

กลยุทธ์การก้าวเป็นผู้นำอุตสาหกรรมท่อพีวีซีในประเทศไทย
กรณีศึกษา บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การก้าวเป็นผู้นำอุตสาหกรรมทอพีวีซีในประเทศไทย
กรณีศึกษา บริษัทนวมพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2558



นายวิระsek เอี่ยมอรุณ ไทย
ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสดีดัยเดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์อรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์



กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การก้าวเป็นผู้นำอุตสาหกรรมท่อพีวีซีในประเทศอินโดนีเซีย บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด จะสำเร็จลุล่วงมิได้ หากปราศจากความกรุณาช่วยเหลือและแนะนำอย่างดียิ่งจากอาจารย์ พาสน์ ทิมทรัพย์ , D.B.A. อาจารย์ที่ปรึกษา งานวิจัย ที่สละเวลาให้คำแนะนำ ตรวจสอบ และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ มาโดยตลอด ขอขอบพระคุณอาจารย์ สาขาการจัดการและกลยุทธ์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการให้ความรู้ รวมทั้งแนะนำแนวทางกลยุทธ์ ในการบริหารจัดการดังกล่าวอย่างเต็มความสามารถ

ผู้วิจัย ขอขอบพระคุณ คุณเกษม รัตนอมรพิน Department Marketing Manager ของบริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด ที่ได้ให้คำปรึกษา และข้อเสนอแนะเห็นต่างๆ ในการวิจัยในครั้งนี้

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคุณพ่อธีรศักดิ์ เอี่ยมอรุณไทย และคุณแม่วิไลศรี เอี่ยมอรุณไทย ที่อยู่เบื้องหลังในความสำเร็จที่ได้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและให้กำลังใจตลอดมา

ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องไว้ ณ โอกาสนี้

วีระเศก เอี่ยมอรุณไทย

กลยุทธ์การก้าวเป็นผู้นำอุตสาหกรรมท่อพีวีซีในประเทศอินโดนีเซีย
STRATEGY TO BE LEADER OF PVC BUSINESS IN INDONESIA
A CASE STUDY OF THE NAWAPLASTIC INDUSTRIES (SARABURI) COMPANY
LIMITED

วีรเสก เอี่ยมอรุณไทย 5650380

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษา สารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์ ญัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พาสน์ ทีฆทรัพย์,
D.B.A., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.,

บทคัดย่อ

การศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การก้าวเป็นผู้นำอุตสาหกรรมท่อพีวีซี ในประเทศอินโดนีเซีย ของบริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแนวทางการวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน รวมถึงการพัฒนากลยุทธ์เพื่อ ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ต่างๆ รวมถึงการแข่งขันที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้น โดยในงานศึกษาค้นคว้านี้ได้ใช้การวิเคราะห์หาสาเหตุและปัญหาผ่านเครื่องมือการวิเคราะห์ปัญหา ได้แก่ การวิเคราะห์ปัญหาในภาพรวมโดยใช้เครื่องมือ PEST Analysis การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือแรงผลักดัน 5 ประการ (Five Force Model) การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจ โดยใช้ VRIN Framework การวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการแข่งขัน (Key Success Factors) และ Causal Loop Diagram ผลจากการศึกษาและวิเคราะห์ปัญหาในด้านต่าง ๆ นั้น ผู้จัดทำได้เสนอกลยุทธ์ที่เหมาะสมในการดำเนินงาน ตลอดจนการบริหารจัดการความเสี่ยงของโครงการ ทั้งนี้หากองค์กรสามารถดำเนินตามแผนกลยุทธ์ที่ได้วางแผนไว้นั้น จะช่วยส่งเสริมให้องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน และก้าวเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมท่อพีวีซีในภูมิภาคอาเซียนได้อย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : ผู้นำอุตสาหกรรมท่อพีวีซี/ประเทศอินโดนีเซีย

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง	2
1.3 ข้อมูลบริษัท	4
1.4 โครงสร้างองค์กร	7
1.5 สภาพปัญหา	8
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	9
2.1 การวิเคราะห์ PEST Analysis	9
2.2 การวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis	11
2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจโดยใช้ VRIN Framework	14
2.4 การวิเคราะห์ Key Success Factors	16
บทที่ 3 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา	19
3.1 การคิดเชิงระบบโดยใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)	20
บทที่ 4 กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	24
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate – Level Strategy)	25
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business – Level Strategy)	27
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional – Level Strategy)	29
4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับบริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด	30

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ	32
5.1 การบริหารโครงการ (Project Management)	32
5.2 การบริหารความเสี่ยงของโครงการ (Risk Management)	35
5.3 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	39
บรรณานุกรม	40
ประวัติผู้วิจัย	41



สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	ผลของสิ่งแวดล้อมภายนอกระดับมหภาคที่มีผลต่อธุรกิจ	10
2.2	สรุปแรงผลักดัน 5 ประการต่ออุตสาหกรรมท่องเที่ยวในประเทอินโดนีเซีย	14
2.3	การวิเคราะห์ VRIN Framework ของบริษัทฯ	15



สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า	
1.1	ความสำคัญและความเกี่ยวข้องของทอพีวีซี	3
1.2	ขนาดตลาดและส่วนแบ่งตลาดทอพีวีซีในประเทศไทยปี พ.ศ.2557	3
1.3	โครงสร้างธุรกิจของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)	5
1.4	กลุ่มลูกค้าของบริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด	5
1.5	โครงสร้างองค์กร บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด	7
1.6	ยอดขายและกำไรของบริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี)	8
2.1	Five Force Analysis Model	11
2.2	Five Force analysis ของอุตสาหกรรมทอพีวีซีในประเทศอินโดนีเซีย	13
2.3	Key Success Factors ของอุตสาหกรรมทอพีวีซี	17
3.1	รูปแบบการเปลี่ยนแปลงตามเวลา	19
3.2	ตัวอย่างการเขียนแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของการใช้จ่าย	20
3.3	แผนภูมิวงรอบเหตุและผลของบริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด	21
3.4	แผนภูมิวงรอบเหตุและผลส่วนที่หนึ่งคือ รายได้ของบริษัทฯ	21
3.5	แผนภูมิวงรอบเหตุและผลส่วนที่สองคือ การแข่งขันในตลาด	22
3.6	แผนภูมิวงรอบเหตุและผลส่วนที่สามคือ กลยุทธ์และนโยบายในการเพิ่มยอดขาย	23
4.1	กลยุทธ์ของบริษัทในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ	24
4.2	Ansoff's product-market expansion grid (Kotler and Keller, 2006)	25
4.3	รูปแบบกลยุทธ์ระดับธุรกิจ	28
4.4	ผังกลยุทธ์ 3 ระดับของบริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด	30
5.1	รูปแบบแผนภูมิแกนต์	33
5.2	แผนที่ประเทศอินโดนีเซีย และพื้นที่เป้าหมายการสำรวจตลาดทอพีวีซี	33
5.3	แผนภูมิแกนต์ในการดำเนินงาน	34
5.4	การจัดลำดับความเสี่ยง	36
5.5	รูปแบบกรอบแนวความคิดในการบริหารความเสี่ยง	36

สารบัญภาพ (ต่อ)

ภาพที่		หน้า
5.6	ความเสี่ยงการลงทุนในอุตสาหกรรมท่อพีวีซีในอินโดนีเซีย	37
5.7	อัตราแลกเปลี่ยนย้อนหลังของเงิน USD เทียบ IDR พ.ศ. 2556 - มี.ค. 2558	38



บทที่ 1

บทนำ

ในช่วง 2-3 ปีที่ผ่านมา ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) มีการพูดถึงเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องซึ่งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน คือการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว (Single Market and Production Base) โดยมีการเคลื่อนย้ายสินค้าบริการ การลงทุน และแรงงานฝีมือภายในอาเซียนได้อย่างเสรี รวมถึงการเคลื่อนย้ายเงินทุนที่เสรีมากขึ้น ซึ่งจะเปิดประชาคมปลายปี พ.ศ. 2558 จากปริมาณกำลังซื้อที่ขยายตัวและเพิ่มขึ้นในทุกๆปี ของประเทศในกลุ่ม AEC และกระแสการตื่นตัวของกลุ่มประเทศสมาชิกของ AEC ทั้ง 10 ประเทศ ทำให้เกิดการพัฒนาด้านโครงสร้างต่างๆในแต่ละประเทศ ทั้งการปรับปรุงระบบคมนาคมขนส่ง โครงการอสังหาริมทรัพย์ และการก่อสร้างระบบสาธารณูปโภคต่างๆ ทำให้ธุรกิจที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรมก่อสร้าง รวมไปถึงธุรกิจที่เกี่ยวข้องอื่นๆ มีอัตราการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้ผู้ประกอบการหลายรายสนใจและพยายามเข้าไปลงทุนในประเทศเพื่อนบ้านก่อนเปิดประชาคม รวมไปถึงบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือ SCG ผู้นำกลุ่มอุตสาหกรรมก่อสร้าง รายใหญ่ของประเทศไทย ซึ่งได้มีการศึกษาและขยายการลงทุนในประเทศกลุ่มอาเซียนมาอย่างต่อเนื่อง

1.1 ความเป็นมา และความสำคัญของปัญหา

อุตสาหกรรมวัสดุก่อสร้างนับเป็นหนึ่งในอุตสาหกรรมพื้นฐานที่มีความสำคัญในการพัฒนาประเทศและมีความเชื่อมโยงกับกลุ่มธุรกิจหลายส่วน อุตสาหกรรมท่อพีวีซีในประเทศไทยนั้นเริ่มเป็นที่รู้จักตั้งแต่ พ.ศ. 2500 ต่อมาปี พ.ศ. 2506 มีการก่อตั้งโรงงานผลิตท่อพีวีซีเป็นครั้งแรก โดยได้รับการส่งเสริมการลงทุนเพื่อกิจการอุตสาหกรรม ประเภทผลิตท่อน้ำพลาสติก ในระยะแรกท่อพีวีซียังไม่เป็นที่แพร่หลายเท่าไรนัก เนื่องจากยังเป็นผลิตภัณฑ์ใหม่สำหรับประเทศไทยในสมัยนั้น แต่หลังจากที่มีผู้ผลิตเพิ่มมากขึ้น และมีการสื่อสารให้ผู้ใช้ทราบถึงคุณสมบัติที่ดีของท่อพีวีซี และวิธีการนำไปใช้งานอย่างถูกต้อง ส่งผลให้ท่อพีวีซีเป็นที่นิยมและมีการใช้งานอย่างแพร่หลาย ซึ่งปัจจุบัน บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด ผู้ผลิตและจัดจำหน่าย ท่อพีวีซี “ตราช้าง” ได้มีการจัดจำหน่าย และเข้าลงทุนในการผลิตและจัดจำหน่าย ท่อพีวีซีประเทศในแถบอาเซียนได้แก่

ไทย กัมพูชา ลาว เมียนมาร์ และเวียดนาม ซึ่งเพื่อให้ตอบสนองกับนโยบายของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หรือ SCG ที่มุ่งขยายธุรกิจ และเป็นผู้นำด้านสินค้าวัสดุก่อสร้างในอาเซียน จึงเป็นหน้าที่ของทีมที่เกี่ยวข้องในการศึกษาตลาดและกำหนดกลยุทธ์ทิศทางในการลงทุน ต่อไป ซึ่งประเทศที่เป็นเป้าหมายสำคัญ อันดับแรกในตอนี้คือ ประเทศอินโดนีเซีย ซึ่งเป็นประเทศที่จำนวนประชากร และขนาดเศรษฐกิจใหญ่ที่สุดในอาเซียน ซึ่งปัจจุบัน SCG ได้มีการเข้าไปลงทุนในหลายธุรกิจแล้ว ซึ่งอุตสาหกรรมท่อพีวีซีนั้นเป็นอีกความท้าทายอีกหนึ่งธุรกิจในการศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุน

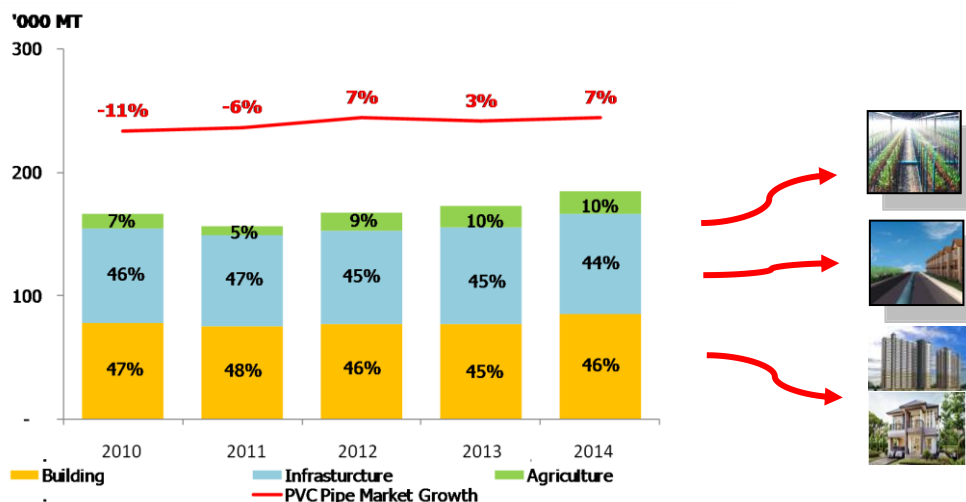
1.2 ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง

ในประเทศไทยนั้น ท่อพีวีซีถูกนำมาใช้ในหลายภาคส่วน โดยสามารถแบ่งหลักๆ ได้ 3 กลุ่มการใช้งานดังนี้

ภาคการก่อสร้าง ทั้งในการก่อสร้างทั้งแนวราบและอาคารสูง ท่อพีวีซีได้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในปัจจุบันทั้งงานประปาและระบายน้ำ เนื่องจากคุณสมบัติของท่อที่มีราคาเหมาะสม รับแรงดันได้สูงถึง 13.5 บาร์ ประกอบกับความคุ้นเคยและความง่ายในการติดตั้งและใช้งาน

ภาคสาธารณสุข โดยมีการใช้ทดแทนท่อซีเมนต์ใยหิน เพื่อเป็นระบบจ่ายน้ำขนาดใหญ่ไปยังพื้นที่ต่างๆของประเทศ โดยปัจจุบันหน่วยงานราชการที่ใช้หลักๆ ได้แก่ การประปานครหลวง การประปาภูมิภาค กรมชลประทาน กรมทรัพยากรน้ำบาดาล เป็นต้น

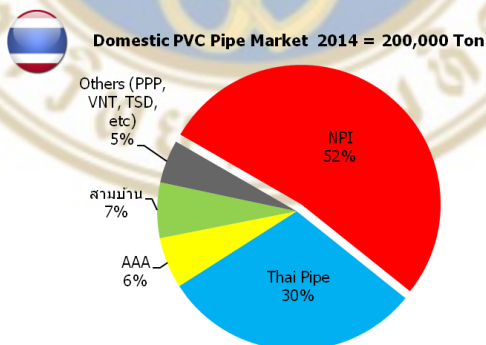
ภาคการเกษตร ปัจจุบันเกษตรกรส่วนใหญ่ได้หันมาทำเกษตรกรรมโดยใช้ระบบท่อพีวีซีเพิ่มมากขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากปัญหาเรื่องสภาพอากาศที่ไม่แน่นอน ทำให้หลายครั้ง ึ่งพืชผลเสียหายจากการขาดน้ำ เกษตรกรส่วนใหญ่เริ่มเปลี่ยนพฤติกรรมมาวางระบบน้ำผ่านท่อเพิ่มมากขึ้น



ภาพที่ 1.1 แสดงความสำคัญและความเกี่ยวข้องของท่อพีวีซี
ที่มา : ส่วนการตลาด บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด

ส่วนแบ่งการตลาด

มาตรฐานการผลิตท่อพีวีซีในประเทศไทย ถูกควบคุมด้วยมาตรฐาน อุตสาหกรรม มอก.17-2532 ทำให้ช่วยป้องกันการนำเข้าท่อพีวีซีราคาถูกจากต่างประเทศ ซึ่งแตกต่างจากวัสดุ ก่อสร้างหลายชนิดที่มีการนำเข้าสินค้าราคาถูกจากต่างประเทศมาแข่งขันในประเทศ สภาพการ แข่งขันในธุรกิจท่อพีวีซินั้นจึงเป็นแข่งขันกันเฉพาะผู้ผลิตในประเทศ ถึงแม้จะมีผู้ผลิตหลายราย แต่ เนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง จึงทำให้ปัจจุบันมีบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่าย หลักๆไม่กี่ราย



ภาพที่ 1.2 แสดงขนาดตลาดและส่วนแบ่งตลาดท่อพีวีซีในประเทศไทยปี พ.ศ.2557

ที่มา : ส่วนการตลาด บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด

ผู้เล่นหลักในอุตสาหกรรมท่อพีวีซีประเทศไทย

TP เริ่มมีการศึกษาการลงทุน โดยการใช้วัตถุดิบนำเข้าจากประเทศจีน อีกทั้งยังเริ่มการศึกษาผลิตภัณฑ์และพัฒนาเทคโนโลยีใหม่ๆ เช่น O-PVC และ Non-lead stabilize ในด้านการสื่อสารยังคงเน้นการใช้การสื่อสารแบบ above the line ผ่านช่องทางโทรทัศน์เป็นหลักโดยยังคงตกย้ำ Brand Image ในเรื่อง “แก่ แข็ง ทน”

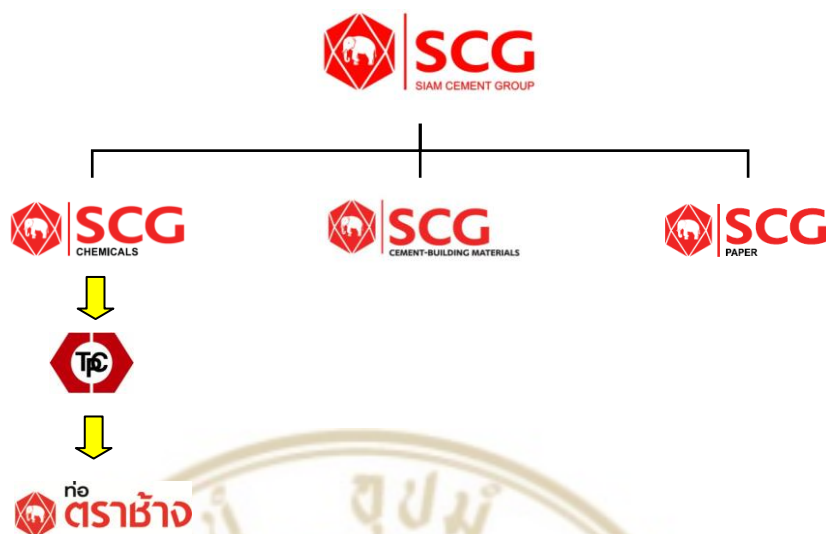
PBP ปัจจุบันในด้านการขาย มีการจัดตั้งทีมเพื่อนำ การขายเข้างานโครงการ ทั้งแนวราบ และแนวสูง โดยมีการลงทุนและพัฒนาสินค้าในกลุ่มข้อต่อพีวีซีให้มีความหลากหลายมากขึ้น โดยมีการปรับปรุงโครงสร้างราคามาใกล้เคียงกับ TP

AAA หลังจากมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารฯ ทำให้ทิศทางนโยบายในการ ขายนั้น เน้นการขาย ผู้ช่องทางที่เป็น Modern Trade วัสดุก่อสร้างมากยิ่งขึ้น เช่น Global House ทีวีสด เป็นต้น โดยมีการสนับสนุนช่องทางดังกล่าว โดยการติดแถบ Barcode สินค้าให้จากโรงงานเลย ทำให้สร้างความสะดวกกับลูกค้ากลุ่มดังกล่าว

Others มีผู้ผลิตท่อรายเล็กหลายรายที่ มีการผลิตท่อคุณภาพต่ำ ไม่มีมาตรฐานอุตสาหกรรมออกสู่ตลาด โดยมีการกำหนดโครงสร้างราคาที่ถูกกว่าสินค้าท่อพีวีซีทั่วไปที่ผลิตตามมาตรฐานอุตสาหกรรม มอก 17 – 2532 ท่อพีวีซีแข็งสำหรับใช้เป็นท่อน้ำดื่ม

1.3 ข้อมูลบริษัท

บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด หนึ่งในธุรกิจ SCG Chemical ของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ผู้นำกลุ่มอุตสาหกรรมรายใหญ่ของประเทศไทย ซึ่งประกอบด้วย 3 ธุรกิจหลักคือ 1.ธุรกิจ Chemicals 2.ธุรกิจ Cement-Building Materials 3.ธุรกิจ Paper บริษัทก่อตั้งโดย บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ในปีพุทธศักราช 2513 หลังจากวิกฤติเศรษฐกิจในปี 2540 ในปี 2542 บริษัท ไทยพลาสติกและเคมีภัณฑ์ จำกัด (มหาชน) หรือ TPC จึงเข้ามาลงทุนซื้อหุ้น 100% ของบริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จากบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) หลังจากนั้นในปี 2547 บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) จึงได้แจ้งต่อตลาดหลักทรัพย์และเข้าซื้อหุ้นของ TPC ซึ่งในปัจจุบันถือหุ้น TPC อยู่ประมาณ 91%

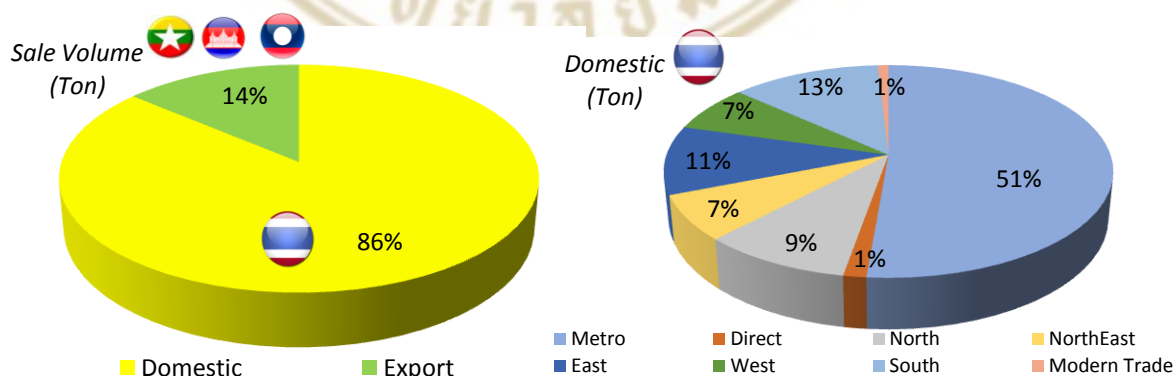


ภาพที่ 1.3 แสดงโครงสร้างธุรกิจของบริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน)

ที่มา : รายงานประจำปี บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ประจำปี 2556

กลุ่มลูกค้า

บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด ได้แบ่งกลุ่มลูกค้าตามพื้นที่การขาย โดยในปี พ.ศ. 2557 มียอดขายในประเทศคิดเป็น 86% และยอดขายในต่างประเทศคิดเป็น 14% ซึ่งยอดขายในประเทศยังถือคิดเป็นสัดส่วนหลักของยอดขายบริษัทฯ โดยยอดขายในประเทศ แบ่งเป็นพื้นที่การขายได้ดังนี้ กรุงเทพฯและปริมณฑล, โครงการ, เหนือ, ตะวันออกเฉียงเหนือ, ตะวันออก, ตะวันตก, ใต้ และ Modern Trade โดยมีผู้แทนจำหน่ายครอบคลุมทั่วประเทศกว่า 400 ราย โดยรูปแบบของผู้แทนจำหน่ายมีทั้งร้านค้าวัสดุก่อสร้าง อุปกรณ์การเกษตร ร้านขายประปา เป็นต้น



ภาพที่ 1.4 แสดงกลุ่มลูกค้าของบริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด

ที่มา : ส่วนการตลาด บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด

NAWA PLASTIC

วิสัยทัศน์

“Within 2015, we will be the leader of plastic based construction materials in ASEAN”

เป็นผู้นำในอุตสาหกรรม พลาสติกที่ใช้เป็นวัสดุในการก่อสร้าง ในภูมิภาคอาเซียน ภายในปี 2015

พันธกิจ

1. Leader of plastic piping system supplying with water supply & drainage as well as utility System in targeted ASEAN

เป็นผู้นำในธุรกิจท่อพลาสติกในระบบประปา และระบายน้ำในอาเซียน

2. Expert of water solution in household

เป็นผู้เชี่ยวชาญเรื่องระบบน้ำในครัวเรือน

ที่มา : บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด, พ.ศ. 2553, Medium Term Plan

สถานที่ตั้งบริษัท

บริษัทมีสถานที่ในการดำเนินธุรกิจอยู่ 2 ส่วน คือ Head office เลขที่ 1 ถ.ปุนนิเมนต์ ไทย บางซื่อ กรุงเทพฯ และโรงงานผลิต 2 แห่ง ได้แก่ โรงงานสระบุรี เขตประกอบการอุตสาหกรรม เอสไอแอล อำเภอหนองแค สระบุรี 18140 และ โรงงานระยอง หมู่ 3 ตำบลหนองละลอก อำเภอบ้านค่าย ระยอง 21120

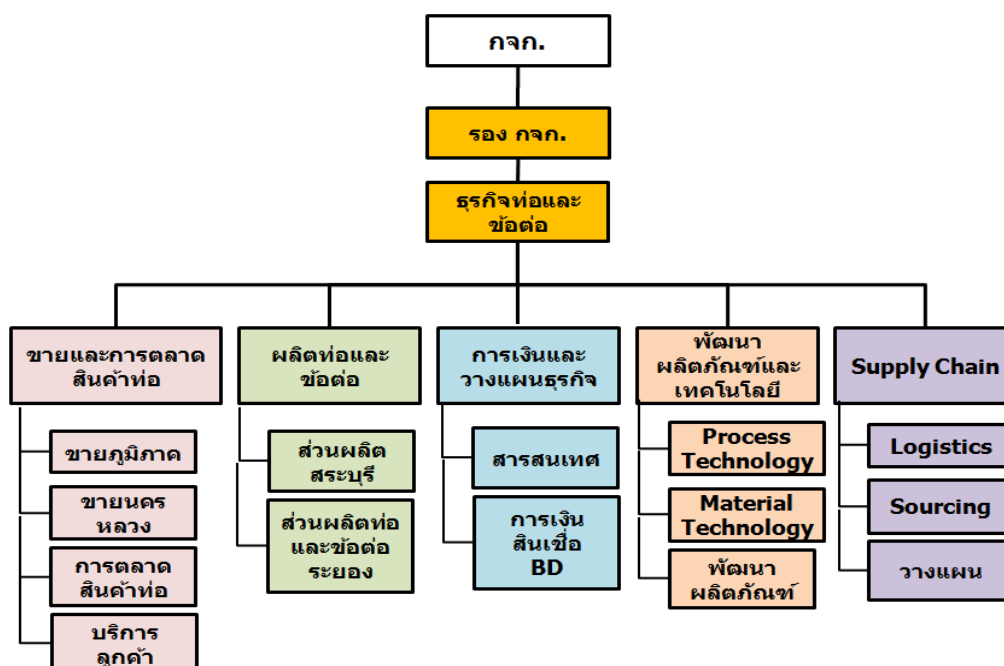
สินค้าและบริการ

ประเภทของสินค้าแบ่งออกได้ดังนี้

1. กลุ่มสินค้าสำหรับระบบประปา และระบายน้ำ ได้แก่ ท่อพีวีซี (สีฟ้า) ท่อพีอี ท่อพีพีอาร์
2. กลุ่มสินค้าสำหรับระบบร้อยสายไฟและสายโทรศัพท์ ได้แก่ ท่อพีวีซี (สีเหลือง, สีขาว)
3. กลุ่มสินค้าสำหรับงานเกษตรฯ ได้แก่ ท่อพีวีซี (สีเทา) ท่อสายยางอ่อน ท่อดูด
4. กลุ่มอุปกรณ์ที่เกี่ยวข้อง ได้แก่ น้ำยาประสานท่อฯ เทปพันเกลียวฯ เป็นต้น



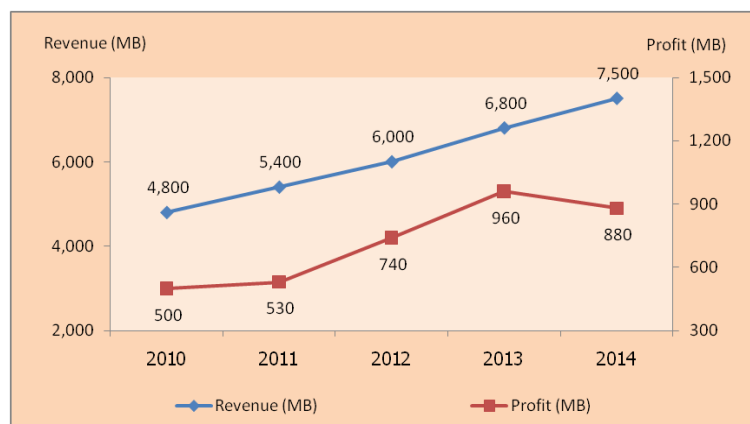
1.4 โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 1.5 แสดงโครงสร้างองค์กร บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด
ที่มา : บริหารทรัพยากรบุคคล บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด

จากโครงสร้างองค์กรข้างต้น บริษัทมีพนักงานทั้งหมดจำนวน 392 คน แบ่งเป็น พนักงานระดับจัดการ 13 คน พนักงานระดับบังคับบัญชา 140 คน และพนักงานระดับปฏิบัติการ 239 คน โดยส่วนของธุรกิจท่อและข้อต่อนั้นแบ่งเป็น 5 ฝ่าย ได้แก่ 1.ฝ่ายขายและการตลาด ดูแลรับผิดชอบเรื่องยอดขายของบริษัทฯ ให้สอดคล้องกับเป้าที่ได้รับ รวมไปถึงการติดตามและวิเคราะห์ ปัจจัยภายนอกที่อาจกระทบต่อบริษัทฯ เช่น คู่แข่ง มาตรการต่างๆของภาครัฐ เป็นต้น 2.ฝ่ายผลิตท่อและข้อต่อ ดูแลรับผิดชอบเรื่องการผลิตให้สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ รวดเร็ว และปรับปรุงกระบวนการผลิตเพื่อลดต้นทุน 3.ฝ่ายการเงินและวางแผน รับผิดชอบเรื่องกำหนดทิศทางของบริษัทในระยะยาว รวมถึงการนำเสนอแผนการลงทุนต่างๆ 4.ฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี รับผิดชอบเรื่องการพัฒนาสินค้าใหม่ รวมถึงเทคโนโลยีใหม่ๆที่มีส่วนทำให้บริษัท มีความสามารถในการแข่งขันเพิ่มขึ้นในระยะยาว 5.ฝ่าย Supply chain รับผิดชอบดูแลเรื่องการวางแผน เรื่องการจัดหาวัตถุดิบต่างๆ รวมไปถึงการวางแผนการจัดส่งสินค้าให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ยอดขายและกำไรของบริษัทฯ



ภาพที่ 1.6 แสดงยอดขายและกำไรของบริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด พ.ศ.2553-2557

ที่มา : ส่วนบัญชี SCG - BAR Chemical (Business Analysis and Reporting)

จากกราฟแสดงยอดขายและกำไรของบริษัทฯ จะพบว่าบริษัทฯมียอดขายเพิ่มขึ้นทุกปีเฉลี่ยประมาณ 10% ต่อปี จากการทำกิจกรรมทางการตลาดและการเติบโตของ ภาคอสังหาริมทรัพย์ ทำให้ปริมาณความต้องการใช้ท่อพีวีซีเติบโตต่อเนื่อง สอดคล้องกับกำไรของบริษัทฯที่เพิ่มขึ้นในทิศทางเดียวกัน ซึ่งในปี พ.ศ. 2557 มีอัตรากำไรที่ลดลงเมื่อเทียบกับปี พ.ศ. 2556 เนื่องจากสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมท่อพีวีซีในประเทศที่รุนแรงเพิ่มมากขึ้น

1.5 สภาพปัญหา

นโยบายประจำปี 2556 ของคุณกานต์ ตระกูลสุนักร กรรมการผู้จัดการใหญ่ เอสซีจี คือเป็นองค์กรต้นแบบด้านการพัฒนาอย่างยั่งยืน เสริมสร้างความเติบโตของอาเซียน ด้วยการขยายธุรกิจอย่างต่อเนื่อง และมุ่งเน้นงานวิจัยและพัฒนา เพิ่มมูลค่าสินค้าและบริการ ดังนั้นเพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายของ SCG และบริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด จึงเป็นที่มาของการกำหนดทีมที่จะทำการสำรวจสภาพตลาดท่อพีวีซีในประเทศอินโดนีเซีย และนำข้อมูลที่ได้กลับมาเสนอในที่ประชุมบริษัท โดยมีการวางแผนงานและ กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละบุคคลเพื่อใช้ในการดำเนินงานต่อไป โดยตั้งเป้าหมายที่จะศึกษาความเป็นไปได้และนำเสนอแนวทางในทางลงทุนให้แล้วเสร็จภายใน พ.ศ. 2558

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

จากนโยบายของบริษัทฯที่ต้องการขยายธุรกิจไปยัง ประเทศอินโดนีเซียทำให้ผู้ศึกษาต้องทำการวิเคราะห์ปัญหา และหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับอุตสาหกรรม ท่อพีวีซี ทั้งในประเทศไทย ประเทศอินโดนีเซีย และประเทศเพื่อนบ้านในอาเซียน เพื่อเป็นแนวทางในการ วางแผนและ กำหนดกลยุทธ์ในการลงทุนต่อไป

2.1 การวิเคราะห์ PEST Analysis

PEST Analysis คือเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด และ วิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคต โดยอาศัยการข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอก ต่างๆ ที่เราไม่สามารถควบคุมได้ ดังนั้นธุรกิจที่รู้แนวโน้มของตลาดจากปัจจัยภายนอกก่อนย่อม ได้เปรียบในการทำธุรกิจได้อย่างมีป ะสิทธิภาพ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ประกอบการได้ เตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ รอบตัวที่เรากำหนดไม่ได้ แต่สามารถ ปรับตัวตามได้ ซึ่ง PEST Analysis ถือเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพอย่างมากในการแก้ปัญหาใน ส่วนนี้โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับการ ไปด ลงทุนกับธุรกิจในประเทศที่เรายังไม่รู้จักทั้งในด้านวัฒนธรรม และการลงทุน เครื่องมือชิ้นนี้ก็จะช่วยให้เราตัดปัจจัยเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้สามารถลงทุนเดินหน้าทำ การตลาดหรือพัฒนาธุรกิจให้ไปข้างหน้าอย่างมั่นคง

2.1.1 ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง (Politics) ประเทศอินโดนีเซียมีการนโยบาย สนับสนุนด้านการลงทุนใน โครงสร้างพื้นฐานกว่า 30 โครงการ มูลค่า 32.74 พันล้านดอลลาร์สหรัฐ ครอบคลุม การสร้างเขื่อน ท่าอากาศยาน ทางรถไฟ ท่าเรือ ทางด่วน และ โรงไฟฟ้า และการ สนับสนุนภาคอสังหาริมทรัพย์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งบริษัทรับเหมาก่อสร้างขนาดใหญ่ใน ประเทศอินโด นิเซีย มีรัฐบาลถือหุ้นอยู่ส่วนหนึ่ง จึงทำให้สามารถผลักดันนโยบายได้อย่างรวดเร็ว อีกทั้งนโยบาย ต่างๆที่สนับสนุนการลงทุนจากนักลงทุนต่างชาติรวมถึงการ แก้ไขกฎระเบียบ Investment Negative List เพื่อกระตุ้นการลงทุนในประเทศ

2.1.2 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ (Economics) ประเทศอินโดนีเซียมีขนาดเศรษฐกิจ GDP ใหญ่ที่สุดในประเทศกลุ่ม AEC โดยมีผลิตภัณฑ์มวลรวมภายในประเทศ คิดเป็น 928.3 พันล้าน ดอลลาร์สหรัฐ มีอัตราเติบโตทางเศรษฐกิจปี พ.ศ. 2557 ประมาณ 6.2% และมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการลงทุน จากต่างประเทศเป็นตัวขับเคลื่อนเศรษฐกิจควบคู่กับการบริ โภค ภายในประเทศ โดยภาคเศรษฐกิจที่ อัตรการขยายตัวสูง ได้แก่ อสังหาริมทรัพย์ และอุตสาหกรรม ยานยนต์ (สำนักพัฒนาตลาดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนและเอเชีย, 2557)

2.1.3 ปัจจัยทางสภาพสังคม (Social) จากการที่สภาพที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ของประเทศ อินโดนีเซีย มีลักษณะแยกกันเป็นหมู่เกาะมากมาย ทำให้ประชากรติดต่อกันได้ยาก ทำให้แต่ละ ภูมิภาคมีรูปแบบ สภาพสังคมและ วัฒนธรรมแตกต่างกันไป แต่เขตเศรษฐกิจที่สำคัญคือบริเวณเกาะ ชวาซึ่งเป็นที่ตั้งของเมืองหลวงและเมืองใหญ่ที่สุด คือ จาการ์ตา ปัจจุบันอินโดนีเซียอัตราการ ขยายตัวอย่างต่อเนื่องของกลุ่มชนชั้นกลาง ซึ่งเชื่อว่าจะเป็นกลุ่มคนที่มีกำลังซื้อ และมีส่วนสำคัญต่อ เศรษฐกิจอย่างมากในอนาคต

2.1.4 ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ (Technology) ด้วยปัจจัยทางด้านภูมิ ศาสตร์ สังคม และวัฒนธรรมทำให้มีความแตกต่างในการดำเนินชีวิตระหว่างเมืองใหญ่ และเมือง ชนบทค่อนข้างมาก ในด้านของการเลือกซื้อสินค้าและบริการ ระดับและการเข้าถึง เทคโนโลยีของ อุตสาหกรรมในพื้นที่นอกเกาะชวา จึงแตกต่างอย่างมากกับบริเวณเกาะชวา

สภาพแวดล้อมทั้ง 4 ปัจจัยที่กล่าวมา นั้นอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา การ ติดตามและวางแผนการดำเนินการ และกำหนดกลยุทธ์จึงเป็นเรื่องจำเป็นที่ต้องมีการทำ เพื่อให้ เหมาะสมกับสภาพแวดล้อม ปัจจัย ด้านต่างๆ ที่เปลี่ยนแปลง ซึ่งปัจจัยที่มีผลกระทบสูง เช่น ปัจจัย ทางด้านการเมือง และปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ ควรต้องมีการวางแผนและติดตามที่ดี เพื่อเตรียมตัว ให้บริษัทฯ ได้รับผลกระทบน้อยที่สุดหากได้รับผลกระทบจากปัจจัยดังกล่าว

ตารางที่ 2.1 แสดงผลของสิ่งแวดล้อมภายนอกระดับมหภาคที่มีผลต่อธุรกิจ

ปัจจัยภายนอกด้านต่างๆ	ระดับผลกระทบ
สภาพทางการเมือง	ระดับสูง
สภาพทางเศรษฐกิจ	ระดับสูง
สภาพทางสังคม	ระดับปานกลาง
สภาพการพัฒนาทางเทคโนโลยี	ระดับปานกลาง

2.2 การวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis

“Porter’s Five Competition Forces Model” ที่พัฒนาขึ้นมาโดยพอร์เตอร์ (Porter, 1980) เพื่อนำมาใช้ในประเมินสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งพอร์เตอร์เห็นว่าปัจจัยที่สำคัญที่จะต้องนำมาวิเคราะห์ 5 ปัจจัย ประกอบด้วย



ภาพที่ 2.1 แสดง Five Force Analysis Model

ที่มา : <http://www.drmanage.com>

2.2.1 การแข่งขัน ระหว่างธุรกิจ ในอุตสาหกรรม (Intensity of Rivalry) โดยการวิเคราะห์เกี่ยวกับคู่แข่งทั้งหมดที่มีอยู่ในธุรกิจเดียวกัน โดยอาจต้องวิเคราะห์ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ทั้งนี้เพราะกลไกการค้าเสรีในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการเคลื่อนไหวทุนได้อย่างรวดเร็วอาจส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจที่เป็นอยู่ การวิเคราะห์ ขนาดของคู่แข่ง กำลังการผลิต เงินทุน ส่วนแบ่งการตลาด กลยุทธ์ของคู่แข่ง รวมถึงสภาพเศรษฐกิจที่มีผลกระทบต่อ การแข่งขัน

2.2.2 อำนาจการต่อรองของผู้บริโภค (Bargaining Power of Customers) โดยการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคว่ามีมากน้อยเพียงใด ถ้ามีการแข่งขันในทางธุรกิจสูงและผู้บริโภคมีทางเลือกมากขึ้น ก็อาจจะส่งผลกระทบต่อ การดำเนินธุรกิจของบริษัท โดยเฉพาะในแง่ของรายได้ และส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง

2.2.3 อำนาจการต่อรองของผู้ผลิต (Bargaining Power of Suppliers) เป็นการวิเคราะห์เกี่ยวกับผู้ผลิตที่ขายวัตถุดิบต่างๆ ให้แก่บริษัทฯ โดยการวิเคราะห์การพึ่งพาจากผู้ผลิต ถ้าธุรกิจต้องมีการพึ่งพาผู้ผลิตรายหนึ่งๆ สูงก็จะมีความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจมากขึ้น

2.2.4 การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่ (Threat of new Entrants) โดยการวิเคราะห์ว่ามีความยากง่ายในการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่มากน้อยเพียงใด ถ้าการเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่สามารถทำได้ง่ายและสะดวกก็จะต้องทำให้บริษัทอาจได้รับผลกระทบจากการดำเนินธุรกิจได้ง่าย

2.2.5 การมีสินค้าและบริการอื่นทดแทน (Threat of Substitute) โดยการวิเคราะห์ว่าสินค้าและบริการที่บริษัทมีอยู่นั้น มีโอกาสหรือไม่ที่จะมีสินค้าและบริการอื่นเข้ามาทดแทนสินค้าและบริการเดิมของบริษัท ซึ่งอาจทำให้รายได้จากการขายสินค้าและบริการลดลง รวมถึงส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลงในอนาคต

ผลการวิเคราะห์ Five Force ในการศึกษาความเป็นไปได้ในการลงทุนในประเทศอินโดนีเซียมีดังนี้

1. การแข่งขันระหว่างธุรกิจอุตสาหกรรมท่อพีวีซีในอินโดนีเซียนั้น ถือว่ามีการแข่งขันที่ไม่รุนแรงมาก เนื่องจากมีผู้ผลิตรายหลักๆ เพียง 2 ราย คือ Wavin และ Maspion โดยทั้ง 2 รายมีส่วนแบ่งทางการตลาดที่สูงในหัวเมืองใหญ่ๆ และไม่เน้นการแข่งขันทางด้านราคา โดยถือเป็นผู้ผลิตที่เน้นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ ประกอบกับ อัตราเจริญเติบโต ของตลาดท่อพีวีซีที่ สูงขึ้นเฉลี่ย 8-10% จากภาคก่อสร้างที่ขยายตัวเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง

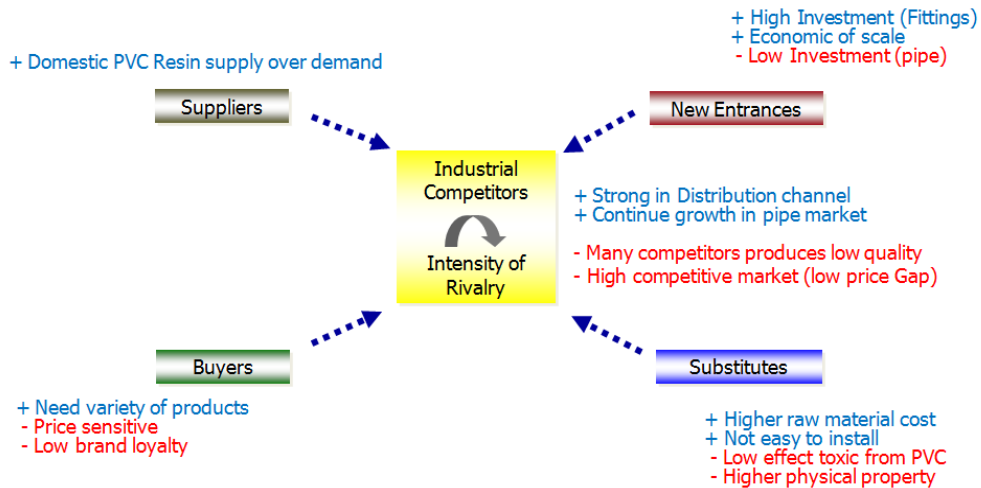
2. อำนาจต่อรองของกลุ่มลูกค้า นั้น ถือว่ามีระดับปานกลาง เนื่องจากปริมาณความต้องการซื้อที่มีมากกว่าปริมาณขายของผู้ผลิต โดยเฉพาะในภาคก่อสร้างอาคารสูงที่มีการระบุนี้อู่สินค้าที่ใช้ในโครงการชัดเจน อีกทั้งผู้ผลิตบางรายยังกำหนดโครงสร้างราคาขายที่ชัดเจนและบังคับให้ลูกค้าที่ซื้อดำเนินการอย่างเคร่งครัด เพื่อหลีกเลี่ยงการแข่งขันราคา

3. อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบ ซึ่งอินโดนีเซียมีผู้ผลิตเม็ดพลาสติกพีวีซีประมาณ 5 ราย ซึ่งมีปริมาณการผลิตมากกว่าความต้องการใช้ภายในประเทศ ทำให้อำนาจต่อรองของผู้ขายวัตถุดิบถือว่าน้อย ซึ่งปัจจุบัน SCG ได้มีการเข้าไปลงทุน บริษัทฯ ผลิตเม็ดพลาสติก กที่ประเทศอินโดนีเซียแล้ว ชื่อว่า TPC Indo ตั้งอยู่บริเวณตะวันออกของเกาะชวา บริเวณเมืองสุราบายา ซึ่งถือเป็นเมืองใหญ่อันดับสองของอินโดนีเซีย รองจากจาการ์ เมืองหลวงที่ตั้งอยู่บริเวณตะวันตกของเกาะชวา

4. การเข้ามาของผู้ผลิตรายใหม่ มีโอกาสเป็นไปได้ง่ายเฉพาะการผลิตท่อ พีวีซี เนื่องจากมีการลงทุนไม่สูงมาก แต่ สำหรับการผลิตข้อต่อ นั้นเข้ามาค่อนข้างยากเพราะต้องใช้ เงินลงทุนค่อนข้างสูง เนื่องจากมี รายการ สินค้าหลากหลายมากกว่า 200 รายการ อีกทั้งผู้บริโภคส่วน

ใหญ่จะใส่ใจในการเลือกซื้อต่อ พีวีซีแบรนด์ที่รู้จัก เชื่อถือได้และมีคุณภาพสูง เพราะเป็นจุดที่มีโอกาสเกิดความเสียหายได้สูงหากเลือกใช้สินค้าที่ไม่มีคุณภาพ

5. การเข้ามาของสินค้าทดแทน ซึ่งปัจจุบันมีความหลากหลายมากขึ้น แต่ท่อพีวีซีก็ยังเป็นสินค้าที่ได้รับความนิยม ในแง่ของความสะดวกง่ายในการติดตั้ง ราคาที่เหมาะสม คุณสมบัติในการใช้งาน ทำให้มีสินค้าทดแทนน้อยในอุตสาหกรรมท่อพีวีซี



ภาพที่ 2.2 แสดง Five Force analysis ของอุตสาหกรรมท่อพีวีซีในประเทศอินโดนีเซีย
ที่มา : ส่วนการตลาด บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมในระดับอุตสาหกรรมผ่าน Five Forces Model สรุปผลการวิเคราะห์แสดงดังตารางที่ 2.2 พบว่า สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรม ท่อพีวีซีที่มีอยู่เดิมนั้นอยู่ในระดับปานกลาง การเข้ามาของผู้ประกอบการรายใหม่อยู่ในระดับ ปานกลางเช่นกัน แต่ธุรกิจนี้มีระดับความน่าสนใจและโอกาสในธุรกิจอยู่ในระดับสูง จากแรงผลักดันจากอำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ที่มีค่อนข้างต่ำ เนื่องจากมีปริมาณการผลิตวัตถุดิบในประเทศอินโดนีเซียมีค่อนข้างสูงกว่าปริมาณความต้องการ และแรงจากสินค้าทดแทนก็มีอยู่ในระดับต่ำ สืบเนื่องจากปัจจุบันที่ท่อพีวีซีเป็นสินค้านำมาใช้ทดแทนท่อโลหะ และมีราคาถูกเมื่อเทียบกับท่อพลาสติกชนิดอื่นๆ

ตารางที่ 2.2 แสดงสรุปแรงผลักดัน 5 ประการต่ออุตสาหกรรมทอพีวีซีในประเทศไทย

ประเภทของแรงผลักดัน	ระดับผลของแรงผลักดัน
ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่	ระดับปานกลาง
อำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์	ระดับต่ำ
อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ	ระดับปานกลาง
ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน	ระดับต่ำ
การแข่งขันของกลุ่มรายเดิมในอุตสาหกรรม	ระดับปานกลาง

2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจ โดยใช้ VRIN Framework

VRIN Framework (Barney, 1991) คือการวิเคราะห์ความได้เปรียบในการแข่งขันจากทรัพยากรที่มีของบริษัท และ นำไป พิจารณาต่อว่าเป็นความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนหรือไม่ โดยมีการวิเคราะห์คุณลักษณะสำคัญ 4 ด้านคือ

2.3.1 Value ในองค์กรนั้นจะมี ส่วนประกอบ ที่สำคัญคือ ทรัพยากร ต่างๆ เช่น คน สินทรัพย์ กระบวนการ เป็นต้น เป็นสิ่งจำเป็นที่องค์กร ต้องพิจารณาว่าทรัพยากรที่มี นั้น มีประโยชน์กับองค์กรมากน้อยเพียงใด สามารถความได้เปรียบในการแข่งขันของอุตสาหกรรมได้หรือไม่

2.3.2 Rareness การพิจารณาทรัพยากรที่มี Value ขององค์กรเรานำ ไปเปรียบเทียบกับคู่แข่ง ในกรณีที่คู่แข่งก็มีเช่นเดียวกัน อาจหมายถึง Value นั้นไม่ได้สร้างความได้เปรียบในเชิงการแข่งขัน

2.3.3 Imitability เป็นการประเมินด้านความสามารถในการลอกเลียนแบบ หรือต้นทุนในการลอกเลียนแบบ ของคู่แข่งขององค์กรว่าสามารถเลียนแบบได้ยากหรือง่ายเพียงใด

2.3.4 Non-Substitute คือความสามารถที่ทดแทนกันไม่ได้ คือ ไม่มีสิ่งทดแทนได้ทั้งจากภายในและภายนอกอุตสาหกรรม ซึ่งจะนำมาซึ่งความ ได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ตารางที่ 2.3 แสดงการวิเคราะห์ VRIN Framework ของบริษัทฯ

ทรัพยากร	คุณค่าของ สินค้าและ บริการ	ความหายาก ของสินค้าและ บริการ	ความยากใน การ ลอกเลียนแบบ	การไม่มีสิ่ง ทดแทน	ผลการวิเคราะห์
บุคลากร	/	X	X	X	แข่งขันได้เท่าเทียม
เทคโนโลยี	/	X	X	X	แข่งขันได้เท่าเทียม
คุณภาพ	/	/	X	X	แข่งขันได้ชั่วคราว
เงินทุน	/	/	X	X	แข่งขันได้ชั่วคราว
มูลค่าเพิ่มให้กับ ลูกค้า	/	/	/	X	แข่งขันได้ชั่วคราว

จากตาราง 2.3 สามารถวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของทรัพยากรแต่ละด้านของ บริษัทฯ ได้ดังนี้

ด้านบุคลากร ซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญของบริษัทฯ แต่ละองค์กรจะมีบุคลากรที่มีความสามารถและเชี่ยวชาญของแต่ละองค์กร ซึ่งในอุตสาหกรรมท่อพีวีซีนั้นทุกบริษัท อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงกัน

ด้านเทคโนโลยี ปัจจุบันผู้ผลิตหลายรายสามารถเข้าถึงเทคโนโลยี ไม่ได้เป็นสิ่งที่ยากสามารถลอกเลียนแบบกันได้ง่าย ทำให้ด้านเทคโนโลยีนั้นทุกบริษัทมีประสิทธิภาพใกล้เคียงกัน

ด้านคุณภาพ เป็นสิ่งที่เกิดจากประสบการณ์และความสามารถในการผลิตและจัดการ จึงเป็นทรัพยากรที่หาได้ยาก แต่ไม่ถึงกับเป็นสิ่งที่ยากเลียนแบบไม่ได้ จึงส่งผลให้บริษัทฯ แข่งขันได้ชั่วคราว

ด้านเงินทุน เนื่องจากบริษัทฯ เป็นบริษัทในเครือ SCG อีกทั้งมีผลประโยชน์ที่ต่อเนื่อง และถือเป็นบริษัทชั้นนำในอุตสาหกรรมท่อพีวีซีในอาเซียน มีการลงทุนในหลายประเทศ ทำให้มีความพร้อมในด้านนี้มากกว่าบริษัทอื่น แต่ยังมีความสามารถในการลอกเลียนแบบ และความสามารถในการทดแทนในระดับต่ำ

ด้านการมอบมูลค่าเพิ่มให้กับลูกค้า เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ ซึ่งปัจจุบันบริษัทฯ ได้มุ่งเน้นการพัฒนาสินค้าที่เพิ่มคุณค่าให้กับลูกค้า เช่น สินค้าที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม สินค้าที่ผ่านจะได้รับมาตรฐาน SCG ECO Value ซึ่งหาได้ยาก และใช้ระยะเวลาในการลอกเลียนแบบ จึงสามารถทำให้บริษัทฯ แข่งขันได้ชั่วคราว

จากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในธุรกิจด้วย VRIN Framework พบว่าอุตสาหกรรมทอพีวีซีนั้น เป็นอุตสาหกรรมที่น่าสนใจ มี อัตราการเติบโตอยู่สูงและการแข่งขัน ปานกลาง ทรัพยากรด้านบุคลากรและเทคโนโลยีนั้นสามารถแข่งขันได้เท่าเทียมกัน เพราะเป็นอุตสาหกรรมการผลิตที่ไม่ได้มีความซับซ้อนมาก แต่การที่จะผลิตสินค้าให้มีคุณภาพและมีความหลากหลายตามที่ลูกค้าต้องการนั้น จำเป็นต้องมีเงินลงทุนค่อนข้างสูง โดยเฉพาะการผลิตข้อต่อพีวีซี ซึ่งมีจำนวนหลายรายการ

2.4 การวิเคราะห์ Key Success Factors

ปัจจัยแห่งความสำเร็จของการแข่งขัน (Key Success Factors, KSF) เป็นปัจจัยหลักที่ใช้กำหนดความสำเร็จทั้งทางด้านการเงินและการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรม KSF จะระบุถึงปัจจัยต่างๆ ที่องค์กรธุรกิจต่างๆ ควรจะต้องมีเพื่อที่จะประสบความสำเร็จในการแข่งขันในแต่ละอุตสาหกรรม เมื่อองค์กรธุรกิจทราบถึงปัจจัยแห่งความสำเร็จในการแข่งขันของแต่ละอุตสาหกรรมแล้ว ก็จะต้องพยายามเสริมสร้างความสามารถภายในขององค์กรเองให้เหมาะสม และสอดคล้องกับปัจจัยแห่งความสำเร็จในอุตสาหกรรมนั้นๆ ถ้ามีความเหมาะสมระหว่างจุดแข็งหรือความสามารถภายในองค์กรกับปัจจัยเหล่านั้นแล้ว ก็มีโอกาสมากที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในการแข่งขันในอุตสาหกรรมนั้นๆ ตัวอย่างเช่น ปัจจัยแห่งความสำเร็จ (KSF) ในอุตสาหกรรมเครื่องดื่มประเภทเบียร์ได้แก่ การใช้ประโยชน์ให้ได้มากที่สุดจากอุปกรณ์และเครื่องมือต่างๆ เพื่อให้ต้นทุนในการผลิตต่ำ การมีสายสัมพันธ์ที่ดีกับผู้จัดการจำหน่าย รวมทั้งการโฆษณาซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์

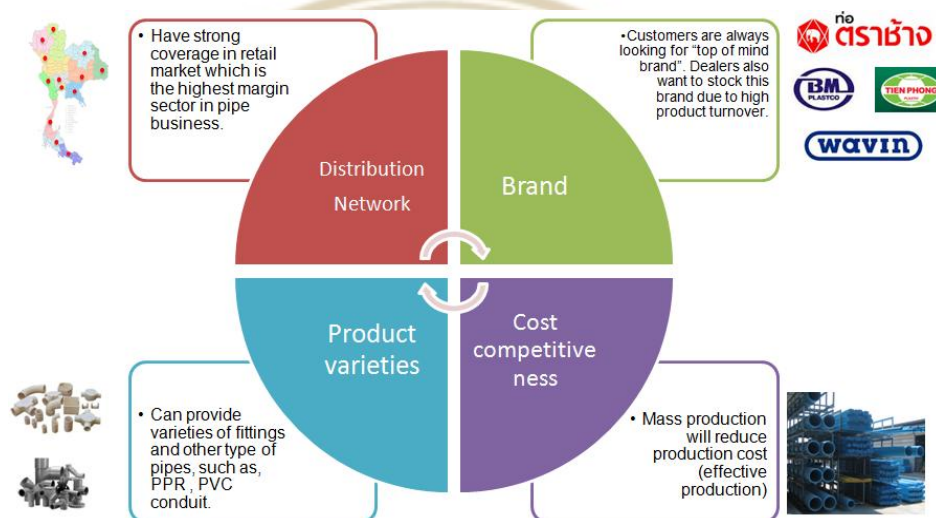
องค์ประกอบแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรมทอพีวีซี ประกอบด้วย Key Success Factors 4 ด้านคือ

1. Distribution Network การบริหารจัดการช่องทางการจัดจำหน่ายถือเป็นสิ่งสำคัญในอุตสาหกรรมทอพีวีซี จากสภาพการแข่งขันที่มีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้หลายบริษัทฯ ต่างพยายามรักษารฐานช่องทางการจัดจำหน่ายเดิม และเพิ่มช่องทาง การจัดจำหน่ายใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง

2. Brand ในสถานการณ์แข่งขันที่รุนแรงในปัจจุบัน “แบรนด์” ถือเป็นสิ่งที่มีบทบาทและมีความสำคัญต่อธุรกิจมากขึ้น การสร้างให้สินค้านั้นมีความแตกต่างและโดดเด่นจากสินค้าอื่น จะส่งผลให้กลุ่มลูกค้าเป้าหมายสามารถรับรู้และจดจำข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าได้ง่ายขึ้น

3. Product Varieties ความพร้อมของสินค้า เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้สามารถนำเสนอสินค้าของบริษัทฯ ให้กับกลุ่มลูกค้าต่างๆ ได้ง่ายขึ้น เนื่องจากในอุตสาหกรรมท่อพีวีซีนั้น จำเป็นต้องมีสินค้าที่ใช้ประกอบร่วมกันหลายรายการ เช่น ท่อ ข้อต่อ และอุปกรณ์ เป็นต้น

4. Cost Competitiveness เนื่องจากอุตสาหกรรมท่อพีวีซีนั้น เป็นสินค้าวัสดุที่ก่อสร้างซึ่งมีปริมาณการใช้จำนวนมากในแต่ละปี หากจะเข้ามาลงทุนในธุรกิจนี้จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนค่อนข้างสูง โดยเฉพาะในการลงทุนผลิตข้อต่อ ความสามารถในการแข่งขันในการทำกำไรนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถในการผลิตให้ได้ต้นทุนต่ำ และต้องผ่านคุณภาพตามมาตรฐานอุตสาหกรรม ที่มีบังคับใช้กับท่อและข้อต่อพีวีซีในแต่ละประเทศ



ภาพที่ 2.3 แสดง Key Success Factors ของอุตสาหกรรมท่อพีวีซี

ที่มา : ส่วนการตลาด บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด

สรุปการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมทั้งภายในและภายนอกของบริษัทฯ โดยใช้เครื่องมือ Five Force Analysis, PESTEL Analysis, Key Success Factors และ VRIN มีดังนี้

1. การวิเคราะห์อุตสาหกรรมท่อพีวีซีในประเทศอินโดนีเซียโดยใช้ PEST analysis ทำให้เชื่อได้ว่าตลาดมีแนวโน้มเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่อง จากนโยบายในการกระตุ้นเศรษฐกิจ และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของประเทศ

2. พิจารณาจาก VRIN ของบริษัทฯ ประกอบกับ KSF ในอุตสาหกรรมท่อพีวีซีนั้น ทำให้มั่นใจได้ว่าการที่มีความพร้อมในด้านวัตถุดิบจาก TPC INDO ความสามารถของบุคลากรเทคโนโลยีในปัจจุบัน และความพร้อมในเรื่องเงินลงทุน จะช่วยเสริมให้บริษัท นวพลาสติก อุตสาหกรรม (สระบุรี) มีความสามารถในการแข่งขัน และก้าวเป็นผู้นำในอุตสาหกรรมท่อพีวีซีในประเทศอินโดนีเซียได้อย่างยั่งยืน

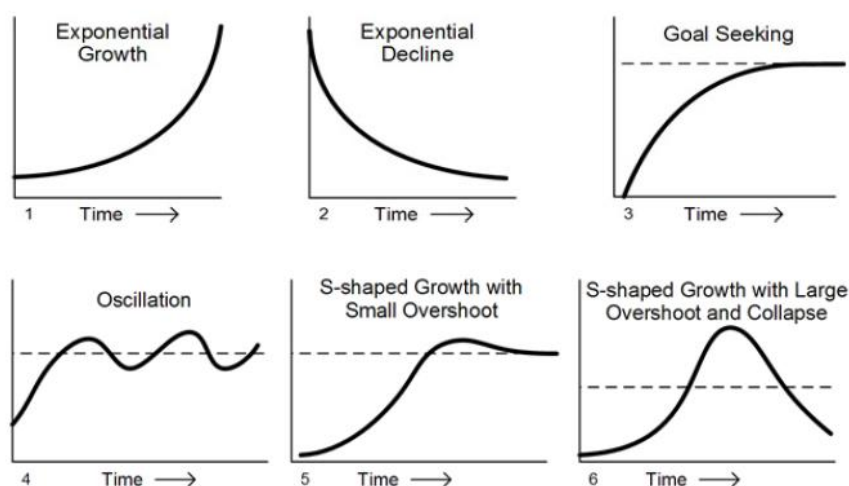
3.ความท้าทายในการลงทุนในประเทศอินโดนีเซียนั้น คือการประเมินทางเลือกในการลงทุน (Greenfield Investment, Acquisition, or Joint Venture) ซึ่งจำเป็นต้องทำการศึกษาลาด ในหลายประเด็น เช่น ความสามารถของกลุ่มแข่ง ซัพพลายเออร์ ช่องทางการจัดจำหน่าย พฤติกรรมของลูกค้า รวมถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่มีผลกระทบต่อการดำเนินธุรกิจ



บทที่ 3

การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหา

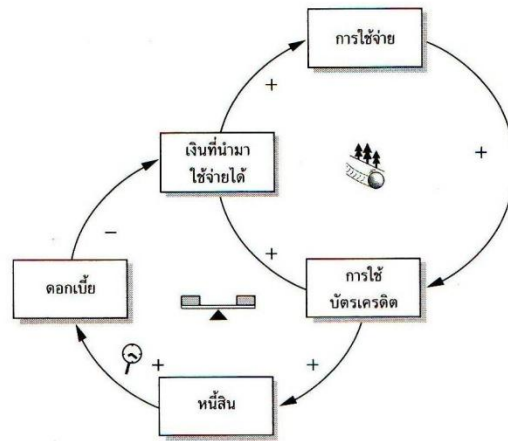
จากสภาพการแข่งขันของธุรกิจในปัจจุบันที่มีแนวโน้มแข่งขันสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง การวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่ถูกต้องและรวดเร็วจึงเป็นสิ่งสำคัญที่แต่ละองค์กรพึงปฏิบัติ การนำการคิดเชิงระบบมาใช้เพื่อให้เห็นภาพรวมขององค์กร จึงเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากบางปัญหานั้นมีความสลับซับซ้อนและความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงหลายตัว โดยแต่ละตัวแปรจะมีการเปลี่ยนแปลงตามเวลาที่เหมือนหรือแตกต่างกันตามรูปแบบต่างๆ ดังแสดงในภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 แสดงรูปแบบการเปลี่ยนแปลงตามเวลา

เพื่อค้นหาและสร้างแบบแผนที่จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในการแก้ไขปัญหา การคิดเชิงระบบสามารถช่วยให้การออกแบบการแก้ปัญหาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาพฤติกรรมและสาเหตุของปัญหา แบบแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) เป็นกำหนดประเด็นปัญหา พร้อมระบุตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ศึกษา ความสัมพันธ์ ของเหตุการณ์ โดยใช้เส้นลูกศรเชื่อมโยงจากเหตุไปผล ถ้ามีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันขึ้น ให้ใส่เครื่องหมายบวก (+) ที่หัวลูกศร แต่ถ้ามีความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้ามให้ใส่เครื่องหมายลบ (-) ที่หัวลูกศร เมื่อนำตัวแปรทั้งหมดมา เชื่อมโยง กันจะ กลายเป็นแบบแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (CLD) โดย Positive

Loop หมายถึง ระบบที่เชื่อมกันอยู่ให้เป็นการเสริมสาเหตุเหล่านั้น และ Negative Loop หมายถึง มีผลทำให้เกิดสมดุลกับการแก้ปัญหา



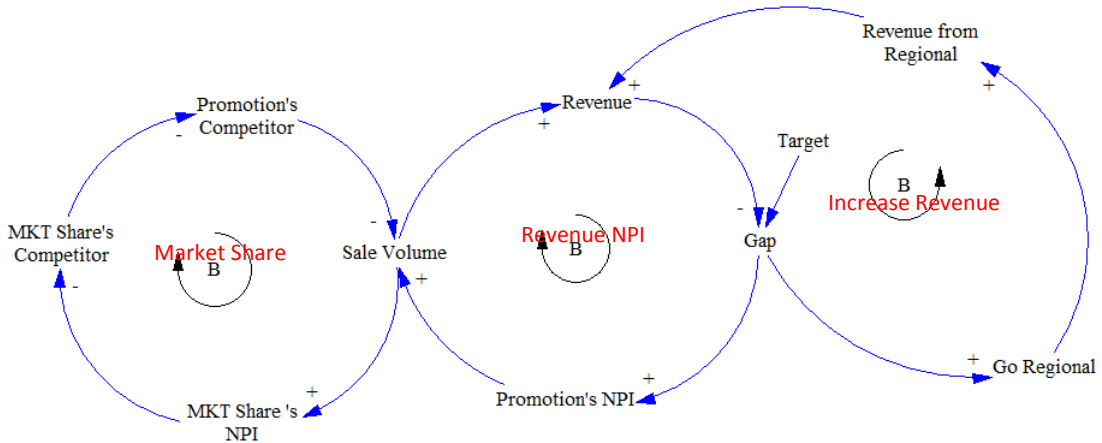
ภาพที่ 3.2 แสดงตัวอย่างการเขียนแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของการใช้จ่าย
ที่มา : ณรงค์ศักดิ์ ประสวี, 2553

จากภาพแผนภูมิวงรอบเหตุและผลของการใช้จ่ายนั้นจะพบว่า เมื่อเรามีการใช้จ่ายในการซื้อสินค้าและบริการที่มากขึ้น ย่อมส่งผลให้มีการใช้บัตรเครดิตในการชำระมากขึ้น และย่อมส่งผลให้เรามีภาระในการชำระหนี้สินเพิ่มขึ้น ซึ่งเหตุดังกล่าวมีโอกาสส่งผลทำให้เราต้องเสียดอกเบี้ยการใช้บัตรเครดิตได้ ในกรณีที่เรายใช้จ่ายจำนวนมากและชำระไม่ตรงตามกำหนด หรือมีการผ่อนชำระ ซึ่งการที่เราต้องเสียดอกเบี้ยนั้นย่อมส่งผลให้เงินที่เราสามารถนำมาใช้จ่ายในชีวิตประจำวันได้ลดลง ย่อมส่งผลต่อขีดความสามารถในการใช้จ่ายของเรานั้นลดลงสอดคล้องกันตามไปด้วย

3.1 การคิดเชิงระบบโดยใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

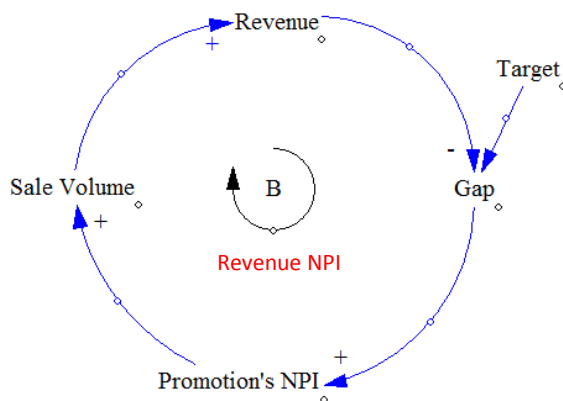
ปัจจุบันถือได้ว่าบริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด เป็นผู้ผลิตและจัดจำหน่าย “ท่อพีวีซี” ที่ได้รับการยอมรับในทั้งในเรื่องคุณภาพและ ความหลากหลาย ของสินค้าและบริการ ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของลูกค้า รวมถึงการพัฒนาสินค้าใหม่ๆ ออกมาอย่างต่อเนื่อง ทำให้มีส่วนแบ่งทางการตลาด ยอดขายและกำไรที่เพิ่ม ขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่เนื่องจากสภาพแวดล้อมในการแข่งขันในปัจจุบันที่มีแนวโน้มรุนแรงขึ้น ประกอบกับนโยบายของบริษัทฯ ในการมุ่งเข้าไปลงทุนอุตสาหกรรมท่อพีวีซีในต่างประเทศ เพื่อเพิ่มยอดขายและสร้างความ

ยั่งยืนในระยะยาว ทำให้บริษัทฯ ต้องแสวงหาโอกาสในการลงทุนในต่างประเทศ โดยเฉพาะประเทศที่มีศักยภาพสูงอย่างประเทศอินโดนีเซีย ซึ่งสามารถเขียนแผนภูมิวงจรของเหตุและผล ได้ดังแสดงในภาพ



ภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมิวงจรของเหตุและผลของบริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด

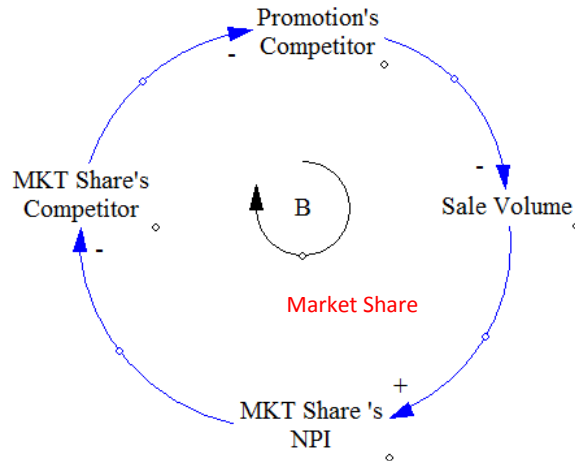
จากภาพที่ 3.3 จะเห็นได้ว่าการอธิบายแผนภูมิวงจรของเหตุและผลของ บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด สามารถแยกออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่หนึ่งในด้านรายได้ของบริษัทฯ ส่วนที่สองในด้านการแข่งขันในตลาด และส่วนที่สามในด้านกลยุทธ์และนโยบายในการเพิ่มยอดขาย



ภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิวงจรของเหตุและผลส่วนที่หนึ่งคือ รายได้ของบริษัทฯ

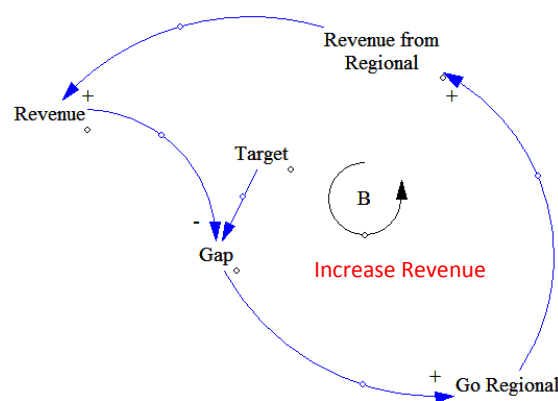
จากภาพที่ 3.4 แสดงให้เห็นว่า บริษัทฯ ดำเนินธุรกิจในแต่ละปีนั้นจะมีการตั้งเป้าหมายรายได้ของบริษัทฯ ตามความเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพสังคมและเศรษฐกิจในช่วงเวลานั้นๆ ซึ่งจากสภาพการแข่งขันที่มีแนวโน้มสูงขึ้นในปัจจุบัน ส่งผลให้เกิดช่องว่างระหว่างรายได้ที่เกิดขึ้นจริงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้ ซึ่งปกติการทำกิจกรรมส่งเสริมการขายจะถูกนำมาใช้เพื่อเป็นการกระตุ้นเพื่อเพิ่ม

ยอดขายให้กับบริษัทฯ ซึ่งจะเป็นส่วนเสริมทำให้บริษัทฯ มีการรับรู้รายได้ใกล้เคียงกับเป้าหมายที่ตั้งไว้



ภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลส่วนที่สองคือ การแข่งขันในตลาด

จากภาพที่ 3.5 แสดงให้เห็นว่าจากผลกระทบที่บริษัทฯ มีการทำกิจกรรมส่งเสริมการขายเพื่อเพิ่มยอดขายให้กับบริษัทนั้น ส่งผลให้บริษัทฯ มี ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มขึ้น ซึ่งมีผลกระทบโดยตรงต่อคู่แข่งในตลาดที่มีการเสียส่วนแบ่งการตลาด และย่อยทำให้ คู่แข่งมีการทำกิจกรรมทางการตลาด เช่นเดียวกันเพื่อเพิ่มยอดขายและแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดที่เสียไปให้กลับมา ซึ่งสิ่งต่างๆ เหล่านี้อาจส่งผลให้เกิดการทำสงคราม ราคา (Price war) ขึ้นได้ ท้ายสุดจะนำมาซึ่งการลดราคาซึ่งทำให้บริษัทฯ ที่แข่งขันในอุตสาหกรรมท่อพีวีซีมีกำไรที่ลดลง



ภาพที่ 3.6 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลส่วนที่สามคือ กลยุทธ์และนโยบายในการเพิ่มยอดขาย

จากภาพที่ 3.6 แสดงให้เห็นถึงช่องว่างที่เกิดระหว่างยอดขายและเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทำให้การเพิ่มยอดขายในต่างประเทศนั้นเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่จะสามารถช่วยทำให้บริษัทฯ มีรายได้เพิ่มมากขึ้น สอดคล้อง กับนโยบายของบริษัทฯ ที่ต้องการจะเป็นผู้นำอุตสาหกรรมท่อพีวีซีในประเทศไทยอินโดนีเซีย

ดังนั้นบริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด จึงจำเป็นต้องศึกษาความเป็นไปได้ของการลงทุนอุตสาหกรรมท่อพีวีซีในต่างประเทศ โดยเฉพาะในประเทศไทยอินโดนีเซีย เพื่อเป็นการเพิ่มรายได้และกำไรของบริษัทฯ เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบายที่ต้องการจะเป็นผู้นำอุตสาหกรรมท่อพีวีซีในอาเซียนอย่างยั่งยืน



บทที่ 4

กลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

จากสภาพการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบัน ที่มีแนวโน้มแข่งขันเพิ่มขึ้น ทำให้ แต่ละบริษัท ต้อง มีการวางแผนกลยุทธ์ในการดำเนินงาน รวมถึง สามารถปรับตัวให้ทัน ต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ ต่างๆ เพื่อ สามารถตอบสนองต่อสิ่งเร้าได้อย่างรวดเร็วและถูกต้องทั้งในระยะสั้นและระยะยาว ซึ่งการจำแนก กลยุทธ์ตามระดับ และขอบเขตการดำเนินงานขององค์กร แบ่งออกเป็น 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) ซึ่งในแต่ละระดับของกลยุทธ์ ต้องมีความสอดคล้องกันเพื่อก่อให้เกิดแรงเสริมซึ่งกันและกัน ดังแสดงในภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 แสดงกลยุทธ์ของบริษัทในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ
ที่มา: www.1000ventures.com

จากภาพที่ 4.1 แสดงให้เห็นโครงสร้างทั้ง 3 ระดับ คือ กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) เป็นกลยุทธ์ ระดับนโยบาย ที่บอกทิศทางขององค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับธุรกิจนี้ได้อย่างไร กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้นการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน

สำหรับการก้าวเป็นผู้นำอุตสาหกรรมทอพีวีซีในประเทศอินโดนีเซีย ของบริษัทฯ นั้น ต้องกำหนดกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ ให้มีความสอดคล้อง กัน และสามารถดำเนินการเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันและเติบโตอย่างยั่งยืน

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร

เป็นการตัดสินใจในการกำหนดทิศทางการทำงานขององค์กรในอนาคต เพื่อความเจริญเติบโตและนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ กลยุทธ์ระดับบริษัท แบ่งได้ 3 ประเภท ได้แก่ 1. กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) 2. กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) 3. กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)

4.1.1 กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นการลงทุน การขยายตลาด และการขยายไปยังอุตสาหกรรมใหม่ๆ โดยใช้ทรัพยากรและความสามารถที่องค์กรมีอยู่ รวมทั้งโอกาสทางธุรกิจใหม่ๆ

- การเติบโตจากภายในองค์กร (Internal Growth) เป็นการขยายตัวโดยเข้าสู่อุตสาหกรรมใหม่หรืออุตสาหกรรมเดิม



ภาพที่ 4.2 Ansoff's product-market expansion grid (Kotler and Keller, 2006)

ที่มา : www.edrawsoft.com

จากภาพ 4.2 แสดงถึงกลยุทธ์ในการเจริญเติบโตจากภายในองค์กร โดยพิจารณา 2 ด้าน คือ ด้านสินค้าและบริการ และด้านตลาด โดยแบ่งเป็น การเจาะตลาด (Market Penetration) เป็นการทำกิจกรรมเพื่อเพิ่มยอดขายและขยายส่วนแบ่งตลาดจากผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่ปัจจุบัน ในตลาดเดิม

เช่น เพิ่มการใช้จ่ายด้านการโฆษณา เพิ่มการส่งเสริมการขาย เป็นต้น **การพัฒนาตลาด (Market development)** เป็นการเพิ่มยอดขายและขยายการเติบโต โดยใช้ผลิตภัณฑ์ในปัจจุบัน จำหน่ายในตลาดใหม่หรือกลุ่มลูกค้าในพื้นที่ใหม่ หรือการแสวงหาประโยชน์จากภาพลักษณ์หรือยี่ห้อของผลิตภัณฑ์ เช่น สินค้าเดิมขายเฉพาะพื้นที่กรุงเทพฯและปริมณฑล อาจจะขยาย ออกไปจำหน่ายในเขตภูมิภาค **การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product development)** เป็นการเพิ่มยอดขายและขยายการเติบโต ด้วยการปรับ ปรับปรุงหรือดัดแปลงผลิตภัณฑ์หรือบริการในปัจจุบันใหม่ ให้ดึงดูดใจลูกค้าในตลาดปัจจุบัน เช่น การออกสินค้ารูปร่างใหม่ การ พัฒนาปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น เป็นต้น **การเติบโตด้วยธุรกิจใหม่ (Diversification)** เป็นกลยุทธ์การเติบโตด้วยสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ ให้กับลูกค้ากลุ่มใหม่ ซึ่งธุรกิจใหม่อาจเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Concentric Diversification) หรืออาจไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิม (Conglomerate Diversification)

การเติบโตจากภายนอกองค์กร (External Growth) สามารถดำเนินการได้หลายลักษณะ ได้แก่การควบรวม (Merger) การซื้อกิจการ (Acquisition) การร่วมลงทุน (Joint ventures) การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic alliance)

4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่เน้น รักษาฐานะเดิมไว้ด้วยการรักษาส่วนแบ่ง ำไว้เท่าเดิม บริษัท ๆ ที่ใช้นี้ไม่ได้หมายความว่าเป้าหมายการขายจะเท่ากันทุกปี อาจเพิ่มสูงขึ้นตาม Inflation rate โดยทั่วไปกลยุทธ์นี้ไม่ค่อยเป็นที่ศึกษากันมาก อาจ มีการใช้กรณีที่ว่ารัฐบาลจำกัดการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมบางอย่างโดยการให้สัมปทาน หรือ อาจเป็นธุรกิจขนาดเล็กที่จำกัดการบริหาร เป็นต้น

4.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ใช้ในสถานการณ์ที่ไม่ดี เช่น การไม่สามารถบรรลุเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ เศรษฐกิจ ไม่ ส่งผลให้บริษัทต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อเตรียมตัวแข่งขันอีกครั้งหนึ่ง เช่น การปรับหรือระบบองค์กรเพื่อพลิกสถานการณ์เลวร้ายของบริษัท ด้วยการควบรวมกิจการ ปรับโครงสร้างหนี้ ขายสินทรัพย์ ลดขนาดองค์กร หรือเปลี่ยนผู้นำองค์กร เป็นกลยุทธ์เชิงรับหรือป้องกันตัว

กลยุทธ์การฟื้นฟู (Turnaround Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งการปรับปรุงประสิทธิภาพในการดำเนินงานให้ดีขึ้น ในขณะที่บริษัทกำลังเผชิญกับปัญหา อาจดำเนินการลดขนาดธุรกิจ ลดค่าใช้จ่าย ปรับโครงสร้างองค์กร เป็นต้น

กลยุทธ์เชลย (Captive company strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจยอมเสียอิสรภาพเพื่อความอยู่รอด จากการที่ธุรกิจเผชิญกับสถานะขาดทุน จึงต้องแสวงหาลู่ทางอื่นที่มีศักยภาพเข้ามาช่วย โดยยินยอมให้เข้ามาบริหารงาน ด้วยการทำสัญญาทางการค้าในระยะยาว

กลยุทธ์การไม่ลงทุนหรือขายกิจการบางส่วน (Divestment Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่ธุรกิจจะนำมาใช้เมื่อตกอยู่ในสถานะเลวร้ายกว่าสองกรณีแรก จึงจำเป็นต้องขายกิจการ หรือขายทิ้งเฉพาะบางส่วน

กลยุทธ์การเลิกดำเนินงาน (Liquidation / Bankruptcy Strategy) เป็นกลยุทธ์เมื่อธุรกิจตกอยู่ในสถานะเลวร้าย ถึงแม้จะขายกิจการที่ไม่มีบริษัทใดสนใจจะซื้อ และเป็นวิธีสุดท้ายที่องค์กรจะนำมาใช้

ทั้งนี้บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด ต้องการสร้างรายได้ และผลกำไร ให้บริษัทฯ เติบโตอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์ที่เหมาะสมที่สุดคือ กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) โดยการซื้อกิจการ (Acquisition) เพราะจากสภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมท่อพีวีซีในประเทศอินโดนีเซียในปัจจุบันนั้น มีอัตราการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง การที่บริษัทฯ จะเข้าไปลงทุนเองนั้นถึงแม้จะดำเนินการได้ แต่จำเป็นต้องใช้ระยะเวลานาน เพื่อที่จะทำให้เป็นที่ยอมรับในคุณภาพของสินค้าและกระจายช่องทางจัดจำหน่ายให้ครอบคลุม การซื้อกิจการจึงเป็นเรื่องที่เหมาะสมและสอดคล้องกับนโยบายของบริษัทแม่ SCG ที่ต้องการจะก้าวเป็นผู้นำทางด้านสินค้าวัสดุก่อสร้างในอาเซียนภายในปี 2015

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

กลยุทธ์ในระดับธุรกิจนี้ต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรด้วย เป็นกลยุทธ์ที่บริษัทใช้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดหรืออุตสาหกรรมที่หน่วยธุรกิจของบริษัทฯ ดำเนินธุรกิจอยู่โดยตรง โดย Michael E. Porter (1980, อ้างถึง Greg & Mark, 2010) ได้พัฒนากลยุทธ์การแข่งขัน เพื่อสร้างความได้เปรียบคู่แข่งในอุตสาหกรรม โดยยึดแนวทางด้านการวางแผนที่สำคัญ 2 ประการคือ

แนวคิดด้านขอบเขตของการแข่งขัน แบ่งเป็นเป้าหมาย แคบและเป้าหมายกว้าง

แนวคิดการวางแผนด้านความได้เปรียบทางการแข่งขัน แบ่งเป็นการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) และการสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

	Lower Cost	Differentiation
Broad Target	Cost Leadership	Differentiation
Narrow Target	Cost Focus	Focused Differentiation

ภาพที่ 4.3 แสดงรูปแบบกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

ที่มา : www.ifm.eng.cam.ac.uk

Cost Leadership ใช้กลยุทธ์การแข่งขันใน Broad Target ควบคุมต้นทุนอย่างเข้มงวด มีระดับความแตกต่างในตัวสินค้าและบริการในระดับต่ำ ผลิตสินค้าที่เป็นมาตรฐานเป็นจำนวนมาก (Mass Production) เพื่อให้ได้การประหยัดจากขนาด (Economy of Scale)

Differentiation เป็นกลยุทธ์การแข่งขันใน broad Target สร้างมูลค่าต่างๆให้โดดเด่นเหนือคู่แข่ง

Cost Focus ใช้ความสามารถในการลดต้นทุน ในระดับการผลิตหนึ่ง มุ่งเน้นตอบสนองลูกค้าบางกลุ่มหรือเฉพาะสถานที่ (Narrow Target)

Differentiation Focus กลุ่มลูกค้าและพื้นที่เฉพาะเจาะจง ในตลาดที่มีขอบเขตแคบ (Narrow Target) แสวงหาความแตกต่างภายในส่วนของตลาดเป้าหมาย บริการเป็นพิเศษเฉพาะกลุ่มลูกค้า

สำหรับอุตสาหกรรมท่อพีวีซีในประเทศไทยนั้น เชียนั้น บริษัท นวพลาสติก อุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด ควรเลือกใช้กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางด้านต้นทุน (Cost Leadership) เนื่องจากอุตสาหกรรมท่อพีวีซีนั้น ราคาขายของสินค้ามีความแตกต่างกันไม่มาก ความสามารถในการลดต้นทุนโดยที่สินค้ายังมีคุณภาพผ่านมาตรฐานตามที่กำหนด จึงเป็น Key Success Factor หนึ่งของการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันในอุตสาหกรรม โดยอาจนำทีมงานผู้เชี่ยวชาญเรื่อง Cost Improvement จากประเทศไทยไปยัง บริษัทฯท่อในประเทศไทยอินโดนีเซียหลังจากทำการซื้อกิจการเรียบร้อยแล้ว

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติ การ เป็นการ ใช้ทรัพยากรของบริษัทให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากที่สุด โดยปฏิบัติการตามกลยุทธ์ของ องค์กรโดยเน้นกิจกรรมการดำเนินงานตามหน้าที่ของหน่วยงานต่างๆ สร้างให้เกิดข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive advantage) และสร้างคุณค่าสำหรับลูกค้า (Customer value) โดยคำนึงถึงคุณภาพ (Quality) ประสิทธิภาพ (Efficiency) และการส่งมอบคุณค่า (Value delivery) ให้กับลูกค้า กลยุทธ์ระดับปฏิบัติงานครอบคลุมหลายแผนกและหน้าที่ ประกอบด้วย

1.การตลาด (Marketing) การใช้เครื่องมือการตลาด โดยคำนึงถึงความพึงพอใจของลูกค้า โดยใช้ต้นทุนที่เหมาะสม สามารถเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ได้ทันเวลา

2.การปฏิบัติการ (Operations) หรือ การผลิต (production) มีความสม่ำเสมอในการผลิตสินค้าให้สอดคล้องกับการออกแบบทางวิศวกรรม โดยก่อให้เกิดผลเสียต่ำสุดและเกิดผลผลิตสูงสุด และมีความรวดเร็วในการปรับเข้าหาความต้องการซื้อของลูกค้าได้

3.การวิจัยและพัฒนา (Research and development) เป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า พร้อมทั้งพัฒนาความสามารถในการผลิตเพื่อให้เกิดสินค้าและบริการใหม่ๆ

4.การบัญชี (Accounting) โดยการจัดหาข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจ สร้างความเรียบง่ายและลดค่าใช้จ่ายในการเก็บรวบรวมข้อมูล และเพื่อนำข้อมูลกลับมาใช้ได้ทันทั่วทั้ง

5.การเงิน (Financial) การใช้กลยุทธ์ทางการเงิน เพื่อความอยู่รอด ความเจริญเติบโต และความคล่องตัวทางการเงินเพื่อให้เกิดกำไรสูงสุด (Profit maximization) และความมั่งคั่งสูงสุด (Wealth maximization)

6.การจัดซื้อ (Purchasing) การคัดเลือกผู้ขายที่มีคุณภาพ เจรจาต่อรองด้านราคาที่เหมาะสม การส่งมอบทันทั่วทั้งที่ ป้องกันไม่ให้เกิดสินค้าเกินความจำเป็นและไม่ให้เกิดการขาดแคลน

7.การบริหารงานบุคคล (Human resource management) การจัดหาและการฝึกอบรมกำลังคนให้เหมาะสมกับลักษณะงาน

สำหรับกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ที่ควรเน้นเพื่อตอบสนองกับกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost leadership) นั่นคือ การผลิตให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ซึ่งอาจรวมไปถึงการซื้อเครื่องจักรใหม่ๆ หรือการใช้เทคโนโลยีในการผลิตใหม่ ที่สามารถทำให้ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการผลิตและลดต้นทุน

4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับบริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด

จากการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันของบริษัทฯ พบว่ามีสัดส่วนทางการตลาดที่สูงในประเทศ และต้องการเพิ่มรายได้ในต่างประเทศ โดยการขยายการลงทุนซึ่งประเทศอินโดนีเซียเป็นประเทศที่มีอัตราการเติบโตทางเศรษฐกิจ และสอดคล้องกับนโยบายของบริษัทแม่ SCG ดังนั้นหากบริษัทฯ ต้องการที่จะเป็น ผู้นำอุตสาหกรรมท่อพีวีซีในประเทศ อินโดนีเซีย นั้น จำเป็นต้องมีการวางแผนและกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม ทั้งกลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) ดังนี้



ภาพที่ 4.4 แสดงผังกลยุทธ์ 3 ระดับของบริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด

จากภาพ 4.4 แสดงให้เห็นว่าบริษัท ฯควรกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันทั้ง 3 ระดับ ประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับบริษัทคือ กลยุทธ์ มุ่งเน้นการเจริญเติบโต (Growth Strategy) เพื่อเพิ่มรายได้ โดยมุ่งเน้นการขยายการลงทุนไปยังต่างประเทศ โดยเลือกที่จะซื้อกิจการ (Acquisition) บริษัทผู้ผลิตท่อพีวีซีในประเทศอินโดนีเซียที่มีความเหมาะสม โดยพิจารณาจาก 3 ปัจจัยหลัก ประกอบด้วย ความครอบคลุมของ ช่องทางการจัดจำหน่าย ความสามารถในการผลิตสินค้าในปัจจุบัน และความหลากหลายของสินค้า เพื่อลดระยะเวลาในการทำตลาดและสื่อสารกับลูกค้าในกรณีที่ต้อง ไปลงทุนใหม่ทั้งหมด กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ที่เหมาะสม คือ กลยุทธ์ความเป็นผู้นำ ด้านต้นทุน สืบเนื่องจาก ในอุตสาหกรรมท่อพีวีซีนั้น การลดต้นทุนถือเป็นปัจจัย สำคัญในอุตสาหกรรม เพื่อเพิ่มความสามารถในการแข่งขัน สอดคล้องกับผู้ผลิตรายใหญ่ในประเทศแถบอาเซียนซึ่งดำเนิน กลยุทธ์โดยเน้น Cost leadership กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ประกอบด้วยกลยุทธ์ทางด้าน การตลาด เพื่อให้เกิดการจดจำในสินค้า สร้างรายได้และผลกำไรให้กับบริษัทฯ กลยุทธ์ ทางด้านการปฏิบัติการ และการผลิต เพื่อมุ่งเน้นพัฒนาปรับปรุงให้เกิด การประสิทธิภาพ ในกระบวนการจัดการ สร้าง ความพึงพอใจให้กับลูกค้า และสามารถปรับปรุงกระบวนการผลิตได้อย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์ด้านการ

วิจัยและพัฒนา เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการของลูกค้า และสามารถสร้าง
ความสามารถในการแข่งขันให้กับบริษัทในระยะยาว

งให้เกิด



บทที่ 5

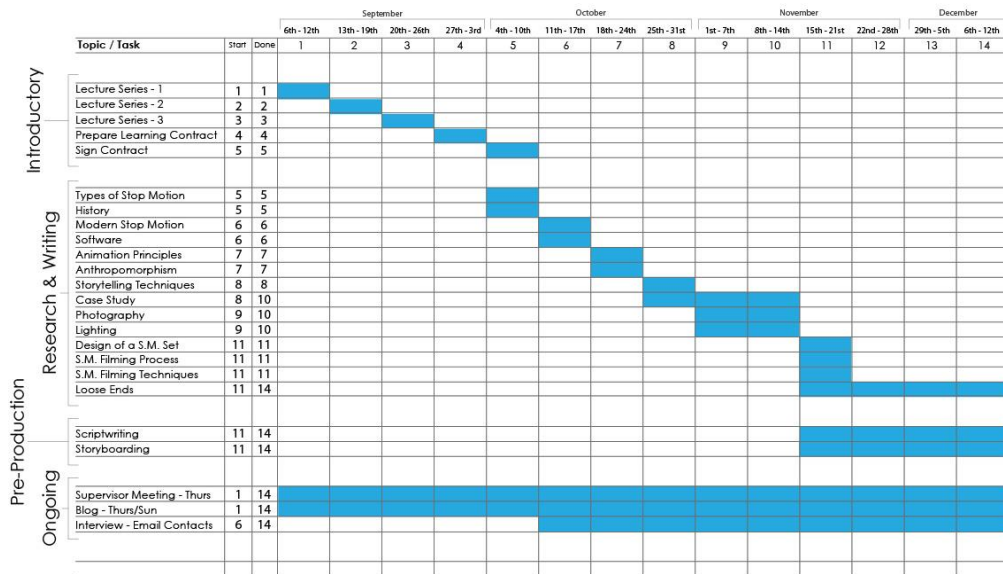
การนำกลยุทธ์ไปใช้ในทางปฏิบัติ

การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ คือกระบวนการที่แปลงกลยุทธ์และนโยบายไปสู่แผนการดำเนินงาน โดยมีกำหนดรายละเอียดด้านต่างๆ เพื่อให้สามารถดำเนินการตามกลยุทธ์ได้อย่างเป็นรูปธรรม รวมถึงการจัดการ การกระจายแผนไปยัง ทีมที่รับผิดชอบ ให้ สอดคล้องกับบทบาทหน้าที่ของแต่ละคน เพื่อให้ทราบ ถึงเป้าหมายที่ชัดเจนและลำดับในการ ดำเนินการ ในแต่ละเรื่อง ทำให้มีการจัดสรรทรัพยากรอย่างเหมาะสม เพื่อให้บรรลุผลในแต่ละกลุ่มหรือแต่ละโครงการ ซึ่งความสำเร็จขององค์กรนั้นเกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพในการนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ปฏิบัติ สิ่งที่สำคัญในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้ปฏิบัติจึงต้องมีความรู้ความเข้าใจและทักษะในการปฏิบัติงานอย่างถ่องแท้

5.1 การบริหารโครงการ

แผนภูมิแกนต์ถูกพัฒนาขึ้นในปี ค.ศ.1917 โดย Henry L. Gantt เพื่อใช้ในการวางแผนเกี่ยวกับเวลาใช้แก้ปัญหาเรื่องการจัดตารางการผลิต การควบคุมแผนงานและโครงการการบริหารเชิงวิทยาศาสตร์ ซึ่งมีลักษณะเป็นแถบหรือเส้น โดยใช้แกนนอนเป็นเส้นมาตราส่วนแสดงเวลา ส่วนแกนตั้งเป็นมาตราส่วนแสดงขั้นตอนของกิจกรรมหรืองานหรืออัตรากำลังขององค์การ แผนภูมิแกนต์ มักใช้ในด้านการจัดการโครงการต่างๆ ในองค์กรขนาดใหญ่ซึ่งอาจมีขั้นตอนซับซ้อน โดยจะใช้เป็นเทคนิคเครื่องมือ ช่วยการปฏิบัติงานของผู้บริหารในการดำเนินการแก้ไขการควบคุมการวางแผนที่เหมาะสม เพื่อช่วยสนับสนุน ให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ ของโครงการอย่างมีประสิทธิภาพ

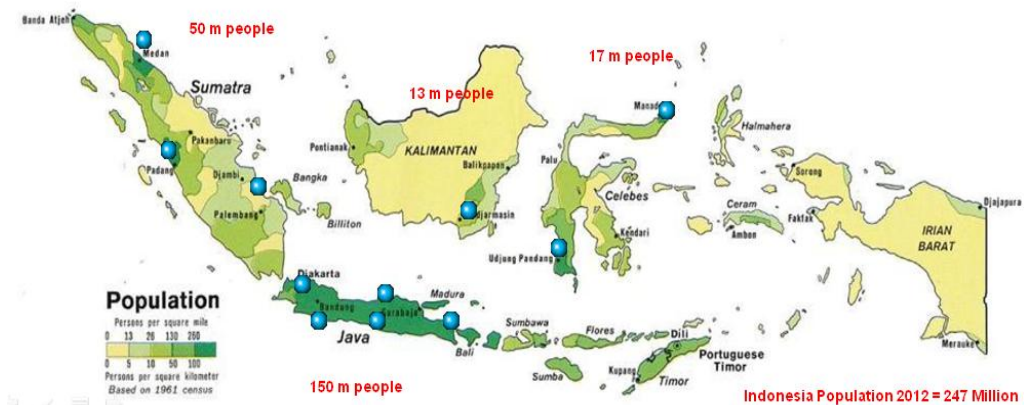
หลักการของแผนภูมิแกนต์จะเป็นแบบง่ายๆ กล่าวคือ กิจกรรมต่างๆ จะถูกกำหนดให้มีการดำเนินเป็นไปตามแผนการผลิตที่ต้องการและถ้ามีความเบี่ยงเบนเกิดขึ้นในเวลาใดๆ ก็จะมีการจัดบันทึกและแสดงสภาพที่เกิดขึ้นเพื่อจะได้หาทางแก้ไข เช่น เรื่องการกำหนดงาน สาเหตุของการล่าช้า ตลอดจนการเปลี่ยนแปลงและการจัดแจกภาระงานในการผลิต



ภาพที่ 5.1 แสดงรูปแบบแผนภูมิแกนต์

ที่มา : https://www.pinterest.com/dj_mastergroove/gantt-charts/

สำหรับบริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด เมื่อได้มีการกำหนดกลยุทธ์ที่ชัดเจนในการศึก ษาความเป็นไปได้เรื่องการลงทุนใน อุตสาหกรรมทอพีวีซีในอินโดนีเซียแล้วนั้น จำเป็นที่ทีมที่เกี่ยวข้องต้องทำการศึกษาหรือหาข้อมูลเบื้องต้น เพื่อใช้ประกอบในการสำรวจตลาด เช่น สภาพภูมิประเทศ เชื้อชาติ ศาสนา ประชากร ภาษาพื้นเมือง สิ่งที่ต้องทำ สิ่งที่ไม่ควรทำ รวมไปถึงความหนาแน่นของประชากรในแต่ละพื้นที่ เพื่อใช้ในการกำหนดแผนการเดินทางในการสำรวจพื้นที่เป้าหมายเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพต่อไป



ภาพที่ 5.2 แสดงแผนที่ประเทศอินโดนีเซีย และพื้นที่เป้าหมายการสำรวจตลาดทอพีวีซี

จากภาพ 5.2 จะพบว่า ประเทศอินโดนีเซียมีพื้นที่ๆเป็นเกาะต่างๆจำนวนมาก โดยมีประชากรอาศัยกระจายไปแต่ละพื้นที่ โดยประชากรส่วนใหญ่อาศัยอยู่ในเกาะชวา ซึ่งมีเมืองจาการ์

5.2 การบริหารความเสี่ยงของโครงการ

การดำเนินธุรกิจในปัจจุบันมีความยุ่งยากและสลับซับซ้อนขึ้นเรื่อยๆ และก็ยังเป็นการยากสำหรับผู้บริหารที่จะทราบว่าปัญหาอะไรอยู่ในอนาคตบ้าง ดังนั้นธุรกิจจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการวางแผนอย่างเป็นระบบเพื่อที่จะให้ทราบว่าธุรกิจจะเผชิญปัญหาอะไรและจะหาทางป้องกันอย่างไรเพื่อให้ความสูญเสียที่อาจจะเกิดขึ้นมีผลกระทบต่ อธุรกิจน้อยที่สุด ดังนั้นการจัดการความเสี่ยงจึงหมายถึง กระบวนการวางแผนการบริหารและการจัดการความเสี่ยง เพื่อช่วยในการตัดสินใจของบุคคลหรือธุรกิจใดๆ ในอันที่จะหาวิธีการที่ดีที่สุด เพื่อใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต ทั้งนี้เพื่ อลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นให้น้อยที่สุด โดยมีค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด

ความเสี่ยง คือ ความไม่แน่นอนต่อการประสบกับเหตุการณ์ หรือ สภาวะที่เราต้องเผชิญกับสถานการณ์อันไม่พึงประสงค์โดยมีความน่าจะเป็น หรือ โอกาสในสิ่งนั้นๆ มากกว่าศูนย์ การจัดการความเสี่ยงหรือการบริหาร ความเสี่ยง (Risk Management) จึงควรให้หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เข้ามามีส่วนร่วมและกำหนดบทบาทหน้าที่ให้ชัดเจน โดยต้องมีการกำหนดกรอบแนวคิดดังนี้

5.2.1 การระบุปัจจัยความเสี่ยง (Risk Identification) ระบุปัจจัยความเสี่ยงภายในองค์กร โดยระบุถึงลักษณะและปัจจัยของความเสี่ยงที่กำลังเผชิญอยู่ หรือน่าจะเกิดขึ้นในอนาคต ความเสี่ยงนั้นมีขอบเขตของผลกระทบจากปัจจัยอย่างไร

5.2.2 การประเมินความเสี่ยงและจัดลำดับความเสี่ยง (Risk Assessment) เพื่อประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์และผลกระทบที่เกิดขึ้นจากความเสี่ยงนั้น นำมาจัดลำดับความสำคัญ หรือ ความรุนแรงของแต่ละเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้น เพื่อนำไปสู่การวางแผนกลยุทธ์ โดยวิเคราะห์และประเมินเรื่อง ของโอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง และผลกระทบที่เกิดขึ้น ระดับของ ความเสี่ยง ที่ได้จากประเมินแต่ละปัจจัยเสี่ยงมี 4 ระดับคือ low, moderate, high และ extreme risk

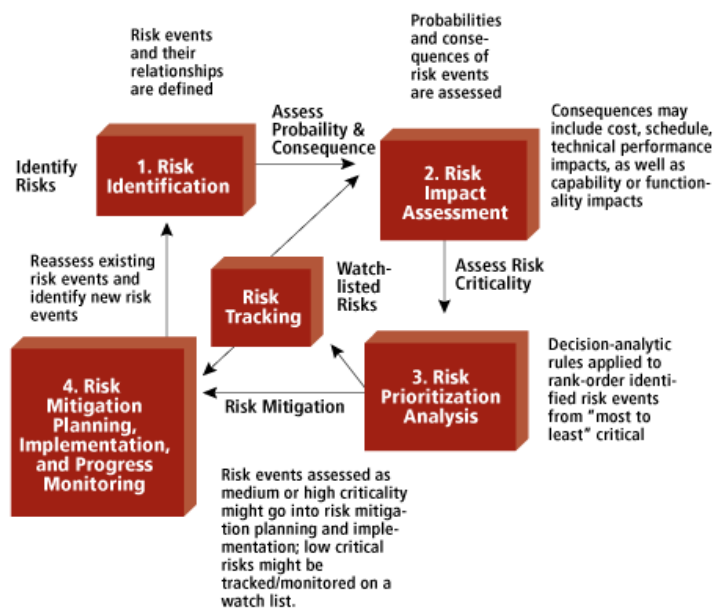
Likelihood	Consequences				
	Insignificant	Minor	Moderate	Major	Severe
Almost certain	M	H	H	E	E
Likely	M	M	H	H	E
Possible	L	M	M	H	E
Unlikely	L	M	M	M	H
Rare	L	L	M	M	H

ภาพที่ 5.4 แสดงการจัดลำดับความเสี่ยง

ที่มา : <http://galleryhip.com/risk-assessment-form.html>

5.2.3 การจัดการความเสี่ยง (Risk Response) การกำหนดแผนในการบริหารความเสี่ยง โดยพิจารณาถึงแผนดำเนินงานและกระบวนการจัดทำแผนต่างๆ ให้สอดคล้องกับผลลัพธ์ที่ได้จากการประเมินความเสี่ยง และกำหนดกลยุทธ์เพื่อจัดการปัญหาที่ก่อให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร

5.2.4 การติดตามผล ประเมินผลและรายงาน (Risk Monitoring) การคอยควบคุมติดตามการปฏิบัติงาน เพื่อคอยตรวจสอบว่าทุกการดำเนินงานนั้นเป็นไปตามแผนที่วางไว้หรือไม่ เพื่อให้เกิดความตระหนักในทุกภาคส่วนขององค์กร



ภาพที่ 5.5 แสดงรูปแบบกรอบแนวคิดในการบริหารความเสี่ยง

ที่มา : <http://www.mitre.org/publications/risk-management/risk-management-tools>

ซึ่งในการวางแผนในการลงทุนในประเทศอินโดนีเซีย นั้น จึงจำเป็นต้องมีการวางแผน เพื่อจัดการที่อาจจะเกิดขึ้น ซึ่งสามารถประเมิน ได้หลายประการ ดัง ความเสี่ยงหลักๆ ได้ 2 ประการ คือ ความเสี่ยงทางธุรกิจของบริษัท TPC Indo (บริษัทในเครือ SCG) และความเสี่ยงทางการเงินจาก อัตราแลกเปลี่ยนเงินรูเปียห์ (Rupiah Redenomination)

Likelihood	Consequences				
	Insignificant	Minor	Moderate	Major	Severe
Almost certain				ความเสี่ยงจาก อัตราแลกเปลี่ยน	
Likely					ความเสี่ยงทาง ธุรกิจ
Possible			ความเสี่ยงจากการ ขาดแคลนวัตถุดิบ	ความเสี่ยงจาก ความผันผวนของ ราคาฟิวซ์	
Unlikely		ความเสี่ยงด้านการ ปฏิบัติตาม กฎหมาย และ ข้อกำหนดต่าง ๆ	ความเสี่ยงด้าน สภาพคล่อง	ความเสี่ยงในด้านการเดินเครื่องจักร	
Rare			ความเสี่ยงเกี่ยวกับ สิ่งแวดล้อมและความปลอดภัย		

ภาพที่ 5.6 แสดงลำดับความเสี่ยงการลงทุนในอุตสาหกรรมท่อพีวีซีในอินโดนีเซีย

ความเสี่ยงทางธุรกิจของบริษัท TPC Indo

สืบเนื่องจากปัจจุบัน TPC Indo ได้ดำเนินธุรกิจผลิตและจัดจำหน่ายเม็ดพลาสติกพีวีซี ที่ใช้ในการผลิตท่อพีวีซีในประเทศอินโดนีเซีย ซึ่งลูกค้ารายหลักในปัจจุบันเป็นผู้ผลิตท่อรายหลักในประเทศ ดังนั้นผู้ผลิตท่อพีวีซีซึ่งเป็นลูกค้าของ TPC Indo รับรู้ถึงแผนการเข้าไปลงทุน ในอุตสาหกรรมท่อพีวีซีนั้น อาจ ทำให้เกิดความเสียหายหรือ ความขัดแย้ง ในการดำเนินธุรกิจร่วมกันได้ ดังนั้นควรต้องมีการจัดการ บริหารความเสี่ยง โดยกำหนดให้หน่วยงานผู้รับผิดชอบโครงการ ประเมินและบริหารความเสี่ยงในขั้นตอนการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการซึ่งต้องดำเนินการ ตามขั้นตอนและรูปแบบที่กำหนด ให้ครอบคลุมในทุกด้าน รวมถึงจัดทำแผนควบคุมและลดความเสี่ยง เพื่อให้โครงการที่ดำเนินการมีประสิทธิภาพสูงสุด

ความเสี่ยงทางการเงินจากอัตราแลกเปลี่ยนเงินรูเปียห์ (Rupiah Redenomination)

รัฐบาลอินโดนีเซียกำหนดค่าเงินรูเปียห์ ขึ้นกับค่าเงิน 7 สกุลเงิน ซึ่งรวมถึงค่าเงินดอลลาร์สหรัฐ อเมริกา โดยธนาคารกลางอินโดนีเซียและอิงค่าสหสัมพันธ์ของอัตราแลกเปลี่ยน IDR/USD ซึ่งปัจจุบันทำให้อัตราค่าเงิน IDR อ่อนค่าลงอย่างมากเมื่อเทียบกับดอลลาร์สหรัฐ ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการอ่อนค่าของ IDR ถูกกระตุ้นโดยเศรษฐกิจ สหรัฐอเมริกา ความผันผวนระหว่างเศรษฐกิจ สหรัฐอเมริกา และเศรษฐกิจอินโดนีเซียก่อให้เกิดความผันผวนของค่าเงินรูเปียห์ เมื่อเทียบกับค่าเงินอื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งดอลลาร์สหรัฐ แต่เศรษฐกิจ สหรัฐอเมริกา และค่าเงินดอลลาร์สหรัฐไม่ได้เป็นเพียงปัจจัยเดียวที่มีผลต่อ ค่าเงินรูเปียห์ ยังรวมถึงปัจจัยอื่นๆ เช่น อัตราเงินเฟ้อ, GDP, ผลผลิตภาคอุตสาหกรรม, สภาพคล่อง, สถานการณ์ของสถาบันการเงินของประเทศ รวมถึงภาวะวิกฤตต่างๆ ในอินโดนีเซียและภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้



ภาพที่ 5.7 แสดงอัตราแลกเปลี่ยนย้อนหลังของเงิน USD เทียบ IDR พ.ศ. 2556 - มี.ค. 2558

ที่มา : <http://www.exchangerates.org.uk/USD-IDR-exchange-rate-history.html>

จากภาพ 5.7 แสดงให้เห็นว่าอัตราแลกเปลี่ยนระหว่างเงินสกุล USD กับ IDR ซึ่งค่าเงิน IDR มีแนวโน้มอ่อนค่าต่อเนื่องเมื่อเทียบกับ USD โดยอ่อนค่าลงประมาณ 40% ในระยะเวลา 2 ปีที่ผ่านมา อันเป็น ผลมาจาก การลด มาตรการผ่อนคลายในเชิงปริมาณทางการเงิน หรือ QE (Quantitative Easing) และแนวโน้มการ ขึ้นอัตราดอกเบี้ยนโยบาย ของธนาคารกลางสหรัฐฯ หรือ เฟด ซึ่งหากต้องมีการใช้เงินลงทุนนั้น ควรมีการจัดการ บริหารความเสี่ยง และติดตามสถานการณ์ทางเศรษฐกิจและการเงินสำหรับการประเมินความเสี่ยงและผลกระทบจากอัตราแลกเปลี่ยน โดยอาจใช้การบริหารความเสี่ยงด้วยวิธี Natural Hedge หรือการทำสัญญาซื้อขายเงินตราต่างประเทศล่วงหน้าโดยใช้เครื่องมือทางการเงินที่เหมาะสมต่างๆ เช่น การใช้ Forward และ Swap ในการ

ป้องกันความเสี่ยงจากอัตราแลกเปลี่ยนเพื่อลดความเสี่ยงจากความผันผวนของอัตราแลกเปลี่ยนที่คาดว่าจะเกิดขึ้น

5.3 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

การเป็นผู้ นำในอุตสาหกรรมท่องเที่ยวในอินโดนีเซีย นั้น เป็นเรื่องที่ทำยากกับทีมที่เกี่ยวข้องอย่างมาก ทั้งในเรื่องการประเมินสถานการณ์ต่างๆที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา การปฏิบัติงานภายใต้ข้อจำกัดต่างๆ รวมถึงการประเมินความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการดำเนินงาน ดังนั้น การวางแผนและดำเนินกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ นั้น จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้บริษัทฯ ประสบความสำเร็จและเติบโตได้อย่างยั่งยืนต่อไป



บรรณานุกรม

- ข้อมูลเกี่ยวกับสินค้าท่อ PVC ;ส่วนการตลาด บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด
 โครงสร้างธุรกิจของบริษัทปูนซิเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน) ;รายงานประจำปี บริษัท ปูนซิเมนต์ไทย
 จำกัด (มหาชน) ประจำปี 2556
- โครงสร้างองค์กร บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด ;ส่วนบริหารทรัพยากรบุคคล
 บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด
- ยอดขายและกำไร บริษัท นวพลาสติกอุตสาหกรรม (สระบุรี) จำกัด ;ส่วนบัญชี SCG - BAR
 Chemical (Business Analysis and Reporting)
- Five Force Analysis Model ;<http://www.drmanage.com>
- กลยุทธ์บริษัทระดับองค์กร ระดับธุรกิจ และระดับปฏิบัติการ ;www.1000ventures.com
- Ansoff's product-market expansion grid ;www.edrawsoft.com
- รูปแบบกลยุทธ์ระดับธุรกิจ ;www.ifm.eng.cam.ac.uk
- แผนภูมิแกนต์ ;https://www.pinterest.com/dj_mastergroove/gantt-charts/
- ตารางการจัดลำดับความเสี่ยง ;<http://galleryhip.com/risk-assessment-form.html>
- กรอบแนวความคิดในการบริหารจัดการความเสี่ยง ;<http://www.mitre.org/publications/risk-management/risk-management-tools>
- อัตราแลกเปลี่ยนเงินต่างประเทศ ;<http://www.exchangerates.org.uk/USD-IDR-exchange-rate-history.html>