

กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรในการจัดหาวัตถุดิบ กรณีศึกษา:
บริษัท เซเม็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2558

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยมหิดล

สารนิพนธ์

เรื่อง

กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรในการจัดหาวัตถุดิบ กรณีศึกษา: บริษัท เซเม็กซ์
(ประเทศไทย) จำกัด

ได้รับการพิจารณาให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต

วันที่ 16 ธันวาคม พ.ศ.2558



นายธนศน์ ชัยศิริมงคลวิษ

ผู้วิจัย

ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช,

D.B.A.

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี,

Ph.D.

ประธานกรรมการสอบสารนิพนธ์

รองศาสตราจารย์อรรณพ ต้นละมัย, Ph.D.

คณบดี

วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล

พาสน์ ที่ชมทรัพย์,

D.B.A.

กรรมการสอบสารนิพนธ์

กิตติกรรมประกาศ

ผู้เขียนขอกราบขอบพระคุณ อ.พาสน์ ทิมทรัพย์ อาจารย์ที่ปรึกษาของสารนิพนธ์ฉบับนี้ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำและเสนอแนวทางในการลำดับความเพื่อการสื่อสารและแนวทางในการวิเคราะห์ถึงปัญหาตลอดการจัดทำสารนิพนธ์ ขอกราบขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ณัฐสิทธิ์ เกิดศรี และ ดร.ภูมิพร ธรรมสถิตย์เดช ที่กรุณาชี้แนะ ขัดเกลาแนวทางกลยุทธ์ที่เหมาะสมสำหรับสารนิพนธ์ฉบับนี้ นอกจากนี้ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดลทุกท่านที่ช่วยประสิทธิ์ประสาทความรู้ ถ่ายทอดประสบการณ์ในทางปฏิบัติ แลกเปลี่ยนมุมมอง วิธีคิดวิเคราะห์ ช่วยเพิ่มพูนความรู้ จนเกิดเป็นองค์รวมความรู้และสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในธุรกิจและการทำงานได้ ซึ่งทำให้ผู้เขียนเกิดความรู้ ความเข้าใจ จนสามารถนำไปบริหารจัดการและกำหนดกลยุทธ์ด้านธุรกิจได้อย่างดี

อนึ่งผู้เขียนขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้อบรมสั่งสอนวิทยาการต่างๆมาโดยตลอดระยะเวลาหลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิตให้กับผู้เขียน และขอขอบพระคุณในบิดา มารดา ญาติพี่น้อง เพื่อนสนิท รวมทั้งเพื่อนในภาควิชา Management and Strategy (MS) รุ่น17A ทุกคนที่ได้ช่วยเหลือกัน แบ่งปันความรู้ ประสบการณ์ จนกระทั่งสำเร็จการศึกษาในที่สุด

ธเนศน์ ชัยศิริมงคลวิษ

กลยุทธ์การสร้างพันธมิตรในการจัดหาวัตถุดิบ กรณีศึกษา: บริษัท เซเม็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด
STRATEGIES AND BUSINESS ALLIANCE FOR RAW MATERIAL : CASE STUDY OF
CEMEX (THAILAND) CO.,LTD

ธเนศน์ ชัยศิริมงคลวิษ 5750108

กจ.ม.

คณะกรรมการที่ปรึกษาสารนิพนธ์ : รองศาสตราจารย์นิติศาสตร์ เกิดศรี, Ph.D, ภูมิพร ธรรมสดีตย์เดช,
D.B.A., พาสน์ ทิมทรัพย์, D.B.A.

บทคัดย่อ

ในการจัดทำสารนิพนธ์ฉบับนี้เพื่อสร้างกลยุทธ์ในการค้นหาพันธมิตรทางธุรกิจ โดยการพึ่งพาค้นในการทำธุรกิจ อันดับแรกให้ความสำคัญไปในเรื่องของวัตถุดิบที่มีชื่อว่า ปูนเม็ด (Clinker) เพราะกิจการกำลังประสบปัญหาในเรื่องของความขาดแคลนอยู่ ทั้งนี้เพื่อสร้างความสามารถในการผลิตและแข่งขันได้ในระยะยาว เครื่องมือที่นำมาใช้วิเคราะห์ปัจจัยภายในภายนอก และสาเหตุของปัจจัยของปัญหาที่เกิดขึ้น คือ Five Force, Supply Chain Management พบว่า จุดแข็งคือ ต้นทุนในการดำเนินงานที่ลดลงจากการหยุดเดินหม้อเผา แต่จุดอ่อนคือการต้องพึ่งพาวัตถุดิบที่ชื่อว่าปูนเม็ดจากซัพพลายเออร์เพราะไม่สามารถดำเนินการผลิตได้เองเนื่องจากการหยุดเดินหม้อเผา ซึ่งการวิเคราะห์ปัจจัยที่เกี่ยวข้องสามารถวางกลยุทธ์ระดับองค์กร โดยในเบื้องต้นเน้นการดำเนินงานอย่างระมัดระวัง ยังไม่ทำการเปลี่ยนแปลงอะไรในองค์กรมาก จนกระทั่งวันที่สามารถสร้างพันธมิตรทางด้านธุรกิจอย่างมั่นคงแล้ว จึงค่อยเน้นการเติบโต ส่วนกลยุทธ์ระดับธุรกิจพยายามพัฒนาผลิตภัณฑ์ให้มีความแตกต่างจากตลาด โดยใช้ที่มวิจัยจากบริษัทแม่ที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้หลังจากสามารถสร้างพันธมิตรในเรื่องของปูนเม็ดได้เป็นผลสำเร็จแล้วจะสามารถลดต้นทุนของการผลิตได้ต่ำลงอีก เนื่องจากไม่ต้องแบกรับต้นทุนจากการเดินหม้อเผา ทำให้สามารถขายสินค้าได้ในราคาที่ต่ำ หากกลยุทธ์ต่างๆ ที่กิจการไว้วางไว้ได้เกิดขึ้นจริง จะทำให้กิจการบรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จในธุรกิจ

คำสำคัญ: วัตถุดิบ/ปูนเม็ด/หม้อเผา/Business Alliance

สารบัญ

	หน้า
กิตติกรรมประกาศ	ข
บทคัดย่อ	ค
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญรูปภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง	2
1.2 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร	5
1.2.1 ประเภทของผลิตภัณฑ์	6
1.2.2 โครงสร้างองค์กรระดับผู้บริหารของบริษัทเซเม็กซ์	8
1.3 สภาพของปัญหา	9
บทที่ 2 การวิเคราะห์ปัญหา	11
2.1 การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้ Supply Chain Management	11
2.2 การวิเคราะห์สภาวะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้ Five Forces Model	14
2.2.1 Five Forces Model	14
2.2.2 ผลการวิเคราะห์ Five Forces ของบริษัท เซเม็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด	16
บทที่ 3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น	19
บทที่ 4 กลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา	24
4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	25
4.1.1 กลยุทธ์แบบเติบโต Growth	26
4.1.2 กลยุทธ์แบบคงตัว Stability	26
4.1.3 กลยุทธ์แบบหดตัว Retrenchment	26

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	27
4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	27
4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับบริษัท เซเม็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด	28
4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)	29
4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)	29
4.4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)	30
บทที่ 5 การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ	33
5.1 การบริหารงานโดยใช้กลยุทธ์ Business Alliance	33
5.2 กระบวนการนำกลยุทธ์ Business Alliance มาประยุกต์ใช้	34
5.3 การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์	41
5.3.1 การระบุความเสี่ยง	41
5.3.2 การประเมินความเสี่ยง	45
5.3.3 การจัดการความเสี่ยง	46
5.3.4 การติดตามประเมินผลความเสี่ยง	49
บรรณานุกรม	51
ประวัติผู้วิจัย	52

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
2.1	ราคา Clinker ของบริษัท เซเม็กซ์ ประเทศไทย จำกัด ที่ซื้อจาก Supplier	17
2.2	แสดง 5 Force ของบริษัท เซเม็กซ์ ประเทศไทย จำกัด	18
5.1	ตัวชี้วัดความสำเร็จในการเป็นพันธมิตรสนับสนุนปูนเม็ด	40
5.2	แสดงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของบริษัทเซเม็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด	43
5.3	แสดงรายละเอียดต่างๆของแผนตอบสนองความเสี่ยง	46
5.4	ต้นทุนที่จะเกิดขึ้นจากแผนตอบสนองความเสี่ยง	47
5.5	แสดงคะแนนของการเฝ้าระวังและกลางบอกเหตุเพื่อการติดตามและประเมินผล	49



สารบัญรูปภาพ

ภาพ	หน้า
1.1 ส่วนแบ่งทางการตลาดปูนซีเมนต์ของแบรนด์ต่างๆ ในประเทศไทย	2
1.2 บริษัทที่มีกำลังการผลิตปูนซีเมนต์สูงสุดในโลก 10 อันดับในปี 2557	6
1.3 ปูนลูกโลกน้ำเงิน ปอร์ตแลนด์ประเภทหนึ่ง	6
1.4 ปูนลูกโลกเขียว	7
1.5 ปูนซีเมนต์ซูเปอร์ลูกโลก งานเอนกประสงค์	7
1.6 โครงสร้างผู้บริหารของบริษัทเซเม็กซ์	8
1.7 หม้อเผาปูนเม็ด (Kiln)	9
1.8 ปูนเม็ด (Clinker)	9
2.1 กระบวนการผลิตสินค้าตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำของธุรกิจ	12
2.2 กำลังการผลิตปูนเม็ดและกำลังการผลิตปูนซีเมนต์ของแต่ละบริษัท	13
3.1 แผนภูมิมิวรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD)	19
3.2 แสดงแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลของบริษัท เซเม็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด	21
3.3 แสดงแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลจากปริมาณปูนเม็ด	21
3.4 แสดงแผนภูมิมิวรอบเหตุและผลจากการลดพนักงาน	22
4.1 Corporate Business and Functional Strategy	25
5.1 แสดงขั้นตอนการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ	34
5.2 แสดง Risk Matrix ของบริษัท เซเม็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด	45

บทที่ 1

บทนำ

ในปีพุทธศักราช 2456 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ 6) มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ก่อตั้ง บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด ขึ้น ด้วยพระราชประสงค์ที่จะให้ประเทศไทยผลิตปูนซีเมนต์ใช้ได้เอง ลดการพึ่งพาการนำเข้าจากต่างประเทศและเพื่อจัดสรรการให้เกิดการใช้ทรัพยากรภายในประเทศอย่างคุ้มค่า บริษัทปูนซีเมนต์แห่งแรกจึงได้ถือกำเนิดขึ้นและได้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องตลอดมา ตามสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมทางธุรกิจและสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป จนปัจจุบันประเทศไทยมีบริษัทที่ประกอบธุรกิจอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ทั้งสิ้นจำนวน 7 แห่ง โดยในช่วงปี พ.ศ.2530-2533 เศรษฐกิจของประเทศไทยมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว ส่งผลให้อุตสาหกรรมก่อสร้างเติบโตอย่างรวดเร็วตามไปด้วย ทำให้กำลังการผลิตปูนซีเมนต์ภายในประเทศที่มีอยู่ในขณะนั้นไม่เพียงพอต่อความต้องการ รัฐบาลไทยจึงได้เร่งแก้ไขปัญหาดังกล่าวโดยมีการอนุญาตให้มีการนำเข้าปูนซีเมนต์จากต่างประเทศ และสนับสนุนให้ผู้ผลิตปูนซีเมนต์ในประเทศไทยขยายกำลังการผลิตเพิ่มขึ้น รวมทั้งเปิดโอกาสให้มีการก่อสร้างโรงงานปูนซีเมนต์โดยผู้ผลิตรายใหม่อีกด้วย ซึ่งปัจจุบันประเทศไทยไม่จำเป็นต้องนำเข้าปูนซีเมนต์จากต่างประเทศอีกแล้ว รวมไปถึงได้พัฒนาจนสามารถส่งปูนซีเมนต์ออกไปขายยังต่างประเทศอีกด้วย ปูนซีเมนต์ถือเป็นสิ่งที่สำคัญที่ใช้ในการก่อสร้างสิ่งปลูกสร้างต่างๆ ในปัจจุบันประเทศไทยสามารถผลิตปูนซีเมนต์เพื่อใช้เองภายในประเทศรวมถึงการส่งออกไปยังต่างประเทศอีกด้วย ดังนั้น ปูนซีเมนต์ยังคงเป็นที่ต้องการของตลาดอย่างต่อเนื่อง เพื่อตอบสนองการขยายตัวทางด้านอสังหาริมทรัพย์และทางคมนาคมที่กำลังเติบโตขึ้นอย่างต่อเนื่องในประเทศไทย ดังนั้น วัตถุดิบในการผลิตปูนซีเมนต์จึงเป็นที่ต้องการอย่างมากเพราะถือเป็นกุญแจสำคัญในการผลิต เนื่องจากเมื่อใดที่กิจการประสบปัญหาขาดแคลนวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตปูนซีเมนต์ นั้นหมายถึงเราไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้ และเมื่อนั้นจะเป็นโอกาสให้คู่แข่งของเราแย่งชิงความได้เปรียบทางการค้าจากเราไป ซึ่งในปัจจุบันบริษัท เซเม็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด กำลังประสบปัญหาขาดแคลนวัตถุดิบที่เรียกว่า ปูนเม็ด ซึ่งเป็นวัตถุดิบที่สำคัญในกระบวนการผลิตปูนซีเมนต์ ทำให้บริษัทมีข้อจำกัดในการผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองให้ตรงตามจำนวนของความต้องการตลาดไม่ได้

1.1 ภาพรวมอุตสาหกรรมและคู่แข่ง

การผลิตและจำหน่ายของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ในประเทศไทยมีแนวโน้มเติบโตอย่างต่อเนื่องเพื่อสอดคล้องกับ การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานต่างๆ ในประเทศไทย ตามโครงการต่างๆ ของรัฐบาลที่ได้รับการอนุมัติ และการขยายตัวของธุรกิจก่อสร้างอสังหาริมทรัพย์ของภาคเอกชนในที่ดินบริเวณแนวรถไฟฟ้าทั้งโครงการเก่าและโครงการใหม่จึงทำให้อุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ยังขยายตัวได้ดี รวมถึงในภาคของการส่งออก อุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ยังคงขยายตัวได้ โดยมีมูลค่าการส่งออกสูงขึ้น ซึ่งส่วนมากเป็นการส่งออกไปยังตลาดในประเทศอาเซียน โดยเฉพาะเมียนมาร์ กัมพูชา และลาว อย่างไรก็ตามเนื่องจากปูนซีเมนต์เป็นสินค้าที่มีน้ำหนักมาก บริษัทส่วนใหญ่จึงเน้นที่จะผลิตเพื่อขายในประเทศเป็นหลักเพราะไม่ต้องการแบกรับต้นทุนการขนส่งที่สูง แต่ถ้าในอนาคตตลาดปูนซีเมนต์ในประเทศไทยเกิดการหดตัว บริษัทในประเทศไทยคงจะหันมาวางแผนผลิตเพื่อการส่งออกมากขึ้น แต่การส่งออกดังกล่าวก็จะทำให้สัดส่วนของกำไรลดลง เนื่องจากต้องแบกรับต้นทุนค่าขนส่งที่สูง ทำให้บริษัทปูนซีเมนต์บางบริษัทในประเทศไทยเลือกที่จะไปตั้งโรงงานที่ต่างประเทศเพื่อลดต้นทุนการขนส่งดังกล่าว ดังนั้น การผลิตเพื่อขายในประเทศ ณ เวลานี้ยังคงเป็นตัวเลือกที่ดีกว่าการส่งออกเนื่องจากให้ผลตอบแทนจากการขายที่มากกว่าและง่ายกว่า เนื่องจากหากไปตั้ง โรงงานที่ต่างประเทศอาจเกิดกรณีประสบปัญหาที่อาจจะเจอ เช่น กฎหมายกีดกันทางการค้าจากรัฐบาลในเรื่องของการจำกัดจำนวนการผลิตหรือการกำหนดเงื่อนไขต่างๆ ทางการค้า

ทั้งนี้การผลิตและจำหน่ายในประเทศไทยของอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์มีแนวโน้มปรับตัวเพิ่มขึ้นลดลงตามฤดูกาลด้วย อาทิเช่นในเดือนเมษายน มีวันหยุดสงกรานต์หลายวันยอดการผลิตและจำหน่ายก็อาจจะไม่คึกคักแต่ในช่วงเดือนพฤษภาคมยอดการผลิตและจำหน่ายจะเพิ่มขึ้นเนื่องจากเป็นช่วงเร่งการก่อสร้างหลังจากที่มีวันหยุดยาวในช่วงเทศกาลสงกรานต์ อ้างอิงจากข้อมูลของสมาคมอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์



ภาพที่ 1.1 ส่วนแบ่งทางการตลาดปูนซีเมนต์ของแบรนด์ต่างๆ ในประเทศไทย

ที่มา: <http://dit-km.myreadyweb.com/article/topic-41913.htm>

ปัจจุบัน SCG ได้ครอบครองส่วนแบ่งทางการตลาดอยู่อันดับที่หนึ่งเป็นจำนวน 38% ของตลาดปูนซีเมนต์ในประเทศไทยทั้งหมด โดยมี ปูนนครหลวงครองส่วนแบ่งการตลาดเป็นอันดับสองจำนวน 27% และทีพีไอ ครองส่วนแบ่งการตลาดเป็นอันดับสามด้วยจำนวน 21% ของตลาดปูนซีเมนต์ในประเทศไทย ส่วนที่เหลือเป็นของ ปูนซีเมนต์เอเชีย, ชลประทานซีเมนต์, ภูมิใจไทยซีเมนต์และเซเม็กซ์ แบ่งกันครองตลาดจำนวน 14% ของที่เหลือในตลาดปูนซีเมนต์ของประเทศไทย

รายชื่อผู้ผลิตปูนซีเมนต์ในประเทศไทย

1. เอสซีจี ซีเมนต์-ผลิตภัณฑ์ก่อสร้าง ตราผลิตภัณฑ์ คือ ปูนซีเมนต์ ตราเสือและตราช้าง
2. บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) ตราผลิตภัณฑ์ คือ ปูนซีเมนต์ตราอินทรี
3. บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) ตราผลิตภัณฑ์ คือ ปูนซีเมนต์ตรา TPI
4. บริษัท ปูนซีเมนต์เอเชีย จำกัด (มหาชน) ตราผลิตภัณฑ์ คือ ปูนซีเมนต์ตราดอกบัว
5. บริษัท ชลประทานซีเมนต์ จำกัด (มหาชน) ตราผลิตภัณฑ์ คือ ปูนซีเมนต์ตรา งูเห่า, พญานาคและปลาฉลาม
6. บริษัท ภูมิใจไทยซีเมนต์ จำกัด ตราผลิตภัณฑ์ คือ ปูนซีเมนต์ตราราชสีห์
7. บริษัท เซเม็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด ตราผลิตภัณฑ์ คือ ปูนซีเมนต์ตราลูกโลก

กรรมวิธีการผลิตปูนซีเมนต์ นั้นสามารถแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ

1. แบบเปียก (Wet Process) วัตถุดิบหลักที่ใช้ในกระบวนการผลิต คือ ดินขาว (Marl) และดินเหนียว (Clay) สำหรับดินขาว มีอยู่ในระดับพื้นดิน หรือใต้ดิน ตามธรรมชาติ โดยปกติจะมีความชื้นสูง การผลิตเริ่มจากนำวัตถุดิบทั้งสองชนิดมาผสมกับน้ำในบ่อตีดิน (Wash Mill) กวนให้เข้ากัน นำไปบดให้ละเอียดในหม้อบดดิน (Slurry Mill) จนได้น้ำดิน (Slurry) แล้วกรองเอาเศษหินและส่วนที่ไม่ละลายน้ำออก เหลือแต่น้ำดินที่ละลายเข้ากันดี จากนั้นนำไปเก็บพักไว้ในถังเก็บ (Silo) เพื่อตรวจสอบคุณภาพและปรับแต่งส่วนผสมให้ได้คุณภาพตามที่กำหนด น้ำดินที่มีส่วนผสมที่ถูกต้องแล้ว จะถูกนำไปรวมกันที่บ่อกวนดิน (Slurry Basin) เพื่อให้มีปริมาณเพียงพอ และกวนให้ส่วนผสมรวมตัวเป็นเนื้อเดียวกันอีกครั้งหนึ่ง ก่อนที่จะนำไปเผาในหม้อเผาแบบหมุน (Rotary Kiln) ความร้อนในหม้อเผาจะทำให้ไนระเหยออกสู่บรรยากาศ เหลือแต่เม็ดดินซึ่งเมื่อให้ความร้อนต่อไปจนถึงอุณหภูมิหนึ่ง จะเกิดปฏิกิริยาทางเคมีกลายเป็นปูนเม็ด (Clinker) ขั้นตอนการบดปูนเม็ดให้กลายเป็นปูนซีเมนต์ ทำโดยนำปูนเม็ดมาผสมกับยิปซัม (Gypsum) แล้วบดให้ละเอียดเป็นผงในหม้อบดซีเมนต์ (Cement Mill) ความละเอียดในการบดและอัตราส่วนระหว่างปูนเม็ดกับยิปซัมต้องเลือก

อย่างเหมาะสม เพื่อให้ได้ปูนซีเมนต์ที่มีคุณสมบัติตามที่ต้องการ จากนั้นจะลำเลียงปูนซีเมนต์ไปเก็บไว้ในถังเก็บปูนซีเมนต์ผง (Cement Silo) เพื่อรอการจำหน่ายต่อไป การผลิตปูนซีเมนต์แบบเปียกนี้ไม่เป็นที่นิยมในปัจจุบัน เนื่องจากต้องใช้เชื้อเพลิงปริมาณมาก ในการผลิตปูนเม็ด และยังมีอัตราการผลิตต่ำ ซึ่งทำให้ต้นทุนการผลิตสูง

2. แบบแห้ง (Dry Process) วัตถุดิบหลักที่ใช้ในกระบวนการผลิตคือ หินปูน (Limestone) ซึ่งได้จากการระเบิดหินจากภูเขาหินปูน แต่หินปูนที่ได้ยังมีขนาดใหญ่ จึงต้องนำมาลดขนาดโดยเครื่องย่อย (Crusher) เพื่อให้เหมาะสมกับกระบวนการผลิตขั้นต่อไป วัตถุดิบอื่นคือ ดินดาน (Shale) และวัตถุดิบปรับแต่งคุณสมบัติ (Corrective Materials) ซึ่งใช้เฉพาะบางตัว เพื่อให้ได้ส่วนประกอบทางเคมีตามค่ามาตรฐานที่กำหนด วัตถุดิบอื่นเหล่านี้ก็ต้องผ่านเครื่องย่อยเพื่อลดขนาดให้เหมาะสมเช่นกัน วัตถุดิบที่ผ่านการย่อยแล้วจะถูกนำมาเก็บไว้ในที่กองเก็บวัตถุดิบ (Storage Yard) จากนั้นก็จะลำเลียงไปยังหม้อบดวัตถุดิบ (Raw Mill) ต่อไป หม้อบดวัตถุดิบ (Raw Mill) มีหน้าที่บดหินปูน ดินดาน และวัตถุดิบ ปรับแต่งคุณสมบัติให้เป็นผงละเอียด ซึ่งเรียกว่า วัตถุดิบสำเร็จ (Raw Meal) การควบคุมอัตราส่วนของวัตถุดิบ ที่ป้อนเข้าสู่หม้อบดวัตถุดิบมีความสำคัญ เนื่องจากอัตราส่วนของวัตถุดิบที่เหมาะสม จะทำให้วัตถุดิบสำเร็จ มีคุณสมบัติทางเคมีที่เหมาะสมกับการเผา หลังจากผ่านกระบวนการบดแล้ว จึงส่งวัตถุดิบสำเร็จไปยังถังผสมวัตถุดิบสำเร็จ (Raw Meal Homogenizing Silo) เพื่อเก็บและผสมวัตถุดิบสำเร็จให้เป็นเนื้อเดียวกัน ก่อนส่งไปเผาในหม้อเผาแบบหมุน (Rotary Kiln) กระบวนการเผาช่วงแรก เป็นชุดเพิ่มความร้อน (Preheater) จะค่อยๆ เพิ่มความร้อนให้แก่วัตถุดิบสำเร็จ แล้วส่งวัตถุดิบสำเร็จไปเผาในหม้อเผา ซึ่งมีอุณหภูมิเพิ่มสูงขึ้นจนถึงประมาณ ๑,๒๐๐ - ๑,๔๐๐ องศาเซลเซียส จะเกิดปฏิกิริยาทางเคมีตามลำดับ จนในที่สุดกลายเป็นปูนเม็ด (Clinker) จากนั้นทำให้ปูนเม็ดเย็นลง แล้วจึงลำเลียงปูนเม็ดไปเก็บไว้ในถังเก็บ เพื่อรอการบดปูนเม็ดต่อไป สำหรับการบดปูนเม็ดให้กลายเป็นปูนซีเมนต์นั้น มีขั้นตอนดังที่กล่าวมาแล้วในการผลิตแบบเปียก การผลิตปูนซีเมนต์แบบแห้ง ไม่ต้องใช้น้ำในการผสมวัตถุดิบ ดังนั้น จึงประหยัดค่าใช้จ่ายในการผลิต โดยเฉพาะค่าเชื้อเพลิง และเป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายในปัจจุบัน

ประเภทของปูนซีเมนต์

ปูนซีเมนต์ที่ผลิตในประเทศไทย ส่วนใหญ่จะผลิตตามมาตรฐานของ อเมริกา (ASTM C. 150) และของอังกฤษ (British Standard; B.S.) ซึ่งตามมาตรฐาน มอก. 15 ของไทยได้แบ่งปูนซีเมนต์ออกเป็น 5 ประเภท คือ

1. ประเภท 1 (Normal Portland Cement) เป็นปูนซีเมนต์ปอร์ตแลนด์ธรรมดา เหมาะกับงานก่อสร้างคอนกรีตทั่วๆ ไปที่ไม่ต้องการคุณสมบัติพิเศษเพิ่มเติม เช่น คาน เสา พื้น ถนน ค.ส.ล. เป็นต้น แต่ไม่เหมาะกับงานที่ต้องสัมผัสกับเกลือซัลเฟตผลิตภัณฑ์ปูนซีเมนต์ประเภทนี้

2. ประเภท 2 (Modified Portland Cement) เป็นปูนซีเมนต์ปอร์ตแลนด์ ดัดแปลง เพื่อให้สามารถต้านทานเกลือซัลเฟตได้ปานกลาง และจะเกิดความร้อนปานกลางในช่วงหล่อ เหมาะกับงานโครงสร้างขนาดใหญ่ เช่น ตอม่อ สะพาน ท่าเทียบเรือ เขื่อน เป็นต้น ผลิตภัณฑ์ปูนซีเมนต์ประเภทนี้ที่เคยมีจำหน่าย

3. ประเภท 3 (High-early Strength Portland Cement) เป็นปูนซีเมนต์ปอร์ตแลนด์ ที่สามารถให้กำลังได้รวดเร็วในเวลาอันสั้น หลังจากเทแล้วสามารถใช้งานได้ภายใน 3-7 วัน เหมาะกับงานที่เร่งด่วน เช่น คอนกรีตอัดแรง เสาเข็ม พื้นถนนที่จราจรคับคั่ง เป็นต้น

4. ประเภท 4 (Low-heat Portland Cement) เป็นปูนซีเมนต์ปอร์ตแลนด์ ชนิดพิเศษที่มีอัตราความร้อนต่ำกำลังของคอนกรีตจะเพิ่มขึ้นอย่างช้าๆ ซึ่งส่งผลดีทำให้การขยายตัวน้อยช่วยลดการแตกร้าว เหมาะกับงานสร้างเขื่อนขนาดใหญ่ ปูนซีเมนต์ประเภทนี้ในประเทศไทยยังไม่มีการผลิตจำหน่าย

5. ประเภท 5 (Sulfate-resistant Portland Cement) เป็นปูนซีเมนต์ปอร์ตแลนด์ ที่ทนต่อเกลือซัลเฟตได้สูงเหมาะกับการก่อสร้างบริเวณดินเค็ม หรือใกล้กับทะเล

นอกจากปูนซีเมนต์ทั้ง 5 ประเภทแล้ว ยังมีปูนซีเมนต์ที่ผลิตขึ้นมาโดยดัดแปลงเพื่อให้เหมาะกับการใช้งาน และราคาถูกลง ที่มีจำหน่ายในท้องตลาดทั่วไปได้แก่

- ปูนซีเมนต์ผสม(Mixed Cement) เป็นการนำปูนซีเมนต์ปอร์ตแลนด์ประเภท 1 ผสมกับทรายหรือหินบดละเอียด ประมาณ 25-30% ซึ่งทำให้ง่ายต่อการใช้งาน ลดการแตกร้าว เหมาะกับงานก่ออิฐ ฉาบปูน ผลิตภัณฑ์ปูนซีเมนต์

- ปูนซีเมนต์ขาว(White Portland Cement) เป็นปูนซีเมนต์ที่มีส่วนผสมหลัก คือ หินปูนและวัตถุดิบอื่นๆที่มีปริมาณของแร่เหล็กน้อยกว่า 1% ลักษณะของผงสีปูนที่ได้จะเป็นสีขาว สามารถผสมกับสีฝุ่นเพื่อทำให้เป็นปูนซีเมนต์สีต่างๆ ตามต้องการ จึงนิยมใช้ในงานตกแต่งต่างๆ เพื่อความสวยงาม

1.2 ข้อมูลและโครงสร้างองค์กร

บริษัทเซเม็กซ์ เป็นบริษัทปูนซีเมนต์ที่มีความสามารถในการผลิตปูนซีเมนต์ติดอยู่ในอันดับ Top ten ของโลก โดยในปี 2014 มี Ranking ติดอยู่อันดับที่ 7 ของโลก สำหรับในประเทศไทย บริษัทเซเม็กซ์ได้กระจายการลงทุนในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ พร้อมเข้าถือสิทธิ์ในบริษัท สระบุรีซีเมนต์ 99% เมื่อเดือนพฤษภาคม 2001 และเปลี่ยนชื่อเป็นบริษัทเซเม็กซ์ ในเดือนมิถุนายน 2001 ด้วยกำลังการผลิตปูนซีเมนต์โดยเฉลี่ย 820,000 ตันต่อปี นับตั้งแต่ ค.ศ. 2001 เรื่อยมา

บริษัทได้ปรับปรุงการบริการแบบใหม่และพัฒนาสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆอย่างต่อเนื่อง เพื่อสนองตอบความต้องการของลูกค้าในประเทศไทย อาทิเช่น ปรับปรุงระบบการควบคุมคุณภาพสินค้า ISO 9001 ตั้งศูนย์บริการลูกค้าสัมพันธ์และพัฒนาและยกระดับระบบการจัดส่งสินค้า พัฒนาระบบการชำระเงินและระบบการซื้อขายทางอิเล็กทรอนิกส์ ทางโทรศัพท์เคลื่อนที่ บริการรถปฏิบัติการเคลื่อนที่เซมิแทรคเพื่อให้คำปรึกษาทางเทคนิคแก่ลูกค้า รวมถึงการเพิ่มความสามารถในการจ่ายและบรรจุสินค้าได้เร็วมากขึ้น

Rank	Company/Group	Country	Capacity (Mt/yr)	No. of plants
1	Anhui Conch	China	217	26
2	Lafarge	France	205	134
3	Holcim	Switzerland	174	117
4	CNBM	China	128	80
5	HeidelbergCement	Germany	90	100
6	Italcementi	Italy	80	60
7	Cemex	Mexico	76	55
8	Taiwan Cement Corp	Taiwan	64	6
9	China Resources	China	59	17
10	Sinoma	China	53	4

ภาพที่ 1.2 บริษัทที่มีกำลังการผลิตปูนซีเมนต์สูงสุดในโลก 10 อันดับในปี 2557

ที่มา: <http://www.globalcement.com/magazine/articles/822-top-global%20cement%20companies>

1.2.1 ประเภทของผลิตภัณฑ์



ภาพที่ 1.3 ปูนลูกโลกน้ำเงิน ปอร์ตแลนด์ประเภทหนึ่ง

ที่มา: http://www.cemexthailand.com/ce/ce_pr.asp

ปูนลูกโลกน้ำเงิน ปอร์ตแลนด์ประเภทหนึ่ง สำหรับงานโครงสร้างที่สามารถทนแรงอัดสูง เช่น โครงสร้างคอนกรีต ฐานอาคาร ถนน เขื่อน สะพาน อาคารประเภทอื่นๆ คุณภาพตามมาตรฐานอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ปอร์ตแลนด์ประเภทหนึ่ง มอก. 15-2547 และมาตรฐาน ASTM C-150 ประเภทหนึ่ง



ภาพที่ 1.4 ปูนลูกโลกเขียว

ที่มา: http://www.cemexthailand.com/ce/ce_pr.asp

ปูนลูกโลกเขียว สำหรับงานฉาบ ก่ออิฐ และงานคอนกรีตทั่วไปที่รับน้ำหนักเบา ผสมจากปูนซีเมนต์ปอร์ตแลนด์ ประเภท 1 และหินปูนบดละเอียดชนิดพิเศษ ทำให้เนื้อเนียน ฉาบง่ายแห้งช้า เหมาะสำหรับงานที่ต้องใช้เวลาและความปราณีต

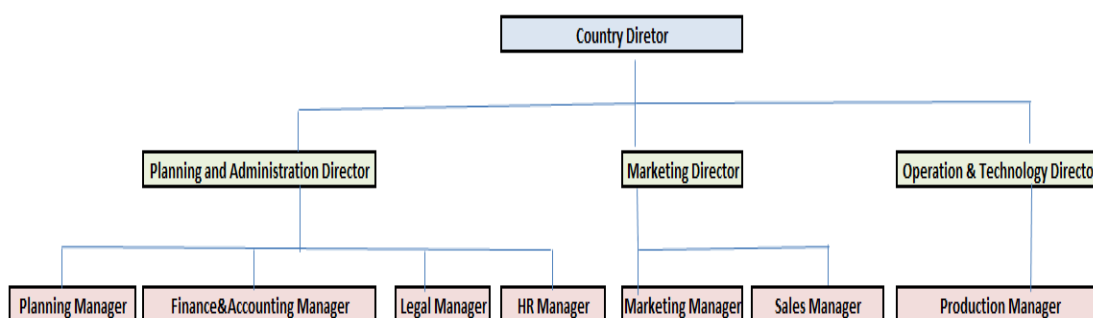


ภาพที่ 1.5 ปูนซีเมนต์ซูเปอร์ลูกโลก งานเอนกประสงค์

ที่มา: http://www.cemexthailand.com/ce/ce_pr.asp

ปูนซีเมนต์ซูเปอร์ลูกลูกโลก งานเอนกประสงค์ สำหรับงานฉาบ ก่ออิฐ ขึ้นรูป โครงสร้างคอนกรีตทั่วไปที่ไม่ต้องรับน้ำหนักมาก คุณภาพตามมาตรฐานอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ ผสม มอก. 80-2550

1.2.2 โครงสร้างองค์กรระดับผู้บริหารของบริษัทเซเม็กซ์



ภาพที่ 1.6 โครงสร้างผู้บริหารของบริษัทเซเม็กซ์

คณะผู้บริหารบริษัทฯ ประกอบไปด้วยผู้บริหารหลักทั้งหมด 4 ท่านดังต่อไปนี้

1. คุณสุโก้ เอ็นริเก้ โลซาดา บาริ โอลา ดำรงตำแหน่งประธานบริษัทฯ
2. คุณแบงก์ อัสภาภรณ์ ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายวางแผนและ
บริหาร
3. คุณประสาน สมัยสงค์ ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายการผลิต
4. คุณโอฬาร ฉวาง ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการฝ่ายการตลาด

บริษัทเซเม็กซ์ ได้ร่วมดำเนินธุรกิจกับพันธมิตรคู่ค้า ไทวัสดุ ซึ่งจัดว่าเป็นหนึ่งในผู้นำธุรกิจขายวัสดุก่อสร้างครบวงจร ในรูปแบบสมัยใหม่ระดับประเทศ และเป็นหนึ่งในบริษัทเครือข่าย เซ็นทรัลกรุ๊ป รวมไปถึงการร่วมดำเนินธุรกิจกับบริษัท โกลบอลเฮาส์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งจัดว่าเป็นหนึ่งในผู้นำธุรกิจขายวัสดุก่อสร้างครบวงจร และมีสาขามากมายทั่วประเทศ ในขณะนี้ปัจจุบัน บริษัทมีส่วนแบ่งทางการตลาดประมาณ 3% ของตลาดทั้งหมด รายได้ในปี 2557 ประมาณ 1,215 ล้านบาท ต้นทุนทั้งหมดประมาณ 1,182 ล้านบาทและกำไรสุทธิประมาณ 33 ล้านบาท



ภาพที่ 1.7 หม้อเผาปูนเม็ด (Kiln)

ที่มา: https://en.wikipedia.org/wiki/Cement_kiln



ภาพที่ 1.8 ปูนเม็ด (Clinker)

ที่มา: https://en.wikipedia.org/wiki/Clinker_%28cement%29

1.3 สภาพของปัญหา

การดำเนินงานของบริษัทเซเม็กซ์เป็นไปด้วยดี จนกระทั่งในปี 2008 บริษัทได้ตัดสินใจหยุดการปฏิบัติงานของหม้อเผาแดงโดยศัพท์ทางเทคนิคจะเรียกหม้อเผาว่า Kiln (Kiln

หมายถึง เตาอุตสาหกรรมขนาดใหญ่เพื่อใช้ผลิตปูนเม็ด (Clinker) ซึ่งถือเป็นวัตถุดิบที่สำคัญที่สุดในการผลิตปูนซีเมนต์) สาเหตุหลักในการตัดสินใจของผู้บริหารในการหยุดการดำเนินการของหม้อเผาเองเพราะบริษัทได้ทำการเปรียบเทียบแล้วว่าหากบริษัทเซเม็กซ์ได้ไปทำการซื้อปูนเม็ด (Clinker) จากข้างนอกจะได้ต้นทุนที่ต่ำกว่าการที่จะต้องแบกรับต้นทุนต่างๆ ในการดำเนินงานของหม้อเผาเอง หลังจากบริษัทเซเม็กซ์ตัดสินใจหยุดการดำเนินงานของหม้อเผาเอง ก็เกิดปัญหาจากการขาดแคลนปูนเม็ดจาก Supplier ที่คอยป้อนให้กับแผนก Operation เพื่อใช้ในการผลิตปูนซีเมนต์ ซึ่ง Supplier ที่คอยป้อนปูนเม็ดให้แก่บริษัทเซเม็กซ์ ก็คือ บริษัท ปูนเอเชียซีเมนต์ ซึ่งถือเป็นบริษัทคู่แข่งของตนเองในประเทศไทย สาเหตุที่บริษัทที่ถือเป็นคู่แข่งกันแต่ยอมป้อนวัตถุดิบให้แก่กันก็สืบเนื่องมาจากความสัมพันธ์ที่มีต่อกันในต่างประเทศ ซึ่งในต่างประเทศทั้ง 2 บริษัทได้มีการพึ่งพาอาศัยกันอยู่ในการทำธุรกิจ จึงทำให้เกิดการเซ็นสัญญากันขึ้นในประเทศไทย โดยสัญญาดังกล่าวได้มีการกำหนดไว้ว่าจะคอยป้อนปูนเม็ดให้แก่บริษัทเซเม็กซ์ โดยกำหนดอัตราขั้นต่ำไว้ในแต่ละเดือน ซึ่งในบางเดือนบริษัทเซเม็กซ์ ต้องเผชิญปัญหาปูนเม็ดไม่เพียงพอที่จะใช้ในการผลิตเพราะบริษัท ปูนเอเชียซีเมนต์ ให้เหตุผลว่ากำลังการผลิตปูนเม็ดมีไม่เพียงพอที่จะแบ่งให้แก่บริษัทเซเม็กซ์ รวมไปถึงปัญหาภายในของบริษัท เซเม็กซ์ ที่เกิดขึ้นเนื่องจากการหยุดหม้อเผา โดยต้องเผชิญเกี่ยวกับข่าวลือว่า บริษัทคงจะปิดตัวแล้วจึงหยุดการดำเนินงานของหม้อเผาเองหรือข่าวลือว่าบริษัทเซเม็กซ์กำลังจะแย่งแล้วเพราะต้องคอยพึ่งพาอาศัยคนอื่น สิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่ผู้บริหารกำลังหาทางออกเพื่อที่จะแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นดังกล่าวให้หมดไป ซึ่งปัญหาในการขาดแคลนปูนเม็ด ทำให้บริษัทมีข้อจำกัดในการผลิตสินค้าเพื่อตอบสนองตามจำนวนของความต้องการตลาด ทำให้กิจการไม่สามารถขยายยอดขายให้มากขึ้น ไปอีกได้ รวมถึงต้นทุนในการซื้อปูนเม็ดที่เพิ่มขึ้นทุกปีโดยพิจารณาจากต้นทุนปี 2556 เทียบกับปี 2557 พบว่าต้นทุนของปูนเม็ดเพิ่มสูงขึ้นถึง 100 บาทต่อตัน ปัญหาดังกล่าวส่งผลต่อผลประกอบการของกิจการทำให้กิจการไม่สามารถที่จะขยายยอดขายให้เพิ่มขึ้นได้รวมถึงต้องแบกรับต้นทุนวัตถุดิบที่สูงขึ้นทำให้กำไรของกิจการลดลง ดังนั้นเป้าหมายของกิจการคือการมุ่งสร้างความสัมพันธ์อันดีกับ Supplier รายใหม่ๆ เพื่อให้บริษัทสามารถจัดหาวัตถุดิบที่เพียงพอต่อการผลิตเพื่อจะจัดปัญหาในการขาดแคลนปูนเม็ดในการผลิตให้หมดไป

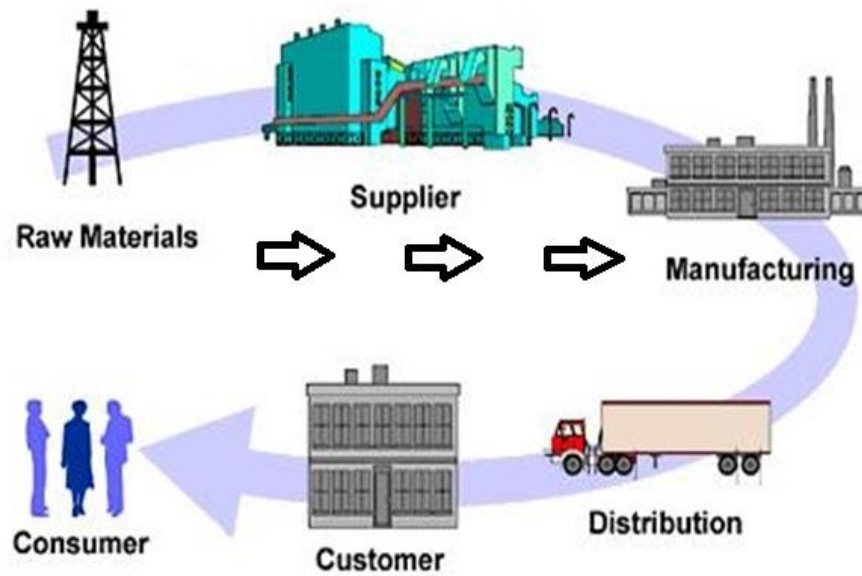
บทที่ 2

การวิเคราะห์ปัญหา

จากสภาพปัญหาของบริษัทที่ต้องเผชิญอยู่ในปัจจุบัน ในเรื่องของการขาดวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตจนทำให้ไม่สามารถขยายกำลังการผลิตเพื่อตอบสนองความต้องการของตลาดได้ รวมถึงปัญหาจากข่าวลือต่างๆที่เกิดขึ้นภายในบริษัท เกี่ยวกับเรื่องความมั่นคงของบริษัทที่อาจจะมีความไม่แน่นอนเกิดขึ้นได้ เนื่องจากต้องพึ่งพาในเรื่องของวัตถุดิบจากผู้ผลิตรายอื่น

2.1 การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้ Supply Chain Management

กระบวนการ Supply Chain Management หรือ SCM เป็นกระบวนการของการบริหารทุกขั้นตอน นับตั้งแต่การนำเข้าวัตถุดิบสู่กระบวนการผลิต กระบวนการสั่งซื้อ จนกระทั่งส่งสินค้าถึงมือลูกค้าให้มีความต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพสูงสุด พร้อมทั้งสร้างระบบให้เกิดการไหลเวียนของข้อมูลที่ทำให้เกิดกระบวนการทำงาน ของแต่ละหน่วยงานส่งผ่านไปทั่วทั้งองค์กร ซึ่งการไหลเวียนของข้อมูลยังรวมไปถึงลูกค้า และผู้จัดส่งวัตถุดิบอีกด้วย นอกจากนี้ กระบวนการ Supply Chain Management มีส่วนสำคัญที่ช่วยให้องค์กรยกระดับความสามารถในการบริหาร เช่น การลดสินค้าคงคลัง การเพิ่มผลิตภาพหรือการลดความสูญเปล่าในกระบวนการทำงาน ส่งเสริมความเติบโตของธุรกิจ เช่น การเพิ่มโอกาสในการออกสินค้าใหม่ให้เร็วขึ้น การเปิดตลาดใหม่ ๆ การสร้างความพอใจแก่ลูกค้ามากขึ้น ส่งเสริมความยั่งยืนของธุรกิจ เช่น การลดต้นทุนธุรกิจ การบริหารเงินทุนหมุนเวียน เป็นต้น



ภาพที่ 2.1 กระบวนการผลิตสินค้าตั้งแต่ต้นน้ำจนถึงปลายน้ำของธุรกิจ

ที่มา: www.mut.ac.th/msit_media/1_2556/ITEC0732/Lecture/20130528195949Kf.pdf

จากภาพข้างต้น ในกระบวนการผลิตปูนซีเมนต์ อันดับแรกคือ การจัดหาวัตถุดิบในการผลิต โดยจัดหามาจากสองส่วนคือ ส่วนแรกจากสัมปทานที่ได้รับ ส่วนที่สองจาก ชัฟฟลายเออร์ จากนั้นจึงนำวัตถุดิบดังกล่าวเข้าสู่กระบวนการผลิตในโรงงาน ไม่ว่าจะเป็นการตรวจสอบคุณภาพและกระบวนการหีบห่อ หลังจากนั้นจึงจัดเก็บสินค้าที่ผลิตเสร็จไว้ที่แผนกคลังสินค้า เพื่อเตรียมความพร้อมในการจัดส่ง โดยในอันดับสุดท้าย แผนกลอจิสติกส์ จะทำหน้าที่จัดส่งสินค้าไปยังลูกค้าหรือร้านค้าต่างๆที่ทำการสั่งซื้อเข้ามา

การวิเคราะห์ กิจกรรมต่างๆ ใน Supplier Chain Management ของ บริษัท เซเม็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด

1. Raw Materials วัตถุดิบที่จำเป็นในการผลิตปูนซีเมนต์ของบริษัทก็คือปูนเม็ด (Clinker) และเนื่องจากตอนนี้บริษัทมีนโยบายในการปิดหม้อเผาทำให้ต้องจัดหาปูนเม็ดจากแหล่ง เพราะไม่สามารถผลิตเองได้เหมือนเมื่อก่อนทำให้ปัจจุบันกิจการกำลังเผชิญกับการประสบปัญหาขาดแคลนปูนเม็ด

2. Supplier ปัจจุบันมีชัฟฟลายเออร์อยู่เพียงแค่เจ้าเดียวทำให้อำนาจต่อรองของ Supplier สูงมาก ถ้าเมื่อใดเกิดเหตุการณ์ที่ทำให้ Supplier ไม่สามารถส่งวัตถุดิบให้ตามจำนวนและเวลาที่กำหนดจะทำให้เราเกิดความเสียหายอย่างมาก เพราะไม่สามารถทำการผลิตได้

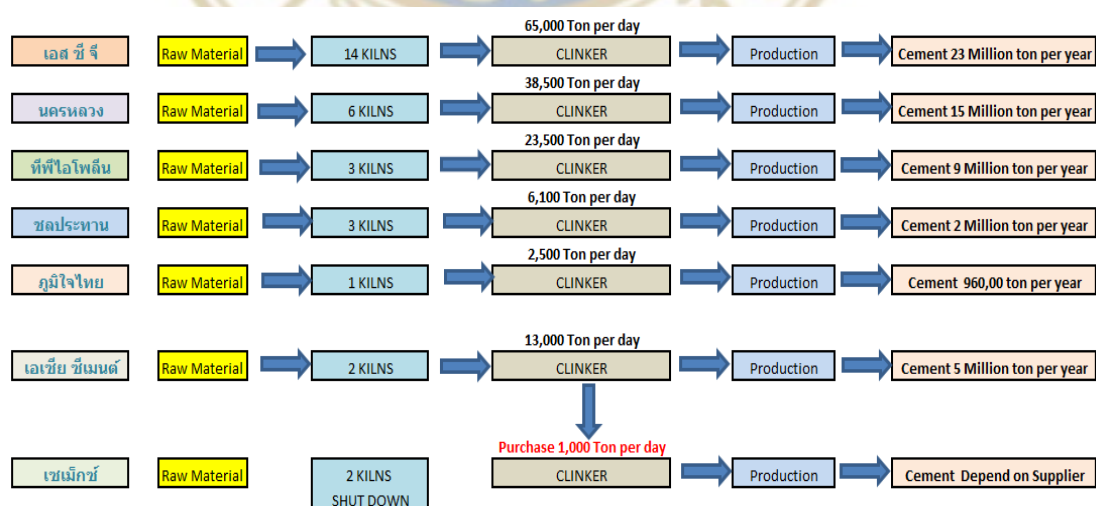
3. Manufacturing ปัจจุบันกระบวนการผลิตของบริษัทยังดำเนินได้เป็นอย่างดีและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากเครื่องจักรมีการนำเทคโนโลยีใหม่ๆ เข้ามาช่วยในการผลิตอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการตรวจสอบและบำรุงรักษาอย่างสม่ำเสมอ ทำให้กระบวนการผลิตยังคงไม่เกิดการหยุดชะงัก

4. Packing ปัจจุบันกระบวนการหีบห่อของบริษัทถือว่ายังคงดำเนินงานได้ดีอย่างต่อเนื่อง เนื่องจากตอนนี้มีเครื่องจักรที่ใช้ในการหีบห่ออยู่หลายตัว หากเกิดกรณีฉุกเฉินเครื่องหนึ่งเครื่องใดเกิดขัดข้องก็จะมี เครื่องจักร เครื่องอื่นสำรองในการดำเนินงานอยู่เสมอ

5. Quality control ปัจจุบันทางบริษัทมีกระบวนการควบคุมคุณภาพของปูนซีเมนต์อย่างดีเยี่ยม โดยการจัดตั้งแผนก Laboratory ขึ้นมาเพื่อทดสอบคุณภาพของปูนซีเมนต์อยู่อย่างสม่ำเสมอ มีการเก็บตัวอย่างเพื่อตรวจเช็คคุณภาพทุกวัน หากเกิดกรณีมีการร้องเรียนจากลูกค้าก็จะรีบเข้าไปทำการตรวจสอบให้ทันเวลา

6. Distribution ปัจจุบันแผนก Logistic ของบริษัทยังคงบริหารตารางการเดินทางได้อย่างสม่ำเสมอ ทำให้ไม่ประสบปัญหาจำนวนรถบรรทุกขนส่ง ขาดหรือเกินในกระบวนการขนส่ง หรือระยะเวลาในการรอเพื่อลำเลียงปูนซีเมนต์ขึ้นรถบรรทุกก็ยังคงบริหารเวลาได้อย่างดี

7. Customer ปัจจุบันทาง Sales team มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับลูกค้าไว้ทำให้ลูกค้ายังคงภักดีกับสินค้าของบริษัทอยู่ แต่เนื่องจากบริษัทอื่นเริ่มจัดทำโปรโมชั่นรวมถึงเสนอผลประโยชน์ต่างๆ เพื่อส่งเสริมการขายอย่างต่อเนื่อง ทำให้บริษัทต้องติดตามลูกค้าอย่างใกล้ชิด เพื่อให้จะไม่เสียฐานลูกค้าที่มีอยู่ไป



ภาพที่ 2.2 กำลังการผลิตปูนเม็ดและกำลังการผลิตปูนซีเมนต์ของแต่ละบริษัท

ที่มา: <http://thaicma.or.th/cms/member/cemex/>

หลังจากกิจการได้พิจารณากิจกรรมต่างๆ ในกระบวนการของ SCM แล้วพบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นมีความเกี่ยวข้องกับซัพพลายเออร์ในการจัดหาวัตถุดิบให้แก่กิจการ ดังนั้นกิจการจึงควรให้ความสำคัญกับซัพพลายเออร์เป็นอันดับแรกเพื่อแก้ไขปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบที่ประสบปัญหาอยู่ก่อน ซึ่งจากรูปที่ 2.2 จะพบว่า ซัพพลายเออร์ที่สามารถจัดหาปูนเม็ดให้แก่เราได้มีทั้งหมด 6 บริษัท หรือก็คือบริษัทที่อยู่ในธุรกิจปูนซีเมนต์นั่นเอง ปัจจุบันบริษัทเซเม็กซ์ได้ตัดสินใจหยุดเตาเผาทำให้เกิดเหตุการณ์ขาดแคลนปูนเม็ดที่จะใช้ในการผลิตปูนซีเมนต์ และได้ทำการซื้อกับซัพพลายเออร์เพียงแค่เจ้าเดียว ทำให้ซัพพลายเออร์เจ้าดังกล่าวมีอำนาจต่อรองอย่างมากในช่วงขณะนี้บ่อยครั้งที่จะถูกปฏิเสธการจำหน่ายเพราะเหตุผลว่าปริมาณปูนเม็ดมีไม่เพียงพอหรือถือโอกาสขึ้นราคา ทำให้หลายครั้งกระบวนการผลิตเกิดการหยุดชะงัก แต่ถ้าจะพิจารณาให้ดี จะพบว่าซัพพลายเออร์เจ้าอื่นมีกำลังการผลิตปูนเม็ดสูงกว่าซัพพลายเออร์เจ้าปัจจุบันอย่างมาก หากบริษัทเซเม็กซ์สามารถหาช่องทางในการติดต่อเพื่อขอเจรจาและทำธุรกิจร่วมกันเป็นผลสำเร็จ ก็จะแก้ปัญหาที่มีอยู่ให้หมดไปได้

2.2 การวิเคราะห์สถานะการแข่งขันในอุตสาหกรรมโดยใช้ Five Forces Model

2.2.1 Five Forces Model

ในเว็บไซต์ ینگค์วิทตี -Entrepreneur's Handbook ได้กล่าวถึง 5 Forces Model ว่าเป็นอีกหนึ่งเครื่องมือในการวิเคราะห์การตลาดของ Michael Potter ที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมาก และเป็นที่ยอมรับกันทั่วโลก ซึ่งมักถูกใช้เพื่อวิเคราะห์สภาพแวดล้อมของตลาดเพื่อเตรียมรับมือกับสภาพของตลาดที่สินค้าและบริการของเรานั้นเข้าไปอยู่ว่ามี ลักษณะเป็นเช่นไร และมีความเสี่ยงแค่ไหนในการทำธุรกิจ มีดังนี้

1. อำนาจการต่อรองจากผู้บริโภค (Bargaining Power of Customers)

ในบางครั้งผู้ซื้อก็มีอำนาจที่จะกำหนดราคาของสินค้าให้ลดลง หรือกำหนดคุณภาพของสินค้าและบริการให้สูงขึ้นได้ตามที่พวกเขาต้องการ ซึ่งสำหรับผู้ประกอบการอย่างเราๆ แล้วนั้น การลดราคาขายทำให้รายได้ลดลง ส่วนการเพิ่มคุณภาพก็ทำให้ต้นทุนสูงขึ้น และปัจจัยเหล่านี้ก็นำไปสู่ผลกำไรที่ลดลงอีก โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับธุรกิจที่มีกลุ่มลูกค้าให้ความสนใจน้อยและไม่เป็นที่ต้องการของตลาดลูกค้าก็จะยังมีอำนาจในการต่อรองที่สูงขึ้น และจะยิ่งสูงขึ้นไปอีกถ้าหากลูกค้ามีการรวมกลุ่มกันเพื่อซื้อในปริมาณมาก เพราะลูกค้านั้นจะมีสิทธิ์ในการเลือกที่จะไปเสนอซื้อกับผู้ประกอบการเจ้าอื่นๆ ที่สามารถให้ราคาและคุณภาพได้ในแบบที่พวกเขาต้องการ ดังนั้นการรวมกลุ่มกันของผู้ประกอบการที่ขายสินค้าหรือให้บริการชนิดเดียวกันในการกำหนดฐานราคา

ที่ต่ำสุดเพื่อที่จะขายให้กับลูกค้าร่วมกันก็เป็นอีกทางเลือกหนึ่ง เพราะเมื่อเราทำข้อตกลงกับกับร้านค้าอื่นๆ ในเรื่องกำหนดราคาขั้นต่ำแล้ว ลูกค้าก็จะไม่สามารถต่อรองราคาสินค้าได้มากนัก เนื่องจากในแต่ละร้านก็จะมีราคาของสินค้าที่เท่ากันหรือใกล้เคียงกัน เพื่อลดการแข่งขันการตัดราคาของผู้ประกอบการทุกฝ่าย แต่ทั้งนี้บรรดาผู้ประกอบการก็สามารถเลือกที่จะแข่งขันธุรกิจกันได้ นอกเหนือจากด้านราคาเพียงอย่างเดียว เช่น ด้านการบริการ แพคเกจของสินค้า หรือชื่อเสียงแบรนด์ โดยที่ไม่ต้องลดมูลค่าของสินค้าและบริการลง

2. อำนาจในการต่อรองของซัพพลายเออร์ (The Bargaining of Suppliers)

กลุ่มซัพพลายเออร์ที่รวมกลุ่มกันเพื่อลดอำนาจ ในการต่อรองกับผู้ประกอบการเพื่อให้ตัวเองนั้นขายสินค้าได้ในราคาที่สูงขึ้นหรือสินค้ามี คุณภาพที่น้อยลง โดยที่เราไม่มีสิทธิเลือกมากนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่งกับผู้ประกอบการที่ต้องเจอกับซัพพลายเออร์ที่มีจำนวนน้อย แล้ว ยิ่งเลี้ยงที่จะเผชิญกับเหตุการณ์ได้ยากเพราะทางเลือกเราย่อมน้อยลงตาม ไปด้วย และแน่นอนว่าเมื่อเรากำหนดราคาเองไม่ได้ก็จะส่งผลให้ต้นทุนในการทำธุรกิจของ เรานั้นสูงขึ้น ซึ่งวิธีรับมือกับอำนาจต่อรองของซัพพลายเออร์นั้นก็คือการรวมกลุ่มของผู้ประกอบการสินค้าและบริการประเภทเดียวกันเพื่อไปทำการต่อรองราคา หรือรวมกลุ่มกันเพื่อสั่งซื้อสินค้าทีละมากๆ เพื่อลดราคาของวัตถุดิบให้ถูกลง ไม่เช่นผู้ประกอบการสินค้านั้นจะไปเลือกใช้บริการของเจ้าอื่นแทน อย่างไรก็ตามการรวมกลุ่มกันของผู้ประกอบการประเภทเดียวกันนั้นอาจจะเป็นไปได้ยากเนื่องจากแต่ละฝ่ายอยู่ในฐานะที่กำลังแข่งขันกันอยู่ในเรื่องของการแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาด

3. การคุกคามของผู้ประกอบการใหม่ (Threat of New Entrants)

ในหัวข้อนี้เราจะมาดูกันที่อุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดของสินค้าและบริการนั้นๆ เพราะว่าหากธุรกิจที่ผู้ประกอบการกำลังทำอยู่นั้นมียอดขายสูง มีกำไรดี แต่มีอุปสรรคในการเข้าสู่ตลาดที่ต่ำ ก็จะทำให้มีคู่แข่งหน้าใหม่ๆ เข้ามาลงทุนอีกมากมายภายในเวลาไม่ช้า ซึ่งแน่นอนว่าเมื่อมีการแข่งขันในตลาดเดียวกันแล้ว ส่วนแบ่งการตลาดและกำไรที่เคยมีสูงก็ต้องลดลงเป็นเรื่องปกติ โดยปกติแล้วธุรกิจใหญ่ๆ อาจยังไม่ค่อยได้รับผลกระทบในเรื่องในเรื่องนี้สักเท่าไร เพราะสำหรับธุรกิจขนาดใหญ่แล้วนั้นมักมีวัตถุดิบมาในราคาที่ถูกลงกว่า ทำให้สามารถกำหนดราคาในราคาที่ต่ำกว่า รวมไปถึงระบบงานทั้งวิธีการจัดส่งและกระจายสินค้าที่มีประสิทธิภาพจนยากที่ เจ้าใหม่จะเข้ามาทัดเทียมได้ แต่สำหรับแบรนด์เล็กนั้นก็เชื่อว่าจะไม่ค่อยมีทางออกเลยเพราะแบรนด์เล็กนั้นก็ สามารถสร้างความสัมพันธ์ดีกับลูกค้าจนเกิดเป็นความจงรักภักดีได้เช่นกัน การสร้างแบรนด์ให้แข็งแกร่งและเป็นที่ยอมรับของผู้คนก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่ว่าแม้ว่าจะมีผู้ประกอบการหน้าใหม่เปิดตัวมา ลูกค้าก็จะยังคงใช้บริการสินค้าและบริการของเราต่อไป ดังนั้นหากเรารู้ตัวแล้วว่าธุรกิจที่ทำอยู่นั้นสามารถมี

คู่แข่งใหม่ๆ เข้ามาในตลาดตลอดก็ควรจะทำให้ความสำคัญกับคุณค่าของแบรนด์ และสร้างความโดดเด่นที่เลียนแบบได้ยากขึ้นก็จะเป็นอุปสรรคแก่ผู้ประกอบการที่คิดจะเข้ามาใหม่ไม่น้อยเลย

4. การคุกคามของสินค้าทดแทน (Threat of Substitutes)

การคุกคามนี้มักจะเกิดเมื่อลูกค้าของเราสามารถหาสินค้ามาแทนสินค้า ของเราได้อย่างง่ายดาย โดยสินค้าทดแทนนั้นอาจมีราคาที่ถูกลงกว่าหรือมีคุณภาพบางส่วนที่ดีกว่าของเรา จนตัดสินใจที่จะเลิกซื้อสินค้าและบริการของเราแล้วหันไปเลือกใช้สินค้าผู้อื่นทดแทน เช่น กล้องคอมแพคท์ที่ก่อนหน้านี้เป็นนิยมนำสำหรับคนที่อยากมีกล้องเล็กๆ ติดตัวไว้สักอัน แต่ในปัจจุบันกลับถูกแทนที่ด้วยสมาร์ทโฟนที่มีฟังก์ชันในการถ่ายรูป ซึ่งนอกจากจะมีราคาที่ใกล้เคียงกันแล้ว สมาร์ทโฟนยังมีฟังก์ชันต่างๆ อีกมากมาย อีกทั้งยังเป็นอุปกรณ์ที่พกติดตัวตลอดอยู่แล้วทำให้ผู้คนเลือกที่จะใช้สมาร์ทโฟนเพิ่มขึ้นและใช้กล้องคอมแพคต์ลดลง ซึ่งเมื่อเกิดเหตุการณ์เช่นนี้ขึ้นเราจึงต้องมั่นใจว่าสินค้าและบริการของเรานั้นจะมีจุดเด่นอะไรบ้างที่โดดเด่นจนไม่สามารถหาสินค้าทดแทนมาใช้ได้ หรืออาจใช้รูปลักษณะของแพคเกจที่ทำให้สินค้าของเราดูมีคุณค่าและน่าซื้อมากกว่าสินค้าทดแทนก็ได้

5. การแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งที่มีอยู่ (Rivalry Among Existing Competitors)

ความรุนแรงในการแข่งขันในหัวข้อนี้นั้นประกอบไปด้วยปัจจัยใน 4 หัวข้อข้างต้นทั้งอำนาจของผู้ซื้อ อำนาจของซัพพลายเออร์ การคุกคามของผู้ประกอบการหน้าใหม่ การคุกคามจากการมีสิ่งทดแทนได้ นั่นล้วนส่งผลต่อการอัตราความรุนแรงในการแข่งขันแทบทั้งสิ้น และยังตลาดไหนที่มีอัตราการแข่งขันที่รุนแรงแล้วนั้นธุรกิจก็จะมีความเสี่ยงในสภาพแวดล้อมที่สูงตาม ดังนั้นเมื่อตัดสินใจที่จะเข้าสู่ตลาดที่มีการแข่งขันที่รุนแรงแล้วก็ควรที่จะเตรียมพร้อมรับมือให้ดี และรีบทำให้อักรแข่งขันแกร่งเพื่อที่จะได้อยู่รอดในตลาดได้

2.2.2 ผลการวิเคราะห์ Five Forces ของบริษัท เซเม็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด มีดังนี้

1. อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ (Bargaining Power of Customers)

อำนาจการต่อรองของผู้ซื้อ มีระดับปานกลาง ถึงแม้ว่าลูกค้าจะสามารถเปลี่ยนไปซื้อสินค้าของกลุ่มคู่แข่งได้ตลอดเพราะ ลูกค้าสามารถซื้อสินค้ากับคู่แข่งรายอื่น ได้ โดยที่ Switching cost ของลูกค้าไม่ได้สูงขึ้น แต่ปัจจุบันได้มีการตกลงร่วมกันในธุรกิจปูนซีเมนต์ เพื่อให้มีราคากลางในกลุ่มทำให้ราคาที่ได้มีการขายอยู่ ลูกค้าไม่สามารถต่อรองให้ราคาสินค้าต่ำลงมามากนัก เพราะยังมีราคากลางที่ตกลงกันอยู่

2. อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ (Bargaining Power of Suppliers)

อำนาจของผู้จัดหาวัตถุดิบมีสูง เนื่องจากกิจการไม่สามารถจัดหาวัตถุดิบได้จากที่อื่น ปัจจุบันมีซัพพลายเออร์แค่เพียงรายเดียว นอกจากนี้ผู้มีความสามารถในการจัดหาวัตถุดิบในประเทศ ก็มีเพียงไม่กี่รายรวมถึงยังเป็นคู่แข่งในธุรกิจด้วย ทำให้กิจการมีลักษณะของการต้องพึ่งพาสัพพลายเออร์ที่มีอยู่อย่างสูง นอกจากนี้การรวมตัวกันกับบริษัทอื่นในธุรกิจเดียวกันเพื่อสร้างอำนาจการต่อรองก็เป็นไปได้ยากเนื่องจากบริษัทอื่นไม่ประสบปัญหาขาดแคลนวัตถุดิบเช่นเดียวกันกับบริษัท เซเม็กซ์ นอกจากนี้กิจการยังต้องเผชิญกับราคาดูบขึ้นเม็ดที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นจากการกำหนดราคาของซัพพลายเออร์อยู่ทุกปี ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ราคา Clinker ของบริษัท เซเม็กซ์ ประเทศไทย จำกัด ที่ซื้อจาก Supplier

Year	Clinker Price
2012	1169 per ton
2013	1338 per ton
2014	1450 per ton

3. ภัยคุกคามของผู้ที่เข้ามาใหม่ (Threats of The New Entrants)

แรงคุกคามจากผู้ที่จะเข้ามาใหม่นั้นมีต่ำ เนื่องจากการประกอบธุรกิจผลิตปูนซีเมนต์ต้องใช้เวลาลงทุนสูงอีกทั้งจะต้องได้รับใบอนุญาตจากทางรัฐบาลในการประกอบธุรกิจ

4. ภัยคุกคามของสินค้าทดแทน (Threats of Substitute Products)

แรงคุกคามด้านนี้มีสูง เนื่องจากลูกค้าส่วนใหญ่ไม่ได้สนใจถึงคุณภาพของสินค้ามากนัก เพราะสินค้าของแต่ละบริษัทคุณภาพไม่ได้มีความแตกต่างกันอย่างชัดเจน ทั้งนี้ลูกค้าอาจจะเลือกสินค้าจากราคาและความจงรักภักดีต่อยี่ห้อของสินค้า โดยพิจารณาจากผลประโยชน์หรือโปรโมชั่นต่างๆที่บริษัทมีการนำเสนอให้

5. แรงผลักดันของกลุ่มแข่งขันที่อยู่ในตลาดแล้ว (Intensity of Rivalry Existing Competitors)

สภาวะการแข่งขันของธุรกิจปูนซีเมนต์มีสูง ถึงแม้ผู้ประกอบการจะมีแค่เพียง 7 ราย เนื่องจากต้องแข่งขันกันทั้งการลดราคาและจัดทำโปรโมชั่นเพื่อแย่งชิงลูกค้า รวมถึงการออกผลิตภัณฑ์ใหม่ๆมาในตลาดอยู่เสมอ

ตารางที่ 2.2 แสดง 5 Force ของบริษัท เซเม็กซ์ ประเทศไทย จำกัด

Force	ระดับ
อำนาจต่อรองของผู้บริโภค	ปานกลาง
อำนาจในการต่อรองของซัพพลายเออร์	สูง
การคุกคามของผู้ประกอบการใหม่	ต่ำ
การคุกคามของสินค้าทดแทน	สูง
การแข่งขันท่ามกลางคู่แข่งที่มีอยู่	สูง

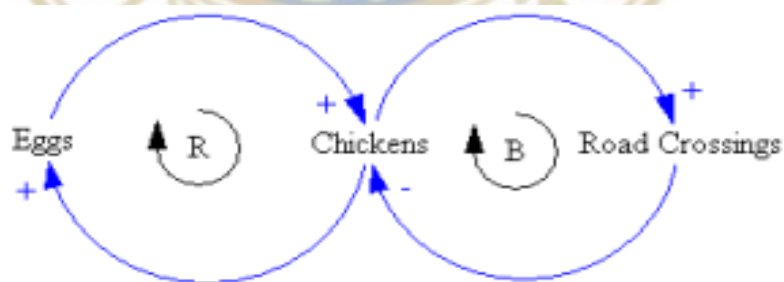
จากการวิเคราะห์ข้างต้น โดยพิจารณาปัญหาในเรื่องของการขาดแคลนวัตถุดิบที่กิจการต้องเผชิญอยู่พบว่า อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์มีผลกระทบต่อกิจการมากที่สุด กิจการจึงควรให้ความสำคัญกับเรื่องนี้เป็นอันดับแรก

การใช้ Five Force เข้ามาช่วยให้เห็นปัญหาที่กิจการกำลังเผชิญอยู่ พบว่าเนื่องจากกิจการประสบปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบและปัญหาดังกล่าวได้ส่งผลกระทบต่ออย่างมากมายกับบริษัทไม่ว่าจะเป็นข่าวลือจากการลดคนเพราะปิดเตาเผา อำนาจการต่อรองของซัพพลายเออร์ที่มีอย่างสูงไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของปริมาณหรือราคาของวัตถุดิบที่เพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง รวมไปถึงบ่อยครั้งกิจการต้องเกิดการชะงักในกระบวนการขายหรือกระบวนการผลิตเพราะวัตถุดิบมีไม่เพียงพอ ปัญหาเหล่านี้ถือเป็นเรื่องเร่งด่วนที่จะต้องได้รับการแก้ไขให้หมดลงไปโดยเร็วเพื่อให้กิจการสามารถดำเนินการได้อย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต ในส่วนของการวิเคราะห์โดยใช้ Supply Chain Management พบว่ากิจการมีปัญหาในกระบวนการจัดหาวัตถุดิบในการผลิต เพื่อส่งต่อไปให้กับกระบวนการผลิตในเรื่องของความขาดแคลน เนื่องจากกิจการมีแหล่งในการจัดหาวัตถุดิบเพียงแค่เพียงแหล่งเดียว กิจการจึงต้องพยายามหาซัพพลายเออร์รายอื่นๆ ให้มากขึ้นรวมถึงการสร้างความสัมพันธ์และการหาแนวร่วมพันธมิตรเพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบดังกล่าวให้หมดไป

บทที่ 3

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัญหาและผลที่เกิดขึ้น

ในปัจจุบันองค์กรต่างๆ ต้องเผชิญกับปัญหาที่ซับซ้อนหรือภาวะวิกฤตที่อาจเกิดขึ้นได้อยู่ตลอดเวลา เนื่องจากการดำเนินธุรกิจของกิจการนั้นมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงกับปัจจัยภายนอกอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้เช่น ปัจจัยด้านสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง โดยมีการเปลี่ยนแปลงและแข่งขันกันอยู่ตลอดเวลา ดังนั้นองค์กรจึงจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเพื่อให้กิจการสามารถอยู่รอดและมีความได้เปรียบที่ยั่งยืนในการแข่งขันทุกรูปแบบ ดังนั้น การคิดเชิงระบบ (Systems Thinking) จึงมีความสำคัญต่อการบริหารงานยุคใหม่ๆ เนื่องจากเป็นกระบวนการคิดเชิงองค์รวม โดยการมองไปที่ภาพรวมของงาน เป็นแนวทางในการมองที่ช่วยทำให้เข้าใจโครงสร้างที่ซับซ้อนของเหตุและผลว่ามีความสัมพันธ์เกี่ยวโยงต่อกันอย่างไร อันเป็นแนวคิดสำคัญสำหรับการแก้ปัญหาที่ยุ่ยากซับซ้อน นอกจากนี้ยังเป็นเครื่องมือที่ช่วยให้ผู้บริหารวิเคราะห์ปัญหาที่ซับซ้อนนั้นออกมาเป็นภาพจำลองความคิดอย่างง่ายๆ ที่สามารถใช้สื่อสารกับทีมงาน ช่วยให้เข้าใจตนเอง ธรรมชาติ สิ่งแวดล้อม และการปฏิบัติงานในองค์กร และเข้าใจความเป็นไปได้ หรือข้อจำกัดในการแก้ปัญหานั้นๆ โดยแผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD) มีลักษณะดังนี้



ภาพที่ 3.1 แผนภูมิวงรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram : CLD)

ที่มา: <https://perchai.wordpress.com/2012/06/06/>

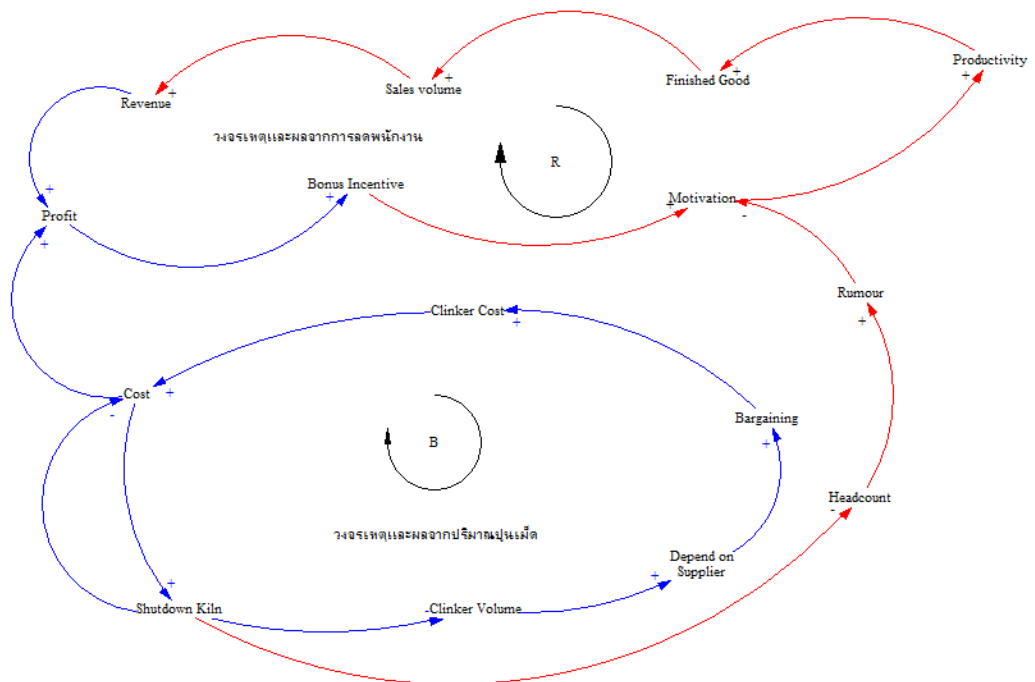
แผนภูมิวงรอบเหตุและผล CLD จะทำให้มองเห็นความสัมพันธ์และปฏิสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่อาจเกิดขึ้นได้ โดยประกอบด้วยหลายของค์ประกอบ ดังนี้ วงรอบการป้อนกลับ 1

วงรอบ หรือ มากกว่า ซึ่งเป็นทั้งกระบวนการเสริมแรงและกระบวนการสร้างความสมดุล, ความสัมพันธ์ของเหตุและผลระหว่างตัวแปรต่างๆ, ความหน่วงของเวลา (Delays) คือ มี ปัญหา (Input) เข้ามา การวาดปัญหาออกมาเป็นแผนภูมิ จะทำให้มองเห็นออกมาว่า อะไร Must know อะไร Should know, S = Same หรือ + (Positive), O = Opposite หรือ - (Negative), R = Reinforcing Loop วงรอบเสริมแรง, B = Balancing Loop วงจรปรับสมดุล โดย วงรอบเสริมแรงจะขับเคลื่อนเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางเดียวกัน

“การเขียนผังเชิงระบบ” (System Diagram/Casual loop) มีขั้นตอนดังนี้

กำหนด ประเด็นปัญหาหลักให้ชัดเจน (ที่เรื้อรังและเกิดซ้ำ) และสำรวจเรื่องราวเกี่ยวกับปัญหา – อาการของปัญหา ไปจนถึงพฤติกรรมที่เกี่ยวข้อง จากนั้นระบุ “ตัวแปรที่สำคัญ” ที่เป็นส่วนทำการขับเคลื่อนความเป็นไปของเหตุการณ์ โดยระบุชื่อให้ชัดเจนใช้คำพูดเป็นกลางหรือที่เป็นบวก เริ่มศึกษาพฤติกรรมโดยมองย้อนเวลาถึงสิ่งที่เกิดขึ้น, เขียนกราฟแสดงพฤติกรรมเทียบกับเวลา (BOT) และทบทวนความสัมพันธ์ของตัวแปร และสุดท้ายคือวาด ผังเชิงระบบ (System Diagram)

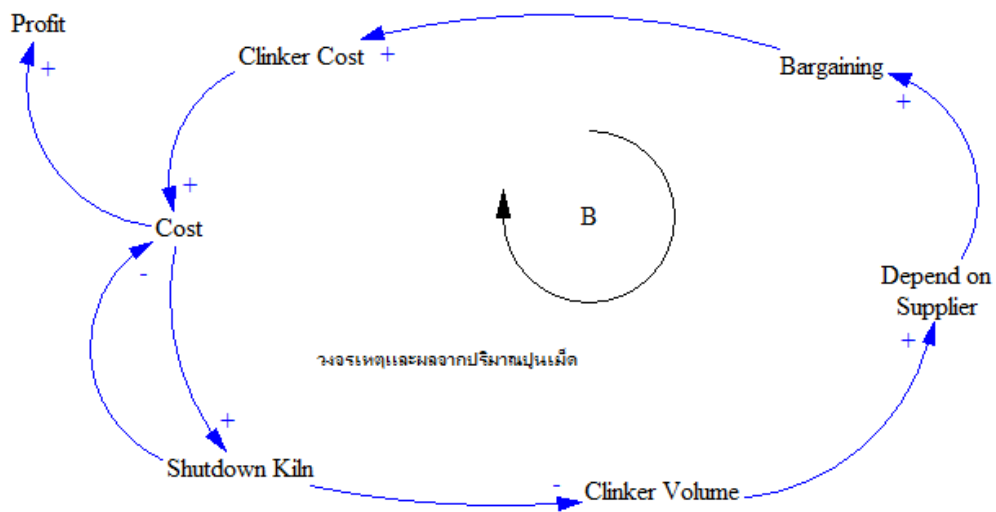
สำหรับบริษัท เซเม็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด ที่กำลังเผชิญกับปัญหาความขาดแคลนของปูนเม็ดที่จะใช้ในการผลิตปูนซีเมนต์ เนื่องจากปัจจุบันมีซัพพลายเออร์เพียงแค่รายเดียวที่ทำหน้าที่จัดส่งปูนเม็ดให้แก่บริษัท ทำให้บริษัทไม่สามารถตอบสนองความต้องการของตลาดได้ เพราะวัตถุดิบมีปริมาณไม่เพียงพอในการผลิตสินค้าที่จะขายแก่ตลาด ทำให้ยอดขายของบริษัทไม่สามารถขยายอย่างต่อเนื่องได้ รวมถึงต้นทุนของปูนเม็ดที่มีแนวโน้มสูงขึ้นทุกปี ทำให้กำไรของบริษัทเริ่มลดลงอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้การตัดสินใจหยุดการดำเนินงานของหมีเผาดังกล่าว ก็ส่งผลให้เกิดข่าวลือเกี่ยวกับความมั่นคงของทางบริษัท เพราะมีการลดจำนวนของพนักงานลงให้สอดคล้องจากกระบวนการผลิตที่ลดลงจากการหยุดหมีเผา



ภาพที่ 3.2 แสดงแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลของบริษัท เซเม็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด

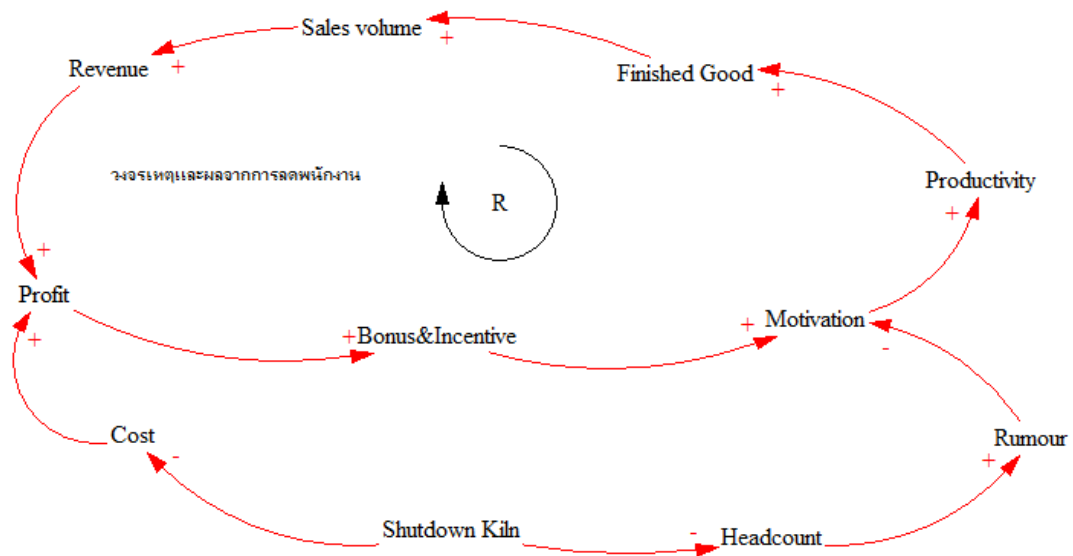
จากภาพที่ 3.2 จะเห็นได้ว่าแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลของ บริษัท เซเม็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด ประกอบด้วย 2 วงรอบ ได้แก่

1. วงรอบเหตุและผลจากปริมาณปูนเม็ด
2. วงรอบเหตุและผลจากการลดพนักงาน



ภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมิจริงรอบเหตุและผลจากปริมาณปูนเม็ด

จากภาพที่ 3.3 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลจากปริมาณปูนเม็ด พบว่าจากการที่ผู้บริหารตัดสินใจทำการหยุดหื้อเผาผลงเพื่อทำการประหยัดค่าใช้จ่าย ทำให้ต้นทุนและค่าใช้จ่ายต่างๆมีจำนวนลดลง แต่การหยุดหื้อเผาผลงดังกล่าวก็ทำให้ปริมาณปูนเม็ดที่มีอยู่ลดลงเนื่องจากไม่สามารถผลิตเองได้ ปูนเม็ดถือเป็นวัตถุดิบที่หายากในระดับหนึ่งเนื่องจากปูนเม็ดต้องผ่านกระบวนการผลิตโดยใช้หื้อเผา ซึ่งในปัจจุบันคนที่จะจัดหาปูนเม็ดให้แก่บริษัทเราได้มีอยู่เพียง 6 บริษัทซึ่งเป็นคู่แข่งในธุรกิจปูนซีเมนต์ และบริษัทสามารถบรรลุข้อตกลงในการซื้อปูนเม็ดแค่เพียงรายเดียว ทำให้เกิดอุปสรรคในการจัดหาแหล่งวัตถุดิบขึ้นเนื่องจากแหล่งของวัตถุดิบมีน้อยทำให้ซัพพลายเออร์ที่มีอยู่มีอำนาจต่อรองกับเราสูงไม่ว่าจะเป็นในเรื่องของปริมาณหรือราคา ทำให้เกิดการปรับราคาขึ้นอยู่บ่อยๆ หนทางที่อาจจะบรรเทาปัญหาดังกล่าวได้คือการมองหาซัพพลายเออร์เจ้าใหม่จากเดิมที่มีอยู่แค่เพียงเจ้าเดียว โดยการหาแหล่งวัตถุดิบในครั้งนี้ มองไปถึงขั้นการหาพันธมิตรในการร่วมมือกันทำธุรกิจโดยต้องการสร้างความเป็นหุ้นส่วนและพันธมิตรระหว่างกันขึ้นเพื่อให้เกิดการดำเนินธุรกิจร่วมกันอย่างยั่งยืน



ภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลจากการลดพนักงาน

จากภาพที่ 3.4 แสดงแผนภูมิวงรอบเหตุและผลจากปริมาณปูนเม็ด พบว่าหลังจากที่ฝ่ายบริหารตัดสินใจทำการหยุดการดำเนินงานของหื้อเผาผลงเพื่อประหยัดต้นทุน ทำให้เกิดการลดปริมาณพนักงานลงเนื่องจากไม่มีความจำเป็นที่จะต้องใช้งานพนักงานเยอะเท่ากับช่วงที่หื้อเผาผลงดำเนินงานอยู่ ส่งผลให้เกิดข่าวลืออย่างแพร่หลายเกี่ยวกับฐานะทางการเงินของบริษัทว่าแย่ถึงขั้นต้องปิดการดำเนินงานของหื้อเผาผลง ทำให้พนักงานที่เหลือส่วนใหญ่เสียกำลังใจในการดำเนินงาน

ซึ่งอาจส่งผลให้ประสิทธิภาพในการผลิตสินค้าลดลงกิจการจึงได้นำผลตอบแทนในรูปแบบต่างๆ เป็นผลมาจากการลดต้นทุนจากการหยุดหื้อเผาไม่ว่าจะเป็น โบนัสหรือสวัสดิการเพิ่มให้กับพนักงานที่มีอยู่เดิมให้เกิดกำลังใจในการทำงานมากขึ้น ทำให้สินค้าได้รับการผลิตได้รวดเร็วมากยิ่งขึ้นจากการที่พนักงานทุ่มเทมากขึ้น

ทั้งนี้จะเห็นได้ว่า บริษัท เซเม็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด กำลังประสบปัญหาด้านวัตถุดิบที่ขาดแคลนจากการที่เรามี Supplier เพียงแค่รายเดียวทำให้ Supplier มีอำนาจต่อรองสูงไม่ว่าจะเป็นในด้านราคาหรือด้านปริมาณวัตถุดิบที่จะส่งให้แก่กิจการ ดังนั้นเพื่อความขาดแคลนได้ถูกแก้ปัญหาลงมือไป กิจการควรจะสร้างความสัมพันธ์อันดีกับ Supplier ให้มากขึ้น โดยการหาแนวร่วมเพื่อสร้างความเป็นพันธมิตรในการดำเนินธุรกิจกับ Supplier รายเดิมหรือรายใหม่ก็ได้ นอกจากนี้กิจการยังคงประสบปัญหาเกี่ยวกับข่าวลือจากผลของการหยุดดำเนินงานของหื้อเผาเนื่องจากต้องมีการลดจำนวนคนลง ทำให้ขวัญกำลังใจของพนักงานเริ่มมีปัญหา กิจการจึงต้องหาวิธีเพื่อทำให้สถานการณ์ดังกล่าวดีขึ้น โดยการสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานในเรื่องของสวัสดิการและโบนัสที่บางส่วนได้รับเพิ่มขึ้นหลังจากการหยุดหื้อเผาแล้ว

บทที่ 4

กลยุทธ์และแนวทางการแก้ไขปัญหา

กลยุทธ์คือแนวทางในการดำเนินงานที่ทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย หรือ วิธีการในการแข่งขันที่จะทำให้้องค์กรสามารถเอาชนะคู่แข่งได้ ซึ่งกลยุทธ์จะเป็นแนวทางในการทำให้้องค์กรประสบความสำเร็จ และวิธีการที่้องค์กรจะนำเสนอคุณค่า (Value) ให้กับลูกค้า เพื่อให้้องค์กรประสบความสำเร็จตามที่ต้องการ (ซึ่งอาจจะเป็นผลกำไรหรือวิสัยทัศน์ในการเติบโตก็ได้) นอกจากนี้การนำแนวคิดการบริหารเชิงกลยุทธ์มาใช้ใน้องค์กรนั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการได้แก่ 1) การวิเคราะห์ (Strategic Analysis) 2) การจัดทำ (Strategic Formulation) 3) การปฏิบัติ (Strategic Implementation) ซึ่งเครื่องมือในการวิเคราะห์กลยุทธ์ ที่ค่อนข้างเป็นที่รู้จักกันอย่างแพร่หลายได้แก่การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และข้อจำกัด หรือที่นิยมเรียกกันว่า SWOT Analysis, การวิเคราะห์ปัจจัย 5 ประการที่มีผลต่ออุตสาหกรรม หรือ 5 – Forces Analysis, การวิเคราะห์วงจรชีวิตอุตสาหกรรม หรือ Industry Lifecycle ,การวิเคราะห์ปัจจัยแห่งความสำเร็จของอุตสาหกรรม หรือ Key Success Factors , การวิเคราะห์ลูกโซ่แห่งคุณค่า หรือ Value Chain Analysis, การวิเคราะห์คุณค่าหรือความต้องการของลูกค้า (Customer Analysis), การวิเคราะห์คู่แข่ง (Competitor Analysis)

กลยุทธ์มีอยู่สามระดับได้แก่ 1) ระดับองค์กร (Corporate Strategy) 2) ระดับธุรกิจ (Business Strategy) และ 3) ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy) แต่เนื่องจากวิวัฒนาการในแนวคิดด้านกลยุทธ์ ทำให้ในปัจจุบันนักวิชาการด้านกลยุทธ์ได้มองว่ากลยุทธ์ควรจะมีแค่สองระดับเท่านั้นคือระดับองค์กรและระดับธุรกิจ ส่วนกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการนั้นอาจจะไม่เข้าข่ายของความ เป็นกลยุทธ์เนื่องจากไม่ได้ก่อให้เกิดการได้เปรียบทางการแข่งขัน และมีแนวโน้มที่จะเป็นแผนปฏิบัติการ (Action Plan) มากกว่ากลยุทธ์

CEO/SELF > STRATEGY 1



ภาพที่ 4.1 Corporate Business and Functional Strategy

ที่มา: <http://www.ceo2go.com.au/our-services/ceo-self/strategy/>

กลยุทธ์ระดับองค์กรจะบอกให้รู้ถึงแนวทางหรือทิศทางในการดำเนินงานขององค์กร ว่าต้องการมุ่งเน้นที่จะขยายตัวหรือไม่ และถ้าต้องการที่จะขยายตัวจะขยายตัวในธุรกิจใด (Where to Compete) ในขณะที่กลยุทธ์ระดับธุรกิจจะบอกให้รู้ถึงวิธีการที่องค์กรใช้ในการแข่งขัน (How to Compete) ภายหลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์เชิงกลยุทธ์แล้ว ผู้บริหารสามารถที่จัดทำกลยุทธ์ระดับต่างๆ ได้

4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

Corporate Strategy” หรือ “กลยุทธ์ระดับองค์กร” นั้น เป็นการมองแบบดึงตัวเอง ออกมาจากการดำเนินงานธุรกิจในแต่ละวัน แล้วพยายามมองตัวบริษัทในภาพรวม โดยหันมามอง เรื่องการวิเคราะห์อุตสาหกรรม ภาพรวมคู่แข่ง และผลการดำเนินงานมากขึ้น เพื่อที่จะกำหนดแนวทาง การดำเนินงานให้ชัดกลยุทธ์ระดับ Corporate Strategy นี้ หากทำความเข้าใจตามหลักการการ วางแผนกลยุทธ์แล้วจะไม่ใช่กลยุทธ์ที่เรามักจะมองข้าม เนื่องจากเป็นภาพที่ดูเหมือนจะเป็นอะไรที่ กว้างมาก เนื่องจากเป็นกลยุทธ์ที่พูดถึง “แนวทางการดำเนินงาน”

ทั้งนี้ Directional Strategy หรือ ทิศทางขององค์กร มี 3 แนวทางดังนี้คือ Growth กลยุทธ์แบบเติบโต, Stability กลยุทธ์แบบคงตัว และ Retrenchment กลยุทธ์แบบหดตัว

4.1.1 กลยุทธ์แบบเติบโต Growth

4.1.1.1 Vertical Growth การควบคุมกิจการในแนวตั้ง ทำให้เกิดความประหยัดต้นทุนในการสั่งซื้อสินค้า และสามารถควบคุมคุณภาพได้ตลอดกระบวนการ ได้แก่ การเข้าควบคุมสายการผลิต (Backward Integration) การเข้าควบคุมการจัดจำหน่าย (Forward Integration) การควบคุมกิจการในแนวตั้ง มี 4 ระดับคือ Full Integration เป็นการเข้าควบคุมสายการผลิตและการจัดจำหน่ายตลอดกระบวนการ Taper Integration เป็นการเข้าควบคุมสายการผลิตและการจัดจำหน่ายส่วนใหญ่ Quasi Integration เป็นการสั่งซื้อวัตถุดิบจาก Supplier ที่อยู่ภายใต้ความควบคุมของกิจการ Long Term Contract เป็นการทำสัญญาระยะยาว เพื่อให้บริษัทจัดส่งวัตถุดิบให้ตามสัญญา

4.1.1.2 Horizontal Growth การขยายกิจการในแนวนอน เป็นการเจาะตลาดใหม่ๆ เพื่อให้สินค้าเดิมมียอดขายเพิ่มขึ้น

4.1.1.3 Diversification การขยายกิจการในธุรกิจใหม่ มี 3 ลักษณะ Concentric Diversification, Horizontal Diversification, Conglomerate Diversification

4.1.2 กลยุทธ์แบบคงตัว Stability

Stability กลยุทธ์คงตัว ใช้เมื่อธุรกิจต้องการรักษาสถานภาพในการทำกำไรไปนานๆ, Pause/Process with Caution คือการดำเนินธุรกิจอย่างระมัดระวัง, No Change เป็นการทำในสิ่งที่เคยทำ ไม่เปลี่ยนแปลง เพื่อหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาด

4.1.3 กลยุทธ์แบบหดตัว Retrenchment

กลยุทธ์หดตัว ใช้สำหรับลดผลกระทบจากธุรกิจที่หมดความสามารถในการทำกำไร, Turnaround Strategy เป็นการปรับปรุงองค์กร เพื่อพลิกสถานการณ์กลับมาเป็นองค์กรที่มีความสามารถในการทำกำไร, Contraction เป็นการลงทุนเพื่อหยุดภาวะขาดทุนในทันที เช่น การลดขนาดองค์กร, Consolidation เป็นการทำให้องค์กรที่ปรับลดขนาดแล้ว คงอยู่อย่างมีประสิทธิภาพ, Captive Company ลดกำลังการผลิตเนื่องจากแพ้ในอุตสาหกรรม, Sell-Out/Divorcement ขายกิจการในขณะที่ราคายังดีอยู่ ทำให้ผู้ลงทุนได้ผลประโยชน์และพนักงานยังมีงานทำ, Divestment ขายส่วนงานที่ไม่มีศักยภาพในการเติบโต, Bankruptcy ถูกสั่งล้มละลายโดยศาล ทรัพย์สินจะถูกขายทอดตลาด, Liquidation ปิดกิจการ

4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Level Strategy) หมายถึง กลยุทธ์ซึ่งมองหาวิธีการว่าจะแข่งขันอย่างไรในแต่ละหน่วยธุรกิจโดยบริษัทต้องพยายามที่จะสร้างสิ่งต่อไปนี้

1. ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantages) หรือการสร้างความแตกต่างให้เหนือกว่าคู่แข่ง (Competitive Differentiation) เป็นกลยุทธ์ซึ่งมุ่งที่การผลิตสินค้าและบริการโดยคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์ ในอุตสาหกรรม มุ่งที่ผู้บริโภคโดยไม่คำนึงถึงราคา (Price-Insensitive) มากนัก
2. ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) กลยุทธ์ซึ่งมุ่งที่การผลิตสินค้าที่มีมาตรฐาน (Standardized Products) ด้วยต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำ โดยมีเป้าหมายสำหรับผู้บริโภคที่อ่อนไหวต่อราคา (Price-Sensitive)
3. การปรับตัวที่รวดเร็ว (Quick-Response) ใน ระดับธุรกิจนี้ ธุรกิจจะเผชิญกับคู่แข่ง เผชิญการแข่งขันในด้านการแสวงหาลูกค้า และยอดขาย บริษัทจะแข่งขันกับบริษัทอื่น ซึ่งมีธุรกิจคล้ายคลึงกัน และนำเสนอผลิตภัณฑ์ที่คล้ายคลึงกัน ในตลาดที่คล้ายกันด้วย
4. การมุ่งที่ลูกค้ากลุ่มเล็ก (Focus) เป็นกลยุทธ์ซึ่งมุ่งที่การผลิตสินค้าและบริการที่ตอบสนองความต้องการของลูกค้ากลุ่มเล็ก

4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Operational Strategy) เป็นการกำหนดกลยุทธ์ที่ครอบคลุมวิธีการในการแข่งขัน แก่ผู้เกี่ยวข้องในหน่วยงาน (Function) ต่างๆ มุ่งเน้นให้แผนงานตามหน้าที่พัฒนากลยุทธ์ขึ้นมา โดยอยู่ภายใต้กรอบของกลยุทธ์ระดับองค์กรและกลยุทธ์ระดับธุรกิจ เช่น แผนการผลิต แผนการตลาด แผนการดำเนินงานทั่วไป แผนการด้านทรัพยากรบุคคล แผนการเงิน เป็นต้น Michel Robert ได้กล่าวถึงขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์ไว้ในหนังสือ E-Strategy ที่อาจแตกต่างไปจากทั่ว ๆ ไปว่า ขั้นตอนในการสร้างกลยุทธ์จะอยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่เราทำได้ดีที่สุด What you do best แต่ไม่ได้อยู่บนพื้นฐานของสิ่งที่คู่แข่งของเราทำอยู่ (Not what the others do) ซึ่งแนวคิดนี้ใช้ได้ดีทั้งธุรกิจการผลิตและธุรกิจบริการ โดยมีขั้นตอน 4 ขั้นตอน คือ

1. ระบุแรงขับเคลื่อน (Driving Force) ขององค์กรที่สามารถช่วยให้มีความได้เปรียบทางการแข่งขัน ซึ่งเกี่ยวข้องกับจุดแข็งที่องค์กรมีอยู่เช่นการที่องค์กรมีเทคโนโลยีที่แตกต่าง องค์กรสามารถใช้เทคโนโลยีเป็นตัวนำสำคัญในการดำเนินงานได้เป็นต้น

2. สร้างกรอบแนวคิดทางธุรกิจ (Business Concept) อย่างสั้น ๆ เพื่อแสดงว่าจะใช้แรงขับเคลื่อนนั้นอย่างไร เช่น จะใช้เทคโนโลยีนั้นผลิตสินค้าอะไร จะเจาะจงขายยังภูมิภาค

3. ระบุความเชี่ยวชาญขององค์กร (Area of Excellence) ที่เราต้องการ เพื่อนำมาใช้สนับสนุนกลยุทธ์ เช่น อาจจำเป็นต้องปรับปรุงคุณภาพของผลิตภัณฑ์ให้สูงขึ้น หรือการสร้างความชำนาญในการขายและบริการแก่พนักงานขาย เป็นต้น

4. ระบุประเด็นสำคัญ (Critical Issues) หรือเรื่องที่เกี่ยวข้องและมีความสำคัญ ที่อาจจะต้องถูกปรับปรุงหรือเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เอื้อต่อการนำกลยุทธ์ไปดำเนินการ เช่น โครงสร้าง (Structure) กระบวนการ หรือระบบ (Process/System) ทักษะและความสามารถ (Skills/Competencies) ระบบการให้ผลตอบแทน (Compensation) เป็นต้น

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีทฤษฎีที่ว่าด้วยกลยุทธ์ที่สามารถนำมาพิจารณาใช้ได้มากมาย แต่ย่อมไม่มีทฤษฎีหรือแนวทางจัดการใดใช้ได้เหมาะสมกับทุกสถานการณ์ ดังนั้นจึงไม่มีสูตรสำเร็จในการกำหนดกลยุทธ์และสร้างกลยุทธ์ที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์ แต่อย่างน้อยในการกำหนด กลยุทธ์นั้นก็ควรจะได้พิจารณาเกณฑ์ดังต่อไปนี้ประกอบด้วย เช่น เป็นกลยุทธ์ที่ตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมภายนอก, เป็นกลยุทธ์ที่สร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน, เป็นกลยุทธ์ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ พันธกิจ, เป็นกลยุทธ์ที่มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมอันจะทำให้สามารถกำหนดกลยุทธ์ได้เหมาะสมยิ่งขึ้น

4.4 แนวทางกลยุทธ์สำหรับบริษัท เซเม็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด

จากสภาพปัญหาของบริษัท เซเม็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า บริษัทต้องเผชิญกับปัญหาต่างๆ ภายหลังจากที่ผู้บริหารตัดสินใจหยุดเดินหม้อเผาเพื่อต้องการลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานต่างๆลง เช่น ราคาของปูนเม็ดที่มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นทุกปี การขยายกำลังการผลิตของปูนซีเมนต์ไม่ได้เพราะขาดแคลนปูนเม็ดในบางช่วงเวลา รวมไปถึงข่าวลือต่างๆ ที่เกิดขึ้นในบริษัท อันมีผลกระทบถึงขวัญและกำลังใจของพนักงาน ซึ่งส่งผลไปถึงประสิทธิภาพต่างๆในการทำงานของพนักงาน ดังนั้น บริษัทควรจัดให้มีการจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวที่เกิดขึ้นอยู่ให้หมดไป รวมไปถึงการกำหนดวิธีและแนวทางในการป้องกันไม่ให้เกิดปัญหาดังกล่าวเกิดขึ้นอีก เพื่อให้บริษัทดำเนินธุรกิจได้อย่างยั่งยืนต่อไปในอนาคต

4.4.1 กลยุทธ์ระดับองค์กร (Corporate Strategy)

กลยุทธ์ที่เลือกใช้ คือ กลยุทธ์คงตัว (Stability) ซึ่งจะใช้เมื่อธุรกิจต้องการรักษาสถานภาพในการดำเนินธุรกิจปัจจุบันที่เป็นอยู่ เนื่องจากปัจจุบันกิจการมีข้อจำกัดในเรื่องของราคาและปริมาณวัตถุดิบที่ยังมีความขาดแคลนอยู่จึงไม่พร้อมที่จะทำการขยายตัวในขณะนี้ กิจการจึงเลือกใช้กลยุทธ์คงตัว โดยมีแนวทางในการดำเนินงานแบบ Pause/Process with Caution คือการดำเนินธุรกิจอย่างระมัดระวัง หมายถึงกิจการจะต้องพิจารณาให้ถี่ถ้วนก่อนตัดสินใจในการบริหารหรือการลงทุนในเรื่องต่างๆ เนื่องจากอาจเกิดผลกระทบทั้งระยะสั้นและระยะยาวต่อกิจการ และทำให้ธุรกิจเกิดการหยุดชะงักได้ ทั้งนี้กิจการจะต้องคำนึงถึงสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกที่อาจมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาอีกด้วย อย่างไรก็ตามในอนาคตถ้าสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับ Supplier ได้เป็นอย่างดีแล้วจึงค่อยเลือกกลยุทธ์การเติบโตแบบ Growth ต่อไป โดยมีแนวทางในการดำเนินงานแบบ Vertical Growth เพื่อให้เกิดการประหยัดต้นทุนในการสั่งซื้อสินค้า เพราะเป็นการควบคุมกิจการในแนวตั้งทำให้สามารถควบคุมคุณภาพได้ตลอดกระบวนการ ทั้งนี้การสร้างความสัมพันธ์กับ Supplier จะมีการนำกลยุทธ์ชื่อว่า Business Alliance เพื่อเข้ามาช่วยในการสร้างความสัมพันธ์ให้ประสบความสำเร็จมากยิ่งขึ้น

4.4.2 กลยุทธ์ระดับธุรกิจ (Business Strategy)

เนื่องจากกิจการเป็นกิจการที่มีขนาดเล็กถ้าเทียบกับคู่แข่งอื่นๆ ที่อยู่ในธุรกิจปูนซีเมนต์เดียวกัน การเลือกกลยุทธ์ระดับธุรกิจจึงมีข้อจำกัดที่จะต้องพิจารณาในเรื่องต่างๆ ให้ถี่ถ้วนก่อนการกำหนดกลยุทธ์ ในเบื้องต้นบริษัทได้มองไว้ 2 ส่วนคือ มุมกว้างกับมุมแคบ ในส่วนของ มุมกว้างคือพยายามมุ่งเน้นความเป็นผู้นำด้านต้นทุนและมุ่งเน้นความเป็นผู้นำด้านความแตกต่าง ส่วนมุมแคบคือพยายามมุ่งเน้นการตอบสนองตลาดเฉพาะส่วน (Niche Market)

4.4.2.1 ความเป็นผู้นำด้านต้นทุน (Cost Leadership) กลยุทธ์ซึ่งมุ่งเน้นที่การผลิตสินค้าที่มีมาตรฐาน (Standardized Products) ด้วยต้นทุนต่อหน่วยที่ต่ำ โดยมีเป้าหมายสำหรับผู้บริโภคที่อ่อนไหวต่อราคา (Price-Sensitive) ดังนั้นกิจการจึงพยายามลดต้นทุนในการผลิตสินค้าโดยการลดค่าใช้จ่ายบางประเภทลง อาทิเช่น การหยุดหื้อเผา เพื่อลดค่าเชื้อเพลิง ค่าไฟฟ้า และเงินเดือนของพนักงาน โดยการลดจำนวนพนักงานลง เพื่อสามารถขายสินค้าในราคาที่ต่ำกว่าเดิมให้ได้ นอกจากนี้ระยะยาวคือการวางเป้าหมายในการเป็นพันธมิตรกับซัพพลายเออร์ เพื่อแก้ไขปัญหาวัตถุดิบที่ขาดแคลนและปัญหาเรื่องการขึ้นราคา เพื่อให้กิจการสามารถลดต้นทุนในการผลิตลงได้สำเร็จ

4.4.2.2 ข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน (Competitive Advantages) หรือ การสร้างความแตกต่างให้เหนือกว่าคู่แข่ง (Competitive Differentiation) เป็นกลยุทธ์ซึ่งมุ่งที่จะผลิตสินค้าและบริการโดยคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์ ในอุตสาหกรรมและมุ่งที่ผู้บริโภคโดยไม่คำนึงถึงราคา (Price-Insensitive) มากนัก ดังนั้นกิจการจึงพยายามออกผลิตภัณฑ์บางตัวที่มีคุณสมบัติไม่เหมือนคู่แข่งในตลาดโดยอาศัยจุดแข็งจากการที่บริษัทแม่ในต่างประเทศมี Laboratory ที่มีประสิทธิภาพทำให้สามารถคิดค้นสูตรของผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพเพื่อตอบสนองกลุ่มลูกค้าที่คำนึงถึงคุณภาพมากกว่าราคาได้ โดยในอนาคตมองไปถึงการแชร์ข้อมูลในเรื่องเทคโนโลยีกับซัพพลายเออร์ที่จะร่วมกันเป็นพันธมิตร ซึ่งมีความเป็นไปได้สูงเนื่องจากซัพพลายเออร์ดังกล่าวก็อยู่ในธุรกิจปูนซีเมนต์เช่นเดียวกัน เพื่อร่วมกันคิดค้นวิธีการผลิตและรูปแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ร่วมกัน

4.4.2.3 การมุ่งที่ลูกค้ากลุ่มเล็ก (Focus) เนื่องจากลูกค้ากลุ่มนี้คู่แข่งอาจจะมองข้ามและไม่ให้ความสำคัญเนื่องจากมียอดซื้อที่ไม่สูงนัก เราจึงควรมุ่งสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มนี้โดยการสอบถามความต้องการเพื่อตอบสนองให้ตรงจุด อันจะเป็นฐานลูกค้าที่แข็งแกร่งให้กับกิจการในอนาคต

4.4.3 กลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ (Functional Strategy)

จากสภาวะการแข่งขันที่มีความรุนแรงเพิ่มมากขึ้นในธุรกิจปูนซีเมนต์ บริษัท เซเม็กซ์ จึงต้องเตรียมความพร้อมในการกำหนดกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการ เพื่อให้กิจการดำเนินกิจการอย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ได้มีการกำหนดเอาไว้ โดยมีรายละเอียดต่างๆ ดังนี้

4.4.3.1 กลยุทธ์ด้านการตลาด

กิจการพยายามคิดค้นผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ รวมถึงออกผลิตภัณฑ์ที่คู่แข่งมีอยู่ในตลาดเพื่อตอบสนองลูกค้าในกลุ่มต่างๆ โดยมีการตั้งราคาให้ต่ำกว่าคู่แข่งเล็กน้อยเพื่อแย่งชิงส่วนแบ่งทางการตลาดมาจากคู่แข่ง ในเรื่องของกระบวนการจัดจำหน่ายก็มีการจัดเตรียมความพร้อมในการส่งสินค้าไปยังส่วนต่างๆ ทั่วประเทศไทย นอกจากนี้ยังมีการออกโปรโมชั่นเพื่อส่งเสริมการขาย โดยตั้งของรางวัลหรือส่วนลดให้แก่ร้านค้าต่างๆ และลูกค้าที่มียอดการซื้อสินค้าตามเป้าหมายที่กำหนด

4.4.3.2 กลยุทธ์ด้านการผลิต

เพื่อไม่ให้กระบวนการผลิตหยุดชะงักจากการขาดแคลนวัตถุดิบ กิจการจึงเริ่มจัดหาแหล่งวัตถุดิบที่มีคุณภาพและมีต้นทุนที่เหมาะสม โดยการติดต่อซัพพลายเออร์หลายรายมากขึ้น โดยการหาแนวร่วมในการเป็นพันธมิตรกับบริษัทเพื่อให้กิจการมีวัตถุดิบเพื่อผลิตอย่างเพียงพอในการสนับสนุนกระบวนการผลิตอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ยังมีการควบคุมต้นทุนการผลิต

โดยการดำเนินการผลิตในช่วงเวลา Off Peak Times แทนซึ่งเป็นช่วงที่ประหยัดค่าไฟฟ้ามากที่สุด และกิจการยังมีการคิดมูลค่าสินค้าคงเหลือด้วยวิธี FIFO โดยสินค้าที่ผลิตเสร็จแล้วจะต้องถูกจำหน่ายออกเป็นลำดับแรกๆ เพื่อให้บริหารสินค้าคงเหลือได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้นทำให้กระบวนการผลิตสามารถผลิตในปริมาณที่แม่นยำกับความต้องการมากขึ้น

4.4.3.3 กลยุทธ์ด้านการเงิน

กิจการมีการกำหนดเครดิตให้แก่ลูกค้าในแต่ละกลุ่มตามระยะเวลาที่แตกต่างกัน โดยวิเคราะห์ความเหมาะสมจากข้อมูลย้อนหลังในการเรียกเก็บเงินได้ ส่วนการจัดระบบแหล่งเงินทุนหมุนเวียน ก็ใช้วิธีการกู้ยืมเงินจากบริษัทแม่ในต่างประเทศแทนในประเทศไทยเพื่อลดความเสี่ยงทางด้านการเงินและการแบกรับดอกเบี้ยของต้นทุนที่สูงกว่า

4.4.3.4 กลยุทธ์การจัดการทรัพยากรมนุษย์

กิจการจัดให้มีการอบรมที่เหมาะสมให้กับพนักงานในองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้พนักงานมีความพร้อมและมีความสามารถตรงกับความต้องการขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ เช่น พนักงานขายและวิศวกรต้องได้รับการฝึกอบรมในเรื่องของความรู้ในผลิตภัณฑ์ของบริษัท ส่วนฝ่ายการตลาดก็ควรมีความชำนาญในเรื่องของการบริหารความสัมพันธ์กับลูกค้า ทักษะการเจรจาต่อรองและการจูงใจคน เป็นต้น ทั้งนี้การกำหนดโครงสร้างขององค์กรก็ควรจะมีหน้าที่ในการทำงานที่ไม่ทับซ้อนกันเพื่อให้แต่ละฝ่ายสามารถดำเนินงานได้อย่างเต็มประสิทธิภาพ

4.4.3.5 กลยุทธ์ในการวิจัยและพัฒนา

กิจการมีการพัฒนาผลิตภัณฑ์อย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดความแตกต่างจากคู่แข่ง โดยอาศัยทีมวิจัยที่มีประสิทธิภาพจากต่างประเทศของบริษัทแม่ที่คอยให้คำแนะนำอย่างต่อเนื่อง ในอนาคตอาจรวมไปถึงการแลกเปลี่ยนข้อมูลระหว่างพันธมิตรที่จะเป็นซัพพลายเออร์ด้านวัตถุดิบเพื่อแชร์ข้อมูลกันในการพัฒนาเรื่องต่างๆ การกำหนดกลยุทธ์ในการแข่งขันของบริษัท เซเม็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด ทั้งสาม ระดับอัน ประกอบด้วยกลยุทธ์ระดับองค์กร คือ Pause/Process with Caution คือการดำเนินธุรกิจอย่างระมัดระวัง เพื่อลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นจากการเปลี่ยนแปลงโดยใช้การตัดสินใจอย่างระมัดระวัง เพื่อรองานกว่ากลยุทธ์ Business Alliance ที่คาดหวังเป็นผลสำเร็จเสียก่อนกิจการจึงค่อยทบทวนกลยุทธ์ในการเปลี่ยนเป็น Growth อีกครั้งหนึ่ง เพราะเมื่อนั้นกิจการจะมีความพร้อมในด้านต่างๆ มากขึ้น โดยในส่วนของ กลยุทธ์ระดับธุรกิจ ได้เน้นไปที่การลดต้นทุนจากวัตถุดิบโดยการหา Supplier ที่พร้อมจะเป็นพันธมิตรกับกิจการให้คอยสนับสนุนด้านวัตถุดิบทั้งในเรื่องของราคาและปริมาณอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ยังสร้างความแตกต่างจากผลิตภัณฑ์โดยใช้ความสามารถจากทีม Laboratory ที่มีคุณภาพจากต่างประเทศของกิจการเองหรือในอนาคตจากทีมของพันธมิตรเพื่อช่วยคิดค้น Product ใหม่ๆ ร่วมกัน ทั้งนี้กิจการ

เลือกที่จะสร้างพันธมิตร โดยการใช้กลยุทธ์ที่เรียกว่า Business Alliance เข้ามาเพื่อช่วยในการสร้างพันธมิตรให้เป็นผลสำเร็จ และสุดท้ายคือกลยุทธ์ระดับปฏิบัติการคือการมุ่งเน้นให้การดำเนินงานภายในมีประสิทธิภาพเป็นไปตามเป้าหมายที่กิจการได้มีการคาดหวังไว้



บทที่ 5

การนำแผนกลยุทธ์ไปปฏิบัติ

หลังจากที่องค์กรมีการกำหนดกลยุทธ์ระดับองค์กร ระดับหน่วยธุรกิจ และระดับปฏิบัติการแล้ว องค์กรจะต้องนำกลยุทธ์ที่ได้มีการกำหนดไว้ นำมาประยุกต์ใช้กับหน่วยงานภายในองค์กรที่มีอยู่ โดยการกำหนดกลยุทธ์ที่ได้มีการวางเอาไว้คือ มุ่งเน้นไปทางการดำเนินงานอย่างระมัดระวังก่อนเพราะยังขาดความพร้อมในเรื่องของความขาดแคลนวัตถุดิบ จากนั้นจึงค่อยมุ่งเน้นไปในการสร้างพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันในเรื่องของต้นทุนของวัตถุดิบที่ถูกกลบจากการร่วมกันเป็นพันธมิตรกับซัพพลายเออร์ ดังนั้นการกำหนดกิจกรรมต่างๆในการพัฒนาจะต้องสนับสนุนกับกลยุทธ์ขององค์กรในระดับต่างๆ ที่ได้กำหนดไว้ รวมถึงต้องมีวิธีการประเมินผลที่ชัดเจน นอกจากนี้ยังต้องมีการบริหารจัดการ โครงการและกิจกรรมที่ได้มีการวางเอาไว้ให้อยู่ในกรอบที่กำหนดทั้งในด้านคุณภาพ งบประมาณ และระยะเวลา เพื่อให้สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่วางไว้ได้ในที่สุด ซึ่งกลยุทธ์ที่จะนำเข้ามาใช้ช่วยในการวางแผนงานในการประยุกต์ใช้กับธุรกิจคือ Business Alliance โดยเครื่องมือดังกล่าวจะช่วยเป็นแนวทางในการดำเนินงานของแต่ละฝ่ายงานและแต่ละคนในการจัดการและปฏิบัติงานในองค์กรให้มีความชัดเจนและบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรที่ได้มีการกำหนดไว้

5.1 การบริหารงานโดยการใช้กลยุทธ์ Business Alliance

Business Alliance คือความร่วมมือระหว่างธุรกิจในการรวมทรัพยากรและความสามารถบางอย่างในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน การแลกเปลี่ยนและแบ่งปันทรัพยากรและความสามารถเพื่อที่จะพัฒนาสินค้าหรือบริการร่วมกัน ช่วยให้บริการสามารถจัดการกับทรัพยากรและความสามารถของคนที่มืออยู่กับผู้เป็นพันธมิตรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน เพื่อปรับปรุงฐานะทางการแข่งขันของธุรกิจเมื่อเผชิญหน้ากับคู่แข่ง การเป็นพันธมิตรทางกลยุทธ์อาจช่วยป้องกันการเข้าสู่ตลาดของกลุ่มแข่งขันรายใหม่ ผู้ร่วมเป็นพันธมิตรอาจใช้การเป็นพันธมิตรเพื่อให้ได้ความสามารถหลักใหม่สำหรับธุรกิจหลักของตน, เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการ

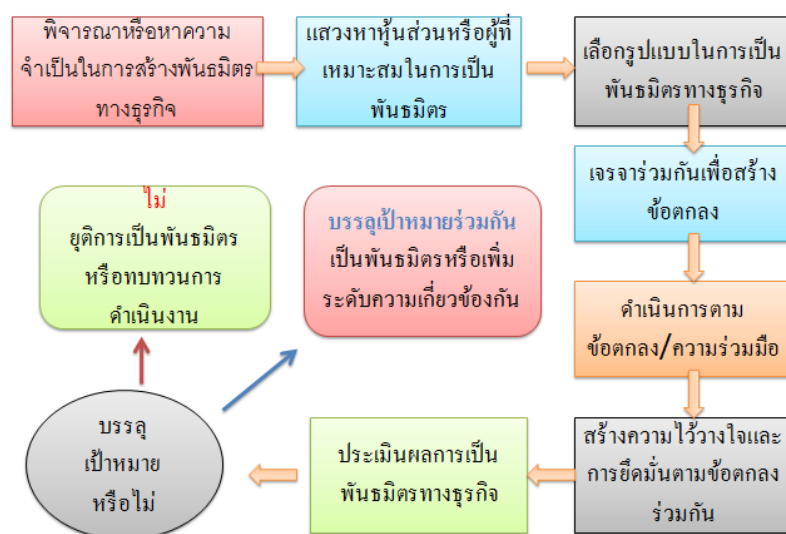
ขายสำหรับตลาดต่างประเทศ, เพื่อสนับสนุนการตลาดที่มีประสิทธิภาพผ่านทางผู้กระจายสินค้า, เพื่อสร้างธุรกิจใหม่

เพื่อปรับปรุงฐานะทางการแข่งขัน เมื่อไม่มีหุ้นส่วนรายใดเตรียมที่จะเลิกกิจการอย่างสิ้นเชิง, เพื่อบรรเทาการประหยัดจากขนาดและจากขอบเขตการดำเนินงาน, เพื่อจัดโครงสร้างใหม่ให้กับภาคธุรกิจที่มีคู่แข่งมาก

เพื่อเปลี่ยนทิศทางการดำเนินงานของธุรกิจ, เพื่อความร่วมมือกันทางด้านการวิจัยและพัฒนา, เพื่อให้ธุรกิจพัฒนาศักยภาพการดำเนินธุรกิจตามมิติในระดับโลก, เพื่อลดต้นทุนการลงทุนใหม่ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยง โดยเฉพาะการลงทุนในด้านเทคโนโลยีสมัยใหม่, เพื่อเอาชนะลักษณะพิเศษของตลาดท้องถิ่น, เพื่อบรรลุความมีประสิทธิภาพทางการเงิน โดยการเข้ายึดครองธุรกิจอื่นเพื่อให้ได้สินทรัพย์ที่ดีค่าต่ำเกินจริงเพื่อลดต้นทุนการดำเนินงานและเพื่อสร้างอำนาจในการต่อรอง โดยลักษณะกิจกรรมต่างๆที่รวมอยู่ในกลยุทธ์ Business Alliance จะมีดังนี้ การร่วมมือด้านการตลาด การร่วมมือด้านการผลิตและการดำเนินงาน, การร่วมมือทางด้านวิจัยและพัฒนา, การร่วมมือทางการจัดการ, การร่วมมือทางด้านทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ โดยบริษัท เซเม็กซ์ จะมุ่งเน้นไปที่กิจกรรมการร่วมมือด้านการจัดหาวัตถุดิบเป็นหลัก

5.2 กระบวนการนำกลยุทธ์ Business Alliance มาประยุกต์ใช้

กระบวนการในการนำกลยุทธ์ Business Alliance มาประยุกต์ใช้ มีขั้นตอนดังนี้



ภาพที่ 5.1 แสดงขั้นตอนการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ

ที่มา: elearning2.utcc.ac.th/officialtcu/econtent/.../14.ppt

จากรูปภาพที่ 5.1 กิจกรรมควรมีขั้นตอนในการจัดหาพันธมิตรทางธุรกิจ โดยมีลำดับขั้นตอนดังนี้

1. พิจารณาหรือหาความจำเป็นในการสร้างพันธมิตร โดยการพิจารณาว่าตอนนี้กิจกรรมประสบปัญหาอะไรอยู่และมีการพิจารณาว่าปัญหาดังกล่าวสามารถแก้ไขด้วยกิจกรรมเองหรือไม่ ซึ่งถ้ากิจการพบว่าไม่สามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเอง เราจึงต้องมองหาผู้อื่นเพื่อช่วยในการแก้ไขปัญหาดังกล่าว โดยวิธีที่จะให้ผู้อื่นมาให้การช่วยเหลือ กิจการจะเลือกใช้การสร้างความสัมพันธ์แบบพันธมิตรกับผู้อื่นที่มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้ปัญหาที่เรากำลังเผชิญอยู่ถูกแก้ไขให้หมดไป

2. แสวงหาหุ้นส่วนหรือผู้ที่เหมาะสมในการเป็นพันธมิตร กิจการอาจจะพิจารณาจากความสามารถเป็นอันดับแรกว่าพันธมิตรนั้นๆ สามารถแก้ปัญหามาที่เราที่กำลังเผชิญอยู่ได้หรือไม่ ลำดับต่อมาอาจจะเป็นเรื่องชื่อเสียง ของพันธมิตร เนื่องจากหากเราได้รับการเป็นพันธมิตรกับกิจการที่มีชื่อเสียง ก็จะส่งผลดีต่อกิจการในด้านภาพลักษณ์อีกด้วย โดยอาจจะกำหนดเกณฑ์ในการพิจารณาเลือกหุ้นส่วนในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจของบริษัทเซเม็กซ์ดังนี้ เลือกหุ้นส่วนที่มีรูปการบริหารจัดการธุรกิจที่สอดคล้องกัน ,เลือกหุ้นส่วนที่มีการดำเนินธุรกิจที่ต้องพึ่งพากันในระดับที่เหมาะสม ,ควรหลีกเลี่ยงหุ้นส่วนที่ต้องการเป็นพันธมิตรในลักษณะเฉพาะกิจเนื่องจากผู้เป็นหุ้นส่วนไม่ต้องการความสัมพันธ์ระยะยาว หรือ ไม่ต้องการร่วมลงทุนหากต้องมีการร่วมกันลงทุนโดยใช้เงินทุนจำนวนมาก ,พึงระวังการเลือกหุ้นส่วนที่มีขนาดองค์กรใหญ่กว่าหุ้นส่วนอีกฝ่ายหนึ่งมาก ,ควรมีการประเมินความแตกต่างระหว่างกันในเรื่องนโยบายการดำเนินงานของผู้ที่คาดว่าจะเป็หุ้นส่วน, ในกรณีที่ผู้คาดว่าจะเป็หุ้นส่วนเป็นต่างชาติควรพิจารณาถึงความยุ่งยาก หรือ อุปสรรคในการสื่อสารระหว่างกัน

3. เลือกรูปแบบในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ โดยพิจารณาเกี่ยวกับข้อจำกัดภายในของกิจการก่อน เพื่อรูปแบบพันธมิตรได้อย่างเหมาะสม โดยรูปแบบของพันธมิตร แบ่งออก เป็นพันธมิตรในประเทศและพันธมิตรของธุรกิจต่างประเทศ

3.1 ประเภทของพันธมิตรทางธุรกิจ จะพิจารณาจากรูปแบบต่างๆ เพื่อเลือกรูปแบบของประเภทของพันธมิตรให้เหมาะสมกับบริษัทเซเม็กซ์เอง

- พันธมิตรในประเทศ

พันธมิตรทางธุรกิจพิจารณาจากความร่วมมือ ได้แก่ พันธมิตรแบบเซ็นสัญญา (Contractual Agreement) เป็นความร่วมมือระหว่างสององค์กรขึ้นไป โดยมีการเซ็นสัญญา กันเพื่อร่วมดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง เช่น การแลกเปลี่ยนเทคโนโลยี การนำทรัพยากรทางธุรกิจมารวมกัน เป็นต้น

พันธมิตรแบบธุรกิจร่วมทุน (Joint Venture) เป็นความร่วมมือกันด้านทุน โดยเป็นการร่วมทุนกันในการจัดตั้งองค์กรธุรกิจขึ้นใหม่ร่วมกัน ซึ่งมีการดำเนินงานที่แยกออกจากธุรกิจ หรือ องค์กรเดิม เพื่อดำเนินงานอย่างใดอย่างหนึ่งตามวัตถุประสงค์ร่วมกัน,

พันธมิตรแบบเข้ามาถือหุ้นระหว่างกัน (Minority Equity Agreement) เป็นความร่วมมือกันด้านทุนในการประกอบธุรกิจ เช่น การแลกเปลี่ยนหุ้นระหว่างกัน หรือ การเข้าถือหุ้นอีกฝ่ายหนึ่ง การกำหนดราคาหุ้นของบริษัทในระดับราคาที่ทำให้บริษัทพันธมิตรสามารถเข้ามาซื้อได้ในการเป็นพันธมิตรกัน เป็นต้น

พันธมิตรทางธุรกิจโดยพิจารณาจากทุนและผลประโยชน์ เช่น การร่วมมือ (Consortium) เป็นการร่วมกันเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ ในลักษณะเดียวกันกับ Adhoc Pool แต่พันธมิตรจะมีความพร้อมและทุ่มเทในการลงทุนร่วมกันเพิ่มมากขึ้นเพื่อให้ธุรกิจสามารถดำเนินการได้ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมเมื่อพบ โอกาสใหม่ในการดำเนินธุรกิจ หรือ พบอุปสรรคในการดำเนินธุรกิจ ,โครงการร่วมทุน (Project-based Joint Venture) เป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่จะใช้ทรัพยากรบุคคลไปร่วมดำเนินงาน หรือ สร้างมูลค่าเชิงกลยุทธ์น้อย โดยมุ่งเน้นที่จะแสวงหาผลประโยชน์ในการดำเนินงานเฉพาะส่วนที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินปันผล ค่าธรรมเนียม และ ค่าสัมปทาน เป็นต้น, การร่วมลงทุนอย่างเต็มรูปแบบ (Full-blown Joint Venture) เป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่ร่วมมือกันในระยะยาว โดยผู้เป็นพันธมิตร จะให้การสนับสนุนด้านทุนและทรัพยากรอย่างต่อเนื่อง อย่างไม่มีข้อจำกัดเหมือนการเป็นพันธมิตรประเภทอื่น

จากการพิจารณารูปแบบของพันธมิตรพบว่าบริษัทเซเม็กซ์เลือกมุ่งเน้นไปที่การเป็นพันธมิตรทางธุรกิจโดยพิจารณาจากความร่วมมือเป็นหลัก ได้แก่ พันธมิตรแบบเซ็นสัญญา (Contractual Agreement) ซึ่งผู้เป็นพันธมิตรจะร่วมสนับสนุนด้านวัตถุดิบและทรัพยากรให้อย่างต่อเนื่องเพื่อตอบสนองต่อการแข่งขันในธุรกิจที่มีความเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา โดยอาจทำการสัญญาเพื่อนำทรัพยากรทางธุรกิจมารวมกันเพื่อหาผลประโยชน์ร่วมกัน ในกรณีที่เกิดเหตุการณ์ที่ไม่คาดคิดเกิดขึ้นเช่นบริษัทไม่สามารถหาพันธมิตรเพื่อจัดหาวัตถุดิบให้ภายในประเทศได้ เราควรมีแผนสำรองโดยมองไปที่การหาพันธมิตรในต่างประเทศด้วย โดยพิจารณาจากประเภทของพันธมิตรของธุรกิจต่างประเทศ ดังนี้

- การเป็นพันธมิตรของธุรกิจระหว่างประเทศ

การเป็นพันธมิตรความร่วมมือระหว่างประเทศแบบไม่เป็นทางการ (Informal International Cooperative Alliance) เป็นรูปแบบความร่วมมือกันในข้อตกลงอย่างไม่เปิดเผยตามกฎหมายระหว่างบริษัทสองแห่ง หรือ ระหว่างสองประเทศขึ้นไป เป็นรูปแบบข้อตกลง

ใด ๆ ตามความต้องการร่วมกัน ก่อให้เกิดการเชื่อมโยงต่าง ๆ ในห่วงโซ่มูลค่าของธุรกิจ พันธมิตรหลักจะไม่มี การเรียกเงินทุน หรือ ทรัพยากรที่ใช้ในการดำเนินงานอื่น,

การเป็นพันธมิตรความร่วมมือระหว่างประเทศแบบเป็นทางการ (Formal International Cooperative Alliance) มีระดับความเกี่ยวข้องระหว่างกันสูงกว่าการเป็นพันธมิตรความร่วมมือระหว่างประเทศแบบไม่เป็นทางการ มีการทำสัญญาข้อตกลงอย่างเป็นทางการเป็นรูปแบบที่นิยมใช้กันในธุรกิจอุตสาหกรรมไฮเทคเพราะต้องใช้การลงทุนมากและมีความเสี่ยงสูง

ธุรกิจร่วมทุนระหว่างประเทศ (International Joint Ventures: IJV) เป็นการดำเนินธุรกิจร่วมกัน โดยเป็นอิสระจากกันตามกฎหมายโดยบริษัท หรือ ประเทศสองฝ่ายขึ้นไป ไม่จำเป็นต้องเป็นเจ้าของ หรือ หุ้นส่วนเท่ากันการร่วมทุนกันเป็นไปตามข้อตกลงโดยอาจไม่ได้ร่วมทุนกันในรูปแบบที่เป็นตัวเงินเพียงอย่างเดียว เช่น เทคโนโลยี เป็นต้น

จากการพิจารณารูปแบบการเป็นพันธมิตรของธุรกิจระหว่างประเทศ พบว่า การเป็นพันธมิตรความร่วมมือระหว่างประเทศแบบไม่เป็นทางการ (Informal International Cooperative Alliance) มีความเหมาะสมมากที่สุดเพราะมีความยืดหยุ่นในเรื่องต่างๆ แต่ทั้งนี้บริษัท เซเม็กซ์ จะต้องกำหนดผลประโยชน์ที่จะได้รับร่วมกันให้ชัดเจน เพื่อที่จะสามารถดึงดูดการร่วมเป็นพันธมิตรจากต่างประเทศได้สำเร็จ

3.2 แนวทางในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ เป็นการพิจารณาแนวทางการลงทุนในด้านต่างๆร่วมกันว่าแนวทางใดเหมาะสมกับกิจการมากที่สุด

- การร่วมทุน (Joint Venture) เป็นธุรกิจตั้งแต่สองแห่งขึ้นไปร่วมดำเนินธุรกิจกัน, มีการแบ่งปันทรัพยากรและความสามารถในการดำเนินงานร่วมกัน, การร่วมทุนอาจก่อให้เกิดความสัมพันธ์ระยะยาวในการดำเนินธุรกิจ การร่วมทุนยังเป็นขั้นตอนการทำธุรกิจ ในต่างประเทศโดยตรงที่มาก่อนการจัดตั้งสาขาในต่างประเทศ เนื่องจากความจำเป็นที่จะลดความเสี่ยงในการลงทุน จึงไปหาผู้ร่วมทุนภายนอก โดยลงทุนแล้วแบ่งผลกำไรตามสัดส่วนของเงินลงทุน

- การเป็นพันธมิตรทางกลยุทธ์โดยหุ้น (Equity strategic alliance) ธุรกิจตั้งแต่สองแห่งขึ้นไปเข้าไปถือหุ้นโดยมีสัดส่วนความเป็นเจ้าของที่แตกต่างกันในบริษัทที่ตั้งขึ้นใหม่ มีการรวมทรัพยากรและความสามารถบางส่วนเข้าด้วยกันธุรกิจอาจเกิดความได้เปรียบในการแข่งขันหากมีการร่วมลงทุนจากธุรกิจจากต่างประเทศ

- การเป็นพันธมิตรทางกลยุทธ์โดยไม่ใช้หุ้น (Non-Equity Strategic Alliance) ธุรกิจตั้งแต่สองแห่งขึ้นไปสร้างความสัมพันธ์ในรูปแบบของสัญญาที่มีผลบังคับตามกฎหมาย

- การควบรวมกิจการ (Merger) การรวมกิจการ 2 แห่งขึ้นไปเป็นกิจการเดียวกัน

- พันธมิตรตามเหตุการณ์หรือโอกาสที่มี (Opportunistic Alliances) เป็นการรวมตัวในลักษณะที่ไม่เป็นทางการ มาร่วมเป็นพันธมิตรกันเพื่อฉกฉวยโอกาสบางอย่างที่เกิดขึ้น

จากการพิจารณาแนวทางในการเป็นพันธมิตรพบว่าบริษัทเซเม็กซ์ เหมาะสมกับการเป็นพันธมิตรในรูปแบบการเป็นพันธมิตรตามเหตุการณ์หรือโอกาสที่มี (Opportunistic Alliances) ถ้าอยากได้สิ่งที่ต้องการจากพันธมิตรแต่ไม่อยากสร้างพันธะทางธุรกิจมากนัก การรวมตัวเพื่อหาผลประโยชน์ร่วมกันในบางช่วงเวลาก็เหมาะสม แต่ข้อเสียคือไม่สามารถสร้างความผูกพันกันในระยะยาวได้ ดังนั้นถ้ากิจการต้องการสร้างความสัมพันธ์ระยะยาวด้วยแนวทางในการเป็นพันธมิตรที่เหมาะสมอีกทางเลือกคือการร่วมทุนหรือ Joint Venture เพราะจะสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันได้ในระยะยาว ซึ่งสิ่งที่บริษัทต้องการจริงๆ คือการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างกันในระยะยาว

3.3 กลยุทธ์ความร่วมมือทางธุรกิจ โดยพิจารณาจากประเภทต่างๆ แล้วเลือกกลยุทธ์ที่เหมาะสม

- กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจแบบเกื้อหนุน (Complementary Strategic Alliances) เป็นแนวทางที่พันธมิตรทางธุรกิจจะแบ่งปันทรัพยากรและความสามารถที่ต่างฝ่ายมีเพื่อส่งเสริมและพัฒนาความได้เปรียบในการแข่งขัน หุ้นส่วนในการเป็นพันธมิตรอาจมีความแตกต่างกันในเรื่อง ความสามารถในการเรียนรู้ ความสามารถในการจัดหาทรัพยากร ชื่อเสียงทางการตลาด รูปแบบสไตล์การดำเนินงาน และหลายธุรกิจมีประสิทธิผลในการดำเนินงานมากขึ้นเมื่อมีส่วนร่วมเป็นพันธมิตรกับธุรกิจอื่น

- กลยุทธ์ตอบสนองการแข่งขัน (Competition Response Strategy) เป็นกลยุทธ์ในระดับธุรกิจโดยร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อตอบสนองกลยุทธ์ หรือ การโจมตีของกลุ่มแข่งขัน เนื่องจากธุรกิจไม่สามารถปรับตัวเองได้ทัน หรือ ต้องใช้เงินลงทุนจำนวนมากในการตอบสนองการแข่งขัน ตัวอย่างเช่น การร่วมเป็นพันธมิตรกันเพื่อหวังผลให้ลูกค้าของหุ้นส่วนพันธมิตรกันมาเป็นลูกค้าของบริษัท โดยอาจใช้กลยุทธ์ด้านราคา เพื่อดึงดูดลูกค้าและโต้ตอบคู่แข่งรายใหญ่ที่ธุรกิจอาจจะไม่สามารถตอบโต้ได้เพียงลำพัง เป็นต้น

- กลยุทธ์ลดความไม่แน่นอน (Uncertainty Reducing Strategy) เป็นกลยุทธ์ความร่วมมือระหว่างธุรกิจที่ใช้เพื่อตอบสนองความเสี่ยงและความไม่แน่นอนในการดำเนิน

ธุรกิจตัวอย่างเช่น การเป็นพันธมิตรกันเพื่อนำสินค้าใหม่เข้าสู่ตลาด หรือ การเข้าสู่ตลาดใหม่ โดยเฉพาะในตลาดที่มีวงจรเร็ว เป็นต้น

- กลยุทธ์ลดการแข่งขัน (Competition Reducing Strategy) เป็นกลยุทธ์ที่มีการร่วมมือกับพันธมิตรทางธุรกิจเพื่อลดการแข่งขัน โดยอาจเกิดขึ้นในสองลักษณะคือ Explicit collusion เป็นการเจรจาโดยตรงระหว่างธุรกิจเพื่อกำหนดปริมาณการผลิต และ การสร้างข้อตกลงด้านราคาเพื่อลดการแข่งขันในอุตสาหกรรม Tacit collusion เป็นการประสานงานกันในทางอ้อมร่วมกัน โดยหลายบริษัทเพื่อตัดสินใจในเรื่องการผลิตและระดับราคาที่จะส่งผลกระทบต่อระดับการแข่งขันในอุตสาหกรรม

จากปัญหาที่บริษัทกำลังเผชิญอยู่คือการขาดแคลนวัตถุดิบทำให้กลยุทธ์ที่กิจการใช้ควรสอดคล้องกับการแก้ปัญหาของกิจการ เบื้องต้นจึงควรเลือก กลยุทธ์พันธมิตรทางธุรกิจแบบเกื้อหนุน (Complementary Strategic Alliances) เพื่อแก้ปัญหาการขาดแคลนวัตถุดิบในลำดับแรกก่อน อย่างไรก็ตามไม่มีกลยุทธ์ใดที่เหมาะสมอยู่ตลอดเวลา กิจการต้องปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์การแข่งขันที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาโดยการเลือกกลยุทธ์ให้เหมาะสมกับช่วงเวลานั้น ๆ หลังจากที่กิจการร่วมเป็นพันธมิตรกับกิจการใดๆ ได้แล้วก็ตาม เรายังไม่สามารถบอกได้ว่าการร่วมเป็นพันธมิตรกันจะสำเร็จในด้านผลประโยชน์ที่ต่างฝ่ายต่างคาดหวังไว้ได้อย่างแท้จริง เนื่องจากอาจมีเหตุการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้นในเรื่องต่างๆ ทำให้เกิดความล้มเหลวจากการรวมตัวกันเป็นพันธมิตรขึ้นดังนั้นกิจการควรพิจารณาถึงสาเหตุต่างๆของความล้มเหลวในการเป็นพันธมิตรร่วมด้วย

4. เจรจาร่วมกันเพื่อสร้างข้อตกลง โดยการแสดงเจตจำนงกันอย่างชัดเจนว่าต่างฝ่ายต่างต้องการอะไร และต่างฝ่ายจะได้รับประโยชน์อะไรบ้าง จากการร่วมมือกัน

5. ดำเนินการตามข้อตกลง เป็นการสร้างความเชื่อใจให้เกิดขึ้นในแต่ละฝ่ายที่เลือกที่จะร่วมมือกันในการเป็นพันธมิตร เป็นขั้นตอนที่อาจจะต้องใช้เวลาในระดับหนึ่งกว่าพันธมิตรจะไว้วางใจซึ่งกันและกัน

6. สร้างความไว้วางใจและยึดมั่นตามข้อตกลงร่วมกัน การสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นกับอีกฝ่ายถือเป็นขั้นตอนที่ยากที่สุด การสร้างความไว้วางใจอาจจะต้องใช้เวลาในระดับหนึ่งเลยทีเดียวถึงจะสร้างขึ้นได้

7. ประเมินผลการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจ เป็นการประเมินจากฝั่งเราและฝั่งพันธมิตรว่าสิ่งที่ตั้งเป้าหมายไว้นั้นเราทั้งคู่สามารถตอบสนองซึ่งกันและกันได้หรือไม่ หากสามารถตอบสนองซึ่งกันและกัน ความเป็นพันธมิตรก็ยังคงอยู่ต่อไป แต่ถ้าไม่สามารถตอบสนองซึ่งกันและกันได้ การเป็นพันธมิตรของทั้งคู่อาจจะต้องจบลง

8. ความสำเร็จที่เราคาดหวังไว้บรรลุเป้าหมายหรือไม่ ถ้าบรรลุเป้าหมายเราควรเพิ่มระดับความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง ถ้าไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย เราต้องทบทวนการเป็นพันธมิตรหรือทบทวนการดำเนินงานอีกครั้งหนึ่งว่าจะจบความสัมพันธ์หรือลดระดับความเกี่ยวข้องกันหรือว่าจะคงความสัมพันธ์กันต่อไป โดยการนำ KPI ที่กิจการได้มีการกำหนดไว้มาเป็นเครื่องมือในการใช้วัดผล

ตารางที่ 5.1 ตัวชี้วัดความสำเร็จในการเป็นพันธมิตรสนับสนุนปูนเม็ด

KPI ตัวชี้วัดความสำเร็จในการเป็นพันธมิตรสนับสนุนปูนเม็ด	Achieve	Q1	Q2	Q3	Q4
% ปูนเม็ดที่มีคุณภาพ	>95%				
ปริมาณปูนเม็ดที่จัดส่งให้ในแต่ละวัน	>1,500 ตัน				
ระยะเวลาในการจัดส่งปูนเม็ดให้ในแต่ละวัน	<2 วัน				
ต้นทุนของปูนเม็ดที่จัดซื้อจากพันธมิตร	< ราคาท้องตลาด				

ในกรณีที่ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายได้กิจการต้องติดตามหาสาเหตุของความล้มเหลวในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจด้วยการทบทวนการดำเนินงาน ซึ่งตัวอย่างที่อาจจะเกิดความล้มเหลวขึ้นมีดังนี้ ให้ความสำคัญมากเกินไปกับความสามารถในการทำกำไรระยะสั้นมากกว่าการลงทุนในระยะยาว, กลยุทธ์ที่ใช้ร่วมกัน ไม่เหมาะสม, มักพิจารณาว่าความเชี่ยวชาญในธุรกิจหนึ่งสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้ทันทีในอีกธุรกิจหนึ่ง, มีความขัดแย้งทางวัฒนธรรมระหว่างองค์กร, มีความแตกต่างในสไตล์การบริหารและเป้าหมายทางธุรกิจที่ไม่ชัดเจน, กลยุทธ์หลังการควบรวมไม่ดีพอ ในบางกรณีไม่มีกลยุทธ์ดังกล่าว, บางธุรกิจมองว่าการควบรวมกิจการเป็นเป้าหมาย แท้ที่จริงควรมองว่า การควบรวมเป็นกลยุทธ์การจัดตำแหน่งทางธุรกิจใหม่ในสภาพแวดล้อมที่มีการแข่งขัน , การตรวจสอบบัญชีก่อนการควบรวมไม่สมบูรณ์, ล้มเหลวในการพัฒนาความคิดต่อองค์กรใหม่ การทำการตกลงร่วมกัน โดยไม่พิจารณาความเป็นจริงของการทำธุรกิจ , ใช้เวลานานไปในการหาและเชื่อเชิญหุ้นส่วน โดยพิจารณาน้อยมากต่อการบริหารหลังการรวมตัวกัน , การเป็นพันธมิตรจะไม่มีทางประสบความสำเร็จ ถ้าไม่เรียนรู้ที่จะไว้ใจหุ้นส่วน ซึ่งกิจการควรที่จะป้องกันและหลีกเลี่ยงความล้มเหลวในการเป็นพันธมิตรทางธุรกิจที่กล่าวไว้ข้างต้นเพื่อให้การร่วมกันเป็นพันธมิตรสำเร็จตามที่ต่างฝ่ายต่างคาดหวังไว้

5.3 การวิเคราะห์ปัจจัยความเสี่ยงที่คาดว่าจะเกิดในการดำเนินกลยุทธ์

จากการจัดทำแผนเชิงกลยุทธ์ในการนำ Business Alliance มาใช้ และได้มีการแปลงกลยุทธ์ไปสู่แผนการปฏิบัติงานโดยมีการกำหนดระยะเวลาในการดำเนินงานเพื่อให้สามารถบรรลุเป้าประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ได้นั้น ซึ่งในการปฏิบัติงานจริงอาจเกิดเหตุการณ์ที่ไม่ได้คาดการณ์ไว้ซึ่งอาจจะส่งผลกระทบทำให้การดำเนินธุรกิจของกิจการนั้นหยุดชะงัก หรือเกิดความเสียหายได้ ดังนั้นองค์กรจึงควรมีการวิเคราะห์ประเด็นปัญหา หรือปัจจัยความเสี่ยงที่อาจจะเกิด เพื่อเตรียมตัวในการป้องกัน ไม่ให้ความเสี่ยงดังกล่าวเกิดขึ้น หรือหากเกิดขึ้นจริงจะได้มีมาตรการหรือแผนการรับมือได้ทัน่วงทีอันเป็นการลดผลกระทบจากความเสี่ยงนั้นได้ ดังนี้

5.3.1 การระบุความเสี่ยง

พิจารณาจากความเสี่ยงแต่ละลักษณะที่อาจเกิดขึ้นได้ เช่น วัตถุดิบที่ได้มาจากพันธมิตรอาจจะไม่มีคุณภาพ การประมาณการจำนวนวัตถุดิบผิดพลาด ความผันผวนของราคาของวัตถุดิบที่คาดการณ์ไม่ได้ โดยข้อมูลที่ต้องดูและแม่นยำถือเป็นสิ่งสำคัญมากในขั้นตอนนี้ โดยจะพิจารณาจาก ปัจจัยเสี่ยง อันได้แก่

ปัจจัยภายนอกที่อาจเกิด โดยธรรมชาติหรือบุคคลอื่นที่ไม่สามารถควบคุมได้ สถานการณ์การแข่งขันในตลาดปูนซีเมนต์ นโยบายการควบคุมราคาดูแลของรัฐบาล กฎหมายในเรื่องการควบคุมทรัพยากรธรรมชาติซึ่งส่งผลต่อปริมาณวัตถุดิบที่ใช้ในการผลิตปูนซีเมนต์

ปัจจัยภายใน เกิดจากการทำงานของบุคคลากรเองซึ่งสามารถควบคุมและแก้ไขได้ เช่น ระบบการปฏิบัติงานต่างๆ ระบบการควบคุมคุณภาพปูนซีเมนต์, ความรู้ความสามารถของพนักงานในองค์กรในการปฏิบัติงาน

โดยการพิจารณาดังกล่าวเพื่อระบุและจัดประเภทความเสี่ยงให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เพื่อพิจารณาถึงผลกระทบ ได้แก่ผลกระทบทางตรงที่อาจเกิดขึ้นทันที และผลกระทบทางอ้อมที่อาจเกิดขึ้นในภายหลัง โดยในขั้นตอนระบุความเสี่ยงนั้นจะต้องเน้นการระดมความคิดและการมีส่วนร่วมของผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นการสร้างความเข้าใจและตระหนักถึงความเสี่ยงร่วมกัน

ทั้งนี้ได้มีการจำแนกประเภทของความเสี่ยงออกเป็น 4 ประเภท ได้แก่

1. Strategic Risk ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ (Strategic Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดแผนกลยุทธ์ แผนการดำเนินงาน และการนำแผนดังกล่าวไปปฏิบัติอย่างไม่เหมาะสม นอกจากนี้ ความเสี่ยงด้านกลยุทธ์ยังรวมถึงการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายใน อัน

ส่งผลกระทบต่อข้อกำหนดกลยุทธ์ หรือการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หลัก เป้าหมาย และแนวทางการดำเนินงานขององค์กร

2. Operational Risk ความเสี่ยงด้านปฏิบัติการ (Operational Risk) ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของแต่ละกระบวนการ หรือกิจกรรมภายในองค์กร รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการข้อมูลด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ และข้อมูลความรู้ต่างๆ เพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งความเสี่ยงด้านปฏิบัติการจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน และการบรรลุวัตถุประสงค์หลักขององค์กรในภาพรวม

3. Financial Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการทางการเงิน โดยอาจเป็นความเสี่ยงที่เกิดจากปัจจัย ภายใน เช่น การบริหารจัดการด้านสภาพคล่อง ด้านเครดิต ด้านเงินลงทุน หรือจากปัจจัยภายนอก เช่น การเปลี่ยนแปลงของอัตราดอกเบี้ย อัตราแลกเปลี่ยน หรือความเสี่ยงที่คู่สัญญาไม่สามารถปฏิบัติตามภาระผูกพันที่ตกลงไว้ อันส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงาน รวมถึงส่งผลให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร

4. Compliance Risk ความเสี่ยงที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงานกำกับดูแล เช่น คณะกรรมการกำกับหลักทรัพย์และตลาดหลักทรัพย์ เป็นต้น รวมทั้งความเสี่ยงที่เกี่ยวกับกฎหมายต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินธุรกิจของกลุ่มตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งเมื่อมีความเสี่ยงด้านนี้เกิดขึ้น จะส่งผลกระทบต่อชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร โดยรวม

ตารางที่ 5.2 แสดงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของบริษัทเซเม็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด

Factor	Cause	Risk Event	Likelihood	Impact				
				ผลกระทบที่เกิดขึ้น	%	ประมาณการค่าเสียหาย		Impact
Infrastructure	1. Management Team ไม่มีนโยบายการสร้างพันธมิตรในการจัดหาวัตถุดิบให้แก่ธุรกิจ	วัตถุดิบเกิดการขาดแคลน Supplier ไม่ส่งวัตถุดิบหรือส่งในปริมาณลดลง	5	ผลิตสินค้าได้น้อยลง		ความเสียหายจากปริมาณของสินค้าไม่สามารถตอบสนองความต้องการแก่ลูกค้าได้	8,000,000	4
Infrastructure	2. Management Team ไม่มีนโยบายรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้ามุ่งเน้นแต่การเพิ่มยอดขายเพียงอย่างเดียว	ลูกค้าไม่มีความผูกพันกับ Brand ของสินค้า	3	ยอดขายลดลง	30	ยอดขายที่ถูกลู่แข่งแย่งชิงไป	4,000,000	3
Operation	3. ไม่มีการตรวจสอบเครื่องจักรอย่างสม่ำเสมอ	เครื่องจักรเกิดการขัดข้อง	3	ผลิตสินค้าได้น้อยลง	10	ความเสียหายจากปริมาณของสินค้าไม่สามารถตอบสนองความต้องการแก่ลูกค้าได้	4,000,000	3
Operation	4. การควบคุมคุณภาพของปูนซีเมนต์ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ	ลูกค้าเรียกร้องและการขาดความน่าเชื่อถือต่อผลิตภัณฑ์	3	ยอดขายลดลง	10	ยอดขายที่ลดลงจากการไม่มั่นใจในตัวผลิตภัณฑ์	6,000,000	3
Operation	5. การประมาณการความต้องการวัตถุดิบผิดพลาด (น้อยเกินไป)	วัตถุดิบไม่เพียงพอในการผลิต	3	ผลิตสินค้าได้น้อยลง	10	ความเสียหายจากปริมาณของสินค้าที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการแก่ลูกค้าได้	2,000,000	1

ตารางที่ 5.2 แสดงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้นและผลกระทบของบริษัทเซเม็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด (ต่อ)

Factor	Cause	Risk Event	Likelihood	Impact				
				ผลกระทบที่เกิดขึ้น	%	ประมาณการค่าเสียหาย		Impact
Operation	6. คุณภาพของวัตถุดิบไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด	วัตถุดิบไม่เพียงพอในการผลิต	3	ผลิตสินค้าได้น้อยลง	10	ความเสียหายจากวัตถุดิบที่ไม่สามารถใช้ในการผลิตได้	2,000,000	1
Financial	7. ความผันผวนของราคาวัตถุดิบในตลาด	ต้นทุนในการผลิตเพิ่มขึ้น	4	ต้นทุนของสินค้าสูงขึ้น	10	กำไรลดลง	4,000,000	2

5.3.2 การประเมินความเสี่ยง ต้องพิจารณาในเรื่องต่อไปนี้

โอกาส (Probability) ที่จะเกิดความเสี่ยงว่ามีมากน้อยเพียงใด
ผลกระทบ (Impact) หรือความรุนแรงว่ามีมากหรือน้อยเพียงใด
ระยะเวลา (Timeframe) มีความเร่งด่วนมากน้อยเพียงใด

จากนั้นทำการประเมินความเสี่ยงภายใต้โอกาส ผลกระทบและระยะเวลา โดยจัดทำ Risk Matrix ขึ้นมา

		Likelihood					
5					1)		
4			7)				
3	5) 6)		2) 3)	4)			
2							
1							
		1	2	3	4	5	
						Impact	

ภาพที่ 5.2 แสดง Risk Matrix ของบริษัท เซเม็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด

หมายเหตุ: ผลกระทบของความเสี่ยง

1 = ผลกระทบน้อยมาก

2 = ผลกระทบน้อย

3 = ผลกระทบปานกลาง

4=ผลกระทบรุนแรง

5=ผลกระทบรุนแรงมาก

ความเป็นไปได้ในการเกิดเหตุการณ์ความเสี่ยง

1 = ความเป็นไปได้ต่ำมาก

2 = ความเป็นไปได้ต่ำ

3 = ความเป็นไปได้ปานกลาง

4=ความเป็นไปได้สูง

5=ความเป็นไปได้สูงมาก

5.3.3 การจัดการความเสี่ยง หลังจากทำการประเมินความเสี่ยงแล้วจากนั้นกิจการจะทำการพิจารณา Risk Matrix เพื่อหาวิธีจัดการกับความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่องต่างๆ

ความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่อง ความเป็นไปได้สูง/ความรุนแรงสูง เป็นความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการก่อน

ความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่อง ความเป็นไปได้ต่ำ/ความรุนแรงสูง เป็นความเสี่ยงที่ควรได้รับการจัดการรองลงมา

ความเสี่ยงที่ตกอยู่ในช่อง ความเป็นไปได้ต่ำ/ความรุนแรงต่ำ เป็นความเสี่ยงที่ทางองค์กรสามารถรับไว้ได้เอง

ตารางที่ 5.3 แสดงรายละเอียดต่างๆของแผนตอบสนองความเสี่ยง

Cause of Risk	ประเภทความเสี่ยง	Likelihood	Impact	แผนตอบสนองความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
1. Management Team ไม่มีนโยบายการสร้างพันธมิตรในการจัดหาวัตถุดิบให้แก่ธุรกิจ	Strategic	5	4	ใช้กลยุทธ์ Business Alliance เข้ามาช่วย	Management Team
2. Management Team ไม่มีนโยบายรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า มุ่งเน้นแต่การเพิ่มยอดขายเพียงอย่างเดียว	Strategic	3	2	ค้นหาและสอบถามความต้องการที่แท้จริงของลูกค้า และตอบสนอง	Management Team
3. ไม่มี การ ตรวจสอบ เครื่องจักรอย่างสม่ำเสมอ	Operation	3	2	จัดตารางการตรวจเช็คและบำรุงเครื่องจักรทุกวัน	Production Mgr.
4. การควบคุมคุณภาพของปูนซีเมนต์ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ	Operation	3	3	มีการเก็บตัวอย่างและทดสอบคุณภาพปูนซีเมนต์ทุกวันอย่างสม่ำเสมอ	Laboratory Mgr.
5. การประมาณการความต้องการวัตถุดิบผิดพลาด	Operation	3	1	การประมาณการโดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์มาช่วยประมวลผลโดยอาศัยจากข้อมูลย้อนหลังที่บันทึกไว้	IT Mgr.&Planing Mgr.
6. คุณภาพของวัตถุดิบไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนดไว้	Operation	3	1	การตรวจสอบคุณภาพของวัตถุดิบที่ได้มีการสั่งซื้อ	Procurement Mgr.

ตารางที่ 5.3 แสดงรายละเอียดต่างๆของแผนตอบสนองความเสี่ยง (ต่อ)

Cause of Risk	ประเภทความเสี่ยง	Likelihood	Impact	แผนตอบสนองความเสี่ยง	ผู้รับผิดชอบ
7. ความผันผวนของราคาวัตถุดิบในตลาด	Financial	4	2	มีการใช้ระบบคอมพิวเตอร์ในการช่วยวิเคราะห์ข้อมูลย้อนหลังเพื่อทำสัญญาประกันราคาวัตถุดิบล่วงหน้า	IT Mgr.&Planing Mgr.

ตารางที่ 5.4 ต้นทุนที่จะเกิดขึ้นจากแผนตอบสนองความเสี่ยง

No.	Cost of Response
1	ต้นทุนที่เกิดขึ้นจากการสร้างความสัมพันธ์ในการเป็นพันธมิตร ค่ารับรอง ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ในการจัดประชุม รวมไปถึงผลประโยชน์อื่น ๆ ที่เสนอให้หรือแลกเปลี่ยนกับการเป็นพันธมิตร = 5 ล้านบาทต่อปี
2	ต้นทุนในการสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า รางวัลเมื่อสั่งซื้อ ได้ยอดตามเป้าที่กำหนด การจัดเลี้ยงลูกค้าที่มียอดขายสูงสุดในแต่ละจังหวัด = 1 ล้านบาทต่อปี
3	ต้นทุนจากการเพิ่มระยะเวลาการตรวจสอบเครื่องจักรให้สม่ำเสมอขึ้น โดยการเพิ่มจำนวนพนักงานซ่อมบำรุงเพิ่มอีก 1 คน 240,000 ต่อปี
4	ต้นทุนจากการเพิ่มความถี่ในการสุ่มตรวจสอบตัวอย่างของปูนซีเมนต์มากขึ้น โดยการเพิ่มจำนวนพนักงาน Laboratory อีก 1 คน = 180,000 ต่อปี
5	การลงทุนเพิ่มเติมในระบบคอมพิวเตอร์เพื่อให้สามารถเก็บบันทึกข้อมูลการซื้อขายวัตถุดิบย้อนหลังเพื่อสามารถคาดการณ์ได้อย่างแม่นยำยิ่งขึ้น 300,000 บาท
6	ต้นทุนในการจัดจ้าง Outsource เพื่อไปทำตรวจสอบวัตถุดิบที่ต้นทางก่อนจะมีการจัดส่งมายังโรงงาน = 240,000 ต่อปี
7	ต้นทุนการซื้อขยสัญญาของราคาล่วงหน้ากรณีคาดการณ์ไว้ว่าราคามีแนวโน้มสูงขึ้นอย่างแน่นอน = 1,000,000 บาท

เมื่อกิจการมีผลสรุปจำนวนกิจกรรมความเสี่ยงในแต่ละระดับแล้ว หน่วยงานที่รับผิดชอบจะต้องทำการควบคุมกิจกรรมที่มีความเสี่ยงสูงระดับ 5 และระดับ 4 ซึ่งถือว่าเป็นัยสำคัญให้วางแผนการควบคุมและนำเสนอต่อคณะกรรมการเพื่อพิจารณา ในภาพรวมต่อไป สำหรับกิจกรรมที่มีความเสี่ยงที่ระดับ 1-3 เมื่อพิจารณาจากระดับความเสี่ยงแล้วเห็นว่าหน่วยงานสามารถ

ดำเนินการได้ด้วยตนเองจึงไม่ต้องรายงานแต่ต้องมีการควบคุมเพื่อป้องกันไม่ให้ความเสี่ยงเคลื่อนย้ายไปยังระดับที่ยอมรับไม่ได้ ความเสี่ยงในระดับ 5 และ 4 หน่วยงานจะต้องจัดทำแผนดำเนินการควบคุมอย่างเป็นทางการและต้องรายงานผลการดำเนินการต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

การตอบสนองความเสี่ยง / ประเมินมาตรการควบคุม

กิจกรรมควบคุมความเสี่ยง เป็นกระบวนการปฏิบัติงานที่ทุกคนทุกระดับในองค์กรร่วมกันกำหนดขึ้น เพื่อสร้างความมั่นใจในการดำเนินการอย่างสมเหตุสมผล ในการบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน ซึ่งกิจกรรมควบคุมความเสี่ยงมีการประเมินดังนี้การดำเนินการควบคุมเพื่อป้องกัน เป็นการกำหนดกิจกรรมที่นำมาใช้ในควบคุมความเสี่ยงและการควบคุมที่มีอยู่แล้ว เป็นกิจกรรมที่จะนำมาใช้ในควบคุมความเสี่ยง ที่มีอยู่และยังไม่มีหรือมีแต่ยังไม่สมบูรณ์

บริหารจัดการความเสี่ยง (Risk management) / กิจกรรมควบคุม

เมื่อความเสี่ยงได้รับการประเมินและบ่งชี้ตามระดับความสำคัญแล้ว ต้องมีการประเมินวิธีการจัดการความเสี่ยงที่สามารถนำไปปฏิบัติได้เพื่อให้ การบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพ ผู้ประเมินต้องเลือกวิธีการจัดการความเสี่ยงอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายวิธี รวมกัน เพื่อลดระดับโอกาสที่จะเกิดขึ้นและความรุนแรง (ผลกระทบ) ของเหตุการณ์ให้อยู่ในช่วงที่องค์กรสามารถยอมรับได้ (Risk Tolerance) หลักการตอบสนองความเสี่ยงมี 4 ประการ (4T) คือ การยอมรับ (Take) ความเสี่ยงที่เหลืออยู่ในปัจจุบันอยู่ภายในระดับที่ต้องการและยอมรับได้แล้ว โดยไม่ต้องมีการดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสหรือความรุนแรงที่อาจเกิดขึ้นได้อีก การลดหรือควบคุม (Treat) การดำเนินการเพิ่มเติมเพื่อลดโอกาสที่อาจเกิดขึ้นหรือความรุนแรงของความเสี่ยงให้อยู่ในระดับที่ยอมรับได้ การถ่ายโอนหรือกระจาย (Transfer) การโอนหรือการกระจายความรับผิดชอบกับผู้อื่นในการจัดการความเสี่ยง การหยุดหรือการหลีกเลี่ยง (Terminate) การหยุดหรือการดำเนินการเพื่อหลีกเลี่ยงเหตุการณ์ที่ก่อให้เกิดความเสี่ยง ผู้บริหารควรจัดการลดระดับความเสี่ยงตามหลักการตอบสนองข้างต้นและดำเนินการ ประเมินความเสี่ยงอีกครั้งหลังจากที่ได้มีการจัดการความเสี่ยงในช่วงเวลาที่ เหมาะสมเพื่อดูว่าการบริหารความเสี่ยงมีประสิทธิภาพหรือไม่

การสื่อสารและระบบสารสนเทศ (Communication and Information)

การสื่อสาร หมายถึง การรับและส่งข้อมูลระหว่างกัน เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีระหว่างกัน บุคคลซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบในงานที่สัมพันธ์กัน การสื่อสารจะเกิดได้ทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานและ สารสนเทศ หมายถึง ข้อมูลข่าวสารที่ใช้ในการบริหาร ซึ่งเป็นข้อมูลเกี่ยวกับ

การเงินและไม่ใช้การเงิน รวมทั้งข้อมูลข่าวสารอื่น ๆ ทั้งจากแหล่งภายในและภายนอก ข้อมูลข่าวสารที่เพียงพอ ถูกต้อง ครบถ้วน เป็นปัจจุบัน

5.3.4 การติดตามประเมินผลความเสี่ยง ในขั้นตอนการประเมินผลความเสี่ยงนั้น ไม่ใช่ขั้นตอนสุดท้ายของการบริหารความเสี่ยง แต่เป็นขั้นตอนที่จะนำไปสู่ระบบการบริหารความเสี่ยงที่มีความต่อเนื่องและทันเหตุการณ์

ตารางที่ 5.5 แสดงคะแนนของการเฝ้าระวังและลงบอเหตุเพื่อการติดตามและประเมินผล

Cause of Risk	ประเภทความเสี่ยง	คะแนน
1. Management Team ไม่มีนโยบายการสร้างพันธมิตรในการจัดหาวัตถุดิบให้แก่ธุรกิจ	Strategic	80
2. Management Team ไม่มีนโยบายรักษาความสัมพันธ์กับลูกค้า มุ่งเน้นแต่การเพิ่มยอดขายเพียงอย่างเดียว	Strategic	40
3. ไม่มีการตรวจสอบเครื่องจักรอย่างสม่ำเสมอ	Operation	40
4. การควบคุมคุณภาพของปูนซีเมนต์ไม่มีประสิทธิภาพเพียงพอ	Operation	60
5. การประมาณการความต้องการวัตถุดิบผิดพลาด	Operation	20
6. คุณภาพของวัตถุดิบไม่ได้ตามมาตรฐานที่กำหนด	Operation	20
7. ความผันผวนของราคาวัตถุดิบในตลาด	Financial	40

หมายเหตุ: คะแนนของการเฝ้าระวังและลงบอเหตุ

คะแนน 80-100 = ต้องติดตามและทบทวนระดับสูงมาก

คะแนน 60-79 = ต้องติดตามและทบทวนระดับสูง

คะแนน 50-59 = ต้องติดตามและทบทวนระดับปานกลาง

คะแนน 30-49 = ต้องติดตามและทบทวนระดับต่ำ

คะแนน 0-29 = ต้องติดตามและทบทวนระดับต่ำมาก

การติดตามผลเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่าความเสี่ยงได้มีการควบคุมและจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ จึงต้องมีการติดตามผลประกอบด้วย ความเสี่ยง กิจกรรมที่ควบคุม ผลลัพธ์ของการทำกิจกรรม ระยะเวลาการดำเนินงาน ความคืบหน้า ปัญหาและอุปสรรค ซึ่งมีการติดตามผลดังนี้ หน่วยงานที่มีความเสี่ยงติดตามประเมินวิเคราะห์และบริหารความเสี่ยงอย่างสม่ำเสมอ ระบบการควบคุมภายในที่วางไว้เพียงพอเหมาะสม มีประสิทธิภาพมีการปฏิบัติงานจริงและมีประสิทธิผล

สามารถป้องกันหรือลดความเสียหายที่อาจเกิดขึ้น มีการตรวจสอบเพื่อแนะนำให้ปรับปรุงข้อบกพร่องให้เหมาะสมกับเวลา มีการรายงานผลการบริหารความเสี่ยงต่อคณะกรรมการบริหารความเสี่ยง

ในโลกของการแข่งขันในธุรกิจปัจจุบันนี้ แต่ละองค์กรต้องพยายาม สร้างความได้เปรียบในการดำเนินกิจการ การประเมินผลการดำเนินงานและการปฏิบัติงานก็เป็นที่สำคัญที่สามารถช่วยทำให้องค์กรรู้จักสถานภาพของตนเอง รู้ว่ามีปัญหาและควรปรับปรุงแก้ไขในส่วใด จากนั้นเป็นเรื่องของแนวทางการบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ และมุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยให้ความสำคัญกับแผนกลยุทธ์ในการบริหารจัดการ ผ่านกระบวนการสร้างคุณค่าภายในองค์กร โดยที่การกำหนดเป้าประสงค์และกรอบแนวทางการสร้างคุณค่าขององค์กรนั้นเมื่อพบว่ามีจุดอ่อนในส่วใดก็เน้นในการป้องกันและแก้ไข หรือถ้าพบว่ามีจุดแข็งในส่วใดก็จะเน้นเพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเองมากขึ้น เช่นกิจการเน้นในเรื่องของการสร้างความสัมพันธ์กับกิจการภายนอกเพื่อต้องการเป็นพันธมิตรเพื่อแก้ไขปัญหาที่มีให้หมดไปรวมถึงเพื่อเพิ่มศักยภาพให้กิจการนอกจากนี้

ความเข้าใจในกิจการอย่างถ่องแท้ ก็จะทำให้สามารถนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติให้เกิดผลได้อย่างแท้จริง ซึ่งองค์กรควรต้องมีการวิเคราะห์ถึงปัจจัยความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นได้จากการดำเนินงานตามกลยุทธ์โดยการประเมินโอกาสที่ความเสี่ยงนั้นจะเกิดขึ้นและความรุนแรงของผลกระทบ เพื่อให้้องค์กรสามารถเตรียมตัวและเตรียมความพร้อมในการรับมือได้อย่างมีประสิทธิภาพหากมีความเสี่ยงนั้นเกิดขึ้นจริงก่อนจะก่อให้เกิดผลกระทบที่รุนแรงต่อการดำเนินงานของบริษัท ดังนั้นการบริหารความเสี่ยงจึงต้องเป็นส่วนหนึ่งของวัฒนธรรมองค์กร โดยประสานเข้ากับกระบวนการทำงานปกติที่ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วมอย่างแท้จริงเพื่อให้สามารถดำเนินการได้อย่างต่อเนื่อง และเป็นรูปธรรมมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- Casual Loop แผนภูมิวงจรรอบเหตุและผล (Causal Loop Diagram: CLD). [Online] Available <https://perchai.wordpress.com/2012/06/06/%E0%B9%81%E0%B8%9C%E0%B8%99%E0%B8%A0%E0%B8%B9%E0%B8%A1%E0%B8%B4%E0%B8%A7%E0%B8%87%E0%B8%A3%E0%B8%AD%E0%B8%9A%E0%B9%80%E0%B8%AB%E0%B8%95%E0%B8%B8%E0%B9%81%E0%B8%A5%E0%B8%B0%E0%B8%9C%E0%B8%A5-causal-lo/>
- Cemex. [Online] Available http://www.cemexthailand.com/pe/pe_cv.asp
- Strategies กลยุทธ์ธุรกิจประเภทต่างๆ. [Online] Available <http://lertad.com/columns/sm-magazine/business-strategies/> (วันที่ค้นข้อมูล: 28 ตุลาคม 2558)
- Supply Chain Management. [Online] Available http://it.tru.ac.th/punchalee/inventory1/l6_1.html
- The Five Factors of a Strategic Alliance. [Online] Available <http://iveybusinessjournal.com/publication/the-five-factors-of-a-strategic-alliance/> (วันที่ค้นข้อมูล: 27 ตุลาคม 2558)
- กรรมวิธีการผลิตปูนซีเมนต์. [Online] Available <http://kanchanapisek.or.th/kp6/sub/book/book.php?book=24&chap=6&page=t24-6-infodetail03.html> (วันที่ค้นข้อมูล: 20 ตุลาคม 2558)
- การจัดการความเสี่ยง (Risk Management). [Online] Available <https://www.gotoknow.org/posts/364878> (วันที่ค้นข้อมูล: 10 พฤศจิกายน 2558)
- พันธมิตรเชิงกลยุทธ์และการควบกิจการ (Strategic Alliance). [Online] Available: <https://www.google.co.th/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0ahUKEwiktK639ZHKAhWEVRoKHUiZApkQFggBMAA&url=http%3A%2F%2Flearning2.utcc.ac.th%2Fofficialtcu%2Fcontent%2Fbg001%2F2009%2F14.ppt&usg=AFQjCNEvk9Giyy4biz4WZMVe70C7mYsA&sig2=WrrEqOchOcvEiLioFGYmQ> (วันที่ค้นข้อมูล: 31 ตุลาคม 2558)
- ภาพรวมอุตสาหกรรมปูนซีเมนต์ ประจำปี 2558. [Online] Available <http://thaicma.or.th/cms/scale-of-industry/scale-of-industry/> (วันที่ค้นข้อมูล : 18 ตุลาคม 2558)