

กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน
ให้แก่โรงเต้าหู้สุพรรณ



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์
เรื่อง
กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน
ให้แก่โรงเต้าหู้สุพรรณ

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ.2558



.....
นางสาวชนพร สารวงษ์

ผู้วิจัย

.....
ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

.....
รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย ,Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

.....
พาสน์ ทิมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี ด้วยความกรุณา และช่วยเหลืออย่างดียิ่ง จากรองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์ และอาจารย์ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช กรรมการสอบสารนิพนธ์ ซึ่งได้ให้ข้อคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดทำสารนิพนธ์ อาจารย์ ดร.พาสน์ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาสละเวลาให้คำแนะนำ รวมถึงข้อเสนอแนะแนวทางในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ตลอดจนตรวจทานสารนิพนธ์ให้แก่ผู้จัดทำตลอดมา เพื่อให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ คณาจารย์ของวิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่าน ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์ต่างๆ ตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษาในสถาบันแห่งนี้ ให้ผู้จัดทำมีความรู้และความเข้าใจด้านการจัดการกลยุทธ์มากขึ้น เพื่อนักศึกษาปริญญาโทร่วมชั้นเรียนหลักสูตรสาขาการจัดการและกลยุทธ์ รุ่น 17A ทุกท่าน ที่ร่วมทุกข์ร่วมสุข ให้คำแนะนำและเป็นกำลังใจที่ดีมาโดยตลอด เจ้าของกิจการโรงเตี๊ยมสุพรรณ ที่ให้การสนับสนุนในด้านต่างๆ รวมถึงให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้ สุดท้าย ขอกราบขอบพระคุณบิดามารดา และครอบครัว ผู้อยู่เบื้องหลังความสำเร็จทั้งหมด ทั้งคอยให้กำลังใจและให้การสนับสนุนในทุกๆ ด้านเสมอมา ผู้จัดทำสารนิพนธ์รู้สึกซาบซึ้งและขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

คุณความดีของสารนิพนธ์เล่มนี้ขอยกให้ บิดา มารดา ครูอาจารย์ รวมถึงผู้มีอุปการะคุณทุกท่านที่ให้การอบรมสั่งสอน และสนับสนุนด้วยดีเสมอมา ผู้จัดทำหวังเป็นอย่างยิ่งว่า สารนิพนธ์ฉบับนี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่สนใจ และบุคคลที่จะทำการศึกษาค้นคว้าข้อมูลเกี่ยวกับเรื่องนี้ในอนาคตบ้างไม่มากก็น้อย ทั้งนี้หากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้จัดทำขอน้อมรับไว้และขออภัยมา ณ ที่นี้ด้วย

ธนพร สาธวงษ์

ชื่อสารนิพนธ์ กลยุทธ์การเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน
ให้แก่โรงเต้าหู้สุพรรณ

นางสาวชนพร สารวงษ์ 5750106

กจ.ม.

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

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้เพื่อสร้างกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้แก่โรงเต้าหู้ เนื่องจากกำลังประสบปัญหายอดขายลดลง เพื่อเป็นกรอบในการวิเคราะห์วางแผนกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขายและสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้แก่กิจการ

ในสารนิพนธ์ฉบับนี้ นำกรณีตัวอย่าง “โรงเต้าหู้สุพรรณ” มาพิจารณาทั้งปัจจัยภายนอกโดยใช้เครื่องมือ PESTEL Analysis และ Five Force Analysis เพื่อดูสภาพแวดล้อมของอุตสาหกรรมโดยรวม และพิจารณาปัจจัยภายในจากเครื่องมือ Value Chain เพื่อดูความสามารถในการแข่งขันกับคู่แข่งในระยะยาว นอกจากนี้แล้วยังมีการใช้แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop) ในการศึกษาสาเหตุของปัญหาอย่างเป็นระบบเพื่อให้เข้าใจถึงปัญหาที่แท้จริง จากการวิเคราะห์และศึกษาที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินธุรกิจได้อย่างเหมาะสม โดยการใช้กลยุทธ์เน้นการเติบโต (Growth Strategy) เพื่อมุ่งเน้นการขยายบริษัทต่อไปในอนาคต ซึ่งดำเนินการผ่านการสร้างความแตกต่างให้กับตัวผลิตภัณฑ์ (Differentiation Strategy) ให้ผู้บริโภคเห็นได้ถึงความแตกต่างของผลิตภัณฑ์ และการที่จะดำเนินการสิ่งนี้ได้ นั้น จำเป็นต้องอาศัยกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการที่มีประสิทธิภาพและมองให้เป็นเป้าหมายเดียวกันทั่วทั้งองค์กร อย่างไรก็ตาม โรงเต้าหู้สุพรรณต้องวางแผนการดำเนินงานที่เป็นระบบ เช่น การกำหนดตัวชี้วัดและแผนดำเนินการอย่างชัดเจน ประกอบกับการทำแผนประเมินความเสี่ยงไว้ล่วงหน้าด้วยเพื่อบรรเทาความเสียหายที่อาจเกิดขึ้นได้

คำสำคัญ : กลยุทธ์การสร้างรายได้เปรียบเทียบในการแข่งขัน / การวางกลยุทธ์สำหรับธุรกิจครอบครัว / การวางกลยุทธ์สร้างแตกต่างของโรงอุตสาหกรรมเต้าหู้ถั่วเหลือง

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา	1
1.2 ภาพรวมธุรกิจและการแข่งขัน	2
1.3 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร	5
1.4 สภาพปัญหา	13
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ	16
2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกระดับมหภาค โดยใช้ PESTLE Analysis	16
2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกระดับอุตสาหกรรม โดยใช้ Five Forces Analysis	20
2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้ห่วงโซ่อุปทาน Value Chain	25
2.4 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา	30
บทที่ 3 การวิเคราะห์สาเหตุและความสัมพันธ์ของปัญหา	32
3.1 การวิเคราะห์แบบแผนพฤติกรรมของปัญหาโดยใช้แผนภูมิCausal Loop Diagram	32
3.2 การหาความสัมพันธ์ของปัญหาโดยใช้แผนภูมิมวงรอบเหตุและผล (CLD)	34
บทที่ 4 การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ	39
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy)	40
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)	43
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy)	46
4.4 สรุปแนวทางการใช้กลยุทธ์ต่อการแก้ปัญหา	48

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
บทที่ 5 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	49
5.1 แผนที่กลยุทธ์	49
5.2 เครื่องมือการบริหารจัดการกลยุทธ์ Balanced Scorecard	52
5.3 แผนการดำเนินงาน (Action Plan)	56
5.4 ประเด็นเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์และวิธีแก้ไขปัญหา	59
5.5 สรุปการนำกลยุทธ์ไปใช้จริง	69
บรรณานุกรม	70
ประวัติผู้วิจัย	71



สารบัญตาราง

ตาราง	หน้า
2.1 ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ระดับผลกระทบจากปัจจัยภายนอก ต่อโรงเต้าหู้สุพรรณ	20
2.2 ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม	24
2.3 ผลลัพธ์จากการวิเคราะห์แต่ละกิจกรรมของโรงเต้าหู้สุพรรณ	29
5.1 ผลลัพธ์การวิเคราะห์ตามหลักการ Balance Scorecard	54
5.2 แผนการดำเนินงานระยะสั้นและระยะยาวของโรงเต้าหู้สุพรรณ	56
5.3 ปัจจัยเสี่ยงขององค์กรที่อาจเกิดขึ้นและมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ	62
5.4 การประเมินความเสี่ยงแผนการดำเนินการของโรงเต้าหู้สุพรรณ	64
5.5 กลยุทธ์การรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงาน ตามแผนธุรกิจ	66

สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
1.1	2
1.2	4
1.3	6
1.4	7
1.5	7
1.6	8
1.7	8
1.8	9
1.9	9
1.10	9
1.11	10
1.12	11
1.13	11
1.14	12
1.15	13
1.16	14
1.17	15

สารบัญรูปร่างภาพ (ต่อ)

ภาพ	หน้า	
2.1	แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม	20
2.2	แนวคิดห่วงโซ่อุปทาน (Value Chain)	26
3.1	แบบแผนของพฤติกรรม (Patterns of Behavior)	33
3.2	ตัวอย่างการเขียน Causal Loop Diagram แสดงความสัมพันธ์ของจำนวนประชากรกับอัตราการเกิดและอัตราการตาย	34
3.3	แผนภูมิวงรอบและเหตุผลแสดงคงโครงสร้างปัญหาและตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อกำไรของโรงเต้าหู้สุพรรณ	35
3.4	วงรอบความต้องการเต้าหู้ (Demand of Taohoo Suphan)	36
3.5	วงรอบรายได้ของโรงเต้าหู้สุพรรณ (Revenue of Taohoo Suphan)	36
3.6	วงรอบต้นทุนรวมของโรงเต้าหู้สุพรรณ (Cost of Taohoo Suphan)	37
3.7	วงรอบการลงทุนของโรงเต้าหู้สุพรรณ (Re-invest of Taohoo Suphan)	37
4.1	ลำดับชั้นกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)	39
4.2	กลยุทธ์การแข่งขันขั้นพื้นฐานตามแนวคิดของไมเคิล อีพอร์ดเตอร์	44
5.1	แผนผังกลยุทธ์ของโรงเต้าหู้สุพรรณภายใต้มุมมองของ Balance Scorecard	50
5.2	กรอบงาน Balance Scorecard ทั้ง 4 ด้าน	52
5.3	แผนผังการประเมินความเสี่ยง (Risk Metrix)	60
5.4	แสดงแผนผังการประเมินความเสี่ยงของโรงเต้าหู้สุพรรณ	66



บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความสำคัญและความเป็นมาของปัญหา

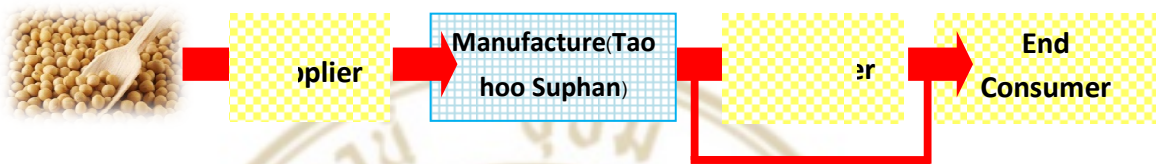
แนวโน้มการใส่ใจสุขภาพที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง ส่งผลให้สินค้าและบริการที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพมีการเติบโตเช่นกัน โดยเฉพาะตลาดในกลุ่มอาหารซึ่งถือเป็นปัจจัยหลักในการดำรงชีวิต ของกินบางอย่างธรรมดาสามัญใกล้ตัวจนอาจมองข้ามคุณค่าของมันไป อาทิเช่น เต้าหู้ผลิตภัณฑ์อาหารแปรรูปจากถั่วเหลืองที่เราคุ้นเคย เต้าหู้ของกินหาง่าย ราคาถูกมีกำเนิดมากกว่า 2,000 ปีในจีนแผ่นดินใหญ่ และได้เข้ามาอยู่ในวัฒนธรรมการบริโภคของผู้คนในซีกโลกนี้เรื่อยมา รวมทั้งในวิถีชีวิตของคนไทยเราเช่นกัน

ในปัจจุบันธุรกิจด้านอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารจากถั่วเหลืองเป็นที่นิยมอย่างมาก อีกทั้งธุรกิจอาหารอื่นๆ สำหรับคนรักสุขภาพเกิดขึ้นมาก ไม่ว่าจะเป็น อาหารออร์แกนิก อาหารคลีน หรือแม้แต่ผลิตภัณฑ์เสริมอาหารต่างๆ ที่เข้ามาตีตลาดและแย่งชิงส่วนแบ่งจากอุตสาหกรรมแปรรูปอาหารจากถั่วเหลืองไปไม่มากนักน้อย ประกอบกับแนวโน้มอุตสาหกรรมอาหารที่ขยายตัวเพิ่มสูงขึ้น ทำให้มีการแข่งขันทั้งด้านราคาและบริการที่ทวีความรุนแรงมากยิ่งขึ้น ดังนั้นผู้ประกอบการอุตสาหกรรมแปรรูปถั่วเหลืองจำเป็นต้องพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต ลดต้นทุน รักษาฐานลูกค้าเดิม เพิ่มลูกค้าใหม่ และสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดอย่างยั่งยืนในระยะยาว โดยสารนิพนธ์ฉบับนี้จะขอนำกรณีตัวอย่าง “โรงเต้าหู้สุพรรณ” ซึ่งกำลังประสบปัญหายอดขายลดลง มาศึกษาเพื่อเป็นกรอบในการวิเคราะห์วางแผนกลยุทธ์ในการเพิ่มยอดขายและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้แก่กิจการ

1.2 ภาพรวมธุรกิจและการแข่งขัน

การจัดการห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเต้าหู้

การจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) คือ การจัดการกระบวนการ ตั้งแต่ต้นน้ำ กลางน้ำ และปลายน้ำ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าและผู้บริโภคคนสุดท้าย การจัดการที่จะนำสินค้า ตั้งแต่วัตถุดิบ ไปจนถึงสินค้าสำเร็จรูปให้ถึงมือผู้บริโภค



ภาพที่ 1.1 ห่วงโซ่อุปทานของอุตสาหกรรมเต้าหู้

จากภาพที่ 1.1 แสดงห่วงโซ่อุปทานของโรงงานเต้าหู้ เริ่มจากการจัดหาวัตถุดิบต่างๆ ซึ่งวัตถุดิบหลัก คือ ถั่วเหลืองพันธุ์เชียงใหม่ 60 ทางโรงงานจะเลือกจากคุณภาพเบอร์ 1 และราคาของถั่วเหลืองจากฟาร์มถั่วเหลือง ส่วนใหญ่มาจากทางภาคเหนือ เช่น เชียงใหม่และลำพูน คัดเลือกผู้ขายวัตถุดิบจากความสัมพันธ์อันดี และความน่าเชื่อถือ ควบคุมกระบวนการผลิต การขนส่ง จัดจำหน่ายสินค้า จนกระทั่งส่งเต้าหู้ถึงมือลูกค้าได้ต้องถูกต้องตามความต้องการและตรงเวลา การจำหน่ายหลักๆ จะส่งผ่านยี่ปั๊วที่เป็นลูกค้าหลัก (Customer) และมีช่องทางหน้าร้านเพื่อจำหน่ายให้กับผู้บริโภคชั้นสุดท้าย (End Consumer)

ชนิดของเต้าหู้

เต้าหู้ชนิดแข็ง

- เต้าหู้ชนิดขาวแข็ง ทำจากน้ำเต้าหู้ผสมกับดิวหรือแมกนีเซียมซัลเฟตเพื่อช่วยให้น้ำเต้าหู้จับตัวเป็นเนื้อเมื่อตกตะกอนแล้วจึงนำไปใส่ในผ้าขาวที่ปูอยู่ในบล็อก พอสะเด็ดน้ำแล้วจึงห่อให้เป็นก้อนแล้วทับให้สะเด็ดน้ำอีกครั้ง ได้เป็นเต้าหู้ขาวแข็งมักนำไปผัดกับผักต่างๆ
- เต้าหู้ชนิดเหลืองแข็ง วิธีการทำน้ำเต้าหู้ขาวแข็งไปหมักในเกลือแล้วจึงนำไปต้ม พร้อมทั้งใส่ขมิ้นให้เป็นสีเหลืองเคลือบบริเวณผิวของเต้าหู้ทำให้เนื้อเต้าหู้ชนิดนี้แข็งและมีความยืดหยุ่นกว่าชนิดขาวแข็ง ส่วนใหญ่นำไปทำผัดไทย หมี่กะทิ ผัดถั่วงอก ผัดขลุกลูกกั๊กน้ำพริกเผาหรือนำไปผสมเป็นเครื่องก๋วยเตี๋ยวหลอด

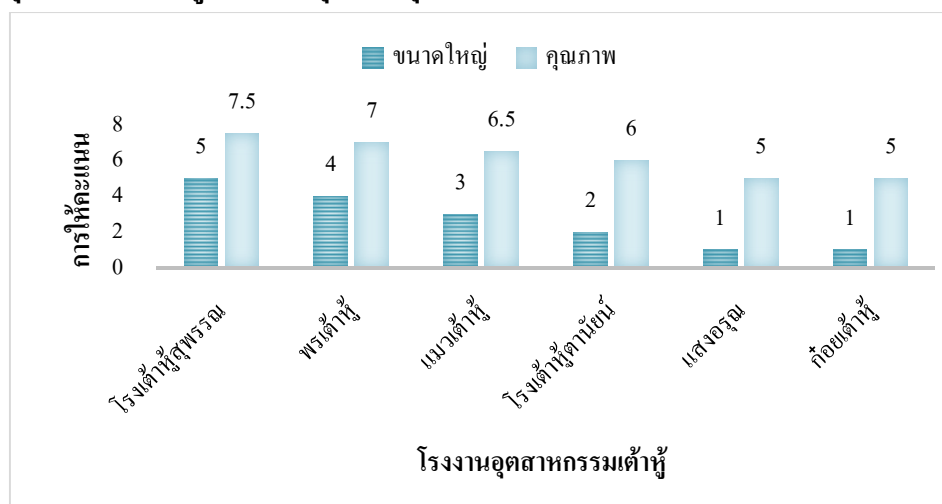
- เต้าหู้ชนิดทอด มีส่วนประกอบคล้ายกับเต้าหู้ขาวแข็ง แต่มีสัดส่วนและเทคนิคที่แตกต่างกัน เนื้อสัมผัสที่ได้จากเต้าหู้ชนิดนี้มีความอ่อนนุ่มกว่าเต้าหู้ขาวแข็ง เมื่อนำไปทอดแล้วจะพองตัวมากกว่า และภายในจะมีเนื้อเต้าหู้ที่ไม่พองหรือกลวง ส่วนมากจะใส่ในอาหารประเภทต้มพะโล้ ต้มจับฉ่าย ผัด แกงต่างๆ และลูกชิ้นแคะ
- เต้าหู้ชนิดชีอิ้วดำ วิธีทำนำเต้าหู้ชนิดเหลืองแข็งไปเคี่ยวกับชีอิ้วดำและเครื่องเทศสมุนไพรต่างๆ เพื่อให้เกิดกลิ่นหอมและรสชาติที่แตกต่างโดยใส่น้ำตาลทรายแดงทำให้มีรสชาติที่กลมกล่อม สามารถเก็บไว้ได้นานกว่าเต้าหู้ชนิดอื่นๆ เพราะมีความชื้นน้อย ถ้าเก็บใส่ช่องแช่แข็งจะอยู่ได้นานหลายเดือน นิยมนำไปยำกับเกี๊ยมไม้ ผัดกับดอกกุยช่าย ใส่ในอาหารเจแทนเนื้อหมูในพะโล้เจหรือทานเป็นอาหารว่างก็ได้

เต้าหู้ชนิดอ่อน

- เต้าหู้ชนิดเหลืองนุ่ม วิธีการทำต่างจากเต้าหู้ขาวแข็งเพราะใช้แคลเซียมซัลเฟต (ผงยิปซัม ซึ่งเรียกในภาษาจีนว่า “เจียะกอ”) ในการทำให้โปรตีนในน้ำนมถั่วเหลืองตกตะกอน ซึ่งเนื้อจะเนียนและไม่แข็งเท่าเต้าหู้ขาวแข็ง เมื่อตกตะกอนแล้วนำมาใส่ผ้าขาวบางห่อในบล็อกให้เป็นก้อนแล้วนำไปต้มใส่ขมิ้นให้ได้สีเหลือง คุณสมบัติเด่นของเต้าหู้เหลืองนุ่มคือ เมื่อนำไปทอดแล้วจะทำให้ได้เต้าหู้ที่กรอบนอกนุ่มใน เต้าหู้ชนิดนี้เหมาะที่จะนำไปผัดกับกุยช่ายขาว ทอดจิ้มน้ำจิ้มเปรี้ยวหวาน ทอดกินกับน้ำพริกกะปิหรือทอดจิ้มกับน้ำจิ้มซีฟู้ดก็ได้
- เต้าหู้ชนิดขาวอ่อน ลักษณะอ่อนนุ่มกว่าเต้าหู้เหลืองนุ่ม กรรมวิธีการผลิตเหมือนกับเต้าหู้เหลืองนุ่ม จะต่างกันเพียงเวลาในการทำน้อยกว่า เต้าหู้ชนิดนี้นิยมนำไปทำเป็นแกงจืด เต้าหู้นึ่งหรือสติกเต้าหู้
- เต้าหู้ชนิดห่อผ้า วิธีการทำเหมือนกับเต้าหู้ชนิดขาวอ่อน ต่างกันเพียงการบรรจุหีบห่อที่นำมาห่อผ้าแล้วมัดทำให้แข็งและคงรูปร่างได้ดีมากขึ้นเมื่อนำไปทำอาหาร ส่วนใหญ่จะนำไปทำเต้าหู้ทรงเครื่องหรือแกงจืด

น้ำเต้าหู้ หรือ นมถั่วเหลือง เป็นเครื่องดื่มทำจากการบดถั่วเหลืองและนำไปต้มกรองจนเจือจาง อาจปรุงด้วยน้ำตาลและอื่นๆ รับประทานได้ทันที นิยมรับประทานเป็นมือเช้าคู่กับปาท่องโก๋ หรือทำเป็นน้ำเต้าหู้ทรงเครื่องโดยใส่สาเก ลูกเดือย ข้าวบาร์เลย์ ถั่วแดง วุ้น หรือธัญพืชชนิดอื่นๆ ตามชอบ

โรงงานอุตสาหกรรมเต้าหู้ในจังหวัดสุพรรณบุรี



ภาพที่ 1.2 กราฟระดับขนาดและคุณภาพกระบวนการผลิตของโรงงานเต้าหู้ในจังหวัดสุพรรณบุรี ที่มา: จากการสอบถามเจ้าของกิจการเต้าหู้สุพรรณ

จากภาพที่ 1.2 แสดงถึงการให้คะแนนการจัดอันดับขนาดของโรงงานเต้าหู้ในจังหวัดสุพรรณบุรี เรียงจากมากไปหาน้อย คือ โรงงานที่มีขนาดใหญ่ที่สุดไปยังขนาดเล็กที่สุดและระดับคุณภาพกระบวนการผลิตทั้งเครื่องจักรและอุปกรณ์ที่ใช้ในการผลิตและจัดเก็บสินค้า ที่ส่งผลต่อความสะดวกและการยืดอายุของผลิตภัณฑ์ ซึ่งสามารถเรียงลำดับได้ ดังนี้

1. โรงเต้าหู้สุพรรณ ตั้งอยู่ตำบลท่าพี่เลี้ยง อำเภอเมืองฯ จังหวัดสุพรรณบุรี ผลิตเต้าหู้ที่แปรรูปจากถั่วเหลืองเกือบทุกชนิด ได้แก่ น้ำเต้าหู้ เต้าหู้ขาวแข็ง เต้าหู้ทอด เต้าหู้เหลืองอ่อนและเต้าหู้ต้มจืด โดยโรงงานจะจำหน่ายผ่าน 2 ช่องหลัก คือขายให้กับลูกค้าจาก อ.วิเศษชัยชาญ จ.อ่างทอง ที่มารับสินค้าหน้าโรงงาน และขายตรงหน้าร้านให้กับลูกค้าซื้อในตลาดสดใจกลาง อ.เมืองฯ และ อ.อุทัย จ.สุพรรณบุรี
2. พรเต้าหู้ ตั้งอยู่ตำบลทับตีเหล็ก อำเภอเมืองฯ จังหวัดสุพรรณบุรี ผลิตเฉพาะเต้าหู้ขาวแข็งและเต้าหู้ต้มจืด วางจำหน่ายที่ จังหวัดปทุมธานี
3. แมวเต้าหู้ ตั้งอยู่ตำบลทับตีเหล็ก อำเภอเมืองฯ จังหวัดสุพรรณบุรี ผลิตเฉพาะเต้าหู้ขาวแข็งและเต้าหู้ทอด วางจำหน่ายที่ จังหวัดอยุธยา และอ.วิเศษชัยชาญ จ.อ่างทอง
4. โรงเต้าหู้ตานันท์ ตั้งอยู่ตำบลท่าพี่เลี้ยง อำเภอเมืองฯ จังหวัดสุพรรณบุรี ผลิตเต้าหู้ทุกชนิด ส่งขายใน อ.เมืองฯ จ.สุพรรณบุรี

5. แสงอรุณ ตั้งอยู่ตำบลคอนกำยาน อำเภอเมืองฯ จังหวัดสุพรรณบุรี ผลิตภัณฑ์เต้าหู้แข็งวางจำหน่ายที่ อ.วิเศษชัยชาญ จ.อ่างทอง
6. ก้อยเต้าหู้ ตั้งอยู่ตำบลไผ่ขวาง อำเภอเมืองฯ จังหวัดสุพรรณบุรี ผลิตภัณฑ์เต้าหู้ขาวแข็งและเต้าหู้เหลือง วางจำหน่ายที่ อ.เมืองฯ และ อ.อู่ทอง จ.สุพรรณบุรี

จากข้อมูลข้างต้นจะเห็นได้ว่า โรงเต้าหู้สุพรรณมีคู่แข่งหลักทั้งหมด 4 ราย ได้แก่ แมวเต้าหู้ โรงเต้าหู้คานัยน์ แสงอรุณ และก้อยเต้าหู้และเนื่องจากสินค้าที่ไม่มี ความแตกต่าง รูปแบบการแข่งขันจึงเน้นการแข่งขันกันด้านราคาเป็นหลัก

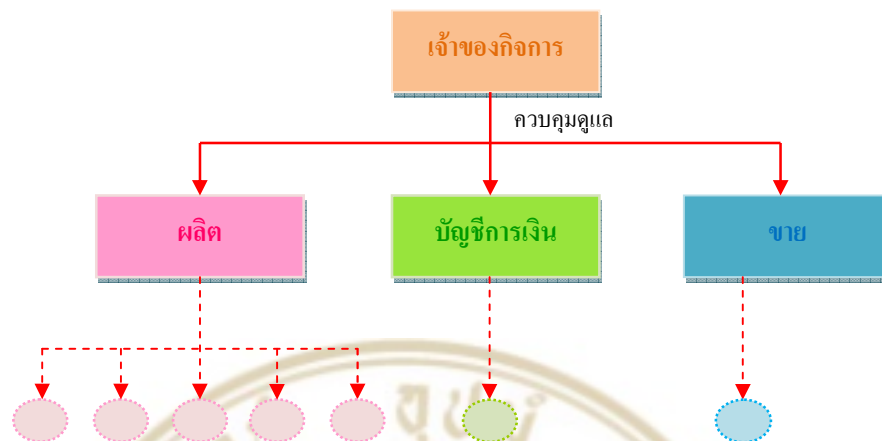
แนวโน้มของอุตสาหกรรมอาหารในอนาคต

ด้วยจำนวนประชากรโลกที่เพิ่มมากขึ้นทุกปี จำนวนผู้สูงอายุที่เพิ่มขึ้น วิธีการดำเนินชีวิตของคน ที่เปลี่ยนแปลงไป ผู้บริโภคมีความใส่ใจและดูแลสุขภาพเพิ่มขึ้น จึงหันมาบริโภคอาหารที่มีน้ำตาลและไขมันต่ำ รวมถึงอาหารมังสวิรัตและอาหารเจ ก็สูงขึ้นตามแนวโน้มผู้บริโภคที่ไม่ทานเนื้อสัตว์ที่เพิ่มขึ้น อุตสาหกรรมแปรรูปจากถั่วเหลือง จึงเป็นอีกหนึ่งธุรกิจที่น่าสนใจในอนาคตส่งผลให้อุตสาหกรรมเต้าหู้มีแนวโน้มแข่งขันที่รุนแรงขึ้นไปในทิศทางเดียวกัน

1.3 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร

โรงเต้าหู้สุพรรณ เปิดกิจการมากกว่า 40 ปี ตั้งโดยนายอ้วนก แซ่ลิ้มและนางมยุรี สุภโกเศรษฐ์ เมื่อเริ่มเข้าสู่วัยชราก็ยกกิจการให้กับนางศิริพรรณ วิวรรณชนานุตร์ผู้เป็นลูกสาว (รุ่นที่ 2) สืบทอดกิจการมาจนถึงปัจจุบัน เป็นโรงงานอุตสาหกรรมชั้นนำในจังหวัดสุพรรณบุรี ภายใต้ชื่อ “เต้าหู้สุพรรณ” ซึ่งที่เป็นที่รู้จักของคนในจังหวัดสุพรรณบุรี โรงงานมีทำเลตั้งอยู่ 185 ถนนขุนช้าง ตำบลท่าพี่เลี้ยง อำเภอเมืองสุพรรณบุรี จังหวัดสุพรรณบุรี

โครงสร้างองค์กร

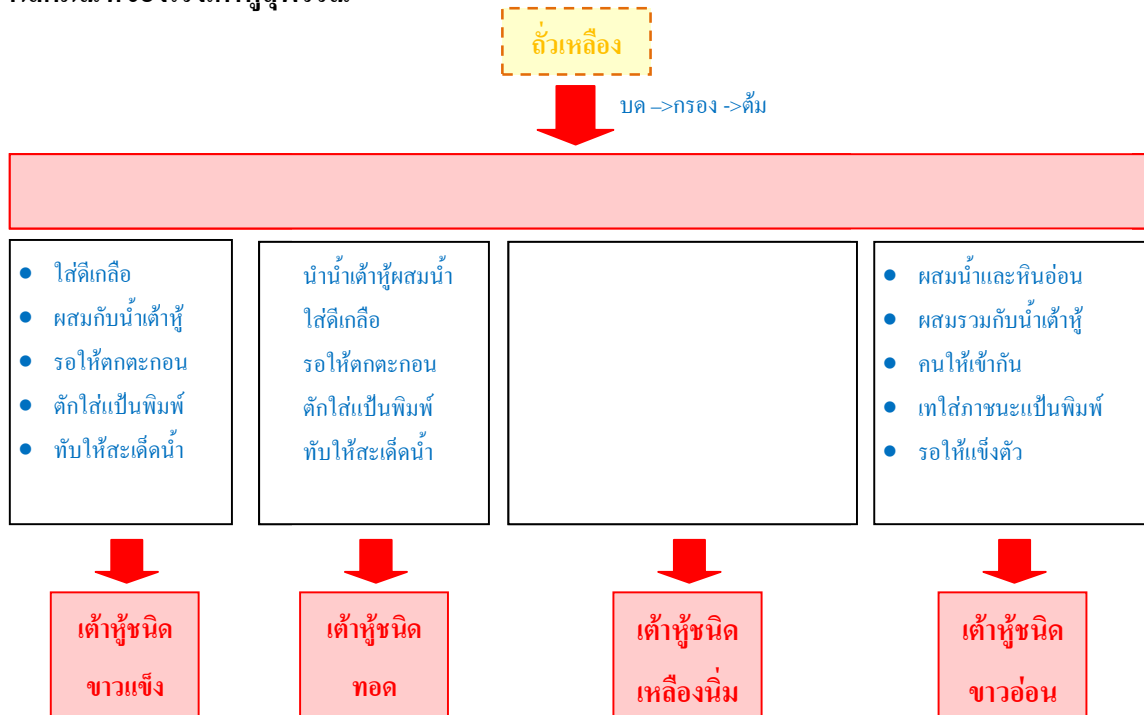


ภาพที่ 1.3 แผนผังองค์กร โรงเต้าหู้สุพรรณ
ที่มา: ข้อมูลภายในกิจการ โรงเต้าหู้สุพรรณ

จากภาพที่ 1.3 แสดงโครงสร้างองค์กรของโรงเต้าหู้สุพรรณ ซึ่งมีลักษณะเป็นผังองค์กรที่ไม่มีความซับซ้อนและเป็นลักษณะเป็นผังองค์กรในแนวราบ (Flat Organization) ทำให้สื่อสารกันง่าย ลักษณะการบริหารงานโดยเจ้าของกิจการเป็นผู้ควบคุมดูแลดำเนินการบริหารงานทุกฝ่าย อันได้แก่

- ฝ่ายขาย มีผู้ช่วยฝ่ายขาย ทำหน้าที่ในการรับคำสั่งซื้อลูกค้าประจำวัน เพื่อวางแผนการผลิตและขาย
- ฝ่ายผลิต ได้รับการควบคุมกระบวนการผลิตทุกขั้นตอนจากเจ้าของกิจการเองโดยตรง ประกอบด้วย คนงานทั้งหมด 5 คน รับผิดชอบตั้งแต่เริ่มเตรียมวัตถุดิบ นำเข้าสู่กระบวนการผลิต ห่อเป็นทรงก้อน เต้าหู้ ทับให้สะเด็ดน้ำ บรรจุภัณฑ์ และเก็บรักษาเพื่อเตรียมจัดจำหน่าย
- ฝ่ายบัญชีการเงิน รับผิดชอบโดยผู้ช่วยฝ่ายการเงิน (ลูกสาวของเจ้าของกิจการ) ซึ่งมีหน้าที่เกี่ยวกับการสรุปรายการสินค้าที่ผลิตได้ คำนวณรายรับประจำวัน รวมทั้งการวางบิลเรียกเก็บเงินลูกค้าของกิจการ

ผลิตภัณฑ์ของโรงเต้าหู้สุพรรณ



ภาพที่ 1.4 กรรมวิธีการแปรรูปถั่วเหลืองเป็นเต้าหู้แต่ละชนิดของโรงเต้าหู้สุพรรณ
ที่มา: ข้อมูลภายในกิจการ โรงเต้าหู้สุพรรณ

จากภาพที่ 1.4 แสดงกรรมวิธีการแปรรูปถั่วเหลืองเป็นเต้าหู้แต่ละชนิดของโรงเต้าหู้สุพรรณ เริ่มจากรับถั่วเหลืองซึ่งกะเทาะเปลือกแล้วมาจากซัพพลายเออร์นำไปแช่น้ำให้นิ่ม และเข้าเครื่องบด กรอง และต้ม กลายเป็น “น้ำเต้าหู้” แสดงดังภาพ 1.5



ภาพที่ 1.5 ผลิตภัณฑ์น้ำเต้าหู้
ที่มา: โรงเต้าหู้สุพรรณ

จากนั้นนำเต้าหู้ผสมกับคิเกลือเมื่อตักตะกอนแล้วนำไปใส่ในผ้าขาวที่ปูอยู่ในแป้นพิมพ์ แล้วจึงห่อให้เป็นก้อน นำไปทับให้สะเด็ดน้ำอีกครั้ง จนได้เป็น “เต้าหู้ขาวแข็ง” แสดงดังภาพ 1.6



ภาพที่ 1.6 ผลิตรภัณฑ์เต้าหู้ชนิดขาวแข็ง
ที่มา: โรงเต้าหู้สุพรรณ

ในส่วนเต้าหู้ชนิดทอด มีวิธีการทำเหมือนกับเต้าหู้ขาวแข็ง ต่างกันเพียงแค่ขั้นตอนแรก จะต้องผสมน้ำลงไปเล็กน้อยผสมกับคิเกลือเมื่อตักตะกอนแล้วนำไปใส่ในผ้าขาวที่ปูอยู่ในแป้นพิมพ์ ห่อให้เป็นก้อน นำไปทับให้สะเด็ดน้ำอีกครั้งได้เป็น “เต้าหู้ทอด” แสดงดังภาพ 1.7



ภาพที่ 1.7 ผลิตรภัณฑ์เต้าหู้ชนิดทอด
ที่มา: โรงเต้าหู้สุพรรณ

เต้าหู้ชนิดนี้มีวิธีการทำต่างจากเต้าหู้ชนิดแข็ง หากนำน้ำเต้าหู้มาผสมกับแป้งมันและผงหินอ่อนที่ละลายน้ำแล้ว รอให้ตักตะกอน และนำมาใส่ผ้าขาวบางห่อในแป้นพิมพ์ให้เป็นก้อนนำไปต้มใส่สัผสมอาหารสีเหลือง ได้เป็น “เต้าหู้เหลืองนึ่ง” แสดงดังภาพ 1.8



ภาพที่ 1.8 ผลิตภัณฑ์เต้าหู้ชนิดเหลืองนุ่ม

ที่มา: โรงเต้าหู้สุพรรณ

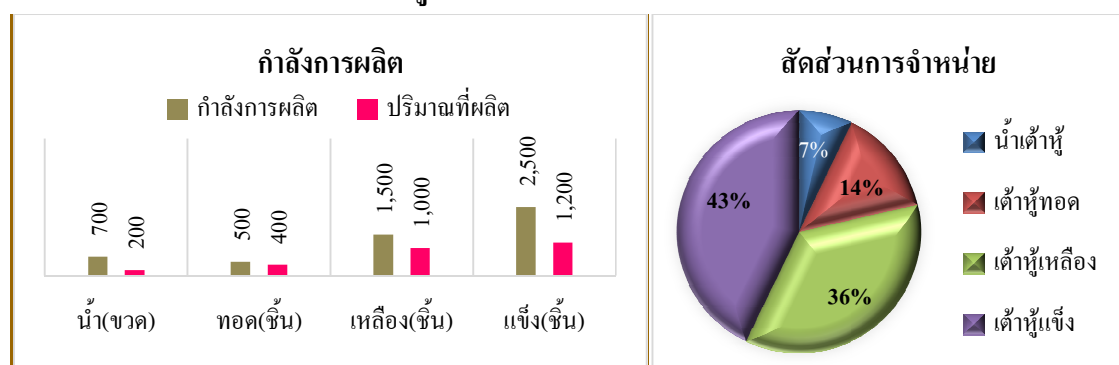
และสุดท้ายเต้าหู้ชนิดขาวอ่อน หรือเรียกอีกชื่อว่า เต้าหู้ต้มจัดกรรมวิธีการผลิตคล้ายกับเต้าหู้ชนิดเหลืองนุ่ม โดยการนำน้ำผสมกับผงหินอ่อนรวมกับน้ำเต้าหู้ คนให้เข้ากัน และเทใส่ภาชนะ รอให้แข็งตัวเป็น “เต้าหู้ชนิดขาวอ่อน” แสดงดังภาพ 1.9



ภาพที่ 1.9 ผลิตภัณฑ์เต้าหู้ชนิดขาวอ่อน

ที่มา: โรงเต้าหู้สุพรรณ

กำลังการผลิตและสัดส่วนการขายเต้าหู้โดยเฉลี่ยต่อวัน

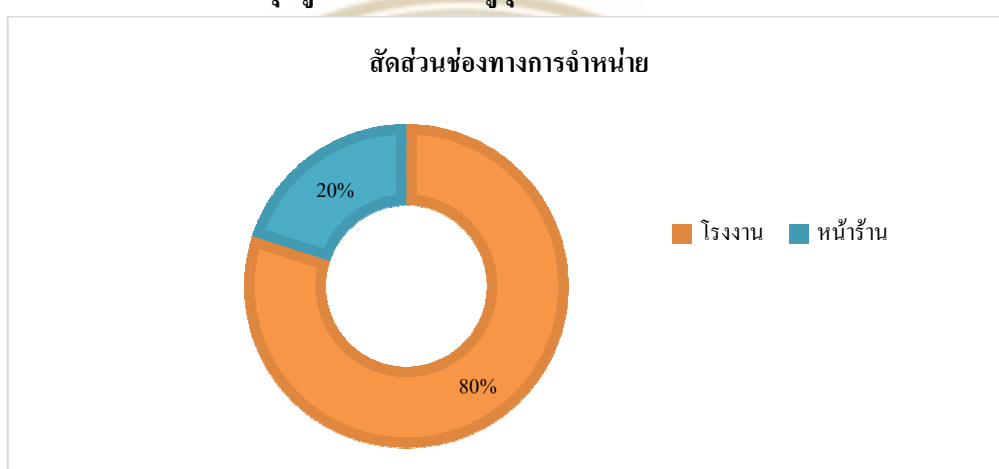


ภาพที่ 1.10 กำลังการผลิตและสัดส่วนการจำหน่ายเต้าหู้แต่ละกลุ่มของโรงเต้าหู้สุพรรณ

ที่มา: จากการสอบถามเจ้าของกิจการเต้าหู้สุพรรณ

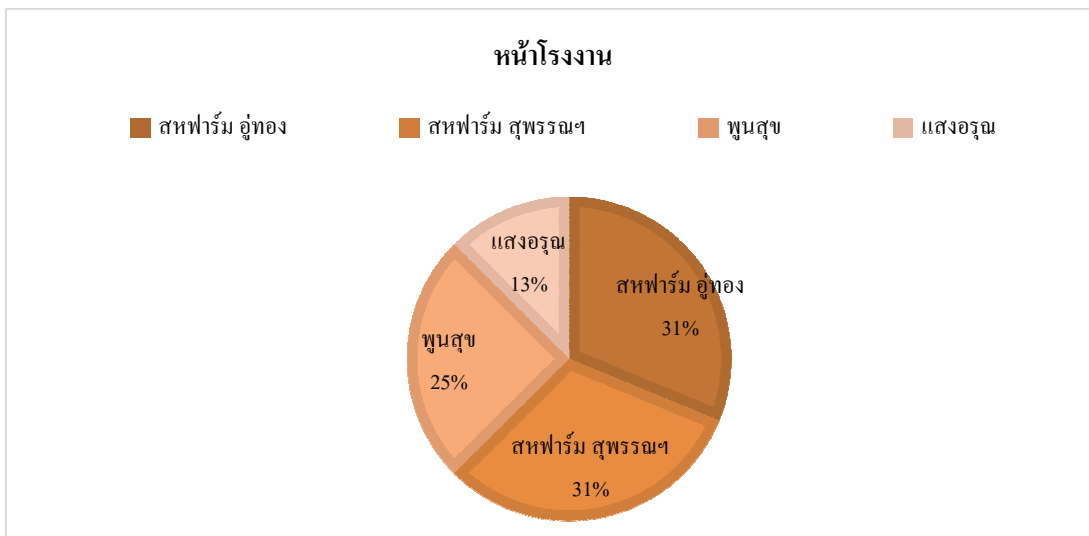
จากภาพที่ 1.10 แสดงกำลังการผลิตเต้าหู้และสัดส่วนการจำหน่ายเต้าหู้แต่ละชนิดโดยเฉลี่ยต่อวัน โรงเต้าหู้สุพรรณมีกำลังการผลิตเต้าหู้ทั้งหมด 5,200 หน่วย ไม่รวมเต้าหู้ต้มจืดและน้ำเต้าหู้ ซึ่งโรงงานจะผลิต เมื่อได้รับคำสั่งซื้อจากลูกค้าเท่านั้น เนื่องจากเป็นสินค้าเสียง่าย ในปัจจุบัน โรงงานผลิตเพื่อขายต่อวัน ได้แก่ น้ำเต้าหู้จำนวน 200 ขวด คิดเป็นร้อยละ 7 เต้าหู้ทอดจำนวน 400 ชิ้น คิดเป็นร้อยละ 14 เต้าหู้เหลืองจำนวน 1,000 ชิ้น คิดเป็นร้อยละ 36 และเต้าหู้แข็งจำนวน 1,200 ชิ้น คิดเป็นร้อยละ 43 ตามลำดับ

ช่องทางการจัดจำหน่ายและกลุ่มลูกค้าของโรงเต้าหู้สุพรรณ

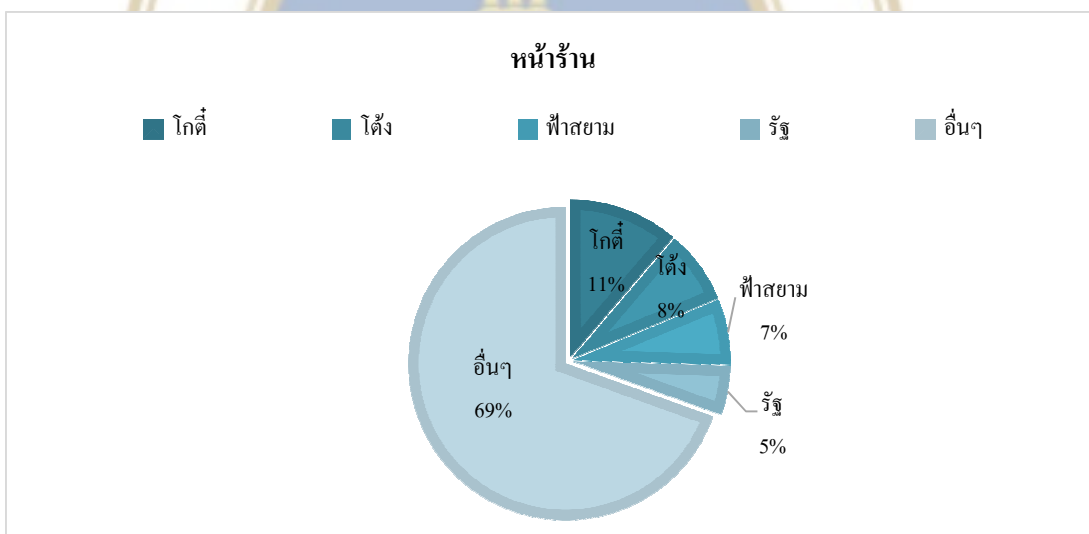


ภาพที่ 1.11 สัดส่วนช่องทางการจำหน่ายของโรงเต้าหู้สุพรรณ
ที่มา: จากการสอบถามเจ้าของกิจการเต้าหู้สุพรรณ

จากภาพที่ 1.11 โรงเต้าหู้สุพรรณจะจำหน่ายผ่าน 2 ช่องหลัก คือขายให้กับลูกค้าซึ่งมารับสินค้าหน้าโรงงานเพื่อนำไปวางขายที่ อ.วิเศษชัยชาญ จ.อ่างทอง อ.เมืองและอ.อุ้มทอง จ.สุพรรณบุรี และขายตรงหน้าร้านให้กับลูกค้าในตลาดสดใจกลางเมืองสุพรรณบุรีโดยมีกลุ่มลูกค้าในแต่ละช่องทางการจำหน่าย แสดงดังภาพ 1.12 และ 1.13

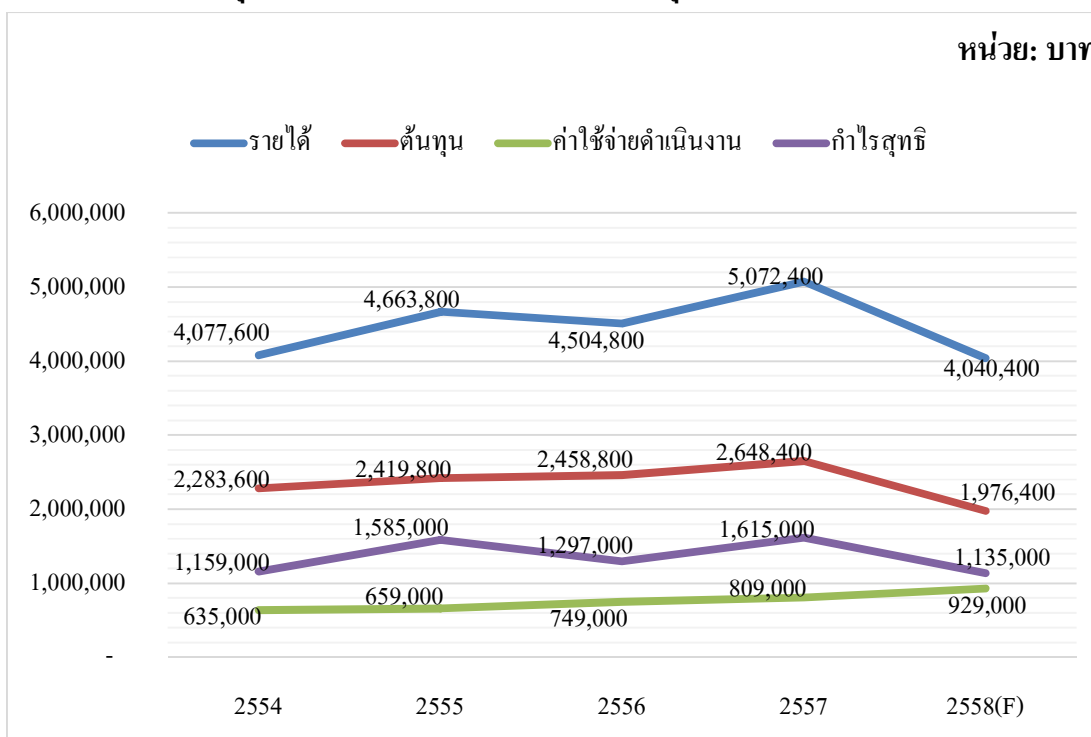


ภาพที่ 1.12 สัดส่วนช่องทางจำหน่ายหน้าโรงงานของโรงเต้าหู้สุพรรณ
ที่มา: จากการสอบถามเจ้าของกิจการเต้าหู้สุพรรณ



ภาพที่ 1.13 สัดส่วนช่องทางจำหน่ายหน้าร้านของโรงเต้าหู้สุพรรณ
ที่มา: จากการสอบถามเจ้าของกิจการเต้าหู้สุพรรณ

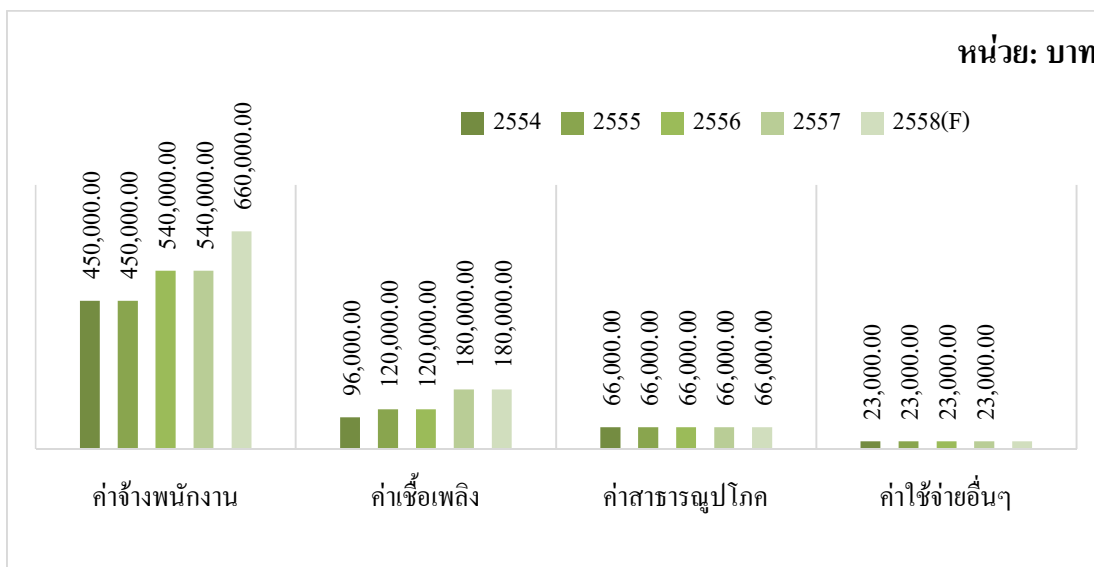
โครงสร้างรายได้ ต้นทุน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และกำไรสุทธิ



ภาพที่ 1.14 กราฟเทียบรายได้ ต้นทุน ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และกำไรสุทธิของโรงเต้าหู้สุพรรณ ตั้งแต่ปี 2554-2558 (ประมาณการ)

ที่มา: ข้อมูลภายในทางบัญชี โรงเต้าหู้สุพรรณ

จากภาพที่ 1.14 แสดงสัดส่วนเปรียบเทียบรายได้ ต้นทุน ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน และกำไรสุทธิของโรงเต้าหู้สุพรรณ จะเห็นได้ว่า รายได้ของโรงเต้าหู้สุพรรณในปี 2558 มีแนวโน้มลดลงจากปี 2557 เนื่องจากสถานการณ์แข่งขันที่รุนแรงในอุตสาหกรรมอาหาร ส่งผลให้มีการแข่งขันด้านราคาที่สูง การลดราคา จนเกิดการแย่งชิงลูกค้าด้วยเช่นกัน ในส่วนของต้นทุนส่วนมากเป็นค่าวัตถุดิบในกระบวนการผลิตซึ่งผันแปรตามยอดขายของกิจการจึงลดลงไปในทางเดียวกัน ในทางกลับกันค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานกลับสูงขึ้นตามภาวะเศรษฐกิจ ซึ่งมีสาเหตุมาจากสองรายการหลัก ได้แก่ ค่าจ้างพนักงานและค่าเชื้อเพลิง ดังภาพ 1.15



ภาพที่ 1.15 กราฟแจกแจงค่าใช้จ่ายต่างๆของโรงเต้าหู้สุพรรณ เปรียบเทียบตั้งแต่ปี 2554-2558 (ประมาณการ)

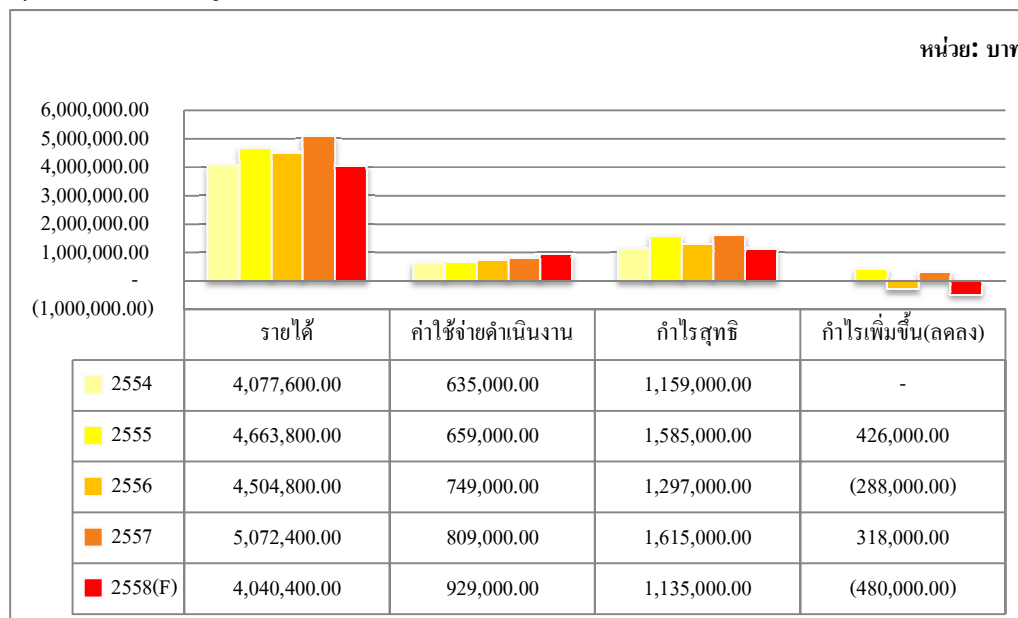
ที่มา: ข้อมูลภายในทางบัญชี โรงเต้าหู้สุพรรณ

จากภาพที่ 1.15 แสดงให้เห็นสาเหตุที่ทำให้ค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่างๆ ของโรงเต้าหู้สุพรรณเพิ่มสูงขึ้น เนื่องจากค่าจ้างพนักงานและค่าเชื้อเพลิงที่มีแนวโน้มปรับตัวสูงขึ้นจากการปรับอัตราจ้างและในปี 2558 มีการจ้างพนักงานเพิ่มเติมเพื่อรับผิดชอบงานฝ่ายบัญชีการเงินโดยเฉพาะและค่าเชื้อเพลิงที่มีราคาปรับตัวสูงขึ้นตามลำดับ

1.4 สภาพปัญหา

ด้วยแนวโน้มอุตสาหกรรมอาหารในอนาคตตามหัวข้อก่อนหน้านี้ที่กล่าวมานั้น ส่งผลทำให้การผลิตและขายเต้าหู้ของโรงเต้าหู้สุพรรณไม่สามารถคำนึงแต่กำไรที่ต้องการเพียงอย่างเดียว ประกอบกับกำไรที่ได้ลดลงสวนทางกับสถานการณ์ต้นทุนรวมในการผลิตเต้าหู้ที่มีแนวโน้มสูงขึ้น ทั้งวัตถุดิบ พลังงาน เชื้อเพลิงและค่าไฟฟ้า ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอกที่ยากจะควบคุมได้ ด้วยเหตุนี้ทำให้ผู้ผลิตโรงงานเต้าหู้จำเป็นต้องหันมาทบทวนกระบวนการผลิตภายใน เช่น การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานและเครื่องจักร การลดการเกิดของเสียจากขั้นตอนต่างๆ และการลดต้นทุนการผลิต ทั้งนี้ก็เพื่อให้โรงงานเต้าหู้สามารถมีความได้เปรียบในการแข่งขันที่เพิ่มขึ้น

จากการศึกษาภาพรวมธุรกิจและการแข่งขันในหัวข้อที่ 1.2 ในจังหวัดสุพรรณบุรีค่อนข้างมีสถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมเด้าหู้ที่รุนแรงและมีแนวโน้มจะเพิ่มสูงขึ้นเรื่อยๆ ทำให้โรงเด้าหู้สุพรรณประสบปัญหา*กำไรและยอดขายที่ลดต่ำลง*

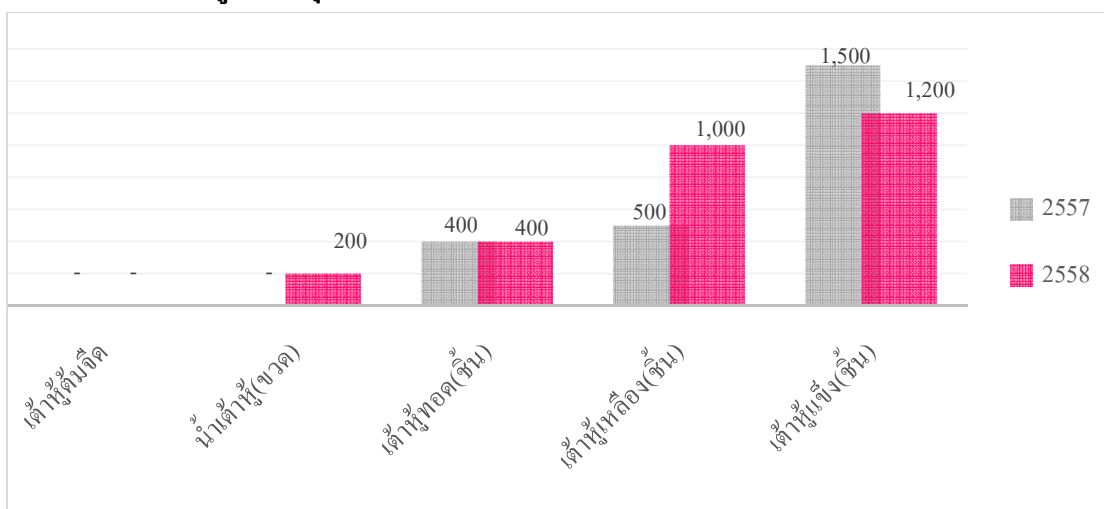


ภาพที่ 1.16 กราฟแสดงรายการรายได้ ค่าใช้จ่ายดำเนินงาน และกำไรสุทธิของโรงเด้าหู้สุพรรณเปรียบเทียบตั้งแต่ปี 2554-2558 (ประมาณการ)

ที่มา: ข้อมูลภายในทางบัญชี โรงเด้าหู้สุพรรณ

จากภาพที่ 1.16 แสดงถึงข้อมูลทางการเงินย้อนหลัง 5 ปีที่ผ่านมา กำไรสุทธิและยอดขายของโรงงานเด้าหู้สุพรรณมีแนวโน้มผันผวนอยู่พอสมควร และจากการประมาณการในปี 2558 มียอดกำไรจำนวน 1,135,000 บาท ซึ่งลดลงจากปี 2557 จำนวน 480,000 บาท จากการวิเคราะห์ พบว่าเหตุการณ์ข้างต้นมีสาเหตุหลักมาจากรายได้จากการขายของโรงเด้าหู้สุพรรณที่ลดลง ประกอบกับการแบกรับภาระค่าใช้จ่ายที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ (แสดงดังภาพ 1.16)

สัดส่วนการขายเต้าหู้แต่ละกลุ่ม



ภาพที่ 1.17 สัดส่วนเปรียบเทียบการขายเต้าหู้แต่ละกลุ่มผลิตภัณฑ์โดยเฉลี่ยต่อวัน

ที่มา: จากการสอบถามเจ้าของกิจการเต้าหู้สุพรรณ

จากภาพที่ 1.17 แสดงสัดส่วนเปรียบเทียบการขายเต้าหู้แต่ละกลุ่มผลิตภัณฑ์ว่า ปริมาณของเต้าหู้แต่ละกลุ่มสามารถขายได้เพิ่มขึ้นหรือลดลงเท่าใด จากภาพที่ 1.10 แสดงให้เห็นชัดเจนว่าสินค้าหลักของโรงเต้าหู้สุพรรณ ได้แก่ เต้าหู้แข็ง เต้าหู้เหลือง และเต้าหู้ทอด ตามลำดับ ซึ่งจากภาพที่ 1.17 จะเห็นว่า เต้าหู้แข็งซึ่งเป็นสินค้าหลักของกิจการมีปริมาณการขายลดลงจาก 1,500 เป็น 1,200 ก้อนต่อวัน เนื่องจากเป็นเต้าหู้ชนิดที่สามารถออกเลียนแบบและทำง่ายกว่าเต้าหู้เหลืองและเต้าหู้ทอด จึงทำให้โรงเต้าหู้สุพรรณโดนคู่แข่งแย่งชิงลูกค้าและยอดขายลดลงตามลำดับ

บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ

จากการวิเคราะห์ภาพใหญ่ลงมาสู่สภาพปัญหาในบทก่อนหน้านี้ ทำให้มองเห็นว่า ปัญหาใดสำคัญควรได้รับการแก้ไข การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการแข่งขันและการดำเนินธุรกิจ พิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนของกิจการ ข้อได้เปรียบเสียเปรียบเมื่อเทียบกับคู่แข่งช่วยให้กำหนดกลยุทธ์และแก้ปัญหาทางธุรกิจได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพการวิเคราะห์สภาพแวดล้อม มีทั้งการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและภายในเพื่อดูการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของอุตสาหกรรมทำให้จัดอุปสรรคและสร้างโอกาสใหม่ๆ รวมทั้งการประเมินทรัพยากรและความสามารถขององค์กรให้ทราบถึงจุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร

ในบทนี้จะกล่าวถึง การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในระดับอุตสาหกรรมและมหภาค โดยใช้ทฤษฎีแรงผลักดันทั้ง 5 (Five Forces Analysis) และทฤษฎี PESTEL Analysis ส่วนการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในใช้เครื่องมือห่วงโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain) ในการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของกรณีตัวอย่าง “โรงเตาผู้สุพรรณ”

2.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในระดับมหภาค โดยใช้ PESTLE Analysis

PESTLE Analysis เป็นเครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิเคราะห์แนวโน้มของตลาด และวิเคราะห์ภาพรวมของธุรกิจในอนาคต โดยอาศัยการข้อมูลของการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกต่างๆ ที่ไม่สามารถควบคุมได้ ประกอบด้วยปัจจัยดังต่อไปนี้

P – Politic: ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง

ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง สามารถเปลี่ยนแปลงตามนโยบายของรัฐบาลในช่วงเวลานั้นๆ หากรัฐมีการส่งเสริมการส่งออกจะส่งผลให้ธุรกิจที่มีการส่งสินค้าไปขายต่างประเทศได้เปรียบหรือหากรัฐบาลอยู่ในสถานะที่มั่นคงไม่มีปัญหาทางการเมืองย่อมทำให้ต่างชาติหันมาสนใจลงทุนในประเทศมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีประเด็นต่างๆ เช่น ระเบียบปฏิบัติและข้อห้ามในการทำธุรกิจเป็นอีกหนึ่งปัจจัยที่สนับสนุนให้สามารถทำธุรกิจได้ยากง่ายแตกต่างกัน

E – Economic: ปัจจัยทางเศรษฐกิจ

ปัจจัยทางเศรษฐกิจ มีผลทางตรงกับทุกธุรกิจเพราะเศรษฐกิจของประเทศเป็นตัวกำหนดกำลังซื้อของคนและขนาดของตลาดในประเทศซึ่งมีหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเศรษฐกิจ อาทิเช่น นโยบายดอกเบี้ยหรืออัตราการว่างงานของคนจะสามารถช่วยเราวางแผนธุรกิจว่าจะเลือกดำเนินการเป็นระยะสั้นหรือระยะยาวจากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบันและแนวโน้มของเศรษฐกิจในอนาคต

S – Social: ปัจจัยทางสังคม

ปัจจัยทางสังคม หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสภาพสังคมวัฒนธรรมและชีวิตความเป็นอยู่ของคนในพื้นที่นั้นว่าเป็นอย่างไร เพื่อที่จะเริ่มทำแผนการตลาดได้อย่างถูกต้องเพราะวิถีชีวิตของคนในแต่ละพื้นที่นั้นจะมีความแตกต่างกันออกไป ซึ่งจะส่งผลต่อพฤติกรรมที่ซื้อที่แตกต่างกันออกไปด้วยเช่นกัน ดังนั้นการที่จะเข้าไปทำตลาดในแต่ละพื้นที่เป็นสิ่งที่จะต้องเข้าไปศึกษาในส่วนนี้ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าธุรกิจจะสามารถดำเนินไปได้อย่างราบรื่นและเป็นที่ยอมรับของคนในชุมชนในด้านที่ดีและไม่ส่งผลกระทบต่อคนในชุมชนนั้นๆ

T – Technology: ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ๆ

ในแต่ละพื้นที่ในการทำธุรกิจจะมีการพัฒนาของนวัตกรรมและเทคโนโลยีที่แตกต่างกัน บางชุมชนอาจอาศัยอยู่ได้โดยไม่ต้องอาศัยเทคโนโลยี แต่กับบางชุมชนกลับต้องพึ่งพาเทคโนโลยีในการดำเนินชีวิตเป็นอย่างมาก รวมไปถึงแนวโน้มในอนาคตว่า ถ้าในอนาคตมีเทคโนโลยีใหม่เข้ามาและธุรกิจเราจะเป็นอย่างไร นอกจากนี้เทคโนโลยีการสื่อสาร ยังเป็นอีกแนวโน้มหนึ่งที่กำลังเป็นที่ต้องการของคนยุคนี้เช่นกัน

L – Legal: ปัจจัยทางกฎหมาย

ปัจจัยทางกฎหมาย หมายถึง เรื่องกฎระเบียบต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจ ดังนั้นจึงควรศึกษากฎระเบียบเหล่านั้นให้ชัดเจนเพื่อที่จะได้สามารถผลประโยชน์ของตนเองได้อย่างครบถ้วน เช่น กฎหมายแรงงาน กฎหมายการคุ้มครองผู้บริโภค เป็นต้น

E – Environmental: ปัจจัยทางสภาพแวดล้อม

ปัจจัยทางสิ่งแวดล้อม เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ทุกวันนี้คนหันมาใส่ใจมากขึ้นทั้งในเรื่องของการช่วยรักษาสิ่งแวดล้อมรอบข้างในขณะที่องค์กรกำลังธุรกิจ นอกจากนี้แล้วหากมองภาพในระดับที่ใหญ่ขึ้น เช่น เรื่องการลดการปล่อยแก๊สเรือนกระจกเพื่อช่วยลดโลกร้อน เป็นต้น หรือหากมองถึงสภาพแวดล้อมภายในองค์กรนั้นก็จะมีหมายถึงการบริหารพนักงานในแต่ละฝ่าย หรือการปรับทัศนคติของพนักงานในการทำงานร่วมกันได้

ผลการวิเคราะห์ PESTLE ของอุตสาหกรรมเด้าหัว มีดังนี้

2.1.1 ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง รัฐบาลให้ความสำคัญปลอดภัยของอาหารเป็นนโยบายสำคัญ โดยดำเนินการอย่างต่อเนื่องมาตั้งแต่ปี 2544 มอบหมายให้กระทรวงสาธารณสุขมีบทบาทในการติดตามตรวจสอบควบคุมและให้การรับรองมาตรฐานอาหารสถานที่ผลิตและจำหน่ายอาหาร เพื่อคุ้มครองสุขภาพของผู้บริโภคภายในประเทศในปี 2547 ถึงแม้ว่าในช่วงกลางปี 2558 ที่ผ่านมามีเหตุการณ์วางระเบิดใจกลางเมืองกรุงเทพมหานคร แต่ไม่ได้ส่งผลกระทบต่ออุตสาหกรรมอาหารซึ่งเป็นปัจจัยหลักในการดำรงชีวิต ผู้บริโภคยังคงต้องจับจ่ายใช้สอยในชีวิตประจำวัน จึงถือเป็นโอกาสของโรงเด้าหัวสุพรรณ

2.1.2 ปัจจัยทางเศรษฐกิจ มีทั้งเรื่องที่เป็นทั้งโอกาสและอุปสรรคต่อโรงเด้าหัวสุพรรณ ดังนี้

2.1.2.1 โอกาส เนื่องจากปัญหาทางเศรษฐกิจทั้งจากภายในและภายนอกประเทศทำให้อัตราการขยายตัวและการลงทุนโดยรวมลดลงและคนมีความมั่นใจในสถานะเศรษฐกิจน้อยลง ซึ่งได้ส่งผลกระทบต่อผู้บริโภคในด้านการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมผู้บริโภค เช่น การประหยัดค่าใช้จ่ายการลดการใช้ผลิตภัณฑ์หรือสินค้าฟุ่มเฟือย การเลือกรับประทานอาหารเฉพาะในร้านที่ชอบหรือมีราคาถูกเท่านั้น แม้ว่าอัตราการขยายตัวของธุรกิจร้านอาหารจะเติบโตขึ้นจากเดิม อีกทั้งยังมีแนวโน้มทางการตลาดด้านการบริโภคเพิ่มขึ้นก็ส่งผลให้การแข่งขันทางธุรกิจที่สูงขึ้นด้วยเช่นกัน แต่โรงเด้าหัวสุพรรณ เป็นโรงงานขนาดใหญ่ จึงมีความได้เปรียบเรื่องความประหยัดจากขนาด (Economy of Scale)

2.1.2.2 อุปสรรค เนื่องจากปัจจุบันผู้บริโภคสามารถรับรู้ข้อมูลข่าวสารมากขึ้น ทั้งจากสื่อและเครือข่ายสังคม ประสบการณ์ในการทดลองใช้สินค้าหรือบริการจากผู้ผลิตทำให้ลูกค้ามีทางเลือกในการซื้อมากขึ้น มีอำนาจการต่อรอง ความคาดหวังที่มีต่อสินค้าที่จะได้รับก็เพิ่มมากขึ้น ทำให้โรงเด้าหัวสุพรรณต้องเล็งเห็นความสำคัญในการรักษาระดับความสัมพันธ์กับลูกค้าอย่างยั่งยืน

2.1.3 ปัจจัยทางสังคมวัฒนธรรม ด้วยวิถีชีวิตของคนในเขตชุมชนเมืองที่เปลี่ยนแปลงไป และข้อจำกัดของเวลาและปัจจัยด้านอื่นๆ เช่น สถานที่ ค่าใช้จ่าย ฯลฯ วิถีชีวิตของคนในสังคมเมืองยังคงต้องพึ่งพาการซื้อสินค้าอุปโภคบริโภค อีกทั้งผู้บริโภคก็เลือกรับประทานและหันมาให้ความสนใจต่อการดูแลสุขภาพมากยิ่งขึ้น การเลือกบริโภคอาหารที่มีประโยชน์ถูกหลักโภชนาการจึงเป็นทางเลือกใหม่สำหรับผู้บริโภค เป็นโอกาสดีในเรื่องช่องทางการจำหน่ายโดยการนำธุรกิจเข้าสู่ตลาดเน้นย้ำเรื่องความแตกต่างด้านการบริการรวมถึงรูปแบบผลิตภัณฑ์และการนำเสนอที่หลากหลาย

2.1.4 ปัจจัยทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมใหม่ ซึ่งเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและยังคงเปลี่ยนแปลงไปเรื่อยๆ ดังนั้นไม่ว่าจะเริ่มต้นกิจการมาแบบไหน ดำเนินธุรกิจที่ตั้งต้นมาหรือได้รับสืบทอดจากบรรพบุรุษพังไปกับมือ จึงเห็นโอกาสในการนำเทคโนโลยีต่างๆ ได้แก่ เทคโนโลยีการผลิต เทคโนโลยีถนอมอาหาร เทคโนโลยีบรรจุภัณฑ์ และเทคโนโลยีชีวภาพมาปรับใช้กับ โรงเต้าหู้สุพรรณ แต่อย่างไรก็ตาม เทคโนโลยีก็เหมือนดาบสองคมที่หากวันหนึ่งเราเดินตาม เทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงไม่ทัน อาจจะต้องขบขวนการค่าได้เช่นกัน

2.1.5 ปัจจัยทางกฎหมาย ประเทศไทยมีออกพระราชบัญญัติสุขภาพแห่งชาติพ.ศ.2550 และกฎหมายรองรับอื่นเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติโดยจัดให้มีโครงการและกิจกรรมสนับสนุนอยู่อย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน อีกทั้งกฎหมายแรงงานที่มีการประกาศขึ้นค่าแรงขั้นต่ำ ทำให้โรงเต้าหู้สุพรรณมีค่าใช้จ่ายส่วนนี้เพิ่มขึ้นตามมา จึงอาจเป็นอุปสรรคที่ทำให้ผลประกอบการของกิจการลดลง

2.1.6 ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม ในปัจจุบันปัญหาด้านสิ่งแวดล้อมมีความรุนแรงมากขึ้น โดยเฉพาะปัญหาโลกร้อน อันตรายต่างๆ ที่ปนเปื้อนกับสิ่งแวดล้อม ทั้งดิน น้ำ อากาศ ทำให้ทั่วโลกมีมาตรการเพื่อร่วมกันป้องกันและใช้ทรัพยากรธรรมชาติให้คุ้มค่าที่สุดที่สุด ถือเป็นอุปสรรคของโรงเต้าหู้สุพรรณ เรื่องของการปล่อยควันพิษหรือการบำบัดน้ำเสีย

สรุปผลการวิเคราะห์ PESTLE ของธุรกิจ

จะเห็นได้ว่า จากการวิเคราะห์ปัจจัยสภาพแวดล้อมภายนอกที่มีผลต่อธุรกิจทั้ง 6 ประการ ด้วยเครื่องมือ PESTEL Analysis ปัจจัยแต่ละด้าน เป็นทั้งโอกาสและอุปสรรคต่อโรงเต้าหู้สุพรรณ แตกต่างกันไปในส่วนนโยบายการเมือง สังคมวัฒนธรรม และเทคโนโลยีที่เป็นโอกาสเอื้อต่อการดำเนินธุรกิจของกิจการ ควรรีบลงมือทำก่อนเพื่อรักษาตำแหน่งผู้นำตลาด แต่ในส่วนปัจจัยทางเศรษฐกิจ กฎหมายและสภาพแวดล้อม ที่เป็นอุปสรรคจากเป็นปัจจัยภายนอกที่กิจการไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ควรมีการวางแผนเฝ้าระวังกำกับดูแลและติดตามที่คิดเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบที่ร้ายแรงต่อกิจการ แสดงดังตารางที่ 2.1

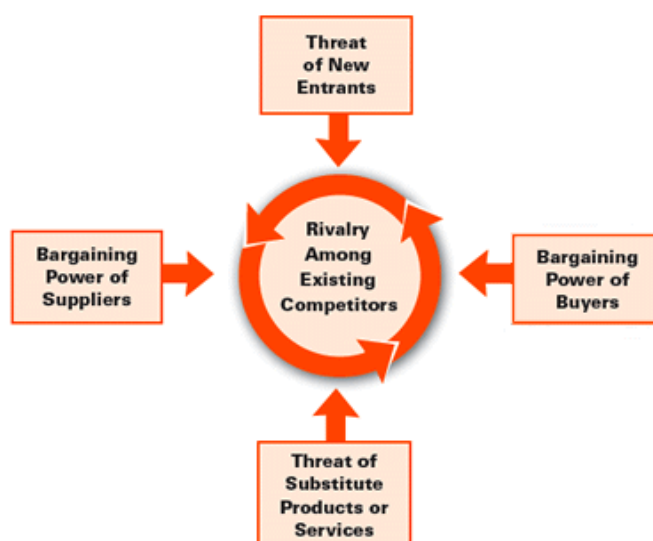
ตารางที่ 2.1 แสดงผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ระดับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกต่อโรงเต้าหู้สุพรรณ

ปัจจัยภายนอก	ระดับผลกระทบต่อกิจการ
1. ปัจจัยทางนโยบายและการเมือง	โอกาส
2. ปัจจัยทางเศรษฐกิจ	โอกาสและอุปสรรค
3. ปัจจัยทางสังคมวัฒนธรรม	โอกาส
4. ปัจจัยทางเทคโนโลยี	โอกาส
5. ปัจจัยทางกฎหมาย	อุปสรรค
6. ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อม	อุปสรรค

2.2 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกในระดับอุตสาหกรรม โดยใช้ Five Forces Analysis

แรงผลักดัน 5 ประการ (Five Forces Model) ดังแสดงในภาพที่ 2.1 เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวิเคราะห์สภาพการแข่งขันในอุตสาหกรรมที่มีผลต่อการแข่งขันทางธุรกิจ คิดค้นโดย Michael E. Porter (Porter, 1980) เป็นการวิเคราะห์แรงผลักดันเพื่อวิเคราะห์แนวโน้มอุตสาหกรรม ผลกระทบและความสามารถในการทำกำไรในตลาดเป้าหมาย

The Five Forces That Shape Industry Competition



ภาพที่ 2.1 แรงผลักดัน 5 ประการที่มีผลต่อการแข่งขันในอุตสาหกรรม

ที่มา: “The Five Competitive Forces that shape Strategy” by Michel E Porter, Harvard Business Review

จากภาพที่ 2.1 แสดงองค์ประกอบของแรงผลักดัน 5 แรง มีผลต่อความอยู่รอดและศักยภาพ การทำกำไรพิจารณาความรุนแรงของปัจจัยที่ส่งเสริมหรือเป็นอุปสรรคต่อการแข่งขันสามารถอธิบาย ได้ดังนี้

แรงผลักดันที่ 1 อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต (Bargaining Power of Suppliers) เป็น การวิเคราะห์เกี่ยวกับการพึ่งพาผู้ขายหรือผู้ขายหากวัตถุดิบที่บริษัทใช้ในการผลิตมีความจำเพาะหายาก มี จำนวนผู้ผลิตน้อยรายแสดงให้เห็นว่า ผู้ขายมีอิทธิพลต่อบริษัทสูงทั้งในด้านราคา คุณภาพ และเงื่อนไขการ ซื้อรวมทั้งหากผู้ขายมีแนวโน้มในการรวมตัวกันเองหรือการขยายตัวในแนวตั้งอาจส่งผลให้อำนาจการ ต่อรองของผู้ขายยิ่งสูงขึ้นเช่นกัน ด้วยเหตุนี้ บริษัทจะมีความเสี่ยงของการประกอบธุรกิจมากขึ้นเพราะถ้า ผู้ผลิตรายนั้นไม่ส่งวัตถุดิบหรือตั้งราคาสูงก็จะส่งผลกระทบต่อกระบวนการดำเนินงานธุรกิจและความสามารถในการ ทำกำไรของบริษัททันที

แรงผลักดันที่ 2 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Buyers) เป็นการวิเคราะห์เพื่อให้ ทราบอำนาจการต่อรองของผู้บริโภคหรือผู้ซื้อว่ามีมากน้อยเพียงใด หากมีการแข่งขันในทางอุตสาหกรรม สูงผู้ขายหลายรายในตลาดสินค้าหรือบริการ ไม่มีความแตกต่างกันผู้บริโภคไม่ยึดติดกับตราสินค้า มี ทางเลือกมากขึ้น สามารถเข้าถึงข้อมูลได้ดีสามารถเลือกสินค้าก่อนการตัดสินใจซื้อ ได้หลายช่องทาง หรือผู้ ซื้อที่มีปริมาณการสั่งซื้อสินค้าและบริการจำนวนมากมีการรวมตัวกันของผู้ซื้อหรือผู้ซื้อสามารถผลิตสินค้า และบริการได้เองแสดงว่า ผู้บริโภคหรือผู้ซื้อที่มีอำนาจต่อรองสูง สามารถกำหนดราคาตลาดได้ส่งผลกระทบต่อ การดำเนินงานธุรกิจโดยเฉพาะในแง่ของรายได้กำไรและส่วนแบ่งการตลาดที่ลดลง

แรงผลักดันที่ 3 ภัยคุกคามจากการเข้ามาของผู้แข่งรายใหม่ (Threat of New Entrances) เป็นการ วิเคราะห์ความยากง่ายที่ผู้ประกอบการรายใหม่จะเข้ามาแข่งขันในตลาด หากธุรกิจมีการประหยัดต่อขนาด สูง (Economy of scale) ใช้เงินลงทุนตั้งต้นเป็นจำนวนมากได้รับสัมปทานหรืออภิสิทธิ์จากหน่วยงาน รัฐบาลสินค้าและบริการมีเอกลักษณ์ยากต่อการเลียนแบบ ส่งผลให้ผู้ประกอบการรายใหม่เข้ามาในตลาดได้ ยากการคุกคามต่อสถานะและความมั่นคงของผู้ที่อยู่ในอุตสาหกรรมเดิมก็จะน้อยด้วยเช่นกัน

แรงผลักดันที่ 4 ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน (Threat of Substitute Products or Services) เป็นการวิเคราะห์ว่า สินค้าหรือบริการที่บริษัทมีอยู่มีโอกาที่จะมีสินค้าและบริการใดที่มี อรรถประโยชน์คล้ายกันเข้ามาทดแทนได้หรือไม่ แต่หากผู้บริโภคหันไปใช้ผลิตภัณฑ์ทดแทนเหล่านั้น เนื่องจากสามารถตอบสนองความต้องการได้ไม่ต่างกันจะทำให้ภัยคุกคามจากแรงผลักดันนี้มีสูงขึ้น ส่งผลให้ การสร้างกำไรในอุตสาหกรรมลดลงรายได้จากการขายรวมถึงส่วนแบ่งการตลาดของบริษัทก็จะลดลง

แรงผลักดันที่ 5 การแข่งขันของกลุ่มคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม (Rivalry among Existing Competitors) เป็นการวิเคราะห์คู่แข่งปัจจุบันที่กำลังแข่งขันกันในอุตสาหกรรมเดียวกัน การเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมส่วนแบ่งการตลาดกลยุทธ์ของกลุ่มแข่งขัน รวมถึงสภาพเศรษฐกิจและข้อจำกัดที่มีผลกระทบต่อการแข่งขันหากการเจริญเติบโตของอุตสาหกรรมมีสูง มีคู่แข่งรายเดิมในตลาดมากและแต่ละรายเป็นคู่แข่งรายใหญ่หรือมีการใช้กลยุทธ์ด้านราคา และหากสินค้าไม่มีความแตกต่างลูกค้าไม่มีความจงรักภักดีต่อตราสินค้าทำให้การแข่งขันในอุตสาหกรรมมีความรุนแรงและส่งผลให้ความสามารถในการทำกำไรในอุตสาหกรรมลดลง

ผลการวิเคราะห์ Five Forces ของอุตสาหกรรมเต้าหู้มีดังนี้

2.2.1 อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต พบว่า อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิตอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

2.2.1.1 จำนวนผู้ขาย กระบวนการผลิตเต้าหู้ของโรงเต้าหู้สุพรรณ ต้องพึ่งพาวัตถุดิบจากผู้ขาย ซึ่งมีจำนวนน้อยราย ถั่วเหลืองที่ผลิตได้ในปัจจุบันอาจไม่เพียงพอกับความต้องการใช้ ทำให้ผู้ขายมีอำนาจการต่อรองสูง

2.2.1.2 สินค้าทดแทนวัตถุดิบ เนื่องจากเต้าหู้เป็นอาหารที่แปรรูปจากถั่วเหลืองโดยเฉพาะและไม่มีสินค้าใดที่สามารถนำมาเป็นวัตถุดิบแทนถั่วเหลืองได้ ทำให้ผู้ขายมีอำนาจการต่อรองสูง

โดยปัจจัยหลักที่มีผลต่ออุปสงค์ของเมล็ดถั่วเหลือง นอกจากความต้องการใช้เพื่อการผลิตอาหารแล้วยังรวมถึงความต้องการนำไปใช้ในการผลิตพลังงานทดแทน ซึ่งทำให้ราคาวัตถุดิบมีความผันผวนตามราคาน้ำมันดิบในตลาดโลก รวมทั้งนโยบายการส่งเสริมการแทรกแซงการส่งออกการนำเข้าของภาครัฐ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขการควบคุมและความคาดหมายของผู้ผลิต ดังนั้นเมื่อใดก็ตามที่ราคาสินค้าถั่วเหลืองได้ปรับตัวไปอยู่ในระดับที่สูงย่อมส่งผลให้ต้นทุนการผลิตเต้าหู้สูงตามไปด้วย

ทั้งนี้ หากกิจการเป็นโรงงานขนาดใหญ่ จะทำให้ธุรกิจผลิตเต้าหู้สามารถคานอำนาจการต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิตในส่วนนี้ลงได้บ้าง

2.2.2 อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ พบว่า อำนาจต่อรองของผู้ซื้ออยู่ในระดับสูง ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

2.2.2.1 ปริมาณการซื้อของผู้ซื้อ เนื่องจากโรงเต้าหู้เป็นโรงอุตสาหกรรมที่ผลิตชั้นกลางซึ่งลูกค้าส่วนใหญ่ของโรงงานเป็นตัวแทนจำหน่าย ซึ่งมีปริมาณการซื้อจำนวนมาก ทำให้ลูกค้ามีอำนาจต่อรองสูง ทั้งด้านการต่อรองราคาและคุณภาพของเต้าหู้

2.2.2.2 ความแตกต่างของสินค้า เต้าหู้เป็นสินค้าที่ไม่มีความแตกต่างกันมากนัก อีกทั้งไม่มีต้นทุนในการเปลี่ยนแทนไปใช้สินค้าผู้ผลิตเจ้าอื่น ทำให้ลูกค้ามีอำนาจการต่อรองสูง

2.2.2.3 ความสามารถลูกค้าจะหันมาเป็นโรงงานอุตสาหกรรมเอง มีโอกาสน้อย เนื่องจากการผลิตเต้าหู้ต้องอาศัยความชำนาญและมีสูตรเฉพาะในการทำเต้าหู้แต่ละชนิด ซึ่งอาจใช้เวลานานในการศึกษา อีกทั้งใช้เงินลงทุนในเครื่องจักรในการผลิตจำนวนหนึ่ง (ซึ่งจะกล่าวในหัวข้อถัดไป) ทำให้ลูกค้ามีอำนาจการต่อรองปานกลาง

2.2.3 ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่ พบว่า กลุ่มรายใหม่มีอุปสรรคในการเข้าอุตสาหกรรม ด้วยเหตุผล ดังต่อไปนี้

2.2.3.1 ความประหยัดต่อขนาด ธุรกิจโรงเต้าหู้เป็นโรงอุตสาหกรรมที่จำเป็นต้องผลิตจำนวนมากเพื่อให้ได้ความประหยัดต่อขนาดที่สูง (Economy of Scale) จึงเป็นอุปสรรคในการเข้าอุตสาหกรรมนี้ของกลุ่มรายใหม่

2.2.3.2 เงินลงทุนตั้งต้น การทำโรงงานอุตสาหกรรมเต้าหู้ จำเป็นต้องใช้เงินลงทุนตั้งต้นจำนวนมาก ทั้งค่าเครื่องจักรและค่าวัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในกระบวนการผลิต จึงถือเป็นอุปสรรคของกลุ่มรายใหม่

2.2.3.3 สินค้าและต้นทุนในการเปลี่ยนสินค้า เนื่องจากสินค้าไม่มีความแตกต่างและไม่มีค่าใช้จ่ายในการเปลี่ยนไปใช้สินค้าโรงอื่น (ซึ่งได้กล่าวมาแล้วในหัวข้อก่อนหน้า) นอกจากสินค้าที่มีคุณภาพที่สามารถดึงดูดลูกค้าให้ยินดีจ่ายซื้อสินค้า ทำให้อุตสาหกรรมนี้มีความน่าสนใจในการเข้ามาน้อย

2.2.3.4 ความได้เปรียบในด้านทำเลที่ตั้ง เนื่องจากโรงอุตสาหกรรมอาหาร จำเป็นต้องมีทำเลที่ตั้งที่ดี อาจตั้งอยู่ใกล้แม่น้ำและมีการบำบัดน้ำเสียก่อนปล่อยลงแม่น้ำ ซึ่งในปัจจุบันยากที่จะหาพื้นที่สำหรับโรงอุตสาหกรรมใหม่ จึงถือเป็นอุปสรรคในการเข้าอุตสาหกรรมของกลุ่มรายใหม่

2.2.4 ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน พบว่า มีสินค้าทดแทนมากมายที่คล้ายกับเต้าหู้ เนื่องจากเต้าหู้มีคุณค่าทางโภชนาการเทียบเท่ากับ โปรตีน ซึ่งมีประโยชน์มากมาย อาทิ สามารถช่วยลดน้ำตาลในเลือด ลดไขมัน ลดความดันโลหิตสูง ช่วยให้อินทรีที่ตีเจริญเติบโตในลำไส้ ปรับระดับอินซูลิน บำรุงสมอง เสริมภูมิคุ้มกัน และอื่นๆ อีกมากมาย โดยสามารถทดแทนได้ด้วยอาหารที่ให้โปรตีนหรืออาหารเพื่อสุขภาพต่างๆ มากมาย

2.2.5 การแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม พบว่า มีการแข่งขันระหว่างผู้ประกอบการรายเดิมค่อนข้างสูง ด้วยเหตุผลดังต่อไปนี้

2.2.5.1 จำนวนคู่แข่งในตลาด มีจำนวนมากรายและขนาดของแต่ละโรงงานอุตสาหกรรมไม่มีความแตกต่าง รวมทั้งอัตราการเติบโตของอุตสาหกรรมเต้าหู้ชะลอตัว ทำให้คู่แข่งรายเดิมที่มีอยู่ต่างพยายามแย่งชิงส่วนแบ่งการตลาด จึงมีการแข่งขันที่สูง

2.2.5.2 ต้นทุนคงที่ ในกระบวนการผลิตในโรงอุตสาหกรรมเต้าหู้ มีเครื่องจักรที่มีมูลค่าสูง เป็นเงินลงทุนเริ่มแรกที่เป็นต้นทุนคงที่ ต้องแบกรับค่าใช้จ่ายในส่วนนี้ไม่ไหว จึงทำให้ผู้ประกอบการ ต้องทำทุกวิถีทางในการแข่งขันเพื่อความอยู่รอดของกิจการ

2.2.5.3 สินค้าในอุตสาหกรรมไม่มีความแตกต่าง เนื่องจากธุรกิจเต้าหู้ที่แปรรูปจากถั่วเหลืองที่ผลิตในปัจจุบันมีไม่กี่ชนิด และแต่ละชนิดไม่มีความแตกต่าง ผู้ผลิตทุกรายสามารถผลิตได้ จึงมีการแข่งขันสูง

สรุปผลการวิเคราะห์ Five Forces ของอุตสาหกรรม

ตารางที่ 2.2 แสดงผลลัพธ์จากการวิเคราะห์ความน่าสนใจของอุตสาหกรรม

แรงผลักดัน	ระดับแรงผลักดันต่อกิจการ
1. อำนาจต่อรองของผู้ขายปัจจัยการผลิต	ระดับปานกลางถึงสูง
2. อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ	ระดับสูง
3. ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มแข่งรายใหม่	ระดับต่ำ
4. ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทน	ระดับปานกลาง
5. การแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม	ระดับสูง

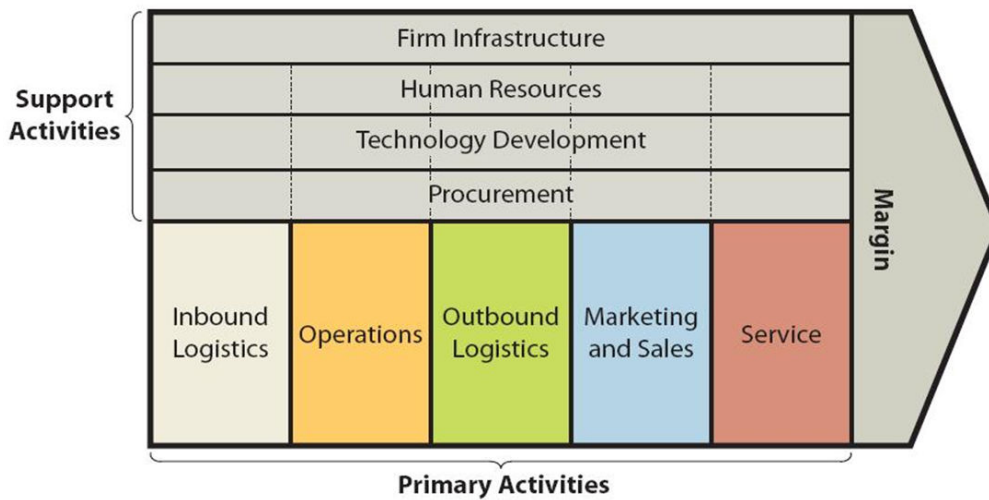
จากตารางที่ 2.2 พบว่า มีแรงผลักดัน 3 ด้าน ที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจในระดับสูง ได้แก่ อำนาจต่อรองของผู้ขาย อำนาจต่อรองของผู้ซื้อ และความรุนแรงในการแข่งขันของกลุ่มแข่งรายเดิม

แรงผลักดันที่ส่งผลกระทบต่อระดับปานกลาง ได้แก่ ภัยคุกคามจากสินค้าหรือบริการทดแทนและแรงผลักดันที่ส่งผลกระทบต่อระดับต่ำ ได้แก่ ภัยคุกคามจากการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่ ดังนั้นแรงผลักดันที่ควรใส่ใจมากที่สุดคือลูกค้า เนื่องจากเป็นตัวแปรหลักของแหล่งที่มาของรายได้ที่ต้องให้ความสำคัญ อาจมีการบริการที่ดีขึ้น ผลิตภัณฑ์ใหม่แตกต่างและน่าสนใจเพื่อเพิ่มตัวเลือกให้กับลูกค้าและมัดใจลูกค้าหลีกเลี่ยงการแข่งขันกับคู่แข่งอื่นๆ ในด้านของราคาเพื่อให้ธุรกิจดำเนินได้อย่างยั่งยืนแต่ถึงอย่างไรก็ตาม โรงเต้าหู้สุพรรณ ไม่ควรละเลยในแรงผลักดันอื่นๆ อาทิเช่น

- ด้านผู้ขาย ที่ควรรักษาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพราะหากขาดแล้วเหลือง ซึ่งเป็นวัตถุดิบ โรงเต้าหู้คงไม่อาจผลิตเต้าหู้ได้
 - ด้านคู่แข่งรายเดิมในตลาดที่มีอยู่มาก สินค้าที่ไม่มีความต่าง รูปแบบการแข่งขันจึงเน้นไปด้านราคา ควรเน้นให้ความสำคัญในเรื่องของต้นทุนสินค้าแทน
 - ความสามารถในการเข้ามาของกลุ่มรายใหม่ หากมีความพร้อมด้วยศักยภาพทางการเงินและการบริหารจัดการ ก็เป็นเรื่องที่ควรระวังเช่นกัน
- จากภาพรวมของธุรกิจนี้แม้จะมีแรงผลักดันที่ส่งผลกระทบต่อธุรกิจอยู่บ้างก็จริงแต่ก็ยังคงเป็นธุรกิจที่น่าสนใจเนื่องจากสามารถนำกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้มีความคุ้มค่าลงทุน

2.3 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายใน โดยใช้ห่วงโซ่อุปทาน (Value Chain)

การวิเคราะห์สายโซ่แห่งคุณค่า (Value Chain Analysis) คิดค้นโดย Michael E. Porter (Porter, 1985) นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย เป็นรูปแบบการบริหารงานทุกกิจกรรมภายในบริษัทที่ดำเนินการเกี่ยวกับการผลิตสินค้าและบริการที่เกิดขึ้นจากกิจกรรมหลักหรือกิจกรรมพื้นฐานและได้รับการสนับสนุนจากกิจกรรมสนับสนุนที่ช่วยเพิ่มมูลค่าในทางอ้อมซึ่งทั้งสองกิจกรรมมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาคุณค่าและเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต ลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายที่ไม่จำเป็นหรือสร้างความได้เปรียบในด้านการแข่งขันเมื่อเทียบกับคู่แข่ง



ภาพที่ 2.2 แนวคิดห่วงโซ่อุปทาน (Value Chain)

ที่มา: <http://tracks.roojoom.com/r/10722#/introduction>

จากภาพที่ 2.2 แสดงให้เห็นถึง “คุณค่า” ทั้งหมดที่องค์กรมอบให้แก่ลูกค้าผ่านการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ที่มีความสัมพันธ์และเชื่อมโยงกันภายในองค์กรการวิเคราะห์สายโซ่คุณค่าช่วยให้บริษัทสามารถมองภาพรวมของธุรกิจได้กว้างขึ้นซึ่งจะทำให้กิจการได้ผลประโยชน์อย่างเต็มที่ที่สามารถแบ่งออกได้ 2 กิจกรรมประกอบด้วย

กิจกรรมหลักหรือกิจกรรมพื้นฐาน (Primary Activities) ได้แก่

- การนำวัตถุดิบวัสดุอุปกรณ์สินค้ามาใช้ในธุรกิจ (Inbound Logistics) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการขนส่งการจัดเก็บและการแจกจ่ายวัตถุดิบ
- การผลิต (Operations) หมายถึงการแปรรูปวัตถุดิบให้เป็นสินค้าและการบรรจุหีบห่อเพื่อเตรียมจัดจำหน่าย
- การส่งผลิตภัณฑ์ออก (Outbound Logistics) เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจัดจำหน่ายสินค้าและบริการที่เสร็จแล้วไปยังผู้ซื้อและการบริหารสินค้าคงคลัง
- การตลาดและการขาย (Marketing & Sales) คือกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจให้ลูกค้าซื้อสินค้าและบริการเช่นการโฆษณาการส่งเสริมการขายการเลือกช่องทางการจัดจำหน่าย
- การให้บริการ (Service) หมายถึงกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการให้บริการหลังการขายการบำรุงรักษาสินค้าและการสร้างความสัมพันธ์ต่อเนื่องยาวนานกับลูกค้า

การที่กิจกรรมหลักข้างต้นจะประสานงานกันได้ดีจนก่อให้เกิดคุณค่าได้นั้น จำเป็นต้องอาศัยกิจกรรมสนับสนุนทั้ง 4 กิจกรรม นอกจากกิจกรรมสนับสนุนจะทำหน้าที่สนับสนุนกิจกรรมหลักแล้ว ยังต้องทำหน้าที่สนับสนุนซึ่งกันและกันอีกด้วย

กิจกรรมสนับสนุน (Support Activities) ได้แก่

- การจัดซื้อจัดหา (Procurement) ได้แก่ กิจกรรมในการจัดซื้อจัดหาวัตถุดิบเครื่องจักรหรือเครื่องมือต่างๆ เพื่อมาใช้ในกิจกรรมหลักและอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานทั่วไป
- การพัฒนาเทคโนโลยี (Technology Development) ได้แก่ การพัฒนาการออกแบบสินค้าการออกแบบกระบวนการผลิต
- การจัดการทรัพยากรมนุษย์ (HRM) ได้แก่ กิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรบุคคลตั้งแต่วิเคราะห์ความต้องการสรรหาและคัดเลือกประเมินผลพัฒนา ฝึกอบรมระบบเงินเดือนค่าจ้าง และแรงงานสัมพันธ์
- โครงสร้างพื้นฐานของบริษัท (Firm Infrastructures) ได้แก่ การบริหารงานทั่วไปการบัญชีและการเงิน

ผลการวิเคราะห์ Value Chain ของโรงเต้าหู้สุพรรณ มีดังนี้

2.3.1 กิจกรรมพื้นฐาน กิจกรรมต่างๆ ตั้งแต่การนำวัตถุดิบ เข้าสู่กระบวนการผลิต ผลิตออกมาเป็นสินค้าสำเร็จรูป และกระจายสินค้าไปยังลูกค้า เพื่อสร้างมูลค่าให้กับสินค้าและบริการประกอบด้วย

2.3.1.1 การนำเข้าวัตถุดิบและการจัดเก็บวัตถุดิบ ถือเป็นจุดแข็งของกิจการ ตั้งแต่การนำเข้าถั่วเหลืองจากผู้ขาย ขนส่งมายัง โรงงานรวมถึงการจัดเก็บวัตถุดิบ เนื่องจากโรงเต้าหู้สุพรรณเป็นโรงงานขนาดใหญ่และผลิตเต้าหู้ที่มีคุณภาพเป็นเวลานาน อีกทั้งยังมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ขายวัตถุดิบ ทำให้สามารถซื้อถั่วเหลือง (วัตถุดิบหลักในการทำเต้าหู้) ที่มีคุณภาพอย่างสม่ำเสมอ ส่วนในเรื่องการจัดเก็บวัตถุดิบ โรงเต้าหู้มีพื้นที่ยกสูงสำหรับการจัดเก็บวัตถุดิบเป็นสัดส่วนโดยเฉพาะ ทำให้โรงเต้าหู้สุพรรณมีวัตถุดิบในการผลิตเต้าหู้ให้ได้เนื้อเนียนมีคุณภาพ

2.3.1.2 กระบวนการผลิต โรงเต้าหู้สุพรรณมีจุดแข็งในเรื่องกระบวนการผลิต เนื่องจากโรงงานมีชื่อเสียงด้านการผลิตที่มีคุณภาพมานานหลายสิบปี อีกทั้งเป็นโรงงานใหญ่มีกระบวนการผลิตที่เป็นมาตรฐานในแต่ละขั้นตอนการผลิต ซึ่งควบคุมดูแลโดยเจ้าของกิจการ และคนงานทุกคนรู้หน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดีว่าต้องรับผิดชอบในส่วนใด มีความชำนาญในงานของตนทำให้กระบวนการผลิตแทบจะไม่มีของเสียเกิดขึ้นเลย เมื่อผลิตเสร็จ นำไปบรรจุภัณฑ์ใส่

ถุงพลาสติก จัดเก็บเป็นสินค้าที่พร้อมจำหน่าย รวมถึงการประมาณการผลิตให้ตรงตามความต้องการ เพราะเจ้าของกิจการสอบถามความต้องการของลูกค้ารายใหญ่ก่อนทำการผลิตสินค้าเป็นประจำ

2.3.1.3 การขนส่งสินค้า เป็นจุดแข็งของโรงเต้าหู้สุพรรณ เนื่องจากเจ้าของกิจการมีการวางแผนคลังสินค้าและปริมาณการผลิตเป็นอย่างดีโดยการวิเคราะห์จากยอดขาย และกระจายสินค้า ขนส่งไปยังลูกค้าตามปริมาณการสั่งซื้อ และส่วนที่เหลือจะขนส่งไปยังศูนย์จัดจำหน่าย เพื่อเตรียมขายประจำวัน

2.3.1.4 การตลาดและการขาย ถือว่าโรงเต้าหู้สุพรรณ ยังมีจุดอ่อนอีกมาก เนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่เป็นผู้แทนจำหน่ายสินค้าแต่สำหรับช่องทางจำหน่ายสู่กลุ่มผู้บริโภค ขั้นสุดทำยมีเพียงช่องทางเดียว อีกทั้งการมุ่งรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มเดิม จึงไม่มีการโฆษณา ทำการตลาด เพื่อโปรโมทสินค้าของกิจการ

2.3.1.5 การบริการ เป็นอีกหนึ่งจุดแข็ง เพราะโรงเต้าหู้มีนโยบายตระหนักถึงความสำคัญในด้านการบริการและสร้างความพึงพอใจสูงสุดให้ลูกค้า โดยการบริการส่งสินค้าถึงที่ รับประกันความสดใหม่ของเต้าหู้ และหากมีสินค้าเสียสามารถนำมาเปลี่ยนได้

2.3.2 กิจกรรมสนับสนุน คือ กิจกรรมที่สนับสนุนกิจกรรมหลักให้สามารถดำเนินไปได้ อีกทั้งยังช่วยสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันให้กับโรงเต้าหู้สุพรรณ มีดังนี้

2.3.2.1 การจัดซื้อ แม้ว่ามีการตรวจสอบคุณภาพวัตถุดิบจากการสั่งซื้อ แต่เพราะไว้ใจผู้ขายที่มีความสัมพันธ์อันดีต่อกันและความเร่งรีบในการผลิต จึงมีหลายครั้งที่มิได้ตรวจสอบคุณภาพก่อนการผลิต ถือเป็นจุดอ่อนที่สำคัญ ที่อาจทำให้เต้าหู้ที่ผลิตได้ไม่ได้มาตรฐาน

2.3.2.2 เทคโนโลยีและสารสนเทศ เนื่องจากโรงเต้าหู้สุพรรณดำเนินกิจการมาเป็นเวลานาน เจ้าของกิจการดำเนินกระบวนการผลิตในรูปแบบเดิมๆ ยังไม่มีการพัฒนากระบวนการใหม่ๆ และไม่มีการเก็บข้อมูลพื้นฐานและรายงานประจำวันในระบบ แต่ ณ ปัจจุบันเริ่มมีคุณสาวกุลคนรุ่นใหม่ (ลูกสาวของเจ้าของกิจการ) เข้ามาช่วยดูแลระบบและกระบวนการต่างๆ ให้เป็นระบบมากขึ้น แต่อยู่ในระดับเริ่มแรกเท่านั้น อีกทั้งเครื่องจักรที่ยังเป็นเครื่องจักรเก่าประกอบมือ จึงถือเป็นจุดอ่อนของกิจการ

2.3.2.3 การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล เป็นอีกหนึ่งจุดแข็งของโรงเต้าหู้สุพรรณ เนื่องจากบุคลากรขององค์กรผ่านการอบรมการปฏิบัติงาน ทำให้ค่อนข้างมีความเชี่ยวชาญในงานที่ได้รับมอบหมาย ดังที่กล่าวในข้อก่อนหน้า อีกทั้งพนักงานในองค์กรมีไม่มาก จึงทำ

ให้ความสัมพันธ์ของคนในองค์กรเป็นเหมือนพี่น้อง สามารถพูดคุยปรึกษากันได้มากกว่าการทำงาน เพื่อมุ่งผลประโยชน์

2.3.2.4 โครงสร้างองค์กร โรงเต้าหู้สุพรรณมีโครงสร้างองค์กรในแนวราบ ไม่ซับซ้อน สามารถสื่อสารข้อมูลและดูแลง่ายได้ในเวลารวดเร็วเป็นจุดแข็งที่ทำให้พนักงานทุกฝ่ายมีความรู้สึกเป็นกันเอง สามารถพูดคุยปัญหา และแก้ไขได้อย่างทันเวลา หากเกิดการติดขัดในแต่ละขั้นตอน ทำให้ดำเนินกิจการไปอย่างราบรื่น

ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จที่จะส่งผลให้โรงเต้าหู้สุพรรณประสบความสำเร็จ ในแต่ละกิจกรรม ได้แก่ วัตถุดิบที่มีคุณภาพเพียงพอสำหรับการผลิต เข้าสู่กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพ เกิดของเสียน้อย จัดส่งเต้าหู้ไปยังลูกค้าได้ตรงเวลาและตรงตามความต้องการด้วยสินค้าที่มีคุณภาพ ซึ่งโรงเต้าหู้สุพรรณมีจุดแข็ง สามารถสู้คู่แข่งในเรื่องข้างต้นได้ ในทางกลับกัน การตลาดและขายถือเป็นอีกปัจจัยสำคัญ ผู้บริโภคส่วนใหญ่เลือกของดีมีคุณภาพและราคาถูก ในช่องทางที่สะดวกสบาย ซึ่งเป็นสิ่งที่โรงเต้าหู้สุพรรณต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากคู่แข่งในตลาดลดราคาสินค้า เพื่อแย่งลูกค้า อีกทั้งช่องทางการขายที่ต้องปรับปรุงจุดอ่อนให้กลายเป็นจุดแข็งที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

สรุปผลการวิเคราะห์ Value Chain ของธุรกิจ

ตารางที่ 2.3 แสดงผลลัพธ์จากการวิเคราะห์แต่ละกิจกรรมของโรงเต้าหู้สุพรรณ

แรงผลักดัน	ระดับผลกระทบต่อกิจการ
1. กิจกรรมหลัก	
▪ กิจกรรมนำเข้า	จุดแข็ง
▪ กระบวนการผลิต	จุดแข็ง
▪ กิจกรรมขนส่ง	จุดแข็ง
▪ กิจกรรมการตลาดและการขาย	จุดอ่อน
▪ กิจกรรมบริการ	จุดแข็ง
2. กิจกรรมสนับสนุน	
▪ การจัดซื้อจัดหา	จุดอ่อน
▪ เทคโนโลยีและสารสนเทศ	จุดอ่อน
▪ การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล	จุดแข็ง
▪ โครงสร้างพื้นฐาน	จุดแข็ง

จากตารางที่ 2.3 จะพบว่า กิจกรรมในห่วงโซ่คุณค่า (ทั้งกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุน) ส่วนใหญ่เป็นจุดแข็ง กล่าวคือ สามารถที่จะแข่งขันกับคู่แข่งในตลาดได้และมีศักยภาพเพียงพอที่จะสร้างสรรค์สิ่งใหม่ให้ดีเทียบเท่าหรือมากกว่าคู่แข่งได้กิจกรรมที่เป็นจุดแข็งควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เกิดความยั่งยืนแก่กิจการ แต่ในส่วนกิจกรรมที่ยังเป็นจุดอ่อน โรงเด้าผู้สุพรรณควรนำมาพิจารณาปรับปรุงหาวิธีแก้ไขจนกลายเป็นจุดแข็งให้ได้ในที่สุด ดังนี้

- กิจกรรมการตลาดและการขาย ถึงแม้โรงเด้าผู้สุพรรณจะมีชื่อเสียงอยู่แล้ว แต่เพื่อให้กิจกรรมนี้มีประสิทธิภาพ ควรมีการโฆษณาหรือจัด โปรโมชันเพื่อให้สินค้าเป็นที่รู้จักในตลาดเพิ่มขึ้น
- กิจกรรมการจัดซื้อจัดหา ทางโรงเด้าผู้สุพรรณควรเพิ่มขึ้นตอนการตรวจสอบคุณภาพ ตัวเหลืองขั้นตอนสำคัญที่ไม่ควรละเลย แบ่งเป็นการตรวจสอบเมื่อได้รับวัตถุดิบจากผู้ขายและตรวจสอบก่อนนำวัตถุดิบเข้าสู่กระบวนการผลิต
- กิจกรรมเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศ โรงเด้าผู้สุพรรณควรให้ความสำคัญและปรับตัวให้ทันต่อเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว หันมาศึกษานวัตกรรมใหม่ๆ คัดแปลงสินค้าและนำเทคโนโลยีถนอมอาหารและบรรจุภัณฑ์มาใช้

2.4 สรุปการวิเคราะห์ปัญหา

จากการวิเคราะห์ปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน โดยการใช้เครื่องมือทางธุรกิจ (Business Tools) ในหัวข้อ 2.1 2.2 และ 2.3 ที่ได้กล่าวมา พบว่า

- อุตสาหกรรมอาหารมีแนวโน้มการเติบโตเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งแนวโน้มการใส่ใจสุขภาพกำลังมาแรงในปัจจุบันทำให้อุตสาหกรรมเด้าผู้มีความน่าสนใจในระดับหนึ่ง แม้ว่าอำนาจการต่อรองกับลูกค้า อำนาจการต่อรองกับผู้ขาย และการแข่งขันของคู่แข่งรายเดิมในอุตสาหกรรม เป็นแรงผลักดันที่มีอิทธิพลในอุตสาหกรรม ซึ่งต้องให้การใส่ใจเป็นพิเศษ
- จากสภาพสังคมที่เปลี่ยนแปลงไปการใช้ชีวิตที่เร่งรีบ รวมทั้งปัจจัยทางเศรษฐกิจและเทคโนโลยี มีผลให้เกิดการแข่งขันกันมากขึ้น แต่ก็ยังถือเป็นโอกาสที่เอื้อต่อการดำเนินธุรกิจของกิจการ ควรรีบลงมือทำก่อนเพื่อรักษาตำแหน่งผู้นำตลาด แต่ในส่วนปัจจัยทางเศรษฐกิจที่ชะลอตัว กฎหมายต่างๆ อาจเป็นอุปสรรคเป็นปัจจัยภายนอกที่กิจการไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ ควรมีการวางแผนเฝ้าระวังกำกับดูแลและติดตามที่ดีเพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบที่ร้ายแรงต่อกิจการ

- กิจกรรมส่วนใหญ่ของโรงเตาผู้สุพรรณ เป็นจุดแข็งที่มีความสามารถในการผลิต และควบคุมต้นทุนด้านวัตถุดิบได้ดีกว่าคู่แข่งจากการมีความสัมพันธ์อันดีทางธุรกิจกับผู้ขายวัตถุดิบ แต่ ก็ควรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องให้เกิดความยั่งยืนแก่กิจการ แต่ในส่วนกิจกรรมที่ยังเป็นจุดอ่อน ได้แก่ การขายและการตลาด เทคโนโลยี และการจัดซื้อ ควรนำมาพิจารณากระบวนการในแต่ละกิจกรรมนั้นๆ เพื่อปรับปรุงหรือหาวิธีแก้ไขจุดอ่อนนั้นๆ จนกลายเป็นจุดแข็งให้ได้ในที่สุด

ดังนั้น การเลือกใช้กลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันและเป็นผู้นำ ตลาดและคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่สู่ตลาดอย่างสม่ำเสมอ จะทำให้โรงเตาผู้สุพรรณดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืน



บทที่ 3

การวิเคราะห์สาเหตุและความสัมพันธ์ของปัญหา

ในปัจจุบันองค์กรมักประสบปัญหาในการดำเนินธุรกิจในลักษณะ “ปัญหาเชิงซ้อน” กล่าวคือ ในหนึ่งปัญหาที่พบนั้นจะมีความเชื่อมโยงถึงปัจจัยหรือประเด็นอื่นๆ ในการดำเนินธุรกิจทำให้ลักษณะของปัญหาที่เกิดขึ้นมีความซับซ้อนและยุ่งยากในการแก้ปัญหาต่างๆ การทำความเข้าใจปัญหาเชิงซ้อนเหล่านี้ เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งเพื่อให้สามารถเข้าใจและแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้อย่างถูกต้ององค์กรจำเป็นต้องใช้การคิดอย่างเป็นระบบ (System thinking) ในการวิเคราะห์ปัญหาที่เกิดขึ้นเชื่อมโยงประเด็นปัญหาตลอดจนช่วยให้สามารถลำดับความสำคัญของปัญหาและผลกระทบที่จะช่วยให้องค์กรสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างทันเวลาและสร้างการแก้ปัญหายั่งยืนโดยเครื่องมือที่จะนำมาอธิบายความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้นในบทนี้ คือ แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram)

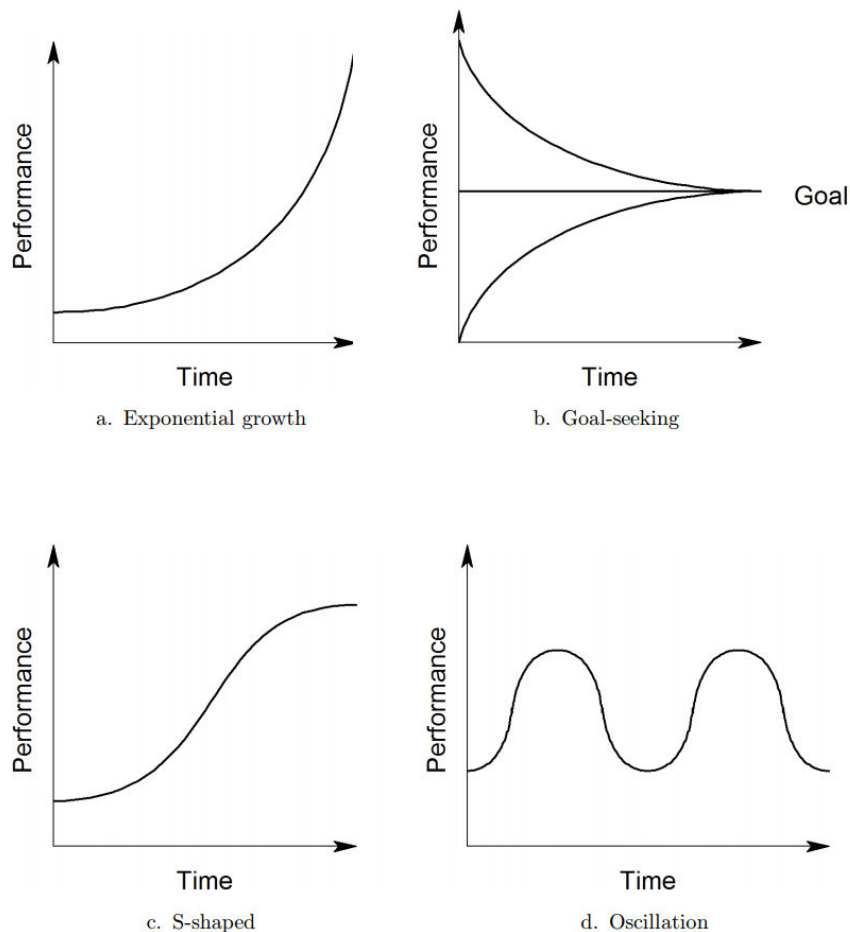
3.1 การวิเคราะห์แบบแผนพฤติกรรมของปัญหาโดยใช้แผนภูมิ Causal Loop Diagram

แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) มีที่มาจากความคิดอย่างเป็นระบบ (Systematic Thinking) (Forrester, 1961) โดยให้เปลี่ยนมุมมองจากการแยกวิเคราะห์เหตุการณ์ (Event) เพื่อระบุสาเหตุ (Cause) เป็นการมององค์กรให้เป็นระบบ ทำให้เห็นแบบแผนของพฤติกรรม (Patterns of Behavior) ซึ่งเป็นเหตุให้เกิดปัญหาต่างๆ ทำให้สามารถระบุสาเหตุของปัญหาได้ชัดเจนและแก้ปัญหาดังต้นเหตุได้อย่างถูกต้อง

แบบแผนของพฤติกรรมที่เกิดขึ้น สามารถสรุปเป็น 4 กลุ่มหลัก ดังนี้

1. Exponential Growth (ภาพที่ 3.1a) รูปแบบของการเติบโตที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องในรูปแบบของสมการ Exponential ในทางกลับกัน ก็สามารถเป็นการลดลงอย่างต่อเนื่องได้เช่นกัน
2. Goal Seeking (ภาพที่ 3.1b) รูปแบบของการเพิ่มขึ้นหรือลดลงเข้าสู่เป้าหมายเป้าหมายโดยเมื่อเข้าใกล้เป้าหมายอัตราการเพิ่มขึ้นหรือลดลงจะค่อยๆ ลดลง

3. S-Curve (ภาพที่ 3.1c) รูปแบบของการเติบโตที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องแบบ Exponential แต่มีการเติบโตอย่างรวดเร็วในช่วงกลางแล้วการเติบโตจะลดลงเข้าสู่การเติบโตแบบ Goal Seeking ในที่สุด
4. Oscillation (ภาพที่ 3.1d) รูปแบบของการเติบโตแบบไม่แน่นอนเป็นลักษณะของ Exponential ในช่วงเริ่มต้นตามด้วยลักษณะของ S-Curve ก่อนที่จะมีการเปลี่ยนทิศทางในที่สุด



ภาพที่ 3.1 แบบแผนของพฤติกรรม (Patterns of Behavior)

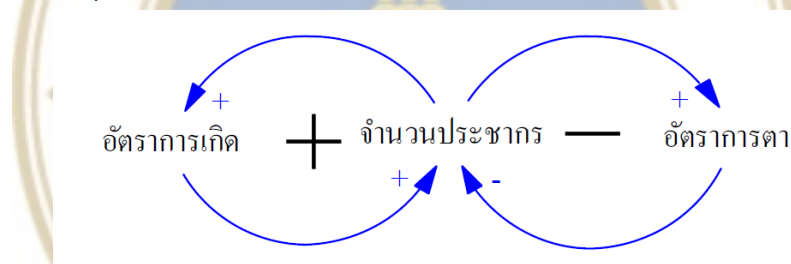
ที่มา: Kirkwood, 2013

จากการวิเคราะห์ปัญหาที่กล่าวมาแล้วในบทที่ 1 พบว่า โรงเด้าผู้สุพรรณกำลังประสบภาวะกำไรที่ผันผวน ซึ่งตรงกับกราฟรูปแบบ Oscillation (ภาพที่ 3.1d) และในปัญหาที่เด่นชัดที่สุดในปัจจุบันคือ กำไรและยอดขายที่ลดต่ำลง ซึ่งจะวิเคราะห์สาเหตุและความสัมพันธ์ของปัญหาในหัวข้อถัดไป

3.2 การหาความสัมพันธ์ของปัญหาโดยใช้แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (CLD)

แผนภูมิจริงรอบเหตุและผลหรือ “Causal Loop Diagrams (CLD)” เป็นการคิดพิจารณาความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลที่เชื่อมโยงกันทำให้พิจารณาถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้งหลายได้อย่างสอดคล้องและสามารถออกแบบระบบที่สร้างผลลัพธ์ที่ยั่งยืนแก่องค์กรได้ วิธีการเขียนแผนภูมิจริงรอบเหตุและผล เริ่มต้นจากการกำหนดประเด็นปัญหาให้ชัดเจน พร้อมทั้งระบุปัจจัยหรือตัวแปรที่เกี่ยวข้องทั้งหมด พิจารณาพฤติกรรมความเป็นไปของเหตุการณ์โดยใช้ลูกศรเชื่อมโยงจากเหตุไปผล หากเหตุและผลสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกันให้ใส่เครื่องหมายบวก (+) แต่ถ้าเหตุและผลสัมพันธ์ไปในทิศทางตรงข้ามหรือสวนทางกันให้ใส่เครื่องหมายลบ (-) ที่ปลายลูกศร

เมื่อนำการเชื่อมโยงหลายตัวแปรมาต่อกันกลายเป็นแผนภูมิจริงรอบเหตุและผล สามารถแบ่งผลลัพธ์ของแผนภูมิได้ 2 ประเภท ได้แก่ 1) Reinforcing Loop หรือ Positive Loop (+) หมายถึงระบบที่เชื่อมกันอยู่ให้เป็นการเสริมสาเหตุเหล่านั้น 2) Balancing Loop หรือ Negative Loop (-) หมายถึงระบบที่มีผลทำให้เกิดสมดุลกับการแก้ปัญหาที่นั้น ซึ่งสามารถแสดงตัวอย่างการเขียนแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลดังแสดงในภาพที่ 3.2

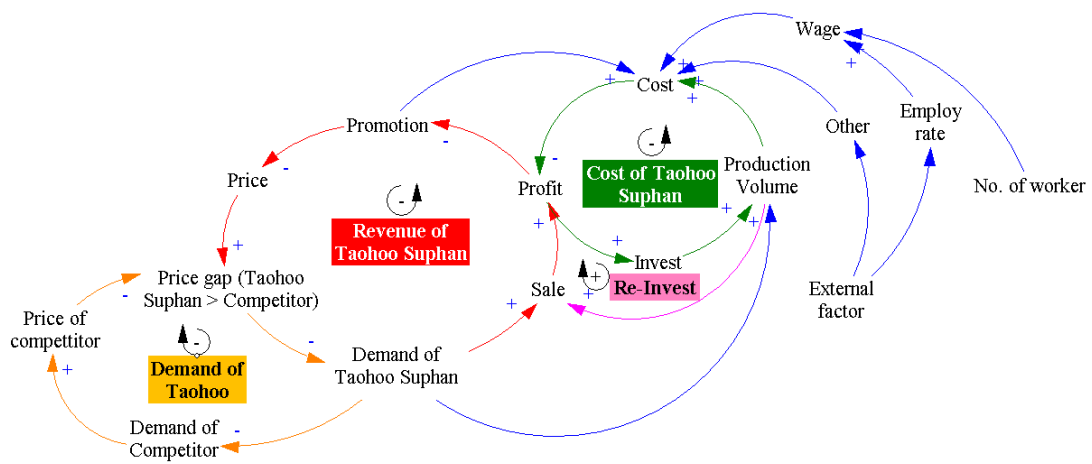


ภาพที่ 3.2 ตัวอย่างการเขียน Causal Loop Diagram แสดงความสัมพันธ์ของจำนวนประชากรกับอัตราการเกิดและอัตราการตาย

จากภาพที่ 3.2 เป็นตัวอย่างการเขียนแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลจะเห็นได้ว่า เมื่อมีอัตราการเกิดมากขึ้นทำให้จำนวนประชากรเพิ่มขึ้นและเมื่อจำนวนประชากรมากขึ้นก็ทำให้อัตราการเกิดมากขึ้นเป็นวงรอบเสริมกัน Positive Loop ดังแสดงในภาพที่ 3.2 ด้านซ้าย ส่วนภาพที่ 3.2 ด้านขวา แสดงถึงวงรอบปรับสมดุล Negative Loop เมื่อมีจำนวนประชากรมากขึ้นอัตราการตายของประชากรเพิ่มมากขึ้นเมื่ออัตราการตายของประชากรเพิ่มมากขึ้นก็ทำให้จำนวนประชากรลดน้อยลง แผนภูมิจริงรอบเหตุและผลจึงเป็นโมเดลที่ใช้อธิบายในเชิงเหตุและผล โดยเริ่มศึกษาจากโครงสร้างของระบบที่เป็นปัญหาเพื่อให้ได้รูปแบบของปัญหาที่เกิดขึ้นว่าจะมีความสัมพันธ์ในทิศทางใด ทิศทางเดียวกันหรือตรงกันข้ามของเหตุและผลการใช้แผนภูมิจริงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram) แสดงความสัมพันธ์ของ

ปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นทำให้บริษัทสามารถเข้าใจถึงปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างแท้จริง รวมถึงผลกระทบที่เกิดขึ้นซึ่งจะช่วยในการหาแนวทางการแก้ไขปัญหาและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

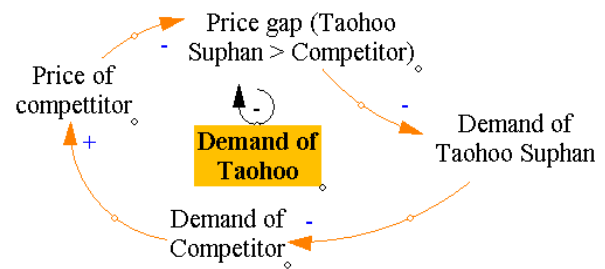
เมื่อนำเครื่องมือ Causal Loop Diagrams (CLD) มาเขียนแผนภูมิวงจรเหตุและผลของโรงเต้าหู้สุพรรณ แสดงให้เห็นถึงปัญหาที่เกิดขึ้น ดังนี้



ภาพที่ 3.3 แผนภูมิวงจรเหตุและผลแสดงโครงสร้างปัญหาและตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อกำไรของโรงเต้าหู้สุพรรณ

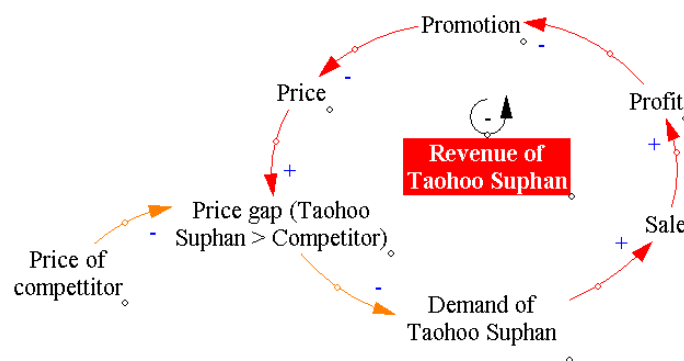
ปัจจุบัน โรงเต้าหู้สุพรรณประสบปัญหากำไรจากการดำเนินงานลดลง เนื่องจากสาเหตุหลัก คือ ยอดขายที่ลดลงและการแบกรับต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้น นอกจากนี้ยังส่งผลให้เงินทุนที่นำไปใช้ลงทุนหมุนเวียนในกิจการลดต่ำลง สามารถสรุปเป็นแผนภูมิวงจรเหตุและผล ดังแสดงในภาพที่ 3.3 โดยแบ่งออกเป็น 4 วงจรหลัก ได้แก่

1. วงจรความต้องการเต้าหู้ (Demand of Taohoo)
2. วงจรรายได้ของโรงเต้าหู้สุพรรณ (Revenue of Taohoo Suphan)
3. วงจรต้นทุนรวมของโรงเต้าหู้สุพรรณ (Cost of Taohoo Suphan)
4. วงจรการลงทุนของโรงเต้าหู้สุพรรณ (Re-invest of Taohoo Suphan)



ภาพที่ 3.4 วงรอบความต้องการเต้าหู้ (Demand of Taohoo)

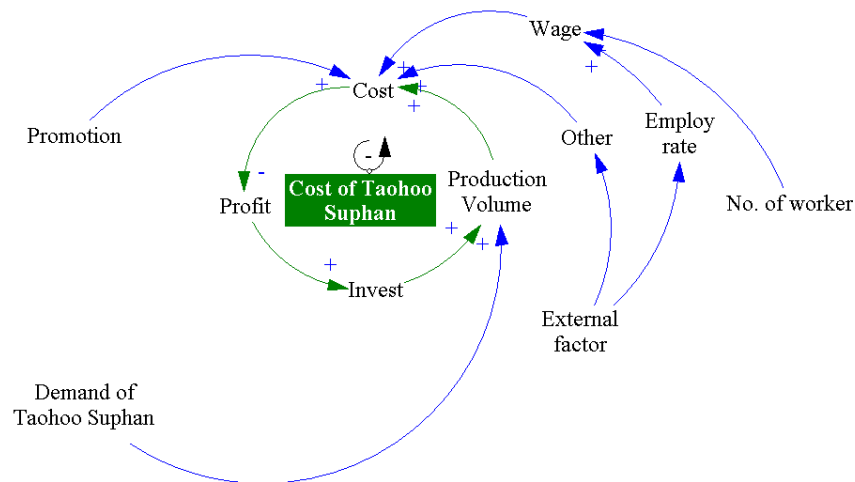
จากภาพที่ 3.4 แสดงวงรอบความต้องการเต้าหู้ หากความต้องการเต้าหู้สุพรรณ (Demand of Taohoo Suphan) เพิ่มขึ้น ในทางกลับกันความต้องการเต้าหู้ของกลุ่มคู่แข่ง (Demand of Competitor) จะลดลง ทำให้คู่แข่งจำเป็นต้องจัดโปรโมชั่นลดราคาเต้าหู้ เพื่อกระตุ้นยอดขาย เมื่อราคาเต้าหู้ของกลุ่มคู่แข่ง (Price of competitor) ลดลง ทำให้เกิดช่องว่างราคาเต้าหู้ (Price gap (Taohoo Suphan > Competitor)) เพิ่มขึ้น ส่งผลให้ความต้องการเต้าหู้สุพรรณลดลงในที่สุด



ภาพที่ 3.5 วงรอบรายได้ของโรงเต้าหู้สุพรรณ (Revenue of Taohoo Suphan)

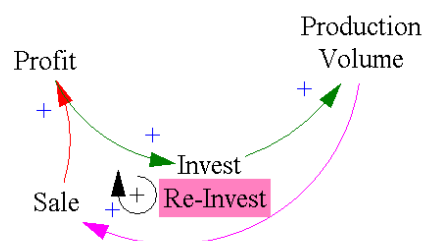
จากภาพที่ 3.5 แสดงวงรอบรายได้ของโรงเต้าหู้สุพรรณ ซึ่งปัจจุบันกำลังประสบปัญหายอดขายที่ลดลงเนื่องจากสงครามราคา กล่าวคือ เต้าหู้ของโรงเต้าหู้สุพรรณมีคุณภาพที่ดีกว่าโรงเต้าหู้เจ้าอื่นๆ จึงขายที่ราคากลาง ราคาของกลุ่มคู่แข่งลดลง ราคาขายที่ถูกลงทำให้เกิดช่องว่างระหว่างราคา (Price gap) ที่เพิ่มขึ้นลูกค้าอาจหันไปซื้อสินค้าของกลุ่มคู่แข่ง นั่นหมายถึง ความต้องการเต้าหู้สุพรรณ (Demand of Taohoo Suphan) ลดลง ส่งผลให้ยอดขาย (Sale) และกำไร (Profit) ลดลง โรงเต้าหู้สุพรรณ

จึงแก้ปัญหาโดยการจัดโปรโมชั่นลดราคาสินค้า (Promotion) ทำให้ราคาของเต้าหู้สุพรรณ (Price) ลดลง ตามลำดับ



ภาพที่ 3.6 วงรอบต้นทุนรวมของโรงเต้าหู้สุพรรณ (Cost of Taohoo Suphan)

จากภาพที่ 3.6 แสดงวงรอบต้นทุนรวมของโรงเต้าหู้สุพรรณที่เพิ่มขึ้น กล่าวคือ ต้นทุน (Cost) ของโรงเต้าหู้สุพรรณประกอบด้วย ค่าวัตถุดิบในการผลิตต่างๆ ค่าจ้างแรงงาน (Wage) และค่าใช้จ่ายอื่นๆ (Other) ซึ่งหากความต้องการเต้าหู้สุพรรณ (Demand of Taohoo Suphan) ลดลง จะส่งผลให้ปริมาณการผลิต (Production Volume) ลดลง ทำให้ต้นทุนลดลง และกำไร (Profit) เพิ่มขึ้นจากส่วนนี้ตามลำดับ นอกจากนี้ปัจจัยภายนอก (External factor) ยังมีผลต่อต้นทุนได้ อาทิ หากมีการออกกฎหมายขึ้นอัตราค่าแรงขั้นต่ำ จะส่งผลให้ค่าจ้างแรงงานและต้นทุนรวมสูงขึ้นไปในทิศทางเดียวกัน รวมทั้งการจัดโปรโมชั่นลดราคาสินค้า (Promotion) ก็ถือเป็นการเพิ่มต้นทุนที่ทำให้กำไรของกิจการลดลง



ภาพที่ 3.7 วงรอบการลงทุนของโรงเต้าหู้สุพรรณ (Re-invest of Taohoo Suphan)

จากภาพที่ 3.7 แสดงวงรอบการลงทุนของโรงเตี๊ยมสุพรรณ กล่าวคือ เมื่อความสามารถในการขายที่ลดลง ยอดขาย (Sale) จะลดลงส่งผลให้กำไร (Profit) ของโรงเตี๊ยมสุพรรณลดลง กิจการอาจไม่มีเงินทุนหมุนเวียนสำหรับการซื้อวัตถุดิบในการผลิตเตี๊ยม (Invest) ไม่เพียงพอ ทำให้ผลิตสินค้า (Production Volume) ได้ลดลง และปริมาณการขาย (Sale) และกำไรก็ลดลง ตามลำดับ

ทั้งนี้ จากการวิเคราะห์ปัญหาโดยแผนภูมิวงรอบเหตุและผลที่ส่งผลต่อปัญหาที่กล่าวมาทั้งหมดนั้น จะเห็นได้ว่า โรงเตี๊ยมสุพรรณประสบปัญหากำไรที่ตกลงซึ่งได้รับผลกระทบมาจากความสามารถในการขาย เนื่องจากคู่แข่งขายสินค้าในราคาถูกกว่า อีกทั้งปัจจัยภายนอกอื่น ๆ ที่ส่งผลให้ต้นทุนเพิ่มขึ้น ทางที่จะสามารถรักษาส่วนแบ่งทางการตลาดในปัจจุบัน คือการลดราคาสินค้าอาจดึงดูดลูกค้ากลับมาซื้อสินค้าเราได้ในช่วงแรก แต่สุดท้ายเมื่อคู่แข่งลดราคาตามก็จะเกิดเป็นสงครามราคาในที่สุด ดังนั้นโรงเตี๊ยมสุพรรณอาจนำกลยุทธ์อื่นมาปรับใช้แทนการลดราคาเพื่อสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างยั่งยืนให้แก่โรงเตี๊ยมสุพรรณนั่นเอง



บทที่ 4

การกำหนดกลยุทธ์การแข่งขันทางธุรกิจ

จากการวิเคราะห์สาเหตุของปัญหาทางธุรกิจแล้ว ไร่องค์กรผู้สุพรรณจำเป็นต้องพิจารณาอย่างละเอียดว่า ควรต้องเพิ่มและปรับกลยุทธ์ อันได้แก่ กลยุทธ์ในระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy) กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy) และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy) อย่างไร โดยกลยุทธ์เหล่านั้นต้องสอดคล้องเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางแผนไว้



ภาพที่ 4.1 ลำดับชั้นกลยุทธ์ (Hierarchy of Strategy)
ที่มา: เอกสารประกอบการเรียนวิชา Principle of Management

จากภาพที่ 4.1 แสดงให้เห็น โครงสร้างลำดับชั้นของกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับ โดยกลยุทธ์ระดับองค์กร หมายถึง กลยุทธ์ที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักในภาพรวมหรือเป็นกลยุทธ์ระดับนโยบายที่ตอบสนองแผนงานขององค์กร กลยุทธ์ระดับธุรกิจ หมายถึง กลยุทธ์ระดับโครงการที่ตอบสนองวัตถุประสงค์หลักของโครงการ และกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เป็นกลยุทธ์สำหรับแต่ละสายงานใช้ในการปฏิบัติงาน โดยกลยุทธ์ระดับธุรกิจและระดับปฏิบัติการนั้นต้องดำเนินงานไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ในระดับองค์กรเพื่อให้การดำเนินงานเกิดแรงเสริมซึ่งกันและกันได้

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับองค์กร เป็นการกำหนดทิศทางรวมของธุรกิจ โดยใช้อธิบายแนวทางร่วมกันในการพัฒนาธุรกิจบนพื้นฐานความหลากหลายของสายผลิตภัณฑ์และอุตสาหกรรม ซึ่งมีการกำหนดว่าองค์กรควรจะมีการแข่งขันที่ดำเนินไปในทิศทางใด รวมถึงวิสัยทัศน์ (Vision) ที่ผู้บริหารใช้ในการกำหนดทิศทางขององค์กรอาจจะมีการกำหนดบันทึกเป็นลายลักษณ์อักษรที่เป็นทางการหรือไม่ก็ได้ แต่ต้องสามารถสื่อวิสัยทัศน์ไปในแนวทางขององค์กรที่ให้บุคลากรภายในและภายนอกสามารถรับรู้ได้ โดยกลยุทธ์ระดับองค์กรจะสามารถแสดงถึงแนวทางการดำเนินธุรกิจทุกอย่างในอนาคตขององค์กร สามารถแบ่งเป็น 3 แนวทางตามลักษณะของการดำเนินธุรกิจ

4.1.1 กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy)

กลยุทธ์การเติบโต หมายถึง กลยุทธ์ที่จัดทำขึ้นเพื่อช่วยให้ยอดขายกำไรและสินทรัพย์เพิ่มขึ้น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในระหว่างที่ธุรกิจอยู่ในขั้นที่กำลังขยายตัว โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการเจริญเติบโตหรือความอยู่รอด ทั้งนี้ การสร้างความเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่องจะทำให้รายได้สูงขึ้น ต้นทุนต่อหน่วยที่ลดลง ส่งผลให้กำไรสูงขึ้นกลยุทธ์การเติบโตแบ่งออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

4.1.1.1 กลยุทธ์การเจริญเติบโตแบบเข้มข้น (Intensive Growth) เป็นกลยุทธ์ขยายตัวเพื่อสร้างการเจริญเติบโตทางการตลาด ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ดังต่อไปนี้

- กลยุทธ์การเจาะตลาด (Market Penetration) เพื่อเพิ่มยอดขายและขยายส่วนแบ่งตลาดจากผลิตภัณฑ์ปัจจุบันในตลาดปัจจุบัน เช่น เพิ่มจำนวนพนักงานขายให้มากขึ้น เพิ่มการใช้ช่องทางโฆษณา เพิ่มการส่งเสริมการขาย เพิ่มการประชาสัมพันธ์ เป็นต้น
- กลยุทธ์การพัฒนาผลิตภัณฑ์ (Product Development) เพื่อเพิ่มยอดขายและขยายการเติบโตด้วยการปรับปรุงหรือดัดแปลงผลิตภัณฑ์หรือบริการในปัจจุบันให้ดึงดูดใจลูกค้าในตลาดปัจจุบัน เช่น พัฒนารูปทรงสินค้าใหม่ ปรับปรุงคุณภาพผลิตภัณฑ์ให้ดีขึ้น
- กลยุทธ์การพัฒนาตลาดใหม่ (Market Development) เพื่อเพิ่มยอดขายและขยายการเติบโตโดยใช้ผลิตภัณฑ์ในปัจจุบันออกจำหน่ายในตลาดใหม่หรือกลุ่มลูกค้าในพื้นที่แห่งใหม่หรือการแสวงหาประโยชน์จากภาพลักษณ์หรือยี่ห้อของผลิตภัณฑ์ เช่น เคยขายเฉพาะในภาคกลางอาจจะขยายออกขายในภาคเหนือและภาคใต้

4.1.1.2 กลยุทธ์การเติบโตแบบรวมตัวหรือประสมประสาน (Integration Growth) เป็นการสร้างการเติบโตด้วยการปรับปรุงการดำเนินงานของธุรกิจในปัจจุบันให้มากขึ้น ซึ่งทำได้ 2 กลยุทธ์ ดังนี้

- กลยุทธ์การเติบโตตามแนวตั้ง (Vertical Integration) หมายถึง กลยุทธ์ที่เกี่ยวข้องกับการขยายธุรกิจเข้าไปสู่ธุรกิจของลูกค้าเพื่อใช้จากช่องทางการจัดจำหน่าย (Forward Integration) หรือการขยายเข้าไปสู่ธุรกิจเดียวกับผู้ขายปัจจัยการผลิตของบริษัท ทั้งนี้เพื่อความสามารถในการควบคุมคุณภาพและควบคุมต้นทุนการผลิต (Backward Integration)
- กลยุทธ์การเติบโตตามแนวนอน (Horizontal Integration) หมายถึง กลยุทธ์การขยายตัวโดยการซื้อบริษัทอื่นภายใต้ธุรกิจเดียวกันหรือคู่แข่ง เพื่อเพิ่มส่วนแบ่งทางการตลาดเพิ่มอำนาจการต่อรอง ลดต้นทุนจากการประหยัดต่อขนาดและเพิ่มความคล่องตัวในการดำเนินงาน

4.1.1.3 กลยุทธ์การกระจายธุรกิจ (Diversification) เมื่อบริษัทไม่สามารถขยายความเจริญเติบโตหลังจากการใช้กลยุทธ์เพื่อการเติบโตทั้งแนวตั้งและแนวนอนภายในอุตสาหกรรมแล้วบริษัทต้องหาช่องทางเพิ่มธุรกิจใหม่ในอุตสาหกรรมที่แตกต่างกันออกไป แบ่งเป็น 2 กลยุทธ์ ได้แก่

- กลยุทธ์การเพิ่มธุรกิจใหม่ที่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม (Concentric) เป็นการเพิ่มผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ซึ่งใช้เทคโนโลยีและ/หรือการใช้เครื่องมือเสริมแรงทางการตลาดร่วมกันกับสายผลิตภัณฑ์เดิมของบริษัท เช่น บริษัทผลิตผ้าอ้อมอาจจะเพิ่มผลิตภัณฑ์ผ้าอนามัยเพิ่มขึ้น
 - กลยุทธ์การเพิ่มธุรกิจใหม่ที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม (Conglomerate) เป็นการเพิ่มผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่ไม่สัมพันธ์กับธุรกิจเดิม ทั้งในแง่ของการใช้เทคโนโลยีตัวผลิตภัณฑ์หรือตลาด เช่น บริษัทผลิตเครื่องเสียงอาจจะหันไปพิจารณาธุรกิจเครื่องถ่ายเอกสารหรือยาลดความอ้วน เป็นต้น
- ซึ่งทั้ง 2 กลยุทธ์นี้สามารถทำได้หลายวิธีการซื้อกิจการ (Acquisition) ที่คล้ายคลึงกันหรือมีความแตกต่างกันอย่างสิ้นเชิงหรือเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ (Strategic Alliance) เป็นการจับมือธุรกิจอื่นที่อยู่ในอุตสาหกรรมหรือต่างอุตสาหกรรมที่มีความเข้มแข็งหรืออ่อนแอตั้งแต่ 2 องค์กรขึ้นไปเพื่อก่อให้เกิดผลประโยชน์ร่วมกัน

4.1.2 กลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพ (Stability Strategy)

กลยุทธ์รักษาเสถียรภาพ หมายถึง กลยุทธ์ที่เน้นการอยู่คงที่ที่จะเกี่ยวข้องกับการรักษาฐานะเดิมหรือการจำกัดการเติบโต บริษัทจะมุ่งเน้นการรักษาเสถียรภาพการดำเนินงานเพื่อที่จะสามารถทำกำไรอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ กลยุทธ์นี้จะเหมาะกับองค์กรธุรกิจในระยะสั้นเพราะหากใช้กลยุทธ์นี้ในระยะยาวอาจส่งผลให้ความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาวลดลง โดยกลยุทธ์การรักษาเสถียรภาพสามารถทำได้ 3 วิธี ได้แก่

4.1.2.1 กลยุทธ์การยับยั้งหรือการดำเนินการด้วยความระมัดระวัง (Pause/Proceed with Caution Strategy) หมายถึง การดำเนินงานที่เน้นการอยู่คงที่แต่ดำเนินการด้วยความระมัดระวังด้วยการเฝ้าระวังความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นได้

4.1.2.2 กลยุทธ์การไม่เปลี่ยนแปลง (No Change Strategy) หมายถึง การดำเนินงานที่เน้นการอยู่คงที่เพื่อการรักษาเสถียรภาพนั้นและจะไม่มีเปลี่ยนแปลงการดำเนินการ

4.1.2.3 กลยุทธ์การทำกำไร (Profit Strategy) หมายถึง การดำเนินงานที่เน้นการอยู่คงที่แต่ยังคงมุ่งเน้นการสร้างความสามารถในการทำกำไรอย่างต่อเนื่อง

4.1.3 กลยุทธ์การตัดทอน (Retrenchment Strategy)

กลยุทธ์การตัดทอน นำมาใช้เมื่อบริษัทพยามจะพลิกผันจากผลการดำเนินงานที่ตกต่ำ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานและปรับปรุงกระแสเงินสดเนื่องจากไม่สามารถบรรลุเป้าหมายด้วยการใช้กลยุทธ์การเติบโตหรือกลยุทธ์การอยู่คงที่ได้โดยกลยุทธ์การตัดทอนหรือลดขนาดสามารถทำได้ 4 วิธี ได้แก่

4.1.3.1 การฟื้นฟู (Turnaround) จะนำมาใช้เมื่อบริษัทมีผลการดำเนินงานที่ไม่ดีนัก แต่ยังไม่ถึงจุดวิกฤติซึ่งจะเกี่ยวข้องกับการปรับปรุงโครงสร้างหรือผลการดำเนินงานเพื่อจุดมุ่งหมายคือการลดต้นทุนและการเพิ่มรายได้

4.1.3.2 การเก็บเกี่ยว (Harvesting) เกี่ยวข้องกับการลดการลงทุนภายในของบริษัทเพื่อการทำกำไรระยะสั้นให้สูงที่สุดโดยอาจใช้วิธีการขึ้นราคาหรือการลดต้นทุน

4.1.3.3 การไม่ลงทุน (Divestiture) เพื่อการกำจัดธุรกิจของบริษัทที่ไม่ทำกำไรหรือธุรกิจที่ต้องการเงินลงทุนที่มากเกินไป

4.1.3.4 การเลิก (Liquidation) หมายถึงการทำให้ธุรกิจสิ้นสุดลงด้วยวิธีการขายทรัพย์สินที่บริษัทมีอยู่

แนวทางกลยุทธ์ระดับองค์กร

จากการวิเคราะห์สภาพปัญหาในบทก่อนหน้า พบว่า โรงเต้าหู้สุพรรณประสบปัญหา กำไรจากการดำเนินงานลดลงจากสาเหตุหลัก คือ ยอดขายที่ลดลงและการแบกรับต้นทุนที่เพิ่มสูงขึ้น ต้นทุนส่วนใหญ่เกิดจากปัจจัยภายนอกที่ไม่สามารถควบคุมได้ แต่จากการวิเคราะห์ภาพรวมอุตสาหกรรม พบว่า ตลาดยังมีการเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งแนวโน้มของผู้บริโภคที่หันมาใส่ใจสุขภาพมากขึ้นเรื่อยๆ โรงเต้าหู้สุพรรณจึงควรใช้กลยุทธ์การเติบโต โดยการพัฒนาผลิตภัณฑ์ เพื่อขยายตลาด กระตุ้นยอดขายให้สอดคล้องกับแนวโน้มตลาด เพิ่มผลกำไรให้กับธุรกิจ และสร้างความสามารถทางการแข่งขันที่ยั่งยืน อาจเป็นรูปแบบสำเร็จรูปเพื่อลดขั้นตอนในการปรุงอาหารของกลุ่มลูกค้าร้านอาหารหรือผู้บริโภค อาทิ เต้าหู้พวง คือการนำเต้าหู้ทอดมาทอดร่อยพวงจำหน่ายสำหรับให้นำไปผัดกะเพราหรือต้มพะโล้ หรือพัฒนาปรับปรุงคุณภาพเต้าหู้ให้ดีขึ้น สามารถรับประทานได้ทันทีและดึงดูดใจกลุ่มลูกค้าในตลาดปัจจุบัน เช่น เต้าหู้อบกรอบปรุงรสชาติต่างๆ จากเต้าหู้ที่มีจี๊ดซี้ดรับประทานยาก อาจกลายเป็นของว่างทานเล่นรสชาติกลมกล่อมที่มีประโยชน์ โดยไม่ต้องพึ่งขนมขบเคี้ยวอื่น

เมื่อมีการวางกลยุทธ์ระดับองค์กรแล้ว ผู้บริหารจำเป็นต้องสื่อสารให้ทุกคนรับรู้ถึงทิศทางใหม่ให้เข้าใจตรงกัน และมีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น ทั้งนี้ ต้องกระตุ้นทำให้ทุกคนได้ตระหนักถึงความเร่งด่วนและความสำคัญในการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น กล่าวคือ ต้องชี้แจงให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียในธุรกิจว่า ทำไมต้องมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น และหากการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ สำเร็จหรือล้มเหลวจะเกิดผลดีหรือผลเสียอย่างไรบ้าง เพื่อลดการต่อต้านและเกิดความร่วมมือในการที่จะพัฒนากลยุทธ์ในระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy) ในลำดับต่อไปด้วย

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ การกำหนดแนวทางในการแข่งขันของธุรกิจในแต่ละอุตสาหกรรมหรืออาจเรียกได้ว่าเป็นกลยุทธ์ในการแข่งขัน (Competitive strategy) กลยุทธ์ระดับนี้ถูกกำหนดและวางแผนโดยผู้บริหารระดับกลางหรือผู้บริหารหน่วยธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถชนะคู่แข่งในอุตสาหกรรมนั้นๆ และเพื่อให้หน่วยธุรกิจของตนสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกับภารกิจและวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยส่วนใหญ่กลยุทธ์ที่ธุรกิจใช้มักจะเป็นไปตามแนวคิดของไมเคิล อีพอร์เตอร์ (Porter, 1980) ซึ่งระบุว่า องค์กรธุรกิจสามารถเลือกที่ใช้วิธีการในการแข่งขัน โดยการเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost

Leadership Strategy) การสร้างความแตกต่างในการแข่งขัน (Differentiation) หรือการมุ่งเน้นที่ลูกค้าเฉพาะกลุ่ม (Focus customer) แสดงดังภาพ 4.2

	มุมมองด้านต้นทุน	มุมมองด้านความแตกต่าง
มุมมองตลาดกว้าง	Cost Leadership	Differentiation
มุมมองตลาดแคบ	Focus customer	

ภาพที่ 4.2 กลยุทธ์การแข่งขันขั้นพื้นฐานตามแนวคิดของไมเคิล อีพอร์เตอร์

4.2.1 กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางต้นทุน (Cost Leadership)

กลยุทธ์การเป็นผู้นำทางต้นทุน เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งไปที่ประสิทธิภาพขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน โดยทำให้กระบวนการผลิตและจำหน่ายมีต้นทุนที่ต่ำกว่าแต่ยังสามารถรักษาคุณภาพบริการตามที่ลูกค้าต้องการได้ เช่น การขยายกำลังการผลิตจำนวนมากเพื่อลดต้นทุนต่อหน่วย การเลือกใช้เทคโนโลยีการผลิตที่จะทำให้ต้นทุนการผลิตลดลง เป็นต้น มักพบในสินค้าและบริการที่มีตลาดกว้างขวาง ลักษณะของสินค้าไม่แตกต่างกันมากนัก และมีการประหยัดต่อขนาดเมื่อมีการผลิตแบบปริมาณมาก (Mass production)

4.2.2 กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง (Differentiation)

กลยุทธ์การสร้างความแตกต่าง เป็นกลยุทธ์การมุ่งเน้นที่จะสร้างผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณสมบัติพิเศษกว่าคู่แข่งอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเพื่อสร้างคุณค่าเพิ่มให้เกิดขึ้นในความรู้สึกของลูกค้า การสร้างความแตกต่างเกิดจากความเป็นเอกลักษณ์ของสินค้าและบริการ การบริการหลังการขาย ภาพพจน์ที่ดี นวัตกรรมทางเทคโนโลยี ชื่อเสียงของกิจการ หรือความมีมาตรฐานของผลิตภัณฑ์ ซึ่งจะช่วยให้บริษัทสามารถกำหนดราคาได้ดีและนำไปสู่การทำกำไรที่สูงกว่าอัตราเฉลี่ยในอุตสาหกรรม

4.2.3 กลยุทธ์การมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะในบางส่วนของตลาด (Focus)

กลยุทธ์การมุ่งความเชี่ยวชาญเฉพาะในบางส่วนของตลาด เป็นกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นลูกค้าในตลาดเฉพาะเจาะจงที่มีความต้องการพิเศษ (Niche market) ซึ่งบริษัทต้องส่งมอบคุณค่าจากสินค้าและบริการให้กับกลุ่มเป้าหมายเพื่อสร้างความพึงพอใจให้ได้มากกว่าคู่แข่ง องค์กรที่เลือกใช้กลยุทธ์นี้ต้องมุ่งเน้นเฉพาะตลาดเดิยเท่านั้น

แนวทางกลยุทธ์ระดับธุรกิจ

จากการวางกลยุทธ์ระดับองค์กรตามที่กล่าวมาข้างต้นแล้ว โรงเด้าผู้สุพรรณควรแสวงหาข้อได้เปรียบในการแข่งขัน (Competitive advantage) โดยใช้แผนกลยุทธ์ระดับธุรกิจที่สอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับกลยุทธ์ระดับองค์กรที่ได้กล่าวมาก่อนหน้านี้ นั่นก็คือ การพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทำให้กลยุทธ์ระดับธุรกิจที่โรงเด้าผู้ควรใส่ใจเป็นพิเศษ คือ กลยุทธ์การสร้างแตกต่าง โดยเน้นที่คุณภาพ ราคา และนวัตกรรมออกผลิตภัณฑ์เด้าผู้ในรูปแบบใหม่ๆ อาทิเช่น

1. ออกแบบบรรจุภัณฑ์ใหม่ ที่เน้นการถนอมอาหารให้ยาวนานขึ้น ถือว่าเป็นการสร้างจุดขายให้สินค้าของโรงเด้าผู้สุพรรณแตกต่างจากคู่แข่ง ทั้งเรื่องความน่าเชื่อถือ ความสะอาด สุขอนามัยของสินค้า ทำให้สินค้ามีความน่าสนใจยิ่งขึ้น
2. ใช้นวัตกรรมด้านเทคโนโลยีการผลิตคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ ซึ่งไม่มีวางขายตามท้องตลาด หรืออาจพัฒนาเด้าผู้ซึ่งเป็นสินค้าขั้นกลางที่ต้องผ่านการปรุงสุกก่อนรับประทาน ให้กลายเป็นขนมขบเคี้ยวที่เป็นของทานเล่นระหว่างวันที่มีคุณค่าทางโภชนาการ
3. การบริการหลังการขาย ที่รับประกันสินค้าสดใหม่ ถูกสุขอนามัย การอำนวยความสะดวกและคุณภาพของการบริการ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญในการตัดสินใจเลือกซื้อสินค้า พร้อมทั้งให้คำแนะนำเกี่ยวกับเมนูอาหารใหม่ๆ ทำง่ายเองที่บ้านโดยไม่ต้องพึ่งร้านอาหารชั้นนำ

กลยุทธ์ที่กล่าวมาข้างต้น อาจทำให้โรงเด้าผู้สุพรรณมีต้นทุนรวมที่สูงกว่าคู่แข่ง จึงจำเป็นต้องขายสินค้าในราคาที่สูงกว่าคู่แข่งและไม่สามารถลดราคาสู้คู่แข่งได้ แต่ทั้งนี้ เนื่องจากโรงเด้าผู้สุพรรณเป็นโรงงานขนาดใหญ่ มีความได้เปรียบเรื่องความประหยัดต่อขนาดเป็นทุนเดิม จึงไม่ควรละทิ้งกลยุทธ์การเป็นผู้นำด้านต้นทุน โดยการควบคุมคุณภาพของเด้าผู้ทุกชิ้น รวมถึงการจัดการห่วงโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) ทั้งในส่วนของการจัดหาวัตถุดิบ (Procurement) กระบวนการผลิต (Production) การจัดเก็บ (Storage) และกระจายสินค้า (Distribution) เพื่อให้โรงเด้าผู้สุพรรณมีความได้เปรียบเชิงแข่งขันอย่างแท้จริง และสามารถประกอบธุรกิจในอุตสาหกรรมนี้ได้อย่างยั่งยืนต่อไป

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional-Level Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เป็นกลยุทธ์การดำเนินงานระดับปฏิบัติการในแต่ละกิจกรรมหลัก เช่น การผลิตการตลาดการบริหารบุคคลและการเงินที่ถูกระบุขึ้นมาโดยหัวหน้าหน่วยงานตามหน้าที่ทางธุรกิจเพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ การกำหนดกลยุทธ์ระดับนี้ จะมีการรวบรวมข้อมูลจากภายในหน่วยงานและสิ่งแวดล้อมภายนอกเพื่อให้ได้กลยุทธ์ที่มีลักษณะเฉพาะเจาะจงตามหน้าที่ทางธุรกิจ ตัวอย่างกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ ได้แก่

4.3.1 กลยุทธ์ด้านการผลิต (Production/Operation Strategy) จะเกี่ยวข้องกับการได้มาของวัตถุดิบการพัฒนากระบวนการผลิตการผลิตสินค้าสินค้าคงคลังเพื่อตอบสนองและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับธุรกิจ โดยการผลิตสินค้าหรือการให้บริการที่มีคุณภาพหรือปรับปรุงกระบวนการภายในให้มีต้นทุนที่ต่ำ

4.3.2 กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา (R&D Strategy) เป็นการคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่หรือเพื่อเป็นการปรับปรุงพัฒนาผลิตภัณฑ์และกระบวนการปัจจุบันให้ดีขึ้น

4.3.3 กลยุทธ์ด้านการเงิน (Finance Strategy) คือ การสนับสนุนกลยุทธ์ระดับธุรกิจโดยการจัดหาทรัพยากรการเงินการวิเคราะห์ต้นทุนและกำไรการจัดการทรัพย์สินรวมถึงการบริหารภาษี

4.3.4 กลยุทธ์ด้านการตลาด (Marketing Strategy) จะมุ่งไปที่ความต้องการของลูกค้า นำเสนอสินค้าและบริการที่ตอบสนองความพอใจลูกค้าได้อย่างเต็มที่โดยการใช้กลยุทธ์ 4Ps แบบผสมผสานกันเพื่อให้สนองความต้องการของตลาดเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ อันได้แก่

4.3.4.1 กลยุทธ์ด้านผลิตภัณฑ์ คือ สิ่งที่ธุรกิจเสนอขายเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งสิ่งที่สัมผัสได้และสัมผัสไม่ได้ เช่น บรรจุภัณฑ์ สี ราคา คุณภาพ ตราสินค้า บริการ และชื่อเสียงของผู้ขาย

4.3.4.2 กลยุทธ์ด้านราคา เป็นมูลค่าที่ผู้บริโภคยอมจ่ายเงินเพื่อแลกกับผลประโยชน์ที่จะได้รับจากสินค้าหรือบริการ ควรเป็นราคาที่ผู้บริโภคเกิดการรับรู้ในคุณค่า (Perceived Value) ซึ่งในปัจจุบัน

4.3.4.3 กลยุทธ์ด้านการจัดจำหน่าย คือ ช่องทางการจัดจำหน่ายหรือกิจกรรมต่างๆ ที่ใช้เพื่อเคลื่อนย้ายผลิตภัณฑ์และบริการไปยังตลาดเป้าหมาย

4.3.4.4 กลยุทธ์ด้านส่งเสริมการขาย เป็นเครื่องมือการสื่อสารเพื่อสร้างความพึงพอใจต่อตราสินค้าหรือบริการ หรือความคิด หรือต่อบุคคล โดยใช้เพื่อจูงใจให้เกิดความต้องการ เพื่อเตือนความทรงจำในตัวผลิตภัณฑ์

4.3.5 กลยุทธ์ด้านทรัพยากรบุคคล (Human Resource Strategy) โดยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ได้บุคลากรที่มีความสามารถ รวมถึงการจัดหาฝึกอบรมสร้างแรงจูงใจ เป็นต้น

แนวทางกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ

การกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการของโรงเต้าหู้สุพรรณ ต้องมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับกลยุทธ์ระดับองค์กรและระดับธุรกิจ เพื่อเป็นกรอบการดำเนินงานให้ทุกคนในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีรายละเอียดของแต่ละฝ่ายดังนี้

1. กลยุทธ์ด้านการผลิต การที่โรงเต้าหู้สุพรรณจะสามารถผลิตเต้าหู้ที่มีคุณภาพ และเกิดของเสียน้อยที่สุดในกระบวนการผลิต ต้องมีการจัดการตั้งแต่การสรรหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพ กระบวนการแปรรูปที่มีมาตรฐานและการบรรจุภัณฑ์สินค้าเพื่อส่งถึงมือผู้บริโภค จึงควรมีการปรับปรุงโรงงานให้เป็นสัดส่วนและปรับปรุงการผลิตโดยการใช้เครื่องจักรสำหรับกระบวนการผลิตแทนการใช้กำลังคน เพื่อให้งานสามารถดำเนินได้เอง แม้ว่าจะขาดคนก็ตาม อีกทั้งยังทำให้กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และรองรับกับการขยายธุรกิจและแตกสายผลิตภัณฑ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2. กลยุทธ์ด้านการวิจัยและพัฒนา การที่โรงเต้าหู้สุพรรณจะสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืน นอกจากจะต้องเป็นผู้นำในด้านคุณภาพของสินค้าแล้ว จำเป็นต้องมีการวิจัยและพัฒนาสินค้าใหม่ๆ อยู่เสมอ จึงควรจัดตั้งทีมงานวิจัยและคิดค้นผลิตภัณฑ์โดยเฉพาะ โดยไม่ได้คิดค้นผลิตภัณฑ์เพียงอย่างเดียว แต่อาจมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่อยอดไปเรื่อยๆ รวมทั้งการคิดค้นเมนูใหม่ๆ ที่ใช้เต้าหู้เป็นส่วนผสมหลัก หรือการคิดค้นอื่นๆ ที่เกิดจากการนำเต้าหู้หรือกากเต้าหู้ไปใช้ประโยชน์ต่อยอดได้

3. กลยุทธ์ด้านการตลาด โดยการสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าเพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า เพื่อให้สินค้าของโรงเต้าหู้สุพรรณสามารถแข่งขันกับคู่แข่งได้ ดังนี้

- โรงเต้าหู้สุพรรณ ได้รับความไว้วางใจจากลูกค้ามายาวนาน เนื่องจากเน้นการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพ และมาตรฐานของสินค้าที่เหนือคู่แข่ง จึงส่งผลให้ราคาสินค้าอาจสูงกว่าคู่แข่งเล็กน้อย

- โรงเต้าหู้สุพรรณใช้กลยุทธ์ราคาที่สูงใกล้เคียงกับคู่แข่ง แต่มิได้ลดราคาสู้กับคู่แข่งจึงทำให้คู่แข่งชิงลูกค้าไปบางส่วน และในส่วนผลิตภัณฑ์ใหม่ที่โรงเต้าหู้สุพรรณคิดค้นขึ้น ให้ความรู้สึกแปลกใหม่ ควรตั้งราคาที่แตกต่าง แต่ต้องอยู่บนหลักความสมเหตุสมผลด้วย

4.4 สรุปแนวทางการใช้กลยุทธ์ต่อการแก้ปัญหา

เมื่อการแข่งขันมีความรุนแรงขึ้นกว่าในอดีต ลูกค้ามีอำนาจมากขึ้น ส่งผลให้เกิดปัญหา รายได้และกำไรที่ลดลง เป้าหมายที่ตั้งไว้อาจสะดุด ดังนั้นโรงเต้าหู้สุพรรณจึงจำเป็นต้องกำหนดกลยุทธ์เพื่อให้ความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน ซึ่งกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับประกอบด้วย กลยุทธ์ระดับองค์กร คือ กลยุทธ์การเติบโต (Growth Strategy) เพื่อเพิ่มรายได้และส่วนแบ่งการตลาด โดยการมุ่งเน้นพัฒนาสินค้าและบริการ เพื่อเป็นกรอบในการกำหนดกลยุทธ์ระดับธุรกิจ คือ กลยุทธ์มุ่งเน้นการสร้าง ความแตกต่าง (Differentiation) โดยการลงทุนสร้างความแตกต่างในตัวสินค้า เพื่อให้ลูกค้าสามารถรับรู้ถึงคุณภาพ และความแปลกใหม่ที่ดีเหนือกว่าคู่แข่งรายอื่นในพื้นที่จังหวัดสุพรรณบุรี จากกลยุทธ์ระดับ การแข่งขันนี้ ทำให้เพิ่มความสามารถในการแข่งขันในตลาดให้อยู่รอดท่ามกลางการแข่งขันในตลาด และ ขจัดจุดอ่อน คือ ลดอำนาจและแรงกดดันจากลูกค้า เนื่องจากคุณภาพและความแตกต่าง จะทำให้ลูกค้า ยินดีที่จะจ่ายในคุณค่าที่โรงเต้าหู้ต้องการเสนอให้กับกลุ่มเป้าหมาย และลดแรงกดดันจากคู่แข่งในตลาด เนื่องจากการเน้นพัฒนาสิ่งที่แตกต่างออกไป สร้างคุณค่าเพื่อลดการแข่งขันในด้านราคา และสุดท้าย การวาง กลยุทธ์ในระดับปฏิบัติการ ได้แก่ กลยุทธ์การผลิต เพื่อให้กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น และรองรับกับการขยายธุรกิจให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ โดยมีการควบคุมต้นทุนและคุณภาพที่ดี กลยุทธ์ด้านการตลาด เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มให้กับสินค้าและตอบสนองความต้องการของลูกค้า กลุ่มเป้าหมาย และกลยุทธ์การดำเนินงาน เพื่อให้การดำเนินงานได้อย่างราบรื่นไม่ติดขัด จากกลยุทธ์ทั้ง 3 ระดับที่มีความสอดคล้องกัน จะทำให้สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เพิ่มรายได้ สร้างผลกำไร นำพาโรง เต้าหู้สุพรรณให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้และสามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืน

บทที่ 5

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

หลังจากการวิเคราะห์ปัญหาและกำหนดกลยุทธ์เพื่อใช้ในการแก้ปัญหาขององค์กรแล้ว การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติถือเป็นอีกหนึ่งขั้นตอนสำคัญ ซึ่งเป็นกระบวนการเปลี่ยนกลยุทธ์ที่ได้จัดทำ มาแปลงออกมาเป็นกิจกรรม แผนงานหรือโครงการ ที่ต้องดำเนินการ นำไปสู่การปฏิบัติจริง เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ตามที่ตั้งเป้าหมายไว้ และกำหนดตัวชี้วัดของแผนงานนั้นๆ เพื่อใช้วัดผลความสำเร็จของการนำไปปฏิบัติ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติยากกว่าการจัดการกลยุทธ์ เนื่องจากต้องอาศัยความร่วมมือจากทุกฝ่าย ประกอบกับการนำเครื่องมือที่ช่วยในการบริหารเชิงกลยุทธ์มาปรับใช้ เพื่อช่วยแปลผลลงไปสู่ทุกจุดขององค์กรและใช้เป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงาน และแต่ละคน ให้มีความชัดเจน และบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรในที่สุด

5.1 แผนทีกลยุทธ์

แผนผังกลยุทธ์ (Strategy Map) คือ แผนภาพแสดงกลยุทธ์ขององค์กรในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล (Cause and Effective Relationship) หรือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ (Outcome) ที่องค์กรปรารถนาในมุมมองมิติต่างๆ ตามแนวคิด Balanced Scorecard หรือ BSC จะเห็นได้ว่า แผนผังกลยุทธ์เป็นเครื่องมือทางการบริหารที่มีความจำเป็นสำหรับองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การที่จะนำแนวคิดการบริหารแบบ Balanced Scorecard มาใช้ให้เกิดผลดีต่อองค์กรนั้น องค์กรประกอบที่สำคัญ คือ การสื่อสารให้ผู้คนหรือบุคลากรในองค์กรได้รับทราบถึงกลยุทธ์และแปลงกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ ซึ่งแผนผังกลยุทธ์ เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติรวมถึงการวัดและประเมินผลการดำเนินการตามแผนกลยุทธ์นั้นๆ ด้วย (ดร.วีระเดช เชื้อนาม, 2555)

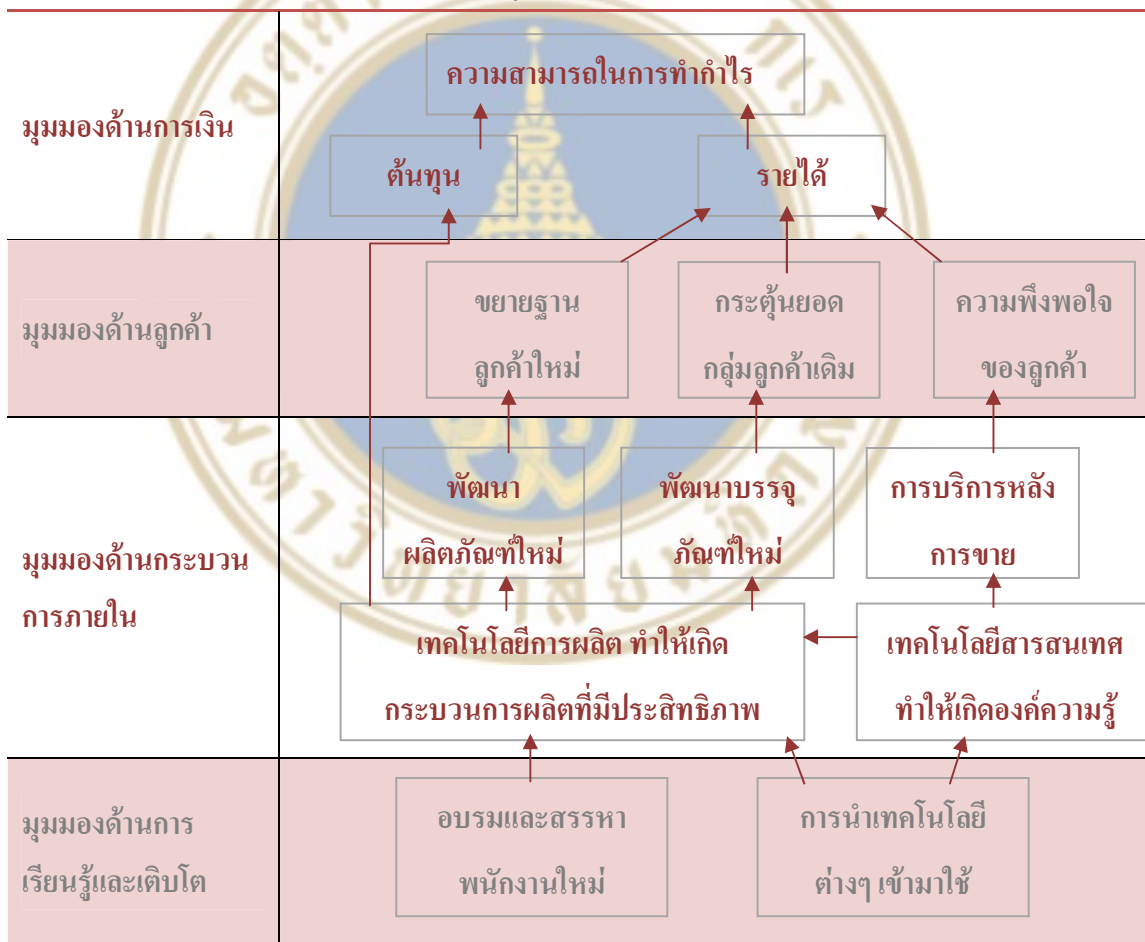
5.1.1 องค์ประกอบของแผนที่กลยุทธ์ ประกอบด้วย

5.1.1.1 มุมมอง (Perspective) ประกอบด้วย 4 มุมมอง ได้แก่ ด้านการเงิน (Financial) ด้านลูกค้า (Customer) ด้านกระบวนการภายใน (internal process) และด้านการเรียนรู้และการเติบโต (Learning and growth)

5.1.1.2 ประเด็นกลยุทธ์ (Themes) คือข้อความที่แสดงถึงประเด็นที่องค์กรจะให้ความสำคัญเพื่อทำให้กลยุทธ์ที่กำหนดขึ้นประสบความสำเร็จ

5.1.1.3 วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ (strategic objective) คือ สิ่งที่ต้องกระทำดำเนินการเพื่อให้กลยุทธ์ขององค์กรประสบความสำเร็จ

เพื่อสร้างผลกำไรที่ยั่งยืนเพื่อเพิ่มมูลค่าของธุรกิจในระยะยาวให้กับองค์กร โดยสามารถเขียนแผนผังกลยุทธ์ของ โรงเต้าผู้สุพรรณ แสดงดังภาพ 5.3



ภาพที่ 5.1 แผนผังกลยุทธ์ของ โรงเต้าผู้สุพรรณภายใต้มุมมองของ Balance Scorecard

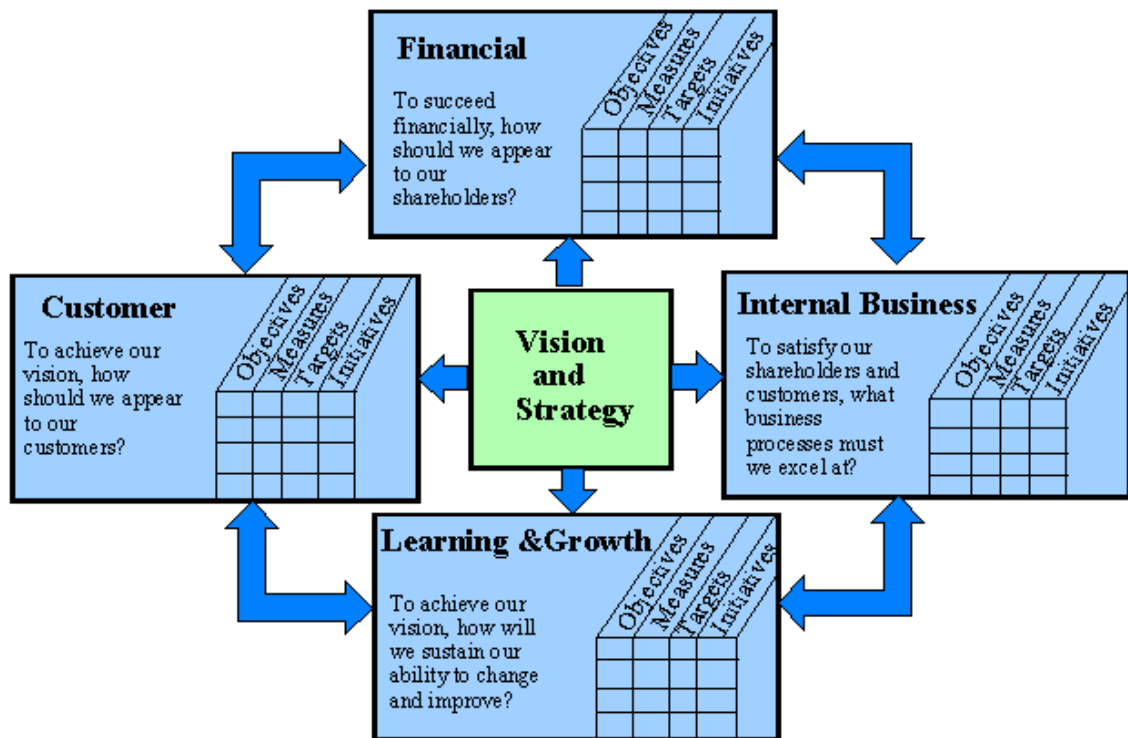
จากภาพที่ 5.1 แสดงแผนผังกลยุทธ์ของโรงเต้าหู้สุพรรณ โดยเริ่มจากมุมมองด้านการเรียนรู้และการพัฒนา บุคลากรควรมีการฝึกอบรมการทำงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และมีความพึงพอใจในการทำงาน มีการสรรหาพนักงานใหม่เพิ่ม เพื่อรองรับกำลังการผลิตที่เพิ่มขึ้นตามแผนกลยุทธ์ในอนาคต และอาจนำระบบเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ เพื่อให้เกิดกระบวนการจัดการองค์ความรู้ (Knowledge Management) และเสริมกระบวนการทำงานภายในให้สะดวกและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ต้องมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ มาใช้ในระบบการผลิต พัฒนาอย่างต่อเนื่อง ทั้งผลิตภัณฑ์ บรรจุภัณฑ์ รวมทั้งการบริการหลังการขาย ทั้งนี้เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้า ในเรื่องคุณภาพและความแปลกใหม่ของสินค้า ทำให้ลูกค้าเดิมเกิดความพึงพอใจ และสามารถขยายไปยังฐานลูกค้าใหม่ สำหรับมุมมองด้านการเงิน จากระดับความพึงพอใจในการซื้อสินค้า ทำให้ปริมาณสินค้าที่ขายได้เพิ่มมากขึ้น และโรงเต้าหู้สุพรรณจะมีรายได้เพิ่มมากขึ้น ส่งผลต่อกำไรของธุรกิจเพิ่มมากขึ้น ซึ่งมาจากรายได้ที่เพิ่มขึ้นในขณะที่ต้นทุนต่ำลง เนื่องจากการปรับปรุงกระบวนการจัดการที่มีประสิทธิภาพทั้งในด้านการผลิต การนำเครื่องจักรหรือเทคโนโลยีการผลิตมาประยุกต์ใช้ ให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด

5.2 เครื่องมือการบริหารจัดการกลยุทธ์ Balanced Scorecard

Balanced Scorecard (BSC) เครื่องมือการบริหารงานสมัยใหม่ ถูกพัฒนาเมื่อปี ค.ศ. 1990 โดย Drs. Robert Kaplan จาก Harvard Business School และ David Norton จาก Balanced Scorecard Collaborative ซึ่งเป็นเครื่องมือทางด้านการบริหารจัดการที่ช่วยในการประเมินผลองค์กรและช่วยให้องค์กรนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติจริง (Strategic Implementation) โดยเริ่มต้นที่วิสัยทัศน์ ภารกิจ และกลยุทธ์ขององค์กร นั่นก็คือ การกำหนดปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จ จากนั้นจึงสร้างดัชนีวัดผลสำเร็จ (KPI) เพื่อเป็นตัวบ่งชี้ถึงเป้าหมายและใช้วัดผลการดำเนินงานในส่วนที่สำคัญต่อกลยุทธ์ (Kaplan & Norton, 1990) โดย Balanced Scorecard จะคำนึงถึงมุมมองของการวัดผลทางการเงิน (financial measures) แต่ผลลัพธ์ทางการเงินที่เกิดขึ้นจะบอกถึงสิ่งที่เกิดขึ้นกับองค์กรในช่วงที่ผ่านมา บอกถึงเรื่องราวของความสามารถกับอายุของบริษัทที่อยู่ในอุตสาหกรรมนี้ แต่ไม่ได้บอกถึงความสำเร็จขององค์กรที่จะมีต่อผู้ลงทุนที่จะมาลงทุนระยะยาวโดยการซื้อหุ้นของบริษัทและความสัมพันธ์ของลูกค้า (customer relationships) แต่อย่างไรก็ตาม จะเห็นได้ว่า การวัดผลทางการเงินเพียงด้านเดียวนั้นไม่เพียงพอ Balance Scorecard จึงเป็นแนวทางและทิศทางของผลการประกอบการขององค์กร ใช้เป็นข้อมูลที่จะเพิ่มมูลค่าขององค์กรในอนาคตและสร้างแนวทางสำหรับลูกค้า (customers) ผู้ขายวัตถุดิบหรือสินค้า

(suppliers) ลูกจ้าง (employees) การปฏิบัติงาน (processes) เทคโนโลยี (technology) และการคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ

Balanced Scorecard Framework*



Adapted from Kaplan & Norton 1996. *The Balanced Scorecard*. Harvard Business School Press: 9. Original from HBR Jan/Feb 1996, p. 76.

ภาพที่ 5.2 กรอบงาน Balance Scorecard ทั้ง 4 ด้าน

ที่มา: <http://maaw.info/BalScoreSum.htm>

จากภาพที่ 5.2 แสดงกรอบงาน Balance Scorecard ซึ่งทำให้เห็นภาพขององค์กรใน 4 มุมมอง และนำไปสู่การพัฒนาเครื่องมือวัดผล โดยวิธีการรวบรวมข้อมูลและนำผลที่ได้มาวิเคราะห์มุมมองทั้ง 4 ประกอบด้วย

1. มุมมองทางการเงิน (Financial Perspective) เป็นมุมมองที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะสามารถทำให้ทราบว่ากิจการขณะนี้มีการดำเนินงานเป็นอย่างไร ด้านการเงินจะมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ได้แก่ รายได้และกำไรที่เพิ่มขึ้น หรือต้นทุนที่ลดลง เป็นต้น

2. มุมมองทางด้านลูกค้า (Customer Perspective) เป็นมุมมองที่จะตอบคำถามที่ว่า “ลูกค้ามองเราอย่างไร” โดยจะมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ได้แก่ ความพึงพอใจของลูกค้า ส่วนแบ่งตลาด การรักษาสถานลูกค้าเดิม การเพิ่มลูกค้าใหม่ เป็นต้น

3. มุมมองทางด้านกระบวนการภายใน (Internal Business Process) เป็นส่วนที่ช่วยทำให้องค์กรสามารถนำเสนอคุณค่า (Value) ที่ลูกค้าต้องการได้ โดยมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ได้แก่ ผลผลิตภาพ ทักษะของพนักงาน คุณภาพ วงจรเวลา และการปฏิบัติงาน เป็นต้น

4. มุมมองทางการเรียนรู้และเติบโต (Learning and Growth) เป็นมุมมองที่ผู้บริหารจะให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กร โดยมีการพิจารณาตัวชี้วัด (KPI) ในด้านความพึงพอใจและทัศนคติของพนักงาน ทักษะของพนักงาน อัตราการเข้าออกของพนักงาน เป็นต้น

แม้ว่าจะทำให้ทั้ง 4 มุมมองนั้นครบถ้วน แต่ก็ไม่ได้หมายความว่า ความสมดุลตามความมุ่งหมายของ Balanced Scorecard จะเกิดขึ้นได้ จึงจำเป็นต้องระลึกไว้อยู่เสมอว่า ในขณะที่พัฒนาและติดตั้ง Balance Scorecard ควรมียุทธศาสตร์หลักทั้ง 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. วัตถุประสงค์ (Objective) คือสิ่งที่องค์กรมุ่งหวังหรือต้องการที่จะบรรลุในแต่ละด้าน
2. ตัวชี้วัด (Measures หรือ Key Performance Indicators) คือ ตัวชี้วัดของวัตถุประสงค์ในแต่ละด้าน และตัวชี้วัดเหล่านี้จะเป็นเครื่องมือที่ใช้ในการวัดว่า องค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ในแต่ละด้านหรือไม่
3. เป้าหมาย (Target) คือ เป้าหมายหรือตัวเลขที่องค์กรต้องการจะบรรลุในตัวชี้วัดแต่ละประการ
4. แผนงาน โครงการหรือกิจกรรม (Initiatives) ที่องค์กรจะจัดทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่กำหนดขึ้น โดยในขั้นนี้ยังไม่ใช่แผนปฏิบัติการที่จะทำ แต่เป็นเพียงแผนงาน โครงการหรือกิจกรรม เบื้องต้นที่ต้องทำเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ทั้งนี้สามารถจัดทำ Balanced Scorecard ให้สอดคล้องกับแผนกลยุทธ์ที่มีวางไว้ โดยตั้งเป้าหมายการดำเนินงานระยะสั้น (1ปี) และระยะยาว (2-3 ปี) แสดงดังตารางที่ 5.1 แบ่งเป็น 4 มุมมอง ดังนี้

ตารางที่ 5.1 แสดงผลลัพธ์การวิเคราะห์ตามหลักการ Balance Scorecard

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนโครงการ
มุมมองด้านการเงิน			
ความสามารถในการเพิ่มยอดขาย	รายได้จากการขายสินค้าเดิม	ยอดขายสินค้าเดิมเพิ่มขึ้นร้อยละ 5 ต่อปี	- แผนพัฒนาบรรจุภัณฑ์ - แผนการตลาด โดยการประชาสัมพันธ์
	รายได้จากการขายสินค้าใหม่	ยอดขายสินค้าใหม่ไม่ต่ำกว่า ร้อยละ 20 ของรายได้รวม	- แผนพัฒนาสินค้าใหม่ - แผนการตลาด โดยการให้ทดลองชิมสินค้า
ความสามารถในการลดต้นทุน <i>(แผนระยะยาว)</i>	ต้นทุนการผลิต	ต้นทุนของสินค้าลดลง ร้อยละ 5 ของต้นทุนรวม	- แผนการลงทุน ในเทคโนโลยีการผลิต
ความสามารถในการทำกำไร <i>(แผนระยะยาว)</i>	การเติบโตของธุรกิจ (กำไรสุทธิของกิจการ)	กำไรสุทธิมากกว่าร้อยละ 30 ของยอดขายได้รวม	- แผนพัฒนาบรรจุภัณฑ์ - แผนพัฒนาสินค้าใหม่ - แผนการตลาด
มุมมองด้านลูกค้า			
ความสามารถในการขยายฐานลูกค้าใหม่	จำนวนลูกค้าใหม่	รายได้จากลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นร้อยละ 10 ต่อปี	แผนการตลาดโดย - การประชาสัมพันธ์และโฆษณาสินค้า - ให้ทดลองชิมสินค้าฟรี
ความสามารถในการรักษฐานลูกค้าเก่า	สัดส่วนรายได้จากลูกค้าเก่า	รายได้จากลูกค้าใหม่เพิ่มขึ้นร้อยละ 20 ต่อปี	จัดกิจกรรม “เมนูเด่นสุขภาพดี โดยเต้าหู้สุพรรณ” การคิดค้นเมนูอาหารใหม่ ที่ใช้เต้าหู้เป็นส่วนประกอบ
การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	จำนวนกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์	จัดกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์อย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง	- สสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจในการเข้าร่วมกิจกรรม

ตารางที่ 5.1 แสดงผลลัพธ์การวิเคราะห์ตามหลักการ Balance Scorecard (ต่อ)

วัตถุประสงค์	ตัวชี้วัด	เป้าหมาย	แผนโครงการ
มุมมองด้านลูกค้า (ต่อ)			
การสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า	จำนวนข้อร้องเรียนคุณภาพสินค้า	ไม่มีข้อร้องเรียนเรื่องคุณภาพสินค้า	- ตำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจในคุณภาพเด้าหู่ของกิจการ
มุมมองด้านกระบวนการภายใน			
พัฒนาสินค้าใหม่	จำนวนสินค้าใหม่	ออกสินค้าใหม่ ทุกๆ 6 เดือน	- แผนพัฒนาสินค้าใหม่ - แผนการลงทุนในด้านการผลิต
พัฒนาบรรจุภัณฑ์ที่ทนอมอาหารให้ยาวนานขึ้น	วันหมดอายุของสินค้า	ยืดอายุของสินค้าได้นาน 2 สัปดาห์	- แผนพัฒนาบรรจุภัณฑ์ - แผนการลงทุนในด้านการผลิต
พัฒนาเทคโนโลยีทำให้กระบวนการผลิตมีประสิทธิภาพ	ความมีเสถียรภาพของเครื่องจักร	ไม่มีของเสียในกระบวนการผลิต	- แผนการลงทุนในด้านการผลิต
บริการหลังการขาย	จำนวนข้อร้องเรียนบริการหลังการขาย	ไม่มีข้อร้องเรียน	- ตำรวจความพึงพอใจในการบริการของกิจการ
พัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศทำให้เกิดองค์ความรู้ <i>แผนระยะยาว</i>	ความมีเสถียรภาพและถูกต้องของระบบ	ระบบได้รับการปรับปรุงข้อมูลอย่างน้อยเดือนละครั้ง และมีข้อผิดพลาดไตรมาสละไม่เกิน 1 ครั้ง	- จัดทำฐานข้อมูลกระบวนการผลิตเพื่อใช้ส่งเสริมการทำงานของแผนกต่างๆ
มุมมองด้านการเรียนรู้และเติบโต			
พัฒนาฝีมือพนักงาน	ความผิดพลาดในการทำงาน	- กระบวนการผลิตสามารถดำเนินได้อย่างต่อเนื่องแม้ว่าจะไม่มีการควบคุม - ไม่มีสินค้าเสีย	จัดการฝึกอบรมให้พนักงานฝ่ายผลิต

จากตารางที่ 5.2 แสดงแผนการดำเนินงานของโรงเตาผู้สุพรรณ ซึ่งสรุปเป็นแผนงานด้านต่างๆ ได้ดังนี้

แผนพัฒนาบรรจุภัณฑ์ โดยการเริ่มค้นคว้าและศึกษา ออกแบบบรรจุภัณฑ์ใหม่ มาทดลองและวางขายในตลาดในปีแรก เพื่อบรรจุภัณฑ์ใหม่ให้สามารถถนอมอาหารให้ยาวนาน และถูกสุขอนามัยยิ่งขึ้น

แผนพัฒนาสินค้าใหม่ โดยการเริ่มสำรวจความต้องการตลาด ค้นคว้าผลิตภัณฑ์ใหม่ ทดลองวางขายในตลาดทุกครึ่งปี ซึ่งเป็นกรมุ่งสร้างความแตกต่างให้กับสินค้า ที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร

แผนการตลาด โดยการโฆษณา ประชาสัมพันธ์ผ่านสื่อ ทีวี วิทยุ เป็นการทำการตลาดในช่วงแรกๆ ก่อนที่สินค้าจะวางจำหน่าย และช่วงแรกที่มีการวางจำหน่ายไปแล้ว และทำการตลาดเชิงรุก เพื่อให้สินค้าเป็นที่รู้จักและติดตาลูกค้า เมื่อมีการออกสินค้าไประยะหนึ่งจะมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อย่างต่อเนื่องทุกครึ่งปี รวมทั้งการให้ทดลองชิมสินค้า

แผนการบริหารลูกค้าสัมพันธ์ โดยการจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์กับลูกค้า คิดค้นเมนูอาหารใหม่ๆ ทำเองง่ายๆ รวมทั้งสำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจในตัวสินค้า และการเข้าร่วมกิจกรรม เพื่อวิเคราะห์ผลตอบรับจากลูกค้า

แผนพัฒนาทรัพยากรบุคคล ประกอบด้วยการฝึกอบรมให้กับพนักงานฝ่ายผลิต ซึ่งจะต้องมีการจัดอบรมทุกๆ 6 เดือน และให้ประเมินการทำงานของพนักงานในทุกไตรมาส นอกจากนี้ในปีที่ 2 อาจมีการสรรหาพนักงานใหม่ เพิ่มรองรับกับกำลังการผลิตที่เพิ่มขึ้น

แผนพัฒนาเทคโนโลยี เมื่อแผนระยะสั้นเริ่มลงตัว ต้องเริ่มนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาใช้ ทั้งเทคโนโลยีการผลิต และเทคโนโลยีสารสนเทศ เพื่อให้กระบวนการผลิตที่มีประสิทธิภาพขององค์กร และเกิดเป็นองค์ความรู้ สร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันให้กับกิจการได้อย่างยั่งยืน

แผนการลงทุน ในปีที่ 2 ควรเริ่มศึกษาเทคโนโลยี เครื่องจักรใหม่ๆ ประเมินความคุ้มค่าในการลงทุน และเลือกลงทุน เพื่อขยายกำลังการผลิตในอนาคต

5.4 ประเด็นเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์และวิธีแก้ไขปัญหา

ความเสี่ยง หมายถึง เหตุการณ์หรือการกระทำใด ๆ ที่อาจเกิดขึ้นภายใต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอน และจะส่งผลกระทบต่อหรือสร้างความเสียหายทั้งที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน หรือก่อให้เกิดความล้มเหลวหรือลดโอกาสที่จะบรรลุเป้าหมายตามภารกิจและพันธกิจหลักขององค์การ ซึ่งทุก ๆ องค์การควรจัดการความเสี่ยงภายใต้กรอบการบริหารจัดการความเสี่ยง ดังนี้

5.4.1 การระบุความเสี่ยง (Risk identification) เป็นการค้นหาความเสี่ยงและสาเหตุหรือเหตุการณ์ที่อาจเกิดขึ้นในอนาคตและส่งผลกระทบต่อเป้าหมายหลัก (Goal) ขององค์การ เพื่อจะได้เตรียมตัวหาวิธีการรับมือกับความเสี่ยงนั้นได้ทันเวลาหรือก่อให้เกิดผลเสียต่อองค์กรน้อยที่สุด ทั้งนี้สาเหตุของความเสี่ยงที่ระบุควรเป็นสาเหตุที่แท้จริง เพื่อจะได้วิเคราะห์และกำหนดมาตรการลดความเสี่ยงในภายหลังได้อย่างถูกต้อง แหล่งที่มาของปัจจัยต่างๆ ได้แก่

5.4.1.1 ปัจจัยภายในองค์การ ได้แก่ วัตถุประสงค์ขององค์การ นโยบาย และกลยุทธ์ การดำเนินงาน กระบวนการทำงาน ประสิทธิภาพการทำงาน โครงสร้างองค์การและระบบการบริหารงาน การเงิน วัฒนธรรมของ องค์การ สภาพทางภูมิศาสตร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ และกฎหมาย ระเบียบที่เกี่ยวข้องภายในองค์การ เป็นต้น

5.4.1.2 ปัจจัยภายนอกองค์การ ได้แก่ นโยบายของรัฐบาล สถานะเศรษฐกิจ การดำเนินการของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง กฎระเบียบภายนอกองค์การ เหตุการณ์ธรรมชาติ สภาพสังคม และการเมือง เป็นต้น

นอกจากนี้ยังควรจัดประเภทความเสี่ยงตามวัตถุประสงค์ด้านต่างๆ ได้แก่ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategy Risk) ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับ (Compliance Risk) ความเสี่ยงด้านการดำเนินงาน (Operation Risk) และความเสี่ยงด้านการเงิน (Financial Risk) เพื่อช่วยให้หาเจ้าภาพผู้รับผิดชอบในการเฝ้าระวังหรือรับมือความเสี่ยงนั้นๆ ได้อย่างตรงจุด

5.4.2 การประเมินความเสี่ยง (Risk Assessment) เป็นการนำข้อมูลเรื่องที่น่าจะเกิดความเสียหายมาประเมินว่า หากเกิดขึ้นจะส่งผลกระทบต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด เป็นการวัดระดับความรุนแรงของความเสี่ยง แสดงดังภาพ 5.3 เพื่อพิจารณาจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงที่มีอยู่ โดยมี 2 ปัจจัยหลักที่ใช้ในการประเมินความเสี่ยง ได้แก่

5.4.2.1 โอกาสที่จะเกิดความเสี่ยง (Likelihood) หมายถึง การประเมินโอกาสที่จะเกิดเหตุการณ์/ความเสี่ยงว่า มีโอกาสเกิดขึ้นมากน้อยเพียงใด และจะเกิดความเสี่ยงนั้นๆ ขึ้น

เมื่อใด หากความเสี่ยงนั้นกำลังจะเกิด อาจต้องรีบจัดการก่อน (จากภาพที่ 5.3 แสดงระดับโอกาสที่จะเกิด แบ่งเป็น ไม่น่าจะเกิด โอกาสค่อนข้างน้อย น่าจะเป็นไปได้ เป็นไปได้มาก และมีโอกาสสูง (เรียงจาก 1 ถึง 5 ตามลำดับ))

5.4.2.2 ผลกระทบจากความเสียหาย (Impact) หมายถึง การประเมินผลกระทบของความเสียหาย ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินว่า เมื่อความเสี่ยงเกิดขึ้นแล้ว จะส่งผลกระทบต่อธุรกิจมากน้อยเพียงใด ถึงขั้นติดขัดไม่สามารถดำเนินธุรกิจต่อได้เลย หรือไม่ (จากภาพที่ 5.3 แสดงระดับผลกระทบ แบ่งเป็น ละเอียด เล็กน้อย กระทบปานกลาง กระทบมาก และร้ายแรง (เรียงจาก 1 ถึง 5 ตามลำดับ))

Risk Matrix

โอกาสที่จะเกิด	มีโอกาสสูง					
	เป็นไปได้มาก					
	น่าจะเป็นไปได้					
	โอกาสค่อนข้างน้อย					
	ไม่น่าจะเกิด					
ผลกระทบ		ละเอียด	กระทบ เล็กน้อย	กระทบ ปานกลาง	กระทบ มาก	ร้ายแรง

ภาพที่ 5.3 แผนผังการประเมินความเสี่ยง (Risk Matrix)

จากนั้นจึงนำปัจจัยทั้งสองมาวิเคราะห์ระดับของความเสี่ยงนั้นๆ โดยระดับของความเสี่ยง หมายถึง สถานะของความเสี่ยงที่ได้จากการประเมินโอกาส และผลกระทบของแต่ละปัจจัยเสี่ยง ซึ่งระดับความเสี่ยงจะเป็นอย่างไร จะขึ้นอยู่กับการจัดกลุ่มความเสี่ยงตามที่องค์กรเห็นสมควร จากภาพที่ 5.3 แบ่งระดับความเสี่ยงเป็น 4 ระดับ ได้แก่ สีเขียว (ระดับความเสี่ยงต่ำ) สีเหลือง (ระดับความเสี่ยงปานกลาง) สีส้ม (ระดับความเสี่ยงสูง) สีแดง (ระดับความเสี่ยงสูงมาก)

5.4.3 การตอบสนองความเสี่ยง (Risk Response) ขั้นตอนการหาวิธีการที่เหมาะสมในการรับมือกับความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น ซึ่งวิธีการวางแผนจัดการอาจจัดทำในรูปแบบของ Action Plan ขององค์กรหรือการเตรียมแผนฉุกเฉิน (Contingency Plan) สำหรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นอย่างไม่ทันตั้งตัว และแผนที่ว่าจะทำอย่างไรให้ธุรกิจสามารถยังดำเนินต่อไปหรือมีผลกระทบต่อธุรกิจน้อยที่สุด ได้แก่

5.4.3.1 หลีกเลี่ยงความเสี่ยง (Avoidance) เป็นการจัดการความเสี่ยงที่อยู่ในระดับที่สูงมากและหน่วยงานไม่อาจยอมรับได้จึงตัดสินใจยกเลิกโครงการหรือกิจกรรมนั้น

5.4.3.2 โอนความเสี่ยง (Transfer) เป็นการกระจายหรือถ่ายโอนให้ผู้อื่นช่วยแบ่งความรับผิดชอบ เช่น การทำประกันภัย

5.4.3.3 ลดความเสี่ยง (Mitigate) เป็นการปรับปรุงระบบการทำงานใหม่เพื่อลดโอกาสและผลกระทบที่จะเกิดให้อยู่ในระดับที่องค์กรยอมรับได้

5.4.3.4 ยอมรับความเสี่ยง (Acceptance) เป็นการยอมรับความเสี่ยงที่เกิดขึ้น เนื่องจากไม่คุ้มค่าในการจัดการควบคุมหรือป้องกันความเสี่ยง

5.4.4 การติดตามความเสี่ยง (Risk Monitoring) เป็นการดูแลแนวโน้มของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น เนื่องจากทุกกิจการไม่สามารถรองอนกว่าจะเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยงได้ โดยเฉพาะในความเสี่ยงสำคัญ จึงจำเป็นต้องตั้งข้อบ่งชี้ความเสี่ยง (Risk Indicator) ที่ใช้เป็นตัวส่งสัญญาณเพื่อให้เตรียมตัวรับมือได้ หากทางป้องกันเพื่อมิให้ระดับความเสี่ยงเพิ่มขึ้น

จากการวางแผนการดำเนินกลยุทธ์และวิธีแก้ไขปัญหาของโรงเต้าหู้สุพรรณ อาจเกิดขึ้นระหว่างดำเนินการตาม ที่ได้กล่าวก่อนหน้านี้ จึงจำเป็นต้องมีการบริหารจัดการความเสี่ยง เพื่อรับมือกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิด หรือปัญหาและอุปสรรคในทางปฏิบัติ แสดงดังตาราง 5.3 และ 5.4 ดังนี้

ตารางที่ 5.3 แสดงปัจจัยเสี่ยงขององค์กรที่อาจเกิดขึ้นและมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ

แผนดำเนินการ	การระบุความเสี่ยง		ผลเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น
	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ประเภท	
แผนพัฒนาบรรจุภัณฑ์			
ค้นคว้า ออกแบบ รูปแบบบรรจุภัณฑ์ เปลี่ยนแพ็คเกจทดสอบและนำวางขายจริง	บรรจุภัณฑ์ที่ออกไปไม่ดึงดูดลูกค้า	ความเสี่ยงด้านการเงิน	ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าที่ตั้งไว้
แผนพัฒนาสินค้าใหม่			
สำรวจตลาด ค้นคว้าทดลองสูตร ทดสอบตลาดและวางขายจริง	ตลาดไม่ตอบรับสินค้าใหม่ / ตลาดตอบรับสินค้าช้ากว่าเป้าหมายที่คาดการณ์	ความเสี่ยงด้านการเงิน	ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าที่ตั้งไว้
	คู่แข่งออกสินค้าตัดหน้า	ความเสี่ยงด้านการเงิน	ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าที่ตั้งไว้
แผนการตลาด			
โฆษณาประชาสัมพันธ์สินค้าเดิม รวมทั้งการให้ทดลองชิมสินค้าใหม่	แผนการตลาดที่ไม่ประสบความสำเร็จ	ความเสี่ยงด้านการเงิน	ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าที่ตั้งไว้
แผนการบริหารลูกค้าสัมพันธ์			
จัด CRM “เมนูเด่นสุขภาพดี โดยเต้าหู้สุพรรณ” การคิดค้นเมนูอาหารใหม่ๆ	ลูกค้าไม่ตอบรับกิจกรรม CRM ที่จัด	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าที่ตั้งไว้
สำรวจความคิดเห็นและความพึงพอใจในตัวสินค้าและการเข้าร่วมกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์	ลูกค้าไม่พอใจ เนื่องจากสินค้าไม่มีคุณภาพ	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าที่ตั้งไว้

ตารางที่ 5.3 แสดงปัจจัยเสี่ยงขององค์กรที่อาจเกิดขึ้นและมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ (ต่อ)

แผนดำเนินการ	การระบุความเสี่ยง		ผลเสียที่อาจจะเกิดขึ้น
	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ประเภท	
แผนการพัฒนาทรัพยากรบุคคล			
จัดการฝึกอบรมให้พนักงานฝ่ายผลิตและประเมินผลการทำงาน	- การปฏิบัติงานของพนักงานไม่มีประสิทธิภาพ	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	สินค้าไม่มีคุณภาพ / การปฏิบัติงานล่าช้า
	- พนักงานที่มีฝีมือลาออก	ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	กระบวนการผลิตล่าช้า / ขาดประสิทธิภาพ
สรรหาพนักงานใหม่เพื่อรองรับกำลังการผลิตในอนาคต	- พนักงานที่มีจำนวนไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	กระบวนการผลิตล่าช้า / ขาดประสิทธิภาพ
แผนการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศ			
จัดทำฐานข้อมูลการผลิตเพื่อใช้ส่งเสริมการทำงานของแผนกต่างๆ	- ไม่สามารถนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	การดำเนินงานล่าช้า / ขาดประสิทธิภาพ
	- ไม่มีการนำผลการประเมินประสิทธิภาพการทำงานมาทบทวน	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	การดำเนินงานล่าช้า / ขาดประสิทธิภาพ
ทำระบบฐานข้อมูลลูกค้า (CRM) เพื่อทบทวนวิเคราะห์การสั่งซื้อและความต้องการของลูกค้าแต่ละราย	ขาดข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่เพียงพอ/ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงาน	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	การดำเนินงานล่าช้า / ขาดประสิทธิภาพ

ตารางที่ 5.3 แสดงปัจจัยเสี่ยงขององค์กรที่อาจเกิดขึ้นและมีผลต่อการดำเนินธุรกิจ (ต่อ)

แผนดำเนินการ	การระบุความเสี่ยง		ผลเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น
	ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ประเภท	
แผนการลงทุน			
ศึกษาเทคโนโลยีหรือเครื่องจักรใหม่ในการผลิต ประเมินความคุ้มค่า และลงทุน	- การตัดสินใจลงทุนที่ผิดพลาด	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	การด้อยค่าในทรัพย์สินหรือเทคโนโลยี อาจกลายเป็นการเสียเงินโดยเปล่าประโยชน์
	- เงินทุนมีไม่เพียงพอต่อการลงทุนขยายกิจการ	ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	ไม่สามารถเพิ่มกำลังการผลิต ตอบสนองความต้องการตลาด

จากนั้นนำความเสี่ยงที่ระบุและแยกประเภท ไปประเมินถึงโอกาสที่จะเกิด และผลกระทบของความเสี่ยงนั้นๆ แสดงดังตารางที่ 5.4

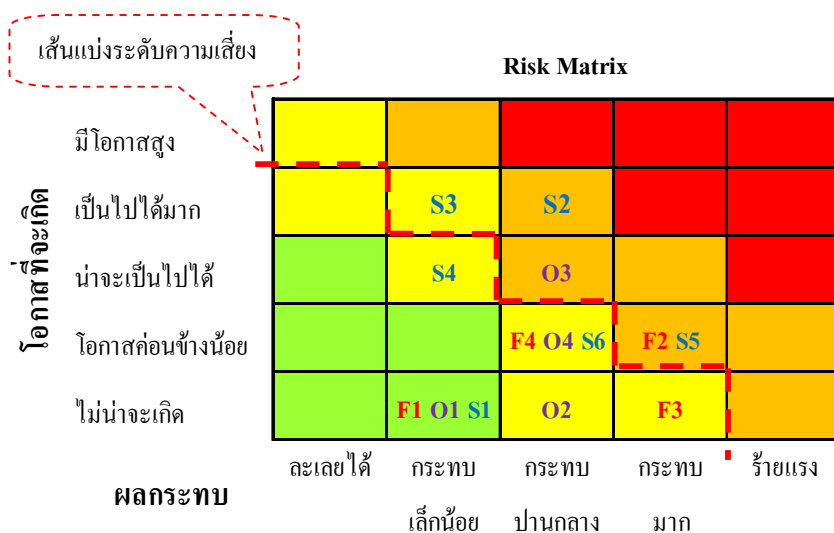
ตารางที่ 5.4 แสดงการประเมินความเสี่ยงแผนการดำเนินการของโรงเตาผู้สุพรรณ

การระบุความเสี่ยง				ประเมินความเสี่ยง	
ประเภท		ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ผลเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้น	โอกาส	ผลกระทบ
ความเสี่ยงด้านการเงิน	F1	บรรจุภัณฑ์ที่ออกไป ไม่ดึงดูดลูกค้า	ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าที่ตั้งไว้	1	2
	F2	ตลาดไม่ตอบรับสินค้าใหม่ / ตลาดตอบรับสินค้าช้ากว่าเป้าหมายที่คาดการณ์	ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าที่ตั้งไว้	2	4
	F3	คู่แข่งออกสินค้าตัดหน้า	ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าที่ตั้งไว้	1	4
	F4	แผนการตลาดที่ไม่ประสบความสำเร็จ	ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าที่ตั้งไว้	2	3

ตารางที่ 5.4 แสดงการประเมินความเสี่ยงแผนการดำเนินการของโรงเต้าหู้สุพรรณ (ต่อ)

การระบุความเสี่ยง				ประเมินความเสี่ยง	
ประเภท		ความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น	ผลเสียที่อาจจะเกิดขึ้น	โอกาส	ผลกระทบ
ความเสี่ยงด้านการปฏิบัติงาน	O1	ลูกค้าไม่ตอบรับกิจกรรม CRM ที่จัด	ยอดขายไม่เป็นไปตามเป้าที่ตั้งไว้	1	2
	O2	ลูกค้าไม่พอใจ เนื่องจากสินค้าไม่มีคุณภาพ	สินค้าคอนแบนไม่สามารถขายได้	1	3
	O3	- การปฏิบัติงานของพนักงานไม่มีประสิทธิภาพ	สินค้าไม่มีคุณภาพ / การปฏิบัติงานล่าช้า	3	3
	O4	- พนักงานที่มีฝีมือลาออก	กระบวนการผลิตล่าช้า / ขาดประสิทธิภาพ	2	3
ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์	S1	- พนักงานที่มีจำนวนไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	กระบวนการผลิตล่าช้า / ขาดประสิทธิภาพ	1	2
	S2	- ไม่นำเทคโนโลยีมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	การดำเนินงานล่าช้า / ขาดประสิทธิภาพ	4	3
	S3	- ไม่มีการนำผลการประเมินการทำงานมาทบทวน	การดำเนินงานล่าช้า / ขาดประสิทธิภาพ	4	2
	S4	ขาดข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่เพียงพอ/ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงาน	การดำเนินงานล่าช้า / ขาดประสิทธิภาพ	3	2
	S5	- การตัดสินใจลงทุนที่ผิดพลาด	การด้อยค่าในทรัพย์สินหรือเทคโนโลยี อาจกลายเป็นการเสียเงินโดยเปล่าประโยชน์	2	4
	S6	- เงินทุนมีไม่เพียงพอต่อการลงทุนขยายกิจการ	ไม่สามารถเพิ่มกำลังการผลิต	2	3

จากตารางที่ 5.4 สามารถนำมาสรุประดับของความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้นได้ แสดงในแผนผังการประเมินความเสี่ยง (Risk Matrix) ดังภาพที่ 5.4



ภาพที่ 5.4 แสดงแผนผังการประเมินความเสี่ยงของโรงเตี๊ยมสุพรรณ

จากภาพที่ 5.4 แสดงแผนผังระดับความเสี่ยงของโรงเตี๊ยมสุพรรณ เป็นการจัดลำดับความสำคัญของความเสี่ยงตามระดับความเสี่ยงที่ยอมรับได้ ทำให้ง่ายต่อการวางแผนกลยุทธ์การรับมือกับความเสี่ยง แสดงดังตารางที่ 5.5

ตารางที่ 5.5 แสดงกลยุทธ์การรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนธุรกิจ

การระบุความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้น		ตอบสนองความเสี่ยง		
		กลยุทธ์	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
F1	บรรจุก้นท์ที่ออกไป ไม่ ดึงดูดลูกค้า	ลดความเสี่ยง (ป้องกัน)	ศึกษาแนวโน้มตลาด และความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า	ฝ่ายวิจัยและพัฒนา
O1	ลูกค้าไม่ตอบรับกิจกรรม CRM ที่จัด	ยอมรับ ความเสี่ยง	ศึกษาความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า	ฝ่ายขาย

ตารางที่ 5.5 แสดงกลยุทธ์การรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนธุรกิจ (ต่อ)

การระบุความเสี่ยง ที่อาจจะเกิดขึ้น		ตอบสนองความเสี่ยง		
		กลยุทธ์	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
S1	พนักงานที่มีจำนวนไม่เพียงพอต่อการปฏิบัติงาน	ลดความเสี่ยง (บรรเทา)	ทบทวนปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	ฝ่ายผลิต
		ลดความเสี่ยง (ป้องกัน)	สอบถามเรื่องความพึงพอใจในการทำงาน รวมถึงทำสัญญาเกี่ยวกับบริษัท จัดหาคน	ฝ่ายผลิต
F3	คู่แข่งออกสินค้าตัดหน้า	ลดความเสี่ยง	ติดตามแนวโน้มการแข่งขันและสถานการณ์ของคู่แข่ง	ฝ่ายขาย
F4	แผนการตลาดที่ไม่ประสบความสำเร็จ	ลดความเสี่ยง	ศึกษาแนวโน้มตลาด และความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า อาจจัดโปรโมชั่นตามเทศกาลอาหาร	ฝ่ายขาย
O2	ลูกค้าไม่พอใจ เนื่องจากสินค้าไม่มีคุณภาพ	ลดความเสี่ยง	สอบถามความพึงพอใจของลูกค้าและเก็บข้อมูลเชิงสถิติ เพื่อหาแนวทางการป้องกันและแก้ไข	ฝ่ายขาย
O4	พนักงานที่มีฝีมือลาออก	ลดความเสี่ยง	สอบถามความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน รวมทั้ง ทำสัญญากับบริษัทจัดหาคน	ฝ่ายผลิต
S4	ขาดข้อมูลประกอบการตัดสินใจที่เพียงพอ/ไม่มีการติดตามผลการดำเนินงาน	ลดความเสี่ยง	ปรับปรุงข้อมูลและระบบสารสนเทศให้เกิดการบูรณาการและถูกต้อง	เจ้าของกิจการ
S6	เงินทุนมีไม่เพียงพอต่อการลงทุนขยายกิจการ	ลดความเสี่ยง	จัดลำดับความสำคัญในการจัดสรรเงินตามแผนการขยายกิจการ	เจ้าของกิจการ

ตารางที่ 5.5 แสดงกลยุทธ์การรับมือกับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นจากการดำเนินงานตามแผนธุรกิจ (ต่อ)

การระบุความเสี่ยง ที่อาจเกิดขึ้น		ตอบสนองความเสี่ยง		
		กลยุทธ์	กิจกรรม	ผู้รับผิดชอบ
F2	ตลาดไม่ตอบรับสินค้าใหม่ / ตลาดตอบรับสินค้าช้ากว่าเป้าหมายที่คาดการณ์	ลดความเสี่ยง	ศึกษาและพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ควบคู่กับทีมวิจัยพัฒนาและการตลาดอย่างสม่ำเสมอ	ฝ่ายขาย / ฝ่ายวิจัยและพัฒนา
O3	การปฏิบัติงานของพนักงานไม่มีประสิทธิภาพ	ลดความเสี่ยง (ป้องกัน)	อบรมและติดตาม รวมถึงมีการตรวจสอบประสิทธิภาพการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	ทุกฝ่าย
S2	ไม่นำเทคโนโลยีมาใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	ลดความเสี่ยง	ติดตามแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของเทคโนโลยีและทบทวนปัญหาในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ	เจ้าของกิจการ
S3	ไม่มีการนำผลการประเมินการทำงานมาทบทวน	ลดความเสี่ยง	จัดทำระบบติดตามความคืบหน้าและกำหนดเวลาการทบทวนที่ชัดเจน	ทุกฝ่าย
S5	การตัดสินใจลงทุนที่ผิดพลาด	ลดความเสี่ยง	ประเมินความคุ้มค่าในการลงทุนต่างๆ	เจ้าของกิจการ

จากตารางที่ 5.5 แสดงกลยุทธ์การจัดการความเสี่ยง ทั้งนี้ ไม่ว่าเราจะเลือกกลยุทธ์จัดการความเสี่ยงอย่างไร เราควรใส่ใจว่าความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้นเมื่อใด ซึ่งการตัดสินใจดังกล่าว จะขึ้นอยู่กับความตระหนักของผู้บริหารในการให้ความสำคัญในการจัดการความเสี่ยงแบบใด ในการตัดสินใจเลือกแนวทางในการจัดการความเสี่ยงจำเป็นต้องคำนึงถึงความเสี่ยงและผลกระทบที่อาจเกิดขึ้น หากไม่มีการจัดการ ซึ่งอาจไม่สมเหตุผลเพียงพอ เช่น ความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบอย่างมีสาระสำคัญ แต่โอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อยมากหรือความเสี่ยงที่ส่งผลกระทบไม่มาก แต่มีข้อบ่งชี้ว่าความเสี่ยงนั้นกำลังจะเกิดขึ้น แนวทางในการจัดการความเสี่ยงอาจพิจารณาดำเนินการเป็นกรณีๆ ไป หรืออาจดำเนินการไปพร้อมกับความเสี่ยงอื่นๆ

เมื่อได้วางแผนบริหารจัดการความเสี่ยงแล้ว อีกหนึ่งขั้นตอนที่สำคัญ คือ การระบุข้อบ่งชี้ความเสี่ยง (Risk Indicator) ที่ใช้เป็นตัวส่งสัญญาณเพื่อให้เตรียมตัวรับมือได้ หากทางป้องกันเพื่อมิให้ระดับความเสี่ยงเพิ่มขึ้น นั่นคือ การติดตามและควบคุมความเสี่ยง เนื่องจากทุกกิจการไม่สามารถรอ

จนกว่าจะเกิดความเสี่ยงได้ นอกจากการติดตามความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นแล้ว ควรติดตามและประเมินผลกิจกรรมตอบสนองความเสี่ยงด้วยว่า แผนตอบสนองความเสี่ยงที่เราวางไว้ สามารถใช้ได้ อย่างมีประสิทธิภาพเพียงใด หากใช้ไม่ได้ผลก็ควรปรับแผน วิเคราะห์ความเสี่ยง หาวิธีการตอบสนองอื่นๆ กล่าวคือ “KRIs: Key Risk Indicator ใช้สำหรับการเฝ้าระวังความเสี่ยง ส่วน KPI of RiSk Response ใช้สำหรับประเมินผลแผนการตอบสนองความเสี่ยง นั่นเอง”

5.5 สรุปการนำกลยุทธ์ไปใช้จริง

การที่บริษัทจะสร้างการเติบโตและมีผลกำไรอย่างยั่งยืนได้นั้น บริษัทจะต้องนำกลยุทธ์ไปดำเนินการจริง มีขั้นตอนการดำเนินงาน และการติดตามผลที่สามารถวัดได้ โดยใช้เครื่องมือ Strategic Map ในการสื่อสารไปยังทีมงาน บุคลากรทั่วทั้งองค์กร และใช้ Balanced Scorecard ในการควบคุมการดำเนินงาน ทำให้โร้งเด้า้ผู้สุพรรณทราบถึงสถานะความคืบหน้าของการนำกลยุทธ์ไปใช้ และตรวจสอบประสิทธิภาพ รวมทั้งติดตามดัชนีชี้วัดคุณภาพการดำเนินงานอย่างเคร่งครัด บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ได้ มีการจัดทำแผนการดำเนินธุรกิจ (Action Plan) ใช้เพื่อถ่ายทอดกลยุทธ์ระดับต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งนี้การบริหารธุรกิจอาจเกิดสิ่งที่ไม่แน่นอน ไม่สามารถควบคุมได้ จึงควรมีการบริหารจัดการความเสี่ยง อันได้แก่ ระบุและจัดประเภทความเสี่ยง ประเมินความเสี่ยง ตอบสนองความเสี่ยง และติดตามควบคุมความเสี่ยง เพื่อจะช่วยป้องกันหรือบรรเทาเหตุการณ์ที่จะเกิดและส่งผลกระทบต่อโร้งเด้า้ผู้สุพรรณโดยมิได้คาดคิดได้

บรรณานุกรม

- PESTLE Analysis Mind Map. (2012). [Online]. Available <http://www.biggerplate.com/mindmaps/scSN33B3/pestle-analysis-mind-map> (วันที่ค้นข้อมูล: 7 ตุลาคม 2558)
- Five Force Analysis [Online]. Available https://en.wikipedia.org/wiki/Porter_five_forces_analysis และ <http://nanosoft.co.th/maktip88.htm> (วันที่ค้นข้อมูล: 7 ตุลาคม 2558)
- Value Chain Analysis [Online]. Available http://www.tps010.org/index.php?option=com_content&view=article&id=126&Itemid=185 (วันที่ค้นข้อมูล: 7 ตุลาคม 2558)
- Causal Loop Diagrams (2012). [Online]. Available <http://systemsandus.com/2012/08/15/learn-to-read-clds/> และ <http://www.public.asu.edu/~kirkwood/sysdyn/SDIntro/ch-1.pdf> (วันที่ค้นข้อมูล: 22 ตุลาคม 2558)
- ระดับของกลยุทธ์ กลยุทธ์ระดับองค์กร, สืบค้น 5 พฤศจิกายน 2558, จาก www.norththonburi.com/attachments/article/71/บทที่%206%20กลยุทธ์ระดับองค์กร.pdf
- ระดับของกลยุทธ์ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ, สืบค้น 5 พฤศจิกายน 2558, จาก www.norththonburi.com/attachments/article/71/บทที่%207%20กลยุทธ์ระดับธุรกิจ.pdf
- ระดับของกลยุทธ์ กลยุทธ์ระดับหน้าที่, สืบค้น 5 พฤศจิกายน 2558, จาก www.norththonburi.com/attachments/article/71/บทที่%208%20กลยุทธ์ระดับหน้าที่.pdf
- การวางแผนเชิงกลยุทธ์โดย น.อ.ศิริส ลิ้มเจริญ (ผช.ผอ.กบท.สปช.ทร.), สืบค้น 20 พฤศจิกายน 2558, จาก http://www.navy.mi.th/ncd/MENU_STRATEGY/STRATEGY_DOCUMENT/STRATEGY_PLANNING.ppt
- Strategy map [Online]. Available [http://km.rubber.co.th/index.php?option=com_content&view=article &id=6048:-strategy-map-&catid=61:2011-06-03-04-26-29&Itemid=176](http://km.rubber.co.th/index.php?option=com_content&view=article&id=6048:-strategy-map-&catid=61:2011-06-03-04-26-29&Itemid=176) (วันที่ค้นข้อมูล: 22 พฤศจิกายน 2558)
- Balance Scorecard [Online]. Available <https://www.gotoknow.org/posts/317967> และ <http://www.kroobannok.com/blog/49743> (วันที่ค้นข้อมูล: 22 พฤศจิกายน 2558)