กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายให้ผลิตภัณฑ์น้ำตาล
บริษัท น้ำตาลไทย จำกัด

อภิวัฒน์ นันทรังสี

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การพิ่มยอดขายให้ผลิตภัณฑ์น้ำตาล บริษัท น้ำตาลไทย จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 22 เมษายน พ.ศ. 2558

……...……...……

นายอภิวัฒน์ นันทรังสี

ผู้วิจัย

……	……
พาสน์ ทีฆทรัพย์, D.B.A.	รองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D.
อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์	ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์
……	……
รองศาสตราจารย์อรรณพ ตันละมัย, Ph.D.	ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.
คณบดี	
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล	กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยเรื่อง กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายให้ผลิตภัณฑ์น้ำตาลบริษัท น้ำตาลไทย จำกัด จะสำเร็จลุล่วงมิได้หากปราศจากความกรุณาช่วยเหลือและแนะนำอย่างดียิ่งจาก ดร. พาสน์ ทีฆทรัพย์, D.B.A. อาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย ที่สละเวลาให้คำแนะนำ ตรวจทาน และแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ มาโดยตลอด และขอขอบพระคุณอาจารย์สาขาการจัดการและกลยุทธ์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการให้ความรู้ในด้านต่างตั้งแต่ภาคเรียนที่ 1 จนจบการศึกษาโดยให้ทั้งคำแนะนำและแนวคิดเชิงกลยุทธ์ต่างๆ ที่สามารถนำมาปรับใช้กับการงานในชีวิตจริงได้เพื่อให้การบริหารจัดการดังกล่าวเป็นไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ พนักงานทุกคนของบริษัทน้ำตาลไทย จำกัด ที่ให้ข้อมูลในการทำงานวิจัยเกี่ยวกับธุรกิจน้ำตาล ทั้งภาพรวมของธุรกิจ ลักษณะของกลุ่มลูกค้ารวมไปถึงให้คำปรึกษาแนะนำและให้ข้อคิดเห็นต่างๆ ในการวิจัยครั้งนี้

นอกจากนี้ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคุณแม่วันดี พลอยมะกล่ำ ที่อยู่เบื้องหลังในความสำเร็จที่ได้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนและให้กำลังใจตลอดมา

ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านที่มีส่วนเกี่ยวข้องไว้ ณ โอกาสนี้

อภิวัฒน์ นันทรังสี

กลยุทธ์การการเพิ่มยอดขายให้ผลิตภัณฑ์น้ำตาล
กรณีศึกษา บริษัท น้ำตาลไทย จำกัด
STRATEGY TO INCREASE SALES FOR SUGAR BUSINESS
A CASE STUDY OF THAI SUGAR COMPANY LIMITED

อภิวัฒน์ นันทรังสี 5650383

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์: รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี, Ph.D., พาสน์ ทีฆทรัพย์, D.B.A., ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช, D.B.A.

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับเพื่อสร้างกลยุทธ์ในการเพิ่มรายได้และกำไรให้กับบริษัทน้ำตาลแห่งหนึ่ง เนื่องจากในช่วง 3-4 ปีที่ผ่านมาอุตสากรรมน้ำตาลเริ่มมีกำไรลดลงเนื่องจากการที่น้ำตาลทั่วโลกมีราคาตกลงอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังเป็นแนวทางให้กับบริษัทเพื่อใช้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้กับองค์กรอันจะเป็นการสร้างความแตกต่างจากการถูกมองว่าเป็นน้ำตาล” ทั่วๆไปในมุงมองของผู้บริโภคซึ่งจะก่อให้เกิดการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืนได้

ในการศึกษาครั้งนี้จึงต้องใช้กลยุทธ์โดยพิจารณาจากทั้งปัจจัยภายนอกโดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis และ Five Force Analysis และได้มีการพิจารณาปัจจัยภายในจากเครื่องมือ VRIN Criteria เพื่อดูความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในระยะยาว นอกจากนี้แล้วยังมีการใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop) ในการศึกษาสาเหตุของปัญหาอย่างเป็นระบบและได้เน้นกลยุทธ์ระดับดับปฏิบัติการ ซึ่งเป็นการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ทั้งนี้ในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจะมีการบริหารจัดการโครงการ การจัดการความเสี่ยงและการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลง เป็นเครื่องมือที่จะทำให้กลยุทธ์ที่นำไปประยุกต์ใช้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

คำสำคัญ: บริษัทน้ำตาลไทย / กลยุทธ์การเพิ่มรายได้ / Strategy for Increasing Sales / Sugar Business / Product Development

57 หน้า

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	**ก**
บทคัดย่อ	**ข**
สารบัญตาราง	**ค**
สารบัญภาพ	**ง**
บทที่ 1 บทนำ	**1**
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
1.2 ข้อมูลอุตสาหกรรมธุรกิจน้ำตาล	1
1.3 โครงสร้างองค์กร	3
1.4 สภาพปัญหา	9
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	**11**
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจ	12
2.1.1 การวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ (PESTEL Analysis)	12
ผลการวิเคราะห์อุตสาหกรรมโดยเครื่องมือ (PESTEL Analysis)	14
2.1.2 แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม	16
ผลการวิเคราะห์อุตสาหกรรมโดยเครื่องมือ (5-Forces)	18
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจ	20
การวิเคราะห์โดยใช้เครื่องมือ (VRIN Model)	21
ผลการวิเคราะห์ บริษัท น้ำตาลไทย ด้วยเครื่องมือ (VRIN Model)	22
บทที่ 3 การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น (Causal Loop Diagram)	**25**
3.1 การคิดเชิงระบบโดยใช้แผนภูมิเหตุและผล (Causal Loop Diagram)	25
3.2 โครงสร้างของปัญหา	26
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	**31**
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate – Level Strategy)	32
4.1.1 กลยุทธ์มุ่งเน้นการเจริญเติบโต	32

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.1.2 กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจแบบคงตัว	32
4.1.3 กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กร	33
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business – Level Strategy)	33
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional – Level Strategy)	35
4.3.1 กลยุทธ์ด้านฝ่ายวิจัยและการผลิต	35
4.3.2 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์	36
4.3.3 กลยุทธ์ด้านการตลาด	36
บทที่ 5 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	**38**
5.1 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)	38
5.2 การบริหารงานโดยใช้ (Balance Scorecard)	40
5.3 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)	46
การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)	48
การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)	48
การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Respond)	52
การติดตามรายงานและประเมินผล (Risk Monitoring)	54
การทำ Contingency Plan	54
5.4 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง	55
บรรณานุกรม	**56**
ประวัติผู้วิจัย	**57**

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.3	ความสัมพันธ์ของอุตสาหกกรมน้ำตาลจากการวิเคราะห์โดยใช้ 5 Forces Model	20
2.6	ความสัมพันของแต่ละปัจจัยใน VRIN Model	21
2.7	การนำ VRIN Model มาใช้วิเคราะห์บริษัทน้ำตาลไทย	23
4.2	รูปแบบกลยุทธ์ในการดำเนินงานในระดับธุรกิจ	34
5.3	แผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในระยะเวลา 2 ปี ของบริษัทน้ำตาลไทย	45
5.4	ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสในการเกิดและระดับความรุนแรงของผลกระทบ	49
5.5	โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน	49
5.6	โอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของวามเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก	51

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1.1	แผนภูมิแสดงสัดส่วนการส่งออกน้ำตาลจากประเทศไทยในปี 2556	2
1.2	กราฟแสดงราคาน้ำตาลทรายตั้งแต่ปี 1989 – 2014	3
1.3	กราฟแสดงผลประกอบการของธุรกิจน้ำตาลตั้งแต่ปี 2554-2558	8
1.4	โครงสร้างองค์กรของบริษัทน้ำตาลไทย จำกัด	9
2.1	ความสัมพันธ์ของ Model ที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่กระทบต่ออุตสาหกรรม	12
2.4	ตัวอย่าง PESTEL Analysis Model	14
2.5	ตัวอย่างการนำ PESTLE มาใช้วิเคราะห์บริษัทน้ำตาลไทย	16
2.6	ภาพแรงผลักทั้ง 5 ประการจาก 5 Forces model	17
3.1	ภาพแสดงตัวอย่างการเขียนแผนภูมิเหตุและผลของจำนวนประชากร	26
3.2	ภาพแสดงแผนภูมิเหตุและผลปัญหายอดขายตกของบริษัทน้ำตาลไทย	27
3.3	ภาพแสดงแผนภูมิเหตุและผลของเรื่องปริมาณ Demand & Supply	27
3.4	ภาพแสดงแผนภูมิเหตุและผลของเรื่องการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด	28
3.5	ภาพแสดงแผนภูมิเหตุและผลของเรื่องการเอาใจใส่ต่องานที่ทำของพนักงาน	29
3.6	ภาพแสดงแผนภูมิเรื่องการควบคุมเรื่องต้นทุนในการดำเนินงานต่าง	29
4.1	ภาพแสดงกลยุทธ์ของบริษัทในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ ระดับปฏิบัติการ	31
5.1	ภาพแสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของบริษัทน้ำตาลไทย	39
5.2	ภาพแสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard	41
5.7	ภาพแสดง Risk Rating Matrix ของความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในและความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก	52

บทที่ 1
บทนำ

1.1 ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา

ในปัจจุบันอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลทรายนั้นเป็นอุตสาหกรรมหลักของประเทศ โดยถูกควบคุมจาก 3 กระทรวงคือ กระทรวงเกษตรและสหกรณ์ กระทรวงพาณิชย์ กระทรวงอุตสาหกรรม โดยเป็นที่รู้กันดีว่าประเทศไทยเป็นหนึ่งในประเทศหลักๆ ที่สามารถปลูกอ้อยได้มากที่สุดในโลกโดยผลผลิตอ้อยนั้นเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องมาโดยตลอดในช่วง 5 ปีที่ผ่านมาตั้งแต่ปี 2553 โดยในปี 2557 นั้นถือว่าประเทศไทยมีปริมาณน้ำตาลทรายมากสุดเป็นประวัติการณ์คือ 11.29 ล้านตันซึ่งมากขึ้นกว่าปี 2556 ที่มีปริมาณน้ำตาลทรายอยู่ 10 ล้านตัน อยู่ถึง 13% โดยในประเทศไทยนั้นมีโรงงานน้ำตาลทั้งหมด 51 โรง[1] ซึ่งแต่ละโรงนั้นล้วนตั้งอยู่ในทำเลใกล้ๆ กันคือภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็นหลักเนื่องจากมีพื้นดินที่เหมาะแก่การปลูกอ้อย ในขณะที่ผู้ผลิตน้ำตาลรายใหญ่อื่นๆ ของโลกนั้นได้แก่ ประเทศบราซิล ประเทศออสเตรเลีย ประเทศอินเดียและประเทศจีนเป็นต้น แต่เนื่องจากราคาน้ำมันที่ต่ำลงอย่างรวดเร็วตั้งแต่ปลายปี 2557 ทำให้ส่วนเกินของน้ำตาลมีมากขึ้น นักลงทุนทั่วโลกจึงไม่สนใจในการถือสินค้าครองสินค้า commodity อย่างน้ำตาลทรายทั่วโลกจึงส่งผลให้ราคาน้ำตาลทรายตกลงอย่างมาก

1.2 ข้อมูลอุตสาหกรรมธุรกิจน้ำตาล

ปริมาณน้ำตาลที่ผลิตได้ในแต่ละปีในประเทศไทยนั้นจะถูกแบ่งออกเป็นโควต้า 3 ประเภท คือ

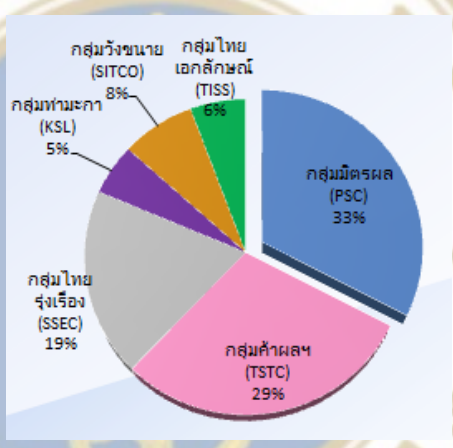
1. โควต้า ก. คือผลผลิตที่ถูกเก็บไว้เพื่อใช้สำหรับบริโภคในประเทศ
2. โควต้า ข. คือผลผลิตส่วนหนึ่งที่ต้องส่งให้กับทางราชการเพื่อใช้เป็นหลักประกันราคาน้ำตาลในประเทศ

---

[1] ข้อมูลจากสำนักงานอ้อยและน้ำตาลปี 2557

3. โควต้า ค. คือผลผลิตที่เหลือจากการบริโภคในประเทศเพื่อใช้สำหรับการส่งออก

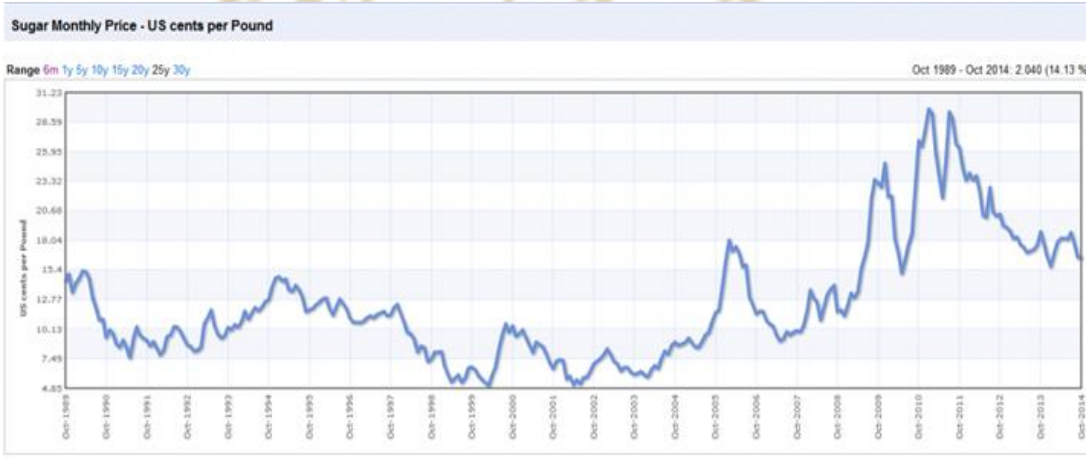
โดยราคาน้ำตาลที่ขายในประเทศนั้นจะเป็นราคาที่คงที่และถูกควบคุมราคาโดยคณะกรรมการอ้อยและน้ำตาลทรายแห่งประเทศไทยเนื่องจากน้ำตาลเป็นวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการเริ่มต้นของหลายอุตสาหกรรมและเพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้ราคามีความผันผวนอันจะนำไปสู่ปัญหาการกักตุนสินค้าได้ สำหรับราคาน้ำตาลที่ใช้สำหรับการส่งออกนั้นการซื้อขายจะอิงตามราคาตลาดโลกโดยตลาดที่ใช้อ้างอิงนั้นจะเป็นตลาดน้ำตาลทรายดิบ New York No.11 และตลาดน้ำตาลทรายขาว London No.5 ถึงแม้ว่าประเทศจะมีโรงงานน้ำตาลมากถึง 51 โรง แต่ปริมาณการส่งออกน้ำตาลนั้นจะทำได้ต่อเมื่อสามารถผลิตมากพอต่อการใช้ในประเทศแล้วเท่านั้นจึงอนุญาตให้ส่งออกได้และในการส่งออกนั้นจะต้องส่งออกในนามของผู้ส่งออกที่มีอนุญาตในการส่งออกเท่านั้นโดยแบ่งออกเป็น 6 กลุ่มหลักดังต่อไปนี้



ภาพที่ 1.1 : แผนภูมิแสดงสัดส่วนการส่งออกน้ำตาลจากประเทศไทยในปี 2556
ที่มา : รายงานประชุมบอร์ดบริษัท น้ำตาลไทย จำกัด

โดยจากภาพจะเห็นได้ว่าในปี 2556 กลุ่มน้ำตาลไทยส่งออกเป็นปริมาณมากที่สุดแต่อย่างไรก็ตามก็ยังมีคู่แข่งรายสำคัญอย่างกลุ่มค้าผลฯที่ตามมาไม่ห่างกันเท่าไรนักดังนั้นจึงทำให้ต้องมีการพัฒนาตลาดโดยหาลูกค้าใหม่อยู่เสมอเพื่อรักษาความเป็นผู้นำให้ได้ แต่อย่างไรก็ตามสำหรับเรื่องราคาน้ำตาลนั้นได้เริ่มเปลี่ยนทิศทางเป็นขาลงสวนทางกับปริมาณอ้อยที่เพิ่มขึ้นตั้งแต่ปี 2554 เป็นต้นมา และเมื่อนำผลต่างของราคาที่ลดลงนั้นมาชดเชยกับปริมาณน้ำตาลที่เพิ่มขึ้นแล้วผลคือยังทำให้ผลประกอบการของธุรกิจน้ำตาลในประเทศไทยยังอยู่ในเกณฑ์ที่ดีอยู่เรื่อยมาตลอด แต่อย่างไรก็ดีใน 2558 นี้มีการคาดการณ์ว่าปริมาณน้ำตาลที่จะผลิตได้ในปีนี้จะลดลงเหลือเพียงแค่ประมาณ 9.8

ล้านตันต่อปี[2] อันเนื่องมาจากสภาพอากาศที่แห้งแล้งซึ่งส่งผลโดยตรงต่อค่าความหวานของต้นอ้อย ประกอบกับราคาน้ำตาลของตลาดโลกที่ต่ำลงอย่างต่อเนื่องอันเนื่องมาจากปริมาณ supply อ้อยจากต่างประเทศอย่างบราซิลที่สูงขึ้นและยิ่งประกอบกับราคาน้ำมันที่ต่ำลงอย่างรวดเร็วตั้งแต่ปลายปี 2557 ยิ่งทำให้เป็นเสมือนตัวเร่งให้ผู้บริโภคลดการใช้เอทานอลลงอันจะส่งผลให้ยิ่งมี supply ส่วนเกินในรูปของน้ำตาลที่มากขึ้นดังนั้นนกองทุนต่างๆ ทั่วโลกก็ไม่สนใจในการถือสินค้า commodity อย่างน้ำตาลทรายเพื่อเก็งกำไรผลสุดท้ายราคาน้ำตาลทรายก็จะยิ่งตกลงแรงขึ้นไปอีก ดังนั้นจึงคิดว่าปีนี้จะอีกปีหนึ่งโรงงานน้ำตาลทั้งหลายในประเทศไทยต้องบริหารจัดการธุรกิจด้วยความระมัดระวังเพื่อกระจายความเสี่ยงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ สำหรับ



ภาพที่ 1.2 : กราฟแสดงราคาน้ำตาลทรายตั้งแต่ปี 1989 – 2014

ที่มา : http://campus.hesge.ch/commodity_trading/?cat=60

1.3 โครงสร้างองค์กร

กลุ่มบริษัทน้ำตาลไทยถือกำเนิดครั้งแรกในปี พ.ศ. 2489 ที่ตำบล กรับใหญ่ อำเภอ บ้านโป่ง จังหวัดราชบุรี โดยเริ่มจากอุตสาหกรรมในครัวเรือนขนาดเล็กที่ผลิตน้ำเชื่อม เข้มข้นส่งขายให้โรงงานผลิตน้ำตาลทรายสู่การพัฒนาเป็นอุตสาหกรรมโรงงานที่ สามารถผลิตน้ำตาลทรายได้เองในปี พ.ศ. 2499 และต่อมาได้ขยายกิจการโรงงาน เพื่อรองรับความต้องการของตลาดที่เพิ่มขึ้น จนกลายเป็นผู้ผลิตและ ส่งออกน้ำตาลอันดับหนึ่งของประเทศไทย น้ำตาลของบริษัทน้ำตาลไทยผ่านกรรมวิธีการผลิตและตรวจสอบคุณภาพด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัยและระบบการประกันความ

2 ข้อมูลจากการประชุมฝ่ายขายของบริษัทน้ำตาลไทย จำกัด

ปลอดภัยในการบริโภคแบบอัตโนมัติอีกทั้ง ยังได้รับการปรับสภาพความชื้นอย่างเหมาะสมจึงไม่เกาะเป็นก้อนก่อนส่งถึงมือลูกค้า จึงทำให้น้ำตาลมีคุณภาพสูงและเป็นที่ยอมรับของลูกค้ารวมทั้งผู้บริโภคทั้งภายในและนอกประเทศ นอกจากนี้ยังมีขั้นตอนการบรรจุและรูปแบบการจัดส่งสินค้าที่หลากหลายสามารถนำส่งสินค้าได้อย่างรวดเร็วและตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่าเหมาะสม

กลุ่มบริษัทน้ำตาลไทยเป็นกลุ่มบริษัทที่ดำเนินธุรกิจเกี่ยวกับอุตสาหกรรมอ้อยและน้ำตาลมานานกว่า 55 ปี กลุ่มบริษัทน้ำตาลไทยประกอบด้วย 5 กลุ่มธุรกิจหลัก ได้แก่

1. ธุรกิจส่งเสริมและพัฒนาอ้อย
2. ธุรกิจวัสดุทดแทนไม้
3. ธุรกิจพลังงาน
4. ธุรกิจการลงทุน
5. ธุรกิจน้ำตาล

ธุรกิจส่งเสริมและพัฒนาอ้อย (Plantation) กลุ่มบริษัทน้ำตาลไทยให้ความสำคัญกับการนำความรู้เชิงวิชาการในการคิดค้นพัฒนาเทคโนโลยีสำหรับการจัดการไร่อ้อยในห้องวิจัยและสามารถนำความรู้จากห้องทดลองไปประยุกต์เพื่อใช้งานในพื้นที่จริงจึงได้ก่อตั้ง บริษัท ไร่ด่านช้าง จำกัด และบริษัท ไร่อีสาน จำกัด ขึ้นในปีพ.ศ. 2544 โดยมุ่งหวังที่จะให้เป็นแหล่ง การเรียนรู้สำหรับชาวไร่อ้อย ในการศึกษาวิธีการจัดการไร่อ้อยอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อช่วยเพิ่มผลผลิตและลดต้นทุนต่อไร่อย่างยั่งยืนนอกจากนี้ยังได้มุ่งเน้นเรื่องการพัฒนาอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้ในการทำไร่อ้อยเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพ ในการจัดการไร่อ้อย ร่วมกับฝ่ายส่งเสริมไร่ของโรงงานน้ำตาลและน้ำตาลไทยวิจัยฯ อย่างต่อเนื่อง การทำไร่อ้อยของกลุ่มบริษัทน้ำตาลไทย ถือเป็นการยืนยันผลงานวิจัยที่ถ่ายทอดสู่การจัดการจนเกิดผลเชิงประจักษ์ที่สามารถ นำไปใช้เป็นต้นแบบของการจัดการไร่อ้อยที่ดี โดยเฉพาะการพัฒนาพันธุ์อ้อย การจัดการระบบชลประทาน การเพิ่มผลผลิตและค่าความหวาน การใช้อินทรีย์วัตถุเพื่อปรับปรุงดินและบำรุงตอ การป้องกันโรคแมลงด้วยวิธี ทางธรรมชาติ

ธุรกิจวัสดุทดแทนไม้ “บริษัท พาเนล พลัส จำกัด” ผลิตและจัดจำหน่ายวัสดุทดแทนไม้ ประกอบด้วย ไม้ปาร์ติเกิล กำลังการผลิต 300,000 ลบ.ม.ต่อปี, ไม้เอ็มดีเอฟ กำลังการผลิต 300,000 ลบ.ม.ต่อปี และกระดาษเคลือบเมลามีน กำลังการผลิต 23.5 ล้าน ตร.ม.ต่อปี โดยการนำวัตถุดิบหลักจากไม้ยางพาราที่หมดอายุการให้น้ำยางแล้วมาใช้ในการผลิต ด้วยกระบวนการผลิตและเครื่องจักรที่ทันสมัยจากประเทศเยอรมนี ผ่านการควบคุมคุณภาพทุกขั้นตอนการผลิต ทำให้ได้วัสดุ

ทดแทนไม้ที่มีคุณภาพสูงตามมาตรฐานยุโรปได้รับการยอมรับจากลูกค้าทั้งในและต่างประเทศเป็นอย่างดี พร้อมทั้งใส่ใจสิ่งแวดล้อมทุกขั้นตอนการผลิต

- ไม้ปาร์ติเกิลของพาเนลพลัสได้รับการยอมรับคุณภาพจากผู้ผลิตเฟอร์นิเจอร์ชั้นนำทั้งภายในและต่างประเทศ
- ไม้เอ็มดีเอฟของพาเนล พลัส มีผิวหน้าที่ละเอียด สม่ำเสมอ เรียบเนียนเป็นเนื้อเดียวกัน เหมาะสำหรับงานเฟอร์นิเจอร์พ่นสี งานตกแต่งภายใน
- ไม้เคลือบเมลามีนของพาเนล พลัส มีสีสัน ลวดลายไม้ให้เลือกมายมาย ผิวหน้าแข็งแรง ทนทานต่อการขีดข่วน ไม่ซึบซับน้ำ และป้องกันการทำลายผิวหน้าจากสารเคมีได้ดีกว่าวัสดุปิดผิวชนิดอื่นๆ เหมาะสำหรับงานตกแต่งภายในต่างๆ เช่น บ้าน คอนโดมิเนียม สำนักงาน ร้านค้า โชว์รูม เป็นต้น

ธุรกิจพลังงานไฟฟ้าและพลังงานเอทานอล ชานอ้อยที่เหลือจากกระบวนการผลิตน้ำตาล จะถูกนำไปใช้เป็นเชื้อเพลิงในการผลิตไอน้ำและกระแสไฟฟ้า เพื่อนำกลับมาใช้ในกระบวนการผลิตน้ำตาล รวมทั้งอุตสาหกรรมต่อเนื่องอื่นๆ ของกลุ่มบริษัทน้ำตาลไทย อาทิ โรงงานผลิตปาร์ติเกิลบอร์ดและโรงงานผลิตเอทานอล และพลังงานไฟฟ้าที่เหลือใช้จะส่งเข้าระบบโครงข่ายของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยและการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเพื่อจ่ายต่อไปยังชุมชน โดยโรงไฟฟ้าชีวมวลของกลุ่มบริษัทน้ำตาลไทย ก่อตั้งขึ้นตั้งแต่ปี 2545 สองแห่งคือ บริษัท ด่านช้าง ไบโอ-เอ็นเนอร์ยี จำกัด ที่อำเภอด่านช้าง จังหวัดสุพรรณบุรี และบริษัท น้ำตาลไทย ไบโอ-เพาเวอร์ จำกัด ที่อำเภอภูเขียว จังหวัดชัยภูมิ ต่อมาในปี 2553 กลุ่มบริษัทน้ำตาลไทย ได้จัดตั้งโรงไฟฟ้าชีวมวลเพิ่มอีกหนึ่งแห่ง คือ บริษัท กาฬสินธุ์ ไบโอ-เอ็นเนอร์ยี จำกัด ที่อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยในปัจจุบัน โรงไฟฟ้าชีวมวลทั้งสามแห่งสามารถส่งกำลังไฟฟ้าให้กับการไฟฟ้าได้ถึง 120 เมกะวัตต์ นอกจากการใช้ชานอ้อยเป็นเชื้อเพลิงแล้ว กลุ่มบริษัทน้ำตาลไทย ยังรับซื้อวัสดุชีวมวลทางการเกษตรที่เหลือใช้ เช่น ใบอ้อย จากเกษตรกรในพื้นที่ด้วย เพื่อใช้เป็นเชื้อเพลิงเสริมในโรงไฟฟ้า เป็นการช่วยสร้างรายได้ให้กับชุมชน และลดมลภาวะที่เกิดจากการเผาไร่ในภาคเกษตรกรรม นอกจากนี้ ยังช่วยประเทศชาติลดการนำเข้าน้ำมันเชื้อเพลิงจากต่างประเทศอีกด้วย ด้วยเทคโนโลยีที่ทันสมัย กำลังการผลิต และความมุ่งมั่นในการขับเคลื่อนเพื่อโลกสะอาดทำให้ กลุ่มบริษัทน้ำตาลไทย ได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำด้านพลังงานไฟฟ้าชีวมวลทั้งในระดับประเทศและภูมิภาคอาเซียน

สำหรับธุรกิจเอทานอลถือเป็นพลังงานทดแทนแสนสะอาดอีกอย่างหนึ่งที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อมโดย บริษัทน้ำตาลไทย ไบโอฟูเอล จำกัด ประกอบกิจการโรงงานผลิตและจำหน่ายน้ำมัน

เชื้อเพลิงประเภท เอทานอล โดยใช้เทคโนโลยีที่มีความชำนาญในการออกแบบและก่อสร้างโรงงานเอทานอล บริษัท น้ำตาลไทย ไบโอฟูเอล จำกัดได้เริ่มก่อตั้งขึ้นในปี 2549 โดยโรงงานแห่งแรกอยู่ที่อำเภอภูเขียว จังหวัดชัยภูมิ และขยายเพิ่มโรงงานขึ้นที่อำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ และที่อำเภอด่านช้าง จังหวัดสุพรรณบุรี ในปี2550 และ 2551 ตามลำดับ โดยยังได้ร่วมทุนกับบริษัท ผาแดงอินดัสทรี จำกัด (มหาชน) และบริษัท ไทยออยล์ จำกัด (มหาชน) ก่อตั้งโรงงานผลิต เอทานอลในชื่อบริษัท แม่สอดพลังงานสะอาด จำกัด ที่อำเภอแม่สอด จังหวัดตาก ซึ่งได้เริ่มดำเนินการผลิตตั้งแต่ต้นปี 2552 โดยผลิตเอทานอลจากน้ำอ้อย โดยโรงงานที่จังหวัดชัยภูมิและกาฬสินธุ์มีกำลังการผลิต 230,000 ลิตรต่อวัน และโรงงานที่จังหวัดสุพรรณบุรีและตากมีกำลังการผลิต 200,000 ลิตรต่อวัน รวมกำลังผลิตทั้งสี่โรงงาน 860,000 ลิตรต่อวัน เป็นผู้ผลิตเอทานอลมากเป็นอันดับหนึ่งของประเทศ วัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตเอทานอลคือน้ำอ้อย/โมลาส ซึ่งมาจากโรงงานน้ำตาลในกลุ่ม**บริษัทน้ำตาลไทย** โดยการนำน้ำอ้อย/โมลาสจากโรงน้ำตาลผ่านทางท่อส่งเข้าสู่ถังเก็บวัตถุดิบของโรงงาน ก่อนที่เอทานอลจะเข้าสู่กระบวนการหมักจะต้องนำไปปรับค่าความเป็นกรด-ด่างให้เหมาะสมก่อน แล้วจึงเข้าสู่กระบวนการหมักโดยใช้ยีสต์ เพื่อเปลี่ยนน้ำตาลให้เป็นเอทานอล จากนั้นก็จะส่งเข้าสู่กระบวนการกลั่นได้เอทานอล 95% และเข้าสู่กระบวนการแยกน้ำ(Dehydration) จนได้เอทานอล 99.5% แล้วนำไปเก็บไว้ที่ถังเก็บ เพื่อรอการจำหน่าย สำหรับช่องทางการจำหน่ายเอทานอลของบริษัทฯ ได้แบ่งเป็นสองช่องทางหลักๆ คือ การขายภายในประเทศ และการส่งออกจำหน่ายในประเทศต่างๆ โดยการขายในประเทศราคาขายเอทานอล จะคิดโดยการอ้างอิงราคาต้นทุนการผลิตจากกากโมลาส และมันสำปะหลัง โดยคำนวณจากราคาส่งออกโมลาส และผลิตภัณฑ์มันสำปะหลังของกรมศุลกากร ซึ่งราคาเอทานอลอ้างอิงตามที่กรมธุรกิจพลังงานได้กำหนดไว้ การจำหน่ายในประเทศนั้นบริษัทฯ ได้ทำการขายให้กับบริษัทน้ำมันต่างๆ เช่น ปตท., เชลล์, บางจาก, เอสโซ่, เชฟร่อน, IRPC และ อื่นๆ ในส่วนของการส่งออกจำหน่ายในประเทศต่างๆ บริษัทจะทำการส่งเอทานอลจากโรงงาน ไปเก็บไว้ยังถังเก็บที่จังหวัดสมุทรปราการ เพื่อทำการส่งออกทางเรือต่อไป

ธุรกิจการลงทุนเป็นอีกกลุ่มธุรกิจที่ทางกลุ่มบริษัทน้ำตาลไทยให้ความสำคัญมาก เนื่องจากการประกอบธุรกิจในปัจจุบันอาจจะต้องมีการลงทุนร่วมกับบริษัทอื่นหรือ (ดังที่กล่าวมาข้างต้น) หรืออาจต้องมีการไปลงทุนในต่างประเทศดังนั้นการศึกษาความเป็นไปได้ของโครงการต่างๆก่อนเริ่มเข้าไปทุนจึงถือเป็นสิ่งที่จำเป็นโดยการลงในต่างประเทศนั้นเช่นการเข้าไปตั้งโรงงานน้ำตาลในมณฑลกวางสีประเทศจีนในปี 2536 , การเข้าไปตั้งโรงงานมิตรลาวที่แขวงสะหันเขตประเทศลาวในปี 2549 และการเข้าไปตั้งโรงงานน้ำตาลในรัฐควีนส์แลนด์ประเทศออสเตรเลีย ในปี 2555 เป็นต้น

ธุรกิจน้ำตาล ปัจจุบันกลุ่มน้ำตาลไทยมีโรงงานผลิตน้ำตาลในประเทศไทยรวม 5 แห่ง ประกอบด้วย

- โรงงานน้ำตาลมิตรภูเขียว จังหวัดชัยภูมิ กำลังการผลิต 27,000 ตันอ้อย/วัน
- โรงงานน้ำตาลไทย จังหวัดสุพรรณบุรี กำลังการผลิต 45,500 ตันอ้อย/วัน
- โรงงานน้ำตาลมิตรภูเวียง จังหวัดขอนแก่น กำลังการผลิต 36,000 ตันอ้อย/วัน
- โรงงานน้ำตาลมิตรกาฬสินธุ์ จังหวัดกาฬสินธุ์ กำลังการผลิต 23,000 ตันอ้อย/วัน
- โรงงานน้ำตาลสิงห์บุรี จังหวัดสิงห์บุรี กำลังการผลิต 15,000 ตันอ้อย/วัน

โรงงานน้ำตาลทั้ง 5 แห่งของบริษัทน้ำตาลไทย มีกำลังการผลิตรวม 146,500 ต้นอ้อย/วัน ในปีการผลิต 2554/2555 สามารถหีบอ้อยได้กว่า 17.6 ล้านตัน คิดเป็นผลผลิตน้ำตาลประมาณ 1.86 ล้านต้น โดยรายได้หลักๆของธุรกิจน้ำตาลมาจากการขายในประเทศ 30% และการขายต่างประเทศ 70% โดยช่องทางการขายสามารถแบ่งออกได้เป็นดังนี้

<u>การขายในประเทศ</u>

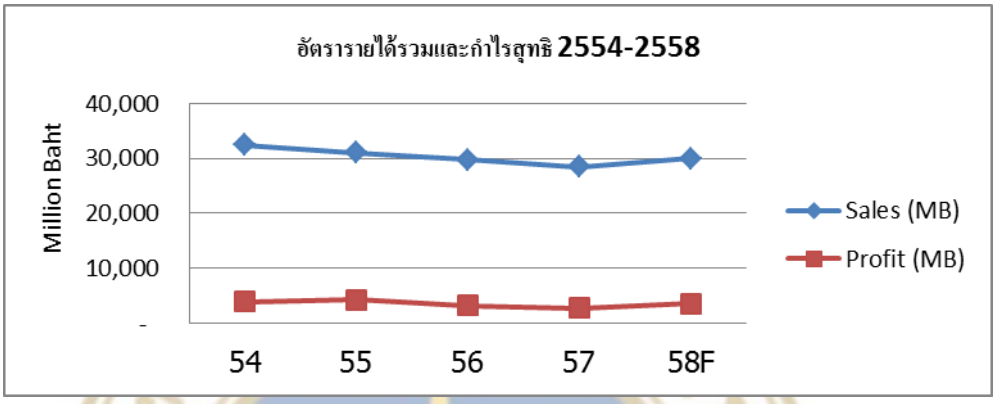
- ขายผ่านช่องทาง Modern Trade เช่น Tesco Big C 7-eleven
- ขายผ่านช่องทาง Traditional Trade เช่นขายผ่านร้านตัวแทนตามต่างจังหวัดต่างๆ หรือผ่าน distributor ให้กระจายสินค้าให้
- ขายผ่านช่องทางลูกค้าอุตสาหกรรม เช่น Nestle Pepsi เป็นต้น

<u>การขายต่างประเทศ</u>

- ขายในรูปแบบเรือเทกองโดยจะส่งน้ำตาลทรายดิบลงเรือเทกองโดยน้ำตาลชนิดนี้ยังไม่พร้อมรับประทานจะต้องมีการนำไปผ่านกระบวนการผลิตอีกรอบสาเหตุที่ลูกค้าบางส่วนต้องการนำเข้าสินค้าประเภทนี้เนื่องจากผลประโยชน์ทางด้านภาษีในการนำเข้าหรือต้องการนำไปเก็งกำไรขายต่อตามราคาตลาดโลก
- ขายในรูปแบบเรือคอนเทนเนอร์โดยน้ำตาลที่ส่งในตู้คอนเทนเนอร์จะเป็นน้ำตาลทรายขาวบริสุทธิ์ขนาด 50 kg. และ 1 mt.โดยลูกค้าที่สั่งเข้าส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้าอุตสาหกรรม
- ขายในรูปแบบค้าปลีกโดยสินค้าที่ขายจะมีขนาดน้อยกว่า 10 kg. รวมไปถึงน้ำตาลพิเศษต่างๆ เช่น Icing Sugar, Rock Sugar, Brown Sugar, Coffee Sugar โดยน้ำตาเหล่านี้จะเป็นน้ำตาลที่มีราคาแพงมากว่าปกติมากแต่ปริมาณที่ขายน้อยกว่า 2 ชนิดแรกมาก

ในส่วนต่อไปจะชี้ให้เห็นถึงผลประกอบการของธุรกิจน้ำตาลว่าในช่วง 4 ปีที่ผ่านมาโดยจะเห็นได้ว่ายอดขายของธุรกิจน้ำตาลนั้นเริ่มตกลงตั้งแต่ปี 2555 เนื่องจากราคาตลาดโลกที่ตกลงและสิ่งนี้เองได้ทำให้กำไรของบริษัทลดลงจากประมาณ 3,000 กว่าล้านบาทเหลือประมาณ 2,000

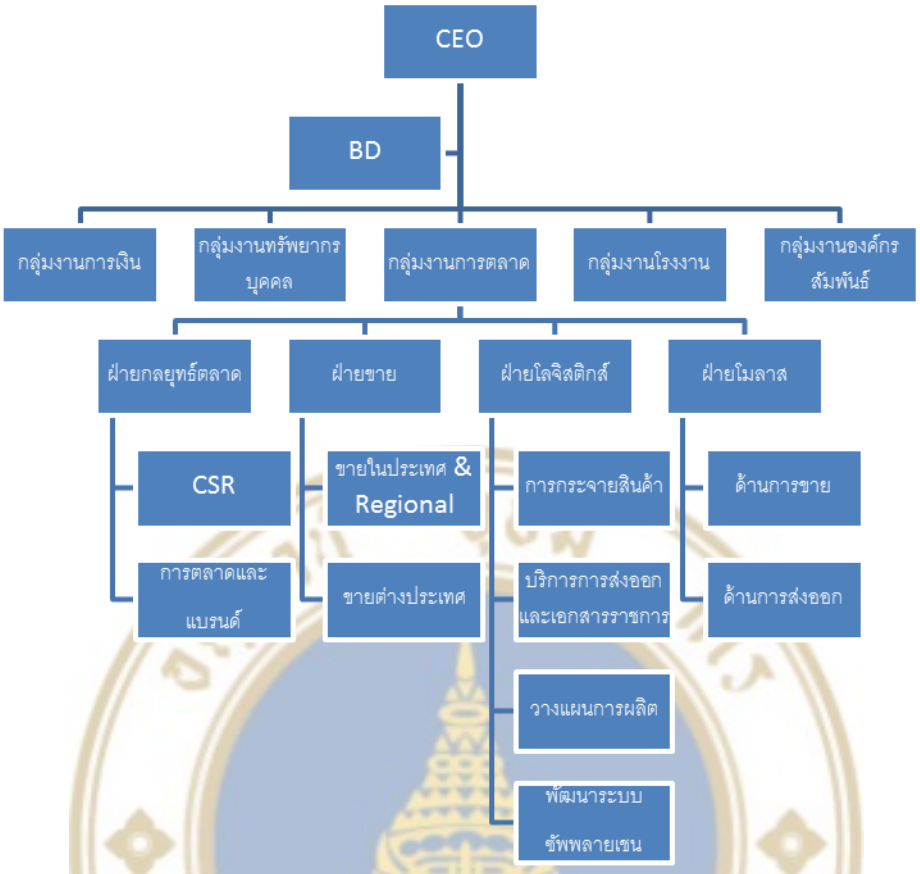
กว่าล้านแต่ในขณะเดียวกันนั้นต้นทุนต่างๆกลับสูงขึ้นตามราคาปัจจัยการผลิตต่างๆที่สูงขึ้นเช่นราคาน้ำมันและราคาปุ๋ยเป็นต้น โดยในปีนี้บริษัทตั้งเป้าอยู่ที่ประมาณ 3,500 ล้านบาทซึ่งสูงกว่าปี 2557 อยู่ถึง 30% ซึ่งถือว่าเป็นเป้าหมายที่ยากพอสมควรเนื่องจากสถานการณ์ราคาน้ำตาลในปีนี้ค่อนข้างต่ำประกอบกับปริมาณน้ำตาลทรายที่คาดวาจะผลิตได้ในปีนี้ค่อนข้างน้อย



ภาพที่ 1.3 : กราฟแสดงผลประกอบการของธุรกิจน้ำตาลตั้งแต่ปี 2554-2558
ที่มา : ส่วนการตลาด บริษัท น้ำตาลไทย

สำหรับแผนผังองค์กรสำหรับกลุ่มธุรกิจน้ำตาลที่เราต้องการศึกษาดังตารางต่อไปนี้จะถูกบริหารงานโดย CEO จะเป็นคนดูภาพรวมทั้งหมดภายในองค์กรให้สามารถดำเนินและบรรลุตามเป้าหมายของปี 2558หรือกลยุทธ์ขององค์กรที่ได้รับจากคณะกรรมการและในกรณีนี้หากเราต้องการที่จะศึกษาแค่ด้านกลุ่มงานการตลาดจะสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

- ฝ่ายกลยุทธ์ตลาด : ทำหน้าที่วางแผนภาพรวมของธุรกิจน้ำตาลในประเทศว่าองค์กรควรที่จะดำเนินกลยุทธ์ไปในทิศทางไหนดี
- ฝ่ายขาย : ทำหน้าที่หาลูกค้าและหาโอกาสทางการตลาดใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า
- ฝ่ายโลจิสติกส์ : ทำหน้าที่ส่งมอบสินค้าและกระจายสินค้าให้ถึงมือลูกค้าปลายทางอย่างทันเวลา รวมถึงการจัดการด้านเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการส่งออกด้วย
- ฝ่ายโมลาส : ทำหน้าที่ขายกากน้ำตาลที่เป็นของเหลือที่ได้จากขั้นตอนกระบวนการผลิตน้ำตาล



ภาพที่ 1.4 : แผนผังแสดงโครงสร้างองค์กรของบริษัทน้ำตาลไทย จำกัด

ที่มา : ฝ่ายบุคคลบริษัทน้ำตาลไทย จำกัด

1.4 สภาพปัญหา

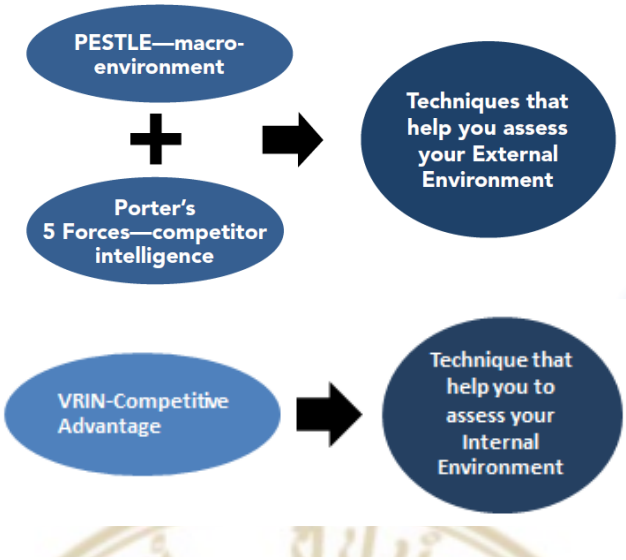
จากการศึกษาอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมน้ำตาลตั้งแต่ปี 2554 จนถึงผลคาดการณ์ในปี 2557 พบว่าอุตสาหกรรมน้ำตาลค่อยๆ ลดการเติบโตลงอย่างต่อเนื่องในขณะที่ยังมีเกษตรกรหันมาปลูกอ้อยเพิ่มมากขึ้นทั่วโลกทำให้เกิด Supply อ้อยส่วนเกินเป็นจำนวนมากประกอบกับปริมาณการใช้เอทานอลที่ลดลงในช่วงนี้ยิ่งกระตุ้นให้ราคาน้ำตาลลดลงมากเป็นพิเศษและจากสาเหตุนี้เองทำให้ผู้ขายไม่สามารถบวกกำไรได้มากเท่ากับในอดีตจึงทำให้กำไรของบริษัทลดลง ดังนั้นทางบริษัทจึงมองว่าปัญหารายได้และกำไรที่ลดลงนั้นเป็นสิ่งที่ทุกคนในองค์กรต้องช่วยกันแก้ไขโดยสามารถสรุปได้ว่ากลุ่มบริษัทน้ำตาลไทย ต้องเสียรายได้ไปส่วนหนึ่งจากทั้งปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้เนื่องจากราคาน้ำตาลเป็นการอ้างอิงตามราคาตลาดโลกและจากปัจจัยภายในซึ่งอาจเกิดจากกระบวนการบริหารงานของกลุ่มบริษัทน้ำตาลไทย เอง ดังจะเห็นได้ว่าปัจจัยทั้งหมด

นี้ก่อให้เกิดผลกระทบต่อบริษัททั้งคู่ ด้วยเหตุนี้จึงมีการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อรายได้และกำไรของบริษัท รวมไปถึงเสนอกลยุทธ์ทางธุรกิจเพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้ธุรกิจน้ำตาลสามารถกลับมาทำกำไรในปีนี้ได้อีกครั้งตามแผนที่ตั้งไว้คือกำไร 3,500 ล้านบาท

บทที่ 2
การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ

องค์กรปัจจุบันเต็มไปด้วยการแข่งขันจากคู่แข่งทั้งรายใหม่และคู่แข่งรายปัจจุบันที่กำลังแข่งขันกันอยู่ในสนามแข่งขันดังนั้นการที่องค์กรสามารถสร้างความได้เปรียบเมื่อเทียบกับคู่แข่งอย่างได้อย่างยั่งยืนนั้น จึงถือเป็นสิ่งที่จะทำให้องค์กรเติบโตได้อย่างมั่นคงในระยะยาว และในการที่องค์กรจะสามารถสร้างความได้เปรียบได้นั้นองค์กรจะต้องเตรียมความพร้อมอยู่ตลอดเวลาทั้งในด้านความพร้อมของทั้งด้านทรัพยากรต่างๆ ข้อมูล และที่สำคัญที่สุดคือความพร้อมของตัวพนักงานเอง เนื่องจากโลกในยุคปัจจุบันหมุนเร็วมากข้อมูลทุกอย่างสามารถถูกเชื่อมโยงได้เพียงวินาทีดังนั้นการมีข้อมูลที่ดีและการมีหน่วยงานที่วิเคราะห์ข้อมูลได้ดีนั้น จึงถือเป็นอีกหนึ่งเครื่องมือที่ช่วยให้องค์กรเข้าใจสภาพแวดล้อมต่างๆ ภายนอกได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้นเพื่อนำมาปรับใช้ในการวางแผนกลยุธ์ของบริษัทเพิ่มสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันนอกจากนั้นแล้วการวิเคราะห์ภายในองค์กรเองก็จำเป็นเช่นกันเพื่อให้ทุกฝ่ายได้รู้ว่าเราลักษณะการทำธุรกิจขององค์กรนั้นมีความมั่นคงขนาดไหนหรือจำเป็นต้องเสริมเรื่องในเรื่องใดเพิ่มขึ้นบ้าง เนื่องการการวิเคราะห์ทั้งปัจจัยภายในและภายนอกจะเป็นสิ่งที่กำหนดขอบข่ายในการดำเนินธุรกิจและเตรียมตัวรับมือกับความเสี่ยงในเรื่องต่างๆได้

ในที่นี้การวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกจะขอใช้ 5 Forces Model และ PESTEL ในการร่วมวิเคราะห์เนื่องจากสามารถอธิบายได้ถึงลักษณะการแข่งขันของอุตสาหกรรมที่เราดำเนินธุรกิจและอธิบายได้ถึงปัจจัยภายนอกต่างๆที่ส่งผลต่อธุรกิจเราได้อย่างครอบคลุม สำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยภายในนั้นจะขอใช้ Model VRIN เนื่องจากเป็นการวิเคราะห์เรื่องความได้เปรียบในการแข่งขันในด้านต่างๆ (ดังรูปด้านล่าง)



ภาพที่ 2.1 แสดงความสัมพันธ์ของ Model ที่ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่กระทบต่ออุตสาหกรรม

ที่มา : เอกสารประกอบการเรียนวิชา Corporate Advantage Strategy

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกธุรกิจ

2.1.1 การวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เครื่องมือ PESTLE Analysis

PESTLE Analysis นั้นคือเครื่องมือที่ใช้สาหรับการวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคต และวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด โดยอาศัยข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่เราไม่สามารถควบคุมได้ดังนั้นเนื่องจากธุรกิจที่รู้แนวโน้มของตลาดจากปัจจัยภายนอกก่อนย่อมได้เปรียบในการทำธุรกิจได้มีประสิทธิภาพ เพราะข้อมูลเหล่านี้จะช่วยให้ผู้ประกอบการได้เตรียมพร้อมรับมือกับความเปลี่ยนแปลงของปัจจัยต่างๆ รอบตัวที่เรากำหนดไม่ได้ให้สามารถปรับตัวตามได้โดย PESTLE Analysis ถือเป็นเครื่องมือที่มีประสิทธิภาพอย่างมากในการแก้ปัญหาในส่วนนี้โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับการไปลงทุนกับธุรกิจในประเทศที่เรายังไม่รู้จักทั้งในด้านวัฒนธรรมและการลงทุน เครื่องมือชิ้นนี้ก็จะช่วยให้เราตัดปัจจัยเสี่ยงต่างๆ เพื่อให้สามารถลงทุนเดินหน้าทำการตลาดหรือพัฒนาธุรกิจไปข้างหน้าอย่างมั่นคง

ส่วนประกอบของ PESTLE

P – Politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง

ปัจจัยทางนโยบายและการเมืองนี้จะเปลี่ยนแปลงตามนโยบายของรัฐในช่วงเวลานั้นๆ โดยหากรัฐมีการส่งเสริมการส่งออกก็จะส่งผลให้ธุรกิจที่มีการส่งสินค้าไปขายนอกประเทศได้เปรียบหรือหากรัฐอยู่ในสภาวะที่มั่นคงไม่มีปัญหาทางการเมืองก็ย่อมทำให้ต่างชาติหันมาสนใจลงทุนในประเทศมากขึ้นเช่นกัน นอกจากนี้แล้วประเด็นต่างๆ เช่นระเบียบปฏิบัติและข้อห้ามในการทำธุรกิจก็เป็นอีกปัจจัยที่สนับสนุนให้สามารถทำธุรกิจได้ยากง่ายต่างกัน

E – Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

ปัจจัยทางเศรษฐกิจของประเทศมีผลกับทุกธุรกิจในทางตรงเป็นอย่างมาก เพราะเศรษฐกิจของประเทศเป็นตัวกำหนดกำลังซื้อของคนในประเทศและเป็นตัวกำหนดขนาดของตลาดในประเทศอีกด้วยซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจ เช่นเรื่องนโยบายดอกเบี้ยหรืออัตราการว่างงานของคนนั้นจะสามารถช่วยเราวางแผนธุรกิจว่าจะเลือกดำเนินการเป็นระยะสั้นหรือระยะยาวจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันและแนวโน้มของเศรษฐกิจในอนาคตได้อีกด้วย

S – Social: ปัจจัยทางสังคม

ปัจจัยทางสังคมนั้นหมายถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ สภาพสังคม วัฒนธรรม สภาพแวดล้อมและชีวิตการเป็นอยู่ของคนในพื้นที่นั้นว่าเป็นอย่างไรเพื่อที่จะเริ่มทำแผนการตลาดได้อย่างถูกต้องเพราะวิถีชีวิตของคนในแต่ละพื้นที่นั้นจะมีความแตกต่างกันออกไปซึ่งสิ่งนั้นจะส่งผลต่อพฤติกรรมการซื้อที่แตกต่างกันออกไปด้วยเช่นกัน ดังนั้นการที่จะเข้าไปทำตลาดในแต่ละพื้นที่เราต้องเข้าไปศึกษาในส่วนนี้ก่อนเพื่อให้มั่นใจได้ว่าธุรกิจจะสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและเป็นที่สนใจของคนในชุมชนในด้านที่ดีและไม่ส่งผลกระทบด้านลบต่อคนในชุมชนนั้นๆ ด้วย

T – Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ

แต่ละพื้นที่ในการทำธุรกิจจะมีการพัฒนาของนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่แตกต่างกันออกไป บางชุมชนอาจอาศัยอยู่ได้โดยไม่ต้องอาศัยเทคโนโลยี แต่กับบางชุมชนกลับต้องพึ่งพาเทคโนโลยีในการดำเนินชีวิตเป็นอย่างมาก รวมไปถึงแนวโน้มในอนาคตว่าถ้าในอนาคตมีเทคโนโลยีใหม่เข้ามาและธุรกิจเราจะเป็นอย่างไร นอกจากนี้เทคโนโลยีการสื่อสารก็ยังเป็นอีกแนวโน้มหนึ่งที่กำลังเป็นที่ต้องการของคนยุคนี้เช่นกัน

L – Legal: ปัจจัยทางกฎหมาย

หมายถึงเรื่องกฎระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจดังนั้นจึงควรศึกษากฎระเบียบเหล่านั้นให้ชัดเจนเพื่อที่จะได้สามารถผลประโยชน์ของตนเองได้อย่างครบถ้วน เช่น กฎหมายแรงงาน กฎหมายการคุ้มครองผู้บริโภคเป็นต้น

E – Environmental: ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม

เรื่องสภาพแวดล้อมเป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ทุกวันนี้คนหันมาใส่ใจมากขึ้นทั้งในเรื่องของการช่วยรักษาสิ่งแวดล้อมรอบข้างในขณะที่องค์กรกำลังธุรกิจ นอกจากนี้แล้วหากมองภาพในระดับที่ใหญ่ขึ้นเช่นเรื่องการลดการปล่อยแก๊สเรือนกระจกเพื่อช่วยลดโลกร้อนเป็นต้น หรือหากมองถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรนั้นก็จะหมายถึงการบริหารพนักงานในแต่ละฝ่าย หรือการปรับทัศนคติของพนักงานในการทำงานร่วมกันได้

ภาพที่ 2.4 แสดง PESTEL Analysis Model

ที่มา : http://www.businessfied.com/top-business-analysis-models/pestel-analysis/

ผลการวิเคราะห์ PESTLE ของอุตสาหกรรมน้ำตาลดังนี้

P – Politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง

ปัจจัยเรื่องการเมืองในประเทศที่เป็นปัญหากันมายาวนานในขณะนี้เริ่มคลี่คลายดีขึ้นสถานการณ์ความไม่สงบเริ่มน้อยลงซึ่งสิ่งนี้เองไม่ค่อยได้ส่งผลกระทบต่อปริมาณการบริโภคน้ำตาลในประเทศเท่าไรนักแต่ส่วนที่จะส่งผลคือนโยบายของรัฐบาลในแต่ละยุคสมัยที่จัดการเรื่องพื้นที่การปลูกอ้อยในแต่ละภาคที่ต่างกันออกไปหรือนโยบายการสนับสนุนการปลูกพืชเศรษฐกิจชนิดต่างๆในแต่ละยุครัฐบาล สิ่งนี้เองจะส่งกระทบต่อปริมาณน้ำตาลที่จะใช้บริโภคในประเทศและส่งออกไปต่างประเทศเพราะแต่พื้นที่ย่อมให้ผลผลิตที่ต่างกันแต่อย่างไรก็ส่วนใหญ่แล้วพื้นที่สำหรับปลูกอ้อยจะเพิ่มขึ้นทุกปีซึ่งตรงข้ามกับพื้นที่ปลูกข้าว ดังนั้นด้านการเมืองจึงถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวก

E – Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

เศรษฐกิจโลกในขณะนี้อยู่ในสภาวะที่ไม่แน่นอนการประกอบธุรกิจแต่ละประเภทเต็มไปด้วยอุปสรรคและความเสี่ยงซึ่งธุรกิจน้ำตาลเองก็โดนผลกระทบไม่แพ้กันน้ำตาลเป็นสินค้าที่มีผู้ผลิตจากหลายประเทศประกอบกับเป็นสินค้าเกษตรดังนั้นการควบคุมผลผลิตในแต่ละปีให้มีปริมาณคงที่นั้นค่อนข้างเป็นไปได้ยากหรือหากปีไหนราคาน้ำตาลตลาดโลกดีมากแล้วแต่ละประเทศก็จะหันมาสนับสนุนให้เกษตรกรหันมาปลูกมากขึ้นซึ่งสิ่งนี้เองจะเป็นสิ่งที่ควบคุมได้ค่อนข้างยาก นอกจากนี้แล้วสินค้าเอทานอลซึ่งเป็นสินค้าที่ใช้วัตถุดิบตั้งต้นชนิดเดียวกับน้ำตาลก็มีผลเช่นโดยถ้าราคาน้ำมันสูงขึ้นมากหรือมีการเพิ่มภาษีน้ำมันก็จะทำให้คนหันมาใช้เอทานอลมากขึ้นซึ่งทำให้การผลิตน้ำตาลลดลงผลสุดท้ายคือทำให้น้ำตาลมีราคาสูงขึ้น ดังนั้นด้านเศรษฐกิจจึงถือเป็นปัจจัยที่ส่งผลเชิงลบ

S – Social: ปัจจัยทางสังคม

ปัจจุบันเป็นยุคที่คนหันมาใส่ใจสุขภาพมากขึ้นเนื่องจากคนเราต้องการมีอายุยืนโดยปราศจากโรคภัยไข้เจ็บดังนั้นการเลือกซื้ออาหารจะเป็นไปด้วยความระมัดระวังมากยิ่งขึ้นแน่นอนว่าสิ่งนี้กระทบต่อปริมาณการขายน้ำตาลเนื่องจากจะมีการใส่ในเครื่องดื่มต่างๆหรือในอาหารลดลงแต่ในขณะเดียวกันความนิยมที่ชอบไปทานร้านขนมหวานเช่น ร้านเค้ก หลังจากทานอาหารคาวเสร็จก็ถือเป็นอีกหนึ่งช่องทางที่ทำให้สามารถขายน้ำตาลพิเศษต่างๆได้เช่นน้ำเชื่อม น้ำตาล Icing เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตามเราก็ยังให้น้ำหนักของปัจจัยด้านสังคมเป็นปัจจัยที่ส่งผลกระทบเชิงลบ

T – Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ

ผลงานวิจัยทางวิทยาศาสตร์นั้นถือเป็นอีกหนึ่งเรื่องสำคัญที่เราต้องติดตามว่าเทคโนโลยีที่ได้คิดค้นขึ้นมานั้นสามารถนำมาปรับใช้กับผลิตภัณฑ์ของเราได้หรือไม่หรือเทคโนโลยีที่เราใช้อยู่นั้นสามารถต่อยอดอะไรได้อีกบ้างเช่น เทคโนโลยีที่ทำให้ใช้ปริมาณน้ำตาลน้อยลงแต่หวานเท่าเดิมหรือวิธีการผลิตน้ำตาลแบบใหม่ที่ผู้ป่วยโรคเบาหวานสามารถกินได้ด้วยโดยไม่เป็นอันตราย ดังนั้นเทคโนโลยีจึงถือเป็นปัจจัยเชิงบวก

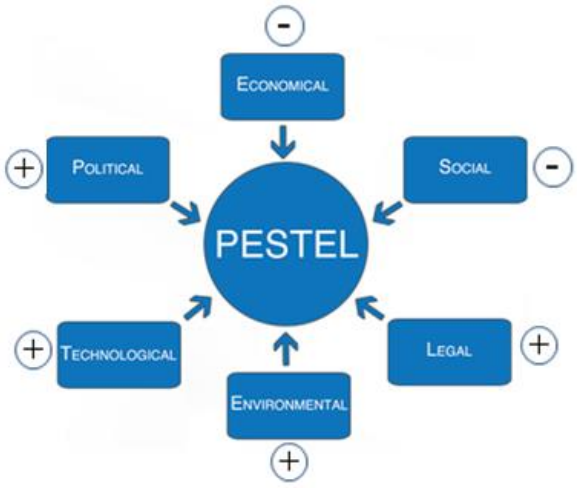
L – Legal: ปัจจัยทางกฎหมาย

เนื่องจากสินค้าน้ำตาลเป็นสินค้าราคาควบคุมตาม พรบ. อ้อยและน้ำตาลดังนั้นราคาขายในประเทศจึงไม่สามารถกำหนดตามใจผู้ผลิตหรือตามอุปสงค์อุปทานได้ดังนั้นการทำการตลาดต่างๆจึงค่อนข้างถูกจำกัด นอกจากนี้ปริมาณการขายน้ำตาลให้ลูกค้าต่างประเทศก็ถูกควบคุมภายใต้ พรบ. อ้อยและน้ำตาลเช่นเดียวกันเนื่องจากเป็นการรับประกันว่าจะมีปริมาณน้ำตาลพอต่อการใช้ในประเทศในขณะที่ช่วงนี้ราคาน้ำตาลตลาดโลกตกลงแต่ราคาขายในประเทศยังเท่าเดิมจึงถือว่าปัจจัยทางกฎหมายจึงถือเป็นปัจจัยที่เป็นบวก

E – Environmental: ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม

ผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมนั้นเป็นสิ่งที่ทุกโรงงานต่างให้ความสำคัญมากเนื่องจากการที่ธุรกิจจะสามารถเติบโตได้อย่างยั่งยืนนั้นต้องอาศัยการเอาใจใส่ต่อทุก stakeholders ดังนั้นการควบคุมของเสียจากโรงงานน้ำตาลจึงเป็นเรื่องสำคัญที่แต่ต้องดูแลอย่างใกล้ชิดเพื่อไม่ให้กระทบกับสิ่งแวดล้อมรอบข้างนอกจากนี้แล้วการที่ธุรกิจน้ำตาลสามารถใช้ทุกส่วนของต้นอ้อยให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อลดของเสียให้เหลือศูนย์นั้นก็ถือเป็นอีกวิธีหนึ่งที่ช่วยลดมลพิษได้เช่นกัน ดังนั้นปัจจัยสภาพแวดล้อมจึงถือเป็นปัจจัยเชิงบวก

จากการวิเคราะห์ PESTLE ของอุตสาหกรรมน้ำตาลพบว่าสภาพแวดล้อมส่วนใหญ่ยังส่งผลเชิงบวกต่ออุตสาหกรรมน้ำตาลอาจจะเพราะว่าเป็นสินค้าการเกษตรที่ส่งผลต่อเศรษฐของประเทศอีกทั้งยังเป็นสินค้าตั้งต้นสำหรับอุตสาหรรมอื่นๆ เช่นอาหาร เครื่องดื่ม เป็นต้น ดังนั้นจึงมีหลายหน่วยงานจากทางราชการเข้ามาให้การสนับสนุนทั้งเรื่องราคาและอำนวยความสะดวกต่างๆ เมื่อเกิดปัญหาขึ้นดังนั้นเราจึงไม่ค่อยเห็นชาวอ้อยมาประท้วงเรื่องผลผลิตท่าไรนัก

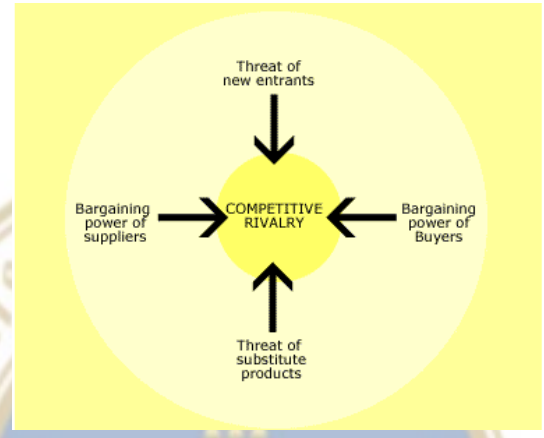


ภาพที่ 2.5 : แสดงการนำ PESTLE มาใช้วิเคราะห์บริษัทน้ำตาลไทย

2.1.2 แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม

แรงผลักดัน 5 ประการ (5 Forces Model) เป็นเครื่องมือในการวิเคราะห์การตลาดโดย Michael E. Porter (Michael E. Porter, 1980) กล่าวว่าเครื่องมือนี้ใช้เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของตลาดเพื่อเตรียมรับมือกับสภาพของตลาดที่สินค้าและบริการของเรานั้นเข้าไปอยู่ว่าอุตสาหกรรมนั้นมีลักษณะเป็นเช่นไรและมีความเสี่ยงแค่ไหนและภาพรวมของอุตสาหกรรมนั้นส่งเสริมให้ธุรกิจเราที่จะเข้าไปลงทุนนั้นจะได้กำไรหรือไม่โดยองค์ประกอบของแรงผลักดันนั้นประกอบไปด้วย 5

ประการ ได้แก่ แรงจากการแข่งขันภายในอุตสาหกรรมเดียวกัน แรงจากการคุกคามของผู้แข่งขันรายใหม่ แรงจากการคุกคามของสินค้าทดแทน แรงจากอำนาจต่อรองของลูกค้า แรงจากอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ ซึ่งแต่ละแรงนั้นจะมีผลกระทบต่อธุรกิจของเรามากหรือน้อยต่างกัน โดยอาจส่งผลได้ทั้งในเชิงบวกและเชิงลบและหากแรงไหนส่งผลต่อธุรกิจของเรามากที่สุดจะถูกนำมาใช้ในการคิดกลยุทธ์ขององค์กรเพื่อให้สามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันได้



ภาพที่ 2.6 แสดงแรงผลักทั้ง 5 ประการจาก 5 Forces model
ที่มา : http://www.drmanage.com/index.php?lay=show&ac=article&Id=538635262&Ntype=3

1. แรงจากการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Intensity of rivalry among existing competitor) คือการดูว่าคู่แข่งในอุตสาหกรรมเดียวกับเรานั้นมีรูปแบบในการดำเนินธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปหรือไม่โดยหากมีลักษณะการทำธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลาเพื่อตอบสนองลูกค้าย่อมทำให้เกิดการแข่งขันสูงภายในอุตสหกรรมนั้น และการแข่งขันที่สูงนั้นเองอาจนำมาสู่การแข่งกันลดราคานั่นก็หมายถึงผลกำไรที่ลดลงของผู้เล่นทุกรายในอุตสาหกรรมนั้นนั่นเอง โดยปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความรุนแรง เช่น จำนวนคู่แข่งขันในอุตสาหกรรม ความรวดเร็วในการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรม และความเหมือนหรือความต่างของสินค้าและบริการ เป็นต้น

2. แรงจากการคุกคามของผู้แข่งขันรายใหม่ (Barriers to entry) คือการดูว่าการเข้าสู่อุตสาหกรรมของคู่แข่งรายใหม่จะกระทบผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมรายเดิมและจะทำให้เกิดการแข่งขันที่สูงขึ้นในอุตสาหกรรมนั้นๆ หรือจะมีการแบ่งสัดส่วนทางการตลาดใหม่ห้ลดลงกว่าเดิมหรือไม่ โดยปัจจัยที่เป็นตัวกำหนดความรุนแรง เช่น แรงกดดันอันเนื่องมาจากการประหยัดด้านต้นทุนการผลิตในปริมาณที่มากเพื่อสามารถแข่งขันกับคู่แข่งรายเดิม (Economy of Scale) หรือปริมาณเงินลงทุนในการเข้ามาทำธุรกิจว่าต้องการมากหรือน้อยเท่าใด เป็นต้น

3. แรงคุกคามจากสินค้าทดแทน (Substitute Product) คือการดูว่าปัจจัยใดบ้างที่ส่งผลต่อการส่งเสริมให้ผู้ผลิตรายอื่นทำการค้นหาสินค้าอื่นๆมาทดแทน เช่น สินค้าที่ผลิตได้มีประสิทธิภาพมากกว่าแต่สามารถให้ผลตอบแทนที่สูงขึ้น หรือสินค้าที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าที่อาจเปลี่ยนไปจากความต้องการแบบเดิม โดยหากลูกค้ามีความต้องการสินค้าทดแทนนี้มากขึ้นองค์กรก็ต้องทำคัดค้นสินค้าใหม่ๆเพื่อนำมาแข่งกับสินค้าทดแทนเช่นกัน

4. แรงจากอำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Buyers) คือการดูว่าผู้ซื้อสามารถสร้างแรงกดดันให้ผู้ขายจนทำให้ต้องลดราคาให้ถูกลงหรือปรับคุณภาพสินค้าหรือบริการให้ดีขึ้นได้มากขนาดไหน ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อผู้ซื้อให้มีอิทธิพลอยู่เหนือผู้ขายนั้นได้แก่ ความสามารถในการเข้าถึงสินค้าสินค้าชนิดนั้นๆ หรือความยากง่ายในการหาซื้อสินค้าชนิดนั้นๆ เป็นต้น

5. แรงจากอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers) คือการดูความสัมพันธ์ระหว่างผู้ผลิตและผู้ขายวัตถุดิบว่าจะมีปัจจัยอะไรบ้างที่จะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าหรือบริการเนื่องจากเรื่องคุณภาพ ปริมาณและความล่าช้าของการส่งมอบย่อมก่อให้เกิดผลกระทบต่อองค์กร ดังนั้นผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการวิเคราะห์อำนาจการต่อรองกับซัพพลายเออร์ด้วยว่ามีมากหรือน้อยเพียงใด

ผลการวิเคราะห์ Five Forces ของอุตสาหกรรมน้ำตาลมีดังนี้

1. แรงจากการแข่งขันภายในอุตสาหกรรม (Intensity of rivalry among existing competitor) สำหรับอุตสาหกรรมน้ำตาลนั้นขอแบ่งเป็นสำหรับการแข่งขันภายในประเทศและต่างประเทศดังนี้ *ตลาดในประเทศ* การแข่งขันน้อยนักเนื่องจากลักษณะของสินค้าน้ำตาลเป็นสินค้าที่ถูกควบคุมราคาโดยกรมการค้าโดยราคาน้ำตาลทรายจะอยู่ที่ประมาณ 23-23.5 บาทต่อกิโลกรัม ดังนั้นแต่ละบริษัทจะไม่สามารถกำหนดราคาขึ้นลงได้ตามใจชอบหรือไม่สามารถจัดโปรโมชั่นได้อย่างเต็มที่แต่สิ่งที่ทำได้จะเป็นเพียงแค่การสร้างแบรนด์ให้ลูกค้าจดจำ ในขณะเดียวกันนั้น *ตลาดต่างประเทศ* การซื้อขายน้ำตาลจะเป็นไปตามราคาตลาดโลกแต่ก็ไม่ได้อิงกับราคาตลาดโลกทั้งหมด โดยบางประเทศอย่างจีนหรืออินเดียซึ่งมีน้ำตาลที่มีคุณภาพด้อยกว่าอาจยอมลดราคาขายให้ต่ำลงเพื่อให้ได้ลูกค้าที่มากขึ้นหรือในขณะเดียวกันนั้น Trader ที่ได้ซื้อน้ำตาลมาเก็บไว้ ณ ช่วงที่ราคาถูกจากประเทศอื่นก็อาจจะมาเป็นคู่แข่งของเราได้ในบางช่วงเวลา หรือในบางครั้งเองหากผู้ผลิตน้ำตาลรายใหญ่อย่างบราซิลมี supply เยอะแล้วต้องการระบายออกก็จะส่งผลให้นักเก็งกำไรต่างๆมองว่าราคาน้ำตาลไม่ใช่สินค้าที่น่าจะเก็งกำไรก็จะส่งผลให้ราคาน้ำตาลตกลงได้เช่นกันจึงมองว่าการแข่งขันสูง

2. แรงจากการคุกคามของผู้แข่งขันรายใหม่ (Barriers to entry) สำหรับอุตสาหกรรมน้ำตาลนั้นมีแรงผลักน้อยเนื่องจากเป็นอุตสาหกรรมที่ใช้เงินลงทุนสูงมากในการสร้างโรงงานซึ่งต้องอาศัยช่วงเวลานานมากในการหาตลาดเพื่อผลิตให้ได้ถึงปริมาณที่เกิด economy of scales ในขณะเดียวกันการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับชาวไร่อ้อยทั้งการให้ความรู้เชิงลึกในการปลูกอ้อยอย่างถูกวิธีรวมไปถึงการที่จะทำให้ชาวไร่อ้อยหันมาส่งอ้อยให้เรารายเดียวโดยไม่ส่งให้โรงงานอื่นนั้นก็ถือเป็นเรื่องที่ยากสำหรับคู่แข่งรายใหม่ที่คิดจะเข้ามาแข่งขันด้วย นอกจากนี้แล้วการที่โรงงานหลังจากผลิตน้ำตาลได้แล้วนั้นต้องการที่จะส่งออกจะไม่สามารถส่งออกเองได้แต่จะต้องมีการขออยู่ในสังกัดที่จดทะเบียนเพื่อให้มีสิทธิ์ในการส่งออกจากทางราชการและทางโรงงานก็จะถูกคิดค่าธรรมเนียมในการใช้บริการแทนซึ่งตามกับสินค้าอื่นที่สามารถส่งออกได้โดยไม่มีเงื่อนไข

3. แรงคุกคามจากสินค้าทดแทน (Substitute Product) สำหรับอุตสาหกรรมน้ำตาลนั้นมีผลกระทบระดับปานกลางเนื่องจากสินค้าที่ถูกมองเป็นตัวทดแทนน้ำตาลคือสินค้าที่เป็น sugar free product ที่ไม่เน้นการใช้น้ำตาลเป็นส่วนประกอบแต่จะหันมาใช้สารแอสปาแตมเป็นสารให้ความหวานแทนเช่นลูกอมหรือเครื่องดื่มบางชนิดซึ่งจะทำให้ราคาสินค้าสูงขึ้นและจะมีแต่ลูกค้าที่มี price sensitivity ต่ำหรือคนที่รักสุขภาพเท่านั้นที่จะซื้อสินค้าที่ราคาสูงขึ้นนี้

4. แรงจากอำนาจต่อรองของลูกค้า (Bargaining Power of Buyers) สำหรับอุตสาหกรรมน้ำตาลนั้นมีผลกระทบน้อยเนื่องจากในอุตสาหกรรมที่ต้องใช้น้ำตาลเป็นส่วนประกอบหลักนั้นก็ไม่สามารถหาสินค้าอื่นมาทดแทนได้เช่นกันและในขณะเดียวกันสินค้าน้ำตาลสามารถเพิ่มหรือลดปริมาณการผลิตให้อยู่ในปริมาณที่เหมาะสมได้โดยดูเทียบกับราคาเอทานอลว่าผลิตอย่างใดจะได้กำไรมากกว่าซึ่งถ้าเป็นเช่นนี้แล้วก็จะยิ่งทำให้ผู้บริโภคไม่สามารถกำหนดราคาซื้อได้แต่จะต้องอิงตามราคาตลาดโลกเป็นหลักถึงแม้ว่าบางครั้งผู้บริโภคจะซื้อไปเป็นจำนวนมากก็ตามราคาก็จะไม่ได้ถูกลงมากยิ่งถ้าเป็นราคาที่ขายในประเทศนั้นผู้บริโภคยิ่งไม่มีสิทธิ์ในการต่อราคาขายเนื่องจากราคาขายจะถูกกำหนดโดยตรงจะส่วนราชการเท่านั้น

5. แรงจากอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers) สำหรับอุตสาหกรรมน้ำตาลนั้นมีผลกระทบมากเนื่องจากวัตถุดิบหลักที่ใช้ในการผลิตน้ำตาลก็คือต้นอ้อยซึ่งหากทางชาวไร่ส่งอ้อยเข้าโรงงานด้วยปริมาณที่ลดลงก็จะทำให้ไม่สามารถผลิตน้ำตาลได้ถึงจุดคุ้มทุนในต่ละปีนอกจากนี้แล้วซัพพลายเออร์อื่นๆ อย่างเช่นรถตัดอ้อยหรือปุ๋ยนั้นหากเราขาดอย่างใดไปก็ย่อมส่งผลต่อการผลิตน้ำตาลด้วยเช่นกันหรือแม้แต่ว่าต้นทุนที่เพิ่มขึ้นอย่างราคารถตัดอ้อยที่มากขึ้นหรือการยกเลิกการส่งสินค้าให้กับบริษัทก็ย่อมทำให้การทำงานของบริษัทเกิดปัญหาตามมาด้วยเช่นกัน

สรุปการวิเคราะห์แรกผลักดัทั้ง 5 ที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรมน้ำตาล

จากการวิเคราะห์ในมุมมองที่ส่งผลต่อบริษัทพบว่าอุตสาหกรรมน้ำตาลเป็นธุรกิจที่มีแนวโน้มในการแข่งขันปานกลางเนื่องจากต้องอาศัยเงินลงทุนที่สูงและความชำนาญที่เกี่ยวข้องกับสินค้าเกษตรนอกจากนี้สินค้าดังกล่าวเป็นสินค้าควบคลุมราคาสำหรับการขายในประเทศจึงทำให้ลูกค้าไม่มีอำนาจในการต่อรองเท่าใดนักแต่ในขณะเดียวกันการขายต่างประเทศก็ถือว่าต้องแข่งขันกับน้ำตาลราคาถูกและคุณภาพต่ำจากประเทศต่างๆ จึงมีความจำเป็นที่ต้องมีการปรับกลยุทธ์ของบริษัทที่จะขายสินค้า grade premium มากขึ้นเพื่อให้ได้กำไรที่มากขึ้นมากและเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาดปัจจุบันและอนาคตอีกด้วย

ตารางที่ 2.3 ความสัมพันธ์ของอุตสาหกรมน้ำตาลจากการวิเคราะห์โดยใช้ 5 Forces Model

	Impact
Rivalry among existing competitor	Medium
Barriers to entry	Low
Substitute Product	Medium
Bargaining Power of Buyers	Low
Bargaining Power of Suppliers	High

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในของธุรกิจ

ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน (Competitive Advantage) เป็นสิ่งที่ได้จากการดำเนินธุรกิจที่สร้างคุณค่าให้อยู่เหนือกว่าคู่แข่งในขณะที่คู่แข่งไม่สามารถดำเนินกลยุทธ์ในสิ่งที่องค์กรเราทำได้ในช่วงเวลาเดียวกันและสิ่งนี้เองจะเป็นสิ่งที่สร้างความสามารถในการแข่งขันให้องค์กรได้อย่างยั่งยืน ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงต้องคอยคิดว่ารูปแบบในการดำเนินธุรกิจของเรานั้นกำลังดำเนินไปอย่างเหมาะสมหรือไม่หรือว่าต้องปรับเปลี่ยนอะไรเพิ่มเติมบ้างเพื่อให้สามารถอยู่เหนือคู่แข่งได้อยู่ตลอดเวลาสำหรับเครื่องมือที่จะนำมาพิจารณานั้นมีทั้ง 4 ประการคือ

V= Value คุณค่าของผลิตภัณฑ์ บริษัทต้องถามว่าสินค้าของเรานั้นมีคุณค่าอะไรบ้างต่อผู้บริโภคที่จะทำให้ผู้บริโภคไม่หันไปใช้สินค้าของคู่แข่งรายอื่นแล้วต้องใช้จุดแข็งนี้เพื่อสร้างโอกาสและหาทางผ่านอุปสรรคต่างๆที่เข้ามาให้ได้และยิ่งถ้าทรัพยากรที่เรามีอยู่นั้นสามารถเข้าถึงได้

ยากก็จะยิ่งทำให้ผลิตภัณฑ์ของเรานั้นมีคุณค่ามากยิ่งขึ้นในทางตรงข้ามหากผลิตภัณฑ์เรานั้นไม่มีคุณค่าแล้วก็จะทำให้องค์กรเรานั้นดำเนินธุรกิจได้ยาก (Competitive Disadvantage)

R= Rareness ความยากในการหาสินค้าหรือบริการนั้น ถึงแม้ว่าสินค้าที่เรามีนั้นจะมีคุณค่าต่อผู้บริโภคมากขนาดไหนก็ตามแต่ถ้าทรัพยากรนั้นสามารถหาซื้อได้ง่ายทั่วไปนั่นก็หมายถึงว่าคู่แข่งก็สามารถเข้าถึงทรัพยากรนี้ได้เหมือนกันหรือใช้ประโยชน์เช่นเดียวกันได้สุดท้ายสิ่งที่เรามีก็จะเป็นเพียงแค่สร้างความเท่าเทียมในการแข่งขัน (Competitive Parity) กับคู่แข่งไม่ใช่ความได้เปรียบเชิงการแข่งขัน

I = Imitability ความยากง่ายในการลอกเลียนแบบ หากสินค้าที่เรามีนั้นมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวคู่แข่งไม่สามารถพัฒนาสินค้าตามได้ทันหรือลอกเลียนแบบได้ยากก็จะทำให้องค์กรยังมีความได้เปรียบด้านการแข่งขันแต่เมื่อไรก็ตามที่สินค้าเรานั้นสามารถลอกเลียนแบบได้ง่ายถึงแม้ว่าจะมีคุณค่าขนาดไหนก็ตามความได้เปรียบทางการแข่งขันนั้นก็จะมีอยู่เพียงแค่ชั่วคราวเท่านั้น (Temporary Competitive Advantage)

N = Non-Substitute การที่ไม่มีสินค้าอื่นทดแทน สินค้าทดแทนเป็นสินค้าที่เป็นคู่แข่งโดยตรงกับองค์กรของเราและเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรไม่สามารถสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันอย่างยั่งยืนได้แต่ในขณะเดียวกันปัจจัยนี้เองเป็นสิ่งที่ยากที่สุดที่แต่ละองค์กรจะสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้เนื่องจากต้องอาศัยความรู้ที่เหนือกว่าคู่แข่งอย่างเห็นได้ชัด

ตารางที่ 2.6 แสดงความสัมพันธ์ของแต่ละปัจจัยใน VRIN Model

IS IT VALUABLE?	IS IT RARE?	IS IT HARD TO IMITATE?	IS IT HAS SUBSTITUTE PRODUCT?	WHAT IS THE RESULT?
NO				COMPETITIVE DISADVANTAGE
YES	NO			COMPETITIVE EQUALITY
YES	YES	NO		SHORT – TERM COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	NO	UNUSED COMPETITIVE ADVANTAGE
YES	YES	YES	YES	LONG – TERM COMPETITIVE ADVANTAGE

ที่มา : https://freddygzone.wordpress.com/2013/05/31/determining-the-competitiveness-of-your-resources-and-capabilities-vrio-analysis/

ผลการวิเคราะห์ VRIN ของบริษัท น้ำตาลไทยดังนี้

ด้านคุณภาพของสินค้านั้นบริษัทมีสินค้าที่มีคุณภาพสูงคือน้ำตาลไม่ขึ้นถึงแม้เก็บเป็นระยะเวลานานก็ตามแต่ถึงกระนั้นเรื่องคุณภาพของสินค้านั้นคู่แข่งอื่นๆก็สามารถผลิตให้ได้คุณภาพใกล้เคียงกันซึ่งในฐานะของผู้บริโภคนั้นไม่ได้ให้ความสำคัญอะไรมากกับสินค้าน้ำตาลเนื่องจากน้ำตาลก็เป็นเพียงแค่ส่วนประกอบที่ให้ความหวานกับรสชาดเท่านั้น

ด้านความหลากหลายของสินค้านั้นบริษัทน้ำตาลไทยถือว่าเป็นที่ 1 ในเรื่องของความหลากหลายในตัวน้ำตาลพิเศษโดยมีทั้ง Syrup, Favored Syrup, Icing Sugar, Rock Sugar, Low Calories Sugar เป็นต้นซึ่งสินค้าเหล่านี้สามารถช่วยตอบสนองความต้องการลูกค้าที่เฉพาะเจาะจงได้เป็นอย่างดีและต้องใช้ทีม R&D ในการคิดค้นวิธีผลิตให้ได้คุณภาพและมีเอกลักษณ์เฉพาะแต่อย่างไรก็ตามคู่แข่งก็สามารถเลียนแบบผลิตภัณฑ์ได้ดังนั้นจึงถือว่าความได้เปรียบที่มีอยู่นั้นไม่ยั่งยืน

ด้านเงินลงทุนที่ใช้ในการประกอบกิจการนั้นถือว่าเป็นอีกทรัพยากรหนึ่งที่ทางบริษัทน้ำตาลไทยได้เปรียบคู่แข่งเนื่องจากองค์กรเปิดมาเป็นเวลานานและมีชื่อเสียงรวมไปถึงการจัดอันดับเครดิตทางการเงินก็อยู่ในเกณฑ์ที่ดีดังนั้นหากต้องการลงทุนด้านใหม่ๆก็สามารถทำได้ด้วยต้นทุนที่ต่ำกว่าคู่แข่งแต่อย่างไรก็ตามคู่แข่งก็สามารถใช้เวลาในการพัฒนาองค์กรของตนให้มีความทัดเทียมขึ้นมาได้เช่นกันดังนั้นสิ่งนี้จึงไม่ได้ถือเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรเติบโตได้อย่างยั่งยืน

ด้านมาตรฐานการทำงานและการได้รับการรับรองในด้านต่างๆ เช่นขั้นตอนการผลิตที่ถูกต้องและสะอาดสิ่งเหล่านี้เองจะทำให้องค์กรได้รับการยอมรับในเรื่องคุณภาพในระดับสากลแต่อย่างไรก็ตามหากคู่แข่งก็สามารถพัฒนาในเรื่องนี้ได้เหมือนกันด้วยการทำตามข้อกำหนดของกฎระเบียบต่างๆ

ด้านการกระจายสินค้าเป็นเรื่องที่องค์กรให้ความสำคัญมากในการกระจายให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ทั้งในประเทศและต่างประเทศเพราะการเข้าถึงลูกค้าในพื้นที่ใหม่ๆก่อนก็จะทำให้เราสามารถได้เปรียบคู่แข่งในเรื่องของการเข้าถึงลูกค้าโดยเฉพาะช่วงนี้มิตรได้เร่งเข้าไปทำตลาดในกลุ่ม AEC ก่อนคู่แข่งรายอื่นเพื่อให้สินค้าเป็นที่ติดหูของผู้บริโภคแต่สิ่งนี้เองก็สามารถเลียนแบบได้ง่ายโดยคู่แข่งดังนั้นการเข้าไปทำตลาดก่อนก็ถือเป็นเพียงแค่การสร้างความได้เปรียบเหนือคู่แข่งในระยะสั้นเท่านั้น

แนวคิดเรื่องการจัดการแบบไม่ให้มีของเหลือตกค้างในทุกๆขั้นตอนการผลิตน้ำตาลนั้นถือเป็นเรื่องไม่ใช่ทำกันได้สำหรับทุกๆบริษัทในอุตสาหกรรมน้ำตาลโดยเริ่มตั้งแต่การปลูกอ้อยที่ทางบริษัทน้ำตาลไทยเข้าไปร่วมกับชาวไร่ในการให้ยืมเงินในการปลูกและสอนวิธีการปลูกที่ให้ผลผลิตต่อไร่ที่ดีที่สุดเพื่อให้ชาวไร่เก็บเกี่ยวอ้อยและส่งให้บริษัทน้ำตาลไทยเท่านั้นหลังจากนั้นของเสียที่เหลือจากการผลิตน้ำตาล เช่นกากน้ำตาลจะนำมาโรยหน้าดินเป็นปุ๋ยได้อีกหรือหากนำมา

หมักกับยีตส์ก็จะเอามาใช้เป็นพลังงานเอทานอลได้ กากอ้อยที่เหลือจะมีการนำมาอัดเป็นแผ่นไม้เพื่อนำมาทำเฟอร์นิเจอร์ได้ เศษขี้เถ้าที่เหลือใส่เข้าไปในเตาเผาก็จะสามารถผลิตเป็นพลังงานไฟฟ้าออกมาได้ จะเห็นได้ว่าแนวคิดแนวความคิดการจัดการทรัพยากรเพื่อให้เกิด zero waste นั้นเป็นสิ่งที่สร้างความได้เปรียบให้กับองค์กรได้อย่างยั่งยืนเนื่องจากมีปัจจัยครบทั้ง 4 ข้อ

สำหรับปัจจัยต่างๆ ที่เรานำมาวิเคราะห์ใน VRIN Model นั้นจะเห็นได้ว่าถึงแม้น้ำตาลจะเป็นอุตสาหกรรมที่ราคาถูกกำหนดโดยตลาดโลกก็ตามแต่แนวความคิดเรื่อง zero waste ดังที่กล่าวมานั้นก็ยังสามารถช่วยเพิ่มผลกำไรให้กับบริษัทได้เนื่องจากเป็นการใช้ทุกส่วนของต้นอ้อยอย่างคุ้มค่าอีกทั้งอีกทั้งบริษัทน้ำตาลไทยยังมีทีมคิดค้นวิจัยสินค้าใหม่ๆออกมาเพื่อตอบสนองลูกค้าที่ต้องการสินค้าที่ตรงความต้องการเฉพาะจุดมากขึ้นซึ่งในเรื่องนี้ถึงแม้ว่าจะเป็นสิ่งที่สามารถเลียนแบบได้ก็ตามแต่คู่แข่งก็คงต้องใช้เวลาสักพักในการเลียนแบบ

ตารางที่ 2.7 การนำ VRIN Model มาใช้วิเคราะห์บริษัทน้ำตาลไทย

Resource	Value	Rareness	Imitability	Non-Substitute	Result
Quality of product	Yes	No	No	No	Competitive Equality
Variety of product	Yes	Yes	Yes	No	Temporary Advantage
Capital	Yes	Yes	Yes	No	Temporary Advantage
Standard and Certificate	Yes	Yes	No	No	Short Term Competitive Advantage
Distribution Channel	Yes	Yes	No	No	Short Term Competitive Advantage
Zero Waste Concept	*Yes*	*Yes*	*Yes*	*Yes*	*Long Term Competitive Advantage*

สรุป

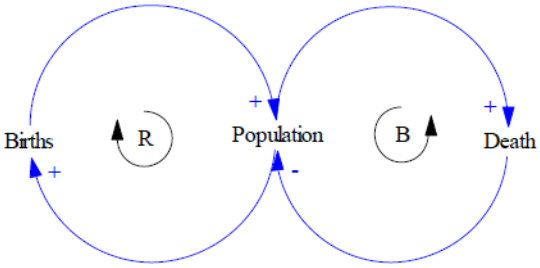
หลังจากวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจน้ำตาลแล้วจะเห็นได้ว่าการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกโดยเครื่องมือ PESTLE และ 5-Forces สามารถบอกได้ว่าปัจจัยต่างๆส่งผลเชิงบวกมากกว่าเนื่องจากธุรกิจน้ำตาลถูกควบคุมโดยรัฐบาลและค่อนข้างผูกขาดอีกทั้งยังอาศัยเงินลงทุนจำนวนมากดังนั้นการที่จะมีคู่แข่งรายใหม่เข้ามาจึงค่อนข้างยากแต่ในสถานการณ์ช่วงนี้ที่ราคาไม่ดีเนื่องมาจากเป็น cycle ของเศรษฐกิจโลกที่ราคาขึ้นลงตาม demand & Supply สำหรับการวิเคราะห์ปัจจัยภายในจะเห็นว่าธุรกิจของบริษัทน้ำตาลไทยเป็นธุรกิจที่ยั่งยืนคือ concept ในการดำเนินธุรกิจที่ใช้ทุกส่วนของต้นอ้อยอย่างคุ้มค่าและมีธุรกิจเสริมที่สามารถกระจายความเสี่ยงไปยังธุรกิจอื่นอย่างไฟฟ้า พลังงานเอทานอล หรือเฟอร์นิเจอร์ได้

บทที่ 3
การวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น

ในทุกปัญหาที่เกิดขึ้นนั้นมีความเป็นไปได้ที่อาจไม่ได้เกิดจากสาเหตุเพียงแค่สาเหตุเดียวเนื่องจากทุกๆเรื่องที่เกิดขึ้นรอบข้างนั้นล้วนแต่มีความเกี่ยวข้องกันโดยอาจจะอยู่ในรูปของสาเหตุทางตรงหรือสาเหตุทางอ้อมก็เป็นได้ แต่ถึงกระนั้นเองคนส่วนใหญ่ก็ไม่ได้มองภาพรวมว่าแต่ละปัจจัยที่เกิดขึ้นนั้นมีความสัมพันธ์กันอย่างไรโดยอาจจะเป็นไปได้ทั้งในทิศทางเดียวกันและทิศทางตรงข้ามกันก็เป็นได้ ดังนั้นการคิดเชิงระบบ (System Thinking) จึงเรียกได้ว่าเป็นอีกเครื่องมือที่สามารถช่วยในการมองเห็นทุกองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับปัญหาที่ต้องการจะศึกษาเพื่อที่สามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างถูกจุด กล่าวคือไม่เป็นการแก้ไขปัญหาจุดหนึ่งเพื่อไปเพิ่มปัญหาอีกจุดหนึ่ง ดังนั้นองค์กรส่วนใหญ่ในปัจุบันจึงนิยมใช้เครื่องมือนี้ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจริงเพื่อเป็นการเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้กับตัวองค์กรได้อย่างยั่งยืน

3.1 การคิดเชิงระบบโดยใช้แผนภูมิเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

วิธีการคิดเชิงระบบนั้น John D Sterman (Sterman, 2000) ได้นำเสนอวิธี Causal Loop Diagrams (CLD) หรือแผนภูมิเหตุและผลซึ่งเป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ของเหตุและผลที่เชื่อมโยงกันทำให้พิจารณาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหลายได้อย่างครบถ้วนและสอดคล้องกันนอกจากนี้ยังทำให้สามารถออกแบบระบบที่สร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนแก่องค์กรได้อย่างถูกต้อง โดยวิธีการเชื่อมโยงความสัมพันธ์นั้นจะใช้ลูกศรเป็นตัวบอกบอกลักษณะของความสัมพันธ์ซึ่งส่วนหางลูกศรจะบอกสาเหตุของปัญหาในณะที่หัวลูกศรนั้นจะเป็นผลลัพธ์ของปัญหาที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ลูกศรแต่ละเส้นที่วาดขึ้นมานั้นจะถูกกำกับด้วยเครื่องหมายที่เป็นตัวบอกลักษณะของความสัมพันธ์ว่าเกี่ยวข้องกันอย่างไรโดยหากลูกศรเป็นเครื่องหมายบวก (+) แล้วนั่นหมายความว่าสาเหตุกับผลลัพธ์นั้นจะมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันแต่ถ้าลูกศรเป็นเครื่องหมายบวก (-) นั่นหมายความว่าสาเหตุกับผลลัพธ์นั้นจะมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงกันข้าม ซึ่งสามารถสังเกตุได้จากตัวอย่างต่อไปนี้



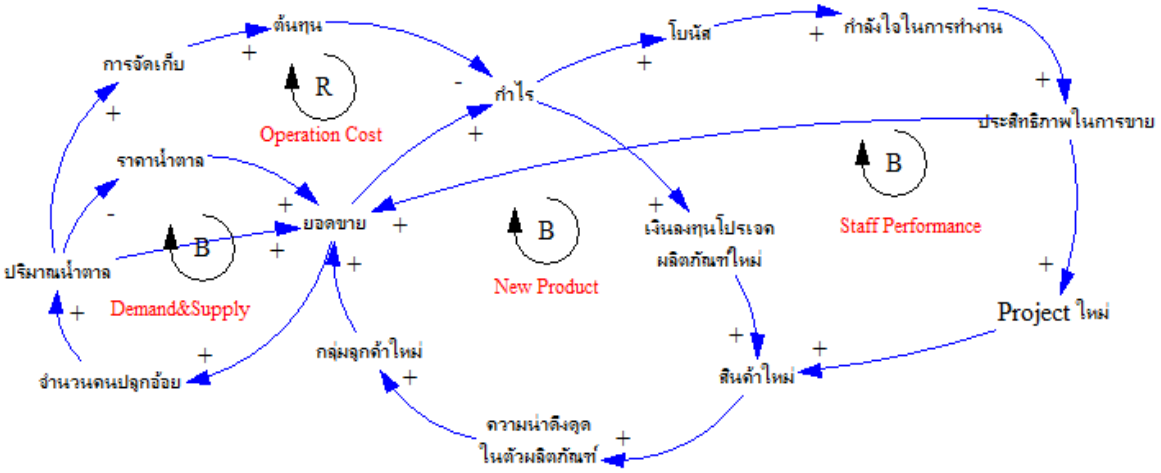
ภาพที่ 3.1 แสดงตัวอย่างการเขียนแผนภูมิเหตุและผลของจำนวนประชากร
ที่มา : เอกสารประกอบการเรียนวิชา Corporate Advantage and Strategy

จากรูปที่ 3.1 สามารถอธิบายได้ว่าหากมีอัตราการเกิดมากขึ้นก็ย่อมทำให้มีจำนวนประชากรมากยิ่งขึ้นและเมื่อมีจำนวนประชากรมากขึ้นแล้วก็ยิ่งทำให้มีอัตราการแต่งงานและอัตราการเกิดเพิ่มมากขึ้นตามมาโดยจะเห็นได้ว่าความสัมพันธ์นี้เป็นไปในทิศทางที่เสริมกันดังนั้นเครื่องหมายกำกับตรงลูกศรจึงเป็นเครื่องหมายบวก (+) และเรียกว่ามีความสัมพันธ์แบบ Positive Loop ในขณะเดียวกัน Loop ทางด้านขวามือสามารถอธิบายได้ว่าเมื่อมีจำนวนประชากรมากขึ้นย่อมมีอัตราการตายที่สูงขึ้นและเมื่อมีอัตราการตายสูงขึ้นก็ย่อมทำให้มีจำนวนประชากรที่น้อยลง จะเป็นได้ว่าลักษณะความสัมพันธ์นี้มีทั้งความสัมพันธ์ที่เป็นไปในทิศทางตรงกันข้ามด้วยดังนั้นเครื่องหมายกำกับตรงลูกศรจึงเป็นเครื่องหมายบวก (-) และเรียกว่ามีความสัมพันธ์แบบ Negative Loop เป็นต้น

แผนภูมิวงรอบเหตุและผลจึงเป็นโมเดลที่ใช้อธิบายในเชิงเหตุและผล โดยเริ่มศึกษาจากโครงสร้างของปัญหาอย่างเป็นระบบ เพื่อให้ได้รูปแบบของปัญหาที่เกิดขึ้นว่าจะมีความสัมพันธ์ในทิศทางใดระหว่างทิศทางบวกหรือทิศทางลบ โดยทิศทางบวกจะมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันของเหตุและผล ส่วนทิศทางลบจะมีความสัมพันธ์ไปในทิศตรงกันข้ามของเหตุและผล การใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) แสดงความสัมพันธ์ของปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้น ทาให้บริษัทสามารถเข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง รวมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยในการหาแนวทางการแก้ไขปัญหาและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

3.2 โครงสร้างของปัญหา

หลังจากที่ที่เราได้ศึกษาถึงเครื่องมือ Causal Loop Diagram แล้วเราจะมาใช้ในการพิจารณาปัญหาปัญหาที่เกิดขึนกับบริษัทเพื่อให้เกิดการแก้ปัญกาอย่าตรงจุดโดยจะเริ่มจากการวาดรูปแยกที่ละ Loop ปัญหาแล้วนำมาต่อเข้าด้วยกันเพื่อให้เห็นภาพรวม



ภาพที่ 3.2 แสดงแผนภูมิเหตุและผลปัญหายอดขายตกของบริษัทน้ำตาลไทย

จากภาพที่ 3.2 เป็นการชี้ให้เห็นถึงปัญหาที่ว่าทำไมยอดขายน้ำตาลของบริษัทน้ำตาลไทยจึงลดลงโดยจะเห็นได้ว่าสามารถแบ่งเรื่องหลักๆออกเป็น 4 เรื่องที่มีผลกระทบหลักได้ดังนี้

1. แผนภูมิเรื่องปริมาณ Demand & Supply ของการปลูกอ้อยในอุตสาหกรรมน้ำตาล
2. แผนภูมิเรื่องการควบคุมเรื่องต้นทุนในการดำเนินงานต่าง (Operation Cost)
3. แผนภูมิเรื่องการคิดค้นออกผลิตภัณฑ์ใหม่ (New Product)
4. แผนภูมิเรื่องการเอาใจใส่ต่องานที่ทำของพนักงาน (Staff Performance)

โดยสามารถอธิบายความสัมพันธ์ในแต่ละเรื่องได้ดังนี้โดยละเอียดได้ดังนี้

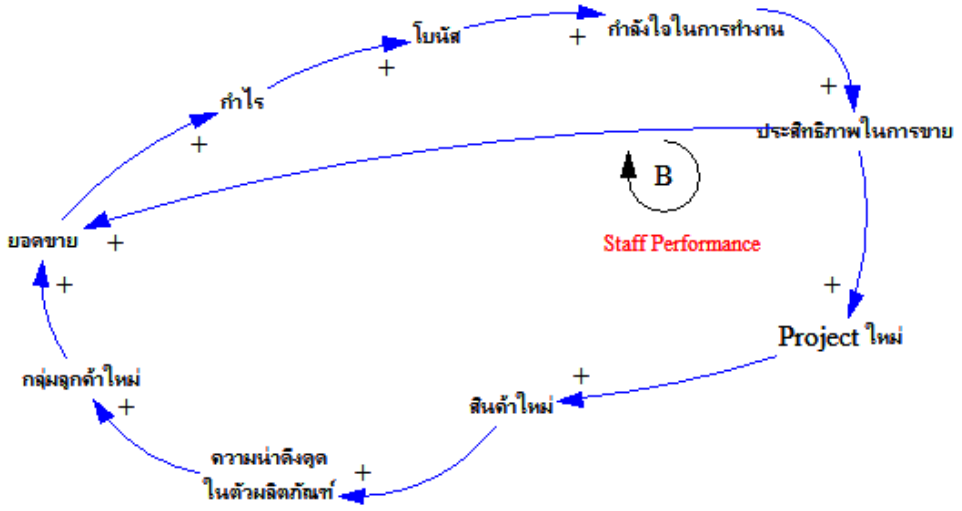
ภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมิเหตุและผลของเรื่องปริมาณ Demand & Supply

จากภาพที่ 3.3 จะเห็นได้ว่ายอดขายของน้ำตาลที่เริ่มต่ำลงนั้นมีสาเหตุโดยตรงมาจากเรื่องปริมาณคนปลูกอ้อยที่มีมากขึ้นเนื่องจากอ้อยเป็นพืชเศรษฐกิจที่สามารถนำมาผลิตได้ทั้งน้ำตาลและพลังงานเอทานอลแต่ในขณะเดียวกันนั้นหากจำนวนคนปลูกทั่วโลกมีมากขึ้นเรื่อยๆ ตามหลัก

ของตลาดแข่งขันสมบูรณ์ จะเริ่มทำให้มีปริมาณอ้อยมากเกินความต้องการซึ่งส่งผลให้มีปริมาณน้ำตาลล้นตลาดเช่นกัน และเมื่อปริมาณน้ำตาลมีมากแล้วนั้นก็จะส่งผลให้ราคาน้ำตาลตลาดโลกเริ่มต่ำลงมาเรื่อยๆ นั่นจึงเป็นที่ทำให้ปริมาณยอดขายที่ลดลงและในขณะเดียวกันเมื่อยอดขายมีมูลค่าลดลงย่อมทำให้กำไรของบริษัทในแต่ละปีลดลงตาม (ดังแสดงในภาพ 3.4) ส่งผลให้บริษัทถูกตัดงบประมาณที่จะไปลงทุนในโครงการต่างๆ เช่นโครงการการคิดค้นพัฒนาและวิจัยออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆสู่ตลาดเพื่อให้ตรงกับความต้องการใหม่ๆของลูกค้าและเมื่อไม่มีการคิดค้นสินค้าใหม่ๆออกมาก็ย่อมทำให้สินค้าเดิมๆที่วางขายอยู่ไม่ดึงดูดลูกค้า อันจะส่งผลให้เสียลูกค้ากลุ่มใหม่ๆ ไปและสิ่งนี้เองยิ่งทำให้ยอดขายของบริษัทยิ่งลดลงไปอีกด้วย

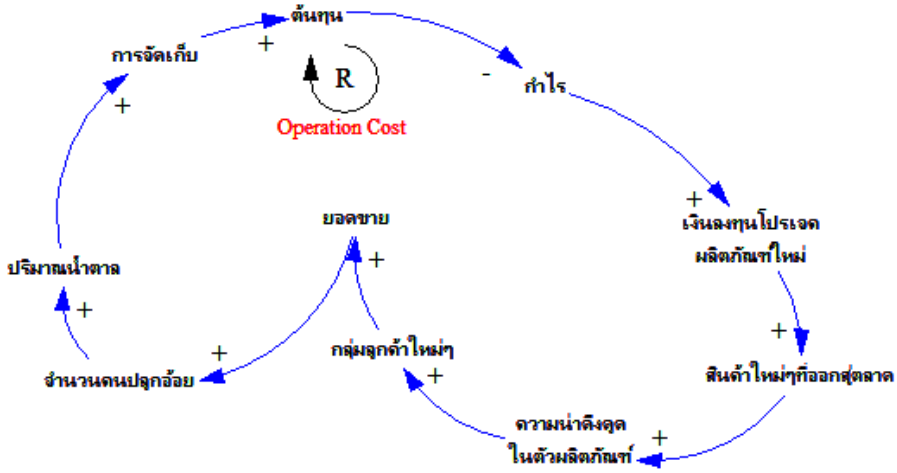
ภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิเหตุและผลของเรื่องการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาด

แต่ในขณะเดียวกันนั้นหากเราได้มองถึงผลกระทบทางอ้อมที่อาจจะเกิดขึ้นต่อความคิดของพนักงานแล้วนั้น (ดังแสดงในภาพ 3.5) จะเห็นได้ว่าเมื่อยอดขายตกย่อมส่งผลต่อกำไรของบริษัทที่ลดลงอันจะส่งผลให้โบนัสที่เคยได้ก็จะลดลงด้วยสิ่งนี้เองย่อมทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าไม่อยากตั้งใจทำงานเหมือนแต่ก่อนสุดท้ายผลงานที่ทำออกมาก็อาจผิดพลาดบ่อยขึ้นย่อมส่งผลโดยตรงต่อคุณภาพของสินค้าและยอดขายและในขณะเดียวกันเมื่อพนักงานไม่ตั้งใจทำงานหรือไม่ตั้งใจขายสินค้าย่อมส่งผลต่อความตั้งใจในการขายสินค้าใหม่ๆ เช่นในเรื่องการคิดค้นออกสินค้าใหม่เพื่อออกสู่ตลาดสุดท้ายก็ส่งผลให้ไม่สามารถดึงดูดกลุ่มลูกค้าใหม่ๆให้มาเป็นลูกค้าของเราได้สุดท้ายยอดขายของบริษัทก็ตกลง



ภาพที่ 3.5 แสดงแผนภูมิเหตุและผลของเรื่องการเอาใจใส่ต่องานที่ทำของพนักงาน

สุดท้ายแล้วหากเรามองในมุมของการจัดการ operation cost (ดังภาพที่ 3.6) ของบริษัทเองจะพบว่าการการที่มีปริมาณน้ำตาลเหลือเป็นจำนวนมาก (ขายไม่หมดในแต่ละปี) จะทำให้เกิดต้นทุนการจัดเก็บขึ้นสินค้าคงคลังหรือการบริหารจัดการขึ้นซึ่งสิ่งนี้เองจะส่งผลโดยตรงต่อกำไรของบริษัทและเมื่อกำไรของบริษัทลดลงก็ย่อมส่งผลต่อการลงทุนโครงการใหม่ๆ ของบริษัทซึ่งผลสุดท้ายก็จะกลับมาส่งผลต่อยอดขายของบริษัทได้เช่นกันตามที่กล่าวไว้ข้างต้น



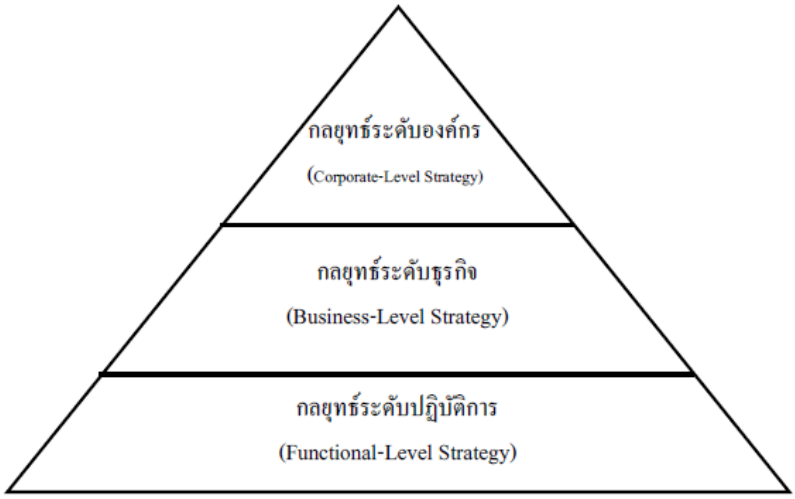
ภาพที่ 3.6 แสดงแผนภูมิเรื่องการควบคุมเรื่องต้นทุนในการดำเนินงานต่าง

สรุป

จะเห็นได้ว่าการวิเคราะห์ปัญหาของบริษัทน้ำตาลไทยหลักๆได้ถูกแบ่งออกเป็น 4 ข้อ ซึ่งแต่ละหัวข้อนั้นล้วนมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงถึงกันเนื่องจากการตัดสินใจเรื่องหนึ่งอาจส่งผลต่ออีกเรื่องหนึ่งได้โดยปัญหาแรกคือปัญหาเรื่องของ Demand& Supply ของปริมาณอ้อยที่ปลูกว่าส่งผลโดยตรงต่อราคาน้ำตาล ปัญหาต่อมาคือเรื่องของกำไรของบริษัทกับการออกสินค้าใหม่กล่าวคือเมื่อกำไรของบริษัทลดลงก็ย่อมส่งผลต่อเงินลงทุนในการคิดค้นและออกสินค้าใหม่ ปัญหาที่ 3 คือเรื่องของผลการดำเนินของบริษัทกับกำลังใจในการทำงานของพนักงานกล่าวคือเมื่อกำไรของบริษัทลดลงก็ย่อมส่งผลต่อผลประสิทธิภาพของงานที่ทำออกมาและปัญหาสุดท้ายคือเรื่องของ operation cost ต่างๆ เช่นต้นทุนในการจัดเก็บสินค้าเป็นต้น ที่มีผลมาจากการขายสินค้าที่ช้าในแต่ละรอบของการเก็บเกี่ยวผลผลิต

บทที่ 4
การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

กลยุทธ์คือแนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือ วิธีการในการแข่งขันที่จะทำให้องค์กรสามารถเอาชนะคู่แข่งได้โดยการที่เราจะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นเราต้องตอบคำถามพื้นฐานที่สำคัญ 3 ข้อให้ได้ก่อนว่า ปัจจุบันเราอยู่ ณ จุดใด เราต้องการไปถึงจุดใดและ เราจะไปถึงจุดนั้นได้อย่างไรและสิ่งนี้เองจะเป็นคำตอบให้กับเราในเรื่องของแนวทางที่องค์กจะเดินไปโดยจะต้องนำเสนอคุณค่าต่างๆให้กับลูกค้าเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ โดยในบทก่อนหน้านี้เราได้ทำการคิดวิเคราะห์ปัจจัยต่างๆที่ส่งผลต่อผลการดำเนินงานของธุรกิจและหาสาเหตุของปัญหาที่แท้จริงว่าเกิดจากเรื่องอะไรและปัญหาแต่ละเรื่องนั้นมีความสอดคล้องกันอย่างไร มาบทนี้เราจะดูต่อว่าองค์กรจะจัดทำ กลยุทธ์อะไรเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆเหล่านั้นได้ การกำหนดหรือจัดทำกลยุทธ์ (Strategic Formulation)เป็นที่รู้กันว่ากลยุทธ์จะมีอยู่สามระดับได้แก่ 1) ระดับองค์กร (Corporate Strategy) 2) ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และ 3) ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) ซึ่งกลยุทธ์ในต่ละระดับนั้นต้องมีความสอดคล้องกันเพื่อให้สามารถดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันได้อย่างเหมาะสม



ภาพที่ 4.1 แสดงกลยุทธ์ของบริษัทในระดับองค์กร ระดับธุรกิจ ระดับปฏิบัติการ
ที่มา : เอกสารประกอบการเรียนวิชา Corporate Advantage and Strategy

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร

กลยุทธ์ระดับองค์กรเป็นกลยุทธ์แรกสุดที่บอกว่าองค์กรต้องการดำเนินธุรกิจไปในทิศทางใดระหว่างมุ่งเน้นการการเติบโต (Growth) มุ่งเน้นดำเนินธุรกิจแบบการคงตัว (Stability) หรือมุ่งเน้นที่การปรับเปลี่ยนองค์กร (Retrenchment) โดยแต่ละกลยุทธ์จะมีวิธีใช้ที่ต่างกันดังต่อไปนี้

4.1.1 กลยุทธ์การมุ่งเน้นเติบโต

จะใช้ในการดำเนินธุรกิจเมื่อบริษัทมองเห็นว่าต้องการทำให้เกิดการเพิ่มยอดขาย ส่วนแบ่งทางการตลาด หรือต้นทุนต่อหน่วยที่ยิ่งถูกลงในอนาคตเพื่อให้เกิดการแข่งขันได้ในระยะยาว โดยวิธีการสามารถทำได้จาก 2 ลักษณะคือ 1) การเติบโตจากภายในองค์กร (Internal growth) และ 2) การเติบโตจากภายนอกองค์กร (External growth) โดยการเติบโตจากภายในองค์กรเป็นการคิดจากแนวความคิดที่ว่าของ Ansoff's product-market expansion grid (Kotler and Keller, 2006) โดยพิจารณาจาก 2 มิติที่สาคัญคือ มิติด้านลูกค้าและมิติด้านสินค้าหรือบริการ โดยหากนำมาใช้ประกอบการพิจารณาแล้วจะเห็นได้ว่าเราจะแบ่งกลยุทธ์ออกได้เป็น 4 กลยุทธ์

- Market Penetration คือการเพิ่มยอดขายโดยการเติบโตจากผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดเดิม
- Market Development คือการเพิ่มยอดขายจากผลิตภัณฑ์เดิมในตลาดใหม่
- Product Development คือการขายผลิตภัณฑ์ใหม่ในตลาดเดิม
- Diversification คือการเติบโตด้วยสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ให้กับลูกค้ากลุ่มใหม่โดยธุรกิจใหม่นั้นหากยังมีความเกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมจะเรียกว่า Concentric Diversification หรืออาจจะไม่เกี่ยวข้องกับธุรกิจเดิมก็ได้เรียกว่า Conglomerate Diversification ส่วนการเติบโตจากภายนอกองค์กรนั้นสามารถดำเนินการได้หลายลักษณะได้แก่ การควบรวมกิจการ (Merger) การซื้อกิจการ (Acquisition) กิจการร่วมค้า (Joint ventures) และการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic alliance) โดยแต่ละวิธีนั้นมีผลประโยชน์ที่ต่างกันออกไปเช่นในเรื่องของอำนาจในการบริหารงานเป็นต้น

4.1.2 กลยุทธ์การดำเนินธุรกิจแบบคงตัว

คือกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นรักษาอัตราการเติบโตของยอดขาย ส่วนแบ่งการตลาด ส่วนแบ่งทางการตลาดของบริษัทไว้ เนื่องจากสภาพของอุตสาหกรรมที่เริ่มตกต่ำหรือการมีคู่แข่งรายใหม่ที่เข้ามาสู่ตลาดหรือการมีสภาพปัจจัยภายนอกที่ผันผวนตามเศรษฐกิจโลกเป็นต้น ทั้งนี้การดำเนินกลยุทธ์ในรูปแบบนี้สามารถทำได้หลายลักษณะคือ การมุ่งเป็นผู้นำตลาดด้วยการดึงดูดลูกค้าจากคู่แข่งที่อ่อนแอ การสร้างความแข็งแกร่งในบางตลาดที่เรามีความชานาญและมีสถานะการแข่งขันที่

เข้มแข็งกว่า หรือการมุ่งทำกำไรระยะสั้นโดยการทำโปรโมชั่นต่าง การไม่ลงทุนเพิ่ม การลดค่าใช้จ่ายลง และการขายธุรกิจบางอย่างทิ้งในช่วงที่อุตสาหกรรมเริ่มตกต่ำ

4.1.3 กลยุทธ์การปรับเปลี่ยนองค์กร

คือกลยุทธ์ที่ใช้ในกรณีที่สถานการณ์ต่างๆเริ่มไม่ดี เช่นการไม่บรรลุตามเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ สถานะการเงินขององค์กรเริ่มตกต่ำเนื่องจากปัจจัยภายนอกที่เข้ามากระทบจากเศรษฐกิจไม่ดีซึ่งจะส่งผลต่อกระแสเงินสดของบริษัทจึงทำให้บริษัทต้องเปลี่ยนแปลงเพื่อให้อยู่รอดในอนาคตได้โดยสามารถแบ่งเป็นกลยุทธ์หลักๆได้ดังนี้

- Turnaround คือการปรับโครงสร้างหรือผลการดำเนินงานเพื่อลดต้นทุนและเพิ่มรายได้
- Harvesting คือการลดการลงทุนในบริษัทเพื่อทำกำไรในระยะสั้นให้สูงที่สุด เช่นการขึ้นราคาสินค้า
- Divestiture คือการขายธุรกิจของบริษัทที่ไม่ทำกำไรหรือธุรกิจที่ลงทุนมากเกินไปทิ้ง
- Liquidation คือการทำให้ขายทรัพย์สินที่บริษัทมีออกไปเพื่อเลิกยกเลิกการดำเนินงาน

สำหรับบริษัทน้ำตาลไทยในกรณีศึกษานี้ถึงแม้ว่าจะเป็นบริษัทที่ก่อตั้งมานานและมีส่วนแบ่งทางการตลาดอันดับ 1 ในเมืองไทยแต่อย่างไรก็ตามบริษัทก็ยังมุ่งเน้นใน**กลยุทธ์การเติบโต** โดยมุ่งเน้นการสร้างความแตกต่างให้กับตัวผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเนื่องจากคู่แข่งสำหรับตลาดในประเทศนั้นก็มองหาโอกาสแย่งส่วนแบ่งทางการตลาดจากบริษัทน้ำตาลไทย ดังนั้นการทำโฆษณาเพื่อย้ำเตือนลูกค้าถึงคุณภาพของสินค้าและการคิดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ จึงยังเป็นสิ่งที่ต้องคอยทำเป็นประจำอยู่เสมอเพื่อเพิ่มยอดขายให้มากขึ้นอย่างต่อเนื่องและสำหรับตลาดต่างประเทศนั้นบริษัทได้เร่งหาตลาดใหม่เพื่อเข้าไปทำการตลาดทั้งในการขายผ่าน Trader ต่างๆ และการขายผ่านตลาด retail เช่นการแต่งตั้ง distributor ให้ช่วยกระจายสินค้าในแต่ละประเทศเพื่อให้มั่นใจว่าสินค้าของบริษัทน้ำตาลไทยสามารถไปถึงผู้บริโภคได้อย่างทั่วถึงและสามารถแข่งกับคู่แข่งในประเทศนั้นๆ (local Brand)ได้

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ

หลังจากที่เรากำหนดกลยุทธ์ในระดับองค์กรแล้วกลยุทธ์ต่อมาที่เราต้องออกแบบคือกลยุทธ์ในระดับธุรกิจเนื่องจากกลยุทธ์ในระดับธุรกิจนั้นจะเป็นตัวที่กำหนดกิจกรรมต่างๆภายในองค์กร โดย Michael E. Porter (Michael E. Porter, 1980) กล่าวว่ารูปแบบในการดำเนินธุรกิจสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท

4.2.1 รูปแบบการดำเนินธุรกิจโดยการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) คือ ความสามารถในการนำเสนอสินค้าและบริการที่มีคุณภาพพอรับได้อย่างมีประสิทธิภาพเหนือคู่แข่ง

4.2.2 รูปแบบการดำเนินงานโดยการดำเนินธุรกิจด้วยการสร้างความแตกต่าง (Differentiation) คือความสามารถขององค์กรในการนำเสนอสินค้าหรือบริการที่มีความแตกต่างจากคู่แข่งในตลาดโดยการเพิ่มคุณค่าหรือคุณสมบัติพิเศษของสินค้าและบริการลงไป

นอกจากนี้ Michael E. Porter (Michael E. Porter, 1980) ยังได้เสนอวิธีการแข่งขันออกเป็น 2 วิธีคือการแข่งขันด้วยการเจาะกลุ่มตลาดขนาดใหญ่ (Mass Market) และการเจาะไปที่ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market) ทั้งนี้เพื่อตอบสนองความต้องการเฉพาะกลุ่มของลูกค้าได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นเนื่องจากเชื่อว่าลูกค้าแต่ละรายยังมีความต้องการเฉพาะเจาะจงลงไปอีกโดยสามารถแบ่งได้เป็นทั้งกลยุทธ์ Cost Focus และ Differentiation Focus เพื่อให้สามารถเพิ่มความสามารถในการแข่งขันให้พิ่มมากขึ้น ดังตารางที่ 4.2

ตารางที่ 4.2 แสดงรูปแบบกลยุทธ์ในการดำเนินงานในระดับธุรกิจ

	ต้นทุน (Low Cost)	ความแตกต่าง (Differentiation)
ตลาดขนาดใหญ่ (Broad Market)	การเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership)	การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)
ตลาดเฉพาะกลุ่ม (Niche Market)	มุ่งเน้นการเป็นผู้นำด้านต้นทุนสำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Cost Focus)	มุ่งเน้นการสร้างความแตกต่างสำหรับตลาดเฉพาะกลุ่ม (Differentiation Focus)

ที่มา : เอกสารประกอบการเรียนวิชา Corporate Advantage and Strategy

จากการที่บริษัทน้ำตาลไทยได้ใช้กลยุทธ์การเติบโตในการดำเนินธุรกิจทั้งตลาดในประเทศและตลาดต่างประเทศ ดังนั้นกลยุทธ์ในระดับธุรกิจจึงเน้นไปที่การสร้างความแตกต่าง (Differentiation) ซึ่งจาก Model VRIN นั้นจะเห็นได้ว่าบริษัทมีจุดแข็งในเรื่องของความหลากหลายของตัวสินค้าและทีมวิจัยรวมไปถึงเรื่องเงินทุนในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ และจากการที่ผู้บริโภคโดยทั่วไปจะไม่ได้ทราบถึงความแตกต่างของน้ำตาลแต่ละประเภทว่ามีจุดประสงค์ในการใช้ที่ต่างกันอย่างไรและผลของการใช้น้ำตาลชนิดพิเศษที่ถูกประเภทนั้นจะทำให้รสชาดของอาหารหรือของหวานดีขึ้น ดังนั้นบริษัทจึงต้องมุ่งเน้นให้ลูกค้ามองเห็นถึงความแตกต่างทั้งในด้านคุณภาพของสินค้าที่มาจากการผลิตด้วยวิธีที่ทันสมัยและความแตกต่างในด้านความหลากหลายของสินค้าที่

นำเสนอให้แก่ลูกค้า เช่นน้ำตาลตัวพิเศษต่างๆที่ใช้สำหรับทำขนม ต้มซุป ชงกาแฟ น้ำเชื่อมกลิ่นผลไม้ และน้ำตาลที่มีแคลลอรีน้อย ซึ่งความหลากหลายของสินค้าเหล่านี้จะเป็นตัวช่วยให้บริษัทตอบสนองลูกค้าที่มีความต้องการที่หลากหลายได้เพิ่มมากขึ้นและเป็นการเพิ่มลูกค้าใหม่ได้ภายในตัวด้วย

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติงานเป็นการกำหนดหน้าที่ของแต่ละฝ่ายเพื่อให้เกิดการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดโดยต้องมีความสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับบริษัทและระดับธุรกิจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ซึ่งกลยุทธ์ระดับปฏิบัติงานจะต้องครอบคลุมงานหลายฝ่าย เช่นด้านฝ่ายวิจัยและการผลิต ด้านทรัพยากรมนุษย์ และด้านการตลาด เป็นต้น จากการที่บริษัทน้ำตาลไทยได้เน้นกลยุทธ์แบบสร้างความแตกต่างแล้วนั้นในขั้นต่อมาของกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการนั้นต้องมีความสอดคล้องกันด้วยเพื่อให้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกันซึ่งในที่นี้จะของแบ่งหัวข้อต่างๆออกเป็น 3 ประเด็นเพื่อให้มองเห็นเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้นดังนี้

4.3.1 กลยุทธ์ด้านฝ่ายวิจัยและการผลิต

เนื่องจากสินค้าของบรษัทน้ำตาลไทยเป็นน้ำตาลซึ่งทุกคนมองว่าเป็นสินค้าเทกอง (Commodity) ดังนั้นการที่จะสร้างความแตกต่างให้กับสินค้านั้นจึงเป็นเรื่องค่อนข้างยากจึงต้องอาศัยเทคโนโลยีใหม่เข้าใช้ในขั้นตอนการผลิตต่างๆ บางคนอาจจะมองว่าน้ำตาลไม่ว่าจะชนิดไหนก็ให้ความหวานเหมือนๆกันแต่หากมองลึกไปถึงขั้นตอนการใช้งานของผู้บริโภคที่มีความต้องการแตกต่างกันออกไปตามวิธีการใช้งานนั้นจะเห็นได้ว่าน้ำตาลพิเศษต่างๆนั้นสามารถตอบสนองความต้องการได้ดีกว่าและสิ่งนี้เป็นสิ่งที่ทีมวิจัยต้องคิดค้นรูปแบบของสินค้าที่มีลักษณะทางกายภาพต่างๆ เช่น ขนาดผลึก ความสามารถในการละลาย กลิ่น และพลังงานที่ให้ต่อหน่วยที่สามารถสร้างความแตกต่างได้ นอกจากนี้ฝ่ายผลิตเองก็ต้องคิดค้นวิธีในการผลิตที่สามารถประหยัดต้นทุนต่อหน่วยให้ได้มากที่สุด เนื่องจากน้ำตาลพิเศษเหล่านี้ไม่ได้ผลิตเป็นทีละจำนวนมากๆหรืออายุ shelf life ของผลิตภัณฑ์ไม่สามารถเก็บได้นานเท่าน้ำตาลปกติซึ่งหากคิดแล้วว่าทาโรงงานของมิตรเองผลิตแล้วไม่คุ้มเราอาจะทำการจ้าง outsource โรงงานอื่นทำแทนก็เป็นได้เพื่อไม่ให้กระทบกับปริมาณการผลิตน้ำตาลทรายขาวปกติของบริษัทน้ำตาลไทยเอง

4.3.2 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์

สินค้าน้ำตาลถูกมองว่าเป็นสินค้าอุปโภคบริโภคของผู้คนทั่วไป ดังนั้นวิธีคิดของพนักงานจึงรู้สึกว่าไม่ต้องเร่งทำยอดเท่าไรนักเพราะอย่างไรผู้บริโภคก็ต้องใช้น้ำตาลประกอบอาหาร ทำขนม และเครื่องดื่มซึ่งสิ่งนี้เองเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานขาดความกระตือรือร้นในการขายหรือการ present ตัวผลิตภัณฑ์และสิ่งนี้เองก็จะทำให้องค์กรไม่สามารถนำเอาจุดเด่นมาแสดงความแตกต่างได้ ดังนั้นสิ่งที่องค์กรควรทำคือการปลูกฝังความคิดว่าให้เปลี่ยนวิธีคิดในการมองสินค้าน้ำตาลตัวพิเศษต่างๆ ว่าเป็นสินค้าแบบ FMCG (Fast Moving Consumer Goods) เนื่องจากสินค้าเหล่านี้สามารถสร้างแบรนด์ให้กับบริษัทได้โดยตัวมันเอง อีกทั้งยังเป็นสินค้าที่มีราคาแพงกว่าสินค้าปกติดังนั้นวิธีในการขายจึงต้องเปลี่ยนไปจากแต่ก่อนและเราจะต้องเริ่มต้นจากการเปลี่ยนความคิดของคนในองค์กรก่อน เช่นการจัดอบรมให้ความรู้ หรือสร้างให้เกิด Brand Ownership กับพนักงานในองค์กรเพราะเมื่อความคิดของคนเปลี่ยนไปก็ย่อมแสดงออกมาถึงวิธีการทำงานที่เปลี่ยนไปและผลลัพธ์ที่เปลี่ยนไปด้วย

4.3.3 กลยุทธ์ด้านการตลาด

การสื่อสารทางการตลาดถือเป็นสิ่งสำคัญในการทำให้สินค้าเป็นที่จดจำแก่ผู้บริโภคดังนั้นหากเราต้องการให้สินค้าของเราดูมีความแตกต่างไปจากเดิมเราต้องใช้กลยุทธ์ทางการตลาดที่เหมาะสมกับลักษณะสินค้าน้ำตาลชนิดพิเศษโดยการเน้นการขายเข้าช่องทาง Food Service มากขึ้นเพื่อให้สินค้าดูมีความเป็น premium มากขึ้น เช่นหากเป็นน้ำตาลที่เหมาะสำหรับทำขนมอย่างน้ำตาลทรายแดงหรือน้ำเชื่อมแต่งกลิ่นต่างๆ ก็ควรขายเข้าร้านขนมหวาน เช่นร้านเค้กที่มีชื่อโดยตรงและให้ครอบคลุมหลายๆร้านที่มีชื่อเสียงเนื่องจากร้านเหล่านี้สามารถที่จะสร้างแบรนด์และสร้างความน่าเชื่อถือให้กับผลิตภัณฑ์ของบริษัทโดยตรงได้ด้วย นอกจากนี้การขายสินค้าเข้าร้านเครื่องดื่มต่างๆ เช่นชาหรือกาแฟก็ควรใช้วิธีเดียวกันนี้ในการวางรูปแบบการตลาดด้วย

สรุป

จะเห็นได้ว่ารูปแบบการวางกลยุทธ์ของบริษัทในระดับองค์กรนั้นบริษัทได้มุ่งเน้นไปที่การสร้างการเติบโตโดยการการเพิ่มยอดขายและส่วนแบ่งการตลาดขึ้นซึ่งต้องอาศัยกลยุทธ์ในระดับธุรกิจคือการเน้นสร้างความแตกต่างในตัวผลิตภัณฑ์ให้กับผู้บริโภคโดยการเปลี่ยนความคิดทุกคนว่าน้ำตาลของบริษัทน้ำตาลไทยไม่ได้เหมือนกันทุกชนิดแต่น้ำตาลของบริษัทน้ำตาลไทยสามารถตอบสนองความต้องการที่ต่างกันของผู้บริโภคได้และการที่จะนำมาปฏิบัตินั้นก็ต้องอาศัยกลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ เช่นทางด้านฝ่ายวิจัยและฝ่ายผลิตก็ต้องมุ่งคิดและสร้างสรรค์สินค้าที่มีความแตกต่างใหม่ๆออกมาอย่างมีคุณภาพ ในขณะที่ฝ่ายด้านทรัพยากรบุคคลก็ต้องปลูกฝังความคิดในเชิงรุกแบบสินค้า FMCG ให้กับพนักงานและฝ่ายการตลาดก็ต้องทำการตลาดเชิงรุกเพื่อให้สินค้าน้ำตาลชนิดพิเศษนี้เข้าถึงผู้บริโภคได้อย่างตรงจุดและถูกวัตถุประสงค์การใช้ในขณะเดียวกันก็สามารถโฆษณาแบรนด์สินค้าไปในตัวด้วย

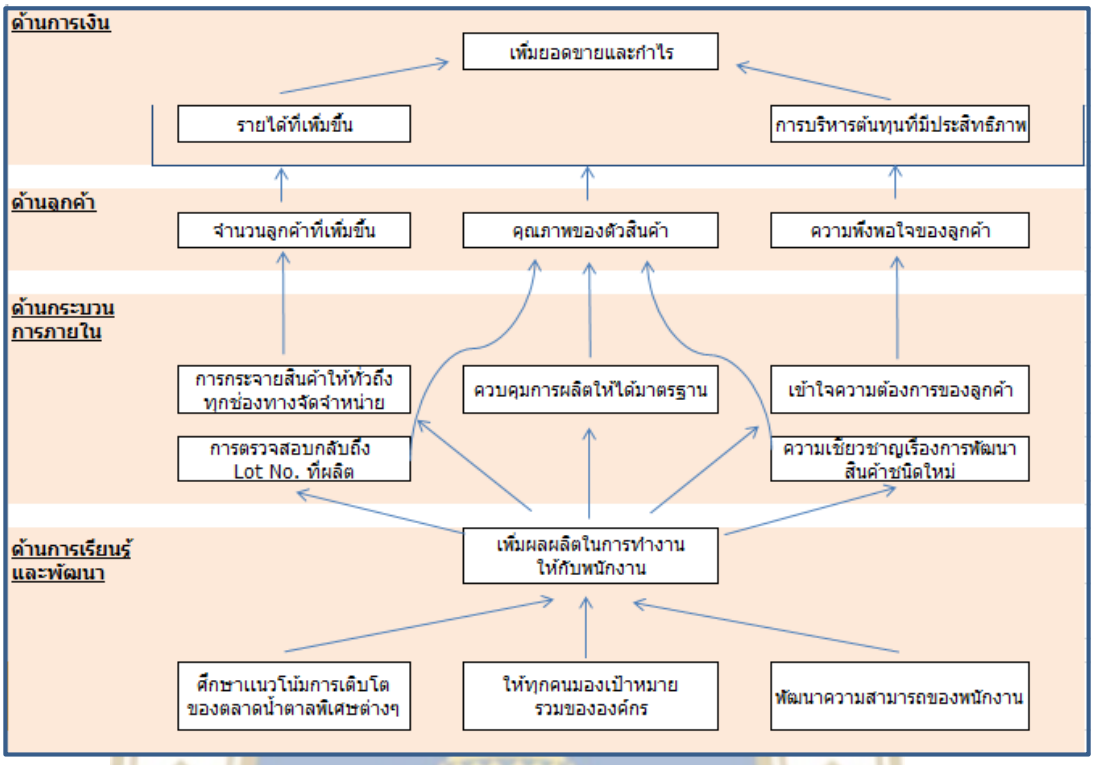
บทที่ 5

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

หลังจากที่บริษัทได้วิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริงและกำหนดแผนกลยุทธ์ขององค์กรทั้งในระดับองค์กร (Corporate Strategy) ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) แล้ว บริษัทจะต้องมีการทำแผนงานเหล่านั้นไปปฏิบัติงานพร้อมทั้งกำหนดวิธีการวัดผลงานอย่างเป็นรูปธรรมว่าผลลัพธ์นั้นเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่ โดยเครื่องมือที่ผู้ศึกษาเลือกมาใช้ คือ การนำแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ข้างต้นมาแบ่งกลุ่มและกำหนดความเชื่อมโยงระหว่างกันเพื่อสร้างเป็น Strategy Map จากนั้นจะนำวิธีการคิดนี้ไปรวมกับ การวัดผลการปฏิบัติงานแบบ Balanced Scorecard เพื่อกำหนดดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานหรือ Key Performance Indicators (KPIs) เพื่อให้แน่ใจว่ากลยุทธ์หรือแนวทางการปฏิบัติงาน เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดในทุกด้านอันจะส่งผลให้ประสบความสาเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

5.1 แผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map)

แผนที่กลยุทธ์ คือ แผนภาพที่แสดงให้เห็นถึงยุทธศาสตร์ขององค์กรในรูปแบบของความสัมพันธ์ในเชิงเหตุและผลที่มีต่อกันหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งคือเปรียบเสมือนเป็นการเชื่อมโยงระหว่างผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการไปให้ถึงโดยมีการเชื่อมโยงจากมิติต่างๆทั้ง 4 ด้านของ Balanced Scorecard คือ เชื่อมโยงในเรื่องของมุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา (Learning and Growth Perspective) จะเห็นได้ว่าแผนที่กลยุทธ์เป็นเสมือนวิธีการในการสื่อสารเรื่องกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่หน่วยงานและบุคลากรต่างๆ ภายในองค์กรโดยหวังจะช่วยให้ทุกคนเกิดความเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กรที่ชัดเจนมากขึ้น นอกจากนี้วิธีการเชื่อมโยงการดำเนินงานของแต่ละหน่วยงานกับเป้าหมายหลักขององค์กรต้องมีการทบทวนความถูกต้องโดยการทดสอบสมมุติฐานขององค์กรและของกลยุทธ์เสียก่อนด้วย



ภาพที่ 5.1 แสดงแผนที่กลยุทธ์ (Strategy Map) ของบริษัทน้ำตาลไทย

ภาพที่ 5.1 ได้แสดงให้เห็นถึง Strategy Map ของบริษัทน้ำตาลไทยว่ากลยุทธ์ขององค์กรนั้นจะเริ่มต้นจากมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนาภายในองค์กรก่อนโดยแบ่งประเด็นที่ต้องพัฒนาออกเป็น 3 เรื่องคือการศึกษาความสามารถของพนักงานก่อนว่ามีศักภาพมากน้อยขนาดไหนต้องเรียนรู้ทักษะใดเพิ่มบ้าง ต่อมาคือต้องศึกษาแนวโน้มการเติบโตของตลาดน้ำตาลพิเศษต่างๆ ว่ามีความน่าสนใจขนาดไหนในการเข้าไปร่วมลงทุนเพิ่มในตลาดนั้นและสุดท้ายคือการให้ทุกคนในองค์กรมองเห็นเป้าหมายร่วมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์กรซึ่งสิงเหล่านี้จะทำให้เกิดผลิตภัณฑ์ที่ได้คุณภาพและเป็นการเพิ่มผลผลิตให้กับพนักงาน นอกจากนี้แล้วด้านกระบวนการภายในที่องค์กรต้องให้ความสำคัญคือ เรื่องความเชี่ยวชาญในการพัฒนาสินค้าใหม่ออกสู่ตลาดเพื่อให้มั่นใจได้ในเรื่องคุณภาพของสินค้า เรื่องการเข้าใจความต้องการของลูกค้าว่ามีวัตถุประสงค์ในการใช้สินค้าแต่ละอย่างต่างกันอย่างไรบ้าง เรื่องการควบคุมการผลิตรวมไปถึงการตรวจสอบกลับในเรื่องของ Lot No. ของตัวสินค้าที่ผลิตว่าครอบคลุมทั้งหมด และในเรื่องของช่องทางการกระจายสินค้าให้ครอบคลุมทุก channel เนื่องจากเรื่องเหล่านี้เป็นสิ่งที่จะส่งผลต่อภาพลักษณ์ของบริษัทรวมไปถึง

มุมมองของลูกค้าที่มีต่อตัวสินค้าซึ่งผลลัพธ์ที่แสดงออกมานั้นอาจอยู่ได้ทั้งในรูปของจำนวนของลูกค้าที่เพิ่มขึ้นหรือความพึงพอใจของลูกค้าที่มากขึ้น เละเรื่องคุณภาพของตัวสินค้าเอง สำหรับมุมมองด้านการเงินเราเชื่อว่าหากมีการจัดการกระบวนการต่างๆมาเป็นอย่างดีแล้วตามที่กล่าวมาย่อมจะทำให้องค์กรมีรายได้เพิ่มขึ้นในขณะเดียวกันต้นทุนก็จะถูกลงเนื่องจากเกิดการจัดการที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นอันจะนำไปสู่กำไรที่เพิ่มขึ้นตามมาเช่นกัน

5.2 การบริหารงานโดยใช้ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard คือระบบหือกระบวนการบริหารงานเชิงกลยุทธ์ที่จะช่วยให้มีการนำกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่การปฏิบัติงานอย่างเป็นรูปธรรม โดยอาศัยการกำหนดตัวชี้วัดเป็นกลไกสำคัญ Kaplan และ Norton (Kaplan and Norton, 2000) ได้ให้คำนิยายของ Balanced Scorecard ว่าเป็นเครื่องมือในการจัดการอย่างหนึ่งที่ใช้ในการนำกลยุทธ์ที่คิดไว้ไปปฏิบัติจริง (Strategic Implementation) โดยอาศัยการวัดหรือการประเมินผล เพื่อทำให้องค์กรเกิดความสอดคล้องกกันในเรื่องของแผนการปฏิบัติงาน โดยแนวความคิดการประเมินผลขององค์กรนั้นจะพิจารณาตัวชี้วัดใน 4 มุมมองหลักที่เกี่ยวข้องกับการเติบโตอย่างมั่นคงขององค์กร แทนที่จะมุ่งเน้นแต่เพียงแค่มุมมองทางด้านการเงินแต่เพียงอย่างเดียว โดยมุมมองทั้ง 4 เรื่องนั้นได้แก่ มุมมองด้านการเงิน (Financial Perspective) มุมมองด้านลูกค้า (Customer Perspective) มุมมองด้านกระบวนการภายใน (Internal Process Perspective) และมุมมองด้านการเรียนรู้และพัฒนา (Learning and Growth Perspective) โดยสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ดังนี้

1. มุมมองด้านการเงิน

เป็นตัวชี้วัดที่นิยมมากที่สุดเนื่องจากสามารถมองเห็นเป็นรูปธรรมได้โดยง่ายทั้งในเรื่องของยอดขายที่เพิ่มขึน ต้นทุนที่ลดลง หรือผลผลิตที่เพิ่มขึ้น

2. มุมมองด้านลูกค้า

การแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันเป็นสิ่งที่สำคัญมาเนื่องจากทุกวันนี้การเข้าใจความต้องการของลูกค้าถือเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินธุรกิจต่อไปได้อย่างมั่นคง โดยองค์กรจะต้องคิดว่าจะต้องทำอย่างไรถึงจะสามารถดึงดูดลูกค้าใหม่ให้เข้ามาใช้สินค้าและบริการนอกจากนี้ความสามารถในการรักษาลูกค้าเก่าไว้ก็ยังถือว่าเป็นสิ่งที่ต้องคิดด้วยเช่นกัน

3. มุมมองด้านกระบวนการภายใน

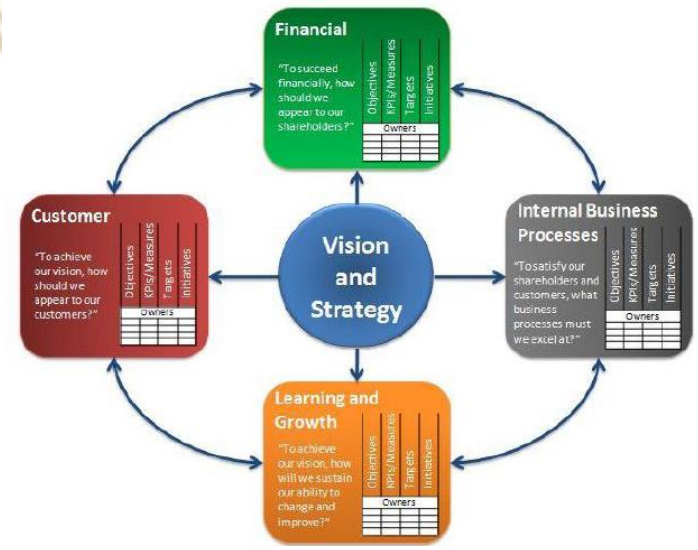
คือการวัดผลที่พิจารณาถึงความสมบูรณ์ของกระบวนการทำงานภายในองค์กร โดยถือเป็นการพัฒนาและปรับปรุงกระบวนการทำงานเพื่อสร้างคุณค่าให้แก่ลูกค้าขององค์กร แตกต่างจากการวัดประเมินผลแบบดั้งเดิมที่มุ่งเน้นประโยชน์เพื่อการควบคุม

4. มุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา

คือการวัดองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญที่สำคัญของ 3 มุมมองแรก เป็นการลงทุนเพื่ออนาคตและเป็นประโยชน์ในระยะยาวแก่องค์กรมากกว่าการเน้นผลเฉพาะหน้า โดยมีองค์ประกอบย่อยที่ใช้ในการวัด 3 ด้านคือความสามารถของพนักงาน ความสามารถของระบบข้อมูลข่าวสาร และบรรยากาศที่เอื้ออำนวยต่อการทำงาน

นอกจากนี้มุมมองทุกด้านของ Balanced Scorecard จะมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ขององค์กรเป็นศูนย์กลางในแต่ละด้านประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก คือ

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือ สิ่งที่องค์กรมุ่งหวังที่จะบรรลุในแต่ละด้าน
2. ตัวชี้วัด (KPIs) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านและตัวชี้วัดนี้จะใช้เป็นเครื่องมือที่ใช้บอกว่าองค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือเป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละรายการ
4. แผนงานโครงการหรือกิจกรรม (Initiatives) คือ สิ่งที่องค์กรจัดทำขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้นโดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำแต่เป็นเพียงแผนงานหรือกิจกรรมเบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ



ภาพที่ 5.2 แสดงโครงสร้างของ Balanced Scorecard

ทั้งนี้การพิจารณาจัดทำ Balanced Scorecard ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ของบริษัทน้ำตาลไทย โดยตั้งเป้าหมายการดำเนินงานระยะสั้น (2 ปี) สามารถทำได้ดังนี้

1. ด้านการเงิน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
การบริหารต้นทุนให้มีประสิทธิภาพ	อัตราต้นทุนรวมที่ลดลงจากการที่มีปริมาณการขายน้ำตาลพิเศษเพิ่มมากขึ้น	ต้นทุนรวมลดลงมากกว่า 20%	จัดทำรายงานเพื่อแสดงสัดส่วนต้นทุนรวมที่ลดลง
	การบริหารสินค้าคงคลังและจัดเก็บอย่างมีประสิทธิภาพ	ต้นทุนรวมลดลงมากกว่า 30%	จัดทำรายงานดูปริมาณการเคลื่อนไหวของสินค้าคงคลัง
รายได้ที่เพิ่มขึ้น	EBITDA	ปีที่ 1 : 10,000,000 บาท	มีการกำหนดแผนขายที่ชัดเจนในแต่ละเดือน

2. ด้านลูกค้า

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น	สัดส่วนของรายได้รวมที่เพิ่มขึ้นจากการได้ลูกค้าใหม่	รายได้จากลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นมากกว่า 20%	จัดเก็บข้อมูลเพื่อแสดงสัดส่วนของรายได้รวมที่เพิ่มขึ้นจากลูกค้าใหม่
คุณภาพของตัวสินค้า	อัตราการกลับมาซื้อซ้ำ	มากกว่า 80%	เก็บข้อมูลของลูกค้าที่กลับมาซื้อสินค้าซ้ำ

	เรื่องร้องเรียนจากลูกค้า	เรื่องร้องเรียนเรื่องสินค้าน้อยกว่า 5%	จัดทำสายด่วนร้องเรียนเรื่องผลิตภัณฑ์
ความพึงพอใจของลูกค้า	ผลตอบรับเชิงลบที่ลดลงจากแบบสอบถามสำรวจความพึงพอใจของลูกค้า	Negative Feedback ที่ลดลงต่ำกว่า	การเก็บรายงานผลประเมินจากลูกค้า

3. ด้านกระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์ (Objective)	**ตัวชี้วัด (KPIs)**	**เป้าหมาย (Target)**	**แผนงาน/โครงการ (Initiatives)**
การกระจายสินค้าให้ทั่วถึงทุกช่องทางจัดจำหน่าย	การครอบคลุมทุกช่องทางการจำหน่ายสินค้า	ครอบคลุม 100%	จัดทำ Marketing Strategy ในแต่ละช่องทางการจัดจำหน่าย
ควบคุมการผลิตให้ได้มาตรฐาน	การผลิตตามมาตรฐานของโรงานหรือตาม ISO ที่กำหนดไว้	ผลิตตามมาตรฐาน 100%	จัดทำรายงานเพื่อดูแผนการผลิตเพื่อลดความผิดพลาด
เข้าใจความต้องการของลูกค้า	เสียงตอบรับจากลูกค้าที่ลองใช้สินค้าตัวอย่าง	ความพึงพอใจในตัวสินค้ามากกว่า 80%	จัดทำ Markey Survey เพื่อสำรวจความต้องการลูกค้า
การตรวจสอบกลับถึง Lot No. ที่ผลิต	สินค้าทุกประเภทที่สามารถตรวจสอบกลับได้	สามารถ Track กลับได้ 100%	จัดทำรายงานการผลิตและสำหรับสินค้าทุกประเภท
ความเชี่ยวชาญเรื่องการพัฒนาสินค้าใหม่	จำนวนสินค้าใหม่ที่ผลิตขึ้นในแต่ละปี	ผลิตภัณฑ์ที่ถูกคิดค้นใหม่ 2 อย่างต่อปี	ศึกษาเรื่องความคุ้มค่าของการผลิตสินค้าใหม่

4. กระบวนการภายใน

วัตถุประสงค์ (Objective)	ตัวชี้วัด (KPIs)	เป้าหมาย (Target)	แผนงาน/โครงการ (Initiatives)
ศึกษาแนวโน้มการเติบโตของตลาดน้ำตาลพิเศษชนิดต่างๆ	การวัดยอดขายของธุรกิจที่ใช้น้ำตาลชนิดพิเศษ	อัตราการเติบโตของธุรกิจที่ต้องการน้ำตาลพิเศษมากกว่า 50%	ศึกษาตัวธุรกิจที่จะใช้น้ำตาลพิเศษในแต่ละชนิดเพื่อดูแนวโน้ม
พัฒนาความสามารถของพนักงาน	การวัดประสิทธิภาพของพนักงานตามหน้าที่งานที่ทำปีละ 2 ครั้ง	ความมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น 20-30% เทียบกับผลงานในปีที่แล้ว	จัดทำแผนการฝึกอบรมเพื่อฝึกทักษะตามแต่ละหน้าที่งาน
การมองเป้าหมายในภาพรวมขององค์กร	มีการเข้าอบรมอย่างน้อยปีละ 2 ครั้ง	มีพนักงานที่เป็น change agent 1 คน / แผนก	จัดทำแผนอบรมพนักงาน

ตารางที่ 5.3 แสดงแผนการดำเนินงานตามกลยุทธ์ในระยะเวลา 2 ปี ของบริษัทน้ำตาลไทย

ลำดับที่	รายการดำเนินงาน	ปีที่ 1				ปีที่ 2			
		ไตรมาสที่				ไตรมาสที่			
		1	2	3	4	1	2	3	4
1	ศึกษาแนวโน้มการเติบโตของตลาดน้ำตาลพิเศษต่างๆ	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล					
2	เป้าหมายรวมขององค์กร	เริ่มต้น	ดำเนินการ	วัดผล					
3	พัฒนาความสามารถของพนักงาน	เริ่มต้น	ดำเนินการ		วัดผล				
4	การกระจายสินค้าให้ทั่วถึงทุกช่องทางจัดจำหน่าย	เริ่มต้น	ดำเนินการ				วัดผล		
5	การตรวจสอบกลับถึง Lot No. ที่ผลิต	เริ่มต้น	ดำเนินการ						วัดผล
6	การควบคุมการผลิตให้ได้มาตรฐาน	เริ่มต้น	ดำเนินการ						วัดผล
7	เข้าใจความต้องการของลูกค้า	เริ่มต้น	ดำเนินการ			วัดผล			
8	ความเชี่ยวชาญเรื่องการพัฒนาสินค้าใหม่	เริ่มต้น	ดำเนินการ		วัดผล				
9	จำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้น	เริ่มต้น	ดำเนินการ				วัดผล		
10	คุณภาพของตัวสินค้า	เริ่มต้น	ดำเนินการ						
11	ความพึงพอใจของลูกค้า	เริ่มต้น	ดำเนินการ				วัดผล		
12	รายได้ที่เพิ่มขึ้น		เริ่มต้น	ดำเนินการ					วัดผล
13	การบริหารต้นทุนที่มีประสิทธภาพ		เริ่มต้น	ดำเนินการ					วัดผล

จากตารางที่ 5.3 จะเห็นได้ว่าแผนการดำเนินงานต่างๆที่จัดทำขึ้นมานั้นช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินแผนให้สำเร็จตามเป้าที่วางไว้คือการเพิ่มกำไรให้กับองค์กรโดยกิจกรรมที่ 1-3 เป็นกิจกรรมเริ่มต้นที่เป็นพื้นฐานทางความคิดของการจัดการในเรื่องต่างๆเพื่อนำไปสู่การคิดค้นตัวผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อสร้างความแตกต่างให้แก่ line product ขององค์กรโดยกิจกรรมทั้ง 3 นั้นจะต้องจัดทำให้แล้วเสร็จตั้งแต่ในปีที่ 1หลังจากนั้นเพื่อพนักงานเกิดความเข้าใจที่ตรงกันกับเป้าหมายขององค์กรพร้อมทั้งมีการเตรียมความพร้อมในเรื่องต่างๆแล้วนั้นผลผลิตต่างๆที่ออกมาก็จะมีประสิทธิภาพ หลังจากนั้นกิจกรรมลำดับที่ 4-8 จะเป็นกิจกรรมภายในที่เราต้องทำอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดผลิตภัณฑ์ใหม่ๆที่ได้คุณภาพเพื่อสอดคล้องกับกลยุทธ์ในระดับธุรกิจเรื่องการสร้าง Differentiate ให้เกิดขึ้นนอกจากนี้แล้วกิจกรรมบางอย่าง เช่นการคุมมาตรฐานการผลิตและการตรวจสอบ Lot การผลิตจะต้องมีการทำอย่างต่อเนื่องตลอดเพื่อให้เกิดความมั่นใจในเรื่องความปลอดภัยของตัวสินค้าลำดับต่อมาคือกิจกรรมลำดับที่ 9-11 จะเป็นกิจกรรมที่เป็นการวัดผลความพึงพอใจของลูกค้าที่มีต่อคุณภาพของสินค้าใหม่ที่บริษัทผลิตขึ้นมา ทั้งในเรื่องของปริมาณการซื้อจากลูกค้ารายใหม่หรือการกลับมาซื้อซ้ำ สุดท้ายกิจกรรมที่ 12-13 เป็นกิจกรรมที่วัดความสามารถในการเพิ่มรายได้และลดต้นทุนของบริษัทอันจะนำไปสู่เป้าหมายหลักคือกำไรที่เพิ่มขึ้นของบริษัท

5.3 การบริหารจัดการความเสี่ยง (Risk Management)

ความเสี่ยง คือเหตุการณ์อย่าใดอย่างหนึ่งที่เกิดขึ้นจากสภาวะความไม่แน่นอนและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นนั้นก่อให้เกิดความเสียหายหรือส่งผลกระทบต่อเป้าหมายขององค์กรที่เราวางไว้หรือไปลดโอกาสที่จะบรรลุความสำเร็จทั้งในระดับองค์กร ระดับหน่วยงานหรือบุคคลได้ สิ่งเหล่านี้เรานับว่าเป็นความเสี่ยงดังนั้นเพื่อเป็นการเตรียมรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นเราจึงต้องมีกระบวนการบริหารความเสี่ยง ดังนั้นกระบวนการบริหารความเสี่ยง จึงหมายถึงกระบวนการหรือเครื่องมือในการบริหารเพื่อที่จะลดโอกาสที่องค์กรจะเกิดความเสียหายจากความเสี่ยงนั้นๆ หรือเป็นการลดระดับและขนาดของความเสียหายให้บรรเทาลงอันจะผลให้การดำเนินงานต่างๆยังสามารถเป็นไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ โดยแนวางในการบริหารความเสี่ยงนั้นจะประกอบด้วย 5 ขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การกำหนดวัตถุประสงค์ (Objective Establishment) คือการกำหนดวัตถุประสงค์และกลยุทธ์ที่ชัดเจนขององค์กร หน่วยงาน หรือกระบวนการทำงานและหัวใจสำคัญอยู่ที่หลังจากที่

เรากำหนดวัตถุประสงค์แล้วเราต้องสื่อสารกับทุกฝ่ายในองค์กรให้มีความเข้าใจที่ตรงกันเพื่อให้ทุกฝ่ายมองไปสู่เป้าหมายเดียวกัน

2. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

คือการระบุถึงความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นทั้งจากปัจจัยภายในและภายนอกเพื่อให้เกิดการมองรอบด้านซึ่งความเสี่ยงที่มีสาเหตุมาจากปัจจัยภายใน ได้แก่วัฒนธรรมองค์กร นโยบาย, กระบวนการทำงานแบบเดิมๆ การไม่เรียนรู้สิ่งใหม่ๆเพิ่มเติม เป็นต้น ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ เศรษฐกิจ คู่แข่ง การเมือง ภัยพิบัติ เป็นต้น ซึ่งปัจจัยทั้ง 2 นี้ล้วนมีผลกระทบต่อวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร ดังนั้นองค์กรจะต้องระบุปัจจัยเสี่ยงที่จะส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมของตนเองให้ได้เพื่อจะได้นำไปใช้กำหนดวิธีการบริหารความเสี่ยง เพื่อป้องกันและบรรเทาได้

3. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

เมื่อทำการระบุความเสี่ยงแล้ว จะต้องประเมินความเสี่ยง โดยพิจารณาผลกระทบจากทั้ง มุมมองคือในเรื่องของผลกระบที่จะเกิดขึ้นว่าจะมีความเสียหายมากน้อยขนาดไหน (Impact) และมีโอกาสในการเกิดมากน้อยขนาดไหน (Likelihood) เพื่อที่จะได้เตรียมรับมือกับสภาวะต่างๆได้ทันเวลาเมื่อมีความเสี่ยงเหล่านั้นเกิดขึ้น

4. การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Respond)

มาตรการรองรับความเสี่ยงนั้นสามารถแบ่งออกได้ เป็น 4 กลุ่มหลักๆคือ การยอมรับการรองรับ การส่งต่อความเสี่ยงให้ผู้อื่นการ ยุติหรือปรับเป้าหมายใหม่

5. การติดตามรายงาน และประเมินผล (Risk Monitoring)

เป็นการติดตามความเสี่ยงที่เกิดขึ้นว่าส่งผลกระทบต่อธุรกิจของเราอย่างไรบ้างเพื่อนำผลลัพธ์ที่ได้นั้นกลับมาเป็นบทเรียนในครั้งหน้า

การวิเคราะห์ความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นในการพัฒนาผลิตภัณฑ์

จากการที่บริษัทน้ำตาลไทย จำกัด ต้องการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่อย่างต่อเนื่องเพื่อสร้างสินค้าใหม่ออกสู่ตลาดให้ครอบคลุมกลุ่มลูกค้ารายใหม่หรือลูกค้าเดิมที่มีวัตถุประสงค์ในการใช้น้ำตาลเพื่อการประกอบอาหารที่ต่างกัน ดังนั้นผลิตภัณฑ์ใหม่จึงถือว่าเป็นจุดเริ่มต้นของการกำหนดกลยุทธ์ทางการตลาดเพื่อสร้างจุดแข็งและเพิ่มความสามารถทางการแข่งขันให้กับบริษัทอย่างยั่งยืน แต่อย่างไรก็ตามผลิตภัณฑ์ใหม่จำนวนมากมักจะประสบความล้มเหลวหลังจากการออกวางสู่ตลาด ดังนั้นบริษัทจึงจำเป็นต้องพิจารณาความเสี่ยงจากทั้งปัจจัยภายในและภายนอกที่อาจจะเกิดขึ้นจาก

การพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่เพื่อหาแนวทางในป้องกันและบรรเทาความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากเหตุการณ์ต่างๆ

1. การระบุความเสี่ยง (Risk Identification)

<u>ความเสี่ยงจากปัจจัยภายในองค์กร</u>

- ความเสี่ยงที่เกิดจากพนักงานในองค์กรขาดทักษะหรือความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ เนื่องจากสิ่งเหล่านี้ต้องอาศัยความรู้เชิงเทคนิคในการพัฒนา
- ความเสี่ยงจากการขาดเงินทุนในการพัฒนาสินค้าใหม่ๆ เนื่องจากหากบริษัทไม่ได้มีกำไรสะสมเหลือจำนวนมาก งบในส่วนการพัฒนาสินค้าใหม่ก็ย่อมถูกตัดทิ้งไป
- ความเสี่ยงในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ เช่นการออกแบบผลิตภัณฑ์ให้มีความน่าดึงดูดแก่ผู้บริโภค
- ความเสี่ยงจากเรื่องการกำหนดราคาขายและ segment ลูกค้าไม่ชัดเจนสำหรับผลิตภัณฑ์ใหม่ที่กำลังออกสู่ตลาด

<u>ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอกองค์กร</u>

- ความเสี่ยงที่เกิดจากภัยธรรมชาติ เช่น กรณีเกิดน้ำท่วม อาจส่งผลให้พนักงานไม่สามารถทำงานได้ ก็จะส่งผลกระทบกับ Project ที่ทำอยู่
- ความเสี่ยงที่เกิดจากเศรษฐกิจไม่ดีซึ่งจะส่งผลให้อุตสาหกรรมต่างๆที่ต้องการใช้น้ำตาลพิเศษนี้นั้นมีอัตราการเติบโตที่ลดลง ผลสุดท้ายจะทำให้มีการรชะลอการออกน้ำตาลพิเศษสู่ตลาด
- ความเสี่ยงจากการที่สินค้าที่ออกมาใหม่นั้นไม่เป็นที่ต้องการของผู้บริโภค เช่น ผู้บริโภคไม่ได้มองเห็นถึงความแตกต่างระหว่างสินค้าน้ำตาลชนิดพิเศษนี้ว่ามีคุณสมบัติต่างจากน้ำตาลธรรมดาอย่างไร
- ความเสี่ยงจากเรื่องการเปิดเขตการค้าเสรีจะทำให้มีน้ำตาลจากประเทศอื่นๆไหลเข้ามาในประเทศไทยมากขึ้นซึ่งอาจทำให้ความสามารถในการแข่งขันของบริษัทน้ำตาลไทยลดลง

2. การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment)

หลังจากที่องค์กรระบุความเสี่ยงได้แล้วนั้นต่อมาต้องประเมินความเสี่ยงโดยพิจารณาถึงโอกาสในการเกิดความเสี่ยงเหล่านั้นว่ามีโอกาสมากน้อยขนาดไหน (Likelihood) และต้องพิจารณาถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นตามมาว่าเสียหายมากหรือน้อยเพียงใด (Impact) โดยกำหนดเป็น

ระดับตั้งแต่ 1-5 และจัดทำเป็นตาราง Matrix เพื่อให้สามารถดูได้ทั้ง 2 มิติ ในเวลาเดียวกันดังตัวอย่างต่อไปนี้

ตารางที่ 5.4 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสในการเกิดและระดับความรุนแรงของผลกระทบ

ระดับ	โอกาสที่จะเกิด	ผลกระทบ
4	บ่อยมาก	ร้ายแรง
3	น่าจะเกิดมาก	กระทบมาก
2	ไม่น่าเกิดขึ้น	กระทบน้อย
1	ยากที่จะเกิด	ละเลยได้

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน

ตารางที่ 5.5 แสดงโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายในองค์กร	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
1. ความเสี่ยงที่เกิดจากพนักงานในองค์กรขาดทักษะหรือความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ	2 : ไม่น่าเกิดขึ้น	3 : กระทบมาก
2. ความเสี่ยงจากการขาดเงินทุนในการพัฒนาสินค้าใหม่ๆ	1 : ยากที่จะเกิด	4 : ร้ายแรง
3. ความเสี่ยงในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ดึงดูดผู้บริโภค	3 : น่าจะเกิดมาก	2 : กระทบน้อย
4. ความเสี่ยงจากเรื่องการกำหนดราคาขายและ segment ลูกค้าไม่ชัดเจน	1 : ยากที่จะเกิด	1 : ละเลยได้

- ความเสี่ยงที่เกิดจากพนักงานในองค์กรขาดทักษะหรือความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ : เราให้โอกาสที่จะเกิดเป็นยากที่จะเกิด เนื่องจากบริษัทได้มีการฝึกอบรมเรื่องทางเทคนิคให้กับพนักงานตลอดเวลาประกอบกับมีแหล่งข้อมูลให้พนักงานศึกษาหาความรู้จึงทำให้พนักงานได้พัฒนาตนเองตลอด แต่อย่างไรก็ตามเมื่อเกิดผลกระทบขึ้นมาแล้วจะส่งผลกระทบมาก

เนื่องจากการพัฒนาทักษะพนักงานนั้นถือเป็นจุดเริ่มต้นสำหรับการคิดค้นงานวิจัยและหาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆและถ้าหากขาดสิ่งนี้ไปแล้วย่อมทำให้ไม่สามารถพัฒนาสิ่งใหม่ๆในองค์กรได้

- ความเสี่ยงจากการขาดเงินทุนในการพัฒนาสินค้าใหม่ๆ : เราให้โอกาสที่จะเกิดเป็นยากที่จะเกิด เนื่องจากบริษัทน้ำตาลไทยเป็นบริษัทที่ค่อนข้างใหญ่มีเงินลงทุนสูงซึ่งบริษัทต้องนำเงินส่วนหนึ่งมาพัฒนาให้เกิดความยั่งยืนในองค์กรต่อๆไป แต่อย่างไรก็ตามเมื่อเกิดผลกระทบขึ้นมาแล้วมองว่าจะส่งผลกระทบร้ายแรง เนื่องจากหากบริษัทไม่มีงบประมาณเพื่อมาดำเนินการในส่วนนี้ก็ยากที่จะพัฒนาความรู้ใหม่ๆ หรือสินค้าใหม่ๆ
- ความเสี่ยงในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ดึงดูดผู้บริโภค : เราให้โอกาสที่จะเกิดเป็นน่าจะเกิดมาก เนื่องจากผู้บริโภคทุกวันนี้มีความต้องการที่ต่างกันและมีทางเลือกที่มากขึ้นดังนั้นจึงมีความเป็นไปได้สูงที่ผู้บริโภคอาจจะไม่ซื้อสินค้าของเราได้หรืออาจจะเป็นไปได้ที่ว่าผลิตภัณฑ์ของเราที่ผลิตออกมานั้นไม่ตอบสนองความต้องการที่แท้จริง แต่อย่างไรก็ตามเมื่อเกิดผลกระทบขึ้นมาแล้วมองว่าจะส่งผลกระทบค่อนข้างน้อย เนื่องจากผลิตภัณฑ์ใหม่ก่อนที่จะผลิตจะต้องมั่นใจได้ว่ามีหลายอุตสาหกรรมที่ต้องการใช้สินค้าชนิดนี้ดังนั้นอาจจะทำการเปลี่ยนไปขายกับอุตสาหกกรมอื่นแทน
- ความเสี่ยงจากเรื่องการกำหนดราคาขายและ segment ลูกค้าไม่ชัดเจน : เราให้โอกาสที่จะเกิดเป็นยากที่จะเกิด เนื่องจากการกำหนดราคานั้นเราจะคิดเทียบจากราคาที่วางขายตามท้องตลาดเป็นสำคัญดังนั้นจึงมีโอกาสน้อยมากที่จะเกิดขึ้น แต่อย่างไรก็ตามเมื่อเกิดผลกระทบขึ้นมาแล้วมองว่าจะส่งผลกระทบในขั้นละเลยได้ เนื่องจากการตั้งราคาขายสามารถปรับเปลี่ยนได้โดยการจัดโปรโมชั่นเพื่อดึงดูดลูกค้าให้มาลองซื้อสินค้าจากเรา

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

ตารางที่ 5.6 แสดงโอกาสที่จะเกิดและผลกระทบของวามเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก

ความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก	โอกาสที่จะเกิด (Likelihood)	ผลกระทบ (Impact)
1.ความเสี่ยงที่เกิดจากภัยธรรมชาติ	1 : ยากที่จะเกิด	4 : ร้ายแรง
2.ความเสี่ยงที่เกิดจากเศรษฐกิจไม่ดีซึ่งจะส่งผลให้อุตสาหกรรมต่างๆที่ต้องการใช้น้ำตาลพิเศษนี้นั้นมีอัตราการเติบโตที่ลดลง	3 : น่าจะเกิดมาก	3 :กระทบมาก
3.ความเสี่ยงจากการที่สินค้าที่ออกมาใหม่นั้นไม่เป็นที่ต้องการของผู้บริโภค	2 : ไม่น่าเกิดขึ้น	2 : กระทบน้อย
4.ความเสี่ยงจากเรื่องการเปิดเขตการค้าเสรีจะทำให้มีน้ำตาลจากประเทศอื่นๆไหลเข้ามาในประเทศไทยมากขึ้น	1 : ยากที่จะเกิด	3 : กระทบมาก

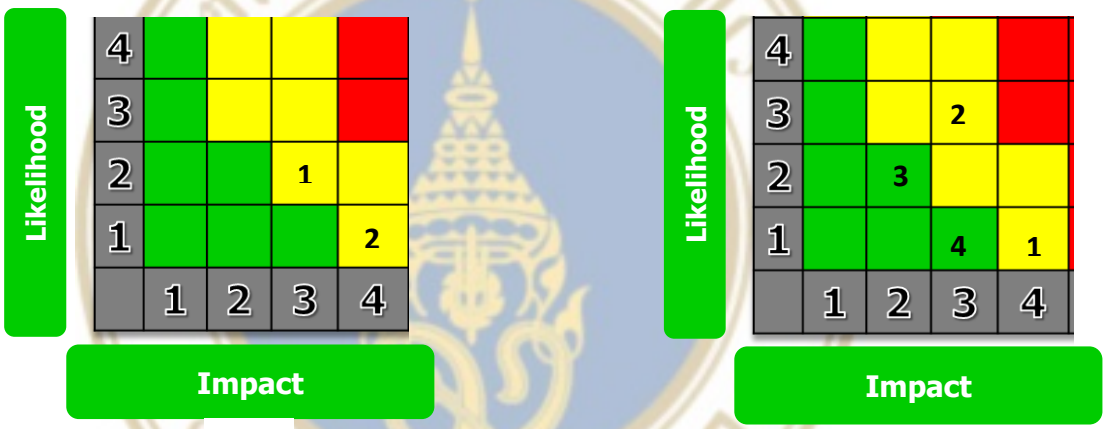
- ความเสี่ยงที่เกิดจากภัยธรรมชาติ :ทางเราให้โอกาสที่จะเกิดเป็นยากที่จะเกิด เนื่องจากภัยธรรมชาติเช่นน้ำท่วมหรือแผ่นดินไหวนั้นไม่ได้เกิดขึ้นบ่อยๆ แต่อย่างไรก็ตามเมื่อเกิดผลกระทบขึ้นมาแล้วมองว่าจะส่งผลกระทบร้ายแรง เนื่องจากความเสียหายนั้นจะมากทั้งในแง่ของทรัพย์สินบริษัทและยอดขายที่ลดลง

- ความเสี่ยงที่เกิดจากเศรษฐกิจไม่ดีซึ่งจะส่งผลให้อุตสาหกรรมต่างๆที่ต้องการใช้น้ำตาลพิเศษนี้นั้นมีอัตราการเติบโตที่ลดลง : ทางเราให้โอกาสที่จะเกิดเป็นน่าจะเกิดมาก เนื่องจากตอนนี้เศรษฐกิจโลกไม่ดีดังนั้นย่อยส่งผลมาสู่เศรษฐกิจไทยอย่างแน่นอนดังนั้นการชะลอตัวของอุตสาหกรรรมจึงมีความเป็นไปได้สูงแต่อย่างไรก็ตามเมื่อเกิดผลกระทบขึ้นมาแล้วมองว่าจะส่งผลกระทบร้ายแรง เนื่องจากเมื่อเศรษฐกิจไม่ดีย่อมทำให้ยอดการสั่งซื้อของอุตสาหกกรมต่างๆลดลงตามด้วย

- ความเสี่ยงจากการที่สินค้าที่ออกมาใหม่นั้นไม่เป็นที่ต้องการของผู้บริโภค : ทางเราให้โอกาสที่จะเกิดเป็นไม่น่าเกิดขึ้น เนื่องจากก่อนการที่จะออกผลิตภัณฑ์ใหม่นั้นย่อมต้องมีการทำการศึกษามาอย่างดีก่อนเพื่อลดความเสี่ยงในส่วนนี้ แต่อย่างไรก็ตามเมื่อเกิดผลกระทบขึ้นมาแล้ว

มองว่าจะส่งผลกระทบน้อย เนื่องจากผลิตภัณฑ์ใหม่ก่อนที่จะผลิตจะต้องมั่นใจได้ว่ามีหลายอุตสาหกรรมที่ต้องการใช้สินค้าชนิดนี้ดังนั้นอาจจะทำการเปลี่ยนไปขายกับอุตสาหกกรมอื่นแทน

- ความเสี่ยงจากเรื่องการเปิดเขตการค้าเสรีจะทำให้มีน้ำตาลจากประเทศอื่นๆไหลเข้ามาในประเทศไทยมากขึ้น : ทางเราให้โอกาสที่จะเกิดเป็นยากที่จะเกิด เนื่องจากสินค้าน้ำตาลเป็นสินค้าหลักของประเทศไทยดังนั้นรัฐบาลน่าจะต้องมีการสร้างมาตรการกีดกันต่างๆเพื่อไม่ให้สินค้าน้ำตาลไหลเข้าประเทศไทย แต่อย่างไรก็ตามเมื่อเกิดผลกระทบขึ้นมาแล้วมองว่าจะส่งผลกระทบมาก เนื่องจากหากน้ำตาลจากต่างประเทศไหลเข้ามาได้จริงจะทำให้น้ำตาลในไทยขายได้ลดลงอย่างแน่นอนเนื่องจากประเทศในแถบนี้มีหลายประเทศอย่างมาเลเซียหรือเวียดนามที่สามารถผลิตน้ำตาลเองได้



ภาพที่ 5.7 แสดง Risk Rating Matrix ของความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายใน(1) และความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัยภายนอก(2)

การตอบสนองต่อความเสี่ยง (Risk Respond)

การรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นนั้นถือเป็นสิ่งที่สำคัญเนื่องจากเป็นการป้องกันไม่ให้ความเสียหายที่เกิดขึ้นนั้นมีความรุนแรงจากมากเป็นน้อยซึ่งสามารถชี้แจงได้ดังนี้

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายใน

- ความเสี่ยงที่เกิดจากพนักงานในองค์กรขาดทักษะหรือความรู้ในการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ : การตอบสนองต่อความเสี่ยงสามารถทำได้โดยการเพิ่มทักษะความรู้ที่จำเป็นให้กับพนักงาน และที่สำคัญคือต้องสร้างทักษะความเป็นผู้นา (Leadership) และการเพิ่มทักษะ

ระหว่าง บุคคล (Interpersonal skills) ได้แก่ การสื่อสร การจัดการทีมงานแบบผสมผสานหน้าที่ (Multi-functional team) การบริหารการเปลี่ยนแปลงและความขัดแย้ง (Change and Conflict) และการเจรจาต่อรอง (Negotiation) เพื่อทำให้การดำเนินงาในทีมเป็นไปด้วยความราบรื่น นอกจากการอบรมเรื่อง soft skill แล้วการนี้แล้วการอบรมความรู้ทางเทคนิคก็ถือเป็นสิ่งที่สำคัญเพื่อให้พนักงานสามารถนำความรู้ไปใช้ได้

- ความเสี่ยงจากการขาดเงินทุนในการพัฒนาสินค้าใหม่ๆ: การตอบสนองต่อความเสี่ยงสามารถทำได้โดยการมีงบประมานสำรองกันไว้ และต้องมีการจัดการโปรเจค อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้การดำเนินงานได้ตามงบที่ตั้งไว้เนื่องจากหากการจัดการโปรเจคนั้นขาดทุนย่อมส่งผลต่อการทำโปคเจคต่อไปในปีหน้าๆ

- ความเสี่ยงในด้านการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ให้ดึงดูดผู้บริโภค: การตอบสนองต่อความเสี่ยงสามารถทำได้โดยเน้นการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีลักษณะเป็นนวัตกรรมเพื่อทำให้ผลิตภัณฑ์เกิดความแตกต่างจากคู่แข่งนอกจากนี้ต้องศึกษาความต้องการของผู้บริโภคมาอย่างดีเพื่อให้ออกแบบผลิตภัณฑ์ได้ตรงตามความต้องการ

- ความเสี่ยงจากเรื่องการกำหนดราคาขายและ segment ลูกค้าไม่ชัดเจน: การตอบสนองต่อความเสี่ยงสามารถทำได้โดยการทดลองผลิตภัณฑ์ตัวอย่างกับกลุ่มผู้ต้องการใช้สินค้าอย่างแท้จริงว่าราคาขายที่ตั้งขึ้นมานั้นสอดคล้องกับคุณภาพของสินค้าและกำลังซื้อของผู้บริโภคหรือไม่เพื่อช่วยให้การวิเคราะห์รายได้ที่เกิดขึ้นนั้นเป็นไปอย่างสมเหตุสมผล

ความเสี่ยงจากปัจจัยภายนอก

- ความเสี่ยงที่เกิดจากภัยธรรมชาติ :การตอบสนองต่อความเสี่ยงสามารถทำได้โดย : การทำประกันความเสียหายกับบริษัทประกันภัยและถ้าระดับน้ำที่ท่วมสูงถึงระดับที่เราตั้งไว้อาจจะให้มีการย้ายเครื่องจักรและบุคลากรออกทันทีเพื่อบรรเทาความเสียหาย

- ความเสี่ยงที่เกิดจากเศรษฐกิจไม่ดีซึ่งจะส่งผลให้อุตสาหกรรมต่างๆที่ต้องการใช้น้ำตาลพิเศษนี้นั้นมีอัตราการเติบโตที่ลดลง : การตอบสนองต่อความเสี่ยงสามารถทำได้โดยการชะลอการออกผลิตภัณฑ์ใหม่และไปดูแลผลิตภัณฑ์ที่มีอยู่โดยการบริหารงานไม่ให้ยอดขายตกและศึกษาอุตสาหกรรมของลูกค้าที่ต้องการผลิตภัณฑ์พิเศษของเรานั้นว่ายังมีโอกาสเติบโตได้อีกหรือไม่เพื่อวางแผนในอนาคต

- ความเสี่ยงจากการที่สินค้าที่ออกมาใหม่นั้นไม่เป็นที่ต้องการของผู้บริโภค : การตอบสนองต่อความเสี่ยงสามารถทำได้โดยการทำการทดสอบตลาดกับกลุ่มตัวอย่างในเบื้องต้น เพื่อสังเกตความต้องการของผู้บริโภคที่แท้จริงก่อนที่จะเริ่มผลิตสินค้าออกมา
- ความเสี่ยงจากเรื่องการเปิดเขตการค้าเสรีจะทำให้มีน้ำตาลจากประเทศอื่นๆไหลเข้ามาในประเทศไทยมากขึ้น: การตอบสนองต่อความเสี่ยงสามารถทำได้โดยการออกผลิตภัณฑ์ก่อนที่จะมีการเปิด AEC เนื่องจากถ้าปล่อยให้ผลิตภัณฑ์ของประเทศเพื่อนบ้านเข้ามาก่อนที่ผลิตภัณฑ์เราจะออก เราจะต้องใช้กลยุทธ์ทางการตลาดและราคาสินค้าที่ถูกเพื่อดึงลูกค้ากลับมานอจากนี้การศึกษากฎระเบียบก่อนเริ่มออกสินค้าใหม่จะทำให้เราวางแผนได้อย่างถูกต้อง

3. การติดตามรายงานและประเมินผล (Risk Monitoring)

ทางทีมจัดการความเสี่ยงจะต้องมอบหมายหน้าที่ให้ชัดเจนว่าใครเป็นผู้รับผิดชอบความเสี่ยงในด้านต่างๆ เช่นด้านการตลาด ด้านการผลิต ด้านการวิจัยโครงการต่างๆ เพื่อที่จะได้หาคนรับผิดชอบได้ในกรณีที่ การจัดการความเสี่ยงไม่เป็นไปตามแนวทางทำไว้ โดยผู้รับผิดชอบจะต้องคอยควบคุมและติดตามว่า จะมีความเสี่ยงอะไรที่เกิดขึ้นบ้าง และความเสี่ยงที่เกิดขึ้นนั้นสามารถปรับเปลี่ยนโอกาสในการเกิดเหตุการณ์และผลกระทบให้อยู่ในระดับที่พึงพอใจตามกำหนด และตามเวลาที่กำหนดไว้หรือไม่ ในกรณีที่ผลของการประเมินหรือติดตามความเสี่ยงไม่สามารถเปลี่ยนแปลงไปสู่ระดับที่กำหนดได้ จะต้องทำการวิเคราะห์หาสาเหตุต่อไป

4. การทำ Contingency Plan

จากข้างต้นที่มีการจัดการ โครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ การทำ Balanced Scorecard และการประเมินความเสี่ยง มาใช้เป็นเครื่องมือในการนำไปสู่การปฏิบัติงานจริง มีการกำหนดวัตถุประสงค์ ตัวชี้วัด เป้าหมาย และแผนงาน ตลอดจนแผนดำเนินการที่กำหนดระยะเวลาการปฏิบัติในแต่ละกิจกรรม เพื่อให้งานนั้นสาเร็จลุล่วงได้ แต่อย่างไรก็ตามอาจมีเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นไม่เป็นไปตามที่คาดหมายไว้ ทั้งนี้เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นทำให้ไม่เป็นไปตามที่วางแผนกลยุทธ์ที่วางไว้ จึงต้องมี Contingency Plan เพื่อให้มีการเตรียมตัว และพร้อมรับมือแก้ปัญหาได้ทันที โดย contingency plan ที่บริษัทน้ำตาลไทยได้วางไว้คือ กรณีที่มีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ล่าช้า โดยทางบริษัทเองเรียกประชุมในเบื้องต้นเพื่อตรวจสอบว่าการล่าช้าของโครงการเกิดขึ้นจากสาเหตุใด ถ้ามีบุคลกรไม่เพียงพอก็จะสรรหาเพิ่ม หรือทรัพยากรด้านไหนไม่เพียงพอก็จะจัดสรรให้เพิ่ม ทั้งนี้ต้องอยู่ในงบประมาณที่ตั้งไว้ หรือหากเกิดจากผู้นำโครงการไม่สามารถจัดการวางแผนให้โครงการดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ได้ก็จะทำการสรรหาผู้นำคนใหม่ เป็นต้น โดยเรากำหนดไว้ว่าจะต้องทำการ monitoring ทุกเดือน รวมทั้งการายงานความคืบหน้าและปัญหาที่พบให้กับผู้บริหารระดับบนทุกเดือน เพื่อที่ถ้าเจอปัญหาจะได้แก้ไขปัญหาได้ทันที

5.4 สรุปการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง

บริษัทน้ำตาลไทยได้ทำโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ออกสู่ตลาดเพื่อเพิ่มความหลากหลายในด้านผลิตภัณฑ์ให้แก่ลูกค้า และเพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันรวมถึงการเติบโตในสถาณการณ์ปัจจุบัน ทางบริษัทได้มีการกำหนดกลยุทธ์ในด้าน Business strategy และ Functional Strategy มาใช้เพื่อแสดงถึงเป้าหมายของบริษัทโดยมีการ เชื่อมโยงกับงานส่วนต่างๆให้ไปในทิศทางเดียวกันและมีการจัดทำแผนการดำเนินงาน (Project Management) มาควบคุมการดำเนินงานในแต่ละด้าน สำหรับกำหนดระยะเวลาการปฏิบัติงานในแต่ละกิจกรรม กำหนดทรัพยากร และงบประมาณที่ใช้ นอกจากนั้นมีได้ทำแผนการจัดการด้านความเสี่ยงและทำ Contingency plan เพื่อช่วยให้มีการเตรียมตัว และพร้อมรับมือแก้ปัญหาได้ทันที เพราะอนาคตเป็นสิ่งไม่แน่นอนอาจเกิดเหตุการณ์ที่กระทบกับโครงการได้ทุกเมื่อ ดังนั้นถ้าเรามีแผนรองรับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น องค์กรก็จะสามารถป้องกันและบรรเทาให้เกิดผลกระทบกับโครงการพัฒนาผลิตภัณฑ์น้อยที่สุด

สรุป

การที่จะสร้างการเติบโตให้กับบริษัทได้นั้นเราต้องมีการนำกลยุทธ์ที่องค์กรคิดไปใช้โดยต้องมีการควบคุมผลการดำเนินงานให้เป็นไปตามที่ต้องการโดยเครื่องมือเหล่านี้จะเปรียบเสมือนเข็มทิศที่ช่วยนำทางให้ดำเนินไปได้อย่างไม่หลงทางและยังเป็นสิ่งที่ช่วยติดตามสถานการณ์ต่างๆว่าแผนการดำเนินงานนั้นเป็นไปตามแบบแผนที่วางไว้หรือไม่และหากเจอปัญหาตรงส่วนไหนจะได้สามารถเข้าไปแก้ไขได้ทันเครื่องมือเหล่านี้เรียกว่า Strategy Map แต่อย่างไรก็ตามการใช้เครื่องนี้นี้ให้ได้ดีนั้นต้องมีการสื่อสารให้ทุคนในองค์กรเข้าใจตรงกันว่าอะไรคือสิ่งที่องค์กรต้องการไปให้ถึงโดยหากขาดสิ่งนี้แล้วคงเป็นการณียากที่เป้าหมายจะเสร็จได้ทันตามแผนที่วางไว้

บรรณานุกรม

ฝ่ายองค์กรสัมพันธ์. 2556. “รายงานประจำปี 2556 บริษัท น้ำตาลไทย จำกัด” แหล่งที่มา รายงานประจำปี (14 กุมภาพันธ์ 2558).

เอกสารประกอบการเรียนวิชา Corporate Advantage Strategy

“Guru of Management: Michael E. Porter” [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://file.siam2web.com/cmmba/micheal_e.porter.pdf (21 กุมภาพันธ์ 2558).

Clifford, F., & Erik, W. (2011). Project Management. (5th ed.). McGraw Hill.