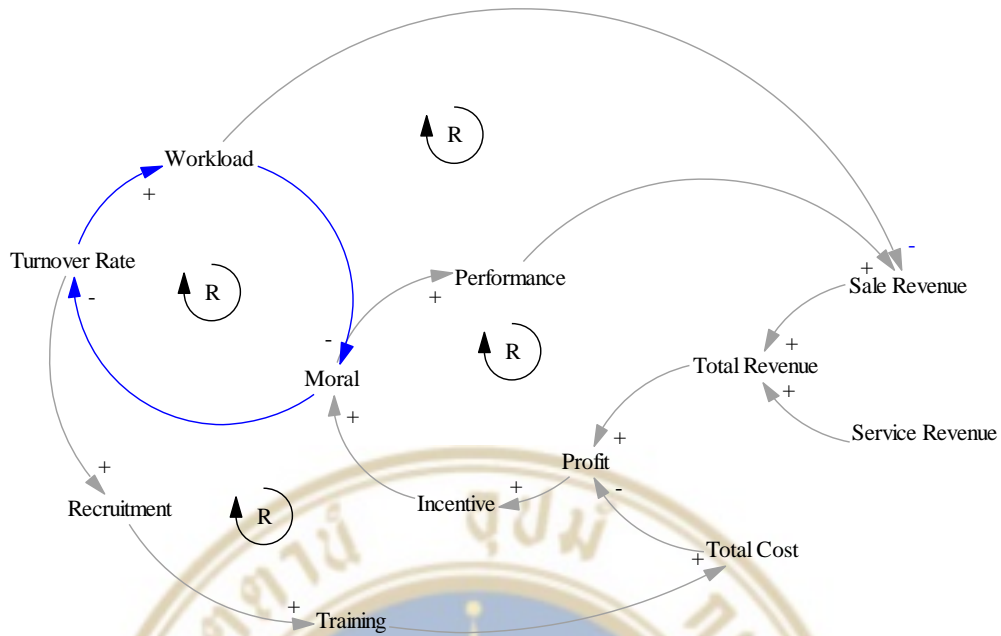
ปัจจุบันบริษัท ชิคเวล จำกัด ประสบปัญหาพนักงานขายมีอัตราการลาออกที่สูงมาก ส่งผลให้ขาดความต่อเนื่องในการทำตลาดส่งผลให้เสียโอกาสในการสร้างรายได้ให้กับคู่แข่ง นอกจากนี้การลาออกของพนักงานขายทำให้บริษัทมีต้นทุนเพิ่มทั้งในด้านการจัดหาบุคลากร รวมถึงค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมสำหรับพนักงานใหม่อีกด้วย สามารถสรุปเป็นแผนภูมิวงจรและเหตุผลดังแสดงในภาพที่ 3.2 โดยแบ่งออกเป็น 4 วงจรคือ





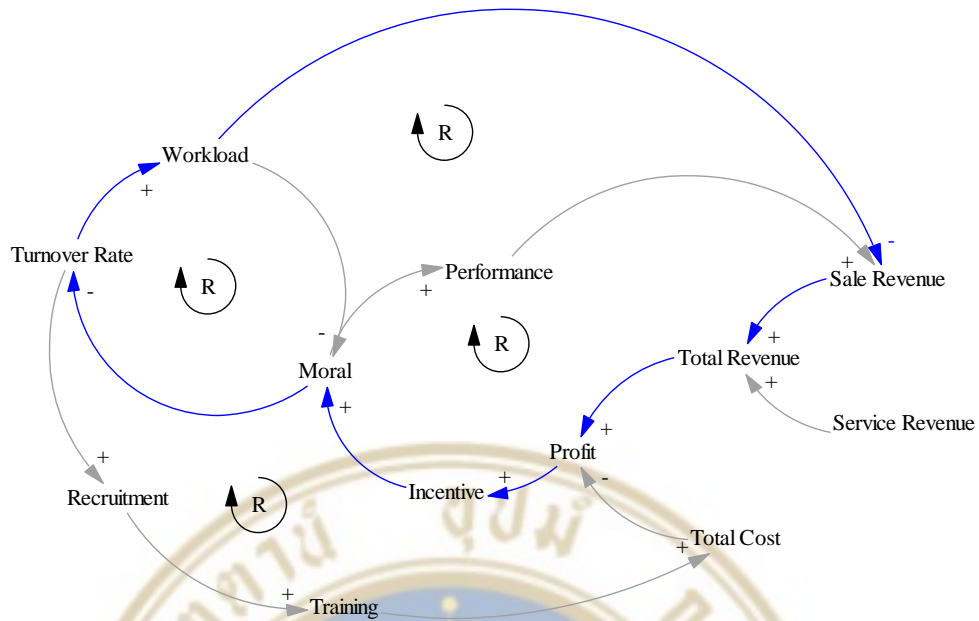
ภาพที่ 3.3 วงรอบที่มาของกำไรของบริษัท ชิคเวล จำกัด

ภาพที่ 3.3 วงรอบที่มาของกำไรของบริษัท (ลูกศรสีน้ำเงิน) รายได้ของบริษัท ประกอบด้วย 2 ส่วนคือ รายได้จากการขายผลิตภัณฑ์และรายได้จากการให้บริการ ในปัจจุบันรายได้จากการขายสินค้าคิดเป็นมูลค่าร้อยละ 98 หักออกด้วยต้นทุนทั้งหมดของบริษัท จะเห็นได้ว่าการที่บริษัทสามารถทำยอดขายได้มากจะส่งผลให้รายได้รวมเพิ่มมากขึ้น กำไรก็จะเพิ่มขึ้นตาม ส่งผลให้การจ่ายค่าตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้น จนกระทั่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการเพิ่มรายได้ให้กับบริษัท



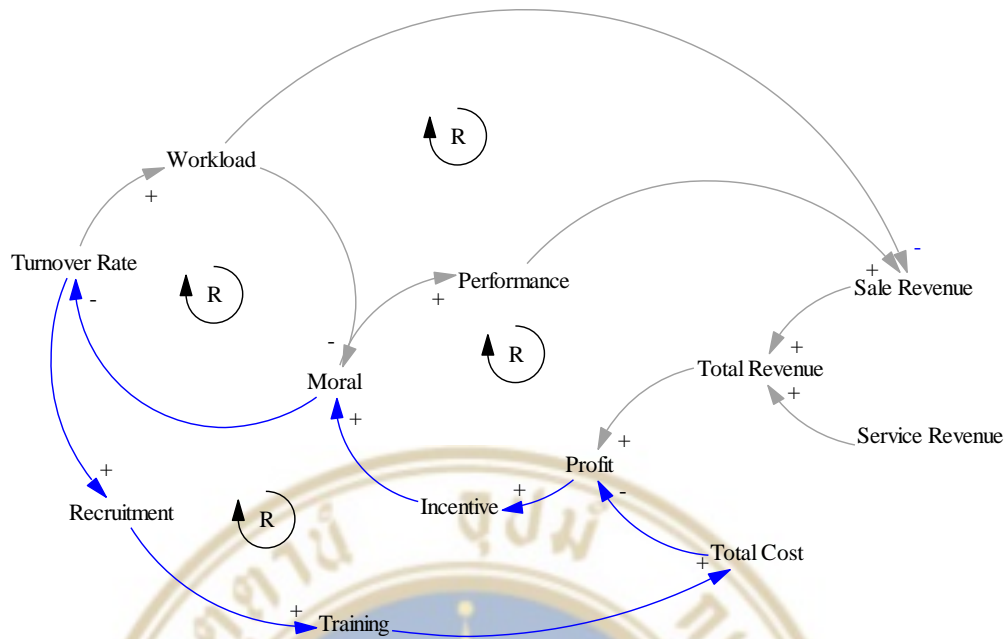
ภาพที่ 3.4 วงรอบการลาออกจากงานของพนักงานขายของบริษัท ชิคเวลด จำกัด

จากภาพที่ 3.4 (ลูกศรสีน้ำเงิน) บริษัทประสบปัญหาไม่สามารถทำยอดขายได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ผลกำไรจึงลดลงส่งผลให้การจ่ายเงินตอบแทนลดลง จึงเป็นการลดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานขายทำให้มีการลาออกจากงานเพิ่มขึ้น ภาระหน้าที่จึงตกเป็นของพนักงานขายที่ยังคงไม่ลาออก และเมื่องานเพิ่มขึ้น ในขณะที่ได้รับค่าตอบแทนน้อยลงจึงส่งผลให้เกิดการลาออกขึ้นอีกในที่สุด



ภาพที่ 3.5 วงรอบการเสียโอกาสจากการลาออกของพนักงานขายของบริษัท ชิคเวล จำกัด

ภาพที่ 3.5 (ลูกศรสีน้ำเงิน) เมื่อเกิดการลาออกของพนักงานขายเกิดขึ้นจะส่งผลให้บริษัทขาดความต่อเนื่องในการทำตลาด คู่แข่งจึงสามารถเข้ามาแย่งชิงส่วนแบ่งในตลาดได้ ทำให้ยอดขายของบริษัทลดลง กำไรลดลงตามรายได้ที่ลดลง จนทำให้เกิดการลาออกของพนักงานขายในที่สุด



ภาพที่ 3.6 วงรอบการเพิ่มต้นทุนเนื่องจากการลาออกของพนักงานขายของบริษัท ชิคเวล จำกัด

ภาพที่ 3.6 (ลูกศรสีน้ำเงิน) การลาออกของพนักงานขายของบริษัท ชิคเวล จำกัดส่งผลให้บริษัทต้องเสียค่าใช้จ่ายในการว่าจ้างพนักงานทั้งในด้านของการลงประกาศรับสมัครงาน ค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรม ล้วนเป็นการเพิ่มต้นทุนทำให้กำไรของบริษัทลดลง ทำให้บริษัทมีการจ่ายค่าตอบแทนลดลง พนักงานขายขาดแรงจูงใจในการทำงานทำให้พนักงานขายลาออกในที่สุด

จากแผนภูมिवงรอบและเหตุผลที่กล่าวมานั้นเป็นผลกระทบจากการที่บริษัท ชิคเวล จำกัด ไม่มีพนักงานขายเพื่อความต่อเนื่องในการทำตลาด เนื่องจากบริษัทไม่สามารถทำรายได้ได้สูง ทำให้บริษัทมีการจ่ายค่าตอบแทนที่ลดลง จึงส่งผลให้พนักงานขายขาดแรงจูงใจในการทำงาน จนกระทั่งลาออกไปในที่สุด ซึ่งการลาออกของพนักงานขายนั้นส่งผลให้พนักงานขายที่ยังอยู่ได้รับแรงกดดันมากขึ้นทั้งในด้านของประสิทธิภาพของงาน จนกระทั่งในปัจจุบันบริษัทไม่มีพนักงานขาย ทำให้เสียโอกาสให้คู่แข่งเป็นอย่างมากเนื่องจากไม่สามารถเข้าถึงลูกค้าได้

## บทที่ 4

### การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

หลังจากดำเนินการวิเคราะห์ถึงสาเหตุของปัญหาทางธุรกิจของบริษัทเรียบร้อยแล้ว จึงได้ทำการกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้เป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น การกำหนดกลยุทธ์นั้นสามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ โดยกลยุทธ์ทุกระดับนั้นควรต้องมีความสอดคล้องกัน เพื่อช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางแผนไว้



**ภาพที่ 4.1** ความสอดคล้องกันของกลยุทธ์ระดับองค์กรกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

จากภาพที่ 4.1 สามารถกล่าวได้ว่าการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ถูกต้องและเหมาะสมจะช่วยให้การกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจและกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการมีความถูกต้อง ทำให้นำไปปฏิบัติผลลัพธ์ที่ได้คือ ช่วยส่งเสริมองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้



## 4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร

กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการกำหนดทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ต้องการ โดยมีความเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ขององค์กร กลยุทธ์ระดับองค์กรประกอบด้วย 4 กลยุทธ์หลัก ดังนี้

**4.1.1 กลยุทธ์มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy)** เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในการเพิ่มโอกาสและความสามารถในการเพิ่มปริมาณการขายและกำไรได้ดีขึ้น โดยกลยุทธ์มุ่งเน้นการเติบโตมีดังนี้

4.1.1.1 กลยุทธ์มุ่งเน้นการเพิ่มยอดขาย (Intensive Growth) ประกอบด้วยกลยุทธ์ดังต่อไปนี้

การเพิ่มส่วนแบ่งตลาดโดยการใช้กิจกรรมทางการตลาด (Market Penetration) เช่น การเพิ่มกิจกรรมส่งเสริมการขาย การโฆษณา

การขยายตลาดของสินค้าเดิมในพื้นที่ใหม่ (Market Development) เช่น การขยายสาขาของร้านกาแฟ

การเพิ่มยอดขายของผลิตภัณฑ์ด้วยการปรับปรุงคุณสมบัติหรือเพิ่มอรรถประโยชน์ของผลิตภัณฑ์ (Product Development)

4.1.1.2 กลยุทธ์การขยายธุรกิจด้วยการซื้อหรือควบรวมกิจการ (Integrative Growth) กับ Supplier หรือ Distributor หรือ Buyer โดยมีวัตถุประสงค์ในการเพิ่มอำนาจทางการตลาด การควบคุมวัตถุดิบ หรือเพิ่มช่องทางการจัดจำหน่าย โดยมีรูปแบบการดำเนินการดังต่อไปนี้

Forward Integration การซื้อกิจการของ Distributor/Buyer และยังรวมถึงการทำธุรกิจแข่งกับ Distributor และ Buyer ของตัวเองอีกด้วย

Backward Integration การซื้อกิจการของ Supplier ของตนเอง

Horizontal Integration การซื้อกิจการของกลุ่มคู่แข่ง

4.1.1.3 กลยุทธ์การขยายธุรกิจไปสู่ธุรกิจใหม่ (Diversification Growth)

Concentric Diversification การทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่อาศัยเทคโนโลยีหรือองค์ความรู้ของผลิตภัณฑ์ชนิดเดิม

Horizontal Diversification การทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่มุ่งจำหน่ายให้กับลูกค้ากลุ่มเดิมของตน

Conglomerate Diversification การทำธุรกิจเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ชนิดใหม่ที่ไม่มีความเกี่ยวข้องกับผลิตภัณฑ์เดิมของตน

#### 4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stabilization Strategy)

กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพเป็นกลยุทธ์ที่เน้นการรักษารูปแบบการดำเนินงานและรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดของตนเองไว้ กลยุทธ์นี้นิยมใช้ในธุรกิจที่มีการขยายตัวเต็มที่ อย่างไรก็ตาม กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพเป็นกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้เพียงช่วงระยะเวลาหนึ่งเท่านั้น เนื่องจากการนำมาใช้ในระยะยาวจะส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันลดลง กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพมี 3 กลยุทธ์หลักคือ

4.1.2.1 กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง ใช้ในการดำเนินงานเพื่อรักษาความสามารถหรือเสถียรภาพขององค์กรในขณะนั้นๆ ไว้ หรืออาจนำมาใช้เมื่อกำลังพิจารณาสถานการณ์ในตลาด

4.1.2.2 กลยุทธ์การทำกำไร ใช้เพื่อแสดงความสามารถในการทำกำไรของบริษัท ด้วยการลดต้นทุนหรือการลดค่าใช้จ่าย แต่กลยุทธ์นี้ไม่สะท้อนถึงสถานะที่แท้จริงของบริษัท ในระยะยาวจะทำให้บริษัทเสียหายได้

4.1.2.3 การยับยั้งหรือดำเนินการด้วยความระมัดระวัง ในในช่วงการพิจารณาถึงสภาพแวดล้อม และสถานะการณ์ของบริษัทก่อนที่จะมีการพิจารณาดำเนินการต่อไป โดยในช่วงที่บริษัทดำเนินกลยุทธ์นี้ อาจมีการพิจารณาปรับโครงสร้างองค์กรหรือการสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ

4.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) เป็นกลยุทธ์เชิงรับ มุ่งเน้นการลดขนาดหรือการลงทุนของธุรกิจ เนื่องจากมีผลการดำเนินงานที่ต่ำกว่าที่คาดการณ์ไว้ โดยกลยุทธ์การตัดทอนสามารถแบ่งออกเป็น

4.1.3.1 การฟื้นฟู คือ กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการปรับปรุงโครงสร้าง การปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน เพื่อฟื้นฟูสถานะของบริษัท โดยมุ่งเน้นการลดต้นทุนและเพิ่มรายได้

4.1.3.2 การขายกิจการหรือการเลิกลงทุน คือ การขายกิจการขององค์กรที่ประกอบธุรกิจหลายอย่าง โดยเฉพาะกิจการที่ไม่สามารถแข่งขันกับผู้อื่นหรือกิจการที่ไม่ใช่ความสามารถหลักขององค์กร เพื่อนำเงินสดมาใช้ในการดำเนินกิจการขององค์กร

4.1.3.3 การเลิกกิจการ การยุติการดำเนินธุรกิจต่างๆ และการขายสินทรัพย์ขององค์กรเพื่อทำการชำระหนี้สินทั้งหมด

## 4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขัน (Competitive Advantage) ให้กับสินค้าและบริการขององค์กรซึ่งสามารถแบ่งเป็นกลยุทธ์การแข่งขันซึ่งใช้ในการแข่งขันกับสินค้าหรือบริการของกลุ่ม และกลยุทธ์ความร่วมมือซึ่งเป็นการร่วมมือกับคู่แข่งเพื่อความได้เปรียบเชิงแข่งขันกับสินค้าหรือบริการ

### 4.2.1 กลยุทธ์การแข่งขัน(Huff, Floyd, Sherman, Terjesen, 2009)

4.2.1.1 Cost Leadership องค์กรมีความสามารถในการบริหารจัดการด้านต้นทุนของสินค้าและบริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4.2.1.2 Differentiation องค์กรมีความสามารถในการนำเสนอสินค้าและบริการที่แตกต่างจากคู่แข่งในตลาด ด้วยการเพิ่มคุณค่า คุณภาพ ตลอดจนคุณสมบัติของสินค้าและบริการ

4.2.1.3 Focus เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในตลาดขนาดเล็กแต่บริษัทมีประสิทธิภาพและความสามารถในการตอบสนองต่อลูกค้ากลุ่มนี้ ซึ่งลูกค้ามีความภักดีในตราสินค้าสูงและมีระดับผลกำไรที่สูงกว่าในอุตสาหกรรมเดียวกัน โดยกลยุทธ์ Focus สามารถมีได้ทั้ง Cost Leadership Focus และ Differentiation Focus

4.2.1.4 Combination Strategies เป็นกลยุทธ์ที่เรียกอีกอย่างได้ว่า Stuck in the middle เนื่องจากบริษัทเลือกที่จะทำมากกว่า 1 กลยุทธ์ไปพร้อมๆกัน แต่ยังคงไม่สามารถทำกำไรได้มากกว่าค่าเฉลี่ยของอุตสาหกรรมนั้นๆ เช่น IKEA ที่แนะนำผลิตภัณฑ์ด้วยกลยุทธ์ Cost Leadership อย่างไรก็ตาม IKEA ยังคงทำตลาดผลิตภัณฑ์ด้วยกลยุทธ์ Differentiate Focus ไปพร้อมกัน

### 4.2.2 กลยุทธ์ความร่วมมือ เช่น การร่วมลงทุน (Joint Venture)

## 4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการเป็นกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการใช้ในการทำหน้าที่ของตนเองเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ในการกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการนั้น จำเป็นต้องมีการกำหนดให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยการนำวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์มาแปลงเป็นวัตถุประสงค์ นโยบายและกิจกรรมเพื่อช่วยผลักดันให้บรรลุตามที่ได้กำหนดไว้

#### 4.4 แนวทางการกำหนดกลยุทธ์สำหรับบริษัท ชิคเวล จำกัด

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อธุรกิจ และการวิเคราะห์สภาพปัญหา สามารถกำหนดกลยุทธ์ให้บริษัทได้ดังนี้

##### 4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร

จากการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัท ชิคเวล จำกัด พบว่าบริษัทมีความสามารถในการสร้างรายได้และกำไรลดลง จึงเสนอให้มีการใช้กลยุทธ์มุ่งเน้นการเติบโต (Growth Strategy) โดยมุ่งเน้นการเติบโตจากภายในองค์กร ด้วยการเพิ่มยอดขาย (Intensive Growth) ทั้งจากกลุ่มลูกค้าเดิมและกลุ่มลูกค้าใหม่ ดังต่อไปนี้

##### 4.4.1.1 กลุ่มพนักงานขาย

บริษัทจะมีการเปลี่ยนแปลงคุณสมบัติของพนักงานขายด้านวุฒิการศึกษา จากเดิมไม่กำหนดสาขา เป็นสาขาที่เกี่ยวข้อง เช่น สัตวแพทย์ สัตวบาล เนื่องจากกลุ่มลูกค้าหลักของบริษัทมีลักษณะเป็นฟาร์มเลี้ยงอิสระ การตัดสินใจของลูกค้าขึ้นอยู่กับสภาพเศรษฐกิจ ราคาขายของไก่ ความไว้วางใจในผลิตภัณฑ์แล้ว การที่พนักงานขายสามารถให้คำแนะนำ ตลอดจนสามารถช่วยเหลือเบื้องต้นกับกลุ่มลูกค้าเป้าหมาย เช่น เรื่องยาหรือโรคต่างๆในไก่ จะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและตอบโจทย์การเป็นตัวเลือกแรกและตัวเลือกเดียวที่ลูกค้าไว้วางใจตามวิสัยทัศน์ของบริษัท นอกจากนี้การปรับเปลี่ยนด้านของวุฒิการศึกษาสำหรับพนักงานขายนั้นช่วยขยายโอกาสในการทำตลาดในระดับภูมิภาค (AEC) อีกด้วย

##### 4.4.1.2 การเพิ่มกลุ่มลูกค้า

เนื่องจากกลุ่มลูกค้าหลักในปัจจุบันเป็นลูกค้าในกลุ่มฟาร์มเลี้ยงอิสระการตัดสินใจลงทุนในระบบฟาร์มเลี้ยงไก่มีความไม่แน่นอนขึ้นอยู่กับสภาพเศรษฐกิจและราคาขายของไก่ในขณะนั้น ทำให้รายได้ของบริษัทไม่แน่นอน จึงแนะนำให้มีการขยายฐานลูกค้าโดยเฉพาะกลุ่มลูกค้าแบบครบวงจรเพื่อเพิ่มรายได้ต่อปีที่แน่นอนให้กับบริษัท

##### 4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

ผลิตภัณฑ์ของบริษัท ชิคเวล จำกัด เป็นผลิตภัณฑ์ที่สามารถทดแทนกันได้และมีต้นทุนการเปลี่ยนไปใช้ผลิตภัณฑ์ของกลุ่มคู่แข่งต่ำ ประกอบกับกลุ่มลูกค้าหลักของบริษัทเป็นฟาร์มเลี้ยงอิสระทำให้ราคา และปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจขณะนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญจึงส่งผลให้อำนาจการต่อรองของลูกค้าอยู่ในระดับสูง ปัจจุบันบริษัทจึงเผชิญภาวะการแข่งขันเพื่อแย่งชิงลูกค้าอย่างรุนแรงทั้งจากคู่แข่งรายเดิมและคู่แข่งรายใหม่ อย่างไรก็ตามการให้บริการหลังการขายในวันทำการถัดไปทั้งในกรณี



สินค้าอยู่ในระยะการรับประกันหรือหมดระยะการรับประกัน ซึ่งบริษัทใช้ในการสร้างความแตกต่างให้กับผลิตภัณฑ์ในปัจจุบัน สามารถช่วยในด้านการรักษาฐานลูกค้าเดิมเท่านั้น จึงแนะนำให้บริษัทปรับใช้กลยุทธ์ในด้านโครงสร้างต้นทุน เพื่อให้บริษัทสามารถบริหารต้นทุนได้อย่างมีประสิทธิภาพสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันที่สูงขึ้น ส่งผลให้บริษัทมีโอกาสในการขยายกลุ่มลูกค้ามากขึ้นโดยกลยุทธ์ระดับธุรกิจมีดังต่อไปนี้

#### 4.4.2.1 การประหยัดโดยต้นทุนต่อขนาด (Economy of Scale) โดย

เพิ่มการทำตลาดกับผู้เลี้ยงไก่แบบครบวงจรและกลุ่มลูกค้าบริษัท โดยการทำสัญญาเป็นผู้ผลิตในรูปแบบ OEM เพื่อให้ใช้กำลังการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ เพิ่มยอดขายและเป็นแหล่งรายได้หลักของบริษัทอีกแหล่งหนึ่ง

การนำเข้าสินค้าจากลูกค้าที่มีอยู่ในประเทศจีน ด้วยวิธีนี้จะทำให้บริษัทสามารถมีผลิตภัณฑ์ในตลาดระดับล่างเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ครอบคลุมมากขึ้น

#### 4.4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

จากความสามารถในการทำรายได้ที่ลดลงจนส่งผลให้ผลกำไรของบริษัทลดลง ทำให้บริษัทไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานขายในระดับที่เหมาะสม จนนำไปสู่การลาออกของพนักงานขาย และกลับมาส่งผลกระทบต่อโอกาสในการทำรายได้ของบริษัทในที่สุด จึงได้ทำการกำหนดแนวทางการวางกลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

##### 4.4.3.1 กลยุทธ์ด้านการดำเนินงาน

จัดให้มีการรายงานข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนลูกค้า ความถี่หน้าของการขายผลิตภัณฑ์กับลูกค้า ยอดขายและข้อมูลที่เกี่ยวข้องอื่นๆตามระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้สามารถวางแผนบริหารปัจจัยการผลิตได้อย่างเหมาะสม ทำให้ช่วยลดต้นทุนในด้านต่างๆ เช่น ต้นทุนด้านการจัดเก็บผลิตภัณฑ์ เป็นต้น และเนื่องจากบริษัทมีอัตราการลาออกของพนักงานขายสูง ในเบื้องต้นเพื่อป้องกันการขาดความต่อเนื่องในการดูแลลูกค้าบริษัทควรมีกำหนดรูปแบบการส่งมอบงานต่อเนื่องให้เป็นมาตรฐาน

##### 4.4.3.2 กลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล

บริษัทควรมุ่งเน้นในการเสริมสร้างศักยภาพของพนักงานขาย สร้างความเข้าใจในตัวผลิตภัณฑ์ทั้งในด้านข้อมูลเชิงเทคนิค และข้อมูลด้านการใช้งาน ซึ่งส่งผลต่อความไว้วางใจและความมั่นใจของลูกค้าทำให้ลูกค้าตัดสินใจได้อย่างรวดเร็ว โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้านคือ

ด้านการจัดจ้างพนักงานขายจากเดิมที่บริษัทมีการประกาศรับสมัครพนักงานขายโดยจบปริญญาตรีสาขาใดก็ได้ เป็นการรับสมัครพนักงานขายที่มีวุฒิการศึกษาที่



เกี่ยวข้องโดยตรง เช่น สัตวแพทย์ สัตวบาล หรือที่เกี่ยวข้องกับด้านการปศุสัตว์ เนื่องจากรูปแบบการขายพร้อมให้คำแนะนำต่างๆจากผู้ที่มีความรู้ นั้น สามารถช่วยให้ลูกค้าเกิดความไว้วางใจได้มากกว่า

ด้านการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความเข้าใจในผลิตภัณฑ์ต่างๆของบริษัท เพื่อให้พนักงานขายสามารถขายผลิตภัณฑ์ได้อย่างเหมาะสมกับความต้องการของลูกค้า ทั้งยังช่วยให้สร้างความไว้วางใจ ความเชื่อถือได้ที่บริษัทไม่ขัดเยียดขาย

ด้าน โครงสร้างผลตอบแทนต่างๆของบริษัท บริษัทควรมีการเปรียบเทียบโครงสร้างผลรายได้ของบริษัทกับบริษัทอื่นๆในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อป้องกันความเหลื่อมล้ำจนทำให้เกิดการลาออกของพนักงานขายเพื่อไปทำงานให้กับบริษัทคู่แข่ง อันจะนำไปสู่การสูญเสียโอกาสในการทำรายได้ของบริษัทในที่สุด

#### 4.4.3.3 กลยุทธ์ด้านการขาย

เนื่องจากสภาวะการแข่งขันที่สูงมากในตลาดอุปกรณ์ฟาร์มเลี้ยงไก่ในปัจจุบัน ทำให้บริษัทควรมีการกำหนดกลยุทธ์เพื่อช่วยเพิ่มโอกาสในการขายผลิตภัณฑ์ซึ่งจะส่งผลให้บริษัทมีอัตราการเพิ่มของยอดขายและกำไรดังนี้

การขายฐานลูกค้าเดิม ในปัจจุบันบริษัทมีฐานลูกค้า 3 กลุ่มหลัก คือ กลุ่มลูกค้าแบบครบวงจร กลุ่มลูกค้าบริษัทใหญ่ และกลุ่มลูกค้าอิสระ โดยใน 2 กลุ่มแรกนั้นยังมีโอกาสในการขยายขนาดของธุรกิจได้อีก

จากกลยุทธ์ที่ได้นำเสนอไปนั้นสามารถสรุปได้ว่าในกลยุทธ์ระดับธุรกิจนอกจากบริษัทยังคงไม่ละทิ้งกลุ่มลูกค้าหลักของบริษัทแล้ว บริษัทยังคงสร้างโอกาสในการเพิ่มรายได้จากการเข้าสู่ตลาดของผู้เลี้ยงแบบครบวงจรในรูปแบบของการเป็นซัพพลายเออร์ และยังทำให้บริษัทสามารถมีโครงสร้างต้นทุนที่ดีขึ้นจากการประหยัดต่อขนาด สำหรับกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการจะเห็นได้ว่าได้มีการปรับเปลี่ยนคุณสมบัติสำหรับพนักงานขาย เพื่อให้ตอบสนองต่อกลุ่มลูกค้าอิสระซึ่งเป็นลูกค้ากลุ่มใหญ่ของบริษัท เนื่องจากลูกค้ากลุ่มนี้มีความต้องการคำแนะนำจากผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจเฉพาะด้านเพื่อเสริมสร้างความมั่นใจ การมีพนักงานขายที่มีความรู้ด้านนี้จึงเป็นแรงจูงใจให้เกิดการตัดสินใจได้ง่ายขึ้น

## บทที่ 5

### การนำกลยุทธ์มาใช้กับองค์กร

หลังจากทำการกำหนดกลยุทธ์ให้กับองค์กรแล้ว การนำกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้แปลงเป็นขั้นตอนการปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้นจำเป็นต้องใช้เครื่องมือทางกลยุทธ์ที่เรียกว่าแผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategy Map) เข้ามาช่วยแบ่งกลุ่มและกำหนดความเชื่อมโยง และใช้การวัดผลการปฏิบัติงานอย่างสมดุล (Balanced Scorecard) ช่วยในการกำหนดตัวชี้วัดคุณภาพการดำเนินงาน และเพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์และแนวทางการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งจะส่งผลให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

#### 5.1 แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map)

แผนที่ยุทธศาสตร์ (Strategic Map) คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงกลยุทธ์ขององค์กรในรูปแบบความสัมพันธ์ของเหตุและผล ซึ่งมีหลักการจาก Balanced Scorecard สามารถแบ่งออกเป็น 4 ด้านคือ ด้านการเงิน ลูกค้า กระบวนการภายใน และการเรียนรู้และการพัฒนาองค์กร แผนที่ยุทธศาสตร์เป็นเครื่องมือช่วยให้การสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรตั้งแต่ระดับผู้บริหาร หน่วยงาน และบุคลากรในองค์กรให้ความสนใจในกลยุทธ์ที่องค์กรได้กำหนดไว้ในทิศทางเดียวกัน

#### 5.2 Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (Kaplan, Norton, 1996) เป็นเครื่องมือด้านการจัดการที่ช่วยในการนำกรอบความคิดของแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยมีเป้าประสงค์และตัวชี้วัด 4 ด้านที่มีความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลไว้ด้วยกันซึ่งประกอบด้วย

##### 5.2.1 มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective)

เป็นมุมมองด้านการเพิ่มรายได้การเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตทำให้ต้นทุนต่ำลงหรือการหาเงินทุนที่มีต้นทุนทางการเงินต่ำ เป็นต้น

### 5.2.2 มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective)

มุมมองด้านนี้เกี่ยวข้องกับการรักษาลูกค้าเดิมขององค์กรและในขณะเดียวกันก็สามารถดึงดูดลูกค้าใหม่เข้ามา การสร้างความพึงพอใจของลูกค้า การจัดการด้านการตลาด หรือการจัดการความสัมพันธ์กับลูกค้า เป็นต้น

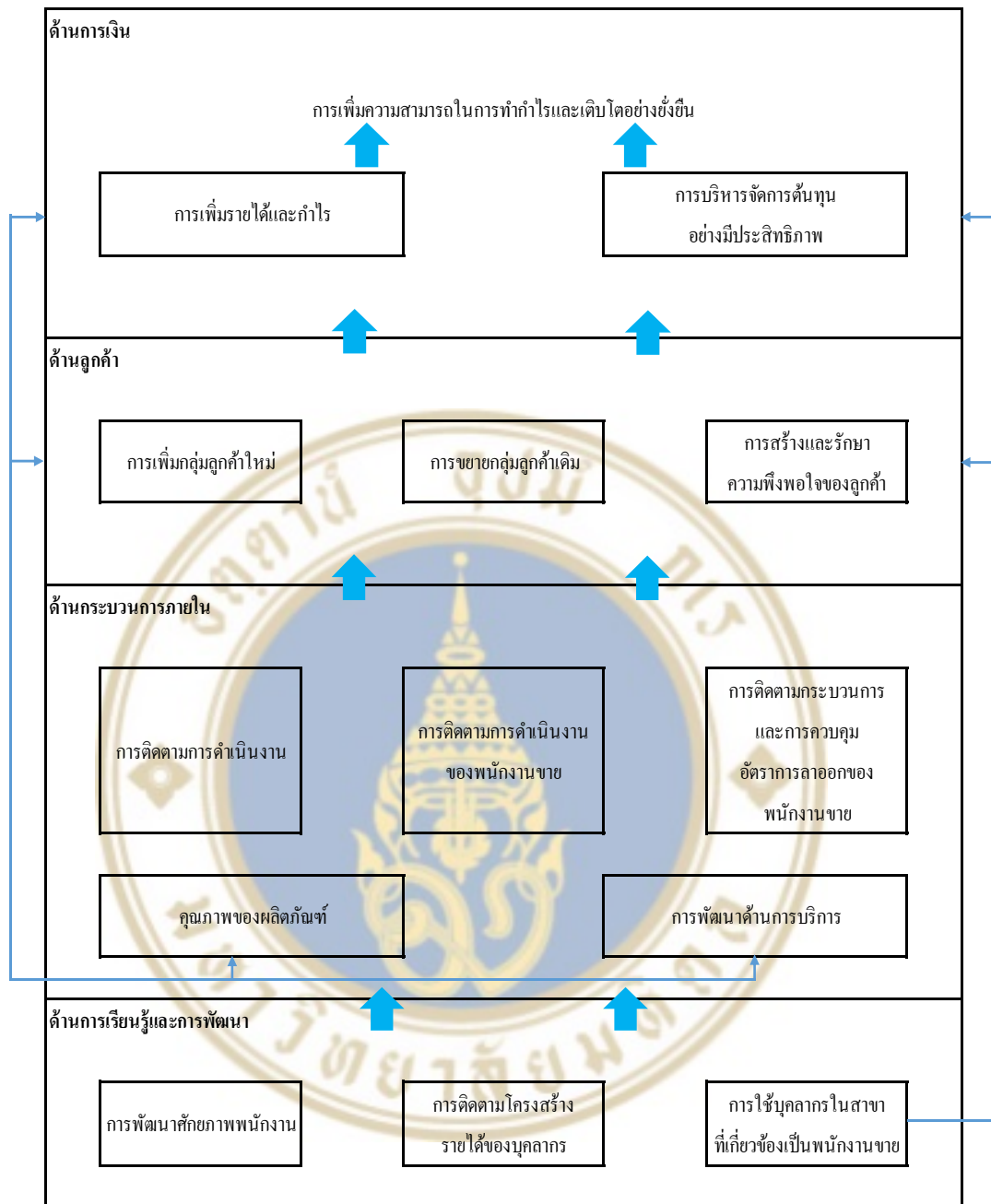
### 5.2.3 มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective)

เป็นมุมมองเกี่ยวกับการดำเนินงานภายในองค์กร เช่น การประสานงานภายในองค์กร การจัดโครงสร้างองค์กร เป็นต้น

### 5.2.4 มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective)

เป็นมุมมองที่มุ่งเน้นการพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ความพึงพอใจของพนักงาน เป็นต้น





ภาพที่ 5.1 แผนที่ยุทธศาสตร์ของบริษัท ชิคเวล จำกัด

จากภาพที่ 5.1 แสดงให้เห็นว่ามิติของการเรียนรู้และการพัฒนา มิติด้านกระบวนการ ภายใน มิติด้านลูกค้า และมิติด้านการเงิน มีความเชื่อมโยงในลักษณะของการส่งเสริมซึ่งกันและกัน การที่บริษัท ซิควอล จำกัด จำบรรจุเป้าประสงค์การเพิ่มความสามารถในการทำกำไร และการเติบโตอย่างยั่งยืนนั้น บริษัทมีความจำเป็นอย่างยิ่งในการเริ่มต้นพัฒนาศักยภาพจากภายใน องค์กรนั้นคือ การพัฒนาในมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา และการพัฒนาในมิติด้านกระบวนการ ภายใน สำหรับมิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนานั้นบริษัทมุ่งเน้น ในการเพิ่มศักยภาพของพนักงาน จากการศึกษาอบรมภายในและภายนอกบริษัท เมื่อพนักงานของบริษัทมีศักยภาพแล้ว บริษัทมีความ จำเป็นอย่างยิ่งในการรักษาพนักงานกลุ่มนี้ไว้ บริษัทจึงมีการศึกษาโครงสร้างรายได้ของบุคคลากร ในอุตสาหกรรมเดียวกันเพื่อทำการปรับปรุงฐานรายได้ให้แก่พนักงาน นอกจากนี้เพื่อเป็นการเพิ่ม โอกาสในการเพิ่มรายได้ และขยายฐานลูกค้า จึงได้มีการปรับปรุงคุณสมบัติของพนักงานขายเพื่อให้ สามารถสร้างความน่าเชื่อถือ ความเชื่อมั่นให้กับกลุ่มลูกค้า และเป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับผลิตภัณฑ์ และการบริการ โดยเฉพาะกลุ่มฟาร์มอิสระ เนื่องจากกลุ่มลูกค้ากลุ่มนี้ไม่มีผู้เชี่ยวชาญประจำฟาร์ม การตัดสินใจใดๆ จึงใช้ปัจจัยด้านประสบการณ์ การบอกเล่า หรือความเชื่อของตัวเอง โดยลักษณะ การตัดสินใจแบบดังกล่าวส่งผลให้ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในส่วนมิติด้านการ ปรับปรุงกระบวนการภายในเป็นการมุ่งเน้นการสร้างความสามารถในการการแข่งขัน ทั้งการ ปรับปรุงกระบวนการดำเนินงาน คุณภาพของผลิตภัณฑ์และการบริการ

จากการพัฒนามิติที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยภายในองค์กรเพื่อให้ตอบสนองต่อมิติด้านลูกค้า ซึ่งประกอบด้วย การรักษากลุ่มลูกค้าเดิมพร้อมกับการขยายไปสู่ลูกค้ากลุ่มอื่นๆ และยังรวมถึงการ รักษาระดับความพึงพอใจของลูกค้าซึ่งเป็นแหล่งที่มาของรายได้ของบริษัท

จากการดำเนินการใน มิติด้านการเรียนรู้และพัฒนา มิติด้านกระบวนการภายใน และ มิติด้านลูกค้า ผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจะแสดงให้เห็นได้จากมิติด้านการเงิน ทั้งในด้านยอดขายและกำไรที่ เพิ่มขึ้น และความสามารถในการบริหารจัดการต้นทุนให้อยู่ในระดับที่สามารถแข่งขันได้ จะทำให้ บริษัทสามารถทำกำไรและสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืน

เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามแผนยุทธศาสตร์ในภาพที่ 5.1 จึงนำแผนยุทธศาสตร์ ดังกล่าวมาทำการกำหนดปัจจัยในการวัดผล เป้าหมายที่ต้องการ รวมถึงแผนการดำเนินงานตาม ตารางที่ 5.1



### ตารางที่ 5.1 การวัดผล โดยการใช้ Balanced Scorecard

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	การดำเนินงาน
<b>มิติด้านการเงิน</b>			
F1 - การเพิ่มรายได้และกำไร	1. รายได้รวมเพิ่มขึ้นต่อปี 2. กำไรก่อนหักภาษี 3. รายได้จากขงลูกค้าพรีเมียมอิสระเพิ่มขึ้นจากการใช้พนักงานขายที่มีวุฒิการศึกษาที่เกี่ยวข้อง	1. รายได้รวมเพิ่มขึ้นตั้งแต่ร้อยละ 5 ต่อปี (YoY) 2. กำไรก่อนหักภาษีคิดเป็นร้อยละ 10 ของรายได้เพิ่มขึ้นตั้งแต่ร้อยละ 20 3. รายได้รวมลดลงขั้นต่ำร้อยละ 5	1., 2. จัดให้มีการประชุมและจัดทำรายงานประจำเดือนและไตรมาสเพื่อสรุปยอดขายและติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงาน 2. จัดให้มีการติดตามรายงานผลประกอบการ พร้อมการประเมินการ 3. จัดทำรายงานสรุปร้อยละของยอดขายแยกตามกลุ่มลูกค้าและ 1., 2. 1. จัดทำรายงานแสดงรายละเอียดต้นทุนรวม
<b>มิติด้านลูกค้า</b>			
C1 - การเพิ่มกลุ่มลูกค้าใหม่	1. รายได้ที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าใหม่	1. รายได้ที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าใหม่ขั้นต่ำร้อยละ 15	1. จัดทำรายงานสรุปร้อยละของยอดขายแยกตามกลุ่มลูกค้า
C2 - การขยายกลุ่มลูกค้าเดิม	1. รายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการขายของกลุ่มลูกค้าเดิม	1. รายได้ที่เพิ่มขึ้นจากการขายของกลุ่มลูกค้าเดิมขั้นต่ำร้อยละ 15	1. จัดทำรายงานสรุปร้อยละของยอดขายแยกตามกลุ่มลูกค้า
C3 - การสร้างและรักษาความสัมพันธ์ของใจของลูกค้า	1. ผลตอบรับเชิงบวกของลูกค้าในด้าน 1.1 ผลลัพธ์ 1.2 การบริการ 2. ผลตอบรับเชิงลบของลูกค้า 2.1 ผลลัพธ์ 2.2 การบริการ	1. ผลตอบรับเชิงบวกของลูกค้าในด้าน 1.1 ผลลัพธ์ที่ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 85 1.2 การบริการ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 85 2. ผลตอบรับเชิงลบของลูกค้า 2.1 ผลลัพธ์ไม่เกินกว่าร้อยละ 5 2.2 การบริการ ไม่เกินกว่าร้อยละ 5	1. จัดทำรายงานสรุปผลตอบรับจากลูกค้า และรายงานการติดตามการแก้ปัญหาสำหรับผลตอบรับเชิงลบของลูกค้า
<b>มิติด้านกระบวนการภายใน</b>			
II - การติดตามการดำเนินงาน	1. ร้อยละของความผิดพลาดในการดำเนินงาน 2. ไม่สามารถส่งสินค้าได้ตามเวลาที่กำหนด	1. ความผิดพลาดในการดำเนินงานไม่เกินร้อยละ 5 2. ความผิดพลาดที่เกิดขึ้นไม่เกินร้อยละ 5 ของการส่งสินค้าทั้งหมด (ไตรมาส)	1., 2., 3., 4. จัดให้มีการรายงานสรุปความก้าวหน้าในการดำเนินงานเพื่อสรุปงานระหว่างดำเนินการเป็นรายเดือน 1., 2. จัดให้มีการรายงานความผิดพลาด และการแก้ไข เพื่อเก็บเป็น ข้อมูลและสถิติ

ตารางที่ 5.1 การวัดผลโดยการใช้ Balanced Scorecard (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	การดำเนินงาน
<b>มิติด้านกระบวนการภายใน</b>			
I1 - การติดตามการดำเนินงาน	3. ความล่าช้าในการติดตั้ง 4. ความล่าช้าในการให้บริการ	3. ความล่าช้าในการติดตั้ง ไม่เกิน 2 วัน 4. ความล่าช้าในการให้บริการ ไม่เกิน 2 วัน	3., 4. จัดให้มีการรายงานถึงความล่าช้าที่เกิดขึ้น และการแก้ไข เพื่อเก็บเป็นข้อมูลและสถิติ
I2 - การติดตามการดำเนินงานของพนักงานขาย	1. ร้อยละของความสามารถในการขายสินค้าเทียบกับเป้าหมาย (รายไตรมาส)	1. ร้อยละของความสามารถในการขายสินค้าเทียบกับเป้าหมาย (รายไตรมาส)	1. จัดให้มีการประชุมและจัดทำรายงานประจำเดือนและ ไตรมาสเพื่อสรุปยอดขายและติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงาน
I3 - การติดตามกระบวนการและการควบคุมอัตราการออกของพนักงานขาย	1. อัตราการลาออกของพนักงานขาย 2. ความถี่ในการลาออกของพนักงานขายลดลงเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	1. อัตราการลาออกของพนักงานขายลดลงเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	1., 2. จัดทำรายงานอัตราการลาออกจากงานของพนักงานขายและรายงานความสามารถของพนักงานที่ลาออก
I4 - คุณภาพของผลิตภัณฑ์	1. สินค้าไม่ได้มาตรฐานจากกระบวนการผลิต 2. สินค้าที่เปลี่ยนแปลงแทนให้กับลูกค้า	1. สินค้าที่ผิดพลาดจากกระบวนการผลิต ไม่เกินร้อยละ 1 ของสินค้าที่ผลิต 2. สินค้าที่เปลี่ยนแปลงแทน ให้กับลูกค้า ไม่เกินร้อยละ 1 ของสินค้าที่จำหน่าย	1., 2. จัดทำรายงานด้านการพัฒนาคุณภาพของกระบวนการผลิตและคุณภาพของผลิตภัณฑ์
I5 - การพัฒนาด้านการบริการ	1. ความสามารถในการให้บริการ	1. สามารถให้บริการ ได้ทันที่ในวันทำการจัดไป	1. รายงานความสามารถในการให้บริการ
<b>มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา</b>			
L1 - การพัฒนาศักยภาพพนักงาน	1. การฝึกอบรมพนักงาน	1. มีการเข้าร่วมการฝึกอบรมภายในหรือภายนอก บริษัทขั้นต่ำ 1 ครั้งต่อปี	1. จัดให้มีการฝึกอบรมพนักงาน 2. อัตราการเข้าร่วมอบรมของพนักงาน
L2 - การติดตามโครงสร้างรายได้ของบุคลากร	1. อัตราการลาออกของพนักงาน	1. อัตราการลาออกของพนักงานลดลงเมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	1. รายงานอัตราการลาออกของพนักงาน
L3 - การใช้บุคลากรในสาขาที่เกี่ยวข้องเป็นพนักงานขาย	1. บุคลากรมีคุณภาพตามเกณฑ์ที่ต้องการ	1. ผ่านการสอบวัดผลทางทักษะ ไม่น้อยกว่าร้อยละ 85	1. รายงานผลการสอบวัดผลของพนักงานหลังจากที่ได้รับการฝึกอบรม

การกำหนดตัวชี้วัด เป้าประสงค์ และแนวทางการดำเนินการ โครงการตามตารางที่ 5.1 มีการกำหนดให้สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์ในมิติต่างๆ เพื่อให้สามารถทำการวัดผลได้อย่างถูกต้อง โดยมีรายละเอียด ดังต่อไปนี้

#### **มิติด้านการเงิน**

ในการดำเนินธุรกิจวัตถุประสงค์หลัก คือ บริษัทสามารถมีรายได้และสามารถทำกำไร และดำเนินกิจการ ได้อย่างยั่งยืน สิ่งหนึ่งที่สามารถบ่งบอกถึงความสามารถในการดำเนินกิจการของบริษัท คือ สถานะทางการเงิน จึงได้ทำการกำหนดตัวชี้วัดในมิติด้านการเงินเพื่อให้สามารถติดตาม สถานะทางการเงินและประเมินผลจากการดำเนินการตามกลยุทธ์ ได้แก่ รายได้ที่เพิ่มขึ้นทั้งจาก ลูกค้ากลุ่มเดิมและลูกค้ากลุ่มใหม่ รวมถึงการวัดความสามารถในด้านการจัดการต้นทุน

#### **มิติด้านลูกค้า**

ลูกค้าเป็นแหล่งที่มาของรายได้ของบริษัท การขยายตัวของลูกค้าทั้งจากกลุ่มลูกค้าเดิม และกลุ่มลูกค้าใหม่ล้วนส่งผลต่อสถานะทางการเงินของบริษัท การเพิ่มขึ้นของลูกค้าสามารถใช้ รายได้ที่เพิ่มขึ้นเป็นตัวบ่งชี้ถึงความสำเร็จในการดำเนินการ อย่างไรก็ตามการขยายตัวของลูกค้ามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่บริษัทจะต้องสร้างและรักษาความพึงพอใจแก่ลูกค้า จึงได้ทำการกำหนดให้มีการติดตามและวัดผลในด้านความพึงพอใจของลูกค้าด้วย

#### **มิติด้านกระบวนการภายใน**

กระบวนการภายในขององค์กรเป็นส่วนที่สำคัญ เป็นส่วนที่ช่วยสร้างความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร ในด้านของกระบวนการภายในได้ทำการกำหนดตัวชี้วัดที่มุ่งเน้น กระบวนการทำงานเพื่อให้มีความรัดกุม ลดความล่าช้า ลดความผิดพลาดที่เกิดขึ้นในกระบวนการทำงาน และยังรวมถึงการติดตามคุณภาพของผลิตภัณฑ์และการให้บริการอีกด้วย

#### **มิติด้านการเรียนรู้และการพัฒนา**

การเรียนรู้และพัฒนาองค์กรเป็นสิ่งสำคัญจึงทำให้มีการพัฒนาศักยภาพของพนักงาน รวมถึงการเพิ่มศักยภาพของพนักงานขายเพื่อให้สามารถเข้าถึง และสร้างความน่าเชื่อถือให้กับ บริษัท สำหรับตัวชี้วัดที่สำคัญในมิตินี้คือ อัตราการเข้าอบรมของพนักงาน นอกจากนี้การรักษา ทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพขององค์กร ทำให้บริษัทได้ทำการกำหนดตัวชี้วัดของอัตราการลาออก ของพนักงาน และยังมีแผนโครงการในการศึกษาโครงสร้างรายได้อีกด้วย

สำหรับแผนการดำเนินงานที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้สามารถดำเนินการได้บรรลุตาม วัตถุประสงค์และตัวชี้วัดที่กำหนดไว้ ดังตารางที่ 5.2

## ตารางที่ 5.2 แผนการดำเนินงานโครงการ

	การดำเนินการ	ปีที่ 1				ปีที่ 2				ปีที่ 3			
		1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
		1	การพัฒนาคุณภาพของกระบวนการผลิตและคุณภาพของผลิตภัณฑ์										
	1.1 การติดตามการเก็บข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาคุณภาพ	การติดตามและเก็บข้อมูล				การติดตามและเก็บข้อมูล							การติดตามและเก็บข้อมูล
	1.2 การวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาคุณภาพ	การวางแผน					การวางแผน						
	1.3 การนำแผนพัฒนาคุณภาพไปใช้												การนำไปใช้
	1.4 การประเมินผลการดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพ												ประเมินผล
2	การพัฒนาคุณภาพของการให้บริการ												
	2.1 การติดตามการเก็บข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการ	การติดตามและเก็บข้อมูล				การติดตามและเก็บข้อมูล							การติดตามและเก็บข้อมูล
	2.2 การวิเคราะห์และวางแผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการ	การวางแผน					การวางแผน						
	2.3 การนำแผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการไปใช้												การนำไปใช้
	2.4 การประเมินผลการดำเนินการตามแผนพัฒนาคุณภาพการให้บริการ												ประเมินผล
3	มอบหมายความรับผิดชอบแก่บุคคลากรในการดูแลโครงการ												
	จัดให้มีการควบคุมการดำเนินงาน โครงการแต่ละโครงการ	เริ่มต้น				ดำเนินการ							วัดผล
4	จัดให้มีการติดตามผลการดำเนินงาน โครงการแต่ละโครงการ												
	จัดให้มีการติดตามผลการดำเนินงานของโครงการแต่ละโครงการ	เริ่มต้น				ดำเนินการ							วัดผล
6	ปรับเปลี่ยนคุณสมบัติของพนักงานขาย												
	จัดให้มีการติดตามการดำเนินงานของพนักงานขาย	เริ่มต้น				ดำเนินการ							วัดผล
8	ขยายฐานลูกค้าเดิม												
	ขยายฐานลูกค้าใหม่	เริ่มต้น				ดำเนินการ							วัดผล
10	จัดให้มีการติดตามโครงสร้างรายได้ของบุคคลากร												
	จัดให้มีการติดตามอัตราค่าจ้างของพนักงาน	เริ่มต้น				ดำเนินการ							วัดผล

สำหรับแผนการดำเนินโครงการงานจากตารางที่ 5.2 โดยมีระยะเวลา 3 ปี ซึ่งเป็นการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ โดยเริ่มจากกลยุทธ์ระดับองค์กรซึ่งมุ่งเน้นที่การขยายตัว โดยการขยายฐานลูกค้าเดิม และการขยายไปสู่ฐานลูกค้าใหม่ โดยจะเริ่มต้นโครงการในไตรมาสที่สองของปีแรก ในส่วนของกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่มุ่งเน้นในด้านของต้นทุนได้มีการกำหนดแผนการดำเนินงานในส่วนการจัดทำโครงการพัฒนาคุณภาพในกระบวนการผลิตและพัฒนาผลิตภัณฑ์โดยเป็นโครงการครอบคลุมระยะเวลานานที่สุดของแผนการดำเนินงาน เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ลดการผิดพลาดในกระบวนการผลิตอันส่งผลต่อต้นทุนของบริษัท อย่างไรก็ตามเพื่อให้การควบคุมในด้านต่างๆที่อาจส่งผลต่อต้นทุนในการดำเนินงาน จะมีการดำเนินการมอบหมายความรับผิดชอบในการดูแล ควบคุม ตลอดจนการติดตามและรายงานการดำเนินการเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด สำหรับแผนดำเนินงานในส่วนของกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ กล่าวถึงการปรับเปลี่ยนคุณสมบัติของพนักงานขายเพื่อช่วยให้สร้างความไว้วางใจ และความเป็นผู้เชี่ยวชาญซึ่งสามารถเริ่มต้นดำเนินการได้ทันที นอกจากนี้ยังเริ่มดำเนินการในส่วนของการติดตามโครงสร้างรายได้ของพนักงาน และการติดตามการลาออกของพนักงาน โดยแผนการดำเนินงานทั้งหมดจะถูกวัดผลโดยอ้างอิงจาก Balanced Scorecard ที่ได้กำหนดไว้



### 5.3 การบริหารความเสี่ยงในการดำเนินกลยุทธ์

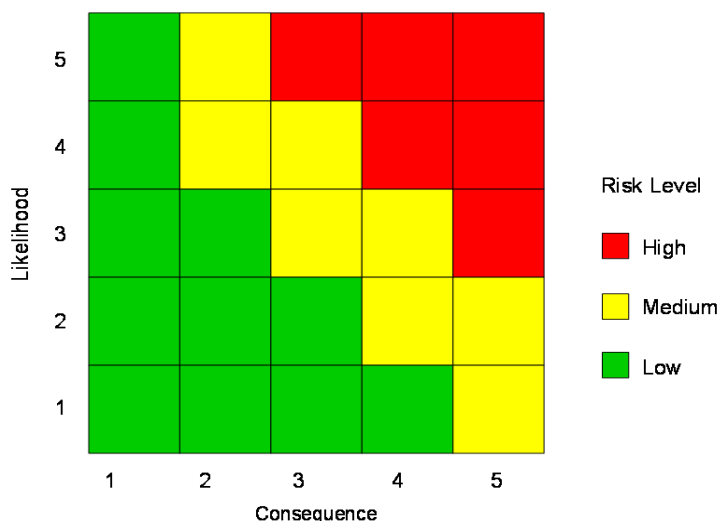
ความเสี่ยง คือ เหตุการณ์หรือการกระทำใดๆ ที่มีโอกาสเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และเมื่อเกิดแล้วสามารถส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหาย ความล้มเหลว หรือลดโอกาสในการบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ได้วางแผนไว้ สำหรับการจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงมีขั้นตอนดังนี้

#### 5.3.1 การระบุและจำแนกความเสี่ยง

การระบุปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรหรือการปฏิบัติงาน อาจมีทั้งความเสี่ยงจากภายในและภายนอกองค์กร สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระดับคือ ความเสี่ยงระดับยุทธศาสตร์ ความเสี่ยงระดับโครงการ และความเสี่ยงระดับปฏิบัติงาน

#### 5.3.2 การประเมินความเสี่ยง

การประเมินระดับความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้นๆ (Impact) และ โอกาสที่อาจเกิดขึ้น (Likelihood) แล้วนำมาจัดลำดับความสำคัญโดยการใช้ Risk Reporting Matrix ช่วยในการอธิบาย



Sample Risk Reporting Matrix

ภาพที่ 5.2 Risk Reporting Matrix ขนาด 5X5

### 5.3.3 การตอบสนองต่อความเสี่ยง

เมื่อประเมินความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การกำหนดกลยุทธ์ในการตอบสนองต่อความเสี่ยงนั้นๆ โดยหลักการตอบสนองต่อความเสี่ยงมีดังนี้

5.3.3.1 การป้องกันการเกิดความเสี่ยง (Pre-Event Control) เป็นการลดโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง อาจรวมถึงการยกเลิกหรือชะลอกิจกรรมที่มีความเสี่ยงด้วย

5.3.3.2 การบรรเทาผลกระทบที่เกิดจากความเสี่ยง (Post-Event Control) เป็นการบริหารความเสี่ยงที่ไม่สามารถทำการป้องกันได้ หรือต้นทุนในการบริหารความเสี่ยงไม่คุ้มค่ากับผลที่ได้

5.3.3.3 การใช้โอกาสที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยง ความเสี่ยงที่เกิดขึ้นไม่จำเป็นต้องส่งผลกระทบในเชิงลบเสมอไป ความเสี่ยงบางประการอาจนำมาสู่โอกาสในการดำเนินธุรกิจก็ได้

### 5.3.4 การจัดทำแผนบริหารความเสี่ยงและการเฝ้าระวังความเสี่ยง

แผนบริหารความเสี่ยงเป็นการที่ระบุถึงที่มา สาเหตุ วิธีการดำเนินการเพื่อป้องกันหรือลดความเสี่ยงนั้นๆ รวมถึงระบุตัวชี้วัดที่ใช้ในการติดตามความเสี่ยงอีกด้วย

## 5.4 แนวทางการบริหารความเสี่ยงของบริษัท ชิคเวล จำกัด

ในการดำเนินงานตามแผนที่กำหนดไว้ บริษัทสามารถบริหารความเสี่ยงได้ดังนี้

### 5.4.1 การระบุและจำแนกความเสี่ยง

5.4.1.1 ความเสี่ยงระดับยุทธศาสตร์ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัท สามารถระบุได้ดังนี้

ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพเศรษฐกิจ (1) สภาพเศรษฐกิจเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลงทุน หากสภาพเศรษฐกิจไม่ดีทำให้ลูกค้าชะลอการตัดสินใจ บริษัทจะไม่สามารถทำได้ตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้

ความเสี่ยงที่เกิดจากโรคระบาดในสัตว์ปีก (2) หากเกิดโรคระบาดในสัตว์ปีกขึ้นจะทำให้สัตว์ปีกไม่เป็นที่นิยม ส่งผลให้การลงทุนทำฟาร์มเลี้ยงไก่เนื้อลดลงหรืออาจไม่ลงทุนเพิ่มเติม ทำให้บริษัทไม่สามารถทำรายได้ตามเป้าหมายที่วางไว้

5.4.1.2 ความเสี่ยงระดับโครงการที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัท สามารถระบุได้ดังนี้

ความเสี่ยงในด้านการสื่อสารภายในองค์กร (3) ในการสื่อสารแผนการดำเนินงานอาจเกิดความคลาดเคลื่อน ความเข้าใจผิดจากการสื่อสารได้

ความเสี่ยงจากการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ (4) ในการดำเนินตามแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ อาจเกิดความเสี่ยงในระหว่างการดำเนินงานอันเป็นความเสี่ยงเฉพาะตัวที่ส่งผลให้ต้องหยุดดำเนินการ หรือยกเลิกการดำเนินการ

5.4.1.3 ความเสี่ยงระดับการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัท สามารถระบุได้ดังนี้

ความเสี่ยงจากกระบวนการผลิต (5) ความผิดพลาดจากกระบวนการผลิตอาจส่งผลให้สินค้าไม่ได้มาตรฐานตามที่กำหนด

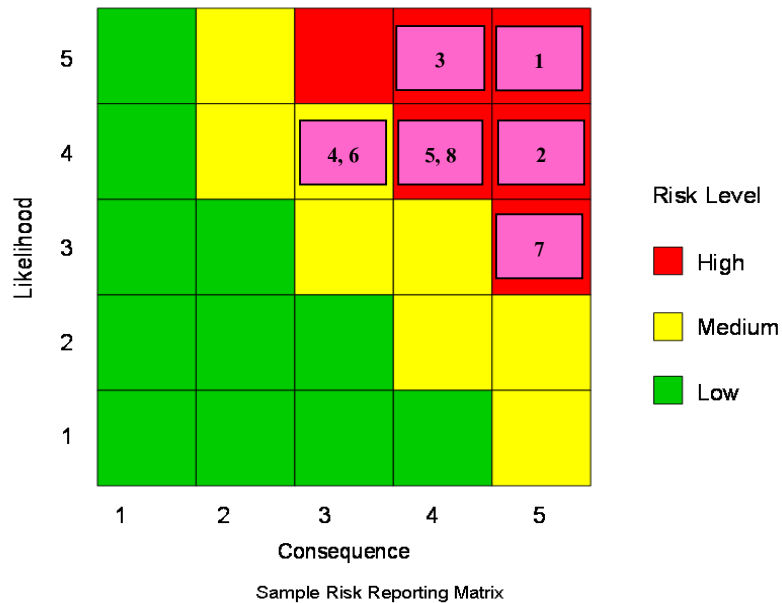
ความเสี่ยงจากกิจกรรมต่างๆในองค์กร (6) ขั้นตอนในการดำเนินกิจกรรมต่างอาจมีความผิดพลาด ทำให้เกิดความล่าช้าในการดำเนินงาน

ความเสี่ยงจากการให้บริการ (7) ในการให้บริการลูกค้าของบริษัท อาจเกิดความล่าช้า หรือเกิดความผิดพลาดส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจของลูกค้า

ความเสี่ยงจากการลาออกของพนักงานขาย (8) บริษัทประสบปัญหาการลาออกของพนักงานขายบ่อยครั้งที่มีการลาออกทั้งกลุ่ม ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของการดำเนินงาน ส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อบริษัท

## 5.4.2 การประเมินความเสี่ยง

หลังจากได้ทำการระบุและจำแนกความเสี่ยงเรียบร้อยแล้ว จึงทำการประเมินความเสี่ยงนั้นด้วยผลกระทบหรือความเสียหายที่เกิดจากปัจจัยเสี่ยงนั้น (Impact) และโอกาสในการเกิด (Likelihood) ดังแสดงในภาพที่ 5.3



ภาพที่ 5.3 โอกาสและระดับผลกระทบของความเสี่ยง

จากภาพที่ 5.3 แสดงถึงผลกระทบที่เกิดจากความเสียหายระดับยุทธศาสตร์ ซึ่งเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะส่งผลกระทบต่อบริษัทมากที่สุด เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของบริษัทโดยตรง ความเสี่ยงจากสภาพเศรษฐกิจจะทำให้เกิดการชะลอตัวของยอดขายสินค้า เนื่องจากกลุ่มลูกค้าชะลอการตัดสินใจหรือตัดสินใจซื้อจากผู้จำหน่ายรายอื่นที่มีราคาถูกลงกว่า สำหรับความเสี่ยงที่จะเกิดโรคระบาดในสัตว์ปีก หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อผลประกอบการลดลงอย่างมากและทำให้บริษัทประสบภาวะขาดทุนอย่างต่อเนื่อง

สำหรับความเสี่ยงระดับโครงการนั้น ความเสี่ยงในด้านการสื่อสารซึ่งมีผลต่อเนื่องให้เกิดความเสี่ยงในการดำเนินกลยุทธ์ กล่าวคือหากมีการสื่อสารที่ไม่มีประสิทธิภาพจะทำให้การดำเนินการตามกลยุทธ์ไม่ประสบผลสำเร็จ

ในด้านความเสี่ยงในระดับปฏิบัติงาน ปัจจัยภายในมีความเสี่ยงค่อนข้างสูงจะเป็นความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพของลูกค้าโดยตรงนั่นคือ ความเสี่ยงด้านคุณภาพสินค้าที่ผลิตและความเสี่ยงในการให้บริการ หากไม่สามารถรักษาคุณภาพไว้ได้จะทำให้เสียชื่อเสียง ลูกค้าอาจไม่เลือกใช้และส่งผลให้แผนการดำเนินงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย ในด้านของปัจจัยอื่นๆ เช่น อัตราการลาออกของพนักงานขาย จะส่งผลกับความสามารถในการแข่งขันของบริษัทโดยตรง

### 5.4.3 การตอบสนองต่อความเสี่ยง

บริษัทจะมีการติดตามและประเมินสถานการณ์ต่างๆ รวมถึงการจัดทำและจัดเก็บข้อมูลต่างๆ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจ อย่างไรก็ตามในบางกรณีบริษัทมีความจำเป็นต้องยอมรับความเสี่ยงนั้นๆ เนื่องจากไม่สามารถควบคุมปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ แล้วจึงนำมาพิจารณาการป้องกันความเสี่ยงต่อไป

สำหรับความเสี่ยงในระดับปฏิบัติการ เนื่องจากเป็นความเสี่ยงที่สามารถป้องกันได้ บริษัทจึงจัดให้มีการระบบการควบคุม โดยมีการระบุบทบาท หน้าที่ของผู้รับผิดชอบในส่วนนั้นๆ อย่างชัดเจน

### 5.4.4 การเฝ้าระวังและติดตามปัจจัยเสี่ยง

การบริหารความเสี่ยงได้ผลควรมีการเฝ้าระวังและติดตามความเสี่ยง สำหรับการเฝ้าระวังและติดตามปัจจัยเสี่ยงของบริษัท ชิคเวล จำกัด มีดังต่อไปนี้





ตารางที่ 5.3 ตัวชี้วัดและการติดตามปัจจัยเสี่ยงของบริษัท จีเคดี

ปัจจัยเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	Key Trigger Point	การเฝ้าระวัง /การติดตาม	การตอบสนองต่อความเสี่ยง
<p><b>1.1 ความเสี่ยงระดับยุทธศาสตร์</b></p> <p>1.1.1 ความเสี่ยงที่เกิดจากสภาพเศรษฐกิจ สภาพเศรษฐกิจเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อสินใจลงทุน หากสภาพเศรษฐกิจไม่ดีทำให้ลูกค้าชะลอการตัดสินใจบริษัทจะไม่สามารถทำได้ตามแผนกลยุทธ์ที่กำหนดไว้</p> <p>1.1.2 ความเสี่ยงที่เกิดจากโรคระบาดในสัตว์ปีก หากเกิดโรคระบาดในสัตว์ปีกขึ้นจะทำให้สัตว์ปีกไม่เป็นที่ยอมรับ ส่งผลให้การลงทุนทำฟาร์มเลี้ยงไก่เนื้อลงหรืออาจไม่ลงทุนเพิ่มเติม ทำให้บริษัทไม่สามารถทำรายได้ตามเป้าหมายที่วางไว้</p>	<p>ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ/ ผู้จัดการทั่วไป/ ผู้จัดการฝ่ายขาย</p>	<p>1. เศรษฐกิจมีการเติบโตลดลงหรือลงที่</p> <p>2. การชะลอการสั่งซื้อของลูกค้ามากกว่าร้อยละ 20</p>	<p>1. รายงานสถานะเศรษฐกิจ</p> <p>2. รายงานประจำเดือนและไตรมาสเพื่อสรุปยอดขายและติดตามความก้าวหน้าของการดำเนินงาน</p>	<p>1. การยอมรับความเสี่ยง</p> <p>2. การปรับเปลี่ยนรูปแบบการขายหรือรูปแบบสินค้าให้เหมาะสม</p>
<p>1.2 ความเสี่ยงระดับโครงการ</p> <p>1.2.1 ความเสี่ยงในด้านประสิทธิภาพในองค์กร ในการสื่อสารแผนการดำเนินงานอาจเกิดความคลาดเคลื่อน ความเข้าใจผิดจากการสื่อสารได้</p> <p>1.2.2 ความเสี่ยงจากการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ในภาคดำเนินตามแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ อาจเกิดความเสี่ยงในระหว่างการทำงานอันเป็นความเสี่ยงเฉพาะตัวที่ส่งผลให้ต้องหยุดดำเนินงาน หรือยกเลิกการดำเนินงาน</p>	<p>ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ/ กรรมการฝ่ายบุคคล /สำนักงาน</p>	<p>1. วัตถุประสงค์ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์</p> <p>2. วัตถุประสงค์ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์</p>	<p>1. การยอมรับความเสี่ยง</p> <p>2. การเพิ่มผลิตภัณฑ์ที่เกี่ยวข้องกับสัตว์ปีก</p>	<p>1. การสื่อสารที่เข้าใจง่ายและไม่ซับซ้อน</p> <p>2. มีการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานอย่างชัดเจนในบอร์ดประชาสัมพันธ์ส่วนกลาง และมีการปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยอยู่เสมอ</p>
<p>1.2 ความเสี่ยงระดับโครงการ</p> <p>1.2.1 ความเสี่ยงในด้านประสิทธิภาพในองค์กร ในการสื่อสารแผนการดำเนินงานอาจเกิดความคลาดเคลื่อน ความเข้าใจผิดจากการสื่อสารได้</p> <p>1.2.2 ความเสี่ยงจากการดำเนินการตามกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ในภาคดำเนินตามแผนกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ อาจเกิดความเสี่ยงในระหว่างการทำงานอันเป็นความเสี่ยงเฉพาะตัวที่ส่งผลให้ต้องหยุดดำเนินงาน หรือยกเลิกการดำเนินงาน</p>	<p>ผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการ/ ผู้จัดการทั่วไป</p>	<p>1. ความผิดพลาดในการดำเนินงานไม่เกินร้อยละ 5</p>	<p>1. รายงานสรุปความก้าวหน้าในการดำเนินงานเพื่อสรุปงานระหว่างดำเนินงานเป็นรายเดือน</p>	<p>1. การสื่อสารที่เข้าใจง่ายและไม่ซับซ้อน</p> <p>2. มีการประชาสัมพันธ์การดำเนินงานอย่างชัดเจนในบอร์ดประชาสัมพันธ์ส่วนกลาง และมีการปรับปรุงข้อมูลให้ทันสมัยอยู่เสมอ</p>

ตารางที่ 5.3 ตัวชี้วัดและการติดตามปัจจัยเสี่ยงของบริษัท ชิคเวด จำกัด (ต่อ)

ปัจจัยเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ	Key Trigger Point	การเฝ้าระวัง /การติดตาม	การตอบสนองต่อความเสี่ยง
<b>1.3 ความเสี่ยงระดับปานกลาง</b> 1.3.1 ความเสี่ยงจากกระบวนการผลิต ความผิดพลาดจากกระบวนการผลิตอาจส่งผลให้สินค้าไม่ได้มาตรฐานตามที่กำหนด	ผู้จัดการฝ่ายผลิต	1. สินค้าที่ผิดพลาดจากกระบวนการผลิต ไม่เกินร้อยละ 1 ของสินค้าที่ผลิต 2. สินค้าที่มีเสียหมดแทนให้กับลูกค้าไม่เกิน ร้อยละ 1 ของสินค้าทั้งหมด	1. รายงานร้อยละของสินค้าที่ผิดพลาดจากกระบวนการผลิตและข้อผิดพลาด 2. รายงานร้อยละของสินค้าที่มีเสียหมดแทนให้ลูกค้า และสาเหตุที่ต้องทำการเปลี่ยนทดแทน	1. การตรวจสอบกระบวนการผลิต 2. การตรวจสอบและซ่อมบำรุงเครื่องจักร
1.3.2 ความเสี่ยงจากกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร ขึ้นตอนในการดำเนินงาน 1.3.2 ความเสี่ยงจากกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร ขึ้นตอนในการดำเนินงาน 1.3.2 ความเสี่ยงจากกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร ขึ้นตอนในการดำเนินงาน 1.3.2 ความเสี่ยงจากกิจกรรมต่างๆ ในองค์กร ขึ้นตอนในการดำเนินงาน	ผู้จัดการทั่วไป	1. ความผิดพลาดในการดำเนินงาน ไม่เกินร้อยละ 5	1. รายงานสรุปความก้าวหน้าในการดำเนินงานเพื่อสรุปงานระหว่างดำเนินการเป็นรายเดือน 2. รายงานความผิดพลาดและการแก้ไขเพื่อเก็บเป็นข้อมูลและสถิติ 3. รายงานถึงความล่าช้าที่เกิดขึ้นและการแก้ไขเพื่อเก็บเป็นข้อมูลและสถิติ	1. การกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานอย่างชัดเจน 2. การจัดทำกระบวนการจัดการองค์ความรู้
1.3.3 ความเสี่ยงจากการให้บริการ ในการให้บริการลูกค้าของบริษัท อาจเกิดความล่าช้า หรือเกิดความผิดพลาดส่งผลต่อความพึงพอใจของลูกค้า	ผู้จัดการแผนกการให้บริการ /คลัง	1. ผลตอบรับเชิงบวกของลูกค้าในด้าน 1.1 ผลิตภัณ์ฯที่ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 85 1.2 การบริการ ไม่ต่ำกว่าร้อยละ 85 2. ผลตอบรับเชิงลบของลูกค้า 2.1 ผลิตภัณ์ฯที่ไม่เกินกว่าร้อยละ 5 2.2 การบริการ ไม่เกินกว่าร้อยละ 5	1. รายงานสรุปผลตอบรับจากลูกค้าและรายงานการติดตามการแก้ไขปัญหาสำหรับผลตอบรับเชิงลบของลูกค้า	1. การกำหนดขั้นตอนการดำเนินงานอย่างชัดเจน 2. การจัดทำกระบวนการจัดการองค์ความรู้
1.3.4 ความเสี่ยงจากการลาออกของพนักงานของบริษัท ประสบัญชีเหตุการณ์การลาออกของพนักงานขายบ่อยครั้งที่มีการลาออกทั้งหมด ทำให้เกิดความไม่ต่อเนื่องของการดำเนินงาน ส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อบริษัท	ผู้จัดการฝ่ายบุคคล /สำนักงาน	1. อัตราการลาออกของพนักงานขายลดลง เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า 2. ความถี่ในการลาออกของพนักงานขายลดลง เมื่อเทียบกับปีก่อนหน้า	1. รายงานอัตราการลาออกของพนักงานขายและรายงานความสามารถของพนักงานที่ลาออก	1. การประเมินผลงานของพนักงานขาย 2. รายงานขอลดขายประจำเดือน

หลังจากที่ได้ทำการระบุปัจจัยเสี่ยงในการดำเนินการตามแผนของบริษัท ซิคเวล จำกัด เรียบร้อยแล้ว จึงนำมาระบุผู้รับผิดชอบในการเฝ้าระวังติดตามปัจจัยเสี่ยงนั้นๆ อย่างไรก็ตามในบางปัจจัยเสี่ยงจำเป็นต้องมีผู้รับผิดชอบร่วมกัน เนื่องจากความรับผิดชอบและอำนาจในการตัดสินใจในแต่ละระดับไม่เท่ากัน นอกจากนี้ในการติดตามความเสี่ยงยังสามารถใช้รายงานต่างๆตามแผนการดำเนินงานที่ได้ระบุไว้ก่อนหน้า

จากการนำแผนยุทธศาสตร์มาจัดทำเป็น Balanced Scorecard เพื่อเป็นแนวทางในการจัดทำแผนการดำเนินงานและการวัดผลที่ได้จากการดำเนินงาน โดยในแต่ละส่วนจะมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ การกำหนดแผนการดำเนินงานและช่วงเวลาในการดำเนินงานที่ชัดเจนยังช่วยลดโอกาสในการเกิดความผิดพลาดในการดำเนินงาน ในขณะเดียวกันการจัดทำการบริหารความเสี่ยงเป็นยังช่วยป้องกันความผิดพลาด และช่วยในการระบุถึงปัจจัยเสี่ยงที่ส่งผลกระทบต่อการทำงานทั้งการทำให้ล่าช้าหรือไม่ประสบความสำเร็จ และยังช่วยในการเตรียมการรับมือกับเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นได้อย่างเป็นขั้นตอน ทำให้ยังคงสามารถดำเนินงานได้อย่างต่อเนื่องเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ รวมถึงการสร้างความสามารถในการแข่งขันและเติบโตต่อไปในอนาคต

## บรรณานุกรม

Anne Sigismund Huff, Steven W. Floyd, Hugh D. Sherman and Siri Terjesen. (2009). Strategic Management. Crawfordsville: John Wiley & Sons Inc.

Gary Dessler. A Framework For Management 2ed. New Jersey: Prentice Hall.

Thomas S. Bateman, Scott A. Snell. Management Competing In The New Era 5ed. Jefferson City: McGraw-Hill Companies Inc.

Nick Weller. (2008). Strategic and Operational Risks. Student Accountant, 34-35.

จิตติ รัศมีธรรมโชติ. (2551). กลยุทธ์ In Action. Productivity World, 30-36

